

İLK 500'DE FAALİYET GÖSTEREN KONYA'DAKİ İŞLETMELERİN STRATEJİK YÖNETİME BAKIŞ AÇILARI, SORUNLARI VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ*

Mehmet Levent YILMAZ**

Özet

Bu çalışmanın temel amacı strateji ve stratejik yönetim ile ilgili kavramları açıklamak ve bu konuya ilişkin ampirik bir çalışma hakkında bilgi vermektir. Çalışma üç bölüme ayrılmıştır. Birinci bölüm kavramsal çerçevede; strateji kavramı ve strateji ile ilişkili kavramlar açıklanmış, stratejinin tarihsel gelişimine değinilerek, strateji ile vizyon-misyon ilişkisi ortaya konulmuştur. İkinci bölümde; stratejik yönetim kavramı ve önemi ile stratejik yönetimde kullanılan araç ve teknikler irdelenmiştir. Son bölümünde ise; Konya'da faaliyet gösteren Türkiye'de ilk 500'e girmiş işletmelerin stratejik yönetime bakış açıları ve sorunlarını ortaya koymak amacıyla ampirik bir çalışma yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Strateji, Stratejik Yönetim, Stratejik Öngörü

Abstract

The main purpose of this study is to explain the terms related to strategy and strategic management and give information about an empirical study in this subject. This study has three phases. In the first part of the study, in conceptual outline the concept of the strategy and the concepts that related to the strategy are explained, the relationship between the strategy and vision-mission are displayed by mentioning the historical development of the strategy. In the second part; the concept of strategically management and its importance, and tools that are used in strategically management and techniques are explicated. In the last part of the study; an empirical study has been applied to examine to display the perspective of strategically management of first 500 firms that having operations in Konya of Turkey.

Keywords: Strategy, Strategic Management, Strategical Foresight

* Bu makale, danışmanlığımı Prof. Dr. Tahir Akgemci'nin yaptığı ve Mehmet Levent Yılmaz tarafından hazırlanan "İlk 500'de Faaliyet Gösteren Konya'daki İşletmelerin Stratejik Yönetim Bakış Açılı, Sorunları ve Çözüm Önerileri" başlıklı Yüksek Lisans Tez çalışmasından yararlanılarak hazırlanmıştır.

** Economist, Marmara University, Department of Economics, Istanbul, Turkey.

1. GİRİŞ

Bir mücadeleye girdiğimiz zaman bazen farkında olarak bazen de farkında olmayarak strateji sözcüğünü kullanırız. Eğer bir hedefe ulaşmak istiyorsak bize hemen bu hedefe ulaşmak için stratejimizin ne olduğu sorusu sorulur.

Strateji sözlüğünün kendine has bir çekim kuvveti vardır. Mesela üzerinde konuşulan bir konunun olduğundan fazla anlam ifade etmesini istiyorsak “stratejik” olduğunu söylememiz gerekir. Konu bu bağlamda incelendiğinde yönetime konu olan işletmelerimizin hem gelecek kaygısını ortadan kaldırmak, hem de hedeflerine ulaşabilmek için strateji belirlemelerinin gerekliliği ortaya çıkar. Bu yüzyıldaki strateji ile ilgili çalışmaların çoğu, kar amacı güden organizasyonlar tarafından yapılmaktadır. 1980’lerin ilk yıllarına kadar strateji sadece kamu sektöründe veya askeri alanda uygulanmaktaydı (Bryson, 1995: 5). Ancak çağımızda görüyoruz ki strateji çalışmaları kar amacı güden gütmeyen tüm kurumlar tarafından yapılmaktadır.

Özellikle yirminci yüzyılın sonlarına damgasını vuran bilgi çağı ile rekabete dayalı üstünlük sağlayan klasik varsayımların yerini yeni yaklaşımlar almaktadır. Küreselleşme ve iş hayatındaki hızlı değişimler işletmeleri başarılı olabilmeleri için yeni yetenekler geliştirmeye ve daha güçlü olmaya zorlamaktadır. Bu yüzden işletmeler, gelecekte daha başarılı bir şekilde rekabet edebilmelerine olanak sağlayacak bir yapıya kavuşabilmek için çeşitli gelişim ve değişim yöntemlerinden faydalanmakta veya yeni yönetsel yaklaşımlar uygulama yoluna gitmektedirler. Bu bağlamda, işletme ile çevresi arasındaki ilişkilerin düzenlenmesini öngören stratejik yönetim yaklaşımı, işletmelerin rekabetçi konumlarını güçlendirmelerine katkı sağlayacak bir yönetim uygulaması olarak değerlendirilebilir (Akgemci, 2007: 1).

Her şirket belirli bir iş teorisi üzerinde faaliyetlerini sürdürür. İş teorisi; işin ne olduğu, hedeflerin ne olduğu, istenen sonuçların ne olduğu, müşterilerin kim olduğu ve müşterilerin neye değer verdiği ve bu değere ne kadar ödemeye razı olduklarıyla ilgili varsayımları içerir (Drucker, 1998: 123). Strateji, bir işletmeyi diğer rakiplerinden farklı kılan, Pazar fırsatlarını konumlandırma sanatıdır (Stanley, 2006: 6). Strateji, bu iş teorisinin uygulamaya dönüştürülmesini sağlar. Stratejinin amacı, organizasyonun tahmin edilmesi zor bir ortamda arzulanan sonuçlara ulaşılmasını sağlamaktır. Bu yüzden strateji, fırsatları değerlendirme amacını gütmelidir (Drucker, 1999: 39).

Strateji, iş teorisinin uygulanmasını sağlayan yol olduğuna göre, stratejinin başarısı veya başarısızlığı iş teorisini de yeniden değerlendirme fırsatı

verir. Stratejinin başarısız olması veya beklenmeyen başarılar, iş teorisinin yeniden değerlendirilmesi gereğine işaret eder (Christensen, 1998: 26). İş dünyasını olduğu kadar yaşamın her alanını ilgilendiren strateji kavramı; gün geçtikte daha popüler hale gelmekte ve giderek daha fazla önem kazanmaya başlamaktadır.

Strateji kavramının daha popüler hale gelmeye başlaması, yönetsel açıdan bazı yeniliklere yol açmıştır. Bunlardan bir tanesi ve belki de en önemlisi ise “stratejik yönetimdir.” Stratejik yönetim, günümüz geleceğe endeksli iş ortamında işletmeler için, birini diğerinden ayıran önemli bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Zira, stratejik yönetim anlayışını benimseyebilmiş işletmeler ayakta kalıp yaşamlarını sürdürebilecekken, bu kavramın dışında kalmış işletmeler ise yok olmaya mahkum olacaklardır.

Bu noktadan hareketle, önce strateji kavramının kendisi, daha sonra da stratejik yönetim kavramı iyi algılanmalı ve işletmeler için bir yol haritası olarak uygulamaya konulmalıdır. Bu çalışmanın amacı; stratejiyi sıkça kullanılan ancak, ne olduğu, neyi temsil ettiği, neden sık kullanılmaya gereksinim duyulduğu, işlevinin ne olduğu ya da olabileceği, sık kullanılmaya uygun zeminin nereden kaynaklandığı açıkça bilinmeyen bir kavram olmaktan çıkarmaya çalışmaktır. Ayrıca çalışmada, İlk 500’e girmiş Konya’da faaliyet gösteren altı farklı işletmenin Stratejik Yönetim’e bakış açılarını ölçmek amacı ile bir uygulama çalışması yapılmış ve elde edilen sonuçlar SPSS İstatistik Programı ile analize tabi tutulmuş ve durum tespiti yapılmıştır.

2. STRATEJİ ve STRATEJİYE YAKIN KAVRAMLAR

Strateji kelimesinin etimolojik kökeni Eski Yunanca’ya kadar dayanmaktadır. Strateji, Eski Yunanca “stratos” (ordu) ve “ago” (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. Kimi yazarlar kelimenin etimolojik yönden Latince, “stratum” kelimesinden türetildiğini ifade etmektedirler. Latince’de “stratum”; “yol, çizgi, nehir yatağı” anlamlarına gelmektedir. Strateji kelimesinin sözlük anlamı ise “bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı” olarak ifade edilebilir.

Strateji kavramının tam olarak ne zaman üretildiğini bilinmemektedir. Ancak yüzyıllardır bugünkü yoğunlukta olmasa bile kullanılmaktadır. Tarihi süreci değerlendirdiğimizde; Büyük İskender, Sezar, Hannibal, Atilla, Cengiz Han, özellikle Napolyon Bonaparte gibi devlet adamları ve komutanlar anlam kazandırmışlar hem de stratejinin bir “düşünme yöntemi” olduğunu

bizlere öğretmişlerdir. Yüzlerce yıl süren bu eğitim sürecinde Machiavelli, Clausewitz, Liddell Hart gibi farklı düşünürler de stratejiyi “matematik aklın kullandığı” hale getirmişlerdir. Stratejinin askeri ve politika alanından çıkarılıp iş dünyasına ve yönetimi girmesi 1960’lar sonrasında başlamakla birlikte asıl yoğunlaşma 1980’li yılların sonudur (Mütercimler, 2006: 37).

Strateji kavramının daha önceki tanımları genellikle organizasyonun amaçlarına yönelik kararlar, hareketler veya planlar ile ilgiliydi (Coulter, 2005: 5). Ancak günümüz dünyasında küreselleşmenin getirdiği acımasız rekabet ortamı, her organizasyonu stratejik çalışma yapmaya zorlamaktadır.

Strateji kavramı işletme ve diğer bilim dallarının literatürlerine askeri literatürden gelmiştir. Askeri strateji, bir savaşta orduların girişecekleri hareket ve faaliyetlerin tasarlanması ve yönetilmesi sanatıdır. Askeri stratejide amaç; mevcut kaynakları en etkili ve ekonomik biçimde kullanarak zafere ulaşmaktır (Ülgen ve Mirze, 2004: 33).

Strateji kelimesi Türkçe’de “sürme, gönderme, gütmeye ve bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı olarak” tanımlanmaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>, erişim: 04.06.2007). Strateji, pek çok alternatif arasından kararın temelini konu olan faydalı alternatifin seçilmesidir (Fiztroy ve Hulbert, 2005: 5). Strateji bir işletmenin amaç duygusu olarak ifade edilebilir. Strateji başarıya odaklanmış yol gösterici bir amaç veya politika, bir ifade tarzı ve bir felsefedir (Lowson, 2004: 40).

Strateji, güç veya güç kullanma tehdidiyle ve başka unsurların desteğiyle politik hedeflerin elde edilmesi olup güç unsurlarının hazırlanmasını da içerir (Akad, 2003: 15). Nitekim; General Elektrik Şirketi’nin efsanevi CEO’su Jack Welch stratejiyi: “İşletmenin hali hazırda ne aşamada olduğunun göstergesi, Gelecekte nerde olmak istediğinin açık bir ifadesi, Gelecekte olmak istenilen duruma nasıl ulaşılacağına planıdır.” şeklinde tanımlamıştır.

En yalın ifadeyle strateji, işletmenin uzun dönemli amaçlarına ulaşmasını sağlayan geniş ve genel plandır. Çünkü stratejide esas olan, işletmenin arzuladığı ve istediği sonuçlara ulaşmasıdır (Byars, 1992: 5).

Modern strateji, pek çok alternatife dayanır. İçinde bulunulan pek çok farklı durum içerisinden uygun maliyetle örgüte avantaj sağlayacak olan durumun seçilebilmesidir (Karlöf, 1989: 8). Bu durumun iktisat bilimindeki “ekonomik olma” kavramı ile büyük ölçüde örtüştüğünü düşünürsek, stratejinin sadece işletme bilimi değil aynı zamanda iktisat biliminin de bir parçası olan çok yönlü bir kavram olduğunu belirtmemiz gerekir.

Strateji kelimesinin oldukça eski bir tanımına ekonomi alanında rastlamak mümkündür. İktisatçı ve matematikçi olan Neuma ve Morgenstern stratejiyi “kişisel faydasını maksimum kılmaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışları” şeklinde tanımlanmaktadır (KOSGEB, 2004: 3).

Strateji ile ilgili bir diğer yorumsa stratejinin yeni gurusu olarak adlandırılan Gary Hamel tarafından yapılmaktadır. Hamel stratejinin, sektör kurallarını değiştirmek ve yarının sektörlerini yaratmak üzerine kurulması gerektiğine inanıyor. Ona göre önümüzdeki yıllarda şirketlerin en büyük silahı strateji olacaktır. Bu silahı doğru olarak kullananlar başarıyı yakalarken, diğerleri ise güçlerini kaybedeceklerdir (Capital, 1994-2: 57). Konunun daha iyi kavranması için, strateji kavramı ile yakından ilişkili kavramları kısaca açıklamak faydalı olacaktır.

Stratejik öngörü; geçmişten gelip bugün var olan ve geleceği etkilemesi olası eğilimleri göz önüne alarak, geleceğe yönelik stratejik planlama yapmasını sağlar. Çağımız bilgi çağıdır; bunun en temel niteliği de 10 – 20 – 50 yıl sonrasının hedeflerinin belirlenerek stratejilerinin geliştirilmesidir.

Öngörü kehanet değildir. Kehanet geleceği bilmektir fakat hiç kimse geleceği bilemez. Çok klasik bir örnekle ikisinin arasındaki farkı açıklayabiliriz. “Yarın yüzde yüz yağmur yağacak”, ifadesi kehanettir. “Yarın, yağmur yağma olasılığı yağmama olasılığından fazladır.” Başka bir deyişle “yarın yüzde 51 yağmur yağacak” demek ise öngörüdür (Mütercimler, 2006: 200).

Şirket açısından **stratejik mimari**, şu anla gelecek arasındaki bağıdır. Yeni bir fırsat arenasında kazanmamızı sağlayacak bir konum yaratmak için şu anda ne yapmamız, hangi yeni yetenekleri geliştirmemiz, hangi yeni müşterileri gruplarını anlamaya çalışmamız, hangi dağıtım kanallarını incelememiz gerektiğini söyler (Prahalad, 1997: 60). Stratejik mimari ayrıntılı bir plan değildir. Büyük tablodur. Yeni işlevsellikleri yerleştirmek, yeni yetenekler elde etmek, mevcut yetenekleri geliştirmek ve müşteri ara yüzünü yeniden tasarlamak için geniş kapsamlı bir gündemdir (Prahalad, 1997: 61). Stratejik mimari, şehir içi caddelerin ayrıntılı bir planından çok, şehirlerarası otoyolların haritasına benzer. Genel bir yön duygusu vermekle yetinir, güzergâh üzerindeki bütün yan yolları göstermez (Hamel ve Prahalad, 1995: 125).

Stratejik liderlik; Yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır. Stratejik liderlik; amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik prosesler gibi görüntüyü en temel anlamında var eden mantıklı ve iyi düşünülmüş eylemi yönetmek ve denetlemektir. Stratejik liderlik, yalnızca bugün başarı ile ça-

lışmayı değil, aynı zamanda da derin ve kalıcı değişim, dönüşümü örgütün özünde yerleşik hale getirmeyi de içerir (Sullivan ve Harper, 1997: 69).

3. STRATEJİ KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Başlangıçta generallik sanatı, savaş sanatı karşılığı kullanılan strateji kavramının günümüzdeki anlamı çok daha geniştir. Çağdaş strateji, sadece generalleri değil, aynı zamanda devlet adamlarını da yakından ilgilendirmektedir. Yirminci yüzyılda, savaşın ve stratejinin unsurlarında ve boyutlarında önemli değişiklikler gerçekleşti. Ayrıca, devlet yönetiminde politikanın üstünlüğü prensibinin benimsenmesi ile politikacılar ulusal güvenliğin sağlanmasından ve gerektiğinde savaşın, politikanın bir aracı olarak kullanılmasından sorumlu oldular. Savaşa karar vermek, savaşın amacını, hedeflerini ve savaşta kullanılacak şiddetin derecesini belirlemek politikanın görevidir. Bu nedenle de politikacılar savaşın doğasını ve stratejinin esaslarını bilmek zorundadırlar. Generaller ise politikanın tayin ettiği hedefleri yine politikanın tahsis ettiği kaynaklarla elde etmekten sorumludurlar (Eslen, 2005: 85).

"Strateji" sözcüğünün kökenini yazarlar, etimolojik açıdan ele aldıklarında, "generallik sanatı" anlamına gelen Yunanca kökenli strategos sözcüğüne bağlamaktadırlar. Strategos, devletin bir aracı olarak askerî güç olması nedeniyle hem orduyla hem de askerî gücün yönetilmesi, sevk ve idaresinin idari mekanizması demek olan generallikle-amirallikle bağlantılıdır. Eski Yunanca'dan çeviri yapan bazı yazarlar strategos kavramını "generaller saltanatı" olarak da yorumlamaktadır. İster "saltanat", isterse "sanat" olarak kullanılsın, kavramın "yönetmek" ve "yöneticilikle" ilgili olduğunu görmekteyiz (Mütercimler, 2006: 38). Stratejiyi günlük yaşamımızda da çoğu kez farkında olmadan kullanırız. Örneğin; maaşımızın ailemizi geçindirme yöntemine kafa yormak, stratejik bir olaydır. Bu düşünce aşaması stratejinin "teori boyutunu", bunun eldeki koşul ve olanaklara göre kullanılması da "uygulama boyutunu", literatürdeki deyimleriyle "stratejik teknolojiyi" oluşturur. Askerî terimle buna "sevk ve idare" denilmektedir (Mütercimler, 2006: 39).

Bütün bu ifadelerden yola çıkarak stratejiyi, düşmanın neleri yapıp, yapamayacağını belirleyerek, genel bir plan yapmak ve kendi güçlerimizi şartlara uygun yerleştirip gerektiğinde de harekete geçirmek olarak tanımlayabiliriz (Üzün, 2000: 1). Strateji hakkında günümüze kadar aktarılan en eski yazılı eser, bundan yaklaşık 2050 yıl önce 1051 yılında, Romalı büyük devlet adamı ve önemli komutan Gaius Jullius Ceasar'ın (Jul Se-zar) yazmış

olduğu 240 sayfalık “Gullia Savaşı” adlı kitaptır. Ayrıca 1700 yılından bu yana yazılmış pek çok eser bulunmaktadır. Yalnızca Napolyon Savaşları hakkında 10.000’den fazla eser yazılmıştır (Mütercimler, 2006: 40).

Stratejik Yönetim alanında önemli bir yeri olan I. Ansoff stratejiyi, risk ve belirsizlik halinde yetersiz bilgi ile karar alma yöntemi olarak, M. Porter ise kavramı rakiplere üstünlük sağlayacak karar ve faaliyetler olarak tanımlamıştır. O halde bütüncül bir yaklaşımla strateji; işletmeye istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü kazandırmak amacı ile, işletmeyi ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması, gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci olarak tanımlanabilir (Dinçer, 2003: 18-21).

Kavrama özellikle kökeni konusunda farklı yaklaşımlar olmasına rağmen, hepsinde şu ortak anlayışın var oldu söylenebilecektir: kısaca kavram istikamet gösterme ile ilgilidir. Strateji, Türkçe karşılığı olmayan bir kelimedir. 1970’li yıllardan itibaren sosyal bilimlerde kullanılmaya başlanmış, işletme ve yönetim alanına ise 20. yüzyılın ikinci yarısında girmeye başlamıştır. Strateji kavramı, burada da yine aynı anlayışla, işletmenin çevresi ile olan ilişkilerini düzenleyen ve rakiplere üstünlük sağlamak amacı ile örgütün kaynaklarını harekete geçiren bir anlamsal içeriğe sahip olmuştur. Stratejinin işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri düzenlediği konusunda hemen hemen görüş ayrılığı bulunmamaktadır (Şimşek ve Öge, 2005: 30). Stratejik Yönetimin tarihsel gelişimi aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo 1. Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi

	Ana tema	Odak noktası	Kavram ve teknikler	Örgütsel göstergeler
1950'ler	Bütçe, üretim planlama ve kontrol	Bütçeler yoluyla mali kontrol	Mali bütçeleme, yatırım planlama ve proje değerlendirme	İşletmenin kilit fonksiyonu olarak finansal yönetim
1960'lar	İşletme Planlama	Planlı büyüme	Piyasa tahminleri, Çeşitlendirme ve Sinerji	Planlama bölümlerinin geliştirilmesi, çok çeşitlendirilmiş yapının doğuşu
1970'ler	İşletme stratejisi	Portföy planlaması	Portföy planlamasının bir unsuru olarak Stratejik İş Birimleri (SİB), Tecrübe Eğrileri, Pazar payı dönüşümleri	Stratejik kontrol ve finansal bütünleşme, işletme bölümleri ile merkez arasında bir diyalog olarak stratejik planlama
1980'ler	Rekabet ve sektör analizi	Sektör ve Pazar seçme, bunlar arasında konumlama	Sektör yapısının analizi	Cazip olmayan işletme birimlerinin tasfiyesi, aktif varlık yönetimi
1990'lar	Rekabet Üstünlüğü	İşletmenin rekabet üstünlüğü alanları, stratejinin dinamik boyutu	Kaynak analizi, Örgüt kapasitesi ve Yeterliliği Analizi, Hız Analizleri, Cevap Verebilme Düzeyi	Şirketin yeniden yapılandırılması, Değişim mühendisliği, stratejik birleşmeler, yönetim bilgi sistemleri, insan kaynakları yönetimi, yeni örgütsel formlar yoluyla örgütsel kabiliyet ve kapasitesinin yeniden tasarımı

Kaynak: Grant, 1995'ten aktaran Kısacık S., Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin İzledikleri Rekabet Stratejileri; Adana'daki Kobiler Üzerinde Bir Çalışma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2005, s.25.

4. STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI VE ÖNEMİ

Küreselleşme ve bunun sonucu olarak rekabetin yoğunlaşması, stratejik yönetimin her geçen gün daha fazla önem kazanması sonucunu doğurmaktadır. Stratejik yönetimin özelliklerini ortaya koymadan önce “stratejik yöne-

tim” kavramının tanımlanmasında yarar bulunmaktadır. Stratejik yönetim alanında önemli çalışmaları bulunan John M. Bryson’un tanımı şu şekildedir (Güçlü, 2003: 63):

“Stratejik yönetim, bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir.”

İşletme bilimi açısından konuya bakıldığında yönetim, beşeri ve diğer kaynakları mümkün olan en iyi şekilde birleştirerek, örgütsel amaçlara etkin ve verimli bir şekilde ulaşma sürecidir (Akgemci, 2007: 2). Burada özellikle işletme kaynaklarının işletme amaçlarını gerçekleştirecek biçimde kullanılmasına ve bu faaliyetlerin gerçekleştirildiği sürece vurgu yapıldığı görülmektedir.

Bir başka tanıma göre yönetim, örgütün amaçlarına ulaşması için yaratıcılık, planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol gibi işlevleri yerine getirme sürecidir.

Stratejik yönetim kavramının, işletme ve yönetim alanında 20. yüzyılın ikinci yansından itibaren yaygın bir şekilde kullanıldığı görülmektedir. Stratejik yönetim kavramının da diğer kavramlar gibi tek bir tanımın yapılması oldukça güçtür. Bu bağlamda literatürde birbirine benzer olmakla birlikte farklı hususları ön plana çıkaran tanımlamaların yapıldığı söylenebilir (Akgemci, 2007: 7). Zaten stratejiyi de diğer unsurlardan ayıran olay, her kişi yada kurumun kendine has bir bakış açısı neticesinde strateji oluşturmalarıdır. Bu bakımdan strateji evrensel olmakla birlikte, stratejik kararlar için aynı evrensellik söz konusu olamaz.

Stratejik yönetim kavramı, temel olarak işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplere üstünlük sağlayabilmek veya farklılık yaratılabilmek için işletme kaynaklarının etkin kullanılmasını içeren bir anlam taşımaktadır. Bu bağlamda stratejik yönetim salt uzun dönemli, geleceğe yönelik bir plan hazırlama faaliyeti olarak değerlendirilmemelidir. Çünkü işletmenin yaşadığı çevrenin günümüzde hızlı bir değişim içerisinde olduğu düşünüldüğünde, geleceğe yönelik planlar yapmak ve bunları uygulamak çok da olası değildir (Güçlü, 2003: 71).

Stratejik yönetim, işletmenin kendisini yenilemesini, rakipleri ile arasındaki farklılıkları belirlemesini, eksik yönlerine göre önlemler almasını ve güçlü olduğu alanlarda yetkinlik kazanmasını esas alır. Stratejik yönetim konseptinden yoksun işletmeler, finansal sermayelerini ve insan kaynaklarını etkin bir biçimde kullanamamakta, kararlarını vizyon gereklilikleri yerine

günlük politikalar üzerinde temellendirmekte ve konjonktürel dalgalanmalardan olumsuz yönde etkilenmektedirler (Başar, 1997: 90). Bu bağlamda stratejik yönetim anlayışı, belirsiz, değişken ve oldukça riskli bir çevrede işletmeye belirli bir yön kazandırır. Bunun yanında stratejik yönetim, niteliksel ve niceliksel bilginin düzenlenip, belirsiz şartlar altında etkili karar verebilme yaklaşımı olduğuna göre yöneticiye yaratıcı ve sezgisel düşünce yollarını açmaktadır (Akgemci, 2007: 9).

Jauch ve Glueck stratejik yönetimin yararlarını şöyle ortaya koymaktadırlar (Jauch ve Glueck, 1989: 128):

Stratejik yönetim, örgütlere değişen durumları önceden sezme imkanını verir, Stratejik yönetim örgüte açık amaçlar ve yönelimler sağlar, Stratejik yönetimde araştırma, sürecin yöneticilere yardım edebilmesi için ilerleme sağlar, Stratejik yönetimi yerine getiren işler daha etkin ve etkilidir, Stratejik yönetim örgütte iş kararlarını sistematize eder, Örgütlerin temel problemlerinin bilinmesi, açıklanması ve yorumlanmasında yöneticilere yardımcıdır, Stratejik yönetim örgütlerin iletişimine, bireysel projelerin koordinasyonuna, kaynakların tahsisine ve bütçe gibi kısa süreli planlamanın gelişmesine yardım eder.

3. İLK 500'DE FAALİYET GÖSTEREN KONYA'DAKİ İŞLETMELERİN STRATEJİK YÖNETİME BAKIŞ AÇILARI, SORUNLARI VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ UYGULAMA ÇALIŞMASI

Burada araştırmanın amacı, kapsamı, yöntemi, bulgular ve bu bulgular ile ilgili değerlendirmeler ele alınmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı; Türkiye'de İlk 500'de faaliyet gösteren Konya'daki işletmelerin stratejik yönetime bakış açıları ile ilgili bilgiler edinmek, bu bilgiler ışığında stratejik yönetim ile ilgili sorunlarını tespit etmek ve bu sorunların çözümü noktasında önerilerde bulunmaktır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmaya söz konusu örneklem kitlesi yerli literatür taramasının ardından, gelişme trendi içerisinde olan Konya Sanayi'sinde faaliyet gösteren ve Türkiye'de İlk 500'e girmiş işletmeler olarak belirlenmiştir. Konya'da

Türkiye İlk 500'üne girebilmiş işletme sayısı 6'dır. Söz konusu işletmelerden, sadece bir yöneticinin değil özellikle üst ve orta kademeli yöneticilerden oluşan bir kitleden cevap alınmıştır. Bu şekilde her bir işletmeden alınan daha çok cevap ile daha doğru bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır. Anket sorularının geri dönüş oranının yüksek düzeyde olması isteği ile her işletmedeki yöneticiler ile yüz yüze görüşülmüş ve anket soruları doldurulmuştur.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma çalışması ile ilgili olarak üç bölümden oluşan içerisinde birden fazla seçenek barındıran 17 adet soru Likert Ölçeğine göre hazırlanmış ve sorular çalışma kapsamında belirlenen bağımlı ve bağımsız varsayımlara dayandırılmıştır. Araştırmada, bağımlı ve bağımsız değişkenler ile hipotezlerle dayandırılan toplam 17 sorunun yer aldığı anket formları kullanılmıştır. Anket soruları aşağıdaki aşamalardan geçirilmiştir;

1. İlgili literatür taranarak yabancılaşma nedenleri saptanmıştır.
2. Literatür taraması ve ilgililerle yapılan görüşmeler sonucunda, stratejik yönetimle ilgili daha önceki ölçekler tespit edilmiştir.
3. Anket örneği oluşturularak, uzmanların incelenmesine sunulmuştur.
4. Uzmanların görüş ve önerileri doğrultusunda düzenlenen anket formu, bir firmaya uygulanmıştır. Bu süreçte deneklerin, eleştirileri, sözlü ve yazılı olarak alınmaya çalışılmıştır.
5. Uygulama sonucunda gelen eleştiri ve öneriler doğrultusunda, anket formu, biçim ve içerik yönünden yeniden düzenlenmiştir.
6. Elden dağıtılıp, toplanan anketler tek tek kontrol edilip, hatalı yanıtlanmış veya boş bırakılıp yanıtlanmamış anket formları, örneklemden çıkarılmıştır.

Yanıtlar, SPSS programı veri tabanına yüklenerek, frekanslar bulunmuş ve istatistiksel işlemlere geçilmiştir. Bu araştırmada öncelikle elde edilen verilere ilişkin Güvenirlilik Analizi yapılmış daha sonra istatistiksel işlemler olarak; frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve ortalamalar arasındaki farkın test edilmesinde kullanılan T testi, Anova testi, Mann-Whitney U Testi kullanılmıştır.

3.4. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme

3.4.1. Genel Bilgiler

Araştırmaya katılanların yarıdan fazlası (% 75,7) üniversite mezunudur. Master yapanları oranı % 16,2'dir. Lise mezunu olanların oranı % 5,4 ve doktora yapanların oranı % 2,7 dir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğunun üniversite ve üzerinde bir eğitime sahip olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan üst düzey ve alt düzey yöneticilerin büyük çoğunluğunu (% 37,8) işletme bölümü mezunları oluşturmaktadır. İşletme bölümü mezunlarını Endüstri mühendisleri (% 16,2) takip etmektedir. Bu noktadan hareketle yönetim kademesinde üniversitelerde yönetim ile ilgili derslerin okutulduğu iki bölümde yoğunlaşılması üzerine ülkemizde yönetsel kültürün oluşmaya başladığı söylenebilir. İşletme ve Endüstri Mühendisliği mezunlarını sırasıyla; makine mühendisliği (% 10,8), Elektrik ve Elektronik Mühendisliği (% 10,8), Kimya Mühendisliği (% 10,8) ve İktisat bölümleri (% 5,4) takip etmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerden sadece iki tanesi 1001-1500 çalışan personel sahiptir. Geri kalanlarda ise, 101-150 kişi olan 1 işletme, 151-200 kişi olan 1 işletme, 201-250 olan 1 işletme, 301-350 olan 1 işletme olmak üzere 4 işletmedir.

Araştırmaya katılan işletme yöneticilerin faaliyet gösterdiği sektörlerin başında yüzde 29,7 ile Gıda Sektörü gelmektedir. Bu sektörü sırasıyla; Çimento (% 18,9), Kağıt (% 18,9), Alüminyum (% 16,2), ve Otomotiv-Traktör üretimi (% 16,2) takip etmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin tamamında strateji, taktik, politika ve yöntem gibi araçlar uygulanmaktadır.

Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin uzun dönemi % 35,1 ile "11-15 yıl" olarak gördüğünü söyleyebiliriz. Uzun dönem kavramı algısını sırasıyla; 15 Yıldan fazla (% 32,4), 6-10 Yıl (% 29,7) ve 1-5 Yıl (% 2,7) izlemektedir. Dünyada genel kabul görmüş ilkeler de göz önüne alındığında, işletme yöneticilerimizin uzun dönem kavramı ile ilgili algılamalarının istenilen düzeyde olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin yüzde 67,6'sı uzun dönemli, yazılı, tarihlendirilmiş ve rakamlandırılmış planlar yapmaktadır. Bu sonuca göre, işletme yöneticilerinin stratejik yönetimin en önemli unsurlarından bir tanesi olan uzun dönemli plan yapma eğiliminde olduklarını söyleyebiliriz.

Araştırma bulgularına göre işletme yöneticilerinin % 97,3'ü geleceğe ilişkin bir gelecek planlaması faaliyeti içerisinde iken, sadece % 2,7'si böyle bir faaliyet yapmamaktadır. Yöneticilerin geleceğe ilişkin planlama yapımlarının stratejik yönetim adına önemli bir olgu olduğu söylenebilir.

3.4.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çevre Faktörlerine İlişkin Tehdit Algılamaları

Araştırmaya katılan işletme yöneticilerine göre en büyük tehdit 3,24 ortalama ile döviz kurudur. Diğerleri sırasıyla endüstrideki ve teknolojiadaki değişim (3,00), rakiplerin üretim teknolojileri (3,00), rakiplerin pazara giriş ve çıkışları (2,95), enflasyon (2,92), otomasyon teknolojisi (2,92), rakiplerin ürün farklılaştırması (2,92), pazardaki rakiplerin büyüklüğü (2,89), ar-ge çalışmalarının artan önemi (2,84), faiz hadleri (2,78), dış ticaret politikası (2,76), hükümet değişiklikleri (2,59), siyasi eğilimdeki değişimler (2,51), vergi mevzuatı (2,49) gümrük tarifeleri (2,43), uluslar arası rekabet düzeyi (2,35), dış politika (2,30), ekonomik büyüme (2,27), beyin göçü (2,16) ve kanunlardır (2,08).

3.4.3. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kullandığı Stratejik Analiz Araç ve Tekniklerine İlişkin Bilgiler

Araştırmaya katılan yöneticilerin kullandığı stratejik analiz araç ve tekniklerini belirlemek üzere beşli Likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Araştırma bulgularına göre işletme yöneticilerinin en çok kullandığı yöntem 3,22 ortalama ile Risk Analizidir. Risk Analizi tekniğini sırasıyla, Çoklu oylama (2,05), Arama konferansı (2,03) izlemektedir.

3.4.4. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Düzenli Yaptıkları Çevre Analizlerine İlişkin Bilgiler

Araştırmaya katılan yöneticilerin çevre faktörlerine ilişkin düzenli yaptıkları analizleri belirlemek beşli Likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Araştırma bulgularına göre; araştırmaya katılan yöneticiler en çok rakipleri (3,46) ile ilgili çevre analizleri yapmaktadırlar. Bu bakımdan rakiplerin davranışlarının işletme yöneticileri için büyük bir anlam ifade ettiği söylenebilir. Rakipler ile ilgili çevre analizini sırasıyla Ekonomik Çevre (3,35), Teknolojik

Çevre (3,24) ve Politik Çevre (2,16) izlemektedir. Hukuki Çevre ile ilgili analiz yapma düzeyinin ise son derece düşük olduğu söylenebilir.

3.4.5. Stratejik Yönetime İlişkin Kontroller ve Sağlanan Faydalara İlişkin Bilgiler

Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin hepsi stratejik amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı konusunda kontrol yapmaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerde stratejik yönetimin pratikte işletmeye sağladığı faydaları tespit etmek amacıyla birden fazla seçeneğin işaretlenebileceği bir ölçek oluşturulmuştur. Araştırma bulgularına göre işletmelere stratejik yönetimin sağladığı en önemli faydanın % 81,1 ile “kar artışını sağlamak” olduğu söylenebilir. Bu faydayı sırasıyla; Geleceği plânlama ve öngörü gerçekleştirmeyi sağlamak (% 64,9), Sürekli değişimi ve dinamizmi sağlamak (% 54,1), Büyümeyi sağlamak (% 51,4), Pazar payını arttırmayı sağlamak (% 45,9) izlemektedir.

3.4.6. Stratejik Yönetim Sürecinde Karşılaşılan Güçlüklere İlişkin Bilgiler

Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin stratejik yönetim sürecinde karşılaştığı güçlüklere tespit etmeye yönelik olarak sorular sorulmuştur. Araştırma bulgularına göre, işletme yöneticilerinin karşılaştığı sorunların başında 2,97 ortalama ile “Vasıflı işgören tedarikinde yaşadığımız sorunlar stratejik amaçlarımıza ulaşmamızı olumsuz etkilemektedir.” unsuru gelmektedir. Bu unsuru sırasıyla; Döviz kuru ve faiz rakamları stratejik amaçlarımıza ulaşmamızı olumsuz etkilemektedir (2,95), Yaşanan siyasi belirsizlikler stratejik amaçlarımıza ulaşmamızı olumsuz etkilemektedir (2,78), Olası bir ekonomik kriz riski stratejik amaçlarımıza ulaşmamızı olumsuz etkilemektedir (2,62), Vergiler ve tarifeler stratejik amaçlarımıza ulaşmamızda engel teşkil etmektedir (2,41) gelmektedir. Ayrıca ülkemizde uzun dönem kavramı ile ilgili bir belirsizlik olduğu ve çalışanlar arası uyumsuzluğun da stratejik amaçlara ulaşmayı olumsuz etkileyeceği söylenebilir.

3.4.7. Varsayımlara İlişkin Bilgiler

Araştırmaya katılan yöneticilerin planlama dönemlerine göre tehdit algılamalarında bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Elde edilen veriler Mann-Whitney U Testi ile analiz edildiğinde, 0,05'ten küçük olan değerlerin

sayıca fazla olduğu dolayısıyla “Kısa vadeli faaliyet planı yapan yöneticilerin tehdit algılamaları uzun vadeli stratejik planlama yapanlara göre daha yüksek” olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin mezun oldukları bölümlerin tehdit algılamalarını ilişkin bir farklılık oluşturup oluşturmadığı araştırılmıştır. Elde edilen veriler Mann-Whitney U Testi ile analiz edildiğinde, 0,05’ten küçük olan değerlerin sayıca çok az olduğu dolayısıyla “Üniversitelerin Sosyal Bilimler bölümlerinden mezun olan yöneticiler ile Mühendislik Bilimleri bölümlerinden mezun olanlar arasında tehdit algılaması açısından bir fark olmadığı” söylenebilir.

Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin tehdit algılarının sektörlere göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Elde edilen veriler Anova Testi ile analiz edildiğinde, “Araştırmaya katılan yöneticilerin tehdit algılamaları faaliyette buldukları sektörlere göre farklılık gösterdiği” söylenebilir.

İşletme yöneticilerin stratejik analiz araç ve tekniklerini bilip bilmedikleri araştırılmıştır. Elde edilen veriler, T Testi ile analiz edilmiş, t değeri 0,05 olarak kabul edilmiş, 0,05’in altındaki değerler anlamlı bulunmuştur. Buna göre; “Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin, stratejik yönetim araç ve teknikleri hakkında geniş bilgileri olmadığı” söylenebilir.

Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinden uzun dönemli planlama yapanların stratejik yönetim süreci aşamalarını uygulama düzeylerinin uzun dönemli planlama yapmayanlara oranla daha yüksek olup olmadığı araştırılmıştır. Elde edilen veriler Mann-Whitney U Testi ile analiz edildiğinde, 0,05’ten büyük olan değerlerin sayıca çok fazla olduğu dolayısıyla “Uzun dönemli planlama yapan yöneticilerin stratejik yönetim süreci aşamalarını uygulama düzeyi daha yüksek olmadığını” söyleyebiliriz.

Araştırmaya katılan işletmelerden büyük ölçekli olanların, stratejik yönetimdeki sorunlarının küçük ölçekli olanlara oranla daha fazla olup olmadığı araştırılmıştır. Elde edilen veriler Mann-Whitney U Testi ile analiz edildiğinde; “p” değeri 0,05’ten küçük olan çok sayıda seçenek olduğundan, “Büyük ölçekli işletmelerin yöneticilerinin stratejik yönetimdeki sorunların küçük ölçekli işletme yöneticilerine göre daha yüksek” olduğunu söyleyebiliriz.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Önceleri ismi sadece savaşla anılan “strateji”, günümüzde giderek zor ve acımasız hale gelen rekabet ortamının adeta bir savaş alanı gibi algılanması ile neredeyse artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Stratejinin bir zorunluluk haline gelmesinin temellerinde küreselleşme olgusunun yattığını ifade etmek de yanlış olmayacaktır. Çünkü küreselleşme ile beraber rekabetin bambaşka bir boyut kazandığı değişen iş yapma şekillerinden de görülmektedir. Önceleri sadece yan komşusu ve faaliyet gösterdiği sanayi sitesindekilerle rekabet içinde olan hatta çoğu zaman olmayan bir işletmenin artık belki de ismini hiç duymadığı ülkelerde rakipleri vardır. Bununla beraber bir işletmenin tek bir ürünle ve onu hiç geliştirmeden ayakta kalabilmesi de neredeyse imkansız hale gelmiştir. Önceleri Japonlara “mucit” unvanını kazandıran ve sürekli var olanı geliştirmeyi hedefleyen Kaizen felsefesi artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Konu; işletmenin yaşam sürecini uzatıp ayakta kalmasını sağlamak olduğuna göre, bu bir uzun vadeli iştir ve strateji gerektirir.

Strateji kavramının iş dünyası ile anılmaya başlaması ile birlikte yapılan bilimsel çalışmaların pek çoğunda iş dünyası, “savaş alanı” olarak nitelendirilmiş, işletme yöneticileri ise birer ordu komutanı gibi lanse edilmiştir. Bu şekilde bir yaklaşım yönetim de istenen olgu olan katılcılığın önünü tıkasa da sonraları, stratejinin hayatımızın her alanına girmesi ile birlikte yerini daha örgütsel bir yaklaşım olan “kurumsal stratejilere” bırakmıştır.

Stratejik yönetim kavramının iş dünyasına kazandırdığı en önemli olguların başında ise vizyon ve misyon kavramları gelmektedir. İşletmenin varlık nedenini açıklayan ve gelecekte nerede olmak istediğini yazılı bir ifade halinde yönetici ve çalışanların gözleri önüne koyan bu kavramların iş dünyası açısından önemi göz ardı edilmemelidir. Özellikle son yıllarda ülkemizde yoğunlaşan kalite yönetim sistemi çalışmaları ile birlikte önem kazanan ve yazılı halden çıkarılıp uygulamaya dönüştürülmesi arzu edilen vizyon ve misyon kavramları; işletmeler açısından artık son derece büyük önem arz eden ve bir işletmeyi diğerinden ayıran, prestij sağlayan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Şüphesiz stratejik yönetimle ilgili en önemli unsur, stratejik yönetim sürecidir. İşletmeler stratejilerin belirlenmeye başlaması aşamasında, elde edilen sonuçların değerlendirilmesine kadar pek çok aşamayı içinde barındıran bu süreç, iyi yönetilmeli ve kontrol edilmelidir. Günümüz yoğun rekabet ortamında bu sürecin her aşamasının ne denli önemli olduğu gerçeği giderek

daha da algılanmaktadır. Bu bakımdan gerek stratejilerin belirlenmesi, işletmenin dış ve iç çevresinde olup bitenlerin analiz edilmesi, işletmenin bu çevre koşullarına içsel ve dışsal uyumunun sağlanması ve gerekse tüm bunların kontrol edilme dereceleri stratejilerden sorumlu üst yönetimin stratejilere bakış açılarını ortaya koyar. Bu noktadan hareketle; tüm bu sürece değer veren bir yönetimin stratejik yönetimi benimsemiş olduğunu iddia etmek yanlış olmayacaktır.

Stratejik yönetimle ilgili karşılaşılan sorunların temelinde bu sürecin iyi algılanmaması yatmaktadır. Ayrıca ülkemizde uzun dönem kavramı ile ilgili de bir belirsizlik olduğu ifade edilmelidir. Son 10 yılda yaşanan ekonomik krizlerin, özellikle yöneticilerin “uzun dönem” kavramına ilişkin bakış açılarında farklılıklar ortaya koyduğu bir gerçektir. Kimi yöneticiler; ülkemizde 5 yıl sonrası bile uzun dönem olarak nitelendirirken kimileri ise 10 yıldan fazlasını uzun dönem olarak nitelendirmektedir.

Ülkemizde karşılaşılan bir diğer sorun ise; uzun dönemli, yazılı, tarihlendirilmiş ve rakamlandırılmış planların öneminin henüz algılanmamış olmasıdır. Çoğu zaman da misyon ve vizyon bildirelerinin kağıt üzerinde kaldığını ve uygulamaya yansıtılmadığını da söylemek yerinde olacaktır.

İşletme yöneticilerimizin henüz stratejik yönetimi ve gereklerini tam olarak anlamadıkları gerçeği de göz önüne alınarak, stratejik yönetim araç ve tekniklerinden bihaber oldukları veya bazılarını bilip uygulamasalar bile bunun bir stratejik yönetim aracı veya tekniği olduğunun farkında olmadıkları söylenebilir. Bu bağlamda, bir stratejik yönetim süreci olan çevre analizlerinin de bilinçli ve teknik değil gözlem esasına dayalı ve çoğu zaman da sezgisel yaklaşımlarla yapıldığı gerçeği ile karşı karşıya kalmaktayız.

Stratejik yönetim sürecinin çevre analizi boyutu ile ilgili karşılaşılan hataların başında ise bölümlendirilmiş fakat topyekün bir analiz yerine sadece belirli değişkenlerin gözlem metodu ile üstünkörü incelenmesi gelmektedir. Bu bakımdan bir işletme üst yönetimi tarafından sürekli yapılması gereken ekonomik, hukuki, teknolojik ve politik çevre ile rakiplere ilişkin analizlerin pek fazla yapılmaması stratejik yönetim sürecini olumsuz yönde etkilemektedir. Tüm bu yorumlardan çıkarılacak sonuç ise; işletme yöneticilerimiz stratejik yönetimin ne olduğunu tam olarak bilmemektedir ve dolayısıyla uygulayamamaktadır.

İşletme çalışanları arasındaki olası uyumsuzlukların, ülkemizde son dönemde yaşanan siyasi ve ekonomik krizlerin ve özellikle son 5 yıldır çok

düşük seviyelerde seyreden döviz kurunun stratejik amaçlara ulaşmada olumsuz etkenler olarak karşımıza çıktığını söylemek yerinde olacaktır.

Ülkemizdeki işletmelerin en büyük problemlerinden birisi olan “kurumsallaşamama” neticesinde işletmelerin üst kademe yöneticileri olarak aile fertlerinin seçilmesi ve yine çalışanlar olarak da aile bireylerinin istihdam edilmesi, özellikle yönetim kademesindeki profesyonelleşmenin önünü tıkamaktadır. Bu bağlamda; profesyonel yönetim anlayışına sahip olmayan işletmelerin stratejik yönetim anlayışını benimsemesi ve uygulaması zor bir ihtimal olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca stratejik amaç ve hedefleri algılama düzeyi az olan işgörenlerin, süreci olumsuz etkileyebileceğini de söylemek yanlış olmayacaktır.

Tüm bu öncelikli problemler göz önüne alınarak bir işletmede stratejik yönetim anlayışının benimsenmesi ve uygulanmasının önünün açılması amacıyla aşağıdaki çözüm öneriler sunulabilir;

- İşletmelerde kurumsallaşma süreci bir an önce başlatılmalı, bu süreçte profesyonel yöneticiler ve konusunda uzman danışmanlarla çalışılmalıdır.
- Konulan stratejik amaç ve hedefler; nicel ve sonuçları ölçülebilir olmalıdır.
- İşletmenin oluşturulan vizyon ve misyonu işletme faaliyetlerini eksiksiz desteklemeli ve kağıt üzerinde kalmamalıdır.
- İşletme stratejileri belirlenirken; en az bir stratejik analiz araç ve tekniği iyi öğrenilmeli ve uygulanmalıdır.
- İşletme stratejileri oluşturulurken, birden çok alternatif belirlenmeli ve belirlenen alternatiflerden duruma en uygun olanı seçilerek uygulanmaya konulmalıdır.
- Stratejik amaçlara ulaşmada insan kaynakları büyük önem taşımaktadır, bu bakımdan doğru işte doğru işgören istihdam edilmelidir.
- Çalışanlar arası uyumsuzluğu en aza indirecek yönde işletme içi eğitim faaliyetleri düzenlenmelidir.
- Alınan stratejik kararlar ve önemi ile ilgili olarak işgörenler sürekli bilgilendirilmeli ve amaçlara ulaşma yönünde teşvik edilmelidir.
- Oluşturulacak olan stratejik kararlarla ilgili alt kademe yöneticilerinin görüşleri göz önünde bulundurulmalı, katılımcı yönetim uygu-

lanmalıdır. Çünkü alınan stratejik kararları uygulayacak olanlar alt kademe yöneticilerin kendileridir ve bu kararların onlar tarafından benimsenmesi büyük önem arz etmektedir.

- İşletmelerin karşılaştığı en büyük sorun olan vasıflı işgören bulamamanın çözümü olarak, mesleki eğitime yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Özellikle lise ve dengi eğitim kurumlarındaki mesleki eğitim faaliyetleri, sanayi ile işbirliği içine olmalıdır.
- İşletmeler, iç ve dış çevre analizlerine ilişkin düzenli ve planlı analizler yapmalı ve bu analizler alınacak olan kararlara ışık tutmalıdır.
- İşletme, faaliyet gösterdiği sektöre ilişkin tüm gelişmeleri takip etmeli, sektörün kullandığı teknolojiden uzak kalmamalıdır.
- Rakiplerin davranışlarına ve ürünlerine ilişkin sürekli analizler yapılmalıdır. Pazarda uygulanacak olan stratejide bu analiz sonucu elde edecek olan veriler kullanılarak daha fazla geri bildirim alınmalıdır.
- Sektördeki rakip işletmeler incelenmeli gerekirse rekabetçi kıyaslama “benchmarking” yapılmalı, işletmenin yapısı stratejik amaçların uygulanabilirliğine uygun hale getirilmelidir.
- Eğer işletmenin mevcut yapısı sayılan tüm bu önerileri kaldıramayacak kadar hantallaştıysa, işletme “Değişim Mühendisliği” ile topyekun bir yapılanmaya tabi tutulmalıdır.

KAYNAKÇA

- Abraham, Stanley C., (2006), “*A Practical Guide for Competitive Success*”, Thomson South-Western, United States.
- Akad, Mehmet Tanju, (2003), “*Strateji Üzerine*”, Kastaş Yayınları, İstanbul, 2003.
- Akgemci, Tahir (2007) “*Stratejik Yönetim*”, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Başar, H., (1997) “*İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, Yönetim ve Organizasyon Seminer Notları*”, KTO Yönetici Eğitim Merkezi Yayınları, Konya.
- Bryson, John M., (1995), “*Strategic Planning For Public and Nonprofit Organizations*”, Revised Edition, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Byars, L.L., (1992), “*Concepts Of Strategic Management*”, Harper Collins Publishers, New York.
- Christensen, C., M., (1998), “*Strateji belirlemek: Yaparak Öğrenmek*”, Harvard Business Review, Power Özel Ek, Ocak 1998.
- Coulter, Mary, (2005), “*Strategic Management*”, Third Edition, Pearson Education.

- Dinçer, Ömer, (2003), “*Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*” Altıncı Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Drucker, Peter, F., (1998) “*Peter Drucker on The Profession of Management*”, HBS Press, Massachusetts.
- Drucker, Peter, F., (1999), “*Management Challenges for the 21st Century*”, Harper Collins Press, New York.
- Eslen, Nejat, (2005), “*Tarih Boyu Savaş ve Strateji*” Truva Yayınları, Genişletilmiş 3. Baskı, İstanbul.
- Fiztroy, Peter, Hulbert, (2005), James M., “*Strategic Management*”, Wiley Inc..
- Güçlü, N., (2003) “*Stratejik Yönetim*”, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 2.
- Hamel, Gary; Prahalad, C.K., (1995), “*Geleceği Kazanmak*”, Çev: Zülfü Dicleli, Anadolu Grubu Yayınları, İstanbul.
- <http://www.tdk.gov.tr>, erişim: 04.06.2007
- Jauch, L. Glueck, W., (1989), “*Strategic Management and Business Policy*”, New York, McGraw Company.
- Karlöf, Bengt, (1989), “*Business Strategy*”, Macmillan Reference Books, London.
- Kısacık S., (2005) “*Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin İzledikleri Rekabet Stratejileri; Adana'daki Kobiler Üzerinde Bir Çalışma*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- KOSGEB, (2004), “*Strateji ve Stratejik Yönetim*” Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Merkez Müdürlüğü, KOSGEB Yayınları, Ankara.
- Lowson, Robert H., (2004), “*Strategic Operations Management*”, Routledge Taylor and Francis Group, London.
- Mütercimler, Erol, (2006), “*Yüksek Stratejiden Etki Odaklı Harekâta Geleceği Yönetmek*”, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Prahalad C.K., (1997), “*Büyüme Stratejileri*”, Sabah Kitapları, İstanbul, 1997.
- Stratejinin Yeni Gurusu, (1994), *Strateji Bir Devrimdir*, Capital Yönetim Dizisi-2.
- Sullivan, Gordon R., Harper, Michael V., (1997), “*Umut Bir Yöntem Olamaz*” Çev: Ayşe Bilge Dicleli, Boyner Yayınları, İstanbul.
- Şimşek, M., Şerif, Öge, Serdar, (2005), “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Yelken Basım Yayım Dağıtım, Konya.
- Ülgen, Hayri; Mirze, Kadri, (2004), “*İşletmelerde Stratejik Yönetim*” Literatür Yayınları, İstanbul.
- Üzün, Cengiz, (2000), “*Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*”, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir.