

Stratejik Planlama Süreci Bileşenlerinin Firma Performansına Etkileri

Lütfihak Alpkan*

Türkan Doğan**

Özet: Bu araştırmanın amacı, stratejik karar alma ve planlama süreci bileşenlerinin (tarama yoğunluğu, planlama esnekliği, katılımcılık, formalizasyon, hatalardan öğrenme), firmaların temel stratejik performans göstergeleri (pazar performansı, kalite performansı, verimlilik performansı ve yenilik performansı) üzerindeki etkilerini ampirik bir çalışmayla ortaya koymaktır. Bu kavramlar arasındaki ilişkileri gösteren bir model geliştirilmiş ve bu ilişkileri test etmek için Kocaeli genelinde faaliyet gösteren 1200 imalatçı firmadan 600'ü örneklem olarak tesadüfî şekilde seçilmiş ve bunlardan 400 firmanın yöneticileri ile yüz yüze görüşme tekniğiyle anket uygulaması yapılmıştır. Analizlerden elde edilen bulgular genel olarak şunu göstermiştir ki, hemen hemen tüm planlama faaliyeti bileşenleri ile performans göstergeleri arasında bire bir olumlu ilişki mevcuttur; ancak her bir performans göstergesinin planlama ile ilgili kendine has öncülleri olduğu tespit edilmiştir.

Buna göre, kalite performansının artırılması için stratejik planlamanın özellikle tarama yoğunluğu, planlama esnekliği ve katılımcılık cephelerine önem verilmesi gerekmektedir. Yenilik performansının artması için ön plana çıkan faktörler ise formalizasyon ve hatalardan öğrenmedir. Verimlilik performansının ise tek bir öncülü tespit edilmiş olup, o da formalizasyondur.

Anahtar Sözcükler: Stratejik planlama, firma performansı, Tarama yoğunluğu, planlama esnekliği, katılımcılık, formalizasyon, hatalardan öğrenme, kalite, verimlilik, yenilik.

* Doç. Dr. Lütfihak Alpkan, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi İşletme Bölümü öğretim üyesidir.

** Türkan Doğan, Kocaeli Üniversitesi Köseköy MYO öğretim görevlisidir.

Giris

Küreselleşme, hızlı değişen çevresel şartlar ve artan rekabet nedeniyle ülkemizde de işletmeler, önemli fırsat ve tehditlerle karşı karşıya kalmakta ve uzun vadeli planlama yardımıyla önceden tedbir alma ve hamle yapma konusunda daha duyarlı ve bilinçli hale gelmektedirler. Bu ortam içerisinde stratejik planlama ve yönetim faaliyetlerinin orta ve uzun vadede firma performansını iyileştireceğine dair inanç artmakta, ancak bu inancı destekleyecek pek çok teorik çalışma olmakla birlikte, Türk işletmeleri üzerinde yapılmış ampirik çalışmalar aynı hızla imdada yetişmemektedir.

Bu araştırmanın amacı, Türk işletmelerinde stratejik karar alma ve planlama süreci bileşenlerinin (tarama yoğunluğu, planlama esnekliği, katılımcılık, formalizasyon, hatalardan öğrenme), firmaların temel stratejik performans göstergeleri (kalite performansı, verimlilik performansı ve yenilik performansı) üzerindeki etkilerini ampirik bir çalışmayla ortaya koymaktır.

Bu çalışmada, Türkiye'nin en büyük imalat sanayi üslerinin başında gelen Kocaeli ilinde faaliyet gösteren imalat sanayicilerinin stratejik planlama faaliyetleri ve bunların firma performansı ile ilişkileri incelenmiştir. Anket yöntemi ile 400 firmadan toplanan veriler istatistiksel analizlere tabii tutularak bu faaliyetler ve sonuçları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın giriş bölümünü takip eden ikinci bölümünde stratejik planlama faaliyetleri kısaca tanımlanıp performansla ilişkilendirilecek olup ilişkiler hipotezlendirilmeyip etkiler keşifsel olarak incelenecektir. Üçüncü bölümde araştırma yöntemi açıklanacak, dördüncü bölümde analizler ve bulgular paylaşılacak, beşinci ve son bölümde ise sonuçlar ve öneriler tartışılacaktır.

1. Stratejik Planlama Sürecinin Bileşenleri

İşletme yönetiminde strateji, işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen çatışma ve belirsizlikleri azaltan ve ortak üst düzey amaçları belirleyen, ekonomik bir ortamda işletmenin optimumuna ulaşması ile ilgili seçimsel kararlar bütünüdür. Bu seçimler bir canlı gibi işletmenin yaşamasını ve gelişmesini garanti altına alacaktır (Eren, 1997;5).

Stratejik yönetim etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir (Dinçer, 2004:35). Stratejik yönetim süreci ise özel bir karar alma veya problem çözme süreci olarak düşünülebilir. Dolayısı ile stratejik yönetim genel bir yaklaşımla planlama, uygulama ve değerlendirme safhalarından meydana gelir. Sürecin başlangıcını amaçların tespiti ve uygun stratejilerin geliştirilmesi oluşturur.

Stratejik Planlama Süreci Bileşenlerinin Firma Performansına Etkileri 23

Daha sonra bunların uygulanması ve sonuçlarının kontrol edilerek değerlendirilmesi takip eder (Dinçer, 2004:39).

Strateji belirleme sürecinin önemli bir işlevi çevredeki fırsat ve tehlikeler ile işletmenin güçlü ve zayıf yanlarının detaylı bir şekilde incelenmesi ve isabetli stratejik kararlar alabilmek için bu incelemelerde elde edilen verilerin en iyi bir şekilde değerlendirilmesidir. Daha çok zaman ve kaynak ayrılması, daha çok bilgi toplanması ve son kararı vermeden önce stratejist olarak görev yapan yöneticiler arasında daha çok fikir tartışması yapılması kapsamlı bir strateji belirleme sürecinin özelliklerindedir (Alpkan, 2000).

Stratejik karar alma ve planlama süreci temelde şu bileşenleri veya özellikleri içermektedir (Barringer ve Bluedorn, 1999; Covin vd. 2006) : Tarama yoğunluğu, katılımcılık, formalizasyon, hatalardan öğrenme ve planlama esnekliği. Tüm bu faaliyetlerin en etkin bir şekilde yapılması firmanın genel performansını arttıracaktır. Ancak hangi bileşenin firma performansının özellikle hangi cephesine daha olumlu bir katkı yapacağı konusunda literatürde net bir bulgu olmayıp bu çalışmada bu özel etkiler Türk imalat işletmeleri kapsamında keşfedilmeye çalışılacaktır.

1.1. Tarama Yoğunluğu

Karar alma sürecinin temel değişkenleri kişisel tecrübe ve bilgilerle yetinilmeyip bilgi toplanması ve analizinin yapılması, içsel ve dışsal bilgi kaynaklarının kullanılması, bilginin kalitesinin yorumlanması ve yöneticilerin müşterek kararlar için uzlaşması gibi etmenleri içine almaktadır (Alpkan, 2000; Hickson vd. 1989). Bir karar alınacağında konu ve alternatifler hakkında bilgi toplanması temel faaliyetlerdendir ve kurumsallaşmış yapılarda örgüt içinde bu işi yapacak rutin mekanizmalar mevcuttur (Cray vd. 1988). Bu yüzden yoğun bir çevre analizi kapsamlı bir karar alma sürecinin en önemli öğelerinden birisidir. Çevre analizi örgütün çevresindeki olaylar ve trendlerin yöneticiler tarafından öğrenilmesi faaliyeti olup (Hambrick vd. 1981). stratejik ve taktik kararlar alabilmek için istihbarat toplamak için yapılmaktadır (Barringer ve Bluedorn, 1999). Çevreyi gözlemlene fırsatları fark etmeyi kolaylaştırdığından ve çevredeki olaylar ve gelişmeler hakkında bilgi sağlandığından yöneticiler için çok önemlidir (Alpkan, 2000; Bluedorn vd. 1994).

Barringer ve Bluedorn'a göre çevreyi gözlemlenmenin yoğunluğunu tespit etmek için müşterilerden fikir toplama rutininin; rakiplerin politika ve taktiklerinin izlenmesinin; satışların, müşteri tercihlerinin ve teknolojinin gelecekteki durumlarının tahmininin; özel pazarlama araştırmalarının; ticaret dergileri, hükümet yayınları ve haber medyasının ve tedarikçilerden, dağıtım kanalı üyelerinden bilgi toplamanın ne ölçüde yapıldığını incelemek gerekir. Ayrıca iktisadi, teknolojik ve demografik

24 Lütüfihak Alpkın ve Türkan Doğan

trendler ile müşteri ihtiyaç ve tercihleri, rakiplerin stratejileri ve tedarikçilerin stratejileri gibi alanlardaki değişimler hakkında bilgi toplama sıklığı da kapsamlılığın bir göstergesidir (Barringer ve Bluedorn, 1999).

En isabetli stratejik tercihleri yapabilmek için veri toplamak amacıyla yapılan çevre analizi firmanın iç ve dış çevresindeki şartlarının ve bu çevrelerdeki çeşitli faktörlerin amaçlara ulaşmaya yapabileceği katkı ve/veya engellemeleri tespit etmek için yapılan çalışmalardır. Dış çevredeki ekonomik sistem, rakipler ve rekabet, müşteriler, nüfus hareketleri, toplumsal ve siyasi durum, politik risk, finansal kaynaklar ve teknoloji transferi gibi faktörler firma için arz ettikleri fırsat ve tehlikeler açısından incelenirler. İç çevre analizi ise firmanın güçlü ve zayıf yanlarının tespiti için örgüt içi temel faaliyetlerin dikkatle incelenmesidir (Ginter vd. 1985).

Tüm bu tartışmaların ışığında, tarama yoğunluğu sayesinde firma üst düzey yönetiminin rakip stratejileri ve müşteri beklentileri hakkında detaylı bilgilere sahip olarak daha isabetli stratejik kararlar alabileceği ve böylece de pazardaki rekabet avantajının ve etkinliğinin ve müşteri gözündeki imajının daha da gelişeceği iddia edilebilir.

1.2. Planlama Esnekliği

Planlama esnekliği bir firmanın stratejik planının çevresel fırsatlar veya tehditler ortaya çıktığında değişebilme kapasitesidir. Kukalis (1989), başarılı firmaların karmaşık pazarlarda esnek planlama sistemleri uygulayarak performanslarını artırdıklarını öne sürmüştür. Esnek planlama sistemleri firmaların fırsatları yakalamak ve çevresel değişikliklere ayak uydurmak için stratejik planlarında gerekli değişiklikleri çabuk bir şekilde gerçekleştirmelerini sağlar (Stevenson ve Mossi , 1986).

Strateji literatürü esnekliği, özellikle KOBİ'lerin rekabet avantajının doğal kaynağı ve planlamayı, çevredeki hızlı değişimin ortaya çıkardığı belirsizlikle baş etmenin etkili bir aracı olarak görür (Gray ve Mabey, 2005; Spicer ve Smith, 2006; Alpkın vd. 2007). Barringer ve Bluedorn buna bağlı olarak planlama esnekliği anlayışının belirsiz ve karmaşık pazarlarda mücadele etmek durumundaki firmaların stratejik planlarını hızla değişen pazar şartlarına uyum sağlama yeteneğinin değerli bir stratejik aracı olarak ortaya koyar. Esnek planlama yeteneği sahibi olan firmalarda, çevresel dalgalanmalarla baş edebilme ve bunun sonucu olarak da müşteri değeri ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama konularında sürekli bir gelişim olması beklenir (Kukalis, 1989; Alpkın vd. 2007).

Barringer ve Bluedorn'un planlama esnekliği, anlayışı büyük oranda örgütsel esnekliği, organizasyonun çevresel değişikliklere zamanında, uygun biçimde ve minimum performans kaybıyla cevap verme ve uyum sağlama kapasitesini temel alır

Stratejik Planlama Süreci Bileşenlerinin Firma Performansına Etkileri 25

(Das ve Elango, 1995; Eppink, 1978; Golden ve Powell, 2000; Upton, 1995; Alpkan vd. 2007).

Fletcher ve Haris'e göre (2002), stratejik planları tekrar gözden geçiren ve sorgulayan ve periyodik revizyonlar yapan firmalar sadece iş planlaması yaparak bu planı katı bir biçimde uygulayanlardan daha iyi performans göstermektedirler.

Özellikle birçok KOBİ yöneticisi için katı planların olumsuz yönleri olabilir. Sofistike ve katı bir iş planı, planda yer alan katı faaliyet kurallarının ortaya çıkardığı atalet yüzünden örgütlerin çevresel dinamizme esnek biçimde tepki vermelerini engeller. Robinson ve Pearce'a göre (1984), KOBİ'ler genelde detaylı planlama faaliyetlerinden kaçınmakta ve proaktif olarak hareket etmektense reaktif olmayı tercih etmektedirler. Bu araştırmacılar aynı zamanda KOBİ'lerin sahip-yöneticilerinin detaylı bir konvansiyonel planlama için gerekli bilgi ve zamana sahip olamayabileceklerini söylemektedirler (Alpkan vd. 2007). Öngörülebilir değişiklikler üzerine kurulu stratejik planlar (Krijnen, 1979), öngörülemeyen bir gelişme olduğunda KOBİ'lerin dinamizmini kısıtladığından faaliyet doğrultularını bir deneme yanılma süreci içinde gözden geçirmeleri gerekir. Bu yüzden KOBİ'lerin çoğunluğunda değilse de bir çoğunda planlama faaliyeti basit operasyonel süreçlerin çevresel değişimlere sık sık uyarlanması biçimindedir (Golden ve Powell, 2000; Alpkan vd. 2007).

Sharfman ve Dean'e göre (1997), stratejistlerin formüle etme ve uygulama yetenekleri arasındaki çevrim hızı başka bir deyişle deneyerek adım atmaları ve daha sonra planlarını yenileyebilmeleri örgütsel uyum sağlama yetisini artırır. Stratejik planlamadaki bu tür bir esneklik KOBİ'lerde veya esnek ve dinamik bir yapıya sahip tüm firmalarda üstün bir örgütsel performans ortaya çıkarır. Strateji ve operasyonel süreçlerdeki esneklik firmaların rekabet pazarındaki öngörülebilir ve öngörülemez değişikliklere etkinliğini azaltmadan hızlı bir şekilde cevap vermelerini mümkün kılar (Golden ve Powell, 2000; Alpkan vd. 2007).

Tüm bu tartışmaların ışığında, planlama esnekliği sayesinde firma üst düzey yönetiminin çevresel şartlarda (rakip stratejileri ve müşterilerin beklentileri, vs.) değişiklikler oluştuğunda stratejik kararlarını etkin bir şekilde revize edebileceği ve böylece de pazardaki rekabet avantajının ve etkinliğinin ve müşteri gözündeki imajının daha da gelişeceği iddia edilebilir.

1.3. Katılımcılık

Son yıllarda çalışan katılımını arttırmaya yönelik yönetim tekniklerini ele alan çalışmalarda artış görülmektedir (Lazear, 1988; Greenberg ve Baron, 1997; Cohen ve Ledford, 1994; Goodman vd. 1988). Bu çalışmalara göre yöneticiler örgütsel per-

26 Lutfihak Alpkan ve Turkan Dogan

formansı artırmak için artık personelin bilgi, tecrübe ve inisiyatifine daha çok başvurumaktadırlar.

Stratejik karar verme sürecinde de katılımcılığın yüksek olması, hem astları birer fert olarak stratejik kararlar vermeye teşvik ederek onların motivasyonunu, bağlılığını ve yaratıcılığını arttırdığı (Sims, 1996), hem de ortak karar verme iş yükünün tüm organizasyon genelinde etkin bir şekilde dağılımını gerçekleştirdiği ve organizasyonun, çevresinde meydana gelen değişikliklere hemen, hızlı bir şekilde tepki vermesine imkân verdiği (Morris, 1968), için firma performansını bir bütün olarak artırır.

1980'lerin sonlarından itibaren güçlendirme çalışanların karar verme sürecine katılımı ile örgüte bağlılıklarını ve katılımlarını arttırmayı amaçlayan bir süreç olarak görülmüştür (Chisholm ve Vansina, 1993). Katılımcı yönetim teorileri, performansı ve iş tatminini arttırmak üzere yöneticilerin çalışanlar ile karar verme gücünü paylaştığı fikrine dayalıdır (Cotton vd. 1988). Diğer bir ifade ile çalışan katılımı, çalışanların karar verme yetkisini arttırmak üzere örgütsel hiyerarşide mümkün olan en alt düzeydeki çalışanlara güç, bilgi, ödül ve eğitimlerin aktarılmasıdır (Bowen ve Lawler, 1992).

Stratejik karar almada katılımcılık firmanın strateji ve faaliyetlerle ilgili temel kararların ne derecede görüş birliğiyle alındığını ya da sadece bu işten resmen sorumlu olan yönetici tarafından mı alındığını tanımlar (Covin, 2006). Katılımcı karar alma en basit biçimiyle birleşik karar verme ya da karar alma sürecine birden fazla bireyin aktif olarak katıldığı, karar verme biçimidir (Locke ve Schweiger, 1986). Katılımcı karar alma yöntemlerinin şemsiyesi altında nominal grup tekniği, delfi tekniği, şeytanın avukatlığı, dialektik sorgulama gibi bazı özel grup karar alma teknikleridir.

Eisenberger ve arkadaşları (1990) personelin, yöneticilerin kendi katkılarına değer verdiğini algıladıklarında, daha fazla örgütsel bağlılığa sahip olduklarını göstermişlerdir. Çalışanların örgütün amaçlarına bağlılığı ve örgütün başarısında sorumluluk hissetmesi örgütü sahiplenmeleri ile ilişkilidir. Bu sahiplenme çalışanların kendi görüşlerinin örgütsel açıdan önemsendiği, fark yarattığı ve değer gördüğü inancından kaynaklanır. Bu yüzden yöneticiler çalışanların inisiyatifini ve söz hakkını ellerinden alırlarsa, çalışanların bağlılığını ve güvenini kazanmak; örgütün, çalışanların başarısını sahiplenmelerini ve örgüte bağlılıklarını da azaltmış olurlar. Çalışanların bağlılığını ve güvenini kazanmak; örgütün, çalışanların değerlendirmelerine ve inisiyatiflerini kullanmalarına izin vermesini gerektirir (Campbell, 2000).

Katılımcılık çalışanlara; ücret, terfi, eğitim ve çalışanların kariyerlerini ve çıktılarını etkileyen diğer insan kaynakları faaliyetleri konusundaki kararları, hatta üst düzey politikaları ve stratejik kararları etkileme fırsatı verir (Bowen ve Lawler,

Stratejik Planlama Süreci Bileşenlerinin Firma Performansına Etkileri 27

1992). Çalışanlara verilen bu fırsatlar çalışanların işle ilgili sonuçlar üzerinde etkili olduklarını algılamalarına neden olur. Böylece çalışanların hem grup kararlarının daha isabetli alınmasını sağlayacak şekilde bilgi toplama, argüman geliştirme ve nesnel tartışma gayretlerinin ve hem de kendi katılımlarıyla belirlenmiş olan bu stratejik hedefler doğrultusunda yürütülen tüm gündelik görev ve faaliyetlere yönelik motivasyon düzeyi ve sorumluluk alma eğilimlerinin artması beklenebilir.

Tüm bu tartışmaların ışığında, stratejik karar verme sürecine çalışanların katılımı sayesinde, firmadaki stratejistlerin çevresel şartlar (rakip stratejileri ve müşterilerin beklentileri, vs.) ve karar alternatifleri (satış teknikleri, eğitim politikaları, vs.) hakkında daha çeşitli ve farklı bilgi, görüş ve önerilere erişmiş olarak stratejik kararlarını şekillendirebileceği ve böylece de pazardaki rekabet gücünün ve müşteri gözündeki imajının daha da gelişeceği iddia edilebilir.

1.4. Formalizasyon

Formalizasyon (biçimselleşme veya resmileşme) işletme yapısının, faaliyetlerinin ve ilişkilerinin tanımlanıp kurallarla, prosedürlerle ve kontratlarla yapılması ve çalışanların görevlerinin, rollerinin, yetkilerinin ve sorumluluklarının belirlenerek yazılı hale getirilmesidir. Daha geniş bir tanımlamayla, İşletme faaliyetlerinin kurallar, standartlar ve sistematik prosedürlerle belirlenerek, işletme içindeki değişik fonksiyonların koordinasyonunu sağlayacak şekilde işletme yapılarının dizayn edilmesi ve yönetsel fonksiyonların kimlerce ve nasıl yürütüleceğinin belirlenmesi ve bunların yazılı hale getirilmesi formalizasyon olarak tanımlanabilir (Ruekert vd. 1985; Wallace, 1995; Walker, 1997; Gatignon vd. 1997; Hartline vd. 2000).

Genellikle planlarda tanımlanmış mevkiiler, meşru politikalar, iş tanımları, organizasyon planları, maliyet ve kalite kontrol mekanizmaları gibi yazılı dokümanların kullanılması örgüt yapısındaki formalizasyon düzeyinin artmasına yol açar (Miller ve Dröge, 1986). Hall (1987), bazen yazılı olmayan norm ve standartlar en az yazılı olanları kadar bağlayıcı olduğu için, kural ya da prosedürlerin yazılı olup olmamasının problem teşkil etmediğini belirtmesine rağmen, birçok çalışma, değerlendirme ve analizlerinde yazılı sistemleri esas almaktadır. Hage (1965:259) yine aynı noktaya işaret ederek formalizasyon hakkında şunları söylemişlerdir: "Organizasyonlar geçmiş deneyimlerden bir şeyler öğrenirler ve bu öğrendikleri doğrultusunda kurallar, prosedürler oluştururlar. Bazı organizasyonlar her bir işi en ince ayrıntısına kadar dikkatlice tanımlar ve iş gereklerine uyulmasını garanti altına alır. Diğer bazı organizasyonlar ise görev ve sorumlulukları daha yüzeysel tanımlar ve işin yapılmasını dikkatli bir şekilde kontrol etmez. Formalizasyon ya da standartlaştırma, tanımlanmış görevler oranı ve görevleri tanımlayan kurallarda tahammül edilen sapmalar-

rın dağılımları ile ölçülür. Eğer bir organizasyonda tanımlanmış görevler oranı yüksek ve kurallardan sapmalar az ise, organizasyon yüksek oranda biçimselleşmiştir denebilir."

Formalizasyon, kişisel iş tanımları açısından bir işin kim tarafından, nerede, nasıl yapılacağını belirlediği kadar, örgütün geneli açısından da stratejik planlamada resmi süreçlerin ön plana çıkarılması, kapsamlı, periyodik ve rutin bir planlama mekanizması oluşturularak firmanın planlama ve uygulama süreçlerinde genel stratejik niyet ve yönden sapıp saptadığını kontrol altında tutulmasını gerektirir. Bu nedenle formalizasyon, karar verme davranışını etkileyen en önemli kural ve prosedürlerin varlığı ile ifade edilir (Fredrickson, 1986). Yüksek düzeydeki formalizasyon uygulamadaki belirsizlikleri ve özellikle rol karmaşasını önler. Mintzberg (1979), uygulama alanında yüksek düzeyde formalleşen firmaların, diğer tüm alanlarda da – planlamayı da buna dahil edebiliriz– formalleşme eğiliminde olduklarını ortaya koymuştur.

Khandwalla (1977) formalizasyonun uyum sağlamayı, açık iletişim kanallarını kullanmayı ve hızlı rekabetçi tepkiler vermeyi güçleştirdiği için firma performansını düşürdüğünü öne sürmektedir. Aynı zamanda hem bireyin -ister planlamacı ister uygulamacı olsun- şahsi karar verme ve inisiyatif kullanma yetkisini sınırlar, hem de stratejik karar verme sürecinin proaktif davranışlardan ziyade reaktif davranışlar tarafından oluşturulması sonucunu da doğurur (Fredrickson, 1986). Ancak literatürde biçimselleşme düzeyinin az olmasının, organizasyon için, daha yüksek düzeyde kayıplara yol açtığını düşünenler de vardır (Adler ve Boyrs, 1996; Brocker vd. 1992). ISO 9000 gibi iş yapış şekilleri ve iş ilişkilerinde biçimselleşmeyi öngören toplam kalite programlarının genellikle bütün olarak performansı artırması (ya da en azından artırmaya yönelik olması) biçimselleşme düzeyi ile firma performansı arasında doğru orantılı bir ilişki bulunduğunun göstergesidir.

Formalizasyonun yüksek olduğu işletmelerde işlevsel performans yüksek olmaktadır. Bu ise görev ve sorumlulukların yazılı olması ve yapılan işlerin belirli prosedürlerle yapıyor olmasına bağlanabilir. Ayrıca kurallar tekrar eden faaliyetleri ve işlemleri rutinleştirir (Ruekert vd. 1985; Carson vd. 1999). Rutin olarak yapılan faaliyetler tekrarlanırken daha az enerji ve zaman harcanmaktadır. Aynı zamanda faaliyetlerin rutinleşmesi hata olasılığını da azaltmaktadır. Doğası gereği karmaşık olan yenilikçilik ve yaratıcılık çabaları gibi işlerde bile tecrübe artıkça bazı süreç adımları biçimselleştirilip hatalar, zaman kayıpları ve gereksiz enerji harcamaları en aza indirilebilir. Böylece formalizasyon özellikle maliyet avantajı yoluyla karlılık artışı sağlayabilir.

Tüm bu tartışmaların ışığında, stratejik karar verme sürecinin formalizasyonu sayesinde firma üst düzey yönetiminin stratejik planları hazırlarken periyodik, kap-

samlı ve özenli bir şekilde tasarlanmış resmi süreçler kullanılarak firma içi verimliliğin daha da gelişeceği iddia edilebilir.

1.5. Hatalardan Öğrenme

Beşinci disiplin (The fifth discipline)” adlı eserinde Peter Senge öğrenen organizasyonları, “insanların sürekli olarak gerçekten istedikleri sonuçları yaratmak için kapasitelerini genişlettikleri ve becerilerini geliştirdikleri, yeni düşünce ve fikirlerin beslendiği ve geliştiği, müşterek öğrenmenin nasıl gerçekleştirilebileceğinin öğretildiği yer” olarak tanımlanmaktadır (Garvin, 1993).

Öğrenen organizasyonlar, bütün üyelerinin öğrenmesini kolaylaştıran ve kendini sürekli olarak değiştiren organizasyondur. Başka bir ifadeyle, öğrenen organizasyon; uyum ve değişim için sürekli kapasitesini ve becerisini geliştiren organizasyondur. Böyle bir organizasyon yaşayan imajını yenilemek için tepki gösterici, uyum sağlayıcı stratejilerin ötesine giderek yaratıcılığı benimser. Bu nedenle yeni bilgi kaynakları yaratma, bilginin transferi ve paylaşımı bu organizasyonlar için vazgeçilmez bir değerdir (Hastings, 1996).

Öğrenen organizasyon kendisini değiştirmeyi ve değişimden bir şeyler öğrenmeyi kültürel değerler ve yapısının bir parçası olarak görür. Yaratıcı öğrenme değişime uyumun ötesine giden, değişimi öngörülme yenilikçi bir süreçtir. Bu yaratıcı süreç bir organizasyonun tüm deneyimlerinin yeniden tasarlanması gerektirir (Luthans, 1995).

Her şeyden önemlisi artık sadece bireylerin öğrenmesi yeterli olmamakta, organizasyonların da öğrenmesi zorunlu hale gelmiştir. Bu nedenle organizasyonun kolektif beceriler ve zekâyı geliştiren ve öğrenen bir sistem olarak dizayn edilmesi gerekmektedir. “Gerçek öğrenme yöneticilerin kontrolden, tahmin edilebilirlikten ve yeterlilikten vazgeçmelerini ve organizasyonun deneyimlerinden yararlanabilmesini sağlayacak esnek bir yapıya sahip olmasını gerektirir” (Luthans, 1995). Günümüzde işletmeler açısından en önemli rekabet avantajı, rakiplerinden daha hızlı bir şekilde öğrenme becerisine sahip olabilmesidir (Senge , 1990).

Öğrenme, hiçbir organizasyonun ihmal edemeyeceği stratejik bir araç olduğu için bir defalık reaktif bir öğrenme aktivitesinden ziyade, aktif ve sürekli bir öğrenme sürecine ihtiyaç vardır (Boisot, 1998). Bu çerçevede hatalardan öğrenme bu sürecin içindeki geri besleme ve düzeltici eylem adımlarına da benzetilebilir. Hatalardan öğrenme çabalarını firmanın stratejik hatalarını ve başarısız stratejilerini tanımlama, bu başarısızlıkların nedenini belirleme ve bu başarısızlıklardan ders çıkarmadaki yeterlilik olarak niteleyebiliriz. Bu yetenek ile yenilikçilik ve karlılık arasında

30 Lutfihak Alpkan ve Turkan Dogan

sıkı bir ilişki kurulabilir (Damanpour vd. 1989; Han vd. 1998; Sinkula vd.1997; Hitt vd. 2001).

Tüm bu tartışmaların ışığında, stratejik karar verme sürecinde hatalardan öğrenme özelliği sayesinde firma üst düzey yönetiminin stratejik planları hazırlarken veya revize ederken daha önceki hataları tekrar etmeyeceği ve yeni ve farklı alternatif stratejiler geliştirebileceği ve böylece daha verimli, karlı ve yenilikçi olacağı iddia edilebilir.

2. Yöntem

Türk işletmelerinde stratejik karar alma ve planlama süreci bileşenlerinin (tarama yoğunluğu, planlama esnekliği, katılımcılık, formalizasyon, hatalardan öğrenme), firmaların temel stratejik performans göstergeleri (pazar performansı, kalite performansı, verimlilik performansı ve yenilik performansı) üzerindeki etkilerini ampirik bir çalışmayla ortaya koymak amacıyla yürütülen bu çalışma, anket yöntemi ile veri toplanması ve analiz edilmesine yönelik bir saha çalışması olarak kurgulanmıştır. Anketler, yüz yüze görüşme yöntemiyle doldurulmuş; elde edilen veriler, SPSS 11.5 (Statistical Package for Social Sciences)'te analiz edilmiştir. Bu başlık altında araştırmamızın kapsamı, örnekleme ve kullanılan ölçekler hakkında bilgi verilecektir.

2.1. Kapsam

Ülkemizin en önemli sanayi kentlerinin başında gelen Kocaeli, sosyo-ekonomik gelişmişlik endeksi sıralamasında dördüncü sırada yer almaktadır. 2001 yılı itibariyle ilin Gayri Safi Yurt İçi Hâsıla (GSYİH)'sının sektörel dağılımı incelendiğinde, yüzde 55'lik pay ile birinci sıradaki sanayi sektörünü, hizmetler (%43) ve tarım (%2) sektörlerinin izlediği görülmektedir. Diğer taraftan 1987-2001 döneminde yıllık ortalama büyüme hızları itibariyle %3,6 ile hizmetler, ilin en hızlı büyüyen sektörü olmuştur. DPT'nin yapmış olduğu ülke ve dünya ölçeğinde rekabet gücünün en yüksek algılandığı yatırım alanları anketi sonucuna göre, Kocaeli ilinde, "plastik ve kauçuk ürünleri imalatı", "başka yerde sınıflandırılmamış makine ve teçhizat imalatı", "ana metal sanayi" ile "metalik olmayan diğer mineral ürünlerin imalatı" sektörleri öne çıkmaktadır (DPT, 2003).

İldeki sektörel yapı, diğer sanayi kentleri ile karşılaştırıldığında görece olarak katma değeri yüksek ve teknoloji-yoğun işkollarını içermektedir. Her ne kadar İstanbul merkezli sanayinin yeni mekân taleplerine göre şekillenmiş olsa da, il bir bütün olarak "sanayi kümelenme" alanı olarak ortaya çıkmıştır (DPT, 2003).

2.2. Örneklem

Tablo 1. Katılımcı Firmaların Sektörel Dağılımı

SIRA NO	SEKTÖR	ANA KÜTLE	ÖRNEKLEM (1)	KATILANLAR	KATILIM ORANI	(2)
1	PLASTİK EŞYA SANAYİİ GRUBU	98	49	33	0,34	0,67
2	TAŞIT ARAÇLARI VE YAN SANAYİİ GRUBU	95	48	24	0,25	0,50
3	TAŞ VE TOPRAĞA DAYALI SANAYİİ GRUBU	74	37	24	0,32	0,65
4	ANA KİMYA SANAYİİ GRUBU	63	32	19	0,30	0,59
5	DİĞER SANAYİİ GRUBU	61	30	27	0,44	0,90
6	METAL ANA SANAYİİ GRUBU	54	27	15	0,28	0,56
7	İLAÇ VE DİĞER KİMYASAL ÜRÜNLER SANAYİİ	50	25	11	0,22	0,44
8	YAPIM VE MLZ. ÜRT. PLN. VE BKM. SANAYİİ GRUBU	48	24	15	0,31	0,63
9	METAL BORU KAZAN VE KAPLAR İMALATI	48	24	17	0,35	0,71
10	ÇELİK YAPI VE MALZEMELERİ SANAYİİ	42	21	12	0,29	0,57
11	ORMAN ÜRÜNLERİ VE MOBİLYA SANAYİİ	41	21	14	0,34	0,67
12	PETROL VE SINAİ GAZLAR SANAYİİ GRUBU	41	20	11	0,27	0,55
13	KÂĞIT ÜRÜNLERİ VE BASIM SANAYİİ GRUBU	39	19	9	0,23	0,47
14	METAL EŞYA SANAYİİ GRUBU	39	20	14	0,36	0,70
15	DİĞER METAL EŞYA SANAYİİ GRUBU	38	19	9	0,24	0,47
16	DİĞER MAKİNALAR YAPIM VE ONARIM SANAYİİ GRUBU	38	19	18	0,47	0,95
17	GIDA MADDELERİ SANAYİİ GRUBU	37	18	15	0,41	0,83
18	LASTİK VE PLASTİK ÜRÜNLERİ ÇEŞİTLİ	37	19	9	0,24	0,47
19	KABLO VE DİĞER ELEKTRİK ALETLERİ	36	18	12	0,33	0,67
20	ÖZEL ENDÜSTRİ MAK. VE GEREÇLERİ YAP. VE ONR.	35	17	17	0,49	1,00
21	HADDEHANELER GRUBU	34	17	18	0,53	1,06
22	ALİMİNYUM PROFİL VE DOĞRAMA İMALAT SAN. GRUBU	33	17	12	0,36	0,71
23	ELEKTRİK MAKİNALARI SANAYİİ GRUBU	32	16	9	0,28	0,56
24	ET-TAVUKÇULUK YEM VE DİĞER GIDA	30	15	10	0,33	0,67
25	YAPIM İŞLERİ SANAYİİ GRUBU	29	14	13	0,45	0,93
26	UN-UNLU VE ŞEKERLİ MADDELER SANAYİİ	28	14	13	0,46	0,93
TOPLAM		1200	600	400	0,33	0,67

(1) Örneklem ana kütleinin yarısı olarak tesadüfen seçilmiştir.

(2) Katılım oranı, ana kütleinin 1/3'ü, örneklemin de 2/3'ü olarak gerçekleşmiştir.

Kocaeli ilinde Kocaeli Sanayi Odası verilerine göre faaliyette bulunan 1200 imalatçı firma ana kütle olarak belirlenmiştir. Örneklem ana kütleinin yarısı olarak tesadüfen seçilmiştir. Katılım oranı ana kütleinin 1/3'ü, örneklemin ise 2/3'ü olarak gerçekleşmiştir (Tablo 1).

2.3. Ölçekler

Aşağıdaki tabloda anketimizde kullanılan ölçeklerin kaynakları belirtilmiştir. Değişkenleri oluşturan sorular ileride faktör analizi tablolarında tam metin olarak gösterilmiştir. Bu sorularda kullanılan ifadeler uluslar arası bilimsel literatürde ilgili değişkenleri ölçmekte kullanılmış ve içerik açısından yeterince güvenilir ve geçerli oldukları ortaya konmuş ölçeklerdir. İlgili sorulardaki her bir ifadeye cevap verenlerin ne ölçüde katıldıkları 1'den 5'e Likert tutum ölçekleri ile ölçülmüştür.

Tablo 2. Ankette Kullanılan Ölçeklerin Kaynakları

Stratejik Planlama Süreci	
Tarama Yoğunluğu	Barringer ve Bluedorn, 1999; Alpkan, 2000
Planlama Esnekliği	Barringer ve Bluedorn, 1999
Katılımcılık	Covin, Green, Slevin, 2006
Formalizasyon	Covin, Green, Slevin, 2006
Hatalardan Öğrenme	Covin, Green, Slevin, 2006
Performans Göstergeleri	
Yenilikçilik Performansı	Bulut 2007
Verimlilik Performansı	Alpkan, Ceylan, Aytekin, 2002
Kalite Performansı	Alpkan, Ceylan, Aytekin, 2002

3. Bulgular

Bu kısımda katılımcı firmaların özellikleri, ölçeklerin güvenilirliği ve tanımlayıcı istatistikleri ile hipotezlerin testine yer verilecektir.

3.1. Katılımcı Firmaların Özellikleri

Toplam 400 firmadan %61,3'lük bir oranla 245 firma anonim, %35,3'lük bir oranla 141 firma da limitet şirkettir. Bu durumda ankete katılan firmaların %96,6'sının sermaye şirketi olduğunu söyleyebiliriz. Anketimize katılan firmalar %83,5'lik oranla tam yerli sermaye ile çalışan firmalardır. 26 firma ise tam yabancı sermayeli olup genelin içindeki payı %6,6'dır. %6,4'lük oranla 25 firma yerli ağırlıklı, %3,6'luk

Stratejik Planlama Süreci Bileşenlerinin Firma Performansına Etkileri 33

oranla 14 firma da yabancı ağırlıklıdır. Firma büyüklüğüne çalışan sayıları açısından baktığımızda katılımcıların ağırlıklı olarak KOBİ niteliğinde olduğu anlaşılmaktadır ki, bu da zaten ülkenin ve sektörün doğal bir yansımasıdır. Buna göre, 400 firmadan sadece 4'ü çalışan sayılarını belirtmezken, 163 firmada çalışan sayısı 50'den az olup genel içindeki oranları %41,2'dir. 50 ila 250 kişi çalıştıran firma sayısı yine 163 olup bunların yüzdesi de aynıdır. Çalışan sayıları 250'den çok olan firma sayısı 70 olup genel içindeki oranı %17,7'dir. Katılımcı firmaların ortalama yaşı ise 25,4 olup, 10 yaşın altındaki firma sayısı 111 genele oranı da %28,2'dir. 10 ila 19 yaş arası firmaların sayısı 106 olup, oranı %27'dir. 78 firma 20 ila 29 yaş grubunda ve 98 firmada 30 ila 39 yaş grubunda bulunmaktadır.

3.2. Ölçeklerin Güvenilirlikleri ve Tanımlayıcı İstatistikleri

Değişkenleri oluşturan soruların faktörler arasında nasıl dağıldıklarını tespit etmek amacıyla temel bileşenlere ayırma yöntemiyle keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Varimax dönüşümü sonuçlarına göre özdeğeri (eigenvalue) 1'den büyük olan faktörlerde gruplanan sorular, alınan cevaplara göre birleştirilerek güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Böylece her bir değişken içerisindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi değerlendirip ölçeğin içsel tutarlılığı test edilmiştir.

Stratejik planlama süreci için yapılan faktör analizi sonucuna göre açıklanan toplam varyans %58,15 olup 5 faktöre yüklenmiştir (Tablo 3). Bunlar sırasıyla tarama yoğunluğu, planlama esnekliği, katılımcılık, formalizasyon ve hatalardan öğrenme faktörleridir. Performans göstergeleri için yapılan faktör analizi sonucuna göre açıklanan toplam varyans %59,71 olup 3 faktöre yüklenmiştir (Tablo 4). Bunlar sırasıyla yenilikçilik, verimlilik ve kalite faktörleridir.

Değişkenlere ilişkin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplaması sonucunda bütün değişkenlerin güvenilirliklerinin literatürde kabul gören 0,70'in üzerinde olduğu ortaya çıkartılmıştır (Akgül vd. 2003; Dilek, 2005) (Tablo 5). Görüldüğü üzere ölçekler içerik ve yapı açısından Türkiye'den seçtiğimiz örneklem üzerinde yapılan ölçümlerde de aynen uluslararası literatürde olduğu gibi geçerli ve güvenilir çıkmıştır. Buna göre her bir faktörü oluşturan ve kendi içinde tutarlı olduğu anlaşılan soruların basit ortalamaları alınarak ilgili değişkenler yapılandırılmıştır.

Değişkenler bu şekilde oluşturulduktan sonra ortalama ve Standard sapmaları hesaplanmış ve Bağımsız değişkenlerden Tarama Yoğunluğunun 1'den 5'e Likert Tutum Ölçeği üzerinde 4'ten biraz daha yüksek bir ortalama ile en çok önem verilen ve uygulanan stratejik planlama boyutu olduğu anlaşılmıştır. Diğer planlama süreci faaliyet veya özellikleri de 4 civarında bir ortalamaya sahipken Formalizasyon özelliği için onlardan az da olsa daha düşük bir ortalama hesaplanmıştır. Firma performansı

34 Lutfihak Alpkan ve Türkan Doğan

boyutlarında ise kalite performansı 4'e yakın bir ortalamaya sahipken verimlilik performansının 3,5'in altında olduğu görülmüştür. Buna göre Kocaelili imalat sanayicilerinin planlamada en çok çaba ve gayreti çevre taraması için gösterdikleri ve kaliteyi artırmaya çok önem verdikleri, ancak formalizasyonun nispeten ihmal edildiği ve verimliliğin yeterince iyileştirilemediği anlaşılmaktadır.

Değişkenler arasındaki birebir anlamlı ilişki olup olmadığını incelemek ve bu ilişkilerin büyüklüğünü tespit etmek için yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 6'da görülmektedir. Bu çerçevede, bire bir bakıldığında hemen hemen bütün değişkenlerin bir birleriyle orta derecede olumlu ilişkili içinde oldukları görülmektedir. Korelasyon katsayısı (r) en fazla olanlara baktığımızda, sadece planlama bileşenleri içindeki ilişkilerde tarama yoğunluğu ile formalizasyon arasında (0,572), sadece performans bileşenleri içindeki ilişkilerde verimlilik ile kalite arasında (0,322), ve planlama ile performans bileşenleri içindeki ilişkilerde ise formalizasyon ile yenilikçilik (0,381) arasında nispeten daha yüksek katsayılar ortaya çıkmıştır.

3.3. Performans Üzerindeki Etkilerin Keşfi

Bu kısımda stratejik planlama süreci boyutlarının (tarama yoğunluğu, planlama esnekliği, katılımcılık, formalizasyon ve hatalardan öğrenme) firma performans göstergelerine (kalite, verimlilik, yenilik) etkilerini regresyon analizleri ile test edilmiştir.

3.3.1. Stratejik Planlama Süreci Boyutlarının Kalite Performansına Etkileri

Stratejik planlama süreci boyutlarının kalite performansı üzerindeki etkisini göstermek üzere yapılan regresyon analizi neticesinde, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (R²:0,186; F:17,954; p:0,000). Tablo 7'deki analiz sonuçlarına göre tarama yoğunluğu, planlama esnekliği ve katılımcılığın kalite üzerinde olumlu etkisinin olduğu ortaya çıkmaktadır. İlginçtir ki, planlama süreci değişkenlerinden en yüksek ortalamaya sahip olan tarama yoğunluğu değişkeni performans göstergelerinden yine en yüksek ortalamaya sahip olan kalite performansını en olumlu yönde etkileyen planlama boyutudur. Demek ki, kalite iyileştirmedeki başarının arkasında çok kapsamlı bir çevre taraması yatmaktadır.

4.3.2 Stratejik Planlama Süreci Boyutlarının Verimlilik Performansına Etkileri

Stratejik planlama süreci boyutlarının verimlilik performansı üzerindeki etkisini göstermek üzere yapılan regresyon analizi neticesinde, modelin istatistiksel olarak an-

Stratejik Planlama Süreci Bileşenlerinin Firma Performansına Etkileri 35

lamlı olduğu görülmektedir (R2:0,094; F:8,153; p:0,000). Tablo 8'deki analiz sonuçlarına göre formalizasyonun, verimlilik üzerinde olumlu etkisinin olduğu ortaya çıkmaktadır. İlginçtir ki, planlama süreci değişkenlerinden en düşük ortalamaya sahip olan formalizasyon değişkeni performans göstergelerinden en düşük ortalamaya sahip olan verimliliği olumlu yönde etkilemektedir. Demek ki, verimlilik sorununu çözmek için atılacak adımların başında biçimsel planlama ile ilgili dokümantasyon ve formaliteleri oluşturmak gelmektedir ve bu konuda kat edilecek daha çok mesafe ve dolayısıyla iyileştirme imkânı mevcuttur.

Tablo 3. Stratejik Planlama Süreci İçin Faktör Analizi Sonuçları

SORULAR	FAKTÖRLER				
	TARAMA YO- ĞUNLUĞU	PLANLAMA EŞ- NEKLİĞİ	KATILIMCILIK	FORMA LİZASYON	HATALARDAN ÖĞRENME
Stratejik planlama aşamasında genel ekonomik gelişme ve beklentilerle ilgili bilgiler toplanır	,749				
Strateji belirlenirken firmamızın güçlü ve zayıf yanları tespit edilir	,721				
Stratejik planlama aşamasında genel teknolojik gelişme ve beklentilerle ilgili bilgiler toplanır	,714				
Bir strateji belirlendikten sonra buna uygun plan ve bütçeler yapılır	,696				
Belirlenen strateji uygulandıktan sonra sonuçların etkinliği değerlendirilir	,670				
Strateji belirlenirken çevredeki fırsat ve tehlikeler incelenir	,653				
Bir strateji belirlenmeden önce çeşitli alternatif stratejiler belirlenir	,648				
Stratejik planlama aşamasında pazardaki tedarikçimiz olan (ör: ham-madde sağlayıcıları) firmalar ile ilgili bilgiler toplanır	,636				
Stratejik planlama aşamasında pazardaki müşteri ihtiyaç ve tercihleri ile ilgili bilgiler toplanır	,572				
Stratejik planlama aşamasında genel demografik gelişme ve beklentilerle ilgili bilgiler toplanır	,544				
Stratejik planlama aşamasında pazardaki rakip firmalar ile ilgili bilgiler toplanır	,510				
Kanuni düzenlemelerde önemli değişimler olması halinde stratejik planlarımızı yeni duruma adapte olacak şekilde değiştirmekte zorlanmayız		,752			

36 Lutfihak Alpkan ve Türkan Doğan

Tablo 3'ün Devamı

Beklenmedik bir tehdit/tehlikenin ortaya çıkması halinde stratejik planlarımızı yeni duruma adapte olacak şekilde değiştirmekte zorlanmayız		,743			
Beklenmedik uygun bir fırsatın ortaya çıkması halinde stratejik planlarımızı yeni duruma adapte olacak şekilde değiştirmekte zorlanmayız		,733			
Sektörü yakından etkileyen politik gelişmeler olması halinde stratejik planlarımızı yeni duruma adapte olacak şekilde değiştirmekte zorlanmayız		,698			
Ekonomik şartlarda ani değişiklikler olması halinde stratejik planlarımızı yeni duruma adapte olacak şekilde değiştirmekte zorlanmayız		,695			
Yeni ve güçlü bir rakibin pazara girmesi halinde stratejik planlarımızı yeni duruma adapte olacak şekilde değiştirmekte zorlanmayız		,578			
Strateji ve faaliyetlerle ilgili temel kararlar alınırken görüş birliği aramak yaygın bir uygulamadır.			,810		
Temel kararlar alınırken çok büyük ölçüde yetki ve bilgi paylaşımı yapılır			,748		
Strateji ve faaliyetlerle ilgili temel kararlar alınırken her kademedен yöneticinin katılımı esastır.			,683		
Firmamızda strateji ve faaliyetlerle ilgili temel kararlar görüş birliği (konsensüs) ile alınır.	,402		,624		
Kurumsal stratejik planlamamızı resmi süreçler kullanarak periyodik ve kapsamlı bir şekilde yaparız				,736	
Rekabet hamlelerimizin temelinde önceden hazırlanmış resmi ve detaylı stratejik planlar vardır				,736	
Önemli rekabet hamleleri yapmadan önce stratejilerimiz dikkatli bir şekilde planlanmış ve benimsenmiştir.				,698	
Başarılı olamayan stratejik plan uygulamalarının başarısızlık nedenlerini tespit etme konusundaki kurumsal yeteneğimiz iyidir					,811
Başarılı olamayan stratejik plan uygulamalarından ders çıkartma konusundaki kurumsal yeteneğimiz iyidir					,804
Başarılı olamayan stratejik plan uygulamalarını zamanında fark etme konusundaki kurumsal yeteneğimiz iyidir					,597
<i>Açıklanan varyans</i>	<i>19,86</i>	<i>12,08</i>	<i>9,97</i>	<i>8,33</i>	<i>7,89</i>

Rotasyon Yöntemi: Varimax; Açıklanan Toplam Varyans:%58,15

Stratejik Planlama Süreci Bileşenlerinin Firma Performansına Etkileri 37

Tablo 4. Performans İçin Faktör Analizi Sonuçları

SORULAR	FAKTÖRLER		
	YENİLİKÇİLİK	VERİMLİLİK	KALİTE
Mevcut ürün yelpazesinde yeni ürünlerin oranı	,825		
Yeni ürün ve hizmet projelerinin sayısı	,772		
Yeni ürünleri rakiplerden önce pazara sunabilme	,765		
Geliştirilen yeni ürün ve hizmetlerin kalitesi	,764		
İş süreç ve yöntemlerine dair geliştirilen yenilikler	,646		
Patent alabilecek ya da patent alınmış yeniliklerin sayısı	,633		
İdari yapı ve zihniyetin çevresel şartlara göre yenilenmesi	,561		
İmalat sürecindeki toplam maliyetlerin azalması		,812	
İç ve dış lojistik süreçlerdeki toplam maliyetlerin azaltılması		,812	
Girdi maliyetlerinin azalması		,803	
İşlem maliyetlerinin azalması		,768	
Personel maliyetlerinin azalması		,666	
Personelin verimliliğinin artması		,568	
Hatalı ve defolu nihai veya ara mamul sayısının azalması			,863
İsraf ıskarta ve yeniden işlemlerin sayısının azalması			,834
Müşterilerden gelen ürün iadelerinin sayısının azalması			,820
Müşteri şikâyetlerinin azalması			,734
<i>Açıklanan varyans</i>	<i>22,40</i>	<i>20,53</i>	<i>16,78</i>

Rotasyon Yöntemi: Varimax; Açıklanan Toplam Varyans:%59,71

Tablo 5. Yapılandırılmış Değişkenler İçin Tanımlayıcı İstatistikler

Yapılandırılmış Değişkenler	Cronbach's Alpha	Ortalama	Std. Sap- ma
Bağımsız değişkenler:			
Stratejik planlama sürecinin boyut- ları			
Tarama yoğunluğu	88,74	4,17	0,55
Planlama esnekliği	80,59	4,03	0,59
Katılımcılık	79,36	3,88	0,71
Formalizasyon	82,12	3,77	0,80
Hatalardan ğrenme	78,50	3,96	0,61
Bağımlı değişkenler: firma perfor- mansı			
Kalite performansı	85,46	3,95	0,81
Verimlilik performansı	84,99	3,44	0,76
Yenilikçilik performansı	84,26	3,74	0,73

Tablo 6. Değişkenler Arası Korelasyonlar

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
1 Tarama yoğunluğu	1						
2 Planlama esnekliği	,306 **	1					
3 Katılımcılık	,443 **	,154 **	1				
4 Formalizasyon	,572 **	,142 **	,503 **	1			
5 Hatalardan ğrenme	,462 **	,286 **	,483 **	,478 **	1		
6 Yenilikçilik	,336 **	,140 **	,329 **	,381 **	,365 **	1	
7 Verimlilik	,211 **	,109 *	,204 **	,286 **	,210 **	,316 **	1
8 Kalite	,355 **	,295 **	,286 **	,258 **	,213 **	,253 **	,322 **

** p<0,01 * p<0,05

3.3.3 Stratejik Planlama Süreci Boyutlarının Yenilik Performansına Etkileri

Stratejik planlama süreci boyutlarının yenilik performansı üzerindeki etkisini göstermek üzere yapılan regresyon analizi neticesinde, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($R^2:0,205$; $F:20,276$; $p:0,000$). Tablo 9'daki analiz sonuçlarına göre formalizasyon ve hatalardan öğrenmenin, yenilik üzerinde olumlu etkilerinin olduğu ortaya çıkmaktadır.

Stratejik planlama sürecinin boyutlarının firma performansı üzerindeki etkileri ile ilgili bulgularımızı genel olarak gösteren Şekil 1'deki modele baktığımızda, farklı performans göstergelerine etkileri açısından planlama süreci bileşenlerinin iki gruba ayrıldıkları görülmektedir. Buna göre, süreci algılama kolaylığı açısından lineer bir akış şeması gibi düşünersek, sürecin ilk adımları sayılabilecek olan plan hedeflerinin oluşması ve revize edilmesi için müşteri ve rakiplerden ve diğer iç ve dış çevresel aktörlerden bilgi ve fikir alınması gibi faaliyetler daha ziyade kalite artışına yol açmaktadır. Resmi plan dokümanının oluşması ve uygulamaya konulması ve uygulama esnasında veya plan dönemi sonunda yapılan hatalardan dersler çıkartılması ve düzeltici tedbirler alınması ise verimliliği ve yenilikçiliği olumlu yönde etkilemektedir. Demek ki, kalite artışı ağırlıklı olarak çevre tarama ile sosyal paydaşlardan toplanan bilgilere, verimlilik ve yenilikçilik ise tecrübe ve deneme yanılma yoluyla toplanan ve ağırlıklı olarak uygulamadan gelen bilgilere dayanmaktadır.

4. Sonuç Ve Değerlendirme

Bu son bölümde, analizler sonucunda elde edilen bulguların yorumlanmasıyla varılan sonuçlar baz alınarak yöneticilere ve araştırmacılara öneriler sunulacaktır.

4.1. Bulguların Yorumlanması

Analizlerden elde edilen bulgular genel olarak şunu göstermiştir ki, hemen hemen tüm planlama faaliyeti bileşenleri ile performans göstergeleri arasında bire bir olumlu ilişki mevcuttur- ki bu da zaten yukarıda tartıştığımız literatürle paralellik arz etmektedir. Ancak hangi bileşenin firma performansının özellikle hangi cephesine daha olumlu bir katkı yapacağı konusunda literatüre, en azından imalat işletmeleri bağlamında, bazı katkılar yapmak mümkün olmuştur. Bu çerçevede, her bir performans göstergesinin planlama ile ilgili kendine has öncülleri olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, kalite performansının artırılması için stratejik planlamanın özellikle tarama yoğunluğu, planlama esnekliği ve katılımcılık cephelerine önem verilmesi gerek-

mektedir. Yenilik performansının artması için ön plana çıkan faktörler ise formalizasyon ve hatalardan öğrenmedir. Verimlilik performansının ise tek bir öncülü tespit edilmiş olup, o da formalizasyondur.

Görüldüğü üzere, müşteri memnuniyetini sağlayacak olan kalite performansı daha ziyade stratejik karar alma aşamasında tüm çalışanların da katılımı ile pazar bilgisi toplama ve buna göre planları hazırlama ve revize etme ile ilgili olan faaliyetlerin başarıyla yürütülmesinden fazlasıyla etkilenmektedir. Maliyet avantajı yaratarak karlılığa olumlu katkı yapan verimlilik performansı ise diğer tüm faktörlerin bire bir etkilerini gölgeleyecek şekilde formalizasyonun etkisi altında kalmıştır.

Buna göre resmi süreç ve kuralların en büyük avantajının maliyet azaltıcı ve verimliliği artırıcı tedbirler olduğunu anlayabiliriz. Yenilik performansı ise mevcut ürünlerdeki müşteri memnuniyeti ve onların üretim süreçlerindeki maliyet avantajlarının ötesinde yeni ürünlerle pazarda rekabet etme gibi yeni bir açılım getirdiği için kendine özgü başka bir planlama özelliği gerektirmektedir ki, o da formalizasyona ilaveten daha önceki uygulamalarda yapılan hatalardan öğrenme yeteneğidir.

Tablo 7. Stratejik Planlama Sürecinin Boyutlarının Kalite Performansına Etkileri

<i>Bağımsız değişkenler:</i> Planlama sürecinin boyutları	<i>Bağımlı değişken: kalite performansı</i>		
	Standardize beta katsayıları	t değeri	P Değeri
Tarama yoğunluğu	,214	3,584	,000
Planlama esnekliği	,211	4,326	,000
Katılımcılık	,156	2,779	,006
Formalizasyon	,049	,804	,422
Hatalardan öğrenme	-,044	-,776	,438

R2: ,186

F:17,954; p:,000

Tablo 8. Stratejik Planlama Sürecinin Boyutlarının Verimlilik Performansına Etkileri

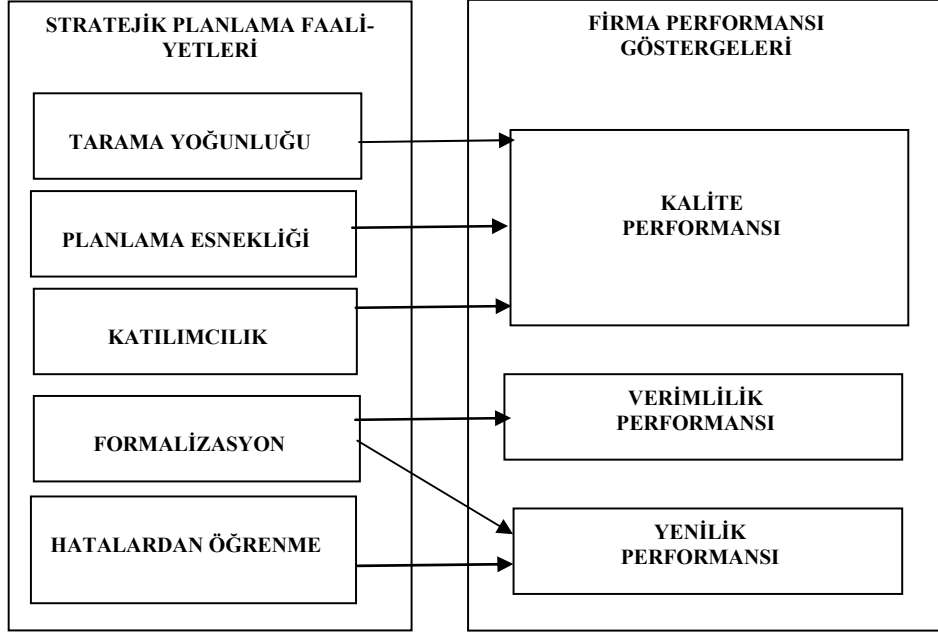
<i>Bağımsız değişkenler:</i> Planlama sürecinin boyutları	<i>Bağımlı değişken: verimlilik performansı</i>		
	Standardize beta katsayıları	t değeri	P Değeri
Tarama yoğunluğu	,027	,424	,671
Planlama esnekliği	,046	,891	,374
Katılımcılık	,051	,855	,393
Formalizasyon	,211	3,310	,001
Hatalardan öğrenme	,059	,990	,323

*R2: ,094 F: 8,153;
p:,000*

Tablo 9. Stratejik Planlama Sürecinin Boyutlarının Yenilik Performansına Etkileri

<i>Bağımsız değişkenler:</i> Planlama sürecinin boyutları	<i>Bağımlı değişken: yenilik performansı</i>		
	Standardize beta katsayıları	t değeri	P Değeri
Tarama yoğunluğu	,097	1,646	,101
Planlama esnekliği	,017	,360	,719
Katılımcılık	,104	1,882	,061
Formalizasyon	,186	3,123	,002
Hatalardan öğrenme	,176	3,132	,002

*R2: ,205 F:20,276;
p:,000*



Şekil 1. Oluşan model: Stratejik planlama sürecinin boyutları ile stratejik Performans göstergeleri arasındaki etkileşimler

4.2. Yöneticilere Öneriler

Stratejik planlama faaliyetlerinin genel olarak firma performansına olumlu etki yaptığı ve stratejik öncelikler ne olursa olsun stratejik planlamadan vazgeçilemeyeceği açıktır. Ancak seçilen stratejik öncelikler doğrultusunda bazı planlama etkinliklerine daha fazla ağırlık verilebileceği de ortadadır. Bu çerçevede olgunlaşmış ve rekabet ortamı sertleşmiş pazarlarda faaliyet gösterip maliyet liderliği stratejisine ve dolayısıyla verimlilik hedefine ağırlık veren stratejistlerin planlama faaliyetlerinde kurumsallaşma ve formalizasyonu ön plana çıkartmaları şart gibi gözükmektedir.

Gelişme aşamasında olan rekabetin tam olarak fiyata kilitlenmediği ve müşterinin farklı ve daha kaliteli gördüğü ürünlere fazladan ödeme yapabileceği pazarlarda faaliyet gösterip farklılaşma stratejisini benimsemiş olan stratejistlerin pazar bilgisini tarama, tüm departmanlarla paylaşma, onların fikirlerini alma ve değişen şartlara hassas bir şekilde cevap verecek esnek planlama yapma yeteneklerinin yüksek olması firmanın müşteri memnuniyetini garanti altına alacak en önemli öncüller gibi gözükmektedir.

Stratejik Planlama Süreci Bileşenlerinin Firma Performansına Etkileri 43

Yeni ürünler tasarlayıp pazara sunarak mevcut ürünlerin fiyat ve kalite rekabetinden mümkün olduğunca kurtulup kendi pazarını kendi kurmaya çalışan stratejistler ise hem deneme yanılma yaparak hatalarından öğrenmek hem de öğrendiklerini resmi süreçlere yansıtarak yeniden yanılmanın önünü kesmek durumundadırlar.

Bu sonuçlar ışığında yöneticilere genel olarak şu öneriler de bulunulabilir: eğer seçilen stratejik öncelik kaliteyi artırmak ise planlama ve uygulamada pazar odaklı olmakta, eğer temel amaç yenilikçilik ise öğrenme odaklı olmakta ve eğer amaç fiyat rekabeti avantajı sağlamaksa maliyet odaklı olmakta fayda vardır. Aynı anda hepsini yapmaya çalışmak ise KOBİ niteliğindeki firmalar için çok zorlayıcı ve riskli olup hiçbirine ulaşamamakla da sonuçlanabilir.

4.3. Araştırmanın Kısıtları ve Araştırmacılara Öneriler

Araştırmanın kapsamı konusunda Kocaeli ilinin ve sanayi yapısının Türkiye'deki yeri ve önemi hakkında DPT'den alınan veriler ışığında bu araştırma Kocaeli'deki imalatçı firmalarla sınırlı tutulmuştur. Ancak Türkiye'deki gerçek eğilimleri tüm ayrıntıları ile tespit amacıyla ileride yapılacak araştırmalarda bu konuyu Marmara Bölgesinin veya ülkenin tamamında sektör ayırımına gitmeden hatta stratejik yönetimle ilgili başka faktörlerle beraber ele almakta yarar vardır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda kapsamı oluşturan sektör ve bölgeler çeşitlendirerek kıyaslamalar yapılabilir. Ayrıca daha objektif ölçeklerle (örneğin ciro vb.) veya ikincil verilerle (örneğin hisse fiyatı) ölçülmüş firma performansları bağımlı değişken olarak kullanılabilir gibi, zaman serimli çalışmalar yürütülerek bağımlı ve bağımsız değişkenlerin ölçümlerinin eş zamanlı olmasından kaynaklanan olası yanlılıklar azaltılabilir.

Performance Impacts Of The Strategic Planning Process Components

Abstract: The purpose of this study is to investigate the associations among the components of the strategic planning process (scanning intensity, planning flexibility, participation, formalization, learning from failure) and the dimensions of firm performance (quality, efficiency, innovation) via an empirical field research. A research model has been developed based on the literature review depicting the relations among these variables. The relations in this model are explored via a questionnaire survey carried out using the face to face technique with the executives of randomly selected 400 manufacturing firms operating in Kocaeli.

The results of the statistical analyses have revealed that almost all the components of the strategic planning process are found to be correlated to each of the performance indicators; but it is also found that each performance

44 Lutfihak Alpkan ve Turkan Dogan

indicator has a different set of antecedents. In this respect, scanning intensity, planning flexibility, and participation are the main drivers of quality performance, whereas formalization and learning from failure are those of the innovation performance. Efficiency has a sole predictor, formalization. Managerial implications and further research suggestions are also provided.

Keywords: Strategic planning, firm performance, scanning intensity, planning flexibility, participation, formalization, learning from failure, quality, efficiency, innovation.

Kaynakça

- Adler, P.S. ve Boyrs, B., (1996), "Two Types of Bureaucracy: Enabling vs. Coercive" *Administrative Science Quarterly*, 41(1):61-89.
- Akgül, A. ve Çevik, O. (2003), *İstatistiksel Analiz Teknikleri*, Emek Ofset, Ankara.
- Alpkan, L. (2000), "Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı", *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 1(2):1-19
- Alpkan, L., Ceylan, A. ve AYTEKİN, M. (2002), "Relationship Among Environmental Factors, Manufacturing Strategies and Performance: A Study of Manufacturing Firms in Gebze" *Second International Conference on Responsive Manufacturing*, pp.435-441.
- Alpkan, L., Yılmaz, C., Kaya, N., (2007), "Market Orientation and Planning Flexibility in SMEs Performance implications and an empirical investigation" *International Small Business Journal* 25(2):152-172.
- Barringer, B. ve Bluedorn, A. (1999), "The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 20(5): 421-444.
- Bluedorn, A., Johnson, R. ve Catwright, D. (1994), "The Interface and Convergence of the Strategic Management and Organizational Environment Domains," *Journal of Management*, 20(2):201-262.
- Boisot, M., (1998), *Knowledge Assets, Securing Competitive Advantage In The Information Economy*, Oxford University Press, Oxford, U.K.
- Bowen, D. E., Lawler, E. E. (1992, Spring). "The Empowerment of Service Workers, What, Why, How and When?", *Sloan Management Review*, 33(3):31-39.
- Brocker, J., Grover, S., Reed, T. ve Dewitt, R.L. (1992), "Layoffs, Job Insecurity, and Survivors' Work Effort: Evidence of an Inverted-U Relationship", *Academy of Management Journal*, 35(2):413-425.
- Bulut, Ç., (2007), *Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Performansı*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi) GYTE Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Campbell, D.J., (2000), "The proactive employee, Managing workplace initiative." *The Academy of Management Executive*; 14(3):52-66.

Stratejik Planlama Süreci Bileşenlerinin Firma Performansına Etkileri 45

- Carson, S.J., Timothy, M.D., Grahame, R.D. ve George, J. (1999), "Understanding Institutional Designs within Marketing Value Systems", *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue):115-130.
- Chisholm, R.F., Vansina L.S. (1993), "Varieties of Participation." *Public Administration Quarterly* 17(3):291-315.
- Cohen, S., Ledford, G.(1994), "The Effectiveness of Self-Managing Teams, a Quasi-Experiment." *Human Relations* 47(1):13-43.
- Cotton, J.L., Vollrath, D.A., Froggatt, K.L., Lengnick-Hall, M.L. & Jennings, K.R. (1988), "Employee Participation, Diverse Forms and Different Outcomes", *Academy of Management Review*, 13(1):8-22.
- Covin, J.G., Green, K.M.,& Slevin, D.P. (2006), "Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation-Sales Growth Rate Relationship," *Entrepreneurship Theory and Practice*, January, 6(1):57-81.
- Cray, D., Mallory, G., Butler, R, Hickson, D. ve Wilson, D., (1988), "Sporadic, Fluid and Constricted Processes: Three types of Strategic Decision Making in Organizations", *Journal of Management Studies*, 25(1):13-19.
- Damanpour, F., Szabat, K. ve Evan W. (1989), "The Relationship Between Types of Innovation and Organizational Performance", *Journal of Management Study*, 26(6):587-601.
- Das, T. K. ve Elango, B. (1995), "Managing Strategic Flexibility: Key to Effective Performance", *Journal of General Management* 20(3):60-75.
- Dilek, H. (2005), *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Yönelik Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi) GYTE Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Dinçer, Ö. (2004), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta, 7. Baskı. İstanbul ss 35-39.
- DPT (2003), "İllerin ve Bölgelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması", <http://www.dpt.gov.tr/bgyu/illerdesanayi/Kocaeli.pdf>, 11.04.2007.
- Ebben, J.J.& Johnson, A.C (2005), "Efficiency, Flexibility, or Both? Evidence Linking Strategy to Performance in Small Firms," *Strategic Management Journal*, 26:1249-1259.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., Davis-LaMastro, V., (1990), "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation." *Journal of Applied Psychology*, 75:51-59.
- Eppink, D. J. (1978), "Planning for Strategic Flexibility", *Long Range Planning* 11(4):9-15.
- Eren, Erol (1997), *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Der Yayınevi, İstanbul, s.5.
- Fletcher, M. ve Harris, S. (2002), "Seven Aspects of Strategy Formulation", *International Small Business Journal* 20(3):297-314.

46 Lutfihak Alpkan ve Turkan Dogan

- Fredrickson, James W., (1986). The Strategic Decision Process and Organizational Structure, *Academy of Management Review*, 11(2): 280-297.
- Garvin, D.A., (1993), "Building A Learning Organization", *Harvard Business Review*, July-August, 78-91.
- Gatignon, H. ve Xuereb J.M. (1997), "Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance", *Journal of Marketing Research*, 34(1):77-90.
- Ginter, P., Rucks, A. ve Duncan, J., (1985), "Planners' Perceptions of the Strategic Management Process", *Journal of Management Studies*, 22(6):581-596.
- Golden, W. ve Powell, P. (2000), "Towards a Definition of Flexibility: In Search of the Holy Grail?", *Omega* 28(4):373-84.
- Goodman, R., Devadas, R., Hughson, T., (1988), "Groups and Productivity, Analyzing the Effectiveness of Selfmanaging Teams." İçinde In, Campbell, J., Campbell, R., Associates (Eds), *Productivity in Organizations*. Jossey-Bass, San Francisco, 295-325.
- Gray, C., ve Mabey, C.(2005), "Management Development, Key Differences between Small and Large Businesses in Europe", *International Small Business Journal* 23(5):467-85.
- Greenberg, J., Baron, R., (1997), *Behavior in Organizations 6th Edition*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, USA.
- Hage, J. (1965), "An Axiomatic Theory of Organizations", *Administrative Science Quarterly*, December, 10(3):289-320.
- Hall, R. (1987), *Organizations: Structures, Processes and Outcomes*. Prentice Hall International, USA.
- Hambrick, D.C. (1981), "Specialization of Environmental Scanning Activities Among Upper Level Executives," *Journal of Management Studies*, 18(3):299-320.
- Han, J.K., Kim, N. ve Srivastava, R.K. (1998), "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?" *Journal of Marketing*, 62(4):30-45.
- Hartline, M.D., Maxham J.G. ve Mckee D.O. (2000). "Corridors of Influence in the Dissemination of Customer Oriented Strategy to Customer Contact Service Employee", *Journal of Marketing*, 64(2):35-50.
- Hastings, R.P., (1996), "Staff strategies and explanationsfor intervening with challenging behaviours." *Journal of Intellectual Disability Research* 40(2):166-75.
- Hickson, D., Butler, R., Cray. D., Mallory, G. ve Wilson, D., (1989), "Decision and Organization: Processes of Strategic Decision Making and Their Explanation", *Public Administration*, 67(4):373-390.
- Hitt, M.A., Ireland,. D., Camp, M. ve Sexton, D.L. (2001). "Strategic Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation", *Strategic Management Journal*, 22(6/7):479-491.
- Khandwalla P.N: (1977), *The Design of Organizations*, Brace Javanovich Inc. Harcourt, USA.
- Krijnen, H. G. (1979), "The Flexible Firm", *Long Range Planning* 12(4):63-73.

Stratejik Planlama Süreci Bileşenlerinin Firma Performasına Etkileri 47

- Kukalis, S. (1989), "The Relationship Among Firm Characteristics and Design of Strategic Planning Systems in Large Organizations," *Journal of Management*, 15:565-579
- Lazear, E., (1988), *Personnel Economics for Managers*. John Wiley&Sons, Inc., New York.
- Locke, E.A., Schweiger, D.M. (1986), "Participation in Decision Making: When Should It Be Used?," *Organizational Dynamics*, 14(3):65-79.
- Luthans, F., (1995), *Organizational Behavior*, McGraw Hill International Edition, Singapore.
- Miller, D., ve Dröge, C., (1986), "Psychological and Traditional Determinants of Organization Structure", *Administrative Science Quarterly*, 31(4):539-560.
- Mintzberg, H. (1979), *The Structuring of Organizations*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, USA.
- Morris, W.T (1968), *Decentralization in Management Systems: An Introduction to Design*, Columbus: Ohio State University Press Columbus, Ohio.
- Robinson, R. B., Jr ve Pearce, J., II (1984), "Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning", *Academy of Management Review* 9(1):128-37.
- Ruekert, R.W., Orville C.W, JR. ve Roering K. (1985), "The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance", *Journal of Marketing*, 49(1):13-25.
- Senge, P.M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization*, Currency Doubleday New York.
- Sharfman, M. ve Dean, J. W. (1997), "Flexibility in Strategic Decision Making", *Journal of Management Studies* 34(2):191-217.
- Sims, H.P (1996), *Businesses Without Bosses*, Wiley, New York.
- Sinkula, J.M., Baker, W.E. ve Noordewier, T.A. (1997), "Frame Work for Market-based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior", *Journal of Academy Marketing Science*, 25(4):305-318.
- Spicer, D. ve Sadler-Smith, E. (2006), "Organizational Learning in Smaller Manufacturing Firms", *International Small Business Journal* 24(2):133-58.
- Stevenson, H.H. ve J.C. Jarillo-Mossi (1986), "Preserving Entrepreneurship as Companies Grow," *Journal of Business Strategy*, 7(1):10-23.
- Upton, D. M. (1995), "Flexibility as Process Mobility: The Management of the Plant Capabilities for Quick Response Manufacturing", *Journal of Operations Management* 41(3): 205-24.
- Walker, Orville C.JR. (1997), "The Adaptability of Network Organizations: Some Unexplored Questions", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(1):75-82.
- Wallace, Jean E. (1995), "Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 40(2):228-255.