

**STRATEJİK YÖNETİM VE
FİRMALARIN STRATEJİK HEDEFLERİ
DOĞRULTUSUNDA İNŞAAT YATIRIMLARI:
ÖRNEK VAKA İNCELEMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

Mehmet Ali AKTAŞ

Eskişehir, 2019

**STRATEJİK YÖNETİM VE FİRMALARIN STRATEJİK HEDEFLERİ
DOĞRULTUSUNDA İNŞAAT YATIRIMLARI:
ÖRNEK VAKA İNCELEMESİ**

Mehmet Ali AKTAŞ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Serkan KIVRAK

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Fen Bilimleri Enstitüsü

Ağustos 2019

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Mehmet Ali AKTAŞ'ın "Stratejik Yönetim Ve Firmaların Stratejik Hedefleri Doğrultusunda İnşaat Yatırımları: Örnek Vaka İncelemesi" başlıklı tezi 05/08/2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek "Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca, İnşaat Mühendisliği Anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

	<u>Unvanı-Adı Soyadı</u>	<u>İmza</u>
Üye (Tez Danışmanı) :	Doç. Dr. Serkan KIVRAK	
Üye :	Prof. Dr. Mustafa TUNCAN	
Üye :	Prof. Dr. Gökhan ARSLAN	

Prof. Dr. Murat TANIŞLI

Enstitü Müdürü

ÖZET

STRATEJİK YÖNETİM VE FİRMALARIN STRATEJİK HEDEFLERİ DOĞRULTUSUNDA İNŞAAT YATIRIMLARI: ÖRNEK VAKA İNCELEMESİ

Mehmet Ali AKTAŞ

İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalı

Yapı Yönetimi Bilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ağustos 2019

Danışman: Doç. Dr. Serkan KIVRAK

Strateji, genel yönetimin yanında stratejik yönetim bilimi için de önemli bir kavramdır. Genel yönetim, günlük taktiklerle ilgilenirken, stratejik yönetim daha çok geleceği planlamak üzere odaklanır. Stratejik yönetim uygulamaları için stratejiler oluşturan, stratejik planlamalar yapan, stratejik kontrol ve denetim faaliyetleri uygulayan bir firma, küresel ölçekte rekabet üstünlüğü sağlayabilir. İnşaat firmaları, rekabet üstünlüğü sağlamak için stratejik yönetim metotlarını uygulamaya daha fazla önem vermelidirler. Stratejik yönetim, vizyonunu, misyonunu belirleyen bir firmanın hedeflerini oluşturarak gelecekte olmak istediği yeri tanımlamasıdır. Stratejik yönetim faaliyeti yürüten bir firma kaynaklarını etkin ve verimli kullanarak, geliştirerek geleceğe teknolojik, insan kaynakları, inşaat vb. şeklinde yatırım yapar. Yatırım sürecinde olan bir firma için inşaat yatırımları önemli yer tutmaktadır.

Bu çalışma ile stratejik yönetim modeli uygulayan bir firmanın, literatüre uygun metotları kullanıp kullanmadığı seçilen örnek firma üzerinde incelenmiştir. İncelenen firmanın stratejik yönetim uygulamalarının firma çalışanları tarafından nasıl yorumlandığını, çalışanların ileriye dönük stratejik bakışlarını, bunların çalışanlar üzerindeki etkisini tespit etmek ve stratejik yönetim modeli uygulayan bir firmanın yürüttüğü yatırım faaliyetleri içinde inşaat yatırımlarının öneminin ve etkisinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Örnek firmada yöneticilik yapan 141 katılımcıyla ankete dayalı bir alan araştırması yürütülmüş ve elde edilen bulgular SPSS programıyla yorumlanmıştır. Sonuçlara göre, bazı cevaplarda kişilerin demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık olduğu bulunmuştur. Bunun yanında, firmanın yürüttüğü tüm yatırımlar içinde inşaat yatırımları daha düşük oranda olumlu cevap alan yatırım olarak ortaya çıkmıştır.

Anahtar Sözcükler: strateji, stratejik yönetim, yatırım, inşaat yatırımları

ABSTRACT

STRATEGIC MANAGEMENT AND CONSTRUCTION INVESTMENTS IN ACCORDANCE WITH STRATEGIC TARGETS OF COMPANIES: SAMPLE CASE STUDY

Mehmet Ali AKTAŞ

Department of Civil Engineering
Programme in Construction Management

Anadolu University, Institute Of Sciences, August 2019

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Serkan KIVRAK

Strategy is an important concept for strategic management science as well as general management. While general management deals with daily tactics, strategic management focuses more on planning the future. A company that creates strategies for strategic management practices, makes strategic plans and applies strategic control and audit activities can provide competitive advantage on a global scale. Construction companies should pay more attention to the implementation of strategic management methods in order to ensure competitive advantage. Strategic management is the definition of where a company wants to be in the future by establishing the goals of a company that determines its vision and mission. A company that conducts strategic management activities invests in the future in the form of technological, human resources and construction etc. by using and improving its resources effectively and efficiently. Construction investments have an important place for a company in the process of investment.

In this study, it is examined whether a firm applying a strategic management model uses the methods appropriate to the literature on the selected sample firm. The purpose of this study is to determine how the company's strategic management practices are interpreted by the company's employees, their future strategic views, their impact on the employees, and to measure the importance and impact of construction investments within the investment activities of a firm implementing a strategic management model. A field survey based on a questionnaire was conducted with 141 participants in the sample company and the findings were interpreted with SPSS program. According to the results, there was a significant difference in some answers according to the demographic characteristics of the individuals. In addition, construction investments in all of the investments carried out by the company have emerged as the investment with a lower rate of positive response.

Keywords: strategy, strategic management, investment, construction investments

TEŞEKKÜR

Tez çalıőmam esnasında benden desteğini esirgemeyerek yol gösteren değerli bilim insanı Doç. Dr. Serkan KIVRAK'a; gösterdikleri anlayış ve sonsuz sabır için sevgili eőim Asuman'a ve hayatıma neőe katan muhteőem hediyelerim Elif Nur ve Halil İsmail'e teőekkürlerimi sunarım.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Mehmet Ali AKTAŞ

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
TEŞEKKÜR	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar DİZİNİ.....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xix
1. GİRİŞ.....	1
2. STRATEJİK YÖNETİM	7
2.1. Strateji Kavramı.....	7
2.2. Stratejik Yönetim Kavramı ve Tarihsel Gelişimi	8
2.2.1. Stratejik yönetim kavramı.....	8
2.2.2. Stratejik yönetimin tarihi gelişimi	15
2.3. Stratejik Yönetim Yaklaşımları.....	19
2.3.1. Bütünleşmiş planlama yaklaşımı.....	20
2.3.2. Uyumlaştırıcı araştırma yaklaşımı	20
2.3.3. Sezgi yaklaşımı.....	20
2.3.4. Stratejik faktörleri belirleme yaklaşımı	20
2.3.5. Uygun faaliyet alanı seçme yaklaşımı	21
2.3.6. Taklit Yaklaşımı	21
2.3.7. Pozisyon yaklaşımı.....	21
2.3.7.1. Endüstri içi rekabet	21
2.3.7.2. Alıcıların gücü	21
2.3.7.3. Arz edicilerin gücü.....	22
2.3.7.4. İkame mallar	22
2.3.7.5. Girişler	22
2.3.8. Durumsallık yaklaşımı	22
2.3.8.1. Ansoff yaklaşımı.....	23
2.3.8.2. Mintzberg yaklaşımı	24

2.3.8.3. D'Aveni yaklaşımı.....	24
2.3.9. Hareket noktaları ile yaklaşımlar	25
2.3.9.1. Açık analizi yaklaşımı.....	25
2.3.9.2. Fırsat yaklaşımı.....	26
2.3.9.3. Kaynak yaklaşımı	26
2.4. Stratejik Yönetim Süreci	27
2.4.1. Stratejistlerin seçimi ve görevlendirilmesi evresi	28
2.4.2. Stratejik analiz evresi.....	29
2.4.2.1. Dış çevre analizi	30
2.4.2.2. Yakın çevre analizi.....	31
2.4.2.3. İşletme (İç) analizi.....	31
2.4.2.4. Durum belirleme analizleri	33
2.4.2.4.1. SWOT (üstünlükler, zayıflıklar, fırsatlar, tehditler) analizi.....	33
2.4.2.4.2. Performans güçleri analizi	35
2.4.2.4.3. Denge analizi.....	36
2.4.2.4.4. Değer zinciri analizi	37
2.4.2.4.5. İşletmenin finansal durum ve performans değerlendirme analizi.....	39
2.4.2.4.6. İşletme işlevleri ve kritik başarı faktörlerinin analizi	40
2.4.3. Stratejik yönlendirme evresi	43
2.4.3.1. Yapılan işin tanımı.....	44
2.4.3.2. Misyon.....	44
2.4.3.3. Vizyon	46
2.4.3.4. Amaç ve hedefler	47
2.4.4. Strateji oluşturma evresi.....	49
2.4.4.1. Temel stratejiler	50
2.4.4.1.1. Küçülme stratejileri	50
2.4.4.1.2. Büyüme stratejileri.....	51
2.4.4.1.3. Durağan stratejiler	53
2.4.4.1.4. Karma stratejiler	53
2.4.4.2. Üst düzey stratejiler	54
2.4.4.2.1. Çeşitlendirme stratejisi.....	54
2.4.4.2.2. Çekilme stratejisi.....	55
2.4.4.3. Rekabet stratejileri	55

2.4.4.3.1. Maliyet Liderliği Stratejisi	56
2.4.4.3.2. Farklılaştırma Stratejisi	57
2.4.4.4. İşlevsel/bölümsel stratejiler.....	57
2.4.4.4.1. Pazarlama, satış, servis işlevi ile ilgili stratejiler	57
2.4.4.4.2. Üretim işlevi ile ilgili stratejiler	60
2.4.4.4.3. Tedarik ve lojistik işlevi ile ilgili stratejiler	60
2.4.4.4.4. İnsan kaynakları yönetimi işlevi ile ilgili stratejiler.....	61
2.4.4.4.5. Teknoloji geliştirme/araştırma geliştirme işlevi ile ilgili stratejiler.....	62
2.4.4.4.6. Finansman ve muhasebe işlevi ile ilgili stratejiler.....	63
2.4.5. Stratejik uygulama evresi	64
2.4.6. Stratejik değerlendirme ve kontrol evresi	67
2.4.6.1. PIMS analizi	68
2.4.6.2. Dengeli değerlendirme analizi	69
3. İNŞAAT SEKTÖRÜNDE STRATEJİK YÖNETİM.....	70
3.1. İnşaat Sektörü.....	70
3.2. İnşaat Sektöründe Stratejik Yönetim.....	74
4. ARAŞTIRMA	91
4.1. Araştırmanın Amacı	91
4.2. Araştırmanın Yöntemi.....	91
5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	96
5.1. Örnek Firmaya Ait İnceleme Bulguları	96
5.2. Anket Çalışmasına Ait Analiz Sonuçları.....	103
5.2.1. Katılımcılara yöneltilen sorulara verilen cevapların betimleyici analizleri.....	103
5.2.2. Normal Dağılım Analizi.....	113
5.2.3. Firmanın Mevcut Kabiliyetleri ve Yeteneklerini Etkileyen Özellikler ile İlgili Yöneltilen Sorulara Verilen Cevapları Etkileyen Değişkenlerin İncelenmesi (Soru 8-17)	114
5.2.4. Stratejik Yönetim Karar Alma ve Örgüte Kararların Aktarılması Sürecini Etkileyen Özellikler ile İlgili Yöneltilen Sorulara Verilen Cevapları Etkileyen Değişkenlerin İncelenmesi (Soru 18, 19, 20).....	126

5.2.5. Firmanın Mevcut Kabiliyetlerini, Yeteneklerini Geliştirmek İçin Neler Yapılması Gerektiği Düşüncesini Etkileyen Özellikler ile İlgili Yöneltilen Sorulara Verilen Cevapları Etkileyen Değişkenlerin İncelenmesi (Soru 21-28)	139
5.2.6. Stratejik Yönetim İfadelerinin Firma İle Uyumlu Olup Olmadığı Düşüncesini Etkileyen Özellikler ile İlgili Yöneltilen Sorulara Verilen Cevapları Etkileyen Değişkenlerin İncelenmesi (Soru 29-32)	151
5.2.7. Stratejik Yönetim İfadelerinin Güncellenmesinin Gerekip Gerekmediği Düşüncesini Etkileyen Özellikler ile İlgili Yöneltilen Sorulara Verilen Cevapları Etkileyen Değişkenlerin İncelenmesi (Soru 33-36)	163
6. SONUÇ VE TARTIŞMA	175
KAYNAKÇA	181
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

TABLolar DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1. Stratejik düşüncenin geçirdiği bilimsel aşamalar	3
Tablo 2.1. Stratejik yönetim ve fonksiyonel yönetim arasındaki farklar	14
Tablo 2.2. Stratejik amaçlar ve stratejik alanlar	48
Tablo 3.1. İnşaat sektörü bölgesel büyüme tahminleri (2014-2030).....	70
Tablo 3.2. Gayri Safi Yurtiçi Hasıla'nın büyümesine dönemlik ortalama katkılar.....	72
Tablo 3.3. İnşaat sektörünün Gayri Safi Yurtiçi Hasıla içindeki yıllık bazda payı.....	73
Tablo 3.4. Yıllara göre yurtdışı müteahhitlik hizmetleri	73
Tablo 5.1. Ankete katılan kişilerin firmada yürütmekte olduğu görevlerin ve öğrenim durumlarının dağılımı.....	103
Tablo 5.2. Ankete katılan kişilerin firmadaki ve toplam iş hayatındaki yöneticilik deneyim süresinin dağılımı.....	104
Tablo 5.3. Ankete katılan kişilerin firmada görev aldığı bölümün dağılımı	105
Tablo 5.4. Ankete katılan kişilerin “firmada uygulanan stratejik yönetim sürecinde kararların kimler tarafından alındığı” düşüncesinin dağılımı.....	106
Tablo 5.5. Ankete katılan kişilerin “firmada en çok kullanılan genel strateji” düşüncesinin dağılımı.....	106
Tablo 5.6. Ankete katılan kişilerin firmanın mevcut kabiliyet ve yetenekleri ile ilgili sorulara verdikleri cevapların dağılımı	107
Tablo 5.7. Ankete katılan kişilerin stratejik yönetim karar alma ve örgüte kararların aktarılması süreci ile ilgili sorulara verdikleri cevapların dağılımı.....	108
Tablo 5.8. Ankete katılan kişilerin firmanın mevcut kabiliyetlerini, yeteneklerini geliştirmek için neler yapılması gerektiği düşüncesi ile ilgili sorulara verdikleri cevapların dağılımı	109
Tablo 5.9. Ankete katılan kişilerin stratejik yönetim ifadelerinin firma ile uyumlu olup olmadığı düşüncesi ile ilgili sorulara verdikleri cevapların dağılımı	110

Tablo 5.10. Ankete katılan kişilerin stratejik yönetim ifadelerinin güncellenmesi gerekir gerekmediği düşüncesi ile ilgili sorulara verdikleri cevapların dağılımı	111
Tablo 5.11. Ankete katılan kişilerin sorulara verdikleri cevapların soru başlığı gruplarına göre toplam betimleyici istatistikleri	112
Tablo 5.12. Normal dağılım testleri	113
Tablo 5.13. Firmada yürütülen görev - Firmanın mevcut kabiliyetleri ve yeteneklerini etkileyen özellikler betimleyici istatistik	114
Tablo 5.14. Varyans homojenlik testi I	115
Tablo 5.15. Firmada yürütülen görev - Firmanın mevcut kabiliyetleri ve yeteneklerini etkileyen özellikler tek yönlü varyans analizi	115
Tablo 5.16. Öğrenim durumu - Firmanın mevcut kabiliyetleri ve yeteneklerini etkileyen özellikler betimleyici istatistik	116
Tablo 5.17. Varyans homojenlik testi II	116
Tablo 5.18. Öğrenim durum- Firmanın mevcut kabiliyetleri ve Yeteneklerini etkileyen özellikler tek yönlü varyans analizi	117
Tablo 5.19. Firmadaki yöneticilik deneyimi - Firmanın mevcut kabiliyetleri ve yeteneklerini etkileyen özellikler betimleyici istatistik	118
Tablo 5.20. Varyans homojenlik testi III	118
Tablo 5.21. Firmadaki yöneticilik deneyimi - Firmanın mevcut kabiliyetleri ve yeteneklerini etkileyen özellikler tek yönlü varyans analizi	119
Tablo 5.22. İş hayatında toplam yöneticilik deneyimi - Firmanın mevcut kabiliyetleri ve yeteneklerini etkileyen özellikler betimleyici istatistik	120
Tablo 5.23. Varyans homojenlik testi IV	120
Tablo 5.24. İş hayatında toplam yöneticilik deneyimi - Firmanın mevcut kabiliyetleri ve yeteneklerini etkileyen özellikler tek yönlü varyans analizi	121
Tablo 5.25. Bölüm - Firmanın mevcut kabiliyetleri ve yeteneklerini etkileyen özellikler betimleyici istatistik	122
Tablo 5.26. Varyans homojenlik testi V	123
Tablo 5.27. Bölüm - Firmanın mevcut kabiliyetleri ve yeteneklerini etkileyen özellikler tek yönlü varyans analizi	123

Tablo 5.28. Tukey HSD testi I	124
Tablo 5.29. Stratejik yönetim sürecinde kararların kimler tarafından alındığı - Firmanın mevcut kabiliyetleri ve yeteneklerini etkileyen özellikler betimleyici istatistik t testi sonuçları	125
Tablo 5.30. En çok kullanılan genel stratejiler - Firmanın mevcut kabiliyetleri ve yeteneklerini etkileyen özellikler betimleyici istatistik t testi sonuçları	125
Tablo 5.31. Firmada yürütülen görev - Stratejik yönetim karar alma ve örgüte kararların aktarılması sürecini etkileyen özellikler betimleyici istatistik	126
Tablo 5.32. Varyans homojenlik testi VI	126
Tablo 5.33. Firmada yürütülen görev - Stratejik yönetim karar alma ve örgüte kararların aktarılması sürecini etkileyen özellikler tek yönlü varyans analizi	127
Tablo 5.34. Öğrenim durumu - Stratejik yönetim karar alma ve örgüte kararların aktarılması sürecini etkileyen özellikler betimleyici istatistik	128
Tablo 5.35. Varyans homojenlik testi VII	128
Tablo 5.36. Öğrenim durumu - Stratejik yönetim karar alma ve örgüte kararların aktarılması sürecini etkileyen özellikler tek yönlü varyans analizi	129
Tablo 5.37. Firmadaki yöneticilik deneyimi - Stratejik yönetim karar alma ve örgüte kararların aktarılması sürecini etkileyen özellikler betimleyici istatistik	130
Tablo 5.38. Varyans homojenlik testi VIII	130
Tablo 5.39. Firmadaki yöneticilik deneyimi - Stratejik yönetim karar alma ve örgüte kararların aktarılması sürecini etkileyen özellikler tek yönlü varyans analizi	131
Tablo 5.40. Games-Howell testi I	132
Tablo 5.41. İş hayatında toplam yöneticilik deneyimi - Stratejik yönetim karar alma ve örgüte kararların aktarılması sürecini etkileyen özellikler betimleyici istatistik	133
Tablo 5.42. Varyans homojenlik testi IX	133

Tablo 5.43. İş hayatında toplam yöneticilik deneyimi - Stratejik yönetim karar alma ve örgüte kararların aktarılması sürecini etkileyen özellikler tek yönlü varyans analizi	134
Tablo 5.44. Bölüm - Stratejik yönetim karar alma ve örgüte kararların aktarılması sürecini etkileyen özellikler betimleyici istatistik	135
Tablo 5.45. Varyans homojenlik testi X	136
Tablo 5.46. Bölüm - Stratejik yönetim karar alma ve örgüte kararların aktarılması sürecini etkileyen özellikler tek yönlü varyans analizi	136
Tablo 5.47. Games-Howell testi II	137
Tablo 5.48. Stratejik yönetim sürecinde kararların kimler tarafından alındığı - Stratejik yönetim karar alma ve örgüte kararların aktarılması sürecini etkileyen özellikler betimleyici istatistik t testi sonuçları	138
Tablo 5.49. En çok kullanılan genel stratejiler - Stratejik yönetim karar alma ve örgüte kararların aktarılması sürecini etkileyen özellikler betimleyici istatistik t testi sonuçları	138
Tablo 5.50. Firmada yürütülen görev - Firmanın mevcut kabiliyetlerini, yeteneklerini geliştirmek için neler yapılması gerektiği düşüncesini etkileyen özellikler betimleyici istatistik	139
Tablo 5.51. Varyans homojenlik testi XI	139
Tablo 5.52. Firmada yürütülen görev - Firmanın mevcut kabiliyetlerini, yeteneklerini geliştirmek için neler yapılması gerektiği düşüncesini etkileyen özellikler tek yönlü varyans analizi	140
Tablo 5.53. Öğrenim durumu - Firmanın mevcut kabiliyetlerini, yeteneklerini geliştirmek için neler yapılması gerektiği düşüncesini etkileyen özellikler betimleyici istatistik	141
Tablo 5.54. Varyans homojenlik testi XII	141
Tablo 5.55. Öğrenim durumu - Firmanın mevcut kabiliyetlerini, yeteneklerini geliştirmek için neler yapılması gerektiği düşüncesini etkileyen özellikler tek yönlü varyans analizi	142
Tablo 5.56. Tukey HSD testi II	142

Tablo 5.57. Firmadaki yöneticilik deneyimi - Firmanın mevcut kabiliyetlerini, yeteneklerini geliştirmek için neler yapılması gerektiği düşüncesini etkileyen özellikler betimleyici istatistik.....	143
Tablo 5.58. Varyans homojenlik testi XIII.....	143
Tablo 5.59. Firmadaki yöneticilik deneyimi - Firmanın mevcut kabiliyetlerini, yeteneklerini geliştirmek için neler yapılması gerektiği düşüncesini etkileyen özellikler tek yönlü varyans analizi.....	144
Tablo 5.60. İş hayatında toplam yöneticilik deneyimi - Firmanın mevcut kabiliyetlerini, yeteneklerini geliştirmek için neler yapılması gerektiği düşüncesini etkileyen özellikler betimleyici istatistik.....	145
Tablo 5.61. Varyans homojenlik testi XIV.....	145
Tablo 5.62. İş hayatında toplam yöneticilik deneyimi - Firmanın mevcut kabiliyetlerini, yeteneklerini geliştirmek için neler yapılması gerektiği düşüncesini etkileyen özellikler tek yönlü varyans analizi.....	146
Tablo 5.63. Bölüm - Firmanın mevcut kabiliyetlerini, yeteneklerini geliştirmek için neler yapılması gerektiği düşüncesini etkileyen özellikler betimleyici istatistik.....	147
Tablo 5.64. Varyans homojenlik testi XV.....	148
Tablo 5.65. Bölüm - Firmanın mevcut kabiliyetlerini, yeteneklerini geliştirmek için neler yapılması gerektiği düşüncesini etkileyen özellikler tek yönlü varyans analizi.....	148
Tablo 5.66. Stratejik yönetim sürecinde kararların kimler tarafından alındığı - Firmanın mevcut kabiliyetlerini, yeteneklerini geliştirmek için neler yapılması gerektiği düşüncesini etkileyen özellikler betimleyici istatistik t testi sonuçları.....	149
Tablo 5.67. En çok kullanılan genel stratejiler - Firmanın mevcut kabiliyetlerini, yeteneklerini geliştirmek için neler yapılması gerektiği düşüncesini etkileyen özellikler betimleyici istatistik t testi sonuçları.....	150

Tablo 5.68. Firmada yürütülen görev - Stratejik yönetim ifadelerinin firma ile uyumlu olup olmadığı düşüncesini etkileyen özellikler betimleyici istatistik.....	151
Tablo 5.69. Varyans homojenlik testi XVI.....	151
Tablo 5.70. Firmada yürütülen görev - Stratejik yönetim ifadelerinin firma ile uyumlu olup olmadığı düşüncesini etkileyen özellikler tek yönlü varyans analizi.....	152
Tablo 5.71. Öğrenim durumu - Stratejik yönetim ifadelerinin firma ile uyumlu olup olmadığı düşüncesini etkileyen özellikler betimleyici istatistik.....	153
Tablo 5.72. Varyans homojenlik testi XVII.....	153
Tablo 5.73. Öğrenim durumu - Stratejik yönetim ifadelerinin firma ile uyumlu olup olmadığı düşüncesini etkileyen özellikler tek yönlü varyans analizi.....	154
Tablo 5.74. Firmadaki yöneticilik deneyimi - Stratejik yönetim ifadelerinin firma ile uyumlu olup olmadığı düşüncesini etkileyen özellikler betimleyici istatistik.....	155
Tablo 5.75. Varyans homojenlik testi XVIII.....	155
Tablo 5.76. Firmadaki yöneticilik deneyimi - Stratejik yönetim ifadelerinin firma ile uyumlu olup olmadığı düşüncesini etkileyen özellikler tek yönlü varyans analizi.....	156
Tablo 5.77. İş hayatında toplam yöneticilik deneyimi - Stratejik yönetim ifadelerinin firma ile uyumlu olup olmadığı düşüncesini etkileyen özellikler betimleyici istatistik.....	157
Tablo 5.78. Varyans homojenlik testi XIX.....	157
Tablo 5.79. İş hayatında toplam yöneticilik deneyimi - Stratejik yönetim ifadelerinin firma ile uyumlu olup olmadığı düşüncesini etkileyen özellikler tek yönlü varyans analizi.....	158
Tablo 5.80. Bölüm - Stratejik yönetim ifadelerinin firma ile uyumlu olup olmadığı düşüncesini etkileyen özellikler betimleyici istatistik.....	159
Tablo 5.81. Varyans homojenlik testi XX.....	160

Tablo 5.82. Bölüm - Stratejik yönetim ifadelerinin firma ile uyumlu olup olmadığı düşüncesini etkileyen özellikler tek yönlü varyans analizi	160
Tablo 5.83. Games-Howell testi III	161
Tablo 5.84. Stratejik yönetim sürecinde kararların kimler tarafından alındığı - Stratejik yönetim ifadelerinin firma ile uyumlu olup olmadığı düşüncesini etkileyen özellikler betimleyici istatistik t testi sonuçları	162
Tablo 5.85. En çok kullanılan genel stratejiler - Stratejik yönetim ifadelerinin firma ile uyumlu olup olmadığı düşüncesini etkileyen özellikler betimleyici istatistik t testi sonuçları	162
Tablo 5.86. Firmada yürütülen görev - Stratejik yönetim ifadelerinin güncellenmesinin gerekip gerekmediği düşüncesini etkileyen özellikler betimleyici istatistik	163
Tablo 5.87. Varyans homojenlik testi XXI	163
Tablo 5.88. Firmada yürütülen görev - Stratejik yönetim ifadelerinin güncellenmesinin gerekip gerekmediği düşüncesini etkileyen özellikler tek yönlü varyans analizi	164
Tablo 5.89. Öğrenim durumu - Stratejik yönetim ifadelerinin güncellenmesinin gerekip gerekmediği düşüncesini etkileyen özellikler betimleyici istatistik	165
Tablo 5.90. Varyans homojenlik testi XXII	165
Tablo 5.91. Öğrenim durumu - Stratejik yönetim ifadelerinin güncellenmesinin gerekip gerekmediği düşüncesini etkileyen özellikler tek yönlü varyans analizi	166
Tablo 5.92. Firmadaki yöneticilik deneyimi - Stratejik yönetim ifadelerinin güncellenmesinin gerekip gerekmediği düşüncesini etkileyen özellikler betimleyici istatistik	167
Tablo 5.93. Varyans homojenlik testi XXIII	167
Tablo 5.94. Firmadaki yöneticilik deneyimi - Stratejik yönetim ifadelerinin güncellenmesinin gerekip gerekmediği düşüncesini etkileyen özellikler tek yönlü varyans analizi	168
Tablo 5.95. Tukey HSD testi III	168

Tablo 5.96. İş hayatında toplam yöneticilik deneyimi - Stratejik yönetim ifadelerinin güncellenmesinin gerekip gerekmediği düşüncesini etkileyen özellikler betimleyici istatistik	169
Tablo 5.97. Varyans homojenlik testi XIV	169
Tablo 5.98. İş hayatında toplam yöneticilik deneyimi - Stratejik yönetim ifadelerinin güncellenmesinin gerekip gerekmediği düşüncesini etkileyen özellikler tek yönlü varyans analizi	170
Tablo 5.99. Bölüm - Stratejik yönetim ifadelerinin güncellenmesinin gerekip gerekmediği düşüncesini etkileyen özellikler betimleyici istatistik	171
Tablo 5.100. Varyans homojenlik testi XXV	172
Tablo 5.101. Bölüm - Stratejik yönetim ifadelerinin güncellenmesinin gerekip gerekmediği düşüncesini etkileyen özellikler tek yönlü varyans analizi	172
Tablo 5.102. Tukey HSD testi IV	173
Tablo 5.103. Stratejik yönetim sürecinde kararların kimler tarafından alındığı - Stratejik yönetim ifadelerinin güncellenmesinin gerekip gerekmediği düşüncesini etkileyen özellikler betimleyici istatistik t testi sonuçları	174
Tablo 5.104. En çok kullanılan genel stratejiler - Stratejik yönetim ifadelerinin güncellenmesinin gerekip gerekmediği düşüncesini etkileyen özellikler betimleyici istatistik t testi sonuçları	174

ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1. Stratejik yönetim unsurları.....	12
Şekil 2.2. Ansoff'un çevre değişim düzeyleri yaklaşımı.....	23
Şekil 2.3. Mintzberg'in algılanan çevre belirsizlik seviyesi ve stratejik Modelleri.....	24
Şekil 2.4. D'Aveni'nin aşırı rekabet ortamında stratejik manevralar Modeli.....	24
Şekil 2.5. Açık analizi.....	26
Şekil 2.6. Stratejik yönetim süreci.....	28
Şekil 2.7. İş çevresi/yakın çevre analizi.....	31
Şekil 2.8. İşletme analizi.....	32
Şekil 2.9. Performans güçleri analizi.....	36
Şekil 2.10. Misyon ifadesinin anahtar bileşenleri.....	45
Şekil 2.11. Başlıca pazarlama stratejisi örnekleri.....	58
Şekil 2.12. Üretim ve operasyon faaliyetlerinde bazı önemli konu ve çalışmalar.....	60

1. GİRİŞ

1940'lara gelinene kadar strateji terimi askerlik ile ilgili bir olgu olarak görülmüştür. Dünya savaş tarihi, savaşlarda kullanılan farklı stratejilerle doludur. Tarihin yazılı olarak kaydedilen döneminden itibaren, liderlerin düşmana karşı kazanmak için savunma, saldırı ve karşı saldırı stratejileri uygulayarak davranış sergiledikleri görülmektedir (Barutçugil, 2013).

Strateji kelimesinin eski Yunanlı general Strategos'un bilgisine ve sanatına atfedilerek kullanıldığı düşünülmektedir. Bazı kaynaklarda da, kelimenin Latince'de bulunan yol, çizgi veya nehir yatağı anlamına gelen "stratum" kelimesinden türediği geçmektedir (Güçlü, 2003). Strateji kelimesi, İngiliz diline askeri bir ifade olarak XVII. yüzyılın son döneminde girmiş ve düşmana karşı, onun görüş alanının ötesinde yapılan savaşa hazırlık manasında kullanılmıştır. Strateji kavramının doğumunun, General Sun Tzu'nun M.Ö. beş yüzlü yıllarda yazdığı Savaş Sanatı adlı kitabıyla gerçekleştiği ifade edilebilir (Barutçugil, 2013). Bunun yanında, strateji kelimesi, Türkçe'ye Fransızca'dan girmiş bir kelimedir ve 1970 yıllarından itibaren Türk Yönetim Bilimi literatüründe kullanılmaya başlanmıştır (Bayülken, 1999). Türk Dil Kurumu Sözlüğünde ise strateji, "bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askeri güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı" olarak tanımlanmıştır (<http-1>).

Günümüzde, genel olarak strateji kavramının, sadece savunma politikaları ile kalmadığı ve ülkelerin, kurumların, örgütlerin genel politikalarından ayrı tutulamayacağı yorumlanmaktadır. Tüm siyasi ve ekonomi uygulamalarının toplum talebine, eğilimine ve refahına yönelik olduğu, bundan dolayı da stratejinin günümüzde konu olduğu alanların askeri alanlar dışında sosyal, ekonomik, psikolojik, ideolojik ve idari alanlar olduğu görülmektedir (Güçlü, 2003).

Strateji belirlemeyen bir örgüt, kör olmuş, yönünü belirleyemeyerek kaybolmuş demektir. Bir örgütün günlük olağan faaliyetleri onun için bir hedef oluşturamaz. Bu nedenle, strateji bir örgüt için olmazsa olmazdır. Literatürde bulunan, "strateji, stratejik harekete rehberlik edecek planları, manevraları, modelleri, pozisyonları ve perspektifleri geliştirerek, bir örgüt için bir odak noktası, uyum ve ahenk ile amaç yaratmak için kullanılır" (Nut ve Backoff, 1992) ifadesi, bir örgüt için stratejinin önemini anlatmaktadır.

Yönetim kavramı evrenseldir, insanla ilgilenir ve insanın nasıl davranacağına tahmin edilmesi oldukça zordur. Yönetim, insanın öteki insanlarla olan ilişkileri, davranışları ile ilgilenir. Bu doğrultuda, tüm insanlar aslında birer yönetici sayılabilir. İnsan olarak bizler işlerimizi yaparken; zamanımızı planlarız, örgütleriz ve tüm bunları yöneterek kontrol ederiz. Örneğin; ebeveynler çocuklarını, öğretmenler öğrencilerini, tüccar işletmesini, genel müdür şirketini, rektör üniversitesini yönetmek zorundadır. Tüm bu yönetim faaliyetleri birbirinden farklı gibi görünseler de bütün hepsinde ortak olan, farklı amaçları olan örgütlerin yönetilme çabasıdır (Can, 2001).

Yönetim, örgütleri hedeflerine verimli ve etkin şekilde ulaştırabilecek gerekli bir işlemdir (Tortop vd., 1993). Bir toplum içerisinde örgütlerin yönetim kalitesi ile toplumun gelişmişliği arasında ilişki olduğu söylenebilir. Şu nedenledir ki; yönetim kalitesi, toplumun tümünü etkilemektedir (Güçlü, 2003).

Yönetim, örgütün tüm kaynaklarını en faydalı şekilde kullanarak, örgütsel hedeflere verimli ve etkin şekilde ulaşmayı amaçlamaktadır. Kısaca, yönetim, örgütsel kaynaklar kullanılarak örgütsel amaçlara ulaşmak için yürütülen süreçtir. Aslında, birden çok insanın belirli bir amaç etrafında toplanarak oluşturdukları örgütte; örgütün tüm mensuplarının birlikte çalışmaları, başarılı olabilmek için gereklidir. Birlikte etkin ve verimli olarak çalışmayı yakalayabilmek için başarılı bir yönetimin, liderin olması gerekir (Karaman, 2000).

Dünya tarihinde yer edinmiş insanlar, vizyonu olan, bir misyona adanmış, hayalleri bulunan ve hayallerini gerçekleştirmek için uğraşan insanlardır. Bu insanlara lider denilmektedir. Aslında, yöneticiler birer liderdir ya da lider olmak zorundadır. Örgütlerini aldıkları durumdan daha yükseklere çıkarmaları için yöneticilerin lider olmaları şarttır. Her liderin de bir vizyonu, bir misyonu mutlaka olur. Buradan yola çıkarak, stratejik yönetimin bir vizyon altında, misyona ulaşmak için var olan fikrîsel altyapı, planlama ve uygulamaların bütünü olduğu söylenebilir (Ertuna, 2008).

Stratejik yönetim, “etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür.” Bu bağlamda, üst yönetim kademesinden, belirsizlik altında kararların alınması ve sorunun çözümünü mümkün kılan stratejilerin belirlemesi ve stratejilerin uygulamaya geçirilmesi istenir. Üst yönetim kademesi tarafından verilen kararların gerçekçi olması ve problemi çözerek gidermesi beklenir. Alınan kararlar, başarılı olabilmek için, içinde bulunan durum ve çevreyle uyumlu olmalıdır.

Stratejik yönetimin düşünce olarak bilim dünyasına girmesi için öncelikle yönetim düşüncesinin neden ve sonuç ilişkisi üzerinde durulmuştur. Bu bilimselleşme, endüstri devriminden sonraki yıllara, yaklaşık 1880’li yıllara denk gelmektedir. Stratejik düşüncenin geçirdiği bilimsel aşamalar, Tablo 1.1’de görülmektedir (Pamuk vd, 1997).

Tablo 1.1. *Stratejik düşüncenin geçirdiği bilimsel aşamalar*

Yıl	Bilimsel olmayan yönetim dönemi
1880	Bilimsel yönetim döneminin başlangıcı
1950	Planlama
1960	Uzun vadeli planlama
1965	Toplu planlama
1970	Stratejik planlama
1980	Stratejik yönetim
1985	Stratejik senaryolar
1990	Stratejik görüş

Geçtiğimiz elli yıl boyunca, strateji araştırmalarına artan bir ilginin olduğu görülmektedir. Üniversitelerde strateji ile ilgili derslerin sayısının artmakta olduğu, akademisyenlerin bu kavram üzerine daha çok araştırma yaptıkları ve ticari alanda faaliyet gösteren yöneticilerin stratejik açıdan daha fazla bakış sahibi oldukları gözlenmektedir. Bu kavram kadar hızla artan bir ilginin olduğu başka bir kavramın varlığını görmek neredeyse olanaksızdır (Barca, 2005).

Günümüzde örgütler, içinde bulunduğu değişken pazar koşullarına ve dış çevre şartlarının karmaşasına ayak uydurabilmek için değişimi yakalayabilmeli ve uzun vadeli, planlı ve sistematik çalışmalıdır. Bunun dışında, örgüt bütününde bilgi, enformasyon, motivasyon, ödüllendirme, disiplin, kontrol gibi faaliyetlerin de bulunması önemlidir (Dinçer, 2013).

Örgütün tamamına yönelik, uzun vadeli uygulamalarda durum değişkendir. Gelecek tam olarak bilinemez ve gelecek belirsizdir. Bugün açıkça bilinen değişkenlerin gelecekte nasıl olacağı ancak, öngörü ile yorumlanabilir. Bir analiz sonucu dahi olsa, öngörülerle gelecekte öngörüldüğü gibi karşılaşma ihtimali kesin değildir. Nihayetinde, alınan kararlar bu öngörüye dayalı olacaktır. Alınan kararlar ile kararların sonuçlarının görülmesi arasında oldukça uzun bir zaman harcanacağından, kararları geriye dönerek değiştirmek olanaksızdır. Bunun dışında, birçok alternatifin içerisinde seçilen stratejiler ile uzun vadeli planlamalar yapılabilecektir. Bu durumda, örgütün yetersiz olan kaynaklarının verimli ve etkili olarak değerlendirilmesinin önünde birçok hata ihtimali engel oluşturacaktır. Yine de tüm belirsizliklere ve zahmetlere karşın geleceği

hiç yorumlamadan örgütün iyi yönetilme olasılığı zayıftır. Özellikle günümüzde, geleceğe hazırlıklı olmak, örgütler için hayati önemdedir. Bu nedenledir ki, örgüt için stratejik vizyon belirleme ve uzun vadeli planlamada bulunma zorunluluktur. Aslında bu zorunluluk, aynı zamanda örgüte stratejik düşünme ve köklü kararlar alma tecrübesi sağlayacaktır (Dinçer, 2013).

Stratejik yönetim ile örgütün elde edeceği sonuç; yüzleşeceği geleceği karşılamak değil de geleceği şekillendirmek, kendi geleceğini oluşturmak olacaktır (Güçlü, 2003).

Bir örgütün vizyonu, en yalın tarifıyla, örgütün geleceğine ait, örgütte bulunan bütün çalışanların benimsediği bir fotoğraftır. Bu durumda, vizyon; halihazırda bulunan gerçeklerin, beklentilerin, düşlerin, tehlikelerin ve fırsatların birleşmesinden olan, örgütün geleceğinin tahmin edilmesi için örgüt bütününe açıkça bilinenlerden bilinmeyenlere doğru akan bir fikirsel bir seyir şeklinde ifade edilebilir (Dinçer, 2013).

Kısacası, stratejik yönetim kavramının ana fikri; hangi zaman diliminde olursa olsun ve hangi dış çevre içinde bulunursa bulunsun, örgütlerin yaşamlarını devam edebilmelerini sağlayacak stratejilerin geliştirilmesi, yürünecek yolun belirlenmesi gerektiği kabulüne dayanır. Özet olarak, stratejik yönetim, stratejik düşünmenin ve arkasındaki ana fikrin uygulamaya konduğu sistematik yaklaşımdır (Pamuk vd., 1997).

Günümüzde, ekonomi ve iş çerçevesinde yapılan planlamalar ve öncelikler, tüm sektörlerde artan küresel rekabetin neden olduğu çevrenin zorlukları da dahil olmak üzere birçok faktör nedeniyle kısa vadeli taktikler olmaktan uzun vadeli stratejik planlara doğru yönelmiştir (Betts ve Ofori, 1992).

Stratejik yönetim yaklaşımı, örgütlerin başarısına güçlü bir etki sağladığı için oldukça önemlidir. Bir örgütte stratejik yönetimin etkisi, stratejik yönetim ile örgütsel performans arasındaki ilişkiye bakarak anlaşılabilir. Stratejik yönetim, özellikle büyük firmalara karlılığı artırması açısından olumlu etki yapar (Bakar vd., 2011).

İnşaat sektörü, özellikle gelişmekte olan ülkelerde ülkenin kalkınmasında ve ekonomik büyümesinde önemli bir rol oynamaktadır (Yusof, Yunitasari ve Abu Bakar, 2008). Yine de inşaat sektörünün yapısı diğer sektörlerden farklı değildir. Ancak, inşaat sektörünün dış çevre belirsizlikleri oldukça fazladır. Örneğin, ihale süreci, ekonomik iklim, karlılık ve hava koşullarından etkilenen fiziksel üretim gibi etkenler belirsizliğin arkasındaki en önemli etkenler olarak belirtilmiştir (Buys ve Van Royen, 2014). Ürün veya hizmet üreterek kar elde etmek için çıkarlarını gözeten örgütler olarak inşaat firmaları da bu belirsizlikler içerisinde sektörde faaliyetlerini sürdürmektedirler.

İnşaat sektörü, tahmin edilmesi oldukça zor olan hızlı ve sürekli değişimlerin gerçekleştiği dinamik bir sektör olduğu için stratejik planlama, inşaat sektörü için belki de diğer sektörlerden daha önemli durumdadır (Betts ve Ofori, 1992). Bu sektörde, taktiklerin stratejik planlamaya dönüşmesi ve maliyet, karlılık gibi kavramlara değer, kalite, rekabet gibi kavramların ilave edilmesi sonucu inşaat firmaları yöneticilerinin karar verme aşamasında dış çevre etkilerini de dikkate almaya başladığı belirtilmektedir (Dikmen ve Birgönül, 2000).

Tüm firmalar rekabet avantajı elde etmek için net bir stratejik bakış açısına sahip olmalıdır (Dikmen, Birgönül ve Budayan, 2009). Seçilen stratejiler, pazarda geçerli olan hedeflere, yeterliliklere ve rekabetçi kurallara uygun olmalıdır. İnşaat firmaları için stratejik bir bakış açısına duyulan ihtiyaç, birçok araştırmacı tarafından vurgulanmıştır (Betts ve Ofori, 1992; Chinowsky ve Meredith, 2000; Dikmen ve Birgönül, 2003; Warszawski, 1996).

Kar amacı güden faaliyetlerde stratejik bir bakış açısı benimseme ihtiyacı, diğer sektörlerde kırk yılı aşkın bir süredir bilinmektedir. Yakın zamanda, öncelikler büyük oranda, kısa vadeli taktiklerden uzun vadeli stratejik planlara değişmiştir (Betts, 1999). Ancak, bu geçiş inşaat sektöründe diğer sektörlerle göre göreceli olarak daha yavaş olmuştur (Çakmak ve Taş, 2012).

Strateji kavramı inşaat sektöründe özellikle yaşanan küresel rekabet ortamında oldukça önemli duruma gelmiştir. Sektörün koşulları ve yüksek rekabet göz önüne alındığında, Türk inşaat sektöründe strateji kavramı ve stratejik planlama ihtiyacı olduğu gayet açıktır (Çakmak ve Taş, 2012).

İnşaat sektörü dünya ekonomisinin en önemli lokomotiflerinden birisidir. İnşaat sektörü, 2017 yılında dünya ekonomisinde %15'lik bir pay sahibi olmuştur ([http-2](http://2)). Diğer sektörlerin aksine inşaat sektörü proje odaklı olarak tek ve benzersiz bir ürün üretmek üzerine yoğunlaşmıştır. Bu durumda, yönetim odağı dış çevreden bağımsızlaşarak proje yönetimine ve kaynakların kontrolüne yönelmekte ve stratejik yönetime daha az önem verilmektedir. Halbuki, stratejik yönetim, bir projenin yönetilmesine karşı organizasyonun tamamını yönetmenin yöntemleri ile ilgilenmektedir. Proje yönetimi gereklilikleri üzerindeki yoğun odaklanma nedeniyle inşaat firmaları tarafından stratejik yönetimin sağlayacağı benzersiz ve kıyaslanamaz faydalar göz ardı etmektedirler.

Her ne kadar stratejik yönetim inşaat firmaları arasında yaygın olmasa da, bugüne kadar birçok araştırmacının dikkatini çekmiştir ve bu konu hakkında bugüne kadar çeşitli araştırmalar yapılmıştır (Kazaz vd., 2015). Mevcut yönetim literatürü ve araştırmalar, inşaat firması yöneticilerinin stratejik yönetim bilgisi edinmeleri için çok az kaynak sağlamaktadır (Goodman, 1998). Yakın zamanda, bu soruna çözüm bulmak için inşaat sektöründeki stratejik yönetim uygulamalarını incelemek ve sektörün daha fazla dikkat gerektiren stratejik alanları belirlemek için daha fazla araştırma yürütüldüğü bilinmektedir (Chinowsky, 2000).

Bu çalışma ile yapılan araştırmada, stratejik yönetim modeli uygulayan bir firmanın, stratejik yönetim süreci esnasında, stratejik yönetim literatüründe tanımlanan metotları kullanıp kullanmadığı, örnek bir firma üzerinde incelenmiştir. İncelemek üzere seçilen firma üzerinde yapılan araştırmada, firmanın stratejik yönetim uygulamasını ve bu uygulamaların firma çalışanları nezdindeki yorumu ve tatbiki ile çalışanların ileriye dönük stratejik bakışları irdelenmiş ve araştırma bulguları doğrultusunda elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır. Çalışma ile yapılan analiz sonucunda, firmanın stratejik yönetim uygulamalarında başarıya ulaşip ulaşmadığı değerlendirilmiş ve uygulanan stratejik yönetim faaliyetlerinin firma çalışanları üzerindeki etkisi yorumlanmıştır. Araştırmanın sonucunda, stratejik yönetim metotları uygulayan bir firmanın, başarısında örgütün katkısını tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda, ayrıca, stratejik yönetim sürecinde yürütülen yatırım faaliyetlerinin ve yatırımların içinde özel olarak inşaat yatırımlarının öneminin ve etkisinin yorumlanması amaçlanmıştır.

2. STRATEJİK YÖNETİM

2.1. Strateji Kavramı

Strateji, tek bir tanımın yeterli olmadığı bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıntılı ve kapsamlı bir planlama niteliği taşıyan strateji, faaliyette bulunan çevrenin zorlayıcı koşullarına karşı örgütün avantajlarından yararlanılarak isabetli uygulamalarla hedeflere ulaşılmasını sağlayan bir kavramdır (Hill ve Jones, 1992).

Dünyadaki önemli yönetim uzmanlarının çoğunlukta olan kısmının üzerinde fikir birliğinde oldukları konu, stratejinin önümüzdeki zamanlarda yönetimin en önemli konularından birini teşkil edeceğine ilişkin değerlendirmeleridir. Tarihi süreçler incelendiğinde; yöneticiler, devlet adamları ve askeri planlamalar stratejinin anlam kazanmasına değerli katkılar sunmuşlardır. Stratejinin bir düşünme ve kazanma atılımı olduğu, geçmiş dönemlerden itibaren yöneticilerin düşüncelerinin ana eksenini teşkil etmiştir. Porter (1980) tarafından “fark oluşturmak” biçiminde kullanılan strateji, Türkçe’de “götürme, gönderme, sürme, gütmeye ve bir hedefe ulaşabilmek için hareket birlikteliği ortaya koyma, sevk etme” gibi farklı anlamlar yüklenebilen bir kavramdır (Dinçer, 2007).

Türk Dil Kurumu Sözlüğünde ise strateji, “bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askeri güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı” olarak tanımlanmıştır (http-1). Örgüt ve yönetim bazlı olarak değerlendirildiğinde strateji; işletmenin çevresi ile arasındaki ilişkileri planlayıp düzenleme ve rakiplerin örgütlere karşı üstünlük kurabilme doğrultusunda kaynaklarını harekete geçirme anlamına gelmektedir. Bu bakımdan strateji; işletme ile çevresi arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi ile işletme hedeflerinin belirlenmesi, bu hedeflere ulaştıracak faaliyetlerin belirlenmesi ve bunları gerçekleştirmek amacıyla kaynak tedariki şeklinde tanımlanabilir (Dinçer, 2007).

Chandler (1962), stratejiyi örgütlerde uzun vadeli amaç ve hedefleri belirlemek ve bu amaçları yerine getirebilmek için ihtiyaç olan kaynakları tedarik ederek uygun faaliyet programlarını planlamak şeklinde tanımlamaktadır. Hofer ve Schendel (1979) ise stratejiyi işletmenin kabiliyetleri ve iç kaynakları ile dış çevrenin tehdit ve fırsatları arasında denge kuracak faaliyetler olarak ele almaktadır (Güçlü, 2003). Örgütler açısından strateji, bir değişim oluşturmak ve değişimi kontrol altında tutabilmek anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, strateji; bugünün faaliyet ve planlamasına geleceğin kuram, kavram ve kurumları açısından bakıp değerlendirebilmeyi gerektirmektedir.

Kelime anlamı ile uygun olarak strateji kavramı, 1950'lerden itibaren işletme yönetiminde kullanılmaya başlamıştır. Strateji, rekabet halindeki organizasyonlar ile girilen rekabette üstünlüğe ulaşmak amacıyla işletme ve işletmenin dış çevresi arasındaki ilişkileri düzenleyen ve bu hedefi yerine getirmek amacıyla kaynakların bu yönlü kullanılmasını hedefleyen ilkeler anlamını taşımaktadır (Dinçer, 2009).

Strateji, konulan hedef ve amaçlara ulaşmak için öncelikli amaçlar, hedefler, planlar ve önemli politikalar bütünü olarak görülmelidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde strateji, gelecekle bağlantılı bir kavramdır. Strateji, yasal düzenlemelerin, müşterilerin bakış açılarının ve pazarların farklılaşması sonucunda örgütlerin mücadele ettiği problemlerin de değişmesi sonucunda geliştirilmesi ve güncellenmesi gereken bir kavramdır (Altıntaş, 2003).

Strateji, örgütlerin tamamının varlığını devam ettirebilmesi ve etkinliğini artırabilmesi için başvurulması gereken yol şeklinde de değerlendirilmelidir. Strateji ilk olarak ilerlemeyi, yeniliği getiren ve işletmenin sürekli olarak çevreye uyumunu veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayarak ortaya çıkacak değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir vasıta (Andrews, 1971).

2.2. Stratejik Yönetim Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

2.2.1. Stratejik yönetim kavramı

Yönetim bilimi literatürüne, stratejik yönetim kavramı XX. yüzyılın ortalarından sonra girmiştir. İlk zamanlarda, araştırmacılar tarafından anlamı hakkında fikir birliğine çok fazla varılamamış olmakla birlikte, genel olarak anlam, oluşumların çevreleri ile arasındaki ilişkileri düzenleyip, rakiplerine karşı üstünlük oluşturulmasını sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçirebilecek bir araç olduğu biçiminde öne çıkmaktadır (Güçlü, 2003).

Stratejik yönetim, herhangi bir örgüt ve oluşumun uzun vadeli olarak başarılarını belirleyen yönetsel faaliyet ve kararların tamamıdır. Stratejik yönetim; çevresel analiz, strateji uygulama, değerlendirme ve kontrol faaliyetlerini içerir. Stratejik yönetim çalışması, örgütlerin fikir birliğine vararak ve güçlü yanlarını ortaya koyarak, çevresel tehdit ve fırsatların değerlendirilmesini hedefler. Bu ifadeler doğrultusunda, stratejik yönetim kavramının etkili stratejiler geliştirmek, uygulamak ve bunların neticelerini değerlendirerek kontrol etmekle ilgili ifadelerin tamamını kapsayan faaliyetler bütünü olduğunu söylemek mümkündür (Efil, 2010).

Stratejik yönetim, örgütlerin önceden ortaya koyduğu hedef ve amaçlara ulaşmak için etkili stratejiler belirlemesini; geliştirmiş olduğu bu stratejileri, planlamasını ve bunları uygulayarak neticelerini kontrol etmesini içerir. Örgüt ile temasta olan çevresel koşullar devamlı şekilde değiştiği ve geliştiği için, stratejik planlar, bir defaya mahsus ve değişmez kurallar dairesinde yapılamaz. Zira stratejik yönetim geleceğin bir planının tasarlanması değildir. Bundan dolayı, stratejik yönetim, örgütün belirlediği stratejik vizyon ve misyonu, tüm örgüt birimlerinin kendi açılarından organize olarak her alanda ortaya koymasıdır (Efil, 2010).

Stratejik yönetimin genel yönetimin dışında olduğunu düşünmek hatalı olacaktır. Stratejik yönetim, örgütlerin genel yönetim süreci içerisinde bulunan bir parça olarak görülmelidir. Stratejik yönetim, örgütün dış çevreye karşı olan ilgisini ve çevreye ait çözümlerini barındırır, çözümlenmeleri kapsar ve uzun dönemde örgütün ne durumda olacağı konusunda çözümler geliştirmeye çalışır. Bu bakış açısına göre, stratejik yönetim, örgütün çevresi ile olan ilişkilerini geliştirmek ve örgütün ilerleyeceği yolun çizilmesi için gerekli tüm uygulamaları planlamak, örgütlemek, uygulamaya geçirmek, bunların eş güdümünü sağlamak ve kontrol etmek olarak anlamlandırılmaktadır (Dinçer, 2013).

Yönetim felsefesi; örgütü, unsurlarını, sebepleri ve sonuçlarını araştıran; amaçları yönünden bunları yorumlayan değerlerdir. Yönetim felsefesi, örgütün vizyon hareketinin ilk adımıdır. Yönetim felsefesinin iki boyutu bulunmaktadır. Bunlar; temel inançlar ve değerler ile misyon olarak adlandırılmaktadır (Dinçer, 2013).

Yapılan çalışmalar neticesinde, hiçbir belirsizliğin olmadığı ve eşit şartların oluşturulduğu bir ortam araştırma evreni olarak kabul edilmiş, bu ortamda rekabet altındaki bireylerin kendi yararlarına olan konularda daha etkin ve daha fazla kararlar alabilecekleri kuramı üzerinde durulmuştur. Bu çalışmalarda dikkate alınan; şeffaf ve eşit koşulların ekonomik ve sosyal anlamda oluşturulmasının olanaksız olduğu varsayımının desteklenememesine neden olmuştur. Ancak, kullanılan oyun teorisinin, strateji kavramının yönetim bilimi literatürüne girişine katkı sağlamıştır (Dinçer, 2009).

İşletme anlayış ve yönetimi ile aynı doğrultuda gelişimini devam ettiren strateji kavramı ile alakalı pek çok tanım yapılmıştır. Yapılan bu tanımların ortak özelliği, stratejinin akıl, mantık ve hesaba dayalı, birbirini takip eden, hesaplanmış bir düzen içerisinde süren bir kavram ve süreç olmadığı, iç ve dış çevre ile uyumlu, canlılık teşkil eden ve sürekli olarak değişen bir yapıda olduğunun kabulüdür (Dinçer, 2009).

Bir organizasyonun stratejisinin tanımı, yönetim işlevlerinden yalnızca bir tanesidir. Stratejik yönetim kararları, esasında yönetim fonksiyonlarının hepsinden önceliklidir. Stratejik yönetim ve yönetim süreci, oluşumun yapması gerektiği ve bu organizasyonun ulaşmayı hedefledikleri fikirler üzerinde kararları belirlemeyle ilgilidir (Howe, 1993). Stratejik yönetim, geleceğin bir planının yapıp ortaya konması değildir. Netice itibari ile işletmenin çevresi sürekli olarak değiştiğine göre, planların da sadece bir defa yapılması ve bunların değişmez kurallar haline getirilmesi düşünülemez (Hatiboğlu, 1986).

Bir örgütte bulunan tüm yönetim seviyelerinde, iş bölümlerinde, faaliyette bulunduğu alanlarda; yönetim kabiliyetlerinin, örgütsel görevlerin, değerlerin, tüm karar hiyerarşisini oluşturan idari yapıların, bir bütün olarak geliştirilmesi yalnızca stratejik yönetim metotlarının uygulanması ile mümkündür. Stratejik yönetim ile stratejik yöneliş ve stratejik tutum organizasyonun tamamına etki eder (Gümüş, 1995).

Stratejik yönetimde geleceği planlayıp onu karşılamaktan ziyade geleceği öngörülen biçimde şekillendirmek, kendi geleceğine sahip olmak örgütün tamamının amacı olur. Zamanımızda her çeşit ve büyüklükteki oluşumların başarıya ulaşabilmeleri, stratejik kararlar doğrultusunda yönetilebilmelerine bağlıdır. Örgüt yönetiminin ana işlevleri (örgütlenme, planlama, yürütme, koordinasyon, kontrol), stratejik yönetimde de görülmektedir. Ancak, stratejik yönetimde bu işlevler ve yaklaşımlar, dış çevre üzerinde yoğunlaşmaktadır (Üzün, 2000). Organizasyonlardan hiçbiri yalnız ve tek başına bulunmazlar. Her oluşum kendisini kuşatan koşullar bünyesinde varlıklarını devam ettirir ve bu koşullardan etkilenir, farklılaşan teknoloji çevresinde kendisini yeniden oluşturup günceller. Örgütler üzerinde çevre, belirleyici etkiye sahiptir ve örgütlerin ne biçimde şekilleneceklerine etki eder.

Gelecek için yapılacak öngörü, örgütün dış çevresinin derinlemesine araştırılmasına gerek duyar. Gelecek için bir tahmin olmaz ise, vizyon mesnetsiz bir hayal olmaktan öteye geçemez. Gerçek şudur ki; geleceğin tam olarak bilinmesi olanaksızdır. Ancak, geleceği yorumlamak için de hayallere ihtiyaç olduğu kesindir. Bu nedenle, detaylı bir analiz sonucu varılan gelecek öngörüsü ile oluşturulmuş vizyona ulaşmak imkansız değildir (Dinçer, 2013).

Stratejik yönetim fikrinin ana felsefesi, herhangi bir çevre ve zaman içinde organizasyonların varlıklarını devam ettirmelerini sağlayacak planların oluşturulması ve yönlerinin belirlenmesi görüşlerine dayanır (Pamuk vd., 1997).

Stratejik yönetim düşüncesinin gelişimine bakıldığında, bir tutum ve bir davranış, bir yaklaşım biçimi olarak çok eski dönemlere dayandığını belirtmek mümkündür. Stratejik yönetim düşüncesinin bilimsel değerler içinde kabul edilmesi için ilk olarak yönetim düşüncesinin neden ve sonuç ilişkisi üzerinde durulmuştur. Bu yaklaşım yaklaşık olarak 1880'li yılları yani endüstri devrimi sonrasında kapsamaktadır (Pamuk vd., 1997).

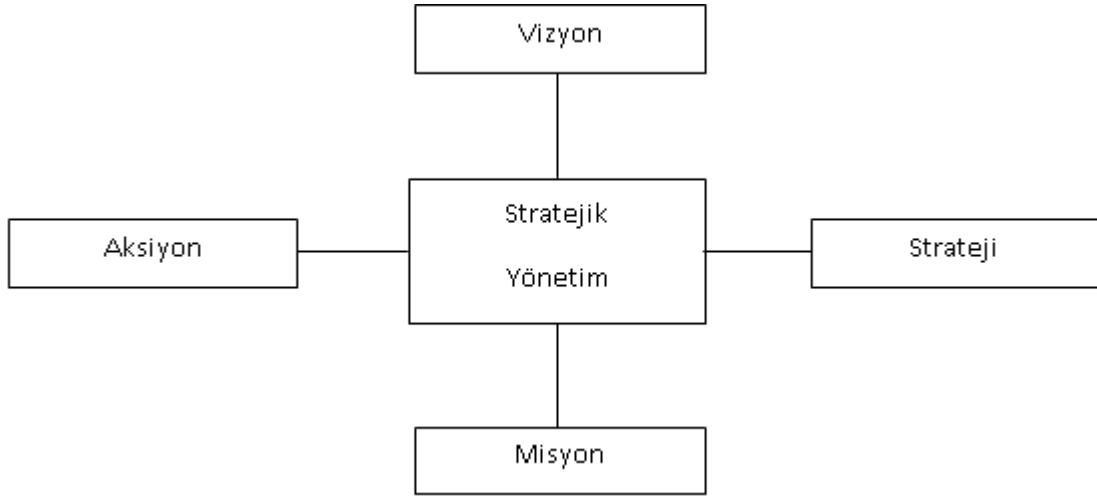
Çağımızda teknoloji sürekli gelişmekte, firmaların mevcut ve gelecekteki rekabetçiliğini etkileyen yüksek baskılarına neden olmaktadır. Bu baskılar tüm sektörlerde hızlı değişimlere neden olmaktadır. Bu değişimlerden inşaat sektörü de etkilenmekte ve inşaat sektöründe faaliyet gösteren firmalar da artan küresel rekabetle karşı karşıya kalmaktadır. Bu küresel ortamda, inşaat firmaları hayatta kalmak için geleceğe hazır olmalı ve geleceğe yönelmek zorundadır (Betts ve Ofori, 1992) Firmalar, günlük taktikler yerine, ileriye dönük stratejik planlamalar uygulamak zorundadırlar (Çakmak ve Taş, 2012).

Stratejiler, bir firmanın hedeflerine rekabetçi bir ortamda ulaşmak için benimsediği uzun vadeli planlar, yöntemler ve yaklaşımlardır. Stratejik kararların, firmanın veya birimin üst düzey yönetici kademesinde alınmaları ve uzun vadeli örgütsel bağlılık sağlaması ve kaynaklara yatırım yapılmasını kapsaması gibi önemli özellikleri bulunmaktadır. Belirlenen stratejiler, firmaların pazardaki potansiyel müşterilerine ve rakiplerine karşı davranışlarını yönlendirmekte ve şirket kaynaklarının uzun vadeli gelişimini sağlamaktadır (Warszawski, 1996).

Stratejik yönetim, stratejik düşünmenin ve bu düşüncenin arkasındaki fikrin hayata yansımalarını sağlayan sistematik yaklaşımın adıdır. Bu yaklaşım, belirli aşamaları içerisinde barındıran bir süreçtir (Pamuk, vd., 1997).

Stratejik yönetim çevresi ile ağır rekabet ortamında bulunan organizasyonların rakipleri ile yarışa girebilmeleri için neyi ne şekilde yapmaları, ne türden stratejiler geliştirmeleri gerektiğini irdeleyen bir araştırma bölgesidir (Aktan, 2008).

Şekil 2.1’de bir örgütün barındırması gereken stratejik yönetim unsurları görülmektedir.



Şekil 2.1. Stratejik yönetim unsurları (Çoban ve Karakaya, 2010)

Amacı stratejiler oluşturarak geliştirmek, bunları denemek ve çıkan sonuçları kontrol etmek olan stratejik yönetimde, öncelikle aşağıda belirtilen soruların cevap bulması önem arz etmektedir (Aktan, 2008):

- Stratejimiz nedir?
- Stratejileri niçin oluşturmalıyız?
- Stratejileri ne zaman oluşturmalıyız?
- Stratejilerimizi oluşturarak nereye ulaşmayı amaçlamaktayız?
- Stratejiler nasıl oluşturulmalıdır?
- Stratejiler kim ya da kimler tarafından oluşturulmalıdır?

Stratejik yönetimin özündeki ana fikir, gelecekte ne yapılacağı değildir. Stratejik yönetimin ana hedefi, görülmeyen ve bilinmeyen bir gelecekte, arzu ettiğimiz hedeflere ulaşabilmek adına, olayların oluşması için bugün yapılabileceklerin ve özellikle yapılması gerekenlerin ortaya konmasıdır. Stratejik yönetimin içerisinde değişim, bir dünya görüşü şeklinde değerlendirilip ele alınmaktadır. Ve bu değişimler, yaratıcılık adına ortaya çıkan bir fırsat şeklinde değerlendirilir. Stratejik yönetimin ne olup ve ne olmadığı aşağıda belirtilen maddelerde değerlendirilmektedir (Efil, 2010):

- Stratejik yönetim; yöneticinin kademesine göre iş yükü getiren “yeni moda” bir yönetim aracı değil, örgüt için rekabet avantajları oluşturabilecek olan stratejilerin belirleneceği ve onların uygulama sırasında kullanılacağı bir yönetim felsefesidir.

• Stratejik yönetim; yalın üretim, yeniden yapılanma, toplam kalite, süreç yönetimi, çalışanların ve müşterilerin memnuniyeti gibi yönetsel araçları birbirinden bağlantısız şekilde ele almak değil bunları sinerji oluşturacak bir biçimde uygulayabilmektir.

• Stratejik yönetim; pazar payı ve karlılık oranı biçiminde tanımlanan organizasyonun hedeflerine ulaşabilmek için planlar yaparak uygulamak değildir. Sürekli olarak en iyiye ulaşabilmek için heyecanını kaybetmeden devamlı olarak yürütülen bir süreçtir. Genel yönetim süreçlerinden farklı olarak stratejik yönetim süreci ayrı düşünülerek değerlendirilmelidir. İşletme yönetimi genel olarak, firmanın amaçlarına ulaşma doğrultusunda gerçekleştirilmesi gereken ve uygulanacak faaliyetlerin planlanıp örgütlenmesi, koordineli şekilde uygulanması ve son aşamada denetlenip kontrol edilmesi aşamalarını kapsar. Stratejik yönetim süreci ise, firmaların genel yönetim süreçlerinin bir parçasıdır. Farklı bir deyişle, firmalardaki üst yönetim kademelerinin ilgili olduğu özel yönetim alanlarını içinde barındırır. Bundan dolayı stratejik yönetim, organizasyonun dış çevresi ile ilgili problemlerinin çözüme kavuşturulmasına ve uzun devrede örgütün durumunun nasıl gelişip, ne şekilde olacağı ile ilgili sorulara cevap bulmaya çalışır (Dinçer, 2007).

Stratejik yönetim, organizasyonların uzun vadede varlıklarını devam ettirebilmesi için rekabet yeteneğini geliştirebilecek mevzular üzerinde odaklanılmasını amaç haline getirir. Stratejik yönetim, işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri düzenlemek ve rakiplere üstünlük sağlamak için işletme kaynaklarının etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasıdır. Stratejik yönetim, işletmenin geleceği ile ilgili olması ve organizasyonlara yön vermesinden dolayı üst yönetimin görevidir. Gelecek ile ilgilidir ve uzun süreli amaçları içerir. Örgüt kaynaklarının hedefler doğrultusunda kullanımına, dağıtımına ve bunların en etkin bir biçimde kullanılmasına imkan sağlamaktadır. Stratejik yönetimin örgütler tarafından uygulanması için, üst yönetim kademeleri tarafından bir kurul oluşturulup görevlendirilmelidir. Bu kurul, bünyesinde organizasyonların tepe yöneticilerini bulundurmalı ve yöneticiler sorumluluk almalıdır. Tepe yöneticilerin görev aldığı üst düzey yapılanma, yönetim sisteminin orta ve alt kademelerinde stratejik yönetim sisteminin uygulanmasını ve kontrollerini sağlayacak çalışma ekiplerini belirleyip oluşturmalıdır. Oluşturulan bu gruplarda ayrıca stratejistlere de sorumluluk verilmeli ve bu birimlerde yapılan çalışmalar yakından izlenip kontrol edilmelidir. Bir stratejisi olmayan işletmelerde, eldeki kaynaklar etkin ve

verimli bir şekilde kullanılamaz. Çünkü mali ve insani kaynakları, verimli ve ekonomik şekilde kullanacak birikim ve tecrübeye bir stratejik analiz ortaya konulamamaktadır. Yapılan iyi bir strateji, riskleri minimuma indirecek kararların alınmasına olanak sağlar. Stratejik yönetim faaliyetlerini yerine getiremeyen organizasyonlar, gelecekte meydana gelebilecek değişimleri tahmin edemediğinden fırsatları değerlendiremez. Ortaya çıkan ve değerlendirilemeyen fırsatlar ise işletmeyi olumsuz şekilde etkiler. Stratejik yönetim ile fonksiyonel yönetim arasındaki farklılıkları, belirlemiş oldukları sınırlamalar, amaç ve sonuçlar açısından karşılaştırabiliriz. Diğer karşılaştırma kriterleri ise örgütün yapısı, bilgi kaynağı ve veri yapısıdır. Liderlik kavramı, problemin niteliği ve çözümü hususlarında da farklılıklar bulunmaktadır. Karşılaşılabilecek olası riskler, stratejik yönetim sürecinde ve fonksiyonel yönetim süreçlerinde değişiklikler gösterir. Stratejik yönetim, ileriki zamanlara yönelik uzun vadeli başarılar için işlevsel iken, fonksiyonel yönetim yoğunluklu olarak günlük ortaya çıkabilen problemlerin çözümü ve aylık olarak belirlenen hedeflerin yakalanabilmesi için faaliyet gösterir. Bu iki yönetim arasındaki farklar, Tablo 2.1’de gösterilmiştir.

Tablo 2.1. *Stratejik yönetim ve fonksiyonel yönetim arasındaki farklar (Dinçer, 2007)*

	Fonksiyonel Yönetim	Stratejik Yönetim
Odak Noktası	Günlük problemlerin çözümü ve birey, grup ve örgütlerin aylık ve hedeflerinin hedeflerin gerçekleşmesi	Uzun dönemli yaşama ve gelişme problemlerinin çözümü, örgütün yeni amaçlar ve stratejileri
Amaçları	Geçmiş dönem tecrübelerine dayalı karlılık	Geleceğe yönelik karlılık ve büyüme
Sınırlamaları	Mevcut kaynakları, kabiliyetleri ve çevre	Mevcut ve muhtemel kaynaklar ve kabiliyetler, çevre
Sonuçları	Etkinlik, verimlilik ve denge	Büyüme, gelişme ve süreklilik
Bilgi Kaynağı	Örgütün birimlerine ait işlem ve kayıtlar, mevcut şartlar	Bölümler, örgüt ve gelecekteki çevresel fırsatlar
Veri Yapısı	Çok fazla sayıda olmayan ve bölümlere ait veriler	Çok fazla sayıda, değişik ve çok kaynaklı
Örgüt Yapısı	Bürokrat, durgun	Yenilikçi, esnek
Liderlik	Geleneksel, görev yönelimli	Vizyoner, açık ve değişimlerden etkilenen
Problemin Niteliği	Acil, kısa dönemli, somut ve aşağı yukarı benzer niteliklerde	Uzun dönemli, tehir edilebilir, soyut, birbirinden farklı
Problem Çözme	Tepki niteliğinde ve geçmiş tecrübelerine dayalı	Katılımcı, yeni çözüm yolları arayarak
Zaman Ufku, Risk	Kısa vadeli ve düşük	Uzun vadeli, yüksek riskli ve hayati

Tablo 2.1’de görüldüğü üzere fonksiyonel yönetim, geçmişteki tecrübeleri dayanak alır. Ancak, stratejik yönetimde amaç; ileriye, geleceğe yöneliktir ve karlılık ile büyüme temel alınır. Stratejik yönetimde uzun süreli geleceğe dair yatırımlar yapılır, mevcut kaynaklar en etkin biçimde değerlendirilmeye çalışılır.

Stratejik yönetim, strateji kavramının üç boyutunu esas alır. Bunlardan birincisi şartlardır. Şartlar, organizasyonun aktivitelerini gerçekleştirdiği dış çevre ve örgütün içsel alanını anlatırken, esaslar işletmenin piyasadaki konumunu ifade eder ve son olarak organizasyonun faaliyetlerinin tamamını ve yönetim çalışmalarını kapsayan süreçlerdir (Dinçer, 2007).

En yaygın anlamıyla stratejik yönetim; sırasıyla, bir örgütte amaçların saptanması, örgütün zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi (değer zinciri analizi), örgütü etkileyen dış çevrenin etkilerini dikkate alarak oluşturulan geleceğe dair senaryolar yardımıyla fırsatların ve tehditlerin tanımlanması (çevresel analiz), zayıf ve güçlü yönler ile fırsatları ve tehditleri bir bütün olarak değerlendirerek alternatif stratejilerin geliştirilmesi (stratejik planlama) ve en uygun stratejinin seçilerek uygulanması aşamalarını kapsayan uzun vadeli süreç olarak ifade edilebilir (Grant, 2005). Stratejik planlama; dış çevre analizi yardımıyla senaryo geliştirme, güçlü ve zayıf yönlerin ve fırsat ve tehditlerin [SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)] analizi uygulama, değer zinciri analizi, pazar analizi, talep analizi, risk analizi gibi birçok sistemli araştırmaya dayanan örgütün geleceğini belirleme ve buna göre uzun vadeli planları oluşturma safhasıdır. Bulduğumuz zamanda “Plan hiç bir şeydir, sürekli planlama çalışması her şeydir.” görüşüne uygun, stratejilerin, planların değişen çevreye göre sürekli yenilendiği ya da eksikliklerinin giderildiği dinamizme sahip olması gerektiği savunulmaktadır (Dikmen ve Birgönül, 2000).

2.2.2. Stratejik yönetimin tarihi gelişimi

Tarihte anlam olarak benzer bir yaklaşımın M.Ö. beş yüzlü yıllarda Sun Tzu tarafından savaş sanatı düşüncesiyle ortaya konulduğu görülmektedir. Sun Tzu’nun yaklaşımına göre bir sanat olan savaş, devlet için önemli bir konuma sahiptir. Devletin varlığının ve devamının ana sebeplerindendir. Hayatta kalmak veya yok olmak, savaş sanatını ne düzeyde ve şekilde uyguladığınızla doğrudan alakalıdır. Yenilgiye uğramamak için, ilk önce düşmanın daha sonra da kendisinin değerlendirilmesini öğütlemektedir (Dinçer, 2013). Bu tanımlama, ortaya koyduğu şartlar doğrultusunda işletme yönetimini iyi düzeyde açıklamaktadır.

Modern olarak strateji yaklaşımı, endüstriyel alanda ilk defa 1930-1940'lı yıllarda kullanılmaya başlanmıştır. Bu tanım, ekonomik anlamda ilk defa birer iktisatçı ve matematikçi olan Neumen ve Morgestern (1944) tarafından kullanılmıştır. Neumen ve Morgestern (1944) , strateji kavramını bireysel bazda ve ekonomik anlamda ele almış, rekabet ortamında üstünlüğü elde etmek isteyen bireylerin akla dayanan ölçülü davranış şekilleri sergilemeleri gerektiğini ifade etmişlerdir (Dinçer, 2013).

Sanayi devrimi öncesinde yerel olan ve insanların kendi ihtiyaçlarını karşılama amacıyla olan üretim anlayışı, sanayi devrimi sonrasında kar amaçlı örgütler olarak bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeye dönüşmüştür. Kar ve ekonomik seviyenin artması, sürekli olarak insanların hayat tarzlarının farklılaşmasına ve ortaya çıkan yeni ihtiyaçlar ile lüks kavramının yeni anlamlar kazanmasına, bunlara bağlı olarak da zamanla yeni iş kollarının ortaya çıkmasına olanak sağlamıştır. Sanayi devriminden bu yana bu süreç devam etmektedir. Yeni teknolojilerin ortaya çıkması, pazar yapısı ve müşteri beklentileri, lüks ve temel ihtiyaçların farklılaşması gibi nedenlerle işletmelerin faaliyet gösterdiği alanların genişlemesi, zaman içerisinde işletmelerin üretimini, verimini ve pazar payını artırmak amacıyla farklı uygulamalara, ayırt edici özellik ve öngörülerini geliştirme uğraşlarının ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Esasında bir savaş terimi olan strateji kavramının iktisadi olarak ele alınmasının kökeninde bu anlayış ve değişim bulunmaktadır (Güçlü, 2003).

Stratejik yönetim fikrinin bilimsel bir öge olabilmesi için ilk olarak yönetim düşüncesinin neden ve sonuç ilişkisi üzerinde durulmuştur. Bu oluşum yaklaşık olarak 1880'li yılları yani endüstri devrimi sonrasında kapsamaktadır (Pamuk vd., 1997). Sanayi devrimi öncesinde küçük işletmeler şeklinde faaliyet gösteren işletmeler birleşerek bu rekabet ortamında rekabet gücünü artırmak istemişler ve çok büyük organizasyonların ortaya çıkmasını sağlamışlardır. Bu değişim sonuç olarak, karmaşık ve fonksiyonel örgüt yapılarının meydana gelmesine sebep olmuştur. Bununla birlikte, yeni yönetim anlayışlarına ve yönetim kabiliyetlerine ihtiyaç hissedilmeye başlanmış ve duyulan bu ihtiyaç giderek artmaya başlamıştır. Tüm bu gelişmeler de beraberinde örgütlenmelerde yönetim gereksinimleri, yönetim konusu üzerinde daha sistematik bakış açıları gereksinimleri duyulmasına neden olmuş, neticesinde XX. yüzyılın başlarına rastlayan dönemde, bu doğrultuda bilimsel araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Klasik yönetim düşüncelerinin stratejik yönetim çalışmalarına öncülük ettikleri düşünüldüğünde,

işletme problemlerinin çözümlenmesi maksadıyla bilimsel yöntemlerin kullanılmasının oldukça yeni olduğu söylenebilir.

Ticari alanda bir fikir ve eylem olarak stratejinin, ilk defa General Motors firmasının üst yönetiminde bulunan Alfred Sloan tarafından 1921 yılında firmanın organizasyonunun yeniden yapılandırılması sürecinde uygulandığı görülmektedir. Sloan, bu uygulaması ile farklılaştırılmış çok bölümlü firmaların yeni anlayış ile yapılanmasına örnek olmuştur. Sloan'un uygulaması sonucu, General Motors, yarı bağımsız stratejik iş birimleri ile merkeze bağlı olmadan, fakat merkezden destek sağlanan fonksiyonlarla yönetilen ilk şirket olarak bilinmektedir (Barutçugil, 2013).

Stratejik yönetimin firma yönetimi alanında, XX. yüzyılın ortalarından sonra kullanılmaya başlandığı görülmektedir. Belirtilen dönemde, henüz kavram üzerinde fikir birliği oluşmadığı görülmektedir. Ancak, stratejinin örgütün çevresi ile ilişkilerini geliştirmeye çalışan ve rakiplere karşı üstünlük kurmak için tüm kaynakların kullanılmasını amaçlayan bir kavram olduğu üzerinde ortak bir fikir bulunduğu da görülmektedir (Güçlü, 2003). Yönetim bilimi literatüründe, XX. yüzyılın sonlarında, stratejik yönetimin asli görevinin; belirlenen misyonu tüm detayları ile düşünerek, "Bizim işimiz nedir, ne olmalıdır?" sorusuna cevap arayarak, örgütsel amaçların yolunda alınan kararların, gelecekte beklenen başarıyı elde etmesi olduğu belirtilmiştir (Drucker, 2014).

Kısacası, stratejik yönetim kavram ve anlayışı, XX. yüzyılın ortalarından itibaren ortaya çıkmıştır. Stratejik yönetim kavramı, ilk kez Ansoff tarafından 1972 yılında dile getirilmiştir. Ansoff, giderek daha karmaşık hale gelen bir çevrede bulunan firmalar için stratejik planlamanın ihtiyaç olduğunu ve stratejik planlamanın ise amaçların belirlenmesi, örgüt ve çevre analizi, alternatif stratejilerin belirlenmesi, bunların değerlendirilmesi ve uygun stratejinin seçilmesi aşamalarından oluştuğunu belirtmiştir (Bilgiç, 2013). Stratejik yönetim anlayışının yıllara göre gelişimi ifade edilecek olursa;

1950'li yıllar: Bu dönem; örgütsel yapı üzerine yoğunlaşan, genel anlamda planlamalar, standart iş usulleri, görevler ve hiyerarşik yapıların tanımlandığı bir evredir. Bu zaman diliminde işletme bütçesi kavramı üzerinde durulup geliştirilmiş ve yönetim kademelerindeki kişilerin karar mekanizmalarına yön verecek etkileri üzerine odaklanılmıştır. Bu dönemde işletme bütçeleri, mali denetim olarak kar ve zarar durumlarını barındırıyor, işletmenin geleceği ile alakalı herhangi bir bilgi bulundurmuyordu. Bu dönemin ilerleyen evrelerinde ise yatırım planlama ve proje

değerlendirme fonksiyonlarının öncelikli olarak değerlendirildiği söylenebilir. Bu dönemin sonlarında örgütlerin kilit işlevi olarak finansal yönetim önem kazanmıştır (Dinçer, 2007).

1960'lı yıllar: Bu dönem; ürün çeşitlendirme, piyasa tahminleri ve görev birliği oluşturulması kavramlarının olduğu, planlı olarak büyümelerin esas alındığı, organizasyonlarda planlama birimlerinin oluşturulduğu dönemdir. Ayrıca, bu dönem, "İşletme Planlama Dönemi" olarak isimlendirilmektedir. Bu dönem, Ansoff'un (1965) geleceğe yönelik tahmin geliştirme çalışmalarında başvurduğu analitik düşünce yöntemleri sayesinde planlarla doğrudan bağlantılı unsurların da rasyonel ve analitik açıdan incelenmesine katkı sağlamıştır (Barca, 2005).

1970'li yıllar: Bu dönem; stratejik planlama konusu üzerinde daha fazla durulan dönemdir. Bu sebeple bu dönem, "Stratejik Planlama Dönemi" olarak da nitelendirilmektedir. Bu dönemde örgüt yapısında bulunan stratejik yönetimle ilgili bölümlerin önemi kavranarak stratejik planlama faaliyetlerinin diğer faaliyetlere göre daha fazla önemsendiği görülmektedir. Bunlara rağmen, bu dönemde daha çok geleceğe yönelik tahminler yürütmek ve hedef belirlemek yerine hedeflere ulaşmak amacıyla nasıl yollar izlenmesi gerektiği konusuna odaklanılmıştır (Güçlü, 2003).

1980'li yıllar: Örgütlerde rekabet ve sektör analizi faaliyetleri bu dönemde başlamıştır. Bunun dışında, bu dönemde stratejik yönetim anlayışına başka bir bakış açısı getiren, geliştirilen örgüt stratejilerinin yalnızca organizasyon içindeki faktörlerden kaynaklanmadığı işletme dışı faktörlerden de etkilendiği ifade edilmiştir. Bundan dolayı, rekabet üstünlüğünü sağlamayı amaçlayan işletmelerin içinde bulunduğu endüstrideki mevcut diğer işletmelerin yapısı ile birlikte piyasa yapısını da incelemesi gerektiği görüşünü savunan "Endüstriyel Örgüt Teorisi" de bu dönemde ortaya atılmıştır. Bu teorinin uygulanmasında en yaygın şekilde başvurulan yöntem, "Beş Rekabetçi Güç Modeli" dir. Bu model, daha önceden organizasyonların doğrudan birbiri ile rekabet içerisinde buldukları varsayımından farklı şekilde rekabet piyasasının aslında potansiyel rakipler, alıcılar, satıcılar ve ikame mal üreticilerinden meydana geldiği görüşünü savunmaktadır (Akgemci, 2008).

1990'lı yıllar: Literatüre "Stratejik Görüş" şeklinde kayda geçen bu döneme "Kaynak Temelli Teori" damgasını vurmuştur. Bu görüşün ileri sürdüğü düşünce, endüstriyel örgüt teorisinden farklı olarak işletme stratejileri geliştirmenin ana ve en etkili yöntemi olarak oluşumların kendi öz kaynaklarının dikkate alınması gerektiğidir.

Bu düşüncede ana hedef, organizasyonların temel yeteneklerinin ortaya konmasıdır. Bu dönemin son zamanlarında piyasaların belirsizlikler üzerinde inşa edilmiş olduğu, bundan dolayı organizasyonların geleceği öngöremeyeceği, bunun doğal sonucu olarak da işletme kültürü ve stratejik değerlerin daha önemli olduğu düşüncesinin üzerinde durulduğu görülmektedir (Güleş, 2004).

2000'li yıllar: Bu döneme gelindiğinde risk yönetiminin aktörleri değişmiştir. Dünyada risk yönetimi eğiliminin hızlı bir şekilde yayılması neticesinde; tüm sektörlerin ve kesimlerin üzerinde risk yönetim metodlarının benimsenmesine dair baskılar oluşmuştur. Bu dönemde gözlenen en önemli gelişme ise çok çeşitli standart organizasyonlarının meydana gelmesi ve firmaların bünyelerinde risk yönetimine dair standart, araç, çözüm, metot, yöntem ve bilgi sistemleri geliştirilmesi olduğu söylenebilir. Uluslararası bazı danışmanlık firmaları ve organizasyonları, çok farklı risk yönetim teknikleri geliştirmişlerdir. Birçok firma ise kendine ait risk yönetimi yaklaşımını ortaya koymuştur. Ancak, en gelişmiş risk yönetimi metodları, 2008, 2009 ve öncesinde görülen birkaç krizde finans sektöründe görülmüştür (Hubbard, 2009).

Stratejik yönetim kavramının işletme alanında kullanılıp yaygınlaşması ve işletmelerin bazı devlet sektörlerinde üretici konumunda olmaları, stratejik yönetim kavramına kamu sektöründe hissedilen ihtiyacı ve gösterilen önemi artırmıştır. 2000'li yıllardan itibaren stratejik yönetim, kamu sektöründe de uygulanmaya çalışılmıştır (Söyler, 2007).

2.3. Stratejik Yönetim Yaklaşımları

Bir örgüt stratejisi, herkesin kolaylıkla cevaplandırabileceği bir problemden çözümü oldukça karmaşık ve zor olan bir dizi problemlere kadar çok geniş bir yelpazede yer alır. Bu iki uç içerisinde birden fazla ve çok çeşitli stratejiler üretilebilir (Eren, 2000). Bu farklı stratejilerin oluşturulmasında idarecilerin sezgilerinden ve deneme-yanılmaya dayalı yönetim tecrübesinden, problemin bünyesinde barındırdığı değişkenlerin özenli ve sistematik analizine kadar pek çok farklı yaklaşımdan yararlanılabilir. Bundan dolayı strateji geliştirilirken çok sayıda yaklaşımla karşılaşılabilir. Fakat burada stratejilerin oluşturulmasında hangi yaklaşıma başvurulursa vurulsun, strateji seçilirken mevcut duruma en uygun stratejinin seçilmesi gerektiği önem arz etmektedir. Çünkü örgütlerde stratejik yönetim sürecinde başarıya ulaşılması belirlenen stratejiye bağlıdır. Bununla beraber problemlerin en iyi çözümüne imkan sağlayacak görü ile analiz arasında açık bir sezginin bulunmadığı da ifade

edilmelidir. Stratejilerin geliştirilmesinde kullanılabilecek yaklaşımlardan bazıları şunlardır (Güçlü, 2003).

2.3.1. Bütünleşmiş planlama yaklaşımı

Karşılaşılan stratejik problemlerin sistematik analizine dayanır ve problemlerin çözümü için bilimsel yöntemlerden yararlanır. Bütünleşmiş planlama yaklaşımında ilk önce işletmenin stratejik planları hazırlanır. Oluşumun misyonu, amaçları, uzun vadeli politikaları ve stratejileri tanımlanır. Bunlara bağlı olarak işletmenin daha alt birimlerine ait orta vadeli amaçlar ve politikalar belirlenir. Daha sonra, program hedefleri, taktik, kararlar ve yöntemler şekline dönüştürülerek uygulamaya konulur (Güçlü, 2003).

2.3.2. Uyumlaştırıcı araştırma yaklaşımı

Buna göre öncelikle, geniş perspektifle ilkeler oluşturulur. Yaklaşım mümkün olduğunca problemlerin çözülmesi için en uygun çözüme yönelir. Problemin çözümünde yapılan her faaliyet, bir önceki faaliyete göre düzenlenir ve bu şekilde uygun çözüme varılıncaya kadar devam edilir. Her aşamada işletmenin içinde olduğu durum ile olması gereken durum arasındaki farklılıklar tespit edilir ve buna göre amaçlar oluşturulur. Ulaşılan strateji uygulanabilir görünüyorsa, harekete geçilir. Aksi durumda ise yeni bir adımla amaçlar ve stratejiler yeniden tanımlanır (Güçlü, 2003).

2.3.3. Sezgi yaklaşımı

Stratejilerin geliştirilmesi sırasında neden-sonuç ilişkileri ya hiç kurulmaz ya da çok az olarak üzerinde durulur. İdareciler tümüyle kendi sezgilerine dayanarak hareket eder. Belirli bir durumda alınan kararların geçerliliği, idarecinin gerçekleri doğru ve tam olarak sezmesine bağlıdır (Güçlü, 2003).

2.3.4. Stratejik faktörleri belirleme yaklaşımı

Bu, örgütün başarılı olmasını sağlayacak stratejik faktörleri belirleme yaklaşımıdır. Buna göre işletmede, bölüm veya birimlerde kritik olan unsurlar tespit edilir ve oluşumun başarı veya başarısızlığına etki edecek güçlü ve zayıf yönler ortaya çıkarılır. Çıkan sonuca göre, güçlü olunan yönlerde etkinliklere yoğunlaşacak biçimde çaba sarf edilir veya zayıf olan yönlerde problemin ortaya çıkmaması için uğraşılır (Güçlü, 2003).

2.3.5. Uygun faaliyet alanı seçme yaklaşımı

Eski bir yaklaşım olan bu yaklaşım, faaliyette bulunulacak uygun faaliyet alanları seçilmesine dayanır. Diğer bir ifadeyle, tüketicilerin ihtiyaçlarını tanımlayarak, örgütün bu ihtiyaçları karşılamak üzere faaliyetlerini belirlemesidir. Esasında bu yaklaşım, üretim faaliyetleri üzerinde yoğunlaştığı için rekabet üstünlüğü ve düşük maliyet kavramlarına önem verir. Bu özelliği sebebiyle bu yaklaşım, stratejik faktör yaklaşımına benzemektedir (Güçlü, 2003).

2.3.6. Taklit Yaklaşımı

Bu oldukça sık kullanılan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, başka organizasyonların amaçlarına ulaşmakta başarıyla yürüttüğü faaliyetleri kendisine örnek alarak bu faaliyetleri uygulamaya koymayı amaçlamaktadır. Bu yaklaşımda yöneticiler, doğrudan doğruya diğer örgütleri takip ve taklit ederek ne yapacaklarına karar verirler (Güçlü, 2003).

2.3.7. Pozisyon yaklaşımı

Pozisyon yaklaşımına göre, organizasyonlar arasında görülen kar farkları; birinci olarak, işletmelerin uzun vadeli karlılık potansiyellerinden ve işletmelerin yapısını etkileyen faktörlerden, ikinci olarak da endüstri grupları içerisinde işletmelerin göstereceği göreceli rekabet pozisyonundan kaynaklanmaktadır (Porter, 1985).

Porter'a göre işletmelerin karlılığını yükseltmek için elde edilen ürünlerin nasıl görüldüğü, düşük veya yüksek teknolojiden yararlanılarak üretildikleri gibi firmaların sadece özelliklerinin işlevini değil, organizasyonun yapısını ve o yapının ana özelliklerini ya da dinamiklerini çözümlenmek gerekmektedir. Bu çözümün analizinde kullanılan beş güç bulunmaktadır. Bu beş güç; endüstri içi rekabet, alıcıların gücü, arz edicilerin gücü, ikame mallar ve girişler olarak sıralanmaktadır. (Porter, 1985).

2.3.7.1. Endüstri içi rekabet

Aynı endüstri içinde bulunan organizasyonlarda göreceli üstünlük kurmayı hedefleyen oluşumlar, diğer oluşumlar ile rekabete girişecek, fiyat, kalite, reklam, satış sonrası destek ve benzeri türlerde üstünlük kurmaya uğraşacaktır.

2.3.7.2. Alıcıların gücü

Yüksek kalite ve düşük fiyat uygulayan firmalar diğer firmaların müşterilerini de çekeceğinden şirketin karlılığı zamanla müşterilerin tutumuyla değişecektir ve alıcılar, işletmeden güçlü konuma gelecektir.

2.3.7.3. Arz edicilerin gücü

Tedarikçilerin ya da satıcıların işletmeye sundukları ürünlerde kalite ve fiyat koşullarındaki pazarlık güçlerini ifade eder.

2.3.7.4. İkame mallar

İşletmenin pazara sunduğu ürünün yerini alabilen ve müşteriler tarafından daha uygun koşullarda temin edilen diğer ürünler işletmenin gelirini olumsuz etkileyecektir.

2.3.7.5. Girişler

Yüksek getirili endüstriler yeni yatırımcı çekeceğinden rakip sayısı artacak ve işletme gelirinde düşüşler yaşanacaktır.

Bu beş gücün ağırlığı sanayi dallarına göre değişmekte ve bu beş güç, mevcut durumda içinde bulunulan endüstride aktif ise karlılık düşmekte, aktif değilse karlılık artmaktadır. Porter'a göre, endüstri yapısı yalnızca karlılık potansiyeline etki etmekle kalmayıp, bununla beraber, rekabet oyunundaki kuralları ve organizasyonlar için takip edebilecekleri potansiyel stratejileri de belirler (Porter, 1985). Böylece, işletmeler, dahilinde bulunduğu endüstride rekabet stratejisi geliştirerek bu beş güce karşı kendini koruyabileceği ve bu beş gücü kendi avantajına çevirebileceği pozisyon bulmayı hedefler. Organizasyonlar, bu beş güce karşı oluşturduğu savunmanın başarıya ulaşması neticesinde rekabet avantajı sağlayarak karlılık farklılığını oluşturacaktır.

Porter'a (1985) göre, işletmeler endüstrideki rekabet halindeki güçlere karşı kendisini savunabilmesi için, daha düşük maliyetlerle kaliteden ödün vermeden üretim yaparak maliyet avantajı, piyasaya sürülen ürünlerde çeşitlendirmeye giderek farklılaştırma avantajı, bir ürün üzerinde yoğunlaşarak, odaklaşma avantajı açısından kendilerini konumlandırırlarsa bu beş gücün etkisinden işletmeyi korunmaya çalışabilirler. İşletmeler, bu stratejilerin tamamına aynı anda yönelmekten ziyade bir veya ikisine yönelmelidir. Organizasyonların bu stratejilerin tamamını yerine getirebilmesi oldukça zordur. İşletmenin bu stratejilerin tamamını aynı anda yerine getirmeye çalışması, işletmenin üstünlük kurmuş olduğu alanların da olumsuz etkilenmesine neden olacaktır.

2.3.8. Durumsallık yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı, firmanın içerisinde bulunduğu çevre şartlarının neler olduğu ve ölçülebilmesi için nasıl kavramsallaştırılacağı, başlıca çevre çeşitleri ile çevrenin organizasyonun yapı ve süreçleri üzerindeki faktörleri ve çevre ile nasıl

uyumun sağlanabileceği gibi konulara yoğunlaşmıştır (Koçel, 2007). Bu mevzuda, durumsallık yaklaşımı, değişik çevresel etkenlerden etkilenmeleri ve farklı konumlarda olmaları sebebiyle her organizasyon ve yönetim faaliyetinin farklı olduğu; her organizasyon ve yönetim faaliyeti için yalnız tek bir doğru çözümün mevcut olamayacağı kuralını esas alır (Ülgen ve Mirze, 2010). Bu kurala göre durumsallık, çevre faktörleri, sektörel/yakın (müşteriler, işgücü pazarı, rakipler, ikame ürünler, vb.) firmanın genel/uzak (ekonomik, politik, sosyokültürel, demografik, teknolojik, uluslararası, vb.) çevre unsurları ve işletme içi (teknoloji, örgüt kültürü, yönetim biçimi, çalışanlar, iklim) unsurlarının çözümlenmesidir (Koçel, 2007). Bahsi geçen analiz neticelerinden işletmenin yapısı ve işleyişinde çeşitli düzenlemelerin yapılarak çevre ile uyumlu bir yönetim şeklinin geliştirilmesine yönelik olarak yararlanılır.

Sonuç olarak, durumsallık yaklaşımını stratejik yönetim düşüncesine göre uyarlayan Ansoff (1972), Mintzberg (1990) ve D’Aveni (1995) gibi öncü yazarlar, organizasyonları, aktif oldukları, varlıklarını sürdürdükleri çevreye kendileri karar vermeleri sebebiyle, başka yazarların tersine, homojen olmayan işletmeler olarak görürler ve örgütsel performansında firmanın güçlü ve zayıf yönleri ile çevrenin sağladığı imkan, fırsat ve tehditler arasındaki uyumla bağlantılı şekilde belirlendiğini ileri sürer.

2.3.8.1. Ansoff yaklaşımı

Ansoff’un “Çevre Değişim Düzeyleri Yaklaşımı”; Şekil 2.2’de ifade edildiği şekilde, farklı organizasyonların, faaliyetlerini devam ettirdiği değişik çevre şartlarına uygun olarak, farklı düzeylerde yönetim ve stratejilerin belirlenmesini hedeflemiş olan bir yaklaşımdır.

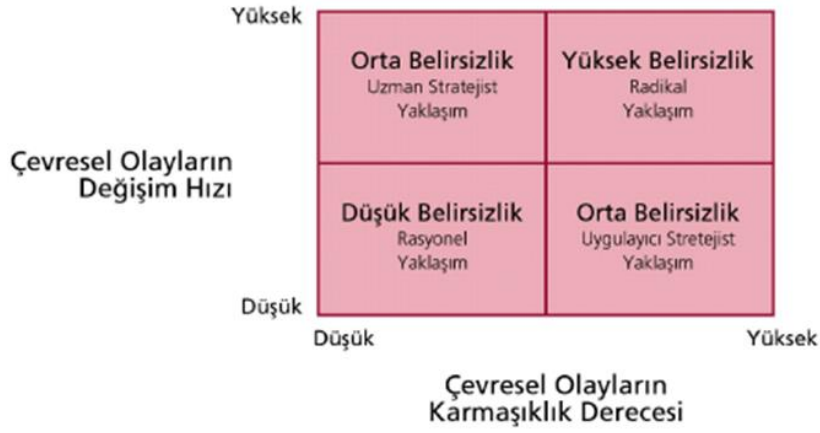
	Çevre	Stratejik Davranış
1. Düzey	----- Tekrarlayan	----- Kuralcı
2. Düzey	----- Tekrarlamayan	----- Deneyimci
3. Düzey	----- Fark edilen değişim	----- Uzantıcı
4. Düzey	----- Devamlı değişim	----- İleri tahminci
5. Düzey	----- Karmaşık	----- Yaratıcı

Şekil 2.2. Ansoff’un çevre değişim düzeyleri yaklaşımı (Ülgen ve Mirze, 2004)

2.3.8.2. Mintzberg yaklaşımı

Mintzberg'in "Algılanan Çevredeki Belirsizlik Düzeyi ve Stratejik Modelleri Yaklaşımı"; işletmeyi bünyesinde barındıran çevrenin farklı karmaşıklık düzeylerinde olabileceği ve stratejilerin bu şartlara uygun yaklaşımlara göre geliştirilmesinin uygun düşeceği görüşünü ileri sürmektedir.

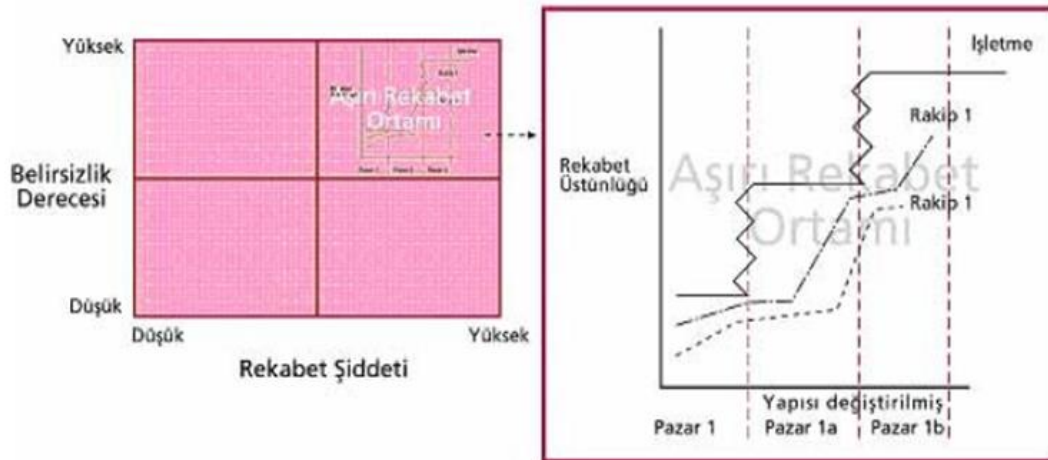
Şekil 2.3'de görülebileceği üzere, Mintzberg, karşılaşılan çevresel şartları uygun strateji süreçlerinin oluşturulmasını önermektedir.



Şekil 2.3. Mintzberg'in algılanan çevre belirsizlik seviyesi ve stratejik modelleri (Ülgen ve Mirze, 2013)

2.3.8.3. D'Aveni yaklaşımı

D'Aveni'nin "Yüksek Belirsizlik ve Aşırı Rekabet Durumlarında Stratejik Manevralar Yaklaşımı"; Şekil 2.4'de gösterildiği gibi, aşırı rekabet şartlarında işlemlerini devam ettiren organizasyonların uzun vadede rekabet üstünlüklerini sürekli şekilde sürdüremeyeceklerini öngörmekte ve bundan dolayı stratejistlerin sıçramalarla devam ettirilebilir üstünlükler sağlamasını ileri sürmektedir.



Şekil 2.4. D'Aveni'nin aşırı rekabet ortamında stratejik manevralar modeli (Ülgen ve Mirze, 2004)

2.3.9. Hareket noktaları ile yaklaşımlar

2.3.9.1. Açık analizi yaklaşımı

Açık analizi yaklaşımı, stratejik yönetim sürecinde, ortaya çıkan fırsat, tehditlere göre stratejiler oluşturacak, strateji tasarlayanları eyleme geçirecek yaklaşımlardan biridir ve amaçlanan stratejilerde kullanılır. Amaçlanan stratejiler; firmaların varmak istediği sonuca ulaşmak için oluşturdukları stratejilerdir.

Bu analizde ilk önce elde edilmek istenilen amaç belirlenir. Belli periyotlarda gerçekleşen durum değerlendirmelerinde, bazen uygulanmakta olan stratejilerle istenilen amaçlara ulaşılamayacağı görülebilir. Bu durumda elde edilmek istenen sonuç ile gerçekleşmesi olası olan sonuç arasında bir açık doğacaktır. Bu durumda, açık analizinden yola çıkarak, stratejik değişim için karar alınabilmesi için üç şartın sağlanması gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013). Bunlar:

- Elde edilmek istenen sonuç ile gerçekleşmesi olası olan sonuç arasındaki açığın önemli değeri bulunmalıdır. Açık önemsiz değerde ise stratejik bir değişime gerek bulunmamaktadır.

- Önemli değeri bulunan açık var ise, bunu kapatmak için strateji tasarlayanların istekli olması gerekmektedir. Bazen, stratejilerin değişimi başka dengeleri sarsacağından istekli olunmayabilir.

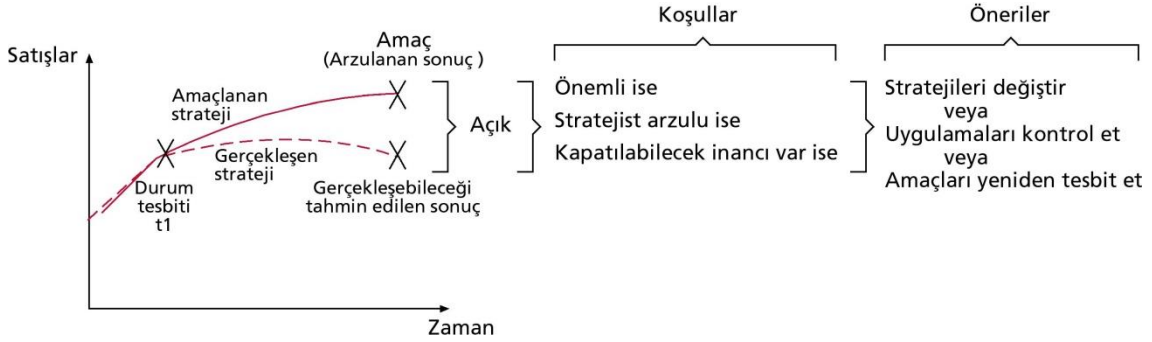
- Tespit edilen açığın stratejik yönetim yöntemleri ile kapatılabilme olanağı bulunmalıdır.

Belirtilen şartların oluşması durumunda stratejileri tasarlayanlar üç değişik karar alabilir. Bunlar:

- İlk önce amaçlanan stratejide, istenen sonuçların gerçekleşme olanağı var mıdır değerlendirilmelidir. Yapılan bu kontrolle istenen amaçlar gerçeği yansıtmıyorsa değiştirilmelidir ve gerçekçi olanlarla yenilenmelidir. Amaçlar gerçekçi ise, bu sefer stratejilerin değerlendirilmesi ve eğer hatalı iseler düzenlenmesi gereklidir.

- Açık bazı durumlarda amaçlar veya stratejilerden değil de faaliyet kusurlarından doğabilmektedir. Böyle bir durumda ise faaliyet üzerinde düzenlemeler yapılmalıdır.

Sonuç olarak, açık analizi, amaçlanan ve elde edilen stratejilerde tehlikeyi gösteren ve gerekli düzeltmelerin yapılması için ışık tutan bir analizdir ve bir anlamda, stratejik kontrol sistemidir. Şekil 2.5’de açık analizi süreci gösterilmiştir.



Şekil 2.5. Açık analizi (Ülgen ve Mirze, 2013)

2.3.9.2. Fırsat yaklaşımı

Fırsat yaklaşımı, fırsatların analitik olarak araştırılması gerektiğini savunan ve strateji tasarlayanların stratejik kararlar almalarına yardım eden bir yaklaşımdır. Fırsat yaklaşımı, mikro ekonomik bir temelde, içinde bulunulan sektörün çevresinin firma üzerinde etkisi bulunduğunu ve cazip sektörlerde faaliyette bulunulmasının ortalama üstü getiri fırsatları sunduğunu savunmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013).

Bu durumda, firmaların, ortalama üstü getiri elde etmek istemeleri durumunda, ilk önce dış çevre analizi yapmaları ve cazip bir sektör bulmaları gerekmektedir. Ardından, sektöre girilerek rekabet analizi sonucuna göre rekabetçi stratejiler oluşturulacaktır. Rekabet analizinde dikkat edilecek önemli beş etken vardır. Bunlar; tedarikçiler, müşteriler, rakipler, ikame mallar ve olası rakiplerdir. Analizden sonra firma maliyet liderliği, farklılaştırma stratejisi ya da başka rekabetçi stratejilerden seçecektir. Stratejiler uygulanırken ihtiyaç olan varlık ve yetenekler firma tarafından amaca ulaşmak için geliştirilmelidir (Ülgen ve Mirze, 2013).

2.3.9.3. Kaynak yaklaşımı

Kaynak yaklaşımı, strateji tasarlayanları eyleme geçirecek daha farklı bir öneri sunmaktadır. Fırsat yaklaşımının aksine, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yakalayabilmeleri için firmaların varlık ve yeteneklerini geliştirmeleri gerektiğini savunmaktadır. Kaynak yaklaşımı, firmaların dikkatini iç çevrelerinin analizine çekerek varlık ve yeteneklerine önem vermektedir (Ülgen ve Mirze, 2013).

Bu yaklaşımda ilk önce işletmenin makineler, ekipman, binalar, finansal kaynaklar gibi maddi varlıkları, patent, know-how, marka, firma itibarı gibi maddi

olmayan varlıkları ve insan kaynakları, iş süreçleri gibi örgütsel kabiliyetleri ele almır. Ardından, bu kaynaklar içinden rekabet üstünlüğünü kurması ve sürdürülebilmesi için anahtar rol oynayan işletmenin kaynakları tespit edilir. Değerliliği bulunan, nadir bulunabilirlik özelliğinde, kar elde etmek için uygunluğu olan ve uzun vadede dayanıklılığı bulunan bu anahtar kaynaklar korunarak geliştirilmeye çalışılır. Eğer firmaların varlık ve yetenekleri, ender bulunur, kıymetli, yerine konulamaz ve taklit edilemez nitelikteyse, firmalara rekabet üstünlüğü kurmaları için yarar sağlarlar (Pearce ve Robinson, 2015)

Özetle, kaynak yaklaşımı, başarılı stratejilerin sahip olunan kaynak ve yetenekler yardımıyla geliştirilebileceğini savunmaktadır. Böylece, bu yaklaşıma göre, rakiplere karşı üstünlük kurulabilecektir.

2.4. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim süreci; örgütün uzun vadede varlığını sürdürebilmesi ve devam ettirilebilir rekabet üstünlüğünün sağlanmasına dair bilgi toplama, seçim, analiz, karar ve uygulama eylemlerinin tamamı şeklinde tanımlanmaktadır. Ulaşılmak istenilen hedeflere ulaşabilmek, rekabet üstünlüğünü sürdürebilmek için yapılacak olan tüm faaliyetler devamlılık ister. Stratejik yönetim süreci bundan dolayı bir defaya mahsus bir çalışma olmamaktadır. Çevre etkenlerinin, bilgi, üretim ve iletişim teknolojilerinin hızlı biçimde gelişim gösterdiği ve farklılaştığı, ticari sınırların ve sınırlamaların olmadığı, değişimin ve ortaya çıkacak belirsizliklerin kaçınılmaz olduğu faal bir sektörde devamlı bir süreç olarak düşünülmeyen stratejik yönetim uygulamalarının başarıya ulaşması pek mümkün değildir (Ülgen ve Mirze, 2004). Bu nedenle, bir organizasyonun dış etkenlere bağlı olarak yapılarında kalite, form ve şekil değişimi şeklinde ifade edilen stratejik değişimin sürekli şekilde uygulanması gereklidir (Koçel, 2007).

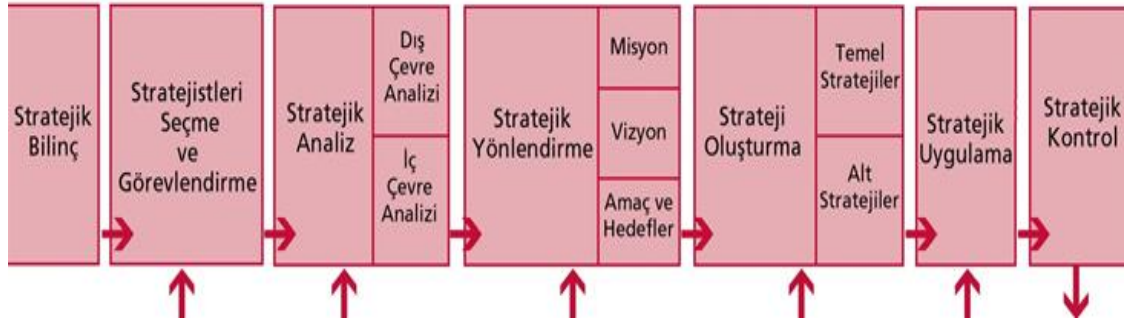
Stratejik yönetim süreci; stratejik bilincin var olması ve gelişmesi ile başlamaktadır. Stratejik bilinç; örgütün ve rakiplerin sürekli olarak değişik stratejiler ürettikleri ve uygulamaya koydukları göz ardı edilmeden, bu stratejilerin daha etkili olarak nasıl geliştirilebileceğini ve değişim bakımından çevresel tehdit veya fırsatlardan nasıl faydalanabileceğini kavrayabilmek olarak açıklanmaktadır (Kosgeb, 2004).

Yönetimsel hiyerarşinin her bir kademesinde var olan yöneticilerin bakış açıları ve sorumluluk alanları birbirinden farklılık arz etmektedir. Bu yönetim birimlerinden üst kademelere doğru çıkıldıkça buradaki yöneticilerin sorumluluk sahası

genişlemektedir ve planlama ve kontrol etmeye yönelik çabalar daha da önemli bir hale dönüşmektedir (Dinçer, 2007).

Stratejik yönetim, organizasyonlarda bir süreç şeklinde ifade edilmektedir. Stratejik yönetim süreci; örgütlerin uzun vadede varlığını muhafaza etmesi ve devam ettirilebilir rekabet üstünlüğü sağlaması amacıyla bilgi toplama, seçim, analiz, karar ve uygulama eylemlerin şeklinde tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004).

Stratejik yönetim süreci, yönetimlerin üst birimlerinden başlayarak alt kademelere doğru hareket eden bir süreçten meydana gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, stratejik planlamanın faaliyet alanı ve seviyesini de belirleyen bir süreçtir. Şekil 2.6’da stratejik yönetim sürecinin aşamaları görülmektedir.



Şekil 2.6. Stratejik yönetim süreci (Ülgen ve Mirze, 2013)

2.4.1. Stratejistlerin seçimi ve görevlendirilmesi evresi

Stratejistler, bir organizasyonun başarıya ulaşmasında veya başarısız olmasından en fazla sorumluluğu olan örgüt bireyleridir. Bu kavram, klasik stratejik yönetim yaklaşımında bulunan tipik bir kavramdır. Stratejistler, oluşumlarda; başkan, yönetim kurulu başkanı, genel müdür, direktör, yönetici, rektör, dekan, girişimci ve benzeri gibi değişik isimlerde olabilirler. 1990’lı yıllardan sonra baskın olan güncel stratejik yönetim literatürüne göre stratejistler yalnızca tepe yönetimlerde bulunan yöneticilerden ibaret değildir. Uç bir ifade olarak organizasyonlardaki tüm kişiler stratejiden mesul bir stratejist olarak kabul edilebilirler. Zamanımızda stratejistler yerine stratejik yönetim sürecinin oluşturulması ve uygulanmasından mesul olan bireyler şeklinde tanımlanan stratejik liderler kavramının da kullanıldığı göze çarpmaktadır (Bakoğlu, 2010).

Stratejik yönetim sürecinin başlangıcı “stratejik bilinç”e sahip kişilerin mevcudiyeti ile olmaktadır. Stratejik bilinç işletmelerde bulunan yöneticilerin;

- organizasyonların ve rakiplerinin devamlı biçimde çeşitli stratejiler ortaya koyduğunu ve uyguladığını,

- geliştirilen bu stratejilerin daha etkili olarak nasıl geliştirilebileceğini,
- değişim açısından çevresel tehdit veya fırsatların nasıl olacağını anlayabilme ve bu konularda fikir geliştirerek uğraş verme anlamındadır (Ülgen ve Mirze, 2004).

Strateji oluşturmak “çılginca” düşünme yeteneğine sahip olmayı gerektirir. İş alanında herkes tarafından kabul gören dogmalara karşı koyabilmeyi içerir. Acaba neden dünün sektör devleri ve sektörün sarsılmaz öncüleri bugün ciddi anlamda taarruz altındalar? Bunların sebebi stratejilerini oluştururken stratejilerini bir “devrim” olarak öngörüp düşünmemiş olmalarıdır. Strateji ortaya koyarken sektörün tüm varsayımlarını yok sayarak yıkıcı düşünmek gerekir. Strateji geliştirme, sektör alanlarını yeniden tanımlamayı kapsar. Sektörde iş yapma şekillerini yeniden öğrenmeyi, oluşturmayı gerektirir. Günümüzde hayal gücü hiyerarşisi, tecrübe hiyerarşisinin önüne geçmeye başlamıştır (Akat, 2004).

2.4.2. Stratejik analiz evresi

İşletmenin analiz edilmesi, bir manada da işletmenin kimliğini meydana çıkarma uğraşdır. Bu uğraş, işletmenin yürüttüğü ve yürüteceği faaliyetleri için öncülük etme ve hatalarını düzeltme şansı sağlayan bir içe bakış şeklinde ifade edilebilir. İşletmenin analizi, çevre fırsatlarından yararlanmak ve tehlikelerden korunmak için bir firmanın hammadde, insan, pazar ve diğer kaynaklarını irdeleyerek elinde bulundurduğu gücü belirleme sürecidir. Bu süreç, işletmenin neleri yapabileceğine dair kabiliyetinin bulunduğu ve sahip olduğu kaynakların neler olduğu konusunda da bilgi verir. Elde edilen bu bilgiler, oluşumun neler yaptığı veya neleri yapmayı arzuladığıyla ilgili bilgilerden farklıdır (Dinçer, 2007).

Stratejik sorunların araştırılarak tespit edilmesi, verilerin toplanıp elde edilmesi, çözümlenmesi ve özetlenmesinden ibarettir. Kolay olması için analiz iki aşamada yapılır; bunlar dış ve iç analizlerdir. Büyük bir organizasyon için yapılan detaylı bir araştırma için çok fazla miktarda veriye ihtiyaç duyulur. Bu sebeple temel sorunların özetlenmesi önem arz etmektedir (Anıl, 2000).

Burada açıkça tespit edilen, her bir gruptaki oluşumun, özellikle genel çevre farklılaşmalarından değişik biçim ve oranda etkileneceğidir. Çevrede meydana gelen herhangi bir değişiklik, bir sektörde mevcut olan küçük bir firmayı iflasa sürüklerken başkalarına önemli fırsatlar sunabilir. Bundan dolayı, çevre analizinde organizasyonun bağımlı bulunduğu dış çevre etkenleri dikkatli bir biçimde seçilmeli ve gelecekte ne

biçimde değişikliklerin ortaya çıkabileceği tahmin edilerek işletme üzerindeki etkileri tespit edilmeye çalışılmalıdır (Dinçer, 2007).

2.4.2.1. Dış çevre analizi

Dış çevre analizi; organizasyonun girdilerini karşıladığı, üretim faaliyeti neticesinde elde ettiği ürün ve hizmetleri müşterilerine pazarladığı ve bununla birlikte benzer ürün ve hizmet üreten benzer fonksiyonlara sahip çeşitli rakipleriyle mücadele ettiği çevre de, örgütün sektör/iş çevresi şeklinde ifade edilmektedir. Dış çevre analizinde ana faktörler; iş çevresine yeni katılabilecek olası rakiplerin ortaya çıkardığı tehdit, oluşumların mal ve hizmetlerine alternatif olabilecek ikame malların tehdidi, tedarikçilerin sahip olduğu pazarlık gücü, pazarda mevcut olan rakipler arasındaki rekabetin şiddeti ve müşterilerin pazarlık gücü dikkate alınması gereken etkenlerdir (Ülgen ve Mirze, 2004).

Her bir oluşumun dış çevresinde kendisini etkileyen bazı genel ve yakın çevre faktörleri mevcuttur (Eren 2005). Genel çevre, organizasyonla direkt olarak temas halinde olmamasına rağmen örgütün faaliyetine ve geleceğine dolaylı olarak etki edebilen unsurlardan meydana gelen en dış tabakadır. Bunlar politik çevre, uluslararası çevre, sosyo-kültürel çevre, ekonomik çevre ve teknolojik çevre şeklinde isimlendirilir. Yakın çevre ise alıcılar, rakipler, satıcılar, finansal kurumlar, hükümet politikaları ve sendikal kurumlardan meydana gelmektedir (Daft, 1997).

Çağımızda çevrenin sürekli olarak bir değişim içinde olması, hem enerji ve kaynak bağımlılığı hem de çevrenin organizasyondan olan beklentilerine cevap verme zorunluluğu sebebiyle, örgütleri de değişime zorlamaktadır. Çevrede meydana gelen değişim ve gelişmeler, işletmelere bazı imkanlar sağladığı gibi tehlike ve tehditlerin de sebebi olabilmektedir. Bu nedenden dolayı da, örgütlerin hem dış çevrede olup bitenleri takip etmeleri hem de gelecek zamanlarda nelerin ortaya çıkıp nelerin olabileceğini tahmin etmeleri önemlidir. Bunun için de dış çevrenin sistematik şekilde sürekli olarak analiz edilmesi gerekmektedir (Dinçer, 2007).

İşletmeler dış çevrenin analizini yaparak beraberinde kendi içine dönerek işletme iç analizini de yaparlar. İç çevre analizi, organizasyonun elinde bulundurduğu varlık ve kabiliyetleri ile alakalıdır. İşletmenin iç analizi, çevre imkanlarından faydalanılarak ve tehlikelerden sakınmak amacıyla bir işletmenin insan, hammadde, pazar ve diğer kaynakları irdelenerek elinde bulunan gücü ortaya koyma süreçlerini oluşturmaktadır (Akgemci, 2007).

2.4.2.2. Yakın çevre analizi

Yakın çevre analizi ile örgütün içinde olduğu tedarikçiler, pazar, müşteriler, rekabet ve ikame ürün üretenlerin analizleri yapılarak organizasyonların yüz yüze kaldığı fırsat ve tehditler tespit edilir. İş aşamalarında duyulan ihtiyaçlara göre rekabetçi stratejiler ortaya koyabilen işletmeler, bu mevzuda çevreleriyle iyi bağlantılar kuramayan örgütlere göre, çok daha iyi performans sergilemektedirler (O'Regan, 2007).

Aynı genel dış çevre gibi organizasyon için tehdit ve fırsatlar oluşturan organizasyonun faaliyetini sürdürdüğü yakın çevre (iş çevresi) analizi yapılırken, firmaların hammadde ihtiyacını karşıladığı tedarikçiler, kredi imkanı sağlayan bankalar, işgücünü karşıladığı işgücü pazarı, üretimde bulunduğu mal ve hizmetlerini pazarladığı müşteriler, aynı tür mal ve hizmetleri üreten doğrudan rakipleri, sektöre yeni girme hazırlığında veya niyetinde olan olası rakipler, oluşumun ortaya koyduğu ve hizmetlerin ikamesi olan mal ve hizmetleri üreten satıcılar analiz süreci içerisine dahil edilmektedir (Sucu, 2010). Şekil 2.7'de yakın çevre analizi esnasında yapılan analizler gösterilmiştir.



Şekil 2.7. İş çevresi/yakın çevre analizi (Ülgen ve Mirze, 2013)

2.4.2.3. İşletme (İç) analizi

İşletmenin iç analizi, işletmenin kendini iç ortamında değerlendirdiği, varlık ve yeteneklerinin durumunu, hangi varlıklara ve yeteneklere sahip olduğunu, fırsatları değerlendirmek ve tehlikelerden kaçınmak için maddi ve maddi olmayan varlıklarını incelediği bir yöntemdir. İşletmeler iç analiz ile imkanlarını ve gücünü

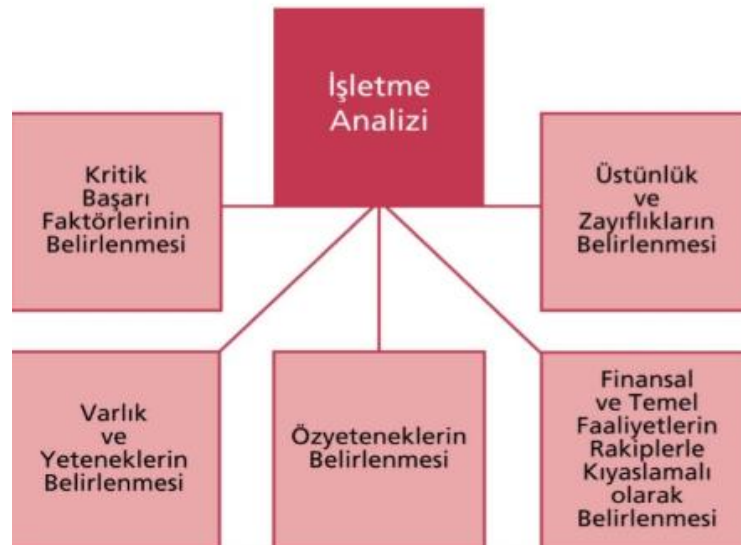
belirleyebilmektedir. Bir anlamda, iç analizi işletmenin kimliğini ortaya koyan bir çalışmadır. İç analizi yardımıyla işletmenin sahip olduğu kaynaklar, yürüttüğü süreçler, uygulamalar ve bunların sonuçları değerlendirilmektedir (Bal, 2010).

İşletme analizi sonucu bulunan, sahip olunan varlıklar ve yetenekler ile rakip firmalarınki kıyaslanarak onlara göre işletmenin durumu yorumlanmaktadır. İşletmenin sahip olduğu varlıklar ve yeteneklerin satın alıcılar nezdinde hangi değeri taşıdığı da oldukça önemlidir. Yalnız, rakibe göre üstün durumda olan bir işletme varlığı veya yeteneği, satın alıcıların gözünde bir değer taşımıyorsa üstünlük olarak adlandırılmaz (Ülgen ve Mirze, 2013).

Bir işletme analizinin etkili olabilmesi için aşağıda belirtilen beş değerlendirilmenin sonuçlarının bulunması gerekmektedir. Bunlar:

- İşletmenin sahip olduğu varlıkların ve yeteneklerin tespit edilmesi,
- Sahip olunan varlık ve yeteneklerin, temel yetenekler (işletmeye has, kıymetli, az bulunan, taklit edilemez, ikamesi olmayan) midir, tespit edilmesi,
- Sahip olunan varlık ve yeteneklerin, sektörde faaliyet gösteren rakiplere göre üstün veya zayıf olup olmadığının tespit edilmesi,
- İşletmenin finansal ve temel faaliyetlerinin sektöre göre kıyaslanması ve işletmenin durumun ortaya çıkarılması,
- Kritik başarı faktörlerinin tespit edilmesi olarak sıralanabilir.

Şekil 2.8’de işletme analizi esnasında sonuçları araştırılacak beş değerlendirme gösterilmektedir.



Şekil 2.8. İşletme analizi (Ülgen ve Mirze, 2013)

2.4.2.4. Durum belirleme analizleri

İşletmenin durum belirleme analizlerinde en sık başvurulan analiz yöntemi üstünlükler, zayıflıklar, fırsatlar ve tehditlerin belirlendiği SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) Analizi'dir. Bundan dolayı ilk olarak SWOT matrisinin hazırlanması tavsiye edilmektedir. Fakat denge analizi ve performans güçleri analizi şeklinde durum belirleme matrisleri de uygulanabilir. Bu bölümde ayrıca stratejik kontrol bölümünde bulunan Dengeli Değerlendirme Çizelgesi'nden de yararlanılabilir.

2.4.2.4.1. SWOT (üstünlükler, zayıflıklar, fırsatlar, tehditler) analizi

Stratejik idareciler ve araştırmacılar, uzun zamandan bu yana işletmelerin rekabet avantajlarının kaynak noktalarına ilgi duymuşlardır. Çoğunlukla bu çaba, bir yanda örgütün karşı karşıya olduğu fırsatlar ve tehditler ile diğer yanda da organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri arasındaki ilişkiler üzerinde odaklanmıştır (Campbell ve Luchs, 2002). Stratejik yönetim bakımından örgüt ve çevresi arasındaki bağlantı, iki ayrı noktada yoğunlaşır. Bunlar, çevre şartları ile örgütün kabiliyeti ve kapasitesiyle çevre şartları arasındaki uyumu kurmaktır. Çünkü organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi bu uyum süreci ile ilişkilidir.

Çevre şartları, devamlı olarak değişen şartlar sebebiyle oluşumu ya yeni bir fırsatla ya da bir tehditle yüz yüze getirmektedir. Bununla birlikte, her örgütün elinde bulunan kaynak ve kabiliyetlere bağlı şekilde üstün ve zayıf tarafları bulunmaktadır. Organizasyonun bir bütün halinde hali hazırdaki durumunun ve tecrübesinin araştırılması, üstün ve zayıf yönlerinin ortaya konması ve tüm bunların çevre şartlarıyla uyumlu hale getirilmesi sürecine SWOT analizi adı verilebilir. SWOT, İngilizce kelimeler olan strengths, weaknesses, opportunities ve threats kelimelerinin baş harflerinin birleşmesinden adını almıştır. Bu kelimeler sırası ile üstünlükler, zayıflıklar, fırsatlar ve tehditler olarak Türkçe'ye çevrilebilir. Bu analizin ortaya konulabilmesi için ilk olarak organizasyonun her bir etkeni, anlamlılık düzeyine göre değerlendirilmeli; sonrasında ise, oluşumun iç faktörleri göz önünde bulundurulmalıdır (Dinçer, 2007).

Fırsatlar

Fırsat, kelime anlamı olarak her tür faaliyet esnasında faaliyet için uygun zaman ve ihtiyaç bulunan başka koşulların oluşması anlamına gelmektedir. Stratejik yönetim bakımından fırsat ise, herhangi elverişli bir durum şeklinde ifade edilebilir. Yeni bir

ürünün ortaya çıkarılması, maliyet fiyatlarının düşmesi, uluslararası pazarların ortaya çıkması ve benzeri birçok durum firmalar için birer fırsat özelliği taşıyabilir. Fırsatlar, politik ve hukuki çevre faktörlerindeki değişim, teknolojiye yenilikler, sosyokültürel etkenlerdeki değişimler ve benzeri gibi birçok alanda ortaya çıkabilmektedir. Organizasyonlar için içinde yer aldıkları sektördeki fırsatlar çoğunlukla çok sınırlıdır. Bu durum da oluşumların pazarda yer alan çevre faktörlerindeki tüm değişim ve gelişmelerden faydalanmalarını gerektirir (Perreault ve McCarthy, 2005).

Üstünlükler

Üstünlükler, firmaların herhangi bir alanda rekabet halindeki oluşumlara göre daha etkili ve verimli olmasını sağlamaktadır. Bir örgütün üstünlüğünü, kolaylaştırıcı faktörler şeklinde ifade eden araştırmacılar da mevcut olup, onlara göre üstünlük, şu andaki performans seviyesini muhafaza etmeyi kolaylaştırıcı etki yapar ve daha başarılı işler başarabilmek için bir başlangıç noktası teşkil eder (Hussey, 1998). Üstünlük, bir yetenek şeklinde karşımıza çıkabileceği gibi, organizasyonun kendine has bir varlığı ya da kaynağı, ya da pazarda avantaj oluşturan (güçlü bir imaj, iyi ve kaliteli bir ürün, birinci sınıf teknoloji gibi) herhangi bir özelliği de olabilmektedir (Thompson ve Strickland, 1989).

Tehditler

Örgütlerin göz önünde bulundurmadığı etkenlerden meydana gelebilen tehlikeler işletme için tehdit oluşturur (Hooley, Saunders ve Piercy, 2004). Tehdit halinde örgüte yönelik bir meydan okuma ve kargaşa söz konusudur (Kotler, 2000). Tehdit, organizasyonun amaçlarına ulaşmasını zora sokan veya imkansız hale getiren yeni bir durumun ortaya çıkması anlamına gelir. Bir oluşumda başarıya ulaşmaya engel teşkil edecek veya zarara neden olabilecek her şey, bir tehdit unsurudur. İşletmenin bir tehdit ile karşılaşması durumunda işletme için elverişsiz bir eğilimin zorunlu kıldığı bir meydan okuma söz konusudur (Eren, 2005).

Zayıflıklar

Örgütler için zayıflık, rakiplerine nazaran veriminin daha düşük veya rakiplerine karşı etkisinin daha az olduğu yönleri ve faaliyetleri demektir. Daha basit bir tanımlamayla zayıflık, örgütün rekabet halindeki kuruluşlara göre yetersiz olduğu durumdur. Zayıflık için başka bir ölçü ise, çevrede ortaya çıkan değişimler karşısında

organizasyonun yeterli olamaması veya meydana gelen değişikliğe cevap verememesidir (Dinçer, 2007).

SWOT analizi birçok işletme tarafından bilinen, çok yaygın şekilde kullanılan bir analizdir. Bu analize, bünye ve çevre analizleri de denebilir. Strateji çalışmalarında örgütün bünyesi ve çevresi çok iyi bir biçimde ele alınıp incelenmelidir. İşletme içindeki kuvvetli ve zayıf yönler ortaya çıkarılır; çevrenin ise sağladığı fırsatlar ve dayattığı tehditler ele alınır. SWOT analizi çok basit bir analiz olmakla birlikte analizi maharetle uygulamak zor bir süreçtir. Objektif olabilmek bünye analizinde çok zordur. Kendi oluşumumuzun güçlü yönlerini abartmak, zayıf yönler içinse mazeretler ileri sürmek çok kolaydır. Ayrıca, alışkanlıklar gerçekleri görülmesini zor hale getirebilir. Bundan dolayı, SWOT analizinde dışarıdan bakan bir gözün önemi artmaktadır. Bu sebeple, oluşumlar tarafsız danışma birimleri oluşturmakta ve bu tür analizlerde onların fikirlerinden yararlanmaktadır. Örgüt bünyesi içerisinde oluşturulacak olan komiteler de faydalı olmaktadır. Örgüt bünyesine yeni katılmış olan idarecileri bu komitelerde görevlendirmek yaygın olarak uygulanan bir yöntemdir. Ayrıca, strateji danışmanları da “dışarıdan bakan göz” görevini üstlenip yerine getirebilir (Ertuna, 2008).

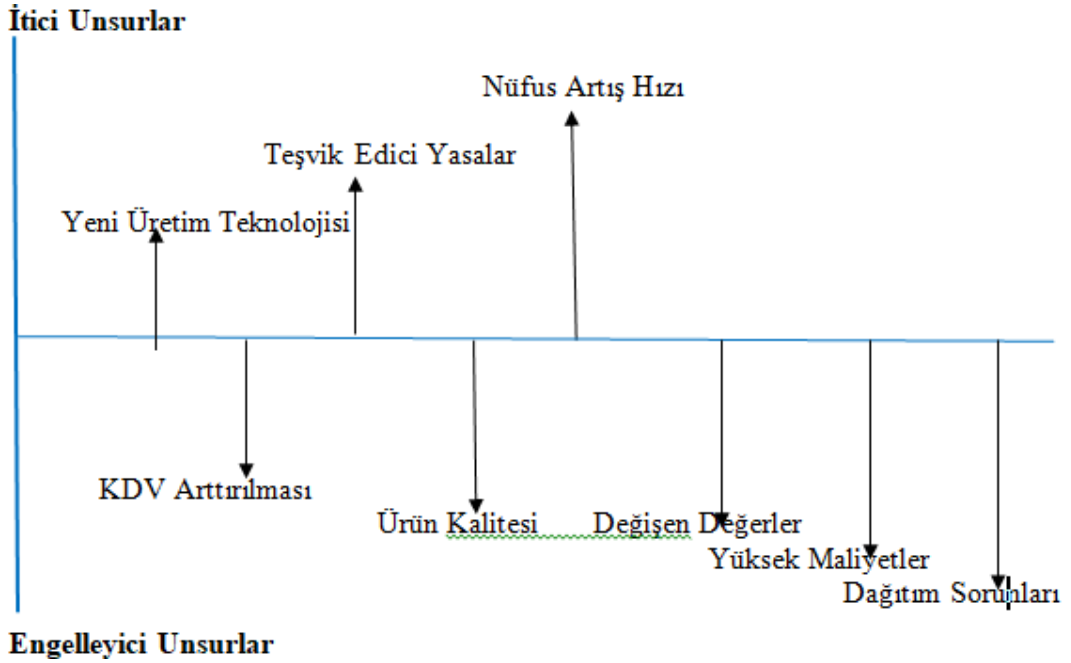
Stratejik yönetimin en önemli unsurlarından biri olan SWOT analizi yapılması için durum değerlendirmesi ile birlikte; tüketici analizleri, piyasa rekabet analizleri, pazar analizleri, dış çevre analizleri gibi işletme dışı durum analizlerinin de yapılmasına ihtiyaç bulunmaktadır (Baykal, 2018).

2.4.2.4.2. Performans güçleri analizi

Bu analiz, SWOT analizinde tespit edilenlerin önemine bakarak işletmenin genelinde ya da belli bir bölümündeki performansının gücüne göre fırsatları ve tehditleri, üstünlükleri ve zayıflıkları tayin etmeyi hedefleyen bir yöntemdir. Kısaca, performans güçleri analizi, SWOT analizinin geliştirilmiş bir şeklidir (Canbaz, 2014).

Bu analizde, tüm grupların stratejik amaçları temel alınarak, her bir ayrı amaç için ayrı ayrı olarak, bu amaçlara ulaşmaya engel olan ve destekleyen etkenler belirlenir. Çalışmaya başlamadan önce katılımcılar iki gruba bölünür ve ilk grup tarafından birinci ve ikinci stratejik niyete, ikinci grup tarafından da üçüncü ve dördüncü stratejik niyete performans güçleri analizi uygulanır. Niyetlerin beşincisi ise grupların her ikisi tarafından analiz edilir. Her bir stratejik niyet için ayrı ayrı olacak şekilde oluşturulan performans güçleri analizlerinin sonuçları bir tablo halinde yazılı şekle getirilir.

İtici unsurlar, performansın artmasına etki eden etmenler olarak koordinat düzleminde yukarıya yönlü bakan oklarla gösterilir. Engelleyici unsurlar, organizasyon performansını azaltan etmenler olarak aşağı yönde oklar şeklinde gösterilir. Burada önem arz eden, her itici veya engelleyici etkenin, o etkenin örgüt performansında etkileme oranına göre uzun veya kısa çizgilerle gösterilmesidir. Uzun gösterilen oklar, kısa gösterilen oklara göre organizasyon performansı üzerindeki etki düzeyi daha yüksek olan unsurları işaret etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010). Şekil 2.9’da itici ve engelleyici unsurlar gösterilmiştir.



Şekil 2.9. Performans güçleri analizi (Ülgen ve Mirze, 2010)

2.4.2.4.3. Denge analizi

Örgütlerin içerisinde bulunduğu çevresel unsurlarını ve işletmenin yeteneklerinin organizasyon üzerindeki etkilerini göreceli şekilde belirten bir durum belirleme analizidir ve bu manada iç ve dış çevre analizlerinin ikisinde de kullanılabilir (Canbaz, 2014).

Kaplan ve Norton (1992) tarafından geliştirilen bu yöntemle işletmenin tüm iş birimlerindeki çalışanların uzun vadeli işletme stratejileri anlamasını ve işletme hedeflerinin bunlara uyumlu olarak belirlenmesini sağlamayı amaçlamaktadır (Barutçugil, 2013).

Bu analiz yöntemi tekniği de performans güçleri analiz tekniğinde olduğu gibi koordinat düzlemi üzerinde hazırlanmaktadır. Yatay olan çizgi organizasyondaki herhangi bir etkenin o anki durumunu işaret etmektedir. Bu unsur, işletmenin karlılığı, üretim kapasitesi, pazar payı, bölgesel pazar payından biri olabilir. Katılımcılardan analizi ele alınacak unsurun mevcut durumunda kalmasına sebep olan faktörleri ifade etmeleri istenir. Bazı etkenler analizi yapılan unsuru o anki bulunduğu durumundan daha aşağı itelemeye uğraşır. Bu aşağı yönlü iten faktörler doğal olarak azaltan faktörlerdir. Bazı faktörler ise, unsurun bulunduğu mevcut durumu yukarı yönlü itelemeye çalışır. Bu etkenler ise yükselten faktörlerdir. Unsurun sahip olduğu konumunu denge halinde tutacak olan azaltan ve yükselten faktörler önem seviyesine göre göreceli biçimde uzun, orta veya kısa çizgilerle gösterilir. Mevcut durumun devamına etki eden azaltan ve yükselten faktörlerin tespit edilmesinden sonra olay, etkenlerin etkisinin azaltılarak veya çoğaltılarak, isteğe göre var olan durumun devam ettirilmesi, yükseltilmesi veya düşürülmesidir (Ülgen ve Mirze, 2004).

2.4.2.4.4. Değer zinciri analizi

Firmalar, belirlenen amaçlarını elde edebilmek için irili ufaklı olarak gruplanmış bazı faaliyetler yürütürler. Ana iş grupları, daha küçük parçalara ayrılarak gruplanıp alt kademelerde iş birimleri oluşturulmaktadır. Böyle küçük küçük gruplanmış tüm iş birimlerinde yürütülen faaliyetler, varlık ve yetenekler yardımıyla amaçlar elde edilebilmektedir. Bu iş birimlerinin ve onların faaliyetlerinin başarılı olması, firmanın rekabet üstünlüğü kurmasını sağlamaktadır. Bu faaliyetler, ancak rakiplerden daha fazla değer içeriyorsa rekabet üstünlüğüne yardımcı olacaktır. Değer ise, satın alınan mal ve hizmet karşısında müşterinin algısı sonucu oluşur. Bir mal ve hizmet, daha az bir maliyetle satın alınırsa veya mal ve hizmet için ödenen ücretten daha fazla fayda sağlanırsa müşteri gözünde değer oluşmuş demektir (Ülgen ve Mirze, 2013).

Firmaların tüm iş birimlerinde değer oluşturan faaliyetler bulunmaz. Bazı faaliyetler, müşteri için bir değer içermezler. Bazı faaliyetler ise az veya çok değer içerirler. Firmalar için önemli olan, faaliyetlerin değer oluşturmaları ve bu değerlerin rakiplerden daha başarılı ortaya çıkarılmasıdır.

Bunun belirlenebilmesi için de firmalarda değer oluşturan faaliyetlerin kıyaslanarak incelenmesi ve tespit edilmesi gerekmektedir. Firmalarda rekabet üstünlüğü getiren değerler iki şekilde oluşabilmektedir (Köroğlu, 2012). Bunlar:

- Faaliyet maliyetlerini düşürerek maliyet üstünlüğü kurup değer artışı sağlamak.

- Üretilen mal ve hizmetlerde farklılık oluşturarak piyasadan yüksek bir fiyat uygulayıp değer artışı sağlamak.

Değer zinciri analizi, faaliyetlerin değerinin artırılmasının nasıl sağlanacağını ve değer artışı için hangi kritik faktörlere dikkat edilmesi gerektiğini ve düşük maliyet veya farklılaştırmanın nasıl oluşturulacağını rakiplerin yetenek ve faaliyetleri ile kıyaslayarak açıklayan bir değerlendirmedir ve Michael Porter (1985) tarafından ortaya atılmış bir analizdir (Dinçer, 2013).

Firmalarda gerçekleştirilen faaliyetler, temel faaliyetler ve destek faaliyetleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Temel faaliyetler, mal ve hizmetlerin üretilerek müşterilere teslim edilmesi sonucu ilgili gelir oluşturan faaliyetlerdir. Bu faaliyetlerin bir maliyeti bulunmaktadır. Elde edilen gelirin maliyetlerden yüksek olması firmanın sağlamaya çalıştığı durumdur. Firmalara gelir getiren temel faaliyetler beş ana grupta sınıflandırılmıştır. Bunlar; içe yönelik lojistik faaliyetler, üretim faaliyetleri, dışa yönelik lojistik faaliyetler, pazarlama satış faaliyetleri ve servis faaliyetleri olarak sıralanmaktadır. Destek faaliyetleri ise dört ana grupta sınıflandırılmıştır. Bunlar; altyapı tedarik faaliyetleri, teknoloji geliştirme faaliyetleri, insan kaynakları yönetimiyle ilgili faaliyetler, işletmenin yönetsel altyapısı ile ilgili faaliyetler olarak sıralanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013).

Değer oluşturan faaliyetler ise genel yönetim, araştırma ve geliştirme, ürün ve hizmet geliştirme, üretim, pazarlama, dağıtım ve müşteri hizmetleri olmak üzere yedi başlık altında toplanır. Bir işletmede belirtilen bu yedi faaliyeti, rakiplere kıyasla daha ucuza ya da daha iyi olarak yapılması için değer zinciri analizinin uygulanması gerekmektedir. Bu faaliyetlere değer zinciri analizi uygulanması sayesinde işletmeler rekabet üstünlüğü kurabilmektedir (Köroğlu, 2012).

Değer zinciri analizinde, değeri belirleyen iki etken vardır. Birinci etken, değer oluşturan faaliyetlerin toplam maliyetidir. İkinci etken ise bu faaliyetlerin sonucu elde edilen toplam gelirdir. Elde edilen toplam gelir ile harcanan toplam maliyet arasındaki fark firmanın karıdır (Dinçer, 2013).

Değer zinciri analizi uygulamak, işletmelere önemli yararlar sunar. Bu faydaları dört başlık altında toplamak mümkündür (Köroğlu, 2012). Bunlar:

- İşletmenin her bir değerini tespit ederek ve değer oluşturan bu faaliyetlerin aralarındaki bağı güçlendirerek düşük maliyetlerle ve farklılaştırma yoluyla rekabet üstünlüğü oluşturmak.

- İşletmenin, tedarikçileri, rakipleri ve müşterileri ile olan ilişkileri göz önüne alarak rekabetçi pazarda bulunduğu konumu tespit etmek.
- İşletme faaliyetleri ve süreçleri değerlendirilerek bunların uyumunu sağlamak ve ilişkilerini güçlendirmek.
- İşletme stratejilerini hangi faaliyetlerin desteklediğini tespit etmek ve bu faaliyetleri stratejiler doğrultusunda düzenlemek.

2.4.2.4.5. İşletmenin finansal durum ve performans değerlendirme analizi

İşletmenin mevcut durumunu finansal açıdan gösteren üç temel tablo vardır. Bunlar, bilanço, gelir tablosu ve nakit akış tablolarıdır. Bilanço, belli tarih itibari ile firmanın varlık ve kaynak durumunun maddi değerini gösteren tablodur. Gelir tablosu, firmanın belirli bir faaliyet dönemindeki gelir, giderini göstererek aralarındaki farkı kar veya zarar olarak çıkaran tablodur. Nakit akış tablosu, raporlama döneminde, firmanın tüm nakit girişlerini ve nakit çıkışlarını gösteren tablodur. Üst yönetim için, stratejik yönetim çözümlemesi esnasında, belirtilen finansal tabloların yorumlanması ile yapılacak finansal oran analizleri, işletmenin performansını değerlendirmek adına kullanılan yardımcılarıdır (Ülgen ve Mirze, 2013).

Finansal tablolar ve oran analizleri, firmanın geçirilen son üç yıllık dönemi üzerinde yapıldığı durumda, işletmenin mevcut durum ve performansının zamanla değişimi izlenebilir. Ayrıca, yapılan analizler ile firmanın hedeflerine ulaşmak için başarılı olup olmadığı görülebilecektir. Bu analizlerin sektörde bulunan rakiplere yapılması sayesinde sektörün finansal performansı ve finansal analiz oranlarının sektör ortalaması bulunabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013).

Finansal analiz yöntemleri çok sayıda vardır. Ancak, genel olarak, bunların beş tanesi üst yönetim kademesi tarafından yapılan stratejik değerlendirmelerde kullanılmaktadır.

Likidite oranları

Likidite oranları, firmanın ödeyeceği kısa veya uzun dönemli borçları için nakit performansını göstermektedir. Çok kullanılan iki adet önemli likidite oranı vardır. Bunalar; cari oran ve asit test oranı olarak adlandırılmaktadır. Cari oran aşağıda verilen hesaplama yöntemi ile hesaplanmaktadır. Yapılan hesaplama sonucunda bu oranın 1'den büyük çıkması, firma için olumlu anlamda olup firmanın kısa vadeli borçlarını

kolaylıkla ödeyebileceğini gösterir. Asit test oranı ise firmanın kısa vadeli borçlarını karşılayabilecek nakit varlıklarını göstermek için kullanılmaktadır.

$$\text{Cari oran} = \text{dönen varlıklar} / \text{kısa dönemli borçlar} \quad (2.1)$$

$$\text{Asit test oranı} = (\text{Dönen varlıklar} - \text{Stoklar}) / \text{Kısa dönemli borçlar} \quad (2.2)$$

Kaldıraç oranları

Kullanılan diğer bir finansal analiz oranı ise kaldıraç oranıdır. Kaldıraç oranı, firmanın sermayesi ile borçları arasında olan ilişkiyi ve bunun yanında, borçlanarak elde edilen varlıkların oranını göstermektedir. Kısaca, kaldıraç oranları firmanın finansal kabiliyetini gösterir.

$$\text{Kaldıraç oranı} = \text{toplam borçlar} / \text{toplam varlıklar} \quad (2.3)$$

Karlılık oranları

Karlılık oranları ise işletmenin elde ettiği karın değişik varlık ve kaynaklarla ilişkisini göstermektedir.

$$\text{Varlık karlılık oranı} = \text{vergi sonrası kar} / \text{toplam varlıklar} \quad (2.4)$$

$$\text{Satış kar oranı} = \text{vergi sonrası kar} / \text{satışlar} \quad (2.5)$$

Verimlilik oranları

Verimlilik oranları, varlıkların kullanımının verimini değerlendirmek kullanılmaktadır. Kullanılan bazı verimlilik oranlarına ait hesap yöntemleri aşağıda verilmiştir.

$$\text{Varlık devir hızı} = \text{satışlar} / \text{ortalama varlıklar} \quad (2.6)$$

$$\text{Stok devir hızı} = \text{satılan malın maliyeti} / \text{ortalama stoklar} \quad (2.7)$$

$$\text{Stok tüketim süresi} = \text{ortalama stoklar} / (\text{satın malın maliyeti} / 365) \quad (2.8)$$

Piyasa değeri oranları

Piyasa değeri oranları, yatırımcıların firmaları değerlendirmek için kullandığı analiz oranlarıdır.

$$\text{Fiyat-kazanç oranı} = \text{hisse senedi piyasa fiyatı} / \text{hisse başına kar} \quad (2.9)$$

$$\text{Piyasa-defter değeri oranı} = \text{hisse senedi piyasa fiyatı} / \text{hisse başına defter değeri} \quad (2.10)$$

2.4.2.4.6. İşletme işlevleri ve kritik başarı faktörlerinin analizi

İşletmenin yürüttüğü asıl faaliyetler olarak; üretim, pazarlama, finansman, araştırma ve geliştirme, insan kaynakları, yönetim ve organizasyon işlevleri gösterilebilir. Her işletmede asıl faaliyetlerin veya alt işlevlerin önemi aynı olmayabilir. İşletmeye veya sektöre göre faaliyetlerin önemlilik değeri farklılık gösterebilir.

Üretim işlevleri

İşletmenin mal ve hizmet üretiminde bulunan etkinlikleri içeren her türlü faaliyete üretim işlevi denir. İşletmeler için rekabet üstünlüğü, üretim maliyetlerini kontrol ederek ve kalitesini yükselterek sağlanabilmektedir. Bu nedenle, işletmenin üretim verimliliğinin artırılması gerekir. Verimliliğinin artışı ise, tüm üretim faktörlerinin özelliklerinin geliştirilmesi, teknolojinin yenilenmesi ve geliştirilmesi ile sağlanmaktadır. Bunun yanında üretim ekipmanlarının tam kapasite ile kullanımının sağlanması ile de üretim verimliliği artırılabilir (Dinçer, 2013). Ayrıca, üretim için yer seçimi, makine yerleşimi ve seçimi, üretim planlama, kalite kontrol, malzeme ve diğer ürünlerin tedarik zinciri ile ilgili etkinlikler gibi konular önemine göre rakiplerle karşılaştırma yapılarak işletmenin durumunun tespit edilmesinde kullanılmaktadır.

Pazarlama işlevleri:

İşletmenin üretimden sonra mal ve hizmetlerin tüketiciye teslim edilmesine kadar olan tüm etkinlikleri incelenir. Ürünün özellikleri, ürün fiyat etkenleri, dağıtım etkenleri, tutundurma faaliyetleri ve bunlarla ilgili tüm etkinlikler değerlendirilir. Böylece, işletmenin pazar konumlanması ve müşteriler nezdindeki algısı rakiplerine karşı üstünlükleri ve zayıflıkları ortaya çıkarılır (Dinçer, 2013). İşletmenin pazarlama işlevi esnasında yürüttüğü tüm faaliyetler, rakiplerin benzer faaliyetleri ile karşılaştırılarak firmanın durum tespiti yapılır.

Finansman işlevleri

İşletmenin, finansal durumu, sermayesi, nakit akışı, finansal maliyetler ve bu maliyetlerin düşürülmesi için gerekli önlemler ve faaliyetler işletme için bilinir olması gereken faktörlerdir. İşletmenin ileriki döneminde stratejisine uygulayarak ulaşmaya çalıştığı hedefine varmak, ekonomik bazı sıkıntılar nedeniyle imkansız duruma gelebilir (Dinçer, 2013).

Bu nedenle, işletmenin faaliyetine devam edebilmesi için ihtiyaç olan maddi kaynakların temin edilmesi hayati önemdedir. İşletmenin finansal işlevini devam ettirebilmesi için; sermaye temin edilmesi, borçlanma ile kaynak bulunması, faaliyetlerin riskini düşürecek tedbirlerin uygulanması, teşvikleri kullanarak maddi fayda sağlamak, muhasebe etkinlikleri, maliyet, bütçeleme ve bütçe kontrol işlemleri gibi faaliyetler rakiplerine göre karşılaştırılarak firmanın mevcut durumu

belirlenmelidir. Belirlenen mevcut durum sonucunda, firmanın mevcut finansal durumunun rakiplerine karşı üstünlüğü var ise firma rekabette oldukça fazla kazanım sağlayabilmektedir.

Araştırma ve geliştirme işlevleri

Firmalarda araştırma ve geliştirme işlevleri, rakiplere göre rekabet üstünlüğü oluşturacak en mühim işlevlerden sayılabilir. Çünkü teknik gelişim ve yeni buluşlar araştırma ve geliştirme faaliyetleri sonucu ortaya çıkmaktadır. İşletmenin araştırma ve geliştirme faaliyetleri, diğer tüm faaliyetlerinden ayrı düşünülmemelidir. Ancak, bu işlevi yerine getirmenin maliyeti oldukça yüksektir. İşletmeler, bu maliyeti karşılayabilecek mali kaynakları gözden geçirerek, yeterli ve yetenekli çalışanlara sahip olmaya odaklanmalıdır (Dinçer, 2013). Bu işlev esnasında yürütülen tüm alt grup faaliyetler, faaliyetin önemine göre rakiplerle kıyaslanarak irdelenmelidir.

İnsan kaynakları ile ilgili işlevler

İnsan kaynakları ile ilgili işlevleri, “farkı oluşturan insandır” felsefine göre günümüzde her ölçekteki firmada önemini giderek artırmaktadır. Firmalarda rekabet üstünlüğü sağlamak için en etkili faktörün işgücü olduğu inancı gün geçtikçe daha da fazla oluşmaktadır. Yetkinliği olan ve işe uygun çalışanların bulunması ve görevlendirilmesi, personellerin eğitimi ve yeteneklerinin geliştirilmesi, performans değerlemeleri, ücret ve maaş sistemleri, ödüllendirme sistemi çalışan motivasyonu ile ilgili etkinlikler, yöneticiler için liderlik çalışmaları gibi faaliyetler rakiplerine göre karşılaştırılarak firmanın mevcut durumu belirlenir (Ülgen ve Mirze, 2013).

Yönetim ve organizasyon işlevleri

Firmalarda yürütülen tüm faaliyetlerin düzenlenmesi, bölümlere ayrılması, icrası ve denetimi ile ilgilenen yönetim ve organizasyon işlevi, işletmenin kültürü, idaresi ve teşkilatlanması için düşünce, kurallar ve politikalar oluşturmaktadır. Bu işlev altında yürütülen tüm faaliyetlerin amacı, diğer işlevsel faaliyetlerin etkililiğini ve verimliliğini sağlamaktır. Firmada bu işlev altında yürütülen faaliyetlerin durum belirlemesi de yine diğer tüm işlevler gibi rakiplere göre karşılaştırılarak yapılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013).

Kritik başarı faktörlerinin analizi

Her iş kolunda başarıya götüren kritik başarı faktörleri diye adlandırılan etkenler bulunmaktadır. Kritik başarı faktörlerinin işletmenin her seviyesinde ve her faaliyetinde

bulunup bulunmadığının analizi gerekmektedir. Kritik başarı faktörleri, işletmenin her seviyesinde farklı olabilmektedir. Bu faktörler, işletmenin başarıya ulaşabilmesi için önem gösterilmesi gereken işin püf noktalarıdır. Bu faktörler, aynı zamanda işletmenin yetenekleri yanında bazı durumlarda dış çevre unsurları ile ilgili olmaktadır. Bir işletmede, kritik başarı faktörlerini tespit etmek öncelikli sırada olmalıdır. Ardından, işletme bu faktörlere sahip olmak veya geliştirmek için gayret göstermelidir (Bal, 2010).

Yapılan analiz sonucunda işletmede kritik başarı faktörleri bulunduğu tespit edilirse yapılması gereken ilk iş faktörlerin geliştirilmeye çalışılmasıdır. Böylece, sektörde bulunan rakiplere karşı rekabet üstünlüğü elde edilebilecektir. Ancak, her zaman başarıya ulaşmak mümkün olamamaktadır. Ne kadar gayret gösterecekler de firmalar rakiplerine kıyasla kritik başarı faktörlerinde üstünlük elde edemeyebilirler. Sonuçta, işletmenin başarı kazanması için ihtiyacı olan kritik başarı faktörleri elde edilmek zorundadır. Eğer, işletme, kendi içinde başarı faktörlerini geliştiremezse dışarıdan destek alıp, eksiksiz olarak bu faktörleri kesinlikle temin etmesi gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013).

Peters ve Waterman (1982) geliştirdikleri 7S teorisi, strateji (stratagey), yapı (structure), biçim (style), sistem (systems), personel (staff/people), beceri (skill), paylaşılan değerler (shared value) gibi faktörlerin tanımlanması ile stratejiler belirleyerek işletmeyi geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu teoride bulunan yedi faktör; birbirlerine bağlı, üstünlük getiren değişkenler olarak tanımlanmaktadır. stratejik yönetimde başarıyı yakalayabilmek için; bu faktörlerin, kendi aralarındaki dengeyi de sağlayarak mutlaka işletme içinde var olması gerekmektedir (Bal, 2010).

Kritik başarı faktörleri, bir firmanın her işlevinde ve firmanın her yönetim kademesinde farklı farklı olabilir. Bu nedenle, her kademe ve her işlevde bu faktörlerin bulunup bulunmadığı mutlaka değerlendirilip incelenmelidir.

2.4.3. Stratejik yönlendirme evresi

Stratejinin oluşturulması olgusunu açık olarak ortaya koyabilmek için; önce stratejinin oluşturulması kavramının gelişimine etkisi olan en etkili çalışmalardan yola çıkarak stratejinin oluşturulmasının tarihsel süreç içerisinde hangi süreçlerden geçtiği incelenecektir. Stratejinin oluşturulmasına dair yaklaşımların tarihsel olarak süreçte sınıflandırılmasında Mintzberg ve Quinn'in (1996) Strateji Süreci adlı kitaplarında sunduğu çerçeve kullanılacaktır. Daha sonra, stratejinin oluşması kavramının yerleşmesinde en fazla etkiye sahip olan üç klasik çalışmadan bahsedilerek kavram ve

yol açtığı argümanlar sebepleri ile anlatılmaya çalışılacaktır (Bakoğlu, 2010). Stratejiyi oluşturma evresinin ön aşaması olan strateji yönlendirme sürecinde örgütün yaptığı iş, misyon, vizyon ve amaçlarının belirlenmesi gerekir. Farklı bir ifadeyle organizasyonun ilerleyeceği, hedefleyeceği yön belirlenir. Vizyon ile misyon, örgütün stratejik kararlarına rehberlik eden yön duygusunun belirlenmesine olanak sağlar (Ketelhohn, 2006).

2.4.3.1. Yapılan işin tanımı

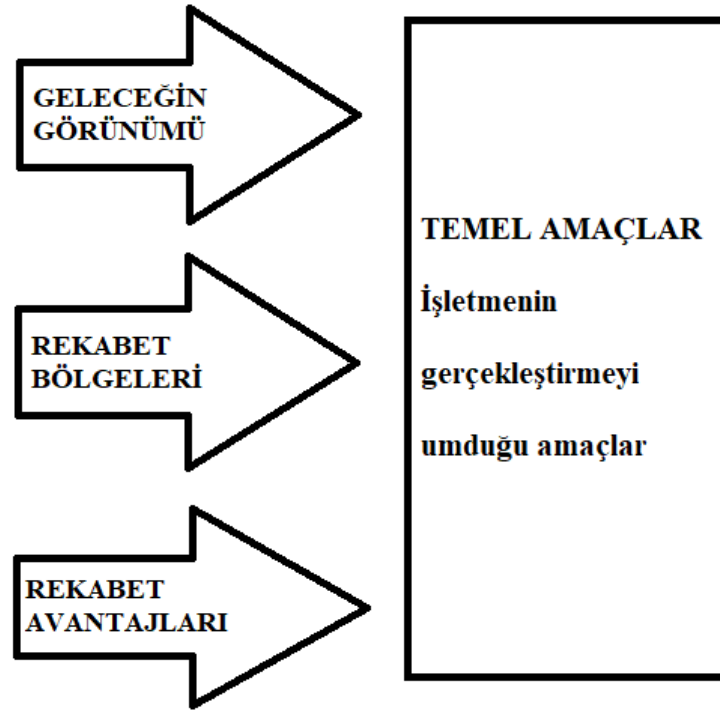
Organizasyonun elde ettiği ve piyasaya sunduğu mal veya hizmetlerin, üretim etkenlerinin ve etkinliğini sürdürdüğü pazarların belirtilmesi şeklinde ifade edilen örgütün yapmakta olduğu işin tanımlanması stratejik yönetimin ilk aşamalarından birini oluşturmaktadır. Çünkü stratejik yönetim bilincine hakim olan idareciler, örgütün sahip olduğu işin ne olduğunu ifade edip bu işle alakalı analizler yapacak ve stratejik kararlar verecektir. Diğer yandan, stratejik yönetim süreci ilerlerken akla gelen; yapılmakta olunan iş faaliyetlerinin doğru olup olmadığı, sahip olunan işe yeni bazı unsurlar ilave edilerek geliştirilip geliştirilemeyeceği, hatta faaliyetleri devam edilmekte olan işin terk edilerek yeni ve farklı bir işe başlanılıp başlanılamayacağı gibi soruların örgütün stratejik amaçları istikametinde çözüme kavuşturulması da gerekebilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007).

2.4.3.2. Misyon

Kelime anlamı olarak misyon, tek bir kişi veya bir araya gelmiş toplumun vazife edindiği özel görev anlamına gelmektedir. Misyon, örgütün neden var olduğunu ve ne yapmak istediğini ifade etmektedir. Her oluşum yazılı veya yazısız da olsa kendisine bir felsefe veya bir misyon edinmiştir. Misyon, herhangi bir organizasyonun ortaya çıkışı ve varoluş sebebidir. Ayrıca, oluşumun stratejik hedeflerini nasıl gerçekleştireceğini ortaya koyan çerçeveyi meydana getirmektedir. Misyon, organizasyonun uzun vadeli vizyonunu, olmak istediği şeyin ne olduğuna ve hizmet vermek istediği kişilerin kimler olduğuna dair kendisine görev edindiği hedefler şeklinde tanımlanmaktadır. Misyon, işletmenin kendisini tanımlamasıdır. Organizasyonun faaliyetini sürdürdüğü pazar, fonksiyonları, hizmetleri ve faaliyetleri bu tanımlamanın temel unsurlarını meydana getirmektedir. Tanımlanmış bir misyonu olan organizasyonlarda, iş görenler ne için, nasıl ve ne şekilde çalışmalarını gerektiğini daha iyi kavrayıp çalışmalarını daha iyi

şekilde sürdürecektir. Bu da çalışanların gelecekte ortaya koyacağı işlerde daha başarılı olmalarına neden olacaktır (Doğan, 2000).

Bir işletme için öncelikle yapılan işin ne olduğu açıkça bilinmelidir. Asıl işin ne olduğu tespit edilmez ise misyon ifadesi de yanlış belirlenecektir. İşletme yöneticilerinin öncelikle sorması gereken soru, “asıl işimiz ne” olmalıdır. Mesela, bir otobüs firması, bu soruya biz otobüşçüyüz veya biz taşımacıyız olarak iki farklı şekilde cevap verebilir. Eğer otobüs firması, kendisini eğer otobüşçü biçiminde tanımlarsa işletmenin yapması gerekenler farklı, taşımacı biçiminde tanımlarsa farklı olacaktır (Kırım, 2004). İşletme misyon ifadesini yazmaya başlamadan önce, işletme değerlerinin belirlenmesi gerekir. Yani, kurucuların belirli bir misyonu tanımlamalarından çok önce bir değerler dizisi oluşturup ortaya koymaları gerekmektedir (Quigley, 1998). Misyon ifadesi farklı bileşenlerden oluşmalıdır. Bir misyon ifadesinin anahtar bileşenleri Şekil 2.10’da görülmektedir.



Şekil 2.10. Misyon ifadesinin anahtar bileşenleri (Gregory ve Miller, 1996)

Misyon ifadesinin anahtar bileşenleri doğrultusunda, bir misyon ifadesi, çoğunlukla bazı soruları cevaplandırmaya çalışır (Miller ve Gregory, 1996). Bunlar:

- İşletmemizin var olma amacı nedir?
- En temel amacımız nedir?
- Organizasyonunuzun ayırt edici özelliği nedir?

• Önümüzdeki 3 ya da 5 yıl içinde endüstrimizde olabilecek muhtemel değişiklikler nelerdir?

• Biz kimiz ve kim olmalıyız, hizmetlerimizden yararlananlar kim, sadık müşterilerimizi kimler oluşturuyor?

• Bizim ana ürün ve servislerimiz şu an nedir, önümüzdeki dönemlerde ne olmalıdır?

• Biz neyiz, ne olmalıyız, temel ekonomik kaygılarımız nelerdir?

• Organizasyonumuzun değerleri, inançları, özlemleri ve var oluş önceliği nedir?

Açık ve net olarak bu biçimde misyon belirleme ve resmi bir misyon ifadesi yazmanın örgütlere üç temel faydası olacaktır (Miller ve Gregory, 1996). Bunlar:

• Misyon ifadeleri, stratejileri formülize etmede öncülük ederek sınırları belirlememizi sağlar.

• Misyon ifadeleri, örgüt faaliyetlerinde standartların ortaya konmasına olanak ve paydaşların sorumluluklarını iyice kavrayıp sahiplenmelerini sağlar.

• Misyon ifadeleri, bireysel davranışlar için standartlar belirler.

Görüldüğü gibi misyon, stratejinin belirlenip açıklanmasından daha önce yani organizasyon için kaynakların karşılanmasıyla önce belirlenmesi gereken bir husustur. Bu şekilde oluşum neyi yapacağını, halka ne gibi bir katkıda bulunarak onun bünyesinde yaşamını ve gelişimini devam ettirme imkanı elde edeceğini belirtmektedir. Strateji ise, kaynakları misyonun ortaya koyduğu değerler doğrultusunda nerelere, hangi miktarlarda dağıtılacağını gösteren ve daha somut bir kavramdır (Eren, 2005).

2.4.3.3. Vizyon

Vizyon bir oluşumun gelecek tasarımıdır. Başka bir ifadeyle örgütün gelecekte kendisini nerede ve nasıl görmek istediğinin bir ifadesidir. Bu bakımdan vizyon, bir yönü ile örgütün motivasyon sebebi olurken, bir yönü ile de ulaşılmak istenilen hedefler ile yapılan uygulamaların oluşumu götürdüğü yerin gözden geçirilip varılmak istenen nokta için örgütün yenilenmesine ve değiştirilmesine katkı sağlamaktadır. Bu yönüyle belirlenen güçlü bir vizyon, kişileri bir arada tutup gelecekteki hedeflere yönlendirerek motive eder (Kılıç, 2010). Vizyonun bir öncü görevi üstlendiği söylenebilir. Bu öncülük bazı düşünürlere göre, bugünkü hal ile gelecek arasında köprü görevi üstlenecek yaratıcı enerjinin kaynağı şeklinde de tanımlanmaktadır (İldeniz ve Doğukan, 2002)

Vizyon kavramı ile misyon kavramı ile karıştırılmamalıdır. Bu iki kavram arasındaki fark; misyonun bir örgütün varoluş sebebini ve o anki mevcut durumunu

ifade etmesi, vizyonun ise örgütün gelecekte ulaşması gereken konumunu ifade etmesi olarak açıklanmaktadır. Misyon, örgüt için var oluş bildirgesi, vizyon ise örgütün stratejileri için yol göstericisi veya geleceği gösteren ışıktır (Kılıç, 2010). Vizyonun ortaya konulmasına ilişkin yaklaşımlar ise ikiye ayrılmaktadır. Bazı yönetim bilimci kişiler vizyonu üst yönetimin belirlemesi ve oluşuma yaymasını önerirken, bazıları ise vizyonun çalışanların tamamının katılımıyla hep birlikte geliştirilmesi gerektiğini savunmaktadır. İkinci kısımda bulunan düşünürler herkes tarafından sahiplenilmiş etkili ve kalıcı bir vizyonun, ancak, herkesin fikrinin bulunduğu bir çalışmanın neticesinde oluşturulabileceğini ileri sürmektedir. Çünkü yöneticiler değişebilir, pazarlar farklılaşır ürünlerin modası geçebilir, hatta yeni yönetim modelleri ortaya çıkıp yönetim tarzları tamamen farklılaşabilir. Fakat bir örgütün vizyonu öngörülen geleceği işaret ederek bir rehber olarak devamlılığını korur ve örgütü hayatta tutar (James ve Jerri, 1996)

Netice itibari ile, vizyonun bir örgütün gelecekte kendisini nerede, ne şekilde ve hangi başarılar ile görmek istediğini kapsayan bir kavram olduğunu ve organizasyonu bu geleceğe götürecek olan önemli motivasyon vasıtalarının başında yer aldığı söylenebilir. Burada unutulmaması gereken nokta, vizyonun sahici ve meydana gelen değişimlere cevap verebilir özellikte olması, kolay anlaşılır olması, belirlenmiş olan değerler ile çatışmaması, eyleme yönelik olması, ortak beklentilere cevap verebilmesi ve örgüt içindeki yapılara hareket alanı sağlaması gerektiğidir.

2.4.3.4. Amaç ve hedefler

Amaçlar, bir örgütün ana misyonlarını gerçekleştirmek için ulaşmak istediği özgül neticelerdir (Porter, 2004). Başarı için amaçlar zorunludur. Çünkü bir yönü işaret ederler, öncelikleri ortaya çıkarırlar, değerlendirmede gösterge olarak yararlanılırlar, birliktelik sağlarlar, koordinasyona odaklanırlar ve örgütleme, planlama, motivasyon ve aktivitelerin etkin şekilde kontrolü için dayanak oluştururlar.

Stratejik amaçlar; genel amaçların ve misyonun, örgütün faaliyet alanına göre özelleştirilmiş ve tanımlanmış biçimidir. Organizasyonun misyonuna göre iyi niyetlerden ve idarenin kendi özel değerlerini kapsayan tercihlerinden daha farklılaşmıştır. Oluşumun kabiliyet ve kapasitesi, dış çevre şartları, geçmiş tecrübeleri stratejik amaçların ortaya konmasında daha etkili olur (Dinçer, 2007).

Örgütteki sekiz farklı alanda stratejik amaç belirlenebilir. Bu alanlar; pazarlama, verimlilik, yenilik yapma, sosyal sorumluluk, finansal kaynaklar, beşeri kaynaklar, fiziki kaynaklar ve karlılıktır. Tablo 2.2’de bu alanlarla ilgili olarak tanımlanabilecek

birer amaç özeti verilmiştir. Burada belirtilen sekiz stratejik amaç alanı, organizasyonun önemli başarı kriterlerini meydana getirmektedir. Örgütler yalnızca bir alanda değil, birden fazla alanda kendileri için amaç ortaya koydukları durumlarda, başarılarını daha gerçekçi şekilde görebilirler. Mevcut idarelerde yalnızca karlılığa yönelik amaçların ortaya konulması, başarıların ölçülmesinde özellikle uzun süreçlerde aldatıcı olabilir (Dinçer, 2007).

Tablo 2.2. *Stratejik amaçlar ve stratejik alanlar (Dinçer, 2007)*

STRATEJİK ALANLAR	STRATEJİK AMAÇLAR
Pazarlama	Mal ve/veya hizmetlerin kalitesini geliştirmek suretiyle her bir üretim hattında ve stratejik iş biriminde pazar payını %15 artırmak (veya pazar payı ölçüle-rinde bir numara olmak)
Verimlilik	Temel üretim süreçlerinde veya stratejik iş biriminde üretim maliyetini %5 oranında azaltmak ve/veya faydayı artırarak şirketi daha iyi duruma getirmek.
Finansal Kaynaklar	Güçlü olan finansal yapıyı muhafaza etmek.
Beşeri Kaynaklar	Çalışanlar arasında verimliliği artırmak için, güvenli, teşvik eden, ve etkili bir çalışma çevresi geliştirmek.
Beşeri Kaynaklar	Çalışanlar arasında verimliliği artırmak için, güvenli, teşvik eden, ve etkili bir çalışma çevresi geliştirmek.
Fiziki Kaynaklar	Yukarıdaki amaçlara katkıda bulunmayan iş veya mamulleri tecrit etmek.
Yenilik Yapma	Ar-ge için satışların %7'sinden daha azını harcayarak, yeni ürünlerde lider olmak.
Sosyal Sorumluluk	Kendi amaçlarını gerçekleştirirken ahlaki değerlere sadık kalmak, kaynakları aynı zamanda içinde yaşadığı toplumu geliştirmek için kullanmak.
Karlılık	Öz sermayesinin geri dönme oranını yıllık olarak %20'de tutmak.

Hedefler, belirlenmiş olunan stratejik amaçların örgütün bölümlerine göre ayrıntılı biçime getirilmiş olan nihai durumudur. Bu hedefler, stratejik amaçların yerine getirilebilmesiyle ilgili olan ve rakamlarla tanımlanabilen sonuçlardır. Tali (ikincil) stratejik amaçlar, uygulama amaçları veya taktik amaçlar olarak da adlandırılmaktadır. Hedefler veya uygulama amaçları, stratejik amaçların bir işlevidir ve stratejik amaçlara nazaran daha kısa dönemlidir. Bu iki amaç genel olarak birbiri ile uyum içinde bulunmalı ve desteklenmelidir. Ancak uygulama amaçları, isminden de anlaşılacağı gibi, bazı durum ve hallerde stratejik amaçların tersiymiş gibi bir görünüm arz edebilir.

Bu zıtlık kısa dönemlidir ve özellikle uzun vadede hedefler, stratejik amaçların yerine getirilmesine yardım etmelidir. Bir işletme gerçekleştirmek için birden çok hedef belirleyebilir (Dinçer, 2007). Örneğin;

- yüzde olarak belirlenmiş olan pazar payı hedefine ulaşabilmek için farklı satış birimlerinin yapması gereken satış miktarı;
- toplam satış tutarı için belirlenen rakamı;
- kazanılması hedeflenen müşteri sayısı için belirlenen bir sayı;
- yenilenmesi gereken yatırım tutarları;
- toplam iş gücü içinde personel devir oranı;
- satışlardan elde edilmesi beklenen kar için ürünlere veya müşteri grubuna göre belirlenmiş olan satış rakamları; bir işletmenin eş zamanlı yürüttüğü faaliyetleri sonucunda elde etmeye çalıştığı hedefleri olabilir.

Hedefler aynı zamanda, ortaya konulan stratejik amaçların gerçekçi olup olmadığını göstermesi yönünden oldukça yararlıdır. Her alt düzeyde belirlenen ve uygulamaya gittikçe yaklaşan bu hedefler, daha üst amaçların yenilenmesinde etkili olur (Dinçer, 2007).

2.4.4. Strateji oluşturma evresi

Strateji oluşturma evresi, en basit ifadesiyle hayati öneme sahip bir karar aşaması şeklinde değerlendirilebilir. Örgütün iç ve dış çevre analizi yapıldıktan sonra uygun stratejilerin belirlenip seçilmesi strateji oluşturmak olarak bilinir. Stratejik düşünceyi misyon ifadesi izler bunun devamında dış ve iç çevre analizi ile stratejik seçim aşamalarının ardışık şekilde birbirini takip etmesi neticesinde strateji oluşturma evresinin gerçekleştiği söylenebilir (Hill ve Jones, 2012). Eren (2013)'e göre stratejik yönetim modeli üç bölümden meydana gelmekte olup birinci aşama stratejik planlama (strateji oluşturma), ikinci aşama belirlenen stratejilerin uygulanması ve son aşama da ise değerlendirme/kontrol evrelerinden bahsedilebilir (Eren, 2013). Başka bir biçimde ifade edildiğinde, strateji oluşturma aşaması, organizasyonun dış çevre analizi ile iç çevre analizinin bitmesi sonrası, durum belirleme matrislerinden yararlanılarak sahip olunan kaynak ve yeteneklerin fırsat ve tehditlere karşı değerlendirilmesine imkan vermesi yönüyle önem teşkil etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013). Bir işletme strateji meydana getirirken, aslında diğer seçeneklerin yerine bir hareket tarzı takip etmeye karar vermektedir. Fakat bu hareket tarzının firmanın güçlü ve zayıf yönleri ile çevresel fırsat ve tehditlerin etkisi altında olduğu ileri sürülebilir (Hitt vd., 2009).

Önemli olan bir diğer konu farklı stratejiler içerisinde hangilerinin tercih edileceği yani strateji seçimidir. Strateji seçimi bir yüksek düzey karar özelliğindedir ve bu kararlar idari kararlara yön verirken eylemsel kararlar da yönetsel kararlar ışığında biçimlenir (Eren, 2013).

2.4.4.1. Temel stratejiler

Temel stratejiler, örgütlerin veya örgüt içindeki değişik iş birimlerinin sürekliliğini sağlayabilmeleri ve rekabet üstünlüğü oluşturabilmeleri için ileriki dönemlerde yapması veya yapmaması gereken iş ve faaliyetlere ilişkin belirlenecek stratejilerdir. Temel stratejiler, örgütün etkinliğini devam ettirdiği “işin tanımının” genişletilmesi veya daraltılması ile ilgilidir. Örgüt, yaptığı işin tanımını değiştirerek bazen işlerini büyütmeyi, bazen küçültmeyi bazen de olduğu gibi sürdürmeyi hedefler. Hedeflenen bu stratejiler aslında örgütün temel stratejileridir. Örgütler bazı durumlarda da bu temel stratejileri birlikte ya da artarda uygulamayı tercih ederler (Ülgen ve Mirze, 2013).

Organizasyonlar, bir rekabet ortamında varlıklarını korumak ve sektöründe giderek daha etkili ve güçlü duruma gelmek için mücadelede bulunurlar. Bu mücadelenin başarıya ulaşmasına etki eden en önemli etken, uygun stratejilerin seçimidir. Uygun strateji seçimi için ise öncelikli olarak alternatif strateji ve stratejik faaliyetler ortaya konulmalıdır. Alternatif stratejiler oluştururken stratejik açıklığın nasıl kapatılacağı üzerine tüm olasılıklar belirlenir. Örgüt için hiç değişmeme halinden, mevcut durumu iyileştirmeye ve saldırgan bir biçimde büyümeye varıncaya kadar farklı bazı stratejik alternatifler mevcuttur. Her bir stratejik alternatif, dikkatli bir biçimde değerlendirilmeli ve ardından en uygun olan alternatifin seçimine karar verilmelidir. Seçim, hangi stratejik karar alanında bulunursa bulunsun, bir örgütün izleyebileceği çok sayıda strateji bulunmaktadır. Bu stratejiler; hızla büyüme, değişmeme, mevcut durumu muhafaza etme ve hatta tasfiye etmeye kadar çok geniş bir alanda bulunur. Aynı zamanda, bu stratejilerin örgüt içi ya da örgüt dışı boyutları bulunmaktadır. İç stratejilerde örgütün sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlerden yararlanılırken, dış stratejilerde başka oluşumlarla ortaklık, işbirliği veya birleşme sağlanmaktadır (Dinçer, 2007).

2.4.4.1.1. Küçülme stratejileri

Küçülme stratejileri, örgütlerin takip edeceği temel stratejilerden biridir. Organizasyonlar bazen mevcut halleri ile sektörde devam ettiremeyeceklerini

anladıklarında ya da herhangi bir tehdit etkeni bulunmaksızın karşılaştıkları bir fırsatı değerlendirebilmek adına küçülme kararı alabilirler. Bir örgütte organizasyonel küçülme, örgütün yönetim birimlerince, örgütün etkinliğini, verimliliğini ve rekabet gücünü artırmak ve geliştirmek niyetiyle alınan kararlar ve uygulamalar dizisidir. Oluşumun idarecileri tarafından bir strateji olarak belirlenen küçülme, organizasyonun maliyetlerini, işgücünü ve iş süreçlerini etkilemektedir. Genel anlamda küçülme kavramı örgüt ölçeğinin küçülmesi anlamına gelmektedir (Cameron, 1994).

2.4.4.1.2. Büyüme stratejileri

Gelecekte karşılaşılabilecek değişimler karşısında her örgütün en temel problemi varlığını devam ettirebilmektir. Bir işletmenin uzun vadede varlığını devam ettirebilmesi için General Electric firmasından Lowell Steele'in özlü bir şekilde üzerinde durduğu gibi, iki stratejik yeteneğe sahip olması gerekir: Bunlar büyüme yeteneği ve değişme yeteneğidir (Steele, 1989).

İç büyüme yolları

Şirketler bir yandan rekabet şartlarında varlıklarını sürdürürlerken, diğer taraftan da büyümeye ve faaliyet gösterdikleri alanlarda gelişmeye çalışırlar. Günümüzde organizasyonların iç büyüme stratejilerini altı başlıkta toplayabiliriz. Bunlar; uzmanlaşma, yatay çeşitlendirme, dikey çeşitlendirme, tek yönlü çeşitlendirme, yığılım ve türdeşlik olarak sayılabilir (Eren, 2005).

- Uzmanlaşma; bu strateji, sınırlı olan belirli bir pazar üzerinde yalnız bir ürün çeşidi ile etkinliklerini planlama ve onu geliştirme esasına dayanır. Uzmanlaşma, faaliyetlere kesinlik ve netlik kazandırmak hedefi güder (Eren, 2005).

- Yatay çeşitlendirme; firmaların daha önce ürettiği ürün veya ürünlerin kendi sanayi dalında kalarak genişleme planıdır. Organizasyon teknolojik gelişmeleri yakından takip ederek eski ürünlerinin endüstrisinde ve üretim teknolojisi ona benzerlik gösteren, ona bağlı olan ürünlerin üretilmesine yönelmektedir. Ancak, oluşum, yapmış olduğu bu çeşitlendirmenin talep ve müşteri üzerindeki etkilerini önceden bir testten geçirmek zorundadır (Eren, 2005).

- Dikey çeşitlendirme; belli bir düzeyde bulunan üretim faaliyetlerini, üretim etkinliklerini kaynaklarına doğru ya da son ürünlere doğru genişletmeye bütünleştirme veya dikey çeşitlendirme denir. Şirket, üretim aşamasında kullanılan bu sürece dahil olan hammadde ve yarı mamullerin üretilmesiyle ilgilenir ve onları kendisinin

üretmesinden bazı ekonomik yararlar bekleyebilir. Ya da ara mal olarak üretilen ve bu ürünleri sattığı sanayi kollarının üretimleriyle alakadar olup, faaliyet alanını bu yöne kaydırır (Eren, 2005).

- Tek yönlü çeşitlendirme: Organizasyonlar, bazı mamullerin bir çeşidi için benzer veya yeni bazı müşteriler arar. Böylece, çeşitlendirme bakımından pazarlar üzerinde yoğunlaşır. Oluşum için bazı yeni teknolojik özellikler barındıran bazı farklı ürünler üreterek alışılmış müşterilere pazarlar. Bu durumda da çeşitlendirmenin yönü ürünlere döndüktür. Böyle bir stratejik plan, şirkete bir miktar gelişme imkanı sağlar.

- Yığılım; organizasyonun üretim konuları bakımından birbirlerinden farklı birden fazla endüstri kolunda faaliyetlerde bulunarak gelişme stratejileri izlemesine yığılım denmektedir.

- Türdeşlik; ticari bakımdan dar biçimde bir grup altında birçok faaliyet kolunun birleşmesine türdeşlik denilmektedir. Türdeşlik şeklinde, ticari bakımdan birçok işletmenin işbirliğine girmelerinin nedeni, üretilen farklı ürünler arasında ticari faaliyetler bakımından birçok ortak noktaların bulunmasıdır (Eren, 2005).

Dış büyüme yolları

Dış büyüme, bir işletmenin başka bir işletme ile birleşerek sağladığı büyümedir. Dünya ekonomisinde özellikle de bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmelerin oluşturduğu etkiler çok farklı açılardan ortaya çıkabilmektedir. Ülkelerarası ilişkilerde görülen gelişmeler sınır kavramının da ortadan kalkmasına sebep olurken, pazarlarda meydana gelen farklılıklardan yararlanabilme adına özellikle yeni faaliyet alanlarında ekonomik ölçek tanım ve kavramlarında yeni ifadelerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Başka bir ifade ile paylaşma ve buna bağlı büyüme stratejilerinin güncelleşmesi gerektiği gerçeği ile karşı karşıya kalınmaktadır (Kırman, 2000). Dış büyüme yolları; iki şekilde yapılabilir.

- Başka işletmelerle birleşme veya onları satın alma yoluyla büyüme: Firmanın kendi bünyesinde var olan faaliyetlerini geçmişte olduğu gibi sürdürdüğü durumlarda; ulaşabileceğinden daha yüksek satış ve kar hedefini yakalayabilmek için, başka firmaların kurulmuş ve faaliyette olan üretim tesislerini, dağıtım bölümlerini satın alma veya onlarla birleşme yolunu tercih etmesidir (Eren, 2005).

- Müşterek yatırım ortaklığı (ortak girişim): İki veya daha fazla organizasyonun farklı bir tüzel kişiliğe sahip ortaklaşa yeni bir şirket kurması ve bu şirketi kuran ana organizasyonun her birinin yeni kurulmuş olan şirketin hisselerine sahip olmasına ortak

girişim denir. Ortak girişim, temelde bir anonim şirket ortaklığı olarak da düşünülebilir, bu ortaklık yerel ya da uluslararası düzeyde olabilir. Bir giriş stratejisi olarak bakıldığında ise birden çok ülkedeki ortakların meydana getirdiği bir işbirliği olmaktadır. Ortaklığın birkaç tüzel kişiden oluşması gibi, bir müşterek yatırım ortaklığı belirli bir işin yapılması için ortaklığı ve kontrolü paylaşan iki veya daha fazla sayıdaki yatırımcının meydana getirdiği bir girişimdir (Uzman, 2002).

2.4.4.1.3. Durağan stratejiler

Örgütün mevcut halini muhafaza etmek ve yeni etkinlik alanlarına girerek risk almaktan uzak durmak amacıyla takip ettiği stratejilerdir. Çoğunlukla dış çevrede fazla değişimin meydana gelmediği, piyasa şartlarının belirli bir düzeyde kaldığı, rekabetin durumunun çok yoğun şekilde yaşanmadığı şartlarda tercih edilen durağan stratejiler, organizasyonun mevcut durumunu koruma amacına yöneliktir. Durağan stratejileri tercih eden bir organizasyon; amaçlarında ya hiç değişikliğe gitmemekte ya da benzer amaçları özümsemektedir. Bunun yanında, büyüme hızlarında çok fazla artış ya da azalış hedefi koymamakta, ürettiği ve sattığı hizmet veya malları ya hiç değiştirmemekte ya da çok küçük değişiklik yaparak piyasaya sürmektedir. Ayrıca, pazardaki konumunu korumak amacıyla hatırlatıcı çalışmalara ve reklamlara başvurmaktadır (Sucu, 2010).

Ancak, durağan stratejiler hiçbir faaliyette bulunmama ve hiçbir şey yapmama manasına gelmez. Bundan dolayı durağan stratejiler uygulanırken örgütler özellikle stratejik analiz, uygulama ve stratejik kontrol süreçlerine önem vermelidirler.

2.4.4.1.4. Karma stratejiler

Örgütler bazı durumlarda temel stratejileri birlikte veya arka arkaya uygularlar. Karma stratejiler, örgütlerin temel stratejilerden birkaçını aynı anda uygulaması veya kullanması sonucu oluşan strateji çeşididir (Ülgen ve Mirze, 2006). Organizasyon eğer tek bir ürün veya tek bir hizmet cinsi ile bir pazarda faaliyette bulunuyorsa yukarıda bahsi geçen strateji çeşitlerinden birini açık bir şekilde uygulamaya sokabilecektir. Ancak, bazı durumlarda farklı stratejik alternatiflerin izleri veya aynı anda birden çok tercihi izleme durumu görülebilecektir (Thompson ve Strickland, 1978). Örneğin, örgütün bir iş bölümünde küçülme stratejisi uygulanırken farklı bir iş bölümünde büyüme stratejisi takip edilebilir. Örgütte var olan ürün ve hizmetlerin bazılarının üretiminden bir süreliğine veya sürekli olarak vazgeçilirken, bazı yeni ürün veya

hizmetler etkinlik alanına dahil edilebilir. Örgüt, pazarların bazılarında etkinliklerini azaltırken farklı yeni pazarlara girebilir. Örgüt, üretim ve operasyon etkinliklerinden bazılarını geçici bir süre veya tamamen terk ederken, farklı bir üretim faaliyetini organizasyon içinde uygulamaya başlayabilir. Kısaca, farklı iş bölümlerinde aynı anda veya ardı ardına farklı stratejiler uygulanabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2006).

Aynı anda ya da ardı ardına farklı stratejilerin uygulandığı durumlarda örgüt karma strateji uyguluyor denebilir. Örgüt, yatay farklılaştırma stratejisi uygularken, bir taraftan da yenilik stratejisini de aynı zamanda uygulamaya koyabilir, hatta farklı organizasyonlarla birleşme yolunu tercih edebilir. Kısacası, bir tek ürün veya hizmet üretim ve pazarlamasında bulunan bir organizasyonun gerektiği durumda büyüme ve gelişme için birlikte farklı stratejiler takip edebilme yolunu tercih etme seçeneği bulunduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca, çeşitlendirilmiş ürün havuzu bulunan bir örgütün, her bir stratejik iş bölümü için bir veya birden çok stratejik alternatif uygulayabileceği belirtilmelidir. Örgütün veya örgütün her bir stratejik iş bölümü için tercih edilen stratejiler zaman içinde değişebilmektedir. Geçmiş dönemlerde büyüme stratejilerinden biri tercih edilen bir stratejik iş bölümü için şimdiki zamanda durgun büyüme stratejisi, ileriki zamanlarda ise bir tasarruf stratejisi uygulanabilir. Sonuç olarak, örgütlerde çoğunlukla uygulanan stratejiler karma stratejilerdir (Eren, 2005).

2.4.4.2. Üst düzey stratejiler

2.4.4.2.1. Çeşitlendirme stratejisi

Mevcut işlerden başka iyi fırsatlar yakalandığı zamanlarda, çeşitlendirme başvurulabilecek geçerli bir yoldur. Endüstri yüksek düzeyde cazip bulunduğu ve işletmenin başarılı olabilmesi adına kuvvetli bir iş karışımına sahip olduğu durumlarda, iyi bir fırsat ortaya çıkmış olur. Üç tür çeşitlilik söz konusudur. Yeni elde edilen ürünler başka müşteri gruplarına cazip gelebilirse de, işletmenin var olan imalat hattındaki ürünlerini güçlendirerek teknolojik ve/veya pazarlama gücü doğuracak yeni ürünler aramasına (konsantre çeşitlilik stratejisi) denmektedir. İkincisi, yeni elde edilen mamullerin teknolojik olarak mevcut üretim hattı ile bir alakası olmamasına rağmen, mevcut müşterilerine cazip gelebilecek yeni farklı ürünlerin arayışına girmesidir. Buna, yatay çeşitlilik stratejisi denmektedir. Sonuç olarak, işletme, var olan teknolojisini, ürünleri veya pazarları ile bir bağlantısı olmayan yeni işleri aramasına kümeleşmiş çeşitlilik stratejisi denmektedir. Neticede çeşitlendirme stratejilerinin özünde büyüme stratejilerinden kabul edildiği unutulmamalıdır (Kotler, 2000).

2.4.4.2.2. Çekilme stratejisi

Şirketlerin üst düzey yönetimlerinde uygulanan ve bu yönetimdekilerin mesuliyeti altında bulunan stratejilerden bir tanesi de mevcut etkinlik alanlarında buldukları işlerin bir kısmının veya tamamının terk edilmesi mevzuunda uyguladıkları stratejiler, çekilme stratejileri şeklinde isimlendirilmektedir. Bu strateji İngilizce yönetim bilimi literatüründe “disinvestment”, “retrenchment”, “liquidation” ve “divestment” gibi terimlerle ifade edilmektedir. Türkçe alan yazınlarda ise bazı yazarlarca “tasarruf” “gerileme”, “tecrit etme”, “etrafına bakma”, “geri dönme”, “işletmeyi satma”, “esaret”, “son verme” stratejileri şeklinde isimlendirilen bu stratejilerin hemen hemen tamamı aynı veya benzer durumları ifade etmek için kullanılmaktadır. Kurumsal bir üst yönetim stratejisi olan ve çoğunlukla istenilen bir küçülmeye veya daralmaya odaklanmış bu stratejileri, çekilme stratejileri biçiminde isimlendirilmektedir. Ayrıca, çekilme stratejileri içindeki alt grupları da “tam tasfiye”, ”kısmi tasfiye”, “tasarruf” şeklinde adlandırılır. Organizasyon her daim ulaşmak istediği sonuçlara ve amaçlara ulaşamayabilir veya elde edilen ve varılan neticeler beklentilerini karşılamayacaktır. Bu tarz durumlarda, üst düzey idareciler şirketin varlığını devam ettirebilmek için önemli kararlar almak zorundadır. Bunun yanında, organizasyon varlığını devam ettirebilecek durumda olmasına rağmen endüstrisinde rekabet üstünlüğü sağlayamayabilir ve ortalamanın altında getiri elde eder. Bu durumların tümü organizasyondaki paydaşlarının beklentilerini karşılamayabilir. Bunun dışında, çevresel analizlerde, yepyeni bazı sektörlerde ortalamanın üzerinde getiri sağlayacak bir takım fırsatlar tespit edilebilir. Yapılan mevcut işler iyi olması durumunda dahi, organizasyon ortaya çıkan bu yeni ve cazip fırsatlardan yararlanabilmek için kaynaklarının bir bölümünü mevcut işlerinden çekip bu cazip alana yatırmak isteyebilir (Ülgen ve Mirze, 2004).

2.4.4.3. Rekabet stratejileri

Rekabet, serbest piyasa çarkında faaliyetini sürdüren en az iki iktisadi birimin, fiyat ve fiyat dışı çeşitli araçlar ile en büyük pazar payını elde etmek ve karlarını yükseltmek isteğiyle giriştikleri etkileşim sürecini ifade eder. Organizasyonların rekabet üstünlüğü; o an var olan ya da sonra rakip olabilecek potansiyel rakipler tarafından aynı anda gerçekleştirilmeyecek, değer yaratan bir stratejinin uygulanması, aynı stratejinin rakiplere oranla daha üstün bir biçimde gerçekleştirilmesi ya da değer yaratan eşsiz bir kaynak portföyüne sahip olunması ile sağlanabilmektedir (Güleş, 2004).

Sektörde/pazarda benzer hizmetleri ve malları aynı grup müşteriye sağlayan oluşumlar birbirleri ile rekabete girerler. Rekabet, bir yönüyle müşterilerin ihtiyaç duyduğu gereksinimleri karşılarken, şirket için müşterilerin beklentilerini karşılayan ve onlar için değer oluşturan stratejilerle pazarda mücadele etme anlamına gelir. Değer oluşturma, ulaşılmak istenilen müşteriye düşük maliyetli veya farklı özellikteki mal ve hizmet sağlayarak gerçekleştiğine göre, pazarda firmalar arasındaki mücadelede bu konulara yoğunlaşır. Bunun için organizasyonlar ya en düşük maliyetle mal ve hizmet elde ederek müşteriye sunar ya da daha yüksek fiyatlarla farklı özellikli mal veya hizmetleri müşteriye sunarak onların beklentilerini karşılar (Ülgen ve Mirze, 2004).

Örgüt, strateji uygulamalarını geniş bir alanda müşterilerini gruplamaya gitmeden tüm müşterileri hedef edinerek yapabileceği gibi, müşterilerini belirli bir gruba odaklı olarak, sadece onları hedefleyerek de yapabilir. Bununla beraber, yukarıda belirtilen her iki uygulamayı birlikte gerçekleştirebilir. Bu stratejileri rakiplerinden daha iyi uygulayacak olan organizasyonlar, sektörde rekabet üstünlüğü elde edecek ve bunun neticesinde ortalamanın üzerinde getiri elde edecektir (Ülgen ve Mirze, 2004).

2.4.4.3.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği stratejisi, bazen düşük maliyet stratejisi şeklinde de anılmaktadır. Bunun sebebi, birçok organizasyonun kendilerini belirli bir sektörde düşük maliyet lideri haline getirerek rekabetçi üstünlük sağlaması olarak gösterilebilir (Akin, 2001).

Maliyetlerin düşürülebilmesi için yalnızca birkaç etkinlikte maliyet düşürme çalışması yapmak yeterli olmamaktadır. Maliyet düşürmek için uygulamada ilk akla gelenler; tedarikçilerle pazarlığa başvurarak girdi fiyatlarını azaltmak, haberleşme, enerji, yönetim ve ofis giderlerini düşürmek, çalışanların yan ödemelerini azaltmak gibi yollara başvurmak olmaktadır. Bir organizasyonda, yapılan veya yapılacak olan her faaliyetin rakiplerden mutlaka daha düşük maliyetli olması beklenemez. Burada asıl önemli olan, o faaliyetin değer oluşturmadaki önemi ve oluşturulan bu değerın büyüklüğüdür. Dolayısı ile faaliyet ile ilgili kararlar ve analiz, bu iki unsura göre belirlenir (Ülgen ve Mirze, 2004). İşletmeye maliyet liderliği elbette ki bazı avantajlar oluşturacaktır. Bu avantajlar; organizasyona pazar ortalamasının üstünde getiri, girdi maliyetlerindeki yükselişle firmanın baş edebilmesini sağlamak ve tedarikçilerle daha fazla pazarlık yapabilme olanağı ve gücü sağlamak olmaktadır (Çetinkaya, 2008).

Bu strateji, aynı mamulü daha az maliyete daha ucuza üretebilme gücünü ifade etmektedir. Tüketiciler pazarda var olan ürün seçeneklerini değerlendirirken ve satın

alma kararlarını verirken benzer rakip ürünler arasında fiyat kıyaslaması yapmaktadırlar. Bundan dolayı, üreticiler ve pazarlamacılar fiyatlarını belirlerken mutlaka rakip ürünlerin fiyatlarını göz önünde tutarak fiyatlarını ona göre belirlemek zorundadırlar (Şakrak, 1997).

2.4.4.3.2. Farklılaştırma Stratejisi

Bu stratejide organizasyon, pazarın büyük bir bölümü tarafından değerli sayılan önemli müşteriler uğruna üstün faaliyetleri yerine getirme üzerinde yoğunlaşır. İşletme, servis lideri, stil lideri, kalite lideri veya teknoloji lideri olmaya uğraşır, fakat tüm bunları yapabilmeye imkan yoktur. Organizasyon istenilen bu farklılığa katkı sağlayacak kuvvetleri işleyecektir. Bu uygulama ile kalite lideri olmaya çalışan şirket, en iyi hammaddeleri ve parçaları kullanmalı, onları uzmanca monte etmeli, dikkatli bir şekilde kontrol etmeli ve onun kalitesini etkili bir biçimde müşterilerine ulaştırabilmelidir (Kotler, 2000). Farklılaştırma stratejisi, ürünün markalaşmasına katkı sağlamasıyla müşterilerin bağlılığının artırılmasında ve eşsiz pazar gereksinimlerine yoğunlaşmasıyla en üst seviyede pazar payına ulaşılmasında temel araç olarak görülmektedir (Güleş ve Bülbül, 2004).

2.4.4.4. İşlevsel/bölümsel stratejiler

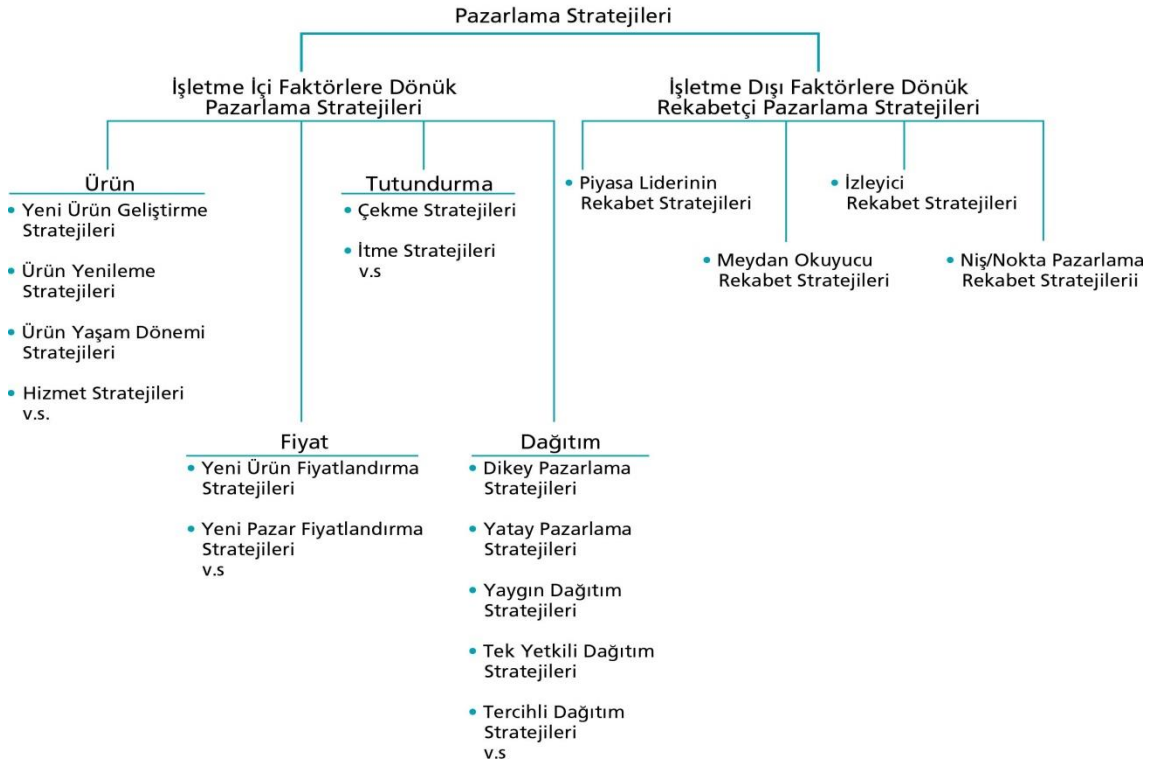
İşlevsel veya bölümsel stratejiler, orta düzey yönetime yönelik stratejilerdir. Bunlar, üst kademe yönetimin kurumsal ve rekabet stratejilerine bağlı kalınarak, orta ve alt yönetim kademelerinde oluşturulur ve uygulamaya geçirilir. (Peker ve Boyraz, 2017). Bu stratejileri uygulamak için teknik bilgi ve uzmanlık gerekmektedir. Bu nedenle, stratejik yönetimin işlevsel stratejiler bölümünde teknik bilgisi ve yeteneği bulunan yöneticilerin katılması daha büyük önemdedir.

Değer zinciri analizi yöntemi kullanılarak, işletmelere değer katan tüm işlevlerin ve alt grup faaliyetlerin, bağımlı ve ilişkili şekilde incelendiği bilinmektedir. İşlevsel stratejileri, değer zinciri analizi bakışı ile altı grupta toplamak mümkündür (Ülgen ve Mirze, 2013).

2.4.4.4.1. Pazarlama, satış, servis işlevi ile ilgili stratejiler

Pazarlama, müşteri ihtiyacının mal ve hizmet değişimi yolu ile müşteri isteklerine uygun karşılanması ve müşteri taleplerinin giderilmesi demektir. Pazarlama, satış, servis işlevi, pazarlama tanımında geçen her faaliyetin yürütülmesini kapsamaktadır. Bu işlev altında yürütülen tüm faaliyetler, işletmeye gelir getiren temel faaliyetler içerisindedir.

Pazarlama işlevi sayesinde elde etmek istediği amaçlara ulaşmak için kullandığı yöntemler, işletmelerin pazarlama stratejisini gösterir. Bu strateji, birbirine bağlı ve birbiriyle etkileşimi olan iki stratejiyi içermektedir. Birisi, işletme içi faktörlere dönük pazarlama stratejileri, diğeri ise işletme dışı pazarlara yönelik rekabetçi pazarlama stratejileridir (Ülgen ve Mirze, 2013). Şekil 2.11’de işletme içi faktörlere dönük ve dışı pazarlara yönelik rekabetçi pazarlama stratejilerinin alt stratejileri görülmektedir.



Şekil 2.11. Başlıca pazarlama stratejisi örnekleri (Ülgen ve Mirze, 2013).

İşletme içi faktörlere dönük pazarlama stratejileri

Bu stratejinin uygulanması için ilk önce pazarın tanımlanma ve çözümlenme çalışmaları yapılmalıdır. Bu strateji uygulamasında, pazarın özellikleri, sınırlandırılması ve bölümlendirilmesi, müşterilerin tutumu, pazarda konumlanma benzeri konular irdelenir. Ardından, işletmeye en uygun olan hedef pazar belirlenir ve hedef pazara yönelik işletme amaçlarını sağlayabilecek pazarlama bileşenleri ve bunlarla bağlantılı stratejiler yürütülür (Ülgen ve Mirze, 2013).

İşletmelerin hedef aldığı pazarda yapacağı faaliyetler sonunda, müşterilerden beklediği tepkiyi alması, pazarlama bileşenlerini etkin şekilde kontrol etmesine yönetmesine bağlıdır. Pazarlama bileşenleri, genel olarak dört başlıkta gruplandırılmaktadır. Bunlar; ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım unsurları olarak

adlandırılmaktadır. Pazarlama işlevini yürüten iş birimlerinin yöneticileri, stratejilerini, şirketin kurumsal ve rekabet stratejilerine bağlı kalarak ve sayılan dört unsuru da göz önünde tutarak oluşturarak uygulamaya geçirmek zorunluluğundadır (Ülgen ve Mirze, 2013).

- Ürün ana bileşeni; işletmenin odaklandığı pazara uygun, mal ve hizmetin üretilmesi amaçlı faaliyetlerden oluşmaktadır. Bu bileşenin alt stratejileri ise, yeni ürün geliştirme, ürün yenileme, ürün yaşam dönemi, hizmet stratejileri ve benzeri stratejilerdir.

- Fiyat bileşeni; odaklanılan pazarda, kabul görülecek uygun bir fiyatın ürüne veya hizmete tanımlanması amaçlı faaliyetlerden oluşmaktadır. Bu bileşenin alt stratejileri; yüksek fiyat, pazara giriş fiyatı, rekabetçi fiyat stratejileri olarak sıralanabilir. Ayrıca, iskonto ve katkı, farklı fiyat, tutundurucu fiyat stratejileri de fiyat bileşeninin altında kullanılmaktadır.

- Tutundurma bileşeni; odaklanılan pazarda, sunulan ürün ve hizmetlerin müşteriye tanıtılması, duyurulması, ilgi uyandırması, ikna edilmesi amaçlı faaliyetlerden oluşmaktadır. Bu bileşende önemli olan iletişimin iyi kurulmasıdır. Bu bileşenin alt stratejileri; müşteriye yönelik olan çekme stratejileri, dağıtım kanallarına yönelik olan itme stratejileri olarak belirtilebilir.

- Dağıtım bileşeni; odaklanılan pazarda, sunulan ürün ve hizmetlerin tüketicilerin beklediği zamanda yerine ulaştırılması amaçlı faaliyetlerden oluşmaktadır. Bu bileşenin alt stratejileri; dikey pazarlama ve çok kanallı pazarlama stratejileri olarak sıralanabilir. Ayrıca, yaygın dağıtım, tek yetkili dağıtım, tek yetkili dağıtım ve tercihli dağıtım stratejileri de dağıtım bileşeninin altında kullanılmaktadır.

İşletme dışı rekabetçi pazarlama stratejileri

İşletmenin pazarlama işlevini uygulamasının ardından başarı elde etmesi, rakiplerden daha fazla tutarlı şekilde müşterilerin tahmin edilebilmesine bağlıdır. Bunun yanında, pazarda bulunan rakiplerin pazarlama kararları, tutumları ve stratejileri de yöneticilerce önem verilmesi gerekli konulardandır .

Rekabetçi pazarda uygulanan rekabete dayalı pazarlama stratejileri dört değişik türde gerçekleşebilir. Bunlar; piyasa liderinin rekabet stratejisi, meydan okuyucu rekabet stratejisi ve izleyici rekabet stratejisi olarak adlandırılmaktadır. Ayrıca, büyük ölçekli rakiplerine karşı rekabet edemeyecek durumda olan daha küçük ölçekli firmalar, onların girmek istemedikleri veya girmeyi karlı bulmadıkları pazar boşluklarını bularak

ve o konuda derinleşerek alan oluştururlar. Bu pazarlama stratejisi ise niş pazarlama stratejisi diye ifade edilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013).

2.4.4.4.2. Üretim işlevi ile ilgili stratejiler

Üretim işlevi, her türlü mal veya hizmetin meydana getirilmesi için yürütülen tüm faaliyetlerdir. Mal üretimi bir imalat sürecinin ardından gerçekleşir. Hizmet üretimi ise herhangi bir imalata bağlı değildir. Hizmet üretimden ardından oluşan çıktı fiziki bir madde değil fayda getiren bir faaliyettir.

Üretim işlevi gerçekleştirilirken tüm işlevlerde olduğu gibi amaçlara ulaşılması hedeflenmektedir. Üretim işlevi sayesinde elde edilmek istenen amaçlara ulaşmak için kullanılan yöntemler, işletmelerin üretim stratejisini gösterir. Bu stratejinin başarı ile sonuçlanabilmesi için kalite, tasarım, kapasite, üretim yeri, stok kontrol sistemi, iş akışı planlaması, üretim planlaması, bakım onarım gibi konularda etkili kararların alınması ve alt stratejilerin oluşturulması gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013). Şekil 2.12’de üretim ve operasyon faaliyetlerinin iyileştirilmesi için yapılacak çalışmalar gösterilmektedir.



Şekil 2.12. Üretim ve operasyon faaliyetlerinde bazı önemli konu ve çalışmalar (Ülgen ve Mirze, 2013).

2.4.4.4.3. Tedarik ve lojistik işlevi ile ilgili stratejiler

Tedarik ve lojistik işlevi, değer oluşturan tüm faaliyetlerin yönetimi amacıyla işletmenin ihtiyacı olan girdileri elde etme ve işletmenin gelir getiren çıktıların dağıtımını için yerine getirilen tüm faaliyetlerdir. Ürünlerin üretiminde bulunan ve nihai müşteriye ulaştırılana kadar olan tüm faaliyetlere katılan unsurların yönetiminde tedarik zinciri analizi ile başarı kazandırılabilir. Tedarik zinciri analizi ile hedeflenen, maliyetleri düşürmek ve müşteri tatminini artırmaktır. Tedarik zinciri yönetimi, geriye dönük lojistik faaliyetler ve ileriye yönelik lojistik faaliyetler olarak ikiye ayrılmaktadır.

Geriye dönük gerçekleştirilen faaliyetler tedarikçilere doğru, ileriye yönelik gerçekleştirilen faaliyetler tüketicilere doğru yapılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013).

Firmalar, tedarik zinciri ile, ürünlerin değişimine, maliyetleri düşürmeye, kısa süreli ürün yaşam döngüsüne ve iyi kalitede ürünlere odaklanarak ve rekabet gücü oluşturarak pazardaki değişime ayak uydurmaya çalışmaktadır (Bidhandi ve Valmohammadi, 2017). Tedarik zinciri çevikliği sayesinde hız kazanmak için odaklanılmış yetkinlik kazanılmaktadır. Bu sayede hızlı değişen pazara karşı duyarlı, ürün teslim süresine düşürmeye ve güvenli teslimata odaklı olan faaliyetlerle ilgilenilmektedir (Um, 2017).

Tedarikçilerin değerlendirilerek seçilmesi, belirlenen kriterlere göre kıyas yapılarak ihtiyaçları karşılayacak en uygun tedarikçinin bulunması ile ilgilidir. Değerlendirme aşamasında belirlenen kriterler oldukça önemlidir. Tek bir tedarikçinin tüm kriterleri sağlaması gerçekçe oldukça zordur. Tedarikçilerin eksik yönleri tedarikçi izleme, gözleme ile tespit edilmekte ve geri bildirimler yardımıyla tedarikçi performansında iyileştirmeler sağlanmaktadır (Yıldız ve Çetindaş, 2018).

2.4.4.4.4. İnsan kaynakları yönetimi işlevi ile ilgili stratejiler

İşletmelerde insan kaynakları işlevi yürütülürken, uygulanan kurumsal stratejilerle ve rekabetçi stratejilerle uyum içinde olmasına dikkat edilmesi önemlidir. İnsan kaynakları yönetim sistemi, firmalar için ciddi bir destek faaliyetidir. İnsan kaynakları işlevi, işletmelerin yürüttüğü günlük işlemlerden fazlasını, stratejik bir bakış açısını gerektirir. İşletmenin, rekabetçi ortamda ayakta kalabilmesi ve sürdürülebilir üstünlük elde etmesi; iş gücünün kalitesi, yetkinliği gibi niteliksek özelliklerinin diğer rakiplere göre daha kaliteli olmasına bağlıdır (Ülgen ve Mirze, 2013).

İnsan kaynakları işlevi içinde, iş gücü konusunda yürütülen tüm faaliyetlerin asıl amacı, firmaya bulunduğu sektörde rekabete karşı başarı getirmek ve firmanın durumunu rakiplerine göre daha üstün konumda yerleştirebilmektir. Bu durumun bir sonucu olarak, seçilen kurumsal ve rekabet stratejilerine elverişli ve bütünleşik iş gücünün araştırılarak temin edilmesi ve mevcutların geliştirilmesi gerekmektedir. Firmada istihdam edilen iş gücünün, yeni ürün tasarlayabilecek, yeni teknolojileri kullanıp geliştirebilecek ve yürütülen tüm faaliyetlerin birbirleri ile uyumunu sağlayabilecek kapasitede olması önemlidir. Ayrıca bu iş gücünün, verimli olarak kullanılması da insan kaynakları yönetimi için önem verilmesi gereken faaliyetlerdendir. Anlaşılacağı üzere, insan kaynakları işlevi bir işletmede yürütülen

stratejik yönetim süreci boyunca oldukça önemli bir görevi yerine getirmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013).

İnsan kaynakları işlevi yürütülürken; stratejik yönetim süreci bakımından oldukça önemli olan, uygulanan bazı alt stratejiler bulunmaktadır. Bunlar; iş gücü planlaması, yönetici yetiştirme ve geliştirme, iş gücünün sahip olduğu yeteneklerin değerlendirilmesi, rekabet ve yaratıcılığa yön veren kurumsal kültürün oluşturulması olarak sıralanabilir (Ülgen ve Mirze, 2013).

2.4.4.4.5. Teknoloji geliştirme/araştırma geliştirme işlevi ile ilgili stratejiler

İş dünyasında karşılaşılan değişimlerin en etkili olarak teknolojik değişimlerin olduğu kabul edilmektedir. Ayrıca, bilimde görülen yeni bir buluşun iş dünyasında uygulanmaya başlaması da oldukça fazla değişim getirmektedir. İşletmelerde yürütülen teknoloji geliştirme işlevi, yalnızca teknik iş birimlerinde gerçekleşmez. Aynı zamanda, işletmelerde uygulanan bütün faaliyetlerde kullanılan yöntemlerin ve süreçlerin de geliştirmesini içerir. Bu sayede firmalar, rekabetçi pazarda rekabet gücü yakalayarak rakiplerin önüne geçebilmektedir. Bu işlevi yürütmek; aynı zamanda, araştırma ve geliştirme işlevini de yürütmeyi içermektedir. Araştırma ve geliştirme işlevi ise, teknoloji ve diğer bütün faaliyetlerin uygulanması esnasında bilgi üretilmesi ve üretilen bilginin kullanımı konularını da kapsamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013).

İşletmenin faaliyetlerine getireceği fayda düşünülmeden yeni bilgi üretmek için gerçekleştirilen araştırma ve geliştirme işlevi, temel araştırmalar özelliğindedir. Bu türden araştırmalar ticari bir endişe için yapılmazlar. Diğer araştırma türü ise uygulamalı araştırma olarak adlandırılmaktadır. Uygulamalı araştırmalar, işletmenin karşılaştığı problemi çözmek üzere yürütülen araştırmalardır ve firma faaliyetlerinin herhangi birinde görülen bir problemin giderilmesi amacıyla uygulanır. Araştırma ve geliştirme işlevi, genellikle, üretilen ana ürün veya hizmetin tasarımı ya da geliştirilmesi için yürütülmektedir ve yüksek kar getirmesi hedeflenir.

Araştırma ve geliştirme uygulamalarında lider olan firmalar, saldırgan tutum sergilemektedirler. Saldırgan tutum içinde gerçekleştirilen araştırma ve geliştirme işlevi, önce temel araştırmalarla başlar ve ardından uygulamalı araştırmalarla devam etmektedir. Böylece, rekabet üstünlüğü kazanmak amaçlanmaktadır. Yalnız, bu işlevi yürütmek uzun zaman almaktadır. Ayrıca, oldukça yüksek harcama gerektirmektedir. Bu sebeple, araştırma ve geliştirme işlevi daha çok büyük ölçekli olan sektör devleri tarafından yürütülmektedir. Savunmacı araştırma ve geliştirme faaliyetleri, çoğunlukla,

karşılaşılan bir problemi gidermek için uygulanan ve uygulamaya yönelik çalışmalardır. Savunmacı tutum ile gerçekleştirilen araştırma ve geliştirme faaliyetlerini uygulayan firmalar, genellikle, pazar konumlarını koruyarak kaybetmemek üzerine strateji geliştirmiş olan firmalardır. Savunmacı tutumu olan araştırma ve geliştirme faaliyetleri, saldırgan tutumu olana kıyasla daha az zaman alıcı ve daha ucuz faaliyetlerdir (Ülgen ve Mirze, 2013).

Araştırma ve geliştirme işlevi yürüten firmalar, daha düşük maliyet ile ürettikleri farklılaştırılmış ürün veya hizmetleri sonucu, ortalama üstü yüksek kar elde edebilmekte ve bu işlevi yerine getirmek için harcadıkları maliyetleri fazlasıyla geri alabilmektedir. Ayrıca, işlev sonucu el edilen çıktılar, patent, marka ve diğer tescil yolları ile yasal olarak korunabilmekte ve işletmeye benzersiz, ikamesi olmayan kazanım sağlamaktadır.

2.4.4.4.6. Finansman ve muhasebe işlevi ile ilgili stratejiler

İşletmelerde belirlenen kurumsal ve rekabetçi stratejiler ve hedeflenen amaçlar için gerçekleşebilmesi mutlaka öncesinde finansal analizler yapılmalı ve gerçekleşme ihtimalleri araştırılmalıdır. Aksi durumda stratejilerin sonuçlanması ve amaçlandığı gibi hedeflere ulaşılması imkansız olacaktır (Ülgen ve Mirze, 2013).

Firmalarda etkili bir finansman işlevi yürütmenin ciddi boyutta üç adet amacı vardır. Bu amaçları sağlayabilmek için firmaların güçlü bir finansal işlevi ve yönetimi bulunması gerekir (Ülgen ve Mirze, 2013). Bunlar:

- Firmanın öz kaynakları ve borçlarından daha fazla miktarda varlıklara sahip olmak ve bunu sürdürülebilir kılmak.
- Borçların ödeme zamanı geldiğinde sorunsuz olarak ödenmesini sağlayacak nakit akışını oluşturmak ve bunu zamanında sağlamak.
- Firmanın büyümesi için yeteri miktarda finansmanı ve daha fazlasını temin etmek.

Güçlü ve etkili bir finansal işlevin yürütülmesi için öncelikle finansal stratejinin tüm boyutlarıyla araştırılmış ve iyi oluşturulmuş olması gerekmektedir. İyi bir finansal strateji oluşturmak için ise, finansman işlevi yürüten iş bölümlerinin görevlerini layıkıyla yapmasının yanında, üst yönetim kademesinin de üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmesi önemlidir. Çünkü kaynakların ve masrafların finansal analiz çalışması yapılmadan stratejileri uygulamanın ihtimali yoktur. Finansal stratejiler, uzun vadeli ve kısa vadeli olarak uygulanabilen stratejilerdir. Finansman işlevi altında yürütülen

finansal stratejilerin hepsinde girdiler, model ve çıktılar olmak üzere üç öge bulunmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013).

Girdiler; finansal tablolardan elde edilen veriler ve gelecek öngörülerinden oluşur.

Model; kar, yatırım ve finansman için geliştirilen hesap yöntemleri ve denklemlerden oluşur.

Çıktılar; işletmenin gelecek öngörüsü ile oluşturulan kestirime dayalı finansal tablolar ve bunlara dayalı hesaplanan finansal analiz oranlarından oluşur.

Finansman işlevi, aşağıda belirtilen işlemleri içeren bir süreçtir.

- Yatırım seçiminin ve yatırım finansmanının analizi.
- Yatırım kararlarının neticelerinin kestirimi.
- Tüm alternatifler içinden en uygununun seçilmesi.
- Başlangıçta hedeflenmiş amaçlar ile sonuçların karşılaştırılması sonucu başarının derecesinin belirlenmesi.

2.4.5. Stratejik uygulama evresi

Stratejinin yapılandırması sürecinin neticesinde belirlenen stratejiler ile bir örgütün strateji düşüncesi oluşup meydana çıkacaktır. Bu düşüncenin faaliyete geçmesi için strateji uygulama evresinin başlaması gerekir. Bu dönüşümde örgütteki idarecilerin tamamının ve iş görenlerin strateji oluşturma sürecinde de aktif şekilde rol alması, belirlenen stratejileri kavraması ve bu mevzuda sorumluluk üstlenmesi strateji uygulamasının başarılı olması için olmazsa olmazdır.

Stratejik yönetiminin en önemli aşaması, işletmenin belirlediği stratejilerin uygulanmasının etkin olarak başarılmasıdır. Stratejilerin sonuca ulaşması, uygulamaların başarılı yürütülmesine bağlıdır. Strateji ne kadar iyi olursa olsun uygulamada başarı yakalanmazsa stratejinin içeriğinin ve niteliğinin bir değeri olmamaktadır (Peker ve Boyraz, 2017).

Stratejinin uygulamasında senelik ulaşılmak istenen hedeflerin belirlenmesi, politikaların tasarlanması, kaynakların paylaşılması, çalışanların motive edilmesi, etkili bir kurum yapısının yaratılması, stratejiyi destekleyici fiziki şartların geliştirilmesi, pazarlama çabalarının yeniden yönlendirilmesi, bilgi sistemlerinin tasarlanması ve geliştirilmesi, bütçe hazırlanması ve iş görenlerin maaşlarının şirket performansına göre bütünleşmiş olması önemli konulardır. Strateji uygulama aşaması genellikle strateji yönetiminin 'eylem safhası' şeklinde de adlandırılır ve bu süreçte amaç, belirlenen stratejilerin faaliyete geçirilmesi için yönetici ve diğer iş görenlerin

seferber olmasıdır. Strateji uygulama evresi strateji yönetiminin en zor bölümüdür. Zira idarecilerin sorumluluk üstlenebilme, disiplin ve ödün verme gibi özellikleri barındırıyor olmasını gerektirir (Bakan ve Paksoy, 2013).

Uygulama aşaması, ortaya konulan planların gerçekleştirilmesi için idarecilerin faaliyete koyacağı her türlü eylem şeklinde tanımlanabilir. Bu süreç planlama, liderlik, yönlendirme, örgütlenme, motive etme, haberleştirme, bütünleştirme, yenilik yapma ve kontrol etme gibi bütün yönetim faaliyetlerini içine alır. Kısaca bir stratejiyi daha etkin biçime sokmak için uyumlaştırma, yeniden düzenlenme ve harekete geçme çabaları uygulama aşamasının ana konularını oluşturur (Dinçer, 1991).

Stratejilerin uygulanması, büyük oranda orta kademe yönetimiyle paylaşılan ve hatta alt birimlere kadar yayılan bir biçimde tepe idarecilerinin mesuliyetinin bir parçasıdır. Diğer taraftan alt kademelerin strateji ve politikaları, stratejilerin uygulanmasına dair programlar ve bütçelerin planlanıp hazırlanması yine bu aşamada yapılması gereken etkinlikler arasında sayılabilir. Tüm bunların yapılabilmesinde örgütün yararlanabileceği bilgi ve verilerin toplanması ve akışının sağlanması hayati bir rol taşımaktadır. Haberleşme ve kontrol kapısının kurulması kilit bir önem taşır. Gayri resmi olan bilgi sistemi bir bütünlük içinde ele alınıp değerlendirilmelidir (Dinçer ve Yahya, 1996).

Strateji uygulama evresi, stratejilerin uygulanmasına katkı sağlayacak ve uygulamayı gerçekleştirecek organizasyon kaynaklarının faaliyete geçirilmesi aşamasıdır. Örgütler bir birinden farklı stratejiler planlayıp farklı stratejiler geliştirmekte ve bir birinden farklı başarı neticelerine ulaşmaktadırlar. Planlanmamış stratejiler, yalnız yeni ortaya çıkan problem ya da fırsatlarla karşılaşıldığında tepki şeklinde ortaya çıkan kararlarla oluşturulurlar ki, bu da üstünlüğü elinde tutmada oldukça problemlidir (Ganiev ve Newson, 2003).

Stratejilerin başarılı biçimde uygulanabilmesinde dikkatle üzerinde durulması gereken başka bir konu ise örgüt kültürüdür. Peters ve Waterman (1982) tarafından geliştirilen, 7S (Structures, Systems, Shared values, Staff, Skills, Strategies, Stil) modeli; yapı, sistemler, ortak değerler, kabiliyetler, yönetim tarzı, çalışanlar ve strateji etmenleri, örgüt kültüründe birbiriyle ilişkili olmalıdır ve bundan dolayı stratejik yönetimin uygulanması evresinde aralarında uyumun olması dikkate alınması gereken faktörlerdir (Young, 1991).

Uzun vadede organizasyonun amaçlara erişebilmesi için, örgüt ve çevresi ile iyi uyum oluşturabilecek stratejileri formüle etme ve uygulama aşamasında, başvuru karar ve eylemler bütünü olan stratejik yönetim araçlarıyla, üst düzey idareciler oluşumun geleceğine yön verirler. Hazırlanan stratejiler ışığında işletme kültürünün tekrar değerlendirilmesi, yeni hedefler ışığında ortak değerlerin oluşturulması, bir bütün olarak organizasyonu faaliyete geçirecek ve başarı oranını artıracaktır. Örgütler, insan davranışlarında kişisel farklılıkları ve yaratıcılıkları esas alacak ve tüm kesimleri içine alabilecek bir işbirliği düzeni ve ortamı oluşturabilmesi için en uygun değerler sistemini ortaya çıkarmalıdır (Eroğlu, 2002).

Bir stratejinin planlanması ve formüle edilmesi, bu stratejinin faaliyete geçeceği ve fiili olarak gerçekleşeceği garantisini taşımaz. Formüle edilen stratejileri gerçekleştiren stratejiler haline getirme süreci, strateji uygulamasının kritik unsurları olan; organizasyon yapısı, entegrasyon, kontroller ve liderlik etkenlerini dikkate almalıdır. Örgütün farklı birimleri ve yönetim kademelerinde genel bir vizyon ve strateji eksikliği meydana geldiği takdirde, yönetimin etkin işleyişinde, operasyonların koordinasyonunda ve işletmenin çevre şartlarındaki hızlı değişimlere hemen uyum sağlamasında olumsuzluklar ortaya çıkacaktır (Demirbaş, 1999). Stratejik yönetim anlayışına sahip bir örgütün tepe yönetimi, devamlı olarak meydana gelen değişimi genel bir kural olarak görür ve değişmeyen bir organizasyonun sonunda kaybedeceğinin farkındadır.

Etkin bir strateji uygulaması için, işlevsel birimler tarafından faaliyete geçirilecek stratejilerin çok iyi bir şekilde anlaşılması ve bu stratejiler hakkında fikir ve hedef birliği oluşturulması gerekir. Stratejilerin uygulama aşamasında idareciler ve bu stratejileri uygulayacak olan etkin birim çalışanları arasında sürekli olarak iletişim halinde olunması da büyük önem taşır. Genellikle stratejilerin açık şekilde ve net olarak ifade edildiği, şirket çalışanları tarafından bütünüyle anlaşıldığı ve kabul edildiği varsayılır. Fakat işin gerçeği, süreklilik arz eden kararların farklı nedenlerle kesintiye uğradığıdır. Bundan dolayı üst düzey idarecilerin yapması gereken, stratejileri ilk olarak fonksiyonel birimlerle paylaşıp ve onlarla müzakere etmektir. Aksi halde, örgüt üyeleri tarafından stratejilerin iyi ve net olarak anlaşılmaması durumunda bu stratejik uygulama karşısında büyük engel teşkil eder (Özgür, 2007). Stratejileri başarılı bir şekilde uygulamak için bazı faktörlerin dikkate alınması gerekir (Eren, 2000). Bunlar:

- Stratejiler ve planlar, stratejik uygulamalar dahilinde tüm karar alıcılara açıkça bildirilmelidir.

- Planlar ve stratejilere temel olan varsayımlar, bütün ilgili kişilere ve kurullara açıklanmalıdır.

- Stratejiler ve planlar, o günkü gerçeklerin dikkate alınmasını sağlamak amacıyla dönemsel olarak gözden geçirilmelidir.

- Stratejiler ve planlar, değişen şartlara uygun biçimde geliştirilmelidir.

- Organizasyon, stratejilerin başarılmasına olanak sağlayacak şekilde yapılandırılmalıdır.

- Örgüt içinde, stratejilerin ve planların başarıya ulaşmasını kolaylaştıracak inanç ve değerlerin geliştirilmesi gerekir.

Stratejilerin uygulanması, örgütün rekabetçi ortamın oluşturduğu fırsatlardan faydalanmak için kaynaklarını kullanmasına olanak sağlayan stratejilerin, planlamaların, politikaların ve aksiyon tasarımlarının uygulandığı tekrarlayıcı bir süreçtir. Thompson ve Strickland'a (1989) göre bu süreç stratejik yönetimin en karmaşık olan ve en fazla zaman alan evresidir. Hrebiniak'a (2006) göre ise stratejilerin oluşturulması zor bir süreçtir, fakat bu stratejilerin örgüt bütününde uygulanabilmesi bundan daha zor bir uğraştır (Sucu, 2010).

2.4.6. Stratejik değerlendirme ve kontrol evresi

Hayatın doğal akışı içinde, genellikle bir olgu veya olayın son bulması diğer yeni bir olgu veya olayın başlangıcı olarak kendini gösterebilmektedir. Bundan dolayı esasında stratejik kontrol evresi, geri bildirimler vasıtasıyla stratejik hazırlık ve uygulama evresinin neticesinin analizini bünyesinde barındırır. Stratejik kontrol aşaması stratejik yönetim sürecinin son aşaması değildir. Stratejik yönetim süreci sonucunda yapılan tüm etkinlik ve işlerin değerlendirildiği ve kontrolüne çaba sarf edildiği döngüsel bir süreci ifade etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013).

Stratejiler uygulamaya bir kez konulduktan sonra, hedefler ile amaçlara hangi düzeyde ulaşıldığı, hangi seviyede rekabetçi avantajlar yakalandığı ve bunlarla devam edilebilirlik yönünden işleyiş takip edilmelidir (Hill ve Jones, 2012). Stratejik kontrol aşaması, örgütün dış çevresindeki şartlar ile örgütün rekabet avantajları adına uygun stratejiler uygulayıp uygulamadığı hakkında değerlendirme yapılan bir aşamadır. Aynı zamanda stratejik kontrol, organizasyonun yürütülmek istenilen stratejilere ne kadar

odaklanıldığıının değerlendirilmesinde faydalanılan bir evre olarak ifade edilebilir (Hitt vd., 2009).

İşletmede stratejiler uygulamaya geçirildikten sonra, sonuçlara mutlaka bakılmalı ve sonuçlar değerlendirilmelidir. Eğer, strateji uygulamalarından beklenen sonuçlar elde edilememiş ise sebepler araştırılmalı ve stratejilerin hedeflenen sonuçlara ulaşması için gerekli tüm önlemler alınmalıdır (Peker ve Boyraz, 2017).

İşletmenin dış çevresi (hükümet, hissedarlar, çevre koşulları, müşteriler) tarafından gelecek dış baskılar, alınacak olan stratejik kararlara ve bu kararlara ilişkili olarak da organizasyonun kaynaklarının dağılımına etki etmektedir. Bu nedenle, kaynakların etkin bir şekilde dağıtılması stratejik yönetimin başarıya ulaşmasında oldukça önemlidir. İşletmelerde kaynakların etkin bir şekilde dağıtılması için, Boston Danışman Grubu Matrisi, Hofer Matrisi, Yönlendirici Politika Matrisi, Patel ve Younger Matrisi, portföy analizleri ve ürün yaşam eğrileri birer araç olarak kullanılabilir (Eren, 2002).

2.4.6.1. PIMS analizi

General Elektrik firması tarafından Amerika Birleşik Devletleri'nde geliştirilmiş olan PIMS programı, 3000'den fazla işletmeye ait nicel ve nitel başarı bilgilerinin bulunduğu veri tabanından meydana gelmektedir. PIMS analizi ile bu programa katılmış olan şirketler, programa tabi olan diğer organizasyonların vergiden önceki brüt ve vergiden sonraki net karları, ürün kalitesi, satış tutarları, verimlilik oranları gibi nicel veya nitel başarı durumları bakımından kıyaslamada bulunabilmektedir. Ayrıca, bu şirketler bu yapabildikleri bu kıyaslama sayesinde stratejik yönetim kararlarında düzeltmeye gidebilmekte ya da yeni baştan stratejik yönetim kararları alabilmektedir (Eren, 2008).

Uluslararası boyutta başarı değerlemesi yapan birkaç dergi de PIMS programı gibi organizasyonun başarı verilerine göre belli büyüklükteki şirketlerin karşılaştırmasını yapmaktadır. Bu değerlemede Fortune dergisi için göz önünde bulundurulmuş stratejik başarı ölçütleri aşağıda sıralanmıştır (Eren, 2008). Bunlar;

- Yönetim kalitesi,
- Ürün ve hizmetlerin kalitesi,
- Yaratıcılık ve yeni ürünler,
- Mali yapının sağlamlığı,
- Uzun dönemli yatırım imkanları,

- İşletmenin toplum ve çevre sorumluluğu,
- İşletme varlıklarının kullanımı, kapasite kullanım ölçütü,
- İşletmenin yetenekli insanları çekme, geliştirme ve elinde tutma yeteneği şeklinde sıralanmaktadır.

Türkiye’de PIMS programı stratejik yönetim açısından değil ancak birkaç büyük holdingin işbirliğiyle personel bilgi sistemleri ve ücretlendirme bakımından uygulanmaktadır. Başarı değerlemede bir karşılaştırma sisteminin meydana getirilememiş olması, şirketlerin stratejik yönetimde gerekli kararların alınmasını ya da stratejik yönetimde yapılması gereken düzenlemelerin vaktinde tespit edilmesini geciktirmektedir.

2.4.6.2. Dengeli değerlendirme analizi

Bir firmanın uygulayacağı dengeli değerlendirme analizi sonucunda elde edeceği kurumsal karnenin amacı, örgütün vizyon ve stratejisini bir bütün olarak net şekilde ortaya koymak ve bunları somut hedefler ile ölçütler şeklinde ifade edilecek biçime getirmektir (Karahan ve Özgür, 2009). Bu anlayışın arkasındaki ana amaç için devam ettirilebilir ve uzun vadeli performansa imkan sağlayacak örgütsel faaliyetleri anlamak üzere finansal ölçümler ile diğer ölçümler arasında bir "denge" sağlamak olduğu söylenebilir (Ketchen ve Jeremy, 2017).

Başka bir değerlendirme çerçevesinde “Dengeli Değerlendirme Çizelgesi” olarak da ifade edilen İngilizce yönetim bilimi literatüründe “Balanced Scorecard” biçiminde bilinen bu teknik ile üst kademe idarecileri, çalışanlara karar verilen stratejilerin uygulanmasında destek olacak faaliyetler hakkında önemli performans kriterleri ile ilgili bilgileri çizelge biçiminde sunmakta, bu çizelgeye göre iş görenler de bu kriterleri yerine getirmek için çabalarını gösteren kendi çizelgelerini oluşturmaktadırlar (Ülgen ve Mirze, 2013). Bir performans değerlendirme yöntemi olan bu teknik sayesinde yöneticiler, kurumlarını finansal perspektif, yenilikçilik, iç süreçler perspektifi, müşteri perspektifi ve öğrenme perspektifi şeklinde dört öge üzerinden değerlendirirler. Bu şekilde şimdiki ve gelecekteki alıcılarına değer oluşturan unsurların ölçümü yapılabilmektedir (Tanık, 2009).

3. İNŞAAT SEKTÖRÜNDE STRATEJİK YÖNETİM

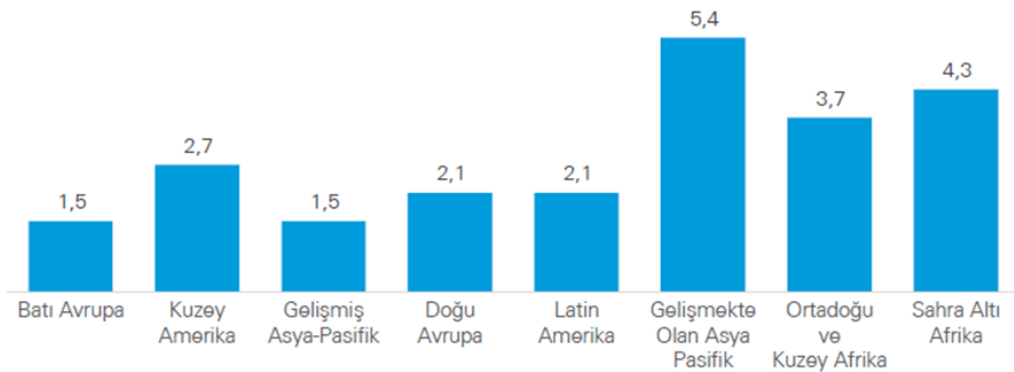
3.1. İnşaat Sektörü

Tüm dünyada kentleşme yavaşlama eğilimine girmiş olsa da artışını devam ettirmektedir. Ülkelerde inşaat sektörü de uzun dönemde büyümesini sürdürmektedir. Ancak, kısa dönemde küresel ekonomik büyüme için taşınan endişeler, inşaat sektörünün taşıdığı riskleri de yükseltmektedir. Yakın zamanda, küresel ekonomide görülen korumacı politikalar, inşaat harcamalarına dönük yatırımların ileriye ötelenmesine sebep olmaktadır. Bunun yanında, ekonomik belirsizlikler ve giderek yükselen risk ortamı, devletlerin altyapı yatırım planlarını ertelemesine sebep olmaktadır. Tüm bu etkenlere bağlı olarak, 2018 yılsonunda inşaat sektörü, kısa dönemli büyüme yönünde olsa da zayıf bir yapıya bürünmektedir (http-3).

İnşaat sektörü, ekonominin durumundan oldukça etkilenmektedir ve ekonomik büyüme ile doğru orantılı bir ilişkisi bulunmaktadır. Günümüzde, küresel ekonominin seyri, hem yatırım kararlarını hem de tüketici davranışlarını aşağı yönde etkilemektedir. Uluslararası Para Fonu, küresel ekonominin 2019 yılında % 3,3 oranında büyüyeceğini öngörmüştür. Ancak, benzer finansal kuruluşlar, küresel büyüme öngörülerini değiştirerek, büyüme beklentilerini düşürmektedir (http-4).

Tablo 3.1'de inşaat sektörünün 2014-2030 dönemleri için bölgesel büyüme tahminleri verilmiştir.

Tablo 3.1: İnşaat sektörü bölgesel büyüme tahminleri 2014-2030 (%) (http-3)



Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin inşaat sektörleri, orta ve uzun dönemde iyi bir görünümde bulunmaktadır. Gelişmiş ülkelerde, yakın zamanda, yaşanan nüfus, ekonomide korumacı tutum ve ülkelerin artan borçları gibi sebeplerle küresel inşaat sektörünün negatif yönde ilerleyeceği tahmin edilmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde geçici olduğu düşünülen etkenler nedeniyle zorluk yaşandığı görülmektedir. Gelişmiş

ülkelerin ekonomik belirsizliklerine bağı olarak artan riskler nedeniyle yaşadığı kısa dönemli zorluklara rağmen, gelişmekte olan ülkelerde inşaat sektörü büyüme beklentisi yüksek çıkmaktadır (http-3).

Ülkelerin borçları hızla artarken, borcu yükselen ülkelerde ekonomik çalkantı yaşanmasının getireceği küresel etki, tüm sektörler gibi inşaat sektörünü de olumsuz etkileyecektir. Uluslararası Para Fonu, küresel borç büyüklüğünün 2017 yılında Gayri Safi Yurtiçi Hasıla'nın % 225'ini bulduğunu belirtmektedir. Bahsedilen borç büyüklüğünün karşılığı 184 trilyon Amerikan Dolar'ıdır (http-4). Bu borç büyüklüğü oldukça fazla ekonomik risk içermektedir (http-5).

Yaşanan başka bir durum da tüketicilerin kuşaklarına göre farklı gayrimenkul edinme tutumlarıdır. 1965 ve 1980 yılları arası doğan X kuşağı mensupları, gayrimenkul sahibi olma konusunda fazla istekli iken, ardından gelen Y kuşağı, özgürlükçü bir tavır ile pek fazla gayrimenkul sahibi olma isteği taşımamaktadır. Bu tutum, 2000'li yıllardan sonra doğan Z kuşağı için ise daha da fazladır. Kuşaklar arasındaki bu tutum değişiminden dolayı konut üretimine talep azalmakta ve inşaat sektörü olumsuz etkilenmektedir (http-5).

Engineering News Record'un her yıl yayınladığı ve otoriteler tarafından geçerli bir referans olarak kabul edilen rapora göre küresel inşaat pazarı, yükselişe geçerek 2017 yılında %3.1 artışla 482 milyar Amerikan Doları hacme ulaştığı belirtilmektedir. Aynı raporda ayrıca, 2030 yıllarında uluslararası inşaat pazarının 700 milyar ABD Doları büyüklüğe ulaşacağı tahmin edilmektedir (http-4).

Türk inşaat sektörü, 2018 yılının üçüncü döneminde, bir önceki yılın aynı dönemine göre % 5,3 oranında küçülmüştür. Bunda, Türkiye'nin ulusal ekonomik durumunun etkisi büyüktür. Türkiye'de inşaat sektörünün ulusal ekonominin hareketlerine en hassas tepki gösteren sektörlerden olduğu açıkça söylenebilir. 2003 ile 2007 yılları arasında Türkiye % 7'den fazla büyüme periyodu yakaladığı zaman, inşaat sektörü de benzer bir eğilim göstermiş ve ekonomik büyümeden daha hızlı büyüme yakalamıştır. Ardından yaşanan 2008 krizi ile sektör ciddi bir küçülme yaşamıştır. 2017 yılı son çeyreğinde ise sektörde, ulusal ekonomik büyümeden daha az bir büyüme görülmüştür. (http-3).

Son geçirdiğimiz 20 yılda, Türk inşaat sektörü ülke ekonomisine paralel bir büyüme gerçekleştirmiştir. Küresel ekonominin ilerleyişine ve Türkiye'nin taşıdığı potansiyele bakılırsa Türk inşaat sektörünün mevcut durumuyla daha fazla büyüme

kapasitesi olduğu düşünülmektedir. Türk inşaat sektörü, 2018 yılsonuna göre bir önceki yılın aynı dönemine göre %19,1 artış göstererek 3 trilyon 700 milyar 989 milyon Türk Lirası olan Gayri Safi Yurtiçi Hasıla'nın cari fiyatlarla %7,2'sini tek başına oluşturmuştur. Bunun yanında, sektör, 2018 yılında Türkiye'de %0,07 büyüme yakalamıştır (http-6).

Tablo 3.2'de Türkiye ekonomisinin dönemlere göre büyüme oranları ve bunun yanında sektörlerin büyüme oranları verilmiştir.

Tablo 3.2: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla'nın büyümesine dönemlik ortalama katkılar (http-3)

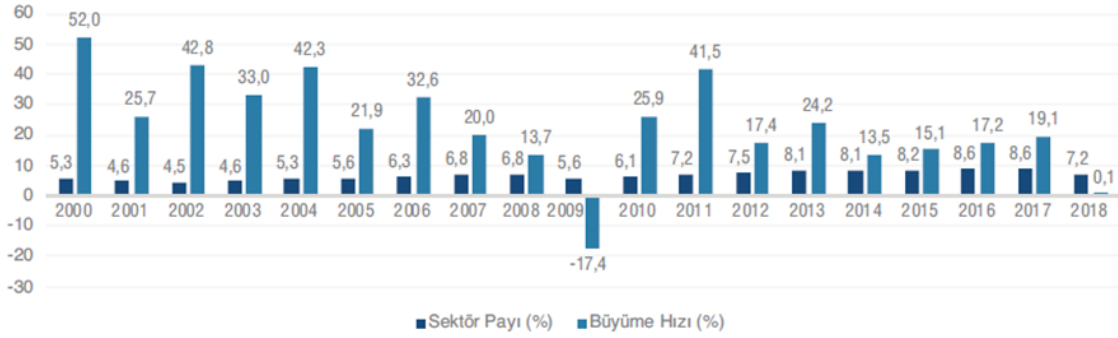
	Tarım	Sanayi	İnşaat	Hizmet ve Ticaret	Toplam GSYH dönemlik ortalama büyüme
2003-2007	%0,1	%1,7	%0,9	%4,7	%7,3
2008-2009	%0,3	%-0,7	%-0,7	%-0,8	%-1,9
2010-2014	%0,2	%1,8	%0,9	%4,8	%7,7
2015-2016	%0,2	%0,9	%0,4	%3,1	%4,7
2017 1. ç.	%0,1	%1,3	%0,3	%3,5	%5,3
2017 2. ç.	%0,3	%1,2	%0,4	%3,4	%5,3
2017 3. ç.	%0,5	%2,7	%1,4	%6,9	%11,5
2017 4. ç.	%0,3	%1,9	%0,5	%4,7	%7,3
2018 1. ç.	%0,1	%1,7	%0,5	%4,9	%7,2
2018 2. ç.	%-0,1	%0,8	%0,1	%4,5	%5,3
2018 3. ç.	%0,1	%0,1	%-0,4	%1,8	%1,6

Türk inşaat sektörü 1950'li yılların ikinci yarısından sonra gelişmeye başlamıştır. Sektörde bugün tanınmış ve prestij sahibi inşaat firmalarının büyük çoğunluğu belirtilen dönemde faaliyetlerine başlamıştır. Türk inşaat firmaları, bu dönemden sonra 20 yıl kadar bir sürede sadece iç pazarda faaliyet gösterdikten sonra, 1970'li yıllarda uluslararası pazara açılmışlardır. İlk başlarda, Orta Doğu ve Kuzey Afrika'da, Avrupalı ve Kuzey Amerikalı firmaların taşeronu olarak görev almışlardır. 1980 yılından sonra, iç pazarda büyük bir artış yaşanarak uluslararası pazarlardaki yükseliş ile birlikte Türk inşaat sektörünün büyümesine ve gelişmesine etki etmiştir. Türk inşaat firmaları, 1990'lı yıllarda başka uluslararası pazarlara genişleyerek Rusya ve Orta Asya'da projeler üstlenmeye başlamıştır. Günümüzde, Türk inşaat şirketleri kültürel ve coğrafi yakınlık

üstünlüğü ile Orta Doğu, Kuzey Afrika, Rusya ve Orta Asya'da önemli ölçüde pazarda güç sahibidir (Kazaz ve Ulubeyli, 2009).

Tablo3.3'de Türkiye'de inşaat sektörünün yıllık bazda yüzdesel olarak Gayri Safi Yurtiçi Hasıla içindeki payı görülmektedir.

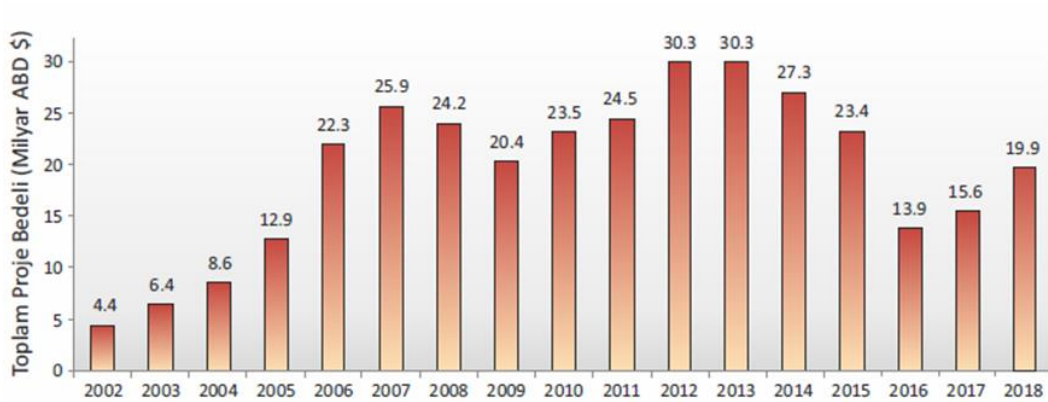
Tablo 3.3: İnşaat sektörünün Gayri Safi Yurtiçi Hasıla içindeki yıllık bazda payı (%) (http-6).



Yaşanan gelişmelere rağmen Türk inşaat firmaları, 2018 yılında yurtdışında yaklaşık 20 milyar Amerikan Doları inşaat faaliyeti yürütmüştür. Ayrıca, Türk firmaları, 2018 yılsonuna kadar, 123 farklı ülkede toplam 9 600 adet sözleşme karşılığı 380 milyar Amerikan Doları tutarında iş yapmışlardır (http-4).

Türk inşaat sektörünün yurtdışı müteahhitlik hizmetlerinin yıllara göre toplam tutarları Tablo 3.4'de gösterilmiştir.

Tablo 3.4: Yıllara göre yurtdışı müteahhitlik hizmetleri (http-4).



Türk firmaları tarafından 2018 yılında %20 ile en fazla inşaat işi yapılan ülke Rusya olmuştur. Rusya'yı sırasıyla %15,5 ile Suudi Arabistan, %10,4 ile Katar, %8,6 ile Sudan, %8 ile Polonya, %7 ile Kazakistan, %3,7 ile takip etmektedir. Sektörün 2023 yılında uluslararası inşaat pazarında 35 milyar Amerikan Doları hacme sahip olması hedeflenmektedir. 2030'lu yıllara gelindiğinde ise, yılda 50 milyar ABD Doları

tutarında hacme sahip olacağı ve uluslararası pazarın %7'si oranında yer tutacağı öngörülmektedir (http-4).

Uluslararası Engineering News Record dergisinin, uluslararası inşaat faaliyetleri gelirlerine dayalı olarak her yıl düzenli olarak yayınladığı rapora göre dünyanın en büyük 250 inşaat firması içerisinde 2017 yılında 46 Türk firmasının olduğu belirtilmektedir. 46 firma ile Türkiye, listenin birinci sırada bulunan Çin Halk Cumhuriyeti'nden sonra bir önceki sene gibi ikinci olmuştur. Amerika Birleşik Devletleri ise 36 firma ile üçüncü sırada yer almıştır. bu faaliyetleri ile Türk firmaları, elde edilen gelirlere göre ile sekizinci sıraya yerleşmiştir ve 482,4 milyar Amerikan Doları olan inşaat işlerinin % 4,8'ini üstlenerek 23,2 milyar Amerikan Doları karşılığında inşaat faaliyeti yerine getirmiştir (http-3).

3.2. İnşaat Sektöründe Stratejik Yönetim

Çağımızda teknolojik gelişim artan hızla devam etmekte, işletmelerin mevcut ve gelecekteki rekabetçiliği yeni zorluklarla baskı altında kalmaktadır. Yaşanan bu zorluklar, tüm sektörlerde ortaktır ve sektörlerin hızlı değişimlerine etki etmektedir. Görülen değişimlerden inşaat sektörü de etkilenmekte ve inşaat sektöründe faaliyet gösteren firmalar, artan küresel rekabetle karşı karşıya kalmaktadır. Günümüzün küresel ortamında, inşaat firmaları hayatta kalmak için gözü açık olmalıdır. İnşaat firmalarının yönlerini ileriye dönmeleri gerektiği açıktır (Betts ve Ofori, 1992). Yönetimler odaklandıkları kaygılarını, kısa vadeli ve günlük taktik kaygılar yerine, stratejik kaygılarla değiştirmelidir (Çakmak ve Taş, 2012).

Gerçekten de kar amacı gütmeyen kurumlar da olmak üzere inşaat sektöründe bulunan sayısız rakip, sektörde yaşanan rekabetin yoğunluğunu artırmıştır. Fiyat, tek sektörde rekabet unsuru olarak tek belirleyici başarı faktör olmaktan uzaktır (Macomber, 1999). Ancak, inşaat sektöründen çıkış maliyetleri, mevcut sözleşmelerdeki yükümlülükler ve çok düşük sermaye değişimleri veya yüksek varlık değeri nedeniyle genellikle yüksektir (Cheah ve Chew, 2005).

İnşaat sektörü diğer sektörlerden çok farklı değildir. Ticari bir işletme yani firma, mal veya hizmet satışlarından kar elde etme konusundaki çıkarlarını gözetken bir örgüttür (Buys ve Van Rooyen, 2014). İnşaat sektörü, normal projelerin tamamlanması için gereken işlemlerin çokluğu ve doğası gereği, belirsiz durumda olan şartlardan etiketlenmektedir. Diğer sektörlerin dışında, inşaat sektöründe görülen; ihale süreci,

ekonomik iklim, karlılık ve hava koşullarından etkilenen fiziksel üretim gibi etkenler, ekonomik belirsizliğin arkasındaki ana etkenler olarak tanımlanmıştır (Harris ve McCaffer, 2013).

Küreselleşmenin etkisi uluslararası inşaat faaliyetlerini arttırmaktadır. Bu nedenle, inşaat sektörü daha karmaşık hale gelmektedir. İnşaat sektörü, diğer birçok sektör ile ilişkilidir ve bünyesinde farklı iş türlerini barındırmaktadır. Birçok inşaat firması, farklı uzmanlık alanlarına sahip çeşitli iş türlerinde hizmetler sunmaktadır. Bu çeşitlilik ve karmaşıklık, sektörün belirsizliklerini ve risklerini daha da artırmaktadır. Ayrıca, inşaat sektörü, doğasında bulunan dinamizmden de çok etkilenmektedir. Çevrede yaşanan herhangi bir değişiklik, firmaları olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Ayrıca, inşaat sektörü, oldukça sert ve şiddetli rekabetin yaşandığı rekabetçi bir sektördür. Bu nedenle, her bir inşaat firmasının bu değişikliklerle başa çıkmak veya onlardan yararlanmak için özel stratejileri olmalıdır (Kazaz vd., 2015).

1990'lardan günümüze kadar görülen çalkantılı ve bazen krizlerle dolu geçiş döneminden sonra, inşaat firmaları, sektör çevresindeki yoğun değişikliklere uyum sağlamanın bir yolunu bulmaya çalışmaktadır. Bu süreçte firmalar, çeşitli yeni stratejik yönetim yaklaşımlarını ve uygulamalarını benimsemişlerdir. Bazı inşaat şirketleri, yurtiçi ve uluslararası inşaat pazarında, oldukça rekabetçi olan modern inşaat şirketlerine başarıyla dönüşmüştür. Bu şirketler, bazen sezgisel olarak da olsa, modern işletme yönetimi yaklaşımlarını ve işletme stratejilerini öğrenmiş ve uygulamışlardır (Bantic ve Oreskovic, 2016).

Proje Yönetimi Enstitüsü (PMI) tarafından yayınlanan kılavuza göre; iş süreçleri belirli bir sistem kapsamında, malzemelerin, yarı mamul ürünlerin, enerjinin ve bilgilerin işlendiği ve böylece bir alıcının pazardan satın almak istediği değeri yüksek hizmet veya nihai ürüne dönüştürüldüğü bir dizi birbiriyle bağlantılı faaliyetlerdir. Bir inşaat şirketinde olması gerektiği düşünülen faaliyet süreçleri aşağıdaki gibi sunulabilir (Bantic ve Oreskovic, 2016).

Yönetim süreçleri

- Stratejik planlama ve uygulama
- Maliyetleri ve gelirleri planlama ve kontrol etme
- Risk yönetimi
- Proje yönetimi
- Faaliyet süreçleri ve karar verme.

Temel iş süreçleri (yönetim süreçlerine destek)

- Planlama
- Planlarının uygulanması,
- Planlarının uygulanmasının izlenmesi,
- Belgelendirme,
- Hazırlıkların yapılması,
- İnşaat yapım süreçleri,
- Bakım süreçleri,
- Pazarlama süreçleri,
- Tedarik süreçleri,
- Makineler ve mekanik tesis işletimi ve bakımı

Destek iş süreçleri (yönetime destek olarak)

- İnsan kaynakları hizmetleri; seçme, konumlandırma ve geliştirme,
- Finans ve personel hizmetleri,
- Bilgi yönetimi hizmetleri: kazanılmış bilgilerin, tüm süreçlerin belgelendirilmesi

Bu arada, birçok araştırmacı ve yönetici inşaat sektöründe bir proje yönetimi geleneğini yerleştirmişlerdir (Chinowsky, 2000). İnşaat sektöründe bulunan firmaların çoğunluğu, aynı anda sadece bir proje yüklenmeyi tercih ettiğinden; yönetim sorunlarına gösterilmesi gereken önem düşük seviyede kalmıştır. Ne yazık ki, ABD'de Stone ve Webster (1889'da kurulmuş) ve Almanya'da Philipp Holzmann (1849'da kurulmuş) gibi sektörün önde gelen firmalarının iflas etmesi örneği; teknik açıdan yetkin olan firmaların dahi, uyumlu ve uzun vadeli bir stratejiye sahip olmadıklarında başarısız olabileceğini açıkça göstermektedir. İnşaat sektörüne özgü olan kurumsal yönetim sorunlarının ihmal edilmesi ve bu ihmalin sonucunun firmalarda doğrudan ortaya çıkması, bütün yönetim modellerinin de bir eksikliğidir (Cheah ve Chew, 2005).

İnşaat firmaları, ekonomik durum, politik meseleler, mevcut malzemeler ve benzerleri gibi çevrelerine karşı çok hassastır. İnşaat firmaları, proje odaklı faaliyetler yürüttüğünden; proje şartları, maliyet, zaman kısıtlamaları ve bunları yönetmek için derin teknik bilgi ihtiyacı karşısında birbirine bağlı organizasyonlar yardımıyla, teknik gerekliliklere bağlı olarak benzersiz bir çalışma ile faaliyetlerini yürütmektedirler (Yusof, Yunitasari ve Abu Bakar, 2008). Belirtilen bu kadar kısıtlama karşısında gelecekte karşılaşılabilecek durumu tahmin etmek ve belirsizliklerin etkisini hesaplamak oldukça zor olmaktadır.

Küreselleşmenin etkisine ve belirsizliği artıran güçlere rağmen, inşaat sektörü için yapacağı coğrafi konuma ait büyük miktarda bilgi gerektirir ve bu bilginin elde edilmesi büyük oranda ilişkilere dayanır. İnşaat sektöründe üretim faaliyetleri, çoğunlukla işin olduğu yerde, konumda yapıldığından ve projelerin coğrafi dağılışı nedeniyle kazanılmış bilgilerin etkisi zayıflar. İnsan, özellikle mühendislik hizmetleri için, çoğu faaliyette kilit bir varlıktır. Japon yüklenicilerin öncülüğüne ettiği otomasyona dayalı inşaat uygulamalarına rağmen, fiziksel inşaat sürecine yönelik işgücüne sektörde büyük bir güven duyulmaktadır. Tipik bir projede, müşteri, mimarlar, mühendisler, yükleniciler, tedarikçiler, kontrolörler gibi çeşitli taraflar arasında iletişimi ve sorunsuz bilgi alışverişini sağlamak zor bir iştir. Sorunsuz iletişim sağlamak dolaylı olarak, güvenilir bir ortamı doğurur (Cheah ve Chew, 2005). Ancak, inşaat profesyonelleri arasında ortak dil konuşulmadığında ve iletişim kuramadıklarında ortaya çıkan zorluklara benzer olarak, farklı dil kullanılarak iletişim kurmaya çalışan firmalar, uzun vadeli planlar geliştiremezler. Belirsizliği ve yanlış iletişimi azaltmak, temel kavramların ortak bir şekilde anlaşılmasını ve yorumlanmasını gerektirir. Stratejik yönetim alanında, bu temel kavramlar arasında strateji, stratejik yönetim, stratejik planlama ve stratejik planlar yer almaktadır (Chinowsky ve Meredith, 2000). İnşaat sektörünün stratejik yönetim için kendi kavramlarını geliştirmesine gerek yoktur. Stratejik düşünme, stratejik planlama ve stratejik yönetim ile ilgili birçok tanım literatürde mevcuttur. Bunlara ilave tanımların yapılması sadece karışıklık doğuracaktır. İnşaat sektörü için stratejik yönetim literatüründe bulunan mevcut tanımların uygun olduğu değerlendirilmektedir (Price ve Newson, 2003).

Ürün odaklı ve hizmet odaklı sektörler arasındaki farklar işlevsel, pazarlama ve teknolojik stratejiler açısından çok önemli olabilir. Bu farklar dolayısıyla, farklı sektörler için, Porter'ın (1985) değer zinciri analizi gibi bazı yöntemlerde hiçbir değişiklik yapılmadan uygulanamaz. Örneğin; gelen ve giden lojistik işlevi, çoğu mühendislik ve inşaat firması için kesin anlam ifade etmez. Son olarak, tasarım teklif oluşturma ve inşaat yapım işlevi gibi proje teslim ve tedarik sistemleri, oyunun kurallarını eleştirel bir biçimde yönetilir ve bu da inşaat firmalarının kurumsal ve rekabet stratejilerini etkiler (Miller, 2013).

Bununla birlikte, otomobil veya bilgisayar gibi çok sayıda ünite üreten diğer üretim sektörlerinin aksine, inşaat sektörü genellikle tek ve eşsiz bir nihai ürünün üretimine odaklanmaktadır. Bu eşsiz projelerin başarısı, proje odaklı çalışmalarla elde

edilir. Bu durumda, yöneticilerin odak noktası, proje özelinde kaynakların planlanması ve kontrolüdür. Proje yönetimi konuları, inşaat yöneticileri tarafından oldukça önemli görülürken, stratejik yönetime daha az dikkat edilir. Aslında, stratejik yönetim, tekil bir projeye karşı bir inşaat organizasyonunu yönetmenin zorluklarını ele almaktadır. Bununla birlikte, proje yönetimi gerekliliklerin üzerine olan yoğunlaşma nedeniyle, stratejik yönetimin kendine özgü gereksinimlerine daha az dikkat edilmektedir. Özel olarak, inşaat sektöründe stratejik yönetim konulu mevcut literatür ve araştırmalar, inşaat yöneticilerinin stratejik yönetim bilgisi edinmeleri için çok daha az olanak sağlamaktadır. Bu soruna cevaben, yakın zamanda, inşaat sektöründeki stratejik yönetim uygulamalarını incelemek ve sektörün daha fazla dikkat gerektiren stratejik alanları belirlemek için araştırmacılar tarafından çabalar yürütülmüştür (Chinowsky ve Meredith, 2000).

Akademik araştırma alanı olarak stratejik yönetimin, XX. yüzyılın ikinci yarısından sonra geliştiği söylenebilir. Uzun yıllar boyunca, inşaat sektörüyle ilgili ampirik kanıtlara veya sözlü anlatıma dayanan yönetim üzerine akademik çalışmaların eksik kaldığı görülmektedir. Stratejik yönetim araştırmacılarında görülen bu ilgi eksikliğinin üç ana sebebi olduğu düşünülmektedir (Cheah ve Chew, 2005). Bunlar:

- İnşaat sektörü çok çeşitli alt sektörleri (konut, sanayi, çevre, altyapı inşaatı vb.) kapsamaktadır ve herhangi bir proje tedarik sisteminde belirli sözleşmeye bağlı düzenlemeler birden fazla taraf içermektedir. Buradaki karmaşıklıkların ve dağınıklıkların, daha genel bakışta olan araştırmacıların konuyu kavramasını ve üzerinde çalışma yapmalarını engellemiş olabilir.

- İnşaat sektörü bazıları tarafından bazen düşük büyümeli, düşük teknoloji bir sektör olarak görülür. Bu nedenle, konu, araştırmak için çekiciliğini ve cazibesini yitirmiş olabilir.

- Otomobil ve ilaç sanayi gibi sektörler yüksek pazar payına sahip büyük, egemen kuruluşlardan oluşmaktadır. Bu kuruluşların öne çıkması, genellikle stratejilerinin, eylemlerinin ve görünümünün birçok kamu kaynağı tarafından kapsandığı anlamına gelir. Bunun yanında, inşaat sektörü çok bölümlü bir sektördür ve bireysel firmalar hakkındaki bilgiler sınırlıdır. Bu nedenle, inşaat firmaları üzerinde yönetim çalışmaları yürütmek zor olmaktadır.

Strateji uygulaması, kurumsal yapı ve tasarım, kaynak planlaması ve stratejik değişimin yönetimi yoluyla stratejinin örgütsel eyleme dönüştürülmesi ile ilgilidir

(Johnson ve Scholes, 2008). Değişimi yönetmek, hem organizasyon kültürünü hem de benimsenen süreçleri iyileştiren eylemler gerektirir. Değişimi yönetmek için aşağıda belirtilen konulara dikkat etmek gerekir (Price ve Newson, 2003).

- Organizasyon yapısı, yönetim sistemleri, politikalar ve prosedürler, eylem planları, kısa vadeli bütçeler ve kaynaklar tahsisi, bilgi sistemleri gibi fiziksel değişiklikler,

- Kaliteye verilen değer, mükemmellik, iletişim, yenilikçilik ve çalışanların katılımı gibi davranış değişiklikleri.

Günümüzde, birçok büyük ölçekli inşaat firmasının stratejik yönetim yeteneklerini hızla geliştirdiği ve önemli kaynaklar aktardığı görülmektedir. Bununla birlikte, birçok küçük ve orta ölçekli inşaat firmalarında benzer davranış görülememektedir (Price, Ganiev ve Newson, 2003). Yine de bazı inşaat firmalarının yurtiçi ve yurtdışı pazarlarda oldukça rekabetçi olan modern inşaat firmalarına başarıyla dönüştüğü görülmektedir. Bu firmalar, bazen sezgisel de olsa modern stratejik yönetim uygulamalarını ve modern stratejileri öğrenerek uygulamaktadırlar (Bandic ve Oreskovic, 2016).

Birçok inşaat firması, temel yetkinliklerini tanımlayarak ve buna göre küçülterek, kaynak odaklı bir yaklaşım benimsemiştir. Bu yaklaşıma göre, temel yeterliliklerin dışındaki çalışmalar, kurum dışından satın alınmalı veya taşeronlaştırılmalıdır. İnşaat sektöründe benimsenen çevreye uyum stratejilerinin örnekleri çok yaygın değildir, fakat bir inşaat firmasının altyapı işlerine odaklanmak için üst yapı bölümünü terk ettiği bir süreç yaşanabilir. Hem çevresel yönden uyumlu hem de kaynak odaklı stratejileri, üç aşamalı gereken bir pazar bölümlenme sürecini içerir (Price ve Newson, 2003).

Bölümleme

- Piyasayı tanımlamak,
- Pazar bölümlenmesi için değişkenlerin seçimi,
- Bölümler için grafiklerin oluşturulması,

Hedefleme

- Bir hedefe dayalı strateji geliştirmek,
- Hedeflenecek bölümleri seçmek,

Konumlandırma

- Müşterileri ve son kullanıcıları tanımlamak,
- Müşterilerin ve son kullanıcıların algılarını anlamak,
- Müşterileri ürünlerden haberdar etmek,
- Ürünleri pazarlamak ve konumlandırma için iletişim kurmak.

Pek çok inşaat firmasının pahalı strateji oluşturmak yerine geleneksel olarak örgütsel etkinliğe odaklanmıştır. Böyle olmakla birlikte, birçok büyük inşaat firmasının, daha stratejik bir yaklaşım gösterme gereğini kabul ettiğini ve son zamanlarda stratejik yönetimden sorumlu önemli kişileri görevlendirdiği görülmüştür. İngiliz hükümeti destekli olarak yapılan bir araştırmada; inşaat firmalarının, strateji oluşturmak yerine örgütsel etkinliğe odaklandığı, çeşitli müşterileri için değer analizi yerine şantiye verimliliğini hedefleyen inşaat performansı olduğu sonucunu taşıyan araştırma raporları ile gösterilmiştir (Price ve Newson, 2003).

İnşaat sektöründe benimsenen stratejik yaklaşımların, aşağıda verilen işlemlerin yapılıp yapılmayacağına ilişkin kararları barındırması gereklidir (Price ve Newson, 2003). Bunlar:

- Tedarik zincirlerini radikal bir şekilde yeniden yapılandırmak ve yeniden düzenlemek,
- Sadece ortaklık yaparak sağlanan işe odaklanmak,
- Yap-işlet-devret veya özel girişim projeleri üzerinde çalışan ve şirketlerin bir araya gelmesi ile oluşan ortaklıkların bir parçası olmak,
- Uzmanlaşmak,
- Uluslararası düzeyde çalışmak,

İnşaat sektörü, eşitlik, deneyim, teknoloji, ekonomi ve politika gibi iç ve dış faktörlere karşı çok hassastır. Bu faktörler firmaları olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilir (Danosh, 2005). Bu nedenle, inşaat firmaları vizyonlarını ve bu vizyonları elde etmek için ilgili stratejileri doğru bir şekilde belirlemelidir. Doğru stratejileri belirlemek için üst yönetim, güçlü ve zayıf yanların yanı sıra pazarın getirdiği fırsat ve tehditleri de doğru şekilde değerlendirmelidir (Kazaz vd., 2015).

Büyük ölçekli firmaların uzun vadede hayatta kalabilmelerinin etkili stratejik yönetime bağlı olduğu belirtilmiştir (Betts ve Ofori, 1992). Bununla birlikte, bazı araştırmacılar tarafından stratejik yönetim literatürünün dayandığı ekonomik teorinin inşaat sektöründe uygulanmasının kolay olmadığı açıklanmış, bazıları ise strateji

teorisine dayanarak geliştirilen organizasyon yapılarının imalat sanayinde faaliyet gösteren firmalar için faydalı olduğunu belirtmişlerdir. Bu görüşlere dayanarak, mevcut stratejik yönetim uygulamalarının inşaat firmalarına uygun olamayacağı iddia edilebilir. Bununla birlikte, özellikle son yıllarda, büyük ölçekli inşaat firmaları arasında stratejik düşünme faaliyetlerine daha fazla kaynak ayırdıkları gözlemlenmektedir. Her ne kadar stratejik yönetim inşaat firmaları arasında yaygın olmasa da, son yıllarda birçok araştırmacının dikkatini çekmiş ve bugüne kadar araştırmacılar tarafından stratejik yönetim hakkında çeşitli araştırmalar yapılmıştır (Kazaz vd., 2015).

Betts ve Ofori (1992), stratejik planlamada inşaat sektöründe yaşanan zorluklara dikkat çekmiş ve inşaat firmalarında uygulamak için bazı çözümler getirmiştir. Benzer şekilde, Price ve Newson (2003), stratejik yönetimin bazı paradokslarını belirlemiş ve bunları ele almak için bazı önerilerde bulunmuştur. Cheah ve Garvin (2004), stratejik yönetimde işlevsel stratejiyle birlikte altı strateji alanına (finansal strateji, teknoloji stratejisi, bilgi teknolojisi stratejisi, insan kaynakları stratejisi, pazarlama stratejisi ve üretim stratejisi) odaklanmıştır. Dikmen ve Birgönül (2003), Türkiye'deki inşaat firmalarının stratejik bakış açılarını analiz etmiştir. Cheah vd. (2004), uluslararası inşaat firmalarının stratejik performanslarını değerlendirmiştir. Stratejik yönetim için bazı araçlar, Naaranoja vd. (2007) tarafından tanıtılmıştır. Naaranoja'ya benzer bir biçimde, Warszawski (1996), stratejik planlama için bir yöntem ve inşaat firmaları için bazı stratejiler getirmiştir (Kazaz vd., 2015).

Belirtilen bu çalışmalara ilave olarak, bazı araştırmacılar farklı ülkelerdeki stratejik yönetim uygulamalarını da incelemişlerdir. Price, Ganiev ve Newson (2003), İngiltere'deki inşaat firmalarının stratejik yönetimi, genellikle gayri resmi bir şekilde kullandıklarını ortaya koymuştur. Bahsedilen bu çalışmada, sadece büyük ölçekli firmaların resmi stratejik yönetim uygulamalarına sahip olduğu, orta ölçekli firmaların gerektiğinde bu tür uygulamaları kullanmakta olduğu ifade edilmiştir. Danosh (2005) ve Abu Bakar vd. (2011) tarafından, Gana ve Malezya'da yapılan çalışmalar da İngiltere'de bulunan benzer sonuçlara ulaşmıştır. Bu ülkelerde, yalnızca büyük ölçekli inşaat firmalarının resmi olarak stratejik yönetimi kullanmakta olduğu açıklanmıştır. Bu çalışmaların aksine, Kazaz ve Ulubeyli (2009) tarafından, 52 büyük ölçekli inşaat firması araştırıldıktan sonra, Türkiye'deki inşaat firmalarının çoğunun stratejik yönetim kültürüne sahip olmadığı tespit edilmiştir (Kazaz vd., 2015). Chinowsky vd. (2000), ayrıca, inşaat sektöründe stratejik yönetimin; bir inşaat firmasında uygulanmasının,

özgün bir projenin aksine daha fazla zorluklarla karşı karşıya olduğunu belirtmiştir (Yusof, Yunitasari ve Abu Bakar, 2008).

Büyük ölçekli inşaat firmalarının stratejik yönetimin hayati bir bileşeni olarak stratejik planlama ile ilgilendiği bilinmektedir. Diğer sektörlerin çoğunda daha fazla sayıda stratejik planlama modelleriyle karşılaşırken inşaat sektöründe çok fazla bulunmadığı görülmektedir (Dikmen ve Birgönül, 2000). Bunun yanında, inşaat sektörü için stratejik planlama modelleri önermiş ve stratejik planlama uygulamalarını belirtmiş; Brandon (1990), Betts ve Ofori (1992), Warszawski (1996), Dansoh (2005) gibi araştırmacıların olduğu da bilinmektedir (Kazaz ve Ulubeyli, 2009).

Türkiye'de inşaat sektöründe strateji ve stratejik planlamanın önemini belirlemeye yönelik çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bunlardan biri, Porter'ın (1990) elmas çerçevesini kullanarak Türk inşaat firmalarının uluslararası rekabet edebilirliğinin araştırılmasıdır (Öz, 2001). Diğer bir çalışmada, stratejik bir perspektifin analizi için kavramsal bir çerçeve önerilmesi ve Türk inşaat firmalarının stratejik bakışlarını araştırmıştır (Dikmen ve Birgönül, 2003). Türk inşaat sektöründe yapılan bir başka çalışma, Türk inşaat firmalarının stratejik yönetim açısından mevcut konumlarını tanımlamayı amaçlayan bir çalışmadır (Kazaz ve Ulubeyli, 2009).

Yapılan bu çalışmalarda; yalnızca, Warszawski (1996), inşaat firmalarına özgü bazı stratejiler sunarken, diğer araştırmacılar Porter'ın (1980) maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanmadan oluşan strateji sınıflandırmasına dayanan bazı genel stratejiler önermişlerdir (Kazaz vd., 2015).

Bunların dışında, yakın zamanda Türk inşaat sektöründe kritik başarı faktörleri üzerine bir araştırma yapılmıştır (Budayan, 2018). Yapılan bu çalışmada kamu özel sektör işbirliği ile yürütülen projelerde Türk inşaat sektörünün kritik başarı faktörleri değerlendirilmiştir.

İnşaat sektöründe geleneksel yönetim felsefesi, planlama ve yürütme yeteneğine vurgu yapmaktadır. Halbuki inşaat organizasyonunun yönetimi, firmanın performansını artırmak için ve aynı zamanda ulusal Gayri Safi Yurtiçi Hasıla'yı artırmak için önemlidir. Çünkü inşaat sektörü, kalkınmada ülkelere Gayri Safi Yurtiçi Hasıla'nın ortalama %5 ila 9'u arasında bir katkı sağlamaktadır (Bakar vd., 2011)

İnşaat sektörü, bir inşaat firmasının performansını etkileyebilecek dış çevrenin belirsizlikleriyle yakından ilgilidir. Yüksek rekabet ve dış çevrenin birçok olumsuz etkisi, firmaların faaliyetlerini geliştirmeleri için tehdit haline gelmiştir. Bu nedenle,

birçok firmanın stratejik yönetim anlayışı ile dikkatli bir şekilde ele alınması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Stratejik yönetim uygulamalarının firmalarda uygulanması, firmaların etkinlik, verimlilik ve esneklik geliştirerek performanslarını artırmalarına yardımcı olabilmektedir. Performansı arttırmak için, stratejik yönetim uygulaması düzgün bir şekilde yürütülmelidir. Ayrıca, firmalar, tehditleri ve fırsatları belirleyerek bilgi sahibi olabilmek için dış çevreyi analiz etmelidirler. Bunun yanında, firmalar, tehditler ve fırsatlarla başa çıkmak için firmanın güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmek için iç çevre analizlerini yapmalıdırlar (Yusof, Yunitasari ve Abu Bakar, 2008).

Chinowsky (2001) tarafından yapılan bir çalışmada; inşaat sektöründe stratejik yönetimin aşağıdaki yedi faaliyeti içerdiği öne sürülmüştür.

- Vizyon, misyon ve hedeflerin belirlenmesi faaliyeti; tüm işletme faaliyetlerinde çabanın başlangıç noktasıdır. Bir vizyon oluşturmak, her bir örgüt üyesine tüm işlevlerde uyması gereken bir doğrultu gösterir.

- Temel yetkinliklerin belirlenmesi faaliyeti; bir firmanın sınırları belirtir. Temel yetkinlikler, bir işletmenin en iyi yaptıklarını ve gücünün nereden aldığı gösterir.

- Bilgi kaynaklarının geliştirilmesi faaliyeti; bir firmanın omurgasıdır. Bir işletmede projelerinin tamamlanması için insan ve teknoloji kaynaklarının ahengini gösterir.

- Eğitim faaliyeti; bir firmanın olmazsa olmazdır. Bir işletmenin, yaşam boyu öğrenme felsefesini ve gelişen iş koşullarının anlaşılması için gayri resmi ve resmi gereksinimlere odaklanışını gösterir.

- Finansman faaliyeti; bir firmada proje bütçesini ve zamanlamayı kontrol etme kaygılarının ötesinde mali durum üzerine geniş bir odaklanışı gösterir.

- Pazarlama faaliyeti; temel yetkinliklerle ilgili alanlarda genişletilmiş fırsatlar analiz edilir.

- Rekabetçilik; hem mevcut hem de potansiyel pazar bölümlerinde mevcut, ortaya çıkan ve gelecekteki rakiplerin odaklanmış analizi ve bu anlayışın yerleşmesidir.

Bu yedi stratejik yönetim alanı, genel bir yapı içinde bir dizi bölüm olarak gösterilebilir. Yapıyı doğrusal olarak görmektense, stratejik yönetim faaliyetlerinin örgüt varlığının temel amacına sürekli odaklanmayı sağlamak için, düzenli aralıklarla başlangıcına geri dönen, yinelemeli bir süreç olduğunu belirtmek için dairesel olarak düşünülmelidir (Chinowsky ve Meredith, 2000).

Bu stratejik yönetime odaklanışın oluşumu, stratejik bir planlama sürecinin uygulanması ile karıştırılmamalıdır. Stratejik yönetim, stratejik koşulların gelişimini teşvik eden ortamı sağlar. Ancak, stratejik koşulların kendiliğinden gelişmemesi gibi, bir stratejik yönetime yönelmenin varlığı da organizasyon üyelerinin stratejik bakış geliştirmeye odaklanacağını garanti etmez. Stratejik yönelişe teşvik etmek için Davis (1987), McCabe ve Narayanan (1991), Mintzberg (1994), Lemmon ve Early (1996), Thompson ve Brooks (1997) gibi çok sayıda araştırmacı çeşitli stratejik planlama modelleri önermişlerdir. Bu stratejik planlama modelleri, stratejik yönelişe odaklanmak, stratejik yönetim faaliyetlerini uygulamak ve bunları değerlendirmek için özel açıklamalar sunmaktadır. Açıklamalardan çıkan genel bir öneri; bir firmanın yedi aşamayı gerçekleştirmesini vurgulamaktadır. Sırasıyla bunların; stratejik bir planlama ekibi oluşturmak, stratejik planlama hedeflerini belirlemek, iş bölümlerini oluşturmak, geliştirilen düşünceleri sentezlemek, bir uygulama planı geliştirmek, planı uygulamak ve bir sonraki stratejik planlama zaman diliminin başlangıcından önce stratejilerin başarısını değerlendirmek olduğu belirtilmektedir (Chinowsky, 2001).

Ayrıca, inşaat firmaları, düşük aktiviteli bir inşaat faaliyeti söz konusu olduğunda, kaynaklarını stratejik olarak yeniden düzenlemeli ve belki de kar marjlarını düşürmelidirler. Yeni stratejiler uygulamaya geçirildiğinde, çalışanlara yeni stratejinin uygulanması için yeterli zamanın tanınması, çalışanların yeni stratejilere yönelmelerini sağlamak için oldukça önemlidir. Bu stratejilerin uygulanması sırasında, yeni stratejinin başarılı olarak yürütülebilmesi ve yeni iş bölümlerinin tam olarak faaliyetlerini yerine getirebilecek kabiliyette, işlevsellikte olmaları için çalışanlara verilen adım adım seanslarına gerekli önem verilmelidir. Bu seanslar, organizasyonun yeni stratejisini yerine getirmek için tüm ilgili iş görenleri yeni görevleri ve sorumlulukları çerçevesinde harekete geçirebilmelidir (Buys ve Van Rooyen, 2014).

Yakın zaman kadar stratejik yönetim, birçok inşaat firmasında düşük profilli bir etkinlik olarak gözlenmişse de, şimdi önemli kaynaklar aktaran birçok büyük ölçekli firma tarafından yaygın olarak kullanıldığı bilinmektedir. İnşaat sektörünün çarpıcı biçimde değişen dış çevresinin bir sonucu olarak, inşaat firmaları için stratejik düşünmenin giderek daha önemli hale geldiği kesindir. Sektörün, günümüzde içinde bulunduğu karmaşık çevrenin etkisi, inşaat firmalarının stratejik olarak daha bilinçli olmalarını zorunlu kılmaktadır. Yine de birçok inşaat firmasının stratejik yönetim faaliyetlerini iyi bir şekilde belgelemediği ve stratejilerini informal (biçimsel olmayan)

bir şekilde yürütmeye çalıştığı görülmektedir. Biçimsel olarak yürütülmeyen bu süreç, stratejik araç ve tekniklerin sınırlı kullanımı nedeniyle çok karmaşık değildir. Çoğu inşaat firması, mevcut süreçlerinin önemli kısıtlamaları bulunduğunu ve iyileştirilmesi gerektiğini kabul etmektedirler (Price, Ganiev ve Newson, 2003).

Küçük ölçekli inşaat firmaları, çoğunlukla, asıl amaçlarının, karı büyütmek veya artırmak yerine, yeterli bir kara ulaşarak hayatta kalmak olduğunu belirtmektedirler. Bunun yanında, küçük ölçekli firmaların risk yönetiminin yetersiz düzeyde ve planlamalarının kısa vadeli olduğu görülmektedir. Ayrıca, bu firmalar, stratejik yönetim kaynaklarından yoksun ve biçimsel ya da biçimsel olmayan şekilde de olsa stratejik yönetim becerisinden uzak kalma eğilimindedirler. Küçük ölçekli firmaların çoğunluğu, girişimcinin sezgisel vizyonuna dayanan, biçimsel olmayan bir stratejik yönetim yaklaşımını benimsemektedir. Bununla birlikte, birçok küçük ölçekli firmanın, finansal kabiliyetleri bakımından göreceli olarak büyük firmaların karşısında üstünlük kuramayacağı açıktır. Çünkü büyük ölçekli firmalar, pazarın durgunluk ve kriz dönemlerinde, fiyatlarını önemli ölçüde düşürebilme ve gerektiğinde negatif marjlarla çalışabilme eğilimindedirler (Price, Ganiev ve Newson, 2003).

Orta ölçekli kuruluşların büyük çoğunluğu, başarılı yönetim ve büyüme için stratejik yönetimin önemini kabul etmektedirler. Bunun yanında, bu firmaların, stratejik yönetim yaklaşımını zaman zaman ya da gerektiğinde, biçimsel olmayan bir süreç olarak uyguladıkları görülmektedir. Bu tepkisel bir stratejik yönetim yaklaşımını ifade eder. Aslında, ön alıcı bir yaklaşımın etkin olarak uygulanması, pazarın belirsizliklerinin daha erken tespit edilmesini ve harekete geçilmesini sağlayacaktır (Price, Ganiev ve Newson, 2003).

Büyük ve orta ölçekli inşaat firmaları maliyet liderliği stratejisini takip etme eğilimindedirler. Aslında, tasarla ve yap, yap-işlet-devret gibi farklı sözleşmeler yoluyla farklılaşma da mümkün olmaktadır.

Büyük ölçekli inşaat firmalarının çoğunluğu, düzenli olarak gerçekleştirilen, biçimsel, iyi belgelenmiş stratejik süreçlere sahiptirler. Bu firmalarda, stratejik araçlar ve teknikler de daha iyi kullanılmaktadır. Büyük firmalar, tüketici analizlerine rakip analizlerinden çok daha fazla dikkat etmektedirler. Ancak, büyük ve orta ölçekli kuruluşların çok azı stratejik yönetim sürecinde müşterileri dikkate aldıklarını belirtmektedirler. Firmaların müşterilere karşı olan bu yaklaşımını geliştirmesi büyük yarar sağlayacaktır. Ayrıca, büyük firmalarda, stratejik düşünme, stratejik yönetim ve

stratejik planlama arasındaki farkın netleştirilmesi ve daha fazla farkındalık oluşturulması gerekmektedir (Price, Ganiev ve Newson, 2003).

İnşaat sektörü, stratejik yönetimin önemli bir bileşeni olan stratejik planlama ile de ilgilenmektedir. Stratejik planlamanın amacı, bir firmanın gelecekteki yönünü belirlemek ve güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar, tehditler analizi, pazar araştırması, müşteri talep hesaplamaları ve risk analizi gibi sistematik yaklaşımlara dayalı uzun vadeli planlar hazırlamaktır. Çok sayıda akademisyen inşaat sektörü için stratejik planlama modelleri önermiş ve stratejik planlama uygulamalarını belirtmişlerdir (Brandon, 1990; Betts ve Ofori, 1992; Warszawski, 1996; Dansoh, 2005).

Thompson (1995), stratejik planlama için üç araç önermektedir. Bunlar; planlama, vizyon, vizyoner liderlik ve yeni ortaya çıkan stratejiler veya stratejik görüşte artırımcılık olarak sıralanabilir (Kazaz ve Ulubeyli, 2009).

Junnonen (1998), inşaat firmalarında strateji oluşumunu incelemiş ve sektörün çarpıcı biçimde değişen iş ortamında, inşaat firmaları için stratejik düşünmenin giderek daha önemli hale geldiğini belirtmiştir. Strateji oluşturma, stratejik seçeneklerin belirlenmesini ve değerlendirilmesini ve gelecekteki eylem planlarının seçimini içerir ve yöntem, kabul edilecek stratejinin türünü dikkate almalıdır. Porter (1998), üç asıl jenerik rekabet stratejisi türünü tanımlamıştır (Price ve Newson, 2003). Bunlar:

- Maliyet liderliği stratejisi; rakiplere kıyasla düşük maliyetli ürünler sunmak,
- Farklılaşma stratejisi; ürün ve hizmetlerin farklılaştırılması, ekstra değer katma, imaj veya marka yaratma gibi uygulamalar yardımıyla rekabet üstünlüğü sağlamak,
- Odaklanma stratejisi; maliyet liderliği veya farklılaşma stratejileri uygularken belirli bir pazar alanına odaklanmak olarak sıralanabilir.

Her üç tür jenerik strateji de birçok inşaat firmasında kullanılabilir. İnşaat sektörünün tedarik konusundaki geleneksel yaklaşımı, minimum maliyete ulaşmak için tasarlanan ihale süreçleri olmuştur. Bu durum, birçok inşaat firmasını, başlangıç safhasında, üretim için düşük maliyetleri sağlamanın yararı ile maliyet liderliği stratejileri benimsemeye itmiştir. Ancak, bu yaklaşım müşterilerle sık sık olumsuz ilişkilere ve müşterinin bakış açısından yaşam değerine verilen öneme dikkat edilmemesine neden olmuştur. Geleneksel yaklaşımın sınırları olduğu bilinmektedir. Geleneksel yaklaşımın sınırları, birçok inşaat firmasının değişik yöntemlerle farklılaşma stratejilerini daha iyi kullanmalarını sağlamıştır. Tedarik zincirleri sırasında faaliyetlerin

bütünleşmeye başlaması, inşaat sektörünün odaklanma stratejileri yaklaşımında önemli değişikliklere neden olmuştur. Sektörde; ortak projelere, belirli bölgelere, temel yetkinliklere indirgenerek katma değeri yüksek üretimin gerçekleşmesinde ve tasarla-yap, yap-işlet-devret, özel girişimcilik modelleri ve üst yapı gibi belirli inşaat sektörlerine odaklanan inşaat firmaları sayısında artışlar doğurmuştur. Jenerik rekabet stratejilerin her biri, farklı koşullar altında uygun olabilir. Ancak bir inşaat firması, yukarıda belirtilen jenerik stratejiler arasında tercih yapmakta zorlandığında rekabet üstünlüğü kurmakta zorlanmaktadır (Porter, 1998). Uygulanabilecek diğer stratejiler ise aşağıda belirtilmiştir (Price ve Newson, 2003). Bunlar:

- Birleşmeler, satın almalar ve stratejik ittifaklar gibi büyüme stratejileri,
- Uygunluk, kabul edilebilirlik ve uygulanabilirlik gibi önceden belirlenmiş ölçütlere dayalı değerlendirme stratejileri olarak sayılabilir.

İnşaat sektöründe bu iki strateji türünün uygulanmış olduğu birçok örnek bulunmaktadır. Büyüme stratejilerinin bir parçası olarak, birçok inşaat firması, son yıllarda birleşme, başka firmalardan hisse satın alma ve devralma gibi eylemlerde bulunmuştur (Price ve Newson, 2003).

İnşaat firmalarının sektörde yaşanan ekonomik durgunluk dönemlerinde, çalışmalarını farklı iş türlerine bölümlendirip alt taşeronlara yaptırarak veya hatta şirketlerini tamamlayan işleri yapan firmaları (örneğin, taşeronlar ve inşaat malzemesi tedarikçileri) satın alarak çeşitlendirmeleri önerilmektedir. Başka çeşitlendirme yöntemleri olarak firmalar, ortak girişimlere katılmak veya yabancı ülkelerde inşaat ihalelerine katılmak sayılabilir. İnşaat şirketleri, kendi şirketleri ile aynı işi yapan başka şirketleri alım yaparak bünyesine almaktan kesinlikle kaçınılmalıdır (Buys ve Van Rooyen, 2014).

Türkiye’de; müşteri isteklerinin değişimi ile ortaya çıkan çeşitlilik, imalat safhasında karşılaşılabilecek birçok risk, şiddetli rekabet altında mücadele gibi durumların bulunması, inşaat sektörünün belirsizliklerini artırmaktadır. Bu belirsizlikler ile birlikte dış çevrenin değişik şartları altında Türk inşaat firmalarının hayatta kalabilmeleri, uzun vadeli başarılı kararlar almaya bağlıdır. Tüm kararların analizlere dayalı planlamaların yapıldığı bir süreç sonunda ve en fazla faydanın sağlanacağı şekliyle verilmesi oldukça önemlidir. Aksi durumda değişimleri yönetmek olanaksız olmaktadır. Firma kaynaklarının dış çevreye uyumu bu açıdan özel önemdedir (Tür ve Kazaz, 2005).

Ülkemizdeki inşaat firmaları, kendi kaynaklarıyla dış çevrenin koşullarını birbirine uygun hale getirmeye çalışmakta başarı sağlayamamaktadır. Bunun nedenleri arasında planlı bir sürecin izlenememesi ve sürecin sağlıklı ilerlemesi için uygun kaynağın stratejiler kurma yoluyla tahsis edilememesi gösterilebilir. Günümüzde, farklı alanlarda faaliyet gösteren inşaat firmalarının büyük bir kısmı ya bir stratejiye sahip değiller ya da firmanın özelliklerine uygun bir strateji benimseyememiş durumdadırlar (Tür ve Kazaz, 2005).

Diğer taraftan, inşaat sektöründe görülen stratejik yönetim kültürünün yetersizliği, Türk inşaat firmaları için en önemli zayıflık olarak görülmüştür. Bu durum, firmalara uzun dönemli olmayan, geçici ve tutarsız başarılar getirecektir. Türk firmaları için en ciddi tehdit, Türkiye'deki istikrarsız ekonomik ve politik yapı olarak görülmektedir. Firmaların, yurt içi yatırımlarında, ödemeler ve nakit akışı için daha istikrarlı ve güvenilir yapısı nedeniyle firmaların özel sektör projelerini tercih etmeleri dikkat çekicidir. Aynı zamanda, Türk inşaat firmaları, çeşitlendirme stratejisi olarak, uluslararası pazarlara açılmayı da elverişli bir alternatif olarak görmektedirler. Türkiye'deki makroekonomik yapının belirsiz ve güvenilmez doğası, mikro düzeydeki özel firmalardan ziyade devlet istikrarsızlığından kaynaklanmaktadır (Kazaz ve Ulubeyli, 2009).

Tüm sektörlerin birbirleriyle karşılaştırıldığı durumda; inşaat sektörünün birçok farklı uzmanlık kolunu içermesi, iki yüzden daha çok sektörle bağlantılı olması ve son dönemlerde Türk inşaat firmalarının uluslararası taahhütlerde daha fazla yer almaya başlaması sonucunda sektör daha da karmaşıklaşmıştır (Erkut, 1992). İnşaat firmaları sektör içinde, farklı uzmanlık alanlarında, farklı davranışlarla, farklı hizmetler sunmaktadırlar. Bu farklılaşma nedeni ile sektörde mevcut bulunan belirsizliklerin etkisi daha da artmakta ve riskler katlanılabilir seviyenin üzerine çıkmaktadır. Detaylıca incelendiğinde, sektör içinde bulunan farklı alanlarda, farklılık içeren projelerin ihtiyaç duyduğu bilgiler de farklılık göstermektedir. Üstelik bir sonraki faaliyet esnasında bir önceki faaliyetin bilgilerinden çok az miktarda yararlanılabilmektedir. Kısacası, inşaat sektöründe enformatik bilgi birikiminin az olduğu bir gerçeklik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumun tespiti ise, Türk inşaat firmalarının taahhüt edilen projelerde karşısına her defasında bilinmeyen risk oranları ve belirsizlikler olarak gelmektedir. Devletlerin sektörlere uygulamış oldukları farklı politikalar, bazı durumlarda olumlu bazı durumlarda olumsuz olarak inşaat sektörünü etkilemektedir. Günümüzde, bu

politikalar nedeniyle diğer sektörlerin inşaat sektörü üzerine giderek artan bir baskı kurduğu görülmektedir.

Yapılan bir araştırmada, Türk inşaat firmalarının stratejik planlama kullanımı üzerinde durulmuş ve firmaların çoğunlukla strateji ve stratejik planlama kavramının farkında oldukları görülmektedir. Araştırma sonucuna göre; firmaların % 81'lik büyük çoğunluğunun bir misyon veya vizyon beyanı oluşturduğu ve firmaların % 56'sının, yani yarıdan fazlasının stratejik planlar yazdığı görülmektedir. Aynı çalışma sonucuna göre; Türk inşaat firmalarının uzun vadeli planların aksine kısa vadeli planlamaya eğilimli oldukları açıklanmış ve stratejik planlarının genellikle beş yıllık bir dönemi kapsadığı tespit edilmiştir. Çünkü firmalar, Türkiye'deki ekonomik ve politik istikrarsızlık nedeniyle uzun vadeli stratejik planlarını yapmakta güçlük çektiklerini belirtmişlerdir (Çakmak ve Taş, 2012).

Bunun dışında, 50 büyük ölçekli Türk inşaat firmaları üzerinde yapılan başka bir araştırmada; firmaların güçlü, zayıf yönleri ve çevrenin fırsatları, tehditleri tanımlanarak öncelikli hedefleriyle ilişkisi incelenmiş ve ardından firmalar, Miles-Snow Strateji Tipolojisine göre gruplandırılmıştır (Kazaz vd., 2015). Bu araştırmada, savunucular, arayışçılar ve analizciler olmak üzere üç farklı firma biçimi tanımlanmıştır. Ana hedefleri süreç iyileştirme ve müşteri memnuniyeti olan firmalar; diğerleriyle karşılaştırıldığında, daha yüksek bir ortalama yetkinlik değerine sahip çıkmasına karşın fırsatların ortalama değeri ve karlılığı daha düşük çıkmıştır. Bu şekilde olan firmalar savunmacılar olarak tanımlanmıştır. Ana hedefi en yüksek karı elde etmek olan firmalar; diğerleriyle karşılaştırıldığında, daha yüksek ortalama fırsat değerine sahip oldukları ve yeni pazarlara açık, fırsatlardan yararlanmada iyi olduklarını ortaya koydukları için arayışçılar olarak tanımlanmıştır. Ana hedefi en düşük seviyede risk olan firmalar; diğerleriyle karşılaştırıldığında, her bir faktörünün ortalama değeri daha düşük çıkanlar ve rakipleriyle karşılaştırıldığında fırsatları kullanmakta güçsüz, ancak tehditlere karşı çok savunmacı bulunanlar analizciler olarak tanımlanmıştır. Araştırma sonunda, firmaların mevcut konumları ile hedefleri arasında yüksek bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, firmaların, savunmacılar, arayışçılar ve analizciler olarak tanımlanmaya uygun oldukları ve Miles vd. (1978) tarafından tanımlanan stratejik gruplarla benzer stratejik eğilimlere sahip oldukları bulunmuştur (Kazaz vd., 2015).

Strateji basitçe bir firmanın hedeflerine ulaşmak ve pazarda kalması için takip ettiği bir yol olarak tanımlanabilir. Özellikle rekabet gücü yüksek pazarlarda, stratejiler

bir şirketin hayatta kalacağını belirler. Bu nedenle, stratejik yönetim, bir firmanın yönetim sürecinde çok önemli bir rol oynar (Kazaz vd., 2015).

Strateji kavramı, inşaat sektöründe; özellikle bu küresel rekabet ortamında oldukça önemlidir. Stratejik yönetimin önemi inşaat sektörü tarafından tanınmakla birlikte, Türkiye'deki inşaat firmaları arasında nadiren kullanılmaktadır (Kazaz ve Ulubeyli, 2009). Sektörün kendi koşulları ve yüksek rekabet göz önüne alındığında, Türk inşaat sektöründe strateji kavramı ve stratejik planlama ihtiyacı olduğu açıktır (Çakmak ve Taş, 2012).

Sonuçta, tüm firmalar, rekabet üstünlüğü sağlamak için net stratejiler bakışına sahip olmalıdır. Aynı zamanda, seçilen stratejiler, pazarda geçerli olan hedeflere, yeterliliklere ve rekabetçi kurallara uygun olmalıdır. Türk inşaat firmalarının sektördeki en önemli hedefinin, uzun vadeli karlılığı arttırmak için olumlu görünüme sahip olmaları ve imaj oluşturmaları önerilmektedir. Türk inşaat sektöründe ana faaliyeti altyapı olan firmaların maliyet liderliği stratejisine, daha çok üst yapı ve konut üretim faaliyeti yürüten firmaların farklılaşma stratejileri uyguladığı görülmektedir (Dikmen ve Birgönül, 2003).

Stratejik yönetim araştırmaları, inşaat sektörünün stratejik yönetim konularına ilgisini arttırmak için yeni adımlar attığını göstermektedir. Ancak, daha fazla ilerlemeye ihtiyaç vardır. Bu ilerlemeyi başarmak için gerekli hamlelerin yapılması, bazı firmalar için rahatsız edici olsa da firmaların gelecek için bir yol haritası oluşturduğunu düşünerek temkinli olması gerekir. Sadece pazarın değişkenleri ile mücadele edenlerin aksine, stratejik yönetim yaklaşımı oluşturan firmalar, kendi yönünü ve yolunu bulacaklardır. Bu yaklaşım sayesinde tutunulacak özgürlük, saldırganlık, liderlik ve vizyon aracılığıyla, firmalar sektörde ön plana çıkacaklar ve kendilerini küresel pazarda sürekli yaşanan değişimlere karşı koyabilecekleri bir fırsat yakalayacaklardır (Chinowsky ve Meredith, 2000).

4. ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma ile yapılan araştırmanın öncelikli amacı; stratejik yönetim modeli uygulayan bir firmanın stratejik yönetim süreci esnasında, stratejik yönetim literatüründe tanımlanan metotları kullanıp kullanmadığını tespit etmektir. Bunun için incelemek üzere örnek bir firma seçilmiştir. Seçilen firma üzerinde yapılan araştırmanın bir diğer amacı, firmanın stratejik yönetim uygulamasını ve bu uygulamaların firma çalışanları nezdindeki yorumu ve tatbiki ile çalışanların ileriye dönük stratejik bakışlarını incelemek ve yorumlamaktır. Ayrıca, yapılan bu araştırma, firmanın stratejik yönetim uygulamalarındaki başarısını incelemek ve bu uygulamaların firma çalışanları üzerindeki etkisini değerlendirmek üzere gerçekleştirilmiştir. Bu değerlendirmenin amacı ise stratejik yönetimin örgüt üzerindeki etkisine bağlı olarak bu etkinin stratejik yönetim uygulamalarının başarısına katkısını tespit edebilmektir. Bunların dışında, stratejilerini başarı ile sonuçlandırabilmek için belirlenen hedeflere ulaşma yolunda, firmanın yürüttüğü yatırım faaliyetlerinin içinde inşaat yatırımlarının öneminin ve etkisinin özel olarak yorumlanması da araştırmanın amaçlarındandır.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmanın yürütülebilmesi için öncelikle örnek bir firma seçilmiş ve örnek olarak seçilen firma üzerinde araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma için; sektöründe öncülerden olan, stratejik yönetim modelini yakın zamanda yenilediği bilinen ve stratejik yönetim faaliyetlerini aktif bir şekilde yürüttüğü düşünülen bir firma seçilmiştir. Örnek firma seçimi, kolayda örnekleme yöntemi ile gerçekleşmiştir. Buna bağlı olarak, gerçekleşen seçim olasılıklı bir seçim değildir. Tamamen araştırmacının ulaşabilme kolaylığına dayalı keyfi seçimidir.

Örnek olarak seçilen firma, üretim sektöründe faaliyet göstermektedir. Firma, İstanbul Sanayi Odası'nın her yıl yayınladığı Türkiye'nin İlk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu sıralamasında, 2015 yılında bir önceki yıla göre 42 basamak yükselerek 132nci sırada yer almış bir firmadır. Firma, ayrıca ilk 500 sanayi kuruluşu sıralamasında 2016 yılında 117nci sırada yer almıştır ([http- 7](#)). Bunun yanında, Türkiye İhracatçılar Meclisi'nin her yıl düzenli olarak yayınladığı tüm sektörleri kapsayan en fazla ihracat yapan firmaların sıralandığı listede 2015 yılında 47nci, 2018 yılında 43ncü sırada yer almıştır ([http- 8](#)).

Firma, üretim faaliyetlerine ilave olarak; bulunduğu sektörde, hem ürettiği parçalara hem de bu parçaların birleşimi ile oluşan bütüne (ana ürün) ait tasarım geliştirme arzusunda olan bir firmadır. Firma, hali hazırda ürettiği parçaların bütününden oluşan ana ürünü henüz üretmemektedir. Stratejik olarak ileride, ana ürünü, özgün olarak tasarlayarak ve bunu üreterek ana ürün pazarında da bulunma hedefindedir. Firmanın, ana faaliyet konusu içerisinde inşaat faaliyetleri bulunmamaktadır ve gelir elde etmek amacıyla, ticari olarak inşaat faaliyetleri yürütmemektedir.

Araştırma için örnek firma seçiminin ardından bu firmada yönetici pozisyonunda bulunan çalışanlar ile ankete dayalı alan araştırması yapılmıştır. Bu araştırmada bilimsel araştırma türü olarak nicel araştırma ve tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli kullanılan araştırmalar, mevcut durumun tanımlanması için belirli bir zaman aralığında çok sayıda örnekten elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucunda, araştırmanın konusu olan sebebe cevap bulmak için uygulanmaktadır (Hoşver, 2010). Literatürde tarama modeli, “Geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez (Karasar, 2009).” olarak tanımlanmıştır.

Ankete dayalı alan araştırmasını uygulayabilmek için öncelikle anket sorularının tespit edilmesine çalışılmıştır. Anket formu oluşturulurken, öncelikle literatürde mevcut çalışma olup olmadığı incelenmiştir ve daha önce yapılmış bazı çalışmalardan (Budayan, 2008; Gürel, 2012; Karakaya ve Gürel, 2015) yararlanılmıştır. Ancak, anketin 13üncü sorusu olan “Lütfen firmanızın yatırım (inşaat, teknoloji, teknik bilgi (know-how), makine vb.) yaparak kendini geliştirme düzeyini tanımlayınız.” ve 26ncı sorusu olan “Firmamızın inşaat yatırımları arttırılmalıdır.” soruları bu araştırmaya özgün olarak oluşturulmuş sorulardır. Ankete katılanlara bu iki sorunun sorulmasındaki amaç; stratejik yönetim süreci içinde olan bir firmada yatırım yapmanın gerekli ve önemli olup olmadığını anlamak ve bu yatırımların içinde özel olarak inşaat yatırımlarının gereği ve önemini algılayabilmek içindir.

Anket formu, incelenen firmada alt kademe, orta kademe ve üst kademe yönetici pozisyonunda olan 169 çalışana yüz yüze dağıtılarak paylaşılmıştır. Anket formu paylaşılan 169 çalışandan; 11'i direktör pozisyonunda üst kademe yöneticilik, 35'i bölüm müdürü pozisyonunda orta kademe yöneticilik ve 123'ü lider/kıdemli lider pozisyonunda alt kademe yöneticilik görevlerini yerine getirmektedir. Anket formu paylaşılan 169 kişi, ankete dayalı alan araştırmasının evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın evrenini oluşturan 169 çalışandan 141'i katılımcı olarak soruları cevaplamıştır. Anket formu, 36 adet kapalı uçlu sorudan oluşmaktadır. Bu sorulardan ilk beş soru, katılımcıların görevi, eğitimi, firmadaki yöneticilik deneyimi, iş hayatındaki toplam yöneticilik deneyimi ve firmada hangi bölümde görevli olduğuna dair demografik sorulardır. Anketin 6ncı sorusu stratejik yönetim kararlarının kimler tarafından alındığını, 7nci soru ise firmanın kullandığı genel rekabet stratejilerinin hangisi olduğunu tespit etmek amacıyla sorulmuş sorulardır. Anketin 8inci ve 17nci soruları arasındaki on soru; firmanın mevcut kabiliyet ve yeteneklerini tanımlamak için sorulan bilgi sorularıdır. Anketin 18inci, 19uncu ve 20nci soruları, firmanın stratejik yönetim karar alma ve örgüte kararların aktarılması sürecini tanımlamak için sorulan bilgi sorularıdır. Anketin 21inci ve 28inci soruları arasındaki sekiz soru; çalışanların gözünde firmanın mevcut kabiliyetlerini, yeteneklerini geliştirmek için neler yapılması gerektiği düşüncesini anlamak için sorulan tutum anlama sorularıdır. Anketin 29uncu ve 32nci soruları arasındaki dört soru; çalışanların sahip olduğu stratejik yönetim ifadelerinin firma ile uyumlu olup olmadığı düşüncesini anlamak için sorulan tutum anlama sorularıdır. Son olarak anketin 33üncü ile 36ncı soruları arasındaki dört soru ise; firmanın stratejik yönetim ifadelerinin güncellenmesi gerekip gerekmediği düşüncesini anlamak için sorulan tutum anlama sorularıdır. Anketin ilk beş sorusu dışındaki; 6ncı ve 7nci soruları, iki şıklı sorular, geriye kalan diğer sorular ise beş şıklı Likert ölçeği kullanılan sorulardır. Likert ölçeği kullanılan sorular yorumlanırken, en olumlu cevap 5 puan ve en olumsuz cevap 1 puan olmak üzere 1'den 5'e kadar puanlar verilerek analiz edilmiştir. Ayrıca, anket formunda bulunan tüm sorular katılımcıların cevaplaması zorunlu olan kapalı uçlu sorular olarak belirlenmiştir. Katılımcılara dağıtılan anket formu, bu çalışmanın ekler bölümünde verilmiştir.

Ayrıca, anket formu ön denemeye tabi tutulmuştur. Anket formu, incelenen firmanın strateji ve kurumsal yönetim sistemleri biriminde görevli bir çalışanda pilot uygulama olarak denenerek, çalışanın görüşleri doğrultusunda geliştirilmiştir. Ön deneme, araştırmanın veri toplama tekniğinin doğru seçilip seçilmediğini, anketin doğru işleyip işlemediğini ve anket formunun işleyişini ortaya koyabilmek için uygulanmıştır. Ön denemenin ardından, anket formu, 1 Ocak ile 31 Mart tarihleri arasında, belirli bir zaman kesitinde firmada görevli olan yöneticiler ile yürütülmüştür. Anket formunun ön denemesinde cevaplamak için yaklaşık 10 dakika zaman aldığı tespit edilmiştir. Bu ise katılımcıların sıkılmadan anketin tüm sorularını okuyarak cevaplandırması için yeterli ve ortalama bir zaman aralığıdır.

Ankete dayalı alan araştırması, 141 katılımcının verdiği cevaplar ile sınırlandırılmıştır. Örneklemin sınırlı tutulması, evrenden geriye kalan çalışanların anket formuna geri dönüş yapmamalarından kaynaklanmaktadır. Ankete katılan 141 katılımcının verdiği cevapların evrenin tamamını yansıttığı kabul edilmiştir. Ayrıca, katılımcıların anket sorularını samimi olarak cevapladıkları varsayımında bulunulmuştur. Bu varsayımda araştırmanın diğer bir sınırlılığıdır. Bunun yanında, anket formu firmanın Genel Müdür/CEO pozisyonunda görevli üst yöneticisine dağıtılmamıştır. Bunun sebebi olarak ise, genel müdür pozisyonunun tek kişiden oluşması ve kıyaslama yapılabilecek benzerinin olmaması olarak gösterilebilir. Ayrıca, anket formu, firmanın üst yönetim kademesinde bulunan Yönetim Kurulu üyelerine de dağıtılmamıştır. Anket formunun Genel Müdür/CEO pozisyonuna ve Yönetim Kurulu üyelerine dağıtılmamasının nedeni olarak; bu görevleri yürüten yöneticilerin stratejik karar almak ve bu kararları yürürlüğe geçirmek için başka bir yöneticinin onayını almak zorunda olmadıkları düşüncesidir. Bu iki yönetici kademesinde bulunanlara anket formunun paylaşılmaması da araştırmanın sınırlılığı olarak kabul edilebilir.

Ankete dayalı araştırmanın hipotezi olarak aşağıda belirtilen hipotez seçilmiştir. Yapılan çalışmada bu hipotezin doğru olup olmadığını test etmek üzere analiz yapılmıştır.

H0: Bir firmada görev alan herhangi bir yönetici; hangi yönetim kademesinde ve hangi görevde bulunursa bulunsun, firmada veya firma dışında yöneticilik deneyimi ne kadar olursa olsun, firmada hangi iş bölümünde görev alırsa alsın, firmanın stratejik yönetim sürecinde bütüncül olarak diğer yöneticilerle benzer görüşlere, tutumlara ve kanaatlere sahiptir.

Anketin analizi aşamasında; yapılacak analizlerin belirlenmesi amacıyla soruların normal dağılım durumu belirlenerek parametrik ya da parametrik olmayan test seçimi yapılmıştır. Normal dağıldığı belirlenen değişkenler için parametrik testler kullanılırken, normal dağılmadığı belirlenen değişkenler için parametrik olmayan testler uygulanmaktadır. Araştırmanın bulguları değerlendirilirken SPSS programı kullanılmıştır. Hipotezlerin test edilmesinde iki grubun karşılaştırılmasında bağımsız gruplar arasında yapılan T-testi (Bağımsız örneklem T Testi), ikiden fazla grubun karşılaştırılmasında Tek Yönlü ANOVA testi, farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için varyansların homojen dağıldığı durumlarda Post-Hoc Tukey Testi, varyansların homojen dağılmadığı durumlarda Games- Howell testleri uygulanmıştır.

5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

5.1. Örnek Firmaya Ait İnceleme Bulguları

İncelenen firma 1985 yılında kurularak Türkiye’de faaliyetlerine başlamış bir firmadır ve 30 yılı aşkın bir süredir sektöründe faaliyette bulunmaktadır. Firmanın ilk kuruluş amacının; devletin stratejik olarak kullandığı ve ithal ederek yurtdışından sağladığı gökyüzünde uçan savaş silahının; araştırma, geliştirme ve tasarımını, parça üretimini, tadilatını, modernizasyonunu, montajını, kontrol ve test faaliyetlerini gerçekleştirmek için ve bu konudaki teknoloji transferini sağlamak olduğu kurulduğu yıllarda belirtilmiştir (http-9).

Zaman içinde, sektörün geçirdiği değişimler ve devlet stratejilerin gelişimleri doğrultusunda firma, 1990 yılında yeni hedefinin “mevcut ve yeni jenerasyon motorlar ve motor parçaları geliştirmek, pazarlamak ve ortak üretimde giderek artan bir yol almak” olduğunu belirtmiş ve yeni amacının da sektöründe “müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilen, kar zihniyeti taşıyan, dünya çapında, yüksek teknolojiye sahip uçak motoru ve parça imalatçısı olmak” olduğunu açıklamıştır. 1993 yılında yürüttüğü stratejik planlama ve yeniden yapılanma çalışmaları sonucunda; vizyonunun “Sürekli gelişerek dünya çapında, yüksek kalitede, rekabet edebilir bir üretici, satış ve mühendislik merkezi olarak, pazardaki tüm müşterilere hizmet ve destek vermek, sektörde söz sahibi olabilmek amacıyla, ülkemizdeki varlık ve kaynakları optimum düzeyde kullanmak” olduğunu ilan etmiş ve üç ana faaliyet alanı olduğunu belirtmiştir. Firma, 1996 yılında vizyonuna tasarım kabiliyetlerinin kazanılmasını eklemiştir. 2003 yılında araştırma ve geliştirme ile tasarım faaliyetlerini dördüncü ana faaliyet olarak faaliyetlerine ilave etmiştir. 2009 yılında ise firmanın vizyon ve misyonu gözden geçirilmiş ve 2010-2023 yol haritasını oluşturmuştur. Firmanın üst yönetimi; kuruluşların önceki başarılarıyla övünerek geçmişe odaklı yaşamasının kuruluşun devamlılığı önünde engel oluşturacağı ve bu bakışa sahip kuruluşların ise rehavete düşerek gelecekte de başarılarını devam ettirmesinin mümkün olmadığını farkına vararak, bu tehlikeye karşılık ilk sistemli stratejik planlama çalışmalarını 2009 yılında başlatmıştır. 2012 yılında firma üst yönetimi tarafından yapılan değerlendirmeler sonucunda strateji sürecini yürütmek üzere yeni bir bölüme ihtiyaç olduğu görülmüştür (http-10).

İhtiyaç görülen bu birim ilk defa, 2014 yılı sonlarına doğru organizasyona dahil edilerek oluşturulmuştur. Strateji sürecini yürütmek için oluşturulan bu birimin asli görevinin; “geleceğe yönelik iş ortamı ve müşteri gereksinimlerindeki değişimi ve

gelişimi anlayabilmek, hedef belirlemek, strateji geliştirmek ve stratejileri gerçekleştirmek için gerekli olan sistematik yaklaşım ile kurumsal performans ölçme ve değerlendirme konularında sürecin sağlıklı yürütülmesini sağlamak” olduğu belirtilmiştir. 2014 yılı sonlarında firma yöneticilerinin katılımı ile firmanın vizyon ve misyon ifadelerinin gözden geçirilmesi amacıyla bir çalıştay düzenlenmiştir. Bu çalıştayın sonucunda; yapılan iç ve dış çevre analizi neticesinde, firmanın misyon ifadesinin “firmanın varlık sebebini net olarak ifade etmesi, temel yetkinlikler üzerine yapılandırılması ve hatırdaki kalıcı olması gerektiği” ortak düşüncesi oluşmuş, misyon ifadesinin çalışanları motive edecek şekilde; vizyon ifadesinin de “firmanın güçlü bir gelecek çizmesi, değişim için cesaret vermesi gerektiği” ortak düşüncesi oluşmuş ve çalışanları heyecanlandırma hususunda beklentileri karşılamadığı anlaşılacak misyon ve vizyon ifadelerinin değiştirilmesi gerektiği kararlaştırılmıştır. Firma içinde bir yıl sürmesi planlanan değişim için ilk adım 2015 yılı başlarında atılmış ve gerçekleştirilen paydaş analizi ile gerçekleştirilecek Vizyon, Misyon ve Değerler Çalıştayı’na kimlerin bizzat, kimlerin ise anket sorularını yanıtlayarak katılmasının uygun olduğu kararlaştırılmıştır. Nihayetinde, firmanın yönetim kurulu üyelerinden, yöneticilerinden ve belirli sayıda çalışanlardan oluşan yaklaşık 70 kişilik çalıştay heyeti, yeni vizyon ve misyon bildirimleri için öneriler almıştır. Çalıştayda elde edilen 322 adet misyon, 282 adet vizyon ve değerler önerileri gözden geçirilmiştir. Üzerinde uzlaşma sağlanan yeni vizyon, misyon ve değerler şirketin stratejik ifadeleri olarak belirlenmiştir (http-9).

Bu doğrultuda Ekim 2015 tarihinde; firmanın vizyonunun “küresel olarak rekabetçi özgün güç sistemleri sahibi olmak”, misyonunun “havacılıkta kullanılan güç sistemleri ve türevleri için küresel ölçekte, rekabetçi, sürdürülebilir ve özgün ürünler tasarlayan, üreten ve servis hizmeti veren lider motor şirketi olmak” ve değerlerinin ise “insana, çevreye değer ve güven vererek geleceği tasarlar, her şeyin hakkını vererek mükemmel sonuçları hedefleriz” olduğu ilan edilmiştir. Ayrıca, firma vizyon ve misyonun belirlenmiş olmasının kurumsal başarı için yeterli olmayacağını belirterek 2016-2025 yıllarına ait kurumsal strateji haritasını oluşturmuştur. Firma, önündeki 5 ve 10 yıllık dönemler için hedeflerini ve izleyeceği yolu belirlerken, yine geniş katılımlı çalıştaylar düzenlemiştir. Bu çalıştaylarda da öncekilere benzer olarak çalışanların çeşitli fikirleri değerlendirilerek ortak fikir üzerinde karar kılınmıştır (http-10).

İncelenen firmanın 2014 yılında başladığı süreç sonunda 2015 yılında kesinleştirdiği yeni stratejik yönetim modeli sonucunda kurumsal stratejilerini

oluşturmuştur. Firmanın belirlediği kurumsal stratejiler; sürdürülebilir karlılık, satış gelirlerini artırmak, maliyetleri azaltmak, müşteri bağlılığını artırmak, pazar payını artırmak, verimliliği artırmak, kaliteli ve zamanında teslimat yapmak, özgün ürünler geliştirmek, tedarik zincirini geliştirmek, çalışan bağlılığını artırmak, ekolojik ve toplumsal sürdürülebilirliği sağlamak, inovasyon ve yaratıcılığı teşvik etmek olarak sıralanmıştır (http-11).

Firma, yeni stratejik yönetim modelini geliştirirken stratejilerini üst yönetim kademesi tarafından geliştirmiş olmasına rağmen, her kademesinde çalışanlarının görüşlerine başvurmuştur. Ayrıca, firma stratejik yönetimini uygularken geri bildirimlerle stratejilerini geliştireceğini tüm paydaşlarına bildirmiştir. Firma, stratejiler ile ilgili geri bildirimlerin değerlendirilmesinin çalışanlarında ortak bir sorumluluk duygusunu geliştireceğine ve çalışanların stratejilerin uygulanmasına gönülden destek sağlayacağına inanmaktadır (http-11). Firmanın kurumsal stratejilerine göre oluşturulmuş alt stratejileri aşağıda verilmiştir.

Finansal stratejiler: Sürdürülebilir karlılığı sağlamak, satış gelirlerini artırmak ve maliyetleri azaltmak.

Müşteri stratejileri: Pazar payını artırmak ve müşteri bağlılığını artırmak.

Süreç stratejileri: Üretim ve tesis verimliliğini artırmak, üstün kalite düzeyinde üretim ve zamanında teslimat yapmak; özgün ürün geliştirme sürecini iyileştirmek; imalat satışı ve araştırma ve geliştirme projelerini destekleyecek malzeme tedarik zincirini geliştirmek; iş geliştirme faaliyetlerini büyüme stratejilerini destekleyecek biçimde geliştirmek ve yaygınlaştırmak; kurumsal stratejileri hayata geçirmek ve kurumsal iletişim stratejilerini belirlemek, hayata geçirmek.

Öğrenme ve gelişme stratejileri: Büyümeyi destekleyecek yatırımı yapmak; vizyon doğrultusunda kurumsal gelişimi destekleyecek yönetim sistemlerini kurmak ve devamlılığını sağlamak; inovasyon ve yaratıcılığı teşvik etmek; büyümeyi destekleyecek iş birliklerini geliştirmek; yeni teknik kabiliyetler kazanmak; özgün ürün geliştirme entegre sürecini (tasarım, imalat, montaj, test ve bakım revizyonu kapsayan) ve altyapısını oluşturmak; vizyona götürecek yetkin çalışanları temin etmek, geliştirmek ve korumak; çalışan bağlılığını artırmak ve ekolojik ve toplumsal sürdürülebilirliği sağlamak.

Ayrıca, stratejik hedefinin “küresel ölçekte rekabet gücünü artırmış, dünyada özgün güç sistemleri ile söz sahibi olan ve büyümeyi sürdürebilen bir şirket olmayı

amaçlamak” olduğunu açıklamıştır. Ayrıca, bu amaç doğrultusunda, 2025 yılına kadar cirosunu 780 milyon Amerikan Doları’na çıkararak üç kat büyümeyi hedeflemektedir.

Bu stratejik yönetim modelini oluşturma sürecinin ardından firmada oldukça hızlı değişimler yaşanmaya başlamıştır. 2015 yılı sonunda 1665 olan çalışan sayısı, 2018 yılsonunda 2239 kişiye çıkmıştır. Bu da firmanın çalışan sayısının 3 yıl içinde yaklaşık %35 oranında artmış olduğunu göstermektedir. Ayrıca, 2015 yılında %26 olan lisans mezunu çalışan oranı, 2018 yılsonunda artış göstererek %29’a çıkmıştır. Doktora ve yüksek lisans mezunu çalışan oranlarının ise sırasıyla %1 ve %8 oranlarında azalış göstermeden korunduğu görülmektedir. Bunun yanında, firma akademik faaliyetleri yürütme prosedürü yayınlayarak, çalışanlarının akademik faaliyetlerini yürütmesi hususunda kolaylıklar sağlamak ve hatta çalışanlarını teşvik etmektedir. Bu sonuçlar, firmanın “vizyona götürececek yetkin çalışanları temin etmek, geliştirmek ve korumak” stratejisine uygun olarak faaliyetini yürüttüğünü göstermektedir.

Ayrıca, firma mavi yaka çalışanlarına 2017 yılında ücret iyileştirmesi uygulamış, ücret iyileştirmesi sonunda yapılan anket sonucuna göre mavi yaka çalışan bağlılığı %35’ten %65’e yükselmiş ve mavi yaka çalışan memnuniyeti de 66 puandan 89 puana yükselmiştir. Firma, 2018 yılında da beyaz yaka çalışanlarına ücret iyileştirmesi uygulamıştır. Tüm bu çalışan bağlılığı ve memnuniyetini sağlama üzere uygulanan faaliyetler sonucunda, firma genelinde çalışan bağlılığı 2017 yılında %41’den %64’e, çalışan memnuniyeti %69’dan %87’e yükselmiştir. Çalışan bağlılığı ve memnuniyetinde görülen bu yükseliş 2018 yılında da devam etmiştir. 2018 yılında firma genelinde yapılan anket sonuçlarına göre çalışan bağlılığı %73’e, çalışan memnuniyeti %89’a yükselmiştir. Bu sonuçlar, firmanın “çalışan bağlılığını artırmak” stratejisine sadakatle bağlı kaldığını ve bunu sağlamak için faaliyetlerini özenle yürüttüğünü göstermektedir.

Firma, 2015 yılsonu itibari ile 0,88 milyon Amerikan Doları araştırma geliştirme faaliyetleri için harcama yapmıştır. Firmanın belirtilen yılsonundaki toplam cirosu, yaklaşık 301 milyon Amerikan Doları olarak gerçekleşmiştir. 2015 yılsonu itibariyle firmanın araştırma ve geliştirme faaliyetleri için harcama tutarı toplam cirosunun %2,9 oranında gerçekleştiğini göstermektedir. Firmanın araştırma geliştirme faaliyetleri için harcama tutarı yıllara göre; 2016 yılsonunda 1,3 milyon, 2017 yılsonunda 1,97 milyon, 2018 yılsonunda 904 bin Amerikan Doları olarak gerçekleşmiştir. Firmanın araştırma geliştirme faaliyetleri için harcama tutarlarının toplam ciro içindeki oranı ise 2016, 2017

ve 2018 yıllarına göre sırasıyla; %3,1, %3,8 ve %2,6 olarak gerçekleştirmiştir. Bunun yanında, araştırma ve geliştirme harcamalarının 2014 yılsonunda 115 bin Amerikan Doları olduğu düşünülürse, bu faaliyete firma tarafından verilen önemin değeri anlaşılabilir. Bu sonuçlar, firmanın araştırma ve geliştirme faaliyetlerine stratejilerine uygun olarak yaptığı yatırımını artırarak devam ettirdiğini ve misyonunu yerine getirebilmek için fazlasıyla üstüne düşenleri yerine getirdiğini göstermektedir.

Bunun yanında, firma, 2015 yılsonunda 301 milyon Amerikan Doları olan toplam cirosunu, 2018 yılsonunda 356 milyon Amerikan Doları'na yükselterek %18 oranında iyileştirmiştir. Bu durum firmanın finansal stratejilerinden olan “satış gelirlerini artırmak” stratejisini yürütebildiğini göstermektedir. Ayrıca, stratejik hedefi doğrultusundaki 2025 yılına kadar 780 milyon Amerikan Doları ciroya ulaşmak amacını yakalamak için doğru yol üzerinde olduğunu göstermektedir.

Firma tarafından yapılan tüm harcamalar, 2015 yılında 104,3 milyon Amerikan Doları olarak bütçelenmiş olmasına rağmen 90 milyon Amerikan Doları olarak gerçekleşmiştir. 2016 yılında 103,9 milyon Amerikan Doları olarak bütçelenmiş olmasına rağmen 101 milyon Amerikan Doları olarak gerçekleşmiştir. 2017 yılında 163,1 milyon Amerikan Doları olarak bütçelenmiş ancak 118,5 milyon Amerikan Doları ve 2018 yılında 202,6 milyon Amerikan Doları olarak bütçelenmiş olmasına rağmen 140,3 milyon Amerikan Doları olarak gerçekleşmiştir. Firma, 2015 yılında 14,3 milyon, 2016 yılında 2,9 milyon, 2017 yılında 44,6 milyon ve 2018 yılında 62,3 milyon Amerikan Doları tasarruf sağlamıştır. Son 4 yılda firmanın bütçelenen rakama göre harcamalardan sağladığı toplam tasarrufu 124,1 milyon Amerikan Doları olmuştur. Doğal olarak bu sonuç, firmanın finansal stratejilerinden olan “maliyetleri azaltmak” stratejisini etkin ve verimli bir şekilde uyguladığı gerçeğini ortaya çıkarmaktadır.

Tüm yatırımları değerlendirildiğinde firmanın yatırımları toplamı yıllara göre; 2015 yılında 30 milyon Amerikan Doları, 2016 yılında 34 milyon Amerikan Doları, 2017 yılında 45,9 milyon Amerikan Doları ve 2018 yılında 42,9 milyon Amerikan Doları değerinde oluşmuştur. Firmanın son dört yıllık dönemde gerçekleştirdiği tüm yatırımların parasal değeri toplamı 152,8 milyon Amerikan Doları'na ulaşmıştır. Bu oldukça büyük bir değerdir. Firmanın öğrenme ve gelişme stratejilerinden olan “büyüme destekleyecek yatırımı yapmak” stratejisini aktif olarak uyguladığı ve büyüme hedefine ulaşmak için kaynaklarını mümkün olduğunca kullanma kararlığında olduğunu açıkça göstermektedir.

Firmanın tüm yatırımları içerisinde inşaat yatırımları da önemli bir yer tutmaktadır. Stratejik yönetim sürecini yenileyerek başlattığı 2015 yılından itibaren firma çeşitli inşaat yatırımları yapmış ve ileride yapmak üzere inşaat yatırımları planlamıştır. Bu inşaat yatırımları; mevcut tesislerin ve binaların, iyileştirmesi, verim artırmak için tadilatların ve onarımların yapılması, işlev değişiklikleri için renovasyonunun yapılması, statik olarak güçlendirilerek kullanım ömrünün uzatılması ve yeni tesislerin ve binaların yapılması olarak detaylandırılabilir. Bu kapsamda, firma; 2015 yılında 75 adet inşaat faaliyeti yürüterek toplam 13 milyon Amerikan Doları inşaat yatırımı yapmıştır. Firma, 2016 yılında 85 adet faaliyetle 2,1 milyon Amerikan Doları, 2017’de 96 adet faaliyetle 3 milyon Amerikan Doları inşaat yatırımı yapmıştır. Firma, 2018 yılında 77 adet faaliyetle 47,35 Amerikan Doları, 2019 yılı haziran ayı sonuna kadar 55 adet faaliyetle 2,35 milyon Amerikan Doları olmak üzere son dört yıllık dönemde 388 adet inşaat faaliyetiyle 67,8 milyon Amerikan Doları yatırım yapmıştır. Bu yatırımların büyük çoğunluğu tamamlanarak hizmete girmiş, bir kısmı ise henüz tamamlanmamış olmakla birlikte başlamış ve devam etmektedir. Ayrıca, bunların dışında firma önündeki yıllarda başlamak üzere 15 milyon Amerikan Doları inşaat yatırımı planlamıştır. Firmanın 2018 yılındaki inşaat yatırımlarının toplam ciroya oranı %13,3 olarak gerçekleşmiştir. Bu oldukça yüksek bir değerdir. Stratejik olarak büyüme sürecine girmiş, stratejik hedeflerine ulaşma çabasında olan firmaların yatırım yapmaları bir zorunluluktur. Yapılacak tüm yatırımların içerisinde inşaat yatırımları da mutlaka bulunmaktadır. Çünkü teknolojik gelişim için altyapıya, üretim arttırmak için yeni tesislere, çalışan sayısını artırmak için yeni çalışma alanlarının inşa edilmesine gerek vardır.

Tüm faaliyetlerin sonunda firmanın karlılığı da son dört yıllık dönemde olumlu seyir izlemiştir. 2015 yılında firmanın karlılığı 21 milyon Amerikan Doları olarak bütçelenmiştir. Ancak, başarılı yönetim sayesinde 2015 yılı karlılığı 42,8 milyon Amerikan Doları olarak gerçekleşmiştir. 2016 yılında karlılık bütçelenin yaklaşık 18 milyon üzerinde 41,5 milyon Amerikan Doları olmuştur. 2017 yılı karlılığı yine bütçeden yaklaşık 29 milyon fazla 73,4 milyon Amerikan Doları olarak görülmüştür. 2018 yılında ise 43,9 milyon Amerikan Doları bütçelenen karlılık 50,2 milyon Amerikan Doları olmuştur. Bu durum, firma üst yönetiminin, tüm yöneticilerin ve çalışanların, kurumsal stratejik hedeflere ulaşabilmek için kararlı niyetleri, üstün gayretleri ve başarılı çalışmalarının sonucunda oluştuğunun göstergesidir.

Firma; Turboşaft Motor Geliştirme Projesi, TJ35 Turbojet Motoru Geliştirme Projesi, TJ90 Turbojet Motoru Geliştirme Projesi, TP38 Turboprop Motoru Geliştirme Projesi, Operatif İHA Motoru Geliştirme Projesi olmak üzere beş ayrı özgün motor geliştirme ve üretme projeleri yürütmektedir. Bunun yanında, TGMH Programı çerçevesinde kendi lisansı ile üretim yapacağı motor projesi, TP400 Motor Programı, LEAP Motor Programı, MAKİLA 1A1 Motor Lojistik Desteği, TF33 Motorlarının DSB Projesi olmak üzere üretim ve destek hizmetleri projeleri yürütmektedir. Ayrıca, firma yurtdışı bağıllığından kurtulmak ve aynı zamanda Türkiye'ye bu kabiliyetleri kazandırabilmek için hammadde geliştirmek üzere; Dilek, Yakut, İnci, Dinç, Atom ve Elektron olmak üzere altı ayrı teknoloji programını, sektöründe kullanılan metallerin döküm ve alaşım teknolojilerini geliştirmek üzere yürütmektedir (http-12). Hatta bu projeleri gerçekleştirebilmek için metal alaşım ve döküm projelerinin ikisini birlikte yürüttüğü ve stratejik olarak önemli gördüğü alanda, Türkiye'de çok iyi kalitede döküm yapan tedarikçilerinden olan bir firmanın %51 hissesini satın alarak önemli bir yatırım yapmıştır ve bu firma ile stratejik ortaklık kurmuştur (http-13).

Firmanın, 2015 yılında yenileyerek başladığı stratejik yönetim sürecini çok iyi yönettiği ve stratejik hedeflerine ulaşmak için yeterli ilgiyi ve başarıyı yakaladığı söylenebilir. Yukarıda açıklananların ötesinde firmanın her bir kurumsal stratejisinin uygulanmasının takibi, kontrolü ve denetimini aktif bir şekilde yaptığı anlaşılmaktadır. Firma üst yönetimi, stratejik yönelişinde vizyonunu yakalayabilmek için misyonunu ve buna bağlı olarak hedeflerini yerine getirmek üzere tüm faaliyetleri yönlendirdiği ve dikkatli bir şekilde yönettiği anlaşılmaktadır.

5.2. Anket Çalışmasına Ait Analiz Sonuçları

5.2.1. Katılımcılara yöneltilen sorulara verilen cevapların betimleyici analizleri

Çalışmaya katılan 141 kişinin, 11'i direktör, 30'u bölüm müdürü, 100'ü lider/kıdemli lider görevlerinde çalışmaktadır (Tablo 5.1).

Anket ile görüşleri alınan kişiler arasında lise mezunu bulunmazken sadece 2 kişi önlisans mezunu, 75 kişi lisans, 64 kişi ise lisansüstü mezundur (Tablo 5.1).

Tablo 5.1. Ankete katılan kişilerin firmada yürütmekte olduğu görevlerin ve öğrenim durumlarının dağılımı

Değişken	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Görev	Direktör	11	7,8	7,8
	Bölüm Müdürü	30	21,3	29,1
	Lider/ Kıdemli Lider	100	70,9	100,0
Öğrenim Durumu	Önlisans	2	1,4	1,4
	Lisans	75	53,2	54,6
	Lisansüstü	64	45,4	100,0
	Toplam	141	100,0	100,0

Ankete katılan kişilerin firmada yöneticilik deneyim süresi incelendiğinde çoğunluğunun (%61,0) 5 yıl ve daha kısa süre firmasında yöneticilik yaptığı görülmüştür (Tablo 5.2).

Katılımcıların 21'i 16 yıl ve daha fazla süre toplam yöneticilik deneyimine sahipken 54'ü 5 yıl ve daha kısa süre toplam deneyim süresine sahiptir (Tablo 5.2).

Tablo 5.2. Ankete katılan kişilerin firmadaki ve toplam iş hayatındaki yöneticilik deneyim süresinin dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Firmadaki Yöneticilik Süresi	5 yıl ve altı	86	61,0	61,0	61,0
	6-10 yıl	32	22,7	22,7	83,7
	11-15 yıl	16	11,3	11,3	95,0
	16 yıl ve üzeri	7	5,0	5,0	100,0
İş Hayatındaki Toplam Yöneticilik Süresi	5 yıl ve altı	54	38,3	38,3	38,3
	6-10 yıl	40	28,4	28,4	66,7
	11-15 yıl	26	18,4	18,4	85,1
	16 yıl ve üzeri	21	14,9	14,9	100,0
Toplam		141	100,0	100,0	

Ankete katılan kişilerin 31’i “Tasarım mühendisliği direktörlüğü” bölümünde, 29’u “Kalite ve imalat mühendisliği direktörlüğü” bölümünde, 24’ü “İmalat direktörlüğü” bölümünde çalışmaktadır (Tablo 5.3).

Tablo 5.3. Ankete katılan kişilerin firmada görev aldığı bölümün dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
İmalat Direktörlüğü	24	17,0	17,0	17,0
Kalite ve İmalat Mühendisliği Direktörlüğü	29	20,6	20,6	37,6
Montaj- Kontro- Test ve Bakım-Onarım- Revizyon Direktörlüğü	5	3,5	3,5	41,1
Programlar Direktörlüğü	11	7,8	7,8	48,9
Tasarım Mühendisliği Direktörlüğü	31	22,0	22,0	70,9
Finans Direktörlüğü	18	12,8	12,8	83,7
İnsan Kaynakları Direktörlüğü	17	12,1	12,1	95,7
Proje Direktörlüğü	4	2,8	2,8	98,6
İç Denetim ve Değerlendirme Kurulu/ Hukuk Müşavirliği	2	1,4	1,4	100,0
Toplam	141	100,0	100,0	

Katılımcıların 59’u firmada uygulanan stratejik yönetim sürecinde kararların her seviyeden çalışanın katılımıyla alındığını, 82’si ise sadece üst yöneticiler tarafından kararların alındığını belirtmiştir (Tablo 5.4).

Tablo 5.4. Ankete katılan kişilerin “firmada uygulanan stratejik yönetim sürecinde kararların kimler tarafından alındığı” düşüncesinin dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Her seviyeden çalışanın katılımıyla	59	41,8	41,8	41,8
Sadece üst yöneticiler tarafından	82	58,2	58,2	100,0
Toplam	141	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan kişilerin 29'u firmada en çok maliyet liderliği stratejisinin (Firmaların faaliyette buldukları sektörde ürünlerini en düşük maliyetle üreterek rekabet avantajı sağlamasıdır), 112'si kalite/hizmet/ürün farklılaştırma stratejisinin (Firmaların faaliyette bulunduğu sektörde ürünlerini ve hizmetlerini rakiplerine göre olumlu yönde farklılaştırarak rekabet avantajı sağlamasıdır) kullanıldığını belirtmiştir (Tablo 5.5).

Tablo 5.5. Ankete katılan kişilerin “firmada en çok kullanılan genel strateji” düşüncesinin dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Maliyet liderliği stratejisi	29	20,6	20,6	20,6
Kalite/ Hizmet/ Ürün farklılaştırma stratejisi	112	79,4	79,4	100,0
Toplam	141	100,0	100,0	

Ankete katılan kişilerin “Firmanın mevcut kabiliyet ve yetenekleri” ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar arasında en olumlu görüşler “Lütfen firmanızın teknolojik kapasitesini tanımlayınız” sorusuna verilen %99,3 (140 kişi) iyi ya da çok iyi cevabı ile “Firmanızın faaliyette olduğu sektörde yer alan firmaları da göz önünde bulundurarak, lütfen firmanızın performans düzeyini ve konumunu tanımlayınız” sorusuna verilen %97,2 (137 kişi) iyi ya da çok iyi cevabı olmuştur. Ankete katılan kişilerin “Firmanın mevcut kabiliyet ve yetenekleri” ile ilgili sorulara verilen cevaplar arasında en düşük seviyede olan en olumlu görüş, “Lütfen firmanızın mali kaynaklarını tanımlayınız” sorusuna verilen %89,3 ile iyi ya da çok iyi cevabı olduğu görülmüştür. “Firmanın mevcut kabiliyet ve yetenekleri” ile ilgili sorulan 10 adet sorudan diğer tüm sorulara verilen cevapların en olumlu görüşleri %89,3’ün üzerinde olduğu görülmüştür (Tablo 5.6).

Tablo 5.6. Ankete katılan kişilerin firmanın mevcut kabiliyet ve yetenekleri ile ilgili sorulara verdikleri cevapların dağılımı

		Çok kötü		Kötü		Fikrim yok		İyi		Çok iyi	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Firmanızın faaliyette olduğu sektörde yer alan firmaları da göz önünde bulundurarak, lütfen firmanızın performans düzeyini ve konumunu tanımlayınız.	-	-	2	1,4	2	1,4	60	42,6	77	54,6
2	Lütfen firmanızın genel yönetim kapasitesini tanımlayınız.	-	-	2	1,4	6	4,3	87	61,7	46	32,6
3	Lütfen firmanızın vizyon, misyon, değerler, stratejik amaç ve hedefler doğrultusunda stratejik yönetim kapasitesini tanımlayınız.	-	-	4	2,8	8	5,7	70	49,6	59	41,8
4	Lütfen firmanızın faaliyette bulunduğu sektörde rakiplerine karşı rekabet avantajını tanımlayınız.	-	-	1	0,7	7	5,0	84	59,6	49	34,8
5	Lütfen firmanızın müşteri organizasyonları ve müşterileri ile geliştirdiği ilişkilerin gücünü tanımlayınız.	-	-	3	2,1	12	8,5	74	52,5	52	36,9
6	Lütfen firmanızın yatırım (inşaat, teknoloji, teknik bilgi (know-how), makine vb.) yaparak kendini geliştirme düzeyini tanımlayınız.	-	-	3	2,1	3	2,1	67	47,5	68	48,2
7	Lütfen şirketinizde çalışanlara tanınan gelişim olanaklarının ve sağlanan fırsatların düzeyini tanımlayınız (iş ile ilgili ve kişisel gelişim eğitimlerin verilmesi, seminerlere katılım, kongrelere katılım, fuarlara katılım, akademik eğitime destek vb.).	-	-	7	5,0	5	3,5	88	62,4	41	29,1
8	Lütfen firmanızın teknik bilgi (know-how) kapasitesini tanımlayınız.	-	-	2	1,4	2	1,4	78	55,3	59	41,8
9	Lütfen firmanızın teknolojik kapasitesini tanımlayınız.	-	-	1	0,7	-	-	65	46,1	75	53,2
10	Lütfen firmanızın mali kaynaklarını tanımlayınız.	-	-	-	-	15	10,6	89	56,7	46	32,6

Ankete katılan kişilerin stratejik karar alma ve örgüte kararların aktarılması süreci ile ilgili verdikleri sorulardan “firmamızda oluşturulan vizyon, misyon, değerler, stratejik amaç ve hedefler, yalın bir şekilde sözlü/yazılı iletişim yolu ile alt düzeylere yayılmaktadır” sorusu %92,9 oranında katılıyorum veya kesinlikle katılıyorum cevapları alarak en yüksek frekansa sahip cevap olmuştur (Tablo 5.7).

Tablo 5.7. Ankete katılan kişilerin stratejik yönetim karar alma ve örgüte kararların aktarılması süreci ile ilgili sorulara verdikleri cevapların dağılımı

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	Firmamızda vizyon, misyon, değerler, stratejik amaç ve hedefler oluşturulurken şirket çalışanları sözlü/yazılı bildirimlerle ve önerilerle sürece katılım sağlamışlardır.										
	-	-	6	4,3	19	13,5	70	49,6	46	32,6	
2	Firmamızda oluşturulan vizyon, misyon, değerler, stratejik amaç ve hedefler, yalın bir şekilde sözlü/yazılı iletişim yolu ile alt düzeylere yayılmaktadır.										
	-	-	5	3,5	5	3,5	63	44,7	68	48,2	
3	Firmamızda çalışanlarla paylaşılan vizyon, misyon, değerler, stratejik amaç ve hedefler ile ilgili her zaman geri bildirim alınmaktadır.										
	-	-	11	7,8	35	24,8	76	53,9	19	13,5	

Ankete katılan kişilerin firmanın mevcut kabiliyetlerini, yeteneklerini geliştirmek için neler yapılması gerektiği düşüncesi ile ilgili “firmamızın ürün pazar payı artırılmalıdır” sorusu %93,7 ile en olumlu, “firmamızın teknolojik kabiliyetleri artırılmalıdır” ve “firmamızın faaliyette bulunduğu sektörde uluslararası konumu geliştirilmelidir” soruları %93,6 ile ikinci sıradaki en olumlu cevaplanan sorulardır. Katılımcılardan en düşük olumlu cevap alan soru ise %61,7 ile “firmamızın inşaat yatırımları artırılmalıdır” sorusu olmuştur (Tablo 5.8).

Tablo 5.8. Ankete katılan kişilerin firmanın mevcut kabiliyetlerini, yeteneklerini geliştirmek için neler yapılması gerektiği düşüncesi ile ilgili sorulara verdikleri cevapların dağılımı

		Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Firmamızın faaliyette bulunduğu sektörde uluslararası konumu geliştirilmelidir.	1	0,7	3	2,1	5	3,5	74	52,5	58	41,1
2	Firmamızın teknolojik kabiliyetleri artırılmalıdır.	2	1,4	3	2,1	4	2,8	80	56,7	52	36,9
3	Firmamızın üretim kapasitesi artırılmalıdır.	-	-	6	4,3	29	20,6	72	51,1	34	24,1
4	Firmamızın tasarım (mevcut ürün iyileştirme, yeni ürün geliştirme) kabiliyeti artırılmalıdır.	-	-	2	1,4	-	-	47	33,3	92	65,2
5	Firmamızın ürün pazar payı artırılmalıdır.	-	-	2	1,4	7	5,0	60	42,6	72	51,1
6	Firmamızın inşaat yatırımları artırılmalıdır.	2	1,4	7	5,0	45	31,9	70	49,6	17	12,1
7	Firmamızın çalışan sayısı artırılmalıdır.	-	-	18	12,8	35	24,8	69	48,9	19	13,5
8	Firmamızın kalite girdisi artırılmalıdır.	-	-	7	5,0	17	12,1	71	50,4	46	32,6

Ankete katılan kişilerin stratejik yönetim ifadelerinin firma ile uyumlu olup olmadığı düşüncesi ile ilgili “Misyonumuz, vizyonumuz ile uyumludur.” sorusu %97,2 ile en olumlu, “Değerlerimiz, misyonumuzla uyumludur” sorusu %95,8 ile ikinci sıradaki en olumlu cevaplanan sorulardır (Tablo 5.9).

Tablo 5.9. Ankete katılan kişilerin stratejik yönetim ifadelerinin firma ile uyumlu olup olmadığı düşüncesi ile ilgili sorulara verdikleri cevapların dağılımı

		Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Vizyonumuz, temel yeteneklerimiz ile uyumludur.	-	-	1	0,7	6	4,3	86	61,0	48	34,0
2	Misyonumuz, vizyonumuz ile uyumludur.	-	-	-	-	4	2,8	76	53,9	61	43,3
3	Değerlerimiz, misyonumuzla uyumludur.	-	-	1	0,7	5	3,5	72	51,1	63	44,7
4	Stratejik amaç ve hedeflerimiz, değerlerimizle uyumludur.	-	-	2	1,4	9	6,4	68	48,2	62	44,0

Ankete katılan kişilerin stratejik yönetim ifadelerinin güncellenmesi gerekip gerekmediği düşüncesi ile ilgili “Firmamızın vizyon ifadesi revize edilmelidir” sorusu %63,1 ile en olumsuz cevaplanan sorudur (Tablo 5.10).

Tablo 5.10. Ankete katılan kişilerin stratejik yönetim ifadelerinin güncellenmesi gerekip gerekmediği düşüncesi ile ilgili sorulara verdikleri cevapların dağılımı

		Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Firmamızın vizyon ifadesi revize edilmelidir.	14	9,9	75	53,2	47	33,3	4	2,8	1	0,7
2	Firmamızın misyon ifadesi revize edilmelidir.	16	11,3	67	47,5	51	36,2	6	4,3	1	0,7
3	Firmamızın değerleri revize edilmelidir.	15	10,6	69	48,9	44	31,2	13	9,2	-	-
4	Firmamızın stratejik amaç ve hedefleri revize edilmelidir.	15	10,6	67	47,5	36	25,5	21	14,9	2	1,4

Tablo 5.11’de ankete katılan kişilerin sorulara verdikleri cevapların soru başlığına göre toplam istatistikleri verilmiştir.

Tablo 5.11. Ankete katılan kişilerin sorulara verdikleri cevapların soru başlığı gruplarına göre toplam betimleyici istatistikleri

Konu başlıkları	Ort±SS	Ortanca	En küçük	En büyük
Kişilerin firmanın mevcut kabiliyet ve yetenekleri ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar (10 soru)	43,28±4,04	43,00	30,00	50,00
Kişilerin stratejik yönetim karar alma ve örgüte kararların aktarılması süreci ile ilgili sorulara verdikleri cevapları (3 soru)	12,21±1,89	12,00	6,00	15,00
Firmanın mevcut kabiliyetlerini, yeteneklerini geliştirmek için neler yapılması gerektiği düşüncesi ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar (8 soru)	32,97±3,91	33,00	15,00	40,00
Kişilerin stratejik yönetim ifadelerinin firma ile uyumlu olup olmadığı düşüncesi ile ilgili sorulara verdikleri cevapları (4 soru)	17,43±2,17	17,00	11,00	20,00
Kişilerin stratejik yönetim ifadelerinin güncellenmesi gerekip gerekmediği düşüncesi ile ilgili sorulara verdikleri cevapları (4 soru)	9,55±2,83	9,00	4,00	18,00

Ort, Ortalama; SS, Standart Sapma

5.2.2. Normal Dağılım Analizi

Yapılacak analizlerin belirlenmesi amacıyla soruların normal dağılım durumu belirlenerek parametrik ya da parametrik olmayan test seçimi yapılmıştır. Normal dağıldığı belirlenen değişkenler için parametrik testler kullanılırken, normal dağılmadığı belirlenen değişkenler için parametrik olmayan testler uygulanmaktadır. Araştırmada belirlenen başlıklara yönelik soruların normallik testleri olan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk “p değeri” ve basıklık (skewness) ve çarpıklık (kurtosis) istatistik değerleri incelendiğinde; her ne kadar Kolmogorov- Smirnov ve Shapiro- Wilk test değerleri normal dağılmama lehine görünse de ($p < 0,05$), genel olarak likert türü anketlerde normalliğin belirlenmesinde tercih edilen basıklık ve çarpıklık test istatistik değerlerinin $\pm 1,5$ arasında olması Tabachnick’in belirttiği sınırlara göre (Tabachnick ve Fidell, 2013) verilerin normal dağılması lehine olarak değerlendirilmiş ve araştırmanın bundan sonraki kısmında parametrik test yöntemlerinden faydalanılmıştır (Tablo 5.12).

Tablo 5.12. Normal dağılım testleri

	Kolmogorov- Smirnov (p)	Shapiro- Wilk (p)	Basıklık (Skewness)	Çarpıklık (Kurtosis)
Firmanın mevcut kabiliyetleri ve yetenekleri	0,021	0,005	-0,361	0,203
Stratejik yönetimin karar alma ve örgüte kararların aktarılması süreci	0,000	0,000	-0,718	0,610
Firmanın mevcut kabiliyetlerini, yeteneklerini geliştirmek için neler yapılması gerektiği düşüncesi	0,000	0,000	-1,082	0,916
Stratejik yönetim ifadelerinin firma ile uyumlu olup olmadığı düşüncesi	0,000	0,000	-0,320	-0,385
Bu ifadelerin güncellenmesi gerekip gerekmediği düşüncesi	0,000	0,000	0,086	0,042

5.2.3. Firmanın Mevcut Kabiliyetleri ve Yeteneklerini Etkileyen Özellikler ile İlgili Yöneltilen Sorulara Verilen Cevapları Etkileyen Değişkenlerin İncelenmesi (Soru 8-17)

Araştırmanın bulguları değerlendirilirken SPSS programı kullanılmıştır. Hipotezlerin test edilmesinde iki grubun karşılaştırılmasında bağımsız gruplar arasında yapılan T-testi (Bağımsız örneklem T Testi), ikiden fazla grubun karşılaştırılmasında Tek Yönlü ANOVA testi (One way ANOVA, farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için varyansların homojen dağıldığı durumlarda Post-Hoc Tukey Testi, varyansların homojen dağılmadığı durumlarda Games- Howell testleri uygulanmıştır.

Tablo 5.13'te, katılımcıların firmalardaki görevi ile firmanın mevcut kabiliyetleri ve yeteneklerini etkileyen özelliklere yönelik sorulara verilen cevapların ortalamaları karşılaştırılmıştır.

Tablo 5.13. Firmada yürütülen görev - Firmanın mevcut kabiliyetleri ve yeteneklerini etkileyen özellikler betimleyici istatistik

	Firmada Yürüttüğü Görev	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Firmanın Mevcut Kabiliyetleri ve Yeteneklerini Etkileyen Özellikler	Direktör	11	44,909	2,879	0,868
	Bölüm Müdürü	30	43,967	3,243	0,592
	Lider/ Kıdemli Lider	100	42,890	4,309	0,431

Tablo 5.14'deki varyans homojenlik testinde, p değerinin $0,112 > 0,05$ çıkması varyansların homojen şekilde dağıldığını göstermektedir.

Tablo 5.14. Varyans homojenlik testi I

Levene istatistik	df1	df2	p
2,224	2	138	0,112

Tablo 5.15'te verilen tek yönlü varyans analizi testinde, 0,167 olan p değerinin 0,05'den büyük olması nedeniyle H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Katılımcıların firmada yürüttüğü görev ile firmanın mevcut kabiliyetleri ve yeteneklerini etkileyen özellikler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 5.15. Firmada yürütülen görev - Firmanın mevcut kabiliyetleri ve yeteneklerini etkileyen özellikler tek yönlü varyans analizi

	Kareler Toplamı	df	Kare Ort.	F	p
Gruplar Arası	58,547	2	29,274	1,815	0,167*
Grup İçinde	2225,666	138	16,128		
Toplam	2284,213	140			

* $p > 0,05$

Tablo 5.16’da, katılımcıların öğrenim durumu ile firmanın mevcut kabiliyetleri ve yeteneklerini etkileyen özelliklere yönelik sorulara verilen cevapların ortalamaları karşılaştırılmıştır.

Tablo 5.16. *Öğrenim durumu - Firmanın mevcut kabiliyetleri ve yeteneklerini etkileyen özellikler betimleyici istatistik*

	Öğrenim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Firmanın Mevcut Kabiliyetleri ve Yeteneklerini Etkileyen Özellikler	Önlisans	2	46,500	,707	,500
	Lisans	75	43,573	3,504	,405
	Lisansüstü	64	42,828	4,604	,575

Tablo 5.17’deki varyans homojenlik testinde, p değerinin $0,027 < 0,05$ çıkması varyansların homojen şekilde dağılmadığını göstermektedir.

Tablo 5.17. *Varyans homojenlik testi II*

Levene istatistik	df1	df2	p
3,727	2	138	0,027*

Tablo 5.18’te verilen tek yönlü varyans analizi testinde, 0,293 olan p değerinin 0,05’den büyük olması nedeniyle H0 hipotezi kabul edilmiştir. Katılımcıların öğrenim durumu ile firmanın mevcut kabiliyetleri ve yeteneklerini etkileyen özellikler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 5.18. *Öğrenim durum- Firmanın mevcut kabiliyetleri ve yeteneklerini etkileyen özellikler tek yönlü varyans analizi*

	Kareler Toplamı	df	Kare Ort.	F	p
Gruplar Arası	40,257	2	20,128	1,238	,293*
Grup İçinde	2243,956	138	16,261		
Toplam	2284,213	140			

*p>0,05

Tablo 5.19’da, katılımcıların firmadaki yöneticilik deneyimi ile firmanın mevcut kabiliyetleri ve yeteneklerini etkileyen özelliklere yönelik sorulara verilen cevapların ortalamaları karşılaştırılmıştır.

Tablo 5.19. Firmadaki yöneticilik deneyimi - Firmanın mevcut kabiliyetleri ve yeteneklerini etkileyen özellikler betimleyici istatistik

	Firmadaki Yöneticilik Deneyimi	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Firmanın Mevcut Kabiliyetleri ve Yeteneklerini Etkileyen Özellikler	5 yıl ve altı	86	43,012	4,205	,453
	6-10 yıl	32	42,594	3,749	,663
	11-15 yıl	16	44,750	2,769	,692
	16 yıl ve üzeri	7	46,286	4,309	1,629

Tablo 5.20’deki varyans homojenlik testinde, p değerinin $0,410 > 0,05$ çıkması varyansların homojen şekilde dağıldığını göstermektedir.

Tablo 5.20. Varyans homojenlik testi III

Levene istatistik	df1	df2	p
,968	3	137	,410

Tablo 5.21’te verilen tek yönlü varyans analizi testinde, 0,061 olan p değerinin 0,05’den büyük olması nedeniyle H0 hipotezi kabul edilmiştir. katılımcıların firmada yöneticilik deneyimi ile firmanın mevcut kabiliyetleri ve yeteneklerini etkileyen özellikler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 5.21. Firmadaki yöneticilik deneyimi - Firmanın mevcut kabiliyetleri ve yeteneklerini etkileyen özellikler tek yönlü varyans analizi

	Kareler Toplamı	df	Kare Ort.	F	p
Gruplar Arası	119,077	3	39,692	2,512	,061*
Grup İçinde	2165,136	137	15,804		
Toplam	2284,213	140			

*p>0,05

Tablo 5.22’de, katılımcıların iş hayatında toplam yöneticilik deneyimi ile firmanın mevcut kabiliyetleri ve yeteneklerini etkileyen özelliklere yönelik sorulara verilen cevapların ortalamaları karşılaştırılmıştır.

Tablo 5.22. *İş hayatında toplam yöneticilik deneyimi - Firmanın mevcut kabiliyetleri ve yeteneklerini etkileyen özellikler betimleyici istatistik*

	Toplam yöneticilik deneyimi	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
	5 yıl ve altı	54	43,426	3,750	,510
Firmanın Mevcut Kabiliyetleri ve Yeteneklerini Etkileyen Özellikler	6-10 yıl	40	42,025	4,306	,681
	11-15 yıl	26	43,923	3,989	,782
	16 yıl ve üzeri	21	44,476	3,958	,864

Tablo 5.23’teki varyans homojenlik testinde, p değerinin $0,773 > 0,05$ çıkması varyansların homojen şekilde dağıldığını göstermektedir.

Tablo 5.23. *Varyans homojenlik testi IV*

Levene istatistik	df1	df2	p
,372	3	137	,773

Tablo 5.24'te verilen tek yönlü varyans analizi testinde, 0,091 olan p değerinin 0,05'den büyük olması nedeniyle H0 hipotezi kabul edilmiştir. Katılımcıların toplam yöneticilik deneyimi ile firmanın mevcut kabiliyetleri ve yeteneklerini etkileyen özellikler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 5.24. İş hayatında toplam yöneticilik deneyimi - Firmanın mevcut kabiliyetleri ve yeteneklerini etkileyen özellikler tek yönlü varyans analizi

	Kareler Toplamı	df	Kare Ort.	F	p
Gruplar Arası	104,950	3	34,983	2,199	,091*
Grup İçinde	2179,263	137	15,907		
Toplam	2284,213	140			

*p>0,05

Tablo 5.25’te, katılımcıların çalıştığı bölüm ile firmanın mevcut kabiliyetleri ve yeteneklerini etkileyen özelliklere yönelik sorulara verilen cevapların ortalamaları karşılaştırılmıştır.

Tablo 5.25. Bölüm - Firmanın mevcut kabiliyetleri ve yeteneklerini etkileyen özellikler betimleyici istatistik

	Bölüm	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Firmanın Mevcut Kabiliyetleri ve Yeteneklerini Etkileyen Özellikler	İmalat Direktörlüğü	24	44,625	3,449	,704
	Kalite ve İmalat Mühendisliği Direktörlüğü	29	44,483	3,501	,650
	Montaj-Kontro- Test ve Bakım-Onarım-Revizyon Direktörlüğü	5	43,400	1,517	,678
	Programlar Direktörlüğü	11	43,909	3,448	1,040
	Tasarım Mühendisliği Direktörlüğü	31	41,000	3,882	,697
	Finans Direktörlüğü	18	42,389	5,019	1,183
	İnsan Kaynakları Direktörlüğü	17	44,118	3,806	,923
	Proje Direktörlüğü	4	41,250	6,076	3,038
	İç Denetim ve Değerlendirme Kurulu/ Hukuk Müşavirliği	2	46,000	2,828	2,000

Tablo 5.26’da varyans homojenlik testinde, p değerinin $0,428 > 0,05$ çıkması varyansların homojen şekilde dağıldığını göstermektedir.

Tablo 5.26. *Varyans homojenlik testi V*

Levene istatistik	df1	df2	p
1,015	8	132	,428

Tablo 5.27’te verilen tek yönlü varyans analizi testinde, 0,012 olan p değerinin 0,05’den küçük olması nedeniyle H0 hipotezi kabul edilmemiştir. Katılımcıların çalıştığı bölüm ile firmanın mevcut kabiliyetleri ve yeteneklerini etkileyen özellikler arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Varyansların homojen şekilde dağıldığı düşünüldüğünde bu farklılığın nereden kaynaklandığını bulmak için Post Hoc testleri arasında yer alan Tukey testi yapılmıştır.

Tablo 5.27. *Bölüm - Firmanın mevcut kabiliyetleri ve yeteneklerini etkileyen özellikler tek yönlü varyans analizi*

	Kareler Toplamı	df	Kare Ort.	F	p
Gruplar Arası	308,445	8	38,556	2,576	,012*
Grup İçinde	1975,768	132	14,968		
Toplam	2284,213	140			

*p<0,05

Tablo 5.28'deki analiz sonuçlarına göre, Tukey testi neticesinde “Tasarım Mühendisliği Direktörlüğü” ile “İmalat Direktörlüğü” ve “Kalite ve İmalat Mühendisliği Direktörlüğü” bölümünde çalışanların firmanın mevcut kabiliyetleri ve yeteneklerini etkileyen özellikler sorularına verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 5.28. Tukey HSD testi I

Bölüm	Bölüm	Ort. Fark	Standart Hata	p	
Tukey HSD	Tasarım Mühendisliği Direktörlüğü	İmalat Direktörlüğü	-3,625	1,051	,021*
		Kalite ve İmalat Mühendisliği Direktörlüğü	-3,482	,999	,019*
		Montaj- Kontro- Test ve Bakım- Onarım- Revizyon Direktörlüğü	-2,400	1,864	,933
		Programlar Direktörlüğü	-2,909	1,357	,449
		Finans Direktörlüğü	-1,388	1,146	,953
		İnsan Kaynakları Direktörlüğü	-3,117	1,167	,169
		Proje Direktörlüğü	-,250	2,055	1,000
		İç Denetim ve Değerlendirme Kurulu/ Hukuk Müşavirliği	-5,00000	2,82255	,701

*p<0,05

Anlamlılık düzeyi 0,05 ve $p>0,05$ olduğu için, stratejik yönetim sürecinde kararların kimler tarafından alındığı ile katılımcıların firmanın mevcut kabiliyetleri ve yeteneklerini etkileyen özellikler ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (Tablo 5.29).

Tablo 5.29. *Stratejik yönetim sürecinde kararların kimler tarafından alındığı - Firmanın mevcut kabiliyetleri ve yeteneklerini etkileyen özellikler betimleyici istatistik t testi sonuçları*

	Karar alanlar	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Firmanın Mevcut Kabiliyetleri ve Yeteneklerini Etkileyen Özellikler	Her seviyeden çalışanın katılımıyla	59	43,237	4,070	0,098	0,922
	Sadece üst yöneticiler tarafından	82	43,305	4,042		

Anlamlılık düzeyi 0,05 ve $p>0,05$ olduğu için, katılımcılara göre en çok kullanılan genel stratejiler ile katılımcıların firmanın mevcut kabiliyetleri ve yeteneklerini etkileyen özellikler ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (Tablo 5.30).

Tablo 5.30. *En çok kullanılan genel stratejiler - Firmanın mevcut kabiliyetleri ve yeteneklerini etkileyen özellikler betimleyici istatistik t testi sonuçları*

	En çok kullanılan genel stratejiler	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Firmanın Mevcut Kabiliyetleri ve Yeteneklerini Etkileyen Özellikler	Maliyet liderliği stratejisi	29	43,414	3,246	0,205	0,838*
	Kalite/ Hizmet/ Ürün farklılaştırma stratejisi	112	43,241	4,233		

* $p>0,05$

5.2.4. Stratejik Yönetim Karar Alma ve Örgüte Kararların Aktarılması Sürecini Etkileyen Özellikler ile İlgili Yöneltilen Sorulara Verilen Cevapları Etkileyen Değişkenlerin İncelenmesi (Soru 18, 19, 20)

Tablo 5.31’de, katılımcıların görevleri ile stratejik yönetim karar alma ve örgüte kararların aktarılması sürecini etkileyen özelliklere yönelik sorulara verilen cevapların ortalamaları karşılaştırılmıştır.

Tablo 5.31. Firmada yürütülen görev - Stratejik yönetim karar alma ve örgüte kararların aktarılması sürecini etkileyen özellikler betimleyici istatistik

	Firmada Yürüttüğü Görev	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Stratejik Yönetim Karar Alma ve Örgüte Kararların Aktarılması Sürecini etkileyen özellikler	Direktör	11	13,091	1,221	,368
	Bölüm Müdürü	30	12,367	1,752	,320
	Lider/ Kıdemli Lider	100	12,070	1,971	,197

Tablo 5.32’deki varyans homojenlik testinde, p değerinin $0,236 > 0,05$ çıkması varyansların homojen şekilde dağıldığını göstermektedir.

Tablo 5.32. Varyans homojenlik testi VI

Levene istatistik	df1	df2	p
1,458	2	138	0,236

Tablo 5.33'te verilen tek yönlü varyans analizi testinde, 0,208 olan p değerinin 0,05'den büyük olması nedeniyle H0 hipotezi kabul edilmiştir. Katılımcıların firmada yürüttüğü görev ile stratejik yönetim karar alma ve örgüte kararların aktarılması sürecini etkileyen özellikler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 5.33. Firmada yürütülen görev - Stratejik yönetim karar alma ve örgüte kararların aktarılması sürecini etkileyen özellikler tek yönlü varyans analizi

	Kareler Toplamı	df	Kare Ort.	F	p
Gruplar Arası	11,231	2	5,616	1,587	,208*
Grup İçinde	488,386	138	3,539		
Toplam	499,617	140			

*p>0,05

Tablo 5.34’te, katılımcıların öğrenim durumu ile stratejik yönetim karar alma ve örgüte kararların aktarılması sürecini etkileyen özelliklere yönelik sorulara verilen cevapların ortalamaları karşılaştırılmıştır.

Tablo 5.34. *Öğrenim durumu - Stratejik Yönetim Karar Alma ve Örgüte Kararların Aktarılması Sürecini etkileyen özellikler betimleyici istatistik*

	Öğrenim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Stratejik Yönetim Karar Alma ve Örgüte Kararların Aktarılması Sürecini etkileyen özellikler	Önlisans	2	,707	,500	,707
	Lisans	75	1,584	,183	1,584
	Lisansüstü	64	2,196	,275	2,196

Tablo 5.35’teki varyans homojenlik testinde, p değerinin $0,014 < 0,05$ çıkması varyansların homojen şekilde dağılmadığını göstermektedir.

Tablo 5.35. *Varyans homojenlik testi VII*

Levene istatistik	df1	df2	p
4,431	2	138	,014

Tablo 5.36’te verilen tek yönlü varyans analizi testinde, 0,270 olan p değerinin 0,05’den büyük olması nedeniyle H0 hipotezi kabul edilmiştir. Katılımcıların öğrenim durumu ile stratejik yönetim karar alma ve örgüte kararların aktarılması sürecini etkileyen özellikler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 5.36. Öğrenim durumu - Stratejik yönetim karar alma ve örgüte kararların aktarılması sürecini etkileyen özellikler tek yönlü varyans analizi

	Kareler Toplamı	df	Kare Ort.	F	p
Gruplar Arası	9,393	2	4,696	1,322	,270*
Grup İçinde	490,224	138	3,552		
Toplam	499,617	140			

*p>0,05

Tablo 5.37’de, katılımcıların firmadaki yöneticilik deneyimleri ile stratejik yönetim karar alma ve örgüte kararların aktarılması sürecini etkileyen özelliklere yönelik sorulara verilen cevapların ortalamaları karşılaştırılmıştır.

Tablo 5.37. Firmadaki yöneticilik deneyimi - Stratejik Yönetim Karar Alma ve Örgüte Kararların Aktarılması Sürecini etkileyen özellikler betimleyici istatistik

	Firmadaki Yöneticilik Deneyimi	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Stratejik Yönetim Karar Alma ve Örgüte Kararların Aktarılması Sürecini etkileyen özellikler	5 yıl ve altı	86	2,049	,221	2,049
	6-10 yıl	32	1,545	,273	1,545
	11-15 yıl	16	1,258	,315	1,258
	16 yıl ve üzeri	7	1,069	,404	1,069

Tablo 5.38’deki varyans homojenlik testinde, p değerinin $0,049 < 0,05$ çıkması varyansların homojen şekilde dağılmadığını göstermektedir.

Tablo 5.38. Varyans homojenlik testi VIII

Levene istatistik	df1	df2	p
2,679	3	137	,049

Tek yönlü varyans analizi sonucuna göre, Tablo 5.39’da 0,012 olan p değerinin 0,05’den küçük olması nedeniyle H0 hipotezi kabul edilmemiştir. Katılımcıların firmada yöneticilik deneyimi ile yürüttüğü görev ile stratejik yönetim karar alma ve örgüte kararların aktarılması sürecini etkileyen özellikler arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Varyansların homojen şekilde dağılmadığı düşünüldüğünde bu farklılığın nereden kaynaklandığını bulmak için Post Hoc testleri arasında yer alan Games-Howell testi yapılmıştır.

Tablo 5.39. Firmadaki yöneticilik deneyimi - Stratejik yönetim karar alma ve örgüte kararların aktarılması sürecini etkileyen özellikler tek yönlü varyans analizi

	Kareler Toplamı	df	Kare Ort.	F	p
Gruplar Arası	38,022	3	12,674	3,762	,012*
Grup İçinde	461,596	137	3,369		
Toplam	499,617	140			

*p<0,05

Tablo 5.40'ta Games-Howell testi neticesinde çalıştığı firmada “5 yıl ve altı” ve “6-10 yıl” yöneticilik deneyimi olan kişiler ile “11-15 yıl” ve “16 yıl ve üzeri” yöneticilik deneyimi olan kişiler arasında, stratejik yönetim karar alma ve örgüte kararların aktarılması sürecini etkileyen özelliklere yönelik sorulara verilen cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 5.40. *Games-Howell testi I*

	Firmadaki Yöneticilik Deneyimi	Firmadaki Yöneticilik Deneyimi	Ort. Fark	Standart Hata	p
Games- Howell	5 yıl ve altı	6-10 yıl	-,011	,351	1,000
		11-15 yıl	-1,136	,384	,028*
		16 yıl ve üzeri	-1,868	,460	,010*
	6-10 yıl	5 yıl ve altı	,011	,351	1,000
		11-15 yıl	-1,125*	,416	,049*
		16 yıl ve üzeri	-1,857*	,487	,011*

*p<0,05

Tablo 5.41’de, katılımcıların iş hayatındaki toplam yöneticilik deneyimi ile stratejik yönetim karar alma ve örgüte kararların aktarılması sürecini etkileyen özelliklere yönelik sorulara verilen cevapların ortalamaları karşılaştırılmıştır.

Tablo 5.41. İş hayatında toplam yöneticilik deneyimi - Stratejik Yönetim Karar Alma ve Örgüte Kararların Aktarılması Sürecini etkileyen özellikler betimleyici istatistik

	Toplam yöneticilik deneyimi	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Stratejik Yönetim Karar Alma ve Örgüte Kararların Aktarılması Sürecini etkileyen özellikler	5 yıl ve altı	54	1,941	,264	1,941
	6-10 yıl	40	1,750	,277	1,750
	11-15 yıl	26	1,604	,315	1,604
	16 yıl ve üzeri	21	2,179	,475	2,179

Tablo 5.42’deki varyans homojenlik testinde, p değerinin $0,507 > 0,05$ çıkması varyansların homojen şekilde dağıldığını göstermektedir.

Tablo 5.42. Varyans homojenlik testi IX

Levene istatistik	df1	df2	p
,780	3	137	,507

Tablo 5.43'teki tek yönlü varyans analizi testinde, 0,112 olan p değerinin 0,05'den büyük olması nedeniyle H0 hipotezi kabul edilmiştir. Katılımcıların iş hayatında toplam yöneticilik deneyimi ile stratejik yönetim karar alma ve örgüte kararların aktarılması sürecini etkileyen özellikler sorularına verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 5.43. İş hayatında toplam yöneticilik deneyimi - Stratejik Yönetim Karar Alma ve Örgüte Kararların Aktarılması Sürecini etkileyen özellikler tek yönlü varyans analizi

	Kareler Toplamı	df	Kare Ort.	F	p
Gruplar Arası	21,295	3	7,098	2,033	,112*
Grup İçinde	478,322	137	3,491		
Toplam	499,617	140			

*p>0,05

Tablo 5.44'te, katılımcıların çalıştığı bölüm ile stratejik yönetim karar alma ve örgüte kararların aktarılması sürecini etkileyen özelliklere yönelik sorulara verilen cevapların ortalamaları karşılaştırılmıştır.

Tablo 5.44. Bölüm - Stratejik Yönetim Karar Alma ve Örgüte Kararların Aktarılması Sürecini etkileyen özellikler betimleyici istatistik

	Bölüm	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Stratejik Yönetim Karar Alma ve Örgüte Kararların Aktarılması Sürecini etkileyen özellikler	İmalat Direktörlüğü	24	12,708	1,160	,237
	Kalite ve İmalat Mühendisliği Direktörlüğü	29	13,034	1,239	,230
	Montaj-Kontro- Test ve Bakım-Onarım-Revizyon Direktörlüğü	5	13,800	1,304	,583
	Programlar Direktörlüğü	11	12,273	1,489	,449
	Tasarım Mühendisliği Direktörlüğü	31	11,387	2,092	,376
	Finans Direktörlüğü	18	11,278	1,809	,426
	İnsan Kaynakları Direktörlüğü	17	12,353	2,448	,594
	Proje Direktörlüğü	4	10,750	3,096	1,548
	İç Denetim ve Değerlendirme Kurulu/ Hukuk Müşavirliği	2	13,000	,000	,000

Tablo 5.45'teki varyans homojenlik testinde, p değerinin $0,003 < 0,05$ çıkması varyansların homojen şekilde dağılmadığını göstermektedir.

Tablo 5.45. *Varyans homojenlik testi X*

Levene istatistik	df1	df2	p
3,134	8	132	,003

Tablo 5.46'te verilen tek yönlü varyans analizi testinde, 0,001 olan p değerinin 0,05'den küçük olması nedeniyle H_0 hipotezi kabul edilmemiştir. Katılımcıların çalıştığı bölüm ile stratejik yönetim karar alma ve örgüte kararların aktarılması sürecini etkileyen özellikler konusunda sorulan sorulara verdikleri cevap ortalaması arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Varyansların homojen şekilde dağılmadığı düşünüldüğünde bu farklılığın nereden kaynaklandığını bulmak için Post Hoc testleri arasında yer alan Games-Howell testi yapılmıştır.

Tablo 5.46. *Bölüm - Stratejik yönetim karar alma ve örgüte kararların aktarılması sürecini etkileyen özellikler tek yönlü varyans analizi*

	Kareler Toplamı	df	Kare Ort.	F	p
Gruplar Arası	85,113	8	10,639	3,388	,001*
Grup İçinde	414,504	132	3,140		
Toplam	499,617	140			

* $p < 0,05$

Tablo 5.47’de Games-Howell testi neticesinde çalıştığı firmada “Kalite ve imalat mühendisliği direktörlüğü” ve “iç denetim ve değerlendirme kurulu/hukuk müşavirliği” bölümlerinde çalışanlar ile “Tasarım mühendisliği direktörlüğü” ve “Finans direktörlüğü” bölümlerinde çalışanların stratejik yönetim karar alma ve örgüte kararların aktarılması sürecini etkileyen özelliklere yönelik yöneltilen sorulara verilen cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 5.47. Games-Howell testi II

	Bölüm	Bölüm	Ort. Fark	Standart Hata	p
Games- Howell	Tasarım Mühendisliği Direktörlüğü	Kalite ve İmalat Mühendisliği Direktörlüğü	-1,647	,440	,013*
		İç Denetim ve Değerlendirme Kurulu/ Hukuk Müşavirliği	-1,612	,375	,005*
	Finans Direktörlüğü	Kalite ve İmalat Mühendisliği Direktörlüğü	-1,756	,484	,028*
		İç Denetim ve Değerlendirme Kurulu/ Hukuk Müşavirliği	-1,722	,426	,018*

*p<0,05

Anlamlılık düzeyi 0,05 ve $p < 0,05$ olduğu için, stratejik yönetim sürecinde kararların kimler tarafından alındığı ile stratejik yönetim karar alma ve örgüte kararların aktarılması sürecini etkileyen özelliklere yönelik yöneltilen sorulara verilen cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (Tablo 5.48).

Tablo 5.48. *Stratejik yönetim sürecinde kararların kimler tarafından alındığı - Stratejik Yönetim Karar Alma ve Örgüte Kararların Aktarılması Sürecini etkileyen özellikler betimleyici istatistik t testi sonuçları*

	Karar alanlar	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Stratejik Yönetim Karar Alma ve Örgüte Kararların Aktarılması Sürecini etkileyen özellikler	Her seviyeden çalışanın katılımıyla	59	12,729	1,874	2,719	0,006*
	Sadece üst yöneticiler tarafından	82	11,841	1,822		

* $p < 0,05$

Anlamlılık düzeyi 0,05 ve $p > 0,05$ olduğu için, katılımcılara göre en çok kullanılan genel stratejiler ile katılımcıların stratejik yönetim karar alma ve örgüte kararların aktarılması sürecini etkileyen özelliklere yönelik yöneltilen sorulara verilen cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (Tablo 5.49).

Tablo 5.49. *En çok kullanılan genel stratejiler - Stratejik Yönetim Karar Alma ve Örgüte Kararların Aktarılması Sürecini etkileyen özellikler betimleyici istatistik t testi sonuçları*

	En çok kullanılan genel stratejiler	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Stratejik Yönetim Karar Alma ve Örgüte Kararların Aktarılması Sürecini etkileyen özellikler	Maliyet liderliği stratejisi	29	11,966	1,569	0,790	0,431
	Kalite/ Hizmet/ Ürün farklılaştırma stratejisi	112	12,277	1,965		

* $p > 0,05$

5.2.5. Firmanın Mevcut Kabiliyetlerini, Yeteneklerini Geliştirmek İçin Neler Yapılması Gerektiği Düşüncesini Etkileyen Özellikler ile İlgili Yöneltilen Sorulara Verilen Cevapları Etkileyen Değişkenlerin İncelenmesi (Soru 21-28)

Tablo 5.50’de, katılımcıların görevleri ile firmanın mevcut kabiliyetlerini, yeteneklerini geliştirmek için neler yapılması gerektiği düşüncesini etkileyen özelliklere yönelik sorulara verilen cevapların ortalamaları karşılaştırılmıştır.

Tablo 5.50. Firmada yürütülen görev - Firmanın mevcut kabiliyetlerini, yeteneklerini geliştirmek için neler yapılması gerektiği düşüncesini etkileyen özellikler betimleyici istatistik

	Firmada Yürüttüğü Görev	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Firmanın mevcut kabiliyetlerini, yeteneklerini geliştirmek için neler yapılması gerektiği düşüncesini etkileyen özellikler	Direktör	11	33,818	2,822	,851
	Bölüm Müdürü	30	32,900	3,933	,718
	Lider/ Kıdemli Lider	100	32,900	4,024	,402

Tablo 5.51’deki varyans homojenlik testinde, p değerinin $0,884 > 0,05$ çıkması varyansların homojen şekilde dağıldığını göstermektedir.

Tablo 5.51. Varyans homojenlik testi XI

Levene istatistik	df1	df2	p
0,123	2	138	0,884

Tablo 5.52 tek yönlü varyans analizi testinde, 0,759 olan p değerinin 0,05'den büyük olması nedeniyle H0 hipotezi kabul edilmiştir. Katılımcıların firmada yürüttüğü görev ile firmanın mevcut kabiliyetleri ve yeteneklerini etkileyen özellikler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 5.52. Firmada yürütülen görev - Firmanın mevcut kabiliyetlerini, yeteneklerini geliştirmek için neler yapılması gerektiği düşüncesini etkileyen özellikler tek yönlü varyans analizi

	Kareler Toplamı	df	Kare Ort.	F	p
Gruplar Arası	8,550	2	4,275	,277	,759*
Grup İçinde	2131,336	138	15,444		
Toplam	2139,887	140			

*p>0,05

Tablo 5.53’te, katılımcıların öğrenim durumu ile firmanın mevcut kabiliyetlerini, yeteneklerini geliştirmek için neler yapılması gerektiği düşüncesini etkileyen özelliklere yönelik sorulara verilen cevapların ortalamaları karşılaştırılmıştır.

Tablo 5.53. *Öğrenim durumu - Firmanın mevcut kabiliyetlerini, yeteneklerini geliştirmek için neler yapılması gerektiği düşüncesini etkileyen özellikler betimleyici istatistik*

	Öğrenim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Firmanın mevcut kabiliyetlerini, yeteneklerini geliştirmek için neler yapılması gerektiği düşüncesini etkileyen özellikler	Önlisans	2	38,000	,000	,000
	Lisans	75	33,760	3,071	,355
	Lisansüstü	64	31,891	4,490	,561

Tablo 5.54’teki varyans homojenlik testinde, p değerinin $0,136 > 0,05$ çıkması varyansların homojen şekilde dağıldığını göstermektedir.

Tablo 5.54. *Varyans homojenlik testi XII*

Levene istatistik	df1	df2	p
2,028	2	138	,136

Tablo 5.55 tek yönlü varyans analizi testinde, 0,003 olan p değerinin 0,05'den küçük olması nedeniyle H0 hipotezi kabul edilmemiştir. Katılımcıların öğrenim durumu ile firmanın mevcut kabiliyetleri ve yeteneklerini etkileyen özelliklere yönelik sorulara verilen cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Varyansların homojen şekilde dağıldığı düşünüldüğünde bu farklılığın nereden kaynaklandığını bulmak için Post Hoc testleri arasında yer alan Tukey testi yapılır.

Tablo 5.55. *Öğrenim durumu - Firmanın mevcut kabiliyetlerini, yeteneklerini geliştirmek için neler yapılması gerektiği düşüncesini etkileyen özellikler tek yönlü varyans analizi*

	Kareler Toplamı	df	Kare Ort.	F	p
Gruplar Arası	171,972	2	85,986	6,030	,003*
Grup İçinde	1967,914	138	14,260		
Toplam	2139,887	140			

*p<0,05

Tablo 5.56 Tukey testi neticesinde Lisans mezunları ile Lisansüstü mezunlarının firmanın mevcut kabiliyetleri ve yeteneklerini etkileyen özelliklere yönelik sorulara verilen cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 5.56. *Tukey HSD testi II*

	Öğrenim Durumu	Öğrenim Durumu	Ort. Fark	Standart Hata	p
Tukey HSD	Lisans	Önlisans	-4,240	2,705	,263
		Lisansüstü	1,869	,642	,012*

*p<0,05

Tablo 5.57’de, katılımcıların firmadaki yönetim deneyimi ile firmanın mevcut kabiliyetlerini, yeteneklerini geliştirmek için neler yapılması gerektiği düşüncesini etkileyen özelliklere yönelik sorulara verilen cevapların ortalamaları karşılaştırılmıştır.

Tablo 5.57. Firmadaki yöneticilik deneyimi - Firmanın mevcut kabiliyetlerini, yeteneklerini geliştirmek için neler yapılması gerektiği düşüncesini etkileyen özellikler betimleyici istatistik

	Firmadaki Yöneticilik Deneyimi	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Firmanın mevcut kabiliyetlerini, yeteneklerini geliştirmek için neler yapılması gerektiği düşüncesini etkileyen özellikler	5 yıl ve altı	86	33,500	3,419	,369
	6-10 yıl	32	33,031	2,913	,515
	11-15 yıl	16	32,312	2,575	,644
	16 yıl ve üzeri	7	27,714	9,656	3,650

Tablo 5.58’deki varyans homojenlik testinde, p değerinin $0,000 < 0,05$ çıkması varyansların homojen şekilde dağılmadığını göstermektedir.

Tablo 5.58. Varyans homojenlik testi XIII

Levene istatistik	df1	df2	p
24,210	3	137	,000

Tablo 5.59 tek yönlü varyans analizi testinde, 0,054 olan p değerinin 0,05'den büyük olması nedeniyle H0 hipotezi kabul edilmiştir. Katılımcıların firmada yöneticilik deneyimi ile firmanın mevcut kabiliyetlerini, yeteneklerini geliştirmek için neler yapılması gerektiği düşüncesini etkileyen özelliklere yönelik sorulara verdikleri cevapların ortalaması arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 5.59. Firmadaki yöneticilik deneyimi - Firmanın mevcut kabiliyetlerini, yeteneklerini geliştirmek için neler yapılması gerektiği düşüncesini etkileyen özellikler tek yönlü varyans analizi

	Kareler Toplamı	df	Kare Ort.	F	p
Gruplar Arası	224,552	3	74,851	5,354	,054
Grup İçinde	1915,335	137	13,981		
Toplam	2139,887	140			

*p>0,05

Tablo 5.60’da, katılımcıların toplam yönetim deneyimi ile firmanın mevcut kabiliyetlerini, yeteneklerini geliştirmek için neler yapılması gerektiği düşüncesini etkileyen özelliklere yönelik sorulara verilen cevapların ortalamaları karşılaştırılmıştır.

Tablo 5.60. *İş hayatında toplam yöneticilik deneyimi - Firmanın mevcut kabiliyetlerini, yeteneklerini geliştirmek için neler yapılması gerektiği düşüncesini etkileyen özellikler betimleyici istatistik*

	Toplam yöneticilik deneyimi	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Firmanın mevcut kabiliyetlerini, yeteneklerini geliştirmek için neler yapılması gerektiği düşüncesini etkileyen özellikler	5 yıl ve altı	54	33,833	3,468	,472
	6-10 yıl	40	32,775	3,051	,482
	11-15 yıl	26	32,308	3,172	,622
	16 yıl ve üzeri	21	31,952	6,376	1,391

Tablo 5.61’deki varyans homojenlik testinde, p değerinin $0,039 < 0,05$ çıkması varyansların homojen şekilde dağılmadığını göstermektedir.

Tablo 5.61. *Varyans homojenlik testi XIV*

Levene istatistik	df1	df2	p
2,865	3	137	,039

Tablo 5.62 tek yönlü varyans analizi testinde, 0,179 olan p değerinin 0,05'den büyük olması nedeniyle H0 hipotezi kabul edilmiştir. Katılımcıların iş hayatında toplam yöneticilik deneyimi ile firmanın mevcut kabiliyetlerini, yeteneklerini geliştirmek için neler yapılması gerektiği düşüncesini etkileyen özellikler konusunda yöneltilen sorulara verdikleri cevap ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 5.62. *İş hayatında toplam yöneticilik deneyimi - Firmanın mevcut kabiliyetlerini, yeteneklerini geliştirmek için neler yapılması gerektiği düşüncesini etkileyen özellikler tek yönlü varyans analizi*

	Kareler Toplamı	df	Kare Ort.	F	p
Gruplar Arası	74,921	3	24,974	1,657	,179
Grup İçinde	2064,966	137	15,073		
Toplam	2139,887	140			

*p>0,05

Tablo 5.63'te, katılımcıların çalıştığı bölüm ile firmanın mevcut kabiliyetlerini, yeteneklerini geliştirmek için neler yapılması gerektiği düşüncesini etkileyen özelliklere yönelik sorulara verilen cevapların ortalamaları karşılaştırılmıştır.

Tablo 5.63. Bölüm - Firmanın mevcut kabiliyetlerini, yeteneklerini geliştirmek için neler yapılması gerektiği düşüncesini etkileyen özellikler betimleyici istatistik

	Bölüm	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Firmanın mevcut kabiliyetlerini, yeteneklerini geliştirmek için neler yapılması gerektiği düşüncesini etkileyen özellikler	İmalat Direktörlüğü	24	31,125	6,074	1,240
	Kalite ve İmalat Mühendisliği Direktörlüğü	29	33,690	3,486	,647
	Montaj-Kontro- Test ve Bakım-Onarım-Revizyon Direktörlüğü	5	33,000	4,123	1,844
	Programlar Direktörlüğü	11	32,909	2,625	,791
	Tasarım Mühendisliği Direktörlüğü	31	33,710	3,533	,634
	Finans Direktörlüğü	18	33,167	2,307	,544
	İnsan Kaynakları Direktörlüğü	17	33,353	3,316	,804
	Proje Direktörlüğü	4	31,250	3,775	1,887
	İç Denetim ve Değerlendirme Kurulu/ Hukuk Müşavirliği	2	32,000	,000	,000

Tablo 5.64'teki varyans homojenlik testinde, p değerinin $0,095 > 0,05$ çıkması varyansların homojen şekilde dağıldığını göstermektedir.

Tablo 5.64. Varyans homojenlik testi XV

Levene istatistik	df1	df2	p
1,737	8	132	,095

Tablo 5.65 tek yönlü varyans analizi testinde, 0,386 olan p değerinin 0,05'den büyük olması nedeniyle H0 hipotezi kabul edilmiştir. Katılımcıların çalıştığı bölüm ile firmanın mevcut kabiliyetlerini, yeteneklerini geliştirmek için neler yapılması gerektiği düşüncesini etkileyen özelliklere yönelik sorulara verilen cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 5.65. Bölüm - Firmanın mevcut kabiliyetlerini, yeteneklerini geliştirmek için neler yapılması gerektiği düşüncesini etkileyen özellikler tek yönlü varyans analizi

	Kareler Toplamı	df	Kare Ort.	F	p
Gruplar Arası	130,626	8	16,328	1,073	,386*
Grup İçinde	2009,260	132	15,222		
Toplam	2139,887	140			

* $p > 0,05$

Anlamlılık düzeyi 0,05 ve $p>0,05$ olduğu için, stratejik yönetim sürecinde kararların kimler tarafından alındığı ile firmanın mevcut kabiliyetlerini, yeteneklerini geliştirmek için neler yapılması gerektiği düşüncesini etkileyen özelliklere yönelik sorulara verilen cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (Tablo 5.66).

Tablo 5.66. *Stratejik yönetim sürecinde kararların kimler tarafından alındığı - Firmanın mevcut kabiliyetlerini, yeteneklerini geliştirmek için neler yapılması gerektiği düşüncesini etkileyen özellikler betimleyici istatistik t testi sonuçları*

	Karar alanlar	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Firmanın mevcut kabiliyetlerini, yeteneklerini geliştirmek için neler yapılması gerektiği düşüncesini etkileyen özellikler	Her seviyeden çalışanın katılımıyla	59	32,305	4,640		
	Sadece üst yöneticiler tarafından	82	33,451	3,232	1,729	0,086*

* $p>0,05$

Anlamlılık düzeyi 0,05 ve $p>0,05$ olduğu için, katılımcılara göre en çok kullanılan genel stratejiler ile katılımcıların firmanın mevcut kabiliyetlerini, yeteneklerini geliştirmek için neler yapılması gerektiği düşüncesini etkileyen özelliklere yönelik sorulara verdikleri cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (Tablo 5.67).

Tablo 5.67. En çok kullanılan genel stratejiler - Firmanın mevcut kabiliyetlerini, yeteneklerini geliştirmek için neler yapılması gerektiği düşüncesini etkileyen özellikler betimleyici istatistik t testi sonuçları

	En çok kullanılan genel stratejiler	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Firmanın mevcut kabiliyetlerini, yeteneklerini geliştirmek için neler yapılması gerektiği düşüncesini etkileyen özellikler	Maliyet liderliği stratejisi	29	33,828	3,163		
	Kalite/ Hizmet/ Ürün farklılaştırma stratejisi	112	32,750	4,064	1,326	0,187*

* $p>0,05$

5.2.6. Stratejik Yönetim İfadelerinin Firma İle Uyumlu Olup Olmadığı Düşüncesini Etkileyen Özellikler ile İlgili Yöneltilen Sorulara Verilen Cevapları Etkileyen Değişkenlerin İncelenmesi (Soru 29-32)

Tablo 5.68’de, katılımcıların firmada yürüttüğü görev ile stratejik yönetim ifadelerinin firma ile uyumlu olup olmadığı düşüncesini etkileyen özelliklere yönelik sorulara verilen cevapların ortalamaları karşılaştırılmıştır.

Tablo 5.68. Firmada yürütülen görev - Stratejik yönetim ifadelerinin firma ile uyumlu olup olmadığı düşüncesini etkileyen özellikler betimleyici istatistik

	Firmada Yürüttüğü Görev	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Stratejik yönetim ifadelerinin firma ile uyumlu olup olmadığı düşüncesini etkileyen özellikler	Direktör	11	17,818	2,483	,749
	Bölüm Müdürü	30	18,100	2,074	,379
	Lider/ Kıdemli Lider	100	17,190	2,135	,214

Tablo 5.69’daki varyans homojenlik testinde, p değerinin $0,495 > 0,05$ çıkması varyansların homojen şekilde dağıldığını göstermektedir.

Tablo 5.69. Varyans homojenlik testi XVI

Levene istatistik	df1	df2	p
0,707	2	138	0,495

Tablo 5.70 tek yönlü varyans analizi testinde, 0,108 olan p değerinin 0,05'den büyük olması nedeniyle H0 hipotezi kabul edilmiştir. Katılımcıların firmada yürüttüğü görev ile stratejik yönetim ifadelerinin firma ile uyumlu olup olmadığı düşüncesini etkileyen özelliklere yönelik sorulara verilen cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 5.70. Firmada yürütülen görev - Stratejik yönetim ifadelerinin firma ile uyumlu olup olmadığı düşüncesini etkileyen özellikler tek yönlü varyans analizi

	Kareler Toplamı	df	Kare Ort.	F	p
Gruplar Arası	20,884	2	10,442	2,260	,108*
Grup İçinde	637,726	138	4,621		
Toplam	658,610	140			

*p>0,05

Tablo 5.71’de, katılımcıların öğrenim durumu ile stratejik yönetim ifadelerinin firma ile uyumlu olup olmadığı düşüncesini etkileyen özelliklere yönelik sorulara verilen cevapların ortalamaları karşılaştırılmıştır.

Tablo 5.71. *Öğrenim durumu - Stratejik yönetim ifadelerinin firma ile uyumlu olup olmadığı düşüncesini etkileyen özellikler betimleyici istatistik*

	Öğrenim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Stratejik yönetim ifadelerinin firma ile uyumlu olup olmadığı düşüncesini etkileyen özellikler	Önlisans	2	17,500	,707	,500
	Lisans	75	17,653	1,907	,220
	Lisansüstü	64	17,172	2,460	,307

Tablo 5.72’deki varyans homojenlik testinde, p değerinin $0,009 < 0,05$ çıkması varyansların homojen şekilde dağılmadığını göstermektedir.

Tablo 5.72. *Varyans homojenlik testi XVII*

Levene istatistik	df1	df2	p
2,224	2	138	0,009

Tablo 5.73 tek yönlü varyans analizi testinde, 0,430 olan p değerinin 0,05'den büyük olması nedeniyle H0 hipotezi kabul edilmiştir. Katılımcıların öğrenim durumu ile stratejik yönetim ifadelerinin firma ile uyumlu olup olmadığı düşüncesini etkileyen özelliklere yönelik sorulara verilen cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 5.73. *Öğrenim durumu - Stratejik yönetim ifadelerinin firma ile uyumlu olup olmadığı düşüncesini etkileyen özellikler tek yönlü varyans analizi*

	Kareler Toplamı	df	Kare Ort.	F	p
Gruplar Arası	8,014	2	4,007	,850	,430*
Grup İçinde	650,596	138	4,714		
Toplam	658,610	140			

*p>0,05

Tablo 5.74'te, katılımcıların firmadaki yöneticilik deneyimi ile stratejik yönetim ifadelerinin firma ile uyumlu olup olmadığı düşüncesini etkileyen özelliklere yönelik sorulara verilen cevapların ortalamaları karşılaştırılmıştır.

Tablo 5.74. Firmadaki yöneticilik deneyimi - Stratejik yönetim ifadelerinin firma ile uyumlu olup olmadığı düşüncesini etkileyen özellikler betimleyici istatistik

	Firmadaki Yöneticilik Deneyimi	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Stratejik yönetim ifadelerinin firma ile uyumlu olup olmadığı düşüncesini etkileyen özellikler	5 yıl ve altı	86	17,140	2,208	,238
	6-10 yıl	32	17,438	2,094	,370
	11-15 yıl	16	18,375	1,821	,455
	16 yıl ve üzeri	7	18,857	1,952	,738

Tablo 5.75'teki varyans homojenlik testinde, p değerinin $0,852 > 0,05$ çıkması varyansların homojen şekilde dağıldığını göstermektedir.

Tablo 5.75. Varyans homojenlik testi XVIII

Levene istatistik	df1	df2	p
,263	3	137	,852

Tablo 5.76 tek yönlü varyans analizi testinde, 0,053 olan p değerinin 0,05'den büyük olması nedeniyle H0 hipotezi kabul edilmiştir. Katılımcıların firmadaki yöneticilik deneyimi ile stratejik yönetim ifadelerinin firma ile uyumlu olup olmadığı düşüncesini etkileyen özelliklere yönelik sorulara verilen cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 5.76. Firmadaki yöneticilik deneyimi - Stratejik yönetim ifadelerinin firma ile uyumlu olup olmadığı düşüncesini etkileyen özellikler tek yönlü varyans analizi

	Kareler Toplamı	df	Kare Ort.	F	p
Gruplar Arası	35,802	3	11,934	2,625	,053
Grup İçinde	622,808	137	4,546		
Toplam	658,610	140			

*p>0,05

Tablo 5.77’de, katılımcıların toplam yöneticilik deneyimi ile stratejik yönetim ifadelerinin firma ile uyumlu olup olmadığı düşüncesini etkileyen özelliklere yönelik sorulara verilen cevapların ortalamaları karşılaştırılmıştır.

Tablo 5.77. İş hayatında toplam yöneticilik deneyimi - Stratejik yönetim ifadelerinin firma ile uyumlu olup olmadığı düşüncesini etkileyen özellikler betimleyici istatistik

	Toplam yöneticilik deneyimi	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
	5 yıl ve altı	54	17,352	2,048	,279
Stratejik yönetim ifadelerinin firma ile uyumlu olup olmadığı düşüncesini etkileyen özellikler	6-10 yıl	40	17,050	1,999	,316
	11-15 yıl	26	17,923	2,432	,477
	16 yıl ve üzeri	21	17,762	2,427	,530

Tablo 5.78’deki varyans homojenlik testinde, p değerinin $0,348 > 0,05$ çıkması varyansların homojen şekilde dağıldığını göstermektedir.

Tablo 5.78. Varyans homojenlik testi XIX

Levene istatistik	df1	df2	p
1,109	3	137	,348

Tablo 5.79 tek yönlü varyans analizi testinde, 0,375 olan p değerinin 0,05'den büyük olması nedeniyle H0 hipotezi kabul edilmiştir. Katılımcıların toplam yöneticilik deneyimi ile stratejik yönetim ifadelerinin firma ile uyumlu olup olmadığı düşüncesini etkileyen özelliklere yönelik sorulara verilen cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 5.79. İş hayatında toplam yöneticilik deneyimi - Stratejik yönetim ifadelerinin firma ile uyumlu olup olmadığı düşüncesini etkileyen özellikler tek yönlü varyans analizi

	Kareler Toplamı	df	Kare Ort.	F	p
Gruplar Arası	14,739	3	4,913	1,045	,375
Grup İçinde	643,870	137	4,700		
Toplam	658,610	140			

*p>0,05

Tablo 5.80’de, katılımcıların çalıştığı bölüm ile stratejik yönetim ifadelerinin firma ile uyumlu olup olmadığı düşüncesini etkileyen özelliklere yönelik sorulara verilen cevapların ortalamaları karşılaştırılmıştır.

Tablo 5.80. Bölüm - Stratejik yönetim ifadelerinin firma ile uyumlu olup olmadığı düşüncesini etkileyen özellikler betimleyici istatistik

	Bölüm	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Stratejik yönetim ifadelerinin firma ile uyumlu olup olmadığı düşüncesini etkileyen özellikler	İmalat Direktörlüğü	24	17,958	1,876	,383
	Kalite ve İmalat Mühendisliği Direktörlüğü	29	18,034	1,861	,346
	Montaj-Kontro- Test ve Bakım-Onarım-Revizyon Direktörlüğü	5	19,000	1,732	,775
	Programlar Direktörlüğü	11	17,273	2,195	,662
	Tasarım Mühendisliği Direktörlüğü	31	16,839	2,478	,445
	Finans Direktörlüğü	18	16,444	1,464	,345
	İnsan Kaynakları Direktörlüğü	17	17,412	2,526	,613
	Proje Direktörlüğü	4	16,250	2,630	1,315
	İç Denetim ve Değerlendirme Kurulu/ Hukuk Müşavirliği	2	20,000	,000	,000

Tablo 5.81'deki varyans homojenlik testinde, p değerinin $0,020 < 0,05$ çıkması varyansların homojen şekilde dağılmadığını göstermektedir.

Tablo 5.81. *Varyans homojenlik testi XX*

Levene istatistik	df1	df2	p
2,386	8	132	,020

Tablo 5.82 tek yönlü varyans analizi testinde, 0,033 olan p değerinin 0,05'den küçük olması nedeniyle H_0 hipotezi kabul edilmemiştir. Katılımcıların çalıştığı bölüm ile stratejik yönetim ifadelerinin firma ile uyumlu olup olmadığı düşüncesini etkileyen özelliklere yönelik sorulara verilen cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Varyansların homojen şekilde dağılmadığı düşünüldüğünde bu farklılığın nereden kaynaklandığını bulmak için Post Hoc testleri arasında yer alan Games-Howell testi yapılmıştır.

Tablo 5.82. *Bölüm - Stratejik yönetim ifadelerinin firma ile uyumlu olup olmadığı düşüncesini etkileyen özellikler tek yönlü varyans analizi*

	Kareler Toplamı	df	Kare Ort.	F	p
Gruplar Arası	76,999	8	9,625	2,184	,033*
Grup İçinde	581,611	132	4,406		
Toplam	658,610	140			

* $p < 0,05$

Tablo 5.83'te Games-Howell testi neticesinde çalıştığı firmada “İç denetim ve değerlendirme kurulu/ Hukuk müşavirliği” bölümünde çalışan kişiler ile “İmalat direktörlüğü”, “Kalite ve imalat mühendisliği direktörlüğü”, “Programlar direktörlüğü”, “Tasarım mühendisliği direktörlüğü”, “Finans direktörlüğü” ve “İnsan kaynakları direktörlüğü” bölümlerinde çalışan kişilerin stratejik yönetim ifadelerinin firma ile uyumlu olup olmadığı düşüncesini etkileyen özelliklere yönelik sorulara verilen cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 5.83. Games-Howell testi III

	Bölüm	Bölüm	Ort. Fark	Standart Hata	p
Games-Howell	İç Denetim ve Değerlendirme Kurulu/ Hukuk Müşavirliği	İmalat Direktörlüğü	2,041	,382	,001*
		Kalite ve İmalat Mühendisliği Direktörlüğü	1,965	,345	,000*
		Montaj- Kontro- Test ve Bakım- Onarım- Revizyon Direktörlüğü	1,000	,774	,893
		Programlar Direktörlüğü	2,727	,661	,034*
		Tasarım Mühendisliği Direktörlüğü	3,161	,445	,000*
		Finans Direktörlüğü	3,555	,345	,000*
		İnsan Kaynakları Direktörlüğü	2,588	,612	,014*
		Proje Direktörlüğü	3,750	1,314	,354

*p<0,05

Anlamlılık düzeyi 0,05 ve $p>0,05$ olduğu için, stratejik yönetim sürecinde kararların kimler tarafından alındığı ile stratejik yönetim ifadelerinin firma ile uyumlu olup olmadığı düşüncesini etkileyen özelliklere yönelik yöneltilen sorulara verilen cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (Tablo 5.84).

Tablo 5.84. *Stratejik yönetim sürecinde kararların kimler tarafından alındığı - Stratejik yönetim ifadelerinin firma ile uyumlu olup olmadığı düşüncesini etkileyen özellikler betimleyici istatistik t testi sonuçları*

	Karar alanlar	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Stratejik yönetim ifadelerinin firma ile uyumlu olup olmadığı düşüncesini etkileyen özellikler	Her seviyeden çalışanın katılımıyla	59	17,492	2,184		
	Sadece üst yöneticiler tarafından	82	17,390	2,170	0,573	0,786*

* $p>0,05$

Anlamlılık düzeyi 0,05 ve $p>0,05$ olduğu için, katılımcılara göre en çok kullanılan genel stratejiler ile katılımcıların stratejik yönetim ifadelerinin firma ile uyumlu olup olmadığı düşüncesini etkileyen özelliklere yönelik yöneltilen sorulara verilen cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (Tablo 5.85).

Tablo 5.85. *En çok kullanılan genel stratejiler - Stratejik yönetim ifadelerinin firma ile uyumlu olup olmadığı düşüncesini etkileyen özellikler betimleyici istatistik t testi sonuçları*

	En çok kullanılan genel stratejiler	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Stratejik yönetim ifadelerinin firma ile uyumlu olup olmadığı düşüncesini etkileyen özellikler	Maliyet liderliği stratejisi	29	17,897	1,934		
	Kalite/ Hizmet/ Ürün farklılaştırma stratejisi	112	17,313	2,218	1,296	0,197*

* $p>0,05$

5.2.7. Stratejik Yönetim İfadelerinin Güncellenmesinin Gerekip Gerekmediği Düşüncesini Etkileyen Özellikler ile İlgili Yöneltilen Sorulara Verilen Cevapları Etkileyen Değişkenlerin İncelenmesi (Soru 33-36)

Tablo 5.86’da, katılımcıların firmadaki görevi ile stratejik yönetim ifadelerinin güncellenmesinin gerekip gerekmediği düşüncesini etkileyen özelliklere yönelik sorulara verilen cevapların ortalamaları karşılaştırılmıştır.

Tablo 5.86. Firmada yürütülen görev - Stratejik yönetim ifadelerinin güncellenmesinin gerekip gerekmediği düşüncesini etkileyen özellikler betimleyici istatistik

	Firmada Yürüttüğü Görev	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Stratejik yönetim ifadelerinin güncellenmesinin gerekip gerekmediği düşüncesini etkileyen özellikler	Direktör	11	11,091	3,270	,986
	Bölüm Müdürü	30	9,667	2,468	,451
	Lider/ Kıdemli Lider	100	9,340	2,861	,286

Tablo 5.87’deki varyans homojenlik testinde, p değerinin $0,650 > 0,05$ çıkması varyansların homojen şekilde dağıldığını göstermektedir.

Tablo 5.87. Varyans homojenlik testi XXI

Levene istatistik	df1	df2	p
0,432	2	138	0,650

Tablo 5.88 tek yönlü varyans analizi testinde, 0,249 olan p değerinin 0,05'den büyük olması nedeniyle H0 hipotezi kabul edilmiştir. Katılımcıların firmada yürüttüğü görev ile firmanın mevcut kabiliyetleri ve yeteneklerini etkileyen özellikler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 5.88. Firmada yürütülen görev - Stratejik yönetim ifadelerinin güncellenmesinin gerekip gerekmediği düşüncesini etkileyen özellikler tek yönlü varyans analizi

	Kareler Toplamı	df	Kare Ort.	F	p
Gruplar Arası	30,935	2	15,467	1,951	,146*
Grup İçinde	1094,016	138	7,928		
Toplam	1124,950	140			

*p>0,05

Tablo 5.89’da, katılımcıların öğrenim durumu ile stratejik yönetim ifadelerinin güncellenmesinin gerekip gerekmediği düşüncesini etkileyen özelliklere yönelik sorulara verilen cevapların ortalamaları karşılaştırılmıştır.

Tablo 5.89. *Öğrenim durumu - Stratejik yönetim ifadelerinin güncellenmesinin gerekip gerekmediği düşüncesini etkileyen özellikler betimleyici istatistik*

	Öğrenim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Stratejik yönetim ifadelerinin güncellenmesinin gerekip gerekmediği düşüncesini etkileyen özellikler	Önlisans	2	9,500	,707	,500
	Lisans	75	9,240	2,438	,281
	Lisansüstü	64	9,906	3,260	,407

Tablo 5.90’deki varyans homojenlik testinde, p değerinin $0,033 < 0,05$ çıkması varyansların homojen şekilde dağılmadığını göstermektedir.

Tablo 5.90. *Varyans homojenlik testi XXII*

Levene istatistik	df1	df2	p
3,482	2	138	,033

Tablo 5.91 tek yönlü varyans analizi testinde, 0,388 olan p değerinin 0,05'den büyük olması nedeniyle H0 hipotezi kabul edilmiştir. Katılımcıların öğrenim durumu ile stratejik yönetim ifadelerinin güncellenmesinin gerekip gerekmediği düşüncesini etkileyen özelliklere yönelik sorulara verilen cevapların ortalamaları anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 5.91. *Öğrenim durumu - Stratejik yönetim ifadelerinin güncellenmesinin gerekip gerekmediği düşüncesini etkileyen özellikler tek yönlü varyans analizi*

	Kareler Toplamı	df	Kare Ort.	F	p
Gruplar Arası	15,333	2	7,666	,953	,388*
Grup İçinde	1109,617	138	8,041		
Toplam	1124,950	140			

*p>0,05

Tablo 5.92’de, katılımcıların firmadaki yöneticilik deneyimi ile stratejik yönetim ifadelerinin güncellenmesinin gerekip gerekmediği düşüncesini etkileyen özelliklere yönelik sorulara verilen cevapların ortalamaları karşılaştırılmıştır.

Tablo 5.92. Firmadaki yöneticilik deneyimi - Stratejik yönetim ifadelerinin güncellenmesinin gerekip gerekmediği düşüncesini etkileyen özellikler betimleyici istatistik

	Firmadaki Yöneticilik Deneyimi	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Stratejik yönetim ifadelerinin güncellenmesinin gerekip gerekmediği düşüncesini etkileyen özellikler	5 yıl ve altı	86	9,802	2,950	,318
	6-10 yıl	32	9,750	2,527	,447
	11-15 yıl	16	8,937	2,594	,649
	16 yıl ve üzeri	7	6,857	1,952	,738

Tablo 5.93’teki varyans homojenlik testinde, p değerinin $0,511 > 0,05$ çıkması varyansların homojen şekilde dağıldığını göstermektedir.

Tablo 5.93. Varyans homojenlik testi XXIII

Levene istatistik	df1	df2	p
,773	3	137	,511

Tablo 5.94 tek yönlü varyans analizi testinde, 0,046 olan p değerinin 0,05'den küçük olması nedeniyle H0 hipotezi kabul edilmemiştir. Katılımcıların firmada yöneticilik deneyimi ile stratejik yönetim ifadelerinin güncellenmesinin gerekip gerekmediği düşüncesini etkileyen özelliklere yönelik sorulara verilen cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Varyansların homojen şekilde dağıldığı düşünüldüğünde bu farklılığın nereden kaynaklandığını bulmak için Post Hoc testleri arasında yer alan Tukey testi yapılır.

Tablo 5.94. Firmadaki yöneticilik deneyimi - Stratejik yönetim ifadelerinin güncellenmesinin gerekip gerekmediği düşüncesini etkileyen özellikler tek yönlü varyans analizi

	Kareler Toplamı	df	Kare Ort.	F	p
Gruplar Arası	63,516	3	21,172	2,733	,046*
Grup İçinde	1061,434	137	7,748		
Toplam	1124,950	140			

*p<0,05

Tablo 5.95 Tukey testi neticesinde firmada “5 yıl ve altı” ile “16 yıl ve üzeri” yöneticilik deneyimi olan kişilerin stratejik yönetim ifadelerinin güncellenmesinin gerekip gerekmediği düşüncesini etkileyen özelliklere yönelik sorulara verilen cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 5.95. Tukey HSD testi III

	Firmadaki Yöneticilik Deneyimi	Firmadaki Yöneticilik Deneyimi	Ort. Fark	Standart Hata	p
Tukey HSD	5 yıl ve altı	6-10 yıl	,052	,576	1,000
		11-15 yıl	,864	,757	,665
		16 yıl ve üzeri	2,945	1,094	,039*

*p<0,05

Tablo 5.96’da, katılımcıların toplam yöneticilik deneyimi ile stratejik yönetim ifadelerinin güncellenmesinin gerekip gerekmediği düşüncesini etkileyen özelliklere yönelik sorulara verilen cevapların ortalamaları karşılaştırılmıştır.

Tablo 5.96. *İş hayatında toplam yöneticilik deneyimi - Stratejik yönetim ifadelerinin güncellenmesinin gerekip gerekmediği düşüncesini etkileyen özellikler betimleyici istatistik*

	Toplam yöneticilik deneyimi	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Stratejik yönetim ifadelerinin güncellenmesinin gerekip gerekmediği düşüncesini etkileyen özellikler	5 yıl ve altı	54	9,148	2,729	,371
	6-10 yıl	40	10,000	2,582	,408
	11-15 yıl	26	9,462	2,760	,541
	16 yıl ve üzeri	21	9,810	3,614	,789

Tablo 5.97’deki varyans homojenlik testinde, p değerinin $0,264 > 0,05$ çıkması varyansların homojen şekilde dağıldığını göstermektedir.

Tablo 5.97. *Varyans homojenlik testi XXIV*

Levene istatistik	df1	df2	p
1,339	3	137	,264

Tablo 5.98 tek yönlü varyans analizi testinde, 0,518 olan p değerinin 0,05'den büyük olması nedeniyle H0 hipotezi kabul edilmiştir. Katılımcıların toplam yöneticilik deneyimi ile stratejik yönetim ifadelerinin güncellenmesinin gerekip gerekmediği düşüncesini etkileyen özelliklere yönelik sorulara verilen cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 5.98. *İş hayatında toplam yöneticilik deneyimi - Stratejik yönetim ifadelerinin güncellenmesinin gerekip gerekmediği düşüncesini etkileyen özellikler tek yönlü varyans analizi*

	Kareler Toplamı	df	Kare Ort.	F	p
Gruplar Arası	18,436	3	6,145	,761	,518*
Grup İçinde	1106,514	137	8,077		
Toplam	1124,950	140			

*p>0,05

Tablo 5.99’da, katılımcıların çalıştığı bölüm ile stratejik yönetim ifadelerinin güncellenmesinin gerekip gerekmediği düşüncesini etkileyen özelliklere yönelik sorulara verilen cevapların ortalamaları karşılaştırılmıştır.

Tablo 5.99. Bölüm - Stratejik yönetim ifadelerinin güncellenmesinin gerekip gerekmediği düşüncesini etkileyen özellikler betimleyici istatistik

	Bölüm	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
	İmalat Direktörlüğü	24	8,417	2,873	,586
	Kalite ve İmalat Mühendisliği Direktörlüğü	29	8,483	2,459	,457
	Montaj-Kontro- Test ve Bakım-Onarım-Revizyon Direktörlüğü	5	8,800	1,789	,800
Stratejik yönetim ifadelerinin güncellenmesinin gerekip gerekmediği düşüncesini etkileyen özellikler	Programlar Direktörlüğü	11	9,182	2,601	,784
	Tasarım Mühendisliği Direktörlüğü	31	10,419	2,668	,479
	Finans Direktörlüğü	18	10,833	3,240	,764
	İnsan Kaynakları Direktörlüğü	17	9,471	2,601	,631
	Proje Direktörlüğü	4	13,250	,957	,479
	İç Denetim ve Değerlendirme Kurulu/ Hukuk Müşavirliği	2	10,500	2,121	1,500

Tablo 5.100'deki varyans homojenlik testinde, p değerinin $0,452 > 0,05$ çıkması varyansların homojen şekilde dağıldığını göstermektedir.

Tablo 5.100. Varyans homojenlik testi XXV

Levene istatistik	df1	df2	p
,984	8	132	,452

Tablo 5.101 tek yönlü varyans analizi testinde, 0,003 olan p değerinin 0,05'den küçük olması nedeniyle H0 hipotezi kabul edilmemiştir. Katılımcıların çalıştığı bölüm ile stratejik yönetim ifadelerinin güncellenmesinin gerekip gerekmediği düşüncesini etkileyen özelliklere yönelik sorulara verilen cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Varyansların homojen şekilde dağıldığı düşünüldüğünde bu farklılığın nereden kaynaklandığını bulmak için Post Hoc testleri arasında yer alan Tukey testi yapılmıştır.

Tablo 5.101. Bölüm - Stratejik yönetim ifadelerinin güncellenmesinin gerekip gerekmediği düşüncesini etkileyen özellikler tek yönlü varyans analizi

	Kareler Toplamı	df	Kare Ort.	F	p
Gruplar Arası	177,906	8	22,238	3,100	,003*
Grup İçinde	947,045	132	7,175		
Toplam	1124,950	140			

* $p < 0,05$

Tablo 5.102 Tukey testi neticesinde “Proje direktörlüğü” bölümünde çalışanlar ile “İmalat direktörlüğü” ve “Kalite ve imalat mühendisliği direktörlüğü” bölümlerinde çalışanların stratejik yönetim ifadelerinin güncellenmesinin gerekip gerekmediği düşüncesini etkileyen özelliklere yönelik sorulara verilen cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 5.102. Tukey HSD testi IV

	Bölüm	Bölüm	Ort. Fark	Standart Hata	p
Tukey HSD	Proje Direktörlüğü	İmalat Direktörlüğü	4,833	1,446	,029*
		Kalite ve İmalat Mühendisliği Direktörlüğü	4,767	1,428	,029*
		Montaj- Kontro- Test ve Bakım- Onarım- Revizyon Direktörlüğü	4,450	1,796	,253
		Programlar Direktörlüğü	4,068	1,563	,196
		Tasarım Mühendisliği Direktörlüğü	2,830	1,423	,554
		Finans Direktörlüğü	2,416	1,480	,785
		İnsan Kaynakları Direktörlüğü	3,779	1,488	,223
		İç Denetim ve Değerlendirme Kurulu/ Hukuk Müşavirliği	2,750	2,319	,958

*p<0,05

Anlamlılık düzeyi 0,05 ve $p>0,05$ olduğu için, stratejik yönetim sürecinde kararların kimler tarafından alındığı ile stratejik yönetim ifadelerinin güncellenmesinin gerekip gerekmediği düşüncesini etkileyen özelliklere yönelik sorulara verilen cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (Tablo 5.103).

Tablo 5.103. *Stratejik yönetim sürecinde kararların kimler tarafından alındığı - Stratejik yönetim ifadelerinin güncellenmesinin gerekip gerekmediği düşüncesini etkileyen özellikler betimleyici istatistik t testi sonuçları*

	Karar alanlar	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Stratejik yönetim ifadelerinin güncellenmesinin gerekip gerekmediği düşüncesini etkileyen özellikler	Her seviyeden çalışanın katılımıyla	59	9,220	2,865	1,159	0,248*
	Sadece üst yöneticiler tarafından	82	9,780	2,807		

* $p>0,05$

Anlamlılık düzeyi 0,05 ve $p>0,05$ olduğu için, katılımcılara göre en çok kullanılan genel stratejiler ile katılımcıların stratejik yönetim ifadelerinin güncellenmesinin gerekip gerekmediği düşüncesini etkileyen özelliklere yönelik sorulara verilen cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (Tablo 5.104).

Tablo 5.104. *En çok kullanılan genel stratejiler - Stratejik yönetim ifadelerinin güncellenmesinin gerekip gerekmediği düşüncesini etkileyen özellikler betimleyici istatistik t testi sonuçları*

	En çok kullanılan genel stratejiler	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Stratejik yönetim ifadelerinin güncellenmesinin gerekip gerekmediği düşüncesini etkileyen özellikler	Maliyet liderliği stratejisi	29	8,966	2,958	1,240	0,217*
	Kalite/ Hizmet/ Ürün farklılaştırma stratejisi	112	9,696	2,796		

* $p>0,05$

6. SONUÇ VE TARTIŞMA

Yapılan çalışma sonucunda örnek alınarak incelenen firmanın 2015 yılında stratejik yönelişini yenileyerek değiştirdiği ve yeni bir stratejik yönetim modeli uygulamaya koyduğu anlaşılmıştır. Firmanın stratejik yönetim uygulamaları üzerinde gerçekleştirilen inceleme sonucunda oldukça başarılı olduğu kanaati oluşmuştur.

Firma, stratejik vizyon, misyon ve değerler ifadelerini geniş katılımlı çalıştaylar düzenleyerek ve her türlü fikre açık değerlendirme sürecinden geçirerek belirlemiştir. Firma, belirlediği vizyon, misyon ve değerler ifadelerini şirket çalışanlarına etkin ve verimli bir iletişim yoluyla aktarmıştır.

Firma vizyon, misyon ve değerlerini açıkça ilan ettikten sonra kurumsal stratejilerini oluşturmuştur. Oluşturulan bu kurumsal stratejiler tüm örgüte hedef olarak aktarılmış ve dönemseller olarak stratejileri uygulamalarını ve bunların sonuçlarını kontrol etmektedir.

Firmanın kurumsal stratejileri doğrultusunda harcamalarından tasarruf ettiği ve böylece maliyetlerini düşürdüğü görülmüştür. Son dört yıllık periyotta firmanın yoğun bir yatırım sürecine girdiği ve yüksek değerli yatırımlar yaptığı gözlenmiştir. Yatırım sürecinde olmasına karşın cirosunu yükseltmeye devam ettiği ve karlılığını yükselttiği de firmanın başarılı yönleri olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca, firmanın teknoloji geliştirmek için projeler yürüttüğü ve araştırma ve geliştirme faaliyetlerine oldukça önem gösterdiği anlaşılmıştır. Her yıl cirosundan araştırma ve geliştirme faaliyetleri için kaynak ayırdığı ve bu kaynağın da yıllar itibariyle giderek arttığı da dikkat çekicidir. Ayrıca, firmanın hem mavi yaka hem de beyaz yaka çalışanlarına eğitim, yetkinlik kazandırma gibi benzeri faaliyetler yürüttüğü ve kazanımı olan insan kaynaklarını geliştirmeye çaba sarf ettiği görülmüştür. Firmanın çalışanlarına verdiği değer karşılığında çalışan bağlılığının ve çalışan memnuniyetinin yükselerek arttığı ve çalışan bağlılığını %73'e, çalışan memnuniyetini %89'a çıkarmış olduğu dikkat çekici sonuçları arasında yer almaktadır.

Örnek firmanın stratejik yönetim sürecinde başarı ile devam ettiği görülmüştür. Elbette ki bu başarı, hem tüm çalışanların, hem her kademedeki yöneticinin gayretleri sonucunda ortaya çıkmaktadır. Stratejik yönetimin başarılı bir şekilde uygulanmasında özellikle firmanın üst yönetim kademesinde bulunan yöneticilerin başarılı yaklaşımlarından gelmektedir.

Ankete dayalı alan araştırması sonucunda ise elde edilen veriler analiz edilmiş ve önemli sonuçlarla karşılaşılmıştır. Araştırmanın hipotezi olan “Bir firmada görev alan herhangi bir yönetici; hangi yönetim kademesinde ve hangi görevde bulunursa bulunsun, firmada veya firma dışında yöneticilik deneyimi ne kadar olursa olsun, firmada hangi iş bölümünde görev alırsa alsın, firmanın stratejik yönetim sürecinde bütüncül olarak diğer yöneticilerle benzer görüşlere, tutumlara ve kanaatlere sahiptir.” varsayımının doğru çıkmadığı bazı sonuçlar elde edilmiştir. Araştırmanın hipotezine uygun çıkmayan sonuçlar aşağıda belirtilmiştir. Bunlar:

1) Firmada “Tasarım Mühendisliği Direktörlüğü” ile “İmalat Direktörlüğü” ve “Kalite ve İmalat Mühendisliği Direktörlüğü” bölümünde görevli çalışanların firmanın mevcut kabiliyetleri ve yeteneklerini etkileyen özellikler sorularına verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Araştırmacı tarafından bu farkın sebebi olarak; Tasarım Mühendisliği Direktörlüğü’nde çalışanların inovatif bir bakış açısıyla, İmalat Direktörlüğü’nde görevli olanların belli şartlara bağlı, standart dışına çıkmadan üretim odaklı bakış açısıyla ve Kalite ve İmalat Mühendisliği Direktörlüğü’ne bağlı çalışanların ise kalite şartlarına bağlı kontrolcü bir bakış açısıyla iş ve görev disiplinine sahip olmaları olduğu şeklinde yorumlanmaktadır.

2) Firmada “5 yıl ve altı” ve “6-10 yıl” yöneticilik deneyimi olan kişiler ile “11-15 yıl” ve “16 yıl ve üzeri” yöneticilik deneyimi olan kişiler arasında, stratejik yönetim karar alma ve örgüte kararların aktarılması sürecini etkileyen özelliklere yönelik sorulara verilen cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. Araştırmacı, bu farka sebep olan durumun, çalışanların kuşak farkı olduğunu düşünmektedir. 10 yıldan daha az süredir firmada yönetici olanların Y kuşağına mensup olması muhtemeldir. 11 yıl ve daha fazla süredir firmada yönetici olanların ise X kuşağına mensup kişiler olması muhtemeldir. Araştırmacı, X kuşağı ve Y kuşağı arasındaki tutum farkının, insan ilişkileri farkının ve iletişim farkının; karar alma ve örgüte kararların aktarılması sürecini farklı anlamalara, farklı yorumlamalara ve farklı kabullere neden olduğunu düşünmektedir.

3) Firmada “Kalite ve İmalat Mühendisliği Direktörlüğü” ve “İç Denetim ve Değerlendirme Kurulu/Hukuk Müşavirliği” bölümlerinde çalışanlar ile “Tasarım Mühendisliği Direktörlüğü” ve “Finans Direktörlüğü” bölümlerinde çalışanların stratejik yönetim karar alma ve örgüte kararların aktarılması sürecini etkileyen özelliklere yönelik yöneltilen sorulara verilen cevapların ortalamaları arasında anlamlı

bir farklılık olduğu görülmüştür. Araştırmacı, bu farklılığın sebebini, iş birimlerinin sorumlu olduğu görev doğrultusunda farklı iş disiplinine sahip olmaları olarak düşünmektedir. Kalite ve İmalat Mühendisliği Direktörlüğü ile İç Denetim ve Değerlendirme Kurulu/Hukuk Müşavirliği görevlilerinin denetleyici ve kontrolcü iş disiplinine sahip iken, Tasarım Mühendisliği Direktörlüğü ile Finans Direktörlüğü görevlileri araştırmacı, çözümcü iş disiplinine sahiptirler. Bu iş disiplinleri arasındaki farkın yansıması olarak bu iki iş biriminde görevli olan çalışanların karar alma ve örgüte kararların aktarılması sürecini farklı değerlendirmiş olmaları muhtemeldir.

4) Firmada stratejik yönetim sürecinde kararların kimler tarafından alındığı ile stratejik yönetim karar alma ve örgüte kararların aktarılması sürecini etkileyen özelliklere yönelik yöneltilen sorulara verilen cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Araştırmacı, stratejik yönetim karar alma ve örgüte kararların aktarılması süreci ile ilgili olan “Firmamızda çalışanlarla paylaşılan vizyon, misyon, değerler, stratejik amaç ve hedefler ile ilgili her zaman geri bildirim alınmaktadır.” sorusuna olumlu cevap oranının %67,4 ile diğer iki sorudan oldukça düşük kalması nedeniyle stratejik yönetim karar alma ve örgüte kararların aktarılması süreci ile ilgili soruların cevaplarının ortalamasının düştüğünü düşünmektedir. Bu soru grubunda diğer iki sorudan daha düşük olumlu cevap ortalaması elde edilmesini araştırmacı, çalışanların geri bildirim alınması hususunda üst yönetim kademesinde bulunan yöneticiler tarafından yeterli desteği alamaması olarak yorumlamıştır. Stratejik yönetim sürecinde görülen herhangi bir aksiliğin, tersliğin veya hatanın geri bildirimler sayesinde fark edilmesi ve buna bağlı olarak belirlenmiş stratejilerin gözden geçirilmesi, stratejik yönetim için gerekli bir kontrol mekanizmasıdır. Bu sonuç doğrultusunda örnek firmada bu mekanizmanın yetersiz çalıştığı söylenebilir.

5) Firmada çalışan lisans mezunları ile lisansüstü mezunlarının firmanın mevcut kabiliyetleri ve yeteneklerini etkileyen özelliklere yönelik sorulara verilen cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığın bulunduğu analiz sonucu anlaşılmıştır. Bunun sebebi olarak lisansüstü mezunlarının akademik yorum ve bakış kabiliyeti sayesinde konuları daha derinlemesine irdeleyebilmeleri, araştırmacı yönlerinin daha gelişmiş olmasından dolayı lisans mezunlarına kıyasla farklılaşmaları anlaşılabilir bir durumdur. Araştırmacı, bu soru grubunda oluşan mezuniyete dayalı farkın eğitimin getireceği farklılaşmadan kaynaklı olabileceğini yorumlamaktadır.

6) Firmada “İç Denetim ve Değerlendirme Kurulu/ Hukuk Müşavirliği” bölümünde çalışan kişiler ile “İmalat Direktörlüğü”, “Kalite ve İmalat Mühendisliği Direktörlüğü”, “Programlar Direktörlüğü”, “Tasarım Mühendisliği Direktörlüğü”, “Finans Direktörlüğü” ve “İnsan Kaynakları Direktörlüğü” bölümlerinde çalışan kişilerin stratejik yönetim ifadelerinin firma ile uyumlu olup olmadığı düşüncesini etkileyen özelliklere yönelik sorulara verilen cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu analiz edilmiştir. Ankete katılan İç Denetim ve Değerlendirme Kurulu/ Hukuk Müşavirliği iş biriminde görevli çalışanların frekansı 2’dir. Aslında, örnek firmada bu görevlerde bulunan kişi sayısı da 2’dir. Bu iki çalışanın bu soru grubuna ait tüm sorulara aynı cevapları verdiği ve en olumlu cevapları seçtikleri Tablo 4.80’de görülebilmektedir. Frekansı az olan bu iş biriminin bu soru grubuna verilen cevapların ortalaması tam puan olarak çıkmış ve herhangi bir standart sapma veya standart hata oluşmamıştır. Bu nedenle, analizin bu verisi araştırmacı tarafından sağlıklı yorumlanamamıştır.

7) Firmada “5 yıl ve altı” ile “16 yıl ve üzeri” yöneticilik deneyimi olan kişilerin stratejik yönetim ifadelerinin güncellenmesinin gerekip gerekmediği düşüncesini etkileyen özelliklere yönelik sorulara verilen cevapların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu soru grubunun cevap ortalamalarında firmada 5 yıl ve altı süredir yöneticilik görevinde bulunanlar ile 16 yıl ve üzeri süredir yöneticilik görevinde bulunanlar arasında oluşan anlamlı farkın sebebi 2nci maddede de benzer şekilde yorumlandığı gibi kuşak farkından kaynaklandığı üzerine yorumlanmıştır. 5 yıl ve altı süredir yöneticilik yapanlar Y kuşağı mensubu çalışanlardan, 16 yıl ve üzeri süredir yöneticilik yapanların ise X kuşağı mensubu çalışanlardan olmaları muhtemeldir. X kuşağı mensupları değişimlere adapte olmakta Y kuşağı kadar hevesli değildir. Genellikle, X kuşakları mevcut halin kalmasından yana tutum sergilerler. Bu nedenle, bu soru grubuna verilen cevap ortalamalarının 5 yıl ve altı ile 16 yıl ve üzeri yöneticilik deneyimi olan çalışanlar arasında anlamlı farklılığın olmasının sebebi kuşaklar arasında değişime karşı takınılan yaklaşım olduğu düşünülmektedir.

8) Firmada “Proje Direktörlüğü” bölümünde çalışanlar ile “İmalat Direktörlüğü” ve “Kalite Ve İmalat Mühendisliği Direktörlüğü” bölümlerinde çalışanların stratejik yönetim ifadelerinin güncellenmesinin gerekip gerekmediği düşüncesini etkileyen özelliklere yönelik sorulara verilen cevapların ortalamaları

arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bu farklılığa sebep olan durum araştırmacının yorumuna göre Proje Direktörlüğü'nün örnek firmada yeni kurulmuş bir iş birimi olmasındandır. Proje Direktörlüğü örnek firmada yaklaşık 1 yıl önce kurulmuş ve organizasyon yapısını oluşturma sürecinde olan bir iş birimidir. Yeni kurulmuş bir birim olarak 2015 yılında oluşturulmuş olan vizyon, misyon ve değerler gibi stratejik yönelim ifadelerinin tartışılma ve kararlaştırma sürecinde firmada bulunmadığından değişimini ve yenilenmesini talep etmesi, köklü olarak firmada görev yapan İmalat Direktörlüğü ve Kalite Ve İmalat Mühendisliği Direktörlüğü'ne bağlı çalışanlara göre olağandır. Proje Direktörlüğü'ne bağlı çalışanların, vizyon, misyon ve değerler gibi ifadelerin yenilenmesi veya revize edilmesi durumunda, stratejik yönetim sürecine katkı sağlayarak stratejileri özümseyeceklerini hissetmeleri olağandır. Aksi halde bu çalışanlar, stratejileri uygulama konusunda bir dayatma ile karşı karşıya kaldıklarını düşünmeleri muhtemeldir. Bu düşünce, stratejilerin uygulanması sürecinde çalışanın verimini ve etkinliğini etkileyecektir.

Ayrıca, bu çalışmada stratejik yönetim faaliyetleri uygulayan firmaların yatırım planları ve uygulamaları da değerlendirilmeye çalışılmıştır. Firmanın yaptığı yatırımların içerisinde özellikle inşaat yatırımlarının önemine dikkat edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, “Lütfen firmanızın yatırım (inşaat, teknoloji, teknik bilgi (know-how), makine vb.) yaparak kendini geliştirme düzeyini tanımlayınız.” sorusuna katılımcılar %95,7 oranında olumlu cevap vermiştir. Bu sonuç, stratejik yönetim faaliyetleri yürüten bir firmanın inşaat, teknoloji, teknik bilgi (know-how), makine gibi yeteneklerini geliştirmek üzere yatırıma oldukça önem vermesi gerektiğini göstermektedir. Ancak, yapılacak yatırımlar içerisinde en düşük olumlu cevap alan “Firmamızın inşaat yatırımları arttırılmalıdır.” sorusudur. Bu soru, %61,7 oranla diğer yatırım tercihlerinden daha önemli görülmemiştir. Öncelikli yatırım tercihi olarak, en olumlu cevabı alan sorular, %93,7 ile “Firmamızın ürün pazar payı arttırılmalıdır.” sorusu yanında %93,6 ile “Firmamızın teknolojik kabiliyetleri arttırılmalıdır.” ve “Firmamızın faaliyette bulunduğu sektörde uluslararası konumu geliştirilmelidir.” sorularıdır.

Bu araştırma üzerinde, stratejik yönetim sürecinde bulunan bir firmanın; mevcut kabiliyetleri ve yeteneklerini etkileyen özelliklerini; stratejik yönetim karar alma ve örgüte kararların aktarılması sürecini etkileyen özelliklerini; mevcut kabiliyetlerini, yeteneklerini geliştirmek için neler yapılması gerektiğini etkileyen özelliklerini; stratejik

yönetim ifadelerinin firma ile uyumlu olup olmadığını etkileyen özelliklerini; stratejik yönetim ifadelerinin güncellenmesinin gerekip gerekmediğini etkileyen özelliklerini, firmanın alt kademede, orta kademede ve üst kademede bulunan yöneticilerin, görevlerini, yöneticilik tecrübelerini, eğitim düzeylerini ve görev aldıkları iş birimlerini de dikkate alarak bütüncül olarak değerlendirmek amacıyla çalışılmıştır. Mevcut literatürde benzer bazı çalışmaların olduğu görülse de bu kapsamda bütüncül olarak araştırılmış bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Bu nedenle, bu çalışma mevcut bir araştırmayla kıyaslanmamıştır.

Araştırmacı bu çalışması sayesinde literatüre anlamlı bir katkı sağlamayı hedeflemiştir. Bu çalışma yapılırken, firmaların stratejik yönetim modelleri uygularken ve stratejilerini oluştururken, araştırmanın sonuçlarından yararlanabileceği öngörülmüştür. Ayrıca, stratejik yönetim sürecinde olan bir firmanın inşaat yatırımlarına olan ihtiyacını görebilmesi adına bu çalışmadan faydalanılması yararlı olacaktır. Araştırmacı, bunun benzeri çalışmaların ve araştırmaların gelecekte de yapılmasının literatürü zenginleştirmek için önemli olduğunu düşünmektedir. Araştırmacı, aynı zamanda, bu araştırmanın gelecekte yapılacak araştırmalara katkı sağlamasını umut etmektedir.

KAYNAKÇA

- AKAT, Ö. (2004). İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama, Ekin Kitabevi, Bursa.
- AKGEMCİ, T. (2008). Stratejik Yönetim, Gazi Kitabevi, Ankara.
- AKGEMCİ, T. (2007). “Stratejik Yönetim”, Gazi Kitabevi, Ankara,
- AKIN, H. (2001). Yeni Ekonomi: Strateji, Rekabet, Teknoloji Yönetimi, Çizgi Kitabevi, Konya
- AKTAN, C. C. (2008). Stratejik Yönetim Ve Stratejik Planlama. Çimento İşveren Dergisi, 22(4), 4-21.
- ALTINTAŞ, F. Ç. (2003). Strateji Geliştirme Süreci İçerisinde Stratejik Başarı Unsurlarının Değerlendirilmesi. ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 5(2).
- ANDREWS, K.,(1971). The Concept of Corporate Strategy, Dow Jones Irwin Inc: Homewood Ilionis.
- BAKAN, İ. ve PAKSOY, M. (2013). Yönetim ve Organizasyon, Lisans Basım Yayım, İstanbul.
- BAKAR, A. H. A., TUFAİL, M. A., Tufail, M. N. Y. M. A., ve VİRGİYANTİ, W. (2011). Implementation Of Strategic Management Practices In The Malaysian Construction Industry. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS), 5(1), 140-154.
- BAKOĞLU, R. (2010). Çağdaş Stratejik Yönetim, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- BAL, C. G. (2010). Üniversite Hastanelerinde Bilişim Teknolojilerinin Stratejik Kullanımına İlişkin Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- BANDIC, M., ve ORESKOVIC, M. (2016). Management And Strategic Efficiency Of Construction Companies. Gradevinar, 68(09.), 727-733.
- BARCA, M. (2005). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi. Journal of Management Research/Yönetim Araştırmaları Dergisi, 5(1).
- BARUTÇUGİL, İ., (2013). Stratejik Yönetim 101, 1. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BAYKAL, T., (2018). Örgütlerde Etkinlik ve Etkililik için Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi, 7(2), 151-160.

BAYÜLKEN, N. (1999). Üniversitelerde Kalitenin Stratejik Yönetimi Ve Konu İle İlgili Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

BETTS, M., ve OFORI, G., (1992). Strategic Planning For Competitive Advantage In Construction. Construction Management And Economics, 10(6), 511-532.

BİLGİÇ, A. (2013). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi. Denetim, (11), 69-75.

BIDHANDI, A. ve VALMOHAMMADI, C. C., (2017). Effects Of Supply Chain Agility On Profitability, Business Process Management Journal, Vol. 23 Issue: 5, pp.1064-1082.

BUDAYAN, C. (2008). Strategic Group Analysis: Strategic Perspective, Differentiation And Performance In Construction. Doktora Tezi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

BUDAYAN, C. (2018). Kamu Özel Sektör İşbirliği İle Yapılan Projelerdeki Kritik Başarı Faktörlerinin Çeşitleme İle İncelenmesi: Türkiye'deki İnşaat Sektörü Perspektifi. Journal of the Faculty of Engineering & Architecture of Gazi University, 33(3).

BUYS, F., ve VAN ROOYEN, R. (2014). The Strategic Management Of Construction Companies During Recessionary Cycles. Acta Structilia, 21(2), 1-21.

CAMERON, K.S., (1994). Strategies for Successful Organizational Downsizing, Human Resource Management, Volume 33, Number 2, Michigan.

CHAMBEL, A. ve YOUNG, S. (1991). Creating a Sense of Mission Long Range Planning.

CAMPBELL, A., ve LUCHS, K. S. (2002). Çeviren Sungur E., Temel Yetenek Tabanlı Strateji, Epsilon Yay. Hiz., İstanbul.

CAN, H. (2001). Yönetim Bilimi ve Tarihi. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

CANBAZ, S. (2014). Kobi'lerde Stratejik Planlama ve Karar Alma Sürecinde Yönetim Bilgi Sistemlerinin Rolü ve Önemi: Edirne'de Bir Araştırma, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Edirne.

CHEAH, C. Y. ve CHEW, D. A. (2005). Dynamics Of Strategic Management In The Chinese Construction Industry. Management Decision, 43(4), 551-567.

CHINOWSKY, P.S., (2000). Strategic Corporate Management For Engineering. Oxford University Press on Demand.

- CHINOWSKY, P. S. (2001). Strategic Management In Engineering Organisations. *Journal of Management in Engineering*, 17(2), 60-68.
- CHINOWSKY, P. S., & MEREDITH, J. E. (2000). Strategic Management In Construction. *Journal of Construction Engineering and Management*, 126(1), 1-9.
- ÇAKMAK, P. I., ve TAŞ, E. (2012). Strategic Planning Practices Of Contractor Firms In Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 40-46.
- ÇETİNKAYA, Z. (2008). Stratejik Maliyet Yönetimi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.
- ÇOBAN, B. ve KARAKAYA, Y. E. (2010). Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim ve Swot Analizi: Kavramsal Yaklaşımlar, e-Journal of New World Sciences Academy,
- DAFT, R. L. (1997). *Management, Fifth Edition*, The Dryden Press.
- DANSOH, A. (2005). Strategic Planning Practice Of Construction Firms In Ghana. *Construction Management and Economics*, 23(2), 163-168.
- DEMİRBAŞ, C. V. (1999). Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetim: Türk Tekstil Sektöründe Bir Vaka Analizi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- DİKMEN İ., BİRGÖNÜL M. T. (2000), İnşaat Sektöründe Strateji Yönetimi, 2. Yapı İşletmesi Kongresi, İzmir
- DİKMEN, I., ve BİRGÖNÜL, M. T. (2003). Strategic Perspective Of Turkish Construction Companies. *Journal of Management in Engineering*, 19(1), 33-40.
- DİKMEN, I., BİRGÖNÜL, M. T., ve BUDAYAN, C. (2009). Strategic Group Analysis In The Construction Industry. *Journal of Construction Engineering and Management*, 135(4), 288-297.
- DİNÇER, Ö. (1991). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Timaş Yayınları, İstanbul.
- DİNÇER, Ö. ve FİDAN, Y. (1996). *İşletme Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- DİNÇER, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- DİNÇER, Ö. (2009). *İşletme Yönetimine Giriş*, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd Şti., İstanbul
- DİNÇER, Ö. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 9.Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.

DOĞAN, S. (2000). İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir.

DRUCKER, P. F., BAHÇIVANGİL, İ., ve GORBON, G. (2014). 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları. Epsilon Yayınları, İstanbul.

EFİL, İ. (2010). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 11.Baskı, Dora Yayınları, Bursa.

EREN, E. (2000). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayıncılık, İstanbul.

EREN, E. (2002). İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları, Beta Yayınevi, İstanbul.

EREN, E. (2005). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayım Dağ. A.Ş. İstanbul.

EREN, E. (2008). Stratejik Yönetim, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

EREN, E. (2013). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayım, İstanbul.

ERKUT, H. (1992). İnşaat Sektörünün Ulusal Ekonomideki Yeri ve Bu Sektördeki Yönetim Verimliliğinin Ekonomik Gelişme Üzerindeki Etkileri, 3. İzmir İktisat Kongresi, 91-103.

EROĞLU, F. (2002). Kitle Kültürü Üzerinde Duran Örgütlerde İletişim Tutarsızlığı Ve Direnme Ahlakı. 10.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F., Antalya.

ERTUNA, Ö., (2008), Stratejik Yönetim, 1.Basım, Okan Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

GANIEV, B. V. ve NEWSON, E. (2003). Changing Strategic Management Practice Within The UK Construction Industry. Strategic Change, 12, Loughborough University, UK.

GOODMAN, R. E. (1999). Taxonomy Of Knowledge Requirements For Executives Of General Contracting And Construction Management Enterprises. PH.D.Dissertation, school of çivil and enviromental engiining, Georgia Institute Of Technology

GRANT, R. M. (2005). Contemporary Strategy Analysis. Malden. Oxford. Victoria: Blackwell Publishing, 405, 68-79.

- GÜÇLÜ, N. (2003). Stratejik Yönetim. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23(2).
- GÜLEŞ, H.K. (2004). Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı, Nobel Yayınları.
- GÜLEŞ, H. ve Bülbül, H. (2004). İşletmelerin Stratejik Rekabet Aracı Yenilikçilik, Nobel Yayınları.
- GÜMÜŞ, M. (1995). Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar, Alfa Yayınları, İstanbul.
- GÜREL, S. (2012). Stratejik Yönelim Bağlamında Etkin İletişim: Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Zonguldak.
- HARRIS, F. ve MCCAFFER, R. (2013). Modern Construction Management. John Wiley & Sons.
- HATİBOĞLU, Z. (1986). İşletmelerde Stratejik Yönetim, İrfan Yayıncılık, İstanbul.
- HILL, C. W. ve Jones, G. R. (2012). Essentials Of Strategic Management, Mason: South-Western, Cengage Learning.
- HITT, M. A., IRELAND, R. D., & E., H. (2009). Strategic Management: Cases And Concepts, Mason, USA: South-Western Cengage Learning.
- HOOLEY, G., SAUNDERS J., PIERCY N., (2004), Marketing Strategy And Competitive Positioning, Prentice Hall, Essex, United Kingdom.
- HOŞVER, B. E. (2010). Reklamın Tüketici Davranışlarına Olan Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- HOWE, S. (1993). Corporate Strategy, HONGKONG, THE MCMILLAN PRESS
- HREBINIAK, L. G. (2006). Obstacles To Effective Strategy Implementation. Organizational Dynamics.
- HUBBARD, W.D. (2009). The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It, New York, John Wiley&Sons Ltd, 22-26.
- HUSSEY, D. (1998), Strategical Management, Butterworth Heinemann, West Sussex.
- JAMES C. ve JERRY I. P., (1996). "Building Your Company's Vision" Harvard Business Review, s. 66.
- JOHNSON, G., SCHOLE, K. ve WHITTINGTON, R. (2008). Exploring Corporate Strategy: Text & Cases. Pearson education.

JUNNONEN, J. M. (1998). Strategy Formation In Construction Firms. *Engineering, Construction And Architectural Management*, 5(2), 107-114.

KARAHAN, A. ve ÖZGÜR, E. (2009). Stratejik Yönetim Modeli Olarak Kurumsal Karnenin Uygulanabilirliği, *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(16), 59-81.

KARAKAYA, A., ve GÜREL, S. (2015). Strategic Orientation In Business: A Research On Kardemir CO. INC. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26), 97-114.

KARAMAN, Z. T. (2000). Yönetim Stratejilerindeki Gelişmeler. *Türk İdare Dergisi*, 72(426), 5-42.

KARASAR, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayınları, s.77.

KAZAZ, A., ve ULUBEYLİ, S. (2009). Strategic Management Practices In Turkish Construction Firms. *Journal of Management in Engineering*, 25(4), 185-194.

KAZAZ, A., ER, B., ULUBEYLİ, S., ve ÖZDEMİR, B. E. (2015). Classification of Construction Firms In Turkey by Using Miles and Snow's Typology. *Engineering Economics*, 26(2), 204-210.

KETCHEN, D. ve JEREMY, S. (2017). *Mastering Strategic Management*, 12.01.2019 Tarihinde <https://www.saylor.org/site/textbooks/Mastering%20Strategic%20Management.pdf> adresinden erişilmiştir.

KETELHOHN, W. (2006), *Strategic Management Practice in Latin America*, *Journal of Business Research*, 59, INCAE Business School, Costa Rica. p. 305.

KILIÇ, M. (2010). Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki. *Sosyoekonomi*, 13(2).

KIRIM, A. (2004). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

KOÇEL, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım, İstanbul,.

KOSGEB (2004). *Strateji ve Stratejik Yönetim*, KOSGEB (Stratejik Araştırmalar ve Merkez Müdürlüğü), Ankara

KOTLER, P. (2000). *Marketing Management*, McGraw Hill.

KÖROĞLU, Ç. (2012). Stratejik Maliyet Yönetimi Kapsamında Sürece Dayalı Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yönteminin Analizi ve Bir Otel İşletmesinde Uygulama, Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

MACOMBER, J. D. (1999). Yes, The Internet Changes Everything-(Don't Be Left In The Techno-Dust). Construction Business Review, 8(1), 38-41.

MILLER, A. ve GREGORY, D. (1996). Strategic Management, The Mc Graw-Hill Companies, New York.

MILLER, J. B. (2013). Principles Of Public And Private Infrastructure Delivery (Vol. 101). Springer Science & Business Media.

MINTZBERG, H. ve QUINN J. B. (1996). The Strategy Process, Concepts, Contexts, Cases, Prentice Hall, USA

NUTT, P. C., ve BACKOFF, R. W. (1992). Strategic Management Of Public And Third Sector Organizations: A Handbook For Leaders. Jossey-Bass, San Francisco.

O'REGAN N. ve GHOBADIAN A. (2007). Formal Strategic Planning: Annual Raindanceor Wheel of Success, Strategic Change, 16(1-2) , Bristol Business School, Henley Management College, UK, pp. 11-22.

OKUMUŞ F., KOYUNCU M., GÜNLÜ E., (2012). İşletmelerde Stratejik Yönetim, Seçkin Yayınları, Ankara

ÖZ, Ö. (2001). Sources Of Competitive Advantage Of Turkish Construction Companies In International Markets. Construction Management and Economics, 19(2), 135-144.

ÖZGÜR, G. (2007). "Denizli KOBİ'lerinde Stratejik Yönetim", Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

PAMUK, G., ERKUT, H. ve ÜLEGİN, F. (1997). Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği. İrfan Yayıncılık, İstanbul.

PEARCE, A. J. ve ROBINSON, R. B. (2015). Çeviren Barca, M. Stratejik Yönetim: Geliştirme, Uygulama ve Kontrol. 12. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara.

PEKER, A. E., ve BOYRAZ, A. (2017). Stratejik Yönetim Kavramına Teorik Bir Yaklaşım. Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 1(2), 67-92.

PERREAULT, W. D. MCCARTHY, ve E. JEROME, (2005). Basic Marketing: A Global-Managerial Approach, 15th. International Edition, McGraw-Hill, New York.

SENGE, P. M., (2002). Beşinci Disiplin, Çev. Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, 9. bs., Yapı Kredi Yayınları, İstanbul

PORTER, M. E. (1980). Industry Structure And Competitive Strategy: Keys To Profitability. Financial Analysts Journal, 36(4), 30-41.

PORTER, M. E. (1985). Competitive Advantage, New York: Free Press.

Porter, M., E., 1990, The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press

PORTER, M. E. (1998), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press.

PORTER, M. E., (2004). Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

PRICE, A. D., GANIEV, B. V., ve NEWSON, E. (2003). Changing Strategic Management Practice Within The UK Construction Industry. Strategic Change, 12(7), 347-366

PRICE, A. D. ve NEWSON, E. (2003). Strategic Management: Consideration Of Paradoxes, Processes, And Associated Concepts As Applied To Construction. Journal of management in engineering, 19(4), 183-192.

QUIGLEY, V. J., çeviren Çelik, B., (1998), Vizyon Oluşturulması Geliştirilmesi ve Korunması, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.

SÖYLER, İ. (2007). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? (Engeller/Güçlükler), Maliye Dergisi Sayı 152, Ankara 2007.

STEELE, L. W. (1989). Managing Technology, McGraw-Hill, New York.

SUCU, M. E. (2010). KOBİ'lerde Stratejik Yönetim ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli

ŞAKRAK, M. (1997). Maliyet Yönetimi, Yasa Yayınları, İstanbul.

TABACHNICK, B.G. ve FIDELL, L.S., 2013. Using Multivariate Statistics (Sixth Edition) Pearson, Boston.

TANIK, M. (2009). Stratejik Hedeflere Ulaşmada Verilerin Analizi Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

THOMPSON, J. L. (1995). Strategic Management: Awareness And Change. Journal of the Operational Research Society, 46(11), 1398-1398.

THOMPSON, J. R. ve STRICKLAND A. J. (1978). Strategy And Policy, Concepts And Cases, Dallas, Texas: Business Publications Inc.

THOMPSON, J. R. ve STRICKLAND A. J. (1989). Strategic Management, Concepts and Cases, McGraw-Hill International Editions, Newyork.

TORTOP, N., İSBİR, E. G., AYKAÇ, B., ve TOSUN, K. (1993). İşletme Yönetimi. Yargı Yayınları. Ankara, 20.

TÜR, R., ve KAZAZ, A. (2005). İnşaat Firmalarında Stratejik Planlama Süreci ve İzlenen Stratejilerin Miles-Snow Tipolojisine Uyarlanması. Antalya Yöresinin İnşaat Mühendisliği Sorunları Kongresi, 669-677.

UM J. (2017). "Improving Supply Chain Flexibility And Agility Through Variety Management", The International Journal of Logistics Management, Vol. 28 Issue: 2, pp.464-487.

UZMAN, H. (2002). Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri ve Karton Ambalaj Üreticileri Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ÜLGEN, H. ve MİRZE, S. K. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim, 1. Baskı, Literatür Yayıncılık, İstanbul.

ÜLGEN H. ve MİRZE S. K. (2006). İşletmelerde Stratejik Yönetim, 3. Baskı, Literatür Yayıncılık, İstanbul.

ÜLGEN, H. ve MİRZE, S. K. (2007). İşletmelerde Stratejik Yönetim, 4. Baskı, Arıkan Yayınları, İstanbul.

ÜLGEN, H. ve MİRZE, S. K. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim, 5. Baskı, Beta Basım, Yayın, Dağıtım A. Ş., İstanbul.

ÜLGEN, H. ve MİRZE, S. K. (2013). İşletmelerde Stratejik Yönetim, 6. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.

ÜZÜN, C. (2000). Stratejik Yönetim Ve Halkla İlişkiler, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir.

WARSAWSKI, A. (1996). Strategic Planning In Construction Companies. Journal of construction engineering and management, 122(2), 133-140.

YILDIZ, B., ve ÇETİNDAS, A. (2018). Stratejik Kaynak Kullanımının Firma Performansı Üzerindeki Etkisinde Tedarik Zinciri Çevikliğinin Aracı Rolü. Business & Management Studies: An International Journal, 6(4), 878-897.

YUSOF, M. N., YUNİTASARI, I., ve ABU BAKAR, A. H. (2008). Strategic Management In Construction Industry: Case Study In Indonesia. In Proc. Conf. Mgt. in Const. Res. Assoc., Malaysia (pp. 275-295).

İnternet Kaynakları

- http-1: <http://sozluk.gov.tr/> Erişim tarihi:06.07.2019
- http-2: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/tr/pdf/2018/01/sektorel-bakis-2018-insaat.pdf> Erişim tarihi:08.07.2019
- http-3: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/tr/pdf/2019/01/sektorel-bakis-2019-insaat.pdf> Erişim tarihi:13.07.2019
- http-4: https://www.tmb.org.tr/arastirma_yayinlar/tmb_bulten_ocak2019.pdf
Erişim tarihi:13.07.2019
- http-5: https://www.gyoder.org.tr/uploads/gyoder_gosterge/GOSTERGE-CEYREK1-2019-turkce.pdf Erişim tarihi:13.07.2019
- http-6: https://www.gyoder.org.tr/uploads/gyoder_gosterge/GOSTERGE-CEYREK1-2019-turkce.pdf Erişim tarihi: 13.07.2019
- http-7: <http://www.iso500.org.tr/iso-500-hakkinda/gecmis-yil-verileri/> Erişim tarihi: 01.07.2019
- http-8: <http://tim.org.tr/tr/ihracat-arastirma-raporlari-ilk-1000-ihracatci-arastirmasi.html> Erişim tarihi:01.07.2019
- http-9: <https://www.tei.com.tr/dosyalar/kitap/4/dosya-4-8109.pdf> Erişim tarihi: 01.07.2019
- http-10: <https://www.tei.com.tr/dosyalar/kitap/7/dosya-7-4057.pdf> Erişim tarihi: 01.07.2019
- http-11: <https://www.tei.com.tr/dosyalar/kitap/396/dosya-396-1665.pdf> Erişim tarihi: 01.07.2019
- http-12: <https://www.tei.com.tr/liste/urun> Erişim tarihi: 01.07.2019
- http-13: <https://www.tei.com.tr/detay/teiden-stratejik-ortaklik> Erişim tarihi: 01.07.2019

EKLER



ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

**FEN BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNŞAAT MÜHENDİSLİĞİ BÖLÜMÜ
YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI
ANKET FORMU**

Mehmet Ali AKTAŞ

İnşaat Mühendisi

28243061770

**KONU: Stratejik Yönetim ve Firmaların Stratejik
Hedefleri Doğrultusunda İnşaat Yatırımları: Örnek
Vaka İncelemesi**

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma sonucunda elde edilecek tüm veriler, istatistiksel ortamda toplu olarak değerlendirilecektir.

Araştırmada, firma bilgilerinin ve katılımcıların kişisel bilgilerinin kesinlikle gizli tutulacağını taahhüt ederim. Ayrıca, katılımcıların sorulara verdiği cevaplar, akademik çalışmalar haricinde başka hiçbir amaç için kullanılmayacaktır.

Araştırmaya sağladığınız değerli katkınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Lütfen aşağıdaki soruların hepsini cevaplandırınız.

1. Firmamızda yürüttüğünüz göreviniz nedir?

- Direktör
- Bölüm Müdürü
- Lider / Kıdemli Lider

2. Eğitim düzeyiniz nedir?

- Lise ve altı
- Önlisans
- Lisans
- Lisansüstü

3. Firmamızdaki yöneticilik deneyiminiz ne kadardır?

- 5 yıl ve altı
- 6-10 yıl
- 11-15 yıl
- 16 yıl ve üstü

4. İş hayatınızda toplam yöneticilik deneyiminiz ne kadardır? (Daha önce başka firmalarda da yöneticilik yaptı iseniz, firmamızdaki yöneticilik sürenize ilave ederek toplam yöneticilik sürenizi yazınız.)

- 5 yıl ve altı
- 6-10 yıl
- 11-15 yıl
- 16 yıl ve üstü

5. **Firmanızda hangi bölümde görev alıyorsunuz?**

- İmalat Direktörlüğü
- Kalite ve İmalat Mühendisliği Direktörlüğü
- Montaj-Kontrol-Test ve Bakım-Onarım-Revizyon Direktörlüğü
- Programlar Direktörlüğü
- Tasarım Mühendisliği Direktörlüğü
- Finans Direktörlüğü
- İnsan Kaynakları Direktörlüğü
- Proje Direktörlüğü
- İç Denetim ve Değerlendirme Kurulu/Hukuk Müşavirliği

6. **Firmanızda uygulanan stratejik yönetim sürecinde kararlar kimler tarafından alınmaktadır?**

- Her seviyeden çalışanın katılımıyla
- Sadece üst yöneticiler tarafından

7. **Lütfen firmanızın en çok kullanılan genel stratejilerini belirtiniz.**

Maliyet liderliği stratejisi: Firmaların faaliyette buldukları sektörde ürünlerini en düşük maliyetle üretmek rekabet avantajı sağlamasıdır.

Kalite/Hizmet/Ürün farklılaştırma stratejisi: Firmaların faaliyette bulunduğu sektörde ürünlerini ve hizmetlerini rakiplerine göre olumlu yönde farklılaştırarak rekabet avantajı sağlamasıdır.

8. **Firmanızın faaliyette olduğu sektörde yer alan firmaları da göz önünde bulundurarak, lütfen firmanızın performans düzeyini ve konumunu tanımlayınız.**

- Çok iyi
- İyi
- Fikrim yok
- Kötü
- Çok kötü

9. Lütfen firmanızın genel yönetim kapasitesini tanımlayınız.

- Çok iyi
- İyi
- Fikrim yok
- Kötü
- Çok kötü

10. Lütfen firmanızın vizyon, misyon, değerler, stratejik amaç ve hedefler doğrultusunda stratejik yönetim kapasitesini tanımlayınız.

- Çok iyi
- İyi
- Fikrim yok
- Kötü
- Çok kötü

11. Lütfen firmanızın faaliyette bulunduğu sektörde rakiplerine karşı rekabet avantajını tanımlayınız.

- Çok iyi
- İyi
- Fikrim yok
- Kötü
- Çok kötü

12. Lütfen firmanızın müşteri organizasyonları ve müşterileri ile geliştirdiği ilişkilerin gücünü tanımlayınız.

- Çok iyi
- İyi
- Fikrim yok
- Kötü
- Çok kötü

13. Lütfen firmanızın yatırım (inşaat, teknoloji, teknik bilgi (know-how), makine vb.) yaparak kendini geliştirme düzeyini tanımlayınız.

- Çok iyi
- İyi
- Fikrim yok
- Kötü
- Çok kötü

14. Lütfen şirketinizde çalışanlara tanınan gelişim olanaklarının ve sağlanan fırsatların düzeyini tanımlayınız (iş ile ilgili ve kişisel gelişim eğitimlerin verilmesi, seminerlere katılım, kongrelere katılım, fuarlara katılım, akademik eğitime destek vb.).

- Çok iyi
- İyi
- Fikrim yok
- Kötü
- Çok kötü

15. Lütfen firmanızın teknik bilgi (know-how) kapasitesini tanımlayınız.

- Çok iyi
- İyi
- Fikrim yok
- Kötü
- Çok kötü

16. Lütfen firmanızın teknolojik kapasitesini tanımlayınız.

- Çok iyi
- İyi
- Fikrim yok
- Kötü
- Çok kötü

17. Lütfen firmanızın mali kaynaklarını tanımlayınız.

- Çok iyi
- İyi
- Fikrim yok
- Kötü
- Çok kötü

18. Firmamızda vizyon, misyon, değerler, stratejik amaç ve hedefler oluşturulurken şirket çalışanları sözlü/yazılı bildirimlerle ve önerilerle sürece katılım sağlamışlardır.

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

19. Firmamızda oluşturulan vizyon, misyon, değerler, stratejik amaç ve hedefler, aynı bir şekilde sözlü/yazılı iletişim yolu ile alt düzeylere yayılmaktadır.

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

20. Firmamızda çalışanlarla paylaşılan vizyon, misyon, değerler, stratejik amaç ve hedefler ile ilgili her zaman geri bildirim alınmaktadır.

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

21. Firmamızın faaliyette bulunduğu sektörde uluslararası konumu geliştirilmelidir.

- Kesinlikle katlıyorum
- Katlıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

22. Firmamızın teknolojik kabiliyetleri artırılmamalıdır.

- Kesinlikle katlıyorum
- Katlıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

23. Firmamızın üretim kapasitesi artırılmamalıdır.

- Kesinlikle katlıyorum
- Katlıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

24. Firmamızın tasarım (mevcut ürün iyileştirme, yeni ürün geliştirme) kabiliyeti artırılmamalıdır.

- Kesinlikle katlıyorum
- Katlıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

25. **Firmamızın ürün pazar payı artırılmaktadır.**

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

26. **Firmamızın inşaat yatırımları arttırılmaktadır.**

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

27. **Firmamızın çalışan sayısı arttırılmaktadır.**

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

28. **Firmamızın kalite girdisi arttırılmaktadır.**

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

29. **Viryonumuz, temel yeteneklerimiz ile uyumludur.**
- Kesinlikle katlıyorum
 - Katlıyorum
 - Kararsızım
 - Katılmıyorum
 - Kesinlikle katılmıyorum
30. **Misyonumuz, vizyonumuz ile uyumludur.**
- Kesinlikle katlıyorum
 - Katlıyorum
 - Kararsızım
 - Katılmıyorum
 - Kesinlikle katılmıyorum
31. **Değerlerimiz, misyonumuzla uyumludur.**
- Kesinlikle katlıyorum
 - Katlıyorum
 - Kararsızım
 - Katılmıyorum
 - Kesinlikle katılmıyorum
32. **Stratejik amaç ve hedeflerimiz, değerlerimizle uyumludur.**
- Kesinlikle katlıyorum
 - Katlıyorum
 - Kararsızım
 - Katılmıyorum
 - Kesinlikle katılmıyorum

33. **Firmamızın vizyon ifadesi revize edilmelidir.**

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

34. **Firmamızın misyon ifadesi revize edilmelidir.**

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

35. **Firmamızın değerleri revize edilmelidir.**

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

36. **Firmamızın stratejik amaç ve hedefleri revize edilmelidir.**

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum