Mobilya Sektöründeki İşletmelerde Stratejik Yönetimin Yeri ve Önemi

Levent GÜRLEYEN¹, Ömer ASAL², Nevzat ÇAKICIER³

Özet

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

Bu çalışmmanın sonuçlarına göre; Türkiye mobilya endüstrisinde faaliyet gösteren işletmelerin, çaghın ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmadağı ve modern yönetim tekniklerinin gerektirdiği etkin rolün bu sektörde yeterince uygulanmadiği 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 efficiency 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 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.

¹ Düzce Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Mobilya ve Dekorasyon Eğitimi Bölümü, Beçi Kampüsü, Konuralp, Düzce
³ 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 taken 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


Globalleşen dünyada, başarı satışa yükseltmeye çalışan büyük mobilya işletmelerinin, yönetim değerlerini artrtuida yeni arayışlar içerisinde oldukları bilinmektedir. Özellikle askeri alanda ve otomasyon alanında uygulanan yeni strateji yöntemleri, zamanla mobilya işletmelerinde de uygulanmaya çağıştıklar işletmeleri değişime zorlanmıştır. Pek çok mobilya işletmesi, geleceğe yönelik hedefleri ve bugünkü hedefleri ile uğraşılmaktadır. Pazarların, müşterilerin bakış
açıklarının 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 kalırmak, etkin olmak, iyi durumun sürekliliğini sağlamak ve oransal üstünlük sağlamak amaçlanmıştır. İşletme hedef ve amaçlarını tanımladıktan sonra, rakiplerine üstünlük sağlamayı sağlamak için kaynaklarını harekete geçirerek üretken kararları ve faaliyetleri uygulaması gerçekleştirdir. Böylelikle işletme, güçlü ve zayıf yönlerini açığa çıkaran çevredeki fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesi ve izlenmesi üzerinde yoğunlaşabilecektir.

Buradan hareketle, Türkiye Mobilya Sektoründe üretim alanında çalışan işletmelerin, stratejik yönetim uygulamalarından haberdir olup olmadıkları, stratejik yönetim yaklaşımlarının yaşama geçirmeye deerlendirilme durumları ve mevcut stratejik planlama süreçlerinin değerlendirilme durumları belirlenmeye çalışılmıştır.

2. Materyal ve Yöntem
2.1. Amaç ve Kapsam

İşletmelerin, dünya pazarında rekabet gücünün artırılması ve devamlılıkların sağlanabilmesinde stratejik yönetim tekniklerinden yararlanılması gerektiği düşünülmektedir. Buradan hareketle, Türkiye Mobilya Sektoründe inmat alanlarında faaliyet gösteren işletmelerin, stratejik yönetim uygulamalarından haberdir olup olmadıkları, stratejik yönetim yaklaşımlarının yaşama geçirmeye ve mevcut stratejik planlama süreçlerinin değerlendirilme durumları belirlenmeye çalışılmıştır.

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

2.2. Araştırma Yöntemi
2.2.1. Anket, röportaj ve tarama yöntemi

Mobilya üreten işletmelerle uygulanacak olan anket ve röportajlardan önce işletmelerin bir kısmı yerinde incelenecek ön araştırmaya yapılmış ve daha sonra anket soruları hazırlanmıştır. Anket soruları, stratejik yönetimlik gereklinin uygulanıp uygulanmadığını, uygulayor ise ne şekilde
uygulandığını ortaya çıkarmak amaçlı üst düzey yöneticilere yönelik olarak hazırlanmış olup, 100 üzerinden mükemmel yet derecesine göre puan verdirlerek değerlendirme yapılır. Daha detaylı bilgi almak için ilgili kişilerle bire bir görüşülecek röportaj yapılacaktır.

Anket uygulamasında örnek çapı (n);

\[ n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{N \cdot D^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q} \]

\[ n = \frac{1.96^2 \cdot 100 \cdot 0.95 \cdot 0.05}{100 \cdot 0.05^2 + 1.96^2 \cdot 0.95 \cdot 0.05} = 42 \]

eşitliğinden hesaplanmıştır (Pirecioğlu, 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 örneklemeye hatası (% 5)

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

Yapılan çalışmanın önemini vurgulamak, içeriğini belirtmek ve bu bilgiler işığında verileri daha iyi analiz edebilmek amaçlı tarama yöntemi kullanılarak bu alanda konunun önemine işık 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 ölçen, sonuçları Çizelge 1’de verilmiştir.
**Çizelge 1.** Üst düzey yöneticilerin stratejik yönetim hakkında bilgiye sahip olma durumu

<table>
<thead>
<tr>
<th>Dağılım</th>
<th>Frekans</th>
<th>%</th>
<th>Yükselmişli %</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Sahip</td>
<td>9</td>
<td>16</td>
<td>16</td>
</tr>
<tr>
<td>Sahip değil</td>
<td>47</td>
<td>84</td>
<td>100</td>
</tr>
<tr>
<td>Toplam</td>
<td>56</td>
<td>100</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Üst düzey yöneticilerin % 16’sının stratejik yönetim hakkında bilgiye sahip olduğu, % 84’unun 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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Dağılım</th>
<th>Frekans</th>
<th>%</th>
<th>Yükselmişli %</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Kurs almış</td>
<td>7</td>
<td>12.5</td>
<td>12.5</td>
</tr>
<tr>
<td>Kurs almamış</td>
<td>49</td>
<td>87.5</td>
<td>100</td>
</tr>
<tr>
<td>Toplam</td>
<td>56</td>
<td>100</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Üst düzey yöneticilerin % 12’inin stratejik yönetim konusunda kurs aldığını, % 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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Dağılım</th>
<th>Frekans</th>
<th>%</th>
<th>Yükselmişli %</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Sahip</td>
<td>39</td>
<td>70</td>
<td>70</td>
</tr>
<tr>
<td>Sahip değil</td>
<td>17</td>
<td>30</td>
<td>100</td>
</tr>
<tr>
<td>Toplam</td>
<td>56</td>
<td>100</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Türkiye Mobilya Sektöründeki orta ve büyük ölçekli işletmelerin % 70’unun ISO belgesine sahip olduğu, % 30’unun ise sahip olmadığıyla 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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Dağılım</th>
<th>Frekans</th>
<th>Yüzde %</th>
<th>Yükselti %</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Uygulanyor</td>
<td>13</td>
<td>23</td>
<td>23</td>
</tr>
<tr>
<td>Uygulanyor</td>
<td>43</td>
<td>77</td>
<td>100</td>
</tr>
<tr>
<td>Toplam</td>
<td>56</td>
<td>100</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

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

Stratejik yönetim konularından olan strateji ürete, 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 yaklaşımının işletmelerde yaşamा geçirilme durumu

<table>
<thead>
<tr>
<th>Stratejik yönetim yaklaşımları</th>
<th>(N)</th>
<th>Hata %</th>
<th>Std Sap.</th>
<th>Min</th>
<th>Mak.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Vizyon oluşturma</td>
<td>53</td>
<td>3</td>
<td>75</td>
<td>10.5</td>
<td>60</td>
</tr>
<tr>
<td>Misyon oluşturma</td>
<td>55</td>
<td>1</td>
<td>75</td>
<td>8.7</td>
<td>65</td>
</tr>
<tr>
<td>Uzak çevre analizi</td>
<td>50</td>
<td>6</td>
<td>23</td>
<td>18</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>Yakin çevre analizi</td>
<td>53</td>
<td>3</td>
<td>45</td>
<td>14.8</td>
<td>25</td>
</tr>
<tr>
<td>Swot analizi</td>
<td>55</td>
<td>1</td>
<td>9</td>
<td>12</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>Strateji geliştirme projelerinin üretilmesi</td>
<td>56</td>
<td>26</td>
<td>11</td>
<td>0</td>
<td>65</td>
</tr>
<tr>
<td>Strateji alternatiflerinin belirlenmesi</td>
<td>56</td>
<td>19</td>
<td>14</td>
<td>0</td>
<td>60</td>
</tr>
<tr>
<td>Strateji alternatiflerinin karşılaştırılması</td>
<td>56</td>
<td>17</td>
<td>14</td>
<td>0</td>
<td>55</td>
</tr>
<tr>
<td>Strateji seçimi</td>
<td>53</td>
<td>3</td>
<td>11</td>
<td>7.5</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Belgeleme</td>
<td>56</td>
<td>72</td>
<td>12</td>
<td>60</td>
<td>100</td>
</tr>
<tr>
<td>Donanım hazırlama</td>
<td>52</td>
<td>4</td>
<td>82</td>
<td>8</td>
<td>60</td>
</tr>
<tr>
<td>Eğitim ve yetiştirme</td>
<td>56</td>
<td>-</td>
<td>66</td>
<td>7</td>
<td>70</td>
</tr>
<tr>
<td>Tanıtım</td>
<td>56</td>
<td>79</td>
<td>9</td>
<td>60</td>
<td>60</td>
</tr>
<tr>
<td>Strateji izleme</td>
<td>49</td>
<td>7</td>
<td>22</td>
<td>16</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Strateji değerlendirme</td>
<td>51</td>
<td>5</td>
<td>21</td>
<td>13.5</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Stratejik neden analizi</td>
<td>51</td>
<td>5</td>
<td>9</td>
<td>13</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Strateji geliştirme projeleri ürete</td>
<td>49</td>
<td>7</td>
<td>26</td>
<td>12</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Strateji geliştirme projeleri uygulama</td>
<td>53</td>
<td>3</td>
<td>11</td>
<td>13</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Stratejik iyileşmeyi kurumsallaştırma</td>
<td>52</td>
<td>4</td>
<td>9</td>
<td>13</td>
<td>0</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Stratejik yönetim yaklaşımlarından olan strateji üretemed; 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 uyguladiği, % 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 hazırlanma gereklerinin yerine getirildiği, % 66’sının eğitim ve yetiştirme konusunda çalışmalar yaptığı, % 79’unda ise tantum faaliyetlerinde bulunulduğu 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**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>İşletmenin kuruluş amacının netlik durumu</td>
<td>56</td>
<td>-</td>
<td>93</td>
<td>6.5</td>
<td>75</td>
<td>100</td>
</tr>
<tr>
<td>Hedeflerin belirlenme durumu</td>
<td>55</td>
<td>1</td>
<td>86</td>
<td>6</td>
<td>70</td>
<td>100</td>
</tr>
<tr>
<td>Başarı tanıımı ve başarı ölçütlerinin ortaya konulma durumu</td>
<td>56</td>
<td>-</td>
<td>26</td>
<td>18</td>
<td>15</td>
<td>80</td>
</tr>
<tr>
<td>Plan için ön planlama yapılma durumu</td>
<td>53</td>
<td>3</td>
<td>21</td>
<td>13</td>
<td>15</td>
<td>90</td>
</tr>
<tr>
<td>Üst yönetimce sürecin kavranarak kimlerin katulacağına karar verilme durumu</td>
<td>56</td>
<td>-</td>
<td>89</td>
<td>6.7</td>
<td>70</td>
<td>90</td>
</tr>
<tr>
<td>Stratejik yönetim süreci, üst kademelerden başlayarak alt kademelere doğru hareket ediyor mu?</td>
<td>56</td>
<td>-</td>
<td>66</td>
<td>13</td>
<td>35</td>
<td>80</td>
</tr>
<tr>
<td>Araştırmalar yapılarak geleceğe ilişkin olasılıklar hakkında varsayımın geliştirilme durumu</td>
<td>52</td>
<td>4</td>
<td>46</td>
<td>14</td>
<td>25</td>
<td>70</td>
</tr>
<tr>
<td>Çizelge 6’ın devamı</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>--------------------</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Çevre ve konu alanı ile ilgili diğer işletmeler hakkında bilgi toplama durumu</td>
<td>56</td>
<td>-</td>
<td>37</td>
<td>11</td>
<td>20</td>
<td>80</td>
</tr>
<tr>
<td>Gelecekte işletme için doğabilecek olması tehdit ve fırsatların değerlendirilme durumu</td>
<td>56</td>
<td>-</td>
<td>29</td>
<td>10</td>
<td>15</td>
<td>75</td>
</tr>
<tr>
<td>Güçlü yönler-zayıf yönler ve tehditler-fırsatların karşılaştırılması durumu</td>
<td>56</td>
<td>-</td>
<td>16</td>
<td>15</td>
<td>0</td>
<td>70</td>
</tr>
<tr>
<td>Gelecek hakkında seçenekli yöntemlerin geliştirilme durumu</td>
<td>51</td>
<td>5</td>
<td>13</td>
<td>7</td>
<td>5</td>
<td>60</td>
</tr>
<tr>
<td>Seçeneklerin gelecekte gerçekleşme olasılıklarının hesaplanma durumu</td>
<td>56</td>
<td>-</td>
<td>7</td>
<td>7</td>
<td>0</td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td>Olası olumsuzlukların giderilmesi için politikaların geliştirilme durumu</td>
<td>56</td>
<td>-</td>
<td>62</td>
<td>14</td>
<td>50</td>
<td>85</td>
</tr>
<tr>
<td>Gelecekteki olması tehdit ve fırsatlara karşı uzun dönemde strateji kararlarının verilme durumu</td>
<td>49</td>
<td>7</td>
<td>7</td>
<td>7</td>
<td>0</td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td>İş planlarının yapışma durumu</td>
<td>56</td>
<td>-</td>
<td>88</td>
<td>7</td>
<td>80</td>
<td>100</td>
</tr>
<tr>
<td>Zaman çizelgelerinin düzenlenme durumu</td>
<td>55</td>
<td>1</td>
<td>44</td>
<td>20</td>
<td>20</td>
<td>100</td>
</tr>
<tr>
<td>Görevlere insan ve mal kaynakların tahsıs edilme durumu</td>
<td>54</td>
<td>2</td>
<td>87</td>
<td>5.5</td>
<td>85</td>
<td>100</td>
</tr>
<tr>
<td>Roller ve sorumlulukların tanımlanma durumu</td>
<td>53</td>
<td>3</td>
<td>80</td>
<td>12</td>
<td>70</td>
<td>100</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Mevcut stratejik planlama süreçlerine göre işletmelerin % 93’ünün kuruluş döneminde netlik olduğu, % 86’sında hedeflerin belirlendiği, % 26’sında başarı tanımu 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 kademe liderlerin başlatabildiği alt kademe liderlerin doğru hareket ettiği, % 46’sında araştırmalar yapılarak geleceğe ilişkin olasılıklar hakkında varsayımın geliştirildiği, % 37’inde çevre ve konu alanı ile ilgili diğer işletmeler hakkında bilgi toplanıldığı, % 29’unda gelecekte işletme için doğabilecek olması tehdit ve fırsatların değerlendirildiği, % 16’sında güçlü yönler-zayıf yönler ve tehditler-fırsatların karşılaştırıldığı, % 13’ünden gelecek hakkında seçenekli yöntemlerin...
geliştirildiği, % 7’sinde seçeneklerin geleceği gerçekleşme olasılıklarının hesaplandığı, % 62’sinde olası olumsuzlukların giderilmesi için politikalara geliştirildiği, % 7’inde gelişekteki olması tehdit ve fırsatlara karşı uzun dönemli strateji kararlarının verildiği, % 88’inde iş planlarının yapıldığı, % 44’inde zaman çizelgelerinin düzenlendiği, % 87’inde görevlere insan ve Mali kaynakların tahsis edildiği, %80’inde ise roller ve sorumlulukların tanımlandığı belirlenmiştir.

5. Sonuç ve Öneriler


Stratejik yönetim yaklaşımlarından olan strateji üretmede; vizyon ve misyon oluşturumaya gereken önem verilmeye çalışırken, uzak ve yakın çevre analizinde, strateji geliştirme projelerinin üretileceği, strateji seçiminde, alternatiflerin belirlenmesinde ve karşılaştırılmasında yetersiz kalıldığı ortaya çıkmıştır. Stratejik uygulamada; belgeleneceği, donanım hazırlamada ve tanımlıda iyi anlaşılacak şekilde, çözüm ve geliştirilecek, çözelme ve değerlendirilecek, stratejik neden analizinde, strateji geliştirme projeleri üretmede, uygulamada ve stratejik iyileştirme kurumsallaştırıldığında gereken önem verilmediği anlaşılmıştır. Bu durum Ülkenin ekonomisi bağla olarak sanayideki istikrarsızlıkların kaynaklı dalgalanmalardan, sık sık içi değişimlerinden, dış ticarete geçiştiği gibi aşı olunanadığında kaynaklı maddi imkanıszıklıklar, nitelikli personel gücünü olmayışından, iç ve dış pazar analizlerinin gerektiği şekilde yapılmasından ve sektörde danışman yardımcılar tarafından faydalılandığına kaynaklandığı söylenebilir. Hiçbir devlet desteğin olmaksızın ISO belgesi alan işletmelerin, devlet desteği ile ISO alan işletmeleri oranla daha fazla kalite yönetim sisteminde önem verdiğini görülüyordu. 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 çalışmalar 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 yönetim süreci kavrurarak kimlerin katulacağını yönelik doğru kararlar verildiği, iş planlarında, görevlere insansız ve mali kaynakların tahsis edilmesinde, hedeflerin, roller ve sorumlulukların ortaya koyulmasında isabetli kararlar alınmıştı gösterilmektedir. Ancak, stratejik yönetim sürecinin üst kademelerden yapılan alt kademelere doğru hareket ettirilmesinde ve olası olumsuzlukların giderilmesi için politikaların geliştirilmesinde zorluklar yaşandığı, araştırmalar yapılarak geleceği ilişkin olasılıklar hakkında varsayımların geliştirilmesi ve zaman çizgilerinin düzenlenmesinde işletmeler açısından pek etkili olmayan durumlar yaşandığı belirlenmiştir. Bunun yanı sıra, çevre ve konu alanları ile ilgili diğer işletmeler hakkında bilgi toplamada, gelecekte işletme için doğabilecek olası tehdit ve fırsatların değerlendirilmesinde, başarı tanımu ve plan için ön planlama yapılması durumunda, başarı ölçütlerinin ortaya konulmasında, güçlü yöner-zayıf yönler ve tehditler-fırsatların karşılaştırılmasında, gelecek hakkında seçeneği yönetmenin geliştirilmesinde ve gelecekte gerçekleşme olasılığının hesaplanmasına, gelecekteki olası tehdit ve fırsata karşı uzun dönemli strateji kararlarının verilmesinde stratejik planlama süreçlerinin çok kötü sayılabilce durumda olduğu tespit edilmiştir. Stratejik yönetimine gereklerine göre işletmelerde görülen pozitif durumlara, sadece az sayındaki işletmeler tarafından bünülü bir şekilde gerekli önem verildiği söylenebilir. Diğer işletmelerin ise bu tür bir yönetim sisteminden haberdar olmamış da kendi uyguladıkları yönetim biçimi gereği konunun bilimselliğinden uzak bir şekilde kismen uygulandığı söylenebilir.

konuda bilimsel bir bilgiye sahip olmalarının nedeni, bilimsel çalışmaların işletmeleri kazandırmaması, klasik yöntemlerle ya da patron zihniyetiyle işletmelerin yönetilmeye çalışılması, alanında öğrenim görmüş nitelikli personelin az sayıda çalıştırılması, çalışanların ise sık sık iş değişirmelerinden dolayı yapılan uygulamaların yanılm kalıyor olması ve bu tür uygulamalarla yönelik girişimlerde bulunuluyor olmasına rağmen daha sonra bu uygulamaların devam ettirilmesi başta gelen sebepler olarak söylenebilir.

Sonuç olarak, günümüz Türkiye Mobilya Endüstrisinde faaliyet gösteren işletmelerin stratejik yönetim gerekliliklerinden olan çaba ihtiyaçlarını yeterince göz önünde bulundurmadığı ve modern yönetim tekniklerinin gerektirdiği etkin rolü bir bütünlik içerisinde yeterince uyguladığı anlaşılmıştır. Bunun için, devletin ilgili kurum ve kuruluşlarının desteği de almak, işletme yöneticilerinin Üniversitelerin ilgili Bölümleri ile daha sik bir araya gelmeleri sağlanmalıdır. Üniversitelerin ise, Mobilya Sektörünün ihtiyaçlarını gözterek bu konularda daha sık çalışmalarında bulunmaları önerilmektedir.

Kaynaklar


Eren, E., 2000, İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşlete Politikası, Beta Yayın, Genişletilmiş Beşinci Basım, s: 5, İstanbul.


Hatıboğlu, Z., 1986, İşletmelerde Stratejik Yönetim, İrfan Yayınçılık, s: 45, İstanbul.

S: 18, Newyork.

Change: Reflections On Thorn Lighting", Journal of Europen Industrial
Training, P: 24/9, s: 514, Newyork.

Pamuk, G., Erkul, H., Ulegin, F., 1997, Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği, İrfan
Yayincilik, s: 25-26, İstanbul.

Pirecioglu, T., 1999, Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Sürecinde Türkiye Mobilya
Endüstrisinin Kalite Alt Yapısun İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, I. Ü. Fen
Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Publishing Co., s: 4, USA.

TÜİK., 2004, Mobilya Sektörü İşyeri Sayımı, İstatistik ve İllere göre Dağılımı. Bilgi
İşlem Merkezi Veri Tabanı, Türkiye İstatistik Kurumu (www.tuik.gov.tr).

UEA., 2005, Data Base for Furniture Production, Export and Import, The Federation of
European Furniture Manufacturers (Avrupa Mobilya Federasyonu),

Üzün, C., 2000 Stratejik Yönetim ve Halka ilişkiler, Eylül Yayınları, s: 3-10, İzmir.

Wheelan, T., L., Hunger, J.D., 1995, Stratejik Management And Business Policy, Fifth

Development, Management Decision, 36/1, s: 46, USA.