

KARAR MODELLERİ ÇERÇEVESİNDE TÜRK FİRMALARININ STRATEJİK ARAÇ TERCİHLERİNİN İNCELENMESİ: DİLOVASI VE SAKARYA I NOLU ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİNDEKİ İŞLETMELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Ali TAŞ*
Hasan BOZTOPRAK**

ÖZET

Bu çalışmanın odak noktası Türk işletmelerinin stratejik araç kullanım çeşitliliğini, hangi araçların sıklıkla ve niçin tercih edildiklerini ortaya çıkarmaktır. Akabinde ise, işletmelerin benimsemiş oldukları karar modelleri ile stratejik araç kullanım çeşitliliği arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Elde edilen veriler işletmelerin stratejik araç tercihlerinde önemli benzerlikler olduğunu göstermektedir. İşletmeler genelde nicel veriler sunan faaliyet alanına yönelik bilgiler veren araçları tercih etmektedirler. Bunun yanında, benimsenen karar modeli ile stratejik araç kullanım çeşitliliği arasındaki ilişkiye dair önemli bulgulara ulaşılmıştır. Bulgulara göre, özellikle süreç karar modeli ile politik karar modeli çerçevesinde araç kullanım çeşitliliğinde çok açık bir fark olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde rasyonel ve sınırlı rasyonel karar modelleri arasında da araç kullanım çeşitliliği bakımından oldukça önemli farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik karar modelleri, Strateji araçları, Strateji okulları.

* Yrd. Doç. Dr., Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, alitas@sakarya.edu.tr

** Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

**EXAMINATION OF THE STRATEGIC INSTRUMENTS OF
TURKISH COMPANIES WITHIN THE SCOPE OF DECISION
MAKING MODELS: A STUDY ON THE COMPANIES OPERATING
IN DILOVASI AND SAKARYA 1ST ORGANIZED INDUSTRIAL
ZONE**

ABSTRACT

The focal point of this study is to set forth the strategic instrument utilization diversity of Turkish Enterprises and to determine which instruments are preferred, with what frequency and for which reasons. Following these determinations, the point whether there is a relation between the decision making models adopted by the enterprises and the diversity of strategic instrument utilization has been examined. Obtained data suggest that there are significant similarities in the strategic instrument preference of enterprises. In general, enterprises prefer the instruments that offer quantitative data and that provide information focused on the area of activity. In addition, important findings manifesting the presence of the relation between adopted decision making models and strategic instrument utilization diversity have been obtained. According to the findings, it has been determined that there is a quite obvious difference in instrument utilization diversity particularly within the scopes of process decision making models and political decision making models. Similarly, significant differences in instrument utilization diversity have been found also between rational and limited rational decision making models.

Key Words: Strategic decision models, Strategy instruments, Strategy schools.

1. GİRİŞ

Stratejik yönetim, 20. yüzyılın ikinci yarısı ile birlikte gerek akademik, gerekse pratik alanda son derece yoğun bir ilgiyle karşılanmıştır. Bu ilginin bir yansıması olarak, stratejik yönetim alanında farklı perspektiflerden hareketle çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar çok önemli katkılar sunmalarının yanında stratejik yönetim disiplinin çerçevesini genişletmiş, bu konuda çalışan araştırmacılara yönelebilecekleri yeni alanlar sunmuştur. Strateji araçları da araştırmacılara sunulan bu yeni çalışma alanları içinde oldukça güçlü bir yere sahiptir. Strateji araçlarının bahsedilen bu yeri stratejik yönetim disiplini içinde birçok araştırmacının dikkatini bu konuya çekmiş ve bunun sonucu olarak da konuyla ilgili çok sayıda araştırma yapılmıştır.

Stratejik araçlara ilişkin yapılan yazın incelemesi, konuyla ilgili çalışmaların 1990' lı yıllarda başladığını ve 2000' li yıllarda yoğunlaşarak devam ettiğini göstermektedir. Ancak yazın bugünkü haliyle son derece dağınıktır. Stratejik araçlarla ilgili yapılan çalışmaları çeşitli kriterlere göre gruplandırmak için yazının mevcut durumu çok müsait olmasa da mevcut çalışmaları, odaklanmış oldukları sorunsallar temel alınarak dört grupta toplamak mümkündür.

Yazındaki çalışmaların bir bölümü stratejik araçların ne olduğu sorusuna odaklanmıştır. Bu konuda yapılmış en temel çalışmalar Rigby ve Hussey' e aittir. Rigby, küresel ölçekte yöneticilerin strateji araçları anlamalarının sağlanması, araçların kullanım sıklığı ve kullanımdan sonra memnuniyet düzeylerinin ölçülmesi ve yöneticilerin stratejiye ilişkin sorun ve önerilerini ortaya çıkarma konuları üzerine çalışmıştır (Rigby, 2001, 2003, 2007). Hussey (t.y.), ise 63 strateji aracı ile ilgili açıklayıcı bir sözlük ortaya koyarak, yazına strateji araçlarının ne olduğuna ilişkin önemli bir katkı sunmuştur.

İkinci grupta yer alan çalışmalar ise stratejik planlama araçlarının kullanımına ilişkin sorulara odaklanmıştır. Frost (2003), Batı Avustralya, Singapur, Malezya ve Hong Kong' daki küçük ve orta boy işletmelerde, stratejik planlama araçlarının kullanımının nasıl olduğuna ilişkin bir araştırma yapmıştır. Bu araştırmasında adı geçen bölgelerdeki işletmelerde yüksek oranda bir stratejik araç kullanımının varlığını tespit etmiştir. Araçların kullanımına ilişkin bir diğer çalışma da Gunn ve Williams tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada, strateji araçlarının kullanımına ilişkin yapılan gruplandırma ile işletmeler ve işletme okullarının strateji araçlarının nasıl kullanıldığı ve araçların başarılı bir şekilde kullanılması için çevresel ve örgütsel süreçlerin kesin ve derinlemesine anlaşılmasının gerekliliği sonucuna ulaşılmıştır (Gunn ve Williams, 2007). Hutchinson da, strateji araçlarının kullanım koşullarını ve literatür tanımlarını ele alarak strateji sürecinde ne ölçüde kullanıldıkları üzerine yoğunlaşmıştır. Bu çalışmada, araçların bazen problem çözme odaklı kullanılsa da genellikle iletişim, değerlendirme, ikna, gerekçe, büyüme ve anlamlandırma gibi strateji geliştirme süreçlerinde kullanıldığı ortaya konulmuştur. Bu çalışma sonuçlarına göre araç kullanımını belirleyen en önemli faktör yöneticilerin algılarıdır (Hutchinson, 2008). Yöneticilerin strateji araçlarını nasıl kullandıklarını ortaya çıkarmaya yönelik çalışmalar içerisinde ise Knott (2006) tarafından yapılan çalışma ön plana çıkmaktadır. Bu çalışma bulguları araçların yöneticiler tarafından benimsenmesinin araçların

kullanımında son derece önemli bir yeri olduğuna ve araç kullanım sonuçlarının sistemleştirilebileceğine işaret etmektedir. Yine Knott (2008), stratejik düşünme, karar alma ve uygulama aşamalarında strateji araçlarının nasıl kullanıldığına dair bir araştırma daha yapmıştır. Bu çalışma sonucunda elde edilen bulgular, yöneticilerin faaliyetlerini firma hedefleri ve iş süreçlerine yönelik olarak gerçekleştirdiklerine, bunun yanında da hedef ve süreçlere uygun olacak şekilde araçları ele alıp portföy oluşturduklarına vurgu yapmaktadır. Knott' a göre az araç kullanımının veya hiç araç kullanılmamasının sebebi ise; araçlar ile ilgili bilgi eksikliği değil, faaliyetlerin ve firmanın neyi gerektirdiği ile ilgili algılarıdır (Knott, 2008).

Üçüncü grupta yer alan çalışmalar ise strateji araçlarının sağlamış oldukları katkıları ortaya çıkarmayı amaçlamış çalışmalardır. Bu çalışmalar içerisinde Clark (1992)' da yapılmış olan çalışma ön plana çıkar. Bu çalışmada strateji araçlarının strateji sürecine nasıl katkı sunduğu üzerine odaklanılmıştır. Britanya ve Yeni Zelanda' daki uygulama alanları üzerine yürütülen çalışmada kullanım alanlarına bağlı olarak, genel ve özel bağlamda araçların sınıflandırılmasının mümkün olabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Dördüncü grupta yer alan çalışmaların hareket noktası ise strateji araçlarının nasıl sınıflandırılabileceğidir. Bu konuda Vaitkevicius tarafından yapılan çalışma ön plana çıkmaktadır. Vaitkevicius, Litvanlı yöneticilerin araç kullanım deneyimlerinden hareketle nasıl sınıflandırılabileceği üzerine odaklanmıştır. Bu çalışmada araçların yönetim ve analiz araçları olarak iki ayrı sınıf içerisinde ele alınabileceği sonucuna ulaşılmıştır (Vaitkevicius, 2007). Özetlenen bu çalışmaların yanında Hughes' in (2007), akademisyenlerin teori, model ve kavramlar üzerine vurgusu ile uygulayıcıların araç ve teknikler üzerine vurgusu arasındaki algısal boşluğu doldurmaya yönelik çalışmasının da yazındaki stratejik araçlarla ilgili yapılan çalışmaların çeşitliğine ayrı bir boyut getirdiği söylenebilir. Stratejik araçlara yönelik yapılan çalışmaların çeşitliliği ve dağınıklığı bir yandan konunun karmaşık bir hale gelmesine yol açarken, diğer yandan da konuyla ilgili farklı düşünce ve perspektiflerin ortaya çıkmasına yol açarak ortaya çıkan dağınıklık birçok araştırmacı için yeni araştırmaların yapılmasında ilham kaynağı olmuştur. Uluslararası yazındaki bu tabloya karşılık konuya ilişkin ulusal yazın henüz gelişmemiştir. Ulusal yazında konu beklenen ilgiyi görmemiştir. Bunun yanı sıra uluslararası yazında ise strateji araçları yalnızca kendi içerisinde ele alınmıştır. Oysa, konu doğası gereği farklı konularla ilişkilendirilmeye oldukça müsaittir. Bu aynı zamanda bir

gerekliliktir. Çünkü strateji araçları gerek işletme, gerekse işletme yöneticilerine ilişkin başka unsurlarla son derece ilişkilidir. Bu ilişkilerin başında ise stratejik araçların karar sürecinin bir parçası olması gelir. Stratejik araçlar ve karar süreci arasındaki ilişki stratejik araçların karar alma sürecindeki fonksiyonunun ve gelecekteki konumunun ne olduğu ya da olabileceği konusunda bir tartışmayı beraberinde getirmektedir.

Yapılan yazın incelemesi sonucunda tespit edilen durumdan hareketle bu çalışmanın ilk amacı firmaların stratejik araç kullanımı ve çeşitliği ile bunun nedenlerini ortaya koymaktır. Akabinde ise firmanın benimsediği karar modeli ile kullanılan stratejik araç çeşitliliği arasında bir ilişki olup olmadığı sorgulanmaya çalışılacaktır. Bu çerçevede, araştırmada ilk olarak strateji okulları karar ve karar modellerine yapmış oldukları vurgular bağlamında değerlendirilmiştir. Daha sonra ise karar modelleri kapsamlı olarak incelenmiştir. Son olarak ise araştırmada toplanan verilerin analiz ve yorumu yapılmıştır.

2. STRATEJİ DÜŞÜNCE OKULLARI İÇERİSİNDE KARAR VE KARAR MODELLERİ

Strateji düşünce okulları strateji kavramı, oluşturulması ve stratejinin uygulanmasına ilişkin farklı bakış açılarına sahiptir. Bu çerçevede, strateji okullarında stratejik kararların nasıl ortaya çıktığına ilişkin vurgular bu okulların stratejiye ilişkin varsayımları içerisinde yer almaktadır. Bu durum göz önüne alındığında stratejik kararın nasıl ortaya çıktığının anlaşılmasında strateji düşünce okullarının önemli bir çerçeve sunduğu söylenebilir. Bu başlık altında düşünce okullarının sunmuş olduğu bu çerçeve ve her bir okulun stratejik karar olgusuna ilişkin vurgusunun sunulması amaçlanmaktadır.

Strateji düşünce okulları içerisindeki okullardan planlama okulu strateji formülasyonunu formal bir süreç olarak gören bir düşünce modeli olarak karşımıza çıkmaktadır (Mintzberg ve diğ. 1998: 3). Planlama okulunun strateji ve strateji oluşturmaya ilişkin varsayımları şu şekilde özetlenebilir: Stratejiler kontrollü ve süreklilik arz eden formal bir planlama sonucunda oluşur. Stratejik yönetim sürecinin her aşaması ayrı ayrı adımlara bölünmüş; her adım kontrol listeleri tarafından betimlenir ve teknikler tarafından desteklenir. İlke olarak, bütün süreçler ile ilgili sorumluluk üst yönetimdedir. Stratejiler süreçlerin tamamen işlenmesi ile ortaya çıkar. Bu okula göre planlar net bir yön belirlemek, örgüte istikrar kazandırmak ve onu

kararlılığa teşvik etmek için tasarlanır. Planlanan hedeflerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi yönündeki eylemler her şeyin üzerindedir. Plan işletmenin bir anlamda var oluş sebebi konumundadır. Bu okula göre strateji ile plan aynı şeyi ifade etmektedir. Planlama okulunun stratejiye ve strateji oluşturmaya ilişkin varsayımları incelendiğinde, bu varsayımlar planlama okulunda kararın planlı bir sürecin sonunda ortaya çıktığına işaret etmektedir. Planlama okuluna göre planlamaya ilişkin uygulamalar, perspektifler, düşünceler ve eylemler kararın ortaya çıkmasını ve özelliklerini belirlemektedir.

Tasarım okulu ise strateji oluşturma sürecini bir anlayış süreci olarak görmektedir. Bu okulun strateji oluşumuna ilişkin temel prensipleri ise, önce çevreye dair fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesi ve daha sonra ise örgüte dair güçlü ve zayıf yönlerin açıklanması yönünde atılacak adımları belirlemek şeklindedir. Tasarım okulunun strateji ve strateji oluşturmaya ilişkin varsayımları şu şekilde özetlenebilir: Strateji formülasyonu bilinçli ve planlanmış bir düşünce sürecidir. Etkili strateji sıkı bir şekilde kontrol edilen insan düşüncesi ile oluşmaktadır. Bu anlamda strateji yapma, sezgilere ve doğuştan yeteneklere değil, sonradan edinilen yeteneklere dayanır. Kontrol ve bilinçlilik noktasındaki sorumluluk üst yönetimde olmalıdır. Bu kişi örgütsel amaçların mimarı konumundadır. Strateji formülasyon modeli basit ve informal tutulmalıdır. Tasarım okuluna göre stratejinin detaylandırılması ve katı şekilde biçimlendirilmesi stratejinin özüne aykırı olacaktır. Strateji bir beyin tarafından kontrol edilecek şekilde basit ve açık olmalıdır. Tasarım okulunun bu varsayımları yanında üzerinde durduğu diğer bir önemli konu da düşünceyi eylemden ayırmasıdır. Tasarım okuluna göre düşünce eylemden ayrıdır. Bu nedenle yapı stratejiyi takip etmektedir. Bunun bir sonucu olarak da; her zaman yeni bir strateji formüle edilebilir. (Mintzberg ve diğ. 1998: 31). Tasarım okulunun bu açıklamaları değerlendirildiğinde okul stratejik karar konusunda ilk olarak karar alma eyleminin bütün strateji süreçlerine yayılmış olduğunu ima etmektedir. Bu anlayış içerisinde karar bütün strateji süreçlerinde örgütün dizaynını sağlamaya yönelik rasyonel ve bilinçli bir süreç sonucunda ortaya çıkan bir olgu olarak nitelendirilmektedir.

Planlama ve tasarım okulunun öne sürdüğü düşünceleri ileri süren bir başka okul da pozisyon okuludur. Pozisyon okulu da planlama ve tasarım okullarının çevre analizi ve kural koyucu olma prensiplerini benimsemekte, bu prensiplere ek olarak da stratejinin kendisine ve oluşturma sürecine kural koyucu bir perspektif ile yaklaşmaktadır. Bu yaklaşımın bir sonucu olarak strateji oluşturma süreci bilinçli ve kontrol edilebilen bir süreçtir. Bu okula

göre stratejiler ortak ve piyasadaki saptanabilir pozisyonlardır. Strateji formasyon süreci de, analitik hesaplamalara bağlı olarak bu jenerik pozisyonlardan birinin seçilmesi sürecidir (Mintzberg ve diğ., 1998: 83-85). Pozisyon okulunun bu varsayımları stratejik karar açısından değerlendirildiğinde ise stratejik karar piyasada ya da endüstride rekabet avantajı sağlayacak bilinçli, rasyonel ve planlanmış bir çalışmanın ürünüdür.

On strateji okulundan biri olan girişimcilik okulu ise strateji formülasyonunu vizyoner bir süreç olarak görür. Bu perspektifin bir uzantısı olarak strateji formülasyonu üst yöneticinin zihinsel yapısına dayandırılır. Bu yönüyle tasarım okulu ile örtüşmesine rağmen somut ve genel öğelerin yanında soyut ve kişisel öğeleri de strateji içerisinde önemli belirleyiciliği olan öğeler olarak nitelendirmesiyle tasarım okulundan ayrılır. Girişimcilik okulu soyut ve kişisel öğeler ile sezgi, bilgelik, deneyim, görüş gibi diğer bir takım özelliklere vurgu yapar. Bu okulun strateji ve strateji formülasyonuna ilişkin varsayımları şu şekilde özetlenebilir: Strateji, bir bakış açısı, özellikle uzun vadeli yönetim duygusu ve organizasyonun geleceğine dair bir vizyon olarak liderin zihninde bulunur. Strateji oluşturma süreci liderin deneyim ve sezgilerinden kaynaklanan en az yarı bilinçli bir süreçtir. Strateji hem planlanmış, hem de doğaçlama olabilir. Girişimci okulunun strateji ve strateji oluşturmaya ilişkin bahsedilen düşünceleri karar bağlamında değerlendirmeye tabi tutulduğunda en fazla öne çıkan noktalardan bir tanesi kararın tek bir liderin kişisel özelliklerine bağlı olarak şekillenip ortaya çıktığına ilişkin vurgudur. Lider strateji sürecinin her aşamasında vardır. Strateji süreçleri ile ilgili her türlü görevi gerçekleştirmeye yetkili ve yetkindir (Mintzberg ve diğ., 1998: 124-130-143). Bu çerçevede karar olgusu değerlendirildiğinde girişimcilik okuluna göre kararlar somut ve genel öğelerin yanında sezgi, bilgelik, deneyim ve diğer birtakım kişisel özelliklere göre şekillendirilen bir prosesin ürünüdür ve her zaman planlanmış, birbirini takip eden bilinçli bir eylemler setinin sonucunda alınmayabilir.

Bilişsel okula göre ise strateji oluşum süreci zihinsel bir süreçtir. Bu düşüncenin doğal bir sonucu olarak bilişsel okul strateji formülasyon sürecini stratejinin zihninde yer alan bilişsel bir süreç olarak yorumlar (Mintzberg ve diğ., 1998: 170). Bu okulun stratejiye ve strateji formülasyonuna ilişkin bakışının stratejik karara ilişkin yansımalarını ise şöyle özetlemek mümkündür: Karar bütünüyle karar vericinin zihinsel yapısı içerisinde oluşan bir olgudur. Bu yönüyle oldukça öznel ve değişken bir nitelik taşır.

On strateji okulundan biri olan öğrenme okulu ise kural koyucu olmaktan ziyade örgütlerde stratejinin nasıl şekillendiğini açıklamaya yönelik bir bakış açısı sunmaktadır. Bu okula göre strateji önceki diğer okulların aksine örgütteki en küçük eylemlere kadar uzanır. Stratejik karar ise farklı insanların ürünü olarak ortaya çıkan bir olgudur. Bu kabulün bir yansıması olarak örgütte herhangi bir konumda olan bilgi sahibi kişiler, strateji sürecine katkı sunmaktadır. Öğrenme okuluna göre çevrenin karmaşık ve örgütlenemez yapısı planlanmış stratejileri engeller. Bu nedenle strateji yapma, zamanla öğrenme süreci ile gelişir. Bunun yanında strateji, kolektif bir sistem içerisinde oluşur ve bir örgütte yer alan herkes stratejist potansiyeli taşıyabilir. Böylesi bir atmosfer içerisinde liderin rolü ise öğrenme sürecini yönetmektir (Mintzberg ve diğ., 1998: 175-208). Öğrenme okulunun bu varsayımları stratejik karar açısından yorumlandığında ise okulun, kararı kolektif bir tutumun sonucu olarak gördüğü söylenebilir. Bu durumda kararın ortaya çıkmasını belirleyen hususlar ise katılım, öğrenme süreci ve bireylerin işleri ile ilgili taşıdıkları düşüncelerdir.

Bir diğer okul olan güç okulu ise öğrenme okulunun tek merkezli bir süreç olmadığı görüşünü daha ileriye taşıyarak, belirli çıkarların stratejiyi müzakere etmeye yönelik güç ve politika kullanımına vurgu yapmaktadır. Güç okulu piyasa ilişkileri bağlamında ele alındığında pozisyon okulu ile benzer nitelikler taşır. Ancak, stratejinin çıkış noktası olarak stratejiyi ilgili tarafların çıkarı olarak görmesi bakımından pozisyon okulundan ayrılır. Bu okula göre strateji örgüt içi ve örgütler arası güç ve politikalar tarafından şekillenmektedir. Bunun yanında stratejiler kendiliğinden ortaya çıkabilir ve bir bakış açısından ziyade bir konumlandırma ve manevra alma biçimi olabilir. Okul, örgüt içi gücü ikna, pazarlık ve bazen de doğrudan çatışma yoluyla gerçekleşen bir etkileşim olarak görmektedir. Örgütler arası güç ise; diğer örgütleri kontrol ve onlarla iş birliği yaparak kendi çıkarlarını maksimize etme olarak görülür (Mintzberg ve diğ., 1998: 235-260). Güç okulu yaklaşımından karar olgusu yorumlandığında ise, kararın bireylerin, departmanların ya da örgütlerin birbirleri ile yaşadıkları çatışma ve uzlaşmanın bir sonucu olduğu söylenebilir. Kararın alınmasında örgütün bütün üyeleri rol alabileceği gibi, kararlar tek bir kişi tarafından da alınabilir. Burada asıl önemli olan nokta bu okulun varsayımlarına göre kararın oluşumunda etkileşimlerin belirleyici olduğuna dair yapılan imalardır.

Diğer bir okul olan çevre okulu ise strateji oluşturma sürecinin tepkici bir niteliğe sahip olduğuna vurgu yapmaktadır. Diğer okullar tarafından strateji oluşturmada bir faktör olarak görülen çevre, bu okul tarafından bir

aktör olarak dikkate alınır. Bu anlayışın doğal bir yansıması olarak da örgüt çevre tarafından biçimlenen pasif, bir nesne niteliğine sahip bir yapı olarak yorumlanır. Okula göre, strateji yapma sürecinde aktör konumdaki çevre, kendisini örgüte bir baskı seti olarak sunar. Buna bağlı olarak da örgüt çevreye tepki vermek zorundadır. Çevrenin bir aktör olmasına bağlı olarak bu okulda, lidere çevreyi okumak ve örgütün uygun davranışı benimsenmesini sağlamak gibi bir rol biçilmektedir. Okula göre örgütler, kaynaklar kıt duruma düşene ve uygun koşullar bozulana kadar belirli bir ekosistemde kümelenmektedir (Mintzberg ve diğ., 1998: 286-288). Çevre okulunun bu söylemi göz önüne alındığında ise karara ilişkin şöyle bir çıkarım yapmak mümkündür: Karar, çevresel kaynaklı baskılara bir tepki niteliğindedir. Kararın oluşumu örgüte çevreden yönelen baskı ve zorlamalara maruz kalmanın derecesinde ortaya çıkacaktır.

On okul içerisinde yer alan diğer bir okul da kültür okuludur. Kültür okulu, strateji oluşum sürecini kolektif bir süreç olarak değerlendirmektedir. Kültür bir araya gelmiş olan bireyleri örgüt olarak adlandırılan entegre bir bütün içerisinde birleştirir. Bunun stratejiye yansıması ise, bireylerin bir bütün olarak etkileşim içerisinde üretmiş oldukları değerleri, inançları, sistem ve düşünceleri strateji içerisine dahil etmesidir. Bu okula göre strateji oluşturma örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ve sosyalleşme süreci ile kazanılan, kısmen tanımlansa da kaynağı belirsiz olan inanç ve anlayışlar temelinde şekillenmiş bir sosyal etkileşim sürecidir. Bunun yanında kültür ve özellikle ideoloji, var olan stratejinin devamı olarak stratejik değişimi çok fazla teşvik etmemektedir. Ancak, az da olsa bütün stratejik perspektif içerisindeki konulara dönüşümü destekleme eğilimindedir (Mintzberg ve diğ., 1998: 267). Bu okul içerisinde karar ise, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ortak değerlerin bir sonucu olarak değerlendirilir. Örgütün kendi ürettiği değer sistemine bağlı olarak örgütsel kararlar ortaya çıkar.

Son olarak biçimlendirme okuluna göre ise, strateji oluşturma bir dönüşüm sürecidir. Okula göre stratejik yönetim açısından önemli olan nokta, örgüt dağılmadan önce dönüşüm ihtiyacının farkına varmak ve bu yıkıcı süreci yönetebilmek için istikrarın sürdürülmesi, en azından uygun stratejik değişimin sağlanmasıdır. Bu nedenle strateji oluşturma süreci model tasarımı, formal planlama, beraber öğrenme, vizyoner liderlik, rekabetçi politika, bireysel bilinç üzerine odaklanma veya çevresel baskılara karşı gösterilen basit tepkilerden biri olabilir (Mintzberg ve diğ., 1998 :302-305). Stratejiye ilişkin genel bir bakış açısı sunan bu okul, kararı örgüt yapısına dayandırmaktadır. Okulun varsayımlarına göre strateji dönüşüme, dönüşüm

biçimlemeye ve biçimlemede örgütsel yapıya bağlı olarak ortaya çıkar. Bu bağlamda stratejik kararın kaynağı örgüt yapısındaki değişim ve dönüşümlerdir.

2.1. Karar Modelleri

Karar modelleri, karar sürecinde hangi etmenlerin belirleyici olduğu hususunu açıklamaya ilişkin modellerdir. Yazında rasyonel, sınırlı rasyonel, politik ve süreç karar modeli olmak üzere dört karar modelinin varlığına işaret edilmektedir (Fredrickson ve Laquinto, 1989: 538). Çalışmada bu başlık altında bahsedilen karar modellerini birbirinden ayıran noktaların neler olduğunun sorgulanması suretiyle bu farklılıkların, araç kullanımı ve çeşitliliğine yönelik farklılık ilişkisini sorgulamak üzere bir kapı aralayacağı düşünülmektedir.

2.1.1. Rasyonel Karar Modeli

Rasyonel karar modeli, basit olarak insan davranışlarının amaçlı olduğu varsayımına dayanır ve bu yönde bir stratejik tercih sunar. Bu modele göre karar alıcı bilinen, tasarlanan amaçlar ile karar durumuna girer. Bu amaçlar, atılacak adımların, gerçekleştirilecek davranışların muhtemel sonuçlarının değerini belirler. Amaçlar önceden belirlenir ve atılacak adımlar bu amaçlar odaklı gelişirler. Bu modele göre geleceğe dair olası durumlar bilinebilir ve bu yönde davranışlar geliştirilebilir. Bu modelde karar vericinin çevresi ile ilgili açık ve kapsamlı bilgiye, istikrarlı ve organize bir tercih sistemine ve tercih skalası içerisinde onu en yüksek hedefe ulaştıracak alternatif davranış alanlarını değerlendirmesini sağlayan hesaplama yeteneklerine sahip olduğu varsayılır (Simon, 1955). Rasyonel karar modelinin bazı özellikleri şu şekilde özetlenebilir: Bu karar modelinde karar alıcı, çevreye dair bütün bilgilere ulaşabilir. Politik, ekonomik, teknolojik ve beşeri unsurlara dair bütün bilginin elde edilebilir olduğu varsayılmaktadır. Bunun yanında strateji bağlamında bütün faktörler ve kaynaklar fark edilebilir, tanımlanabilir, ölçülebilir, sınıflandırılabilir ve analiz edilebilir. Bunun sonucu olarak da stratejik içerik önceden tasarlanabilir, biçimlenebilir ve ne ölçüde gerçekleştirilebilir olduğu ölçümlenebilir. Bu modele göre karar verici mutlak irade ile hareket eder ve bilişsel sınırlar yoktur. Bunun yanı sıra, bu model için kararı belirleyen temel etken, karar sonucu oluşacak faydanın maksimum düzeyde olmasıdır.

Rasyonel karar modelinin strateji ve strateji oluşturmaya ilişkin rasyonel ve normatif bir yaklaşımdan hareket eden stratejik yönetim eğitim ve uygulamalarında egemen olduğu görülmektedir (Hitt ve Tyler, 1991). Rasyonel karar modeli bir firmada karar sürecinin nasıl şekillendiğine ve stratejik karar bağlamının karar sürecinde ne ölçüde değerlendirildiğine ilişkin bir çerçeve sunar. Bu karar modelinde rasyonel, nesnel verilerin önemli olması bu verilerin elde edilmesi sürecinde bazı strateji araçlarını önemli bir konuma yükseltir.

2.1.2. Sınırlı Rasyonel Karar Modeli

Sınırlı rasyonel karar modeline göre karar verici gerçek yaşamda çeşitli kısıtlayıcı faktörlerin etkisi altındadır. Bu kısıtlayıcı faktörler karar vericiyi rasyonel seçim yapmaktan uzaklaştırır. Bu şartlar altında karar verici tatminkar sayılan seçimi yapar (Koçel, 2007: 79). Sınırlı rasyonellik irrasyonellik olarak yorumlanmamalıdır (Gigerenzer ve Selter, 2001: 15). Aslında sınırlı rasyonel karar modeli de rasyonel karar modeli gibi amaç odaklı bir karar sürecini ifade eder (Jones, 1999: 299). Simon'a göre sınırlı rasyonellik kavramı karar alıcıların bilgi ve hesaplama kapasitelerine ilişkin bilişsel sınırları hesaba katan bir şekilde rasyonel tercihi tanımlamakta kullanılmaktadır (Simon, 1997: 291). Burada çevresel faktörlere yönelik bir uyumlaştırma ve tatmin etme söz konusudur. Rasyonel karar modelindeki en fazla fayda anlayışının yerini, tatmin etme anlayışı almıştır (Harrison ve Pelletier, 1997). Elbanna (2006) ve Jones ve diğ., (1992) rasyonel karar modelinin benimsenmesinin önünde üç önemli engel olduğunu ifade etmişlerdir. Bunlardan ilki, örgütlerin ilgili bilginin elde edilmesi ve çözümlenmesi konusunda yaşayacakları kaynak sıkıntısı ile ilişkilidir. İkincisi ise, karar alıcıların karşı karşıya olduğu bilişsel sınırlılıktır. Son olarak ise, kararın örgütün mevcut politik yapısını bozuculuğu ve sonuçları ile başa çıkma konularında yöneticilerin duymuş oldukları endişedir. Sınırlı rasyonellik kavramını anlamak için karar verme konumunda olan unsurun bir takım kısıtlamalar ile hareket ettiğini kabul etmek gerekir. Nitekim yukarıda belirtilen engeller bu duruma ciddi derecede vurgu yapar. Özetle, sınırlı rasyonel karar modeli karar olgusuna daha gerçekçi bir perspektiften bakarak "sınırsızlık" varsayımını ortadan kaldırmaktadır.

2.1.3. Politik Karar Modeli

Politik karar modeline göre kararlar, farklı amaçları olan karar alıcıların bir araya gelerek oluşturdukları koalisyonların ya da en güçlü olanların önceliği olduğu bir sürecin sonucu olarak değerlendirilir (Eisenhardt ve Zbaracki, 1992: 22). Rasyonel ve sınırlı karar modellerinin aksine karar sürecinde örgüt bir bütün olarak değerlendirilmez. Örgüt ve karar süreci içerisinde yer alan bireyler ve birimler farklı amaçlara sahip olabilirler. Karar süreci ve içeriği bu amaçlar doğrultusunda şekillenir. Çıkar çatışması, politik karar modelinin temel noktası olarak kabul edilir. Aynı zamanda bireyler arasındaki bu çatışmalar tercihlerin rekabeti ile bir çözüme ulaşır (Eisenhardt ve Zbaracki, 1992: 23). Örgüt üyeleri arasında oluşan koalisyonlar veya en güçlü olan üye ya da birim kararın içeriğini belirler. Burada çevresel koşullardan ziyade örgüt içi dengelerin kararı belirlemesi söz konusudur. Kapalı örgüt tipleri, böyle bir karar modelinin benimsenmesi için önemli bir zemindir. Politik karar modelinde uzun vadeli kararların ortaya çıkması biraz zordur. Nitekim karardaki temel nokta, zaman zaman örgüt ya da firmanın gelecek kaygısı değil, üye ve birimlerin mevcut statü ve çıkarlarını korumaktır. Paydaşların tamamının ortak çıkar noktası bulma zorunluluğu doğabilir ve bu da süreci uzatır. Zaman tüketici ve bilgiyi sınırlandırıcı olması nedeniyle düşük büyüme ve kârlılık ortaya çıkabilir (Eisendardth ve Bougeois, 765).

2.1.4. Süreç Karar Modeli

Bu yaklaşıma göre karar süreci, belirli bir formülasyonu ve icra aşamaları olan doğrusal bir süreçtir. Bu süreç kişilere, olaylara, durumlara, koşullara göre değişmeyen bir sistematik içerisinde gerçekleşir. Firma amaçları her şeyin üzerinde tutulur (Kittisarn, 2003: 32). Süreç; karar modelinde karar, mevcut durum analizi, alternatif hedeflerin belirlenip uygun hedefin seçilmesi, uygulama ve denetim olmak üzere beş aşamadan oluşmaktadır. Bu ifade edilenlerden de anlaşılacağı üzere karar belirli bir süreç içerisinde ortaya çıkar ve bu süreç içerisinde karar vericiler ile onların yetki ve sorumlulukları açık olarak belirlenmiştir. Bunun yanı sıra bu modelde öne çıkan kararın kendisi değil, sürecin işlerliği ve sürekliliğidir. Örgütün hedeflere olan bağlılığı, karar sürecinin en önemli unsuru olarak görülmektedir (Kittisarn, 2003: 39).

3. STRATEJİ ARAÇLARI

Karar alma ve örgütsel değişim süreçlerine ilişkin yönetsel eylemler veri elde etme, elde edilen bu verileri analiz etme ve bir anlayış çerçevesi için bir takım araçlar gerektirir (Tyler, 2001, 353). Strateji araçları ya da teknikleri olarak nitelendirilen bu enstrümanlar karar verme sürecinin belirleyicileri olmaktadır. Kaplan ve Jarzabkowski (2006), strateji araçlarının yöneticilerin nelerin bilinip nelerin bilinmediğini düzenleyebileceği bir yöntem bir yol olarak ele alındığı zaman daha iyi anlaşılabilirliğini dile getirmişler ve araçların strateji geliştirme konusundaki karmaşayla başa çıkmada kullanışlı bir yol olduğunu ifade etmişlerdir. Knott ise strateji araçlarını strateji faaliyetlerini yapılandıran ya da etkileyen her türlü konsept, düşünce, teknik ve yaklaşım bütünü olarak tanımlamıştır (Knott, 2006). Bu iki tanıma ek olarak Frost (2003), Gunn ve Williams (2007), strateji araçlarını karmaşık durumları betimleyen ve sadeleştiren metotlar olarak tanımlarlarken, araçların stratejistlere karar alma noktasında bilgi sunan sistemli bir yaklaşım, bir araçlar bütünü olduğunu ifade etmişlerdir. Yazında yapılmış olan tanımlar, strateji araçlarının stratejik kararın ortaya çıkmasında ve uygulamasında kullanılan, nicel ve nitel her türlü veri sunabilen, iş süreçleri için gerekli olan bilginin üretilmesi ve paylaşılması işlevi gören teknik ve modeller bütünü olduğuna vurgu yapmaktadır. Bu noktada, teknik ve araçlar arasında bir fark olduğuna dair yazında bazı iddialar olduğunu belirtmekte yarar vardır (Huges, 2007: 39). Ancak bu iddia, yazında çok fazla kabul görmemiştir. Yapılan inceleme çok geniş bir araç yelpazesinin olduğunu göstermektedir. Stratejik araçlarla ilgili araştırmalarda çeşitli sayılarda araçlar kullanılmıştır. Mesela Vaitevicius (2007), stratejik araçların kullanımı ile ilgili olarak yapmış olduğu çalışmasını 12 stratejik aracı temel alarak gerçekleştirmiştir. Vaitevicius (2006) çalışmasında, 17 üzerinde çalışma yürütmüştür. Buna karşılık Rigby (2003-2007) yıllarında yapmış olduğu iki farklı çalışmasını 25 stratejik aracı kullanarak yaparken, Cullun (2004) 30 stratejik araçtan hareketle bir çalışmaya yapmıştır. Yazındaki çalışmalar içerisinde Frost tarafından yapılmış olan çalışma ise kullanılmış olan stratejik araç sayısı bakımından diğerlerinden oldukça ayrı bir yere sahiptir. Bu çalışma 80 stratejik araç üzerinden yürütülmüştür. Görüldüğü üzere yazındaki çalışmalarda kullanılan stratejik araçların sayısı ile ilgili genel bir standart olmadığı gibi, bu araçların belirli parametreler bağlamında da her hangi bir sınıflandırmaya tâbi tutularak dağılımının ortadan kaldırılmasına ilişkin yoğun bir çabaya da

rastlanmamıştır. Ancak, yukarıda bahsi geçen çalışmaların yanında Stonehouse ve Pemperton (2002), Aldehayyat ve Anchor (2009) tarafından yapılan çalışmalar da incelendiğinde stratejik araçlara ilişkin çalışmalar ekseriyetle 15-18 araç üzerinden yürütüldükleri görülmektedir.

4. VERİ VE YÖNTEM

Araştırmanın evreni, Dilovası ve Sakarya 1 no'lu Organize Sanayi bölgelerinde yer alan ve merkezleri adı geçen organize sanayi bölgelerinde bulunan işletmeler olarak belirlenmiştir. Organize sanayi bölgelerinde yer alan bazı işletmelerin yalnızca üretim birimleri bu alanlar içerisinde yer almaktadır. Strateji araçları ve stratejik karar konularında inisiyatifin merkezi yönetim birimlerinde olduğu düşünülmüş ve evren belirlenirken işletme merkezlerinin ilgili organize sanayi bölgelerinde bulunması koşulu benimsenmiştir. Belirlenen organize sanayi bölgelerinde yer alan işletmelerin internet siteleri incelenerek ilgili kritere uyan Dilovası Organize Sanayisi'nde 51 ve Sakarya 1 no'lu Organize Sanayi Bölgesi'nde ise toplam 34 işletme belirlenmiştir. Bu işletmeler belirlenirken, merkezi ilgili organize sanayi bölgelerinde olmasının yanında, sistemli bir yapılanma içinde olmaları, bunun yanında bir işletmenin stratejik yönetim uygulamalarının olduğuna gösteren bazı göstergeleri taşımaları da göz önünde bulundurulmuştur. Ayrıca seçilen firmalar yalnızca ticari mal üreten sanayi işletmeleridir. Hizmet üreten ve yalnızca ticaret yapan işletmeler kapsam dışında bırakılmıştır.

Araştırmada kasti örneklem yöntemi kullanılmıştır. Ulaşılabilirlik, yetkililer ile görüşme olanakları, işletme ve yöneticilere özgü özellikle bilgi paylaşımı konusundaki bazı prensipler dolayısıyla araştırma, Dilovası Organize Sanayi Bölgesinden 17 ve Sakarya 1 no'lu Organize Sanayi Bölgesi'nden de 14 işletme olmak üzere araştırma 31 işletme kapsamında yapılmıştır. Veriler belirlenen işletmelerin yöneticileri ile yapılan mülakatlar vasıtasıyla toplanmıştır.

Veri toplama aşamasında ilk olarak araştırmanın hangi stratejik araçlardan hareketle yürütüleceğini tespit etmek amacıyla pilot bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Daha önce de kısmen ifade edildiği gibi yazında yapılmış olan çalışmalarda dağınık bir araç yelpazesinin kullanılmış olduğu görülmektedir. Hatta toplam kalite yönetimi ve stratejik planlama gibi bir takım uygulama ve tekniklerin de strateji araçları içerisinde değerlendirildiği görülmüştür. Hangi stratejik araçların temel alınacağını belirlemek amacıyla

yazındaki araştırmalarda üzerinde sıklıkla durulan ve şimdiye kadar yapılmış olan araştırmalarda yoğun olarak kullanılan 32 stratejik araç tespit edilmiştir. Tespit edilen bu araçlar ile ilgili birtakım sorular hazırlanmış ve örneklem içerisinde yer alan işletme yöneticilerinin bu araçları tanıyıp tanımadıkları ve bu araçlar hakkındaki bilgi düzeylerinin neler olduğu ölçülmeye çalışılmıştır. Bu pilot çalışma sonucunda tespit edilen 32 araçtan 11 tanesi çıkartılmış ve araştırmanın Tablo 1’de yer alan 21 stratejik araçtan hareketle yürütülmesinin uygun olacağına karar verilmiştir. Çünkü özellikle bazı araçları, yöneticiler kullanmak bir yana adlarını bile duymadıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 1: Araştırmada kullanılan stratejik araçlar

Beş Güç Analizi	Senaryo Tekniği	Değer Zinciri Analizi	Endüstri Haritası Çıkarma	SWOT
Kritik Başarı Faktörleri	Portföy Analizi	Ansof Matrisi	Karar Ağaçları	Müşteri Bölümleme
Tarihsel Benzerlikler	Temel Yetenekler	Başa Baş Analizi	Rakip Profili Çıkarma	Rakip Analizi
Müşteri Memnuniyeti Ölçülmesi	Risk Analizi	Mali Tablolar Analizi	Ürün Hayat Seyri Analizi	Fayda Maliyet Analizi
Balanced Scorecard				

Belirlenmiş olan bu 21 stratejik araçtan Ansof matrisi, endüstri haritası çıkarma ve senaryo tekniği yöneticilere ilk sorulduğunda bu araçları hatırlamadıklarını ifade etmişlerdir. Ancak, bu araçların uygulanmasına ilişkin dolaylı sorular sorulduğunda bu araçların ortaya koyduğu yol haritasını aslında araçları bilmeseler de kullandıkları tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra görüşme yapılan bazı yöneticiler ise doğrudan “adını duymadım, kullanmıyoruz” cevabını vermek yerine araçla ilgili bilgilendirme istemişler ve araçla ilgili gerekli bilgi kendilerine verildikten sonra ilgili aracı kullanıp kullanmadıklarına ilişkin cevap vermişlerdir.

Karar modelleri ile ilgili olarak işletmelerdeki karar süreçlerine yönelik sorular oluşturulmuştur. Bu sorular karar sürecinin nasıl gerçekleştiğini, işletmenin hedeflerinin niteliğini, karar sürecinde yaşanan bilgi, maliyet ve zaman gibi kısıtlar, işletmenin açık/kapalı bir sistem olup olmadığına ilişkin bir çerçeveye içinde hazırlanmıştır. Katılımcıların karar modellerine ilişkin sorulara vermiş oldukları veriler analiz edilirken dört

karar modelinin özelliklerinden hareketle her bir karar modeli için oluşturulan temel kriterler kullanılmıştır. Her bir karar modeli için kullanılan kriterler şunlardır: Rasyonel karar modeli için sabit hedefler, sınırsız bilgi, zaman ve maliyet kısıtlarının yokluğu, ölçülebilir ve kontrol edilebilir değişkenler, kapalı sistem ve nicel yönden sınırlı veriler. Bu karar modeli için maksimum sonuçta temel karar alma kriteri olarak belirlenmiştir. Sınırlı rasyonel karar modeli için ise, ulaşılabilir hedefler, sınırlı bilgi, zaman ve maliyet kısıtlarının varlığı, kısmî olarak ölçülebilir alternatifler, açık sistem, nicel ve nitel olarak sınırlı sonuçlar temel varsayımlar olarak belirlenmiştir. Tatmin edici sonuca ulaşma isteği de bu karar modeli için karar alma kriteri olarak belirlenmiştir. Politik karar modeli için belirlenen temel kriterler ise şunlardır: Sınırlı hedefler, zaman ve maliyet kısıtları yok, ölçülemeyen faydalar, baskın bir çevre, uzlaşa ve pazarlık ile karar alma, çevresel olarak sınırlılık. Kabul edilebilir sonuçlar ise bu karar modeline ilişkin karar alma kriteri olarak saptanmıştır. Süreç karar modeli için ise, yüksek düzeyde dinamik hedefler, sınırlı bilgi, zaman ve maliyet kısıtları, ardışık karar alma eylemleri, hedef odaklı sonuçlar, uzun vadeli görüşler, sınırlı sayıda sonuçlar ve uzlaşa ve hesaplaşmanın seçimli kullanımı ile yargısal karar alma temel analiz kriterleri olarak belirlenmiştir. Amaç odaklı sonuçlara ulaşma ise temel karar alma kriteri olarak saptanmıştır. Karar modellerine ilişkin bu değişkenlerin ve karar alma kriterlerinin belirlenmesinde Harrison (1993) tarafından yapılmış olan çalışma temel alınmıştır. Katılımcıların karar modellerine ilişkin sorulara vermiş oldukları cevaplar yukarıda belirtilen kriterlere yapmış oldukları vurgular bakımından değerlendirilerek analiz edilmiştir.

4.1. Veri Analizi ve Yorumlar

4.1.1. Örnekleme Yer Alan İşletme ve Mülakat Yapılan Yöneticilere İlişkin Analizler

Tablo 2: İşletmelerin kuruluş tarihleri

Firma Kuruluş Yılı	1980 Öncesi	1981-1990	1991-2000	2001-2011
Firma Sayısı	6	10	11	4

Örnekleme içinde yer alan işletmelerin kuruluş yılları dikkate alındığında işletmelerin iş sistemi, faaliyet alanı, uzmanlıkları ve bir yönetim kültürüne sahip olma gibi araştırmanın konusu için önemli olan faktörler

konusunda yeterli düzeyde deneyim ve bilgi sahibi olduklarını söyleyebiliriz. Strateji araçları konusunda araçların tanınması, kullanımları ve farkındalık gibi sorulara cevap aranması için işletmelerin deneyim sürelerinin yeterli olabileceği düşünülmektedir. Bunun yanı sıra işletmelerin 25 tanesinin 1980 sonrası faaliyete başlamış olması araştırmamız için ayrı bir öneme sahiptir. Bu işletmelerin 1980'ler ile başlayan liberal ekonomik sistemin getirdiği anlayışların işletme yönetiminde önemli bir belirleyiciliğinin olabileceğine vurgu yapmaktadır. İşletmelerin iş sistemlerine ilişkin yeni düşünceler, yenilikçi anlayışlar ve küresel ölçekte düşünme, söz konusu işletmelerin davranışlarına yön veren değişkenler arasında önemli bir yer tutabilir. Bu durum karar süreci açısından da oldukça önemlidir. Çünkü karar süreci ile ilgili olarak hem geçmişten gelen bir takım alışkanlıkların, hem de küreselleşme sürecinin gerektirdiği yenilikçilik ve sınırsızlık anlayışlarının karar sürecinin yapısını ve niteliğini etkileyeceği açıktır. Mintzberg'in 'pattern strateji' olarak tanımladığı zamanla oluşan alışkanlıkların ve 'perspektif stratejiler' olarak tanımladığı yenilikçi bakış açılarının (Mintzberg ve Waters, 1985; Mintzberg, 1987; Mintzberg ve diğ. 1998: 14) ortaya çıkması için uygun sosyal, siyasi, ekonomik ve teknolojik altyapı olduğu söylenebilir.

Tablo 3: Örneklemde yer alan işletmelerin sektörel dağılımları

Faaliyette Bulunulan Sektör	Firma Sayısı
Metal ve Metal Ürünleri	7
Kağıt, Ambalaj ve Matbaalar	8
Kimya	6
Otomotiv	5
Makine ve Endüstriyel Ürünler	4
Yapı Gereçleri	1
Toplam	31

Örneklem içinde yer alan işletmelerin sektörel dağılımlarını gösteren Tablo 3 incelendiğinde, dağılımın belirlenen araştırma soruları bağlamında yapılacak bir araştırma için anlamlı ve yeterli olduğu söylenebilir.

Tablo 4: İşletmelerin büyüklüğü

Çalışan Sayısı	0<10	11<50	51<250	251+
İşletme Sayısı	4	15	9	3

Türkiye'de uygulanmakta olan mevzuata göre işletme büyüklükleri çalışan sayıları ve işletmelerin yıllık ciroları üzerinden gerçekleştirilmektedir.

Bu araştırmada işletmelerin büyüklüğü ile ilgili olarak sadece çalışan sayısı dikkate alınmıştır. Çünkü işletmeler ciroları ile ilgili verileri bize aktarma konusunda son derece ihtiyatlı davranmışlardır. Örneklem içinde yer alan işletmelerin çalışan sayıları incelendiğinde 9 işletmenin orta büyüklükte 19 işletmenin de küçük işletme olduğu görülmektedir. Buna karşılık örnekleme 3 büyük işletme yer almaktadır.

Tablo 5: Mülakat yapılan kişilerin işletmelerdeki pozisyonları ve çalışma süreleri

Pozisyon	Yönetici
Genel Müdür	9
Üretim Müdürü	6
İnsan Kaynakları Müdürü	3
Muhasebe Müdürü	4
Pazarlama ve Satış Sorumlusu	3
Kalite Müdürü	2
İdari İşler Müdürü	1
Firma Temsilcisi	1
Toplam	31

Görüşme yapılan yöneticilerin 9 tanesi işletmelerde genel müdürlük pozisyonunda bulunmaktadır. Geriye kalan yöneticilerin de 1 tanesi hariç tamamı departman yöneticisi olarak çalışmaktadır. Bu kişiler bir alanda uzmanlaşmış ve görev yapmış oldukları alanla ilgili gerekli bilgi birikimine sahip kişiler olarak görünmektedir. Yine belirli bir departmanın en yetkili kişileri olmaları itibarıyla işletmelerdeki karar süreçlerine doğrudan ya da dolaylı olarak katılabilmeleri söz konusudur. Kısacası, mülakat yapılan kişilerin bulunmuş oldukları pozisyonlar gerek stratejik araçlarla ilgili, gerekse karar süreciyle ilgili olarak belirlenen sorulara tatmin edici cevaplar verecek bilgi düzeyine sahip olabileceklerine dair bir kanıt durumundadır.

Tablo 6: Mülakat yapılan yöneticilerin işletmelerdeki çalışma süreleri

Firmadaki Çalışma Süreleri	0-2	3-6	7-14	15+
Yönetici Sayısı	6	13	10	2

Mülakat yapılan yöneticilerin çalışmış oldukları görev süreleri, strateji araçlarının kullanımı ve karar sürecindeki uygulamalara ilişkin gereken düzeyde bilgi sahibi olabilmeleri için yeterli görülmektedir. Çünkü

katılımcıların çalışma süreleri iş yapma tarzına, işletmede kullanılan dile ve var olan inanç ve normlara, bunun yanı sıra işletmeye özgü ve araştırma konusunu ilgilendiren diğer boyutlara hakim olmaları için yeterli görünmektedir. Bu durum onların sorulara vermiş oldukları cevapların güvenilirliğine oldukça önemli bir katkı yapacaktır.

4.1.2. Strateji Araçlarına İlişkin Veriler

Tablo 7: Strateji araçlarının firmalar tarafından kullanılma sıklığı

1	Mali Tablolar Analizi	31
2	Başa Baş Analizi	29
3	Müşteri Bölümleme	25
4	Risk Analizi	23
5	Portföy Analizi	21
6	Temel Yetenekler	21
7	Müşteri Memnuniyeti Ölçümleri	21
8	Rakip Analizi	20
9	Fayda Maliyet Analizi	18
10	Değer Zinciri Analizi	18
11	Kritik Başarı Faktörleri	17
12	Karar Ağaçları	17
13	Rakip Profili Çıkarma	17
14	SWOT	15
15	Beş Güç Analizi	15
16	Tarihsel Benzerlikler	7
17	Ansof Matrisi	5
18	Endüstri Haritası Çıkarma	5
19	Ürün Hayat Seyri Analizi	5
20	Senaryo Tekniği	7
21	Balanced Scorecard	2

Tablo 7’de yer alan verilerden de anlaşılacağı üzere örnekleme de yer alan işletmeler tarafından en fazla kullanılan araçlar mali tablolar analizidir. Bu aracın örnekleme içinde yer alan bütün işletmeler tarafından kullanılıyor olması, işletmelerin karar alma sürecinde varlıklarına, sahip oldukları kaynaklara, gelir ve gider durumlarına, üretim ve satış maliyetlerine, kâr dağıtım oranlarına ve nakit akışlarına önem verdiklerini göstermektedir. Ayrıca, bu aracın yoğun bir şekilde kullanılması Türk işletmelerinin strateji geliştirme sürecinde sahip oldukları varlıkların, ciroların, satış ve pazarlama faaliyetleri gibi değişkenlerin etkilerinin önemli bir yer tuttuğuna vurgu yapmaktadır.

Mali Tablolar Analizi ile birlikte sıklıkla kullanılan bir diğer stratejik araç da başa baş analizidir. Bu aracın sıklıkla kullanılmasının nedeni olarak işletmelerin karar alırken sabit ve değişken maliyetler ile fiyatlandırma potansiyellerini önemli görmeleri ön plana çıkar. Mülakat yapılan yöneticiler, etkin bir fiyatlandırma politikasının etkin bir stratejide önemli bir rolü olduğuna dair kuvvetli vurgularda bulunmuşlardır.

İşletmeler tarafından sıklıkla tercih edilen bir diğer araç ise müşteri bölümleridir. İşletmeler müşteri ile ilişkilerini strateji geliştirmede dikkate almaktadırlar. Müşteri bölümlerine özellikle pazarlama faaliyetlerini geliştirmek ve daha etkin kılmak için önemli bir perspektif sunmaktadır. Bu aracın işletmeler tarafından sık tercih edilmesinin önemli nedeni olarak işletmelerin yenilikçi ve müşteri tercihlerine karşı daha hassas ve onları daha yüksek tatmin düzeyinde karşılayan stratejileri oluşturma kaygısı olduğu görülmektedir.

Risk analizi sıklıkla kullanılan bir diğer stratejik araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu aracın sıklıkla tercih edilmesinin en önemli nedeni olarak ise, işletmelerin maliyet kontrolü ve potansiyel verimliliği konularındaki yüksek duyarlılığı olduğu görülmektedir.

Portföy analizi de işletmeler tarafından yoğun olarak kullanılan bir diğer araçtır. İşletmeler tarafından portföy analizinin tercih edilmesinin önemli nedenleri olarak şunlar öne çıkmaktadır: İşletmeler için kâr, istikrar büyüme istekleri ve sakıncalar arasında uygun bir denge arayışı vardır. Bu denge arayışının bir sonucu olarak, arzu edilen bu dengeye ulaşma isteği projeler, faaliyetler ve hatta iş birimlerinin sistemli bir yöntem ile değerlendirilmesini gerektirir. İşte portföy analizi böylesi bir arayış için ideal bir yöntem olarak görülmektedir.

İşletmelerin özellikle son dönemlerde hangi işi en iyi yaptıkları ve bunda sahip oldukları hangi kaynak ve kabiliyetlerin belirleyici olduğuna dair sorgulamalarına bağlı olarak sıklıkla kullanılan diğer bir araç ise temel yetkinliktir. İşletmelerin bahsedilen konudaki sorgulamaları, aslında sahip oldukları yetkinlikleri strateji geliştirme sürecinde değerlendirmeye taşıdıklarının da bir göstergesidir.

Bir stratejik araç olarak müşteri memnuniyeti ölçümlerinin kullanım yoğunluğu da müşteri bölümlerine ile benzer bir perspektifi yansıtmaktadır. İşletmelerin müşterilerin gözündeki konumunun ne olduğu konusunda sorgulama yapmaları ve bunu strateji geliştirme sürecinde değerlendirmeleri, işletmelerin müşteri odaklı bir strateji geliştirme amaçlarından kaynaklanmaktadır. Bu aracın kullanımına ilişkin öne çıkan diğer önemli bir

neden ise örneklem içinde yer alan işletmelerin tamamına yakınının ISO 9000 belgesine sahip olmasıdır. Bu belgeye sahip olmanın ve sürekliliğinin sağlanmasının önemli şartlarından biri müşteri memnuniyetine ilişkin sistematik bir ölçümün yapılmasıdır. Bu zorunlulukta işletmelerin bu aracı tercih etmelerindeki önemli nedenlerden biri olarak kabul edilebilir.

Rakip analizi de işletmelerin çevrelerini gözlemlemeye, incelemeye, değerlendirmeye ve anlamaya yönelik kullandıkları önemli stratejik araçlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çevre analizi sağlayan diğer araçlardan daha fazla tercih edilmesinin en önemli nedeni, doğrudan rakiplere dair birtakım veriler sunmasıdır.

İşletmeler tarafından diğer strateji araçlarına nazaran daha sık kullanılan bu araçların ortak özellikleri olarak daha çok nicel veriler ürettiği olmaları öne çıkar. Bu da işletmelerin karar alma sürecinde nicel verileri daha fazla tercih etme eğiliminde olduklarını gösterir. Yine araçların büyük bölümünün işletme faaliyetlerini iyileştirmeye yönelik araçlar oldukları söylenebilir. Ortalamanın üzerinde sıklıkla kullanılan araçlar içerisinde rakiplere yönelik tek bir aracın kullanılıyor olması ilk bakışta oldukça ilginç gelmektedir. Ancak, işletmelerin rakiplerini zaten çok iyi tanıyor olmaları böylesi araçların kullanılmasına olan ihtiyacı azaltmaktadır. Birçok sektöre giriş de özellikle son zamanlarda pek fazla yaşanmamaktadır. Bunun yanı sıra işletmelerin rekabet avantajını elde etmede genel olarak kendi faaliyet tarzlarını geliştirmeye odaklanmış olduklarına vurgu yapmışlardır.

Değer zinciri, kritik başarı faktörü, SWOT, beş güç analizi, karar ağaçları ve rakip profili çıkarma gibi araçların yukarıda açıklanan araçlardan daha az tercih edildikleri görülmektedir. Yazında daha önce yapılmış olan çalışmalarda daha sık tercih edildiği ifade edilen SWOT ve beş güç analizinin bu çalışmada daha az tercih edilen araçlar arasında yer almasının nedeni olarak örneklem içinde yer alan işletmelerin sahip oldukları nitelikleri olabilir. Uluslararasılaşma eğilimi yüksek veya böyle bir düşüncesi olan işletmeler için bu tür araçların daha büyük bir önemi olabileceği söylenebilir. Ayrıca işletmeler mevcut durumları hakkında pek merak taşımamaktadır. Çünkü müşterileri, rakipleri ve tedarikçileri başta olmak üzere kendileriyle ilgili de birçok durum belirli bir durağanlığa gelmiş durumdadır. Bunun yanı sıra işletmeler genellikle nicel veriler ışığında hareket etme eğilimi göstermektedir. Özellikle geleceğe yönelik birtakım olasılığa dayalı yargılar nicel nitelikte değildir. Bu durum, nicel veriye dayalı bir mekanizmaya alışkın işletmelerin belli araçlar tercih etmeme nedeni olarak gösterilebilir.

Balanced Scorecard, Ürün Hayat Seyri Analizi, Endüstri Haritası Çıkarma, Ansoff Matrisi gibi araçlar ise çok az tercih edilen araçlar arasındadır. Bu araçlar arasından Balanced Scorecard, katılımcılar tarafından bilinmesine rağmen sıklıkla kullanılan bir araç değildir. Bunun önemli nedenlerinden biri, aracın komplike görünmesidir. Araç farklı alanları içeren bir analiz metodu sunmakta ve bu durum karmaşık gelmektedir. Ayrıca işletmeler için şu dönemde çalışanlarının işle ilgili öğrenme durumlarını ve iş süreçlerini geliştirme ve bunları bir performans göstergesi almama gibi bir durumları vardır.

Araştırmada elde edilen sonuçlar, uluslararası yazında benzer temelde yapılan bazı araştırmaların bulguları ile örtüşmektedir. Ancak uluslararası araştırmaların sonuçlarına Swot ve beş güç analizinin bu çalışmada ortaya çıkan sonuçların aksine daha sık kullanıldığını göstermektedir. Mesela; Hutchinson (2008), tarafından yapılmış olan çalışmada Swot analizinin önemli derecede tercih edilen bir araç olduğu vurgulanırken, buna karşılık senaryo tekniği ve balanced scorecardın, aynı bu çalışmada olduğu gibi, pek fazla tercih edilmeyen araçlar olduğu ifade edilmektedir. Yine benzer şekilde Cullen ve diğ. (2004), tarafından yapılmış olan çalışmada da ürün yaşam seyri eğrisi ve balanced scorecardın pek fazla kullanılmadığı ortaya konulmuştur. Aldehayyat ve Anchor (2007) çalışmasında ise, Swot ve beş güç analizi bu araştırmanın sonuçlarına nazaran çok daha fazla tercih edilen stratejik araçlar olarak ön plana çıkmaktadır. Buna karşılık, Aldehayyat ve Anchor'un çalışmasında da senaryo tekniği ve ürün yaşam seyri analizi, yine bu çalışmada olduğu gibi, çok fazla tercih edilmeyen araçlar arasında yer alır.

Araştırmada elde edilen veriler ışığında işletmeler tarafından genel olarak nitel veriler üreten araçların daha az tercih edildiği ortaya çıkar. Bu araçların diğer bir ortak özellikleri de dış çevreye yönelik veriler sunuyor olmalarıdır. Sıklıkla tercih edilen araçların ortak özellikleri de az tercih edilen araçların aksine nicel veriler üretmeleri ve firma içi faktörlere vurgu yapmalarıdır. Bunun yanı sıra firmaların yaşları ile araç kullanım çeşitliliği arasında da önemli bir ilişkinin varlığı dikkat çekmektedir. Araştırmada elde edilen veriler firmanın yaşı arttıkça yeni araçlar kullanma eğiliminin yükseldiğini göstermektedir. Yakın dönemde kurulmuş olan firmalarda balanced scorecard, ürün hayat seyri, karar ağaçları karmaşık ve gereksiz görülen araçlar olarak görülmekte ve çok tercih edilmemektedir. Yine firma yaşıyla ilgili olarak öne çıkan diğer önemli bir bulgu da yeni kurulan işletmelerde kullanılan araç sayısının eski firmalara nazaran daha az

olmasıdır. Bunun yanı sıra firma büyüklüğü ile araç kullanımı arasında genel olarak çok net bir farklılığın olmadığı görülmektedir.

4.1.3. Karar Modellerine İlişkin Analizler

Tablo 8: İşletmelerin karar modellerine göre dağılımı

Karar Modeli	Rasyonel Karar Modeli	Sınırlı Rasyonel Karar Modeli	Politik Karar Modeli	Süreç Karar Modeli	Toplam
Firma Sayısı	3	4	11	13	31

Benimsemiş oldukları karar modelleri çerçevesinde incelendiklerinde işletmelerin politik karar modeli ve süreç karar modeli olmak üzere iki karar modeli etrafında odaklanmış oldukları görülmektedir. Örneklem içinde yer alan işletmelerin büyük bir kısmı politik ve süreç karar modelleri ile örtüşen stratejik karar alma uygulamalarına sahiptir. Bu iki karar modelinin ortak özellikleri arasında ise uzlaşının önemli olduğu bir karar süreci tanımlamaları ve açık sistem örgüt yapılarına yapılan vurgu ön plana çıkmaktadır. Bu ortak özellikler bağlamında Tablo 8’de yer alan sonuçlar incelendiğinde şöyle bir sonuca varmak mümkündür: İşletmelerde, karar süreçlerinden uzlaşma, pazarlık, çatışma ve çekişmeler karar sürecinin önemli bir parçası olarak görülmektedir. Yine bu karar modellerine bağlı olarak stratejik karar alma uygulamaları gerçekleştiriyor olmanın bir yansıması olarak, işletmelerin çevresel faktörlere olan duyarlılıklarının yüksekliğinden söz edilebilir.

4.1.4. Karar Modelleri Çerçevesinde Strateji Araçlarının Analizi

Tablo 9: Araç kullanım çeşitliğinin karar modellerine göre dağılımı

	KARAR MODELLERİ			
	Rasyonel	Sınırlı Rasyonel	Politik	Süreç
Kullanılan Araç Sayısı/Firma Sayısı	27/3	52/3	63/11	204/13
Araç/Firma Ortalaması	9	13	6.3	15.7

Tablo 9 incelendiğinde karar modelleri ve araç kullanım çeşitliliği arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Yapılan değerlendirme, süreç karar modelini benimseyen işletmelerin oldukça yüksek bir araç kullanım çeşitliliğine sahip olduklarını göstermektedir. Süreç karar modelini benimseyen işletmelerin kullanmış oldukları araç ortalaması 15,7'dir. Yine sınırlı rasyonel karar modelinde de süreç karar modeline yakın bir araç kullanım çeşitliliği olduğu tespit edilmiştir. Bu modelle örtüşen işletmelerin ortalama olarak 13 araç kullandıkları görülmektedir. Bu iki karar modeline karşılık rasyonel ve politik karar modelinde ise araç kullanma ortalaması oldukça düşüktür. Rasyonel karar modelinde ortalama olarak 9 araç kullanılırken, politik karar modelinde kullanılan araçların ortalaması ise 6,3'tür.

Karar modelleri ile kullanılan araç çeşitliliği arasındaki farklılığın kaynağı olarak ise karar modellerinin karar süreçlerine ilişkin sunmuş oldukları farklı bakış açılarının belirleyici olduğu söylenebilir. Süreç karar modelinin uzun vadeli bir bakış açısı sunması, sürekli dinamik bir hedef anlayışı olması, maliyet, bilgi ve zaman konularında kısıtların olduğu bilincini karar sürecine taşıması, kararın alınması ve uygulanması ile ilgili durumların önceden yapılandırılmış olması, çevresel faktörleri karar sürecinin önemli bir parçası olarak kabul etmesi, alternatiflerin detaylı olması, hesaplama ve uzlaşmayı bir arada taşıması bu derece yüksek bir araç kullanım çeşitliliğini ortaya çıkarıyor olabilir.

Politik karar modellerinde ise hedeflerde sınırlılığın bulunması, alternatiflerde detaya inilmemesi, kısa vadeli bakış açısı, karar süreci ile ilgili durumların önceden yapılandırılmasının çok esnek olması ve en önemlisi bireyler arası çatışma ve uzlaşmaları kararın en önemli belirleyicisi olarak göstermesi bu karar modelinde araçların bu derece az kullanılmasını ortaya çıkarmış olabilir.

Rasyonel karar modelinin temel özellikleri ise bilindiği gibi kararın sürecinin yapılandırılmasında insan unsurunu göz ardı etmesi, kısa vadeli hedefleri ön plana çıkarması ve çevresel faktörleri yok saymasıdır. Karar modelinin bu özellikleri zaten stratejik düşünmenin ihtiyaç duyduğu alt yapı ile çok bağdaşmamaktadır. Bu durumun bir yansıması olarak stratejik araç kullanım çeşitliliği bu karar modelinde oldukça düşük kalmaktadır. Sınırlı rasyonel karar modelinin en büyük özelliği ise, karar sürecini inisiyatifi ön plana çıkaran yargısal bir süreç olarak görmektedir. Yargıların doğası gereği bulundurduğu kişisel değerlendirme ve hükümlerde subjektifliğin ortaya çıkaracağı olası sorunlar, farklı stratejik araçlar sonucunda ulaşılan veriler ile

minimize edilmektedir. Bu durum doğrudan stratejik araç çeşitliliğine neden olmaktadır.

5. SONUÇ

Türk işletmelerinin stratejik araç kullanım çeşitliliğini, hangi araçların sıklıkla tercih edildiği ve tercih edilme nedenleri, işletmelerin benimsemiş oldukları karar modelleriyle stratejik araç kullanım çeşitliliği arasında bir ilişki olup olmadığına yönelik olarak yapılmış bu çalışmada elde edilen sonuçları şu şekilde özetlemek mümkündür:

Öncelikli olarak, işletmelerin stratejik araç tercihlerinde önemli derecede benzerlikler görülmektedir. İşletmeler genel olarak nicel veriler üreten ve faaliyet alanına yönelik bilgiler sunan araçları tercih etmektedir. Nitel veriler üreten ve piyasa, sektör, politik, ekonomik sosyal, siyasi ve teknolojik çevreye dair veriler sunan araçlar ise pek tercih edilmemektedir. Yine kullanımı karmaşık olan ve birden fazla alana dair analiz içeren stratejik araçlar da işletmeler tarafından pek fazla tercih edilmemektedir. Mali Tablolar Analizi en sık kullanılan stratejik araç konumundadır. Bu durum, işletmelerin karar sürecinde önemli çoğunlukta varlıkları, kaynakları, ciroları, satış maliyetleri, kâr dağıtım, nakit akışları ve maliyet giderleri gibi finansal verilerin birinci derecede etkili olduğunu göstermektedir.

İşletmelerin benimsedikleri karar alma tarzları arasında pek fazla bir benzerlik görülmez. Ancak, politik ve süreç karar modelleri çerçevesinde bir yoğunlaşma olduğu göze çarpmaktadır. Bunun yanı sıra benimsenen karar modeli ile stratejik araç kullanım çeşitliliği arasındaki bir ilişkiye dair ilginç bulgulara ulaşılmıştır. Özellikle süreç karar modeli ve politik karar modeli çerçevesinde araç kullanım çeşitliliğinde çok açık bir fark olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde rasyonel ve sınırlı rasyonel karar modellerinde de araç kullanım çeşitliliği bakımından oldukça önemli farklılıklar vardır. Araştırma sonuçları, ifade edildiği gibi, benimsenen karar modeli ile araç kullanım çeşitliliği arasında bir ilişki olduğunu işaret etse de bu ilişkinin yönü ile ilgili olarak farklı boyutlardan hareketle başka çalışmaların yapılması gerekmektedir. “Araç kullanım çeşitliliğinin belirli bir karar modelinin ortaya çıkmasına mı sebep olduğu”, “yoksa belirli karar modelinin kendine özgü bir araç kullanım çeşitliliği mi ortaya çıkardığı” cevap aranması gereken önemli sorular olarak karşımıza çıkmaktadır. Yine çalışmada belirli bir karar modeli çerçevesinde öne çıkan belirli araçların olup olmadığına dair bir yargıda bulunulmamıştır. Araştırmada, açıkta kalan

bu soruların cevaplandırılması için yeni çalışmalara ihtiyaç olduğu çok açıktır. Strateji araçları ile ilgili daha ileri düzeyde yapılacak sorgulamalar karar modelleri ile ilgili olarak çok farklı sonuçlar üretebilir. Ancak, araçların çok farklı kişiler tarafından kullanılması ve karar sürecinin de farklı kişilerce gerçekleştirilmesi konuyla ilgili uzun soluklu araştırmaların daha açıklayıcı olacağına işaretler. Yine çok daha kapsamlı bir örneklem büyüklüğü, konuya ilişkin çok daha derin ve somut bulguların ortaya çıkmasına daha büyük oranda olanak sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Aldehayyat, Jehad S. and John R. Anchor, 'Strategic planning tools and techniques in Jordan: awareness and use', *Strategic Change*, 17 (7-8), 2009, pp. 281-293.

Clark, Delwyn N., 'Strategic management tools usage: a comparative study', *Strategic Change*, 6, 1997, pp. 417-427.

Cullen J., O'Connor, M. ve J. Mangan, 'Matching Management Tools and Techniques with Management Challenges', *Strategy and Leadership*, 32(3), 2004, pp. 27-30.

Eisenhardt, Kathleen M. ve L. J. Bourgeois, 'Politics of strategic decision making in high velocity environments: Toward a midrange theory', *Academy of Management Journal*, 31, 1988, pp. 737-770.

Eisenhardt, Kathleen. M. and Mark J. Zbaracki, 'Strategic Decision Making', *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 1992, 17-37.

Frost, Frederick A., 'The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises: an Australian study', *Strategic Change*, 12(1), 2003, pp. 49-62.

Gigerenzer, Gerd and Reinhard Selten, *Bounded Rationality; Adaptive Toolbox*, MIT Press, 2001.

Gunn, Rod and Wil Williams, 'Strategic tools: an empirical investigation into strategy in practice in the UK', *Strategic Change*, Sayı. 16, No. 3, 2007, s. 201-216.

Harrison, E. Frank, 'Interdisciplinary Models of Decision-Making', *Management Decision*, Vol. 31, Iss: 8, 1993, pp. 27-33.

Harrison, E. Frank and Monique A. Pelletier, 'Managerial Attitudes Towards Strategic Decisions: Maximizing Versus Satisficing Outcomes', *Management Decision*, Vol 35, No 5, 1997, s. 358-359.

Hitt, Michael. A. and Beverly B. Tyler, 'Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives', *Strategic Management Journal*, V: 12, No: 5, 1991, pp: 327-351.

Hughes, Mark, 'The Tools and Techniques of Change Management', *Journal of Change Management*, 7: 1, 2007, pp. 37 — 49

Hussey, David, 'Strategic management: seeking the meaning', Chichester http://sps.org.uk/uploads/Glossary_of_Techniques_for_Strategic_Analysis.pdf, (E.T: 09/05/2011).

Hutchinson, Collette, How are strategy tools used in practice in a university context?, Master thesis (Master in Strategic Project Management, European), Autumn Semester, 2008.

Jarzabkowski, Paula and Sarah Kaplan, 'Using Strategy Tools in Practice: An exploration of 'technologies of rationality' in use', AIM working paper, AIM working paper 047-August-2006, revised March 2008.

Jones, Bryan D., 'Bounded Rationality', *Annu. Rev. Politic Science*, Vol. 2, 1999, pp. 297–321.

Kittisarn, Akkapong, Decision making: Being a Study to Develop a Decision-Making Style to Amalgamate Best Management Practice With Traditional Thai Society and Culture, Doctora Thesis, Southern Cross University, <http://epubs.scu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1029&context=theses>, (E.T: 06.09.2010), 2003.

Knott, Paul, "A typology of strategy tool applications.", *Management Decision*, Vol. 44, No. 8, 2006, pp.1090-1105.

Knott, Paul, "Strategy tools: Who really uses them?", *Journal of Business Strategy*, Vol. 29, No. 5, 2008, pp. 26-31.

Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, 11. Baskı, Arıkan, İstanbul 2007.

Mintzberg, Henry, 'The strategy concept I: Five Ps for strategy', *California Management Review*, 30, 1987, pp. 11-24.

Mintzberg, Henry and James Waters, 'Of strategies, deliberate and emergent', *Strategic Management Journal*, 6, 1985, pp. 257-272.

Mintzberg, Henry, Ahlstrand, B. and J. Lampel, *The Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, Free Press, New York 1998.

Pemberton, Jonathan, "Strategic planning in SMEs – some empirical findings", *Management Decision*, Vol.40, No.9, 2002, pp. 853-861.

Rigby, Darrell K., 'Management Tools 2001: An Executive's Guide', http://www.bain.com/bainweb/publications/book_detail.asp?id=1799&menu_url=books.asp, (E.T: 09/05/2011), 2001.

Rigby, Darrell K., 'Management Tools Survey 2003: Usage Up as Companies Strive to Make Headway in Tough Times', *Strategy & Leadership*, Vol. 31, No. 5, pp. 4-11, http://www.bainsurveys.co.uk/bainweb/PDFs/cms/Marketing/SL_Management_tools_survey_2003.pdf, (E.T: 03/09/2011), 2003.

Rigby, Darrel K., 'Management Tools and Trends 2007', http://www.bain.com/management_tools/management_tools_and_trends_2007.pdf, (E.T: 03/09/2011), 2007.

Simon, Herbert A., *Models of Bounded Rationality: Empirically Grounded Economic Reason*, MIT Press, Cambridge 1997.

Tyler, David, 'Cognitive mapping: A Tool to Support Strategic Management', *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 5, 4, 2001, 353-357.

Vaitkevicius, Sigitas, 'Application of Strategic Management Tools in Lithuania: Managers' Knowledge and Experience', *Engineering Economics*, No 4, (54), 2007.