



## Mobilya Sektöründeki İşletmelerde Stratejik Yönetimin Yeri ve Önemi

Levent GÜRLEYEN<sup>1</sup>, Ömer ASAL<sup>2</sup>, Nevzat ÇAKICI<sup>3</sup>

### Özet

Günümüzde gelişen teknoloji ve gözlenen hızlı değişimler, işletme sistemini etkilemekte, bunun sonucu olarak da bütün işletmeleri tedbir almaya yöneltmektedir. Müşteri beklentileri, değişen ekonomik koşullar işletmenin etkinlik ve verimliliğini gerektirmektedir. İşletmeler yeni şartlara uyum sağlamak, rakiplerle rekabet edebilmek için stratejik yönetime önem vermektedirler. Bu çalışmada, birçok sektörde yıllardır uygulanmaya devam edilen stratejik yönetimin mobilya sektöründe de etkinliğini sağlanması açısından strateji, stratejik yönetim, stratejik yönetimin özellikleri, temel öğeleri, aşamaları, yararları, taşıdığı önemi, görevleri ve sorumlulukları gibi kavramlar irdelenmiştir. Stratejik yönetim yaklaşımlarının ve planlama süreçlerinin işletmelerde ne derecede uygulandığı ise anket ve mülakat yöntemleri kullanılarak belirlenmiştir.

Bu çalışmanın sonuçlarına göre; Türkiye mobilya endüstrisinde faaliyet gösteren işletmelerin, çağın ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmadığı ve modern yönetim tekniklerinin gerektirdiği etkin rollerin bu sektörde yeterince uygulanmadığı tespit edilmiştir.

*Anahtar Kelimeler:* Strateji, stratejik yönetim, mobilya sektörü.

### Importance and Strategic Management for Furniture Industry

#### Abstract

Today, developing technologies and fast changes observed affects company's working system, thus all companies tend to take precautions. Client expectations, changing economical situations forces companies to be more effectiveness and productivity. Companies take notice of strategic management to adapt new situations and competition the other companies.

In this study, some basis conceptions such as the strategy, strategic management, the properties of the strategic management, basic principles, stages, benefits, importance, duties and responsibilities of the strategic management were considered in order to provide of efficiency of the strategic management in furniture industry that have been continued for a long time in many sectors. The applying degree of the approaches of the strategic management and planning process in companies were examined by using inquiry and interview methods.

<sup>1</sup> Düzce Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Mobilya ve Dekorasyon Eğitimi Bölümü, Beçi Kampüsü, Konuralp, Düzce

<sup>2</sup> Gazi Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Mak. Eğt. Böl., Ü. P. K. Eğitimi A.B.D., Teknik Okullar, Beşevler, Ankara

<sup>3</sup> Düzce Üniversitesi Orman Fakültesi, Orman Endüstri Mühendisliği Bölümü, Beçi Kampüsü, Konuralp, Düzce

According to results of the study, it was determined that the companies displayed activity in Turkish furniture industry is not take into account the needs of the century, and the effective roles required by the modern management techniques are not considered sufficiently in this sector.

*Key Words:* Strategy, strategic management, furniture sector.

## 1. Giriş

Yönetim anlayışı, 20. yüzyıl boyunca dünyadaki ekonomik, politik ve sosyal gelişmelere paralel bir biçimde, dönemsel olarak değişmiş ve farklı boyutlar kazanmıştır. Toplumsal yapılarda oluşan yeni değerler, ilişki biçimlerinin farklılaşması, beklentilerin ve tüketim alışkanlıklarının değişmesi gibi çevresel faktörler, örgütsel yapılanmayı ve yönetim anlayışının dinamik ve sistematik niteliğini etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır. Söz konusu çevresel öğeler, örgütleri büyük ölçüde etkilemekte ve değişime zorlamaktadır. Örgütün çevresini oluşturan öğelerdeki değişimin örgüt bünyesine taşınması ve bu doğrultuda yeni amaç ve araçların belirlenmesi günümüzde stratejik yönetim anlayışıyla gerçekleşmektedir. Bu yolla geleceğin tasarlanması ve yönetimi, örgütlerce daha kolay olmaktadır (Asunakutlu ve Coşkun, 2000).

Etkili yönetimin temelinde, örgütün kararlara katılımının sağlanması kadar, uzun dönemli stratejik güce de sahip olmak yatar. Bu bağlamda, stratejik kararların uygulanmaya konması ülke için olduğu kadar işletmeler için de önemlidir. Mükemmel bir yapı ile mükemmellik ölçütleri, yönetim açısından gelecekte aranacak öğeler arasında yer almaktadır. Günümüzde katılımcılık ilkeli olan stratejik yönetim biçimleri, mobilya sektöründe de önem ve ağırlık kazanmaktadır (Bircan, 2005).

Dünya mobilya üretimi yaklaşık 220 milyar dolar olup, bunun 70 milyar doları aşan bölümü uluslararası ticarete konu olmaktadır. Bu rakam dünya toplam mal ihracatının % 1'lik bölümüne denk gelmektedir. 2005 yılı dünya mobilya ihracatında birinci Ülke olarak Çin yer almaktadır. Türkiye yaklaşık 30 bin işletme sayısı ve 6 milyar dolarlık üretim kapasitesi ile dünya mobilya üretiminin yaklaşık % 3'ünü oluşturmaktadır. Yine yaklaşık 650 milyon dolar ile dünya mobilya ihracatında 25.sırada ve % 1'den az bir pay almaktadır (<http://www.ueanet.com>, 2005). Üretim kapasitesinin yaklaşık % 10'luk bölümü, 170'den fazla ülkeye doğrudan ya da yurtdışı aracı firmalar ile ihraç edilmektedir (Anonim, 2005).

Globalleşen dünyada, başarı çitasını yükseltmeye çalışan büyük mobilya işletmelerinin, yönetim değerlerini artırmada yeni arayışlar içerisinde oldukları bilinmektedir. Özellikle askeri alanda ve otomasyon alanında uygulanan yeni strateji yöntemleri, zamanla mobilya işletmelerinde de uygulanmaya çalışılarak işletmeleri değişime zorlamıştır. Pek çok mobilya işletmesi, geleceğe yönelik hedefleri ve bugünkü hedefleri ile uğraşmaktadır. Pazarların, müşterilerin bakış

açılarının ve yasal düzenlemelerin değişmesi sonucu mobilya işletmelerinin uğraştığı sorunların da farklılaşması söz konusudur. Belirlenen hedeflere ulaşmak için şirketlerin rakiplerine karşı izleyeceği stratejilerle, rakiplere oranla daha iyi duruma geçmek, diğer kuruluşların üretkenlik ve verimlilik düzeyine göre geride kalmamak, etkin olmak, iyi durumun sürekliliğini sağlamak ve oransal üstünlük sağlamak amaçlanmıştır. İşletme hedef ve amaçlarını tanımladıktan sonra, rakiplerine üstünlük sağlayabilmek için kaynaklarını harekete geçirerek yönetsel kararlarını ve faaliyetlerini uygulaması gerekmektedir. Böylelikle işletme, güçlü ve zayıf yönlerini açığa çıkaran çevredeki fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesi ve izlenmesi üzerinde yoğunlaşabilecektir.

Buradan hareketle, Türkiye Mobilya Sektöründe üretim alanında çalışan işletmelerin, stratejik yönetim uygulamalarından haberdar olup olmadıkları, stratejik yönetim yaklaşımlarının yaşama geçirilme durumları ve mevcut stratejik planlama süreçlerinin değerlendirilme durumları belirlenmeye çalışılmıştır.

## **2. Materyal ve Yöntem**

### **2.1. Amaç ve Kapsam**

İşletmelerin, dünya pazarında rekabet gücünün artırılmasında ve devamlılıklarının sağlanabilmesinde stratejik yönetim tekniklerinden yararlanılması gerektiği düşünülmektedir. Buradan hareketle, Türkiye Mobilya Sektöründe imalat alanında faaliyet gösteren işletmelerin, stratejik yönetim uygulamalarından haberdar olup olmadıkları, stratejik yönetim yaklaşımlarının yaşama geçirilme ve mevcut stratejik planlama süreçlerinin değerlendirilme durumları belirlenmeye çalışılmıştır.

Kurumsal bir alt yapıya sahip olduğu varsayılan büyük ve orta ölçekli mobilya üretimi yapan işletmeler araştırma kapsamına alınmıştır. Türkiye’de imalat yapan yaklaşık 30 bin işletmenin 46’sı büyük ölçekli, 54’ü orta ölçekli olmak üzere toplam 100 işletmenin 56’sına anket ve röportaj yöntemi uygulanmıştır. Mobilya sektörüne ilişkin sayısal veriler ve ankete katılan firmalar Türkiye İstatistik Kurumundan (TÜİK) ve yapılan ön araştırma sonuçlarından elde edilmiştir (www.tuik.gov.tr, 2004).

### **2.2. Araştırma Yöntemi**

#### **2.2.1. Anket, röportaj ve tarama yöntemi**

Mobilya üreten işletmelere uygulanacak olan anket ve röportajlardan önce işletmelerin bir kısmı yerinde incelenerek ön araştırma yapılmış ve daha sonra anket soruları hazırlanmıştır. Anket soruları, stratejik yönetimin gereklerinin uygulanıp uygulanmadığını, uygulanıyor ise ne şekilde

uygulandığını ortaya çıkarmak amaçlı üst düzey yöneticilere yönelik olarak hazırlanmış olup, 100 üzerinden mükemmeliyet derecesine göre puan verdirilerek değerlendirilmiştir. Daha detaylı bilgi almak için ilgili kişilerle bire bir görüşülerek röportaj yapılmıştır. Anket uygulamasında örnek çapı (n);

$$n = \frac{Z^2 * N * P * Q}{N * D^2 + Z^2 * P * Q}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 100 * 0,95 * 0,05}{100 * 0,05^2 + 1,96^2 * 0,95 * 0,05} = 42$$

eşitliğinden hesaplanmıştır (Pircioğlu, 1999).

Z= Güven Katsayısı (% 95' lik güven için 1,96 alınmaktadır)

N= Ana kütle büyüklüğü

P= Ölçmek istediğimiz özelliğin ana kütlede bulunma olasılığı (% 95 alınmıştır)

Q= 1-P(ölçmek istenilen özelliğin ana kütlede bulunmama ihtimali).

D= Kabul edilen örnekleme hatası (% 5)

Araştırma kapsamına alınması gereken en az işletme sayısı, formüle göre 42 olarak belirlenmiştir. Ancak araştırma sonuçlarının güvenilirliğini artırmak amaçlı 56 işletme araştırma kapsamına alınmıştır.

Yapılan çalışmanın önemini vurgulamak, içeriğini belirtmek ve bu bilgiler ışığında verileri daha iyi analiz edebilmek amaçlı tarama yöntemi kullanılarak bu alanda konunun önemine ışık tutacak kısa bilgiler verilmeye çalışılmıştır.

### 2.3. Verilerin Değerlendirilmesi

Araştırma bulgularının değerlendirilmesinde, aritmetik ortalamalar ve yüzde frekans dağılımlarından yararlanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde ise "SPSS" istatistik programı kullanılmıştır.

### 3. Bulgular

Türkiye Mobilya Sektöründeki orta ve büyük ölçekli işletmelerde uygulanan anket sonuçlarına göre; üst düzey yöneticilerin stratejik yönetim hakkında bilgiye sahip olma durumları incelenerek, sonuçları Çizelge 1'de verilmiştir.

**Çizelge 1.** Üst düzey yöneticilerin stratejik yönetim hakkında bilgiye sahip olma durumu

Dağılım	Frekans	%	Yığılımlı %
Sahip	9	16	16
Sahip değil	47	84	100
Toplam	56	100	

Üst düzey yöneticilerin % 16'sının stratejik yönetim hakkında bilgiye sahip olduğu, % 84'ünün ise sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Üst düzey yöneticilerin stratejik yönetim konusunda bir kurs alıp almama durumları incelenerek, sonuçları Çizelge 2'de verilmiştir.

**Çizelge 2.** Üst düzey yöneticilerin stratejik yönetim konusunda kurs alıp almama durumu

Dağılım	Frekans	Yüzde %	Yığılımlı %
Kurs almış	7	12.5	12.5
Kurs almamış	49	87.5	100
Toplam	56	100	

Üst düzey yöneticilerin % 12'inin stratejik yönetim konusunda kurs aldığı, % 87'inin ise bu konuda herhangi bir kurs almadığı belirlenmiştir.

İşletmelerin ISO belgesine sahip olma durumları incelenerek, sonuçları Çizelge 3'de verilmiştir.

**Çizelge 3.** İşletmelerin ISO belgesine sahip olma durumu

Dağılım	Frekans	Yüzde %	Yığılımlı %
Sahip	39	70	70
Sahip değil	17	30	100
Toplam	56	100	

Türkiye Mobilya Sektöründeki orta ve büyük ölçekli işletmelerin % 70'sinin ISO belgesine sahip olduğu, % 30'unun ise sahip olmadığı ya da girişimde bulunmayı düşündükleri belirtilmiştir.

İşletmelerde toplam kalite yönetiminin (TKY) uygulanma durumu incelenerek, sonuçları Çizelge 4'de verilmiştir.

**Çizelge 4.** İşletmelerde TKY'nin uygulanma durumu

Dağılım	Frekans	Yüzde %	Yığılımlı %
Uygulanıyor	13	23	23
Uygulanmıyor	43	77	100
Toplam	56	100	

İşletmelerin % 23'sinde TKY'nin uygulandığı, % 77'inde ise bu tür bir uygulamanın var olmadığı ya da var olan uygulamanın devam ettirilmediği ortaya çıkmıştır.

Stratejik yönetim konularından olan strateji üretme, strateji uygulama ve stratejik öğrenme süreçlerinin işletmelerde kendi uyguladıkları yönetim şekli içerisinde yaşama geçirilme durumu mükemmeliyet derecesine göre incelenerek, bunlara ilişkin değerler Çizelge 5'de verilmiştir.

**Çizelge 5.** Stratejik yönetim yaklaşımlarının işletmelerde yaşama geçirilme durumu

Stratejik yönetim yaklaşımları		(N)	Hata	%	Std Sap.	Min	Mak.
Strateji Üretme	Vizyon oluşturma	53	3	75	10.5	60	100
	Misyon oluşturma	55	1	75	8.7	65	100
	Uzak çevre analizi	50	6	23	18	15	80
	Yakın çevre analizi	53	3	45	14.8	25	70
	Swot analizi	55	1	9	12	15	80
	Strateji geliştirme projelerinin üretilmesi	56	-	26	11	0	65
	Strateji alternatiflerinin belirlenmesi	56	-	19	14	0	60
	Strateji alternatiflerinin karşılaştırılması	56	-	17	14	0	55
	Strateji seçimi	53	3	11	7.5	5	20
Strateji Uygulama	Belgeleme	56		72	12	60	100
	Donanım hazırlama	52	4	82	8	60	90
	Eğitim ve yetiştirme	56	-	66	7	70	90
	Tanıtım	56	-	79	9	60	90
Stratejik Öğrenme	Strateji izleme	49	7	22	16	0	75
	Strateji değerlendirme	51	5	21	13.5	0	60
	Stratejik neden analizi	51	5	9	13	0	60
	Strateji geliştirme projeleri üretme	49	7	26	12	0	75
	Strateji geliştirme projeleri uygulama	53	3	11	13	0	70
	Stratejik iyileşmeyi kurumsallaştırma	52	4	9	13	0	60

Stratejik yönetim yaklaşımlarından olan *strateji üretmede*; işletmelerin % 75'inin bir vizyon oluşturduğu, % 75'inin misyon oluşturduğu, % 23'ünün uzak çevre analizi yaptığı, % 45'inin yakın çevre analizi yaptığı, % 9'unun swot analizi uyguladığı, % 26'sında strateji geliştirme projelerinin üretildiği, % 19'unda strateji alternatiflerinin belirlendiği, % 17'sinde strateji alternatiflerinin karşılaştırıldığı, % 11'inde ise strateji seçiminin yapıldığı belirlenmiştir. *Stratejik uygulamada*; işletmelerin % 72'sinde belgelemenin yapıldığı, % 82'sinde donanım hazırlama gereklerinin yerine getirildiği, % 66'sının eğitim ve yetiştirme konusunda çalışmalar yaptığı, % 79'unda ise tanıtım faaliyetlerinde bulunduğu anlaşılmıştır. *Stratejik öğrenmede*; işletmelerin % 22'sinin strateji izleme yoluna gittiği, % 21'inin strateji değerlendirme yaptığı, % 9'unun stratejik neden analizi uyguladığı, % 26'sının strateji geliştirme projeleri ürettiği, % 11'inin bu strateji geliştirme projelerini uyguladığı, % 9'unun ise stratejik iyileşmeyi kurumsallaştırma çalışmalarında bulunarak yaşama geçirdiği belirlenmiştir.

İşletmenin yönetim boyutunu içeren mevcut stratejik planlama süreçlerinin, kendi uyguladıkları yönetim şekli içerisinde yaşama geçirilme durumu mükemmeliyet derecesine göre incelenerek, bunlara ilişkin sonuçlar Çizelge 6'da verilmiştir.

**Çizelge 6.** Mevcut stratejik planlama süreçlerinin değerlendirilme durumu

Stratejik Planlama Süreçleri	(N)	Hata	%	Std. Sap.	Min.	Mak.
İşletmenin kuruluş amacının netlik durumu	56	-	93	6.5	75	100
Hedeflerin belirlenme durumu	55	1	86	6	70	100
Başarı tanımı ve başarı ölçütlerinin ortaya konulma durumu	56	-	26	18	15	80
Plan için ön planlama yapılma durumu	53	3	21	13	15	90
Üst yönetimce sürecin kavranarak kimlerin katılacağına karar verilme durumu	56	-	89	6.7	70	90
Stratejik yönetim süreci, üst kademelerden başlayarak alt kademelere doğru hareket ediyor mu?	56	-	66	13	35	80
Araştırmalar yapılarak geleceğe ilişkin olasılıklar hakkında varsayımların geliştirilme durumu	52	4	46	14	25	70

Çizelge 6'nın devamı						
Çevre ve konu alanı ile ilgili diğer işletmeler hakkında bilgi toplama durumu	56	-	37	11	20	80
Gelecekte işletme için doğabilecek olası tehdit ve fırsatların değerlendirilme durumu	56	-	29	10	15	75
Güçlü yönler-zayıf yönler ve tehditler-fırsatların karşılaştırılma durumu	56	-	16	15	0	70
Gelecek hakkında seçenekli yöntemlerin geliştirilme durumu	51	5	13	7	5	60
Seçeneklerin gelecekte gerçekleşme olasılıklarının hesaplanma durumu	56	-	7	7	0	20
Olası olumsuzlukların giderilmesi için politikaların geliştirilme durumu	56	-	62	14	50	85
Gelecekteki olası tehdit ve fırsatlara karşı uzun dönemli strateji kararlarının verilme durumu	49	7	7	7	0	20
İş planlarının yapılma durumu	56	-	88	7	80	100
Zaman çizelgelerinin düzenlenme durumu	55	1	44	20	20	100
Görevlere insan ve mali kaynakların tahsis edilme durumu	54	2	87	5.5	85	100
Roller ve sorumlulukların tanımlanma durumu	53	3	80	12	70	100

Mevcut stratejik planlama süreçlerine göre işletmelerin % 93'ünün kuruluş amacında netlik olduğu, % 86'sında hedeflerin belirlendiği, % 26'sında başarı tanımı ve başarı ölçütlerinin ortaya konulduğu, % 21'inde plan için ön planlama yapıldığı, % 89'unda üst yönetimce sürecin kavranarak kimlerin katılacağına karar verildiği, % 66'sında stratejik yönetim sürecinin üst kademelerden başlayarak alt kademelere doğru hareket ettiği, % 46'sında araştırmalar yapılarak geleceğe ilişkin olasılıklar hakkında varsayımların geliştirildiği, % 37'sinde çevre ve konu alanı ile ilgili diğer işletmeler hakkında bilgi toplandığı, % 29'unda gelecekte işletme için doğabilecek olası tehdit ve fırsatların değerlendirildiği, % 16'sında güçlü yönler-zayıf yönler ve tehditler-fırsatların karşılaştırıldığı, % 13'ünde gelecek hakkında seçenekli yöntemlerin



geliştirildiği, % 7'sinde seçeneklerin gelecekte gerçekleşme olasılıklarının hesaplandığı, % 62'sinde olası olumsuzlukların giderilmesi için politikaların geliştirildiği, % 7'sinde gelecekteki olası tehdit ve fırsatlara karşı uzun dönemli strateji kararlarının verildiği, % 88'inde iş planlarının yapıldığı, % 44'ünde zaman çizelgelerinin düzenlendiği, % 87'sinde görevlere insan ve mali kaynakların tahsis edildiği, %80'inde ise roller ve sorumlulukların tanımlandığı belirlenmiştir.

## 5. Sonuç ve Öneriler

İşletmelerin büyük bir kısmının ISO belgesine sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum, işletmelerinin marka olmaya ve kurumsal bir yapıda görünmeye çalıştıklarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Ancak işletmelerin çoğunluğunda toplam kalite yönetimi sisteminin var olmadığı ya da var olan uygulamanın devam ettirilmediği, üst düzey yöneticilerin ise bu konuda herhangi bir kurs almadıkları ve stratejik yönetim hakkında herhangi bir bilgiye sahip olmadıkları tespit edilmiştir. Evrak sistemi boyutunda uygulamaya geçilerek, sistemin kendi içerisinde zamanla oturacağı düşüncesi yaşatılmaya çalışılırken, yöneticilerin stratejik yönetimin gereklerine yeterince önem vermediği anlaşılmıştır. Oysa, tepe yöneticisi, bilgi toplama, analiz etme ve karar verme rolü nedeniyle, iyi bir stratejist, mimar ve koordinatör olarak, sezgisel ve katıcı yönüyle küresel bir yönetici olmalıdır. Geleceğe yönelik uzun vadeli amaçları geliştirerek, sonuca varmak için nelerin yapılması gerektiğini düşünmelidir. Bu eksikliğin giderilebilmesi için, öncelikle işletme yöneticilerinin bu konularda bilgilenmesi, bunun için ise sektörde hizmet veren ve danışmanlık yapan kurum/kuruluşlardan faydalanması önerilmektedir.

Stratejik yönetim yaklaşımlarından olan *strateji üretmede*; vizyon ve misyon oluşturmaya gereken önem verilmeye çalışırken, uzak ve yakın çevre analizinde, strateji geliştirme projelerinin üretilmesinde, strateji seçiminde, alternatiflerinin belirlenmesinde ve karşılaştırılmasında yetersiz kalındığı ortaya çıkmıştır. *Stratejik uygulamada*; belgelemede, donanım hazırlamada ve tanıtımda iyi sayılabilecekken, eğitim ve yetiştirmede gereken hassasiyetin gösterilmediği tespit edilmiştir. *Stratejik öğrenmede* ise; strateji izleme ve değerlendirmede, stratejik neden analizinde, strateji geliştirme projeleri üretmede, uygulamada ve stratejik iyileşmeyi kurumsallaştırmada gereken önemin verilmediği anlaşılmıştır. Bu durum Ülke ekonomisine bağlı olarak sanayideki istikrarsızlıktan kaynaklı dalgalanmalardan, sık sık işçi değişimlerinden, dış ticarete gerektiği gibi açık olunamadığından kaynaklı maddi imkansızlıklardan, nitelikli personel gücü olmayışından, iç ve dış pazar analizlerinin gerektiği şekilde yapılmadığından ve sektörel danışman yardımlarından faydalanılmadığından kaynaklandığı söylenebilir. Hiçbir devlet desteği olmaksızın ISO belgesi alan işletmelerin, devlet desteği ile ISO alan işletmelere oranla daha fazla kalite yönetim sistemine önem verdiği görülmektedir. Devlet desteği ile müracaat edenlerin ise sadece kriterleri

sağlayarak belge sahibi olup, bu belgeyi reklam ve marka amaçlı kullanmaya çalıştıkları ve ISO şartları gereği stratejik yönetimle kesişen konularda çalışmalarını başlattıkları, ancak daha sonra gereklerini devam ettirmekte güçlük çektikleri ortaya çıkmıştır.

İşletmenin yönetim boyutunu içeren mevcut stratejik planlama süreçlerinin değerlendirilmesinde, öncelik sırasına göre; işletmelerin kuruluş amacının netlik bakımından çok iyi belirlendiği, üst yönetimce sürecin kavranarak kimlerin katılacağına yönelik doğru kararlar verildiği, iş planlarında, görevlere insan ve mali kaynakların tahsis edilmesinde, hedeflerin, roller ve sorumlulukların ortaya koyulmasında isabetli kararlar alındığı görülmektedir. Ancak, stratejik yönetim sürecinin üst kademelerden başlayarak alt kademelere doğru hareket ettirilmesinde ve olası olumsuzlukların giderilmesi için politikaların geliştirilmesinde zorluklar yaşandığı, araştırmalar yapılarak geleceğe ilişkin olasılıklar hakkında varsayımların geliştirilmesi ve zaman çizelgelerinin düzenlenmesinde işletmeler açısından pekte iç açıcı olmayan durumlar yaşandığı belirlenmiştir. Bunun yanı sıra, çevre ve konu alanı ile ilgili diğer işletmeler hakkında bilgi toplamada, gelecekte işletme için doğabilecek olası tehdit ve fırsatların değerlendirilmesinde, başarı tanımı ve plan için ön planlama yapılma durumunda, başarı ölçütlerinin ortaya konulmasında, güçlü yönler - zayıf yönler ve tehditler - fırsatların karşılaştırılmasında, gelecek hakkında seçenekli yöntemlerin geliştirilmesinde ve gelecekte gerçekleşme olasılıklarının hesaplanmasında, gelecekteki olası tehdit ve fırsatlara karşı uzun dönemli strateji kararlarının verilmesinde stratejik planlama süreçlerinin çok kötü sayılabilecek durumda olduğu tespit edilmiştir. Stratejik yönetimin gereklerine göre işletmelerde görülen pozitif durumlara, sadece az sayıdaki işletmeler tarafından bilinçli bir şekilde gereken önemin verildiği söylenebilir. Diğer işletmelerin ise bu tür bir yönetim sisteminden haberdar olmadığı ya da kendi uyguladıkları yönetim biçimi gereği konunun bilimselliğinden uzak bir şekilde kısmen uygulandığı söylenebilir.

Stratejik yönetimin gereklerinden olan bu tür uygulamalar, işletmelerin ayakta kalabilmelerini ve gelişebilmelerini sağlayan temel uğraşlar olup, zorunlu olarak uygulamak mecburiyetinde oldukları uğraşlardır. Bütünün her bir parçasını oluşturan ve sistematik olarak yapılması gereken bu tür uygulamalar sadece bilimsel yönetim teknikleri içerisinde yer almaktadır ve gerekleri eksiksiz olarak yerine getirilmelidir. Bu tür sistematik yönetim şekilleri ise bilimsel çalışmalara dayalı çalışan profesyonel ve nitelikli personel ile gerçekleştirilebilmektedir. Profesyonelliğe önem veren işletmelerin ise bu alanda yetişmiş, bilgili ve tecrübeli kadrolardan oluştuğu görülmektedir. Çoğunluğu kapsayan diğer işletmeler ise bu tür uygulamalardan tam manası ile bir bilgiye sahip olmadıkları ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda bu konularda çalıştırdığı bilgili personelinin bu yönetim şekillerini uygulamada ve kendini ifade etmede yetersiz kaldığı, işletme üst yöneticileri tarafından ise çalışmalarına destek verilmediği tespit edilmiştir. İşletme sahiplerinin bu

konuda bilimsel bir bilgiye sahip olmayışlarının nedeni, bilimsel çalışmaların işletmelere kazandırılmaması, klasik yöntemlerle ya da patron zihniyetiyle işletmelerin yönetilmeye çalışılması, alanında öğrenim görmüş nitelikli personelin az sayıda çalıştırılması, çalışanların ise sık sık iş değiştirmelerinden dolayı yapılan uygulamaların yarım kalıyor olması ya da bu tür uygulamalara yönelik girişimlerde bulunuluyor olmasına rağmen daha sonradan bu uygulamaların devam ettirilmemesi başta gelen sebepler olarak söylenebilir.

Sonuç olarak, günümüz Türkiye Mobilya Endüstrisinde faaliyet gösteren işletmelerin stratejik yönetimin gereklerinden olan çağın ihtiyaçlarını yeterince göz önünde bulundurmadığı ve modern yönetim tekniklerinin gerektirdiği etkin rolleri bir bütünlük içerisinde yeterince uygulamadığı anlaşılmıştır. Bunun için, devletin ilgili kurum ve kuruluşlarının desteği de alınarak, işletme yöneticilerinin Üniversitelerin ilgili Bölümleri ile daha sık bir araya gelmeleri sağlanmalıdır. Üniversitelerin ise, Mobilya Sektörünün ihtiyaçlarını gözeterek bu konularda daha sık çalışmalarda bulunmaları önerilmektedir.

### **Kaynaklar**

- Aktan, C.C., 2005, Stratejik Yönetim, <http://www.kaliteofisi.com>, makale: 141, sayı: 16.
- Anonim, 2005, DTM Ekonomik Araştırmalar ve Geliştirmeler Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Asunakutlu, T., Çoşkun, B., 2000, Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2, Sayı: 4, İzmir.
- Bircan, İ., , 2005, Planlama Dergisi, Özel Sayı, DPT.'nin Kuruluşunun 42. Yılı, <http://ekutup.dpt.gov.tr>, pdf: 20.
- Diğer, Ö., 1998, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Timaş Matbaası, s: 18, İstanbul.
- Drucker, P., 1999, 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, (Çev: Bahçivangil, İ.), Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Eren, E., 2000, İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayım, Genişletilmiş Beşinci Basım, s: 5, İstanbul.
- Feurer, R., Chaharbaghi, K., 1995. Strategy Development: Past, Present And Future, Management Decision, Vol: 33, No:6, s: 11, USA.
- Güçlü, N., 2003, Stratejik Yönetim, G.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 2, s: 77, Ankara.
- Hatiboğlu, Z., 1986, İşletmelerde Stratejik Yönetim, İrfan Yayıncılık, s: 45, İstanbul.
- <http://www.isguc.org>, s: 156, (2005).

- Jauch, L., Glueck, W., 1997, *Stratejic Management and Business Policy*, McGraw Com. S: 18, Newyork.
- Oxtoby, B., Mcguinness, T., Morgan, R., 2000, "The Why How Of Effective Strategy Change: Reflections On Thorn Lighting", *Journal of European Industrial Training*, P: 24/9, s: 514, Newyork.
- Pamuk, G., Erkut, H., Ülegin, F., 1997, *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*, İrfan Yayıncılık, s: 25-26, İstanbul.
- Pirecioğlu, T., 1999, *Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Sürecinde Türkiye Mobilya Endüstrisinin Kalite Alt Yapısının İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, İ. Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Subhash, J.C., 1993, *Marketing Planning&Strategy*, Fourth Edition, South-Western Publishing Co., s: 4, USA.
- TÜİK., 2004, *Mobilya Sektörü İşyeri Sayımı, İstihdam ve İllere göre Dağılımı*, Bilgi İşlem Merkezi Veri Tabanı, Türkiye İstatistik Kurumu ([www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr)).
- UEA., 2005, *Data Base for Furniture Production, Export and Import*, The Federation of European Furniture Manufacturers (Avrupa Mobilya Federasyonu), <http://www.ueanet.com>.
- Üzün, C., 2000 *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*, Eylül Yayınları, s: 3-10, İzmir.
- Wheelen, T., L., Hunger, J.D., 1995, *Stratejik Management And Business Policy*, Fifth Edition, Addison Wesley Publishing Company, s: 5, USA.
- Weir, D., Smallman, C, 1998, *Managers In The Year 2000 and After: A Strategy For Development*, *Management Decision*, 36/1, s: 46, USA.