

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**STRATEJİK FARKINDALIK, SEKTÖR ANALİZİ,
STRATEJİNİN TEMEL BİLEŞENLERİ VE
PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİLER: NİTEL BİR
ANALİZ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TUĞBA ÇİÇEK

DÜZCE
TEMMUZ, 2019

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**STRATEJİK FARKINDALIK, SEKTÖR ANALİZİ,
STRATEJİNİN TEMEL BİLEŞENLERİ VE
PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİLER: NİTEL BİR
ANALİZ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tuğba ÇİÇEK

Danışman: Doç. Dr. Yunus Emre TAŞGİT

DÜZCE
TEMMUZ, 2019

Tuğba Çiçek
Düzce Üniversitesi, SBE
Yüksek Lisans Tezi
Temmuz, 2019

STRATEJİK FARKINDALIK, SEKTÖR ANALİZİ
STRATEJİNİN TEMEL BİLEŞENLERİ
VE PERFORMANS ARASINDAKİ
İLİŞKİLER: NİTEL BİR ANALİZ

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma jürimiz tarafından Anabilim Dalında oy birliği / oy çokluğu ile YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan (imza)

Akademik Unvanı, Adı – Soyadı

Üye (imza)

Akademik Unvanı, Adı – Soyadı

Üye (imza)

Akademik Unvanı, Adı - Soyadı

Üye (imza)

Akademik Unvanı, Adı – Soyadı

Üye (imza)

Akademik Unvanı, Adı – Soyadı

Onay,

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../20

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖNSÖZ

Uzun bir aradan sonra döndüğüm eğitim hayatında yaşadığım tereddütleri, tedirginlikleri ve zorlukları aşmamı sağlayan; bana olan inancını ve desteğini her zaman gösteren danışmanım, kıymetli hocam Doç. Dr. Yunus Emre TAŞGİT'e zoru kolaylaştırdığı, yol gösterdiği, hem akademik hem sosyal hayat açısından esirgedemeden verdiği değerli bilgiler için teşekkür ediyorum.

Aldığım kararlarda her daim en büyük destekçilerim olan ve onlar sayesinde başarıyı elde ettiğim; babam Mansur ÇİÇEK, annem Oya ÇİÇEK, abim Burçin ALTIKAN ve ablam Aslı ALTIKAN'a en büyük teşekkürlerimi sunuyorum.

Beraber başladığımız bu süreci beraber bitirdiğimiz, iyiki tanıdım iyiki var dediğim canım arkadaşım Merve TAŞKIN'a teşekkür ediyorum. Yol daha bitmedi devam ediyoruz.

ÖZET

STRATEJİK FARKINDALIK, SEKTÖR ANALİZİ, STRATEJİNİN TEMEL BİLEŞENLERİ VE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİLER: NİTEL BİR ANALİZ

Tuğba ÇİÇEK

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Yunus Emre TAŞGİT

Temmuz 2019, 209 Sayfa

Bu araştırmanın amacı, işletmelerin, sahip oldukları stratejik farkındalık, dış çevre (sektör) analizi, stratejilerinin temel bileşenlerine yönelik değerlendirmeleri ve performansları arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Araştırma Düzce’de faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmeler ölçeğinde gerçekleştirilmiştir. Görüşme talebine olumlu yanıt veren 32 firma üzerinde, nitel araştırma yöntemlerinden olan gömülü teori, içerik analizi ve betimsel analiz teknikleri gerçekleştirilmiştir. Katılımcı firmalarla yüz yüze görüşmelerden elde edilen veriler, çeşitli kodlama süreçlerine tabi tutularak hedeflenen kategorilere ve ardından araştırmanın boyutlarını oluşturan temalara ulaşılmıştır. Bu doğrultuda, 7 tema altında 33 kategori ortaya çıkmış ve bu kategorilere ulaştıracak toplam 60 tane kod elde edilmiştir.

Araştırmada elde edilen sonuçlara bakıldığında, işletmelerin stratejik farkındalıklarının olduğu; elde ettikleri bu stratejik farkındalık doğrultusunda dış çevre (sektör) analizlerini de gerçekleştirdikleri gözlemlenmiştir. Diğer taraftan işletmelerin, stratejinin temel bileşenlerinden; yetenek geliştirme, kültür şekillendirme ve örgütsel yapı tasarımı konularında bazı eksikliklerinin var olduğu; stratejinin son bileşeni olan kaynaklar konusunda ise, firmaların farkındalık yakalayabildikleri sonucuna varılmıştır. Bütün bu faktörlerin performansları üzerinde

etkisine bakıldığında ise; müşteri, iç süreçler ve öğrenme ve gelişim perspektiflerinde olumlu yönde bir ivme yakalanmış olsa da finansal açıdan gerekli etkililiği sağlayamadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Farkındalık, Sektör Analizi, Stratejinin Bileşenleri, Performans, Gömülü Teori.



ABSTRACT

STRATEGIC AWARENESS, SECTOR ANALYSIS, THE BASIC COMPONENTS OF STRATEGY AND THE RELATIONSHIPS BETWEEN PERFORMANCE: A QUALITATIVE ANALYSIS

Tuğba ÇİÇEK

Master Thesis

Division of Business Management

Supervisor: Assoc. Prof. Yunus Emre TAŞGİT

July 2019, 209 Pages

The purpose of this study is to examine the relationship between strategic awareness of enterprises, external environment (sector) analysis, evaluation of main components of strategies and performance. The research was conducted on the scale of small and medium sized enterprises operating in Düzce. Grounded theory, content analysis and descriptive analysis techniques which are qualitative research methods, was performed on 32 firms that responded positively to the interview request. The data obtained from face-to-face interviews with the participant firms were subjected to various coding processes and the themes that reached the dimensions of the research were reached. In this respect, 33 categories have emerged under 7 themes and a total of 60 codes have been obtained to reach these categories.

Looking at the results obtained from the research, it is seen that the enterprises have strategic awareness; in line with this strategic awareness they have obtained, it is observed that they perform external (sector) analyzes. On the other hand, businesses, the basic components of the strategy; there are some shortcomings in talent development, culture shaping and organizational structure design; As for the last component of the strategy, it is concluded that companies can achieve awareness. The impact of all these factors on performance is concluded, although positive acceleration in the perspective of customer, internal processes and

learning and development has been achieved, they can not provide the necessary financial effectiveness.

Key Words: Strategic Awareness, Sector Analysis, Components of Strategy, Performance, Grounded Theory.



İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI.....	i
ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
I.BÖLÜM.....	1
GİRİŞ.....	1
1.1.Araştırma Problemi.....	1
1.2.Araştırmanın Amacı.....	2
1.3.Araştırmanın Önemi.....	3
1.4.Araştırma Sınırlılıkları.....	4
II. BÖLÜM.....	5
LİTERATÜR.....	5
2.1. STRATEJİK FARKINDALIK.....	5
2.1.1. Stratejik Farkındalığın Öğeleri.....	7
2.1.1.1 Strateji.....	7
2.1.1.2. Misyon.....	8
2.1.1.3. Vizyon.....	10
2.1.1.4. Amaçlar ve Hedefler.....	11
2.1.1.5. Değerler.....	12
2.1.1.6. Politika.....	13
2.1.1.7. Taktik.....	14
2.1.1.8. Program ve Bütçe.....	15
2.2. DIŞ ÇEVRE ANALİZİ.....	16
2.2.1 Makro Çevre.....	17
2.2.1.1. Politik Çevre.....	17
2.2.1.2. Ekonomik Çevre.....	18
2.2.1.3. Sosyokültürel Çevre.....	19

2.2.1.4. Teknolojik Çevre	20
2.2.1.5. Yasal Çevre	21
2.2.2. Rekabet Çevresi.....	21
2.3. STRATEJİNİN TEMEL BİLEŞENLERİ	25
2.3.1. ÖRGÜTSEL YETENEKLER	25
2.3.1.1. Stratejik Yetenekler	27
2.3.1.2. Yönetmel Yetenekler	28
2.3.1.3. Teknolojik Yetenekler	29
2.3.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	30
2.3.2.1. Hofstede Modeli.....	32
2.3.2.1.1. Güç Mesafesi.....	32
2.3.2.1.2. Belirsizlikten Kaçınma	33
2.3.2.1.3. Bireycilik/Toplumculuk.....	34
2.3.2.1.4. Cinsiyet Algısı.....	35
2.3.2.1.5. Zaman Algısı.....	36
2.3.2.1.6. Kadercilik Algısı.....	37
2.3.3. İŞLETME KAYNAKLARI.....	37
2.3.3.1. Finansal Kaynaklar.....	38
2.3.3.2. İnsan Kaynakları.....	39
2.3.3.3. Teknik Kaynaklar	40
2.3.4. ÖRGÜT YAPISI.....	41
2.3.4.1. Yönetim Birliği	44
2.3.4.2. İş Bölümü ve Uzmanlaşma	45
2.3.4.3. Hiyerarşi.....	46
2.3.4.4. Yetki ve Sorumluluk	46
2.3.4.5. Komuta Birliği.....	47
2.3.4.6. Merkezileşme	48
2.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ	48
2.4.1. Finansal Perspektif	50
2.4.2. Müşteri Perspektifi.....	51
2.4.3. İçsel Süreçler Perspektifi.....	52
2.4.4. Öğrenme ve Gelişim Perspektifi	53

III. BÖLÜM	54
YÖNTEM	54
3.1. Araştırmanın Yöntemi	54
3.2. Evren ve Örneklem	59
3.3. Veri Toplama Aracı	60
3.4. Verilerin Toplanması	63
3.5. Verilerin Analizi	63
3.5.1. Betimsel Analiz	64
3.5.2. İçerik Analizi	65
3.5.3. Gömülü Teori	66
3.6. Veri Analiz Süreci	67
3.6.1 Açık Kodlama	69
3.6.2. Eksen Kodlama	72
IV. BÖLÜM	75
BULGULAR VE YORUM	75
4.1. Katılımcı Firmaların Özellikleri	75
4.2. Kodlama Süreci	76
4.2.1. Stratejik Farkındalık İle İlgili Bulgular	77
4.2.2. Dış Çevre Analizi İle İlgili Bulgular	96
4.2.3. Stratejinin Temel Bileşenleri İle İlgili Bulgular	111
4.2.4. Performans Değerlendirmesi İle İlgili Bulgular	134
4.3. Bulgulara Ait Değerlendirmeler	154
V. BÖLÜM	166
SONUÇLAR ve ÖNERİLER	166
5.1. Sonuçlar	166
5.2. Öneriler	171
5.2.1. Firmalara Yönelik Öneriler	172
5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	173
KAYNAKÇA	174
EKLER	196

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Nitel Araştırmanın Özellikleri.....	55
Tablo 2: Açık Kodlama İle Elde Edilen Kodlar	71
Tablo 3: Eksen Kodlama İle Elde Edilen Kodlar	73
Tablo 4: Kodlamalar Sonucunda Oluşan Kategoriler	74
Tablo 5: Firmalara Ait Genel Bilgiler	76
Tablo 6: Eksen Kodlama Sonucunda Oluşan Tema, Kategoriler ve Kodlar 1	77
Tablo 7: Eksen Kodlama Sonucunda Oluşan Tema, Kategoriler ve Kodlar 2.....	96
Tablo 8: Eksen Kodlama Sonucunda Oluşan Tema, Kategoriler ve Kodlar 3.....	112
Tablo 9: Kurumsal Performans Değerlendirmesi.....	135

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örnekleme Yöntemleri.....	59
Şekil 2: Görüşme Türleri.....	61
Şekil 3: Kuram Oluşturma.....	66
Şekil 4: Kodlama Yöntemi ile Veri Analizi Süreci.....	68
Şekil 5: Araştırma Modeli.....	153



I.BÖLÜM

GİRİŞ

“Zeki insanların düşünceleri daima hem yararı hem de zararı içerir. Yararı düşündükleri zaman işleri büyüyebilir, zararı düşündükleri zaman sorunları çözülebilir.”

Sun TZU

1.1.Araştırmanın Problemi

Küreselleşmeyle beraber değişen pazar koşulları, rekabet ortamı işletmeleri var olan bakış açılarından uzaklaştırmış, daha farklı ve geniş çapta bir yaklaşımı gerekli kılmıştır. Bu süreçte işletmelerin toplumun bir ögesi haline gelmesi, sosyal bir yapı kazanması sonucunda bir takım kavramlar değer kazanmıştır. Vizyon, misyon, strateji, temel yetenekler, örgüt kültürü, sektör analizi, çevre, örgüt yapısı bunlardan birkaçıdır.

Rekabette bir adım öne geçebilmek ya da rekabet üstünlüğünü sürdürülebilir hale getirebilmek için işletmelerin önceki dönemlere kıyasla daha detaylı, daha analitik, insanı daha çok oyuna dâhil eden bir yaklaşımla hareket etmeleri gereği doğmuştur. Tıpkı bir satranç oyunu gibi, sadece kendi hamlelerine odaklanmanın dışında rakibin hamlesini, hatta birkaç hamle sonrasını da hesaba katarak ilerlemek şu anki rekabet ortamını en iyi anlatan durum olarak ortaya çıkmaktadır. Stratejiler de bu noktada devreye girmektedir ve işletmelerin; çevrelerinde olup biten değişimleri, insan davranışlarını, teknolojiyi, rakipleri iyi analiz ederek, etkilerini gözlemleyerek geleceğe yönelik kararlar vermeleri gerekmektedir. Firmalar, şu anki ürettikleri ürünleri veya sundukları hizmetleri hangi değerler üzerine inşa etmişlerdir? Gelecekte kendilerini hangi noktada görmek istiyorlar? Var oluş amaçları nedir? Bu amaçlar örgütteki her kademedeki çalışanlar tarafından benimsenmiş midir? Uyguladıkları politikalar, taktikler nelerdir? Bu sorulara

verilecek cevaplar işletmelerin stratejik farkındalık noktasında hangi durumda olduklarını ortaya koyacak gerçeklerdir.

İşletmelerin açık sistem olmalarından ötürü, çevrelerini hem etkileyen hem de çevreden etkilenen yapıları, bağımsız birer öge olmalarını imkânsızlaştırmıştır. Alınan kararlar, yapılan planlar çevredeki değişimleri, faktörleri hesaba katmadan bir anlam ifade etmemektedir. Faaliyet gösterdikleri çevrede iş gücü koşulları, ücretleri nelerdir? Çevrenin sosyokültürel yapısı ürettikleri hizmet veya ürün için uygun mudur? Devletin koyduğu yasaların yapılacak faaliyetlere etkisi nedir? Ülkenin istikrarı, ekonomik koşulları geleceğe yönelik hedefler için fırsat sunmakta mıdır? Uluslar arası ilişkiler yurt dışı pazarlarına açılmak isteyen işletmeler için ne gibi olanaklar sağlamaktadır? Bu sorular işletmelerin dış çevre analizi yaparken cevapladıkları genel hatlı sorular olmakla birlikte ne derece gerekli olduğunun kanıtını da ortaya koymaktadır.

İşletmelerin de tıpkı toplumlar gibi kültürel yapıları vardır. İnsanların bir araya gelip, bir topluluk oluşturmasıyla ortaya çıkan kültür, örgütlerde de önemli bir etken olmuştur. Bunun yanı sıra örgütün yapısı, hiyerarşik düzeni, karar alma mekanizmaları, sermaye yapısı, maddi kaynakların yanı sıra maddi olmayan kaynaklar, sahip olunan ve rakiplerden farklılaşılabilir, uzman olunan alanları temsil eden yetenekler de rekabet ortamının önemli birer aktörleridir.

Bütün bu değinilen faktörler oyuna dâhil edildiğinde işletmeler nasıl bir avantaj yakalamaktadır, bu araştırmada cevabı aranan asıl soru budur. Bu doğrultuda, araştırmanın problemi; “Stratejik farkındalık, dış çevre analizi ve stratejinin temel bileşenlerinin, işletmelerin performansı üzerindeki etkisi nedir?” şeklinde oluşturulmuştur.

1.2.Araştırmanın Amacı

Günümüzde, firmaların nihai hedeflerinin; performanslarını arttırmak, finansal açıdan hedeflenen yükselişi yakalamak olduğu söylenebilir. Atılan her adım, yapılan her faaliyet bu nihai hedef doğrultusunda gerçekleştirilmektedir. Stratejik farkındalığın yakalanabilmesi için gerekli olan; misyon, vizyon, amaçlar ve hedefler, değerler, politika, taktik, program ve bütçe kavramlarının net tanımlarının

yapılabilmesi ve hayata geçirilmesi de bu hedef doğrultusunda atılacak olan adımların ilkinin oluşturmaktadır. Aynı zamanda stratejik farkındalığın elde edilmesi ikinci adım olan; işletmelerin hem uzak hem de yakın çevrelerinin analiz edildiği süreci tanımlayan dış çevre analizinin de doğru bir şekilde yapılabilmesine olanak sağlamaktadır. Bu sürecin etkin ve doğru yönetimi de, bir diğer adımı oluşturan stratejinin temel bileşenlerinden yapı, kültür, yetenek ve kaynakların etkinliğine katkı sağlamaktadır. Zincirin son halkası olan performansın, stratejinin temel bileşenlerinin doğru bir altyapı üzerine inşa edilmesi sonucunda, olumlu bir yükseliş yakalayabilmesi ise gerçekleşmesi beklenen nihai hedeftir. Bu doğrultuda araştırmanın asıl problemine ek olarak oluşturulan alt amaçlar aşağıda sıralanmıştır:

- İşletmelerin stratejik farkındalıklarının gerçekleştirdikleri sektörel analiz üzerindeki etkisini tespit etmek,
- Dış çevre analizinin etkinliğinin işletmelerin yapı, kültür, kaynak ve yetenekleri üzerindeki katkısını belirlemek,
- Stratejinin temel bileşenleri olan, örgüt, kültür, yapı ve kaynakların, işletmelerin performanslarına katkılarını saptayabilmek.

1.3.Araştırmanın Önemi

Strateji köken itibariyle çok eski bir kavram olsa da her geçen gün artan bir öneme sahiptir. Günümüzdeki koşullar dikkate alındığında belirsiz geleceğe yönelik kararlar almak, bu kararlar adına belki risklere belki zararlara katlanmak işletmeleri, güvenli alanlarının dışına çıkartarak daha etkin ve verimli kararlar almaya yöneltmektedir. Bu tarz stratejik kararlar alınırken, işletmeler hangi şartları göz önünde bulundurmalı, kritik öneme sahip faktörler neler bunları net bir şekilde tespit etmeleri gerekmektedir. Hem direkt hem de dolaylı olarak düşünüldüğünde işletmelerin var oluş nedenleri kar elde etmektir. Peki, bu kar, neredeyse her üretilen ürünün ya da sunulan hizmetin ikamesinin bulunduğu pazarda nasıl elde edilebilecektir? İşte bu noktada, işletmelerin rekabet üstünlüğü avantajı yakalayabilmesinin önemi ortaya çıkmakta ve strateji bu aşamada devreye girmektedir. Hem rakiplerini gözlemleyip, hem kendi faaliyetlerine yön veren; bunun yanı sıra kaynaklarını etkin bir şekilde yöneten, örgüt kültürüne sahip çıkan, temel

yetenekleriyle rakiplerini saf dışı bırakan ve faaliyet gösterdiği çevreyi analiz etmeyi başaran işletmeler, hedefledikleri kara ulaştıracak performansı gerçekleştirebilmektedirler.

Bütün bu şartlar doğrultusunda, stratejik farkındalığın işletmeler açısından göz ardı edilemez önemi ile işletmelerin performansı arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla bir model belirlenmiş ve modelin geçerliliği test edilmiştir. Çalışmada, stratejinin temel bileşenlerinden yapı, kültür, kaynak ve yeteneğin yanı sıra dış çevre analizi ve stratejik farkındalık boyutları ele alınmıştır. Araştırma, belirlenen kriterlerin performansa etkisinin ortaya çıkarılması açısından yol gösterici bir nitelik taşıması sebebiyle de önem arz etmektedir.

1.4.Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, içerik, yöntem, evren ve örneklem bakımından birtakım sınırlılıklar içermektedir. İçerik açısından değerlendirildiğinde, literatürde stratejinin birçok bileşeni olsa da, bu araştırmada yapı, yetenek, kültür ve kaynaklar olmak üzere dört tane bileşen baz alınmıştır. Diğer yandan, performans üzerinde birçok faktörün etkisi olmasına rağmen, stratejik farkındalık, dış çevre analizi ve stratejinin temel bileşenleri bu çalışmanın değişkenlerini oluşturmaktadır. Yöntem açısından sınırlılıklar, nitel çalışma bulgularının hem genellemeye olanak vermemesi, hem de az sayıdaki örneklem üzerinden veri elde edilmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, veri toplama tekniği olarak kullanılan görüşme yöntemi ile katılımcılara yöneltilen sorular karşılığında samimi cevaplar alındığı düşünülmektedir. Diğer yandan, verilerin sadece bir yöneticinin görüşlerini yansıtması yöntem açısından bir diğer sınırlılığı ortaya koymaktadır. Evren ve örneklem açısından sınırlılıklar ise; sadece Düzce ilinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli, görüşme talabine olumlu yanıt veren firmaların katılımından kaynaklanmaktadır. Katılımcı firmaların arasında ağırlıkta otomotiv sektörünün olması ve bundan dolayı sonuçların daha ziyade bu sektörün bakış açılarını yansıtması da araştırmanın bir başka sınırlılığı oluşturmaktadır.

II. BÖLÜM

LİTERATÜR

“Mükemmellik her savaşta çarpışarak kazanmak değildir.

En iyi strateji çarpışmadan kazanmaktır.”

Sun TZU

2.1. STRATEJİK FARKINDALIK

Globalleşmeyle birlikte meydana gelen teknolojik yenilikler, yeni pazarların oluşması, müşteri istek ve taleplerinin değişmesi, bunun sonucunda rekabet ortamının kızışması işletmelerin; strateji konusuna eskisinden daha çok önem vermelerini sağlamıştır (Saraç, 2005: 68). Peter Drucker, stratejik yönetimin asıl görevinin bir işin misyonunu bütün yönleriyle düşünmek ve “Bizim işimiz nedir, ne olmalıdır?” sorularını ortaya koyarak belirlenen amaçların doğrultusunda, kararların ilerideki sonuçları vermesini sağlamak olduğunu ifade etmiştir (Acar, 2014: 72).

Hambrick (1981), stratejik farkındalığın, bireysel düzeyde bir yapı olduğunu ve üst yönetim ekibinin stratejik öncelikleri hakkında bir farkındalığa sahip olma derecelerini gösterdiğini dile getirirken (Hambrick 1981); Aydoğan ve Şensözlü (2015), stratejik farkındalığı; rekabet avantajı elde edebilmek için, bir işletmedeki çalışanların değerlerini, inançlarını temel alan ve stratejilerle uyumlu davranışların oluşturulmasına yardım eden yönelimler olarak tanımlanmaktadır (Aydoğan ve Şensözlü, 2015: 60). Aynı zamanda stratejik farkındalık, bir işletmenin strateji oluşturmasını etkileyen unsurları açıklayan, misyon, amaç ve hedefler ile bu hedeflere ulaşılmasını sağlayacak temel örgütsel süreç, sistem ve kültür ile ilgili bütünsel stratejik niyeti de ifade etmektedir.

İşletmelerin, stratejik farkındalıklarını elde ettikleri süreçte; orta ve uzun vadeli amaçlarını belirlemesi, bu amaçlara ulaşmak için gerekli stratejileri seçmeleri ve bu sürecin gerçekleşebilmesi için de örgütsel hedefler doğrultusunda hareket etmeleri gerekmektedir. (Ülgen ve Mirze, 2013: 28). Etkili bir strateji uygulaması ise, kuruluş üyelerinin mevcut stratejilerin içeriği hakkında açık, ortak bir anlayışa veya farkındalığa sahip olduğu varsayımına dayanmaktadır (Al-Khatib and Salih, 2018: 12). Bu süreçte de üzerinde durulması gereken nokta, başarılı olmak ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için hangi yöntemler izlenmelidir sorusudur (Rumelt vd., 1994: 509). Kısaca ifade edildiğinde ise; işletmenin neyi, nasıl, ne zaman yapması gerektiğinin belirlendiği bu süreçte, işletmeler de, çevrelerini tanımlayıp yorumlar, çevrelerinde veri olarak kabul ettikleri unsurlara cevap verir ve ortaya çıkan ihtiyaçlara göre de kendilerine yön tayin ederler (Naktiyok ve Karabey, 2007: 210).

İşletmenin stratejik farkındalığı, firmanın devamlı ve üstün performansı için uygun davranışları sunmada, firma tarafından gerçekleştirilen stratejik doğrultuları yansıtmaktadır (Gatignon ve Xuerebh, 1997: 3). Farkındalık sürecinde işletmeler; “Yapılan işin doğru olup olmadığı, mevcut işin yeni unsurlar eklenerek geliştirilip geliştirilmeyeceği, hatta mevcut işin terk edilerek yeni bir işin yapılıp yapılmayacağı” gibi bazı sorulara da cevap bulmaları gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007: 174).

Literatürde daha önce gerçekleştirilen araştırmaların sonuçlarına bakıldığında, firmalar açısından net bir farkındalığın yakalanamadığı görülmektedir. Finansal büyüklük açısından Türkiye'nin ilk 300 şirketi arasında yer alan, MDF sektöründe faaliyet gösteren, bir firma üzerinde yapılan analizler, stratejik farkındalığın yakalanmasında kritik öneme sahip vizyon, misyon bildirimlerinin yapıldığını ancak çalışanlarca tam olarak benimsenemediğini ortaya koymuştur (Çakmak, 2012: 68). Başka bir araştırma sonucuna göre ise; stratejik farkındalığın kurumsal bir yapının oluşturulmasında katkısının olduğu dile getirilmiştir (Acar, 2014: 5). Ayrıca, Karakaya ve Gürel tarafından 2015 yılında Türkiye'nin ilk ve önemli sanayi kuruluşlarından Kardemir A. Ş. Üzerinde gerçekleştirilen araştırma da stratejik farkındalığın elde edilebilmesi noktasında vizyon bildirimlerinin ön plana çıktığını,

ardından misyon amaçlar ve hedefler faktörünün etkili olduğunu ortaya koymuştur (Karakaya ve Gürel, 2015: 97).

2.1.1. Stratejik Farkındalığın Öğeleri

İşletmelerin başarıyı yakalayabilmelerinin altın kurallarından biri olan; misyon, vizyon, amaç, hedef ve değerlerin örgütün bütün kademelerinde net bir şekilde anlaşılması, karşılık bulması stratejik farkındalığın en önemlisi noktasıdır. Bu amaçla söz konusu kavramların tanımlarının açık, net, anlaşılabilir şekilde ifade edilmesi önem arz etmektedir.

Yol haritası çizmek, gelecekte nerde olmak istediğini bilmek, hedefe ulaşmak için hangi yolların aşılabileceğini ön görmek insana tam bir odaklanma sağlamanın yanında, insanı motive edici rol de oynamaktadır. Aynı zamanda üst yönetimle çalışanların ortak bir noktada buluşmaları, ortak bir amaç uğruna hareket etmeleri başarıyı getiren faktörlerdendir. Çalışanın kendi kurumunu tanıması, kendini kurumun bir parçası olarak kabul etmesi yine bu kavramların iyi anlaşılabilmesi ile ilgilidir. Kurumun misyon, vizyon, amaç ve hedeflerini, değerlerini, politikalarını, yapılan taktikleri, düzenlenen program ve bütçeleri, kendisinin gibi benimseyen çalışanlar, yaşadıkları sahiplenme duygusuyla görevlerini yerine getirecek ve bu benimseme ile de stratejik farkındalık elde edilebilecektir.

2.1.1.1. Strateji

Strateji, Türk Dil Kurumu tarafından “Bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı” olarak tanımlanmıştır (TDK, 2018). İlk olarak askeri bir kavram olarak ortaya çıkan stratejinin kökenine bakıldığında, eski Yunanca “stratos”(ordu) ve “ago” (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin bir araya gelmesiyle ortaya çıkan Strategos (General) kelimesine dayandığı görülmektedir ve bir ordu komutanının savaş alanındaki yöntem ve taktiklerini ifade etmektedir (Kandemir, 2015: 50).

Strateji kavramı yüzyıllardır askeri alanda kullanılan bir kavramken, küreselleşmeyle beraber yaşanan değişimlerle, bu kavram artık yönetim alanında da

yer bulmaya başlamıştır. Yönetim açısından strateji; işletmenin amaçlarının, misyonunun ve uzun dönemde bu amaçların gerçekleşmesinde rehberlik edecek karar yapılarının belirlenmesi, değerlendirilmesi ve uyumlaştırılması süreci olarak tanımlanmıştır (Cole, 1993: 102).

Lynch ise, işletme stratejisinin, örgütün gelecekteki temel istikameti; yani amaçları, hedefleri ve kaynaklarıyla ilgili olduğunu, aynı zamanda faaliyette bulunulan çevreyle etkileşim sürecini de kapsadığını belirtmektedir (Lynch, 2003; 5). Kaplan ve Norton (2014) stratejiyi; geleceğe dönük sürdürülebilir değer yaratmaya odaklanma olarak tanımlamışlardır (Kaplan ve Norton, 2014: 28).

Diğer bir tanımlamada ise strateji; bir değişim oluşturmak ve değişime hükmedebilmek; bugüne, geleceğin bakış açısıyla bakabilmek; geleceğin kazançları uğruna bugün kazanılacaklardan vazgeçmek; felaketlerde yıkılmamak ve başarılarla kendinden geçmemektir (Köse, 2008: 21) şeklinde ifade edilmiştir.

Ülgen ve Mirze (2007); askeri alanda stratejik amacı; mevcut kaynakları en etkili ve ekonomik biçimde kullanarak (en az kayıp, gider ve zararlar) zafere ulaşmak (Ülgen ve Mirze, 2007: 33) olarak tanımlamışlardır. Bu tanımdan yola çıkarak işletmelerin de aynı amaçlar doğrultusunda hareket ettikleri, en az zarar maksimum kar ile kısıtlı kaynakları en etkin şekilde kullanarak faaliyetlerde buldukları, dolayısıyla askeri anlamda kullanılan stratejinin yönetimle de uyuşan yönlerinin olduğu söylenebilmektedir.

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri pazar koşulları, kızışan rekabet ortamı, faaliyetlerini devam ettirebilmek için aldıkları kararlar savaş alanını aratmaz nitelikler taşımaktadır. Bu sebepten, M.Ö. yazılan ve günümüzde hala etkisini sürdüren, bir başucu kitabı niteliğindeki Sun Tzu'nun Savaş Sanatı da günümüz koşullarıyla örtüşmekte ve strateji konusunda yöneticilere yeni bakış açıları sunmaktadır.

2.1.1.2. Misyon

Misyon kelime anlamı olarak, bir kimseye veya kurula verilen özel amaçlı görev şeklinde tanımlanmıştır. İşletmeler için misyon; kuruluş ve var oluş sebebinin,

daha geniş bir alanda başarılı olabilme amacını ve diğer işletmelerden ayrılan özelliklerini ifade eden bir kavramdır (Wang ve Lin, 2011: 329). Bu kuruluş ve varlık nedenine ilave olarak, hangi ürünleri nerede ve nasıl üreteceği, iş felsefesinin ne olacağı, hangi değerlere sahip olacağı, diğer işletmelerden farkı olarak da tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 68). Diğer yandan, misyon, örgütün neyi başarmak için var olduğunu da belirtir. Yani, misyon, “bizim yaptığımız iş nedir?” sorusunun cevabını vermektedir (David, 2012: 45).

Farklı bir bakış açısında ise misyon, yönetimin inançlarının yanı sıra sınırlılıklarını da açıkça ifade eden bir araç olarak görülmüştür (Hong and Park, 2010: 1135). Ayrıca, misyon ifadeleri ikna edicidir. Eğer kurumsal iletişimciler karşı tarafı okumaya anlamaya ikna edemezlerse ki bunun anlamı kurum için sadık bir şekilde çalışmak, hisselerini veya ürünlerini almak, ya da bir topluluğun katkıda bulunan bir üyesi olduğuna inanmaktır, bütün çabaların boşa gittiği anlamına gelmektedir (Williams, 2008: 100).

Misyon işletme ile ilgili iki önemli bilgi vermektedir: Kimler ve Ne iş yapmaktalar (Falsey, 1989: 3)? Buradan yola çıkarak, misyonun; sayısal ifadelerden uzak, 250 kelimedenden az, ilham verici, sunulan hizmetin faydası hakkında bilgi veren, firmanın sosyal ve çevresel sorumluluklarına değinen, uzlaşmacı, süreklilik arz eden şekilde oluşturulması gerekmektedir (David, 2012: 52). Net olarak tanımlanıp, güçlü ifadelerle formalize edilemeyen misyonlar da, örgütlerdeki liderlerin üstlenmeleri gereken görevler konusunda tereddüde düşmelerine neden olabilmektedir (Cady vd., 2011: 69).

Misyon örgütü bir arada tutan, örgüt çalışanlarının davranışlarında değişiklik meydana getiren, onları motive eden ve böylelikle kurumun hedeflerine ulaşmada önemli ölçüde fayda sağlayan norm ve değerlerden oluşur (Kemp ve Dwyer, 2002: 635, Aktaran: Renkal, 2012: 14-15). Misyonun her kademedeki çalışan tarafından anlaşılması, insanlara ne için çalıştıklarını, kime hizmet ettiklerini, çabalarının karşılığını ne şekilde göreceklerinin fark edilmesini sağlarken; aynı zamanda organizasyonların hem içsel hem de dışsal görevlerinin ve amaçlarının yansıtarak, firmaları kullanıcılar, paydaşlar ve de rakipler açısından sürekli dikkat çeken bir organizasyon haline getirir (Wang ve Lin, 2011: 329).

2.1.1.3. Vizyon

TDK’de vizyon, daha sonra olabilecekleri düşünme işi, ileri görüş olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2018). İşletmeler için gelecekte ulaşmak istediği, ulaşmayı planladığı konumunu ifade eder ve işletme veya kişilerin gelecekteki durumlarını sözcüklerle yansıtan resim veya fotoğraf olarak nitelendirilebilirken (Ülgen ve Mirze, 2007:179), belirsizliklerle dolu bir çevreyle uğraşmanın en esnek yolu olarak da ifade edilebilmektedir (Mintzberg, 1994: 209).

Vizyon bir tahmin veya belirsiz bir rüya değildir. İşletmenin ne olduğuna dair somut bir fikirdir (Abell, 2006: 312).

Misyon “yaptığımız iş nedir?” sorusunu cevaplarırken, vizyon da “ne olmak istiyoruz?” sorusuna cevap aramaktadır (David, 2012: 45). Vizyonu iyi bir şekilde anlatmanın insanlarda ortak bir amaç duygusu uyandırmasının yanı sıra; vizyonu gerçekleştirecek görevleri tanımlamaya ve hedefleri koymaya personeli katmak da onların bağlılıklarını kazanmaya yardım edecektir (Clayton, 2000: 154, Aktaran: Akgemci vd., 2004: 8).

İşletmenin gelecekte olmak istediği yeri belirlemesi, vizyonun ifade edilmesi, her kademede çalışanların ortak bir inanç doğrultusunda hareket etmelerini sağlayan bir durumdur. Bu açıdan değerlendirildiğinde net bir vizyon, adeta pusula görevi görmektedir. Ayrıca, tüm yöneticiler ve çalışanlar arasında amaç birliği sağlama, bu birlik doğrultusunda çalışanları motive etme, strateji geliştirme, hedef belirleme, alternatifler arasından seçim yapabilme, tüm paydaşlara değer ve niyetleri yansıtmak gibi işletmeye güç kazandıracak yararları da bulunmaktadır (David, 2012: 50).

Vizyonun üç önemli öğeden oluştuğu ifade edilmiştir. Bunlar (Ramazanoğlu ve Bahçeci, 2006: 54): Örgütün davranışlarına yol gösteren inançları, ilkeleri, tutumları yansıtan *Yönetim Felsefesi*, örgütteki bell bir noktaya odaklanmasını sağlayan ve örgütün görünen yüzünü oluşturan *Hissedilen ve Etkili Bir İmaj* ve örgütün faaliyet gösterdiği çevreyi okumasını ve yorumlamasını gerektiren *Geleceğin Tahmini*.

2.1.1.4. Amaçlar ve Hedefler

Bir şeyde ulaşılacak istenilen sonuç olarak tanımlanan amaç; misyonların gerçekleştirilmesi için belirlenen, vizyonlara oranla daha ölçülebilir ve spesifik bir yapıya sahip, üst yönetimin oluşturduğu belirli bir zamanı kapsayan hedeflerdir (Renkal, 2012: 18). Aynı zamanda amaç, güç ya da kaynakların hangi yöne doğru harekete geçirileceğine ilişkin tercihleri tanımlamaktadır (Sucu, 2010: 66). Porter'ın (2004) tanımı ise şu şekildedir: Amaçlar, bir organizasyonun temel misyonlarını gerçekleştirmek için elde etmek istediği spesifik sonuçlardır (Porter, 2004: 44).

Firmanın varlık nedeni misyon açıklamalarında belirtilir. Ancak bu misyonu “niçin” yerine getirmek istemektedir? Sonuçta “neyi veya neleri” elde etmek arzusunu taşımaktadır? İşte bu sorulara verilecek cevaplar işletmenin amaçlarını ortaya koyacaktır (Ülgen ve Mirze, 2007: 183).

Stratejik amaçların belirlenmesi; örgütün kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanması, önceliklerinin ve tercihlerinin ilgili herkesçe anlaşılması, sorumlulukların devri ve sonuçlar açısından hesap vermeyi kolaylaştırması bakımından kritik bir aşama olarak kabul edilmektedir (Demir ve Yılmaz, 2010: 81).

Hedefler, amaçların gerçekleşmesi için ortaya konan, kısmen daha kısa vadeli alt amaçlardır ve ilerlenecek yön üzerinde ulaşılacak noktaları belirler (Sucu, 2010: 66). Bu belirlenmiş bulunan stratejik noktalar da işletmenin bölümlerine göre ayrıntılı hale getirilmiş nihai durumları ifade etmektedir (Mouhoumed, 2015: 46). Hedefler; idarenin misyon, vizyon, temel değerler ve amaçlarıyla tutarlı, durum analizinde ulaşılan tespitler ve ihtiyaçlarla uyumlu, açık ve anlaşılabilir, somut, ölçülebilir, iddialı ve gerçekçi, sonuç odaklı ve zaman çerçevesi belirli olmalıdır.

Hedeflerin gerçekleşmesi tarafların sahiplenmesi ve bağlılığına dayalı olarak tepki göstermektedir. Bağlılık en iyi şekilde katılım ile sağlanacağından işverenlerin çalışanlar ve paydaşlar ile birlikte hareket etmesi gerektiğini göstermektedir (Glueck and Jauch, 1986: 65). Çevresel şartlar hesaba katılarak belirlenen stratejik amaç ve hedefler işletmelere yön tayin ederek, çalışanlara kılavuzluk yapmakta; böylece işletmelerin uzun dönemli önceliklerini ortaya çıkararak her düzeyde hedeflenen

başarının standartlarını oluşturmakta ve yönetimin bunları kontrol etmesini kolaylaştırmaktadır (Köse, 2008: 26).

2.1.1.5. Değerler

Değerler, bir kuruluşun kurum kültürünü yansıtan inanç, felsefe ve ahlaki ilkeler bütünüdür (Renkal, 2012: 20) ve düşünme biçimini, davranışları, olaylar karşısındaki tepkileri belirleyen, örgüte özgü özelliklerdir. Clayton (2002) bu değeri, hangi tür davranışın ahlaken uygun olup olmadığını, insanlara davranışları yönlendiren ve karar vermede yol gösterici özellikler içeren (Clayton, 2002) yazılı olmayan kurallar olarak tanımlamıştır.

Değerler, insanların aileleri, okulları ve toplumdaki eğitimleriyle aldıkları güçlü inançları temsil eder. Her insan belli bir kültürde doğar, eğitim sistemi aracılığıyla büyür ve yaşanan kültürün değerleri toplumdan bireye aktarılır. Kişisel deneyim sayesinde bu değerlerin bazıları güçlendirilir, bazıları ise zayıflar. İşletmelerin de, tıpkı toplumlarda olduğu gibi, bireylerden oluşması sonucunda, kazanılan değerler örgüte de yansıtılmaktadır. Zayıf değerler, örgütlerde ortak bir amaç doğrultusunda hareket etmeyi engelleyen, hedeflere ket vuran özellikler içermektedir. Güçlü değerler ise, herhangi bir karar verme sürecinde yol gösterici rol oynadıkları için önemlidir (Bratianu and Balanescu, 2008: 22). Ayrıca diğer bir önemli noktayı Schein (2004) şu şekilde açıklamıştır: “Bir ideolojide ya da örgütsel felsefede yer alan inanç ve değerler, kılavuz olarak ve kontrol edilemeyen ya da zor olayların belirsizliği ile baş etmenin bir yolu olarak işlev görebilir.” (Schein, 2004: 29).

Değerler, misyon ve hedeflerden önce gelir (Kılıç, 2010: 83-84). Bir örgütün temel değerleri; takım ruhunu benimseme, daha iyiye ulaşma arzusu, müşteri memnuniyeti, dürüstlük, yenilikçilik, paylaşma, motivasyon, değer üretme, ihtisaslaşma ve güvenirlilik gibi kavramlar olabilmektedir (Akyol, 2015: 20).

Bu temel değerler, kuruluşların davranış ve geleceğini ilk olarak kurumsal açıdan etkileyerek, örgütün hangi faaliyetlerde bulunacağı konusunda bazı engeller oluşturabilir. İkinci olarak, değerler, kuruluşun misyon ve vizyonları doğrultusunda rakiplerinden ayırtedilebilen özelliklerini ortaya koyar. Son olarak değerler, iç

süreçlerin işleyişi, karar verme mekanizmalarının çalışmasında yol gösterici özellikler içerir (Demirdizen, 2012: 9).

Kurumun değerlerinin, çalışanların değerleri ile örtüşmesi beklenmektedir. Aksi durumda çalışan motivasyonunun sağlanması zorlaşacak, kurumla çalışan arasındaki bağ oluşmadığı için tam bir benimsenme sağlanamayacaktır. Deal ve Kennedy (1988) bu durumu şu şekilde açıklamış ve önemini vurgulamışlardır:

“Paylaşılan değerler kuruluşların temel karakteridir, onu diğerlerinden ayıran tutumdur. Bu tutum, organizasyondakiler için bir kimlik duygusu yaratarak çalışanların kendilerini özel hissetmelerini sağlar. Dahası, değerler sadece üst düzey yöneticiler için değil, şirket genelinde çoğu insanın kafasında bir gerçekliktir. Paylaşılan değerleri bu kadar etkili kılan bu bir araya gelme duygusudur.” (Deal and Kennedy, 1988: 23).

Buradan yola çıkarak, örgütsel değerlerin görevinin örgüt üyelerini, belirlenen hedef kriterlerine doğru yönlendirmek ve bir mevzuya şartlanmış örgütsel birlikteliği meydana getirmek olduğu söylenebilir (Akyol, 2015: 18).

2.1.1.6. Politika

Politika, örgütlerde gelecekte ulaşılmaması planlanan sonuçları elde edebilmek adına belirlenen stratejilerin uygulanması aşamasında, karar verme sürecinde çalışanlara yol gösteren rehberlik eden pusula olarak tanımlanabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 37). Pfeffer (1992) ise politikayı; süreçler, eylemler, potansiyel gücün kullanıldığı ve gerçekleştirildiği davranışlar olarak açıklamıştır (Pfeffer, 1992).

Politika yol göstermek ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol ya da belirlenmiş planlar olarak tanımlanmakta ve karar vermek için kılavuzluk ederek tekrarlanan durumları açıklamaktadır (Fred, 2011: 14). Bu bakımdan uygulamalarla ilgili ilkeler dizisini ve kurallar toplamını bir araya getirir. İlke ve kurallar yorumlara yer vermediği için katı ve verilmiş durumlara uygulanacak, çıkış yollarını ifade eder (Kandemir, 2015: 60). Bir işletmedeki tüm davranış ve faaliyetler bütünlük, uyum ve tutarlılık içinde yürütülmeli ve o işletmenin amaçlarına yönelik olmalıdır (Şimşek, 2012: 133).

Organizasyonların sahip oldukları politikalar, örgütsel süreçleri etkileyen, karar alma mekanizmalarında, ödüllendirme veya cezalandırma sistemlerinde takınılan tavırları temsil etmektedir. Bir üst düzey yöneticinin, kuruluşu ileriye taşıması için kuruluştaki tüm departmanların görüşlerini dengelemek adına çaba göstermesi gerekmektedir. Eğer departmanlardan herhangi biri, kendi politik çıkarlarını diğer bölümlerden üstün tutmaya, önceliklendirme çalışırsa o ortamda çatışma kaçınılmaz sonuç olarak ortaya çıkacak ve yöneticinin müdahalesi, kurmaya çalıştığı denge de bu noktada önem arz edecektir. Webster sözlüğünün politikayı, çıkar grupları veya güç ve liderlik için bireyler arasındaki rekabet olarak tanımlaması çıkan çatışmaların sebeplerini anlama konusunda rehberlik etmektedir (Olorunleke, 2015: 59-60).

2.1.1.7. Taktik

Taktik, “stratejilerin uygulanması sürecinde karşılaşılan rekabete ve değişen şartlara uygun olarak yapılan dinamik ve daha kısa dönemleri kapsayan, genellikle nihai sonuca odaklı olmayan, ama olası rakip davranışlarını dikkate alan faaliyetler ve kararlar bütünüdür” (Kandemir, 2015: 61). Bozkurt vd. (1998) taktiği şu şekilde tanımlamışlardır: Belli bir amaç doğrultusunda değişen koşulların gerektirdiklerini de karşılayabilecek fırsatların ve kaynakların en iyi biçimde kullanılabilmesi için alınan en kısa vadeli kararlar (Bozkurt, Turgut ve Sezen, 1998: 230).

Strateji ve taktik birbirleriyle karıştırılabilen kavramlardır. Farklı anlamlara sahip olsalarda birbirlerini destekler niteliktedirler. Taktikler, daha ziyade alt yönetim tarafından gerçekleştirilir ve stratejiye göre daha az sübjektiflik içerirler. Aynı zamanda taktiklerde seçenekler ve karar verme zamanı kısıtlıdır ve bu yüzden riskler daha kolay belirlenebilir ve değerlendirilebilir (Ertan, 2010: 9). Bu doğrultuda taktikler; stratejilerin uygulanması süresinde karşılaşılan fırsatlar veya tehditler karşısında alınan anlık, dinamik ve daha kısa dönemli pozisyonları kapsayan, genellikle nihai sonuca odaklı olmadan, rakip davranışlarını dikkate alan faaliyet ve kararlar olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007: 34).

Taktikler de asıl önemli nokta, anlık kararların alınabilmesi ve rotanın değişen şartlara göre yeniden düzenlenmesidir. Ancak, nihayetinde amaçlanan

işletmelerin belirledikleri vizyona ulaşabilmeleridir. Taktiklerin de asıl varış noktasından uzaklaşmadan, ancak fırsatları da kaçırmadan düzenlenmesi gerekmektedir. Bu da taktiklerin risk içeren yönünü ortaya koymaktadır. Diğer yandan işletmelerin sahip oldukları politikalar ve değerler de taktikler üzerinde etkili olan faktörlerdir. Örneğin; birçok sektördeki rakip firmaların etik olmayan / yasa dışı taktikleri kullanabilecek uzman bilgisayar mühendisleri vardır. Bilgi elde etmek için rüşvet, telefon dinleme ve bilgisayar bilgilerini ele geçirme gibi etik olmayan taktikler oyunu kuralı göre oynamayanlar tarafından kullanılmaktadır (David, 2012: 73).

2.1.1.8. Program ve Bütçe

Program, strateji uygulamasında tek kullanımlık bir planın gerçekleştirilmesi için gerekli faaliyetlerin, atılacak adımların yer aldığı; faaliyetlerin uygulanacakları süre, yer, kimler tarafından ve nasıl gerçekleştirileceği hakkında bilgileri ortaya koymak amacıyla hazırlanan ayrıntılı takvimlerdir (Güçlü, 2003: 69). Aynı zamanda, süreleri belirlemek, faaliyetlerin ayrıntılarını, uygulanacağı yeri ve zamanı, kimler tarafından yapılacağını tespit etmek ve yer, zaman, şahıs ve usul göstererek sonuçları da belirlemektedir. Bu bağlamda başarılı stratejistlerin; işlerini, işlerinin neresinde olduklarını, organizasyon olarak ne yapmak istediklerini düşünmeye zaman ayıran ve olmak istedikleri konuma gelmek için programlar ve politikalar uygulayanlar oldukları dile getirilmiştir (David, 2012: 23).

Başka bir deyişle, programlar yer, zaman, kişi ve eylem tanımlayan kısa süreli uygulama planlardır. Amaçlara ulaştıracak eylem ve çalışmalar ayrıntılı ve kesin olarak belirlenir ve çok az risk içerir. Programları uygulama alt kademe yönetimin sorumluluğundadır ve bir defa kullanılan bir plan özelliği taşırlar (Uysal, 2010: 9).

Programlar ve taktik planları geliştirildikten sonra bütçe süreci başlar. Programda saptanan her faaliyetin neden olacağı giderler ile faaliyetlerden sağlanacak gelirlerin rakamsal ifadesi ise bütçe kavramının ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Avcu, 2016: 10). Bütçeyi planlamak, bir şirketin seçtiği stratejinin fizibilitesine sahip olduğu son gerçek kontroldür. David (2012), finansal açıdan

bütçeyi; belirli bir süre için fonların nasıl elde edileceğini ve harcanacağını gösteren bir belge” şeklinde tanımlamıştır (David, 2012: 271) ve yapılan planların ve hedeflenen sonuçların rakamlarla ifade edilmiş halidir. Satış miktarı, insan kaynakları, üretim miktarı, makine saati, bakım ve onarım, ihtiyaç duyulan enerji ve kullanılacak araç ve gereçler eylem ve faaliyet olarak belirlenir, rakamlara dönüştürülür ve para ile ifade edilir (Uysal, 2010: 9).

White (2004), stratejinin genel bir plan içerisinde bir araya getirilen bütçelerden ve programlardan oluştuğunu dile getirmiştir (White, 2004: 9). Her bir farkındalık boyutunun birbiriyle bağlantılı olması, birbirlerini etkiler özellikler içermesi dikkat edilmesi gereken bir husustur. Düzenlenen; neyin, ne zaman, kimler tarafından ve ne şekilde yapılacağını ayrıntılarıyla açıklandığı programlar stratejinin de temelini oluşturduğu görülmektedir.

2.2. DIŞ ÇEVRE ANALİZİ

Organizasyonlar çevrelerinden etkilenen ve karşılığında çevreyi etkileyebilen açık sistemlerdir. Çevrelerinden çeşitli mal ve hizmetleri girdi olarak alır ve sonuçta çevrelerine çeşitli mal ve hizmetleri çıktı olarak sunarlar (Bateman ve Snell, 2016: 42). Bu açıdan değerlendirildiğinde stratejik kararlar alırken, planlama yaparken, yönetim işlemini gerçekleştirirken işletmeler faaliyet gösterdikleri çevreyi de dikkate almak zorundadırlar. Açık sistemler olmaları, tek başlarına, bağımsız hareket etmelerine engel teşkil etmektedir.

İşletmeler çevrelerinde meydana gelen değişimlerden zarar görebildikleri gibi fayda da sağlayabilmektedirler. Çıkan fırsatları değerlendirebilenler, kritik kararlar alarak tam zamanında müdahale edebilenler rekabet avantajında bir adım öne geçmektedirler. Aksi takdirde ortaya çıkan fırsatlar yararlanılmadan kaybedilebilir ve yeni koşullardaki fırsatlardan başka işletmeler yararlanarak rekabet üstünlüğü elde edebilirler (White, 2004: 17).

Çevresel analizin iki bileşeni bulunmaktadır. İlki makro çevredir ve politik, ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, yasal-hukuksal ve uluslar arası çevre olmak üzere altıya ayrılmaktadır. İkincisi ise işletmenin rekabet çevresini oluşturmaktadır.

2.2.1 Makro Çevre

Makro çevre işletmelerin kısmen müdahale edebildiği ama etkilendiği ve faaliyette bulunduğu uzak çevresel unsurları ifade etmektedir. Ülgen ve Mirze (2013) tarafından; işletmelerin kendi başlarına olmadıkları ve her birinin bir başka sistemin parçası olduğu, işletmelerin bu sistemlerden bağımsız çalışmalar yaparak başarıyı yakalamalarının mümkün olmadığı ve başarının ancak çevreyle olan uyum doğrultusunda gerçekleştirilebileceği dile getirilmiştir (Ülgen ve Mirze, 2013: 65).

Diğer yandan, yöneticiler ve organizasyonlar ekonomik durgunluk, devlet müdahaleleri, rakiplerin çeşitli girişimleriyle sık sık karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu tarz çevresel koşulların kontrol edilemiyor, önceden tahmin edilemiyor oluşu ya da müdahalenin zor olması yöneticilerin bu etkenleri görmezden gelmelerini ve başarısızlıklarını bu koşullara bağlayarak sorumluluktan kaçınmalarını meşru kılmamaktadır (Bateman ve Snell, 2016: 42).

Makro çevre analizi; politik çevre, ekonomik çevre, sosyal çevre, teknolojik çevre, yasal çevre ve çevresel faktör olmak üzere altı çevresel unsur üzerinden gerçekleştirilebilmektedir (Srdjevic, vd., 2012: 3380).

2.2.1.1. Politik Çevre

Politik çevre, işletmenin faaliyette bulunduğu ülkede, merkezi ve yerel resmi makamların ve bunlara bağlı kuruluşların siyasi otoritesini sağladığı ve kullandığı ortam olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 82). Her ülkenin yönetim biçiminin farklı olması, anayasalar, siyasi aktörler işletmelerin buldukları toplumdaki faaliyetlerine etki etmektedir. Ülkede sağlanan istikrar, seçim sonuçları, muhalefet partileri, siyasi saygınlık, uluslar arası ilişkiler, özelleştirmeler işletmeleri etkilemekte, kimi zaman tehdit kimi zamanda fırsat oluşturmaktadır. Anayasal ayırımdan kaynaklanan siyasi otoritenin parçalanması, güç çatışmaları, devletin federal dallara ayrılması ve çeşitli politik aktörlerle olan faaliyetler kimi zamanda siyasi çevrenin etkilerini hesaba katma konusunda göz korkutucu olabilmektedir (Pandey and Wright, 2014: 515).

Ortaya çıkan risklerden kaçınabilmek için işletmelerin faaliyet gösterdikleri ülkedeki politik kurallara uyması bir zorunluluk oluşturmaktadır. Demokrasinin hâkim olduğu bir ülkede politik çevre ile etkileşim etkin ve hızlı gerçekleşirken, monarşinin hâkim olduğu yerlerde ise tam tersi bir süreçle karşılaşılmaktadır. Diğer bir hem risk hem de fırsat içeren durum, ülkede sağlanmış olan istikrardır. İstikrarın bozulması durumunda gerçekleşecek yatırımların ertelenmesi işletmeleri zora sokarak risk oluşturabileceği gibi, var olan istikrar da yatırımcıları teşvik edici özellikler sunarak işletmeler açısından fırsatlar oluşturabilmektedir. Aynı zamanda, asgari ücretler, fiyat kontrolleri, organize sanayi bölgeleri, teşvik politikaları, iş güvenliği, istihdam şartları, çevre sağlığı gibi pek çok konuda hukuki düzenlemeler yapılmaktadır. Hükümetin bu yaklaşımları, işletmenin stratejik seçimleri üzerinde etkili olmakta, işletmeler açısından kimi zaman tehdit kimi zaman da fırsat oluşturmaktadır (Dinçer, 2007: 85-86).

Siyasi ve yasal güçler, şirket politikasının birçok yönünü kapsadığı için çok önem arz etmektedir. Hükümet politikası, bir bütün olarak sanayiye, Çevre ve Ticaret ve Sanayi Bakanlığı gibi düzenleyici kurumlar aracılığıyla etkilemektedir. Bu kuruluşlar, kendi alanlarında ticaret, kısıtlamalar ve standartlar üzerine politikalar geliştirmekte ve oluşturulan politikalar işletmeleri ürünlerinin nasıl üretildiğini, tanıtıldığını ve satıldığını gibi konularda etkilemektedir. Çok uluslu şirketlerin de politik arka planın dünyanın farklı bölgelerinde farklı değişiklik arz ettiğini unutmamalıdır (Virontis and Pavlou, 2008: 292).

2.2.1.2. Ekonomik Çevre

Organizasyonların ekonomik çevresi, çeşitli ülkelerin ekonomileri arasındaki karşılıklı ilişkileri kapsayan geniş bir yapıdır ve yöneticilerin stratejik kararları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Faiz, enflasyon oranları, sermaye maliyetleri, fiyatlar, talepler, işsizlik oranları, iş gücü yapıları ve iş gücü ücretleri ekonomik çevrenin unsurları arasında sayılabilir (Bateman ve Snell, 2016: 43-44). Bu unsurlardaki değişimlerin işletmeyi etkileyebilecek potansiyele sahip olması, dikkate alınmaları gerektiğinin göstergesidir.

İşletmelerin nihai hedefleri finansal açıdan büyümeyi gerçekleştirmek, kar elde edebilmektir. İşletmenin kendi koşullarının yanı sıra dış çevresindeki faktörlerde ekonomi üzerinde etkili olabilmektedir. İşletmelerin başarılı bir şekilde faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi her şeyden önce ürettiği mal, sunduğu hizmetlerin, kârlılığını sağlayacak şekilde fiyatlandırılmasıyla ve satılmasıyla mümkündür. Bu durumu etkileyen en önemli unsur ise genel ekonomik yapıdaki dengelerdir (Üzün, 2000: 28).

Ekonomik eğilimler, büyük ölçüde hükümet politikalarına bağlıdır ve tüketici harcama gücünü etkiledikleri için işletmeler ve pazarlamacılar için çok büyük önem arz etmektedir. Örneğin; refah dönemlerinde, bir tüketicinin harcanabilir geliri nispeten yüksek olacağından daha fazla para harcamak için isteklidir. Fiyat daha az hassas bir konu haline gelir ve bu da pazarlama stratejisinin üzerinde bir etki oluşturur. Bununla birlikte, durgunluk zamanlarında harcama gücü fiyatla daha alakalı hale gelerek kullanıcıların para harcama konusunda isteklerini azaltmaktadır (Vrontis and Pavlou, 2008: 293).

Ekonomik yapının analizinde sırasında işletmenin dikkate alması gereken başlıca faktörler: Milli gelirin yapısı, ekonomik büyüme ve yatırımlar, enflasyonist ve deflasyonist eğilimler, ekonominin gelişme devresi, hükümetin ekonomi politikaları ve dış ticaret ve ödemeler dengesi (Dinçer, 2007: 85).

2.2.1.3. Sosyokültürel Çevre

Sosyokültürel çevre, insanların değer yargılarını, tutumlarını, davranış biçimlerini, kültürel alışkanlıklarını, olaylara bakış açılarını, yaşam biçimlerini oluşturan ve etkileyen unsurların bulunduğu çevredir. Bütün bu unsurlar ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye farklılık göstermektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 86).

Sosyokültürel çevre tıpkı teknolojik çevrede olduğu gibi, sürekli bir devinim halindedir. Değişimin süreklilik arz etmesi ile işletmelerin, sundukları ürün ve hizmetleri alan hedef kitlelerinin değişen tüketme alışkanlıklarını iyi takip etmeleri ve bu değişimlere göre yön belirlemeleri zorunluluk olmaktadır. Doğum artış oranları, gelir düzeyleri, nüfus yoğunluğu, ihtiyaçlar, trendler üzerinde gerçekleşen değişimler faaliyetlerin de paralel olarak değişimini gerekli kılmaktadır. Bu etkenler

dış müşterileri kapsar niteliktedir. Diğer yandan işletmelerin, iç müşterileri olan çalışanlarının da değişen talep ve isteklerine cevap verebilmesi dikkat gerektiren bir noktadır. Dinçer (2007), hem iç müşteri hem dış müşterinden oluşan sosyokültürel çevreyi şu şekilde değerlendirmiştir: Çalışanların değerleri, tüketicilerin değer ve yargıları, tüketicilerin ve çalışanların üyesi bulunduğu grupların tutum ve davranışları, toplumun tutum ve değerleri, ahlaki yapısı ve demografik özellikleri ve sosyal değişimin hızı, niteliği ve sebepleri (Dinçer, 2007: 83-84).

2.2.1.4. Teknolojik Çevre

Teknolojik çevre, insanların kullandığı uygulamalardan, donanıma ve yazılıma, kullanıcı arayüzü ve tasarıma kadar her şeyi içerir. İş yapmak için kullanılan her türlü teknoloji teknolojik çevrenin bir parçasıdır: video konferans platformları, dâhili sosyal ağlar, görev yönetimi araçları, insan kaynakları (İK) yazılımı, faturalandırma ve faturalama sistemleri de bu çevrenin içerisine dâhildir (Morgan, 2018: 30). İşletmeler faaliyetlerini yeni teknolojilere ayak uydurabildikleri oranda başarıyı yakalayabilmektedirler. Gelişen, değişen teknoloji ile yeni sektörler ortaya çıkmakta, enerji tasarrufu sağlayan yöntemler kullanılmakta ve bu yöntemlerin maliyetleri azaltıcı etkileri olmaktadır. Bu da ekonomik açıdan işletmelere kar sağlamaktadır.

Diğer yandan gelişen bilgi teknolojileri ve haberleşme sistemleri bilginin her zaman her yerde erişilebilir olmasını da sağlamıştır. Değerli bilgiyi elinde bulunduran doğru yerde doğru zamanda kullanabilen işletmeler de rekabette avantaj elde edebilmektedirler. Bu değişimlere uyum sağlayamayan işletmeler rakiplerinin bir adım gerisinde kalmaktadır.

Teknoloji, insanların bilgiye erişme ve kullanma şeklini de değiştirmiştir. Bu nedenle, raporlama modelinde, günümüzde var olan teknolojinin yönlendirdiği, anında bilgi dünyasını yansıtan değişikliklerin yapılması gerekmektedir. Ayrıca, yöneticilerin de teknolojiyle buluşmasıyla bir araya gelen deneyim ve bilgi sayesinde daha iyi karar alabildikleri gözlemlenmiştir (Arnold, 2016: 319).

2.2.1.5. Yasal Çevre

Yasal çevre, politik çevre unsurlarının somut haline dönüşmüş şeklidir (Ülgen ve Mirze, 2013: 83). Değişimin büyük bir hızla gerçekleştiği günümüzde teknolojik yenilikler beraberinde yeni kurallar da getirmektedir. Dinamik bir yasal çevrenin olması işletmeleri sürekli takip halinde olmaya itmekte ve bu yasal düzenlemeler kimi zaman işletmelere kolaylık sağlarken kimi zamanda stratejik engeller oluşturabilmektedir.

İş dünyası, devleti karşıt güç olarak değerlendirse de birçok organizasyon veya sektör için devlet rekabet üstünlüğünün temel kaynağı konumundadır. Benimsenen kamu politikaları sayesinde, yabancı veya yerli rakiplerin belli sektörlere girişi kısıtlanabildiği gibi tamamen engellenebilmektedir de. Bunun yanı sıra, finansal açıdan sıkıntıda olan şirketlere de destek sağlandığı gibi firmalarca bazı vergi üstünlükleri de elde edilebilmektedir (Bateman ve Snell, 2016: 43). Ayrıca iyi yatırım fırsatları, zayıf yasal çevreleri olan ülkelerdeki firmalar arasında yönetim uygulamalarını iyileştirmek için daha fazla teşvik sağlamaktadır. Dış finansman ihtiyacı, bu ülkelerdeki firmaların yönetim seçenekleri üzerinde daha büyük etkiye sahiptir çünkü bu firmalar dış sermaye artırmaya çalıştıklarında zayıf yasal korumanın zararlı etkilerine maruz kalmaktadır (Durnev and Kim, 2005: 1490).

Her ülkenin kendi hukuki sistemi olmasından dolayı uluslar arası bir ürünün pazarlanmasının yasal sonuçlarının çok karmaşık olduğu dile getirilmiştir. Dolayısıyla uluslar arası çalışan firmaların, faaliyet gösterdikleri ülkedeki pazar koşullarını ve kurallarını göze varsayılmaktadır. Aynı zamanda hükümet koyduğu kurullarla reklamlar üzerinde de bazı düzenlemelere gidebilmektedir. Tanıtım faaliyetleri de ülkenin olan hukuk sistemlerine bağlı olarak, değiştirilebilmektedir (Vrontis and Pavlou, 2008: 292).

2.2.2. Rekabet Çevresi

İşletmenin girdilerini temin ettiği, üretim faaliyetinde bulunarak ürettiği mal ve hizmetleri müşterilerine sattığı ve bu arada benzer mal üreten çeşitli rakipleri ile mücadele ettiği çevre işletmenin yakın çevresini oluşturmaktadır (Ülgen ve Mirze,

2013: 90). İşletmelerin etkileşimde bulunduğu sektör, müşteriler, tedarikçiler, rakipler, muhtemel rakipler ve ikame mallar arasındaki karşılıklı ilişkileri kapsamaktadır (David, 2012).

İşletmenin faaliyetlerini gerçekleştirdiği yakın çevrenin analize; tedarikçiler, kredi temin ettiği bankalar, işgücü temin ettiği işgücü pazarı, ürettiği mal ve hizmetlerini sattığı müşteriler, asıl rakipleri, sektöre girme niyetinde olan olası rakipler, üretilen mal ve hizmetlerin ikamesi olan mal ve hizmetleri üreten satıcılar dâhil edilmektedir (Sucu, 2010: 85).

Çok uluslu şirketlerin yakın çevresini dikkate alması önem arz etmektedir. Tüketicilerin ve paydaşların şirket hakkındaki düşünceleri, ilk olarak hangi pazarda faaliyet gösterildiğine dair bilgi verirken, şirketin sahip olduğu imajı hakkındaki düşünceleri de sunmaktadır. Üretilen ürünün tüketicideki karşılığı, hedeflenen pazara ulaşabilmek adına ürünün konumlandırılmasını veya yeniden konumlandırılmasını sağlar. Aynı şekilde, işletme hem iç hem de dış aktörler tarafından olumsuz olarak yorumlanacak olursa, bunu düzeltmek ve tehditleri fırsata çevirebilmek için tasarım, kalite, pazarlama ve strateji de dâhil olmak üzere çeşitli adımlar atılabilmesine olanak sağlamalıdır (Vrontis and Pavlou, 2008: 295).

Yakın çevre analizi, işletmenin stratejik yeteneklerini ve zayıflıklarını belirlemek amacıyla yapılır. Bu amaçlara da örnek olarak mevcut sonuçların analizi, çekirdek yeteneklerin tanımlanması, değer zinciri analizi gibi faaliyetler gösterilebilir (Price and Newson, 2003: 184).

Yakın çevre analiz edilirken ilk olarak incelenmesi gereken alan işletmenin faaliyet gösterdiği pazardır. Ürettiği ürünü veya hizmeti sunduğu bu pazarın yapısı nedir, hangi fırsatları, tehditleri içermektedir, büyüme hızı nedir gibi soruların cevapları aranmaktadır. İkinci olarak ise; rekabet analizi yapılmaktadır. Bu aşamada Porter'ın rekabeti etkileyen beş güç modeli kullanılmaktadır. Bunlar; ikame mallar tehdidi, olası rakiplerin tehdidi, tedarikçilerin pazarlık gücü, müşterilerin pazarlık gücü ve pazardaki rakiplerin arasındaki rekabetin yoğunluğu olarak sıralanmaktadır (Porter, 2003). Üçüncü ve son olarak da rakip firma analizi yapılmaktadır. Esas rakip veya rakipler işletmenin stratejik karar ve davranışlarında etkili olan en önemli

unsurdur. Bu nedenle esas rakip veya rakiplerin iş çevresi analizinden ayrı olarak incelenmesi, analizin yapılması stratejik yönetimin en önemli evrelerinden biridir (Ülgen ve Mirze, 2013: 101).

Müşteriler: Müşteri, genelde mal ya da hizmetlerin son kullanıcıları olarak tanımlanır. Hem işletme içerisinde ürünün veya hizmetin üretip pazarlanmasına kadar gerçekleşen süreçte faaliyet gösteren çalışanlar hem de ürünü ve hizmeti satın alan işletme dışındaki kişiler müşteri olarak tanımlanmaktadır (Çınar, 2007: 3). Diğer yandan, müşteri kavramının içinde aynı zamanda işletmenin ürettiği ürün ve hizmetlerin alıcısı olan dış müşteriler ile işletmenin diğer bölümlerinin ürettikleri ürün ve hizmetlerin alıcısı olan iç müşterileri de kapsadığı dile getirilmiştir (Karpat, 1998: 22).

Müşterilerin işletmeler açısından önemine bakıldığında, sorulması gereken bazı sorular ortaya çıkmaktadır. Müşterilerin gücü nedir? Sayıları nedir? Müşteriler fiyat üzerinde düşürücü bir etkiye sahipler mi? Müşteriler güçlerini dikte etmek için kullanıyorlar mı? Müşteriler arasındaki işbirliği olasılığı ne kadar? İşletmenin mevcut müşterilere bağımlılık derecesi nedir? Farklı ürünlerle ikame edebilme durumu söz konusu mu? Bu sorulara verilen cevaplar göstermiştir ki, güçlü tarafın müşteriler olduğu durumda, fiyatların düşürülmesi ve bunun karşılığında yüksek kalite, daha çok hizmet talebinde bulanabilirler. Sektör ürünlerinin standart veya çok fazla farklılaşmadığı durumlarda alıcılar her zaman eş değer bir ürün bulacaklarına inanıyorlarsa satıcıları birbirine düşürme eğilimi gösterirler. (Porter, 2008: 43).

Rakipler: TDK tarafından, herhangi bir işte, bir yarışta birbirini geçmeye uğraşan, aynı şeyi, aynı ya da daha iyi sonucu sağlamaya çalışan, birbiriyle yarışan kimselerden her biri olarak tanımlanmıştır (TDK, 2018). Rekabet ise, ürünlerin kim tarafından, ne kadar üretileceği ve piyasa koşullarına göre hangi fiyattan sunulacağını belirlendiği, örgütlerin ekonomik kararlarını bağımsız olarak alabilmeleri sağlayan ekonomik yarış olarak ifade edilmektedir. Bu yarış içerisinde, müşterilerin, tedarikçilerin, ikame firmaların ve sektöre yeni girecek olanların tümü, sektördeki firmalar için birer rakiptir (Ayber, 2003: 5).

Rakiplerin sayısı, yetenekleri, güçleri; pazarın gelişim hızı, ürünün yaşam eğrisindeki konumu, rekabetin şiddeti, ana ürünlerin dayanıklılık durumu, fiziksel ömürleri ya da farklılık ve aynılık durumlarının yanı sıra müşterilerin algılama durumu da rekabeti etkileyebilmektedir (Kaplan, vd., 2019: 117).

Eğer bir sektörde faaliyet gösteren işletmelerin arasındaki rekabet düşük ise, işletmeler fiyatları arttırarak daha fazla kara ulaşabilirler. Yani, işletmeler arasındaki güçlü rekabet, karlılık açısından önemli bir tehdit oluşturmaktadır. Bu da, yeni rakiplerin piyasaya girmeleri halinde fiyatlar üzerinde sınırlayıcı bir etki yapacağını ve bu girişlerin önlenmesi için de yatırımların yönlendirilebileceğini göstermektedir (Porter, 2000: 7-21).

İkame Mallar: İkame, bir sektör ürünüyle aynı ya da benzer işlevi farklı bir yoldan gören üründür ya da başka sektörlerde üretilen, işletmenin ürünlerinin yerine alternatif olarak kullanılacak mallardır. Eğer, sektörde ikame tehdidi yüksekse, bunun sıkıntısını sektör verimliliği çekecektir. Bir ürünün fiyatı yükselince tüketiciler doğal olarak, bu ürünün yerine geçebilecek ikame ürünleri tercih etmektedirler. İkame ürünler, endüstrideki işletmelerin karlı bir şekilde belirleyebilecekleri fiyatlara bir üst sınır koyarak bir sektörün potansiyel getirilerini kısıtlar, yani ikame ürünlerin etkisi sektörün genel talep esnekliği olarak da özetlenebilir (Porter, 2000: 28).

Tedarikçiler: Bir ürün ya da hizmetin sunulabilmesi için firmaya girdi, ham madde, ürün sağlayan üreticilere verilen isimdir. Tedarikçilerin pazarlık gücü yüksekse, işletmeyle ilişkilerinde sözü geçen taraf olacağından işletme kendi stratejik karar ve davranışlarını seçme ve uygulama konusunda istediği özgürlüğe sahip olamayacaktır. Zayıf taraf tedarikçiler ise, diğer durumun aksine bu sefer işletme taleplerini tedarikçilere kabul ettirebilecek ve dolayısıyla kendi stratejilerini özgür olarak uygulayabilecektir (Karacaoğlu, 2009: 170). Öte yandan tedarikçilerin zayıf olması, müşterilerin istedikleri fiyatları dayatmalarına imkân vereceğinden müşteriler için bir fırsat haline gelecektir (Barca ve Esen, 2012: 96).

Yapılan araştırmalara bakıldığında, çevresel analizin firmalar için hem tehditleri hem de avantajları değerlendirebilme açısından önem arz ettiği

görülmektedir. Çubukcu (2019), Bayın (2014) yaptıkları çalışmalarla çevresel analizin işletmeler açısından stratejik önemine vurgu yaparken; Kandemir (2015) tarafından büyük ölçekli inşaat firmaları üzerinde gerçekleştirilen analizlerde elde edilen sonuçlar, özellikle ekonomik ve teknolojik çevrenin işletmelerin stratejileri üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur.

2.3. STRATEJİNİN TEMEL BİLEŞENLERİ

Literatür incelendiğinde, stratejinin geniş kapsamda bir konu olduğu görülmektedir. Stratejik yönetim, strateji tipleri, temel bileşenler, stratejik planlama konu başlıklarından sadece birkaçıdır. Bu araştırmada ise, uygulanan yönteme ve kapsama uygunluğu açısından dört temel bileşen tespit edilmiş ve açıklanmıştır. Bunlar; örgütsel yetenekler, örgütsel kültür, kaynaklar ve örgüt yapısıdır.

2.3.1. Örgütsel Yetenekler

Temel yetenek kavramı ilk defa C. K. Prahalad ve Gary Hamel (1990) tarafından Harvard Business Review’da yayınlanan makalede kullanılmıştır. Prahalad ve Hamel temel yetenekleri, “bir organizasyonda farklı üretim becerilerinin nasıl koordine edileceği ve çok çeşitli teknolojilerin nasıl entegre edileceği ile ilgili müşterek öğrenmedir” şeklinde tanımlamışlardır (Prahalad ve Hamel, 1990)

Temel yetenek kavramı, farklı araştırmacılar tarafından çekirdek yetenek, ayırt edici yeterlilik veya ayırt edici yetenek ile değiştirilerek kullanılmıştır. Aynı zamanda, temel yeteneklerin, teknoloji akışını uyumlaştırmakla ilgili olduğu, işin organizasyonu ve değer teslimi olduğu dile getirilmiştir (Li vd., 2017: 205). Bu yetenekler işletmelerin diğer faaliyetlerine göre, daha çok uzmanlaştığı işleri ifade ederken; kendine özgü stratejik büyüme alternatiflerinin geliştirilmesini teşvik eden bir dizi sorun belirleyici ve problem çözme anlayışı olarak da tanımlanmaktadır (Hitt vd., 1996: 549).

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak için, sahip oldukları yeteneklerin dört temel özellik içermesi gerektiğine değinilmiştir. İlk olarak, tehditleri fırsata çevirebilme açısından değerli olmalı; işletmenin mevcut ve

potansiyel rakipleri arasında nadir olmalı; kolaylıkla taklit edilebilir niteliklerden uzak, ikame edilemeyen özellikler barındırmalı (Barney, 1991: 105-106).

Temel yetenekler, genel itibariyle diğer işletmeler tarafından taklit edilemeyen, rekabet üstünlüğü sağlayan, özgün ve değer oluşturabilen yeteneklerdir. İşletmelerin hayatta kalabilmeleri, rekabette sürdürülebilirlik elde etmeleri bu yeteneklerin sürekli geliştirilmesi, güncellenmesi ile sağlanabilmektedir. Diğer bir açıdan değerlendirildiğinde ise; bir firmanın temel yetenekleri, bu yetenekleri organizasyonun içinde ya da dışında etkin bir şekilde bir araya getirme becerisine de bağlıdır. Ancak bu şekilde, bir firmanın temel yetkinliğinin ne kadar önemli olduğu anlaşılmaktadır (Kandampully, 2002: 22).

Temel yetenekler, şirketin temel güçlü yönlerini ifade eder ve en iyi yaptığı işi temsil ederler. Bu doğrultuda, ilk olarak çekirdek yetenekler belirlenir, ardından şirket bu tür yeteneklerin sağlayabileceği fırsatları incelemeye başlar. Temel bir yetenek, yeni pazarlara erişim imkânı sağlaması, özel müşteri ihtiyaçlarını karşılaması ve taklit edilmesi zor olması bakımından önem kazanmaktadır (Javidan, 1998: 61).

Temel yetenekler bilginin, özel yeteneklerin, teknolojinin ve müşterilerin taleplerini karşılayan, işletmenin kendine özgü metotlarının birleşimidir. İşletmelerin birçok yeteneği olabilir ancak bu yeteneklerden yalnızca bazıları temel yetenek olarak görülebilir (Hafeez vd., 2002: 31).

Firmalar için potansiyel üç temel yetenekler ise şunlardır: rekabette avantaj sağlayacak olan, işletmelerin elinde tutması gereken *Yetenekli Çalışanlar*, çalışan motivasyonunu ve verimliliği temsilen *Verimli Üretim*, son olarak rekabet üstünlüğü için yeni pazar fırsatlarına odaklanılmasını gerektiren *Yeni İş Geliştirme* (Wright, vd., 1998: 22).

Başka bir açıdan bakılacak olursa, işletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayan temel yetenekleri haricindeki işleri başka işletmelere yaptırarak; hem kaynak tasarrufu gerçekleştirebilmekte, hem yapı olarak küçülerek yalın hale

gelebilmekte, hem de çok iyi bildikleri iş üzerinde yoğunlaşma fırsatı bulabilmektedirler (Koçel, 2015: 313).

Altuntuğ (2009), tarafından yapılan araştırma, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü besleyen en önemli kaynağın yetenekler olduğunu; yönetimin ise en önemli görevinin öncelikle sahip olduğu yeteneklerin farklılığını ve kopyalanamazlığını vurgulaması ve bu doğrultuda gerçek yeteneklerin tespit edilmesi gerektiğini ortaya koymuştur (Altuntuğ, 2009). Bakırtaş ve Bakırtaş (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, temel yetenek geliştirmenin firma açısından, küresel rekabette başarılı olmanın en önemli unsuru olduğu; pazardaki diğer pek çok rakip firmanın temel yetenek(ler) aracılığıyla görünmez hale getirilebileceğine değinilmiştir (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008: 116).

2.3.1.1. Stratejik Yetenekler

Stratejik yetenekler, bir şirketin yönetim stratejisi ile dış çevredeki rekabeti arasında oluşturduğu düzgün iletişimi tanımlamaktadır. Bu iletişimin kurulabilmesi firmaların, etkinliklerini ve verimliliklerini artırmak diğer yandan yoğun rekabet ortamında stratejik başarılar kazanabilmek adına değer yaratan stratejiler geliştirmesi ve uygulaması ile mümkün olacaktır. Değer yaratan bir stratejinin geliştirilmesi de sahip olunan bilgi ve çevreyle olan ilişkiler sayesinde gerçekleştirilebilmektedir. Bir firmanın rekabete dayalı başarısı, sürekli olarak müşteriye üstün nitelikli değer sağlamasına ve stratejik kabiliyetlerin şirketin temel süreçlerine dönüştürmesine bağlıdır. (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008: 102- 109).

İşletmelerin, stratejik farkındalığı yakalayabilmek adına ilk olarak stratejilerini belirlemeleri gerekmektedir. Buradan yola çıkarak her firmanın stratejisinin olduğu söylenebilir. İşletmelerin her ne kadar belirledikleri stratejileri benzerlik gösterebilir, stratejilerini gerçekleştirirken kullandıkları kaynaklar, izledikleri yollar birbirinden farklıdır. Bu farklılıklar da, ancak ayırt edici yeteneklere dönüştüğünde işletme performansı üzerinde olumlu bir katkı oluşturmaktadır (Karakılıç ve Öcal, 2008: 88).

Firmaların hem daha rekabetçi olabilmeleri hem de organizasyonlarının gerekli temel yeteneklerini geliştirmelerini sağlamak için stratejik bir mimari

geliştirmeleri gerekir. Bu stratejik amaç ve stratejik mimariye duyulan ihtiyacın, temel yeterliliklere ulaşmada, yeteneklerin geliştirilmesinde ve yönetilmesinde esas olduğunun unutulmaması önemlidir. Aynı zamanda stratejik mimari, önceliklerin tahsis edilmesinde net bir çerçeve sunarken, bunları tüm organizasyon için şeffaf bir hale getirerek, alt düzey yöneticilerin tahsisat öncelikleri mantığını anlamalarına yardımcı olur ve üst düzey yöneticilerin tutarlılığı sürdürmelerini sağlar (Gilgeous and Parveen, 2001).

2.3.1.2. Yönetmel Yetenekler

Küreselleşme ile beraber, işletmeler için alışlagelmiş üst yöneticilerin şirket stratejilerini oluşturduğu, orta kademe yöneticilerin bunları uygulamakla sorumlu olduğu ve gelişmelerden en tepedekileri bilgilendirmek için karmaşık raporlama sistemlerinin getirildiği yönetim şekilleri artık geçerliliğini kaybetmiştir (Arman, 1998: 73). Devrim halindeki çevrede faaliyet göstermek, firmaların meydana gelen değişimlere uyum sağlanmasını ve aynı zamanda güncel bakış açılarının yakalanmasını da zorunlu hale getirmektedir.

Yönetmel yetenekler, şirketin kendi iç süreçlerine odaklanan eylemleri ifade eder ve yönetim işini yapan yöneticinin ihtiyaç duyduğu veya sahip olması gereken teknik, insani, kavramsal, eğitimsel yeteneklerden oluşur. Bu yetenekler, firmalara kendi rekabet güçlerini arttırmalarına yardımcı olarak, firmanın rekabet avantajlarına doğrudan katkıda bulunurlar. Böylece bir şirket, kazanma kültürü elde etmek için çalışanlarda en iyisini ortaya çıkaran etkinliği ve öğrenim girişimlerini kolaylaştıran yönetimsel inisiyatifleriyle rekabette avantaj elde edebilmektedir (Ma, 2004: 910-912).

Yönetimsel yetenekler, performans yönetiminin gerçekleştirilmesi için gerekli olan alt yapıyı sağlar. Faaliyetlerin yapılabilmesi için ihtiyaç duyulan yetenekler ile bu işi yapan kişinin sahip olduğu yeteneklerin incelemesi sırasında elde edilen bilgilerden yola çıkarak, yıllık performans değerlendirme programı ve hedeflerin belirlenmesiyle ilişkilendiren entegre bir süreç başlatılabilir (Abraham, 2001: 842).

Etkin ve başarılı yöneticiler tarafından kullanılan yönetsel yetenekler ise şu şekilde sıralanabilir: iletişim becerileri, takım çalışması, proaktivite, vizyon, özyönetim, sonuç yönelimi, stratejik yönelim, hırs, sebat, karar verme ve risk alma (Bhardwaj and Punia, 2013: 72-80).

Yukarıda sıralanan yönetsel yetenekler; katı bir hiyerarşik yapının olduğu, prosedürlere dayalı, çalışanlara sorumluluk verilmeyen; esneklikten uzak, değişimin olmadığı eski örgütsel yapılarda uygulanabilir değildir. Merkeziyetçi bakış açısının hakim olduğu bu tarz hiyerarşi yoğun yapılarda, değişime kolay adapte olunamamasından dolayı yenilik gerçekleştirememektedir. Daha az hiyerarşiye sahip olan ve daha fazla katılıma olanak sağlayan yapılarda ise, esnekliğin ve uyumun gerçekleşmesi sayesinde, bilgi akışı daha hızlı ve etkin olacak, böylece maliyetler azaltılarak yenilikçi fikirlerde teşvik edilebilecektir (Aktan ve Vural, 2004: 47).

2.3.1.3. Teknolojik Yetenekler

Teknolojik yetenekler, bir şirketin işi ile ilgili son teknolojiyi dâhili olarak anlama ve kullanma becerisidir. Bu yetenek, yeni üretim süreçlerinin geliştirilmesi ve kullanılmasına olanak sağlamaktadır. Böylece, teknolojik yeterliliği yüksek olan şirketler, teknolojik yeterliliği düşük olan şirketlere kıyasla daha büyük yenilik başarısına sahip olacaklardır (Ritter and Gemünden, 2004: 550). Süreçlerin yeniliği ise; işletmenin yeni süreçler geliştirebilmesi, mevcut süreçlerini güncellemesi, yeniden tanımlaması için teknolojik yeteneklerini kullanarak rekabet avantajı elde edebilmesini sağlayabilmektedir (Çetintürk, vd., 2016: 28).

Bir işletmenin, girdilerini (finansal, beşeri, fiziksel ve fiziksel olmayan kaynaklar) çıktılara (ürün, hizmet) transfer edecek teknolojik yeteneklere sahip olması gerekir (Robbins and Judge 2012: 505). Teknolojik yetenekler; mühendislik bilgisi, üretim tesisleri ve know-how ve kalite kontrol prosedürleri gibi maddi ve maddi olmayan teknik kaynaklardan oluşur (Danneels, 2007: 512). Firmaya özgü bu teknolojik yetenekler, firmaların neden farklı olduğunu, zaman içinde nasıl değiştiğini ya da rekabet edebilecek durumlar mı değiller mi açıklamaya da yardımcı olur (Patel and Pavitt, 1997: 141). Bir şirketin ürün ve süreçlere değer katması için de teknolojik yeteneklere ihtiyacı vardır. Aynı zamanda teknolojik

yeterliliğin bir şirketin inovasyon başarısı üzerinde önemli bir olumlu etkiye sahip olduğu da ifade edilmektedir (Ritter and Gemünden, 2004: 548).

Teknolojik yeteneklerin sağladığı avantajları şu şekilde sıralamak mümkündür:

Maliyetlerin düşürülmesi, farklılaşmanın gerçekleşmesi ile elde edilen teknolojik liderliğin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne katkısı, üretim faktörlerindeki verimlilik artışı, uzman personelin yeteneklerinden daha çok faydalanabilme, teknolojik değişimin taklidinin hem maliyetli olması hem de uzman personele ihtiyaç duyulması bakımından, taklit sürecinin uzun olması (Aktan ve Vural, 2004: 40).

2.3.2. Örgüt Kültürü

Her bireyin farklı inanç ve değerlere sahip olması gibi, insanlardan oluşan örgütlerin de kendilerine has değerlerden, tutumlardan, ahlak anlayışından oluşan kültürleri mevcuttur. Schein (1983) örgüt kültürünün, belirli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen insanların oluşturduğu bir ortamda insanların etkileşime girmeleriyle ortaya çıktığını dile getirmiş ve örgüt kültürünü şu şekilde tanımlamıştır: örgütün tarihsel süreci içerisinde dışsal uyum ve içsel bütünleşmesi sırasında öğrendiği, aynı zamanda yeni üyelere de öğretilmesi gereken konulardır (Schein, 1983: 13).

Örgütsel kültür, katılımcıların zihinlerinde altta yatan örgütsel varsayımlarını ve değerlerini anlamalarını sağlayan bir sembolik, tören ve efsane kümesidir (Woszczyzna, 2014: 28). Harrison (1972) kurum kültürünü, firmalarda ortaya çıkan ideolojiler, inançlar, derin değerler seti ve çalışan insanlara gitmesi gereken yolları gösteren reçeteler olarak tanımlarken, Turnstall (1983) inançların, geleneklerin, değerlerin, sistemlerin, davranış normlarının genel toplamı ve değişim için her şirketin kendine özgü iş değiştirme yolları olarak tanımlamaktadır (Taşgit ve Fettahoğlu, 2017: 662). Barney (1986) kültürü tipik olarak bir firmanın iş yapma biçimini tanımlayan karmaşık bir değerler, inançlar, varsayımlar ve semboller kümesi olarak tanımlanmaktadır (Barney, 1986: 657). Aynı zamanda bireyleri

örgütsel amaçlarla tutarlı bir şekilde hareket etmeye motive etmeyi amaçlayan bir yönetim faaliyetidir (Büschgens, vd., 2013: 764-770).

Örgüt kültürü, örgütteki bireylerin değer, norm ve davranışlarını kapsayan bir yapıdır. Bireylerin bir araya gelmesiyle oluşan bu yapı; üyelerin istek, düşünce ve davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkar. Örgüt kültürü, aynı zamanda organizasyonun tümünü kapsar niteliktedir. Çalışanların davranışlarını etkileyerek, organizasyon içindeki bireyler arası ilişkileri şekillendirir (Kılıç, 2015: 60).

Örgüt kültürü, çalışanların arasındaki dayanışmayı arttırması bakımından dikkat çekicidir. Bireylerin kendilerini ait hissettikleri grupların olması, ortak değerler çerçevesinde bir araya gelinmesi ile çalışanların motive olması sağlanabilmektedir. Diğer yandan, örgüt üyelerine kimlik kazandırması, çalışanların ihtiyaçlarına cevap verebilmesi ve eylemlere yol göstermesi açısından da önem teşkil etmekte ve organizasyonların faaliyette buldukları pazarlarda rekabet üstünlüğü elde edebilmelerine de katkı sağlamaktadır. Kültürün, stratejik farkındalık boyutlarıyla olan bağlantısı sayesinde; firmanın misyon, vizyon, amaçlar ve hedeflerin tespit edilmesinde ve firma içi etkinliğin sağlanmasında oldukça etkili olduğu saptanmıştır. İç süreçlerdeki etkinlik ile elde edilen güçlü kültürel yapı, çalışanların kültürleriyle birleşerek ortak bir kimlik oluşturulmasına da olanak sağlamaktadır (Aydoğan, 2004: 8).

Her toplumun kendine has kültürünün olması gibi örgütlerinde farklı farklı kültür yapıları vardır. Literatüre bakıldığında, bu birbirinden farklı özellikler taşıyan örgütsel kültürün, hem öneminin daha iyi anlaşılabilmesi açısından hemde tanımlanması noktasında araştırmacılar tarafından çeşitli modellerin geliştirildiği görülmektedir. Bu çalışmada ise, Hofstede'in örgüt kültürü modeli baz alınarak değerlendirme yapılmıştır.

Daha önce Hofstede örgüt kültürü modeli üzerinden yapılan araştırmalara bakıldığında, kültürlerin ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye değişiklik göstermelerinin yanı sıra demografik özelliklere göre de farklılaştığı sonuçları elde edilmiştir. Öncül, Deniz ve İnce (2016) tarafından gerçekleştirilen analizler; cinsiyete yaşanan şehrin büyüklüğüne, gelir durumlarına, statülerine hatta il ve ilçede yaşama

durumlarına göre boyutların farklılaştığını ortaya koymaktadır (Öncül vd., 2016). Bir diğer araştırmada Dursun (2013), örgüt kültürü ile strateji arasında ilişki kurarken Hofstede'den de faydalanılabileceğini dile getirmiş ve Hofstede'nin kültürel boyutları ile strateji arasında bir ilişki kurmuştur. Örneğin, toplulukçu kültürlerde stratejinin ve örgüt kültürünün başarılı olabileceğini; güç mesafesinin dar olduğu örgütlerde, strateji geliştirmenin daha etkin gerçekleşebileceğini; belirsizlikten kaçınmayan örgütlerin risk alma yenilik yapmaya açık olduklarını ve böylece stratejilerini uygulama noktasında daha başarılı olabileceklerini dile getirmiştir (Dursun, 2013: 54-55).

2.3.2.1. Hofstede Modeli

Hofstede'nin (1980) geliştirdiği örgüt kültürü modeli, kültürel değerlerin ölçümünde kullanılan en yaygın model olmanın yanı sıra, örgütsel kültürün kültürler arası karşılaştırılmasına rehberlik eden en iddialı teorik model olarak da kabul açıklanmasında en önemli belirleyiciler olarak ifade ettiği modelini geliştirmiştir. 50 ülkedeki 72 IBM şirketinde 116.000 kişiye uyguladığı anketler sonucunda ilk olarak; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-kollektivizm ve erillik-dişillik olmak üzere dört boyut geliştirmiştir (Hofstede, 1980). Daha sonra, geliştirilmeye devam edilen modele, Hofstede'nin Hollanda ve Danimarka'da çalışmaları esnasında ilave boyutlar eklenmiştir. Ayrıca bu modelde kültürler arası farklılıkları belirlemek amacıyla yaptığı araştırması ile ilk kez Türk toplumunun kültürel özelliklerine dair bilgilere de yer verilmiştir (Vurgun ve Öztop, 2011: 225).

2.3.2.1.1. Güç Mesafesi

Güç mesafesi boyutu, örgütlerin gücün dağılımındaki eşitsizliği ne ölçüde kabul ettiğini göstermektedir (Hofstede, 1980: 45) ve halkta, örgütte hiyerarşi ve güce dayalı adaletsizliğin ne derece onaylanabilir olduğunu açıklayan kültürel bir boyuttur. Güç mesafesi yüksek olan örgüt ve halklarda, hiyerarşik düzen ve hiyerarşik düzenin meydana getirdiği adaletsizlik olgusu onaylanmıştır. Böyle örgütlerde, makam, mevki gibi betimleyici unsurlara değer verilmekte ve ihtiram gösterilmektedir (Kolancıoğlu, 2017: 47).

Güç mesafesi, bir toplumun üyelerinin bu gücü kabul etme derecesidir. Genellikle kurumlarda, gücün eşit dağıtılmadığı düşüncesi hâkimdir. Bu durum, toplumun güçlü bireylerinin yanı sıra daha az güçlü bireylerini de etkileyebilmektedir. Güç mesafesinin büyük olduğu örgütlerde, herhangi bir gerekçeye ihtiyaç duymadan sahip olunan konumları içeren hiyerarşik yapılar vardır. Küçük güç mesafeli örgütlerde ise, gücün eşit dağıtılması, sahip olunan konuma dair bir gerekçe sunulabilmesi için gayret gösterilir. Bu boyutta ele alınan temel mesele, bir toplumun meydana gelmesiyle ortaya çıkan eşitsizliklerdir (Hofstede, 1984: 83).

Güç mesafesi, aynı zamanda çalışanların üstleriyle iletişimlerinde ve ilişkilerinde kendilerini rahat hissetme derecelerini de temsil etmektedir. Büyük bir güç mesafesine sahip kuruluşlar gücü merkezileştirir; çalışanlara talimatlar verir ve çoğu durumda da bu talimatlara uyulması bekler (Tavakoli vd., 2003: 51). Hofstede'e (1984) göre, güç mesafesinin az olduğu örgütlerde, hiyerarşik yapının daha az gerçekleştiği ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda, güç mesafesi ve hiyerarşik yapının az olması sonucunda, örgütlerde demokrasi daha güçlü uygulama alanı bulurken ve astların da üstlerinden kaçınma oranları daha düşük gerçekleşmektedir. Son olarak güç mesafesi, liderler kadar takipçiler tarafından güç dengelerinin ne derece eşit algılandığını da içermektedir (Hofstede, 1984).

2.3.2.1.2. Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınma, bir toplumun üyelerinin belirsizlik karşısındaki tutumları ve belirsizlikten rahatsız hissetme düzeyleri ile ilgilidir. Güçlü belirsizlikten kaçınma, örgütleri katı inanç ve davranış kuralları koymaya itip, fikirlere karşı hoşgörüsüz davranmaya sevk ederken; zayıf belirsizlikten kaçınmanın olduğu örgütlerde ise, uygulamanın ilkelerden daha önemli olduğu ve sapmanın daha kolay tolere edilebildiği, rahat bir atmosfer söz konusudur. Bu boyutta ele alınan temel mesele, bir toplumun zamanın sadece ilerlediği gerçeğine nasıl tepki vereceği ve geleceği kontrol etmeye ya da olayların olmasına izin vermeye çalışıp çalışmadığı ile ilgilidir (Hofstede, 1984: 83).

Belirsizlikten kaçınma, bir toplum belirsizlik koşullarında kendilerini ne kadar rahatsız, tehdit altında hissettiklerini ve bu durumdan da kaçınma derecelerini

temsil etmektedir. İçinde bulunulan duruma gösterilen tahammül ile ilgilidir. Cevaplanması gereken asıl soru şudur: Hesaba katılmamış tehditler veya kaos durumlarında çalışanlar kendilerini rahatsız hissetmekte midir? Örneğin; belirsizlikten kaçınan firmalarda çalışanlar, tehlikeleri göze alamaz, risk alma konusunda gerekli desteği göremezken; belirsizlik karşısında güçlü bir duruş sergileyen firmalarda, çalışanlar rahat bir şekilde tehlikeleri göze alabilirler, yöneticiler farklı düşünce ve faaliyetleri desteklerler bunun yanı sıra yeniliklere de açıktırlar (Koşar, 2014: 40).

Belirsizlik başlı başına örgüt üyelerinin kaygı seviyesini arttırmakta ve buna bağlı olarak işteki gerginlikleri tetiklemekte ve yenilik yapmaktan kaçınılmasına sebep olmaktadır. Belirsizlik karşısındaki tutumu zayıf olan firmalar da, kurallara uyma zorunluluğu, risk almanın desteklenmemesi ile bu rahatsız edici koşulları daha da zorlaştırmaktadır. Belirsizliğe karşı güçlü bir tutum ortaya koyan örgütlerde ise, yenilik ve risk alma teşvik edilmekte, böylece işte ilerleme isteği ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı bireylerde motivasyonun sağlanmasına olanak vermektedir (Çakır ve Örüçü, 1999: 24).

2.3.2.1.3. Bireycilik/Toplumculuk

Bireycilik, bireylerin sadece kendilerine ve yakın ailelerine bakmalarını içeren, toplumda rahat bir biçimde var olan sosyal bir çerçeve tercihini ifade ederken; karşıtı toplumculuk ise, sıkı sıkıya bağlı bir örgüyü temsil etmektedir. Bireyci toplumlar, yalnızca kendi yakın ailesini kapsayan, yakın çevre odaklı bakış açısına sahip olma eğilimindeyken, toplumculuğu benimseyen örgütler, sorgulanamayan sadakat karşılığında, örgütün diğer üyelerini yaşam boyu koruma görüşüne sahiptirler (Migliore, 2011: 41).

Bu boyutta ele alınan temel mesele toplumun bireyler arasında sürdürdüğü karşılıklı bağımlılık derecesidir ve insanların kendi bakış açılarına göre benimsedikleri kavramlar ile ilgilidir: “ben” veya “biz” (Hofstede, 1984: 83).

Toplumculuk, genellikle toplulukların grup içi grup dışı şeklinde parçalara ayrıldığı, kendi aralarında güçlü sosyal ilişkiler gerçekleştirdikleri, içinde buldukları gruba kendilerine ait hissettikleri ve bu gruplar tarafından ilgi

bekledikleri topluluklarda görülmektedir (Kaplan, 2015: 62). Sadece kendi çıkarları değil, etraflarında var olan diğer bireylerin de menfaatlerini göz önünde bulunduran, karar almada süreçlerinde birlikteliğin, dayanışmanın gözetildiği zihniyeti temsil etmektedir.

Bireycilik, toplumculuğun aksine ortak bir dayanışmadan ziyade benliğin ön plana çıkarılması ile oluşur. Bu benliğin vurgulanması beraberinde bir nebze bencilliği de getirmekte, kişinin kendini sadece yakını olduğu kişilere karşı sorumlu hissetmesini içermektedir. Özellikle, işsizliğin az olduğu, teknolojik çevredeki değişimlerin takip edildiği ve etkili olduğu, rekabetin yoğun olarak gerçekleştiği ülkelerde, bireylerin kendi kararlarını kendileri aldıkları, başkalarına ihtiyaç duymadıkları tespit edilmiştir (Kolancıoğlu, 2017: 49).

2.3.2.1.4. Cinsiyet Algısı

Erkeklik, toplumda başarı, kahramanlık, atılganlık ve maddi başarı için bir tercih anlamına gelirken; kadınlık, ilişkileri tercih etme, alçakgönüllülük, zayıflığı önemseme ve yaşam kalitesi anlamına gelir. Bu boyutta ele alınan temel mesele ise, bir toplumun toplumsal (biyolojik yerine) rolleri cinsiyetlere ayırma biçimidir (Hofstede, 1984: 83).

Erkeksi özellikler gösteren örgütlerde, bireyler özellikle erkekler rekabette ya da faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde hırslı, rekabetçi daha fazla maddiyatçı hareket etmeleri konusunda teşvik edilirler. Ancak bu baskılar, rekabet yoğun ortamlarda geçerlilik arz ediyor olsa da, etik dışı hareketlerin sergilenmesine de bir nevi katkıda bulunmaktadır. Diğer yandan “erkeksi” bir kültürde sadece başarılı bir sonuç olarak okunabilecek olan yüksek miktarda satış gibi bazı uygulamalar, daha “kadınsı” bir kültürdeki kişiler tarafından etik dışı olarak da kabul edilebilir (Vitell, vd., 1993: 758).

Örgütlerde, erkeksi özellikler fazla ise; iş stresi, emir kipi ile kurulan cümleler, baskıcı hal ve hareketler, rekabetçi olmak, terfi almak için canını dişine takmak, kendinden emin olma gibi hareket tarzlarına daha çok rastlanılmaktadır. Aksine, kadınsı niteliklerin baskın olduğu örgütlerde ise; daha az iş stresi bununla

birlikte, kibar, anlayışlı ve hoşgörülü, işyerine bağlı ve duyarlılık gibi davranışlar daha yoğun gözlemlenmektedir (Şimşek, 2014: 28).

Kadınısı kültürlerde cinsiyetler arasında eşitlik görülebilirken erkeksi kültürlerde böyle bir eşitlik söz konusu olmamaktadır. Benzer şekilde erkeksi toplulukların yönetimi erkekler tarafından yapılmakta ve burada çalışmak için yaşanırken, kadınısı topluluklarda yaşamak için çalışılmaktadır. Merhamet duygusunun ön plana çıktığı dişi topluluklarda zor durumda olanlara destek olunurken, erkeksi topluluklarda başarılı olanlar desteklenmektedir (Kaplan, 2015: 63).

2.3.2.1.5. Zaman Algısı

Bu boyutta temel alınan konu, geleceğe verilen değerle geçmişe verilen değer arasındaki farktır. Bugünün ve geleceğin zorluklarıyla uğraşırken her toplumun kendi geçmişiyle bazı bağlar kurması gerekir. Toplumlar, bu iki varoluşsal hedefi farklı şekillerde önceliklendirir. Örneğin, bu boyuttan düşük puan alan toplumlar, toplumsal değişime şüphe ile bakarken zamana bağlı gelenekleri ve normları korumayı tercih etmektedirler. Öte yandan puanı yüksek olanlar, daha pragmatik bir yaklaşım benimserler ve modern eğitimdeki gelişmeleri, çabaları geleceğe hazırlanma yollarını teşvik ederler (Hofstede, 2009).

Kısa dönem odaklı işletmeler için, hayattaki en önemli olaylar ya geçmişte yaşanmıştır ya da şimdi gerçekleşmektedir. Gelenekler önemlidir. Tüketim ve harcama gerçekleştirilir. Uzun dönem odaklı işletmelerde ise; hayattaki en önemli olaylar gelecekte gerçekleşecektir. Gelenekler çevredeki değişimle birlikte güncellenebilir. Burada tüketim ve harcama yerini tasarruf ve yatırıma bırakmıştır (Hofstede, 2009: 8).

Batılı toplumlarda genel olarak zaman, gelecek merkezli, standart, planlı, ölçülebilir, doğrusal ve tek boyutlu olarak algılanmaktadır. Bunun yanı sıra bazı Doğu toplumları ve Kuzey Avrupa ülkelerinde zaman, gelecekte çok geçmiş ve şimdiye odaklı olup sınırsız ve çok boyutlu olarak görülmekte ve kullanılmaktadır (Öncül vd., 2016: 260).

2.3.2.1.6. Kadercilik Algısı

Kadercilik daha çok faaliyet gösterilen toplumun dini bakış açısıyla şekillenen bir olgudur. Bu algının yaygın olduğu toplumlarda bireylerin inancı geleceğin planlanamayacağı ve denetlenemeyeceği yönündedir. Diğer yandan kadercilik algısı örgütlerde, alınan risklerin sonuçlarından kaçınma, sorumluluk üstlenmeme gibi sonuçlara da neden olmaktadır. Örneğin, bazı toplumlar, güvenliğe önemsiz yaklaşmakta, hatta bazıları iş kazalarını ve ölümlerini kader olarak adlandırmaktadır. Bu ise genellikle gelişmekte olan ve gelişmemiş, teknolojinin çok ilerlemediği ve yasaların korunmayı tam sağlayamadığı ülkelerde görülmektedir (Akyürek, vd., 2015: 169).

Bazı insanlar, yaşadıkları her olayı, başarılarını ya da başarısızlıklarını kendilerinin kontrol edebildiğine inanırken, bazıları ise şans ve kaderin yaşamlarındaki asıl belirleyici olduğunu düşünmektedir. Bu noktada, yöneticilerin yaptıkları işin temelini planlamadan oluştuğu düşünülecek olursa, geleceğe yönelik isabetli kararlar verebilme, riskleri göze alma ve sonuçların getirdiği sorumlulukları üstlenme gibi koşullar yöneticilerin kadercilik algılarının bir yansıması olarak ortaya çıkmaktadır (Basım ve Şeşen, 2006: 159).

2.3.3. İşletme Kaynakları

Kaynak kavramı; şirketin etkinliğini, verimliliğini ve rekabet gücünü geliştirebilecek stratejiler oluşturmasına ve uygulamasına imkan sağlayan her çeşit unsur olarak tanımlanmıştır (Ordaz vd., 2003:95). İşletmenin sahip olduğu iş ve faaliyetlerinde veya mal ve hizmet üretiminde yararlandıkları maddi veya maddi olmayan tüm unsurlar onun varlıklarıdır. Önemli olan ise, kaynakların ne derece etkin ve verimli gösteren yeteneklerin ortaya çıkarılmasıdır (Ülgen ve Mirze, 2013: 117).

İşletmelerin sahip oldukları kaynaklar maddi, maddi olmayan, finansal, insan kaynakları, teknik kaynaklar, fiziksel ve teknolojik kaynaklar, kuruluş kaynakları gibi çeşitli sınıflandırmalarla değerlendirilebilmektedir. Bu çalışmada değerlendirilen kaynaklar; finansal kaynak, insan kaynağı ve teknik kaynaklardır.

2.3.3.1. Finansal Kaynaklar

Kaynaklar, işletmelerin etkinliğini, verimliliğini ve rekabet gücünü geliştirebilecek stratejiler oluşturmaya ve uygulamasına imkan sağlayan her çeşit faktörü tanımlamaktadır (Ordaz vd., 2003:95). İşletmelerin faaliyette bulunabilmeleri, faaliyette bulunacak yerin seçilebilmesi, faaliyetleri gerçekleştirecek iş görenlerin tespiti, gerekli teçhizatın temin edilebilmesi gibi başlıca eylemler de, sahip olunan maddi kaynaklar ile finansanse edildiği takdirde gerçekleşebilecektir. Dolayısıyla finansal kaynakların yetersizliği, faaliyetleri engelleyen durumlar oluşturmaktadır.

Maddi kaynaklar işletmenin somut olarak sahip olduğu varlıklardır ve arsalar, binalar, makineler, hammadde ve yardımcı maddeler, finansal varlıklar, nicelik açısından insan kaynakları gibi unsurları içermektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 118). Maddi kaynaklar, firmanın bilançosu tarafından ölçülen finansal veya fiziksel değeri içeren faktörleri de kapsamaktadır (Galbreath, 2005: 980). Fiziksel sermaye kaynakları firmanın, tesis ve ekipmanı, coğrafi konumu, hammadde ve sahip olduğu fiziksel teknolojidir (Barney, 1991: 101).

Finansal kaynaklar, içsel olarak üretilen, bu nedenle özkaynak ve tahvil sahiplerinden ve diğer dış kaynaklardan elde edilen sermayenin yanı sıra finansal kaynakların en önemli kısımlarından birini temsil eden dağıtılmamış kazançları içerir. Ayrıca birikmiş karlar ya da firmanın geçmişte yapılmış yatırım ve dağıtılmayan karları gibi finansal kaynaklar da önemli bir kaynak türlerindedir (Barney and Hesterly, 2012: 65).

Firmaların yatırımlarının finansmanı için iki temel kaynak kullanmaktadır; a) öz kaynak, b) dış kaynak (borçlanma, krediler vb.). Firmalara rekabet avantajı kazandıran kaynaklar olarak yeteneklerin tanımlanmasına karşın, firmaların sahip olduğu finansal üstünlükler borçlanma kapasitesi ve öz kaynakları artırma da rekabet üstünlüğü sağlayabilir (Şeref, 2015: 53).

Öte yandan, bir şirketin rekabet avantajı, bu tür kaynaklar yeterli bir şekilde elde edilebiliyor ve avantajlı koşullar sağlıyorsa finansal kaynaklar üzerine inşa

edilebilir (Cater and Cater, 2009: 191). Başka bir açıdan bakıldığında ise, somut kaynaklar pazarlarındaki rakip firmalardan herhangi biri tarafından kolayca satın alınabilir veya rakipler tarafından kolayca taklit edilebilir. Bu da somut olanlar dışındaki kaynakların firma başarısına daha fazla katkı sağlayacağı yönünde görüş oluşturmaktadır (Galbreath, 2005: 980-984).

2.3.3.2. İnsan Kaynakları

Dünyanın değişimene paralel olarak meydana gelen; bakış açıları, zihniyetlerde, uygulamalarda, faaliyetlere yön veren faktörlerdeki değişimlerin en önemli yansıması süphesiz insan unsuru üzerinde gerçekleşmiştir. Bu gelişmelerin bir sonucu olarak, 20. yüzyılın başında diğer girdilerle eş düzeyde tutulan “pasif insan”, yüzyılın sonlarında, özellikle bilgi ve teknolojinin yoğun olarak yaşandığı ve üretildiği toplumlarda “aktif insan” olarak her alanda merkezi öneme sahip olmuştur (Düren, 2000: 108). Aktif insan kavramı ile birlikte, beden gücü yerini zihinsel gücün kullanıldığı faaliyetlere bırakmıştır. Böylece, insanın sahip olduğu beceri, zekâ ve yetenekler onu daha çok itibar gören, faaliyetlerin vazgeçilmez unsuru olma gibi önemli bir pozisyonuna taşımıştır. Bu önemi dikkate alan işletmeler, finansal ve fiziksel kaynakların yanı sıra insan kaynaklarının da rekabette etkili olduğunun, ancak bu kaynağın oyuna dail edilmesi ve etkin kullanımı ile başarının yakalanabileceğinin farkına varmışlardır (Uyargil, 1997: 22–23)

Maddi olmayan varlıklar strateji bağlamında kendilerinden kuruluşun başarısına yardım etmeleri beklenen şey bağlamında değer kazanırlar. Patentler, telif hakları, kurumsal imaj, itibar, iş gücü, liderlik, bilgi sistemleri ve iş süreçleri gibi öğeleri kapsamaktadır (Kaplan ve Norton, 2014: 226). Bunlardan biri olan insan kaynakları da; işletmelerin çekirdek yetenekleri ile beraber değerlendirilerek rekabette avantaj elde edebilmenin hatta avantajın sürdürülebilir kılınmasının da kaynağı olarak kabul edilir. Bir işletmenin başarısını etkileyen çok fazla faktörden söz etmek mümkündür. Ancak başarıyı tetikleyen en önemli unsurlardan biri de insan kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca insan kaynakları, yenilikçi ve kaliteli bir ürün / hizmet elde etmede sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır (Nabi vd., 2016: 45).

İnsan kaynakları firmaların performansları üzerinde de önemli rol oynamaktadır. Çoğu kurumsal raporlarda, firmanın sahip olduğu insan kaynaklarının en önemli kaynak olduğu vurgulanmaktadır. Ancak, bu durumun aksine, birçok örgütsel kararlarda insan kaynaklarına öncelik verilmediği de görülmektedir. Örneğin, maddi açıdan yaşanan bir sıkıntı karşısında, firmaların ilk baktıkları nokta insanlara yapılan yatırımlar, eğitim, ücretler ve çalışanların sayısı olmaktadır (Barney and Wright, 1998: 31). Eğer firmaların insan kaynakları iyi yönetilmez ise, diğer kaynakların ve yeteneklerin oluşturulması veya kullanılması zor olacaktır. Böylece, yüksek performanslı İKY uygulamaları, diğer yetenekleri de mümkün kılmaktadır (Rothenberg, vd., 2017: 395).

2.3.3.3. Teknik Kaynaklar

Teknik kaynaklar, işletmelerin faaliyetlerinde geçerlilik arz eden sahip oldukları ölçü doğrultusunda çıktı elde edebilecekleri üretim kapasitesi, üretilen ürün veya hizmetin kalitesi ve faaliyetlerde sürekli yenilik yapılmasına olanak veren teknolojik yeterliliklerdir.

Kapasite, bir üretim oranı veya belirli bir zaman içindeki üretim miktarı olarak tanımlanabilir (Kobu, 2014: 222). İşletmeler ancak kapasiteleri ölçüsünde üretim yapabilirler ve sonunda elde edecekleri kar da yine bu kapasite doğrultusunda gerçekleşecektir. Teknik kaynaklardan üretim kapasitesinin sınırlayıcı etkisinin olumsuz bir durum ortaya koyduğu düşünülüyor olsa da; kaynakların etkin ve verimli kullanımına olanak vereceğinden bu olumsuz koşul işletmeler açısından avantaja dönüşebilecektir. Üretim sisteminin pazara tepki hızını belirleyen kapasite, bir taraftan, maliyet yapısını, kaynakların verimliliğini, teknoloji düzeyini, stok politikalarını ve insan gücü ihtiyaçlarını; diğer taraftan müşteriye verilecek hizmet düzeyini de belirler (Bulut, 2004).

Aynı sektördeki şirketler yapıları, kültürleri, iş yapma biçimleri açısından farklılık gösterir ve bu farklılıklar onların sahip oldukları farklı kaynakların nasıl daha etkin ve verimli bir şekilde kullanılacağı konusunda farklı stratejiler belirlemelerine yol açar. Bu stratejilerde etkili olan faktörler ise işletmelerin yetenekleridir. Bu yetenekler arasında da kapasite, işletmenin faaliyetlerini

rakiplerine kıyasla daha etkin yürütebilme durumunu ifade eder. Bir şirketin kapasitesi, belirli bir amaca ulaşmak ve üretken bir faaliyet gerçekleştirmek için kaynakları koordine etme ve kullanma yeteneği olarak kabul edilir (Ordaz vd., 2003: 96).

İşletmelerin sahip oldukları üretim kapasiteleri rekabet açısından önemli rol oynamaktadır. Talep edilen ürünü doğru şekilde ve doğru zamanda müşteriye ulaştırmak için gerekli kapasite oyunu kazanmak adına firmalara avantaj sağlayacaktır. Gerekli olan makine, teçhizat son teknolojiden yararlanılarak oluşturulan süreçler teknik kaynakların önemini ortaya koymaktadır.

Üretim kapasitesi tespit edilen işletmenin faaliyetlerine en uygun teknolojiyi de belirleyebilmek adına birtakım çalışmalar yapmaları gerekmektedir. Maliyetlerin azaltılmasına katkıda bulunacak, zamanın ve kıt kaynakların en etkin şekilde kullanımına olanak sağlayacak olan teknolojik kaynağın saptanabilmesi, bu kaynakların seçme ve edinme süreçlerinin doğru yapılabilmesi için, sürekli değişmekte olan yeni teknolojiler konusunda sağlıklı bilgilerin toplanması önem arz etmektedir. Teknoloji istihbaratı olarak adlandırılan bu faaliyetler sürekli yapıldığı, yenilikler takip edildiği ve bu doğrultuda güncellemeler yapıldığı takdirde anlam kazanacaktır (Tekin ve Göral, 2010: 298).

2.3.4. Örgüt Yapısı

Örgüt yapısı, işi farklı görevlere ayırma yöntemlerinin toplamı ve daha sonra aralarında koordinasyonu sağlama olarak tanımlanabilir (Mintzberg, 1979: 2). Hunt (1970) örgüt yapısını; kuruluş çizelgeleri, iş gücü otorite bölümleri, iş tanımları, bütçe formülleri, kaynakların tahsisi, organizasyon şemaları gibi akılda kalıcı reçeteler olarak tanımlanmıştır (Hunt, 1970: 237). Başka bir tanımlamada ise örgüt yapısı, bir örgütteki iş akışının düzenlenmesi, karar alma sürecinde yetkinin ne şekilde kullanılacağına belirlenmesi ve örgütteki iletişime bağlı ilişkilerin nasıl gerçekleştirileceğinin tespit edilmesi olarak ifade edilmiştir (Jeffrey ve Dennis, 1991). Örgütte haberleşme, karar alma süreçleri, kurallar, ilişkiler gibi güçlerin belirli bir iskelete dayandırılması gerekmektedir. Bu güçlerin etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayan ise, insan unsurunun yerleştirilmesi, kullanılması ve belirli

bir hiyerarşik düzen ile fonksiyonel bir düşünce sistemi içinde bir yapı kurularak ilerlenmesidir (Aydoğdu, 2013: 10).

Yapı, organizasyon çizelgelerinde tanımlanan, üyelerin belirli kurallara göre hareket etmesini gerektiren davranışları ve üyeler arasında karar alma ve iletişim kalıpları gibi güç ve raporlama ilişkilerini içerir. Dahası, üyeler arasındaki ilişkilerin hem resmi hem de gayri resmi yönlerini kapsamaktadır (Ambrose and Schminke, 2003: 295).

Organizasyonel yapı kalıcı bir görev ve faaliyet yapılandırmasına işaret eder. Yapı, üyeler arasındaki iletişim kalıplarını ve sıklıklarını şekillendirir, karar alma konumlarını belirler ve yeni fikirlerin uygulanmasında etkinlik sağlar. Böylece de, bilgi yönetimi süreçlerini de etkileyebilmektedir (Zheng, vd., 2010: 763-765).

Diğer yandan hızla değişen çevre koşulları karşısında işletmenin, aynı yapıda ilerlemeye çalışması, gerçekleşen yenilikler ile yapıyı uyumlaştıramaması bazı sorunları beraberinde getirecektir. Yenilikler de sonu gelen bir çalışma olmayıp, sürekli devam eden bir süreç olduğundan dolayı örgütün kendisi için en iyi olabilecek yapı ve süreçleri sürekli araştırması ve geliştirmesi gerekecektir (Perçin, 2008: 78).

Örgütler yapılarıyla ilgili çeşitli sınıflandırmalar yapılabilmektedir. Burns ve Stalker'in mekanik ve organik örgüt yapıları en çok bilinen örgüt yapı sınıflandırmasıdır. Örgüt üyelerinin davranışlarının, faaliyetlerinin belirli standartlar çerçevesinde gerçekleşme derecesi, örgüt yapılarının mekanik ve organik olma özelliğini ortaya çıkartmaktadır (Demir ve Okan, 2009: 59).

Mekanik Örgütsel Yapı

Örgütsel yapılarda, neyin ne şekilde yapılacağı, yetki ve sorumlulukların açıkça belirtildiği, iyice formalleşmiş, sistemi kapalı sistem olarak gören klasik yaklaşımlar mekanik örgüt yapısını temsil etmektedir (Minzberg, 1979). Yani, bu tarz yapılarda merkezileşme ve resmiyet üst seviyelerde gerçekleşmektedir.

Mekanik örgütler, organik yapıların aksine, çok daha katı bir şekilde yapılandırılmıştır. Tipik olarak, hayli resmi, katılımı olmayan, hiyerarşik, sıkı kontrole tabi ve esnek olmayan yapılardır (Demir ve Okan, 2009: 59). Örgüt yapısının mekanik ve hiyerarşik özellikleri, kuralların oluşmasını ve çalışanların yaratıcı ve esnek düşünme yeteneklerini rahatça ortaya çıkarmamasını beraberinde getirmektedir. Bu da işletmenin daha çok taklitçi bir stratejiyi benimsemesine neden olmaktadır (Aygen, 2006: 70).

Mekanik örgüt yapılarının özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür; emir komuta zincirine göre her çalışan yalnız bir üstten emir alır, kişisel olmayan resmi ilişkiler esastır, net bir hiyerarşik yapı vardır, bu hiyerarşik yapı üst yönetimin alt faaliyetleri doğrudan denetlemesine imkân tanımamasından dolayı daha çok kural, talimat ve iş tanımları uygulanır, iş bölümü ile birlikte daha çok kullanılan uzmanlık kişisel olmayan resmi ilişkileri ön plana çıkartır, biçimlendirilmiş iletişim kanalları vardır, karar verme yetkisi bir merkezde toplanır ve dik bir yapı söz konusudur (Robbins, vd., 2016: 141-142).

Organik Örgütsel Yapı

Mekanik örgüt yapısının aksine organik örgütsel yapı, işletmeleri açık sistem olarak görmektedir. Organik örgüt yapıları, işin daha az standartlaştırılmış, esneklik ve uyum kabiliyeti daha yüksek, emir vermekten ziyade, daha çok, danışma niteliği içeren iletişim özellikleriyle karakterize edilmektedir (Demir ve Okan, 2009: 59).

Bilgi çağının yenilikçi ve değişken çevre yapısına uyum sağlayabilmek için işletmelerin organik örgüt yapısına ihtiyacı vardır. Organik örgütler daha çok yenilikçiliği özendiren bir yapıya sahiptir. Örgüt yapılarının mekanik olması daha çok formal ve merkeziyetçi bir özelliği ifade ederken organik olması informal ve esnek yapıyı ifade etmektedir (Aygen, 2006: 98-99).

Organik yapının özelliklerini de şu şekilde sıralamak mümkündür; esnektir, işler standartlaştırılmış olsa dahi esneklik sayesinde değişim kolaylıkla gerçekleştirilebilmektedir, iş bölümü vardır ancak yapılış biçimi standartlaştırılmamıştır, gerekli eğitimlerin alınması gözetime duyulan ihtiyacı

ortadan kaldırmıştır ve uzmanların sorunlara hızla ve kolay müdahale edebilmeleri için bu yapıda düşük düzeyde merkezileşme vardır. Ayrıca, yatay yapı, az kurallar, biçimsel olmayan iletişim ve karar yetkisinin dağıtımı söz konusudur (Robbins, vd., 2016: 142).

Bir örgütün yapısını oluşturmak amacıyla örgütü karakterize eden birtakım unsurlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu unsurlar örgütlerin içsel özelliklerini ortaya koyarak diğer işletmelerle karşılaştırma yapılabilmesine de olanak sağlamaktadır. Yapının oluşturulmasındaki temel amaç, bu unsurların birbirleriyle en uyumlu şekilde bir araya getirilerek sağlam bir temelin inşa edilmesidir. Bu öğelerin bazıları şunlardır: Yönetim birliği, iş bölümü ve uzmanlaşma, hiyerarşi, yetki ve sorumluluk, komuta birliği ve merkezileşme.

2.3.4.1. Yönetim Birliği

Bir bütün olarak örgüt ve örgütün her düzeyi, işgörenlerin işlerini kolaylaştıracak, açık-seçik bir şekilde belirlenmiş amaçlara sahip olmalıdır (Yazıcı, 1978: 80). Bu açıdan değerlendirildiğinde yönetim birliği, aynı amaçlara sahip olan tüm faaliyetler için “bir baş ve bir plan” (yani bir yön çizgisi) olması gerektiği anlamına gelmektedir (Fayol, 1949: 25).

Yönetim birliği, işletmede yapılan iş ve faaliyetlerin ortak bir amaç doğrultusunda gerçekleştirilmesi ile ilgilidir. Örgütte aynı amaç doğrultusunda hareket etmemek örgütü başarısızlığa götürebilecek etkenler arasında yer alır. Örgütün her kademesindeki iş görenlere, açık ve net bir şekilde amacın açıklanması ve ifade edilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda hareket etmek iş görenlerin işlerini kolaylaştıracak, odak noktası belli olmasından dolayı iş kayıplarının önüne geçilebilecektir. Örgütün amaçlarıyla kendi amaçları uyuşmayan iş görenlerin olması da mümkündür. Bu tarz bireylerinde amaç birliğine dâhil olabilmesi açısından birey ile örgüt arası bütünleşmenin tam olarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Bu ilke, her birim veya çalışanın yöneticiler tarafından planlanan ve yönetilen tek bir faaliyette bulunması durumunda, grup üyeleri arasındaki çatışmaları en aza indirerek organizasyonel verimliliği arttırdığı anlamına gelmektedir (Yoo, vd., 2006:

359). Bununla birlikte amaçlar, üyeleri harekete geçirebilir ve ellerindeki kaynakları kullanmaya ya da yeni kaynakları elde etmeye yönlendirebilir nitelikte olmalıdır. Aksi takdirde rol belirsizliği ile uğraşan çalışanlar, davranışlarının örgütsel hedeflere ulaşmalarına nasıl katkıda bulunacakları konusunda kararsız olacak ve bu nedenle yapıcı değişiklikler yapma konusunda istekli davranmayacaklardır (Qian, vd., 2018: 1-9).

Yönetim birliğinin, örgütlenmeyi yeniden düzenlemeye yaramasının yanı sıra, örgüt üyelerinin bağımsız bir varlık olma ya da bağımsız bir davranışta bulunma gibi bireysel hareketlerden koruduğu da ileri sürülmüştür (Simon, 1964: 2).

2.3.4.2. İş Bölümü ve Uzmanlaşma

İş bölümü, insanların daha verimli bir şekilde iş yapmalarını sağlayan iş gücünün uzmanlaşmasını gerektiren bir kavramdır. İş küçük öğelere ayrılır ve uzman becerilere sahip çalışanlara atanır (Fayol, 1949 20). Aynı zamanda organizasyondaki işlerin, organizasyon genelindeki birimler ve bireyler tarafından yapılacak daha küçük görevlere bölünmesi olarak da tanımlanmaktadır (Bateman and Snell, 2016: 152). İş bölümü ve uzmanlaşmanın, beceri ve deneyimlerine göre kişinin bir işe yerleştirilmesi ilkesiyle de ilgili olduğu ve emeğin uzmanlığının daha az atık, daha hızlı üretim ve işi öğretmenin artan kolaylığına da yol açmasıyla bilinen bir fikir olduğu dile getirilmiştir (Yoo, vd., 2006: 357).

Uzmanlaşma farklı insanlar ya da grupların daha büyük görevlerin belirli bölümlerini gerçekleştirmesi anlamına gelir ve iş bölümü kavramı ile yakın ilişki içersindedir (Bateman and Snell, 2016: 152). Uzmanlaşma aynı zamanda, bir örgütteki işlerin belirli bir yetenek ya da bilgiyi ne kadar gerektirdiğinin ölçüsü olarak tanımlanamaktadır (Ünüvar, 2009:564). Her personelin bilgi, yetenek ve deneyimlerine göre en fazla katkı yapabileceği işe yerleştirilmesini içerir. Böylece her çalışan, her işte değil; en iyi yapabileceği bir işte uzmanlaşarak bölümlenmeye gidilmelidir (Perçin, 2008: 80).

2.3.4.3. Hiyerarşi

Hiyerarşi kimin kime karşı sorumlu olduğunu gösteren yapıdır. Hiyerarşik yapı sayesinde koordinasyon, iletişim, kontrol etme gibi eylemler etkin bir şekilde gerçekleştirilir. Bu bağlamda, hiyerarşi, en alt kademedan en üst kademeye kadar ulaşan zincirdir ve bu zincirde tüm iletişim en üst otoriteden başlamalı ya da o ana kadar gitmelidir (Fayol, 1949: 34).

Hiyerarşik bir yapı, yani görevlerin bu sistemi oluşturacak şekilde belirlenmesi; önceden saptanmış yazılı yönetim kuralları ve iş bölümü ve uzmanlaşmanın belirli standartlara uygun olarak yerine getirilmesi ile gerçekleşir. Çalışanlar tarafından bu hiyerarşik yapı benimsenir ve otoriteye karşı itaat gösterilir. Yöneticilerin hiyerarşide daha üst seviyede bulunmaları, onların astları tarafından daha güçlü olarak nitelendirilmelerine yol açmaktadır (İçerli, 2009: 6-15).

Hiyerarşik yapılarda, politikalar ve hedefler tipik olarak en üst yönetim tarafından belirlenir veya en azından onaylanır ve daha sonra gerekli eylemleri yerine getirme sorumluluğu yüklenen alt düzey yöneticilere iletilir. Amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını belirlemek ve uygun adımları atmak, üst düzey yöneticilere kalmıştır. Bu da kontrol sürecini ortaya koymaktadır (Ouchi, 1978: 173).

2.3.4.4. Yetki ve Sorumluluk

Sorumluluk; verilen görevin, yerine getirilebilmesi için uyulması gereken, bazı işleri yapma ve sonuç üretme zorunluluğunu ifade eder. Yetki ise, sorumlulukları yerine getirebilmek için karar verme ve iş yaptırma hakkıdır (Koçel, 2015: 259).

Bir örgütün farklılaşmasında, çalışanın örgütsel rolleri ile ilgili olarak yapacağı her bir görev için, gerekli olan yetki ve sorumluluk düzeyinin örgüt içersinde açık olarak belirlenmesi gerekmektedir. Fonksiyonel birliğin sağlanabilmesi, çalışanların görevlerinin getirdiği yetki ve sorumlulukların, beklentilerin net bir şekilde tanımlanabilmesine bağlıdır (İçerli, 2009: 21).

Öğütsel hedeflere ulaşabilme noktasında, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi önem arz etmektedir. Sorumluluk, otoritenin bir sonucudur. Onun doğal sonucu ve temel karşılığıdır ve her hangi bir otoritenin kullandığı sorumluluktan doğmaktadır. Otoritenin ise, daima emir verme hakkı ve itaat ettirme gücü olduğu ifade edilmiştir (Fayol, 1949: 21). Böylece, Fayol'a göre, yönetsel sorumluluklarını yerine getirmek ve yüksek performans elde etmek için yöneticilerin resmi ya da gayri resmi otoritelerine ihtiyaç vardır (Yoo, vd., 2006: 358).

Yetki genel olarak, hiyerarşi olarak adlandırılan organizasyonel piramidin üç büyük derecesiyle doğrudan ilişkilidir. Bunlar üst düzey, orta düzey ve alt düzey yöneticilerdir. Geleneksel yaklaşımda düzeyler ön plandadır. Belirli bir bölümün başkan yardımcısı, o düzeye kaç kişinin gelip gittiğine ve o anda kimin o düzeyde olduğuna bakmasızın o bölüm üzerinde yetkiye sahiptir (Bateman and Snell, 2016: 153-154).

Sorumluluk ise, bir kişinin gerçekleştirmek üzere sorumlu olduğu bir görevinin var olduğu anlamına gelmektedir. İş yükümlülükleri devredildiği zaman, yönetici ayrıca işi yapabilmesi için astına yeterince yetki devredebilmelidir. İnsanların genellikle yetkilerinden daha fazla yükümlülükleri vardır. Onlardan yetkilerine dayanarak değil de gayriresmi taktikler uygulayarak bu yükümlülükleri yerine getirmeleri beklenmektedir (Bateman and Snell, 2016: 155).

2.3.4.5. Komuta Birliği

Komuta birliği, her ne olursa olsun, bir çalışan için yalnızca bir amirden emir alması gerektiğini ifade eden ilkedir (Fayol, 1949: 24). Fayol aynı zamanda komuta ilkesinin birliğinin ihlal edilmesinin disipline ve dengesizlik sorunlarına neden olacağı, çünkü hiç kimsenin iki ustaya hizmet edemeyeceği düşüncesindedir (Pryor and Taneja, 2010: 492).

Komuta birliği, her çalışanın sadece bir üstten sorumlu tutulduğu anlamına gelir. Böylece bir firma, çalışanlarının görev karmaşasını en aza indirecektir. Elde ettiği kazançla da uzmanlık gerektiren işlere odaklanmayı arttırarak faaliyetlerinin istikrarını sağlayacak ve böylece de maliyet avantajına da sahip olacaktır (Yoo, vd., 2006: 359).

Bu ilke, etkili bir şekilde yönetim gerçekleştirilmesi için bir karar vericinin komuta birliğinden gelen astlar üzerinde açık ve net bir yetkiye sahip olması gerektiğini savunmaktadır (Finkelstein and D'Aveni, 1994: 1083). Herhangi bir eylem için, bir çalışanın yalnızca bir kişiden emir alması gerekir. Fayol'a göre (1949), ikili komuta otorite, disiplin ve istikrar için bir tehdittir. Tıpkı İncil'in önerdiği gibi: "Hiç kimse iki ustaya hizmet edemez." (Wren and Bedeian, 2009: 218).

Ancak, organizasyonların etkin olabilmesi için komuta birliği ilkesinin açık ve seçik olarak belirlenmiş olması, kimin kimden emir alacağını kararlaştırılmış olması gerekir. Aksi halde iş yapmada ve koordinasyonda karışıklıklar yaşanacaktır (Koçel, 2015: 257).

2.3.4.6. Merkezileşme

Merkezileşme Fayol'a göre (1949), doğal düzene aittir (Fayol, 1949: 33). Merkezileşme ve ademi merkeziyetçilik, karar vermenin belirli bir seviyede ne derece yoğunlaştırıldığı veya emir komuta zincirinde art arda düşük seviyelerde olduğu anlamına gelir (Pryor and Taneja, 2010: 492), hangi çalışanın hangi oranda kararlara dahil olacağını da belirtmektedir. Bu ilkede yetkilerin bölünmesinden çok bir merkezde toplanıp direktiflerin uygulanması düşüncesi hâkimdir.

Merkezileşme, kararların alındığı kuruluştaki hiyerarşik seviyeyi belirtir. Oldukça merkezileştirilmiş kuruluşlarda, karar verme gücü üst seviyelerde yoğunlaşmıştır, böylece her bir üyenin yetki seviyesi azaltılmaktadır. Fayol (1949), merkezileşmeyi, örgütlenme derecesi olarak görmüş, fakat az ya da çok hangi merkezileşmenin uygun olup olmadığına dair bir yargıda bulunmamıştır. Bundan dolayı, işletmelerin asıl yapması gereken; başarıyı getirecek, çalışanlar açısından memnuniyeti sağlayacak olan en doğru yapıyı benimsemektir (Andrews, vd., 2008: 136).

2.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

İşletmelerin asıl amaçları, sahip oldukları bütün faktörlerin etkin kullanımı ile gerçekleştirilen faaliyetlerin, sürecin sonunda performanslara olumlu yönde bir

ivme kazandırmış olmasıdır. Üzerinde çokça durulan, çevrenin sürekli değişim içerisinde olması, teknolojideki ilerlemeler, rekabet ortamının kızışmış olması, küreselleşme ile pazar paylarının genişlemesi, işletmelerin çok fazla faktörü aynı anda değerlendirmesi, dikkate alması ve uygulamasını zorunlu kılmaktadır. Nihai sonuç ise hedeflenen karı elde etmek, büyüme oranlarını ve süreçlerdeki iyileşmeleri gerçekleştirmektir. İşletmelerin bu gelişmeleri takip edebilmeleri için, değişime uyum sağlayarak kurumsal kapasitelerini geliştirmeleri, çevresel değişime duyarlılık gösterecek bir organizasyon yapısı oluşturmaları ve kurumsal performanslarını sürekli ölçebilmeleri gerekmektedir (Zerenler, 2003: 194). Bu açıdan değerlendirildiğinde performans, genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen şeyin, nitelik ya da nicelik olarak belirlenmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Akal, 2005: 17).

Örgütsel performans ise, farklı faktörlerin değerlendirmeye dahil edilerek başarının ölçüldüğü bir bütünü ifade eder. Dolayısıyla bir organizasyonun dönemsel veya bütünlük performansını denildiğinde, bu performansın oluşmasına katkı sunan veya bir şekilde onu etkileyen faktörlerin hepsinin de eş zamanlı olarak ifade edildiği anlaşılmalıdır (Yavuz, 2010: 147).

Performans ölçümü ile ilgili yapılan çalışmalar, sadece finansal göstergelere dayalı olması, işletmeler için önemli olan faktörlerin ölçülmesinde yetersiz kaldıklarını ortaya koymuştur (Yüksel, 2002: 85). Organizasyonların değişen çevre koşulları karşısında rekabet güçlerini arttırmak amacı ile ortaya atılan uygulamalardan biri de “Toplam Dengeli Performans Göstergesi Karnesi” olarak adlandırılan “Balanced Scorecard” yaklaşımıdır. Robert Kaplan ve David Norton tarafından geliştirilen bu süreç, işletme stratejilerini, uygulamaya dönük hedeflerle ilişkilendirmek ve bu ilişkileri temsil eden göstergeleri izleyerek stratejilerin beklenen sonuçlara ulaşp ulaşmadığını kontrol etmek ana fikrine dayanmaktadır (Koçel, 2015: 514)

Balanced Scorecard, yalnızca kısa vadeli finansal hedeflere odaklanmaz. Aynı zamanda bir kuruluşun finansal hedeflerine ulaşmak ve bunu sürdürmek için gerçekleştirmesi gereken finansal olmayan hedefleri de sürece dâhil eder. Geleneksel finansal önlemlere ek olarak üç perspektifi de değerlendirmeye alarak performans

ölçümünü yapar. Bu üç perspektif; müşteriler, iç süreçler ve öğrenme ve gelişimdir (Kaplan and Norton, 1996: 2).

Balanced Scorecard, bir kurumun performansını dört perspektiften ölçer: (1) Finansal boyut, hissedarlar için yaratılan kâr, kazanç ve değer; (2) müşteri boyutu, şirketin hedef pazarındaki başarısı; (3) iç iş süreçler boyutu, müşteriler için değer yaratan iç operasyonlar; ve (4) öğrenme ve büyüme boyutu, operasyonları destekleyen insanlar ve sistem yetenekleri (Horngen, vd., 2012: 470).

Balanced Scorecard kullanan yöneticilerin, şirketin performansının tek göstergesi olarak sadece kısa vadeli finansal önlemler almalarına gerek kalmaz. Bu kart sayesinde uzun vadeli stratejik hedeflerin kısa vadeli eylemlerle ilişkilendirilmesine katkıda bulunan dört yeni yönetim süreci sunmalarını sağlar (Kaplan and Norton, 1996: 2). Aynı zamanda bu dört farklı alanda işletmeler vizyon ve stratejilerini amaç ve önlemlere dönüştürürler (Norreklit, 2000: 67).

Balanced Scorecard sonuç ölçütlerini içermesi ve sonuçların performans faktörleri, sebep-sonuç ilişkilerini birbirine bağlı olarak değerlendirerek bir kontrol sistemi yapması bakımından diğer stratejik ölçüm sistemlerinden farklıdır (Norreklit, 2000: 67).

2.4.1. Finansal Perspektif

Finansal bakış açısı, şirketin hissedarları tarafından nasıl görünmesini istediğini belirler (Norreklit, 2000: 67) ve stratejinin karlılığını ve hissedar değeri elde edilmesini değerlendirir (Horngen, vd., 2012: 472). Kârlılık, likidite, ürün gelirleri, çalışan başına gelir, katkı payı, borçluluk düzeyi, yatırım getirisi, birim maliyet, maliyetleri minimize etme, karı maksimize etme, envanter, toplam kazanç ve işletme maliyetleri gibi kalemlerden oluşur (Callado and Jack, 2014:290).

Finansal önlemler önemli göstergelerdir; çünkü çıktılar geçmiş eylemlerin sonuçlarını göstererek, şirketleri analiz etmek ve karşılaştırmak için de ortak bir dil sağlar. Finansal ölçütlerin belirlenmesi, bir firmanın stratejisinin ve uygulamasının firmanın genel misyonunu destekleyip desteklemediğini belirlemek adına da önem arz etmektedir (Awadallah and Allam, 2015: 92).

Finansal bakış açısı özellikle kilit stratejinin uygulanması ve kuruluşların performanslarının değerlendirilmesi ile ilgili olarak diğerleri arasında en önemli bakış açısı olarak kabul edilir ve kuruluşların misyon ve vizyon beyanları ve finansal sorunların sürdürülebilir hedeflere ve asgari maliyete dönüştürülmesiyle gerçekleştirilir (Al-Hosaini and Sofian, 2015: 28).

Finansal boyut; satış gelirlerindeki büyüme (satış tutarı ve pazar payı, yeni müşteriler, yeni ürünler), maliyet yönetimi (çalışan başına maliyetler, birim maliyetlerdeki düşüşler) ve varlıkların kullanımı (nakit akışı, sermaye getirisi, verimlilik oranları) kriterlerinden oluşmaktadır (Koçel, 2015: 516).

2.4.2. Müşteri Perspektifi

Müşteri perspektifi, şirketin müşterileri tarafından nasıl görülmesini istediğini belirler (Norreklit, 2000: 67). Müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, yeni müşteriler, pazar payı, marka değeri, müşteri başına karlılık, müşteri başına gelir, teslim süresi, müşterilere cevap verme, satışları maksimize etmek gibi hedefleri kapsamaktadır (Callado and Jack, 2014:290).

Bu perspektifteki hedefleri gerçekleştirebilmek için Niven (2011) üç yol önermiştir. (1) operasyonel mükemmellik, uygun fiyat ve hızlı tepki, (2) ürün liderliği ile yenilikçilik dürtülerinde kuruluşun hem ürün hem de hizmet niteliklerinin iyileştirilmesi, (3) müşteri gereksinimlerinin canlı bir şekilde anlaşılması nedeniyle uzun vadeli ilişkilere dayanan ve müşteri odaklı bir yakınlık oluşturmak (Al-Hosaini and Sofian, 2015: 28).

Müşteri perspektifi firmaların zaman, kalite, performans ve maliyetlerini ölçer. Bunlara ek olarak, müşteri memnuniyetini arttırmak, çalışan becerilerini geliştirmek, yeniliklere odaklanmak için gerekli olan faaliyetler adına da iç süreçleri de ölçmektedir (Awadallah and Allam, 2015: 92).

Müşterilerle ilgili göstergeler ise şu şekildedir; yeni müşteriler (sayıları, yeni müşteri bulmanın maliyeti, müşteri başına ortalama satış ve sipariş miktarı), mevcut müşteriler (kaybedilen müşteri sayısı, mevcut müşterilere yapılan satışlardaki

artış oranları), müşteri karlılığı (müşteri başına toplam karlılık, müşteri veya işlem başına maliyet) (Koçel, 2015: 516).

2.4.3. İç Süreçler Perspektifi

İç süreçler perspektifi, hissedarlarını ve müşterilerini memnun etmek için şirketin özellikle usta olması gereken iş süreçlerini tanımlar (Norreklit, 2000: 67) ve organizasyonun iç işleyişinde hangi süreçler itibariyle geliştirmeler yapması veya mükemmelliğe gitmesi gerektiğini göstermektedir (Koçel, 2015: 516). Bu yüzden, iç süreçler, müşterilere hizmet geliştiren bir tedarik zinciri olarak da adlandırılabilir (Al-Hosaini and Sofian, 2015: 29).

İç süreçler perspektifi: yeni ürünler, yeni süreçler, verimlilik başına iş birimi, ürün devir hızı, satış sonrası, operasyonel döngü, tedarikçiler, esneklik, müşterilere cevap verme süresi, teslimatta gecikme, tedarikçinin yanıt verme süresi, depolama süresi, entegrasyonunu kapsamaktadır (Callado and Jack, 2014:291).

Balanced Scorecard uygulamasında yöneticiler, yenileme işlemi ile başlayan (mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçlara uygun yeni çözümler üretilmesi), gerçekleştirilen faaliyetleri kapsayan (mevcut ve mal hizmetlerin mevcut müşterilere ulaştırılması) ve satış sonrası hizmetlerde biten (müşterilerin bir şirketten satın aldıkları mala artı değer sağlayan satış sonrası hizmet talepleri) tam bir iç işleyiş değer zinciri tanımı yapmalıdırlar (Kaplan ve Norton, 1999: 115).

Bu perspektif, en verimli ve etkili yöntemlerle mal ve hizmet üretmek için uygulanan bir stratejidir. Ana fikir olarak hedeflenen, finansal başarı ve müşteri memnuniyetini sağlayan iç süreçlere odaklanmaktır (Panicker and Seshadri, 2013: 36). Müşteri gereksinimlerini tatmin etme olanağı sağlamada kritik olan ve müşterinin gözünde değer yaratan süreçleri bulmaya yardım eder. Bu içeriden bakış, özyeterliliği tanımlamada ve her alandaki ölçümün başarısı için özel göstergeleri sağlamada işletmeye olanak sağlar (Tarım, 2004: 237).

İç süreçlere ait göstergeler: Tasarım (yeni ürünler, yeni ürünü pazara ulaştırma süresi), üretim (üretim süresi, üretim maliyeti), teslimat (zamanında

teslimat yüzdesi, satılacak ürünün olmaması durumu) ve satış sonrası (üç aylık ya da bir yıl içinde yeniden sipariş veren müşterin yüzdesi, müşteri tatmini) (Koçel, 2015: 516-517).

2.4.4. Öğrenme ve Gelişim Perspektifi

Bu değişkenler değişim ve geliştirme ile ilgili yeteneklerin nasıl sürdürülebilir olarak muhafaza edilebileceğini gösterir. Bu da bir anlamda işletmenin “öğrenen organizasyon” haline gelmesine yardım edecektir (Koçel, 2015: 517).

Örgütsel öğrenme ve gelişim perspektifi, şirketin vizyonuna ulaşabilmesi için gerçekleştirmesi gereken gelişmeleri içerir (Norreklit, 2000: 67). Kazanç ve büyüme perspektifi: eğitime yatırım, teknoloji yatırımı, bilgi sistemlerine yatırım, çalışan motivasyonu, çalışan kapasitesi, yönetsel verimlilik, çalışan memnuniyeti, yenilikçi yönetim, şikâyet sayısı ve risk yönetiminden oluşmaktadır (Callado and Jack, 2014:291).

Bose ve Thomas, (2007), öğrenme ve gelişme perspektifinin artan entelektüel sermaye, yenilikçi ürün tasarımları, üretimi, dağıtımını ve tanıtımını geliştirmek ve bir kuruluşun pazar değerini, maddi varlık tabanının değerinin ötesinde geliştirmek için kritik öneme sahip olduğunu dile getirmiştir (Awadallah and Allam, 2015: 92).

Bu bakış açısı, aynı zamanda organizasyonun çalışanları ile ilgilidir ve organizasyonun çalışanlarına kendi alanlarında büyümek ve öğrenmek için fırsatlar sağlamak adına ne derece çaba sarf ettiğini ölçer (Panicker and Seshadri, 2013: 36). Bu hedefte uyum yakalayabilmek için de işletmeler, mevcut üretim süreçlerinde devamlı gelişme sağlamalı, öğrenme ve yenilik açısından yetenek geliştirmeli ve bunları sürdürebilir kılmalıdır (Tatikonda ve Tatikonda, 1998: 51).

Kriterleri; çalışanların yetenekleri (çalışanların mutluluğu, personel devir oranı), bilgi teknolojileri (yeni ürünler, müşteriler ile ilgili bilgilerin sağlığı) ve son olarak motivasyondur (çalışanların yaptıkları öneriler ve sayıları, uygulanan önerilerin sayısı, personele verilen ödüller ve sayısı) (Koçel, 2015: 517).

III. BÖLÜM

YÖNTEM

“Önemli olan düşman kuvvetlerinin stratejisini bozmaktır, savaşa tutuşmak değil”.

Sun TZU

Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri nicel ve nitel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Nicel araştırma; araştırmacının nesnel bir bakış açısına sahip olması gereken, belirli standartlar çerçevesinde hazırlanmış ölçme araçları ile elde edilen sayısal bulgulardan yola çıkarak geleceğe yönelik tahminler ve genellemeler yapmaya yönelik bir yöntemdir (Ünal, 2015: 61). Verilerin toplanmasını ve analizini gerektiren bu çalışmalar ile değişkenler arasındaki ilişkiler kanıtlanmaya çalışılır ve araştırmacının da genelleme yapmak, tahminlerde bulunmak ve nedensellik ilişkisini açıklamak gibi amaçları vardır (Büyüköztürk vd., 2016: 12).

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Ortaya konulan modelin geçerliliğinin tespit edilebilmesi adına, “ne kadar” sorusu yerine, “neden” ve “nasıl” sorularına cevap aranmıştır.

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 41). Nitel araştırma ile araştırmacılar, insanların kendilerini ve ortamlarını nasıl düzenlediğiyle ve bu ortamlarda yaşayanların çevrelerini semboller, ritüeller, sosyal yapılar, sosyal roller ve benzerleriyle nasıl anlamlandırdığıyla ilgilenmektedir (Berg ve Lune, 2015: 25). Nicel araştırmaların aksine nitel araştırmada araştırmacı olayın içerisindedir ve öznel

bir bakış açısı ile değerlendirmeler ve yorumlamalar yapar. Nesnellik çok zordur çünkü gerçeklik onu oluşturan ve algılayan bireylerden ayrı olarak düşünülemez (Ünal, 2015: 61).

Nitel araştırmaların ‘etnografi’, ‘antropoloji’, ‘durumsal araştırma’, ‘yorumlayıcı araştırma’, ‘tanımlayıcı araştırma’, ‘teori geliştirme’, ‘içerik analizi’ gibi değişik disiplinlerle yakından ilişkili olması herkes tarafından kabul edilen bir tanımın yapılmasını da güçleştirmektedir (Yıldırım, 1999: 9). Her ne kadar tanım yapmakta güçlük yaşanıyor olsa da, nitel araştırmaların nicel yöntemlerden farklılaşan birtakım temel özelliklerinden bahsetmek mümkündür. Tablo 1’ de Büyüköztürk vd. (2016) tarafından doğal ortam, doğrudan veri toplama, zengin betimlemeler, sürece yönelik olma, tümevarımcı analiz, katılımcının bakış açısı ve araştırma desenlerinde esneklik gibi özelliklere ve açıklamalarına yer verilmiştir.

Tablo 1. Nitel Araştırmanın Özellikleri

Özellikler	Açıklamalar
Doğal Ortam	Olguların, olayların ya da davranışların gerçekleştiği doğal ortamda çalışılır.
Doğrudan Veri Toplama	Araştırmacı verilere doğrudan kaynağından ulaşır.
Zengin Betimlemeler	Bağlam ve olguların derinlemesine anlaşılmasını sağlayacak detaylı betimlemeler yapılır.
Sürece Yönelik	Olgu ve davranışların nasıl ve neden gerçekleştiğine odaklanır.
Tümevarımcı Analiz	Sentezlenerek elde edilen bilgilerden yola çıkarak ikna edici genellemeler yapılır.
Katılımcının Bakış Açısı	Katılımcının anlamasına ve anlamlandırmasına odaklanır.
Araştırma Desenlerinde Esneklik	Araştırma deseni, çalışmanın gerçekleştiği duruma göre gelişir ve değişir.

Kaynak: Büyüköztürk vd., 2016: 245

Creswell (2018) ise, nitel araştırmaların olmazsa olmaz özelliklerini aşağıdaki şekilde değerlendirmiştir:

Doğal Ortam; davranışlara direk yoğunlaşılmasını sağlarken, ortam manipüle edilemez ve m¼dahale yapılamaz. Bireyler ne bir laboratuvar ortamına getirilir, ne de anket araştırmalarında olduğu gibi tamamlamaları için bireylere veri toplama araçları gönderilir. Bunun yerine, nitel araştırmacılar insanları doğrudan ve kendi ortamlarındaki davranış ve hareketlerini görerek bilgi toplarlar.

Doğrudan Veri Toplama; araştırmacı genellikle gözlemcidir de, bu da bilgiyi doğrudan kaynaktan almaya olanak sağlar. Nitel araştırmacılar davranışları gözlemleyerek ve katılımcılarla görüşerek bizzat veri toplarlar.

Zengin Betimlemeler; sayısal olarak ifade edilemeyen konularda zengin tanımlamalar yapmak mümkündür.

S¼rece Yönelik; ne kadar sorusundan öte nasıl ve neden sorusuna cevap arar ve davranışın gerçekteştiği s¼rece odaklanır.

T¼mevarımcı Analiz; veriler toplandıktan sonra genellemeler yapılır, parçalardan yola çıkarak kuramlar geliştirilir. Çalışılan problem ya da konuyla ilgili kompleks bir resim geliştirmeye çalışılır.

Katılımcının Bakış Açısı; tüm nitel araştırma s¼recinde, araştırmacılar yazarların literat¼rden getirdiği veya araştırmacıların araştırmaya kattıkları yorumdan ziyade, katılımcıların sorunla veya problemle ilgili sahip oldukları yorumu öğrenmeye odaklanır.

Araştırma Desenlerinde Eksiklik; nicel araştırmanın aksine desen en baştan belli değildir ve s¼reçle beraber ortaya çıkar. Bu da araştırma için başlangıç planının net bir şekilde belirlenemeyeceği ve araştırmacılar alana girdikten ve veri toplamaya başladıktan sonra s¼recin her aşamasının değişebileceği anlamına gelir (Creswell, 2018: 45-47).

Nitel araştırmanın içerik analizi, durum çalışması, eylem araştırması, anlatı araştırması, göm¼lü teori, betimsel analiz gibi çeşitli teknikleri vardır. Bu nitel

teknikleri kullanan araştırmacılar, insanların kendilerini ve başkalarını nasıl anlamlandırdığını ve nasıl öğrendiklerini incelerler (Berg ve Lune, 2015: 25).

Nitel araştırmalar, nicel araştırmalardaki gibi kesin hipotezlerden, desenlerden yola çıkılarak yapılmasının aksine süreç odaklı, birbirini sürekli besleyen bir akış oluşturmaktadır. Araştırma gerçekteşirebilmek için ilk olarak bir fikrin ortaya atılması gerekmektedir. Buradan yola çıkarak, olayları tanımlama, organize etme ve sınıflandırma ve hatta gelecek olayları tahmin etme yollarını veya gerçeklik hakkında tutarlı anlatılar geliştirme girişimlerini ifade eden teorilere ulaşmak mümkündür (Creswell, 2018: 52).

Nitel bir araştırmanın bilimsel olarak kabul edilebilmesi için araştırma sürecinin ve sonuçlarının tutarlı ve diğer araştırmacılar tarafından yeniden uygulanabilir olması önem taşımaktadır (Büyüköztürk vd., 2016: 167). Bu aşamada iki önemli kavram ortaya çıkmaktadır. Güvenilirlik ve Geçerlilik.

Güvenilirlik: Güvenilirlik, elde edilen bulgulara araştırmanın tekrarlanması durumunda tekrar ulaşılabilmesi durumunu anlatır. Nitel araştırmalarda bulgular üzerinden araştırmacının kendi yorumunu katması bu durumu zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla yapılan yorumların toplanan verilerle tutarlılığı güvenilirliği sağlayan etken olmaktadır. Lincoln ve Guba (1985) bir çalışmanın güvenilirliğini tesis etmek için inandırıcılık, aktarılabilirlik, güvenilebilirlik ve onaylanabilirlik gibi terimleri kullanmışlardır (Creswell, 2018: 246). **İnandırıcılık:** Nitel araştırmalarda inandırıcılık, araştırma katılımcılarının aktardıkları deneyimlerin çalışma aracılığıyla okuyucuya ne ölçüde doğru ve anlaşılır bir şekilde aktarıldığının ölçütüdür (Şener vd., 2017: 9). **Aktarılabilirlik:** nicel analizlerde elde edilen sonuçlar genellenebilirken, nitel araştırmalarda “genelleme” kavramının karşılığı olarak kullanılan aktarılabilirlik; bir çalışmanın sonuçlarını benzer katılımcı ve ortamlardaki durumlara transfer edilebilmesi ile ilgilidir. Bu nedenle nitel araştırmalarda aktarılabilirliği kanıtlamak için örneklem seçiminin nasıl yapıldığı, katılımcıların özellikleri ve ortam açıkça belirtilmelidir (Başkale, 2016: 26). **Güvenilebilirlik:** Başka bir ifadeyle bulguların elde edildiği sürecin mümkün olduğu ölçüde açık ve tekrarlanabilir olmasıdır. **Onaylanabilirlik:** Onaylanabilirlik bulguların araştırmacının inançları, arzuları ve önyargılarından ziyade mümkün olduğu kadar

araştırılan fenomeni yansımasıyla ilgili bir ölçüttür (Arastaman vd., 2018: 60-61). Tarafsız olmayla ilgilidir ve araştırma bulgularının araştırmacının önyargıları, güdüleri, çıkarları veya bakış açısının etkisinde kalmadan sadece katılımcıların verdiği cevaplar ve araştırmanın şartları doğrultusunda elde edilme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Şener vd., 2017: 13).

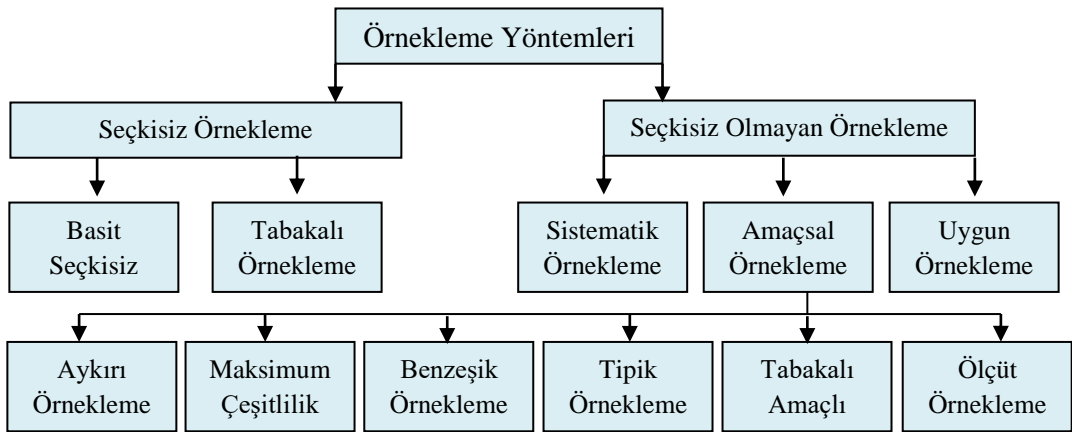
Geçerlilik: Nitel araştırmada geçerlik “araştırmacının araştırdığı olguyu, olduğu biçimde ve olabildiğince tarafsız olarak gözlemesi” olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 269). Alanda geçirilen sürenin fazla olması, detaylı yoğun bir betimleme ve çalışmada araştırmacının katılımcılara yakınlığı ile birlikte çalışmanın değeri veya doğruluğunun artacağı (Creswell, 2018: 250) ile sürülmüştür. Nitel araştırmalarda geçerliliği sağlamadaki en büyük sıkıntı, araştırmacının tarafsızlığını nasıl ortaya koyması gerektiğidir. Yanlılık unsuru araştırmacı veri toplarken, verileri kaydederken veya verilerin yorumlanması sırasında ortaya çıkabilir. Bu yanlılığı en asgari seviyeye çekmek geçerliliği sağlayacaktır (Yıldırım, 2010: 81). Maxwell (1992) geçerliliği beş boyutta değerlendirmiştir. Bunlar; betimsel geçerlik, kuramsal geçerlik, yorumlayıcı geçerlik, genellenebilir geçerlik ve değerlendirmeci geçerliktir. *Betimsel Geçerlik:* Araştırmacının, incelenen olayla ilgili gördüğü duyduğu her şeyi rapor etmesidir. *Kuramsal Geçerlik:* Araştırmada ele alınan olayın kuramsal olarak açıklanmasıdır. *Yorumlayıcı Geçerlik:* İncelenen olayın anlaşılması ve bir parçası olunmasıdır. *Genellenebilir Geçerlik:* Araştırmacı tarafından tanımlanan özel bir durumun veya popülasyonun diğer bireylere veya çevrelere genişletilebilmesidir. Nitel araştırmalarda örneklem genelde amaçlı bir şekilde araştırma sorularına ve incelenecek olaya uygun olarak seçilir. Önemli olan örneklemin araştırma evrenini temsil etmesi değil, araştırma yapılacak olaya uygunluğudur. *Değerlendirmeci Geçerlik:* Bir araştırmanın önemi, bilimsel alan yazınına eklediği bilgi ve insan yaşamında karşılaşılan sorunlara getirdiği çözüm çerçevesinde değerlendirilir. Bu iki amaca hizmet etme yanında araştırmanın bilimsel olarak kabul edilebilmesi için araştırma sürecinin ve sonuçlarının açık, tutarlı ve başka araştırmacılar tarafından teyit edilebilir olması gerekir (Yıldırım, 2010: 82-83).

3.2. Evren ve Örneklem

Evren, soruları cevaplamak için ihtiyaç duyulan verilerin elde edildiği canlı veya cansız varlıklardan oluşan gruptur. Diğer bir deyişle, araştırmada toplanacak verilerin analizi ile elde edilecek sonuçların geçerli olacağı, yorumlanacağı grup olarak da tanımlanabilir (Büyüköztürk vd., 2016: 80). Bir araştırmanın çalışma alanını oluşturan, araştırmaya konu örneklemin seçildiği ve araştırma sonuçlarının genelleştirildiği gruba “evren” adı verilmektedir (Altunışık, vd., 2010:130). Örneklem ise, özellikleri hakkında bilgi toplamak için çalışılan evrenden seçilen onun sınırlı parçası olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk vd., 2016: 81).

Örnekleme yöntemleri evreni temsil edecek örneklem grubunu belirlemek amacıyla gerçekleştirilen uygulamalardır. Evrenin tamamına ulaşılmasının mümkün olmadığı durumlarda kullanılmaktadırlar. Aşağıdaki Şekil 2’de gösterildiği gibi seçkisiz ve seçkisiz olmayan olmak üzere iki yöntem üzerinden uygulanmaktadır.

Şekil 1. Örneklem Yöntemleri



Kaynak: Büyüköztürk vd., 2016: 84

Seçkisizlik, örnekleme temel alınan birimlerin örneklem için seçilme olasılıklarının eşit olma durumunu tanımlar. Seçkisiz olmayan örnekleme, örneklem birimlerinin seçkisizlik ilkesine bağlı olmaksızın belirlendiği yöntemlerdir. Evrenden birim çekme işinde herhangi bir olasılıktan söz edilemez. Seçkisiz olmayan

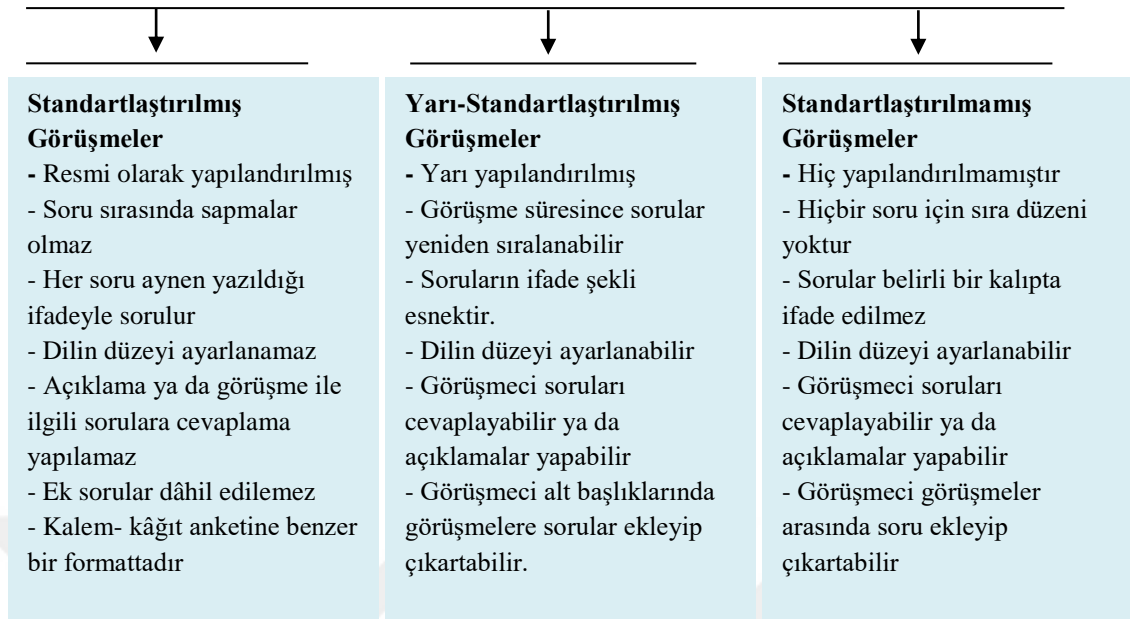
örnekleme, evrendeki olası bütün elemanların listesinin gerektiği ve araştırma çalışmasının yapılacağı evrene ulaşmanın zor olduğu ya da oldukça duyarlı veya araştırılması zor bir evrenle karşılaşıldığı zaman fayda sağlar (Berg ve Lune, 2015: 70). Nitel araştırmalarda bu tarz sınırlılıkların olmasından dolayı ve çalışma konusu ile ilgili ayrıntılı, ayırt edici bilgiler elde edebilmek adına olasılıksız örnekleme yöntemleri kullanılmaktadır. Eğer bir örneklemin seçimi, araştırmacının evren ile ilgili kendi bilgilerine veya çalışmanın amacına bağlı ise, bu tür örnekleme olasılıklı olmayan örneklemedir. Bu yöntemde, araştırmacı öncelikle evrendeki çeşitlilik içinden araştırmanın varyasyonlardan ilgilendiği bit tanesini belirler. Daha sonra bu çeşitliliği en iyi temsil edeceğini düşündüğü bir örnekleme tespit eder (Baltacı, 2018: 245).

Nitel araştırmalarda evren, araştırmacının gerçekte incelediği ve araştırdığı olguları barındıran insan toplulukları, sosyal gruplar veya çok çeşitli olay ve olgulardır. Ayrıca, nitel araştırmalarda büyük gruplar yerine, araştırmanın amaçlarını karşılayan, detaylı veri sunabilecek örneklemlerin belirlenmesi gereklidir (Baltacı, 2018: 234-237). Bu bağlamda, araştırmanın evrenini 2018 yılında, Düzce ilinde faaliyet gösteren firmalar oluşturmaktadır. Örneklem seçimi aşamasında, seçkisiz (olasılıklı) olmayan yöntemler içerisinde araştırmanın amacına uygun olduğu düşünülen *amaçsal örnekleme* yöntemi tercih edilmiştir. Firmaların seçiminde yeni kurulmuş olmamaları, en az 3 yıllık deneyime sahip olmaları, kümülatif hedeflerin en az %50'sinin gerçekleştirilmiş olması ve sorulara cevap vermede gönüllülük esasının hakim olması gibi ölçütler belirlenmiştir. Bu doğrultuda görüşme talebine olumlu yanıt veren 32 adet firma çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır.

3.3. Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada, nitel veri toplama yöntemlerinden olan görüşme yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntemin tercih edilmesinin sebebi; bireylerin deneyimlerine, tutumlarına, görüşlerine şikâyetlerine, duygularına ve inançlarına ilişkin bilgi elde etmede oldukça etkili bir yöntem olmasıdır (Ünal, 2015: 72). Görüşme en az iki kişi arasında sözlü olarak sürdürülen bir iletişim sürecidir ve araştırmada cevabı aranılan sorular çerçevesinde ilgili kişilerden veri toplanır (Büyüköztürk vd., 2016: 153).

Şekil 2. Görüşme Türleri



Kaynak: Berg ve Lune, 2015: 133

Görüşme türleri Şekil 3'te görüldüğü gibi Standartlaştırılmış Görüşmeler, Yarı-Standartlaştırılmış Görüşmeler ve Standartlaştırılmamış Görüşmeler olarak 3'e ayrılmaktadır.

Standartlaştırılmış görüşme, önceden kurgulanmış ve belli bir plan üzerinde inşa edilmiş soruları kapsar. Esneklikten uzaktır ve aynı tarzda sorulan sorulara verilen cevapların karşılaştırılmasını amaçlar. Sorular aynı sırada sorulurken, araştırmacı tarafsızdır.

Yarı- standartlaştırılmış görüşme, önceden belirlenen sorular olsa da görüşmeci katılımcıya sohbet esnasında formda yer almayan sorularda yöneltebilmektedir. Herhangi bir sıraya tabi olmadan süreci yönetebilen görüşmeci esnek hareket edebilmektedir.

Standartlaştırılmamış görüşme, görüşme süreci görüşmecinin akışı o esnada belirlemesiyle gerçekleşir. Tamamen esnek bir yapıdadır. Bu yöntemde, karşılaştırma ve analiz kolaylığı amacıyla seçmeye zorlamak yerine açık uçlu sorular aracılığıyla zengin ve yeterli bilgi toplanması hedeflenmektedir (Büyüköztürk vd., 2016: 154).

Berg ve Lune (2015) tarafından, “Görüşmenin On Emri” olarak adlandırılan, iyi bir görüşme gerçekleştirmek için gerekli ve basit bazı kurallar şu şekilde sıralanmaktadır (Berg ve Lune, 2015: 174-175): *Görüşmeye asla soğuk başlama.* Buradaki amaç katılımcıyla iyi ve doğru bir frekans yakalayabilmektir. Sohbet etmek sıcak ve rahat bir ortam oluşturmak önemlidir. *Amacını unutma.* Görüşmenin asıl amacından uzaklaşılmasına izin vermeden bilgi toplanmalıdır. *Doğal bir duruş sergile.* Mümkün olduğunca doğal ve rahat olunmalı. Katılımcıya olumlu bir izlenim verilmeli. *Söylenenlerin farkında olduğu göster.* Katılımcının anlattıklarına karşılık vermek, gülümsemek, onaylamak ve onu umursadığını göstermek önemlidir. *Dış görünüşüne dikkat et.* İlk izlenimin önemli olmasından dolayı ortamın gerektirdiği şekilde giyinmek önemlidir. *Görüşmeyi rahat bir ortamda gerçekleştir.* Katılımcı kendisini nerde rahat hissedecekse, vereceği cevapları etkilemeyecek bir ortamda görüşme yapılmalıdır. *Tek heceli cevaplarla tatmin olma.* Görüşmenin amacı derinlemesine bilgi elde etmek olduğundan, evet-hayır gibi net cevaplar buna izin vermeyecektir. *Saygılı ol.* Katılımcının araştırmanın bir parçası olmasından ötürü vereceği cevapların önemini hissetmesi dikkat edilmesi gereken bir konudur. *Pratik yap, pratik yap ve daha fazla pratik yap.* Uzmanlaşmanın tek yolu pratik yapmaktan geçer. *Candan ve minnettar ol.* Katılımcıya teşekkür etmek, yaptığı katkıdan dolayı minnettar olmak gereklidir.

Nitel bir araştırmada görüşme ile elde edilecek verilerin geçerliği ve güvenilirliğini sağlamak adına yapılması gerekenler şu şekilde sıralanabilir (Büyüköztürk vd., 2016: 168-169).

- Veri elde etmek için çeşitli araçlar kullanma,
- Bilgi veren kişinin bir şeyle ilgili tanımlamalarını, bilgi veren başka bir kişinin aynı şeyle ilgili tanımlamaları ile karşılaştırarak kontrol etme,
- Görüşmeleri yaparken kişisel düşünceleri kaydetme,
- Çalışmada yer alan bir ya da daha fazla katılımcıdan araştırma raporunun doğruluğunu incelemesini isteme,
- Raporu değerlendirmek için çalışmanın dışından bir bireyi alma,
- Mümkün ve uygun olduğunda düşünce kaynaklarını belgeleme,
- Sonuçları çıkarmada dayanak noktalarını belgeleme,

- Mümkün ve uygun olduğunda ses ve video kayıtlarından yararlanma.

Bu araştırmada gerçekleştirilen görüşmeler, soruların önceden belirlenmesi ve açık uçlu sorular içermesi bakımından *Yarı-standartlaştırılmış Görüşme* özelliği göstermektedir. Görüşme esnasında, katılımcıların görüşlerini ayrıntılı bir Şekilde elde edebilmek adına hazırlanan sorulara ek olarak sonda sorularda kullanılmıştır. Araştırmanın amaçları doğrultusunda, 3 başlık altında toplam 30 adet açık uçlu soru tespit edilmiştir. Ayrıca tüm katılımcılara 25 sorudan oluşan ‘‘Kurumsal Performans leği’’ formu (EK-2) verilmiş, doldurulması talep edilmiştir. Görüşme esnasında katılımcıdan izin alınarak, veri kaybını önleyebilmek adına yapılan ses kayıtları, görüşmenin akabinde deşifre edilerek analize tabi tutulmuştur.

3.4. Verilerin Toplanması

Verilerin toplanabilmesi için ilk olarak, amaçsal örneklem yöntemiyle tespit edilen firmalarla irtibata geçilmiştir. Çalışmanın konusu hakkında bu firmalara bilgi verilerek, araştırmaya katılmaları ve temel bilgi paylaşımları için teklif gtrlmştir. Bu talebe karşılık veren 32 adet firmaya hazırlık yapılabilmesi açısından, önceden belirlenmiş olan görüşme soruları mail yoluyla iletilmiştir. Akabinde, 24.09.2018 ve 28.12.2018 tarihleri arasında, iki haftada bir, katılımcıların çalıştıkları firmalardaki ofislerine gidilerek firma yetkilileri ile görüşülmüş, görüşme soruları yönetilmiş ve alınan cevaplar kayıt altında alınmıştır. Görüşme sırasında veri kaybının önlenebilmesi açısından katılımcıların izinleri alınarak ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Onay verilmeyen durumlarda görüşmeciler tarafından verilen cevaplar not alınmıştır. Görüşmede önceden tespit edilen soruların yanı sıra, konuya açıklık getirebilmek amaçıyla ek sorularda yönetilmiştir. Görüşme süreleri, verilen cevaplar doğrultusunda 40 dakika ile 90 dakika arasında değişmektedir. Ayrıca katılımcılara, verilen cevapların tamamen bilimsel amaçla kullanılacağına ve kimliklerinin kimseyle paylaşılmayacağına dair söz verilmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Nitel araştırma yöntemleri, değişkenler, hipotezler, sayısal değerler yahut mevcut teoriler yerine sosyal sürece odaklanan ve bu süreci kendi bağlamı içinde inceleyerek belirli ortamlarda ‘anlam’ın kimler tarafından ve nasıl yaratıldığına ve

nasıl yorumlandığına yoğunlaşan bir araştırma metodolojisi ailesidir (Çelik ve Ekşi, 2018: 16). Bu amaçla nitel araştırmalarda, etnografik araştırma, tarihi araştırma, eylem araştırması, olgubilim çalışmaları, kuram oluşturma, durum çalışması ve anlatı araştırması gibi bazı yöntemler kullanılmaktadır.

Bu çalışmada elde edilen veriler üzerinde karma analiz yöntemi gerçekleştirilmiştir. Gömülü teorinin yanı sıra içerik analizi ve betimsel analiz metotlarından da faydalanılmıştır

3.5.1. Betimsel Analiz

Betimsel analiz, çeşitli veri toplama teknikleri ile elde edilmiş verilerin daha önceden belirlenmiş temalara göre özetlenmesi ve yorumlanmasını içeren bir nitel veri analiz türüdür ve temel amaç elde edilmiş olan bulguların okuyucuya özetlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde sunulmasıdır (Özdemir, 2010: 336).

Betimsel analiz, verilerin kategorilere ayrılması ve özetlenmesi ile sonuçlara ulaşılmasıdır. Bu analiz türünde veriler araştırma sorularına göre kategorilere ayrılabilceği gibi veri toplama sürecinde ulaşılan ön bilgiler çerçevesinde de düzenlenebilir (Altunışık vd., 2010).

Okuyucuya özetlenmiş halini sunma amacıyla elde edilen veriler, önce sistematik ve açık bir biçimde betimlenir. Daha sonra yapılan bu betimlemeler açıklanır ve yorumlanır, neden-sonuç ilişkileri irdelenir ve birtakım sonuçlara ulaşılır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 256). Aynı zamanda, betimsel analiz, teorik yapının önceden bilindiği araştırmalar için uygun olmakta ve içerik analizine göre daha yüzeysel bilgi edinilmesini sağlamaktadır.

Betimsel analiz süreci dört aşamada gerçekleşmektedir: ilk olarak sorulardan veya görüşmede yer alan boyutlardan yola çıkılarak veri analizi için bir çerçeve oluşturulur. Bu çerçeveye göre verilerin hangi temalar altında düzenleneceğini belirlenir. İkinci aşama, oluşturulan çerçeveye göre verilerin okunması ve düzenlenmesidir. Üçüncü aşamada ise, verilerden elde edilen bulgular doğrudan alıntılarla desteklenir. Son aşamada da, bir önceki aşamada tanımlanan bulgular anlamlandırılır ve literatürle ilişkisi kurulur (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 240).

Betimsel analizin gerçekleştirilebilmesi için bu araştırmada elde edilen bulgular, doğrudan alıntılar üzerinden özetlenmiş ve açıklanmıştır. Katılımcıların ifadelerine de sıklıkla yer verilerek zengin bir anlatım hedeflenmiştir.

3.5.2. İçerik Analizi

Bu çalışmada, nitel analiz yöntemlerinden betimsel analizin yanı sıra içerik analizinin kullanılmasının amacı, görüşme gerçekleştirilen katılımcı firmaların konuya ilişkin ifadelerinin ve düşüncelerinin detaylı bir şekilde ortaya çıkartılması adına, kodlar ve kategoriler oluşturulmasıdır. Bu bağlamda içerik analizi de; belirli kurallara dayalı kodlamalarla bir metnin bazı sözcüklerinin daha küçük içerik kategorileri ile özetlendiği sistematik, yinelenbilir bir teknik olarak tanımlanmaktadır (Öztürk vd., 2016: 250).

Bu analizde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramları ve ilişkileri ortaya koymaktır. Betimsel analizde özetlenen ve yorumlanan veriler, içerik analizinde daha derin bir işleme tabi tutulur ve betimsel bir yaklaşımla fark edilmeyen kavram ve temalar bu analiz sonucu keşfedilebilir. İçerik analizinde yapılan işlemin özü birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve anlaşılır bir şekilde düzenleyerek yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 242).

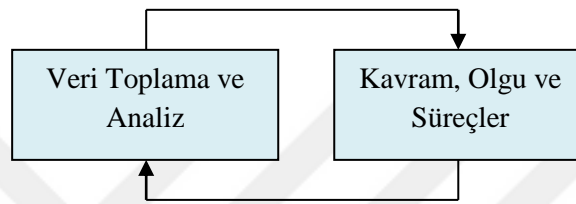
İçerik analizinde temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri araştırılan kümelerin desenlerini ve eğilimlerini ortaya çıkarma, bu kümelerin nasıl temsil edildiklerini değerlendirme ve literatür içeriğini gerçek dünyayla karşılaştırma gibi temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenleyerek yorumlamaktır (Geray, 2011:153).

Bu yöntemde tümdengelimci bir yol takip edilmektedir. Araştırmacı, öncelikli olarak araştırma konusu ile ilgili kategoriler geliştirmektedir. Daha sonra, incelemiş olduğu veri setinde, bu kategoriler içerisine giren kelime, cümle ya da resimleri saymaktadır (Özdemir, 2010: 335). Elde edilen veriler detaylı bir analize tabi tutularak, önceden belirgin olmayan tema ve boyutların ortaya çıkarılmasına olanak tanınmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

3.5.3. Gömülü Teori

Gömülü teori (grounded theory) başka bir adıyla kuram oluşturma, sistematik olarak toplanan ve analiz edilen verilere dayalı kuram geliştirme biçimidir. Üzerinde çalışılan sosyal süreci, mevcut teorilerle açıklamak yerine verilerin içinden doğan ve incelenen sosyal süreçle doğrudan ilişkili olan kavramlar ve teorilerle süreci açıklamaya çalışan yöntemdir (Çelik ve Ekşi, 2018: 17).

Şekil 3. Kuram Oluşturma



Kaynak: Büyükzötkür vd., 2016: 22

Bir kuramın oluşması sürekli bir şekilde gerçekleştirilen karşılaştırmalı analizlere bağlıdır. Süreçte toplanan veriler hemen sonra analiz edilir ve ortaya çıkan kavramlar, olgular ve süreçler daha sonraki veri toplama aşamalarına dahil edilir (Büyükzötkür vd., 2016: 22). Kuram oluşturma çalışmasının amacı betimlemenin ötesine geçmek, bir süreç veya eyleme ilişkin “birleştirilmiş kuramsal açıklama” ortaya koymak, bir kuram oluşturmak veya keşfetmektir. Buradaki temel görüş kuram geliştirmenin kullanıma hazır bir kaynaktan gelmemiş olması, süreci yaşamış katılımcılardan sağlanan verilerin içerisinde temellenmesi ve ortaya çıkartılmasıdır (Creswell, 2018: 83).

Bu yöntem ilk olarak 1960’lı yıllarda Barney Glaser ve Anselm Strauss tarafından geliştirilmiş, ölmek üzere olan hastalar üzerinde yaptıkları “Ölümün Farkına Varmak” adlı çalışma ile ortaya konulmuştur. Bu araştırma metodolojisine “gömülü” (grounded) adı verilmesinin sebebi, bu yöntemle tasarlanmış ve yürütülmüş bir araştırmanın sonunda ulaşılmak istenen teorinin araştırma sürecinde “sistematik” olarak toplanmış ve analiz edilmiş verilere dayanıyor olmasıdır (Demirhan, 2015: 14).

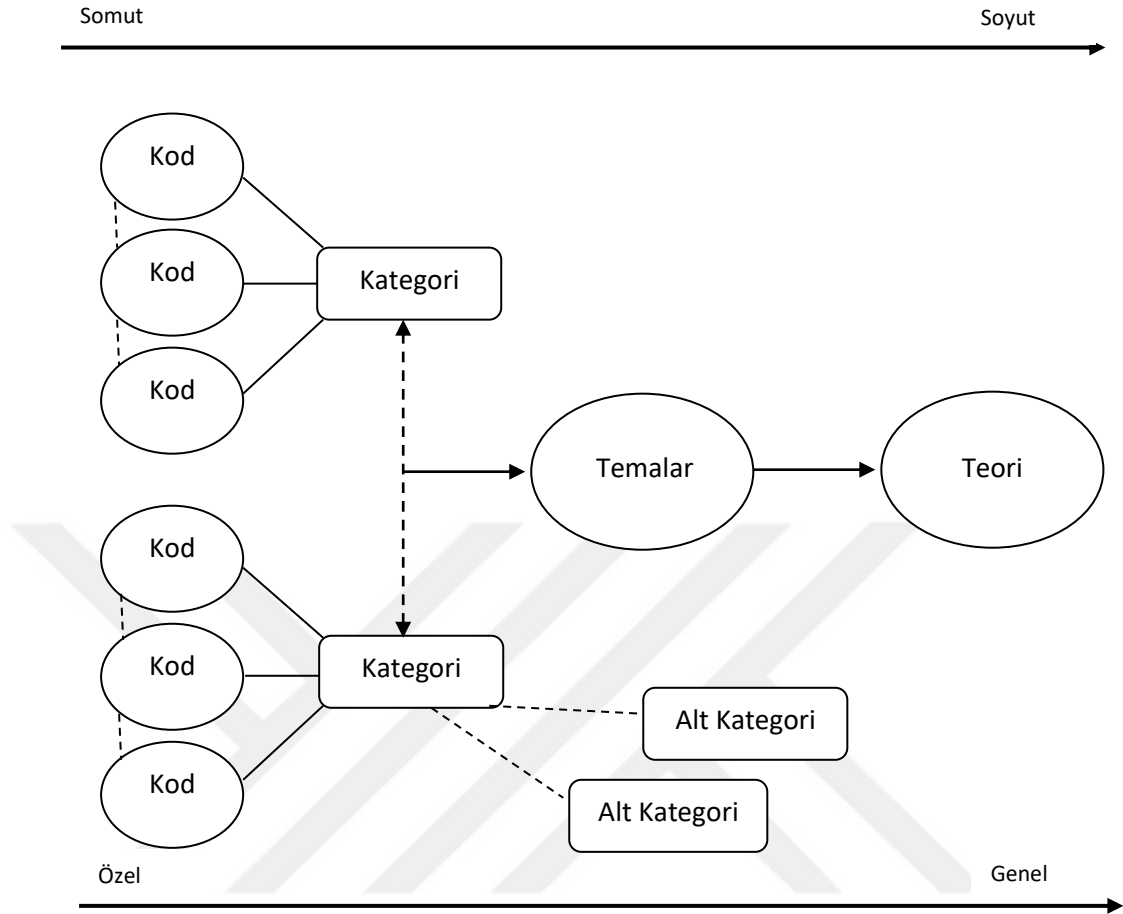
Gömülü teorinin bir diğer adıyla kuram oluşturma'nın birtakım karakteristik özellikleri mevcuttur. Verilen toplanması ve analizi eş zamanlı yapılır, analizin her aşamasında kıyaslama yapmayı mümkün kılan sürekli karşılaştırma analiz yöntemi kullanılır, veri toplamanın ve analiz etmenin her adımında teori geliştirmeye odaklanılır, evreni temsil için değil teori geliştirmek amacıyla örnekleme yapılır, açık kodlama, aksel kodlama ve seçici kodlama ile veri analizi yapılır, araştırmacılar süreç veya eyleme odaklanır ve en son aşamada bu süreç veya eyleme ilişkin bir kuram geliştirmeye çalışır (Çelik ve Ekşi, 2018: 20; Creswell, 2018: 85).

3.6. Veri Analiz Süreci

Bu araştırmada sistematik gömülü teori deseni benimsenmiş ve verilerin çözümlenme süreci bu desene göre şekillendirilmiştir. Sistematik desen, gömülü teoride veri analizi sürecinde önceden belirlenmiş bir dizi kodlama adımlarını kullanmaya ve bir mantık paradigması geliştirmeye veya geliştirilen teoriyi görselleştirmeye vurgu yapan desendir (Çelik ve Ekşi, 2018: 42). Strauss ve Corbin (1998) sistematik deseninde şu üç kodlama türünü kullanmaktadır: Açık kodlama, Eksen kodlama ve Seçici kodlama. Araştırmacı açık kodlama yaparak verilerdeki kavramsal kategorileri keşfeder; eksen kodlama da yaparak kategoriler arasındaki ilişkileri bulur; seçici kodlama yaparak ise kategoriler arasındaki ilişkileri kavramsallaştırarak açıklar (Hatun, 2018: 96).

Kodlama: Araştırma verilerine araştırma amaçları doğrultusunda sembolik olarak kelime ya da kısa cümle atama eylemidir. Kodlanan verinin düzenlenip gruplanarak ortak özellikleri paylaşan kategoriler oluşturulmasına olanak sağlar ve belirli kuralların izlenmediği, sezgisel ve keşfedici bir problem çözme tekniği ve döngüsel bir eylemdir (Ünal, 2015: 80). Kodlama sürecinde ilk olarak metin veya görsel veriler küçük bilgi kategorileri içinde toplanır, çalışmada kullanılan farklı veri tabanlarından gelen kodlar için ipuçları aranır ve son olarak belirlenen kodlara bir etiket verilir (Creswell, 2018: 184). Sağlıklı bir kodlama işlemi yürütülebilmesi için kodlamanın mümkün olduğunca küçük parçalara ayrılması, verinin kelime kelime analiz edilmesi ve kelimelerde, kelime gruplarında bulunan anlamların kodlanması gerekmektedir (Baş ve Akturan, 2017: 76).

Şekil 4. Kodlama Yöntemi ile Veri Analizi Süreci



Kaynak: Saldaña, 2009: 12 Akt. Ünal, 2015: 81

Şekil 4'te büyük resme ulaşabilmek için bir araya getirilmesi gereken puzzlein parçaları gibi; birbirleriyle bağlantılı kod, kategori ve temalardan oluşan kodlama süreci gösterilmektedir. Katılımcı firmalarla yapılan görüşmelerde elde edilen veriler, ilk olarak deşifre edilerek bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Her soruya verilen cevaplar teker teker okunarak, cümlelerden birbirleriyle bağlantısız ama katılımcılar tarafından vurgu yapılan ve anlamlı referans ifadeler elde edilmiştir. Akabinde çok sayıdaki referans ifadeler ayıklama işlemine tabi tutularak, kategorik bir başlık oluşturmaya yardım edecek, birbirine benzer nitelikler içeren kodların tespiti yapılmıştır. Her ne kadar anlamlı olsalar da dağınık halde bulunan kodlar, görüş bildiren diğer firmalarla ortak bir nokta yakaladığı anda kategoriler oluşmaya başlamıştır. Tekrarlanan fikirlerin kategoriler altında toplanmasıyla da sürecin son

aşamasını temsil eden; araştırmanın değişkenlerine katkı sağlayacak, literatürle uyumlu temalar oluşturulmuştur.

Kodların belirlenmesinden teori oluşturulmasına kadar geçen süreçte, özelden genele ve somuttan soyuta doğru bir geçiş vardır. Kodlar kişiye özeldir ve bir gerçeği yansıtırlar. Eğer diğer katılımcılarda da benzer kodlamalar yapılmışsa bu kodlar aynı başlık altında toparlanabilirler ve giderek bir ortaklığı ve paylaşılmışlığı yansıtmaya başlarlar. Kodların birleşmesiyle kategoriler, kategorilerin birleşmesiyle temalar oluşur ve her adımda özelden uzaklaşarak genele doğru yaklaşılır, tüm bunlar bir teorinin oluşmasına zemin hazırlayan tuğla taşlarıdır (Ünal, 2015: 81).

3.6.1. Açık Kodlama

Sürecin ilk adımını oluşturan açık kodlama ham veriler üzerinden gerçekleştirilir. Glaser'e göre araştırmanın sınırları belirlendikten sonra ilk gözlemler ve görüşmelerden sonra açık kodlama süreci başlar (Glaser, 1992) ve kategorilere ulaştıracak kavramlar ortaya çıkarılır. Veriler, kavramsallaştırma ve kategorileştirme amacıyla farklı birtakım parçalara ayrıştırılır. Sürekli karşılaştırma yolu ile kategoriler ve oluşturulan olaylar birlikte etiketlenir ve gruplanır. Kodların sürekli karşılaştırma yöntemi ile soyutlanmasıyla bir üst düzeyi olan kavramlar oluşturulur. Kavramlar üzerinde sürekli karşılaştırma uygulamasının bir sonucu olarak da soyutlamanın sonraki düzeyi olan kategorilere ulaşılır (Özsoy ve Çetinkaya, 2014: 159). Ham veriler kodlandıktan sonra kavramsal etiketleme işlemine tabi tutulur. Kategorilere ilişkin kelime ataması yapılırken, seçilen kelimelerin çalışma alanında meydana gelen olayı tanımlamasına dikkat edilmesi gerekir (Çelik ve Ekşi, 2018: 51).

Açık kodlamada üzerinde durulması gereken bir diğer nokta, kategorilerin özellikleri ve boyutlarıdır. Bir araştırmacı, açık kodlama yaparken, sadece kategorileri belirlemekle kalmaz, aynı zamanda onların özelliklerini ve boyutlarını da belirler. Kategoriler ve alt kategoriler arasındaki ilişkileri anlamak bakımından bu ikisi sistematik olarak geliştirilmelidir (Arık ve Arık, 2016: 299).

Diğer yandan araştırmacı, metin tarafından desteklenen dikkat çeken bilgi kategorileri için metni incelemektedir. Sürekli karşılaştırma metodu ile kategoriye

temsil eden örnekler aramak ve elde edilen yeni bilgi, kategori için daha fazla fikir vermeyene kadar aramaya devam etmek için kategorileri “doygunluğa ulaştırmaya” çalışmaktadır (Creswell, 2018: 195).

Bu aşamada araştırmacılar şu yöntemleri takip edebilirler; *kelime kelime kodlama*; oldukça detaylandırılmış kodlama yöntemidir. Kelimelerin akışına, onlardan çıkarılan anlamlara ve özellikli içeriklerin nasıl etkilendiğine odaklanılır. *Satır satır kodlama*; araştırmacı tarafından deşifre edilen verinin her bir satırının adlandırıldığı kodlamadır. Her satırın okunması ve kodlama işlemine tabi tutulması sayesinde araştırmacılar kalıplaşmış temel kavramların dışında yeni kavramlar ve fikirlere ulaşabilirler. *Olay olay kodlama*; bu süreçte araştırmacı olayla başka bir olayı karşılaştırır. Öne sürülen fikirler verilerle tutarlılık gösterdiğinde ise olayları daha önce kodlanan olay kavramsallaştırmalarıyla karşılaştırır. *Ve in vivo kodlama*; Bu kodlama katılımcıların kullandıkları özel terimlerden oluşmaktadır. Araştırmacı tarafından üretilen veya hali hazırda literatürde kullanılan bir terimden öte, katılımcıların olayları tanımlarken bireysel olarak kullandıkları kelimeleri temsil etmektedir (Çelik ve Ekşi, 2018: 51-54).

Aşağıdaki Tablo 2’de araştırmada gerçekleştirilen açık kodlama sürecine dair örnekler gösterilmektedir. İlk görüşmenin deşifre edilmesinin ardından açık kodlama yapılmaya başlanmıştır. Kodlamalar gerçekleştirilirken, *satır satır kodlama yöntemi* kullanılarak katılımcılardan elde edilen ham verilerinden anlamlı kodlar elde edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca, bu aşamada önemli olan standart kalıplara girilmeden araştırmacının kendi yorumunu kodlama sürecine dâhil edebilmesidir. Her yeni veri bir önceki firmalarda saptanan kodlarla sürekli karşılaştırılarak; olaylar, eylemler, etkileşimler arasındaki benzerlikler ve farklılıklar ortaya koyularak alt kategoriler elde edilmiştir. Örneğin; F1 Nolu firmada belirlenen “rakiplerden farklılaşan noktalar” tanımı diğer firmalarda da dile getirilmiş midir? İn vivo kod olan “güvenilirlik” diğer firmalar tarafından da vurgulanmışsa ayırt edici bir özellik olarak dile getirilebilir mi? Açık kodlama sürecinin sonunda elde edilen kodların süreklilik göstermesi bir sonraki aşama olan eksenel kodlamaya zemin oluşturmaktadır.

Tablo 2. Araştırmada Açık Kodlama İle Elde Edilen Kodlar

Firma No	Cevaplar	Açık Kodlama
F-1	<i>“Bizim hangi konularda farklı olduğumuzu müşterilerimizin tercih sebeplerinden daha net görebiliyoruz. Genelde tercih edilme sebeplerimiz: Güvenilirlik, ürün ve hizmetlerimizin arkasında duruşumuz, tecrübemiz, kalite anlayışımız ve özel, beğenilen tasarımlarımız. Bu sebeplerle tercih edildiğimizi görüyoruz, bizi de farklı kılan nedenler bunlar olsa gerek.”</i>	1-Rakiplerden farklılaşan noktalar 2-Tüketicilerin tercih etme sebepleri 3-Ayırt edici özelliklere vurgu 4- <i>Güvenilirlik</i> 5-Ürün ve hizmet savunuculuğu 6-Kalite felsefesi 7-Firmaya özgü tasarımlar
F5	<i>“Bir şirketin gelecekte nerde olmak istediği veya arzulandığı hedeftir. Gelecekte -10 yıl içerisinde- Avrupa da gitmedik ülke bırakmamak. Türkiye’yi tüm Avrupa’ya taşımak...”</i>	1-Gelecek odaklılık 2-Hedeflenen Konum 3-Uzun vade 4- Uluslar arası pazarlara açılmak 5- Milliyetçi duygular
F-16	<i>“Öncelikle maddiyat insanların tercihini etkiliyor. Gün geçtikçe genç müşterilere hitap eden araçlar ilgi görüyor ve bizde bu etmenleri ele alarak araç üretiyoruz. Eskiden manuel araçlara ilgi yoğun iken şimdi müşterilerimiz daha çok otomatik araçları tercih ediyor...”</i>	1- Gelir seviyesi 2-Hedef kitle 3- Değişen trendler 4- Sosyal çevrenin değişime paralel olarak firmanın değişimi 5- Değişen ihtiyaçlar
F-7	<i>“Otomotiv sektöründe belirsizlikler çok ciddi maddi ve manevi zararlara yol açabilir. Firmamızda da değişim ile ilgili olarak elektrikli otomobil çalışmaları yaparak belirsizliğe ve olası tehditlere karşı gerekli ar-ge çalışmalarını yapıyoruz. Sürekli ürün geliştirme çalışmalarımızı yaparken müşteri zihninde nasıl bir algı yaratacağı konusunda bir çalışma yapıyoruz. Gerek anketler ile gerek bireysel iletişime geçerek belirsizlikleri gidermeye çalışıyoruz.”</i>	1-Sektör vurgusu 2-Belirsizliğin etkisi 3-Belirsizliğe karşı analiz yeteneğini kullanma 4-Belirsizliğe çözüm üretme 3-Belirsizliğe karşı hazır olma
F-2	<i>“Yetenek elindeki imkânları en iyi ve en doğru şekilde kullanan, yöneten kişilerin göstermiş olduğu performanstır. Firmamızın yetenekleri; planlı bir şekilde doğru zamanda doğru adımlar atmak, eldeki kaynakları optimum faydanın sağlanacağı yerlerde kullanmak.”</i>	1- Yetenek: İmkânları en etkin ve verimli kullanma şekli 2- Planlama 3- İsbetli kararlar verebilme 4- Etkin kaynak kullanımı
F-6	<i>“Karar verme işini yönetim gerçekleştiriyor. Çünkü çalışana her zaman her işi bırakamıyorsun onu gözlemlemek gerekiyor. Her çalışan kendi işi gibi benimseyip aynı derecede çalışmıyor. Bu yüzden diğer yöntemleri kullanmayı düşünmüyoruz. Bu yöntem şuan bizim için yeterli.”</i>	1- Karar verme yetkisi yönetimde 2-Çalışanları gözleme gerekliliği 3-Çalışanların iş hassasiyetlerinin farklılığı

3.6.2. Eksen Kodlama

Strauss ve Corbin (1990); eksenel kodlamayı, veri tabanının tekrar gözden geçirildiği veya yeni verilerin eklendiği, çekirdek kategoriyi açıklayan veya onunla ilgili kategorilerin belirlenmeye çalışıldığı süreç olarak tanımlamışlardır (Ünal, 2015: 87). Eksenel kodlama, açık kodlamadan sonra kategorin ve alt kategorilerin birbirleriyle karşılaştırılarak, başka bir yolla tekrar bir araya getirildiği aşamadır (Arık ve Arık, 2016: 300).

Bu aşamada öncelikli hedef, oluşturulan her bir kodun, diğer kodlarla olan ilişkisi, benzerlikleri, farklılıkları tespit edilerek kodlama hatalarının giderilerek geçici kategorilere ulaşılması ve her bir kodun farklı veri setleri içinde ifade ettiği anlamın belirginleştirilmesi ve ortaklaştırılmasıdır (Demirhan, 2015: 23). Araştırmacı verileri tekrar gruplayarak, odak kodlar oluşturmak amacıyla açık kodlar arasındaki ilişkiyi betimler, açık kodlama sonucunda ortaya çıkarılmış olan kavram ve kategoriler arasında birbirleri ile bağlantı kurulmaya çalışılır (Özsoy ve Çetinkaya, 2014: 159-160). Bu süreçte araştırmacı, merkezi fenomeni açıklayan veya onunla ilişkisi olan özel kodlama kategorilerini kavramak için veritabanını gözden geçirir, nedensel koşulları, stratejileri şekillendiren bağlam ve müdahil koşulları ortaya çıkarır (Creswell, 2018: 196).

Tablo 3'te Eksen kodlama süreci ile elde edilen bazı kodlar gösterilmektedir. Bu aşamada da, sürekli karşılaştırma yöntemi kullanılarak, açık kodlamada elde edilen ve en çok değinilen, süreklilik gösteren kodlar saptanmıştır. Örneğin, Tablo 2'deki F7 Nolu firmandan elde edilen ve aslında kategori açısından önem taşıyan "sektör vurgusu" kodu diğer firmalar tarafından dile getirilmemiş ya da sayıca bir üstünlük göstermediği için eksen kodlamada yer alamamıştır. Diğer yandan, Tablo 2'deki F2 Nolu firmanın vurgu yaptığı "isabetli kararlar verebilme" kodu belli bir birikim oluşturduğu için Tablo 3'te "etkin karar verme süreci" olarak yer almıştır. Yine Tablo 2'de F16 Nolu firmada ortaya çıkan "gelir seviyesi, değişen trendler ve değişen ihtiyaçlar" kodlarının, Tablo 3'e bakıldığında "gelir seviyesi ve moda" kodlarına dönüşmüş olduğu görülmektedir. Diğer firmaların cevapları üzerinden yapılan sürekli karşılaştırma yöntemi ile en uygun kavramlar tespit edilerek eksenel kodlama süreci tamamlanmıştır.

Tablo 3. Araştırmada Eksen Kodlama İle Elde Edilen Kodlar

Firma No	Cevaplar	Açık Kodlama	Eksen Kodlama
F1	“Bizim hangi konularda farklı olduğumuzu müşterilerimizin tercih sebeplerinden daha net görebiliyoruz. Genelde tercih edilme sebeplerimiz: Güvenilirlik, ürün ve hizmetlerimizin arkasında duruşumuz, tecrübemiz, kalite anlayışımız ve özel, beğenilen tasarımlarımız. Bu sebeplerle tercih edildiğimizi görüyoruz, bizi de farklı kılan nedenler bunlar olsa gerek.”	1-Rakiplerden farklılaşılın noktalar 2-Tüketicilerin tercih etme sebepleri 3-Ayırt edici özelliklere vurgu 4- Güvenilirlik 5-Ürün ve hizmet savunuculuğu 6-Kalite felsefesi 7-Firmaya özgü tasarımlar	1-Ayırt Edici Özellik 2- Kalite Felsefesi
F5	“Bir şirketin gelecekte nerde olmak istediği veya arzulandığı hedefdir. Gelecekte -10 yıl içerisinde- Avrupa da gitmedik ülke bırakmamak. Türkiye’yi tüm Avrupa’ya taşımak...”	1-Gelecek odaklılık 2-Hedeflenen Konum 3-Uzun vade 4- Uluslar arası pazarlara açılmak 5- Milliyetçi duygular	1- Hedeflenen Konum 2- Gelecek Odaklılık 3-Uzun Vade
F16	“Öncelikle maddiyat insanların tercihini etkiliyor. Gün geçtikçe genç müşterilere hitap eden araçlar ilgi görüyor ve bizde bu etmenleri ele alarak araç üretiyoruz. Eskiden manuel araçlara ilgi yoğun iken şimdi müşterilerimiz daha çok otomatik araçları tercih ediyor...”	1- Gelir seviyesi 2-Hedef kitle 3- Değişen trendler 4- Sosyal çevrenin değişime paralel olarak firmanın değişimi 5- Değişen ihtiyaçlar	1-Moda 2-Yaşam Standartı
F7	“Otomotiv sektöründe belirsizlikler çok ciddi maddi ve manevi zararlara yol açabilir. Firmamızda da değişim ile ilgili olarak elektrikli otomobil çalışmaları yaparak belirsizliğe ve olası tehditlere karşı gerekli ar-ge çalışmalarını yapıyoruz. Sürekli ürün geliştirme çalışmalarımızı yaparken müşteri zihninde nasıl bir algı yaratacağı konusunda bir çalışma yapıyoruz. Gerek anketler ile gerek bireysel iletişime geçerek belirsizlikleri gidermeye çalışıyoruz.”	1-Sektör vurgusu 2-Belirsizliğin etkisi 3-Belirsizliğe karşı analiz yeteneğini kullanma 4-Belirsizliğe çözüm üretme 3-Belirsizliğe karşı hazır olma	1-Belirsizliğe Karşı Güçlü Duruş
F2	“Yetenek elindeki imkânları en iyi ve en doğru şekilde kullanan, yöneten kişilerin göstermiş olduğu performanstır. Firmamızın yetenekleri; planlı bir şekilde doğru zamanda doğru adımlar atmak, eldeki kaynakları optimum faydanın sağlanacağı yerlerde kullanmak.”	1- Yetenek: İmkânları en etkin ve verimli kullanma şekli 2- Planlama 3- İsbetli kararlar verebilme 4- Etkin kaynak kullanımı	1-Etkin Karar Verme Süreci
F6	“Karar verme işini yönetim gerçekleştiriyor. Çünkü çalışana her zaman her işi bırakamıyorsun onu gözlemlemek gerekiyor. Her çalışan kendi işi gibi benimseyip aynı derecede çalışmıyor. Bu yüzden diğer yöntemleri kullanmayı düşünmüyoruz. Bu yöntem şuan bizim için yeterli.”	1- Karar verme yetkisi yönetimde 2-Çalışanları gözlemleme gerekliliği 3-Çalışanların iş hassasiyetlerinin farklılığı	1-Merkeziyetçilik

Analiz sürecinin sonunda, eksen kodlamayla elde edilen bütün kodlar literatür tarafından desteklenen ve araştırma konusuyla uyumlu olan, Tablo 4’te gösterilen kategorilere dönüştürülmüştür.

Tablo 4. Kodlamalar Sonucunda Oluşan Kategoriler

Firma No	Açık Kodlama	Eksen Kodlama	Kategori
F1	1-Rakiplerden farklılaşılın noktalar 2-Tüketicilerin tercih etme sebepleri 3-Ayırt edici özelliklere vurgu 4- <i>Güvenilirlik</i> 5- Ürün ve hizmet savunuculuğu 6-Kalite felsefesi 7-Firmaya özgü tasarımlar	1- Ayırt Edici Özellik 2- Kalite Felsefesi	MİSYON
F5	1-Gelecek odaklılık 2-Hedeflenen Konum 3-Uzun vade 4- Uluslar arası pazarlara açılmak 5- Milliyetçi duygular	1- Hedeflenen Konum 2- Gelecek Odaklılık 3-Uzun Vade	VİZYON
F16	1- Gelir seviyesi 2-Hedef kitle 3- Değişen trendler 4- Sosyal çevrenin değişime paralel olarak firmanın değişimi 5- Değişen ihtiyaçlar	1-Moda 2-Yaşam Standartı	SOSYO-KÜLTÜREL ÇEVRE
F7	1-Sektör vurgusu 2-Belirsizliğin etkisi 3-Belirsizliğe karşı analiz yeteneğini kullanma 4-Belirsizliğe çözüm üretme 3-Belirsizliğe karşı hazır olma	1-Belirsizliğe Karşı Güçlü Duruş	ÖRGÜTSEL KÜLTÜR
F2	1- Yetenek: İmkânları en etkin ve verimli kullanma şekli 2- Planlama 3- İsbetli kararlar verebilme 4- Etkin kaynak kullanımı	1-Etkin Karar Verme Süreci	YÖNETSEL YETENEKLER
F6	1- Karar verme yetkisi yönetimde 2-Çalışanları gözlemlene gerekliliği 3-Çalışanların iş hassasiyetlerinin farklılığı	1-Merkeziyetçilik	ÖRGÜTSEL YAPI

IV. BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

“...zorlukların ortasında bir avantaj yakalamaya her zaman hazır olursak, kendimizi talihsizlikten kurtarabiliriz.”

Sun TZU

Araştırmanın bu aşamasında elde edilen verilere ve bu veriler eşliğinde ortaya çıkan teorik modele ve açıklamalara yer verilmiştir. Firmalarla yapılan görüşmelerden elde edilen veriler bulguların temelini oluşturmaktadır.

4.1. Katılımcı Firmaların Özellikleri

Araştırmaya katılan firmaların hepsi Düzce ilinde faaliyet göstermektedir. Bu firmaların isimlerine çalışmada yer verilmemiştir. İsimleri yerine F-1 F-2 F-3 şeklinde devam eden kodlamalar kullanılmıştır. Araştırmaya otomotiv sektöründen 7, tekstil sektöründen 4, inşaat, ahşap, mobilya ve bilişim sektöründen 3'er tane firma katılırken, kimya, demir-çelik, sigorta, akaryakıt, eğitim, lojistik, bankacılık, gıda ve enerji sektörlerinden 1'er firma katılmıştır. Araştırmaya katılan firmaların sektörlerine ve hukuki yapılarına dair bilgiler aşağıdaki Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5. Firmalara Ait Genel Bilgiler

Firma	Sektör	Hukuki Yapı	Firma	Sektör	Hukuki Yapı
F1	Bilişim	Limited Ş.	F17	Otomotiv	Limited Ş.
F2	Mobilya	Anonim Ş.	F18	Ahşap	Limited Ş.
F3	Bankacılık	Anonim Ş.	F19	Otomotiv	Anonim Ş.
F4	Otomotiv	Anonim Ş.	F20	Ahşap	Anonim Ş.
F5	Lojistik	Limited Ş.	F21	Ahşap	Anonim Ş.
F6	İnşaat	Limited Ş.	F22	Bilişim	Limited Ş.
F7	Otomotiv	Anonim Ş.	F23	Akaryakıt	Limited Ş.
F8	Gıda	Anonim Ş.	F24	Tekstil	Limited Ş.
F9	İnşaat	Anonim Ş.	F25	Otomotiv	Anonim Ş.
F10	Eğitim	Limited Ş.	F26	Kimya	Limited Ş.
F11	Otomotiv	Anonim Ş.	F27	Bilişim	Limited Ş.
F12	Tekstil	Limited Ş.	F28	Tekstil	Anonim Ş.
F13	Mobilya	Limited Ş.	F29	İnşaat	Limited Ş.
F14	Enerji	Anonim Ş.	F30	Otomotiv	Anonim Ş.
F15	Tekstil	Limited Ş.	F31	Mobilya	Limited Ş.
F16	Sigorta	Limited Ş.	F32	Demir-Çelik	Limited Ş.

4.2. Kodlama Süreci

Bu aşamada veri analizi sürecinin ilk basamağı olan açık kodlama gerçekleştirilmiş ve referans ifadeler tespit edilmiştir. Veri çözümlemesi yapıldıkça sürekli karşılaştırma yöntemi ile veriler tekrar gözden geçirilmiş ve kodlar üzerinde gerekli değişiklikler yapılmıştır. Bu süreç boyunca 462 tane referans ifadeye ulaşılmıştır. Tek başlarına bir anlam ifade etmediklerinden dolayı elde edilen referanslar benzer olmaları, aynı noktayı işaret etmeleri bakımından belli başlıklar altında birleştirilmiştir. Açık kodlamanın ardından sürecin ikinci basamağını oluşturan eksen kodlama aşamasına geçilmiştir. Bu aşamada belirlenen kodlar tümdengelim ve tümevarım düşünme yoluyla diğerleriyle ilişkilendirilmeye çalışılmaktadır (Baş ve Akturan: 2017: 77).

4.2.1. STRATEJİK FARKINDALIK İLE İLGİLİ BULGULAR: Yapılan analizler sonucunda stratejik farkındalık; *strateji, misyon, vizyon, amaçlar ve hedefler, değerler, politika, taktik, program ve bütçe* olarak 8 kategori altında toplanmıştır.

Tablo 6. Eksen Kodlama Sonucunda Oluşan Tema, Kategoriler ve Kodlar 1

Tema	Kategoriler	Kodlar
Stratejik Farkındalık	Strateji	Yol Haritası Doğru strateji=Başarı
	Misyon	Ayırt Edici Özellikler Kalite Felsefesi Müşteri Odaklılık
	Vizyon	Hedeflenen Konum Gelecek Odaklılık Uzun Vade
	Amaçlar ve Hedefler	Vizyona Ulaştıran Adımlar Amaç=Sonuç / Hedef=Araç
	Değerler	Daha İyiye Ulaşma Arzusu Dış Müşteri Memnuniyeti İç Müşteri Memnuniyeti Güven İlkesi
	Politika	Rehber
	Taktik	Manevra Kabiliyeti Kısa Vade
	Program	İzlenecek Adımlar
	Bütçe	Strateji Bazlı Bütçe Kısa Vade

Soru 1: Strateji size neyi ifade etmektedir?

Strateji: Stratejik farkındalığın ilk adımını, stratejinin belirlenmesi ve bu strateji doğrultusunda faaliyetlerin gerçekleştirilmesi oluşturur. Firmaların strateji konusundaki bilgileri, tanımlamaları firmalarına has başarılı stratejileri bu başlık altında incelenmiştir. Strateji literatürde, uzun dönemi kapsayan, faaliyetlere yön gösterecek olan kararların verilmesi ve uygulanması süreci olarak tanımlanmaktadır. Firmaların “strateji nedir?” sorusuna verdikleri cevaplara bakıldığında ise, ilk kod *Yol Haritası* strateji tanımına yakın, doğru bir yaklaşım olarak görülürken, *Doğru*

Strateji=Başarı kodu aslında bir sonuç ifade etmekte ve strateji kavramını tanımlamaktan uzak kalmaktadır.

Yol Haritası: Yol haritası bir katılımcının ifadesinden direk alınan in vivo koddur. Katılımcı firmalara stratejinin tanımını sorulduğunda, 13 tane firma tarafından amaca götüren yol haritası, hedefler doğrultusunda çizilen yol, şeklinde cevaplar alınmıştır. Kelime anlamı olarak, amaca ulaşmak için uygulanan yöntemlerin tümü olarak karşımıza çıkan strateji, işletmelerin faaliyetlerine rehberlik ederek kritik bir görev üstlenmektedir.

F-4 ve F-6 Nolu firmalar stratejinin tanımını şu ifadelerle dile getirmişlerdir:

“...Strateji uzun vade de atacağımız adımların önceden belirlenmesidir. Stratejinin uzun vadeli olarak bir oyun olduğunu düşünüyorum. Bu oyunu en iyi kim oynarsa o kazanır...”

“...Bizim için strateji belirli bir hedefe ulaşmak için çizilen yol haritasıdır...”

F-31 stratejiyi şu ifadelerle tanımlamış ve stratejiler doğrultusunda hareket etmenin önemine dikkat çekmiştir:

“...Öncelikle bir yola çıkarsınız bu yolda başarılı olmak için uğraşsınız tabi ki de önünüze bazı engeller çıkabilir, bu engelleri aşmak için de muhakkak stratejiler belirlememiz gerekir. Eğer aklımızda belirlediğimiz stratejiler doğrultusunda ilerleyebilirsek başarılı oluruz fakat bu stratejilerin dışına çıkarsak işimiz başarısızlıkla sonuçlanır. Yani belirli bir çizgimiz var ve o çizgiden çıkmamız gerekir aksi takdirde her türlü zorlukla karşılaşabiliriz. Bize göre strateji budur...”

F-11 stratejilerin rekabet avantajı açısından da önemli olduğunu şu şekilde dile getirmektedir:

“Strateji, işletmeler için kısa olarak anlatmak gerekirse hedefe ulaşmak için tercih edilen bir yöntemdir. Bu yöntemlerin bazısı sabit bazısı değişkendir. Strateji tüm yönleriyle şirketin içindeki/çevresindeki durumları değerlendirerek rekabet üstünlüğü sağlamak için belirlediği yol, hareket şeklide denebilir...”

F-7 ve F-27 stratejilerin değişen koşullara uyumlaştırılması gerektiğini şu şekilde ifade etmişlerdir:

“Strateji yatırımın, ilk planlandığı andan itibaren evrimleşerek yenilenerek sürekli yapılması demektir. Her yeni ihtiyaç, yeni stratejilerin geliştirilmesini gerektirir...”

“...Aynı zamanda firma olarak bizim genç bir ekip kurmamız bu ekibi sürekli olarak yenilmemiz stratejilerimizle alakalı sürekli olarak ekibimizle toplantılar yapıp ekibimizi belli yerlere ve seviyelere taşımamız aynı zamanda gündemi sürekli takip edip ona göre stratejilerimize yön vermemiz gerekmektedir...”

Doğru Strateji = Başarı: Strateji kategorisinin son kodu olan doğru strateji=başarı in vivo bir koddur ve 12 tane firma tarafından dile getirilmiştir. Firma temsilcileri, doğru belirlenen ve uygulanabilen stratejilerin işletmelere başarı getirdiği noktasında ortak bir görüş oluşturmuşlardır; ancak, bu kod net bir sonucu ifade etmektedir. Doğru belirlenmiş bir strateji ile elbette başarının yakalanması mümkündür. Başarıya götürecekt o doğru stratejinin belirlenebilmesi için de, ilk önce strateji kavramının tam olarak benimsenmesi ne anlam ifade ettiğinin anlaşılması gerekmektedir.

F-16 başarı ve doğru strateji bağlantısını şu şekilde ifade etmiştir:

“... Yaptığımız kampanyalar sonucu elde ettiğimiz gelire harcadığımız zamana ve sermayeye bakarak kendimizi ve başarıımızı değerlendiririz. Eğer bir oran vermek gerekirse başarının stratejiye bağlılığı yüzde yüzdür. Çünkü başarı ‘doğru strateji’ ve ‘doğru strateji yönetimi’ ile gelir...”

F-18’de bu bağlantıyı şu cümlelerle açıklamıştır:

“...Bu nedenle müşterilerimizden gelen istekler üzerine gidiyoruz buda bizim başarılı bir strateji uyguladığımızın olumlu dönüşlerinden biridir. Müşterilerin kafasında her zaman şu olması gerekiyor BU İŞİ KİM YAPAR YAPAR” ...Bizce başarının büyük kısmı stratejiye bağlı. Bununla ilgili matematiksel bir oran verecek olursak kesinlikle %80’dir...”

Soru 2: Sizce misyon nedir?

Misyon: Literatürde misyon özel amaç, varoluş sebebi olarak tanımlanmaktadır. Stratejik farkındalığın ikinci boyutunu oluşturur, örgütün neyi başarmak istediğini ortaya koyar ve yaptığımız iş nedir sorusunun cevabını vermektedir. Verilerin analizi sonucunda, 4 firma “misyon nedir?” sorusuna doğru ve net tanımlar yaparak cevap verirken, 16 firma da özellikle misyonun rakiplerden farkı ortaya koyan özelliğini dile getirmişlerdir.

Misyon tanımını doğru yapan firmalara ait cevaplar:

F-5: “Şirketin bugün hangi durumda olduğu ne yaptığını nasıl ve kimin için kimle yaptığını anlatır. Yani günceldir...”

F-11: “Misyon şirket için var oluş sebebidir. Ne iş yaptığını, neye ve kime hitap ettiğini gösterir...”

F-15: “Firmanın veya kuruluşun var oluş sebebini açıklayan bildirgedir. “Neden varız? Ne iş yaparız? Kime hitap ederiz?” gibi soruları yanıtlar...”

F-21: “İş dünyası için önemli bir kavram olan misyon kısaca; şirketlerin kuruluş amacını ve faaliyet gösterdikleri alandaki başarısını ifade etmek için kullanılmaktadır. İşletmelerin kurulduğu alana bağlı olarak ne tür bir hizmet vereceği o şirketin misyonudur...”

Bu kategoride oluşan kodlar ise; *Ayırt Edici Özellik, Kalite Felsefesi ve Müşteri Odaklılık*’tır.

Ayırt Edici Özellik: Misyonların olmazsa olmazı, işletmeleri diğerlerinden farklı kılan özellikleri ortaya koymasıdır. 16 tane firma da bu farklılıklara dikkat çekmiş, kendilerini diğerlerinden ayıran özellikleri dile getirmişlerdir.

F-1, F-2 ve F-4 ayırt edici özelliklerinin vurgusunu şu şekilde yapmışlardır:

“Bizim hangi konularda farklı olduğumuzu müşterilerimizin tercih sebeplerinden daha net görebiliyoruz. Genelde tercih edilme sebeplerimiz: Güvenilirlik, ürün ve hizmetlerimizin arkasında duruşumuz, tecrübemiz, kalite

anlayışımız ve özel ve beğenilen tasarımlarımız nedeniyle tercih edildiğimizi görüyoruz, bizi de farklı kılan nedenler bunlar olsa gerek...”

“Firmamız adına rakiplerimizden farkımız kullandığımız makineler, makine hattımız ve deneyimli elemanlarla çalışıyor olmamız. Yüksek üretim kapasitemizle ürünler üzerindeki birim maliyeti daha aşağılara çekebilmemiz ve pazarlama ağımızın gelişmiş olması diyebiliriz...”

“Bizi başkalarından farklı kılan; yeni ürünleri rakiplere göre daha hızlı piyasaya sunmaktır...”

F-24 ayrıntılı olarak firmanın rakiplerinden farklılaştığı noktaları dile getirmiş ve bu farklılıklarla piyasaya yön vermeyi amaçladıklarını ifade etmiştir:

“Rakiplerden en büyük farkımız piyasada ezberci değil yeniliklerle ezber bozan, sektöre yön veren olmayı amaçlamaktayız. Piyasada farklı olduğumuz şeyler; müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına hızlı cevap vererek, fason üretim yapmak üzere emanet bırakılan hammaddeleri emanet olarak görüp, en az zayıyla üretimi tamamlamak, taahhüt edilen temin süreleri daha dolmadan ürünleri hazır hale getirerek müşteri memnuniyeti oluşturup güven ve değer sağlamak...”

F-26 ise önemli bir noktaya parmak basarak, misyonun tıpkı strateji ve vizyonda olduğu gibi işletmelere has olduğunu, vizyonla bir bütün oluşturduğu takdirde başarının elde edilebileceğini şu şekilde açıklamıştır:

“Miyon, işletmeye yön vermek amacıyla belirlenmiş ve o işletmeyi benzerinden ayıran görev ve ortak değerlerdir... Biz bu misyonda vizyonumuza ulaşmak için yapı taşlarını oluşturduk kendimize ve önce insan dedik çünkü yapbozun tamamlanabilmesi için diğer parçalarında muhakkak iyi oturması gerekir. Nasıl her insanın karakteri varsa her şirketin de bir kültürü vardır. Bir şirketteki inançlar, değerler, anlayışlar ve kabuller, o şirketin kültürünü oluşturur. Buda sizi rakiplerinizden farklı kılan özelliklerinizdir aslında... Ürün, hizmet, fiyat ve müşteri memnuniyetlerimiz ise bizi rakiplerimizden farklı kılan yapılarımızı ortaya koymaktadır...”

Kalite Felsefesi: Misyonlar da her şirkette farklılık gösteren ifadelerdir. Tek bir yol olmadığı gibi, farklı yapıdaki farklı kültürdeki her firmanın kendine has benimsediği bir misyonu mevcuttur. Yapılan analizlerde en çok karşılaşılan misyon ifadesi kalite olarak ortaya çıkmış ve 14 tane firma tarafından dile getirilmiştir. Kaliteli ürün üretmek, kaliteli hizmet sunmak, kaliteyi daima bir adım ileriye taşımak hedefleriyle işletmelerin kalite felsefesini misyon olarak ifade ettikleri görülmektedir.

F-14 misyonun tanımını yaparken var olma stratejisi olarak ifade etmiş ve şu cümleleri kurmuştur:

“Şirketimizin misyonu, yani var olma stratejisi "Kalite" dir. Vizyonumuz ise, müşterimize verdiğimiz en büyük taahhüdümüz olan “yarının güvencesidir”. Dolayısıyla bu felsefeyle, ürünlerimizin en iyi biçimde, en sağlıklı ortamda ve doğa ile el ele üretilebilmesi için gerekli olan tüm tedbirleri, büyük bir hassasiyetle almaktayız...”

F-15 kaliteyi rakiplerinden farklılaşan özellikleri olarak vurgulamaktadır:

“Misyonumuzu geliştirmek için çalışanlarımızla birlikte sağlıklı gelişmeyi, evrensel kalite ve standartlarda ürün ve hizmetler sunmayı bir yandan da ülkesi müşterileri ve tedarikçileri için güvenilirlik, devamlılık ve saygınlık simgesi olmak için çalışmalarımız devam etmektedir. Kurumumuzu rakiplerden farklı kılan faaliyetlerimiz, faaliyet gösterdiğimiz tüm branşlarda sürdürülebilir kalitedir...”

F-32’de net bir şekilde misyonlarının kalite olduğunu şu şekilde açıklamıştır:

“...Bizim misyonumuz “sektörümüzde, makine ve çelikte yenilikçi ve her zaman lider olmaktır.” Bizi farklı kılan şey kalitedir. Bu sektörde ilk olmak, öncü olmak, kaliteli olmak, uzman kişilerle çalışmak, en az hatayla görevimiz yerine getirmek de rakiplerimizden ayrılan önemli özelliklerimizdir...”

Müşteri Odaklılık: Misyon kategorisinin son kodu müşteri odaklılıktır. 16 tane firma tarafından vurgulanmıştır ve kalite felsefesi gibi müşteri memnuniyetinin de ön planda tutulduğu sonucuna ulaşılmıştır. Müşteri istek, talep, ihtiyaçlarını

dikkate almak, şikâyetleri göz önünde bulundurarak memnuniyeti ve bağlılığı arttırmak misyon ifadelerinde yer alan önemli noktalaradır.

F-8 müşteri odaklılığın firmalarına sağladığı konumu net bir şekilde ifade etmiştir:

“Miyon deyince çalışana ve müşteriye değer vermek temel ilkedir. Kurumumuzun kırk yılı aşkın AR-GE si mevcuttur. Sektörde saygın, müşterilerin benimsediği, Türkiye'nin her noktasına ulaşım ağı olan bir markayız...”

F-12 müşteri memnuniyeti adına yaptıkları uygulamalardan bahsetmiş ve böylece oluşturdukları farklılıkları şu şekilde dile getirmiştir:

“Herkesin yapması gerektiği bir görev vardır bizde firma olarak sağlıklı bir şekilde yerine getirmeye çalışıyoruz. Müşteri memnuniyetini sağlamaya çalışıyoruz. Bundan dolayı da bizim piyasada birazda olsa farklılaştığımızı düşünüyoruz. İşlerimizi programlı olarak yapmaya çalıştığımız için müşterilerimiz bu durumdan memnundur. Anlık dönüşlerimiz olduğundan dolayı bu durumda müşterilerimizde güven oluşturuyor...”

F-31 müşteri odaklı şekillenen misyonun kazandırdıklarını şu şekilde dile getirmiştir:

“Düzce’de mobilya sektöründe marka olmuş firmalar var ve kurumsallar. Fakat biz markasız ürünler satıyoruz. Dolayısıyla insanlara markalardan daha iyi ve fazla hizmet sunarak farklılaşıyoruz yani bu da entelektüel sermayeyi kapsıyor... Kalıplaşmış müşterilerimiz var ve biz ne kadar bu müşterilere iyi hizmet verirsek onlarda çevresine o kadar bizi öneriyorlar. Böylelikle güvene dayalı bir ticaret oluyor ve müşteri rahatlıkla ben oraya gittiğimde ‘değerinden fazla miktar ödemeyeceğim, piyasada fiyat ne ise odur’ şeklinde ‘aldığım ürün kalitelidir’ diyebiliyor. Bunun yanı sıra ödeme şekillerinde açık hesap kültüründen dolayı yakın arkadaşlarımızdan almak daha rahat oluyor ama bu yöntemi bir marka firmada yapamazsınız...”

Soru 3: Vizyon nedir?

Vizyon: Stratejik farkındalığın üçüncü kategorisi olan vizyon, TDK tarafından daha sonra olabilecekleri düşünme işi, ileri görüş olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2018) ve “Ne olmak istiyoruz?” sorusuna cevap vermektedir. Bu aşamada katılımcıların verdikleri cevaplar üzerinden yapılan analizler sonucunda, yoğunlukla karşılaşılan ifadeler 3 tane kod altında toplanmıştır. Bunlar; *Hedeflenen Konum*, *Gelecek Odaklılık* ve *Uzun Vade*’dir.

Hedeflenen Konum: Bu kod vizyonun tanımında da olduğu gibi, gelecekte ulaşılmak istenilen konumu ifade etmektedir. 29 tane firmanın bu doğrultuda cevap verdiği, ayrıca analizler sonucunda, firmaların mevcut konumlarını da vurguladıkları ve bu doğrultuda vizyonlarını belirledikleri gözlemlenmiştir.

F-3 ve F-16 hem mevcut konumlarını hem de hedeflenen konumlarını şu şekilde dile getirmişlerdir:

“Uygun ve yeni finansal çözüm sunma, bilgi birikimi, tecrübe ışığında uluslar arası bir banka olarak Türkiye’de hizmet kalitesinde ilk beş, aktif büyüklük açısından ilk 10 banka arasında yer almaktır. Şuan 12. yiz. Ve ilk beş arasına girmek öncelikli hedefimiz. Bankamızı 5 yıl sonra ilk beş arasında görüyorum. Vizyonumuzu gerçekleştirmek için mevcut koşullara sahibiz ve üstüne katarak ilerliyoruz...”

“Öncelikle tecrübemize (bilgimize) güveniyoruz. Müşterilerimizle olan karşılıklı güven vizyonumuzu gerçekleştirmemizde önemli bir yere sahiptir. Kısacası vizyonumuzu gerçekleştirmek için doğru bilgi, deneyim ve bizlere güvenen müşteri kitlemiz vardır. Şu an sektörde il birincisi ve bölge birincisiyiz. Hedefimiz Türkiye ‘de ilk 10’a girmek...”

F-5 ve F-27 vizyonun tanımının yanı sıra hedeflenen konumlarını da şu şekilde açıklamışlardır:

“Bir şirketin gelecekte nerde olmasının istendiği veya arzulandığı hedeftir. Gelecekte 10 yıl içerisinde Avrupada gitmedik ülke bırakmamak. Türkiye’yi tüm Avrupa’ya taşımak...”

“Vizyon aslında bizim varmak istediğimiz noktadır. Yani bizim için bir hedefdir. Bizim vizyonumuz bölgede bu firmanın adı geçtiğinde önde gelen ve akla gelen firma olmaktır. Vatandaşlara en iyi hizmeti vermektir. Vatandaşlar tarafından en çok tercih edilen firma olmaktır.”

Gelecek Odaklılık: Vizyon kategorisinin ikinci kodu olan gelecek odaklılık bir önceki hedeflenen konum kodu ile de bağlantılıdır. 29 tane firma tarafından vurgulanan bu kavram, firmaların ortak bir noktada birleştiklerini, gelecekleri adına belli hedefler koyarak ve bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için de bugünden çalışmalarını yönlendirerek faaliyette bulduklarını ifade etmektedir.

F-4 gelecek odaklılıklarını şu şekilde anlatmıştır:

“Yurt içi ve dünya pazarında bilinen öncelikli tercih edilen, sektörde öncü ve inovatif bir marka olmak vizyonumuzdur. İlk olarak hedefimiz markalaşmaktır. Dünyada motosiklet segmentinde geniş gruplara hitap eden Avrupa da ilk üç motosiklet lastiği üreticisi arasına girmektir...”

F-21 gelecek odaklılığın mevcut konumdan yola çıkarak benimsenmesi gerektiğini net bir şekilde açıklamıştır:

“Vizyon; iş hayatıyla ilgili bir kavramdır ve gelecekte varılmak istenen nokta veya olunması istenen konum demektir. Herkes, geleceğe dair hayaller kurar. Gelecekte hep, kendimizi görmek istediğimiz konumda hayal ederiz. Vizyon, hayalden daha gerçekçi bir kavramdır. Yani, o an içinde bulunulan koşullar dâhilinde, eldeki imkânları en iyi şekilde kullanarak istenen sonuca varmayı ifade eder...”

F-28 gelecekte olmak istedikleri konumu, ayrıntılarıyla şu şekilde açıklamıştır:

“Gelecekte kendimizi inovatif kumaşlar ile üretilmiş, özgün tasarıma sahip bir ürün ağını yöneten, Endüstri 4.0 dönüşümünü tamamlayıp gerekli tasarrufları sağlamış ve GreenFactory düşüncesini gerçekleştirmiş fabrika alanına sahip olan bir firma olarak konumlandırmaktayız. Firma olarak finansal açıdan güçlü bir firmayız. 70 milyon Euro ciroya sahip ve kendi öz sermayesi ile minimum banka kredisi alarak

hareket eden bir firma konumundayız. Bu da finansal açıdan dışa bağımlı olmadığımız anlamına geliyor bu en büyük avantajımız aslında. Bizim için diğer bir avantaj ise nitelikli iş gücüne sahip olmamız. Nitelikli iş gücümüz sayesinde ARGE çalışmalarımızı daha verimli olarak sürdürebiliyoruz. Yönetim kurulumuzda firmanın vizyonu için yeterli finans kaynağını ortaya koyan ve nitelikli iş gücünü kanalize eden bir yapıya sahip...”

Uzun Vade: Uzun vade vizyonun en önemli özelliklerinden biridir. Sürekli değişime uğramayan, sık sık yenilenmeyen diğer yandan esnek olmayı da gerektiren bir stratejik farkındalık faktörüdür. Analiz sonucunda 12 tane firmanın bu uzun vadeyi vurguladıkları 5 ila 10 yıl arasında kendilerini nerede gördüklerini dile getirdikleri gözlemlenmiştir.

F-11 vizyonu tanımlarken uzun vadeyi şu şekilde dile getirmiştir:

“ Vizyon firmanın gelecekte olmak istediği konum ve buna dair hedeflediği uzun vadeli yaklaşımlardır...”

F-2 ve F-26 uzun vade vurgusunu yapan bir diğer firmalardır:

“Sektörde firmamızı geliştirip daha tanınır bir marka haline getirmek için çabalamaktayız.5 yıl sonra ise hem yurt içi hem de yurt dışı pazarında tüketiciye en iyi ve kaliteli hizmeti sunmayı hedeflemekteyiz...”

“Bundan 5-10-20 yıl sonra kendimizi nerede görmek istediğimizin cevabı bizim vizyonumuzdur aslında. Dünyanın önde gelen kimya şirketi olmak, üretimini yaptığımız ürünlerin kalitesiyle sektörün birinci tercihi olarak sürekliliği sağlamak...”

Soru 4: Stratejilerinizi gerçekleştirirken uyguladığınız amaçlar ve hedefler nelerdir?

Amaçlar ve Hedefler: Stratejik farkındalığın dördüncü adımını amaçlar ve hedefler oluşturmaktadır. Amaçlar işletmelerin ulaşmak istedikleri sonuçlar olarak karşımıza çıkarken, hedefler bu amaçların gerçekleştirilmesi için uygulanan alt amaçlar olarak

da değerlendirilebilmektedir. Yapılan analizler sonucunda ifadeler iki kod altında toplanmıştır. Bunlar *Vizyona Ulaştıracak Adımlar*, *Amaç=Sonuç/Hedef=Araç*’tır.

Vizyona Ulaştıracak Adımlar: Firmalar tarafından en çok vurgulanan nokta, amaçların vizyona ulaşmada pay sahibi olduğudur. Bu kod, 10 tane firma tarafından dile getirilmiştir. Her işletme farklı bir vizyona sahiptir. Analizler sonucunda da, sahip olunan bu vizyonlara ulaşmada firmaların kendilerine farklı farklı amaçlar belirledikleri gözlemlenmiştir.

F-2 vizyonlarına ulaşmada saptadıkları amaçlarını şu şekilde açıklamaktadır:

“Vizyonumuzu gerçekleştirirken kalite politikamızdan asla ama asla ödün vermeden çalışmak, yeni teknolojileri takip edip yeri geldiğinde entegrasyonunu sağlamak daha yenilikçi, daha kaliteli ve yeni tasarımlarla müşteri memnuniyetini sağlamak...”

F-9 da amaçlarını vizyonlarıyla birleştirerek dile getirmiştir:

“...Kurumumuzun amacı, Avrupa’nın en iyi markası olmaktır. Yaptığımız faaliyetler ise; sürekli iyileştirmeler, pazarı yakından takip etmek, eksik noktaları tespit edip çözümler üretmek, sürekli gelişmek...”

F-3 amaçlarını ayrıntılı olarak tanımlamış ve sonuçta varmak istedikleri konumu net bir şekilde dile getirmiştir:

“Hedeflerimize ulaşmak için bugün birçok projemiz var. Özellikle yatırımımızı ARGE kolunda yoğunlaştırdık. Yenilik ve müşterilerin hoşuna gidebilecek gelişmelere önem veriyoruz. Çeşitli yatırımlar yapıyoruz. Çalışanlarımızı en iyi şekilde memnun ederek müşterinin memnuniyetinin artmasını hedefliyoruz. 3 yıl sonra da erişilen noktada en iyi stratejiyi yaparak ve vizyon, misyonu yeniden değerlendirerek katılım bankaları arasında Türkiye ' de birinci olmayı amaçlıyoruz...”

Amaç=Sonuç/Hedef=Araç: Analizler sonucunda firmaların amaç, hedef tanımlaması yapmakta sıkıntı yaşadığı görülmektedir. Ortaya çıkan kod sadece 5

firma tarafından dile getirilmiş ve amaçların sonuç olarak görüldüğünü, hedeflerinde bu sonuçlara ulaşmada araç olarak kullanıldığını göstermektedir.

F-5 sonuç/araç bağlantısını şu şekilde dile getirmiştir:

“Amaç; genel anlamda geniş kapsamlı olup neyi istediğinin bir bütünüdür. Hedef; ise istediğiniz bu bütüne ulaşmak için yapmanız gereken parça parça adımlardır yani faaliyetlerdir...”

F-21 amaç ve hedef tanımını şu şekilde yapmıştır:

“Amaç bir organizasyonun gerçekleştirmeye çalıştığı nihai sonuçtur. Amaç “Bu organizasyon neden var?” sorusunun cevabıdır. Hedefler organizasyonun ulaşmaya çalıştığı gelir artışı hedefi gibi somut amaçlardır. Hedefler zorlayıcı olmalı ama ulaşılamaz olmamalıdır. Aynı zamanda ölçülebilir olmalıdır, bu sayede organizasyon bu hedeflere ulaşma konusundaki ilerlemeyi gözlemleyebilir ve gerekirse düzeltmeler yapabilir...”

F-26 da aynı şekilde amaç hedef bağlantısını şu cümlelerle açıklamaktadır:

“Amaç, bir işletmenin gelecekte ulaşmayı düşündüğü durumu ifade eder bence hedefler ise amaçlara erişmek için gerekli olan kısa dönemli aşama durumlarını oluşturur. Bir şirketin ruhunu tanımlayan şey, o şirketin ne için var olduğu, neye hizmet ettiği yani amacının ne olduğudur...”

Soru 5: Faaliyetlerinizi gerçekleştirirken uyguladığınız temel değerleriniz nelerdir?

Değerler: Stratejik farkındalığın beşinci adımını oluşturan değerler, firmaların inançlarını, tutumlarını, felsefelerini yansıtan özelliklerdir. Karşılaşılan durumlar karşısında takınılan tavırlar, bu değerler üzerinden yansıtılır. Analizler sonucunda değerler kategorisinde 4 kod tespit edilmiştir. Bunlardan; *Daha İyiye Ulaşma Arzusu* firmaların inançlarını, *Dış Müşteri Memnuniyeti*, *İç Müşteri Memnuniyeti*, firmaların tutumlarını ve *Güven İlkesi* de, firmaların felsefelerini temsil etmektedir.

Daha İyiye Ulaşma Arzusu: Katılımcı firmaların değerler konusunda kalitede yoğunlaştıkları görülmektedir. 14 tane firma tarafından vurgulanan bu kod,

firmaların ürettikleri ürünlerin, sundukların hizmetlerin daima bir adım ötesini hedefleyerek faaliyette bulduklarını ortaya koymaktadır ve firmaların inançlarını yansıtmaktadır.

F-2 kalite yaklaşımının en önemli değerleri olduğunu şu şekilde dile getirmiştir:

“Kalitemiz ve sürekli olarak yaptığımız AR-GE çalışmalarımızdır. Daha kaliteli ürünü nasıl üretebiliriz ve nasıl daha az zararla sevk edebiliriz soruları bizim en önemli değerlerimizdir...”

F-4 daha iyiye ulaşma arzularını ve sonuçta hedefledikleri konumu net bir şekilde dile getirmiştir:

“...Yeni ürün geliştirmekten kesinlikle vazgeçemeyiz. Belirlediğimiz değer olarak, sürekli yeni ürün geliştirme ve iyileştirme(inovatif) gibi bir çaba içersinde olmaktır. Bu yenilikçi anlayışıyla dünya pazarların da yer edinmeye çalışmaktadır...”

F-9 kaliteden asla taviz vermediklerini şu şekilde dile getirmiştir:

“Asla kaliteden vazgeçmeyiz. Eğer üründe hata varsa o ürün şirketten müşteriye ulaşmaz. Göz göre göre hatalı ürün gönderilmez...”

F-14 kalite yaklaşımlarını ilginç bir örnekle pekiştirerek şu şekilde anlatmıştır:

“...Kalite tedbirleri anlamında tabi ki Hammurrabi kanunları kadar sert bir yaklaşımla, çöken evi yapan ustayı bulup başını uçurmuyoruz fakat o zihniyeti ve evin çökmesine sebep olabilecek tüm riskleri en başından, tümüyle ortadan kaldırıyoruz... Doğadaki en zeki canlı olarak elbette ki yaşadığımız çevreye karşı da en büyük sorumluluğun bize düştüğünün farkındayız. Ürünlerimizin en iyi biçimde, en sağlıklı çalışma ortamında ve doğa ile el ele üretilebilmesi için tüm tedbirleri alıyoruz...”

Dış Müşteri Memnuniyeti: Firmaların benimsedikleri değerlerin başında müşteri memnuniyeti de gelmektedir. 11 firma tarafından dile getirilen bu nokta, bir

önceki kodla da uyumlu bir değerdir. Sonuç olarak ürünlerin/ hizmetlerin sunulduğu kişilerin memnuniyeti firmaların başarılarını da ortaya koymaktadır.

F-13 benimsedikleri müşteri memnuniyeti yaklaşımını şu şekilde dile getirmiştir:

“...Ürünü verdiğimiz tüketiciye zamanında teslim etmek en büyük prensibimizdir ve müşterilerle daima iletişim üslubuna dikkat ederek konuşuruz üretici ve tüketici arasında sağlıklı bir bağ oluşturmak isteriz...”

F-22 kaliteyle beraber amaçladıkları müşteri memnuniyeti durumunu şu şekilde açıklamıştır:

“Kaliteden vazgeçmiyoruz, kurumsallık çerçevesinde faaliyetlerimizi yürüterek kendi isteklerimize göre değil müşteri istek ve taleplerine göre faaliyetlerimizi şekillendiriyoruz...”

İç Müşteri Memnuniyeti: İç müşteri işletmelerin çalışanlarını temsil eden bir kavramdır. Ürünlerin son kullanıcısı olan dış müşteri memnuniyeti kadar, ürün/hizmet üretiminde görev alan emek sarf eden çalışanların memnuniyeti de önem arz etmektedir. Bu kod da 8 tane firma tarafından dile getirilmiştir.

F-6 çalışanlarına karşı tutumlarını anlatarak iç müşteri memnuniyetini nasıl sağladıklarını açıklamıştır:

“...Çalışanlarımıza arkadaşça ve dostça yaklaştığımız için onlardan çok iyi verim alabiliyoruz. Asla sert, katı ve agresif davranmıyoruz. Biz çalışanlarımıza saygı gösteriyoruz onlar da bizim işimize saygı gösteriyor...”

F-26 ekip ruhunun firmalarında hakim olduğunu ve iç müşteri memnuniyetine ne derece önem verdiklerini şu cümlelerle dile getirmiştir:

“Bizim için değerlerimiz çalışanlarımızdır. Çok değer veririz, çünkü kaybetmek istemeyeceğimiz çok güzel bir ekip ruhumuz vardır. Çalışanlarımız bir futbol takımı gibidir. Birinden biri eksik kaldığında haliyle çalışmalarımız aksamaktadır...”

F-32 çalışılan koşullar göz önüne alındığında iş sağlığı ve güvenliğinin ne derece önemli olduğunu ve sonucunda elde edilen iç müşteri memnuniyetini şu şekilde dile getirmiştir:

“En başta iş sağlığı ve güvenliğidir. Bizim işimiz ağır makineler üretmektir. Sanayi, diğer sektörler göre daha zorlu bir sektördür. Bu yüzden çok dikkat gerektiriyor. Bizim için çalışma arkadaşlarımızın sağlığı ve güvenliği her şeyden önemlidir... İşe ve çalışanlara saygı çok önemlidir. Çünkü çalışanlara saygı, onların da işine saygı duymasını sağlar ve motive eder. İşine saygı da başarı getirir...”

Güven İlkesi: Firmaların en çok üzerinde durduğu değerlerden biri de güvendir ve 8 tane firma tarafından vurgulanmıştır. Müşterilerinin ürünlerini satın alırken güvenle almaları, herhangi bir sorunla karşılaştıklarında firmadan gerekli yardımı alabileceklerini bilmeleri, hem kalite hem fiyat konusunda en doğru yerde olduklarına inanmaları güven kavramının önemini de ortaya koymaktadır.

F-16 benimsedikleri değeri şu şekilde dile getirmiştir:

“Güven duygusunu ilk görüşmede hissettirmek. Sattığımız ürünün sonuna kadar arkasında duracağımızın sözünü vermek...”

F-29 da güven ilkesini esas değerleri olarak gördüklerini şu cümlelerle anlatmıştır:

“Başkalarından ayırt edilen en iyi değerimiz güvenilirliğimizdir. Biz hayal satıyoruz ortada bir şey yok bir plan var kâğıt üzerinden görüntüden insanlar bizden daire alıyor Biz bu güveni sağlayamazsak daireyi satamayız...”

Soru 6: Sizce politika neyi ifade etmektedir?

Politika: Stratejik farkındalığın altıncı adımı, firmaların faaliyetlerini yerine getirirken izledikleri süreci, uygulamaları, bakış açılarını yansıtan politika kavramıdır. Politika aynı zamanda çalışanlara yol gösterici bir rehber olarak da tanımlanmaktadır. Analiz sonucunda sadece bir kod elde edilmiştir. Bu kod, *Rehber*'dir.

Rehber: Literatürde politika rehber, pusula olarak tanımlanmaktadır. Verilen kararlarda, yapılan uygulamalarda çalışanlar için yol gösterici bir görev üstlenmektedir. Analizler sonucunda politika kavramının firmalar tarafından tam olarak ifade edilemediği gözlemlenmiştir. Sadece 6 firmanın dikkat çekmesiyle rehber kodu ortaya çıkmıştır.

F-7, F-11 ve F-21 politikayı şu şekilde tanımlamışlardır:

“Yöneticilere karar vermelerinde rehberlik eden bir ilke veya ilkeler dizisi anlamına gelir. Bu ilkeler, yöneticilere alacakları kararlarda ve yapacakları faaliyetlerde yol gösterir, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için genel bir plan oluşturur...”

“Şirketin belirlemiş olduğu hedeflere ulaşması amacıyla çalışanların hangi doğrultuda ve ne şekilde çalışması gerektiğini gösteren bir yaklaşımdır...”

“Bir hükümet, şirket, kurum veya kişinin görüş, felsefe, amaç ve tutumunun belirli şekilde ifadesi, bu görüş, felsefe veya amaç doğrultusunda bir hareket planı uygulaması...”

F-27 şirket olarak politikalarını şu şekilde dile getirmiştir:

“Politika bizim için bir yöntemdir aslında. Neyi nasıl yaptığımızı gösterir. Mesela mali politikamız vardır. Aynı zamanda teknik olarak işlerimizi gerçekleştirirken izlediğimiz bir politika vardır. Tabi bizim politikamız aslında bir işi aldığımız bir ürünü çıkarmaya çalıştığımızda o işi en kısa vadede sorunsuzca en doğru bir şekilde sonuca ulaştırabilmektir. Tabi bunu gerçekleştirirken de tecrübemizi kullanıyoruz. Çalışkanlığımızı kullanıyoruz. Disiplinimizi ve inatçılığımızı yani azmimizi işin içine katmış oluyoruz. Yani bu işi gerçekleştirirken ki yol ve yöntemler bu şekilde diyebiliriz...”

Soru 7: Taktikler hakkında ne düşünüyorsunuz?

Taktik: Stratejik farkındalığın bir diğer adımını taktikler oluşturmaktadır. Taktikler bütün koşullar dikkate alındığında değişen şartlara hızlı şekilde tepki verebilmeyi gerektirmektedir. Rakiplerin hamleleri karşısında ne tarz bir pozisyon alınacağı bu

kısa vadeli manevralar sayesinde belirlenmektedir. Buradan yola çıkarak bu kategori altında iki kod belirlenmiştir. Bunlar; *Manevra Kabiliyeti* ve *Kısa Vade*'dir.

Manevra Kabiliyeti: Çevresel koşullar ve rakipler firmalara dinamik olmayı mecbur kılmaktadır. Analiz sonuçlarında da bu koda katılımcılar tarafından yoğunlukta vurgu yapıldığı, 26 tane firma tarafından dile getirildiği gözlemlenmiştir.

F-1 manevra kabiliyetini şu şekilde açıklamış ve taktiklerine örnekler vermiştir:

“Strateji hedefime ulaşmak için kurguladığımız yapı veya izleyeceğimiz yol, taktik ise bu yapı veya yolu amacına ulaştıracak şekilde işlemlerini sağlayacak manevralar diyebiliriz. Buna örnek olarak hedefe uzun vadede fakat kalıcı başarı yakalamak isteyen bir futbol takımının strateji olarak alt yapıya yönelmesi ve iyi futbolcular yetiştirmeyi seçmesi, taktik olarak da en iyi tesisleri kurup, en iyi teknik kadroları seçip, en iyi teknikleri öğretmesi diyebiliriz...”

F-9, F-13, F-18, F-23 ve F-24 taktiği şu şekilde tanımlamışlardır:

“Taktik, işletmenin kaynaklarını en etkili bir şekilde kullanabilmek için, değişen duruma uygun olarak alınan kısa dönemli kararlardır...”

“Taktik piyasa ve duruma göre yapılan hamlelerdir...”

“...Her zaman 1 tane doğru yol yoktur 3 4 5 tane doğru yol vardır. Taktik sizin için hangisi doğruysa onu belirlemektir...”

“Piyasa koşullarını analiz edip, rakip firmalara karşı yol haritasının belirlenmesi...”

“Strateji hedefime ulaşmak için kurguladığımız yapı veya izleyeceğimiz yol, taktik ise bu yapı veya yolu amacına ulaştıracak şekilde işlemlerini sağlayacak manevralar diyebiliriz...”

Kısa Vade: Taktikler kısa dönemli olmalarıyla bilinen hamlelerdir ve özellikle stratejilerden bu noktada ayrılmaktadırlar. Anlık verilen, duruma göre şekil

değiştirebilen kararları ifade ederler. Analizler esnasında da sadece 8 tane firma tarafından bu durumun dile getirildiği sonucuna ulaşılmıştır.

F-4, F-8, F-20 kısa vade vurgusunu şu şekilde yapmışlardır:

“...Taktik ise kısa vadede yaptığımız manevralardır...”

“...Taktik biraz daha kısa vadede mikro düzeyde yaptıklarımızdır...”

“...Taktik ise daha kısa süreli manevra veya hamlelerimizdir diyebiliriz...”

Soru 8: Stratejilerinizi hayata geçirmek için mevcut detaylı programlarınız var mı?

Program: Stratejik farkındalığın sekizinci adımı programdır. Stratejileri gerçekleştirme noktasında, kim ne iş yapacak, ne zaman yapacak, ne kadar yapacak, gereklilikler, zorunluluklar neler, ayrıntılı olarak açıklanmasıyla programlar elde edilmiş olur. Analiz sonucunda bir kod elde edilmiştir. Bu da; *İzlenecek Adımlar*'dır.

İzlenecek Adımlar: Literatürde program, faaliyetlerin ayrıntılarının açıklandığı izlenecek adımlar olarak yer almaktadır. 13 tane firma tarafından da aynı şekilde tanımla yapılmış ve firmalar bu kodla uyumlu olarak programlarını açıklamışlardır.

F-6, F-8, F-13 ve F-19 program ile ilgili düşüncelerini şu şekilde dile getirmişlerdir:

“Hangi işin ne zaman ne kadar yapılacağını planlamak...”

“Her konuda programımız var. Örneğin yatırımlar ile ilgili bir takvimiz var, onunla ilgili bir işleyiş planımız var. Daha sonra üretim ile ilgili her hafta neyi ne kadar üreteceğimizin planı var. İnsan kaynakları etkinlikleri ile ilgili hangi etkinlik yapılacak bunun planı var...”

“Bant usulü üretim yapmaktayız. Hangi ürünün ne kadar sürede yapıldığına dair veriler elimizde mevcut buna bağlı olarak günlük üretim takvimi oluşturmaktayız...”

“Belirli şartlara ve düzene göre yapılması öngörülen işlemlerin bütünüdür...”

Soru 9: Stratejilerinizi gerçekleştirmek için özel bütçeler oluşturuyor musunuz?

Bütçe: Bütçe stratejik farkındalığın son adımını oluşturmaktadır. Programla ayrıntılı olarak gerçekleştirilecek stratejinin hangi aşamalardan geçeceği belirlendikten sonra karşılaşılabilecek giderlerin de hesaplanması, fizibilite durumunun tespit edilmesi gerekmektedir. Bu kategoride iki kod belirlenmiştir. Bunlar; *Strateji Bazlı Bütçe* ve *Kısa Vade*'dir.

Strateji Bazlı Bütçe: Kimi işletmeler bütçelerini ürün bazlı belirlerken, kimi işletmeler de yatırım bazlı bütçeler oluşturmaktadır. Analiz sonucunda 13 tane firmanın stratejileri doğrultusunda bütçe belirledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

F-3, F-20 ve F-22 bütçeleriyle ilgili şu bilgileri vermişlerdir:

“Karımızın önemli ölçüdeki bölümünü stratejilerimiz için ayırıyoruz. Danışma kurulumuz var bu bütçenin onayını onlar veriyor...”

“Yeni stratejimiz için bir makine alımı yapacağız mesela bunun için tabii ki bir bütçe ayırıyoruz. Bütçesiz bir strateji kesinlikle olamaz...”

“Biz komplike çalışan bir firmayız; satış ekibimiz, teknik destek ekibimiz ve yazılım ekibimiz var. Bu stratejileri uygularken satış ekibimiz satış teknik destek ekibimiz satış sonrası destek, yazılım ise programımızı sürekli geliştiren veya yeni ürünler meydana getiren bölüm, bunları belirli bir stratejiye odaklı konumlandırırken ona göre işlem sağlıyoruz ve bu sayede ayakta tutunuyoruz...”

Kısa Vade: Bütçeler genellikle kısa vadeli olarak belirlenmekte ve koşullara göre tekrar düzenlemeler yapılabilmektedir. Analizler sonucunda işletmelerin çoğunlukla yıllık olarak bütçelerini belirledikleri tespit edilmiştir. Bu kod ise 12 tane firma tarafından dile getirilmiştir.

F-4, F-8, F-17 bütçe düzenleme sürelerini şu şekilde açıklamışlardır:

“Biz şirket olarak yıllık bir bütçe belirliyoruz...”

“Biz oturup her yıl bu sene hangi yatırım teması önceliğimiz olacak, optimizasyon mu, otomasyon mu, küçük iyileştirmeler mi yapılacak bunları belirleriz ve altını nasıl dolduracağımıza bakarız...”

“...Her yıl bu bütçe yeniden düzenleniyor...”

4.2.2. DIŞ ÇEVRE ANALİZİ İLE İLGİLİ BULGULAR: Yapılan analizler sonucunda dış çevre analizi Makro Çevre’de *Politik Çevre, Ekonomik Çevre, Sosyo-Kültürel Çevre, Teknolojik Çevre ve Yasal Çevre* olmak üzere beş kategoride toplanmıştır. Rekabet Çevresi de; *Rakipler, Tedarikçiler, Müşteriler ve İkame Mallar* olarak dört kategoriden oluşmaktadır.

Tablo 7. Eksen Kodlama Sonucunda Oluşan Tema, Kategoriler ve Kodlar 2

Tema	Kategoriler	Kodlar
Makro Çevre	Politik Çevre	Hükümet Politikaları Uluslararası İlişkiler
	Ekonomik Çevre	Döviz Kurlarındaki Dalgalanmalar Ekonomik İstikrarsızlık
	Sosyo-Kültürel Çevre	Moda Yaşam Standartları Değişen İhtiyaçlar
	Teknolojik Çevre	Makineleşme Değişime Uyum Sağlamak
	Yasal Çevre	Sektör İle İlgili Yasal Düzenlemeler
Rekabet Çevresi	Rakipler	Doğrudan Rakipler
	Tedarikçiler	Pazarlıkta Zayıf Taraf: Tedarikçiler
	Müşteriler	Kuralları Belirleyen Taraf: Müşteri
	İkame Mallar	Rakip Firmaların Ürünleri

Makro Çevre: Bu çevre işletmelerin hesaba katmaları gereken en geniş çevreyi temsil etmektedir. Analiz sonuçları ile literatür karşılaştırıldığında genel olarak firmaların makro çevre konusunda farkındalık elde ettikleri söylenebilmektedir.

Soru 1: Politik çevre ile ilgili düşünceleriniz nelerdir?

Politik Çevre: Politik çevre işletmelerin faaliyet gösterdiği ülkedeki siyasi otoriteyi, istikrarı, seçimleri, güç çatışmalarını, uluslar arası ilişkileri temsil etmektedir. Yapılan analizlerde firmaların genellikle hükümet politikaları ve diğer ülkelerle

ilişkiler noktasında farkındalık yakaladıkları ayrıca bu ilişkilerin ekonomik sonuçları üzerinde de durdukları gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar eşliğinde iki kod tespit edilmiştir. Bunlar; *Hükümet Politikaları* ve *Uluslararası İlişkiler*'dir.

Hükümet Politikaları: Bu kodun kullanılmasının sebebi, çoğunlukla firmaların; hükümetin bakış açılarından, seçtiği politikalardan ve bu doğrultuda yürürlüğe koyduğu yasalardan bahsetmiş olmasıdır ve 26 tane firma tarafından bu kod dile getirilmiştir.

F-2 hükümet politikalarının yaptıkları işlerde birtakım olumsuz etkileri olduğundan bahsetmiştir:

“Devlet tarafından uygulanan vergi politikası sektördeki firmaları sıkıntıya sokmaktadır. Zaten hali hazırda hammadde ve yarı mamul giderlerinin yüksek olması ve bunlara eklenen vergiler ürünün maliyetini artırmakta ve bu sebepten dolayı yeterince müşteriye ulaşamamaktadır...”

F-3 de hükümet politikalarının kendi faaliyet alanlarına olumlu etkisini şu şekilde dile getirmiştir:

“...Hükümet şuanda faize karşı bir tutum sergileyip insanları katılım bankalarına yönlendirmektedir. Bu bizim faaliyetlerimizi olumlu yönde etkileyen bir örnektir...”

F-26 buldukları sektör itibariyle hükümet politikalarının etkisi şu şekilde açıklamıştır:

“Her firma aslında politik koşullardan etkilenmekte vergi politikaları, iş kanunları, çevresel düzenlemeler, ticari kısıtlamalar, gümrük tarifeleri gibi birçok koşul firmaları etkilemektedir. Örnek vermek gerekirse ürettiğimiz ürünlerin kimyasal oluşu sebebiyle aslında gümrük sıkıntıları yaşanmakta. Bunun risk durumuna göre çevresel koşullarda tabi ki önem arz ediyor malum organize sanayi bölgesinde üretim yapıyoruz ve tabi ki çevreye vereceğimiz ve insan sağlığını etkileyen her koşulun yaptırımı mevcut kanunlarımızda. Biz hükümetin bize yarar sağlayacağı, faydalanabileceğimiz her şeyden haberdar olmaya çalışıyor ve aynı zamanda uygulamak için elimizden geleni yapıyoruz...”

F-27 politik çevre ile ilgili en net ve doğru görüşü dile getiren firmadır. Politik çevre ve firmalarına etkisini şu şekilde izah etmiştir:

“Politik koşullar bizi doğrudan değil dolaylı yoldan etkiler. Biz politikaların alt dallarında iş yapan bir sektörüz. Politika bize ancak rejim değişikliğinde, sistem değişikliğinde, hükümetin iktidar değişikliğinde genel olarak sektörü nasıl etkilerse bizi de öyle etkiler. Yani seçim zamanı insanlar yatırım yapmaktan çekinirler, çekindikleri içinde biz iş yapamamış bundan etkilenmiş oluruz. Dolaylı olarak politika bizi etkilemiş olur.”

Uluslararası İlişkiler: Firmaların ithalat ve ihracatla uğraşmaları ülkeler arasındaki politik koşullardan büyük oranda etkilenmektedir. Pazar payını genişletmek isteyen, yurt dışı pazarlarına açılmak isteyen firmalar kimi zaman bu koşullardan fayda sağlasa da iki ülke arasında medya gelen bir gerginlikte faydadan daha ziyade zarar görmektedirler. Bu kod 10 tane firma tarafından vurgulanmıştır.

F-4 ülkeler arası politikaların etkisini şu şekilde dile getirmiştir:

“...Ülkeler arası politik kararlar ülkelerin ekonomisini de etkilemektedir. Dolar üzerinden ticaret yapan firmalar gibi biz de etkilenmekteyiz. Türkiye’de yaşanan politik sorunlar nedeniyle, Türkiye’de nakit para akış sıkıntısından dolayı bu durum bizi de etkilemektedir...”

F-5 ülkeler arası politikaların önemli bir getirisinden şu şekilde bahsetmiştir:

“Avrupa birliği içerisinde gümrüksüz dolaşım hakkının ülkemize de tanınması gibi politik değişim ve gelişmeler çalışmamızı serileştireceği gibi disiplin açısından da bizi kurallara daha uyan bir yapı haline getirecektir. Özellikle uluslararası ticaret ve dolaşım çalışmalarını sektör olarak takip ediyoruz...”

F-17 ülkeler arasında yaşanan bir gerginliğin yarattığı olumsuz sonuçları şu şekilde değerlendirmiştir:

“...Örneğin İran ile yaşanan para transferi engeli, senin orda çok büyük talebin var ancak satış yapamıyorsun. Keza Rusya da yaşanan kriz, bazı

müşterilerimiz o bölgeye çok büyük ağırlık veriyordu oluşan kriz ile bütün işleri büyük anlamda bozuldu...”

F-24 durumu şu şekilde özetlemiştir:

“...Mevcut hükümetlerin bu ülkelerle olan ilişkileri sektörü olumlu veya olumsuz etkilemektedir. Ülkeler arasındaki ikili ticaret anlaşmaları yapılacak ticaretin koşullarını belirler. İthalatta ve ihracatta uygulanan vergi oranları ticareti etkiler. Yakın zamanda düşürülen Rusya’ya ait uçak sektörü olumsuz etkilemiştir. İhracatımızın büyük bölümü Rusya ve Türki cumhuriyetler olduğundan ortaya çıkan politik ve siyasal gerilim ticaretimizi olumsuz etkilemiştir. Bunun yanında Afrika ülkeleriyle olan inanç birlikteliği bu ülkelerle olan ticaretimizi olumlu etkilemektedir...”

Soru 2: Ekonomik çevrede yaşanan değişimler firma, faaliyet ve sektör yapısını nasıl etkiliyor?

Ekonomik Çevre: Ekonomik çevre işletmeler açısından en önem arz eden çevrelerden biridir. Faaliyet gösterdikleri bölgedeki işsizlik oranlarından, iş gücü ücretlerine, taleplerden fiyatlara, ülkedeki faiz, enflasyon, vergi oranlarına kadar geniş bir alanı kapsamaktadır. Analizler sonucunda firmalar çoğunlukla iki noktaya değinmişlerdir. Bunlar; *Döviz Kurlarındaki Dalgalanmalar* ve *Ekonomik İstikrarsızlık*’tır.

Döviz Kurlarındaki Dalgalanmalar: Bir önceki politik çevrede de bahsedilen koşullardan dolayı, yurt dışı bağlantısı bulunan firmaların en çok etkilendiği nokta olarak döviz kurları karşımıza çıkmıştır. Ülkeler arasındaki ilişkiler, yurt içindeki siyasal krizlerin etkisi, istikrarsızlık gibi sonuçlar ve 21 tane firmanın da bu noktaya parmak basması sonucunda bu kod oluşturulmuştur.

F-3 ülkenin kendi üretiminin olmamasından dolayı kurlardaki dalgalanmaların etkilerinin büyük olduğunu dile getirmiştir:

“Türkiye’de hali hazırda bir üretim ekonomisi yok. Örnek olarak Türkiye’de inşaata (betona) dayalı bir ekonomi var yakın zamanda doların yükselmesiyle, merkez bankasının faiz oranlarını yükseltti, buna paralel olarak bankalarda faiz

oranlarını yükseltti. Böylece insanlar bankalardan kredi çekemediler veya yanaşmadılar. Bu da firma faaliyetleri olumsuz yönde etkilenmeye başladı. Ekonomik alanda yaşanan bütün değişimler direk olarak bankacılık faaliyetlerini etkiler...”

F-7 yurtdışı menşeli olmalarından dolayı yaşadıkları durumu şu şekilde özetlemiştir:

“Firmamız Almanya menşeli bir ürün sattığından dolayı araçları Euro kullanarak alıyoruz. Dolayısıyla döviz kurundaki değişiklikler bizim fiyatlarımıza yansıyor...”

F-14 kurdaki dalgalanmalardan dolayı yaşadıkları bir durumu şu şekilde anlatmıştır:

“Ülke ekonomisindeki dalgalanmalar bizleri her kuruluş gibi sıkıntıya düşürüyor. Bir projeyi örnek verirsek, anlaşmayı nisan ayında yaptığımız varsayalım mayıs ayında da bir miktar avans ödeneği tahsil edilmiş haziran ayında üretime giriyorsan ve dolarda artış olduysa yapmış olduğun işteki kar marjı düşüyor. Kurdaki dalgalanmayı göz önünde bulundurmadan plansız bir kuruluşa dönüşürseniz çoğu işte zarar edersiniz...”

F-19 döviz kurlarındaki dalgalanmaların ekonomiye yansımalarını şu şekilde açıklamıştır:

“Maliyetler arttığında yağlar, parçalar, aksesuarlar yurtdışından geldiği için ve dövize endekli olduğu için fiyatlarımız artıyor. Bu da müşteri üzerinde olumsuz bir etki yaratıyor. Sıfır araçlarda ÖTV ve KDV oranları ürün bedelini yükseltiyor. Vergi oranları ve enflasyon dolayısıyla piyasa olumsuz etkileniyor. En ufak bir örnekle, doların çıkmasıyla bile piyasa bir anda alt üst olabiliyor. Gerek araç fiyatları gerekse parça fiyatları katlanıyor...”

F-32 firma olarak ne gibi etkilere maruz kaldıklarını şu şekilde özetlemiştir:

“Enflasyondan ziyade Dolar ve Euro kurundaki oynamalar bizi daha çok etkiliyor. Belli ürünleri yurtdışından temin ediyoruz. Yani ithalat yapıyoruz.

Dolardaki oynamalara göre fiyat teklifleri veriliyor. Ürünlerin fiyatları buna göre belirleniyor. İhale, kabul, proje hazırlanması, malzeme tedariki. Bunların hepsi dolar ve euro üzerinden hesaplanıyor. Kredi faizleri ve vergiler oldukça yüksek. Avrupa'daki firmalar ile rekabet ediyoruz. Burada biz zarara uğrarken diğer firmalar ile rekabet şansımız azalıyor. Bizim merkezimiz İtalya, rakiplerimiz tüm dünya. Türkiye'de ürettiğimiz ürünler yurtdışına çıkarken vergi ve kredi yüksekliği sebebi ile bizi fazlasıyla etkiliyor. İhalemizi Euro üzerinden yapıyoruz. Enflasyon bizi çok fazla etkilemese de etkilediği yerler mutlaka oluyor...”

Ekonomik İstikrarsızlık: Ekonomik çevre kategorisinde firmaların değindiği bir diğer nokta da ekonomide yaşanan dalgalanmalardır ve 19 tane firma tarafından dile getirilmiştir. Belli bir istikrar sağlanamamış olması, döviz kurlarına etki etmenin yanı sıra alım satım gücünde de dengesizlik ortaya çıkaracağından firmaların faaliyetlerine yansımaları olumsuz anlamda olacaktır. Bu sebeplerden dolayı, ekonomik çevrede olması arzulanan istikrarın yakalanmasıdır.

F-16 ekonomideki istikrarsızlık durumunu şu şekilde özetlemiştir:

“Ekonomik koşullardaki değişimler açısından örnek verecek olursak; ülkemizde yaşanan enflasyon artışı, kurun yükselmesi ve kredi faizlerinin artışı gibi etmenler, yüz araçlık bir satış yaparken dört araçlık satış yapar hale gelmemize neden olmuştur. Bunun haricinde aynı sektörde çevremizdeki başka firmaların kapandığını biliyoruz. Bu örneklerden de anlaşıldığı gibi ekonomik koşullarda yaşanan olumsuz gelişmeler satışlarımızı düşürmektedir. Bunun sonucunda her ay zarar etmekteyiz...”

F-2 faaliyet gösterdikleri sektör açısından durumu şu şekilde değerlendirmiştir:

“Ülkenin içinde bulunduğu bir ekonomik krizden ilk önce mobilya sektörü etkilenmektedir. Çünkü insanlar mobilyalarını artık eskisi gibi kırılana kadar veya bozulana kadar kullanmamaktadırlar. Değişen renklere, trende göre mobilyalarında değişiklik yapmaktadırlar. Böyle bir ortamda da kriz zamanları insanlar biraz daha dikkatli harcama yapmaya dikkat etmektedirler. Yani elindeki mobilyayı

değiştirmektense biraz daha fazla kullanmayı tercih ediyorlar. Bu durumda satışları etkiliyor...”

Soru 3: Sosyal çevrede yaşanan değişimleri takip ediyor musunuz?

Sosyo-Kültürel Çevre: İşletmelerin faaliyet gösterdiği çevredeki sosyo-kültürel çevre göz ardı edilmemesi gereken önemli koşullardan biridir. Bu kültürel yapı ülkeden ülkeye değişmekten öte bölgeden bölgeye de farklılık göstermektedir. Kültürel alt yapı, gelir durumu, etik değerler, eğitim durumu, doğum oranları, insanların yaşam biçimleri bu çevreyi oluşturan etkenlerdir. Bu kategori altında firmaların özellikle vurguladığı üç koda ulaşılmıştır. Bunlar; *Moda, Yaşam Standartları ve Değişen İhtiyaçlar*'dır.

Moda: Hiç şüphesiz ki, firmaların sundukları ürünleri/hizmetleri değişen moda göre uyarlamaları gerekmektedir. Sürekli devinim halindeki çevredeki insanların yönelimleri, trendler faaliyetlere yön vermektedir. Bu kod 8 tane firma tarafından bahsedilmiştir.

F-2 moda ile ilgili firmasının tutumunu şu şekilde dile getirmiştir:

“Sürekli değişen ve her geçen gün gelişen bir sektörde faaliyet sürmekteyiz. Bunun için değişimleri insanların ihtiyaçlarını trendleri iyi takip etmek ve sentezlemek zorundayız, aksi takdirde bu yeniliklerin dışında kalıp müşterilerimizi kaybedebiliriz...”

F-13 moda ile ilgili ilginç bir noktaya parmak basmıştır:

“Moda her sene değişiyor. İnsanlar dizilerden etkilenerek bile mobilya alıyorlar. Ya da o sene ne moda ise onu alıyorlar. Biz de bunları bayilerimiz sayesinde takip ediyoruz...”

F-15 sadece modayı takip etmek değil, moda ile ilgili öngörülerde bulunmanın da gerekliliğini dile getirmiştir:

“Müşteri gruplarımızın yaşam biçimleri gelişen yeniliklere değişkenliklere göre yüksek kalite bir yaşam biçimi yönünde değişmektedir. Özellikle yeniliğe açık

daha özgürcü ancak gittikçe eskiye yönelen (eskide kalan modanın günümüze uyarlanması) olayının sektöre hâkim olacağını düşünüyorum...”

F-31 dinamik olmayı, uyumluluğu gerektiren çevreyi şu şekilde açıklamıştır:

“ Geçen sene antrasit rengi dediğimiz gri renk çok modaydı, onun öncesinde beyaz ve ekru renkleri modaydı. Bu seneye baktığımızda ise ceviz ve krem renkleri modaya hâkim. Bir ara antrasit, yeşil, mavi renkleri yatak odası takımlarında artmıştı. Koltuk takımına bakacak olursak onda moda zaten sürekli değişiyor. Bu bahsettiğimiz değişiklikler dönem dönem oluyor, tıpkı kıyafet modası gibi 6 ay sonra ya da 1 sene sonra değişiyor...”

Yaşam Standartları: Moda, trendler, değişen ihtiyaçlar kişilerin gelir durumlarına, eğitim durumlarına, bakış açılarına, sahip oldukları ahlaki değerlere göre farklılık göstermektedir. Bu yüzden firmaların faaliyet gösterdikleri alanda, yaşam standartları ile ilgili analizi net bir şekilde gerçekleştirebilmeleri gerekmektedir ve 16 tane firma tarafından bu nokta dile getirilmiştir.

F-7 markaya olan bağlılığın yaşam standartlarıyla alakasını şu şekilde özetlemiştir:

“Müşterilerimizin yaşam biçimleri değiştikçe markaya olan bağlılık ve talepleri artıyor. Araçlarımız genellikle orta ve üst gelir grubuna hitap ettiği için, gelir düzeyleri ve yaşam kaliteleri arttıkça da markamıza olan talepleri artış gösteriyor...”

F-24 yaşam standartları ile ilgili farkındalıklarını şu şekilde dile getirmiştir:

“Sektörün seyrini toplumdaki sosyal değişimler de etkilemektedir. Toplumda yaşayan insanların aile yapıları, yaşam şekilleri, sosyal statüleri ihtiyaç olmasa da bazı harcamalar yapmaya sebep olmaktadır. Geçmiş dönemlerde geniş aileler mevcutken yeni dönemde çekirdek aileler daha fazladır. Her yeni evlilik bir ev demektir bu da mefruşat ürünlerinin ihtiyacının zorunlu olarak doğmasına sebep olmaktadır...”

F-29 faaliyette buldukları çevrelerinin koşullarını ve buna göre değişen talepleri şu şekilde özetlemiştir:

“Üniversitenin olması bizim için çok büyük bir avantaj çünkü projelerimiz hep o tarafta yatırım için alanlar daha çok o bölgeyi seçiyor. Daha fazla gelişmesi tabi ki daha da iyi hissettirecek bizi. Öncelikle bundan birkaç yıla kadar Amerikan mutfak tarzı bir yapı yoktu. Aileler 3+1 yapısından başka tercih etmezlerdi. Bu olgu üniversite öğrencileriyle değişti. Ancak başta söylediğim gibi hem yatırımcı hem de oturmak için ailelerimiz var ve bu aile tiplerinin isteklerine göre mutfağın ya da tuvalet banyonun bir olduğu projelerimiz olduğu gibi ayrı olduğu projelerimizde var. Bütün seçeneklere cevap vermek durumundayız...”

Değişen İhtiyaçlar: Çevrenin sürekli değişim içinde olması insanların bu değişime ayak uydurmaya çalışmasıyla ihtiyaçlarda aynı doğrultuda değişiklik göstermektedir. Örneğin yaşanan doğal afetler ya da teknolojik bir ilerleme hali hazırda kullanılan birçok şeyin geçerliliğini kaybetmesine neden olabilmektedir. Bu koda dikkat çeken 10 tane firma vardır.

F-17 yürürlüğe giren yasaların ihtiyaçlar üzerinde ne gibi bir etkisi olduğunu şu şekilde açıklamıştır:

“Ülkedeki yaşam biçiminden ziyade devletin koyduğu kurallar ve uygulamaların değişmesi etkilemektedir. Mesela tehlikeli malzeme taşıyan araçlar ile ilgili kurallar vs düzenlemeler yapıldığında üreticilerin de tüketicilerin de buna uygun araçlar kullanması gerekiyor. Dolayısıyla orda bir canlanma söz konusu oluyor, o zaman ne oluyor firmaların ona uygun araçlar alması gerekiyor. Bu da zincirleme tüm sektörü etkiliyor...”

F-4 değişen ihtiyaçların firmalarına katkısını dile getirmiştir:

“Müşteri grubumuz sağlıklı yaşam düşüncesiyle bisiklet kullanımı artarsa bu da bizi etkileyerek bu alandaki satışlarımızı artırır...”

F-18 firmalarının ihtiyaçların değişiminden neden olumsuz etkilenebileceğini şu şekilde açıklamıştır:

“Diyelim ki araba fiyatları herkesin alabileceği bir seviyeye indirildi. Bu durumda herkes araba alırsa toplu taşımaya ihtiyaç kalmayabilir (otobüs) o zaman biz de iş yapamayız. Yani soysal değişim olarak insanlar toplu taşıtları tercih etmezlerse biz de üretici olarak ürün üretemeyiz ve iş yapamayız ve böylelikle potansiyel müşterileri kaybedip fülü müşterilerimizi kendimize bağlayamayız...”

Soru 4: Teknolojik alanda yaşanan değişimler firma, faaliyet, sektör yapısını nasıl etkiliyor?

Teknolojik Çevre: Teknolojinin her geçen gün ilerlemesi, firmaların kendi faaliyetlerini bu değişimlere uyumlaştırmasını zorunlu kılmaktadır. Bu değişiklikler kullanılan bilgisayar sistemlerinden, enerji tasarruflu uygulamalara, son model makine, teçhizatlara kadar dönüşümü kapsamaktadır. Katılımcı firmalar bu kategoride iki konu üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bunlar; *Makineleşme* ve *Değişime Uyum Sağlamak*’tır.

Makineleşme: Teknolojinin en büyük yan etkisi şüphesiz ki insan gücüne duyulan ihtiyacın azalması ve akabinde makineleşmenin artmasıdır. Bir yandan hataların en aza indirilmesi, süreçlerin kısılması bakımından firmalara yarar sağlarken, diğer yandan işsizliğin artması olumsuz sonuçlar olarak ortaya çıkmaktadır ve bu durum 14 tane firma tarafından dikkat çekilen nokta olmuştur.

F-1 makineleşmenin sektörleri açısından yararlarını ve zararlarını şu şekilde dile getirmiştir:

“Teknolojideki hızlı gelişimler artık sektörü tamamen dijital ortama sürükledi. Bilgisayar tasarımlarına dayalı en son teknoloji makinelerle artık en güzel tasarımları, en kısa sürede hayata geçirebiliyoruz. Sektörümüzle ilgili teknolojinin sürekli gelişen bir grafik çizmesi aynı zamanda firmalara artı maliyetlerde yüklemektedir...”

F-8 makineleşmenin doğurduğu toplumsal sorunları çok net bir şekilde dile getirmiştir:

“Aslında endüstri 4.0’la insansız üretim temel hedefdir. Bu bizim gibi ülkeler için olsa olsa kötü bir rüya olabilir. 80 milyonluk bir ülkede yaşıyoruz ve biz bir

Almanya, Fransa, Japonya değildir. Bizde insanların çalışmaya ihtiyacı var. O ülkelerdeki bu teknolojileri üreten bir ülke konumunda değildir. Mesela bizde insan gücüyle yapılan paketleme yerine bu otomasyonları kullansak hangisi bu ülke için iyi olacak? Biz belki işçilik maliyetini aşağıya çekeceğiz ama bir yandan baktığımızda Türkiye’de çok ciddi bir istihdam boşluğu, işsizlik var. Biz yapacağımız şeyle bunu daha da arttırmış olacağız...”

Değişime Uyum Sağlamak: Israrla üstünde durulan; değişimler, gelişmeler, sürekli bir üst modelin piyasaya sunulması, sağladığı avantajlar ve en önemlisi müşteri talepleri firmaları bu değişime ayak uydurmaya zorlamaktadır. Meydana gelen bu hızlı değişimler, faaliyetleri gerçekleştirirken, zamanın önemini de ortaya koymaktadır. Kısa sürede ve yüksek kalitede ürün/hizmet sunmak ulaşılması gereken noktadır. Bu da ancak değişime uyum sağlamakla gerçekleştirilebilir. Bu kod 11 tane firma tarafından dile getirilmiştir.

F-3 faaliyet gösterdikleri sektördeki uyum sürecinin sonuçlarını şu şekilde özetlemiştir:

“Teknoloji bankacılık sektörünü ve banka faaliyetlerini direk olarak iyi veya kötü etkileyebilecek bir kavramdır. Mesela bir banka olarak sürekli değişen teknolojiyi, yenilikleri takip etmen gerekiyor, takip edemez geri kalırsan kurum faaliyetleriniz düşüşe geçmeye başlayacaksınız, müşteri kaybedecek ve pazar payınızı rakiplerinize hediye etmiş olacaksınız ya da tam tersi durumda teknolojiyi takip edip, yaptığınız yenilikleri müşterilere arz ederseniz müşteri kazanır ve pazar payınızı genişletmiş olursunuz...”

F-12 gelişen teknoloji sonucunda müşterilerde de meydana gelen değişimi şu şekilde vurgulamıştır:

“...Teknoloji geliştikçe müşteriler daha bilgili hale geldi ve müşteri taleplerinde farkındalık yarattı. Teknoloji alanında bilgili olan müşteri gerek aldığı araçlarda gerekse hali hazırdaki araçlarının bakım onarımında bizden son kaliteyi talep etti. Bizde bu yüzden gelişen teknolojiye ayak uydurarak müşterilerimizin talepleri karşında ürün ve hizmetlerimizi sunuyor ve şekillendiriyoruz...”

F-28 uyum sürecini ve getirilerini şu şekilde özetlemiştir:

“Sektörde üretim kısmında en önemli gelişme olan dijitalleşmeye ayak uydurabilmek maliyetleri düşürmek açısından çok önemli. Aynı şekilde standart, hatasız ve daha hızlı üretim açısından dijitalleşme kilit noktayı oluşturur. Biz de bu yönde çalışmalar yapıyoruz. AR-GE ve inovasyon konusunda da çalışmalarımız devam ediyor. Çalışmalar sonunda prosesleri kısaltıcı ve niteliğini arttırıcı makineler üreterek üretim konusunda teknolojiye uyum sağlamaya çalışıyoruz. Müşteriye sunum noktasında ise her geçen gün tasarım konusunda ve inovatif kumaşlar ile öne çıkmaya çalışıyoruz...”

Soru 5: Yasal çevre firmanızı nasıl etkiliyor?

Yasal Çevre: Hukuki çevre firmaların faaliyet gösterdikleri çevrede oyunun adil ve kuralına göre oynanması açısından koyulan yasaları kapsamaktadır. Yasal düzenlemeler, rekabetle ilgili kanunlar, sektörel düzenlemeler bu çevreyi oluşturmaktadır. Analizler sonucunda da bir kod oluşturulmuştur. Bu; *Sektör İle İlgili Yasal Düzenlemeler*’dir.

Sektör İle İlgili Yasal Düzenlemeler: Her firmanın faaliyet gösterdiği sektöre ait yasal düzenlemelere uyma zorunluluğu vardır. Bu tarz düzenlemeler firmalara bazı sınırlamalar getirirse de, haksız rekabetin, haksız kazancın önüne geçebilmek adına da önemli fırsatlar oluşturmaktadır. Hukuki çevre kapsamında da firmaların tek dikkat çektiği noktanın bu olduğu gözlemlenmiştir ve 21 firma tarafından dile getirilmiştir.

F-7, F-10, F-14 sektörel bazdaki yasal düzenlemeleri şu şekilde dile getirmişlerdir:

“Sektörün önemli kuralları ve özellikle ithalatçı ve maliye bakanlığının kuralları var. Araçları ithal ederken mutlaka maliyeye en düşük vergi belirtiliyor. Hiç bir şekilde sıfır araç satan distribütör ve bayi bu rakamın altında araç satamıyor. Bunun nedeni devletin vergi kaybına uğramamasını sağlamaktır...”

“Eğitim sekt6r6 olduğumuz için s6rekli fatura kesiyoruz ve bu durumda KDV biraz fazla 6demek durumunda kalıyoruz diğer sekt6rlere g6re bizimde eksiğimiz bu...”

“Yapmış olduğumuz yapılar belli denetim ve kanunlar çerçevesinde yapılmaktadır. İlgili y6netmelikler çerçevesinde hukuka uyan yapılar yapmak gerekmektedir. Bu koşullarda hukukun 6st6nl6đ6ne inanan firmalardan biri olarak yapılarımızı bu çerçevede yapıyoruz...”

Rekabet evresi: Bu çevreyi işletmelerin rakipleri, m6şterileri, tedarikçileri ve ikame mallar oluşturmaktadır. Analizler sonucunda katılımcı firmaların; faaliyet g6sterdikleri çevredeki rakiplerinin farkında oldukları, g6l6 tarafın m6şteriler oldukları ve tedarikçiler karşısında ise daha g6l6 pozisyondakinin firmalar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak ikame mallar konusunun, firmalar tarafından net bir şekilde kavranamadığı da elde edilen bir diğer sonuçtur.

Soru 6: Rakipleriniz kimlerden oluşmaktadır?

Rakipler: Katılımcı firmalara y6neltelen rakipleriniz kimlerdir sorusuna 23 tane firma faaliyet g6sterdiği sekt6rde aynı 6r6n6 6reten diğer firmaların adını vermiştir. B6ylece ortaya çıkan kod *Doğrudan Rakipler* olmuştur.

Doğrudan Rakipler: F-6, F-15 ve F-22 rakiplerinin kimler olduğu sorusunu şu şekilde cevaplamışlardır:

“Rakiplerimiz ise bizimle aynı 6lekte olan firmalar ve bizden daha b6y6k 6lekte olan firmalardır buna 6rnek verecek olursak kendi b6lgemizde olan cam firmaları ve Bolu’da bulunan bizimle aynı 6lekte olan firmalardır...”

“Bu sekt6rde faaliyet g6steren herkes bizim potansiyel rakibimizdir...”

“Aynı sekt6rde faaliyet g6steren diğer yazılım firmalarının hepsi rakiplerimiz...”

Soru 7: Tedarikçileriniz kimlerdir?

Tedarikçiler: Her firmanın ürettiği ürünle, sunduğu hizmet doğrultusunda farklı farklı tedarikçileri vardır. Katılımcılara firmalara yöneltilen tedarikçileriniz kimlerdir, pazarlıkta güçlü taraf kim sorularına verilen cevaplar sonucunda *Pazarlıkta Zayıf Taraf: Tedarikçiler* kodu oluşmuştur ve 15 firma tarafından dile getirilmiştir.

Pazarlıkta Zayıf Taraf: Tedarikçiler: F-5, F-11 ve F-13 tedarikçilerinin ve güçlü tarafın kimler olduğunu şu şekilde açıklamışlardır:

“Tedarikçilerimiz sektör içerisinde zayıf kalmış C belgesi olan küçük nakliye firmaları yakıt mazot firmaları ve araç yedek parça satış firmalarıdır. Biz daha güçlüyüz. Çünkü yerine göre işveren rolü oynarken yerine göre de müşteri rolü oynayabiliyoruz...”

“Markamız global bir marka olduğu için tedarikçilerden daha baskın ve bağımsızız. Tek bir tedarikçi ile çalışmayıp kendi tedarikçilerimizi kendimiz belirliyoruz...”

“Sabit bir tedarik zincirimiz vardır. Tedarikçilerimiz sünger, profil ve kumaş aldığımız fabrikalar... Tedarikçiler bize bağlıdır çünkü nakit çalışırız ve onlar bizden ürün alın diye pazarlamalarını gönderirler...”

Soru 8: Müşterileriniz kimlerdir?

Müşteriler: Her firmanın hedeflediği kitle, faaliyetlerine göre farklılık göstermektedir. Bu çeşitliliğin yanı sıra, pazarlıkta kuralları koyan -güçlü- tarafın kim olduğu soruna verilen cevaplar doğrultusunda *Kuralları Belirleyen Taraf: Müşteri* kodu oluşturulmuştur, 12 tane firma tarafından dile getirilmiştir.

Kuralları Belirleyen Taraf: Müşteri: F-9, F-20 ve F-32 müşterilerinin kuralları koyan taraf olduğunu şu şekilde özetlemişlerdir:

“Bizim şirketimizde kuralları müşteriler koymaktadır. Tamamen müşteri siparişi üzerine çalışan bir fabrikayız. Müşteri hayal eder ve biz yaparız politikasına sahibiz. Bu nedenle kuralları onlar belirlemektedir. Ürünlerimiz izole sistemleri

sayesinde, özellikle soğuk bölgelere hitap etmektedir. Bu konuda başarılı olduğumuzdan müşterilerimiz bu alanda yoğunlaşmaktadır...”

“Bütün kitlelere hitap ediyoruz. Fakat hemen kar elde etmek için fiyat artışı yapmıyoruz. Maliyetine verdiğimiz ürünler bile oluyor. Dolayısıyla müşterilerimizin pazarlık gücü kaçınılmaz oluyor...”

“Müşteri: Müşterilerimiz demir-çelik sektörü, makine- sanayi sektörü, maden sektörünü kapsayan ve bunlarla ilgilenen herkesi kapsamaktadır. Biz proje bazlı çalışıyoruz. Firmada olan her şeyi biz oluşturmadığımız gibi ana gövdeyi de biz oluşturmuyoruz. Müşterilerin istediği özel makine parçaları olabiliyor. Onların istediği ürünleri istedikleri markalardan temin etmekteyiz. Böyle bir istek olmadığı sürece, kendi ürünlerimizi kullanıyoruz. Biz daha çok proje aşamasındayız. Müşterinin istediği belli bir kalite standardı var. Müşterilerin şartları, özel istekleri oluyor. Ve bunları karşılamak zorundayız...”

Soru 9: Sektörde ikame durumunuz hakkında bilgi verir misiniz?

İkame Mallar: İkame aslında, bir sektör ürünüyle aynı ya da benzer işlevi farklı bir yoldan gören üründür ya da başka sektörlerde üretilen, işletmenin ürünlerinin yerine alternatif olarak kullanılacak mallardır. Katılımcı firmalara yöneltilen ikame ürünleriniz nelerdir sorusuna 8 tane firma “yok” cevabını verirken, 10 tane firma da ikame ürün olarak rakiplerinin ürettiklerini örnek göstermiştir. Bu doğrultuda ortaya *Rakip Firmaların Ürünleri* kodu çıkmıştır. Hem yok cevabı hem de oluşan kod firmaların ikame mallar konusunda tam bir farkındalık yakalayamadıklarını göstermektedir.

Bu konuda doğru bir kavrayışa sahip olan F-10, F-16 ve F-23’e ait cevaplar şu şekildedir:

“Özel bakım şirketlerinin sunduğu (çocuk bakıcılığı) hizmetleri ile yönlendirdiği kişiler ya da bir aile büyüğü tarafından bakılması bizim için bir ikamedir.” (Anaokulu)

“Gelir getiren mülk diyebiliriz. Örnek verecek olursak tarla, arazi, arsa, ev ve benzeri şekilde ikame edilen ürünler olarak tanımlayabiliriz.” (Araç sigorta firması)

“Gaz’dır. Benzin ve motorini yüksek bulan müşterilerimiz araçlarına tüp taktırıp, gaza yönelebilir.” (Akaryakıt istasyonu)

Rakip Firmaların Ürünleri: F-2, F-8, F-6 ikame mallar hakkında düşüncelerini şu şekilde açıklamışlardır:

“Müşteriler bizi tercih etmedikleri zaman onların istediği ürünleri zamanında ve eksiksiz teslim edeceklerini düşündükleri firmalardan alışveriş yapmak isterler. Bizde diğer mobilya sektöründeki bazı rakiplerimizle bazen bu konuda iş birliği yapmak zorunda kalabiliyoruz...”

“Bizim alternatifimiz kim sorusuna cevabım rakiplerimizdir...”

“Müşterilerimiz bizi tercih etmeselerdi Adapazarı’ndaki’ı tercih ederlerdi.da bizimle aynı özelliklere sahip bir firma olduğu için bizim alternatifimiz diyebiliriz...”

4.2.3. STRATEJİNİN TEMEL BİLEŞENLERİ İLE İLGİLİ BULGULAR: Bu araştırmada stratejinin temel bileşenleri olarak örgütsel yetenekler, örgüt kültürü, kaynaklar ve örgüt yapısı dikkate alınmıştır. Örgütsel yetenekler ile ilgili yapılan analizler sonucunda Stratejik Yetenekler, Yönetimsel Yetenekler ve Teknolojik Yetenekler olarak üç kategoride toplanmıştır. Örgüt kültürü ise, Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma, Bireycilik/Toplumculuk, Cinsiyet Algısı, Zaman Algısı ve Kadercilik Algısı olarak altı kategoride toplanmıştır. Bir diğer bileşen olan İşletme kaynakları da, Finansal Kaynaklar, İnsan Kaynakları ve Teknik Kaynaklar olarak üç kategoride değerlendirilmiştir. Son bileşen örgütsel yapı ile ilgili analizler sonucunda ise, İş Bölümü ve Uzmanlaşma, Yetki ve Sorumluluk ve Merkezileşme olarak sadece üç kategoride kod elde edilebilmiştir.

Tablo 8. Eksen Kodlama Sonucunda Oluşan Tema, Kategoriler ve Kodlar 3

Tema	Kategori	Kod
Örgütsel Yetenekler	Stratejik Yetenekler	Öğrenme ve Gelişme Müşteri Odaklılık Kalite Felsefesi
	Yönetimsel Yetenekler	Karar Verme Süreci İş Gören Odaklılık
	Teknolojik Yetenekler	Yenilikçi Yaklaşım
Örgüt Kültürü	Güç Mesafesi	Biraz Samimiyet Biraz Resmîyet
	Belirsizlikten Kaçınma	Belirsizliğe Karşı Güçlü Duruş
	Bireycilik/Toplumculuk	"Ben"
		"Biz"
		"Hem Ben Hem Biz"
	Cinsiyet Algısı	Kadınısı
		Erkeksi
Melez Davranış		
Zaman Algısı	Tam Zamanında Zaman Kayması	
Kadercilik Algısı	Elinden Geleni Yap	
İşletme Kaynakları	Finansal Kaynaklar	Sermaye
	İnsan Kaynakları	Kalifiye Eleman
	Teknik Kaynaklar	Üretim Kapasitesi Teknoloji
Örgütsel Yapı	İş Bölümü ve Uzmanlaşma	İşin Uzmanlığı Eğitim ve Öğretim
	Yetki ve Sorumluluk	Tecrübe, Bilgi, Beceri
	Merkezileşme	Merkeziyetçi Adem-i Merkeziyetçi

Soru 1: Sizi rakiplerinizden farklı kılan yeteneğinizin ne olduğunu düşünüyorsunuz?

Örgütsel Yetenekler: Örgütsel yetenekler, işletmelerin diğer işletmelerden ayrıldıkları noktaları temsil etmektedir. Hangi yeteneğiyle ön plandadır, hangi yeteneği ile uzmanlaşma sağlamış ve o yetenek doğrultusunda faaliyet göstermektedir, bu soruların cevabını verir. Analiz sonucunda katılımcı firmaların üç

yetenek üzerinde yoğunlaştığı gözlemlenmiştir. Bunlar; Stratejik, Yönetmel ve Teknolojik Yeteneklerdir.

Stratejik Yetenekler: Stratejik yetenekler, işletmelerin çevreleriyle olan ilişkilerinin başarısını ve çevreyle uyumunu ortaya koyarken, rekabet ortamında da söz sahibi olabilmek açısından avantaj sağlamaktadır. Bu kategoride firmalar 3 kod üzerinde yoğunlaşmıştır. Bunlar; *Öğrenme ve Gelişme, Müşteri Odaklılık, Kalite Felsefesi*'dir.

Öğrenme ve Gelişme: Öğrenme ve gelişme kodu işletmelerin gelişime, yeniliğe, öğrenmeye ne derece açık olduğu ile ilgilidir ve 9 tane firma tarafından dile getirilmiştir.

F-1 öğrenme ve gelişme odaklı olmalarını şu şekilde açıklamıştır:

“Bir alanda öğrenmeye normalden daha yatkın ve neticelendirebilme yeterliliği diyebiliriz. Öğrenme ve hayal gücü yeteneğimizin iyi olduğunu düşünüyorum. Sürekli hareketli ve gelişen bir sektörde bulunmamız sebebiyle, gelişen teknolojiyi, yazılımları, materyallerin yapısını öğrenmeye çalışıyoruz. Hangi materyallerin neyle ve nasıl işleneceği ve ortaya çıkacak ürünün estetiği ve kullanılabilirliği konusunda sürekli kendimizi geliştirmeye çalışıyoruz...”

F-8 firmaların sahip olması gereken yetenekleri şu şekilde açıklamıştır:

“Yetenek, doğuştan gelen avantajlardır. Yetkinlik ise öğretilebilir, geliştirilebilir bilgi birikimidir. Firmalar, mücadeleci ve kendini geliştirme özelliklerine sahip olmalıdır...”

F-30 firmalarının öğrenme ve gelişme ile ilgili yaklaşımlarını şu şekilde açıklamıştır:

“...Mesela insan kaynağı olarak genellikle tecrübesiz kişiler alıyoruz ve bu kişileri kendi donanımıza göre yetiştiriyoruz. Bu tarz çalışanlarımız için her türlü eğitimlerden geçiriyoruz. Bu süreçte onları yeteneklerine göre iş yerleştirme yapabiliyoruz...”

Müşteri Odaklılık: Analizler sonucunda katılımcı firmaların yoğunlukta yeteneklerini müşteri odaklı olmak şeklinde tanımladıkları görülmüştür ve 11 tane firma tarafından bu noktaya dikkat çekilmiştir.

F-6, F-12, F-18 yeteneklerinin ne olduğunu şu şekilde dile getirmişlerdir:

“Müşterilerimizle kurduğumuz iletişimin güçlü ve güvenilir olması. Dürüst ve sözünde duran bir firma olmamız...”

“Yetenek, bir firmanın sahip olması gereken özellikle müşteriye karşı dürüstlikle yaptığımız ürünlerin kalitesidir. Kullandığımız malların bir firmaya ait ürünlerine gidip diğer firmaya kullanmayarak müşteri için dürüstlüğü sağlamış oluyoruz...”

“Yetenek bizim için müşteriye kaliteyle elimizde tutmaktır. Aslında en başta anlattığımız gibi şirket olarak kabiliyetimiz müşteri ilişkilerini sıkı tutma müşteriye istedikleri ürünü sunmak...”

Kalite Felsefesi: Müşteri odaklılığın yanı sıra 12 tane firma da yeteneklerinin; her zaman kaliteli ürün üretmek veya hizmet sunmak olduğu dile getirmiştir.

F-9, F-17 kalite felsefelerini şu şekilde açıklamışlardır:

“Kalite politikasını benimsemek en önemli yetenektir. Çünkü bu politika firmayı başarıya ulaştırır...”

“Kalite diyebilirim tek kelime ile kalite bu olduktan sonra bir sıkıntımız olmuyor. Firmamız global anlamda 1800 yıllardan itibaren ... üreten bir firma yani baktığımız zaman geçmişten günümüze çok fazla bilgi sahibi ve bu bilgiyi kullanarak müşterilerine ... satıyor bu yüzden kalite dışında sahip olduğumuz bilgi havuzumuzda bizim için önemli yeteneklerimizden biri...”

Yönetmel Yetenekler: Yönetmel yetenekler firmaların daha çok iç süreçleriyle ilgilidir. Teknik, insani, eğitimsel yetenekleri kapsar ve firmanın performansını artırıcı etkileri olması beklenir. Analizde bu kategoride iki kod oluşmuştur. Bunlar; *Karar Verme Süreci* ve *İş Gören Odaklılık*'tır.

Karar Verme Süreci: Yönetmel yeteneklerin temelinde doğru karar verme yeteneği yatar. Doğru zamanda doğru kararı verebilmek ve doğru şekilde uygulayabilmek yöneticilerin en önemli görevleridir. Bu nokta 10 tane firma tarafından dile getirilmiştir.

F-2 yetenek tanımını ve karar verme sürecini şu şekilde açıklamıştır:

“Yetenek elindeki imkânları en iyi ve en doğru şekilde kullanan, yöneten kişilerin göstermiş olduğu performanstır. Firmamızın temel yeteneği ise, planlı bir şekilde doğru zamanda doğru adımlar atmak, elimizdeki kaynakları optimum faydanın sağlanacağı yerlerde kullanmak...”

F-4 karar verme süreçleri ile ilgili şu bilgileri vermiştir:

“Projeleri diğer büyük firmalara nazaran daha çabuk sonuca vardırabiliyoruz. Küçük çaplı bir firma olduğumuz için daha hızlı kararlar alıp daha hızlı uygulamaya geçebiliyoruz...”

F-28 yeteneklerinin vurgusunu şu şekilde yapmıştır:

“Firma içerisinde gerekli kararların doğru alınıp hızlı bir şekilde uygulamaya koyulması en önemli yeteneğimiz olduğuna düşünüyorum...”

İş Gören Odaklılık: Firmaların en önemli yönetmel yetenekleri çalışanları üzerinden gerçekleştirdikleri uygulamalardır. İş göreni de müşteri olarak değerlendiren, bu yolla memnuniyet elde edebilen firmaların başarıları kaçınılmazdır. Bu önemli nokta 11 firma tarafından dile getirilmiştir.

F-8 çalışanları ile ulaştıkları başarılı sonuçları şu şekilde özetlemiştir:

“...Firmalar, mücadeleci ve kendini geliştirme özelliklerine sahip olmalıdır. Bizim başarılı olmamızdaki en kritik şey iyi bir ekip. Burasının sadece bir üretim tesisi değil de dünyanın en iyi ürününü ürettiğimizi çalışanlarımıza anlatıyoruz... Bizimde mücadeleimiz bütün bu faktörler toplam çalışma ile oluyor ve o toplam çalışmada tüm çalışanların emeği var...”

F-20 temel yeteneklerini şu şekilde açıklamıştır:

“Yetenek sahip olduğumuz nitelikli personeller diyebiliriz. Bu personel kaynağımızı tedarikçilerin getirdiği hammaddeyi işleyebilme vasfı olarak adlandırabiliriz. Bizim işimizde kabaca odun dediğimize katma değer katmaktır tasarım, üretim vs. ile yapıyoruz...”

F-23 iş gören memnuniyetinin önemini şu şekilde dile getirmiştir:

“Yetenek doğru personeli bulabilmektir. Yetkinlik bu doğru personele işin detaylarını verip uygulamaktır. Bana göre en önemli yetenek maddiyattır. Ne kadar çok paran varsa, piyasada o kadar sözün geçer ve personelin mutlu olur. Personelin mutlu olduğunda o kadar verimli olur. Örnek olarak 1600 TL asgari ücretli personel çalıştığında 1200 TL kira veriyorsa, bu adam ay sonunu kadar nasıl geçineceğini düşüneceğinden verimli olamaz...”

Teknolojik Yetenekler: Bu kategori işletmelerin kendilerini ne derece değişen koşullara, teknolojiye adapte ettiği ile ilgilidir. Her geçen gün değişen teknolojiye ayak uydurabiliyorlar mı, yeniliği hemen uygulayabiliyorlar mı? Bu soruların cevapları işletmelerin teknolojik yeteneklerini ortaya koymaktadır. Analiz sonucunda bir kod oluşmuştur. Bu kod; *Yenilikçi Yaklaşım*’dır.

Yenilikçi Yaklaşım: Teknolojinin gelişmesiyle kullanılan yöntemlerin eskimesinin yanı sıra artık müşteriler de yeniliğin takipçisi olmuş ve firmalardan en güncel uygulamaları talep etme konumuna gelmişlerdir. 11 tane firma bu konuda görüş bildirmiştir

F-18 yenilikçi yaklaşımı şu şekilde değerlendirmiştir:

“Yetenek bizim için müşteriye kaliteyle elimizde tutmaktır. Müşterinin haberdar olmadığı ürünleri onlara sunmaktır. Yenilikçi olmak. Olmayanı sunmak bir yetenektir...”

F-22 teknoloji takibi ile kazandıklarını şu şekilde özetlemiştir:

“Bizim için yetkinliklerimiz herkesin başaramadığı şeyleri başarabilme potansiyeline sahip olma diyebiliriz. Biz gelişen teknolojileri yakından takip ediyoruz işimize uygun teknolojiyi seçerek bunu rakip firmalardan önce uygulamaya

çalışıyoruz. Biz aslında bu konuda rakiplerimize öncü oluyoruz. Mesela bir takım ön bellekleri veya görüntü şemalarındaki tasarımlarını milenyum çağına uyumlu hale getirdikten sonra faaliyetlerimize devam etmekteyiz...”

Örgüt Kültürü: Sahip olunan kültürler insandan insana değişiklik göstermektedir. Üyesi oldukları örgütlerde bir araya gelen bu farklı kültürdeki insanlar aynı zamanda o örgüte has kültürel yapının temelini de oluşturmaktadırlar. Bu tarz örgütsel kültürün değerlendirilmesi ve kavramsallaştırılması için birçok model ortaya atılmıştır. Bu aşamada ise, Hofstede’in örgüt kültür modeli kullanılmıştır. Güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/toplumculuk, cinsiyet algısı, zaman algısı ve kadercilik algısı olmak üzere altı kategoriden oluşmaktadır.

Soru 2: Firmanızdaki güç mesafesinden bahsedebilir misiniz?

Güç Mesafesi: Güç mesafesi örgütlerde gücün nasıl dağıtıldığı, dağıtımında eşitliğin sağlanıp sağlanamadığıyla ilgili bir kavramdır.

Güç mesafesinin tanımını doğru olarak yapan tek firma F-32’dir. Şu şekilde bir cevap vermiştir:

“Örgütlerin çoğu hiyerarşik yapılara sahiptir. Dolayısıyla hiyerarşik yapılarda doğal olarak gücün eşit olmayan dağılımı vardır. Bizde de bu şekildedir. Örgütler bu yapılarını düşük güç mesafesine sahip çalışanlarına dayattıkları zaman sorunlar ortaya çıkmaktadır. Güç mesafesi düşük çalışanlar karar alınırken kendilerine danışılmasını istemektedirler. Buna karşın güç mesafesi yüksek olan çalışanlar firmamız ile ilgili kararlara katılım konusunda istekli değildirler. Ve yöneticilerin kendilerinin karar vermelerini tercih etmektedirler. Bizim firmamız açısından güç mesafesi yüksektir diyebiliriz.”

Analiz sonuçlarında, katılımcıların güç mesafesini yöneticilerin çalışanlarıyla aralarındaki resmi ya da gayri resmi ilişki olarak algıladıkları ve bu yönde cevap verdikleri gözlemlenmiştir. Bu bakış açısından yola çıkarak bir tane kod oluşturulmuştur. Bu; *Biraz Samimiyet Biraz Resmiyet*’tir ve 15 tane firma tarafından dile getirilmiştir.

Biraz Samimiyet Biraz Resmîyet: Güç mesafesini ilişki olarak değerlendiren katılımcıların verdikleri cevaplar, yönetimin astlarıyla tam resmi bir ilişkiden ziyade resmîyetin de korunduğu ama samimiyetinde dâhil olduğu bir ilişki biçimini göstermektedir.

F-2, F-5, F-6 güç mesafesiyle ilgili görüşlerini şu şekilde dile getirmişlerdir:

“Bizim firmamızda güç mesafesi orta seviyede. Ne çok katı ne de çok salmış vaziyetteyiz. Bence güç mesafesi denilen kavramın dozunu ayarlamak önemlidir. Bizim yaptığımız da tam olarak bu...”

“Yöneticilerle çalışanlar arasında bazen resmi bazen samimi ilişkiler kurulmaktadır. Çok rahatlıkla çalışanlar sorunlarını dile getirebilmektedirler. Olmadığı zamanlarda kendince bir yöntemle sorunu dile getirmeyi başarabilmektedirler. Bu yöntemde samimi olduğu yöneticiyi kullanmayı tercih etmektedirler...”

“Çalışanlarla yöneticiler arasındaki ilişki sivil hayatta samimiyete ve sosyalleşmeye dayalıyken iş hayatında emir komutaya dayalıdır diyebiliriz. Aramızdaki samimiyeti korumaya çalışıyoruz...”

Soru 3: Belirsizlik size neyi ifade ediyor?

Belirsizlikten Kaçınma: Bu kategori işletmelerin, riskli, ön göremedikleri, hazırlıksız yakalandıkları durumlarda firma olarak verdikleri tepkileri ortaya koyan kavramdır. Analiz sonucunda bir kod ortaya çıkmıştır. Bunlar; *Belirsizliğe Karşı Güçlü Duruş* 'dur.

Belirsizliğe Karşı Güçlü Duruş: Analizler sonucunda 21 tane firmanın belirsizlik karşısında pes etmeyen bir duruş sergilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç firmaların; risk almaktan kaçınmayan, değişikliklere adapte olmaya hazır ve belirsizliği fırsata çevirme konusunda istekli olduklarını ortaya koymaktadır.

F-1 belirsizlikle başa çıkmayı ve getirilerini şu şekilde özetlemiştir:

“Belirsizlik kaçınılması gereken bir problem değil, çözülmesi gereken bir problemdir. Çeşitli risklerde almak gerekebilir, eğer başarılı olursanız birçok yeniliğe ve farklılığa imza atmış olabilirsiniz...”

F-29 güncel ekonomik sıkıntılarla ilgili meydana gelen belirsizliği nasıl fırsata çevirdiklerini anlatmıştır:

“Biz belirsizliği fırsat olarak değerlendiriyoruz. En yakın örnekle belirsizlik bize fırsat oldu. Şu an ki ekonomik belirsizlikte biz hiç durmadık fırsatlar yaratmaya çalıştık. Kampanyalar yaptık. Bunun faydalarını aldık...”

F-28 firma olarak belirsizliğe karşı tutumlarını şu şekilde açıklamıştır:

“Firmamız her zaman yeniliğe açıktır ve değişimi benimsemiş durumdadır. Çalışanlarımızı da buna göre seçeriz, tüm departmanlarımızda durum böyledir. Değişime ve yeniliğe karşı çıkan çalışanlarımızı da bünyemizde barındırmayız. Statükoyu düşmanımız olarak kabul ederiz. Faaliyetlerimiz de belirsizliği önemsemeyiz eğer yenilik ve değişim gerekli ise uygularız. Departmanlar arası faaliyetleri de sorgularız bu neden böyle yapıldı? Daha iyi veya farklı şekilde yapılamaz mı diye sorgularız...”

F-25 belirsizlik ve risk karşısındaki tutumlarını şu şekilde dile getirmiştir:

“Risk almaktan herkes korkar ama risk alır mıyız evet her zaman alırız. Şimdi bizi değişim korkutmuyor aksine sevindiriyor. Değişim bizi ileri götürebilecek bir şey. Şöyle ki bizim vizyonumuz da şu vardır. Bir firma eğer bir şeyi yapıyor ve bu şeyi yapmayı sürdürüyorsa, ilerlemesi yoksa hep aynı konumdaysa her hangi bir değişim göstermiyorsa bu firma kötü bir firmadır. Biz böyle bir firma değiliz. Biz değişimi seven, değişmeyi arzu eden, riski de değişimi de seven bir firmayız. Belirsizlik korkutuyor fakat bu durumu çözebilecek analizlere sahibiz...”

Soru 4: Kurumunuzda bireysel çıkarlar mı yoksa toplumsal çıkarlar mı ön plandadır?

Bireycilik/Toplumculuk: Bu kategori firmanın bireysel olarak mı yoksa kolektivist olarak mı hareket ettiğini gösteren özelliktir. Ortada bir başarı varsa bu kişiye mi

aittir yoksa tüm kurumun başarısı mıdır? Bu sorunun cevabı aranmaktadır. Analiz sonucunda üç kod oluşmuştur. Bunlar; *Ben*, *Biz* ve *Hem Ben Hem Biz*'dir.

Ben: İşletmelerde bireysel kariyerlerin, amaçların ön plana çıktığı, bireysel performansların ödüllendirildiği durumlar *ben* koduyla temsil edilmiştir. Firmaların bu kodda azınlıkta olduğu, sadece 4 tane firma tarafından dile getirildiği gözlemlenmiştir.

F-2, F-3, F-6 bireyciliğin ön plana çıktığı firmalardır:

“Bizim firmamızda daha çok bireysel çıkarlar ön planda. Herkes kendi kariyeri kendi kazancı için çalışır. Yeri ve zamanı geldiğinde tabii ki toplumsal çıkarları da önemsiyoruz fakat ağırlıklı olan bireysel çıkarlar...”

“Hedefler bireysel gerçekleşmekte. Her personelin performans karnesi vardır. Personellerden herhangi biri standartın altına düştüğü zaman diğer personeller yardımcı olmaktadırlar...”

“Firma bireysel değerlere önem veriyor. Her birey kendi yaptığı işle sorumlu oluyor. Buna bağlı olarak ödüllendirmeleri bireysel olarak yapıyoruz. Ayın elemanını belirlemiyoruz...”

Biz: Biz kodu, firmaların bireysel çıkarlardan öte kurumun çıkarlarını önemseydiğini, başarının da başarısızlığın da kurumsal olarak değerlendirildiğini göstermektedir. Analizlerde, firmaların en çok bu kodda yoğunlaştığı, 16 tane firma tarafından bu konuya değinildiği gözlemlenmiştir.

F-4, F-11, F-16, F-22 ve F-27 nolu firmalar toplumsalcı bakış açılarını şu şekilde açıklamışlardır:

“Sendikali bir kuruluş olduğumuzdan dolayı toplumsalcı bir firmayız. Ödüllendirme bizde yoktur fakat olsaydı ödüllendirmeyi o kişiye bağlı tüm çalışanların adına olması gerekli olduğunu düşünüyoruz...”

“Firmamızda kazanılan ya da kaybedilen tüm olaylar firmamızda bulunan tüm çalışanların sorumluluğundadır. Örneğin:düzenlediği olimpiyat

yarışmalarında müşteri danışmanları kategori yarışmasında kazanılan başarı yöneticilerden alt birimlere kadar bütün çalışanlarımızla kutlanmaktadır...”

“Buradaki her çalışanın hedefi, firmanın ortak hedeflerini tutturarak kazançlı olmasını sağlamaktır. Mesela her çalışanın hedeflenen satışı yapması gerekiyor. Fakat bir çalışanın hedefini tutturması diğer çalışanın ise hedefine ulaşamaması her ikisinin de prim kazanamamasına neden oluyor. Bu yüzden toplulukçu bir yapıya sahibiz...”

“Firmamız toplumsalçı bir yapıya sahip olduğu için çalışanlarımız elde ettikleri başarıları kendilerinin değil firmanın başarısı olarak görmektedir...”

“Bizde daha çok firmanın başarısı önemlidir. Kurumsal başarı öne çıkar çünkü bizim kendi içerimizde samimiyet olduğu için çalışanlarımız geleceğe dair endişe duymaz. Bizde kişinin konumu hiç bir zaman düşmez sürekli yükselir. Kişi bunu bildiği için kurumunu başarılı yapmanın aynı zamanda kendisinin başarılı olacağı anlamına geldiğini bildiği için kurumu için çalışır. Kurumunu bir yerlere taşımaya çalışır. Bizim kurumumuzda grupsal ödüllendirme daha çok önem verilir. Zamana ve mekâna göre de değişiklik gösterebiliyor. Bazen de konuya göre. İki tür ödüllendirmeyi de yapabiliyoruz. Biz tüm çalışanlarımıza aynı desteği sağlamaya çalışıyoruz. Bu daha çok çalışanın ne kadar destek görmek istediğine ve çalışma isteğine bağlı...”

Hem Ben Hem Biz: Analizde kimi firmaların her iki bakış açısına da sahip oldukları görülmüştür. Duruma göre bireysel ödüllendirme varken başka bir durumda da toplumluluk benimsenebilmektedir. 11 tane firmanın her iki yaklaşımı da benimsediği gözlemlenmiştir.

F-1, F-10 ve F-28 her iki bakış açısına da sahip olduklarını şu şekilde dile getirmişlerdir:

“İkisi de olmalıdır, bireysel beklentilerin de, toplumsal beklentilerin de gerçekleşmesi hem bireylerin hem de kurumun performansını yüksek tutacaktır. İki türlü ödüllendirmeler de yapılmalıdır...”

“Biz kurum olarak her iki kazanımı da önemli buluyoruz. Az önce bahsettiğim gibi kazan-kazan stratejisini benimsiyoruz. Hem bireysel anlamda biz kazanıyoruz. Hem de yetiştirdiğimiz öğrencilerle toplumsal olarak kazanmayı hedefliyoruz...”

“Fabrikamızda hem bireysellik hem de toplumsallık var. Grup çalışması yapan ekiplerimiz var. Ancak özellikle yeni işe girmiş mühendisler; kendi aralarında büyük bir rekabete girişiyorlar ve işi bireysel olarak götürüp, kendini ispat etme kaygısı yaşıyorlar... Bazen 3 departman bir ortak çalışma yapmış olsa da sunum aşamasında bir departman ön plana çıkmaya çalışıyor. Bunlar olabilecek durumlar her zaman grup çalışması yapılmak istense de bireysel çıkarlar ön planda olabiliyor. Bütün departmanlar öncelikli olarak kendi departmanının başarılı olmasını ister. Ama verilen cevap; öncelik olarak firmanın başarısıdır...”

Soru 5: Firmanızın kodları kadınsı (merhamet, şefkat, empati, ılımlı olma) mı, yoksa erkeksi (rekabetçi, sert, agresif, yok edici) mi?

Cinsiyet Algısı: Bu kategori işletmelerin faaliyetlerinde gösterdikleri tepkileri davranışları kadınsı ve erkeksi olarak ikiye ayıran kavramdır. Rekabetçi, saldırgan, agresif tutumlar erkeksi yapıyı simgelerken, iş birlikleri, şefkat, ılımlılık kadınsı yapısı simgelemektedir. Bu kategoride üç kod oluşmuştur. Bunlar; *Kadınsı*, *Erkeksi* ve *Melez Davranış*’dir.

Kadınsı: Kadınsı yapıdaki firmaların güven, merhamet, iş birlikçi, dayanışmacı gibi özelliklerle ön plana çıktıkları görülmüştür. Analizler sonucunda, kadınsı yapı özelliklerini gösteren firmaların sayısının 10 tane olduğu gözlemlenmiştir.

F-4 hangi durumdan dolayı kadınsı özelliklerin ağır bastığını şu şekilde açıklamıştır:

“Firmamızda ikisi de mevcuttur fakat baskın olan kadınsı cinsiyet algısıdır. Değerlerine bağlı bir firmayız. Nedeni 99 yılında yerle bir olmuş yoktan işçilerin bir araya gelmesiyle tekrar var olmuştur. Patronun beş kuruluş parası yokken işçiler kredi çekip patrona vermiştir ve böylelikle fabrika yeniden inşa edilmiştir. Bu krediyi çeken çalışanların herhangi bir hatasında patron bu hatayı yapan çalışanı eski

günlerin hatırına affetmektedir. Geçmişte yaşadıkları olayları düşünüp bu hatayı göz ardı edip bir şans vermektedir...”

F-5 kimi zaman kadınsı özelliklerin sektör ve rakiplerden dolayı da tercih edilebildiğini şu şekilde açıklamıştır:

“Sektörün genel özelliği olarak dayanışmacı olma zorunluluğu oluşmuştur. Bu nedenle rakipler ticari anlamda rakip olmalarına rağmen hemen hemen her türlü konuda da birbiri ile feodal dayanışmayı da sürdürmektedirler. Biz de bu durumdan payımıza düşeni almış bulunmaktayız...”

F-24 ahlaki değerler açısından kadınsı yapısı şu şekilde özetlemiştir:

“Ahlaki ve manevi değerler ticari hayatın akışını belirler. Ülke adına bir şeyler üretmek, yurt dışına satıp döviz girdisi sağlamak, üretim aşamasında personel istihdamı yaparak bu insanların bütçelerine katkı sağlamak manevi olarak bizi motive etmekte. Rekabete dayalı üretimi ticari ve ahlaki değerleri göz ardı etmeksizin doğru bulmaktayım. Ticari faaliyetler sürdürülürken kazanmak adına kapitalist düzenin ‘kazanmak için her yol mubahtır.’ Söylemine karşıyım. Ticaret sadece para kazanmak için yapılmamalıdır. Aynı sektörde faaliyet gösteren firmaları bir rakip olarak değil, meslektaş olarak görmeyi doğru buluyorum. Rekabetin yenilikte ve kalitede olduğunu düşünüyorum. Bizim amacımız yok etmek değil, birlikte çalışmaktır...”

Erkeksi: Kadınsı özellikler gösteren yapıların aksine; erkeksi yapıdaki firmaların daha çok mücadeleci ve rekabet içersinde olmayı seven, aynı zamanda rekabette saldırgan, hırslı özellikler gösteren ve maddi başarı elde etmeye odaklanmış yapılarıyla ön plana çıktıkları görülmektedir. Analizlerde, bu yapıyı benimseyen 8 tane firma olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

F-28 erkeksi yapıdaki firmalarını şu şekilde açıklamıştır:

“Kurum içinde rekabet ve mücadele önemlidir. Yapılan bir hataya merhamet etmek, görmezden gelmek gibi bir durum söz konusu değildir. Genel itibariyle iş dünyası zaten acımasızdır. İş hayatında hataya tolerans yoktur, aksi takdirde aynı hatanın tekrar gerçekleşmesine neden olur. Oradaki şefkat doğru değildir. İş yerinde

bizden beklenen görev ve sorumluluklar varken yapılan hatayı affetmek doğru olmaz. Ancak sektörde biz rakiplerimizi yok etmeye çalışmayız ya da acımasız bir rekabet içine girmeyiz. Bu yönden daha ılımlı bir davranış biçimine sahibiz. Sektörde kalite, fiyat ve tasarım yarıştı vardır. Biz de bu yapıya uygun olarak hareket ederiz. Bizim için asıl olan yine de rekabet ve mücadeledir. Davranış biçimi olarak merhamet ve şefkat gibi davranışları benimsemeyiz...”

F-23 firmalarının sahip olduğu erkeksi özellikleri net bir şekilde dile getirmiştir:

“Şirketimiz agresif ve saldırgandır. Hep biz kazanalım rakipler ölsün istiyoruz. Her zaman yeni müşteri gelsin isteriz. Şirket çıkarı açısından daha çok para kazanılacaksa işbirliğine gireriz...”

F-13 bakış açılarını şu şekilde dile getirmiştir:

“Firmamız, sektörde şiddetli rekabet içinde bulunan güçlü ve mücadelecı bir ruha sahiptir...”

Melez Davranış: Kimi firmalar hem kadınsı hem de erkeksi özellikteki yapıları bünyelerinde barındırabilmektedirler. Rakiplere karşı mücadelecı, saldırgan olan bu tarz firmalar; müşterilerine, çalışanlarına karşı tutumlarında da merhametli, adaletli olabilmektedirler. Analizlerde 10 tane firmanın bu melez davranışı benimsediği sonucuna ulaşılmıştır.

F-11, F-19, F-22 hem kadınsı, hem erkeksi özelliklerini şu şekilde açıklamışlardır:

“.....rakip firmalara karşı rekabet konusunda biraz mücadelecı ve sert tavırlar sergilemektedir. Ancak kendi müşteri ve çalışanlarına karşı daha ılımlı ve toleranslıdır...”

“Saygı çok önemli benim için gerisi kendiliğinden geliyor. Bence her ikisi de olmalı şefkat-adalet, güç-rekabet ikisi de olmazsa olmaz...”

“Hepsi ayrı ayrı bir değer yargısı bizim için. Empati kurmak en başta geliyor. Merhamet, sevgi, saygı bizim için vazgeçilmez. Ancak güç konusunda

çalışanlar arasında pek uygulanmasa da, dışarıdaki rakiplere karşı güçlü olmak ve kazanmak için elimizden gelen tüm çabayı sergiliyoruz...”

Soru 6: İşlerinizi yaparken zamanı nasıl yönetiyorsunuz?

Zaman Algısı: Literatürde zaman algısı, firmaların gelecek odaklı mı yoksa geçmişe bağlı olarak mı faaliyet gösterdiği ile alakalıdır. Analizler sonucunda firmaların daha çok zamanında teslim gerçekleştirmeye odaklı cevaplar verdikleri görülmüştür. Bu kategoride *Tam Zamanında* ve *Zaman Kayması* olarak iki kod oluşmuştur.

Tam Zamanında: Bu kod, işletmelerin zaman algısının siparişleri, talepleri tam zamanında teslim etmek olarak algılaması sonucunda ortaya çıkmıştır. Firmaların bu konuda hassasiyet gösterdiği, aksamalara müsaade etmediği ve bu konunun 15 tane firma tarafından dile getirildiği gözlemlenmiştir.

F-2 işin yapılması ve geciktirilmemesi konusundaki net duruşlarını şu şekilde dile getirmiştir:

“İşlerimizi her zaman bir programa göre yönetiyoruz. Zaman bizim için de çalışanlarımız için de önemli. Bugünün işini yarına bırakmak gibi alışkanlıklarımız yok. Çalışanlarımız bu konuda gerekli hassasiyeti gösteriyor. Firmamızda iş emri verildikten sonra işin hemen bitmesi önemli...”

F-12, F-13, F-14 ve F-32 zaman konusundaki hassasiyetlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

“24 saat çalışan bir firmayız o yüzden zaman bizim için kıymetlidir. Siparişi zamanında götürmeniz gerekmektedir. Plansız çalışamayız...”

“Evet, planlı bir takvim vardır. Sapmalara izin vermeyiz, planladığımız takvime göre üretim yaparız. En dikkat ettiğimiz konulardan birisi budur. Her şey zamanında yapılır...”

“Zaman bizim işimizde çok önemlidir. Yapmış olduğumuz işlerde zamanla yarışıyoruz. Çünkü anlaşmalarımız süreye dayalı, belirtilen sürede yapıyı tamamlamamız gerekiyor. Bu yüzden zaman hemen bitecekmişçesine en iyi işi en kısa sürede çıkartmamız gerekiyor...”

“Firmamızda zamanlama çok önemlidir. Boşa geçecek zamanımız yoktur. Bütün planlama ona göre yapılır ve ona göre aksiyon alınır...”

Zaman Kayması: Bu kod, işletmelerin çevrelerinden kaynaklı sebeplerden dolayı yaşadıkları aksaklıkları tanımlamak amaçlı oluşturulmuştur. 11 tane firma tarafından, ellerinde olmayan sebeplerden ötürü tam zamanında teslim yapamadıkları dile getirilmiştir.

F-5, F-9, F-11 karşılaştıkları çeşitli aksaklıkları şu şekilde açıklamışlardır:

“Zaman bizim için aşılması gereken önemli problemlerden biri. Zira bunu kontrol etmede sadece biz fonksiyon değiliz. Bizim dışımızda etkenler oldukça fazla. Ülkelerin sosyal durumları, hava şartları, uluslararası ilişkiler bu konularda hep etken. Ama biz yine de irademizde olan kısımları aşmak için gayret içerisindeyiz...”

“Ürünler yurtdışı sevk olduğu için en uzak noktaya 2 hafta gibi sürede varmaktadır. Ürün planlama yapılır ve müşteriye bir teslimat zamanı verilir. Eğer firma olarak ürünü bu tarihe yetiştiremezsek müşteri şikâyet talebi oluşturuyor. Fakat ürün yetişmeme nedeni asla çalışanlar değildir. Çalışanlarımız saatlere özenle uymaktadır. Bu ürün malzemesi eksik olabiliyor tedarikçi de geç gelemiyor ya da hatalı gelebiliyor bu nedenle ürün istenilenden geç gönderilebiliyor...”

“Firmamızda genelde hemen teslim için çabalıyoruz. Bazen bizden kaynaklı olmayarak distribütörden kaynaklı gecikmeler yaşanabiliyor. Stok mevcut ise resmi işlemlerden sonra hemen ürün teslimatı yapabiliyoruz. Farklı, özel bir araba isteniyorsa bayimizde varsa yine en kısa sürede veriliyor...”

Soru 7: Ne yaparsak yapalım koşullar bizim lehimize olmadığı sürece başarılı olamayız şeklinde mi, yoksa koşulların bir önemi yok eğer istersek her şeyi yapabiliriz şeklinde mi düşünüyorsunuz?

Kadercilik Algısı: Bu kategori işletmelerin hem gündelik faaliyetlerini gerçekleştirirken hem de gelecek planlamalarında takındıkları tavırlarla ilgilidir. Gün içerisindeki akışı ve geleceği planlanılabilir, ön görülebilir olarak mı görüyorlar yoksa yarını tahmin etmenin imkânsız olduğunu mu düşünüyorlar? Analizler sonucunda *Elinden Geleni Yap* tek kod olarak ortaya çıkmıştır.

Elinden Geleni Yap: Firmaların çoğunlukla başarmak adına bütün performanslarını ortaya koydukları, çabaladıkları akabinde kadere teslim oldukları görülmektedir. Bu noktaya parmak basan 21 tane firma vardır.

F-4 elinden geleni yapmanın ne derece önemli olduğunu ve sonuçlarını şu şekilde ifade etmiştir:

“Örneğin şuan Türkiye’de ekonomik bir kriz var. Küçülmeye gitmeyip, bireysel olarak ya da bölümler olarak taşın altına herkes elini koymazsa, hala çalışmaya devam edip, hiçbir önlem almazsak; ne olacaksa nasılsa olacak diye hareket edersek hiçbir noktaya varamayız. Eğer biz; tasarruf önlemleri alırsak, elimizden gelen gayreti özveriyle gösterirsek, işçileri işten çıkartmak yerine işçileri farklı bölümlerde değerlendirme yolları arıyorsak; zaman içerisinde krizin düzelmesine aslında biz de rol oynamış oluyoruz...”

F-16 ve F-29 kadercilik algılarını şu şekilde ifade etmişlerdir:

“Biz sonuna kadar direnen bir yapıya sahibiz. Kadere inanıyoruz ama kaderci değiliz. Kaderimizi kendimiz belirliyoruz. Biz elimizden geleni yaparız ne kadar çalışırsak o kadar başarılı oluruz Bizim için şansa yer yoktur...”

“Firma olarak her zaman sonuna kadar biz elimizden geleni yaparız. Olursa olur olmazsa olmaz mantığına yer yoktur. Kadere inanıyoruz ama kaderimizi kendi çabamıza bağlıyoruz. Biz hiçbir şey yapmayıp olmayınca kader dersek bu olmaz. Biz elimizden geleni yaparız ve en iyisini yapmaya çalışırız. Yaptık şansa tuttu gibi bir söze yer yoktur bizde yani şansa oldu demeyiz. Ya da olmayınca şanssızlık demeyiz. Kendi başarımıza veya başarısızlığımıza bakarız...”

Soru 8: Faaliyet gösterdiğiniz sektörde oyunu kazanmak için gerekli olan kaynaklar nelerdir?

İşletme Kaynakları: Firmalar faaliyetlerini gerçekleştirirken çeşitli kaynaklardan faydalanmaktadırlar. Analizler sonucunda finansal kaynaklar, insan kaynakları ve teknik kaynaklar olmak üzere üç kategori oluşmuştur.

Finansal Kaynaklar: İşletmelerin faaliyetlerine başlayabilmeleri ve devam ettirebilmeleri adına en önemli kaynağı finansal kaynaktır. Bu kategoride tek bir kod oluşmuştur.

Sermaye: İşletmelerin, finansal kaynaklar açısından vurguladıkları tek nokta sermaye olarak ortaya çıkmıştır ve 13 firma tarafından dile getirilmiştir.

F-4, F-10, F-17 sermayenin kaynak olarak firmalar için ne derece önemli olduğunu şu şekilde açıklamışlardır:

“Bizim için sermaye vazgeçemeyeceğimiz kaynaklardan birisidir fakat bu bizim için yeterli değildir. Her işletmenin olduğu gibi bizimde finansal, insan ve teknik kaynaklarımız mevcuttur. Finansal kaynak olarak firmamızın belli bir ödeneği bulunmaktadır...”

“...Aslında şöyle bir durum var keşke sermaye olarak çok daha iyi bir durumda olabilseydik. Biz şu anda kendimizi döndürüyoruz gelirler giderler olarak herhangi bir yatırım yapma şansımız olmuyor, sermayeye sahip olsak aldığımız öğretmenlerden belki de daha iyi öğretmenler transfer edebilirdik, lise açabilirdik, bu anaokulumuz şu an kirada burayı satın alabilir veya farklı bir yerde daha büyük bir anaokulu açabilirdik. Bu durumda finansal kaynağa ihtiyacımız var diyebilirim...”

“...örneğin sermaye olmazsa hammadde alamazsın; insan olmazsa makineler boşa kalır; makinenin var insanın var hammaddenin var ama pazarın yok o zaman hiç bir şeyin anlamı kalmıyor. Bu yüzden hepsi bunların kritik kaynaktır...”

İnsan Kaynakları: Firmaların bir diğer önem arz eden kaynağı insan kaynaklarıdır. Faaliyetlere başlamak için gerekli olan sermaye bulunsa da faaliyete geçebilmek için yeterli değildir. Gerekli iş gücü sağlanamadan sermaye tek başına bir anlam ifade etmemektedir. Bu kategoride de *Kalifiye Eleman* tek kod olarak ortaya çıkmıştır.

Kalifiye Eleman: İşletmeler, gerçekleştirdikleri iş tanımlarına en uygun personelin istihdamını yapma hedefindedirler. Diğer yandan, yetkin personele sahip olmak önemlidir; ama asıl nokta doğru işin doğru kişiye yaptırılmasıdır. Bu durum, 14 tane firma tarafından da dile getirilmiştir.

F-5 ve F-8 kalifiye elemana sahip olmanın önemini şu şekilde açıklamışlardır:

“...Filo yapısının güçlü olması rahat hareket etmenizi sağlarken, yetkin personel de organizasyonu doğru bir şekilde yapabiliyor. Bu da müşteri mutluluğunu oluşturuyor...”

“...Bizim insan kaynağımızdaki temel fikrimiz bu. Bunun için de doğru insanı işe almalısınız. Onun gelişimi için çaba harcayacaksınız, para harcayacaksınız, emek harcayacaksınız, zaman harcayacaksınız yani yakından takip edeceksiniz. Herkes kendisini değerli, özel verimli hissetmeli, hiç kimse kendisini bu organizasyonda ne iş yaparsa yapsın daha verimsiz yani kendisini etkisiz eleman gibi görmemeli. Genel olarak insan kaynağında doğru işler başarmak istiyorsanız bunu yapmalısınız...”

Teknik Kaynaklar: Faaliyetler için gerekli sermaye bulundu, faaliyetleri gerçekleştirecek iş gücüne de ulaşıldı. Son aşamada faaliyetleri gerçekleştirebilmek için gerekli olan makine, teçhizat, teknoloji gibi kaynaklar da teknik kaynakları oluşturmaktadır. Bu kategoride iki kod oluşmuştur. Bunlar; *Üretim Kapasitesi* ve *Teknoloji*’dir.

Üretim Kapasitesi: Üretim kapasiteleri doğrultusunda taleplere karşılık verebilen firmaların hedeflerinde, bu kapasiteden en verimli, etkin bir şekilde yararlanmak ya da bu kapasiteyi arttırmak vardır ve 12 firma tarafından dile getirilmiştir.

F-2 üretim kapasitesinin önemini ve teknik kaynakların önemini şu şekilde vurgulamıştır:

“Üretim kapasitemizin çok yüksek olması dolayısıyla müşterilerimize zamanında ve yüksek miktarda ürün teslim ederek müşterilerimizin memnuniyetini sağlamaya çalışıyoruz. Teknik kaynaklarımızı kullanarak müşterilerimize istekleri doğrultusunda ürünler sunarak oyunu kazanmaya çalışıyoruz...”

F-26 üretim kapasiteleriyle ilgili durumu şu şekilde özetlemiştir:

“Kapasite kullanımımız, üretimimiz, dış ticaretimiz hem finans hem teknik hem de insan yönünden çok yönlü uygulamalar gerektiriyor. Finans sağlandığından hem teknik anlamda hem de insan anlamında yatırımınız kolaylaşıyor, eğer üretim tesisinde donanımlı aletler ve makineler kullanılırsa finans sağlanarak personel verimi ve motivasyonu için yeterli maaş ve yardımlar uygulanabilirse her yönden ilerleme kaydetmiş oluruz...”

Teknoloji: Teknoloji, faaliyetleri gerçekleştirebilmek için olmazsa olmazlardandır. Yeniliklere öncülük etmek, Ar-ge çalışmaları gerçekleştirmek var olan güncel teknolojinin doğru kullanımıyla gerçekleştirebilecektir. Bu noktaya vurgu yapan 13 tane firma vardır.

F-4, F-6, F-15, F-24 teknoloji ve beraberinde Ar-ge'nin önemini şu şekilde vurgulamışlardır:

“Üretim odaklı bir kuruluşuz. Bizim vazgeçemediğimiz kritik kaynağımız Ar-ge' dir. Çünkü bizim bulunduğumuz sektörde inovatiflik daha önemlidir. İnovasyon yaparsak farklı ürün elde ederiz, bu da bizi rakiplerimizden farklı kılar. Bu da bizim kritik kaynağımızdır...”

“İyi bir teknoloji bu işin olmazsa olmazıdır. Bu sektörde oyunu kazanmak için rakip firmalardan bir adım önde olmak gerekiyor. Bu da iyi bir makine teçhizat, hızlı teslimat, kalifiyeli eleman, teknik bilgi, iyi bir hizmet ve kaliteli üründen geçiyor...”

“Teknoloji kaynaklarımızı da sektörel gelişmeleri yakından takip ederek makineleşmede özellikle otomasyona geçiş sürecini bitirmiş bulunmaktayız. Bunun yanında bilgi işletmesi ölçülebilir ve geliştirilebilir bir hale getirmek adına tüm teknolojik kaynakları kullanmaktayız...”

“Piyasada ürettiğiniz ürünün tutulmasını istiyorsanız öncelikle piyasayı iyi bilmek ve müşterilerinizi iyi analiz etmek zorundasınız. Yapacağınız yenilikte hammadde, desen ve kreasyon seçimi de önemli. Bunun için iyi bir ARGE departmanına sahip olmanız gerekir. Ayrıca yapılan bu yenilikte düşük maliyetle kaliteli ürün çıkartmak zorundasınız. Bu da piyasada hammaddeyi kimden, neyi,

nasıl almanız gerektiğini vurguluyor. Piyasa genelinde ihtiyaç duyulan kaynaklar daha fazla çeşitlilik gösterse de bizce en önemlileri bunlardır...”

Örgütsel Yapı: Stratejinin temel bileşenlerinin olan yapı, işletmelerin merkezileşmeleri, yetki ve sorumlulukların dağıtılması, iş bölümü ve uzmanlaşma, yönetim ve komuta birliğinin sağlanması gibi konularda bilgi vermektedir. Analizler sonucunda iş bölümü ve uzmanlaşma, yetki ve sorumluluk, merkezileşme olmak üzere üç kategori oluşmuştur.

Soru 9: Firmanızda iş bölümünü nasıl gerçekleştiriyorsunuz?

İş Bölümü ve Uzmanlaşma: Bu kategori, işletmelerin iş tanımlarını ve bu doğrultuda iş bölümlerinin nasıl yapıldığı; aynı kişinin aynı işte sürekli çalışıp çalışmadığı yani uzmanlaşmanın ne derece sağlandığı hakkında bilgi vermektedir. Analizler sonucunda iki kod tespit edilmiştir. Bunlar; *İşin Uzmanlığı* ve *Eğitim ve Öğretim*'dir.

İşin Uzmanlığı: Analizler sonucunda 9 tane firmanın işi teslim ettikleri kişilerin uzmanlığından emin oldukları, bu doğrultuda iş bölümü gerçekleştirdikleri görülmektedir.

F-1, F-14, F-19 uzmanlaşma ile ilgili firmalarının yaklaşımlarını şu şekilde dile getirmişlerdir:

“Yapılacak işlerin üretim aşamaları göz önüne alınarak işin ehli tamamlayıcılara yönlendiriliyor, kurulan örgüt ağı içerisinde takip ve kontrol edilerek tamamlatıp teslim edilmesi sağlanıyor. İşlerimizi yapanlar genellikle aynı işi yapan kişiler (metal işleri, elektrik, tasarım vs.) olmaktadır...”

“Biz karmaşık işler yapıyoruz. Bu yüzden alanında uzman olan kişiler arasından seçim yapıyoruz ve herkes kendi alanından işini yerini getiriyor...”

“Şirketimizde her bölümde görevlendirilen birden çok eleman var. Genelde işe alımlarda veya işi devretmelerde o bölümde tecrübesi olan kişiler tercih ediliyor. Şirketimizde belirli departmanda çalışanlar sadece o departmanın işlerini

yapıyorlar. Yani uzmanlaşma esas. Genelde bulunduğu bölümü seven insanlar uzun yıllar çalışabiliyor. Firmamızda yeni eleman çok az...”

Eğitim ve Öğretim: Analizler sonucunda en çok değinilen noktalardan birinin eğitim ve öğretim olduğu görülmüştür. Firmalar hedefledikleri uzmanlaşmaya ulaşabilmek için gerekli görülen bütün imkânları iş görenleri için sağlamakta ve eğitimlerle uzmanlık seviyesini yakalamayı amaçlamaktadırlar. 9 tane firma eğitim ve öğretim konusuna vurgu yapmıştır.

F-3, F-7, F-9, F-16 uzmanlaşma için gerekli eğitimleri verdiklerini şu şekilde açıklamışlardır:

“Pazarlama, satış ve satış sonrası hizmetten oluşuyor. Çalışanlar ilk işe alınırken 20 günlük bir eğitime tabi oluyorlar. Mülakat sonucu hangi birimde çalışacağı belirleniyor. Genel müdürlük çeşitli eğitim ve sınavlara tabi tutarak uzmanlaştırıyor...”

“Üretim, satış, maliyet, çalışanların sürekliliği, misafir hizmeti ve memnuniyeti, ürün kalitesi, temizlik vs hedefleri gerçekleştirmek için gerekli olan planlama, organizasyon, eğitim politikaları belirlenmektedir. Ayrıca çalışanlarımızı testlere tabi tutarak ve yılda en az dört kere eğitim programları düzenleyerek verimliliği arttırabiliyoruz...”

“Çalışanlarımız bulunacağı yapacağı işe göre uzman veya tecrübesiz iş alımı yapılmaktadır. Uzman olmayan çalışanlarımız alanlarında uzmanlaşmaları için eğitimler almaktadırlar...”

“Çalışanlarımızın uzmanlaşmasını sağlamak için her birime ayrı ayrı eğitim ve seminer organizasyonları düzenlenmektedir...”

Soru 10: Firmadaki yetki ve sorumlulukların dağıtımını neye göre yapıyorsunuz?

Yetki ve Sorumluluk: Bu kategori yetki ve sorumluluğun işletmelerde nasıl dağıtıldığı, dağıtılırken hangi esaslara göre belirlendiğini göstermektedir. *Tecrübe, Bilgi, Beceri* olmak üzere bir kod tespit edilmiştir.

Tecrübe, Bilgi, Beceri: Yetki ve sorumlulukların dağıtılmasında işletmelerin en çok tecrübe, bilgi ve beceri üçgeninde hareket ettikleri görülmüştür ve bu noktaya parmak basan 15 tane firma vardır.

F-4, F-5, F-6, F-20 yetki ve sorumlulukların dağıtımında nelere dikkat ettiklerini şu şekilde özetlemiştir:

“Yetkiyi elde bulundurabilmek için kişinin o konu hakkındaki bilgi seviyesi, becerisi, onu yapabilirliği ve kişiyi tayin edecek kişinin bu yetkiyi kullanabilme durumu olmalıdır...”

“Yetki ve sorumluluklar kişilerin yetkinliğine göre, bilgi başarı deneyim üçlemi içerisinde değerlendirilir...”

“Yetki ve sorumluluklar çalışanların bilgi ve yeteneğine göre dağıtılıyor...”

“Yetkilendirmeyi tecrübeye göre yapıyoruz. Yetkilendirmeyi yaparken çalışanların bilgi birikimi ve iş tecrübesine bakıyoruz...”

Soru 11: Firmada karar nasıl alınıyor?

Merkezileşme: İşletmelerde karar verme yetkisi tek bir bölümde ya da tek bir kişide mi topladığıyla ilgili bir kavramdır. Bu kategoride *Merkeziyetçi* ve *Adem-i Merkeziyetçi* olmak üzere iki kod oluşmuştur.

Merkeziyetçi: Bu yöntemde kararlar tek bir mercide veya tek bir kişide toplanmaktadır. Katılımcı firmalar tarafından en çok tercih edilen yöntemdir. 20 firma tarafından dile getirilmiştir.

F-2, F-3, F-6 firmalarının sahip olduğu merkeziyetçi yaklaşımı şu şekilde dile getirmişlerdir:

“Firmada karar alınırken önce konu etraflıca üst yönetimde bir düşünülür konu ile ilgili birimlerle görüşülür, fikirleri alınır daha sonra uygulanabilirliğine bakılır. Yani genel olarak fikir ve kararlar üst yönetimden çıkar...”

“Çalışanların karar alma aşamasında bir etkisi yoktur. Kurulumuz var bu kuruldan çıkan kararlar uygulanıyor. En üst olan genel müdür dahi tek başına bir

karar alamıyor. Karar birliği sonucu kararlar alınıyor. Genellikle direkt olarak sektöre etki edebileceğimiz kararlar alıyoruz...”

“Karar verme işini yönetim gerçekleştiriyor. Çünkü çalışana her zaman her işi bırakamıyorsun onu gözlemlemek gerekiyor. Her çalışan kendi işi gibi benimseyip aynı derecede çalışmıyor. Bu yüzden diğer yöntemleri kullanmayı düşünmüyoruz. Bu yöntem şuan bizim için yeterli...”

Adem-i Merkeziyetçi: Bu sistemde karar verme yetkisi tek bir yerde toplanmaz, yetki bölünmüştür ve çalışanların da kararlara katılımı beklenir. 9 tane firma tarafından da bu yapı benimsenmiştir.

F-5, F-8, F-15 Adem-i Merkeziyetçi yaklaşımlarını şu şekilde açıklamışlardır:

“Karar mekanizmasında her birim kendi alanında sorumludur. Genel kararlar yönetim organı tarafından alınırken, diğer durumlarda her birim kendi alanı kadar sorumludur. Alt ve orta yöneticiler özellikle navlun bedeli konusunda müşteriye sınırlar içerisinde teklif verme yetkisine sahiptirler...”

“Hem yönetim hem de birlikte çalıştığımız çalışanlarımızla karar mekanizmamızı yürütüyoruz...”

“Firmamızda insan gücü ağırlıkta olduğundan dolayı ademi merkezi karar verme sistemi uygulanmaktadır. Karar verme mekanizmasının avantajı sürdürülebilir bir üretimin yapılması için uygulayıcı olanların sorunları anında tespit etmesi analiz ve sentezlerin yapılarak onay sürecini çok kısa zaman içerisinde almamızdır...”

4.2.4. PERFORMANS DEĞERLENİRMESİ İLE İLGİLİ BULGULAR:

Katılımcı firmaların performans değerlendirmeleri, dört boyut üzerinden gerçekleştirilmiştir. Bunlar; Finansal Perspektif, Müşteri Perspektifi, İç Süreçler Perspektifi ve Öğrenme ve Gelişim Perspektifidir. Yöneltilen sorulara yoğunlukta hangi yönde cevap verildiyse, o doğrultuda performanslar artış ya da azalış olarak aşağıdaki Tablo 8'e yansıtılmıştır. Aynı zamanda firmalardan, performanslarını

değerlendirirken bir önceki yıla kıyasla şuanki buldukları durumun karşılaştırması yapılarak cevap verilmesi talep edilmiştir.

Tablo 9. Kurumsal Performans Değerlendirmesi

PERFORMANS		
Tema	Kategori	Kod
Finansal Perspektif	Ürün Satış Miktarındaki Değişim	Satışlarda Düşüş
	Maliyetlerin Azaltılmasındaki Değişim	Maliyetlerde Artış
	Yüksek Kar Marjlı Girişimlerdeki Değişim	Girişimlerde Azalma
	Gelir Fırsatlarındaki Değişim	Gelir Fırsatlarında Azalma
	Müşteri Sayısındaki Değişim	Müşterilerde Artış
	Varlıkların Sağladığı Gelirdeki Değişim	Varlıklardan Daha Fazla Gelir Sağlama
Müşteri Perspektifi	Müşteri Memnuniyetindeki Değişim	Daha Memnun Müşteriler
	Kaliteli Hizmet Sunmadaki Değişim	Daha Kaliteli Hizmet Sunumu
	Hizmet Sunumundaki Maliyet Değişimi	Hizmet Sunumunda Maliyet Artışı
	Kurumdaki Uzman Sayısı Durumu	Yeterli Uzmana Sahiplik
	İhtiyaç Duyulan Teknolojideki Değişim	Sürekli Yenilenen Teknoloji
	Hizmet Memnuniyetindeki Değişim	Hizmet Memnuniyetinde Artış
İç Süreçler Perspektifi	Sosyal Sorumluluk Projelerinin Durumu	Daha Fazla Sosyal Sorumluluk
	Hizmet Sunumundaki Yenilik Durumu	Hizmet Sunumunda Yenilik Artışı
	İş Yükü Dağıtımında Adil Olma Durumu	İş Yükü Dağıtımında Adalet
	Hizmet Erişim Hızının Durumu	Daha Hızlı Hizmet Sunumu
	Şikâyet Yönetiminin Etkinlik Durumu	Daha Etkin Şikâyet Yönetimi
	Kalite Yönetim Sistemlerin Uygulanma Durumu	Daha Fazla Kalite Yönetimi Uygulaması
	Sektöre Yeni Değerler Kazandırma Durumu	Sektöre Daha Fazla Değer Kazandırma
Öğrenme ve Gelişim Perspektifi	Çalışanların Başka Bir Kurumda Çalışmak İstemesi	Başka Yerde Çalışmayı Düşünmüyor
	Güvenli Çalışma Ortamının Sağlanması	Güvenli Çalışma Ortamı Mevcut
	Kurum Dışı Eğitim İçin Kolaylık Sağlanması	Kurum Dışı Eğitime İmkân Sağlanıyor
	Mesleki Eğitici Faaliyetlerin Desteklenmesi	Mesleki Eğitime Tam Destek Veriliyor
	Teknolojinin Sürekli Yenilenmesi	Teknolojiye Uyum Sağlanıyor
	Kurumdaki Bilgi Sermayesi Durumu	Daha Fazla Bilgi Sermayesi Kullanımı

Firmaların Finansal Perspektifi: Bu perspektif işletmelerin finansal açıdan buldukları konumları, kazançları, gelirleri, giderleri, karlılık durumları hakkında bilgi vermektedir. Bu perspektifte firmalara altı soru yöneltilmiştir.

Ürün Satış Miktarındaki Değişim: Firmaların bu soruya verdikleri cevap genel olarak bir önceki yıla kıyasla “**Satışlarda Düşüş**” şeklinde olmuştur ve 17 firma tarafından dile getirilmiştir.

F-1, F-4 ve F-7 satışlarındaki düşüşü şu şekilde açıklamışlardır:

“Geçtiğimiz yıl ürün ve satış miktarı konusunda %41-%59 (orta) seviyesinde bir satış hedefi belirlemiş olup bu sene hedefimizin %1-%20 seviyesine ulaşabildik...”

“2018 yılında satış hacmimizi %97 oranında arttırmayı hedeflemiştik ancak beklenmedik sıkıntılar yaşadık ülkenin bulunduğu durumdan dolayı sizin de bildiğiniz üzere dolardaki artıştan dolayı ülkede ufak çaplı bir kriz yaşanınca bu durum bize de etki etti... Yani kısacası Bu sene satış oranımız beklediğimiz gibi olmadı bir oran verecek olursam satışlarımız % 8 oranında düşmüş bulunmaktadır...”

“...Ancak 24 Haziran seçimlerinden sonra gelişen ekonomik dengeler yüzünden Eylül ve Ekim ayında % 70 otomotiv sektörü daraldı. Yılın 11 ayına baktığımızda da 2017 yılına göre 2018 % 40 daraldı. 100.000 gibi bir rakamla 2017’yi kapattık.2018 de ise 60.000’ler civarındayız % 40 düşüş yaşadık. 2017’nin ilk 11 ayı ile 2018’in ilk 11 ayına bakıldığında 2018’de % 40 daralma oldu. Bu Eylül ve Ekim aylarında % 70’lere vurdu...”

Maliyetlerin Azaltılmasındaki Değişim: Firmaların genel hedeflerinden biri de maliyetleri en düşük seviyeye çekebilmektedir. Bu soruya bir önceki seneye kıyasla verilen cevaplar Tablo 8’e “**Maliyetlerde Artış**” şeklinde yansımıştır ve 11 firma tarafından dile getirilmiştir.

F-12, F-13 ve F-22 maliyetlerinde meydana gelen artışı ve sebeplerini şu şekilde açıklamışlardır:

“2017 bizim için daha normaldi 2018 ise devalüasyon yaşandığı için doların 6 TL’ye çıkması bizi kötü etkiledi. Maliyetlerin %70’e çıktığı bir dönem bu yüzden maliyetlerimizde çok büyük artışlar yaşadık...”

“Maliyetlerimizi azaltmada geçen seneye göre daha kötüyüz; bunun nedeni ülkemizde yaşanan ekonomik krizdir...”

“Maliyetlerde çok büyük bir azaltma meydana getiremiyoruz, ülkemizin ekonomik şartlarının değişmesinden kaynaklanıyor. Oran vermeme isterseniz %20 değişim negatif yönde oldu diyebilirim...”

Yüksek Kar Marjlı Girişimlerdeki Değişim: Bu soruda işletmelerin kar elde etmek açısından gerçekleştirilen girişimlerin durumu ölçülmek istenmiştir ve verilen cevaplar genellikle **“Girişimlerde Azalma”** şeklinde olmuştur ve 18 firma tarafından dile getirilmiştir.

F-23, F-1 ve F-12 girişimlerdeki azalmaları şu şekilde açıklamışlardır:

“2017 yılında normaldi. 2018 yılında beklediğimiz girişimler gerçekleşmedi. Çünkü bu yaz ki ekonomik krizde yüksek hacimli müşterilerimiz battığından veya küçüldüklerinden dolayı beklenen girişimler gerçekleşmedi...”

“Bu girişimlerimize koyduğumuz hedef %41-%59 civarında olmuş olup tutturabildiğimiz reel sayılar ise %1-%20 civarında olmuştur...”

“2017 yılında piyasada yeniliklere açık farklı bir müşteri oluşturmaya çalışıyorduk ve bunu başardığımızı düşünüyoruz. Fakat 2018 yılında bu durum ekonomik kriz nedeniyle yeni işler beklediğimiz gibi olmadığı için problem yaşadık. Eski müşterilerimizi kaybetme noktasına geldik. Bu da ürünlerimizde karımızı etkiledi...”

Gelir Fırsatlarındaki Değişim: Bir önceki seneye kıyasla firmaların gelir elde etmek adına yakaladıkları fırsatlardaki değişim **“Gelir Fırsatlarında Azalma”** şeklinde olmuştur ve 11 firma tarafından dile getirilmiştir.

F-16, F-21 ve F-24 gelir fırsatlarındaki azalmaları şu şekilde dile getirmişlerdir:

“Biz araç satışından gelir elde ettiğimiz için bu sene yaşanan ülke ekonomisindeki olumsuzluklardan dolayı müşteri sayısındaki azalmadan kaynaklı geçen seneye göre daha az gelir elde ediyoruz...”

“2017’de beklentiler doğrultusunda gelir elde edildi. 2018 döviz kuru etkisiyle TL bazında beklentileri karşılarken, satış miktarlarının istenilen düzeyde olmaması nedeniyle döviz olarak beklentinin altında kaldı...”

“Şuanda piyasa koşulları gereği üretim bazında yeni fırsatların olacağını düşünmüyorum. Çünkü üretim maliyetlerinin artması satış fiyatlarının düşmesine neden olmuştur. Bu sebepten dolayı da kar marjımızı arttıracak yeni bir projemiz yok...”

Müşteri Sayısındaki Değişim: İşletmelerin müşteri sayılarındaki değişimin sorulması sonucunda ortaya çıkan durum “**Müşterilerde Artış**” şeklinde olmuştur ve 21 firma tarafından dile getirilmiştir.

F-25, F-27 ve F-30 müşteri sayılarındaki artışı şu şekilde açıklamışlardır:

“Müşteri sayısında sürekli bir artış söz konusu çünkü bu olay pazarın kendisinden kaynaklı bir şeydir. Pazar sürekli genişliyor, insanlar bazı şeylerin farkına varıyor, sürekli yeni bir kullanıcı kitlesi oluşuyor. Bunun yanı sıra bürokratik durumlar da etkili oluyor...”

“Tabi bu sürekli pozitif olarak artan bir durumdur. Her sene olduğu gibi bu sene de kurumumuzdan ayrılan müşterilerimizin memnuniyet durumu giderek artmakta. Buna çok iyi diyebiliriz. Çünkü müşteriler bizi tanıdıka başkalarına da referans olabiliyorlar. Başkalarına da bizi tavsiye edebiliyorlar...”

“Bizde her zaman müşteri sayımızda bir artış gözleniyor. Geçen senelerde müşterilerimiz %80’lerdeyken şu an tam kapasite çalışarak ürettiğimiz ürünleri alacak %100 müşteri sayısına sahibiz...”

Varlıkların Sağladığı Gelirlerdeki Değişim: Bu soruda elde edilen cevaplar genellikle “**Varlıklardan Daha Fazla Gelir Sağlama**” şeklinde olmuştur ve 20 firma tarafından dile getirilmiştir.

F-32, F-14 ve F-19 varlıklardan gelir sağlama durumlarını şu şekilde özetlemişlerdir:

“Makine sayılarımızı ve çalışanlarımızı sürekli arttırma halindeyiz. Böylece çalışma durumumuz da artıyor. Sahip olduğumuz kaynaklardan maksimum seviyede yararlanıyoruz...”

“Firma tam kapasite çalıştığı için varlıklardan maksimum seviyede yararlanıyor. Firma şuanda %100’de yüzlük kapasitede yararlanmaktadır...”

“Gelirlerin arttırılması için varlıklardan maksimum seviyede yararlanma durumunu hedeflenen rakam %60-%80 olarak hedeflenmiş olup, şuan ki hedef getirisi %80 ile %100 arası olmuştur...”

Firmaların Müşteri Perspektifi: Bu perspektif işletmelerin pazar payı, marka değeri, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, sunulan hizmetin kalitesi, taleplere cevap verebilme hızı ile ilgili bilgi vermektedir.

Müşteri Memnuniyetinde Değişim: Firmaların verdikleri cevap doğrultusunda, bir önceki yıla göre müşterilerin memnuniyetlerindeki değişim **“Daha Memnun Müşteriler”** olarak Tablo 8’e yansımıştır ve 24 firma tarafından dile getirilmiştir.

F-3, F-5 ve F-8 müşterilerin memnuniyetlerinin artmasını şu şekilde açıklamışlardır:

“Geri dönüşler dikkate alındığında çok iyi bir oran gözlemlenmekte...”

“2017 yılına göre bu yıl araç filomuzun artması ve yenilenmesi, zamanında ve güvenilir hizmet vermemizi sağladı. Bu da müşteri memnuniyetinin artmasını sağladı...”

“2017 yılında müşteri memnuniyeti istenilen düzeyde değildi. 2018 yılında müşteri şikâyetlerini denetleyerek istenilen sonuca ulaştık. Bundan sonraki hedefimizde müşteri şikâyetlerinin hiç olmamasıdır...”

Kaliteli Hizmet Sunmadaki Değişim: Sunulan hizmet kalitesindeki değişim sorusuna verilen cevaplardan ortaya çıkan durum **“Daha Kaliteli Hizmet Sunumu”** şeklinde olmuştur ve 31 firma tarafından dile getirilmiştir.

F-15, F-18 ve F-26 sundukları hizmetin kalitesini şu şekilde değerlendirmişlerdir:

“Yüksek seviyededir. Teknolojinin, haberleşme araçlarının gelişmesiyle birlikte bütün Türkiye’deki üretici firmalarla irtibata geçebilir. 2020 yılına ait koleksiyonlarla ilgili bütün üretici firmaların modellerini gönderip çalışma yapıyor, geri gönderip ben bu ürünü en iyi, en hızlı ve en ucuz nerden alabilirim gibi değerlendirmeler yapıyorlar. Müşterimiz daha öncede bizden istediklerini almışsa ve memnun kalmışsa bizi kaybetmek istemez. Zaman ve kalite çok önemlidir...”

“Zaten bizim genel amacımız müşterilere kaliteli ürün sunmak bunun için hedeflerimiz arasında %100 de %100 lük bir kısmı oluşturuyor ve bunu da geri dönüşlere bakınca hedefimize ulaştığımızı görüyoruz...”

“Yani bizim sağladığımız ürün veya hizmetin sağlanış hızı, kalitesi, sunumu, satış sonrası desteği, müşteri memnuniyetini fazlasıyla etkiliyor. Bu sebeple firmalardan alınan müşteri memnuniyet anketleri geri bildirimlerine dayanarak müşterilerimizle birebir görüşmeler sağlamaya çalışıyor ve onlara daha iyi hizmet verebilmek adına onlara kaliteli bir hizmet sunmaya çalışıyoruz. Bu sebeple gayet iyi bir hizmet sağlanmaktadır...”

Hizmet Sunumundaki Maliyet Değişimi: Sunulan hizmetin kalitesinin önemi gibi, sunulan hizmetin maliyeti de önem arz etmektedir. Bu soruya verilen cevaplar doğrultusunda **“Hizmet Sunumunda Maliyet Artışı”** durumu ortaya çıkmıştır ve 11 firma tarafından dile getirilmiştir.

F-29, F-7 ve F-24 maliyetlerdeki artışı şu şekilde açıklamışlardır:

“Ekonomik durumlardan dolayı biraz daha arttı diyebiliriz. Çünkü rakip sayısı olsun piyasada bulunan projeler olsun müşterilerimize en uygun hizmeti sağlamak zorundayız. Geçen seneye göre daha ucuz oldu diyemeyiz...”

“Piyasa araştırması yaparak, her düzeyde müşteriye indirimler ve kampanyalar ile hizmetler sunuyoruz. Bu konuda maliyetleri asgari düzeyde tutmaya çalışsak da ekonomik sorunlardan dolayı bazı aksaklıklar yaşanıyor...”

“Enflasyonist bir ortamda maliyetler devamlı artış yönünde değişmektedir. Hammadde alımlarımızın çoğu döviz ile fiyatlandırıldığından dövizdeki değişimlerde maliyetleri etkiliyor. Maliyetlerimizi düşük tutabilmek için öncelikle mevcut makine parkı ve personelle daha fazla üretim yapmaya çalışıyoruz. Zayıf oranlarımızı minimize etmeye çalışıyoruz. Finansal kaynaklarımızı verimli kullanarak mümkün olduğunca peşin veya kısa vadeli mal alımları yaparak fiyatlardaki vade maliyetlerine kapılmamaya çalışıyoruz. Alınabilecek tasarruf tedbirleri neyse bunları gözden geçirip uygulamaya geçiriyoruz. Ortaya çıkan kazanımları müşterilerimize yansıtıyoruz. Bütün bu tedbirlere rağmen her yıl maliyetlerimiz artmış ve artmaya devam etmektedir...”

Kurumdaki Uzman Sayısı Durumu: Kurumlardaki uzmanlaşmanın ne derece olduğunu gösteren bu soruya verilen cevaplar doğrultusunda ortaya **“Yeterli Uzmana Sahiplik”** durumu çıkmıştır 21 firma tarafından dile getirilmiştir.

F-17, F-31 ve F-14 bünyelerindeki uzman sayılarını şu şekilde açıklamışlardır:

“Bulunuyor, çok fazla sayıda mühendisimiz var. 70 kişilik bir ekibiz, bunlardan 28 kişisi beyaz yaka. Bunların 18 kişisi mühendisİ geri kalanda muhasebe, personel olarak değişiyor. Bu yıl bir artışımız oldu. 2017 yılında bizim beyaz yaka sayımız 16 civarıydı şimdi 28'e çıktı...”

“Tabi ki de kurumumuzda yeterli seviyede uzmanlarımız bulunmaktadır. Her bölüm için ayrı ayrı alanında deneyimli ve profesyonel kişiler çalışmaktadır. Müdürlerimiz, muhasebecimiz, satış temsilcilerimizin hepsi görevlerinin farkındalar ve işlerini gayet güzel yönetiyorlar...”

“..., büyüyen bir firmadır. Büyüdükçe yeterli sayıda uzman sayımız artmıştır. 2 tane inşaat mühendisi, makine mühendisi, İstanbul'da 2 tane mimar, Düzce'de teknikerler vardır. Firmada yeterli düzeyde uzman bulunduğu için böyle bir arayışımız yoktur. Üretim personelimiz yeterli seviyededir. Personel listemizde tanımladıklarımız gibi uygunlardır. Eğitim ve yetkinlik açısından tanımlanan kriterlere uygundur...”

İhtiyaç Duyulan Teknolojideki Değişim: Firmaların teknolojik yeniliklere ne derece uyum sağladıklarına dair sorulara verilen cevaplar doğrultusunda “**Sürekli Yenilenen Teknoloji**” sonucu elde edilmiştir ve 29 firma tarafından dile getirilmiştir.

F-10, F-20 ve F-4 teknolojik gelişimlerini şu şekilde açıklamışlardır:

“Önceki senelerde teknolojinin ihtiyacı karşılama durumu pek iyi değildi. Şuanda kurumumuzda bilgi ve teknoloji odalarımız var, bu odalar sayesinde ihtiyaçlar gereken düzeyde giderilmeye çalışılıyor. Odalarımızda akıllı tahta vb. bulunuyor. Aynı zamanda servislerimizde takip sistemi mevcuttur. Bu sistem sayesinde velilerimiz öğrencilerimizden haberdar olabiliyor...”

“Firma olarak az öncede belirttiğim gibi teknolojiye çok fazla önem veriyoruz ve bu konuda son teknoloji makineleri ve bilgisayarları kullanıyoruz. Bu da bize maksimum üretimi sunuyor ve taleplere cevap verebiliyoruz...”

“Şirketimiz Ar-ge merkezi olmasıyla yeni yatırımlar yapıldı. Yeni makineler presler alındı. 5-6 tane büyük makine alındı. Teknolojik alt yapı güçlendirildi. 2018 de %4'lük yeni yatırım %3'lük mühendislik geliştirmeleri %5'lik proje çalışmaları yapıldı. Kısacası geçen seneye oranla teknolojik alt yapımız iyileştirildi...”

Hizmet Memnuniyetindeki Değişim: Firmaların sundukları hizmetten sağlanan memnuniyet durumlarındaki değişim ortaya “**Hizmet Memnuniyetinde Artış**” durumunu çıkartmıştır ve 19 firma tarafından dile getirilmiştir.

F-6, F-3 ve F-10 müşterilerin sunulan hizmetten memnuniyetlerini şu şekilde açıklamışlardır:

“Müşterilere daima kaliteli ürün sunmayı hedeflediğimiz için memnuniyet dereceleri artmaktadır. Müşterilerin geri dönüşlerini dikkate alıp olumsuz yönleri gidermeye çalışıyoruz. Müşterilerde bunun farkındadır. Müşterilerin memnuniyet düzeyleri 2017 yılında %80 iken bu oran 2018 yılında %6 artış göstererek %85'e yükselmiştir...”

“Geri dönüşler dikkate alındığında müşterilerimiz onlara sunduğumuz hizmetlerden gayet memnun durumdalar...”

“Müşterilerimiz bize memnuniyetini belirtiyorlar. Biz zaten kalitemizden ödün vermiyoruz. Normal olarak müşteriler de verilen hizmetten memnun kalıyorlar. Geçen seneye göre müşterilerimizde artış meydana geldi. Bu doğrultuda sunduğumuz hizmetten müşterilerimizin memnun kaldığını çıkarımını yapabiliyoruz. Daha öncede söylediğim gibi geçen seneye göre müşterilerimizde 28 kişilik bir artış meydana geldi...”

Firmaların İç Süreçler Perspektifi: Bu perspektif firmaların en verimli ve en etkin üretimi gerçekleştirmeleri için gerekli olan uygulamaları temsil etmektedir.

Sosyal Sorumluluk Projelerinin Durumu: Bu soru ile işletmelerin bir önceki yıla kıyasla sosyal sorumlulukta daha etkin oldukları ortaya çıkmıştır. Tablo 8'e yansıyan durum şu şekildedir: **“Daha Fazla Sosyal Sorumluluk”** ve 17 firma tarafından dile getirilmiştir.

F-8, F-15 ve F-17 firmalarının katkıda buldukları sosyal sorumluluk projelerini şu şekilde anlatmışlardır:

“Sosyal sorumluluk alanında firmamız çok duyarlı bir sürü etkinliğimiz var. Örneğin; iş yerinde sigara bırakma projesi başlattık ve sigarayı bırakan çalışanları tören düzenleyerek ödüllendirdik. İleriki yıllarda da birçok sosyal sorumluluk projesinde yer almak istiyoruz...”

“Geçen seneye hemen hemen aynı şekilde devam ediyoruz. Sosyal proje olarak üniversiteyle, öğrencilerle ortak çalışıyoruz. Bu sene engelli öğrencilerin okuduğu bir lise var onlara destek veriyoruz. Onlar üretim yerlerine geliyorlar, biz onları görmeye gidiyoruz...”

“Kalkınmaya yardımcı olmak adına iş kurun verdiği işbaşı programlarından çalışanlar alıyoruz sosyal sorumluluk adına. 23 Nisan'da çocuklara hediyeler vererek etkinlikler düzenliyoruz. Lösemili çocuklara yardımda bulunuyoruz. Birkaç tane öğrenci okutmaya çalışıyoruz. Bunun dışında yaptığımız farklı etkinliklerde var...”

Hizmet Sunumunda Yenilik Durumu: Firmaların hizmetlerini gerçekleştirirken yeniliklerden faydalanma durumları sorulduğunda alınan cevaplar Tablo 8'e "**Hizmet Sunumunda Yenilik Artışı**" olarak yansımıştır ve 12 firma tarafından dile getirilmiştir.

F-27, F-30 ve F-31 hizmet sunumunda kullandıkları yenilikleri şu şekilde dile getirmişlerdir:

"Biz yenilikçi bir şirket olduğumuzu düşünüyoruz. Bizim sektörümüz konveksiyonel yöntemle hizmet sunulan bir sektör. Bunun yanında biz teknolojiyi de kullanabiliyoruz. Faal olarak yerinde tam isabetli kullanıyoruz. Biz bu bölgede konveksiyonel yöntemle haritacılığın yanı sıra fotografik yöntemle de haritacılık yapıyoruz. Yani drone ile birlikte görüntü alma yoluyla da haritalama yapıyoruz. Yani hizmet sunumunda yenilikleri sürekli kullanıyoruz. Yazılımlar olsun zamandan tasarruf ettirecek, maliyetleri düşürebilecek ve kaliteyi arttırabilecek her şeyi kullanabiliyoruz..."

"Bölge çapında ürün ve hizmetleri sunarken sektörel yenilikleri en iyi şekilde sunmaya çalışıyoruz. Bu yenilikler için hedefimiz %75 oranında başarı sağlamaktı ve bu hedefe yakın oranda ulaştık..."

"Tedarik aşamasında hiçbir sorun yaşamamaya çalışıyoruz. Tedarik bundan önce de bahsettiğimiz gibi bizim için önemli. Onu nasıl sunduğunuz size bağlı ve müşteriler ise bundan etkileniyorlar. Sizinle tekrar çalışabiliyorlar. Bu konuda yıllık planlama ise iyi olarak hedefledik ve hedefimize tamamen ulaştık..."

İş Yükü Dağıtımında Adil Olma Durumu: Firmalar çoğunlukla iş yükünün adil bir şekilde dağıtılması hususunda bazı engellerle karşılaşılıyor olsa da, verilen cevaplardan ortaya "**İş Yükü Dağıtımında Adalet**" durumu çıkmıştır ve 22 firma tarafından dile getirilmiştir.

F-5, F-16 ve F-19 iş yükü dağıtımında adaleti nasıl sağladıklarını şu şekilde özetlemişlerdir:

"Personelimize görev verirken herkesin uzmanlık alanına göre görevlendirmeye özen gösteriyoruz. Bu sayede hem iş verimliliğini arttırırken

çalışanları da bilmediği alanda çalıştırmayarak yoğun iş yükünden kurtarmış oluyoruz...”

“Şartların belli olması durumuyla herkes üstüne düşen görevi yerine getirmektedir. Çalışanlarımızın eksik kaldığı bir nokta varsa bunu eğitim yoluyla gidermeye çalışıyoruz. Çalışanlara ekstra bir iş yükü vermemeye çalışıyoruz. Adil davranıyoruz...”

“Tabi ki iş dağılımlarımız çalışanlarımız düşünülerek yapılıyor. Kimseye fazla ya da eksik iş durumu söz konusu değildir. Burada ki başarı oranı hedeflediğimiz rakam %60-%80 olurken şuan ki durumda bunu %80 ile %100 bir kısma çıkarmaktayız...”

Hizmet Erişim Hızının Durumu: Katılımcı firmaların, hizmet erişim hızlarının bir önceki seneye kıyasla olumlu yönde değişiklik gösterdiği sonucu elde edilmiştir ve Tablo 8’e **“Daha Hızlı Hizmet Sunumu”** şeklinde yansımıştır ve 18 firma tarafından dile getirilmiştir.

F-10, F-11 ve F-15 hizmet erişim hızlarındaki iyileştirmeleri şu şekilde açıklamışlardır:

“Geçmiş yıllara göre hizmete erişim hızı anaokulumuzda %20 oranında arttı, örnek vermek gerekirse öğrencilerimize verilen eğitimlerin haftalık programı çıkartılıyor bu doğrultuda eğitimler gerçekleştiriliyor. Ama ilkokul ve ortaokulumuz da az öncede söylediğim gibi uzman öğretmen yetersizliğinden kaynaklanan sorun nedeniyle hizmete erişim hızımız %5 oranında geriliyor. Buna rağmen hizmete erişim hızımız hedeflediğimiz düzeye yakın diyebilirim...”

“Bir telefon kadar uzağınızdayız. 2017 yılına oranla 2018 yılında müşterilerimize ekonomik sebeplerden dolayı daha çok vakit ayırıp ulaşmaya çalışıyoruz çünkü müşterilerimizi elimizde tutmak zorundayız. Acil durum hizmetimiz vardır. Acil durumları 3 gün içinde halledebiliyoruz...”

“Üst düzeydedir. Şu anda fabrika başında olan ben hizmet durumunu takip ediyorum. İstanbul hattına gününbirlik kalite raporları, hizmet raporları gidiyor. Müşteri bile biliyor müşteriye bile sunuyoruz. Müşteri istediği zaman kameralarla ne

üretilebildiğini görebiliyor. Geçen sene de aynı şekildeydi. Hız yakalanmazsa şirkete yön veremezsiniz. Hizmete erişim sayesinde güven oluşuyor. 36 kamerayla her nokta izleniyor. Çalışanlarla da iletişime geçilip kontrole geçiliyor. İşi en yakın olan, bilen yapandır en iyi bilgiyi de onlardan alıyoruz...”

Şikâyet Yönetiminin Etkinlik Durumu: Firmaların gelen şikâyetleri değerlendirme ve geri dönüşleri sağlama noktasında bir önceki yıla kıyasla buldukları durum **“Daha Etkin Şikâyet Yönetimi”** şeklinde ortaya çıkmıştır ve 18 firma tarafından dile getirilmiştir.

F-3, F-4 ve F-6 şikâyet yönetimini nasıl gerçekleştirdiklerini şu şekilde anlatmışlardır:

“Kurumumuz bu konuya azami ilgi göstermektedir. Bu konu için çalışan uzman kadrosu hazır beklemektedir. Kurumumuz ve diğer şirketler arasında neredeyse her sene en hızlı dönüş yapan firma seçilmiştir...”

“Şikâyeti belgelendirme formatına sokmaya çalışıyoruz. Alt yapımız daha bu konuda oluşmadı. Geçen sene ki sistemi değiştirdik. Analiz ve şikâyetler değişti. Yani şikâyetler de birebir iletişim yapmaya çalışıyoruz. Ürün ile ilgili hatalarda ürünün en kök sebebini araştırıyoruz. Ve sorun çözümü için bununla ilgili iyileştirmeler yapıyoruz...”

“Hiyerarşik bir yapıda işliyor. Üretimde meydana gelen sorun ve şikâyetler üretim şefine bildiriliyor. Üretim şefi üst sorumlusuna sorunu iletiyor. Sorun çözüme ulaşmadığı takdirde bize bildiriliyor. Geçen sene bize gelen şikâyet oranı %10 civarındayken yaptığımız iyileştirmelerle bu sene ki şikâyet oranında %4'lük bir azalış söz konusudur...”

Kalite Yönetim Sistemlerinin Uygulanma Durumu: Kalite yönetim sistemlerinin firmalarda kullanım düzeyine ilişkin soruya verilen cevaplar sonucunda **“Daha Fazla Kalite Yönetimi Uygulaması”** durumu ortaya çıkmıştır ve 14 firma tarafından dile getirilmiştir.

F-11, F-4 ve F-10 uyguladıkları kalite yönetim sistemlerini şu şekilde dile getirmişlerdir:

“ISO 9001 belgesi alınarak tüm süreçler tamamlanmıştır. Bu konu ile ilgilenen uzman arkadaşlar kalite düzeyini en üst düzeye taşımak için çalışıyorlar. Bu süreç 2017 yılında olmamıştır 2018 yılında başlamıştır...”

“Ar-ge merkezi olduğumuz için daima kaliteli ve jenerik ürünler üretmeye başladık. Bir önceki seneye nazaran bu sene ürün kalitemizde %27’lik bir artış meydana gelmiştir. Böylelikle kaliteye bakış açımız ve yönetim anlayışına bakış açımız değişmiştir...”

“Kurumumuz için kalite yönetim sistemi, olmazsa olmazlarımızdan biridir. İdare ve kontrol yöneticinin elindedir, bu sebeple başarı kriteri olarak en üst seviye ne ise ona ulaşmayı hedeflemektedir. Kurumumuzun yöneticileri bu konuda gerekli ilgi ve alakayı göstermektedir. Her daim kaliteli hizmet sunabilmek bunun için çalışmalar yapmak bizim sembolümüz diyebilirim. Kurulduğumuzdan bu yana bu görüşü savunmaktayız...”

Sektöre Yeni Değerler Kazandırma Durumu: Firmaların sektörlerine kazandırdıkları değerlerin bir önceki yıla kıyasla şuanki durumu **“Sektöre Daha Fazla Değer Kazandırma”** şeklinde ortaya çıkmıştır ve 9 firma tarafından dile getirilmiştir.

F-14, F-19 ve F-22 sektörel bazda kazandırdıkları değerleri şu şekilde özetlemişlerdir:

“Firma araştırmalarını yapıp AR-GE çalışmalarını yapmaktadır. Firmamız büyüdükçe AR-GE faaliyetlerimizde artmakta ve gerekli yenilikleri ortaya koymaya çalışmaktadır...”

“Firmamız her zaman daha iyisini yapabilmek için sürekli araştırma içersindedir. Sektörümüze daha yeni, daha farklı neler katabiliriz? Ne gibi değerler oluşturabiliriz, gibi sorularla kendimizi iyileştirmeye geliştirmeye çalışıyoruz. Bu da yükselmemizde bizlere avantaj sağlıyor. Firmamız dinç ve yenilikçi olmaya devam ediyor...”

“Şöyle örnek verebilirim, daha önce bu sektörde olan birçok firma şunu göremedi: müşteriler bu ön muhasebe programı olsun, stok takip programları olsun

tefondan tablettten anlık olarak takip edilmesi ihtiyacını göremedi. Gören işletmeler de bunu önemsemedi. Biz yurt dışı ve yurt içi yazılımcılarımızla bu ihtiyaca yönelik ürün ürettik ve bundan sonra sektörde diğer firmalar da bizim yolumuzdan gelerek bu uygulamaları mobil platformlara da aktardı. Her zaman sektöre yeni bir boyut kazandırmayı hedeflediğimizi açık bir şekilde dile getirebilirim...”

Firmaların Öğrenme ve Gelişim Perspektifi: Bu perspektif firmaların büyüme, kazanç arttırma bakımından geçirdiği öğrenme ve gelişim sürecini kapsamaktadır.

Çalışanların Başka Bir Kurumda Çalışmak İstemesi: Çalışan bağlılığı, sadakati, memnuniyeti ne derecede bunu ölçmek için sorulan soruya verilen cevaplar doğrultusunda “**Çalışanlar Başka Yerde Çalışmayı Düşünmüyor**” sonucu elde edilmiştir ve 15 firma tarafından dile getirilmiştir.

F-1, F-17 ve F-24 çalışanlarının sadakatlerini şu şekilde açıklamışlardır:

“%21-%40 oranında farklı kurumlar ile çalışmak istediklerini düşünürken bu sene ki oran %1-%20 oranında olmuştur. Çalıştığımız kişiler, kurumlar, araçlar genel anlamda bizden memnun kalıp, bu tercihlerini sürdürmektedirler...”

“Kimse ayrılmayı düşünmüyor geçenlerde bir küçülmeye gitme durumumuz oldu çünkü mevcut çalışanlarımızı da koruma durumumuz var dedik ki bütün haklarınız verilecek kim çıkmak ister dedik bir kişi bile gitmek istemedi...”

“Şu anda işsizlik oranları sadece içinde bulunduğumuz sektörde değil tüm sektörlerde etkinliğini göstermekte. Çalışan memnuniyeti firmamız için önemlidir. Bünyemizde bulunan çalışanlarımızın %80lik kısmı kuruluşumuzdan bu yana bizimledir. Bu yıl ekonomik açıdan zorlansak da çalışanlarımız bize sadık kalmıştır...”

Güvenli Çalışma Ortamının Sağlanması: Çalışan hakları bakımından en önemli konulardan biri de işçi sağlığı ve güvenliğidir. Firmaların bu konudaki tutumları Tablo 8’e “**Güvenli Çalışma Ortamı Mevcut**” şeklinde yansımıştır ve 22 firma tarafından dile getirilmiştir.

F-18, F-19 ve F-32 güven çalışma ortamı sağlama konusundaki firma bakış açılarını şu şekilde özetlenmişlerdir:

“İş güvenliği açısından planlarımızı %100 arttırmayı hedefledik. Bunun gerçekleşmesi için hiçbir şeyi esirgemedik bu nedenle hedefimize tamamen ulaştık...”

“Kurumumuzda çalışan kişilerin güvenli ortamlarını iş sağlığı iş güvenliği, açısından en üst düzeyde sağlamaya çalışıyoruz. Ayrıca her kademedeki çalışanlarımıza sağlıklı ve güvenli bir hayatı, kurum kültürünü ve bir yaşam tarzı haline getirmeye çalışmaktayız...”

“İş sağlığı ve güvenliği kanununa uyuyoruz. Makineleri sürekli yeniliyoruz. Teknoloji ne kadar iyiyse çalışma koşulları ve güvenliği de o kadar iyi olur. İnsan sağlığı bizim için öncelikli...”

Kurum Dışı Eğitim İçin Kolaylık Sağlanması: Firmaların çalışanlarının eğitimlerine ne derece katkı yaptıkları ve kolaylık sağladıkları sorusuna verilen cevaplar **“Kurum Dışı Eğitime İmkân Sağlanıyor”** sonucunu ortaya çıkarmıştır ve 23 firma tarafından dile getirilmiştir.

F-6, F-7 ve F-8 kurum dışı eğitime ne tarz kolaylık sağladıklarını şu şekilde açıklamışlardır:

“Çalışanlarımız için kurum dışı eğitimi destekliyoruz. Onlara gereken kolaylıkları sağlamaktayız. Gerektiğinde mesai saatleri içinde de esneklik gösterebiliyoruz. Geçen sene firmamızda çalışanlardan 5 tanesi açık öğretimde eğitim görürken verdiğimiz destekten dolayı bu sayı 2018 yılında 13 kişiye yükselmiştir...”

“Örneğin; bir muhasebeci arkadaşımız cumartesi günleri normalde çalışıyor ama kursa gittiği için cumartesi günü izinli sayılıyor. Mesai saatlerimizi personellerimize danışarak yazıyoruz. İş hukuku çerçevesinde fazla şekilde personeli biktirmeyecek şekilde yazmıyoruz. Bunu yapmamızda ki neden olası memnuniyetsizliği ortadan kaldırmak ve işten verim almaktır...”

“Biz zaten çalışanlara kendimiz şirket olarak eğitim almalarını destekliyoruz. Örneğin isteyen çalışanlarımızı İngilizce kursuna gönderiyoruz ve tabii ki de bunun için çalışanlarımıza kolaylık sağlıyoruz...”

Mesleki Eğitici Faaliyetlerin Desteklenmesi: Firmalar için çalışanlarının işleri konusundaki gelişimleri, uzmanlaşmaları önem arz etmektedir. Bu konuda sağladıkları destekler ortaya **“Mesleki Eğitime Tam Destek Veriliyor”** sonucunu çıkartmıştır ve 21 firma tarafından dile getirilmiştir.

F-16, F-25 ve F-30 firma olarak eğitimlere yaptıkları katkıları şu şekilde açıklamışlardır:

“Firma olarak çalışanlarımızın yol ücretleri, yemek masrafları, konaklama ücretleri, eğitim – seminer giderleri ve harçlıklarının hepsi tarafımızca karşılanmaktadır...”

“2017 yılında destekliyorduk. Bu yıl da destekliyoruz. TSI ‘nin 9001 sistemi bizim için gerekliydi biz de bu konuda eğitim aldık. Fabrikamız bu konuda tüm masrafları karşıladı. Ellerinden gelen her şeyi yaptılar. Bu konuda çok iyiyiz diyebilirim...”

“Ayrıca mavi yaka çalışanları için teknoloji alanında, makine kullanımı, tezgâh faaliyetleri için mesleki yeterlilik belgeleri almalarını sağlıyoruz. Beyaz yaka çalışanları için kongre, seminer, sempozyum, panel, konferansları hem kurum içinde hem de kurum dışında katılmamızı destekler. Bu alanda %90 oranında başarı hedefimizi gerçekleştirdik ve gerçekleştirmeye devam edeceğiz...”

Teknolojinin Sürekli Yenilenmesi: Değişen teknoloji karşısında firmaların tutumlarını gösteren cevaplar neticesinde **“Teknolojiye Uyum Sağlanıyor”** sonucuna ulaşılmıştır ve 25 firma tarafından dile getirilmiştir.

F-18, F-20 ve F-27 kullandıkları teknolojileri ve yenilenme gerekliliğini şu şekilde anlatmışlardır:

“Üretimlerimizi en iyi şekilde gerçekleştirebilmemiz için değişen teknolojik koşullara ayak uydurmamız planlarımız arasında % 100 artırılması hedeflenen

önemli bir konudur. Bunu gerçekleştirebilmek için sektörle alakalı lazer makineleri, robotlar (KUKA), CNC makinelerimiz var. Bu sayede hedeflerimize tamamen ulaştık...”

“Firmamız alanında en iyi olan makineleri kullanmaktadır. Bu konuda teknolojiyi yakından takip etmektedir. Ahtapot kolu dediğimiz makine şuanda piyasada bulunan en iyi makine ve firmamız üretim departmanında bu makineyi kullanmaktadır...”

“Teknoloji sürekli olan bir şeydir. Kullandığımız cihazların güncellemeleri, kullandığımız yazılımların sürekli yıllık ve aylık olarak güncellemeleri yapılmaktadır. Firmamızla ve sektörümüzle alakalı teknolojiyi sürekli internetten ve seminerlerden takip etmekteyiz. Dolayısıyla biz de haliyle teknolojiyi ayak uydurma açısından kendimizi yeniliyoruz. Bir yıl öncesine baktığımızda bunları %60- %70 oranında bir pozitif ivmeyle yenilediğimizi düşünebiliriz...”

Kurumdaki Bilgi Sermayesi Durumu: Firmaların faaliyetlerinde bilgi sermayelerinden ne derece yararlandıklarını ölçen bu soru sonucunda “**Daha Fazla Bilgi Sermayesi Kullanımı**” durumu ortaya çıkmıştır ve 16 firma tarafından dile getirilmiştir.

F-16, F-27 ve F-13 kullandıkları bilgi sermayeleri hakkında şu bilgileri vermişlerdir:

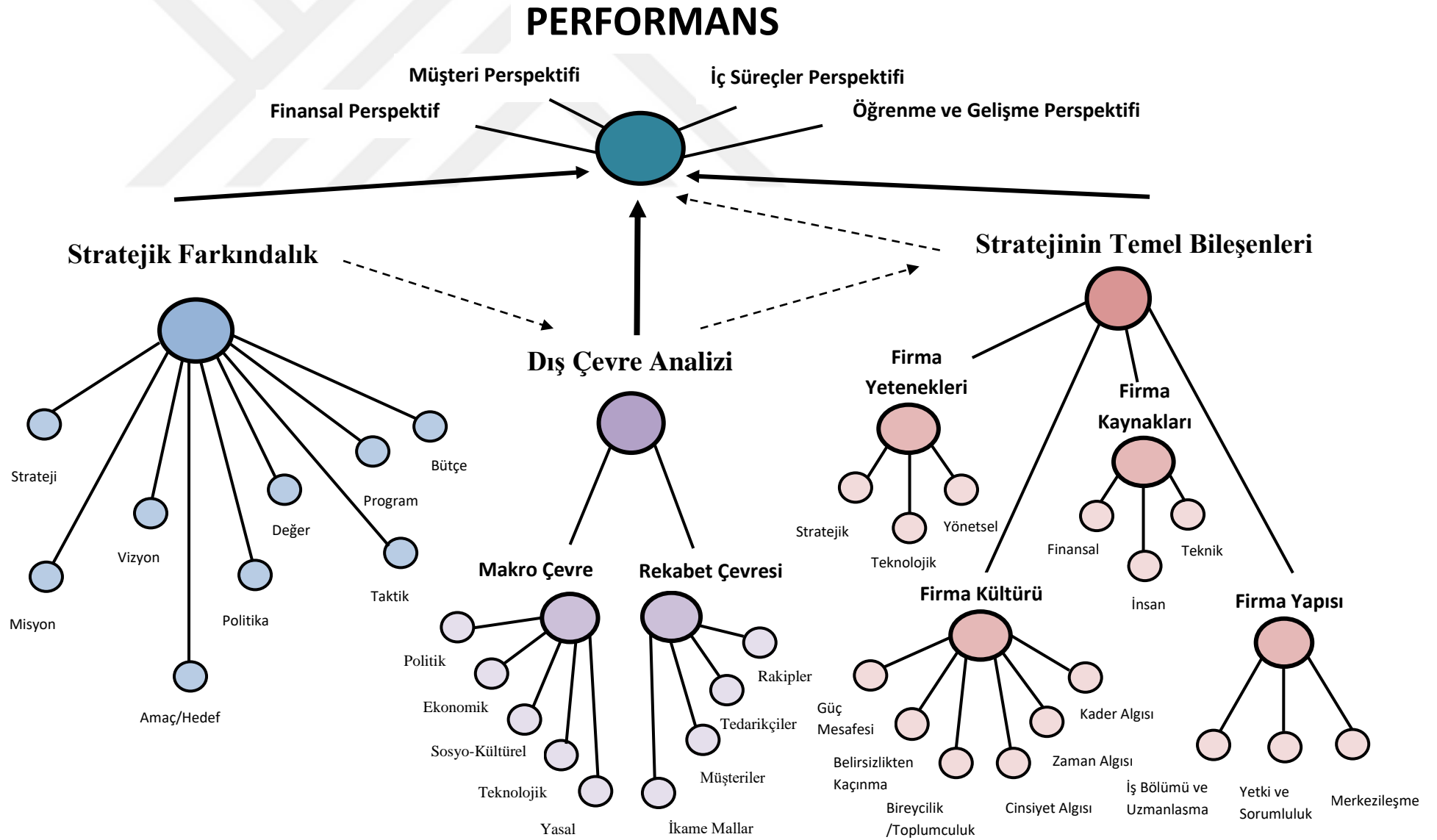
“Muhasebe programları, Chairman’sAward müşteri memnuniyet programı, online satış ekranlarını son derece üst seviyede ve yeterli güncelleştirmeler ile kullanmaktayız...”

“Buna yine bir yıl öncesine göre kendimizi mukayese edecek olursak kullandığımız sistemlerde ve kullandığımız veri tabanında yenileme sağladık. Şuanda veri tabanımız cloud, network üzerinden kullanabilmekteyiz ve kullanıma açabilmekteyiz. Dolayısıyla bu bilgi güvenliğimizi %100 oranında belki daha fazla oranda arttırmış durumdayız. Kullandığımız sistemimiz haliyle sistemimizdeki kalitenin biraz daha arttığını söyleyebiliriz. Sağlam bir sistemle yola devam ettiğimizi söyleyebiliriz. Bir yıl öncesine göre bunun çok iyi arttığını söyleyebiliriz...”

“Geçen yıl yeterli düzeyde bir programımız yoktu Word Excell gibi programlar kullanıyorduk ve bunu geliştirmek istiyorduk. Bu yıl ise bunu geliştirerek, ETA adlı programı kullanmaya başlayarak bu gelişimi başardık...”

Uygulanan içerik analizi, betimsel analiz ve gömülü teori tekniklerinden elde edilen bulgular ışığında; ulaşılması hedeflenen kategorileri ve temaları bir araya getirmek, temaların aralarındaki ilişkiyi tasvir etmek ve bu doğrultuda araştırmanın görsel özetini de sunmak amacıyla geliştirilen model aşağıdaki **Şekil 5**'te sunulmuştur. Bu modelde, analizler sonucunda elde edilen kodlarla oluşturulan kategoriler ve temalar arasındaki bağlantı düz çizgiler ile gösterilmiştir. Düz oklar her bir temanın performans üzerindeki etkisini temsil ederken; kesikli oklar da, her boyutun birbirleriyle olan etkileşimini göstermek amacıyla kullanılmıştır.

Şekil 5. Araştırma Modeli



4.3. Bulgulara Dair Değerlendirmeler

Araştırma kapsamında hedeflenen, ilk olarak firmaların stratejik farkındalık ile ilgili durumlarını tespit etmektir. Bu doğrultuda, geneli küçük işletmelerden oluşan katılımcılara sorular yöneltilmiştir. İlk boyut olan strateji, firmalar tarafından *yol haritası* olarak ifade edilmiştir. Bu tanımlama doğru bir ipucu vermektedir; faaliyetlere rehberlik eden, işletmelerin var olma nedenlerini, rollerini ve bu doğrultuda alınan kararları ortaya koyan bakış açısı bizi stratejiye götürmektedir. Oluşan son kod olan *doğru strateji=başarı* da stratejinin doğru algılanması ve uygulanması sonucunda hedeflenen başarıya ulaşılmasını temsil etmektedir. Katılımcı firmaların, strateji konusunda doğru bir nokta yakaladıkları ve en önemlisi getirisinin farkında oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Stratejik farkındalığın bir diğer boyutunu misyon oluşturmaktadır. Bu kavram, kelime anlamı olarak özel bir amacı, bir farklılığı, diğerlerinden ayırt edilebilen bir noktayı temsil etmektedir. Bu doğrultuda, ilk oluşan kod *ayırt edici özellikler* birçok firma tarafından vurgulanmış doğru bir noktadır. Ortaya çıkan diğer iki kod, *kalite felsefesi* ve *müşteri odaklılık* ayırt edici özelliklerden uzak işletmelerin faaliyetlerinde uyguladıkları genel yaklaşımları ortaya koymaktadır. Günümüzde kalite ve müşteri odaklılık gibi bakış açılarına sahip olmak neredeyse her firma için olmazsa olmazlardandır. Peki; her firma tarafından benimsenen bu yaklaşımlar, misyonun en önemli özelliği olan 'ayırt edicilik' görevini yerini getirmekte midir? İşte burada asıl noktayı, müşteri odaklılığı sağlamak için rakiplerden farklı olarak atılan adımlar, kaliteyi elde etmek için uygulanan ayırt edici yöntemler oluşturmaktadır. Bu aşamada da firmaların; misyonun ne olduğunu tanımlamakta, ifade etmekte herhangi bir sorun yaşamadıkları; ancak kendi misyonlarını dile getirirken, yapılan tanımlardan uzak ve yetersiz ifadeler kullandıkları gözlemlenmiştir.

Bir diğer kavram olan vizyon geleceğin fotoğrafını bugünden çekmeyi gerektiren bir yaklaşımdır. Firmalar gelecekte kendilerini nerde konumlandırıyorlar, olmak istedikleri yer neresi, vizyon bu soruların cevaplarını vermektedir. Analizler sonucunda elde edilen, *hedeflenen konum*, *gelecek odaklılık*, *uzun vade* kodları zaten vizyon tanımlarında çokça yer alan ifadelerdir. Bu da, firmaların vizyonu

tanımlarken doğru noktalara parmak bastıklarının en net göstegeleridir. Bugünden yola çıkılarak ileride gerçekleştirilmek istenilen başarılar, hedeflenen konum ve gelecek odaklılık kodlarıyla açıklanmıştır. Son kod olan *uzun vade* de bütün bu hedeflerin kısa sürede gerçekleşmeyeceğini, belli bir olgunlaşma sürecine ihtiyaç duyulduğunu ve firmaların da bunun farkında olduklarını ortaya koymaktadır.

Stratejik farkındalığın bir diğer boyutunu amaçlar ve hedefler oluşturmaktadır. Amaçlar stratejileri gerçekleştirmek adına belirlenen nispeten daha kısa dönemli sonuçları temsil ederken; hedefler belirlenen amaçlara ulaşmayı sağlayacak kısa dönemli atılan adımlardır. Ortaya çıkan kodlar bu kavramların genel olarak kavrandığını göstermektedir. *Vizyona ulaştıran adımlar* kodu, işletmelerin gelecekte olmak istedikleri konuma ulaşmada aşmaları gereken süreçleri temsil etmektedir. Diğer kod *amaç=sonuç hedef=araç* ikisinin arasındaki farkın da anlaşıldığını gösterir niteliktedir. Firmalar kendilerine, uzun dönemde belirledikleri vizyonlarına ulaşabilmek adına nispeten daha kısa dönemli, spesifik amaçlar seçmektedirler. Bu amaçları gerçekleştirebilmek adına da atılması gereken adımlar, çıkılması gereken basamaklar da hedefler olarak ortaya çıkmaktadır. Asıl önemli noktayı ise, amaçların ve hedeflerin vizyonla olan uyumu oluşturmaktadır. İlk oluşan kod ‘vizyona ulaştıran adımlar’ firmaların amaçlar ve hedefler noktasında bir farkındalık yakalayabildiklerinin göstergesidir.

Bir diğer stratejik farkındalık boyutu değerler, firmaların faaliyetlerini sürdürürken benimsediği inançları, tutumları, felsefeleri temsil etmektedir. Firmalara yöneltilen değerleriniz nelerdir sorusuna verilen cevaplar da yoğunlukta hangi değerlerin ön plana çıktığını göstermektedir. *Daha iyiye ulaşma arzusu* kodu, kalite ile de ilgili olup daima bir adım ileriye gitmeyi, kendini geliştirmeyi ve yenilikleri uygulamayı içeren, sıkı sıkıya bağlılığı gerektiren firmaların inançlarını yansıtmaktadır. Daha önce misyon kavramında kod olarak karşılaşılan “kalite” yaklaşımı aslında firmaların sahip oldukları değerlerin faaliyetlerine yansımalarının bir sonucudur. *Dış müşteri ve iç müşteri memnuniyeti* kodları, firmaların tutumlarını yansıtanın yanı sıra hepsinin nihai hedeflerinde bu memnuniyeti yakalamak istediklerini göstermektedir. Bir sorun ile karşılaşıldığında takınılan tavrı gösteren tutum, firmalarda müşteri önceliği ve hassasiyeti olarak ortaya çıkmıştır. Ama sadece

ürünün son kullanıcısı olan tüketiciler değil, çalışanları temsil eden iç müşteri memnuniyeti de oyuna dâhil edilmesi gereken en önemli faktörlerdendir ve katılımcı firmaların bu noktada belli bir farkındalık yakaladıklarını söylemek mümkündür. Son kod *güven ilkesi*, firma sahiplerinin ve çalışanlarının dünya görüşlerinin, bir nevi faaliyetlerinde hayat bulmasını temsil etmektedir. Bütün bu değerler, faaliyetlere yansımının yanı sıra belirlenen stratejiler, misyon, vizyon, amaçlar ve hedeflerde, uygulanılan anlık taktiklerde adeta uyarıcı bir levha görevi de görmektedir. Diğer stratejik farkındalık unsurlarıyla dirsek temasında olması da değerlerin önemini daha da anlaşılır kılmaktadır.

Politikalar ise; işletmede çalışanlara yol gösterici bir görev üstlenmektedir. Karar vermede kılavuzluk eden, faaliyetlerde gidilecek yönü gösteren özellikler içermektedir. Katılımcı firmaların verdiği cevaplar tek bir kod üzerinde yoğunlaşmış ve ortaya *rehber* kodu çıkmıştır. Bu kod, politika kavramının işletmelerce anlaşılan bir kavram olduğunu göstermektedir. Diğer yandan katılımcı firmaların kendi politikalarını net bir şekilde ifade edebildikleri gözlemlenmiştir. Her firmanın kendisine has politikasının olması bu aşamada ortak bir kod oluşturmaya olanak vermemiştir.

Taktikler işletmelerin, sürekli değişen çevre koşullarında aldıkları anlık kararları göstermektedir. *Manevra kabiliyeti* kodu da işletmelerin taktik kavramından anladıklarının doğruluğunu kanıtlar niteliktedir. Bir diğer kod olan *kısa vade* de taktiklerin en önemli özelliğini, stratejilerden farkını ortaya koymaktadır. Bu kodlar firmaların taktikler konusunda net bir farkındalık yakaladıklarının göstergesidir.

Program faaliyetlerin nasıl, kimler tarafından, ne zaman, hangi varlıklarla, hangi usulle gerçekleştirileceğini gösteren açıklamalardır. Her plan için ayrı ayrı düzenlenirler ve işletmelere uygulama kolaylığı sağlarlar. Diğer yandan stratejik farkındalığın son boyutunu oluşturan bütçe için de hazırlık mahiyeti taşımaktadır. Saptanmış olan ayrıntılı harekât planı; nerde, ne kadar gidere katlanması gerektiğini de göstermektedir. Bu doğrultuda ortaya çıkan *izlenecek adımlar* kodu, firmaların programını doğru tanımladığını gösterirken; bütçe ile ilgili oluşan kodlar *strateji bazlı bütçe* ve *kısa vade* firmaların bütçelerini genellikle hangi doğrultuda oluşturdukları hakkında bilgi vermektedir.

Araştırmanın bir diğer konusu dış çevre analizi, işletmeler için olmazsa olmazlardandır. Faaliyet gösterilen çevreden bağımsız hareket edilemiyor olması, çevre ile sürekli etkileşim halinde olunması bu analizin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Makro çevre, işletmenin kısmen müdahale edebildiği çevre olarak değerlendirilmekte ve ilk boyutunu da politik çevre oluşturmaktadır. Katılımcı firmalara yöneltilen politik çevre ile ilgili sorulardan sonra elde edilen cevaplar iki kodun ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bunlar: *hükümet politikaları* ve *uluslararası ilişkiler* dir. Firmaların politik çevre yorumları, faaliyette bulunulan ülkedeki iktidarın uygulamaları sonucunda gerçekleşen istikrarın ticari alana sunduğu fırsatlar ya da kaosun sebep olduğu tehditler üzerinde yoğunlaşmıştır. Diğer bir önemli nokta ise, firmaların dış pazarlarda faaliyet göstermesinden dolayı iktidarın politik yaklaşımlarının diğer ülkelerle kurulan ilişkileri etkilemesi ve firmalara bu ilişkilerin sonuçlarının yansımalarıdır. Nihayetinde katılımcı firmalar, politik çevrenin faaliyetleri üzerinde etkisi olduğunu kabul etmekte ancak bu çevreye net bir müdahalede bulunamamaktadırlar.

Dış çevre analizinin bir diğer boyutunu ekonomik çevre oluşturmaktadır. Faiz oranları, döviz kurları, sermaye maliyetleri, enflasyon oranları, işsizlik durumu, iş gücü ücretleri gibi faktörler bu çevreyi oluşturmaktadır. Katılımcı firmalar tarafından en çok vurgulanan nokta *döviz kurlarındaki dalgalanmalar* olarak ortaya çıkmıştır. Yurt dışı piyasasında da faaliyet gösteren, oradaki pazarlara açılmak isteyen, ithalat ve ihracat yapan firmalar için en önemli konu döviz kurlarıdır. Politik çevre ile de bağlantılı bu çevre, politik istikrarsızlık durumlarından, meydana gelen kaos ortamından, direkt etkilenmektedir. Bu da döviz kurlarında dalgalanmalara, güven ortamının kaybolmasına yol açmaktadır. Oluşan bir diğer kod *ekonomik istikrarsızlık* katılımcı firmaların bu durumun sonuçlarından etkilendiklerini ortaya koymaktadır.

Sosyo-kültürel çevre işletmelerin faaliyetlerinin sonuçlarını en net görebildikleri çevre olarak gösterilebilir. Üretilen ürünler, sunulan hizmetler bu çevrede var olan hedef kitle doğrultusunda gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla bu çevrenin, kültürel yapısı, gelir düzeyleri, eğitim durumları, yaş skalaları, ahlaki yapısı, ihtiyaçları, talepleri, hayata bakış açıları firmalar tarafından hesaba katılması gereken önemli faktörlerdendir. Bu çevrede meydana gelen değişimleri iyi okumak,

gerekli düzenlemeleri bu doğrultuda yapmak işletmeler için adeta bir zorunluluk olmuştur. Yoğunlukta verilen cevaplardan yola çıkılarak oluşturulan *moda, yaşam standartları ve değişen ihtiyaçlar* kodları göstermiştir ki, katılımcı firmalar sosyo-kültürel çevrenin önemini farkında ve bu çevreye uyum sağlamak için çaba göstermektedirler.

Dış çevre analizinin bir diğer boyutunu teknolojik çevre oluşturmaktadır. Bu konuda ilk olarak ortaya çıkan kod *makineleşme*dir. Katılımcı firmalar tarafından vurgulanılan en önemli nokta; teknoloji değişimine paralel insan gücüne olan ihtiyacın azalmasıyla, son model makinelerin kullanımının artması ve sonuç olarak ortaya çıkan hataların en aza indiği, süreçlerin kısaldığı, maliyetlerin minimize edildiği üretimlerdir. Ancak firmaların değindiği diğer bir önemli nokta da, makineleşmenin kazançlarının yanı sıra kaybettirdikleridir. Makine kullanımının artması işgücüne olan ihtiyacın azalmasına, istihdam boşluğunun oluşmasına da sebep olmaktadır. Toplumsal açıdan problem oluşturabilecek bu durum teknolojinin dezavantajları şeklinde yorumlanmaktadır. Bir diğer kod *değişime uyum sağlamak* firmalar için teknolojinin gerisinde kalmanın artık söz konusu olmadığını göstermektedir. Maliyetleri azaltmak, taleplere hızla karşılık verebilmek, taleplere rakiplerden önce karşılık verebilmek, zamana karşı yarışmak; teknolojiye uyum sağlamanın kaçınılmaz son olduğunun göstergeleridir.

Son boyutu yasal çevre oluşturmaktadır. Devlet tarafından koyulan yasalar, kısıtlamalar, teşvikler, rekabet ile ilgili düzenlemeler, haksız rekabetin önüne geçmek için alınan gerekli tedbirler bu çevreyi oluşturmaktadır. Bu doğrultuda firmalar tarafından vurgulanılan noktalar sonucunda *sektör ile ilgili düzenlemeler* kodu oluşturulmuştur. Devlet koyduğu yasalarla, düzenlediği teftişlerle faaliyet gösterilen sektördeki eksikliklerin, hataların, haksızlıkların önüne geçmeye çalışmaktadır. Firmalar gerekli kurallara uymadıkları takdirde de cezalandırılmaktadır. Bu kod aynı zamanda firmaların faaliyet gösterdikleri sektörde geçerli olan uymaları gereken kuralları da kapsamaktadır. Ticaret Hukuku, Karayolları Taşımacılığı Genelgesi, İş Kanunu, Rekabet Kanunu, Kişisel Verilerin Korunması Kanunu bunlara örnek gösterilebilir.

Dış çevre analizinin bir diğer aşamasını rekabet çevresi oluşturmaktadır. Makro çevreye kıyasla firmalar bu alana müdahalede bulunabilmektedirler. Bu çevrenin ilk boyutunu rakipler oluşturmaktadır. Firmalara sorulan rakipleriniz kimler sorusuna her firma kendi alanındaki rakiplerin isimlerini vermiş ve bu doğrultuda *doğrudan rakipler* kodu oluşturulmuştur. Bu çevreyi oluşturan diğer bir faktör olan tedarikçiler, katılımcı firmalarca zayıf taraf olarak nitelendirilmiş; kural koyan, sözü geçerli olan tarafın firmalar olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu durumda da *pazarlıkta zayıf taraf tedarikçiler* kodu oluşturulmuştur. En önemli faktör olan müşteriler, tedarikçilerin aksine güçlü taraf olarak ortaya çıkmıştır. Katılımcı firmalar, müşterilerin üstünlüğünü kabul etmiş bu doğrultuda *kuralları belirleyen taraf: müşteri* kodu oluşturulmuştur. Son faktör olan ikame malların firmalar tarafından net bir şekilde tanımlanamadığı gözlemlenmiştir. Bu aşamada, ikame ürün olarak çay ve kahve örnek gösterilebilir. Çayda meydana gelen bir kıtlık durumunda tüketiciler kahveyi tercih edebilir; bu da kahvenin ikame mal olmasına olanak sağlar. Ancak A çay firması yerine B çay firmasının tercih edilmesi, B firmasını ikame mal yapmaz sadece rakip firma olmasını sağlar. Ortaya çıkan kod *rakip firmaların ürünleri* de bu kavramın anlaşılamadığının net bir göstergesidir.

Araştırmanın bir diğer boyutunu stratejinin temel bileşenleri oluşturmaktadır. Bu kapsamda araştırma için seçilen boyutlar yetenek, yapı, kültür ve kaynaklardan oluşmaktadır. Örgütsel yetenekler firmaların hangi yetenekleri ile başarıyı yakaladığını ifade etmektedir. İlk örgütsel yetenek olan stratejik yetenekler, işletmelerin dış çevreyle olan etkileşimini ve bu etkileşimin başarısını göstermektedir. Verilen cevaplardan oluşan kodların ilki *öğrenme ve gelişme*, firmaların sürekli kendilerini güncellemeleri, her yeni ve gerekli bilgiyi özümsemeleri ve uygulamaya geçirmelerini ifade etmektedir. Gelişen teknolojiyi, materyalleri takip etmek ya da işin öğrenme kısmı adına, istihdam edilen çalışanların işleri ile ilgili gerekli yeterliliklere ulaşması açısından eğitimlerin verilmesi stratejik yetenekler olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer kodlar *müşteri odaklılık ve kalite felsefesi*, müşterilerle kurulan güçlü iletişim ile müşteri memnuniyetini yakalayabilmek adına kalitenin vazgeçilmez unsur olması katılımcı firmaların stratejik yetenek olarak gördükleri diğer faktörlerdir.

Yönetmel yetenekler, stratejik yeteneklerin aksine daha çok iç işleri temsil etmektedir. Yönetim yeteneği, performans yönetimi, yöneticinin ve çalışanların ihtiyaç duydukları teknik ve eğitimsel koşullar bu boyutta değerlendirilmektedir. *Karar verme süreci* kodu, yönetim açısından önem arz etmekte, doğru zamanda doğru kararlar alabilmeyi temsil etmektedir. Diğer kod *iş gören odaklılık* yönetmel yeteneklerin esasını oluşturmaktadır. İlk önce iç müşteri memnuniyeti sağlanmalı ki, dış müşteri memnuniyeti de elde edilebilsin.

Teknolojik yetenekler ise, sürekli değinilen küreselleşme çerçevesinde, teknolojinin her geçen gün ilerlediği, bir üst boyuta taşındığı durumda firmaların yakaladıkları uyumu temsil etmektedir. Uygulamalar, faaliyetler, kullanılan makineler, teçhizatlar son teknolojiyi karşılar kapasitede olmalıdır. Oluşan kod *yenilikçi yaklaşım*, firmaların var olan durumun farkında olduklarını ve kendilerini bu yenilikçi felsefe doğrultusunda sürekli değışime açık tuttıklarını göstermektedir.

Stratejinin bir diğer bileşeni költürdür. Her toplumun kendine has költürü olması gibi; işletmelerin de farklı farklı költürlerden bireylerin bir araya gelmesiyle kendilerine has költürleri ortaya çıkmaktadır. Örgütsel költürün ilk boyutunu ise güç mesafesi oluşturmaktadır. Katılımcı firmaların verdiği cevaplar doğrultusunda oluşan kod *biraz samimiyet biraz resmiyet* firmaların güç mesafesi kavramından, yöneticilerin çalışanlarıyla olan ilişkilerini, çalışma ortamını, astlarla üstler arasındaki iletişimi anladığını göstermektedir. Aslında bu boyut, gücün işletmelerdeki dağılımını ve bu dağılımda adalet ve eşitliğin sağlanıp sağlanamadığı, eğer varsa adaletsizlik ve eşitsizlik durumunda çalışanların ne gibi tepkiler verdiğini, güç mesafesini kabullenip kabullenmediğini ortaya koyan bir kavramdır. Dolayısıyla elde edilen kod göstermiştiki, güç mesafesi kavramı katılımcı firmalarca tam olarak anlaşılammaktadır.

Költürün bir diğer boyutu belirsizlikten kaçınma, işletmelerin riskler ve belirsizlik karşısında takındıkları tavırları, belirsizlikten kaçınma isteklerini anlatmaktadır. Verilen cevaplarda firmaların bu konuda fikir sahibi olduklarını göstermiştir. Her iki yönlüde (hem kaçınma hem kaçınmama şeklinde) davranış gösterdiğini dile getiren firmalar olsa da yoğunlukta verilen cevaplar *belirsizliğe karşı güçlü duruş* kodunun ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu durum, firmaların

belirsizlik karşısında hazırlıklı olduklarını, riskleri göze aldıklarını, tehditleri fırsata çevirme yönlü hareket ettiklerini göstermektedir. Bu doğrultuda, belirsizliğin söz konusu olduğu koşullarda, güçlü duruş sergileyen firmalardaki çalışanların da, yeniliklere açık oldukları, risk alma konusunda desteklendiklerini söylemek de mümkündür.

Bireycilik/toplumculuk boyutu, işletmelerde bireysel başarıların mı ön planda tutulduğunu yoksa takım çalışmalarının, grup performanslarının mı takdir edildiği konusunda bilgi vermektedir. Yapılan ödüllendirme ya da cezalandırmaların da hangi yönde gerçekleştirildiği yine bu boyutta ortaya çıkmaktadır. Oluşan kodlar *ben*, *biz* ve *hem ben hem biz* firmaların her iki uygulamayı da tercih ettiklerini gösterse de; verilen cevaplar, yoğunlukta firmaların *biz* tercihini yaptıklarını ortaya koymaktadır. Bu da firmada elde edilen başarının ya da başarısızlığın, bireysel değerlendirmeden uzak gruba ya da örgüte mal edildiğini göstermektedir. Böylece, bireysel çıkarların ve bencilce davranışların önüne geçilebileceği gibi, çalışanlara ortak amaç doğrultusunda hareket etme düşüncesinin de aşılandığı söylenebilir. Her iki davranışı da sergileyen firma sayısı ikinci en çok tercih edilen yöntem olarak ortaya çıkmıştır. Diğer yandan, bireysel ödüllendirmelerin, değerlendirmelerin yapılmasının çalışanları motive etme açısından etkisi olsa da oldukça az sayıdaki firma tarafından *ben* yaklaşımının tercih edildiği görülmektedir.

Cinsiyet algısı boyutu, firmaların faaliyetlerini uygularken gösterdikleri tepkileri, takındıkları tavırları yorumlayan bir kavramdır. Rekabetteki saldırganlık, agresif tutum, sertlik erkeksi duruşu simgelerken, anlaşmalara dayalı, uzlaşmacı, şefkat ve merhameti ön planda tutan tercihlerde kadınsı olarak nitelendirilmektedir. Oluşan kodlar, *kadınsı*, *erkeksi* ve *melez davranış* firmaların her iki tavır da gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Ayrıca verilen cevaplar tek bir kodda yoğunlaşılmasına izin vermemiş, her kod birbirine yakın oranda tercih edilmiştir. Diğer boyutlarla değerlendirildiğinde elde edilen bu sonucun normal olduğu söylenebilir. Belirsizliğe karşı güçlü duruş, risklere, tehditlere göğüs germe mücadelecisi, duygusallıktan uzak erkeksi bir yapıyı gerekli kılabilmekteyken; toplumcu bakış açısı da daha çok kadınsı yapıyla bağlantılı olup, dayanışmanın, kurulan bağların ön plana çıktığı, anlayış ve hoşgörünün hâkim olduğu durumları

yansıtmaktadır. Firmaların bu noktada, faaliyet gösterdikleri koşullara bağlı olarak kendilerine en uygun yöntemi seçtikleri gözlemlenmiştir.

Kültürün bir diğer bileşeni zaman algısı, firmalarca daha ziyade tam zamanında ürünü teslim etmekle ya da karşılaşılan aksaklıklar sonunda yaşanan gecikmelerle değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda ortaya çıkan kod *tam zamanında* çoğu firma tarafından vurgulanmış ve tam zamanında teslimatın önemine dikkat çekilmiştir. Bu da işletmelerin hiçbir mazerete yer vermediği, herhangi bir gecikmeye tolerans tanımadığını göstermektedir. Diğer kod *zaman kayması* da firmalarda, kendilerinden kaynaklanmayan, dış sebeplere bağlı aksamaların meydana gelebileceğini anlatmaktadır. Aslında bu boyut, işletmelerin gelecek odaklı mı yoksa geçmiş odaklı mı oldukları konusunda bilgi vermektedir. Firmalar geçmiş odaklılığı benimseyip, geleneklere ve normlara sıkı sıkı tutunmayı, tecrübeleri doğrultusunda geleneksel süreçleri uygulamayı mı tercih ediyor? Yoksa gelecek odaklı olup, modern uygulamaların gerçekleştirildiği, yeniliğe daima açık süreçler mi takip ediliyor? Ortaya çıkan kodlar, bu sorulara cevap vermekten uzak kalmış ve zaman algısının firmalarca tam olarak kavranamadığını göstermektedir.

Son boyut olan kadercilik, başarının ya da başarısızlığın kaderci bir bakış açısıyla yorumlanıp yorumlanmadığı hakkında bilgi vermektedir. İşin gerekliliklerini yerine getirmeden kaderde varsa olur deyip ortaya çıkan başarısızlığın üzerini örtmek amacıyla kadere suç isnat etmek mi? Yoksa yapılması gereken her şeyi, gerektiği şekilde yaptıktan sonra sonucu beklemek mi? Katılımcı firmaların verdiği cevaplar doğrultusunda oluşan kod *elinden geleni yap* firmalar tarafından ikinci sorunun tek seçenek olduğunu ortaya koymaktadır. Bu da, firmaların işi şansa bırakmadığı, üzerlerine düşen sorumluluğu yerine getirdikten sonucu beklemeye başladıklarını göstermektedir. Her ne kadar dört dörtlük bir çalışma ortaya konmuş olsa da, elde olmayan, ön görülemeyen, müdahale edilemeyen bazı etkenler; istenilen sonuca ulaşılmasını geciktirebileceği gibi beklenen başarıyı da engelleyebilir. Yapılması gereken de, oluşan belirsizlik, kaos ortamını yönetebilmek, güç birliği oluşturmak ve gecikmeli de olsa istenilen başarıyı elde edebilmektir. Bu durumda, dikkat edilmesi gereken en önemli husus ise, her konuda yapılabilecek olanın en iyisini yapmaktır.

Stratejinin bir diğ er temel bileş eni kaynaklar, çeş itlilik arz etmekte olup, verilen cevaplar doğ rultusunda üç kategoride yoğunlaş ılmış tır. İlki faaliyete baş lamak için en gerekli olan, olmazsa olmaz finansal kaynaklardır. Burada, iş letmelerin dikkat çektiğ i nokta olarak *sermaye* kodu ortaya çı kmış tır. Diğ er bir kaynak, gerekli sermayeyi bulup, faaliyete geç mek için kurulan iş letmede ihtiyaç duyulan insan kaynağ ıdır. Oluş an kod *kalifiye eleman* firmalar için önem taş ımaktadır. İş i doğ ru kiş iye, iş in uzmanına teslim etmek kalifiye eleman gerekliliğ ini ortaya çıkarmaktadır. Son kaynak, gerekli sermaye ve iş gücü sağ landıktan sonra ortaya çıkan ihtiyaçları temsilen teknik kaynaklardır. *Üretim kapasitesi* ve *teknoloji* faaliyetlerde gerekli olan teknolojik alt yapıyı ve sahip olunan kapasitenin etkin kullanımını ifade etmektedir. Nihayetinde, her iş letmenin kaynakları farklılık arz ediyor olsa da, en kritik öneme sahip kaynakların firmalar tarafından doğ ru vurgulandığ ı ve bu konuda firmaların farkındalık yakaladıkları gözlemlenmiştir.

Stratejinin son temel bileş eni örgüt yapısıdır. Yapı, iş letmelerin iç süreçleri hakkında bilgi vermektedir. Organizasyon ş emaları, ayrıntılı iş tanımları, iletişim, merkezileş me dereceleri, kurallar, ast üst ilişkileri bu kapsamda değ erlendirilmektedir. Yöneltilen sorulardan alınan cevaplar sonrasında üç kategori oluşturulabilmiştir. Bunlar iş bölümü ve uzmanlaş ma, yetki ve sorumluluk ve merkezileş medir.

Yapıyı oluşturan ilk kategori iş bölümü ve uzmanlaş ma, firmaların ayrıntılı iş tanımları yapmalarını, bu tanımlara uygun iş gücünün istihdamını ve akabinde iş gücünün uzmanlaş masını hedefleyen yaklaş ımı temsil etmektedir. İlk kod *iş in uzmanlığ ı*, katılımcı firmaların firmalarında uzmanlaş mayaya yer verdiğ ini göstermektedir. Bunun için de, istihdam gerçekleştirilirken nitelikli personel alımına dikkat edilmesinin yanı sıra hali hazırdaki çalışanların da, gerekli eğitimler sayesinde yaptıkları iş lerde uzmanlaş maları sağ lanmaktadır. Oluş an bir diğ er kod *eđ itim ve öğ retim* de firmaların uzmanlaş mayaya sağ ladıkları katkıyı göstermektedir. Her iki kod beraber değ erlendirildiğ inde, katılımcı firmaların bu boyutta organik örgüt yapısı özelliklerine sahip oldukları söylenebilir. Organik yapılarda, denetim ve doğ rudan gözetime ya da iş in yapılması için koyulan sıkı kurallara ihtiyaç yoktur. Çünkü

alınan eğitimler sayesinde bireyler, sorumlusu oldukları işin bilincindedirler ve herhangi bir uyarana ihtiyaç duymadan yapmaları gereken görevleri gerçekleştirirler.

Yapıyı oluşturan diğer kategori, yetki ve sorumlulukların firmalarda nasıl dağıtıldığı ile ilgilidir. Bu doğrultuda katılımcı firmaların verdiği cevaplardan *tecrübe, bilgi, beceri* kodu oluşmuştur. Firmalar yetki ve sorumluluk dağıtımında dikkate aldıkları esasların bu özellikler olduğunu dile getirmişlerdir. Yetki ve sorumluluğun otorite sonucunda dağıtılmaması, gerekli esasları dikkat alarak adil bir şekilde gerçekleştirilmesi işletmelerin organik yapı da olduklarının göstergeleridir. Mekanik yapılarda yetki kişinin bulunduğu konumdan elde ettiği güçtür. Organik yapılarda ise, konum bir gösterge olamazken, kişinin sahip olduğu yetenekler, deneyimler ve bilgi yetki ve sorumluluğun verilmesinde etken rol oynamaktadır.

Son boyut merkezileşme, karar verme yetkisinin tek bir mercide toplanması, çalışanları bu karar verme sürecine katılıp katılmadıkları ile ilgili bilgi vermektedir. İlk kod *merkeziyetçi*, kararların tek bir kişide ya da tek bir kurulda toplandığını, çalışanların bu sürece dâhil olmadığını göstermektedir ve çoğunlukla katılımcı firmaların bu yöntemi tercih ettikleri görülmektedir. Diğer kod *adem-i merkeziyetçi*, karar verme yetkisinin kademeler arasında dağıtıldığını ve çalışanların da bu süreçte rol aldığını göstermektedir. Ancak az sayıda firma tarafından, bu yöntemin kullanıldığı dile getirilmiştir. Diğer iki boyutun aksine, bu boyutta firmaların mekanik örgüt yapısı özelliği gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Mekanik yapılarda, merkezileşme ve resmiyet üst seviyelerde gerçekleşmektedir. Katı bir hiyerarşik yapı vardır ve çalışanların kararlara katılımı söz konusu değildir. Yoğunlaşılacak kod *merkeziyetçilik*, katılımcı firmaların karar verme sürecinde mekanik bir yapıyı benimsediklerini göstermektedir.

Son olarak, sonuçları göstermesi açısından performans değerlendirmesi yapılmış ve uygulanan anket ile katılımcı firmaların performansları dört perspektif üzerinden analiz edilmiştir. İlk perspektif olan finansal boyut sorularına verilen cevaplar göstermiştir ki, bir sene önceye kıyasla firmalar finansal açıdan bir düşüş yaşamaktadırlar. Diğer boyutlarda ise artış söz konusudur. Müşteri perspektifinde, hizmet sunumunda kalitenin artışı, son teknolojiye uyum sağlama beraberinde müşteri memnuniyetini getirmiştir. İç süreçler perspektifinde olumlu yöndeki

değişim, firmanın kendi gelişimini ve bunu çevreye yansıtmasının sonuçları ortaya koymaktadır. Son perspektif öğrenme ve gelişme, iç müşteri olarak da adlandırılan çalışanlara yönelik tutumları temsil etmektedir ve firmaların verdiği cevaplar iç müşteri memnuniyetini de sağladıklarını göstermektedir.

Elde edilen sonuçlar, firmaların stratejik farkındalığı yakaladıklarını ve dış çevre analizini başarılı bir şekilde gerçekleştirdiklerini ortaya koymaktadır. Stratejinin temel bileşenlerinden, örgütsel yapı ve kültür de bazı eksikliklerle karşılaşılırken; örgütsel yeteneklerin ve kritik kaynakların da firmalarca ayırma varılmış olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ortaya çıkan performans tablosu, finansal açıdan gerekli yükselişin yakalanamadığını göstermektedir. Ancak müşteri, iç süreçler, öğrenme ve gelişme perspektiflerinde yaşanan yükseliş, boyutlarda elde edilen başarının birer yansıması olarak değerlendirilebilir. Finansal açıdan yaşanan düşüş de, tıpkı örgütsel kültürdeki kadercilik algısında ortaya çıkan kod *elinden geleni yap* gibi, yapılması gereken işlemlerin tam olarak yerine getirildiğini ancak sonuçların hesaba katılmayan başka etkenler yüzünden istenilen düzeyde gerçekleşmediği şeklinde değerlendirilebilir.

5. BÖLÜM

SONUÇLAR ve ÖNERİLER

“Ay ve güneşi görmek gözlerinin keskinliğinin belirtisi değildir, şimşegin sesini duymak kulaklarının iyi duyduğu anlamına gelmez.”

Sun TZU

5.1. Sonuçlar

Bu araştırmada stratejik farkındalığın, dış çevre analizinin ve stratejinin temel bileşenleri olarak ele alınan yetenek, yapı, kültür ve kaynakların performans üzerindeki etkisi incelenmiştir. 32 işletme üzerinde yapılan analizler sonucunda bazı sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlara ulaşmada araç olarak nitel araştırma yöntemlerinden olan betimsel analiz, içerik analizi ve gömülü teori teknikleri kullanılmıştır. Elde edilen bulgular şu şekildedir:

- İşletmelerde genel itibariyle stratejik farkındalık sağlanmıştır.
- Stratejik farkındalık doğrultusunda hareket eden işletmeler dış çevre analizlerinde de başarılı olmuşlardır.
- Stratejinin temel bileşenlerinden yetenekler, firmalarda çeşitlilik arz ediyor olsa da, bazı örgütsel yetenekler üzerinde ortak bir payda da buluşulmuştur.
- Örgütsel kültür ve yapıda ortaya çıkan eksiklikler, bu boyutların katılımcı firmalarda tam bir temele oturtulamadığını göstermektedir. Diğer yandan, elde edilen sonuçlardan firmaların genelde organik örgüt yapısı eğiliminde oldukları gözlemlenmiştir.

- Stratejinin son bileşeni olan kaynakların ise, işletmeler açısından önem taşıdığı ve en çok ihtiyaç duyulan kaynakların firmalarca doğru bir şekilde vurgulandığı görülmüştür.
- Performans sonuçları değerlendirildiğinde, finansal boyutun bir önceki yıla kıyasla düşüşte olduğu, istenilen başarının yakalanamadığı görülmüştür. Diğer boyutlar müşteri, iç süreçler ve öğrenme ve gelişme perspektiflerinin bir önceki yıla kıyasla daha iyi seviyelerde oldukları elde edilen sonuçlar arasındadır.

Araştırma sonuçları, katılımcı firmaların stratejik farkındalık noktasında iyi bir durumda olduklarını ortaya koymaktadır. Sadece, firmalarca misyona dair kavramsal açıklamalar doğru verilmiş olsa da firmaların kendi misyon bildirimlerini yapmakta bazı sıkıntılar yaşadıkları görülmüştür. Diğer kavramlar; strateji, vizyon, amaçlar ve hedefler, politika, değerler, taktik, program ve bütçe firmalar tarafından doğru konumlandırılmıştır ve bu doğrultuda stratejik farkındalığın firmalarca yakalandığı sonucuna ulaşılmıştır. Daha önce Doğan ve Hatipoğlu (2009) tarafından küçük ve orta ölçekli işletmelerin vizyon ifadeleri üzerinde yaptıkları analiz göstermiştir ki, başarılı bir şekilde ifade edilen vizyonlar işletmelerin performansları üzerinde etkili olabilmektedir (Doğan ve Hatipoğlu, 2009). Bu araştırmanın modelinde gösterildiği gibi, vizyon, misyon gibi stratejik farkındalık faktörlerinin doğru bir konumlandırılmayla performansa olumlu katkılarının olacağı görüşü ile bu sonuçlar örtüşmektedir. Bir diğer çalışmada, vizyon ve misyon ifadelerinin birbirleri yerine kullanıldıkları ve kafa karışıklığı meydana getirdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Kılıç, 2010: 81). Ancak bu sonuçların aksine, gerçekleştirmiş olduğumuz çalışmada vizyonun firmalarca tam olarak tanımının yapılabildiği, misyonda bazı eksiklikler olduğu, ancak birbirlerine karıştırılan ifadeler olmadığı gözlemlenmiştir.

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri çevreden, rakiplerinden, müşterilerinden bağımsız hareket edememeleri yani açık sistem olmalarından dolayı, etraflarında olup biten olayları, değişimleri iyi analiz etmeleri ve yorumlamaları gerekmektedir. Bu doğrultuda dış çevre analizi başlığı altında; sosyo-kültürel, ekonomik, politik, yasal, teknolojik çevreden oluşan makro çevre; rakipler, müşteriler, ikame mallar ve tedarikçilerden oluşan rekabet çevresi analizi yapılabilmektedir. Bu çevrelerde

meydana gelen beklenmedik değişimler firmaları bu değişimlere göre pozisyon almaya yöneltmektedir. Elde edilen sonuçlar da, teoride ortaya konan çevreye uyum gerekliliğinin pratikte de karşılığının olduğunu göstermiş, firmaların çevresel analizler sayesinde uyum sürecini başarıyla yerine getirdiğini ortaya koymuştur. Yiğit ve Yiğit tarafından 2011 yılında gıda sektöründe hem büyük ölçekli hem de kobiler üzerinde gerçekleştirilen karşılaştırmalı analiz sonuçlarına göre de, hem politik, ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik ve yasal çevre unsurlarının; hem de rakiplerin, tedarikçilerin, ikame malların ve müşterilerin etkisinin işletme büyüklüğüne göre değiştii tespit edilmiştir (Yiğit ve Yiğit, 2011: 119).

Araştırma modelinde gösterildiği gibi stratejik farkındalığın dış çevre analizine etkisinin olduğu varsayılmıştır. Örneğin; misyon firmanın güncel ne iş yaptığını, neden var olduğunu ortaya koyan bir kavramdır. Peki, faaliyette bulunulan çevredeki kurallar neler? Hedef kitlenin özellikleri nasıl sıranlanmakta? Devletin sunduğu teşvikler neler? Faaliyete başlanacak zamanda politik açıdan istikrar söz konusu mu? Sonuç olarak bu tarz sorulara verilecek cevaplar; benimsenen stratejiler, şirket misyonu, amaçlar ve hedefler sayesinde firmaların, çevredeki değişimleri iyi okumalarına ve bu değişimlere ayak uydurmalarına yardımcı olmaktadır. Diğer yandan, koşullara göre uygulanan taktiklerde, çevredeki fırsatların değerlendirilmesine, tehditlerin bertaraf edilmesine, rakiplerin hamlelerine karşılık verilmesine olanak sağlayacaktır. Ancak her ne kadar çevre sürekli bir devinim halinde olsa da, sahip olunan vizyoner bakış açısı firmalara net bir hedef sunmakta ve bu hedeften şaşmadan ilerlenilmesini gerekli kılmaktadır. Nihayetinde, stratejik farkındalığın oluşturduğu bu alt yapı sayesinde yapılan çevresel analizlerin başarısı garanti altına alınabilecektir.

Araştırmanın bir diğer boyutu; stratejinin temel bileşenleri olarak değerlendirmeye alınan yetenekler, kültür, yapı ve kaynaklardan oluşmaktadır. Kaynaklar her firma açısından farklılık gösterse de, verilerden firmaların değindikleri belli başlı ve işletmelerin faaliyette bulunabilmeleri için olmazsa olmaz özellikler gösteren kaynaklara ulaşılmıştır. Sermaye, kalifiye eleman, üretim kapasitesi ve teknolojiye vurgu yapılması firmaların kaynaklar konusundaki dikkatini ve farkındalığını ortaya koymaktadır. Stratejinin diğer bir bileşeni olan yetenekler tıpkı

kaynaklarda olduğu gibi firmadan firmaya farklılık arz etmektedir. Bu araştırmaya dâhil olan firmaların örgütsel yetenekler konusunda vardıkları ortak noktalar stratejik, yönetsel ve teknolojik yetenekler olarak ortaya çıkmıştır. Karar verme sürecinin etkinliği, kaliteden vazgeçmeden müşteri memnuniyetinin sağlanması, iş gören odaklı olmak, gereken öğrenme ve gelişme sürecinin desteklenmesi, son olarak faaliyetlerde yenilikçi yaklaşım; spesifik, ayırt edici olmaktan, uzmanlaşılan alanı tasvir etmekten ziyade firmaların halihazırda sahip olması gereken genel yeteneklerdir. Hâlbuki firmaların, rakiplerine kıyasla uzmanlaştığı, farklılaştığı, rekabette avantaj sağlayacak yeteneklerinin olması beklenmektedir. Verilerde temel yeteneklere ulaşamamasının nedenleri arasında ise, katılımcı firmalarının genelinin küçük işletme olması ve kendilerine has temel yetenekler geliştirebilme noktasında tam bir yeterlilik sağlayamamış olmaları gösterilebilir.

Son iki temel bileşen kültür ve yapının diğer iki bileşene kıyasla birtakım eksiklikleri olduğu gözlemlenmiştir. Kültürü oluşturan boyutlar; belirsizlikten kaçınma, bireycilik/toplumculuk, cinsiyet algısı ve kadercilik algısı firmalar tarafından net bir şekilde tanımlanmakta; firmalar kendilerine bu boyutlar üzerinden bir yön çizmekte ve faaliyetlerini benimsedikleri bu yaklaşımlar üzerinden düzenlemektedirler. Diğer yandan, güç mesafesi ve zaman algısı boyutlarının firmalarca tam olarak konumlandırılmadığı ya da farklı algılandığı sonuçları da elde edilmiştir. Güç mesafesi aslında hiyerarşik yapıyla bağlantılı bir kavramdır. Küçük işletmelerde, hiyerarşik yapının tam bir temele oturtulamamış olması, çalışan sayısının azlığı ve bu boyutta ortaya çıkan kod *biraz samimiyet biraz resmiyetin* temsil ettiği aile ortamı gibi sebeplerden dolayı güç mesafesi kavramının hayat bulamaması normal karşılanacak bir sonuç olarak okunabilir.

Stratejinin son temel bileşeni yapıda ise katılımcı firmaların yoğunlukta küçük işletme olmalarının en net sonuçları görülmektedir. Yapıyı oluşturan boyutlar; iş bölümü ve uzmanlaşma, merkezileşme, yetki ve sorumlulukların dağıtımı katılımcı firmalar tarafından bilinmekte ve bu boyutlar üzerinden kendilerine belli bir yön tayin etmektedirler. Diğer yandan analizler göstermiştir ki, yapıyı oluşturan diğer boyutlar hiyerarşi, komuta birliği, yönetim birliği boyutları katılımcı firmalarda tam olarak konumlandırılmamaktadır. Küçük işletmelerdeki çalışan sayısının az olması

resmi bir hiyerarşik yapının oluşmasına engel teşkil ediyor olabilir. Hiyerarşik yapının, var olsa dahi etkin olmaması, fonksiyonel anlamda bu yapının yetersiz kalmasına yol açtığı söylenebilir. Komuta birliğini temsil eden, bir astın sadece bir üstten emir alması gerekliliğinin küçük çaptaki işletmelerde, bu kavram dile getirilmese de, tam olarak sağlanamadığı söylenebilir. Net bir hiyerarşik yapının oluşmaması, kimin ast kimin üst olduğu konusundaki karmaşa, bir çalışanın tüm üstlerden emir almak zorunda kalması gibi koşullar, komuta birliğinin sağlanamamasına neden olarak gösterilebilir.

Modeldeki bir diğer aşama, dış çevre analizinin stratejinin temel bileşenleri üzerindeki etkisini göstermektedir. Örneğin; politik çevrede meydana gelen bir değişim, güvensizlik ortamı ya da seçimler ekonomide bazı dalgalanmalara, istikrarsızlıklara yol açabilmektedir. Bu tarz durumlarda sonuçlar göstermiştir ki, firmalar belirsizliğe karşı güçlü bir duruş sergilemektedirler. Diğer yandan, kaos ortamında alınacak kararlar, yönetsel yeteneklerin etkinliğini de ortaya çıkaracaktır. Aynı zamanda firmalarca stratejik yetenek olarak dile getirilen müşteri odaklı yaklaşımın ve kalite anlayışının kritik durumlarda da sürdürülebilirliğini sağlamak önem arz etmektedir. Başka bir boyut sosyo-kültürel çevrenin iyi analiz edilmesi, hem kaynaklar hem de yapının oluşması açısından firmalara avantaj sağlayacaktır. Faaliyet gösterilen çevredeki işgücünün sayısı ve özelliği, firmaların insan kaynakları ihtiyacını karşılar nitelikte midir? Uzmanlaşmanın sağlanabilmesi açısından istihdam yeterli midir? Firmalar, yapacakları analizler sonucunda bu sorulara cevap bulabileceklerdir. Rekabet çevresinin doğru okunması da, firmaların hamlelerini doğru yapmalarına olanak verecektir. Örneğin yoğun bir rekabetin yaşandığı sektörde erkeksi yapının benimsenmesi mücadelenin kazanılması açısından doğru bir tercih olabilecektir.

Performans sonuçlarına bakıldığında işletmelerin hem iç süreçler açısından, hem müşteri perspektifi hem de öğrenme ve gelişme boyutu açısından bir sene önceki durumlarına göre daha iyi bir aşamada oldukları görülmektedir. Firma olarak kendilerini geliştirdiklerini, yenilikçi, kaliteli hizmetler sunma noktasında daha ileri seviyeye geldiklerini dile getiren firmaların bu olumlu gidişatın yansımaları finansal açıdan görmeleri beklenmektedir. Firmaların genel anlamdaki amaçları gelir elde

etmek olduğundan bu sonucun beklenmesi de normal bir durumdur. Ancak finansal boyut işletmelerin düşüşte olduğunu, maddi açıdan sıkıntı yaşadıklarını göstermektedir. Artan maliyetler, düşen satışlar, gelir elde etmede yaşanan sıkıntılar, her ne kadar diğer bütün süreçlerde iyileşmeler olmuş olsa da firmalara istenilen getirileri, katkıları sağlamadığının da bir göstergesidir. Bu durum hali hazırda ekonominin içinde bulunduğu süreçle de değerlendirilmelidir. Ülkenin yaşamakta olduğu ekonomik krizin ilk etkileri ekonomide daralma olarak 2018 yılında görülmeye başlanmıştır. Verilerin toplandığı süreç dikkate alındığında ise bu kritik döneme çoktan girildiği, firmaların krizden etkilenmeye başladığı sonucuna varılmaktadır. Bu etkiler de firmalara müşteri sayılarında artış olsa dahi, satışlarda düşüş, maliyetlerde artış, gelir fırsatlarında ve girişimlerde azalma olarak yansıdığı gözlemlenmektedir.

Modeldeki son aşama, stratejinin temel bileşenlerinin performans üzerindeki etkisini temsil etmektedir. Firmaların sahip oldukları örgütsel yeteneklerin etkin olmasının müşteri, iç süreçler, öğrenme ve gelişme perspektiflerine katkı sağladığı söylenebilir. Müşteri ve hizmet menuniyetindeki artış, daha kaliteli hizmet sunumu gibi elde edilen sonuçlar; doğru kararların alınması, müşteri odaklılık ve benimsenen kalite felsefesi ile yakalanabilecek yükselişlerdir. Yine müşteri perspektifinde elde edilen sürekli yenilenen teknoloji sonucu, işletmelerin sahip olduğu teknik kaynaklarının yeterliliği ile bağlantılıyken; aynı perspektifteki yeterli uzmana sahip olma durumu da örgütsel yapıda oluşan iş bölümü ve uzmanlaşmayla alakalı bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Diğer yandan, iç süreçlerdeki hizmet sunumundaki yenilik artışı, teknolojik yeteneklerde vurgulanılan yenilikçi yaklaşımla gerçekleştirilebilecektir. Öğrenme ve gelişme perspektifindeki çalışanların başka kurumda çalışmayı düşünmemesi, güvenli çalışma ortamının olması, mesleki eğitimlerin yanı sıra kurum dışı eğitimlerinin de desteklenmesi durumu yönetsel yeteneklerdeki işgören odaklı yaklaşımın sonucu olarak yorumlanabileceği gibi, örgütsel kültürdeki toplumcu bakış açısının etkisi olarak da görülebilir.

5.2. Öneriler

Bu bölümde araştırma sonuçları bağlamında firmalara ve araştırmacılara yönelik öneriler yer almaktadır.

5.2.1. Firmalara Yönelik Öneriler

İşletmelerin ilk olarak stratejik yaklaşımın gerekliliğini kavramaları gerekmektedir. Faaliyet gösterilen sektör ne olursa olsun, var olan rekabet ortamı stratejik hamleleri zorunlu kılmaktadır. Makro işletmelerde bu konu üzerinde çokça durulmasına rağmen küçük işletmelerin daha az hassasiyet gösterdiği gözlemlenmektedir. Atılacak adımların analizinin yapılması, sektöre dair öngörülerin ortaya konması hali hazırda var olan ekonomik kriz durumlarında daha iyi pozisyon almaya, daha az zararla atlanmaya olanak verecek hamlelerdir. Nihayetinde makro ya da mikro fark etmeksizin işletmelerin strateji konusunu benimsemeleri ve uygulamaya koymaları önem arz etmektedir.

Rekabet çevresinde karşılaşılan ikame mallar konusunda firmaların farkındalık yakalayabilmeleri dikkat edilmesi gereken bir nokta olarak karşımıza çıkmaktadır. Sonuçlar, ikame malların rakip firmaların ürünleriyle eş değer tutulduğunu göstermektedir. Bu kavramın tam olarak tanımlanamıyor olması da; rekabette öngörülemeyen, karşılık vermekte zorlanılacak durumların oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Firmalar sadece rakiplerinin ürünlerini analize dâhil ettiklerinde; pazarda oluşabilecek boşluktan yararlanarak ikame ürünü ile piyasaya çıkan işletmelerin hamlelerine karşılık vermekte yetersiz kalacaklardır. Elde edilen veriler ve konunun önemi beraber değerlendirildiğinde ikame malların üzerinde daha çok durulması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Stratejinin temel bileşenlerinden yetenekler aslında işletmeleri rakiplerinden ayırt edilmesini sağlayan özellikler içermesi gerekir. Tüketicilerin onları neden tercih etmesi gerektiğine dair de bir fikir oluşturur. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütsel yeteneklerin yanı sıra firmaların kendilerine has temel yetenekler, uzmanlaştıkları alanlar belirlemeleri önem arz etmektedir.

Küçük işletmelerin yapılarındaki eksikliklerin giderilmesi, ilk başta hiyerarşik düzenin oluşturulmasından ya da etkinliğinin sağlanmasından geçmektedir. Akabinde gerçekleşen komuta birliği, yönetim birliği de firmanın kurumsal yapı kimliği kazanmasına imkân verecektir. Yapı aynı zamanda, firmalardaki kültürel kodların oluşması için gerekli olan zemini de hazırlamaktadır. Örgütsel kültür,

bireysel amaçlarla örgütsel amaçların ortak bir noktada buluşmasını sağlayarak yapıyı oluşturan yönetim birliği boyutunun işlerliğine katkıda bulunmaktadır. Ayrıca, kurumsal yapı kimliğinin kazanılmasının yanı sıra, çalışanların kendisini ait hissettiği, kendilerine kimlik kazandıran bir kültürün olması da motivasyon aracı olarak işlev görmektedir. Yapı ve kültür aslında insanların bir amaç için bir araya gelmesiyle ortaya çıkan doğal sonuçlar olarak görülebilir. Bu sonuçlar makro işletmelerde daha net hatlara sahipken, küçük işletmelerde bu hatların tam olarak belirginleşmediği gözlemlenmiştir. Bu aşamada yapılması gereken kurumun kendisini tanıması ve tanıtması açısından, bu kavramların tanımlarının yapılabilmesi ve uygulamaya yansıtılmasıdır.

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Bu araştırma sadece Düzce ili kapsamında gerçekleştirilmiştir. Çevre illerinde dâhil edildiği daha geniş kapsamlı bir araştırma gerçekleştirilebilir ve karşılaştırma imkânı elde edilebilir.

Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden gömülü teori, içerik analizi ve betimsel analiz teknikleri kullanılmıştır. Daha fazla veri elde edilerek araştırma nicel bir çalışma olarak da değerlendirilebilir ve böylece sonuçlar genellenebilir.

Araştırmadaki katılımcı firmalar genel itibariyle küçük işletmelerden oluşmaktadır. Aynı değişkenler kullanılarak sadece makro işletmelerin dâhil edildiği bir araştırma gerçekleştirilebilir. Böylece strateji konusunun büyük çaplı işletmelerde nasıl konumlandırıldığına dair bilgiler elde edilebilir.

Son olarak, araştırma belli bir sektör üzerinden yapılmamış, görüşme talebine olumlu yanıt veren bütün işletmeler analizlere dâhil edilmiştir. Bilişim, tekstil, inşaat gibibelirlenen tek bir sektör üzerinde de çalışma gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Abell, D. F. (2006). The Future of Strategy Is Leadership. *Journal of Business Research*, 59(3), 310-314.
- Abraham, S. E. (2001). Managerial Competencies and The Managerial Performance Appraisal Process. *Journal of Management Development*, 20(10), 842-852.
- Acar, S. (2014). *Kurumsallaşmada Stratejik Yönetimin Rolü: Burdur İlindeki Aileİşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Burdur.
- Akal, Z. (2005). *İşletmelerde Performans Ölçümü ve Denetimi* (6. Baskı). Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Akgemci, T., Çelik, A. ve Ertuğrul, G. (2004). Vizyon Sahibi Örgütlerin Özellikleri: Konya Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 1-28.
- Aktan, C. C. ve Vural, V. İ. (2004). *Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu*, Rekabet Dizisi: 2, Yayın No: 254, Ankara.
- Akyol, S. (2015). *Strateji, Liderlik ve Çalışan Performansı*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Akyürek, S., Koydemir, F. S. ve Topçuoğlu, E. M. (2015). Türkiye’de Güvenlik Kültürü Düzeyi Ve Bunu Etkileyen Toplumsal Kültür Ögeleri. *The Journal of Europe - Middle East Social Science Studies*, 1(2), 163-189.
- Al-Hosaini, F. F. and Sofian, S. (2015). A Review of Balanced Scorecard Framework In Higher Education Institution (HEIs). *International Review of Management and Marketing*, 5(1), 26-35.

- Al-Khatib, M. M. and Salih, A. A. (2018). *Strategic Awareness and Its Impact On Strategic Risks*. Master's Thesis, Middle East University, Amman.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (6. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Altuntuğ, N. (2009). Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 445-46.
- Ambrose, M. L. and Schminke, M. (2003). Organization Structure As A Moderator of The Relationship Between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support, and Supervisory Trust. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 295-305.
- Andrews, M. C., Baker, L. T. and Hunt, G. T. (2008). The Interactive Effects of Centralization On The Relationship Between Justice and Satisfaction. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 135-144.
- Arastaman, G., Fidan, Ö. İ. ve Fidan, T. (2018). Nitel Araştırmada Geçerlik ve Güvenirlik: Kuramsal Bir İnceleme. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 37-75.
- Arık, F. ve Arık, A. I. (2016). Grounded Teori Metodolojisi ve Türkiye’de Grounded Teori Çalışmaları. *Akademik Bakış Dergisi*, 58, 285-309.
- Arnold, V. (2016). The Changing Technological Environment and The Future of Behavioural Research In Accounting. *Accounting and Finance*, 58(2), 315-339.

- Avcu, M. S. (2016). *Stratejik Yönetim Süreçlerinin Örgütsel Vatandaşlık ve Çalışan Performansı Üzerine Etkileri ve Atatürk Havaalanı Ofis Çalışanları Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Awadallah, E. A. and Allam, A. (2015). A Critique of The Balanced Scorecard As A Performance Measurement Tool. *International Journal of Business and Social Science*, 6(7), 91-99.
- Ayber, M. (2003). *Marka İçi ve Markalararası Rekabetin Dengelenmesi Gereken Hallerde Rekabet Otoritelerinin Yaklaşımları*, Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezleri Serisi, Ankara.
- Aydoğan, Z. (2004). Örgüt Kültürü ve İklimi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 1-17.
- Aydoğdu, A. (2013). *Örgüt Yapısının İnovasyon ve Örgüt Kültürüne Etkisi ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Aydoğan, E. ve Şensözlü, Ş. (2015). İşletmelerin Stratejik Yöneliminin Stratejik İşbirliği Sürecindeki Rolü Üzerine Bir Araştırma: Simit Sarayı A.Ş. Ve Rella Gıda A.Ş. Örneği. *Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 57-75.
- Aygen, S. (2006). *İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında Ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma Ve Hizmet Tasarımı Önerisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Bakan, İ. (2008). “Örgüt Kültürü” Ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algulamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *KMU İİBF Dergisi*, 10(14), 1-28.

- Bakırtaş, H. ve Bakırtaş, İ. (2008). Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19, 101-119.
- Baltacı, A. (2018). Nitel Araştırmalarda Örnekleme Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 231-274.
- Barca, M. ve Esen, S. (2012). Rekabet Avantajı Sağlama Ve Sürdürmede Stratejik Yaklaşımlar. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 7(2), 89-107.
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be A Source of Sustained Competitive Advantage? *The Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 105-106.
- Barney, J. B. and Hesterly, S. W. (2012). *Strategic Management and Competitive Advantage*. New Delhi: PHI Learning Private Limited.
- Barney, J. B. and Wright, P. (1998). On Becoming A Strategic Partner: The Role of Human Resources In Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2006). Kontrol Odağının Çalışanların Nezaket ve Yardım Etme Davranışlarına Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü Dergisi*, 16, 159-168.
- Baş, T. ve Akturan, U. (2017). *Sosyal Bilimlerde Bilgisayar Destekli Nitel Araştırma Yöntemleri* (3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Başkale, H. (2016). Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-28.
- Bateman, T. S. ve Snell, S. A. (2016). *Yönetim* (Çev. Senem Besler ve Cihat Erbil). İstanbul: Nobel.
- Bayın, G. (2014). Sistem Yaklaşımı Bakış Açısıyla Sağlık Kurumlarında Dış Çevre Analizi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 99-120.
- Berg, B. ve Lune, H. (2015). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (Çev.Hasan Aydın). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Bhardwaj, A. and Punia, B. K. (2013). Managerial Competencies and Their Influence On Managerial Performance: A Literature Review. *International Journal of Advanced Research In Management and Social Sciences*, 2(5), 70-84.
- Bozkurt, Ö., Turgay, E.ve Sezen, S. (1998). *Kamu Yönetimi Sözlüğü*. TODAİE.
- Bratianu, C. and Balanescu, G. V. (2008). Vision, Mission And Corporate Values. A Comparative Analysis of The Top 50 U.S. Companies. *Management & Marketing*, 3(3), 19-38.
- Brown, A. D. (1998). *Organizational Culture* (Second Edition). Great Britain: Prentice Hall.
- Bulut, Z. A. (2004). İşletmeler Açısından Kapasite Planlaması Ve Kapasite Planlamasına Etki Eden Faktörler. *Mevzuat Dergisi*, 7(8).

- Büschgens, T., Bausch, A. and Balkin, D. (2013). Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review. *The Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 763-781.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (22. Basım). Ankara: Pegem Akademi.
- Cady, S. H., Brodke, M., Dewolf, J. and Wheeler, J. V. (2011). Mission, Vision, and Values: What Do They Say? *Organization Development Journal*, 29(1), 63-79.
- Callado, A. A. C. and Jack L. (2014). Balanced Scorecard Metrics and Specific Supply Chain Roles. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(2), 288-300.
- Cater, T. and Cater B. (2009). (In)tangible Resources As Antecedents of ACompany's Competitive Advantage and Performance. *Journal of East European Management Studies*, 14(2), 186-209.
- Clayton, S. (2002). *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Strateji Geliştirme*, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Cole, G. A. (1993). *Management: Theory and Practice* (Fourth Edition). London: DP Publications Ltd., Aldine Place.
- Creswell, J. W. (2018). *Nitel Araştırma Yöntemleri* (4. Baskı) (Çev. Mesut Bütün ve Selçuk Beşir Demir). Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Çakır, M. ve Örucü, E. (1999). Üretim İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik Bir Araştırma. *İktisadi ve idari Bilimler Dergisi*, 13(1), 19-44.

- Çakmak, S. (2012). *İşletmelerde Stratejik Yönetim Sürecinin İncelenmesi ve Yeniden Yapılandırılması: Bir Örnek Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Çelik, H. ve Ekşi, H. (2018). *Gömülü Teori* (2. Baskı). İstanbul: Asya Basım.
- Çetintürk, İ., Adıgüzel, O. and Demir, C. (2016). Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Kaynağı Olarak Yenilik Yeteneği: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 27(1), 25-42.
- Çınar, T. A. (2007). *İşletmelerin Müşteri Hizmet ve Müşteri Memnuniyeti İle Farklı Bankalar ve Bölgeler İçin Müşteri Memnuniyeti Belirlemeye Yönelik Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Çubukcu, M. (2019). Stratejik Yönetim Araştırmalarındaki İlerlemeler Ve Güncel Tartışma Konuları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(27), 35-57.
- Danneels, E. (2007). The Process of Technological Competence Leveraging. *Strategic Management Journal*, 28, 511-533.
- David, F. (2012). *Strategic Management Concepts & Cases* (9. Edition). New Jersey.
- Deal, T. and Kennedy, A. (1988). *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*. London: Penguin Books.
- Demir, C. ve M. K. Yılmaz (2010). Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi. *Dokuz Eylül İ.İ.B.F. Dergisi*. 25(1), 69-88.
- Demir, H. ve Okan, T. (2009). Teknoloji, Örgüt Yapısı Ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(1), 57-72.

- Demirdizen, Ö. (2012). Stratejik Planlama, Stratejik Planlama Süreci, Hukuki Altyapısı ve Kamuda Gelişimi. *Akademik Bakış Dergisi*, 31, 1-23.
- Demirhan, G. (2015). *Türkiye’de Eğitim Yönetimi Alanında Araştırma Geleneği ve Paradigmaların Gömülü Teori Bağlamında Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (8. Baskı). İstanbul: AlfaYayımları
- Doğan, S. ve Hatioğlu, C. (2009). Küçük Ve Orta Boy İşletmelerde Vizyon Açıklamasının İşletmenin Performansına Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 81-99.
- Durnev, A. and Kim, E. H. (2005). To Steal or Not To Steal: Firm Attributes, Legal Environment, and Valuation. *The Journal of Finance*, 60(3), 1461-1493.
- Dursun, İ. T. (2013). Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: Hofstede’nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 43-56.
- Düren, Z. (2000). *2000’li Yıllarda Yönetim* (1. Baskı). İstanbul: Alfa Yayımları.
- Ertan, Y. (2010). *Stratejik Yönetimin Kamu Yönetimi Alanında Uygulanması Ve Sorunları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, İstanbul.
- Falsey, T. A. (1989). *Corporate Philosophies and Mission Statements: A Survey and Guide For Corporate Communicators and Management*. CT: Greenwood, Westport.

- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management* (3.Baskı). London: Pitmann Press.
- Finkelstein, S. and D'Aveni, R. (1994). CEO Duality As A Double-Edged Sword: How Boards of Directors Balance Entrenchment Avoidance and Unity of Command. *The Academy of Management Journal*, 37(5), 1079-1108.
- Fred, D. R. (2011). *Strategic Management: Concepts & Cases* (13th Edition). Pearson Education.
- Galbreath, J. (2005). Which Resources Matter The Most To Firm Success? An Exploratory Study of Resource-based Theory. *Technovation*, 25, 979-987.
- Gatignon, H. and Xuereb, J. (1997). Strategic Orientation of The Firm and New Product Performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77-90.
- Geray, H. (2011). Toplumsal Araştırmalarda Nicel ve Nitel Yöntemlere Giriş: İletişim Alanından Örneklerle. Ankara: Genesis Kitap.
- Gilgeous V. and Parveen, K. (2001). Core Competency Requirements For Manufacturing Effectiveness. *Integrated Manufacturing Systems*, 12(3), 217-227.
- Glaser, B. (1992). *Basics of Grounded Theory Analysis*, Mill Valley, CA: The Sociology Press.
- Glueck, W.F. and Jauch, R.T.L. (1986). *Strategic Management and Business Policy*. New York: McGraw-Hill Education.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.

- Hafeez, K., Zhang, Y. and Malak, N. (2002). Core Competence for Sustainable Competitive Advantage: A Structured Methodology For Identifying Core Competence. *IEEE Transactions On Engineering Management*, 49(1), 28-35.
- Hambrick, D. C. (1981). Strategic Awareness Within Top Management Teams, *Strategic Management Journal*, 2(3), 263-79.
- Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1990). Collaborate With Your Competitors and Win. *Harvard Business Review*.
- Hatun, O. (2018). *Maliül Gazilerin Psikososyal Süreçleri ve Baş Etme Kaynakları: Bir Gömülü Teori Araştırması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Hitt, M. A., Bettis, R. and Lei, D. (1996). Dynamic Core Competences Through Meta-Learning and Strategic Context. *Journal of Management*, 22(4), 549-569.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences* (1. Baskı). Great Britain, Cambridge: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1984). Cultural Dimensions In Management And Planning. *Asia Pacific Journal of Management*, 81-99.
- Hofstede, G. (2009). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model In Context. *Online Readings In Psychology and Culture*, 2(1), 1-13.
- Hong, P. and Park, Y. W. (2010). Corporate Mission, Corporate Policies and Business Outcomes: Evidence From Japan. *Management Decision*, 48(7), 1134-1153.

- Horngren, C. T., Datar, S. M. and Rajan, M. (2012). *Cost Accounting A Managerial Emphasis* (Fourteenth Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Hunt, R. G. (1970). Technology and Organization. *The Academy of Management Journal*, 13(3), 235-252.
- İçerli, L. (2009). *Örgüt Yapısı Ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Javidan, M. (1998). Core Competence: What Does It Mean In Practice? *Long Range Planning*, 31, 60-71.
- Jeffrey, G. C. ve Dennis P. S. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship As Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16.
- Kandampully, J. (2002). Innovation As The Core Competency of A Service Organisation: The Role of Technology, Knowledge and Networks. *European Journal of Innovation Management*, 5(1), 18-26.
- Kandemir, H. (2015). *Çevre Etkenlerinin Kurumsal Stratejilere Etkisi: Büyük Ölçekli İnşaat Firmaları Üzerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996). *Using The Balanced Scorecard As A Strategic Management System*. Harvard Business Review.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1999). *Balanced Scorecard* (Çev: Serra Egeli). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (2014). *Strateji Haritaları* (4. Baskı). İstanbul: Alfa.

- Kaplan, T. (2015). *Örgüt Kültürü Perspektifinde Dinamik Yetenekler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.
- Kaplan, M., Çelik, A. ve Kaplan, T. B. (2019). Beş Kuvvet Modeline Bağlı Olarak Isparta Sağlık Hizmetleri Sektörü Rekabet Analizi. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 115-121.
- Karakaya, A. ve Gürel, S. (2015). Strategic Orientation In Business: A Research On Kardemir Co. Inc. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26), 97-113.
- Karcaoğlu, K. (2009). Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Unsurların Yapısal Eşitlik Modeli İle Belirlenmesi: İSO 500 Büyük Sanayi İşletmesi Örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34, 165-187.
- Karakılıç, N. Y. (2009). Stratejik İttifak Oluşumunda Temel Yeteneklerin Önemi: Tariş Opet Stratejik İttifakı Balanced Scorecard Örneği. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 200-214
- Karpat, I. (1998). Müşteri Tatmininin Sağlanması. *Pazarlama Dünyası*, 12(71), 22-24.
- Kılıç, M. (2010). Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki. *SosyoEkonomi Dergisi*, 13(13), 83-84.
- Kılıç, T. (2015). Kurum Kültürü: Bir Kamu Kuruluşunda Mevcut ve Arzulanan Kurum Kültürü Üzerine Bir Araştırma. *Toros Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(4), 57-74.
- Kobu, B. (2014). Üretim Yönetimi (8. Baskı). İstanbul: İ.Ü İşletme Fakültesi Yayınları.

- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği* (16. Basım). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kolancıoğlu, B. (2017). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul
- Koşar, A. (2014). *Örgüt Kültürü Ve İşyerinde Dışlanma Arasındaki İlişkinin Mersin Üniversitesi'nde Çalışanlar Üzerinde İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Köse, A. (2008). *Stratejik Yönetim* (1. Baskı). İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Li, S., Clark, T. and Sillince, J. (2017). Constructing A Strategy On The Creation of Core Competencies For African Companies. *Technological Forecasting & Social Change*, 131, 204-213.
- Lynch, R. (2003). *Corporate Strategy* (Third Edition). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Ma, H. (2004). Toward Global Competitive Advantage: Creation, Competition, Cooperation, and Co-option. *Management Decision*, 42(7), 907-924.
- Migliore, L. A. (2011). Relation Between Big Five Personality Traits and Hofstede's Cultural Dimensions: Samples From the USA and India. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(1), 38-54.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice Hall International Edition, USA.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Ghoshal, S. and Quinn, J.B. (2003). *The Strategy Process Concepts, Contexts, Cases* (Fourth Edition). New Jersey: Prentice Hall.

- Morgan, J. (2018). The Technological Environment In Employee Experience. *Leader To Leader*, 87, 28-35.
- Mouhoumed, İ. M. (2015). *İşletme Yöneticilerinin Stratejik Yönetim Uygulamalarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Nabi, N., Syduzzaman, T. and Munir, S. (2016). The Impact of Human Resource Management Practices On Job Performances: A Case Study of Dhaka Bank Pvt. Ltd., Bangladesh. *Human Resource Management Research*, 6(2), 45-54.
- Naktiyok, A. ve Karabey, C. (2007). İşletmelerin Maddi Olmayan Kaynakları ve Çevresel Olumsuzluk Algıları İle Stratejik Yönelimleri Arasındaki İlişkileri. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 62(4), 203-225.
- Norreklit, H. (2000). The Balance On The Balanced Scorecarda Critical Analysis of Some of Its Assumptions. *Management Accounting Research*, 11, 65-88.
- Olorunleke, G. K. (2015). Effect of Organizational Politics On Organizational Goalsand Objectives. *International Journal of Academic Research In Economicsand Management Sciences*, 4(3), 59-70.
- Ordaz, C. C., Alcazar, F. M. and Cabrera, R. V. (2003). Intangible Resources and Strategic Orientation of Companies: An Analysis In The Spanish Context. *Journalof Business Research*, 56, 95-103.
- Ouchi, W. G. (1978). The Transmission of Control Through Organizational Hierarchy. *The Academy of Management Journal*, 21(2), 173-192.
- Ordaz, C. C., Alcazar, F. M. Ve Cabrera, R. V. (2003). Intangible Resources and Strategic Orientation of Companies: An Analysis In The Spanish Context. *Journal of Business Research*, 56, 95-103.

- Öncül, M., Deniz, M. ve İnce, A. (2016). Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştigi Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7(1), 255-269.
- Özdemir, M. (2010). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323-343.
- Özsoy, S. ve Çetinkaya, A. (2014). Nitel Araştırma Desenlerinden Gömülü Kuram. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 30(1), 153-164.
- Qian, J., Li, X., Wang, B., Song, B., Zhang, W., Chen, M. and Qu, Y. (2018). A Role Theory Perspective On How and When Goal-Focused Leadership Influences Employee Voice Behavior. *Organizational Psychology, A Section of The Journal Frontiers In Psychology*, 9, 1-9.
- Pandey, S. K. and Wright, B. E. (2014). Connecting The Dots In Public Management: Political Environment, Organizational Goal Ambiguity, and The Public Manager's Role Ambiguity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16, 511-532.
- Panicker, S. and Seshadri, V. (2013). Devising a Balanced Scorecard To Determine Standard Chartered Bank's Performance: A Case Study. *International Journal of Business Research and Development*, 2(2), 35-45.
- Patel, P. and Pavitt, K. (1997). The Technological Competencies of The World' s Largest Firms Complex and Path-dependent, But Not Much Variety. *Research Policy*, 26, 141-156.

- Perçin, M. (2008). *İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Porter, M. (2003). *Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip analizi Teknikleri* (2. Baskı) (Çev. Gülen Ulubilgen). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Porter, M. E. (2008). On Competition (Çeviren: K. Tanrıyar), *Harvard Business Review*, Optimist Yayınları İstanbul. (33-66).
- Pfeffer, J. (1992). *Managing With Power: Politics and Influence In Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Price, A.D.F. and Newson, E. (2003). Strategic Management: Consideration of Pradoxes, Processes and Associated Concepts As Applied To Construction. *Journal of Management In Engineering*, 19(4), 183-192.
- Pryor, M. G. and Taneja, S. (2010). Henri Fayol, Practitioner and Theoretician – Revered and Reviled. *Journal of Management History*, 16(4), 489-503.
- Ramazanoğlu, F. ve Bahçeci, B. (2006). Örgütlerde Vizyon ve Misyon Kavramı. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 52-56.
- Renkal, S. (2012). *Büyükşehir Belediyelerinin Stratejik Planlarındaki Misyon, Vizyon ve Stratejik Amaçların İçerik Analizi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Ritter, T. and Gemünden, H. G. (2004). The Impact of A Company's Business Strategy On Its Technological Competence, Network Competence and Innovation Success. *Journal of Business Research*, 57, 548-556.

- Robbins, S. P. ve Timothy, A. J. (2012). *Örgütsel Davranış* (Çeviri Editörü: Erdem İ.), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Robbins, S. P., Decenzo, A. D. and Coulter, M. (2016). *Örgütsel Yapı ve Tasarım* (Çev. Yücel Sayılar). *Yönetimin Esasları*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Rothenberg, S., Hull, C. E. and Tang, Z. (2017). The Impact of Human Resource Management On Corporate Social Performance Strengths and Concerns and Concerns. *Business & Society*, 56(3), 391-418.
- Saraç, O. (2005). Benchmarking ve Stratejik Yönetim. *Sayıştay Dergisi*, 56, 53-77.
- Schein, E. H. (1983). The Role of The Founder In Creating Organizational Culture. *Organizational Dynamics*.
- Schein, E. H. (1990). *Organizational Culture*. American Psychological Association.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd edition). SanFrancisco: JosseyBass. A wiley Imprint.
- Simon, H. (1964). On The Concept of Organizational Goal. *Administrative Science Quarterly*, 9(1), 1-22.
- Simon, H. (1976). *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes In Administrative Organization* (Third Edition). The Free Press, Collier Macmillan Publishers, London, UK.
- Srdjevic, Z., Bajcetic, R. and Srdjevic, B. (2012). Identifying The Criteria Set For Multicriteria Decision Making Based On SWOT/PESTLE Analysis: A Case Study of Reconstructing A Water Intake Structure. *Water Resources Management*, 26(12), 3379-3393.

- Sucu, M. E. (2010). *Kobi'lerde Stratejik Yönetim ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Şener, S., Bahçeci, V., Doğru H., Sel, Z. G., Ertaş, M., Songür ve Tütüncü Ö. (2017). Turizm Alanındaki Nitel Araştırmaların Güvenirlik ve Geçerlik Ölçütleri Kapsamında Değerlendirilmesi. *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 28(1), 7-26.
- Şeref, A. (2015). *Kaynak Temelli Bakış Sürdürülebilir Rekabet Avantajı İşletme Kaynakları Ve Yetenekleri: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Şimşek, A. (2014). *Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Algısı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Burdur.
- Şimşek, Ş. (2012). *Yönetim ve Organizasyon (7. Baskı)*. Konya: Günay Ofset.
- Tarım, M. (2004). Sağlık Organizasyonlarında Performans Ölçme ve Dengeli Puan Cetveli (Balanced Scorecard). *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 233-248.
- Taşgıt, Y. E. ve Fettahoğlu, E. (2017). Sektör Yapısı, Kurum Kültürü ve Yenilikçilik Stratejileri Arasındaki İlişkiler: Düzce'deki Kobi'ler Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(3), 659-682.
- Tatikonda, L. U. and Tatıkonda, R. J. (1998). We Need Dynamic Performance Measures. *Management Accounting*, September, 49-53
- Tavakoli, A. A., Keenan, J. P. and Karanovic, B. J. (2003). Culture and Whistleblowing An Empirical Study of Croatian and United States Managers Utilizing Hofstede's Cultural Dimensions. *Journal of Business Ethics*, 43, 49-64.

- Tekin, M. ve Göral, R. (2010). İşletmelerde Stratejik Teknoloji Yönetimi Ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü İlişkisinin Belirlenmesi Ve Otomotiv Yan Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. S.Ü. İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 10(19), 293-320.
- Rumelt, R. P., Schendel, D. and Teece, D. (1994). *Fundamental Issues In Strategy*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Uyargil, C. (1997). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme. *Human Resource – Yönetim ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 1(8), 22-25.
- Uysal, G. (2010). *Stratejik Yönetim Ders Notları*. On dokuz Mayıs Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Samsun.
- Ülgen, H. ve S. K. Mirze (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (4. Baskı). İstanbul:Arıkan Yayınları.
- Ülgen, H. ve S. K. Mirze (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (7. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Ünal, A. (2015). *Cam Tavan Etkisinin Aşılmasında Dönüşümcü Liderliğin Rolü Bilişim Sektöründe Çalışan Kadın Liderler Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Ünüvar, M. (2009). Tedarik Zinciri Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Yapıya Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 9(2), 559-592.
- Üzün, C. (2000). *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*. İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.

- Vrontis, D. and Pavlou, P. (2008). The External Environment And Its Effect On Strategic Marketing Planning: A Case Study For Mcdonald's. *J. International Business and Entrepreneurship Development*, 3(3/4), 289-307.
- Vitell, S. J., Nwachukwu, S. L. and Barnes, J. H. (1993). The Effects of Culture On Ethical Decision-Making: An Application of Hofstede's Typology. *Journal of Business Ethics*, 12, 753-760.
- Vurgun, L. ve Öztıp, S. (2011). Yönetim Ve Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 217-230.
- Wang, Yazhou and Lin J. (2011). Empirical Research On Influence of Mission Statements On The Performance of Nonprofit Organization. *Prodecia Environmental Sciences*, 11, 328-333.
- White, C. (2004). *Strategic Management*. Newyork: Palgrave Macmillan.
- Williams, L. S. (2008). The Mission Statement A Corporate Reporting Tool With APast, Present, and Future. *Journal of Business Communication*, 45(2), 94-119.
- Woszczyna, K. (2014). The Importance of Organizational Culture For Innovation In The Company. *Forum Scientiae Oeconomia Volume*, 2(3), 27-39.
- Wren, D. A. and Bedeian, A. G. (2009). *The Evolution of Management Thought* (Sixth Edition). United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., McCormick, B. and Shermann, W.S. (1998). Strategy, Core Competence, and HRInvolvement As Determinants of HR Effectiveness and Refinery Performance. *Human Resource Management*, 37(1), 17-29.

- Yazıcı, M. (1978). *Örgütlenme İlkeleri*. İstanbul: İTYO-Sadrettin Tosbi Yayın ve Yardım Vakfı.
- Yıldırım, A. (1999). Nitel Araştırma Yöntemlerinin Temel Özellikleri Ye Eğitim Araştırmalarındaki Yeri Ve Önemi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 23(112), 7-17.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (10. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (11. Baskı) Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, K. (2010). Raising the Quality In Qualitative Research. *Elementary Education Online*, 9(1), 79-92.
- Yiğit, S. ve Yiğit, A. M. (2011). Stratejik Yönetimde Dış Çevre Analizi: Kobi'ler ve Büyük İşletmeler Arasında Bir Karşılaştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 38, 119-136.
- Yoo, J. W., Lemak, D. J. and Choi, Y. (2006). Principles of Management and Competitive Strategies: Using Fayol To Implement Porter. *Journal of Management History*, 12(4), 352-368.
- Yüksel, H. (2002) Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımında Dikkate Alınması Gereken Faktörlerin Değerlendirilmesi. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 2, 85-99.
- Zerenler, M. (2003). *Kriz Dönemlerinde İşletmelerde Üretim Süreci Esnekliğinin Şirketlerin Performans ve Yaşam Sürelerine Etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Zheng, W., Yang, B. and McLean, G. (2010). Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763-771.



EKLER**EK-1: Görüşme Formu ve Sorular****GÖRÜŞME FORMU**

Araştırmanın Konusu: Stratejik farkındalığın, dış çevre analizinin ve stratejinin temel bileşenlerinin performans üzerindeki etkisi

Görüşülen Firma:.....

Görüşme Tarihi ve Saati:.....

Sayın Katılımcı;

Bu araştırmanın konusunu; stratejik farkındalık, dış çevre analizi ve stratejinin temel bileşenlerinin performans üzerindeki etkisi oluşturmaktadır. Bu doğrultuda, araştırma konusuyla ilgili görüşlerinize ihtiyaç duyulmaktadır. Konu kapsamında, siz katılımcılarımıza yöneltilecek olan sorulara aşağıda yer verilmiştir. Paylaşacağınız bilgiler yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacak olup, isteğiniz doğrultusunda sonuçlar siz değerli katılımcılarımıza da iletilecektir.

İzniniz olduğu takdirde görüşme kayıt altına alınacak ve daha sonra bu görüşmeler yazıya dökülerek, analize tabi tutulacaktır. Çalışmada verdiğiniz tüm bilgiler ve işletme kimliğiniz kesinlikle gizli tutulacak, kimseyle paylaşılmayacaktır ve isimleriniz rapora yansıtılmayacaktır.

Değerli görüşlerinizi almak amacıyla işletmenizi en yakın zamanda ziyaret etmeyi planlamaktayız.

İşbirliği ve katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

SORULAR

Stratejik Farkındalık

- 1- Strateji size neyi ifade etmektedir?
Sondaj Soru: Firma olarak benimsediğiniz stratejileriniz nelerdir?
- 2- Sizce misyon nedir?
Sondaj Soru: Misyonunuzdan bahseder misiniz?
- 3- Vizyon nedir?
Sondaj Soru: Firmanızın vizyonundan bahseder misiniz?
- 4- Stratejilerinizi gerçekleştirirken uyguladığınız amaçlar ve hedefler nelerdir?
- 5- Faaliyetlerinizi yürütürken vazgeçemediğiniz temel değerleriniz nelerdir?
- 6- Sizce politika neyi ifade etmektedir?
- 7- Taktikler hakkında ne düşünüyorsunuz?
- 8- Stratejilerinizi hayata geçirmek için mevcut detaylı programlarınız var mı?
- 9- Stratejilerinizi gerçekleştirmek için özel bütçeler oluşturuyor musunuz?

Dış Çevre Analizi

- 1- Politik çevre ile ilgili düşünceleriniz nelerdir?
Sondaj Soru: Politik çevre firmanızın faaliyetlerini hangi yönde etkiliyor?
- 2- Ekonomik çevrede yaşanan değişimler firma, faaliyet ve sektör yapısını nasıl etkiliyor?
- 3- Sosyal çevrede yaşanan değişimleri takip ediyor musunuz?
- 4- Teknolojik alanda yaşanan değişimler firma faaliyet ve sektör yapısını nasıl etkiliyor?
- 5- Yasal çevre firmanızı nasıl etkiliyor?
Sondaj Soru: Yasal çevrenin avantajları ya da dezavantajları nelerdir?
- 6- Rakipleriniz kimlerden oluşmaktadır?
- 7- Tedarikçileriniz kimlerdir?
Sondaj Soru: Pazarlıkta güçlü olan taraf kimdir?
- 8- Müşterileriniz kimlerdir?
Sondaj Soru: Pazarda kuralları müşterileriniz mi yoksa firmanız mı koyar?
- 9- Sektörde ikame durumunuz hakkında bilgi verir misiniz?

Stratejinin Temel Bileşenleri

- 1- Sizi rakiplerinizden farklı kılan yeteneğinizin ne olduğunu düşünüyorsunuz?
- 2- Firmanızdaki güç mesafesinden bahseder misiniz?
- 3- Belirsizlik size neyi ifade ediyor?
Sondaj Soru: Belirsizliğe karşı tavrınız nasıl?
- 4- Kurumumuzda bireysel çıkarlar mı yoksa toplumsal çıkarlar mı ön plandadır?
- 5- Firmanızın kodları kadınsı (merhamet, şefkat, empati, ılımlı olma) mı, yoksa erkeksi mi (rekabetçi, sert, agresif, yok edici)?
- 6- İşlerinizi yaparken zamanı nasıl yönetiyorsunuz?
Sondaj Soru: Zaman sizin için ne ifade ediyor?
- 7- Ne yaparsak yapalım koşullar bizim lehimize olmadığı sürece başarılı olamayız şeklinde mi, yoksa koşulların hiçbir önemi yok, eğer istersek her şeyi yapabiliriz şeklinde mi düşünüyorsunuz?
- 8- Faaliyet gösterdiğiniz sektörde oyunu kazanmak için gerekli olan kaynaklar nelerdir?
- 9- Firmanızda iş bölümünü nasıl gerçekleştiriyorsunuz?
Sondaj Soru: Çalışanlarınızın uzmanlaşmasını nasıl sağlıyorsunuz?
- 10- Firmadaki yetki ve sorumlulukların dağıtımını neye göre yapıyorsunuz?
- 11- Firmada kararlar nasıl alınıyor?
Sondaj Soru: Çalışanlar kararlara katılıyor mu?
- 12- Kurumsal ilişkilerinizi, kimin kime karşı sorumluluğu olduğunu gösteren örgüt şemalarınız var mı?

EK-2 Kurumsal Performans Ölçeği (Kaplan ve Norton – Balanced Scorecard).

Boyutlar	Soru No	Çok Kötü	Kötü	Orta	iyi	Çok İyi	KURUMSAL PERFORMANS	Çok Kötü	Kötü	Orta	iyi	Çok İyi
Finansal perspektif	1	1	2	3	4	5	Ürün satış miktarımızın artış durumu	1	2	3	4	5
	2	1	2	3	4	5	Maliyetlerin azaltılması yapılan iyileştirmelerin durumu	1	2	3	4	5
	3	1	2	3	4	5	Yüksek kar marjı olan girişimlerin maksimum seviyeye çıkartılması	1	2	3	4	5
	4	1	2	3	4	5	Daha fazla gelir elde edilebilmesi adına gelir fırsatlarının çoğaltılması	1	2	3	4	5
	5	1	2	3	4	5	Müşteri sayısında sürekli bir artış yaşanmaktadır.	1	2	3	4	5
	6	1	2	3	4	5	Gelirin arttırılması için varlıklardan maksimum seviyede yararlanma durumu	1	2	3	4	5
Müşteri perspektifi	7	1	2	3	4	5	Kurumumuzdan müşterilerin memnuniyet durumu	1	2	3	4	5
	8	1	2	3	4	5	Müşterilere sunulan kaliteli hizmet durumu	1	2	3	4	5
	9	1	2	3	4	5	Hizmetin müşterilere asgari maliyetle sunulması durumu	1	2	3	4	5
	10	1	2	3	4	5	Kurumumuzda yeterli düzeyde uzman bulunma durumu	1	2	3	4	5
	11	1	2	3	4	5	Kullanılan teknolojinin ihtiyacı karşılayabilme düzeyi	1	2	3	4	5
	12	1	2	3	4	5	Müşterilerin sunulan hizmetten memnuniyet durumları	1	2	3	4	5
İç süreçler perspektifi	13	1	2	3	4	5	Kurumumuz çevresinin kalkınmasına yardımcı olacak sosyal sorumluluk projeleri üretir	1	2	3	4	5
	14	1	2	3	4	5	Bölgemizde hizmet sunumunda yenilikleri uygulama durumu	1	2	3	4	5
	15	1	2	3	4	5	Personellerin iş yüklerindeki dağılımın adil olma durumu	1	2	3	4	5
	16	1	2	3	4	5	Hizmetine erişim hızının istenilen düzeyde olma durumu	1	2	3	4	5
	17	1	2	3	4	5	Şikayetlerin değerlendirilmesi için yönetim süreçlerinin etkinlik durumu	1	2	3	4	5
	18	1	2	3	4	5	Kalite yönetim sistemlerinin uygulanma düzeyi	1	2	3	4	5
	19	1	2	3	4	5	Kurumun araştırmalarıyla sektörüne yeni değerler kazandırma durumu	1	2	3	4	5
Öğrenme ve Gelişim perspektifi	20	1	2	3	4	5	Çalışanlar farklı bir kurumda çalışmayı düşünmezler	1	2	3	4	5
	21	1	2	3	4	5	Çalışanlar için güvenli çalışma ortamı sağlama durumu	1	2	3	4	5
	22	1	2	3	4	4	Kurum dışı eğitim için mesai saatleriyle ilgili gerekli kolaylıkları sağlama durumu	1	2	3	4	5
	23	1	2	3	4	5	Çalışanların meslekleriyle ilgili eğitici faaliyetlere(kongre, seminer v.b.) katılmalarını destekleme durumu	1	2	3	4	5
	24	1	2	3	4	5	Teknolojiyi günün değişen koşullarına göre sürekli yenileme durumu	1	2	3	4	5
	25	1	2	3	4	5	Kurumumuzdaki bilgi sermayesinin durumu	1	2	3	4	5

EK-3: Örnek Görüşme Metni

Firma: F-24

Sektör: Tekstil

Hukuki Yapısı: Anonim Şirket

STRATEJİK FARKINDALIK

Soru 1: Strateji size neyi ifade etmektedir?

Cevap: *Strateji hedefimize ulaşmak için kurguladığımız yapı veya izleyeceğimiz yoldur.*

Sondaj Soru: Firma olarak benimsediğiniz stratejileriniz nelerdir?

Cevap: *İlk önce pazar araştırması yapılması gerektiğini düşünüyoruz. Böylece piyasanın ihtiyaç ve beklentilerini öğrenme fırsatı buluyoruz. Üretimini ve satışını yapacağımız ürünlerin piyasadaki emsallerini inceleyerek diğer ürünlere ve rakiplere göre eksiklikleri tespit ederek onlardan farklı olmayı sağlıyoruz. Eksiklikleri giderdikten sonra hızlı üretim yaparak müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını en kısa sürede gerçekleştirmek te genel stratejimiz oluyor.*

Soru 2: Sizce misyon nedir?

Cevap: *Misyon rakiplerden farklılaşılana alandır.*

Sondaj Soru: Misyonunuzdan bahsedebilir misiniz?

Cevap: *Bizim rakiplerimizden en büyük farkımız, piyasada ezberci değil yeniliklerle ezber bozan, sektöre yön veren olmayı amaçlamamızdır. Piyasada farklı olduğumuz şeyler; müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına hızlı cevap vererek, fason üretim yapmak üzere emanet bırakılan hammaddeleri emanet olarak görüp, en az zayıyla üretimi tamamlamak, taahhüt edilen termin süreleri daha dolmadan ürünleri hazır hale getirerek müşteri memnuniyeti oluşturup güven ve değer sağlamak.*

Soru 3: Vizyon nedir?

Cevap: *Vizyon gelecekle ilgili yapılan planlı yol haritasıdır.*

Sondaj Soru: Firmanızın vizyonundan bahsedebilir misiniz?

Cevap: *Öncelikli olarak başkalarından ürün devşiren değil, kendi kreasyonunu oluşturan, geliştiren, rakipleri tarafından geliştirilen ürünlerin kopyalandığı bir firma olmak, sonrasında Türkiye’de ihracat yapan firmalar arasında en iyilerden biri olmak. Bunu gerçekleştirmek için de her zaman yeniliklere açık olmak, insana gerektiği kadar yatırım yapmak. 5 yıl sonra kendimi ekipmanlarımı yenilemiş, üretim kapasitemi yükseltmiş ve*

inovasyonlarımızı gerçekleştirerek rakipleri tarafından takip edilen, iyi bir ekip oluşturmuş olarak görüyorum.

Soru 4: Stratejilerinizi gerçekleştirirken uyguladığınız amaçlar ve hedefler nelerdir?

Cevap: *Vizyon sahibi olmak ve geliştirmek için öncelikle iyi bir plan yapmak, bu planı iyi bir ekip çalışması ile yazılı hale getirmek, ulaşılabilecek seviyelerin tarihini belirlemek, plana uyulup uyulmadığını kontrol edip sapmaları kontrol etmek gerekmektedir. Organizasyon yapısı sağlam bir şekilde oluşturulmalıdır. Ekonomik krizler yol haritasının değişmesine sebep olabilir. Her kriz işletmeyi daha da güçlendirir, krizlerden çıkabilmenin usul ve yöntemleri de kritik noktalardır.*

Soru 5: Faaliyetlerinizi yürütürken vazgeçemediğiniz temel değerleriniz nelerdir?

Cevap: *Güven, istikrar, kalite ve temin garantisi vazgeçilmez, değişmez değerimizdir. Saydığımız değerlerimizin her biri vazgeçilmezimiz, olmazsa olmazımızdır. Müşterimizin beklentilerine değerlerimizden vazgeçmeden ve istikrarla karşılık vermek ilk önceliğimizdir. Ürünlerimize sahip çıkmak ve satış sonrasında müşterimizin yanında olmak görevimizdir. Vazgeçemediğimiz en önemli özellik imajımızı koruyarak kalite ile yeniliğe sahip çıkmaktır.*

Soru 6: Sizce politika neyi ifade etmektedir?

Cevap: *Ticaretin her aşamasında uyulması gereken ahlaki ve ticari kurallar vardır. Ürün veya hizmet alırken, satarken ahlaki kuralları ön planda tutarız. Ahlaki kurallardan kastımız bir ürünü alırken ürünü kötülemeden ona emanet gözüyle bakarak almaktır. Ya da satarken eksik yönünün eksik olduğunu bilir ona göre hareket ederiz ve satış sonrası da dahil olmak üzere ürünümüzün arkasındayızdır. Stratejimizi uygularken ahlaki değerlerimizin dışına çıkmadan, farklılıklarımızı ortaya koyarak, bizi müşterimize ulaştıracak kanalları en verimli şekilde kullanmaya çalışıyoruz. Sözümüz senettir ifadesini laf olsun diye kullanmayı içini doldurarak, hakkını vererek kullanabiliyoruz, bunun sözün altında kalmamak için maddi manevi bedeller ödemeyi de göze almaktayız. Kapasite ve becerilerimizin üzerinde vaatlerde bulunmuyoruz.*

Soru 7: Taktikler hakkında ne düşünüyorsunuz?

Cevap: *Taktik hedeflenen yapı veya yolu amacına ulaştıracak şekilde işlenmesini sağlayacak manevralar diyebiliriz. Buna örnek olarak hedefe uzun vadede fakat kalıcı başarı yakalamak isteyen bir futbol takımının strateji olarak alt yapıya yönelmesi ve iyi futbolcular yetiştirmeyi*

seçmesi, taktik olarak da en iyi tesisleri kurup, en iyi teknik kadroları seçip, en iyi teknikleri öğretmesi diyebiliriz.

Soru 8: Stratejilerinizi hayata geçirmek için mevcut detaylı programlarınız var mı?

Cevap: *Evet, var sürekli yenilikleri takip ediyoruz, aylık, yıllık, iyi bir iş planımız var ve İhtiyaç duyduğumuz bilgi ve teknolojiyi elde etmek için detaylı programlar hazırlıyoruz.*

Soru 9: Stratejilerinizi gerçekleştirmek için özel bütçeler oluşturuyor musunuz?

Cevap: *Evet, oluşturuyoruz bu bütçenin miktarı karşılaştığımız durumlar karşısında uygulayacağımız taktik ve çözüm yöntemlerine göre değişiklikler arz ediyor.*

DIŞ ÇEVRE ANALİZİ

Soru 1: Politik çevre ile ilgili düşünceleriniz nelerdir?

Cevap: *Sektörün yönünü politik, ekonomik ve sosyal değişimler belirlemektedir. Hammadde tedariki ve ihracat yaptığımız farklı ülkeler vardır. Mevcut hükümetlerin bu ülkelerle olan ilişkileri sektörü olumlu veya olumsuz etkilemektedir. Ülkeler arasındaki ikili ticaret anlaşmaları yapılacak ticaretin koşullarını belirler. İthalatta ve ihracatta uygulanan vergi oranları ticareti etkiler.*

Sondaj Soru: Politik çevre firmanızın faaliyetlerini hangi yönde etkiliyor?

Cevap: *Yakın zamanda düşürülen Rusya'ya ait uçak sektörü olumsuz etkilemiştir. İhracatımızın büyük bölümü Rusya ve Türki cumhuriyetler olduğundan ortaya çıkan politik ve siyasal gerilim ticaretimizi olumsuz etkilemiştir. Bunun yanında Afrika ülkeleriyle olan inanç birlikteliği bu ülkelerle olan ticaretimizi olumlu etkilemektedir.*

Soru 2: Ekonomik çevrede yaşanan değişimler firma, faaliyet ve sektör yapısını nasıl etkiliyor?

Cevap: *Tekstil sektörünün tamamında fiyatlar alırken ve satarken döviz olarak fiyatlandırılır. Bu ise yatırım yapmaya başlarken satın aldığımız makinalardan diğer hammaddelere kadar fiyatlandırmalar dolar olarak konuşulur, imalatı etkileyen işçilik maliyeti TL olarak hesaplanır. Döviz dalgalanmalarının yanında enflasyon da üretim maliyetlerini etkilemektedir.*

Soru 3: Sosyal çevrede yaşanan değişimleri takip ediyor musunuz?

Cevap: *Sektörün seyrini toplumdaki sosyal değişimler etkilemektedir. Toplumda yaşayan insanların aile yapıları, yaşam şekilleri, sosyal statüleri ihtiyaç olmasa da bazı harcamalar yapmaya sebep olmaktadır. Geçmiş dönemlerde geniş aileler mevcutken yeni dönemde çekirdek aileler daha fazladır. Her yeni evlilik bir ev demektir bu da mefruşat ürünlerinin ihtiyacının zorunlu olarak doğmasına sebep olmaktadır. Türki cumhuriyetlerde ve Afrika ülkelerinde daha ilkel yaşayan toplumlar artık modern yapılarda yaşamaya başladığından yeni müşterilerin oluşmasına sebep olmaktadır.*

Soru 4: Teknolojik alanda yaşanan değişimler firma faaliyet ve sektör yapısını nasıl etkiliyor?

Cevap: *Tekstil ülkemizde bugün ulaştığımız en önemli iş kaynaklarından biridir. Sektör için en önemli olan şey yenilik sürecidir. Bunun sonucunda makinelerimizde, elektronik donanımlarımızda ufak çapta da olsa yenilikler yaptık. Bu eğilim finansal kaynaklarımız elverdiğince devam etmektedir. Üretim kapasitelerimizi arttırmak için ürün hatlarında yeniliğe gittik. Bizim için önemli olan yüksek hacimli üretimdir ve üretimin devamlılığını sağlamaktır. Bunun sonucunda ürün çeşitlemesi artacaktır.*

Soru 5: Yasal çevre firmanızı nasıl etkiliyor?

Cevap: *Türkiye'deki iş hukuku bizi değil tüm sektörü etkiler. Her sektörde olduğu gibi bazı durumlarda hukuki açıdan sıkıntılara düşebilmekteyiz.*

Sondaj Soru: Yasal çevrenin avantajları ya da dezavantajları nelerdir?

Cevap: *Kanunlar içinde boşluk var. Kanunlar çalışanı korumayı amaçlarken kanunlardaki boşluklar işvereni ciddi oranda zor duruma düşürmekte. Sektörde %75 üretim kaybı var. Bu da iş hukukunun düzgün olmamasındandır. Bir diğer sorun ise kayıt dışı çalışan işçilerin sektörün içinde haksız rekabete yol açarak sektöre zarar vermesidir. Bununla ilgili kanuni düzenlemeler caydırıcı düzeyde değildir.*

Soru 6: Rakipleriniz kimlerden oluşmaktadır?

Cevap: *Rakiplerimiz; uluslararası alanda Çin-Hindistan gibi uzak doğu ülkeleridir. Yerelde de sektörün öncü firmaları başta olmak üzere üretim yapan firmaların tamamıdır. Sektörde en çok rekabet kuralını bozan kayıt dışı ve merdiven altı üretim yapan firmalardır.*

Soru 7: Tedarikçileriniz kimlerdir?

Cevap: *Ürünlerimizi imal ederken zemin kumaşı ve iplik kullanmaktayız. Bu ürünlerin bir kısmı yerli üreticiler tarafından imal edilmekte bir kısmı ise yurt dışından imal edilmektedir.*

Direkt olarak üreticiden yaptığımız alımların yanında bu ürünlerin toptan ticaretini yapan firmalarda tedarikçimizdir.

Sondaj Soru: Pazarlıkta güçlü olan taraf kimdir?

Cevap: *Tedarikçilerimiz bizden daha güçlü durumdadır. Çünkü tedarikçilerimiz kendinden daha küçük firmalarla yani bizlerle çalışırken bizde kendimizden küçük firmalarla, müşterilerimizle çalışıyoruz. Bundan dolayı tedarikçilerimizle ilişkilerimizde bağımlı olan taraf biz oluyoruz.*

Soru 8: Müşterileriniz kimlerdir?

Cevap: *Genellikle müşterilerimiz İstanbul'daki ihracat yapan firmalardır. Bunun yanında yurt içine mal tedariği yapan toptancı firmalar müşterilerimiz arasındadır. Üst ve iç giyim sektöründe faaliyet gösteren tekstil firmaları da müşterilerimiz arasındadır. Hedef müşterilerimiz arasında da yurt dışına dağıtım ve sevkiyat yapan direkt ihracat yapabileceğimiz toptancı firmalardır.*

Soru 9: Sektörde ikame durumunuz hakkında bilgi verir misiniz?

Cevap: *Brode sektöründe alternatif ürün dokuma yapılan ürünlerdir. Örneğin; biz tül perde üretiyorsak onlar tül perdeyi KDK olarak üretiyorlar. Brode makinalarında tül perde üretiyoruz bunu nakış makinalarında üretenlerde vardır. Bizde eksik olan yerleri tamamlayan üreticiyi tercih ederler. Ürünleri kaliteli yapmazsak, müşteri ile ilişkileri sıcak tutmazsak, yenilik ve çeşitlilik sunmamışsak ve zamanında teslim etmezsek müşteri başka firmaya yönelebilir.*

STRATEJİNİN TEMEL BİLEŞENLERİ

Soru 1: Sizi rakiplerinizden farklı kılan yeteneğinizin ne olduğunu düşünüyorsunuz?

Cevap: *Yetenek, yapılacak iş için bilgi, donanım ve konsantrinin yüksek seviyede olmasıdır. Yetenek, insanın kendi gücünü ve yapabileceği işleri bilip, yaptığı işlerde kendisinde olan bu özelliklerin tamamını kullanmasıdır. Benim en büyük yeteneğim insan ilişkilerindeki tasarım ve hitabet yeteneğimdir. Buna örnek olarak; ' in sahibiBey' den şahsıma gelen ortaklık teklifini verebiliriz. Kendisiyle olan en son görüşmemizde bu teklifin nedeninin 21 yıl boyunca çok ortaklı bir firmayı, 5 yöneticinin yanı sıra 5 şirketi bir arada tutmanın büyük bir şey olduğunu ve bunun onu çok etkilediğini söylemişti. Bir firmanın sahip olması gereken en önemli yetenek, stratejik düşünebilmek ve empati gösterebilmek. Sektörde firmalara oyunu kazandıran teknik ve davranışsal yeteneklerdir.*

Soru 2: Firmanızdaki güç mesafesinden bahseder misiniz?

Cevap: *Firmamızda yönetici kadrosunda çok fazla personel bulunmamaktadır. Sayımız az olduğu için daha sık görüşerek iç içe bir çalışma modeli sergilemekteyiz. Bu kadrodaki çalışanlarımız her türlü görüş öneri ve şikâyetlerini diğer yöneticiye kolaylıkla söyleyebilmektedir. Çalışanlar bağlı oldukları birim yöneticilerine arada farklı bir idari kadro bulunmadan kolaylıkla görüşlerini ve şikâyetlerini bildirebilmektedir. Çalışanların yöneticilerine ulaşabilmesi iş akışını hızlandırmaya fayda sağlamaktadır. Her birim yaptığı işle ilgili ortaya çıkan sorunları bu sayede yöneticiye kolaylıkla ulaşarak hızla çözülebilmektedir. Yine işle alakalı bir önerisi olduğunda kolaylıkla bir tavsiyede bulunabilir. İşletmeye bu yöntem ile katkı sağlamaktadır, hatta en alt birimde çalışan personel dilediğinde genel müdüre kadar kolaylıkla ulaşır.*

Soru 3: Belirsizlik size neyi ifade ediyor?

Cevap: *Ben şahıs olarak risk almayı seven bir yöneticiyim şirketin oluşması ve şu an geldiği seviye risk almayı sevmem sayesinde. Şirketin kuruluşu 250 kişinin sermayesinin bir araya gelmesiyle oluşmuştur market sektöründe 10. Yılda 9 şubeye ulaştık bunun yanında brode sektörüne aksesuar alanında girerek farklı bir sektöre adım atmış olduk. İlk başta fason ürün yaptırarak ticari faaliyetleri sürdürürken daha fazla para kazanmak adına fabrika binası ve tekstil makinası yatırımı yapmaya karar verdik. Fason iş yaptırırken düşük bir risk ile iş yaparken, sektörün geleceğinin nasıl olduğunu bilemezken bu yatırımla hem finans yükünün altına girmiş olduk hem de personel vb. giderlere işimiz olmasa dahi katlanma riskini aldık. Yine sektörde söz sahibi olabilmek için aksesuar ve brode ürünlerinin yanında toptan ve perakende tül perde imalat ve satışına girdik.*

Sondaj Soru: Belirsizliğe karşı tavrınız nasıl?

Cevap: *Sektörün belirsizlik algısı yüksektir. Sektörün ticaretinin hızlanması ve yavaşlaması yerel ve uluslararası olaylardan hızlıca etkilenmektedir. Bizi buraya getiren girişimcilik ruhumuzdur. Girişimcilik ruhumuz olmasaydı bu şirket olmayacaktı bu davranışımız yaşamımız süresince devam edecektir.*

Soru 4: Kurumuzda bireysel çıkarlar mı yoksa toplumsal çıkarlar mı ön plandadır?

Cevap: *Firma olarak toplumsal çıkarlar için çalışmayı ön planda tutmaktayız. Özellikle ürettiğimiz ürünlerin büyük kısmının ihraç edilmesi ve ülkemize döviz girdisi sağlaması bizi mutlu etmektedir. Aynı zamanda farklı ülkelerde kaliteli Türk mallarının yer alması ülkemizin marka değerini yükseltmektedir. Üretim ve üretim kadrosunda ciddi istihdam*

sağlamaktayız. Böylece ülkenin işsizlik sorununun azalmasına katkı sağlamaktayız bunun yanında çalışanlarımızın bir kısmı kariyer yapmak için de çalışıyor olabilir. Firma kültürümüz toplumsal faydadır. Firma olarak üretim departmanında çalışan personellerimize bireysel ödüller etkili olmakta. Ancak yönetim kadrosunda hem bireysel hem de toplumsal ödüllendirmenin yapılması gerektiğini düşünüyorum.

Soru 5: Firmanızın kodları kadınsı (merhamet, şefkat, empati, ılımlı olma) mı, yoksa erkeksi mi (rekabetçi, sert, agresif, yok edici)?

Cevap: Ahlaki ve manevi değerler ticari hayatımın akışını belirler. Ülke adına bir şeyler üretmek, yurt dışına satıp döviz girdisi sağlamak, üretim aşamasında personel istihdamı yaparak bu insanların bütçelerine katkı sağlamak manevi olarak bizi motive etmekte. Rekabete dayalı üretimi ticari ve ahlaki değerleri göz ardı etmeksizin doğru bulmaktayım. Ticari faaliyetler sürdürülürken kazanmak adına kapitalist düzenin 'kazanmak için her yol mubahtır.' Söylemine karşıyım. Ticaret sadece para kazanmak için yapılmamalıdır. Aynı sektörde faaliyet gösteren firmaları bir rakip olarak değil, meslektaş olarak görmeyi doğru buluyorum. Rekabetin yenilikte ve kalitede olduğunu düşünüyorum. Bizim amacımız yok etmek değil, birlikte çalışmaktır.

Soru 6: İşlerinizi yaparken zamanı nasıl yönetiyorsunuz? Zaman sizin için ne ifade ediyor?

Cevap: Zamanı planlı kullanmayı tercih etmekteyiz fakat yaptığımız iş bunu pek mümkün kılmamakta. Üretimde meydana gelen aksaklık, satış aşamasında meydana gelen ani sorunlar ve finansal dalgalanmalar planlanan günün akışını çok hızlı değiştirebilmekte. Bu ani değişimler zaman planlamamızı zorlaştırmakla birlikte beklenmedik olaylara karşı her zaman hazırlıklı olmamızı sağlar. Yine bu ani değişiklikler günlük planlanan çalışma saatlerimizin çoğu zaman uzamasına neden olur. İşletmenin kararlılığı, sürekliliği ve tüm diğer menfaatlerinin devamlılığı için zaman mefhumunu gözetmeksizin özverili bir şekilde çalışmayı tercih ederiz. Zaman bizim için tekrarı olmayan bize bahşedilmiş bol miktarda gibi görünen çok kıymetli bir unsurdur. Birçok işletmede olduğu gibi çalışanların büyük bir kısmı yaptıkları işe değil kaç saat çalıştığına bakar bu durum bizim çalışanlarımız için de geçerlidir. Mesai başlangıcında ne kadar gecikirse bitişte ne kadar erken bırakılırsa bunun kar sanmaktadır. Yılların verdiği tecrübe ile bu tarz saat odaklı çalışanların hiçbir zaman başarılı olamadığını gördüm.

Soru 7: Ne yaparsak yapalım koşullar bizim lehimize olmadığı sürece başarılı olamayız şeklinde mi, yoksa koşulların hiçbir önemi yok, eğer istersek her şeyi yapabiliriz şeklinde mi düşünüyorsunuz?

Cevap: *Çalışma koşullarımız çok değişkendir. Sektör bazen çok hızlı giderken bir anda sert bir şekilde durabilmekte böyle bir sektörde şirketinizin kârlılığını ve sürekliliğini sağlamak kolay değildir. Hızlı karar vererek, risk alarak, yeni iş alanlarını imkânlarını görerek yerimizi korumaktayız. Sektörde zaman zaman daralmalar meydana gelmektedir biz firma olarak sektörde daralan tarafta değil genellikle kalan, devam eden tarafta kalmayı başarmışızdır*

Soru 8: Faaliyet gösterdiğiniz sektörde oyunu kazanmak için gerekli olan kaynaklar nelerdir?

Cevap: *Piyasada ürettiğiniz ürünün tutulmasını istiyorsanız öncelikle piyasayı iyi bilmek ve müşterilerinizi iyi analiz etmek zorundasınız. Yapacağınız yenilikte hammadde, desen ve kreasyon seçimi de önemli. Bunun için iyi bir ARGE departmanına sahip olmanız gerekir. Ayrıca yapılan bu yenilikte düşük maliyetle kaliteli ürün çıkartmak zorundasınız. Bu da piyasada hammaddeyi kimden, neyi, nasıl almanız gerektiğini vurguluyor. Piyasa genelinde ihtiyaç duyulan kaynaklar daha fazla çeşitlilik gösterse de bizce en önemlileri bunlardır.*

Soru 9: Firmanızda iş bölümünü nasıl gerçekleştiriyorsunuz? Çalışanlarınızın uzmanlaşmasını nasıl sağlıyorsunuz?

Cevap: *Firmamızda insan kaynakları departmanımız yoktur. Genel fabrika müdürümüz vardır. Eksik birimlere göre eleman alımı gerçekleştirilmekteyiz. Aldığımız elemanları aylık deneme süresi doğrultusunda birimdeki sorumlu kişiden çalışanla ilgili aldığım olumlu veya olumsuz bilgi neticesinde işe alım gerçekleştirilir. Dönem dönem çalışanların görev dağılımında değişiklik yaptığımız oluyor. Bazı çalışanlarımız çalıştığı departman dışında başka departmanlarda da çalışıyor. Her işin olduğu gibi bizim işimizin de belli safhaları var. Üretim aşamasının tasarlanmasından bitimine kadar bu safhalar değişiklik göstermekte. Biz işleri ayırmıyoruz, iş kendisi belirliyor. Hammadde, zemin, ip işimizin vazgeçilmezidir. Sonrasında müşterinin istekleri doğrultusunda şekillenen ürün makinalara takılarak tül perde üretim aşamasının ilk safhası başlamış oluyor. Diğer safhasında şekillenen ürün kesip, barkotlayıp, müşteriye teslim ediliyor. Bizim firmamızda brode sektörünün üretim aşaması bu şekilde gerçekleşiyor.*

Soru 10: Firmadaki yetki ve sorumluluklar eşit dağıtılmış mıdır? Yetkilendirmeyi neye göre yapıyorsunuz?

Cevap: Yetki ve sorumluluklar birbirine denk dağıtılamaz. Çünkü her birimin yapacağı görev farklıdır. Denklik değil, görev tanımı önemlidir. Yapılması gereken görev tanımlamasının çok iyi yapılması ve o birime yapması gereken eğitimin verilmesidir. Firmamızda görevi tanımlaması yönünden eksik olduğunu ve eğitimin eksik verildiği yönünde görüş bildirebilirim. Görev tanımlaması her birimin yaptığı işe göre farklılık göstermektedir. Bizim gibi orta ölçekli işletmeler birkaç görevi aynı kişiye vermek zorunda kalmaktadır. Genelde orta ölçeğin üzerindeki firmalarda her birimin başında bir görevli görmek mümkündür. Yetkilendirmeyi kişi ve göreve göre yapmaktayız. Özellikle aldığımız sipariş ve yaptığımız ürüne göre yetkilendirmeyi değiştirdiğimiz zamanlar olmaktadır. Bu yetkilendirme diğer birimlerde de değişikliğe göre organize edilmektedir. Çalışanlarımıza işyeri bağlılığı ve motivasyonu açısından kendi biriminin ne kadar önemli olduğuna, bütün üretiminin bir zincirin halkaları gibi olduğunu ve zincirin en zayıf halkayla ölçüldüğünü onun için her birimin özellikle de kendi biriminin ne kadar önemli olduğunu anlatmaktayız. Daha sonra bu görevi yerine getirmesi için çalışana verilmesi gereken bütün yetki ve sorumlulukları vermekteyiz.

Soru 11: Firmada kararlar nasıl alınıyor? Çalışanlar kararlara katılıyor mu?

Cevap: Çalışanlarımız bir sorun ile karşılaştıklarında sorunu alt ve üst birimdeki sorumlu kişiye iletir. Hangi bölümde sorun varsa o birime bağlı alt ve üst birimlerle toplantı gerçekleştirilir. Yaptığımız toplantı sonucunda hep beraber karar veriyoruz. Alınan kararları en son aşamada ben onaylıyorum.

Soru 12: Kurumsal ilişkilerinizi, kimin kime karşı sorumluluğu olduğunu gösteren örgüt şemalarınız var mı?

Cevap: Firmanın görev dağılımı şeması tabloda görüldüğü gibi bölümlere ayrılmıştır. Firmanın insan kaynakları ve pazarlama gibi departmanları bulunmamaktadır. Sadece genel fabrika müdürü bulunmakta olup görev dağılımını kendisi yapmaktadır. Şemada birçok birimin eksik olduğu görülmektedir. Bu durum çalışanların sorumlulukları iki katına çıktığı için karışıklığa yol açabilir.

Ek- 4: F-24 Nolu Firmaya Ait Kurumsal Performans Ölçeği

Boyutlar	Soru No	Çok Kötü	Kötü	Orta	iyi	Çok İyi	KURUMSAL PERFORMANS	Çok Kötü	Kötü	Orta	iyi	Çok İyi
Finansal perspektif	1	1	2	3	X	5	Ürün satış miktarımızın artış durumu	1	X	3	4	5
	2	1	2	3	X	5	Maliyetlerin azaltılması yapılan iyileştirmelerin durumu	1	X	3	4	5
	3	1	2	X	4	5	Yüksek kar marjı olan girişimlerin maksimum seviyeye çıkartılması	1	2	X	4	5
	4	1	2	3	X	5	Daha fazla gelir elde edilebilmesi adına gelir fırsatlarının çoğaltılması	1	X	3	4	5
	5	1	2	3	X	5	Müşteri sayısında sürekli bir artış yaşanmaktadır.	1	2	3	X	5
	6	1	2	3	X	5	Gelirin artırılması için varlıklardan maksimum seviyede yararlanma durumu	1	X	3	4	5
Müşteri perspektifi	7	1	2	3	X	5	Kurumumuzdan müşterilerin memnuniyet durumu	1	2	3	4	X
	8	1	2	3	X	5	Müşterilere sunulan kaliteli hizmet durumu	1	2	3	X	5
	9	1	2	X	4	5	Hizmetin müşterilere asgari maliyetle sunulması durumu	1	X	3	4	5
	10	1	2	3	X	5	Kurumumuzda yeterli düzeyde uzman bulunma durumu	1	2	X	4	5
	11	1	2	3	X	5	Kullanılan teknolojinin ihtiyacı karşılayabilme düzeyi	1	2	X	4	5
	12	1	2	3	X	5	Müşterilerin sunulan hizmetten memnuniyet durumları	1	2	3	4	X
İç süreçler perspektifi	13	1	2	3	X	5	Kurumumuz çevresinin kalkınmasına yardımcı olacak sosyal sorumluluk projeleri üretir	1	2	3	X	5
	14	1	2	3	4	X	Bölgemizde hizmet sunumunda yenilikleri uygulama durumu	1	2	3	X	5
	15	1	2	X	4	5	Personellerin iş yüklerindeki dağılımın adil olma durumu	1	X	3	4	5
	16	1	2	3	X	5	Hizmetine erişim hızının istenilen düzeyde olma durumu	1	2	3	X	5
	17	1	2	3	X	5	Şikayetlerin değerlendirilmesi için yönetim süreçlerinin etkinlik durumu	1	2	X	4	5
	18	1	2	3	X	5	Kalite yönetim sistemlerinin uygulanma düzeyi	1	2	3	X	5
	19	1	2	3	X	5	Kurumun araştırmalarıyla sektörüne yeni değerler kazandırma durumu	1	2	X	4	5
Öğrenme ve Gelişim perspektifi	20	1	2	3	X	5	Çalışanlar farklı bir kurumda çalışmayı düşünmezler	1	2	3	X	5
	21	1	2	3	4	X	Çalışanlar için güvenli çalışma ortamı sağlama durumu	1	2	3	4	X
	22	1	2	3	X	4	Kurum dışı eğitim için mesai saatleriyle ilgili gerekli kolaylıkları sağlama durumu	1	2	3	X	5
	23	1	2	3	X	5	Çalışanların meslekleriyle ilgili eğitici faaliyetlere(kongre, seminer v.b.) katılmalarını destekleme durumu	1	2	3	X	5
	24	1	2	3	X	5	Teknolojiyi günün değişen koşullarına göre sürekli yenileme durumu	1	2	3	X	5
	25	1	2	3	X	5	Kurumumuzdaki bilgi sermayesinin durumu	1	2	3	X	5