
**STRATEJİK YÖNETİMDE GELECEĞİ KAZANMAYA YÖNELİK STRATEJİK
LİDERLİK TEMALARI AÇISINDAN BİR DEĞERLENDİRME: GAZİANTEP
ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE GERÇEKLEŞTİRİLEN BİR ALAN
ARAŞTIRMASI**

Ali Haluk PINAR

Doç. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü,
e-posta: halukpinar@ksu.edu.tr
ORCID: 0000-0002-9164-7808

Öz

Geleceği kazanmak, günümüz işletmelerinin başta gelen amacı haline gelmiştir. Geçmişte başarılı olan pazar lideri işletmelerden bugün bahsedilmemektedir. Birçok işletme ise pazarda çok gerilerde kalmıştır. Bu araştırmada işletmelerin geleceklerini kazanmalarında stratejinin ne gibi bir rol üstlenebileceği incelenmiştir. Daha sonra ise geleceği kazanmak açısından ön plana çıkan stratejik liderlik temalarının neler olduğu ele alınmıştır. Ardından, Gaziantep organize sanayi bölgesinde yer alan orta ve büyük ölçekli işletmelerin bu temalar açısından performanslarının değerlendirildiği bir alan araştırmasına yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Strateji, Geleceği kazanmak, Stratejik liderlik temaları, Gaziantep organize sanayi bölgesi.

**AN EVALUATION OF STRATEGIC LEADERSHIP THEMES TO WIN THE
FUTURE IN STRATEGIC MANAGEMENT: A FIELD STUDY IN THE
ORGANIZED INDUSTRIAL ZONE OF GAZİANTEP**

Abstract

Winning the future has become the primary goal of today's businesses. Market-leading businesses that were successful in the past are not mentioned today. Many businesses are far behind in the market. In this research, the role that strategy can play in gaining the future of enterprises is examined. Afterwards, the strategic leadership themes that come to the fore in terms of winning the future are discussed. Then, a field research was conducted to evaluate the performance of medium and large scale enterprises in Gaziantep organized industrial zone in terms of these themes.

Keywords: Strategy, to win the future, Strategic leadership themes, Gaziantep organized industrial zone.

1. GİRİŞ

Rekabet ortamı endüstri yapılarını sürekli olarak yeniden şekillendirmektedir. ABD’de 1955 yılının 500 büyük şirketinden bugüne gelebilenlerin sayısı sadece 77’dir (Ateş, 2010:52). 1983’te Royal Dutch / Shell araştırması, Fortune dergisinin 1970’te saptadığı 500 büyük şirketten üçte birinin ortadan yok olduğunu belirlemiştir (Senge, 1993: 26). Clark Gilbert’in araştırmasına göre; bir şirketin S&P 500’de ortalama yer alma süresi 1958’de 61 yılken, 1980’de 25 yıla kadar inmiştir. Bugün ise sadece 18 yıldır! (Elgin, 2013). 2016 yılında Fortune 500’de yer alan firmaların %26’sı, 2017 yılında listeye girememişlerdir (Ruscuklu, 2017).

Rekabet koşullarına uygun hareket etmeyen firmalar gerilemektedirler. Firmaların sektör lideri olmaları bile onların konumunu garanti etmemektedir. Önemli olan zirveye çıkmak değil orada kalabilmektir ifadesini doğrulayan çok sayıda örnek vardır. Bu çalışmada önce geleceği kazanmaya ilişkin literatür bulgularına değinilecek ardından geleceği kazanmaya yönelik stratejik liderlik temaları açısından Gaziantep organize sanayi bölgesi işletmelerini değerlendirmeye yönelik bir alan araştırmasına yer verilecektir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Bitmeyen Döngü: Zirveye Çıkanlar, Zirveden Düşenler

Elektronik gelişmelerin çok pahalı olacağını ve yüksek kaliteli baskı yapan makinelerin pazarda her zaman bir köşesi bulunacağını düşünen Gestetner, geliştirilen fotokopi makinelerine rakip olarak küçük boy baskı yapan matbaa makineleri üretmiş ancak bunda tahmin edileceği gibi başarılı olamamıştır (De Bono, 1996:43). Xerox ise 1959’da ilk otomatik düz kağıt ofis fotokopi makinesi Xerox 914’ü piyasaya sürmesinin ardından iyi bir ivme yakalamıştır.1970’te ise Kaliforniya Palo Alto’da kurdukları araştırma bölümü ilk kişisel bilgisayar olan Alto’yu geliştirmiştir. Ancak Xerox yönetimi fotokopi makinelerinin satışından o kadar memnundur ki geliştirilen yeni teknolojinin neler vaat ettiğini görememiş ve risk almak istememiştir. Palo Alto’daki ilk kişisel bilgisayarlar üzerinde çalışan mühendisler bir süre sonra şirketten ayrılarak Apple ve Microsoft gibi şirketlerle çalışmaya başlamışlardır (Keough, 2009:292).

Rekabet koşulları zaman içerisinde tüm bir sektörü yeniden şekillendirebilmektedir. Örneğin, yarı iletkenler sektörünün 1955-1995 yılları arasındaki sektör liderleri incelendiğinde 1955 yılında sektör lideri olan firma RCA iken, ikinci sırada yer alan firma Sylvania’dır. 1965 yılında Motorola ve Texas Instruments gibi oyuncular sektörde önemli rol almaya başlarken RCA ve Sylvania şirketlerinin güç kaybetmeye başladıkları görülmektedir. 20 yıl gibi bir sürede RCA ve Sylvania bu sektörden çıkarken, Intel, Toshiba ve Hitachi şirketleri yeni liderler olmuşlardır (Tushman ve O’Reilly, 1996:29).

Zirvede olmanın verdiği rehavete bir başka örnek ise bilgisayar şirketi olan IBM’dir. Toshiba şirketi 1985’te ilk laptopu piyasaya sürmesine rağmen, bilgisayar sektörünün öncü şirketlerinden olan IBM, ancak 1992 yılında bu piyasaya girmiş ve piyasaya girmek için geç kalmadıklarını “büyük ve zengin bir şirket oldukları için bir gün Toshiba’yı geçeceklerini” belirtmişlerdir. Ancak bu hiçbir zaman gerçekleşmemiştir (Hamel, 1998:17).

Aşağıda Tablo (1-1) ve (1-2)'de PC şirketlerinin 1990-1997 yılları arasındaki global gelirleri ve sıralamadaki yerlerindeki değişimler yer almaktadır.

Tablo1.1. PC Şirketlerinin 1990'daki Gelirleri

Sıralama	Şirket	Satışlar -
1.	IBM	9.64
2.	Apple	3.85
3.	NEC	3.62
4.	Compaq	3.60
5.	Toshiba	2.49
6.	Olivetti	1.79
7.	Groupe Bull	1.42
8.	Fujitsu	1.42
9.	Unisys	1.18
10.	Commodore	1.00
11.	Hewlett-	.63
12.	Dell	.55

Kaynak: Curry ve Kenney, 1999:18

Tablo 1.2. PC Şirketlerinin 1997'deki gelirleri

Sıralama	Şirket	Satışlar-
1.	Compaq	14.35
2.	IBM	10.8
3.	Packard Bell	9.05
4.	Dell	8.2
5.	Hewlett	7.6
6.	Gateway	5.1
7.	Apple	4.8
8.	Acer	3.4
9.	Fujitsu	3.4

Kaynak: Curry ve Kenney,1999:18

Tablolardan da görüleceği gibi yedi yıl gibi bir sürede endüstri sıralamasında tahmin edilemeyecek değişimlerle karşılaşılabilir. Gary Hamel (1998:11)'in şu ifadeleri bu tabloları en iyi şekilde özetlemektedir: "Geçen günlerde Dell isimli bir bilgisayar firmasının değeri General Motors'un piyasa değerini aştı. Geçmişe on yıl öncesine dönüp Dell bilgisayarlarının kaynakları nerede diye soracak olsaydım, fazla bir kaynak bulabilir miydim?".

2008 yılına gelindiğinde ise bilgisayar sektöründe HP 1. sırada, Dell 2. sırada yer almaktadır. Bununla birlikte sıralamada önemli değişimler olmuş, Tayvanlı Acer 3. Sıraya ve Çinli Lenovo 4. sıraya yerleşmiştir. Lenovo, 2005 yılında IBM'in PC iş birimini satın alırken, Acer şirketi de 2007'de Gateway'i ve 2008'de Packard Bell'i bünyesine katmıştır. Ancak 2015 yılına gelindiğinde, Lenovo birinciliğe yükselirken Acer altıncılığa düşmüştür (Anand ve Barsoux, 2017).

Bu konuda önemli bir diğer örnek ise Nokia şirkettir. 2006 yılında Global Mobil telefon pazarı, Nokia (yüzde 34,8), Motorola (yüzde 21,1), Samsung (yüzde 11,8) ve Sony Ericsson (yüzde 7,4) hakimiyetindeyken, 10 yıl içinde her şey değişmiştir. 2016 yılında Pazar payı olarak Nokia, Sony Ericsson ve Motorola'nın listede ismi bile geçmezken, hakimiyet Samsung (yüzde 20,5), Apple (yüzde 14,45) ve Huawei (yüzde 8,9)'nin eline geçmiştir. Dikkat edilmesi gereken çarpıcı nokta aslında pazar payları değil, 10 yıl kadar kısa bir süre içinde pazarın sarsılmaz lideri Nokia'nın artık listede adının bile geçmemesidir (Ruscuklu, 2017).

İşletmelerin önemli olanın "zirveye çıkmak değil orada kalabilmek" olduğu gerçeğini hiçbir zaman göz ardı etmemeleri gerekmektedir.

2.2. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı İçin Stratejik Dönüşüm Sağlamak

Dartmouth Üniversitesi profesörlerinden Vijay Govindarajan "gelecek ileride bir nokta değil şimdidir" demektedir (Özgenç, 2010:121). Aslında bugünün sorunlarına geliştirdiğimiz çözümler geleceğimizi şekillendirmektedir.

İşletmeler iş dünyasının doğası gereği sürekli olarak çok çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Karşılaşılan sorunlara geliştirilen çözümler ise çoğu kez gerçek çözümler olmayıp o sorunu daha sonra farklı bir şekilde tekrar karşımıza getiren çözümler olmaktadır. Ya da bir sorun için geliştirdiğimiz çözüm istediğimiz sonuçları oluşturmamasına rağmen, bu çözümlerin uygulanması tekrarlanabilmektedir. Oysaki geliştirdiğimiz çözüm bir işe yaramadığı takdirde farklı çözümler geliştirilmesi gerekmektedir. Bu da çoğu kez geleneksel olandan farklı bir yaklaşımla hareket etmemizi gerekli kılar.

Örneğin Dell şirketi "ürün satılmadan önce üretilmelidir" geleneksel görüşüne karşın "satıştan sonra ürün parçaları bir araya getirilmelidir" şeklindeki çığır fütüristik vizyonu ile kişisel bilgisayar sektöründe çok önemli bir başarıya imza atmıştır (Clemens, 2005:123).

İşletmeler yön belirlerken uzun vadede göreceli olarak değişmeyen bir yön belirlemeliler ve pazardaki değişimler ve baskılarla diğer çevresel güçlere daha fazla cevap vermelidirler. Bu son derece önemlidir çünkü strateji şirketin uzun dönemli gelişimi ile ilgilidir (Ghemawatt, 2000:42). İşletmelerin gelecekte gelmek istedikleri yere ilişkin bir stratejileri olmalıdır. Örneğin Citibank 1900'lü yılların başlarında henüz küçük bir kasaba bankası iken dünyanın bir numaralı finansal kuruluşu haline gelmeyi amaçlayan bir stratejiye sahiptir. Citibank'ın bu stratejisi uzun vadede bu başarıya ulaşmasına imkan sağlamıştır. Ancak böyle bir strateji ve ulaşılmak istenen nokta Citibank'la o zamanlar aynı konumda olan diğer kasaba bankaları için belki de gülünç karşılanacak bir hayal olarak görülebilirdi (Collins ve Porras, 1996:14).

Strateji temelde kazanmaya ilişkindir. Bir işletme kavramı olarak kazanma, sürekli bir şekilde üstün performans ortaya koymak anlamına gelmektedir (Ma, 1999:348). İşletmecilik açısından kazanma kısa vadeli bir kavram olarak değil uzun vadeli bir kavram olarak ele alınmaktadır ve üstün performansın sürdürülebilirliği anlamını taşımaktadır. Sürdürülebilirlik günümüz dünyasında birçok alanda önem kazanan bir anlayış olarak stratejilerin belirlenmesinde ön

plana çıkmaktadır. “Birçok iş lideri stratejinin sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmadaki önemini farkına varmıştır (Beaubien, 2004).”

İşletmecilik faaliyetleri bir 100 metre koşusu olarak değil, bir maraton koşusu olarak algılanmalıdır. Günü kurtarmaya yönelik uzun vadeli olmayan stratejiler işletmelerin belki bugün kazanmalarını sağlayabilir ancak gelecekte de kazanmalarını sağlayamaz. Oysaki işletmecilik faaliyetleri anlık başarı sağlamaya yönelik faaliyetler değildir. İşletme yönetiminde geleceği dikkate alan bir başarı anlayışı geliştirilmesi ve stratejilerin buna göre oluşturulması gerekmektedir.

Strateji işletmeyi mevcut rekabet pozisyonundan daha güçlü bir diğerine hareket ettirmenin nasıl gerçekleştirileceğini ortaya koyar. (Feurer ve Chaharbaghi, 1994:49). Ulaşılan performans düzeyi ile yetinmemek hep daha iyinin arayışı içinde olmak günümüz rekabet ortamının önde gelen ilkelerinden birisidir. İyi daha iyinin düşmanıdır ifadesi, iyi ile yetinmenin daha iyiye ulaşılmasına engel olacağına ilişkin güzel bir örnektir. Bu açıdan strateji işletmelerin hep daha iyiye ulaşmasını sağlamada önemli rol üstlenecek ve işletmeyi gelecekte daha güçlü bir rekabet pozisyonuna taşıyacaktır. Geleceği kazanmada stratejinin önemine ilişkin olarak Hamel ve Prahalad ise (1995:78) geleceği kazanmak isimli makalelerinde başarılı bir gelecek yaratmak için işletmelerin stratejilerini yeniden oluşturarak endüstrilerini yeniden keşfetmelerinin zorunlu olduğunu belirtmektedirler.

Rekabet ortamında çok farklı ürün alternatifleriyle karşı karşıya olan tüketiciler, günümüzde ihtiyaçlarını tam olarak karşılayan ürün ve markaları tercih etmektedirler. 10 yıl öncesinin dünyasında ihtiyacı tam olarak karşılayamasa da çok fazla alternatif olmadığından satın alınan “ortalama” ürünler günümüzde ücretsiz de olsa müşteri bulamamaktadır. Android PlayStore ve iOS AppStore’da bulunan, tamamen ücretsiz de olsa tüketicilerin değerli dikkat ve zamanını ayırıp indirmedeği akıllı telefon uygulamaları bu duruma örnek teşkil etmektedir (Ertemel, 2019).

Kapsamlı bir stratejik dönüşümü sağlayabilmek için, çekirdek ürünlerini veya iş modelini ne zaman değiştirmek gerektiğini bilebilmek liderlerin karşı karşıya kaldıkları en zor kararlardan birisini oluşturmaktadır. Bu tür dönüşüm büyük engelleri aşmayı gerektirir. Çalışanlar kendilerini tehlikede hissedebilir, müşterilerin akli karışabilir, yatırımcılar ispatlanmamış stratejilerden hoşlanmayabilir. Bunun yanında başarısız olma riski de yüksektir. Yapılan bir araştırmaya göre büyük ölçekli şirketlerdeki yöneticilerin yüzde 80’inden fazlası dönüşüm ihtiyacının farkında olsa da bunların sadece üçte biri, bu dönüşümü beş ile on yıl içerisinde gerçekleştirebileceklerine inanmaktadırlar. Kendini yeniden tanımlama kararı, şirketin performansının iyi olduğu durumlarda daha da zor bir hâl almaktadır. Endüstrinin yıkıma uğrayacağına dair deliller kesinleşinceye kadar durup beklemek daha cazip gelmektedir. Ancak o gün geldiğinde ise çok geç kalınmış olunmaktadır. Borders’dan Blockbuster’a, Compaq’dan Kodak’a bunun birçok örneğini vermek mümkündür (Waldeck vd., 2015).

Stratejik dönüşüm ortamlarında işletmelerin geleceklerini kazanmaları ve uzun vadeli performans gösterebilmeleri açısından ön plana çıkan stratejik liderlik temaları, Fuchs vd. (2000) tarafından maliyet liderliği, inovasyon liderliği, kalite

liderliği, kitle pazarları liderliği, müşteri hizmetleri liderliği ve imaj liderliği olarak belirlenmiştir. Tablo 2’de stratejik liderlik temaları ve bu temalar açısından ortaya konulan temel amaçlar ortaya konulmuştur.

Tablo 2. Stratejik Liderlik Temaları, Temel Amaçları ve Anahtar Bileşenleri

STRATEJİK LİDERLİK TEMALARI	TEMEL AMAÇ
Maliyet Liderliği	Ürün ve hizmetlerin en etkin maliyetlerle oluşturulması
İnovasyon Liderliği	Öncü olmak, yeni süreç teknolojileri oluşturmak
Kalite Liderliği	Mümkün olan en üst düzeyde kalitede mal ve hizmet üretmek
Kitle Pazarları Liderliği	Geniş pazarlara mal satarak önemli bir pazar payına sahip olmak
Müşteri Hizmetleri Liderliği	Farklı müşterilerin ürün ve hizmetlere ilişkin olarak farklı beklentilerinin karşılanması
İmaj Liderliği	Statü ve prestij sağlayan mal ve hizmetler sunma

Kaynak: Fuchs vd., 2000:137-138

Aşağıda işletmelerin geleceği kazanabilmeleri için son derece önemli olduğu düşünölen stratejik liderlik temaları açısından Gaziantep organize sanayi bölgesi işletmelerinin değerlendirildiği bir alan araştırmasına yer verilmiştir.

3. STRATEJİK LİDERLİK TEMALARI AÇISINDAN BİR DEĞERLENDİRME: GAZİANTEP ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE GERÇEKLEŞTİRİLEN BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. Sorunsal, Amaç ve Kapsam

İşletmelerin faaliyetlerinde uzun vadeli performanslarını artırmak ve geleceklerini kazanmak anlayışı içerisinde hareket etmeleri gerekmektedir. Senge (1993:26)’nin ifadesiyle işletmeler kendi geleceklerini yaratma kapasitelerini sürekli geliştirmelidirler. Stratejik yönetim literatüründe Fuchs vd. (2000)’nin bu amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak geliştirdikleri, yukarıda yer verilmiş olan stratejik liderlik temalarını ortaya koydukları görölmektedir. Stratejik liderlik temaları Türkçe yazında bugüne kadar incelenmeyen bir konudur. Bu araştırma işletmelerin geleceklerini kazanmaları açısından uzun vadeli performanslarını nasıl artıracakları sorununa odaklanmaktadır.

Araştırmanın yürütöldüğu Gaziantep bölgesi ölkemizde son yıllarda sanayileşmenin üst düzeyde gerçekleştiği bölgeler arasında yer almaktadır. Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi Türkiye’nin en büyük ve sektörel açıdan en çeşitli üretimin gerçekleştirildiği organize sanayi bölgelerinden birisi olma özelliğini taşımaktadır. Bu araştırmanın genel amacı stratejik liderlik temalarına ilişkin kuramsal çalışmalara katkı sağlamak, spesifik amaçları ise Gaziantep Organize Sanayi Bölgesinde yer alan orta ve büyük ölçekli işletmelerin bu temalara ilişkin performans düzeylerini ve farklılıkları tespit etmektir.

Bu çalışmanın iki boyutundan bahsedilebilir. Bu boyutlar “stratejik yönetimde uzun vadede üst düzey performans için stratejik liderlik temaları” ile “bu temalar açısından Gaziantep Bölgesi orta ve büyük ölçekli işletmelerinin performans düzeyleri”nden oluşmaktadır. Bu doğrultuda bu araştırmanın kapsamı “stratejik yönetimde geleceği kazanmaya yönelik stratejik liderlik temalarının neler olduğu ve bu temalar açısından Gaziantep organize sanayi bölgesinde yer alan orta ve büyük ölçekli işletmelerin performans düzeylerinin ve farklılıklarının tespit edilmesi” şeklinde oluşturulmuştur.

3.2. Yöntem

Araştırma Gaziantep Organize Sanayi Bölgesinde yer alan orta ve büyük ölçekli işletmelerde stratejik liderlik temaları açısından işletme performanslarını belirlemenin yanında çeşitli sektörler ve farklı büyüklükteki işletmeler arasındaki farklılıkları saptamak amacıyla taşınmaktadır. Araştırmamızda Gaziantep Organize Sanayi Bölgesinde yer alan 50 ve üzeri çalışanı olduğu tespit edilen ve anketimizi cevaplandırmayı kabul eden 82 üst düzey yöneticiye anket bırakılmıştır. Anket bırakılan 82 işletmeden 64’ü anketi cevaplandırmıştır. Anket geri dönüş oranı %78 olarak gerçekleşmiştir. Anketin oluşturulmasında önemli oranda Fuchs vd. (2000)’nin stratejik liderlik temalarına ilişkin olarak belirttikleri temel amaç ve anahtar bileşenler dikkate alınmıştır. Araştırmada 5’li likert ölçeği kullanılmış ve cevaplandırıcılardan “kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kısmen katılıyorum, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum” ifadelerinden birisine cevap vermeleri istenmiş ve bu ifadelere 1-5 arasında puan verilmiştir.

3.3. Bulgular

Araştırmada toplanan veriler SPSS 16 paket programı yardımıyla değerlendirilmiştir. Araştırmadan elde edilen demografik veriler aşağıda Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. Demografik Verilere İlişkin Özet

İşletme ve Yöneticilere İlişkin Demografik Veriler	Frekans		
	İşletmede Çalışan Sayısı	50-249 arasında çalışanı olan	
	31		33
	%68,8		%31,2
İşletmenin Bulunduğu Sektör	Tekstil	Gıda	Plastik
	37	17	10
	%57,8	%26,6	%15,6
Yöneticilerin Cinsiyeti	Bayan		Erkek
	13		51
	%20,3		%79,7
Yöneticilerin Yaşı	20-29	30-39	40-49
	16	28	20
	%25	%43,8	%31,2
Yöneticilerin şu anda yaptıkları işteki görev süreleri	1-4 yıl arası		5 yıl ve daha fazla
	33		31
	%51,6		%48,4

Aşağıdaki Tablo 4'te ankette yer alan her bir temaya ait sorular ve anketin uygulanması sonucunda bu sorulara verilen cevaplara ilişkin ortalamalara yer verilmiştir.

Tablo 4. Stratejik Liderlik Temaları Ölçeği

Stratejik Liderlik Temaları	\bar{X}
Maliyet Liderliği	4,08
İşletmemizde ürün ve hizmetlerin en etkin maliyetlerle üretilebilmesi için gereksiz harcama ve israftan kaçınılmaktadır	3,92
İşletmemizde bütün departmanlarda maliyet üzerinde kontrol sağlanmaktadır	4,23
İnovasyon Liderliği	3,55
İşletmemiz rakiplerimize kıyasla daha yenilikçi bir yönetim anlayışına sahiptir	3,81
İşletmemizde taklit edilemeyen yenilikler geliştirilmektedir	3,42
İşletmemiz ürettiği yeni ürün ve hizmetlerde, bu ürün ve hizmetleri pazara ilk sunan firma olmaktadır	3,37
İşletmemiz ürünlerin tasarımı ve üretiminde rakiplerine kıyasla daha yenilikçidir	3,59
Kalite Liderliği	3,92
İşletmemiz uluslararası geçerliliği olan (ISO 9001, ISO 14001 vb.) kalite sertifikalarına sahiptir	4,00
İşletmemizin bütün faaliyetlerinde sosyal sorumluluk anlayışı ile hareket edilmektedir	4,13
İşletmemiz rakipleriyle her düzeyden kalite rekabetine girebilmektedir	3,80
İşletmemizde üretilen ürün ve hizmetlerde hata oranı rakiplerimize kıyasla çok düşüktür	3,75
Kitle Pazarları Liderliği	3,57
İşletmemiz geniş bir dağıtım ağına sahiptir	3,34
İşletmemiz pazarlama yetenekleri açısından rakiplerimizin çok önündedir	3,86
İşletmemiz geniş pazarların beklentilerine hızlı bir şekilde cevap verebilmektedir	3,50
Müşteri Hizmetleri Liderliği	4,32
İşletmemizin bütün faaliyetlerinde müşteri beklentilerini aşmak önde gelen hedefimizdir	4,23
İşletmemizde farklı müşteri gruplarının beklentileri sürekli olarak göz önünde bulundurulmaktadır	4,17
İşletmemizin ürettiği ürünlerin müşterilerimizin kendilerine özel beklentilerini karşılama düzeyi yüksektir	4,34

İşletmemiz değişen istek ve ihtiyaçları sürekli olarak araştırmaktadır	4,31
İşletmemizde çalışanlarımızın öncelikli çalışma prensibi "müşteri odaklı" olmaktadır	4,53
İmaj Liderliği	3,88
İşletmemizin pozitif bir algılama oluşturacak şekilde pazardaki tanınırlığı, rakiplerimize oranla daha üst düzeydedir	3,69
İşletmemiz pazardaki tanınırlığını yeni fırsatları değerlendirmede kullanmaktadır	3,86
İşletmemiz ürün ve hizmet tasarımında güçlü bir imaja sahiptir	4,10

Tablo 4'te aritmetik ortalamaların 4 ve üzeri olduğu stratejik liderlik temalarına ilişkin sorular incelendiğinde araştırmanın gerçekleştirdiği işletmelerde "bütün departmanlarda maliyet üzerinde kontrolün sağlandığı", "uluslararası geçerliliği olan (ISO 9001, ISO 14001 vb.) kalite sertifikalarına sahip olduğu", "bütün faaliyetlerde sosyal sorumluluk anlayışı ile hareket edildiği", "bütün faaliyetlerde müşteri beklentilerini aşmanın önde gelen hedef olduğu", "farklı müşteri gruplarının beklentilerinin sürekli olarak göz önünde bulundurulduğu", "üretilen ürünlerin müşterilerin kendilerine özel beklentilerini karşılama düzeyinin yüksek olduğu", "değişen istek ve ihtiyaçların sürekli olarak araştırıldığı", "çalışanların öncelikli çalışma prensibinin "müşteri odaklı" olmak olduğu" ve "ürün ve hizmet tasarımında güçlü bir imaja sahip olduğu" gibi konuların ön plana çıktığı görülmektedir.

Her bir stratejik liderlik temasına ilişkin aritmetik ortalamalar dikkate alındığında ise araştırmanın yürütüldüğü işletmelerde "maliyet liderliği" ve "müşteri hizmetleri liderliği" gibi stratejik liderlik temalarında daha yüksek ortalamalar elde edilirken, "inovasyon liderliği", "kalite liderliği" "kitle pazarları liderliği" ve "imaj liderliği" gibi stratejik liderlik temalarında ise daha düşük ortalamaların elde edildiği görülmektedir.

Araştırmada tekstil, gıda ve plastik sektörlerinde yer alan işletmeler arasında stratejik liderlik temalarına ilişkin işletme performansları açısından farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla ikiden fazla grubun karşılaştırılması için uygun test istatistiği olan tek yönlü anova testi (Özdemir, 2008) uygulanmıştır. Stratejik liderlik temalarının bütününe ilişkin olarak bu sektörler arasında bir farklılık tespit edilememiştir.

50 ile 249 arasında çalışanı olan orta büyüklükteki ve 250 ve üzeri çalışanı olan büyük ölçekli işletmeler arasında stratejik liderlik performansları açısından fark olup olmadığına ilişkin olarak ise iki grup arasında karşılaştırma yapmaya imkan tanıyan bağımsız iki grup t testi (Altunışık vd., 2007:182) uygulanmıştır. Stratejik liderlik temalarının bütünü dikkate alındığında bu iki grup arasında büyük işletmeler lehine anlamlı bir farklılık ($F=1.133$; $T=-2,194$; $p=0,032$; $p<0,05$) tespit edilmiştir.

4. SONUÇ

Bu araştırmada önce şletmelerin performanslarının sürekliliğini sağlamaya ilişkin literatür bulgularına değinilmiş ardından geleceği kazanmaya yönelik stratejik liderlik temaları açısından Gaziantep organize sanayi bölgesinde yer alan orta ve büyük ölçekli şletmeler değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda araştırmanın yürütüldüğu şletmelerde “maliyet liderliği” ve “müşteri hizmetleri liderliği” gibi stratejik liderlik temalarında daha yüksek performanslar elde edilirken, “inovasyon liderliği”, “kalite liderliği” “kitle pazarları liderliği” ve “imaj liderliği” gibi stratejik liderlik temalarında ise daha düşük performansların elde edildiği görülmüştür.

Günümüzde teknolojinin sürekli gelişmesi doğrultusunda önem kazanan “inovasyon liderliği”, kalite konusunun yaşamın her alanında belirleyici unsur olmaya başlaması nedeniyle “kalite liderliği”, küresel rekabet ortamlarında başarılı olabilmek için ön plana çıkan “kitle pazarları liderliği” ve yine küresel ölçekte marka olabilmek için önemli bir koşul olan “imaj liderliği” konularındaki eksiklik şletmelerin performanslarındaki sürekliliği sağlamak açısından olumsuz görülebilir. Bu nedenle şletmelerin “inovasyon liderliği”, “kalite liderliği”, “kitle pazarları liderliği” ve “imaj liderliği” gibi konulardaki eksikliklerini gidermelerinin önemli olduğu düşünölmektedir.

Araştırmada elde edilen bulgular sektörler açısından değerlendirildiğinde genel olarak stratejik liderlik temalarına ilişkin şletme performansları açısından tekstil, gıda ve plastik sektörleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu da sektör ayrımı söz konusu olmaksızın şletmelerin geleceklerini kazanmaya yönelik stratejiler geliştirmeye önem verdiklerini göstermektedir. Bunun yanında orta büyüklükteki şletmeler ve büyük şletmeler arasında stratejik liderlik temalarının bütünü dikkate alındığında büyük şletmelerin lehine anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Büyük şletmeler orta büyüklükteki şletmelere nazaran geleceklerini kazanmaya yönelik stratejik liderlik temaları açısından daha üst düzeyde bir performans ortaya koymaktadırlar.

Bu sonuç büyük şletmelerin daha kurumsal bir yapıya sahip olmaları açısından beklenen bir sonuç olarak görülebilir. Ancak günümüz rekabet koşullarının giderek ağırlaşması dikkate alındığında orta büyüklükteki şletmelerin de bir anlamda geleceğin büyük şletmeleri olabilmeleri için stratejik liderlik temalarına daha fazla ağırlık vermeleri gerektiği söylenebilir. Bu açıdan yerel yönetimler özellikle orta büyüklükteki (50-249 arası çalışanı olan) şletmelere gelecekte de var olabilmeleri için stratejik liderlik temalarına ilişkin konularda destek olmalıdır. Aynı zamanda orta büyüklükteki şletme yöneticilerinin stratejik liderlik temalarına ilişkin konuları daha çok dikkate alan bir yönetim anlayışı ile hareket ettikleri takdirde şletmelerinin geleceklerini kazanmalarını sağlamaya katkıda bulunabilecekleri öngörülmektedir.

KAYNAKÇA

- Altunışık, Remzi; Coşkun, Recai; Bayraktaroğlu, Serkan ve Yıldırım, Engin (2007), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri-SPSS uygulamalı**, Sakarya Yayıncılık, Adapazarı.
- Ateş, Rauf (2010), "**Şirket Doktoru**", Capital, Sayı:2, ss.52-53.
- Beauiben, Jim (2004), "**Strategy Is Not Enough**", <http://www.hopelearning.com/articles/12StrategyEnough.html> (Erişim Tarihi: 24/08/2005).
- Clemens, John K. (2005), **Time mastery: how temporal intelligence will make you a stronger, more effective leader**, Amacom, Saranac Lake, NY.
- Collins, Jim C. ve Porras Jerry I. (1996), "**Building your company's vision**", Harvard Business Review, September-October, pp.65-70.
- Curry, James ve Kenney, Martin (1999), "**Beating the clock: corporate responses to rapid change in the PC industry**", California Management Review, Volume:42, Issue:1, pp.8-36.
- De Bono, Edward (1996), **Rekabetüstü**, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Elgin, İhsan (2013), "**Sürdürülebilir Ekonomik Büyüme İçin Kritik Adım Kurumsal Girişimcilik!**" Harvard Business Review Türkiye, Haziran 2013.
- Ertemel, Adnan Veysel (2019), <https://hbrturkiye.com/blog/ortalama-urunlerin-sonu> (Erişim Tarihi: Kasım 2019).
- Feurer, Rainer ve Chaharbaghi, Kazem (1994), "**Defining competitiveness: a holistic approach**", Management Decision, Volume:32, Issue:2, pp.49-58.
- Fuchs, Peter F.; Mifflin, Kenneth E. ve Whitney, John O. (2000), "**Strategic integration: competing in the age of capabilities**", California Management Review, Volume:42, Issue:3, pp.118-147.
- Ghemawat, Pankaj (2000), "**Competition and business strategy in historical perspective**", Harvard Business School Competition & Strategy Working Paper Series, WP Number: 798010, April.
- Hamel, Gary (1998), **Strateji Bir Devrimdir**, Capital Yönetim Dizisi:2.
- Hamel, Gary ve Prahalad, Coimbatore K. (1995), **Competing for the future**, Life&Health Insurance Sales, pp.138, Indianapolis.
- Keough, D.R. (2009), "**Şirket batıran on emir**", Capital, 2009, Issue:12, pp.292-298.
- Ma, Hao (1999), "**Constellation of competitive advantage: components and dynamics**", Management Decision, Volume:37, Issue:4, pp.348-355.
- Narasimhan, Anand ve Barsoux, Jean-Louis (2017), <https://hbrturkiye.com/dergi/degisim-yonetimi-hakkinda-herkesin-yanlis-bildigi-gercekler> (Erişim Tarihi: Kasım 2019).
- Özdemir, Ali (2008), **Yönetim biliminde ileri araştırma yöntemleri ve uygulamalar**, Beta Yayınları, İstanbul.
- Özgenç, Ali (2010), "**Gelecek için rekabet**", Capital, 2010 Issue:1, pp.120-121.
- Ruscuklu, Tolga (2017), <https://hbrturkiye.com/blog/is-dunyasinin-gelecekteki-kurallari> (Erişim Tarihi: Kasım 2019).
- Senge, Peter (1993), **Beşinci Disiplin**, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Tushman, Michael ve O'Reilly, Charles (1996), "**Ambidextrous organisation: managing evolutionary and revolutionary change**", California Management Review, Volume:38, Issue:4, pp.8-30.

Waldeck, Andrew; Duncan, David ve Bertolini, Mark (2015), <https://hbrturkiye.com/dergi/kendinizi-ne-zaman-yeniden-tanirlamaniz-gerektigini-bilmek> (Erişim Tarihi: Kasım 2019).
Yılmaz, Irmak (2019), <https://hbrturkiye.com/blog/sepetinizde-kac-yumurta-var> (Erişim Tarihi: Kasım 2019).