

T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DURUMSALLIK YAKLAŞIMI VE STRATEJİK YÖNETİM

Samet ÖZDEMİR

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS TEZ PROGRAMI

DANIŞMAN
Doç. Dr. Kadir TUNA

İstanbul, Ağustos 2017

**TC.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

DURUMSALLIK YAKLAŞIMI VE STRATEJİK YÖNETİM

**Samet ÖZDEMİR
(142001007)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS TEZ PROGRAMI**

**DANIŞMAN
Doç. Dr. Kadir TUNA**

İstanbul, Ağustos 2017

T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DURUMSALLIK YAKLAŞIMI VE STRATEJİK YÖNETİM

Samet ÖZDEMİR
(142001007)

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİMDALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS TEZ PROGRAMI

Tezin enstitüye teslim edildiği tarih :

Tezin savunulduğu tarih : 25/09/2017

Tezin danışmanı : Doç. Dr. Kadir TUNA

Diğer jüri üyeleri : Prof. Dr. Targan ÜNAL

Yrd. Doç. Dr. Yonca TUNÇ



İstanbul, Ağustos 2017

ÖNSÖZ

Okan üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü işletme anabilim dalında yüksek lisans tezi olarak hazırlanan bu çalışma durumsallık yaklaşımı temel alınarak hazırlanmıştır. Bu çalışmada durumsallık yaklaşımının ne olduğu ve durumsallık yaklaşımı alanında yapılmış çalışmalar ile stratejik yönetimde durumsallık yaklaşımı temel alınarak yapılmış çalışmalara yer verilmiştir.

Yüksek lisans tez çalışmamda bana danışmanlık yapan Sayın Kadir Tuna'ya teşekkür ederim. Tez çalışmam ve hayatım boyunca babam Ali Özdemir ve annem Mümine Şişman'a teşekkür ederim.

Samet Özdemir
İstanbul,2017

İÇİNDEKİLER

SAYFA NO

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
KISALTMALAR	x
ŞEKİLLER LİSTESİ(LİST OF FIGURES)	xi
TABLolar LİSTESİ(LİST OF TABLES)	xii
BÖLÜM 1. GİRİŞ VE AMAÇ	1
BÖLÜM 2. ORGANİZASYON YÖNETİM TEORİLERİ	4
2.1. KLASİK (GELENEKSEL) YÖNETİM TEORİSİ	5
2.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı.....	5
2.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı	6
2.1.3. Bürokrasi Yönetim Yaklaşımı.....	7
2.2. NEO KLASİK (DAVRANIŞSAL) YÖNETİM TEORİSİ	7
2.3. MODERN YÖNETİM TEORİSİ	8
2.3.1. Sistem Yaklaşımı.....	8
2.3.2. Durumsallık Yaklaşımı	9

BÖLÜM 3. DURUMSALLIK YAKLAŞIMI11

3.1. ORGANİZASYON VE ÇEVRE11

3.1.1. Organizasyonun Genel Çevresi.....	12
3.1.1.1. Sosyo Kültürel Değişkenler.....	12
3.1.1.2. Teknolojik Değişkenler	13
3.1.1.3. Eğitimsel Değişkenler	14
3.1.1.4. Politik ve Yasal Değişkenler	14
3.1.1.5. Ekonomik Değişkenler	15
3.1.1.6. Demografik Değişkenler	16
3.1.1.7. Doğal Kaynaklar Değişkeni	17
3.1.1.8. Uluslararası Değişkenler	17
3.1.2. Organizasyonun Faaliyet Çevresi.....	18
3.1.2.1. Müşteriler Ve Dağıtım Kanalları.....	18
3.1.2.2. Girdi Sağlayan Birey Ve Organizasyonlar	19
3.1.2.3. Rakipler	19
3.1.2.4. Finansal Kurumlar	19
3.1.2.5. İşgücü Kaynağı.....	20
3.1.2.6. Devlet Kurumları.....	20
3.1.3. Durumsallık Yaklaşımı Çerçevesinde İncelenen Başlıca Çevresel Boyutlar.....	20
3.1.3.1. Çevresel Karmaşıklık	20
3.1.3.2. Çevresel Değişkenlik.....	21
3.1.3.3. Çevresel Belirsizlik	22

3.1.4. Durumsallık Yaklaşımı Çerçevesinde Çevre İle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	23
3.1.4.1. Burns-Stalker Çalışması	23
3.1.4.2. Lawrence-Lorsch Çalışması	24
3.1.4.3. Emery-Trist Çalışması.....	26
3.1.4.4. James Thompson Çalışması	26
3.1.4.5. Robert Duncan Araştırması	28
3.1.5. Durumsallık Yaklaşımı Çerçevesinde Organizasyon Yapısı Ve Teknoloji İle İlgili Yapılan Çalışmalar	29
3.1.5.1. Woodward Araştırması.....	29
3.1.5.2. Aston Grubu Araştırması.....	30
3.1.5.3. Tavistock Enstitüsü Çalışmaları	30
3.1.5.4. Charles Perrow'un Rutin Ve Rutin Olmayan İş Sınıflaması.....	31
3.1.5.5. James Thompson'ın Temel Teknolojiler Sınıflaması.....	32
BÖLÜM 4. STRATEJİK YÖNETİM	34
4.1. STRATEJİK YÖNETİM İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	35
4.1.1. Strateji	35
4.1.2. Misyon ve Vizyon	36
4.1.3. Amaç ve Hedefler.....	37
4.1.4. Planlama, Plan ve Program	38
4.1.5. Politika Ve Taktik	38
4.1.6. Yöntem ve Bütçe.....	39

4.2. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ.....	39
4.2.1. Stratejik Bilinç.....	40
4.2.2. Stratejistlerin Seçimi ve Görevlendirilmesi	40
4.2.3. Stratejik Analiz Evresi	41
4.2.4. Çevre Analizi.....	42
4.2.5. Genel Dış Çevre Analizi	42
4.2.6. Sektör (İş Çevresi) Analizi.....	43
4.2.6.1. Ana Pazarın İncelenmesi	43
4.2.6.2. İşletmenin Pazar İçindeki Konumu	45
4.2.6.3. Rekabet Analizi	45
4.2.6.4. Rakip Firma Analizi	49
4.2.7. İşletme(İç Çevre) Analizi	49
4.2.7.1. İşletmenin Varlık Ve Yetenekleri.....	49
4.2.7.2. Rekabet Üstünlüğü Sağlayabilecek İşletme Faaliyetlerinin ve Yeteneklerinin Belirlenmesi, Değer Zinciri Analizi.....	50
4.2.7.3. İşletmenin Finansal Durumunun ve Performansının Analizi	52
4.2.7.4. İşletme İşlevlerinde Durum Belirlemesi.....	52
4.2.7.5. Kritik Başarı Faktörleri Analizi.....	53
4.2.8. Durum Belirleme Matrisleri	53
4.2.8.1. SWOT Analizi	53
4.2.8.2. Performans Güçleri Analizi.....	56
4.2.8.3. Denge Analizi.....	56

4.2.9. Strateji Oluşturma Evresi	56
4.2.10. Strateji Uygulama ve Kontrol Evresi	57

4.3. DURUMSALLIK YAKLAŞIMI VE STRATEJİK

YÖNETİM.....58

4.3.1. Ansoff: Çevre Değişim Düzeyleri Yaklaşımı	58
4.3.2. Mintzberg: Belirsiz Çevrelerde Oluşan Stratejiler	59
4.3.3. D’aveni: Yüksek Belirsizlik ve Aşırı Rekabet Durumlarında Stratejik Manevralar Modeli	60

BÖLÜM 5. DURUMSALLIK YAKLAŞIMI VE STRATEJİK

YÖNETİM İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA.....61

5.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI61

5.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ61

5.3. ARAŞTIRMA BULGULARI.....62

5.3.1. Araştırmaya Katılan İşletmelere Ait Genel Bilgiler.....	62
5.3.2. Araştırmaya Katılan Kişilere Ait Genel Bilgiler.....	65
5.3.3. Durumsallık Yaklaşımı İle İlgili Bulgular	67
5.3.3.1. Çevresel Karmaşıklık	67
5.3.3.2. Çevresel Değişkenlik.....	69
5.3.3.3. Çevresel Belirsizlik	74
5.3.4. Stratejik Yönetim İle İlgili Bulgular	78
5.3.4.1. Stratejik Yönetim Süreci	78
5.3.4.2. Ekonomik Çevre Unsurları.....	84

5.3.4.3. Teknolojik Çevre Unsuru	85
5.3.4.4. Sosyo-Kültürel Çevre Unsuru	86
5.3.4.5. Politik Ve Yasal Çevre Unsuru	87
5.3.4.6. Rakipler	88
5.3.4.7. Müşteriler	89
5.3.4.8. İşletme İçi Faktörler	90
BÖLÜM 6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	92
KAYNAKLAR	96
ÖZGEÇMİŞ	102

ÖZET

DURUMSALLIK YAKLAŞIMI VE STRATEJİK YÖNETİM

Yönetimin görevi; amaçların saptanması ve saptanan amaçların gerçekleştirilmesi için yapılması gereken faaliyetlerin uzun ve kısa vadeli planlamalarının yapılmasıdır. Kaynakların planlara uygun şekilde örgütlenmesi, örgütün harekete geçirilmesi, organizasyonun bu faaliyetlerini sürdürürken dış ve iç çevre unsurları ile uyum içinde olmasını sağlamaktır.

Son yıllarda hızla değişen ve dünya ve bu değişimin bütün toplumlara yayılmasına öncülük eden küreselleşme ve teknoloji, organizasyonların yönetimini etkilemektedir. Bu değişim aynı zamanda işletmenin iç ve dış çevresini de etkilemiştir. İşletmeler bu değişimlere uyum sağlamak için yeni kavramlar ve metotlar geliştirmiştir. Durumsallık yaklaşımı, işletme yönetimi için her koşulda ve şartta en iyi yönetim tarzının olmadığı fikrini savunur. İşletmeler için en uygun yönetim şeklinin işletme iç ve dış çevresinin değişimin derecesine göre analiz edilerek belirleneceği fikrini savunur.

Anahtar Kelimeler: Durumsallık Yaklaşımı, Stratejik Yönetim, Modern Yönetim Teorileri

Tarih: Ağustos, 2017

SUMMARY

CONTINGENCY APPROACH AND STRATEGIC MANAGMENT

Management task, determination of objectives and needs to be done for the realization of the goals identified short and long term planning of activities. Organization in accordance with the plan of resources, the organization's mobilization, while these activities of organization of external and internal environment is to ensure that in harmony with elements.

In recent years, the rapidly changing world and this change is propagated to all society pioneered globalization and technology, this to affect the management of organization. This change also influenced the enterprise's internal and external environment. Businesses that change to accommodate the new concepts and methods. The terms and conditions for contingency approach business management best management style is not for your opinion. The most appropriate management for business, business according to the degree of change in the internal and external environment are analysed to determine the idea.

Keywords: Contingency Approach, Strategic Managment, Modern Managment Theory

Date: August,2017

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	: Araştırma Geliştirme
E-POSTA	: Elektronik Posta
G.Ü.	: Gazi Üniversitesi
İ.İ.B.F.	: İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi
NO	: Numara
SWOT	: Strengths, Weaknesses, Threats, Opportunities
VD.	: Ve Diğerleri
VS.	: Vesaire

ŞEKİLLER LİSTESİ(LIST OF FIGURES)

SAYFA NO

Şekil 2.1. Tarihsel Süreç İçinde Yönetim Kuramları	4
Şekil 3.1. Sosyo-Kültürel Çevrede Bazı Önemli Unsurlar	12
Şekil 3.2. Ekonomik Çevrede Bazı Önemli Unsurlar	16
Şekil 3.3. Lawrence –Lorsch’un Tamlaşma Modeli.....	25
Şekil 3.4. Teknik ve Koordinatif Alt Sistemler	27
Şekil 4.2. Ansoff: Çevre Değişim Seviyeleri Yaklaşımı.....	59

TABLolar LİSTESİ(LIST OF TABLES)

SAYFA NO

Tablo 4.1. SWOT Analizi: Üstünlüklerin, Fırsatların, Zayıflıkların Ve Tehditlerin Değerlendirilmesi.....	55
Tablo 4.2. SWOT Matrisi.....	56
Tablo 5.1. İşletme Faaliyet Alanları.....	62
Tablo 5.2. İşletme Hukuki Yapısı	63
Tablo 5.3. İşletme Faaliyet Coğrafyası	63
Tablo 5.4. İşletme Çalışan Sayısı	64
Tablo 5.5. İşletme Yönetim Yapısı	64
Tablo 5.6. İşletme Yıllık Cirosu.....	65
Tablo 5.7. İşletme Kurumsallaşma Düzeyi	65
Tablo 5.8. Ankete Katılanların Cinsiyeti	66
Tablo 5.9. Ankete Katılanların Yaşı	66
Tablo 5.10. Ankete Katılanların Öğrenim Seviyesi	66
Tablo 5.11. Ankete Katılanların İş Yaşam Süresi	67
Tablo 5.12. İşletme Genel Çevresi Çevresel Karmaşıklığın Algılanması	68
Tablo 5.13. İşletme Faaliyet Çevresi Çevresel Karmaşıklığın Algılanması	68
Tablo 5.14. Ürünlerin Piyasa Fiyatlarının Değişme Sıklığı.....	69
Tablo 5.15. Yeni Ürün Üretilme Sıklığı.....	70
Tablo 5.16. Teknolojik Yeniliklerin Ortaya Çıkma Sıklığı	70
Tablo 5.17. Sektöre Yeni İşletmelerin Girme Sıklığı	71
Tablo 5.18. Rakiplerin Davranışındaki Değişimin Sıklığı.....	71
Tablo 5.19. Devletin Sektöre Yönelik Karar Alma Sıklığı	72
Tablo 5.20. Müşterilerin Davranışındaki Değişimin Sıklığı.....	72
Tablo 5.21. Genel Çevrede Meydana Gelen Değişim Sıklığı	73
Tablo 5.22. Çevresel Etkenler Hakkında Bilgi Sahibi Olma Durumu	74
Tablo 5.23. Devletin Sektöre Yönelik Politikalarını Kestirebilme Durumu.....	74
Tablo 5.24. Rakip Davranışlarında Meydana Gelen Değişimi Kestirebilme Durumu ..	75
Tablo 5.25. İşletme Kararlarının Sonuçlarını Kestirme Durumu.....	75
Tablo 5.26. Müşteri Davranışlarını Önceden Kestirme Durumu	76
Tablo 5.27. Ürün Fiyat Değişimini Kestirme Durumu	76
Tablo 5.28. Satış Miktarındaki Değişimi Kestirme Durumu	77
Tablo 5.29. Misyon Ve Vizyon	78
Tablo 5.30. Ortak Amaç Ve Hedef	78

Tablo 5.31. Stratejik Amaçların Yazılı Hale Getirilme Durumu	79
Tablo 5.32. Amaçların Nicel Ve Ölçülebilir Olma Durumu.....	79
Tablo 5.33. Çevredeki Fırsat Ve Tehditlerin İncelenme Durumu	80
Tablo 5.34. Strateji Belirlenirken Rakip Firma Faaliyetlerini İnceleme Durumu	80
Tablo 5.35. Strateji Belirlerken Güçlü Ve Zayıf Yönleri Tespit Etme Durumu.....	81
Tablo 5.36. Strateji Belirlemeden Önce Alternatif Stratejilerin Belirlenme Durumu ...	81
Tablo 5.37. Alternatif Stratejiler Arasından Uygun Olanı Seçme Durumu	82
Tablo 5.38. Strateji Belirledikten Sonra Plan Ve Bütçe Yapma Durumu.....	82
Tablo 5.39. Çevresel Faktörlerin Etkileri İle İlgili Sistematik İzleme, Analiz Ve Tahmin Yapma Durumu.....	83
Tablo 5.40. Organizasyonel Yapının Seçilen Stratejiye Uygun Hale Getirilmesi Durumu	83
Tablo 5.41. Uygulanan Stratejilerin Sonuçlarının Ve Etkinliğinin Değerlendirilmesi Durumu	84
Tablo 5.42. Ekonomik Çevre Faktörlerinin İşletmeye Etkisi	85
Tablo 5.43. Teknolojik Çevre Faktörlerinin İşletmeye Etkisi.....	86
Tablo 5.44. Sosyo-Kültürel Çevre Faktörlerinin İşletmeye Etkisi.....	87
Tablo 5.45. Politik Ve Yasal Çevre Faktörlerinin İşletmeye Etkisi.....	88
Tablo 5.46. Rakiplerin İşletmeye Etkisi.....	89
Tablo 5.47. Müşterilerin İşletmeye Etkisi.....	90
Tablo 5.48. İşletme İçi Faktörlerin İşletmeye Etkisi.....	91

BÖLÜM 1. GİRİŞ VE AMAÇ

Yönetim tarihine baktığımızda, yönetimin tarım devrimiyle başladığını düşünürüz. İnsanların tarıma geçmesiyle daha önceki geçim kaynakları olan avcılık ve toplayıcılıktan farklı olarak tarım ve hayvancılıkta üretimi denetleme ve yönetme ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Denetim ve yönetim ihtiyacı bu alanda ilke ve kurallar geliştirmelerine ortam hazırlamıştır. Endüstri devrimiyle beraber fabrika ve işletmelerin büyüyen organizasyonları karmaşık hale gelmiş ve bu karmaşıklık yönetimde bilimsel çalışmaların yapılması yolunu açmıştır. Endüstri devriminden sonra birçok farklı yönetim kuramı geliştirilmiştir. Bu kuramların hepsi de işletme organizasyonlarına farklı yönlerden bakmış ve çalışmalarını bu alanlarda yoğunlaştırmıştır.(Başaran,2000:35)

Durumsallık yaklaşımına göre organizasyonlar için tek ve en iyi yönetim modeli yoktur. Organizasyonların içinde buldukları çevre koşullarını, yönetim organizasyon teknik ve kavramlarıyla ilişkili olarak inceleyip yönetimin daha etkin ve verimli bir durumda karar vermesini sağlamak ve işletmenin içinde bulunduğu durum ve çevre koşullarını doğru değerlendirmesine yardımcı olmak, durumsallık yaklaşımının ana temasıdır.(Ertürk,2014:479)

20. yy yarısından sonra kullanılmaya başlanan stratejik yönetim, ilk önce kamu ve özel sektörde stratejik planlama olarak organizasyon yönetimlerinde kullanılmış ve daha sonra tamamıyla stratejik yönetim olmuştur. Stratejik yönetim hızla değişen çevre koşullarına organizasyonun adapte edilmesine olanak sağlar ve organizasyonlardaki kısa ve uzun vadeli geleceğe yönelik tahmin edilemeyen değişimleri yönetmeye yardımcı olur.(Özer,2014,479)

Son yıllarda hızla gelişen ve değişen bir dünya şekillenmektedir. Küreselleşme, savaşlar, teknolojik yenilikler gibi çevre unsurları ülkeleri, organizasyonları ve insanları etkilemektedir. Bu değişimler neticesinde yeni organizasyonlar, yeni müşteriler, yeni ürünler, yeni teknolojiler, yeni sosyal sınıflar ve yaşam tarzları ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin sürdürülebilir ve rekabet edebilir olması için bu değişimleri yakından takip

etmesi ve düne bağlı kalmaması gereklidir. Durumsallık yaklaşımının tek ve geçerli bir yönetim şeklinin olmadığı fikrini savunması ve stratejik yönetimin değişimlere açık olması, işletmelerin bu değişimlere uyum sağlamasında bir rehber olacaktır.

Bu çalışmada durumsallık yaklaşımı ve stratejik yönetim temel alınarak organizasyon yönetim teorilerinin neler olduğu, organizasyon ve çevre arasındaki ilişki, durumsallık yaklaşımı çerçevesinde yapılan çalışmalar, stratejik yönetimin ne olduğu ve nasıl uygulandığı sorularına cevap aranmıştır. Uygulama kısmında literatür kısmında açıklaması yapılan konular hakkında işletmelerle bir anket çalışması yapılmıştır. Bu çalışmanın amacı durumsallık yaklaşımı ve stratejik yönetimde ileri sürülen; çevre değişkendir ve işletmeler bu değişimleri dikkate alarak yönetim şeklini belirlemelidir fikrinin gerçek işletmelerdeki etkisini görmektir.

Bu çalışma altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde giriş ve amaç, ikinci bölümde yönetim organizasyon teorileri, üçüncü bölümde organizasyon ve çevre ilişkileri ve bu alanda yapılmış çalışmalar, dördüncü bölümde stratejik yönetim hakkında bilgi verilmiştir. Beşinci bölümde araştırma çalışması yapılmıştır. Altıncı bölümde ise sonuç ve öneriler yer almaktadır.

Giriş bölümünde; yönetim tarihi, durumsallık yaklaşımı ve stratejik yönetim hakkında kısa bilgiler verilmiştir. Amaç bölümünde çalışmanın amacı ve bölümleri hakkında kısa bilgiler verilmiştir.

İkinci bölümde yönetim organizasyon teorileri; klasik, neo-klasik ve modern yönetim teorileri başlıkları altında incelenmiştir. Klasik yönetim teorisinde; bilimsel yönetim yaklaşımı, yönetim süreci yaklaşımı ve bürokrasi yönetim yaklaşımı ile ilgili bilgiler verilmiştir. Modern yönetim teorisinde; sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı hakkında bilgi verilmiştir.

Üçüncü bölümde durumsallık yaklaşımı başlığı altında; organizasyonun genel çevresi, organizasyonun faaliyet çevresi ve durumsallık yaklaşımı çerçevesinde incelenen çevresel boyutlar hakkında bilgi verilmiştir. Durumsallık yaklaşımı çerçevesinde organizasyon ve çevre, organizasyon ve teknoloji hakkında yapılmış çalışmalar hakkında bilgi verilmiştir.

Dördüncü bölümde stratejik yönetimin temel kavramları, stratejik yönetim süreci, stratejilerin uygulanması ve denetlenmesi hakkında bilgi verilmiştir. Durumsallık

yaklaşımı ve stratejik yönetim hakkında bilgi verilmiş ve bu alanda yapılmış çalışmalar hakkında bilgi verilmiştir.

Beşinci bölümde durumsallık yaklaşımı ve stratejik yönetim temel alınarak yapılan anket çalışması sonucu elde edilen bulgular hakkında bilgi verilmiştir.

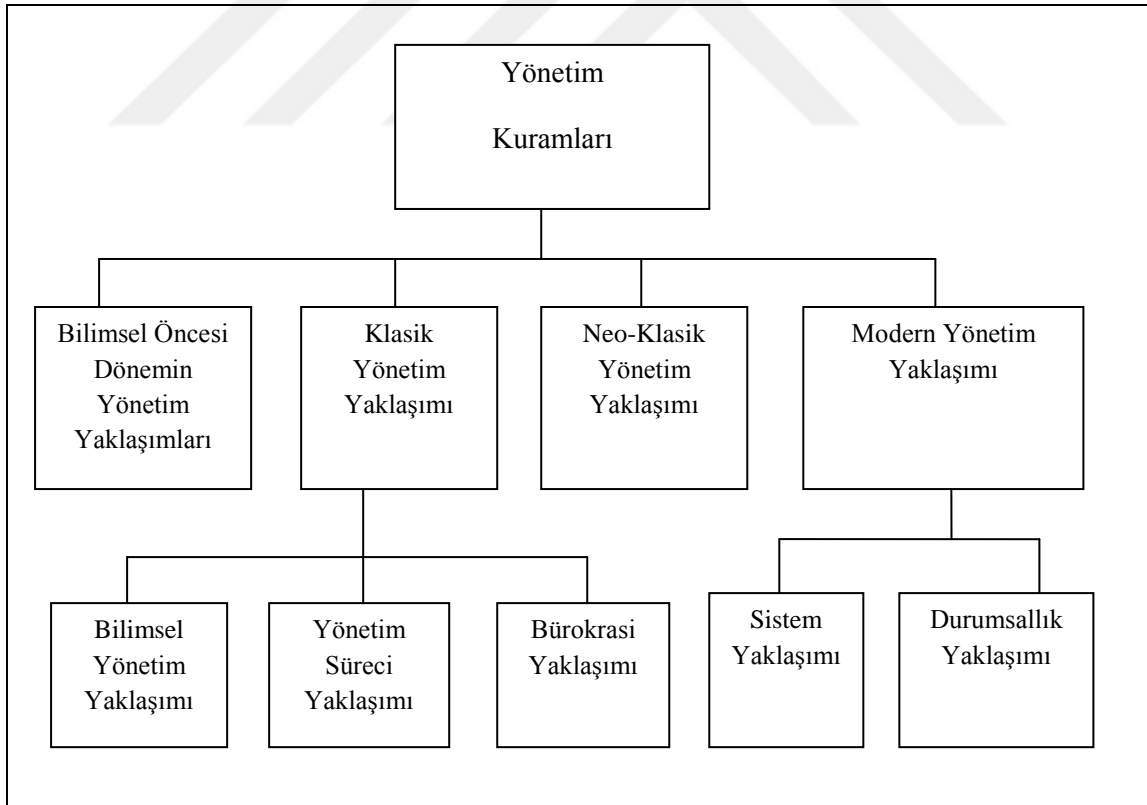
Altıncı bölümde yapılan çalışmada elde edilen bilgiler ve bulgular neticesinde sonuç ve değerlendirme yazılmıştır.



BÖLÜM 2. ORGANİZASYON YÖNETİM TEORİLERİ

Teori, olgu ve eylemleri mantıksal bir sınır içinde açıklamaya yarayan araçlar sağlamaktadır. Bu mantıksal sınır içinde var olan olgulardan yararlanılarak çevredeki faktör ve güçlerin oluşumu, yönü ve bu olgularla ilgili alınacak kararlarda kullanılacak prensipler oluşturulabilmektedir. Organizasyon yönetim teorileri, işletmeler tarafından alınacak kararların daha iyi sonuçlar doğurmasına ve mantıksal bir çerçevede açıklanmasına yardımcı olacaktır.(Nyurguyana,2005:81)

Şekil 2.1. Tarihsel Süreç İçinde Yönetim Kuramları



Kaynak: (Sökmen, A., (2010), ‘Yönetim Ve Organizasyon’, Detay Anatolia Akademik Yayıncılık, Ankara, Türkiye, 50)

2.1. KLASİK (GELENEKSEL) YÖNETİM TEORİSİ

Geleneksel organizasyon teorisinde örgüt kapalı bir sistem olarak düşünülmüştür. Klasik teoride örgüt yönetimine etki eden diğer faktörler insan unsurundan daha önemli görülmüştür. Bu yüzden klasik teoride birincil amaç verimliliğin artırılması ve bu amaca ulaşmak için mekanik süreçlerin örgüt analizinde ele alınması olmuştur. (Nyurguyana,2005:81)

Klasik yönetim teorisinde üç temel başlık vardır. Bunlar; bilimsel yönetim yaklaşımı, yönetim süreci yaklaşımı ve bürokrasi yönetim yaklaşımıdır. Klasik yönetim teorisi başlığı altında incelenen üç yaklaşımında ortak özelliği dış faktörleri dikkate almamış olmalarıdır. Üç yaklaşımında etkinlik ve verimliliği artırmak için gerekli ilkelerin neler olduğu ve verimliliği artırmak için uyulması gereken ilkelerin hangileri olduğunu araştırdıklarını görürüz. Bilimsel yönetim, en iyi yolun üretim süreçlerinin tanımlanması ve kontrolüyle bulunacağı fikrini ortaya koymuş. Yönetim süreci yaklaşımı hiyerarşik yapılanma, örgütsel faaliyetler ve yönetim süreci konularını incelemiştir. Bürokrasi yaklaşımı ise verimlilik ve bürokratik iç etkinlik konularını incelemiştir.(Sökmen,2010:61)

2.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Frederick Winslow Taylor'un kurucusu olduğu bilimsel yönetim yaklaşımı işletmelerde; verimsizlik, kaytarmacılık, tembellik, çalışma kural ve prosedürlerinin standartlarının olmayışı; yapılan işler için standart sürelerin belirlenmemesi gibi konularda israf ve kayıplara neden olan durumları rasyonel yöntemlerle kontrol altına almak ve verimliliği artırmak için çalışmalarda bulunmuştur.(Genç,2010:41-42)

Taylor'un işletmelerde verimliliği artırmak için ortaya koyduğu bazı ilkeler vardır. Bu ilkeleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz(Sökmen,2010:54-55);

- Çalışanlar tüm davranış ve hareketlerini etkin ve yeterli duruma getirebilmek için yaptıkları işi meydana getiren unsurlarına ayırmalı ve yapılması gereken faaliyetleri sezgi ve tecrübe ile değil bilimsel yöntemlerden yararlanarak belirlemelidir.

- İşe alım sürecinde standartlaştırılmış işler için fiziki ve zihni yeterliliği olan kişiler tercih edilmelidir.
- Nitelikleri işe uygun olan ve bilimsel yöntemlerle seçilen kişiler eğitim verilerek istenilen seviyeye getirilmelidir.
- Yapılan işin her parçasında uzmanlaşma olmalıdır.
- İşletmedeki faaliyetlerin uygun zaman, yer ve koşulda yapılabilmesi için bütün işler planlanıp programlanmalıdır.
- Farklı işler için farklı ücret uygulamalarının yanında, belirlenmiş standartların üzerinde çalışan işçilere ikramiye ve pirim ödemesi yapılarak teşvik edici ücret sistemi geliştirilmelidir.
- Yönetim gözlemediği problemleri bilimsel yaklaşımla incelemeli ve bilimsel çözümler üretmelidir.

2.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı

Yönetim süreci yaklaşımı, bilimsel yönetim yaklaşımına bazı yönlerden benzerliği nedeniyle bilimsel yönetim yaklaşımının devamı veya tamamlayıcısı olarak düşünülebilir. Fakat yönetim süreci yaklaşımı bilimsel yönetimdeki etkinlik ve verimlilik fikrini esas almasına karşılık bilimsel yönetimden farklı olarak sadece işletmenin omurgasını oluşturan örgüt yapısının çeşitli yönleriyle ilgili değil işletmenin yönetim alanları ile alakalı da belirli ilkeler getirmeye çalışmıştır. Bu yüzden bilimsel yönetimden ayrı ve daha kapsamlı bir yönetim organizasyon sürecidir.(Sökmen,2010:57)

Yönetim süreci yaklaşımı ile ilgili çalışma yapan Henri Fayol işletme faaliyetlerini altı başlık altında toplamıştır. Bu faaliyetler içinde Henri Fayol en çok yönetim faaliyetine önem vermiştir. İşletme operasyonları üzerinde en çok bu faaliyetin etki yapacağına inanmıştır. İşletme faaliyetleri ile ilgili altı başlığı aşağıdaki gibi sıralayabiliriz(Bakan ve Paksoy,2013:60);

- Teknik faaliyetler
- Ticari faaliyetler
- Muhasebe faaliyetleri
- Finansal faaliyetler

- Güvenlik faaliyetleri
- Yönetim faaliyetleri

2.1.3. Bürokrasi Yönetim Yaklaşımı

Max Weber, bürokrasi yönetim yaklaşımının kurucusu olarak bilinmektedir. 1800'lü yılların sonuna kadar Avrupa'daki işletmelerin yönetimi kişi veya aileler tarafından idare edilmekteydi. Bu yönetim tarzında çalışanlar işletme amaçlarını gerçekleştirmek yerine yönetici olan kişilerin isteklerini yerine getirdiği için örgüt amaçlarından çok kişilerin ihtiyaçlarını gideren bir yönetim sürecine dönüşmüştür. Weber, bu yönetim tarzına karşılık rasyonel olan ve kişisel olmayan bir model ortaya koymuştur. Weber, işletmenin hiyerarşik kurallara uygun belirli bir düzen, disiplin ve örgütsel yapılanma içinde yönetilmesi gerektiğine inanmıştır. Bürokrasi yönetim yaklaşımı ile örgütte bir kişinin ölümü veya işten ayrılması sonucu meydana gelecek olan sistem karmaşasını ortadan kaldıracak rasyonel olan ve kişilere bağlı olmayan bir biçimsel yapının oluşturulması gerektiğine inanmıştır.(Bakan ve Baksoy,2013:68)

Bürokrasi yönetim yaklaşımı ile ilgili çalışmalar yapan Max Weber geliştirdiği bürokrasi modelinin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamıştır(Genç,2010:45);

- Görev dağılımı biçimsel ve belirli metotlara uygun yapılır
- Yetki kullanımını belirli kurallara uygun ve açık bir şekilde tanımlanır
- Yapılan işlerin karşılığı ücretler yüzeysel değerlendirmelerle değil belirli kural ve yöntemlerle belirlenir
- Hiyerarşik yapı içerisinde düzenlenen görev ve yetkiler kişilerin tercihlerine göre değil biçimsel kurallara göre belirlenir
- Çalışanlar, yasal yetkinin gereği olarak üstlerinin onlara verdiği görev ve talimatlara uyarlar

2.2. NEO KLASİK (DAVRANIŞSAL) YÖNETİM TEORİSİ

Klasik yönetim teorisinin örgütteki etkinlik ve verimliliği artırmaya yönelik çalışmaları belirli bir noktaya kadar başarıya ulaşmıştır. Fakat hızlı değişen ve gelişen çevre koşulları karşısında yetersiz kalmıştır. Amerika'da 1929 yılında meydana gelen ekonomik krizin hızla dünyayı etkisi altına alması ve bu ekonomik krizin sonucu olarak

artan devlet müdahaleleri, sendikacılık faaliyetleri, değişen sosyo-kültürel değerler ve toplumun artan eğitim seviyesi insana bakışın değişmesine yol açmıştır.(Bakan ve Baksoy,2013:74)

Neo-klasik yönetim yaklaşımının ortaya çıkışı sosyoloji, psikoloji, antropoloji, sosyal bilimler, matematik ve endüstri mühendisliği gibi disiplinlerin yaptığı çalışma ve araştırmalar sonucu olmuştur.(Bakan ve Baksoy,2013:74) Hawthorne'ın yaptığı araştırma sonuçlarının temelini oluşturduğu neo-klasik yönetim süreci, beşeri ilişkiler hareketi olarak ta değerlendirilir.(Asunakutlu,2001:11)

Geleneksel yönetim teorisinin ekonomik verimlilik anlayışını temel alan bir kuramla beraber örgütte insanın sadece maddi olarak değil sosyo psikolojik yönden de tatmin edilmesi gerektiğini ilave ederek insanın örgütün başarısındaki temel unsur olduğunu göstermeye çalışmıştır. Neo-klasik yönetiminin temel varsayımları; psikolojiden alınan varsayımlar, sosyolojiden alınan varsayımlar ve sosyal psikolojiden alınan varsayımlar olarak üç başlık altında toplanmıştır.(Sökmen,2010:65)

2.3. MODERN YÖNETİM TEORİSİ

Modern yönetim teorisinde de diğer yönetim kuramları gibi bir önceki bulguların doğrularını veri olarak kabul edip eksiklerini gidermeye çalıştığı görölmektedir. Başka bir deyişle klasik ve neo-klasik teoriler arasında köprü olup üzerine bazı yenilikler ekleyerek geliştirmeyi hedefleyen bir yapıdır.(Bakan ve Baksoy,2013:94)

Örgütün kapalı sistem olarak düşünöldüğü klasik ve neo-klasik yönetim kuramlarında çevrenin örgüt üzerindeki etkileri dikkate alınmamıştır. Biri sadece iş diğeri ise insan faktörü üzerinde çalışmıştır. Modern yönetim teorisi önceki teorilerden farklı olarak örgütü çevresindeki bütün değişikliklere uyum sağlaması gereken bir sistem olarak ele almıştır. Modern yönetim teorisi, sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı olarak ikiye ayrılır.(Sökmen,2010:73)

2.3.1. Sistem Yaklaşımı

Sistem yaklaşımı belirli olayların ve durumların incelenmesinde kullanılan bir yöntem, bakış açısı ve düşünce tarzıdır. Tek başına bir bilimsel disiplin olarak düşünölemez. Sistem yaklaşımının amacı; örgüt içinde meydana gelen yönetim

olaylarını, örgüt içi ilişkileri ve bu ilişkilerin işletme içindeki diğer farklı birimler üzerinde meydana getirdiği neticeleri örgüt dışı çevre faktörleriyle ilişkili olarak incelemektir. Sistem yaklaşımı örgütü bir açık sistem olarak görür.(Yıldırım,2011:73-74)

Sistem yaklaşımının sahip olduğu temel kavramlar; sistem ve alt sistemler, kapalı ve açık sistemler, entropi ve negatif entropi, denge ve dinamizm, dış çevre, değişkenler ve parametreler, girdi, çıktı, ve geri bildirimdir.(Sökmen,2010:78-79-80)

Modern yönetim teorisinden olan sistem yaklaşımı yönetime bazı yenilikler katmıştır. Sistem yaklaşımının yönetime kattığı yenilikleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz(Nyurguyana,2005:92-93);

- Organizasyonları çevresiyle ilişkili açık sistem olarak görmesi
- Sistem birimleri arasındaki karşılıklı ilişki ve karşılıklı bağılılığı öne çıkarması
- Organizasyonu etkileyen tüm değişkenleri bir arada görmeyi sağlaması
- Önceki yönetim düşüncelerini ortadan kaldıran değil, yeni boyutlar ve özellikler getiren bir yaklaşım olması
- Örgütlerin incelenip daha verimli çalışmasına olanak sağlaması
- Yöneticilerin kullandıkları kavramlar ve araçları artırması ve zenginleştirilmesi

2.3.2. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımından önce ortaya konulan klasik yönetim anlayışı, iş ve üretimdeki verimliliği önemseyip bu konuda çalışmış, neo-klasik yönetim anlayışı ise sadece biçimsel olmayan insan unsuru ile ilgili çalışmıştır. Her iki çalışmada sunduğu fikir ve yöntemlerin en iyi yol ve yöntem olduğu fikrini ileri sürmüştür. Bir diğer yaklaşım olan sistem yaklaşımı ise işletme yönetimini bir sistem içerisinde anlatmış fakat ilkeler sunmamıştır.(Ataman,2002:140-141)

Durumsallık yaklaşımı kendinden önce var olan hiçbir yönetim anlayışını reddetmeden her zaman her yerde ve her koşulda tek uygun bir yönetim şekli olmadığı fikrini ileri sürmüştür. Diğer yönetim yaklaşımlarını uygun bir çerçevede içinde daha yararlı bir hale getirmiştir.(Efil,2006:100)

Durumsallık yaklaşımı ismi hakkında ortak bir fikir yoktur. Modern teori alanında çalışan bazı kuramcılar, durumsallık yaklaşımını sistem yaklaşımının tamamlayıcısı

veya açık sistem yaklaşımının eş anlamlısı olarak görmüştür. Kimi yazarlar ise durumsallık yaklaşımına ‘‘koşulsallık’’ adını vermiştir.(Balçık,2002:72-73) Durumsallık yaklaşımının neo-modern yönetim düşüncesi olduğunu savunan bazı yazarlarda olmuştur.(Ertürk,2001:103)

Durumsallık yaklaşımına göre, organizasyonların dış çevre üzerindeki etkileri ve dış çevrenin organizasyon üzerindeki etkileri dikkate alınmalıdır. Modern yönetim teorilerine göre organizasyonlar, çevre ile sürekli bir iletişim halindedir.(Can vd.,1996:115) Organizasyonlarda meydana gelen sorunları çözüme ulaştırmak için organizasyonu faaliyette bulunduğu belirli bir çevre içinde incelemek gerekir. İşletmenin içinde bulunduğu çevre koşulları işletmenin durumunu ortaya koyar ve bu durum işletme için çok önemlidir.(Birdal ve Aydemir,1992:37)

Teknoloji ve çevre koşullarının organizasyonun yapı ve süreçlerini en çok etkileyen durum ve koşul olduğu yapılan araştırmalar sonucu ortaya konulmuştur.(Birdal ve Aydemir,1992:38) Durumsallık yaklaşımı hakkında ilk çalışma Woodward tarafından yapılmıştır. İngiltere’de 100 işletmede yapılan çalışmada ekonomik başarıyla ilişkili olan organizasyon yapısının hangisi olduğu araştırılmıştır.(Ertürk,2000:43)

BÖLÜM 3. DURUMSALLIK YAKLAŞIMI

3.1. ORGANİZASYON VE ÇEVRE

Sosyal, kültürel, fiziksel, teknolojik ve ekonomik gibi toplum hayatını etkileyen koşulların bütünü işletme genel çevresi, içerden ve dışarıdan organizasyonu etkileyen tüm faktörler ise işletme çevresi olarak adlandırılır. Tanımlaması yapılan bu iki çevre unsuru, işletmeleri kurulurken ve faaliyetini sürdürürken etkisi altına aldığı için işletmeler tarafından sürekli olarak takip edilmesi gerekir.(Beraha,2014:45)

Modern yönetim teorileri içinde yer alan durumsallık yaklaşımı çevre koşullarının üzerinde önemle durmuştur. Araştırmacılar; organizasyonların örgüt yapılarının, karar mekanizmalarının ve liderlerin yönetim tarzlarının çevre koşullarından etkilenip etkilenmediğini araştırmışlardır. Sonuç olarak çevresel faktörlere bağlı olarak işletmelerin örgüt yapılarının ve kullandıkları süreçlerin farklı olduğu ortaya çıkmıştır.(Ataman,2002:155-156) Bu bağlamda, organizasyonların çevre ile olan etkileşimleri ve çevresel faktörlerdeki değişimleri takip edebilmek ve bu değişimlere uyum sağlayabilmek için ilkeleri yorumlamak, uygulamak ve gerekli olan değişimleri yapmak fikri ileri sürülmüştür.(Bakan,2004:3) İşletmelerin faaliyet gösterdikleri dış çevre, işletmelerin sistem ve sürecini olumlu ve olumsuz yönde etkileyebilir. Olumlu etkiler ”fırsat” olumsuz etkiler ise “tehdit” olarak adlandırılır.(Tuncer vd.,2013:47)

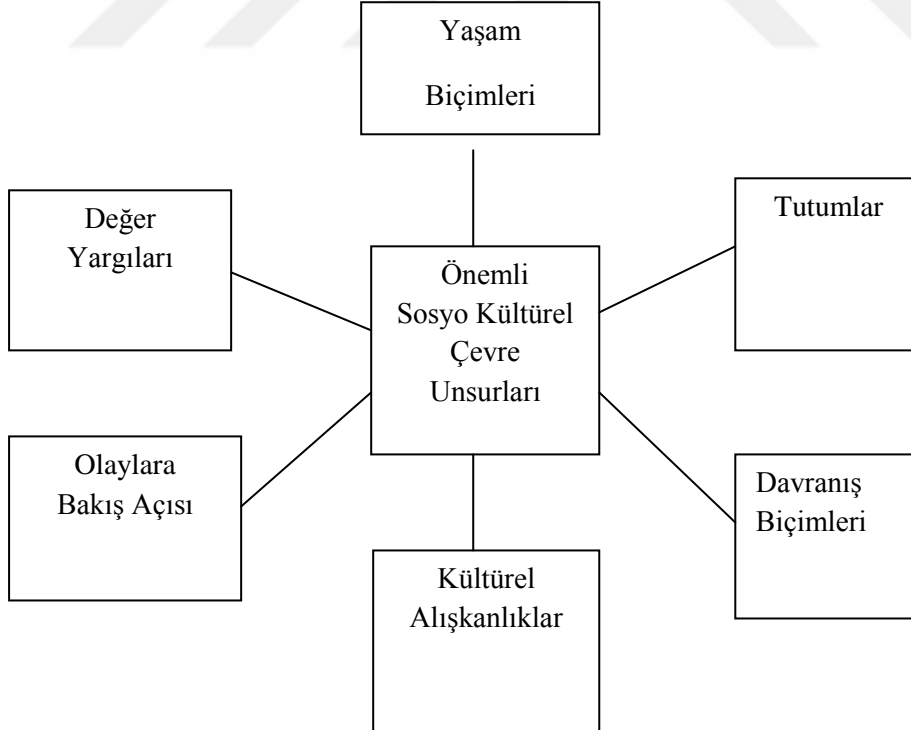
Çevresel koşullar işletmeyi iki şekilde etkiler. Bu etkilerden birincisi; işletmeyi belli bir sınır içinde çalışmaya zorlar. İkincisi ise; sürekli değişerek işletmeleri bu değişiklikleri takip etmeye zorlar.(Beraha,2014:49)

3.1.1. Organizasyonun Genel Çevresi

3.1.1.1. Sosyo Kültürel Değişkenler

Durumsallık yaklaşımı açısından organizasyonun genel çevresinden biri olan sosyo-kültürel değişkenlerin önemli bir yeri vardır. Kültür, bazı gelenek ve göreneklerin, inanç, tutum ve davranışların bir toplumun üyeleri tarafından temel değer olarak kabul edilip uygulanmasıdır. Bazı ortak ilgi, tutum ve davranışlara sahip sayıca diğerlerinden daha az olan kişilerin oluşturduğu topluluğa sosyal sınıf veya grup denir. Organizasyonlar faaliyette buldukları çevrenin bir parçası olduğu için insan davranışlarından ve sosyo-kültürel değişimlerden etkilenmesi kaçınılmazdır. İşletmeler faaliyette buldukları sosyo-kültürel çevre koşullarını yakından takip etmeli ve incelemelidir. Zamanla değişen kültürel çevre faktörleri işletmenin faaliyetlerini etkileyebilir.(Görücü,2013:10-11)

Şekil 3.1. Sosyo-Kültürel Çevrede Bazı Önemli Unsurlar



Kaynak: (Ülgen, H.,Mirze, S.K., (2013), “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, Türkiye, 87)

3.1.1.2. Teknolojik Değişkenler

Teknolojik değişkenler organizasyonun son yıllarda en çok etkilendiği bir çevre unsurudur. Hem tarım hem sanayi hem de yeni oluşan bilgi toplumunun kendine ait bir teknolojisi ve bir teknoloji seviyesi vardır. Üretimin teknik bölümünü oluşturan teknolojinin, sürekli değişmesi ve gelişmesi organizasyon yönetim ve üretim süreçlerinin birçok yeniliklerle karşılaşmasına neden olmuştur. İşletmelerin bu değişim ve gelişimi yakından takip etmeleri gerekmektedir. Sürekli yenilenen teknoloji kendinden önce var olan ve kullanılan sistemleri artık işe yaramaz hale getirir. Bu nedenden dolayı işletme, yönetim ve üretim süreçlerinde çağın gerektiği şekilde teknolojik değişim ve yenilikleri hayata geçirmelidir.(Özgen vd.,2005:11)

Organizasyonların mal ve hizmet üretirken işletmelerin en önemli hedefi olan verimliliğin artırılması, az zamanda çok iş yapılması, maliyetlerin düşürülüp üretimin artırılması gibi konularda başarı sağlamak için teknolojik yeniliklerden yararlanılması gereklidir.(Yaman,2012:41)

Teknolojide meydana gelen gelişmeler ekonomik ve sosyal hayatı da etkileyerek dönüşmesine neden olmuştur. Yaşam biçimleri, ürünler ve süreçler teknolojiyle beraber değişmiş ve yenilenmiştir. Teknolojiyle beraber bir alanda meydana gelen bir değişim zincir halkası gibi yeni değişim ve gelişimlere yol açmıştır. Diğer çevre unsurları gibi teknolojik çevre de işletme için fırsatlar meydana getirir. Rakiplerin de bu fırsatlara sahip olabilecekleri göz önünde bulundurulduğunda teknik çevre rakiplere üstünlük sağlamak için yakından takip edilmesi gereken bir çevre unsurudur.(Beraha,2014:58)

“İşletme genel çevresi değişkenlerinden olan teknolojik çevreyi meydana getiren bazı unsurları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz”(Beraha,2014:58);

- Kamu ve özel sektör ar-ge harcamaları
- Endüstri ar-ge harcamaları
- Yeni teknoloji
- Yeni veya ikame ürün
- Patent koruma yasaları
- Etkinlik ve verimliliği artırma durumları
- Teknik bilgi ve teknolojiyi artırma
- Teknoloji transferi sağlama

3.1.1.3. Eğitimsel Değişkenler

Dünyada son yıllarda meydana gelen değişimler; ulusal ekonomiden küresel ekonomiye, insan gücünden teknolojik güce, işletme düzeyinden müşteri merkezli pazar gücüne, endüstriye dayalı ekonomiden bilgiye dayalı ekonomiye geçişe neden olmuştur. Bu değişimler bireylerin ve toplumların bilgi, tutum ve davranışlarına etki etmiştir. Bu nedenle toplumların bu değişime uyum sağlaması, geleceğe hazırlanması, bilgi, beceri ve anlayışlar kazanması için eğitime ihtiyaç duyulmuştur.(Gökçe,2005:328)

Eğitimsel değişkenler, işletmelerin hem yönetim ve üretim sürecini hem de dış çevresini etkilediği için önemli bir değişkendir. İşletmelerin istihdam edeceği mesleki ve teknik bilgiye sahip insan kaynağı eğitimin sayesinde oluşur. İşletmeler eğitim kurumlarıyla iletişim kurarak hem ihtiyaç duydukları insan kaynağına ulaşır hem de eğitim sürecindeki bazı değişimlere yardımcı olur.(Sabuncuoğlu ve Tokol,2001:50)

Eğitim bireyi etkiler birey de ürettiği teknoloji, bilgi ve araç gereçlerle toplumu etkiler. Bu şekilde ortaya çıkan eğitimsel değişkenler de çevreyi etkiler.(Genç,2005:49)

3.1.1.4. Politik ve Yasal Değişkenler

Organizasyonların işleyişleri açısından önemli bir yere sahip olan politik ve yasal değişkenler, işletmenin faaliyette bulunduğu çevredeki kişi ve kurumların daha düzenli ve sistemli bir ortamda yaşama istekleri ve bu isteklerini gerçekleştirmek için ortaya çıkardıkları yönetim tarz ve kurallarıdır. Bu kurallar ve yönetim tarzı yasal ve politik çevreyi şekillendirmiştir. Politik çevre, işletmenin faaliyet gösterdiği toplumdaki politik düşünce ve bu düşüncenin neticesinde şekillenen yönetimin etkisiyle meydana gelen bir çevredir.(Tuncer vd.,2007:41)

Politik çevre incelenirken devlet ve hükümet rejimleri, seçim sonuçları, iktidar muhalefet ilişkileri, politik istikrar veya istikrarsızlık, resmi makamlarla ilişkilerin etkinlik derecesi, hak arama yöntemleri, devletin bazı organlarının düzenlenmesi ve devletleşmesi eğilimleri gibi konuların üzerinde dikkatle durmak gereklidir. Siyasi gruplar ve özel çıkar grupları iktidara gelmek için toplumu büyük ölçüde etkileyip kendi çıkarları doğrultusunda olayları yönlendirebilirler. Bu yüzden işletmeler faaliyette buldukları çevredeki politik kurum ve kuruluşları, bunların politikalarını, atıkları adımları yakından takip etmelidirler. İşletmelerin başarı ve başarısızlığında politik çevrede meydana gelen değişimlerin olumlu ve olumsuz etkileri vardır. Bu nedenden

dolayı politik çevre işletmeler tarafından yakından takip edilmelidir.(Beraha,2012:41-54)

Yasal çevre, insanların kendi aralarındaki ve devletle olan ilişkilerini düzenlemek amacıyla şekillenmiş kurallardır. Hükümet ve kanunların yer aldığı işletmenin politik ve yasal çevresi özel ve kamu hukuku kapsamında yapılan kanunlardan direkt etkilenir.(Yaman,2012:41)

3.1.1.5. Ekonomik Değişkenler

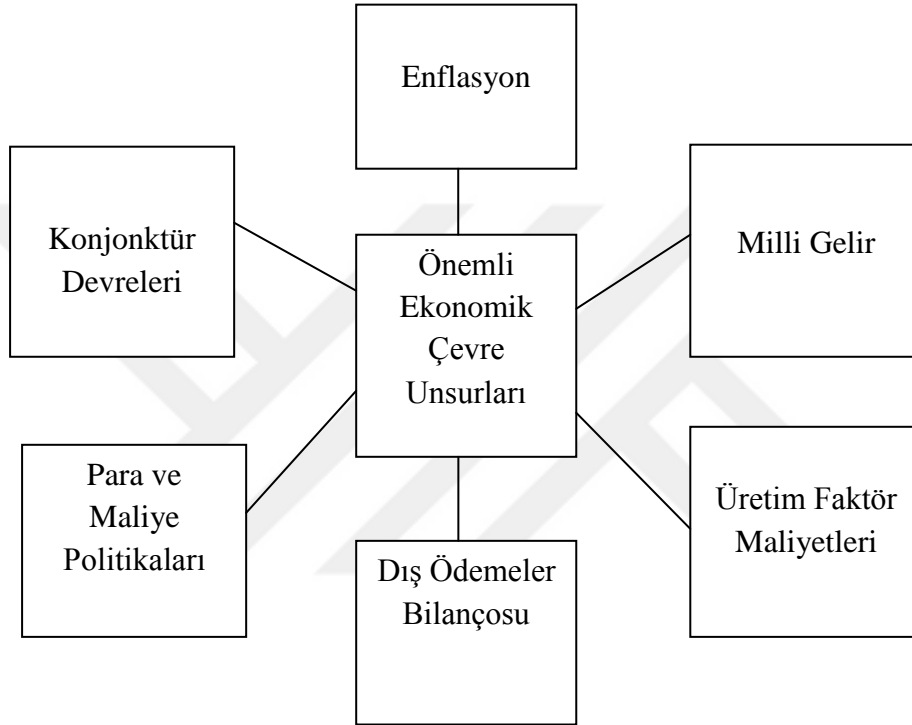
Ekonomik değişkenler; bir toplumun ekonomik yapısı, uygulanan ekonomik sistem ve bu sistem sonucunda oluşan piyasa yapısı; ekonomik piyasa yapısını oluşturan fiyat ve fiyat dışı ekonomik faktörler ve bu faktörlerin paylaşımı gibi değişik çevre faktörlerini bünyesinde bulunduran ve aynı zamanda işletme faaliyetlerini derinden etkileyen bir çevre unsurudur.(Tuncer vd.,2013:50)

İşletmelerin ekonomik sistemleri faaliyet gösterdikleri çevrenin uyguladığı ekonomik sisteme göre şekillenir. İşletmeler faaliyet gösterdikleri ekonomik sisteme göre kaynaklarını verimli kullanarak maliyetlerini düşürüp kârlarını artırmaya çalışırlar. Ulusal ve uluslar arası rekabet gücünü artıracak endüstri rekabet koşullarını, maliyet yapısını, fiyat politikalarını ve diğer tüm konuları işletmeyi büyütüp kâra geçirmek için kullanırlar.(Kumkale,2008:27)

İşletme genel çevresi değişkenlerinden olan ekonomik çevre unsurunun sahip olduğu konjonktür dönemleri vardır ve bu konjonktür dönemleri dört şekilde görülür. Bu konjonktür dönemlerinden birincisi kriz dönemidir; İşsizliğin arttığı, gelirlerin azaldığı, işletmelerin düşük kapasite ile çalıştığı, ekonomik durgunluğun yüksek seviyede yaşandığı dönemdir. İkincisi canlama dönemidir; işsizliğin azaldığı, işletmelerin faaliyetlerinin ve gelirlerinin arttığı bir dönemdir. Üçüncüsü refah dönemidir; bu dönemde işsizlik yoktur. İşletme faaliyetlerinin ve gelirlerinin en üst seviyede olduğu dönemdir. Dördüncüsü ise gerileme dönemidir; işsizliğin artmaya başladığı, işletmelerin faaliyetlerinin ve gelirlerinin azalmaya başladığı dönemdir. Toplam arz şokları ve toplam talep şokları konjonktürel hareketliliğin ortaya çıkmasına neden olur. İşletmenin faaliyette bulunduğu çevrenin hangi konjonktürel evrede olduğunu bilmesi ve gelecekte oluşabilecek konjonktür evresini tahmin etmesi gerekir. Konjonktürel evrelerle birlikte işletmeler para ve maliye politikalarını da takip etmelidirler. Merkez bankası ve para

arzını yöneten kurumlar istihdamı artırmaya yönelik tedbirler alır. Maliye politikaları ise konjonktürel dalgalanmaları önlemeye çalışır. Bu yüzden bu iki ekonomik unsurunu işletme yönetimi dikkatlice takip etmelidir. İşletmelerin enflasyon, milli gelir, dış ödemler bilançosu gibi işletmeyi olumlu ve olumsuz yönden etkileyen ekonomik unsurları da yakından takip etmeleri gereklidir. (Ülgen ve Mirze,2013:85-86)

Şekil 3.2. Ekonomik Çevrede Bazı Önemli Unsurlar



Kaynak: (Ülgen, H.,Mirze, S.K., (2013), “*İşletmelerde Stratejik Yönetim*”, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, Türkiye, 84)

3.1.1.6. Demografik Değişkenler

Demografik çevre, işletmenin faaliyet gösterdiği ülkenin yaş, cinsiyet, öğrenim düzeyi, mesleki durumu gibi nüfus bilgilerini içeren bir çevre unsurudur. Demografik çevrede meydana gelen değişiklikler, işletmelerin faaliyetlerini etkilediği için dikkatle takip edilmelidir.(Ünsalan ve Şimşeker,2008:24)

Demografik çevre, işletmenin sadece faaliyet gösterdiği çevrenin ticari faaliyetlerini değil, aynı zamanda işletmenin faaliyetini sürdürmek için ihtiyaç duyduğu insan kaynağını da temsil etmektedir. İşletmelerin istihdam edecekleri insan kaynağı demografik yapıya göre farklılıklar gösterebilir. Nüfusun kırsalda ve kentte dağılımı,

ihtiyaç duyulan mesleki ve teknik eğitim seviyesi, ihtiyaç duyulan insan kaynağına ulaşabilme işletmenin faaliyette bulunduğu çevrede işleyiş süreçlerini olumsuz yönde etkileyebilir.(Tuncer vd.,2013:49)

İşletmeler gelecek faaliyetlerini planlarken demografik yapı ve eğilimlerden yararlanırlar. İşletmeler gelecek planı yaparken nüfusun eğitim özelliklerini, coğrafi nüfus kaymalarını veya bölgesel yoğunlukları dikkate alırlar. Demografik değişimler beraberinde işletmelere tehdit ve fırsat oluşturacak durumlar getirirler. Nüfusun yaşlanması sağlık ve bakım hizmetlerine ihtiyacı artırırken işletmelerin ihtiyaç duyduğu işgücüne erişimi zorlaştırır. Köyden kente göç farklı bir demografik çevre meydana getirmiştir.(Beraha,2014:61)

3.1.1.7. Doğal Kaynaklar Değişkeni

Doğal çevre; işletmenin içinde faaliyet gösterdiği toprak, su ve hava koşullarıdır. Doğal çevre koşulları işletmenin faaliyet gösterdiği alanlara göre organizasyonun yönetim ve kuruluşunda önemli bir yere sahiptir. İşletmelerin doğal kaynaklara ulaşma, doğal kaynakları kullanma ve doğal kaynaklardan yararlanma gibi durumlarda işletme faaliyetleri doğrudan veya dolaylı olarak etkilendiği için doğal çevre koşullarının önemli bir yeri vardır. İşletme içi ve dışı doğa koşullarının çalışanların verimliliği ve işletme maliyetleri üzerinde etkisi görülebilir. Doğal çevre koşulları işletme yönetimi tarafından dikkate alınmalıdır.(Tuncer vd.,2007:44)

İnsan faaliyetleri sonucu birçok canlının yok olmuş olması ve yok olma tehlikesinin olması, iklim değişiklikleri, fosil yakıt kullanımı, endüstri faaliyetleri, hava kirliliği gibi ekolojik dengeyi bozan ve doğal yaşamı tehdit eden unsurlar işletmeleri de etkilemektedir.(Beraha,2014:62)

Son yıllarda meydana gelen doğa olayları ve küresel ısınma neticesinde bozulan çevre dengesi, işletmelere önemli sorumluluklar yüklemiştir. Ekolojik dengeyi etkileyen ürünler ve sistemler konusunda organizasyonların, doğal çevreye daha duyarlı ve dikkatli faaliyetler sürdürmesi gerekmektedir.(Erdoğan,2014:93)

3.1.1.8. Uluslararası Değişkenler

Uluslar arası çevre, son yıllarda dünyada meydana gelen teknolojik yenilik, bilgi iletişimi ve insan hakları gibi konulardaki ilerlemeler ve bu ilerlemeler sayesinde

insanların birbirine yakınlaşması ve ortak amaçlar için hareket etmesiyle ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda insanların uluslararası ortamda birbirlerine yakınlaşması yeni bir kültürel ve sosyal alan meydana getirmiştir. İnsanların yakınlaşması ve ortak amaç için hareket etmeleri ticari faaliyetleri de beraberinde getirmiştir. 1950'li yıllardan sonra uluslar arası işletme sayısı giderek artmıştır. Uluslar arası ekonomik faaliyetlerin sunduğu fırsat ve teşvikler, iç ekonomik çevrenin olumsuz etkisini azaltmak için önemli bir ortam oluşturmuştur.(Dalay,2002:55)

Uluslar arası çevrede var olan ülkelerin içinde meydana gelen siyasi ve politik olaylar sadece meydana geldiği ülkeyi değil tüm dünyayı etkilemektedir. Bu siyasi ve politik olaylar fırsatlar ve tehditleri de beraberinde getirmektedir. Savaşlar, ambargolar, ülkelerin bölünmesi ya da birleşmesi gibi unsurlar tüm dünyayı etkilemektedir. Bu etkiler neticesinde meydana gelen olumlu ve olumsuz gelişmelere karşı ülkeler arası yasal düzenlemeler yapılması ihtiyacı doğmuştur. Son yıllarda mal ve hizmetlerin serbestçe dolaştığı, istenilen ülkede üretim yapma olanağının bulunduğu, uluslar arası yasa ve kuralların var olduğu bir dünya şekilleniyor. Her ülke uluslar arası bir pazar haline dönüşmüştür. Uluslar arası çevre bu özelliğiyle dikkatle incelenmesi gereken bir çevre unsurudur.(Ülgen ve Mirze,2013:88-89)

İşletmeler uluslar arası çevrede faaliyet sürdürürken uluslar arası siyasi olaylara, kültürel ve ekonomik olaylara, ülkeler ve bölgeler arası bloklara, ticareti etkileyen uluslar arası kurumlara, sözleşmelere, mevcut ve gelişmekte olan piyasalara vb. konulara dikkat etmeli ve uluslar arası çevre bağlamında analiz etmelidir.(Çetin,2014:14)

3.1.2. Organizasyonun Faaliyet Çevresi

3.1.2.1. Müşteriler Ve Dağıtım Kanalları

Müşteri, işletmelerin ürettiği mal ve hizmetleri talep eden kişi veya kurumlardır. Mal ve hizmetler müşteri taleplerine göre şekillenir. İhtiyaç, istek ve beklentiler ulusal ve uluslar arası çevresel değişkenlerin de etkisiyle sürekli değiştiği için işletmelerin bu değişimleri yakından izlemeleri gereklidir.(Tuncer vd.,2007:48)

Dağıtım kanalları, üretilen mal ve hizmetlerin tüketicilere ulaşmasını sağlayan bir sistemdir. Dağıtım kanallarının bazıları mal ve hizmetlerin satışını bazıları ise

taşınmasını sağlar. Başka bir ifadeyle işletmelerin ürettiği mal ve hizmeti satan kuruluşlar veya taşıyan depolayan kuruluşlardır.(Ünsalan ve Şimşeker,2008:27)

3.1.2.2. Girdi Sağlayan Birey Ve Organizasyonlar

İşletmelerin kurulurken ve faaliyetlerini sürdürürken ihtiyaç duyduğu doğal kaynağı, enerjiyi, finansmanı ve bilgiyi işletmenin kullanımına sunan kişi ve kuruluşlar girdi sağlayan birey ve organizasyonlardır. İşletmenin faaliyet süreçlerinin düzgün ilerlemesi için bu kişi ve kuruluşlarla iyi ilişkiler kurması gerekir. İşletmelerin ekonomik verimliliğini ve etkinliğini artırıp yüksek kalitede ürün üretmesi bu kişi ve kuruluşlarla olan ilişkilerine bağlıdır. Bu işletmelerle kurulan iyi ilişkiler işletmelerin üretim ve dağıtım süreçlerinde karşılaşacağı engelleri kaldırmasına, ekonomik verimliliği ve etkinliği artırmasına, yüksek kalitede ürün üretmesine ve kârlılık beklentisine ulaşmasına olanak sağlayacaktır.(Tuncer vd.,2007:49-50)

3.1.2.3. Rakipler

İşletmelerin, ürettiği mal ve hizmeti aynı müşteri grubuna satan diğer işletmeler veya aynı iş alanında faaliyet gösteren diğer organizasyonlar rakip işletmeler veya rakipler olarak adlandırılır.(Çetin,2014:15) İşletmeler fiyat, kalite, hizmet ve benzeri faktörlerle doğrudan veya dolaylı olarak birbirine rakip olabilirler.(Tengilimoğlu vd.,2009:75) Aynı mal ve hizmeti üreten işletmeler veya aynı pazara satış yapan organizasyonlar, pazar koşullarını değerlendirerek uygulayacakları stratejileri ve sistem değişikliklerini müşteri tatmini oluşturmaya yönelik yapmalıdırlar. Rakip firmalara yönelik olarak uygulanan stratejiler haksız rekabet olarak nitelendirilir.(Can vd.,1999:45)

3.1.2.4. Finansal Kurumlar

İşletmelerin faaliyet süreçlerini sürdürebilmek için ihtiyaç duydukları girdileri elde edebilmeleri sahip oldukları sermayeye bağlıdır. İşletmelerin ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalan sermayelerini tamamlamak için kredi kullandığı kuruluşlar, finansal kuruluşlar olarak tanımlanır.(Tengilimoğlu vd.,2009:75)

Para ve sermaye piyasasındaki kurumlardan olan bankalar; kısa ve uzun vadeli krediler, sermaye piyasası ise fonlar, tahviller ve pay senetleri ile işletmelere finansman sağlar.(Genç,2005:55)

3.1.2.5. İşgücü Kaynağı

İşgücü, işletmedeki insan kaynağını temsil eder. Çalışan ve yöneticilerden oluşan insan kaynağının, işletme faaliyetlerinin sürdürülmesinde beklentileri tatmin etmesi gerekir. Çalışanlar yaptıkları işin karşılığında ücret talep ederler. Çalışanlara verilen ücret işletmenin insan kaynağıyla olan ilişkisini belirler.(Tuncer vd.,2007:47)

Çalışanlar, işletmelerden sosyal güvenlik, işin devamlılığı, adil ücret ve eşit çalışma koşulları, özendirici ücret gibi konularda haklarını almak isterler. İşletmeler bu konularda çalışanlarını mutlu edecek ve onların isteklerini karşılayacak şekilde davranmazlarsa çalışanların bireysel olarak başlayan sıkıntıları örgütsel bir hal alarak hem işletme yönetimi ile insan gücü arasındaki ilişkiyi hem de işletme faaliyetlerini olumsuz etkiler.(Can vd.,1999:41)

3.1.2.6. Devlet Kurumları

Devlet kurumları, işletmelerin faaliyete geçmek ve bu faaliyetleri sürdürmek için ilişki kurmaları gerektiği kurumları ifade eder. Devletin belirlediği ilke ve kurallara göre işletmeler faaliyetlerini sürdürür. Devlet işletmelerden bazı yükümlülükleri yerine getirmesini ister.(Tengilimoğlu vd.,2009:76)

Devlet, işletmelerden ekonomi politikalarına uymalarını, vergi yükümlülüklerini yerine getirmelerini, istihdam oluşturmalarını, dış ticarete katkıda bulunmalarını ve gerektiğinde savunma sanayisi için üretim yapmalarını ister. Devlet belirlediği ve istediği şekilde faaliyetlerini sürdürmeyen işletmeleri cezalandırabilir.(Tokat ve Şerbetçi,2001:45)

3.1.3. Durumsallık Yaklaşımı Çerçevesinde İncelenen Başlıca Çevresel Boyutlar

3.1.3.1. Çevresel Karmaşıklık

Çevresel karmaşıklık, işletmenin faaliyet çevresindeki unsurların sayısını ve benzerlik seviyesini ifade eder. Yani işletmenin çevresinde birbirine benzeyen ve az sayıda çevre unsuru varsa homojen(basit), birbirine benzemeyen ve çok sayıda çevre unsuru varsa heterojen(karmaşık) çevre olarak ifade edilir.(Beraha,2014:83-84)

Çevresel karmaşıklık ile ilgili çeşitli yaklaşımlar ileri sürülmüştür. James D. Thompson her bir çevresel etkenin kendi içinde homojen olup olmadığını değerlendirmiştir. Robert B. Duncan; müşterileri, rakipleri, üretim girdilerini, sosyopolitik etkenleri ve teknolojiyi çevreyi oluşturan bileşenler olarak görmüştür. Bu görüşe göre basit çevre, karar alma birimini ilgilendiren az sayıda etkenin birçok bileşenin kapsamında incelenecek kadar birbirine benzemesi olarak ifade edilir. Karmaşık çevre ise hem etkenlerinin sayıca fazla olması hem de bileşenlerinin sayıca fazla olması olarak ifade edilir. Joy W. Lorsch ve Paul R. Lawrence'a göre organizasyonun çeşitli birimlerinin alt çevreleri benzer seviyede belirsiz ise genel çevre basit, her biriminin alt çevresinin belirsizliği birbirinden farklıysa organizasyonun genel çevresi karmaşıktır.(Genç,2005:58)

3.1.3.2. Çevresel Değişkenlik

Çevresel değişkenlik, işletmenin faaliyette bulunduğu çevrede organizasyonu etkileyen çevresel faktörlerin zaman içindeki değişimleri ilgili bir kavramdır. Değişken bir çevrede çevresel faktörlerin ihtiyaçlarında, amaçlarında ve kararlarında çok sık değişiklikler olur. Değişim çok sık değilse durgun bir çevre olarak adlandırılır.(Genç,2005:58)

Çevrenin değişim hızının yüksek olması ve değişim hızının yüksek derecede öngörülemezliği çevreyi dinamik kılar. İşletmenin faaliyette bulunduğu çevre dengeden uzaklaşıp değişkenlik hız kazanırsa işletme için fırsat ve tehdit yaratır. İşletmelerin bu tehdit ve fırsatlara karşı değişkenlikleri takip edip sistemi yeni çevreye uyumlaştırması gerekir. İşletme çevresinde en hızlı değişen ve işletmeyi sıkıntıya sokan teknolojik değişkenlerdir. Teknolojinin hızı, müşteriler ve tüketici taleplerindeki hızlı değişimler ve rakip organizasyonların tavrı çevresel değişkenleri artıran nedenlerdir. Çevresel değişkenlik bütün işletmeler tarafından aynı zaman ve şekilde algılanamaz. İşletmelerin çevresel değişkenliği algılaması ve değişkenliğe yanıt vermesi, işletmenin gücüne ve yeteneğine bağlıdır. Bir işletme için fırsat olan aynı çevresel değişkenlik, bir başka işletme için tehdit olabilir.(Beraha,2014:86-90)

3.1.3.3. Çevresel Belirsizlik

Çevresel belirsizliği; işletmelerin faaliyette bulunduğu çevrenin değişiminin ve karmaşıklığının artmış olması olarak ifade edebiliriz. İşletmenin faaliyette bulunduğu çevreyi öngörebilmesi ve doğru kararlar almasında önemli bir yere sahiptir. Belirsizlik işletmelerin doğru kararlar almasını engelleyen bir çevre koşuludur.(Bakoğlu:2010:96)

‘‘Çevresel belirsizlik ile ilgili çalışmalar yapan Lessord ve Miller çevrede belirsizlik yaratan beş farklı kaynak olduğunu ileri sürmüşlerdir’’. Bu beş farklı kaynağı aşağıdaki gibi sıralayabiliriz(Beraha,2014:82);

- Doğal çevreden kaynaklanan
- Pazardan kaynaklanan
- Endüstri ve rekabet çevresinden kaynaklanan
- Ülke kaynaklı
- Teknoloji kaynaklı

Yöneticilerin bilgi sağlamakta çektikleri güçlüklerle göre çevresel belirsizlik üç gruba ayrılmıştır. Bunlar; durum belirsizliği, etki belirsizliği ve yanıt belirsizliğidir.(Genç,2005:60) İşletmelerin çevre faktörlerinin hangisinin ne yönde ve ne ölçüde değişeceğini bilmedikleri durumda meydana çıkan belirsizlik durum belirsizliği olarak ifade edilir. Yöneticilerin, işletme faaliyet çevresinde oluşan eylemleri tahmin edemediğinde ya da işletme genel çevresindeki değişimin hızını ve yönünü takip edemediğinde durumsal belirsizlik ortaya çıkar. Yöneticilerin işletme çevresinde meydana gelen olaylarla organizasyonun ilişkisini ve çevredeki değişimin işletmeye etkisinin ne olup olmayacağını veya etkisinin ne zaman olacağını tahmin edemedikleri durum etki belirsizliği olarak adlandırılır. Yanıt belirsizliği ise işletme için yöneticilerin işletme çevresinde meydana gelen değişimlerde işletme için bir fırsat mı yoksa tehdit mi olduğu konusunda kararsız kaldığı ve öngöremediği durumlarda ortaya çıkan belirsizliktir.(Beraha,2014:93)

3.1.4. Durumsallık Yaklaşımı Çerçevesinde Çevre İle İlgili Yapılan Çalışmalar

3.1.4.1. Burns-Stalker Çalışması

Burns ve Stalker 20 işletmede mülakat yöntemiyle yaptıkları bu çalışmada başta tepe yöneticileri olmak üzere bir çok yöneticiyle mülakat yapmışlardır. Bu çalışmada davranışları etkileyen ilke ve yöntemler belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma birbirine uzak iki sektör olan suni ipek işletmeleri ve elektronik işletmelerde yapılmıştır. Bu çalışma neticesinde suni ipek işletmelerinde iş tanımlarının daha ayrıntılı olduğu ve hedeflerinin maliyeti düşürmek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elektronik işletmelerde ise bunun tam tersi iş tanımlamaları esnek ve hedefleri yenik ve yaratıcılığı daha da geliştirmektedir. Burns ve Stalker çevrenin değişimini teknoloji ve pazardaki değişimi göz önünde bulundurarak belirlemiştir. Durgun çevrede mekanik, değişen çevrede ise organik organizasyon yapısının çevre koşullarına daha kolay uyum sağlayacağı sonucuna varılmıştır.(Koçel,2014:356)

“Burns ve Stalker’ın yaptığı çalışmalar sonucunda ulaştığı durgun ve dengeli çevreye uygun mekanik organizasyon yapısının özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz”(Eren,2014:72);

- Sorunların çözümüne yönelik ihtisaslaşmaya önem verilmiştir.
- Her bir işe ilişkin teknik yöntemini anlatan, yetki ve sorumluluklarını belirleyen tanımlar yapılmıştır.
- Kontrol ve haberleşme hiyerarşiktir.
- Organizasyonlardaki ast üst arasındaki haberleşme dikey olarak şekillenmiştir.
- Üstlerin talimatı ve aldığı kararlarla faaliyet ve işler belirlenmiştir.
- Sorunlara sahip çıkmak ve üstlere bağlılık örgüte üyelik koşulu olarak önem kazanmıştır.
- Uzmanlaşma sonucu birbirinden ayrılmış gibi görünen ihtisas ve görev yerlerinin bağlantısını ve koordinasyonunu üst yönetim sağlar.
- Sadece tepe yönetimi örgütün hedeflerine ve gerçek örgüt bilgilerine sahiptir.

- Merkezi bir yönetim şekli vardır. Bilgiler asttan üste doğru çeşitli kanallardan süzülerek geçer ve aynı şekilde üstten asta çeşitli kanallardan süzülerek geçer.

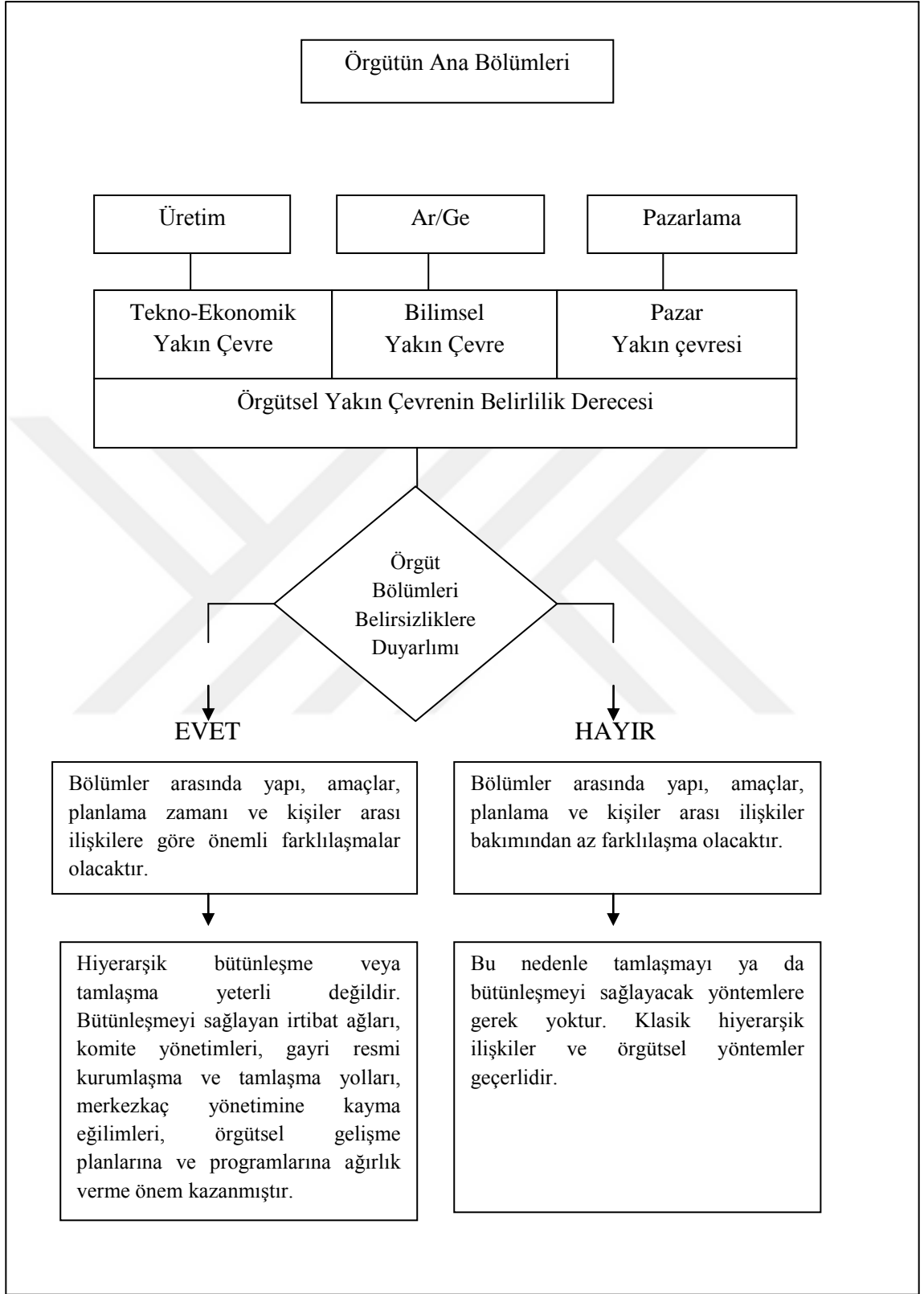
“Burns ve Stalker’in yaptığı çalışmalar sonucu ulaştığı hızlı ve sürekli değişen çevreye uygun organik organizasyon yapısının özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz”(Eren,2001:73);

- Kişilerin özel bilgi ve deneyimlerinin işletmeye katkısının daha fazla olacağına inanılmıştır.
- Kişiler arası haberleşme ile bireysel işler sürekli olarak yeniden tanımlanır.
- Farklı düzeylerde çalışanlar birbirleriyle yatay olarak haberleşirler.
- Organizasyonda haberleşme bilgi alışverişi olarak uygulanır.
- Belirli bir konuda uzmanlaşmak yerine, çevre ile iletişimi kurabilecek bilgi ve becerilere sahip olmak önemlidir.
- Kişiler çalışmalarını organizasyonun hedef ve amaçlarını göz önünde tutarak yaparlar.
- Üst yöneticiler her konuda yetkili ve bilgili kişiler olarak görülmez.

3.1.4.2. Lawrence-Lorsch Çalışması

Paul Lawrence ve Joy Loresh hangi organizasyon yapılarının değişik çevre koşulları altında daha etkili olduğu sorusuna cevap aradıkları çalışmada; ABD’deki plastik endüstrisinden 6, ambalaj endüstrisinden 2, gıda endüstrisinden 2 olmak üzere 10 adet işletmeden yararlanmıştır. Yapılan bu çalışma durumsallık yaklaşımı açısından önemli sonuçlara ulaşmıştır. Yapılan araştırmaya göre işletmenin organizasyon yapısı pazardaki talep durumuna ve teknolojinin değişim hızına göre farklılıklar göstermektedir. Başka bir ifadeyle örgütün yapısı çevrenin durumuna göre farklılıklar gösterir. Hızlı değişen çevrede organik yapı değişimin az olduğu çevrede ise mekanik örgüt yapısı daha uygun olacaktır.(Akat vd,1997:103-104)

Şekil 3.3. Lawrence –Lorsch'un Tamlaşma Modeli



Kaynak: (Eren, E., (2001), "Yönetim Ve Organizasyon", Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, Türkiye, 74)

3.1.4.3. Emery-Trist Çalışması

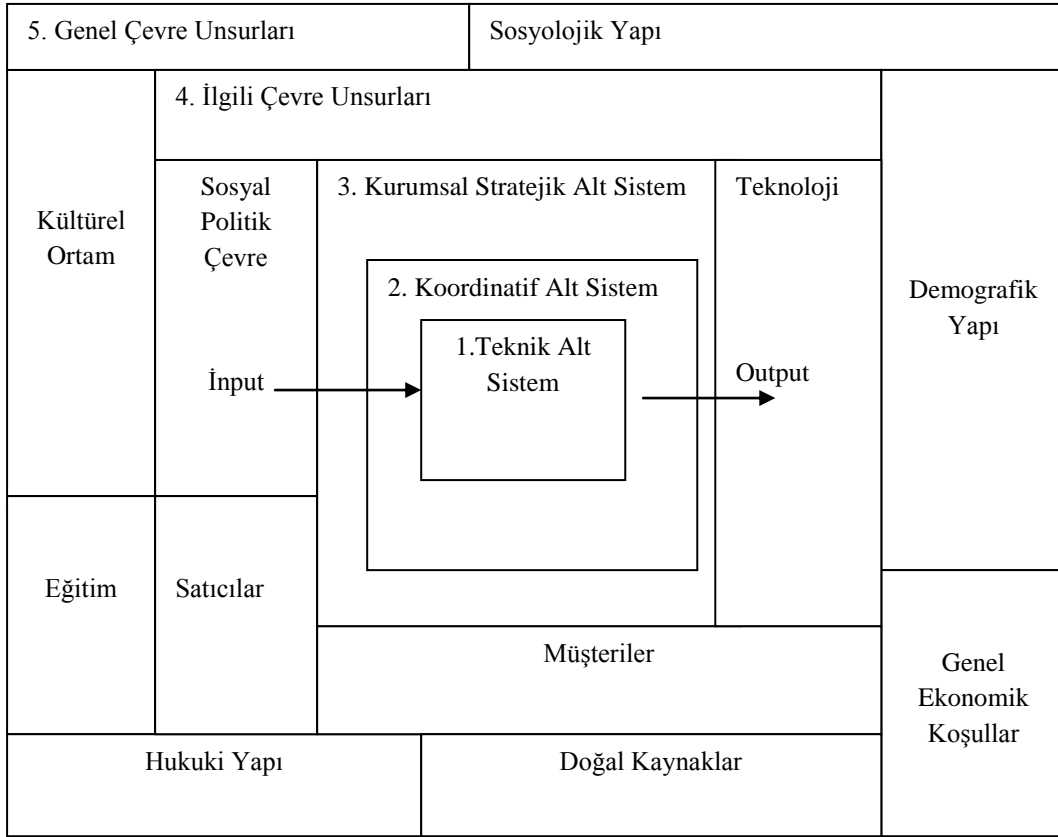
Fred Emery ve Eric Trist durumsallık yaklaşımı ile ilgili yaptıkları bu çalışmada örgütün faaliyette bulunduğu çevreyi sınıflandırmışlardır. Örgütün faaliyet çevresiyle iyi ilişkiler kurmasının bağlı olduğu ilkelerden bahsetmişlerdir.(Ataman,2002:170) Çalışmaya göre işletmeler örgüt yapılarını işletmenin faaliyette bulunduğu çevreye göre şekillendirmek zorunda kaldığı sonucuna ulaşılmıştır.(Öztürk,2003:151)

Emery ve Trist organizasyonun çevre ile olan ilişkisini incelerken dört tür ilişkiden bahsetmiştir. Bunlar; İçsel karşılıklı bağlılık, girdi alışveriş karşılıklı bağlılık, çıktı alışveriş karşılıklı bağlılık ve çevresel karşılıklı bağlılık ilişkisidir. İçsel karşılıklı bağlılık, işletmelerin iç birimlerinin arasındaki ilişkileri ifade eder. Yani işletmenin alt birimleri arasındaki koordinasyon, otorite ve güç ilişkileri, bütçeleme ve anlaşmazlıklar gibi ilişkilerdir. Farklılaşmış organizasyonlarda bu tür ilişkileri yönetmek daha zordur. Girdi alışveriş karşılıklı bağlılık işletmelerin girdi sağladığı işletmeler ile arasındaki ilişkiyi ifade eder. Yani işletmelerin hammadde, teçhizat, para, eleman, gibi girdileri sağladığı çevre ile arasındaki ilişkileri ifade eder. Çıktı alışveriş karşılıklı bağlılık işletmenin çıktılarını satın alan kişileri ifade eder. Yani işletmenin ilişki içinde olduğu müşteriler ve pazar olarak ifade edilir. Çevresel karşılıklı bağlılık ilişkisi ise işletmelerin dışında kalan çevre unsurlarının kendi aralarındaki karşılıklı ilişkisini ifade eder. Yani işletmenin dış çevresini oluşturan kültürel özellikler, kurumlar, siyasi yapı ve teknolojik gelişmeler gibi çevre unsurlarının alıcılar ve satıcılar arasındaki ilişkisini tanımlar. Emery ve Trist çevresel karşılıklı bağlılık ilişkilerinin; durgun ve dağınık, durgun ve yoğunlaşmış, dengesiz ve tepki gösterici, çalkantılı olarak dört farklı özellik gösterebileceğini ileri sürmüştür. Bu özellikler çevre unsurlarının aralarındaki ilişkinin değişim hızı ve kuvvetine göre şekillenmiştir.(Koçel,2014:364-366)

3.1.4.4. James Thompson Çalışması

Thompson organizasyon ve çevre ile ilgili yaptığı çalışmada iki ana konuyu önemle incelemiştir. Thompson bu iki konuda birinci olarak; organizasyonun çevresini sınıflamış, özelliklerini belirlemiş ve bu sınıflandırılmış dış çevrenin organizasyon yapısı ile ilişkisini incelemiştir. İkinci olarak, organizasyonun çevre ile ilişkilerini hangi yöntemlerle kuracağını incelemiştir.(Ataman,2002:173)

Şekil 3.4. Teknik ve Koordinatif Alt Sistemler



Kaynak: (Koçel, T., (2014), “İşletme Yöneticiliği”, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, Türkiye, 369)

Her organizasyonun alt sistemleri vardır. Bu alt sistemler organizasyonların formel yapılarına göre işlevsel alt sistemler ve mal alt sistemler olarak ikiye ayrılır. İşlevsel alt sistemler; pazarlama, üretim finans gibi faaliyetlerden oluşur. Mal alt sistemler ise A mal grubu veya B mal grubu gibi çeşitli gruplardan oluşur. Fakat Thompson’a göre formel yapı nasıl olursa olsun her organizasyonda birbirinden farklı üç ayrı alt sistem vardır. Bu alt sistemler; teknik alt sistem, koordinatif alt sistem ve kurumsal alt sistemlerdir. Teknik alt sistem, işletmenin faaliyetlerinde teknolojiyi kullandığı alt sistemdir. Kurumsal alt sistem, işletmenin faaliyetlerini sürdürürken hedeflerini ve amaçlarını belirleyen ve bu amaçlara ulaşmak için uygulanacak stratejiyi belirleyen alt sistemdir. Koordinatif alt sistem ise teknik ve kurumsal alt sistemlerin birbirleri ile olan ilişkilerini yönetir. Kurumsal alt sistemde alınan kararların teknik alt sistem tarafından en kısa zamanda hayata geçirilmesini sağlar. Thompson işletmelerin alt sistemlerinin çevredeki değişimlerden etkilendiğini söyler ve bu değişimin etkisini azaltıp çevresel

belirsizlik üzerinde etkin çalışacak sistemin, kurumsal alt sistem olduğunu ileri sürer. Thompson çevre unsurlarının işletme faaliyet sürecine en çok etki eden unsur olduğunu söyler ve çevre unsurlarını; durgun-değişken, basit(homojen)- karmaşık(heterojen) olarak ikiye ayırır. Thompson durgun çevreyi teknoloji ve yeniliklerin olmadığı ve çevresel unsurlarda çok fazla değişim yaşanmayan çevre olarak tanımlamıştır. Değişken çevre ise teknolojik yeniliklerin yoğun olduğu ve çevresel unsurlardaki değişimin yoğun yaşandığı çevre olarak tanımlamıştır.(Koçel,2014:370-371)

“Thompson basit çevre koşullarının yanında değişken çevre koşullarında çeşitli başlıklar altında toplamıştır. Değişken çevreyi gösteren özellikleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.”(Koçel,2014:371-372);

- Mal ve hizmetlerde değişim vardır
- Yeni teknoloji ve kullanımı vardır
- Müşteri ve rakiplerin oluşturduğu çevre sürekli değişim gösterir
- Devlet müdahalelerindeki değişim fazladır
- Devlet politikaları halktaki değişime göre sürekli değişim gösterir
- İşletme faaliyetlerini etkileyen faktörler sürekli değişir

3.1.4.5. Robert Duncan Araştırması

Robert Duncan yaptığı çalışmada, çevrenin kavramsal ve operasyonel olabilmesi için çevresel özelliklerin belirlenmesi ve ölçülmesinin nasıl yapılacağı sorusuna cevap aramıştır. Duncan bu çalışmada üç imalat işletmesinde on karar birimini ve üç ar/ge işletmesinde on iki karar alma birimini incelemiştir. Karar alma süreçlerinde hangi çevre unsurlarından etkilendiklerini ve karar alma sürecinde çalışan bireylerin çevresel unsurları nasıl değerlendirdiğini ve belirsizliğin kararlarına ne derece etki ettiğini araştırmıştır.(Ataman,2002:178)

Duncan, çevreyi basit-karmaşık ve statik-dinamik ölçütlerinde incelemiştir. Basit çevre, karar alma süreçlerinin karşı karşıya kaldığı çevre faktörlerinin az olduğu ve birbirine benzediği çevreyi ifade eder. Karmaşık çevre ise bunun tam tersi karar alma sürecini etkileyen çevre unsurlarının sayıca fazla ve birbirinden farklılaşmış olduğu çevreyi ifade eder. Statik ve dinamik çevre, değişimin zaman içerisindeki derecesini ifade eder. Yani statik çevre, zaman içerisinde değişim olmadığı çevredir. Eğer sürekli bir değişim varsa dinamik çevre olarak ifade edilir. Dolayısıyla bu çalışmayla

organizasyonların amaçlarına ulaşmasının, karar alma mekanizmasının ve karar alma organ yapısının çevrenin durumuna ve özelliklerine uygun olmasına bağlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.(Koçel,2014:377)

3.1.5. Durumsallık Yaklaşımı Çerçevesinde Organizasyon Yapısı Ve Teknoloji İle İlgili Yapılan Çalışmalar

3.1.5.1. Woodward Araştırması

Joan Woodward organizasyon ve teknoloji konusunda en önemli çalışmalardan birini yapmıştır. Yapılan bu araştırma üretim alanında faaliyet gösteren işletmelerde uygulamalı bir çalışmadır. Bu çalışma durumsallık yaklaşımının ilk önemli çalışması olarak kabul edilmektedir. Woodward organizasyonun yapılarını sınıflandırmıştır. Organizasyonda en alt kademe ile en üst kademe olduğunu varsayıp aralarında kaç kademe olduğunu ve görevlerin nasıl dağıldığını incelemiştir. Woodward klasik yönetimdeki uzmanlaşma ve yönetim alanı gibi konuların ilkelerine göre çalışmasını sürdürmüştür. Fakat Woodward bu çalışmayla istediği sonuca ulaşamayınca organizasyon ve teknoloji'yi incelemeye başlamıştır. Woodward teknoloji ve organizasyon alanındaki çalışmalarını bir sonuca ulaştırabilmek için; organizasyonun geçmişi, işletmenin uyguladığı üretim süreci ve yöntemlerinin tanımı, işletmede üretimde kullanılan formlar ve hergün tekrarlanan süreçler, işletmenin başarısını ölçmek için çeşitli rakamlar gibi bilgileri toplamıştır. Woodward yaptığı elde ettiği bu verilerden çeşitli sonuçlara ulaşmıştır. Bu sonuçlardan yola çıkarak işletmenin başarısı ile organizasyon yapısının ilişkisini karşılaştırmıştır. İşletmenin başarısını pazardaki payı olarak ele almışlardır.(Özalp,2010:127-129)

Woodward'ın araştırma sonucuna göre işletmelerin başarısında kullanılan teknolojinin belirli bir örgüt yapısının oluşmasında önemi büyüktür. Yani organizasyon yapısı ile teknoloji arasındaki sıkı bir ilişki vardır. Teknoloji ilerledikçe işletmeler organizasyon yapısında organik yapıyı uygulamayı tercih edeceklerdir. Geleceğin organizasyon yapısının organik yapının özelliklerini taşıyacağını ileri sürmüştür.(Öztürk,2003:149)

3.1.5.2. Aston Grubu Araştırması

Aston grubu olarak adlandırılan Fugh ve arkadaşlarından oluşan grup, endüstri işletmelerinde yoğunlaştırdıkları çalışmalarında iş akımı teknolojisine dayanan bir teknoloji sınıflaması geliştirmişlerdir. Bu araştırmanın amacı organizasyon yapısının temel boyutlarını araştırmak ve organizasyon yapısını etkileyecek önemli faktörleri ölçmektir. Teknoloji ve örgüt arasındaki ilişki incelenmiş ve üç ana değişken ortaya çıkarılmıştır. Bu üç ana değişken; faaliyetlerin yapılandırılması, otorite yoğunlaşması ve iş akışının kontrolüdür.(Budak ve Budak,2013,103)

Faaliyetlerin yapılandırılması; işletme çalışanlarının davranışının ve yapacağı işlerin önceden belirlenmesi, biçimsel ve yazılı iş yapma biçiminin geliştirilmesi, iş bölümünün yapılması, yönetim kademeleri gibi unsurları kapsamaktadır. Otorite yoğunlaşması; karar verme yetkisinin organizasyonda nasıl ve hangi kademelerde kullanıldığı ile ilgilidir. İş akışı kontrolü ise iş akışının kişisel olamayan yöntem ve usullere mi yoksa emir-komuta personelinin kararlarına mı bırakıldığı ile ilgilidir.(Kevük ve Kevük,2008:42)

Aston grubu organizasyonun yapısının(faaliyetlerin yapılandırılması, otorite yoğunlaşması, iş akışının kontrolü) işletmenin amacı, kaynakları, kullandığı teknoloji, çevre ile ilişkisi ve işletmenin sahipliliği gibi unsurlardan etkilendiğini ileri sürmüştür. Bunların yanında organizasyon yöneticilerinin kararlarının da yapıyı etkilediğini ileri sürmüştür. Aston'a göre teknoloji iş akışının entegrasyonudur. Çalışmalarında imalat işletmelerinin yanında hizmet sektöründen işletmeleri de incelemişlerdir. İki farklı sektörde teknolojinin çok farklılıklar gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Aston grubu çalışmasının sonuçları Woodward'ın çalışmasını destekler niteliktedir. Fakat Aston grubu farklı organizasyon yapısında, organizasyonun büyüklüğünün de etkisi olduğunu ileri sürmüştür. Yani organizasyon büyüdükçe kullanılan teknoloji birimler arasında farklılıklar göstermektedir.(Koçel,2014:345-346)

3.1.5.3. Tavistock Enstitüsü Çalışmaları

E.L. Trist ve K.V. Bamfort tarafından Tavistock enstitüsü adına yapılmış durumsallık yaklaşımının teknoloji ile ilgili bir diğer çalışmasıdır. İngiltere'deki 2. Dünya savaşıdan sonra faaliyet gösteren kömür madenlerinde yapılan çalışmada, kömür madenlerinin kullandığı teknolojinin ve değişiminin, örgüt yapısı ve işleyişi

üzerindeki etkileri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın ana unsuru sosyo-teknik sistem olarak ifade edilen teknoloji ile örgütün çeşitli yönleri arasındaki ilişkiyi inceleyen unsurdur.(Akat vd.,1997:102)

2. dünya savaşından sonra kömür madenlerinde uygulanan kömür çıkarma sisteminde değişiklik yapılmıştır. Değişim yapılmadan önce kömür madenlerinde iki ve dört kişilik gruplar halinde çalışılıyordu, kömür elle kazılıyordu ve kazılarak elde edilen kömürler belirli bir noktaya toplanıyordu ve daha sonra bu kömürler madenin dışına taşınıyordu. Bu çalışma sisteminde işçiler küçük gruplar halinde yüz yüze çalışıyorlardı ve üretim miktarı kendi kararlarına bağlıydı. Bu küçük grup kendi aralarında iş bölümü, liderlik, nezaret ve birbirine yardım etme konularında kendi oluşturdukları grup içinde kalıyorlardı. Her maden işçisinin kömür kazma ile ilgili ayrı bir yeteneği vardı. Bu sistem sosyo-teknik sistem olarak adlandırılmaktaydı. Kömür madenlerinde kullanılan eski sistem üzerinde hem daha fazla üretim yapmak hem de kömür kazma yöntemini düzenlemek için birçok teknolojik yenilik yapılmıştır. Yapılan değişikliklerle kömür kazma işi makinelerle yapılamaya başlanmıştır. Bu yeni çalışma sistemi eski sosyo-teknik çalışma sisteminin önemini yitirmesine neden olmuştur. Bu yeni sistemde işçilerin kişisel yeteneklerine ihtiyaç azalmıştır. İşçiler fiziksel olarak birbirinden ayrılmış ve üretim ile ilgili karar alma yöneticilerin eline geçmiştir. Yapılan bu değişiklikler işçiler tarafından kabul görmemiş ve işçilerin devamsızlıklarının artmasına neden olmuştur. Yeni sistemin ilkeleri eleştirilmiş ve bazen de işçiler tarafından bu ilkeler çiğnenmiştir. İşçilerin yeni sisteme tepkilerini azaltmak için çeşitli değişiklikler yapılarak yeni bir sosyo-teknik sistem oluşturulmuştur. Yeni sistem ne teknolojinin ne de sosyal sistemin isteklerini karşılamamıştır. Fakat orta yolu bularak hem teknolojinin hem de sosyal sistemin daha etkin olmasını sağlamıştır.(Budak ve Budak,2013:105)

Bu çalışmanın en önemli sonucu bağımsız bir çevresel değişken olan teknoloji ile bağımlı bir yönetsel değişken olan organizasyon yapısının ve yönetim süreçlerinin, birbiri ile nasıl ilişki kuracaklarını ve hangi yöntemleri kullanacaklarını göstermiş olmasıdır.(Ataman,2002,155)

3.1.5.4. Charles Perrow'un Rutin Ve Rutin Olmayan İş Sınıflaması

Charles Perrow teorik olarak yaptığı çalışmada, organizasyonların kullanabilecekleri teknoloji türlerini sınıflandırıp ve bu sınıflandırdığı teknoloji türlerini organizasyon

yapıları ile ilişkilendirmeyi hedeflemiştir. Perrow çalışmasında organizasyondaki işleri rutin işler ve rutin olmayan işler olarak iki gruba ayırmıştır. Rutin işler; yapılış teknikleri mevcut ve tam olarak bilinen sürekli aynı işleri yapmak için kullanılan, belirsizliğin az olduğu işleri ifade eder. Rutin olmayan işler ise; yapılış tekniklerinin tam olarak mevcut olmadığı çok az bilinen ve belirsizliğin fazla olduğu, sürekli olarak yapılmayan işleri ifade eder. Perrow'a göre teknolojilerle organizasyon arasındaki ilişki şöyledir; yapılan iş az ve iş yapacak olan kişiler işin tekniklerini biliyorsa ve meydana çıkabilecek sorunları öngörebiliyorsa mekanik organizasyon yapısını kullanırlar. Eğer yapılan iş çok fazla bilinmiyor ise, sorunları açık değil ise, işi yapanlar sonuçları önceden kestiremiyorlar ise organik organizasyon yapısı en uygun yapıdır.(Koçel,2014:350-351)

3.1.5.5. James Thompson'ın Temel Teknolojiler Sınıflaması

Durumsallık yaklaşımının teknoloji ile ilgili bir diğer çalışması James Thompson tarafından teorik olarak yapılmış çalışmadır. Thompson bu çalışmada organizasyonun yapısı ve süreçleri ile beraber teknoloji ve çevre arasındaki ilişkileri incelemiştir.(Dinçer ve Fidan,1996:189)

Thompson, organizasyon yapısını belirleyen en önemli unsurun işletmenin kullandığı temel teknoloji olduğunu ileri sürmüştür. Bu teknoloji, girdileri çıktılara çevirip çevresine sunmak için kullandığı teknolojidir. Thompson bu teknolojiyi tanımlarken, teknolojinin öngördüğü karşılıklı bağımlılık, faaliyetlerin koordinasyonu ve kontrolü konularına önem vermiştir.(Koçel,2014:347)

Thompson, organizasyonların kullandığı teknolojinin üç şekilde olabileceğini ileri sürmüştür. Bunlar; çözümleyici teknoloji, bağlı teknoloji ve yoğun teknolojidir. Bağlı teknoloji, faaliyetlerin yapılmasının sırası ile birbirine bağlı olmasını ifade eder. Yani bir görevlinin işini yapabilmesi bir diğer çalışanın işini yapmasına bağlıdır. Çözümleyici teknoloji, birbirinden bağımsız olarak çalışan grupları birbirine bağlayan teknolojidir. Çalışan grupların başarısı birbirlerine bağlı değildir ama başarı ve başarısızlıkları birbirlerini etkiler. Yoğun teknoloji ise çalışan kişi veya grupların başarıya ulaşmasını için birbirleri ile ilişki kurmasını sağlayan teknolojidir.(Budak ve Budak,2013:106-107)

Thompson'un bu teknoloji sınıflamalarında bir diğer grup kendinden önce gelen grubu kapsamaktadır. Yani bağlı teknoloji çözümlenici teknolojiyi, yoğun teknoloji ise her ikisini kapsamaktadır.(Koçel,2014:349)



BÖLÜM 4. STRATEJİK YÖNETİM

Strateji; mevcut başarıların cazibesinden kurtulmak, yaşanan sorunlar tarafından engellenmemek, güne takılıp kalmamak ve örgütün gelecekteki kaderini tasarlamak için yapılır.(Yeniçeri,2006:57)

Strateji, elde edilen sonuçlara göre işletme ve çevresi arasındaki ilişkileri analiz edip işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılması gerek faaliyetlerin düzenlenmesi ve ihtiyaç duyulan kaynakların uzun vadede etkili ve verimli kullanılacak şekilde dağıtılmasıdır. Başka bir deyişle stratejik yönetim, stratejik planlama yapılması için gereken araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını yerine getirmek ve planlanan stratejinin uygulanması için işletmede her türlü önlemi alıp yürürlüğe koymak ve kontrol etmek faaliyetlerinin bütünüdür.(Dinçer,2004:35-36)

Stratejik yönetim, işletmenin içinde bulunduğu çevre koşullarını dikkate alarak dün, bugün ve yarın rekabetçi bir bakış açısıyla inceler ve işletmenin rakiplerine karşı üstünlük sağlaması için çalışır ve işletmenin rekabet gücünü artırması faaliyetleriyle ilgilidir. Yöneticilerin işletme amaçlarını gerçekleştirebilmesi için verimli stratejiler seçmesine olanak sağlar.(Gürpınar ve Döven,2007:174)

Stratejik yönetimin sahip olduğu temel öğeleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz(Karpuzoğlu,2010:246-247);

- Tepe yönetimi ve stratejistler
- Kurum vizyon ve misyonu
- Dış çevre
- Mamul-pazar stratejisi
- İşletme kaynakları

Stratejik yönetimin sahip olduğu bazı temel özellikler vardır. Bu temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz(Dinçer,2004:37-38);

- Stratejik yönetim, işletmenin geleceğini ilgilendirdiği ve işletmeye yön verdiği için tepe yönetiminin fonksiyonudur.

- İşletmenin uzun vadeli planlarıyla ilgilidir. Belirlenen hedef içinde işletmenin nasıl şekilleneceğini ve işletmenin belirlenen sonuçlara ulaşması için neler yapması gerektiğini düşünür.
- İşletmeyi açık sistem olarak görür ve işletmenin bütününün yanında işletmeyi meydana getiren parçalarıyla da ilgilenir. Çevredeki değişimlerin işletmeyi etkileyeceğine inanır ve çevreyi yakından takip eder.
- İşletmelerin birimleri ve hiyerarşik yapıları arasında koordinasyonu sağlar. İşletmenin temel stratejisini belirlediği için birimler arası farklılaşmayı önler.
- Stratejik yönetimin belirlediği hedef ve amaçlar, işletmenin en alt birimlerine kadar herkesin ortak hareket noktasını belirler. Alt kademe yöneticilerine rehberlik eder.
- İşletmenin temel amaçlarını gerçekleştirmesi için kaynakların etkili bir şekilde dağıtılmasıyla ilgilenir.
- Stratejik yönetim, karar vermede farklı kaynak ve verileri kullanır. İşletmenin verimliliği ve etkinliği ile ilgili olduğu için bilgi kaynakları ve verileri çok çeşitlidir. İşletme çevresi ve alt birimlerine ait bilgi ve verileri zorunlu kılar.
- Stratejik yönetim, dış çevresine karşı sosyal sorumluluk sahibidir.

4.1. STRATEJİK YÖNETİM İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

4.1.1. Strateji

Strateji kelimesinin, kökeni eski Yunana dayanan stratos ve ago kelimelerinin birleşmesi sonucu meydana geldiği ileri sürülmüştür. Bazı kaynaklar ise Latince yol ve çizgi anlamına gelen stratum kelimesinden türediğini ileri sürmüşlerdir. Strateji, bir amaca ulaşmak için hareket birliği sağlamak ve düzenlemek olarak tanımlanır.(Söyler,2007:104) Askeri alanda kullanılan ve savaş planlarıyla ilgili olan strateji, zamanla farklı anlamalar kazanarak iş dünyasında kullanılmaya başlanmıştır. Strateji, işletmelerin geleceği tahmin etmek, örgütlenmek, karşılık vermek ve faaliyette buldukları çevrede devamlı olabilmek için uyguladıkları bir süreç anlamını almıştır.(Higgins ve Vincze,1989:138-139)

Strateji, askeri alandan işletme yönetimine geçmiştir. Askeri strateji; kaynakları etkili, verimli ve ekonomik kullanarak rakibe üstün gelmek için uygulanır. Askeri stratejinin temelini düşman güçlerinin sahip olduğu araçların miktar ve kalitesini araştırmak, savaş alanının durumunu öğrenmek, fırsat ve tehlikeler hakkında bilgi edinmek, kendi savaş birliklerinin zayıf ve güçlü yönlerini belirlemek oluşturur. Askeri alanda strateji düşmanın faaliyet durumuna göre belirlenir. Savaş yoksa plan yapılır.(Ülgen ve Mirze,2013:35) Strateji, işletme yönetiminde de askeri strateji mantığıyla uygulanmıştır. İşletmeye yön vermek, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek çevreye uyum sağlamak, amaçları belirlemek, gerekli araç ve kaynakları yeniden düzenlemek gibi faaliyetleri içerir.(Dinçer,2004:17-21)

Stratejinin sahip olduğu bazı özellikleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz(Karpuzoğlu,2010:240);

- Strateji, bir analizdir ve mantıksal ilkelere dayanır
- Strateji, vizyon ve amaçlara bağlıdır
- Strateji, işletmenin çevre ile ilişkilerini düzenler
- Strateji, işletmenin finansal ve beşeri kaynakları arasındaki koordinasyonu sağlar
- Strateji, karmaşık ve dinamik çevrede işletmenin faaliyet alanını belirler
- Strateji, çalışanları cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır. Belirsizlik ortamında gelecek ile ilgili geliştirdiği fikirlerle motivasyon oluşturur.

4.1.2. Misyon ve Vizyon

Misyon, işletmenin hangi mal ya da hizmet sektöründe olduğu, temel hizmet ya da ürünlerin neler olduğu konularının; pazar, tüketici ihtiyaçları ve teknoloji gereksinimleri gibi konularla ifade edilmesidir. Başka bir ifadeyle işletmelerin nasıl bir işletme olduğunun veya kendilerini görmek istedikleri durumun adına misyon denir.(Eren ve Timur,2006:8)

Misyon, örgütün sahiplerinin ve yöneticilerinin inanç ve değerlerine göre oluşmaktadır. İster yazılı olsun ister olmasın bütün işletmelerin bir misyonu vardır. İşletmelerin sahip oldukları misyon, işletme faaliyetlerine ve çalışanların davranışlarına yön verir. Misyon, işletmelerin stratejik amaçlarını nasıl gerçekleştirecekleri konusunda

işletmeye yol gösterir. İşletmeyi diğer işletmelerden ayıran ve kimliğini belirginleştiren özellik misyonla kazanılmaktadır.(Kılıç,2010:93)

Vizyon, işletmenin ortak amaç ve hedeflerine ulaşmak için işletmeye yön gösteren önemli bir unsurdur. Vizyonu, işletmenin gelecekte ulaşmak istediği durumun resmi olarak ifade edebiliriz. Vizyon, geleceği tahmin etmek değil, gelecekle ilgili kararlar almaktır. Vizyonu; kendiliğinden gerçekleşmesi imkansız, örgütsel çalışma ve başarı ile ulaşılabilecek hedefler olarak da tanımlayabiliriz.(Hatipoğlu ve Doğan,2009:82-83)

Vizyonun iyi açıklanması ve iletilmesi, işletme çalışanlarının vizyonu paylaşmasını ve benimsemesini sağlayacaktır. Vizyon tanımlaması iyi yapılan işletmelerde örgüte ait olma duygusu artar ve amaçların sürekliliği sağlanır. Vizyon, işletme çalışanlarını motive edici nitelikte olmalıdır. Vizyon; inanılır, gerçekçi, iyi tasarlanmış, kolay anlaşılır, değişime istekli ve değişimi destekleyici biçimde oluşturulmalıdır. Vizyon, kişisel değerleri ile örgüt değerleri örtüşen kişileri işletmeye çekerken kişisel değerleri işletme ile örtüşmeyen kişileri de işletmeden uzaklaştırır.(Kılıç,2010:89)

4.1.3. Amaç ve Hedefler

Amaç, stratejik yönetim sürecinden önceki aşamadır ve işletmenin gelecekte ulaşmak istediği durumu ifade eder. Amaç, işletme kaynaklarının gelecekte ulaşılması istenen durumu gerçekleştirmek için düzenlenmesine ve strateji oluşturulmasına temel teşkil eder. Strateji ve misyon amaçlara ulaşmak için bir köprü görevi görür.(Eren ve Timur,2006:5)

Stratejik amaçlar, işletmenin faaliyette bulunduğu sektördeki pozisyonunu güçlendirmek için gereklidir. Stratejik amaçlar; rekabette üstünlük sağlamak, sektör ortalamasının üzerinde bir büyüme ile pazar payını artırmak, rakiplerin ve müşterilerin algısında iyi bir imaj oluşturmak, ulusal ve uluslar arası piyasada sağlam bir temel oluşturmak için yapılır.(Yeniçeri,2006:59)

İşletmelerin sahip oldukları stratejik amaçların özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz(Eren ve Timur,2006:6);

- Açık ve anlaşılır olmalıdır
- Gerçekçi ve çekici düzeyde olmalıdır
- Ölçülebilir olmalıdır
- Esnek olmalıdır

- Uygulayıcıları tarafından benimsenmelidir
- Kısa ve uzun dönemli amaçlar birbirinden ayrılmalıdır
- Çalışanları motive edici olmalıdır
- Her düzeyde birbiri ile uyumlu olmalıdır

Hedef, amaçlara ulaşmak için belirlenmiş aşamaları ifade eder. Hedefler amaçlara oranla daha ölçülebilirler.(Eren ve Timur,2006:5)

4.1.4. Planlama, Plan ve Program

Planlama; işletme yöneticilerinin, işletme amaç ve hedeflerini öngörülen sonuca ulaştırmak için yaptığı uzun vadeli planlar olarak ifade edilir.(Bıyıklı,2014:7)

Stratejik planlama; işletmenin gelecekteki durumu hakkında en fazla bilgiye dayanarak risk alma kararlarını sistematik bir şekilde vermek, bu kararları uygulamak için gerekli olan uygulamaları sistematik olarak organize etmek, kararların sonuçlarını sistematik ve düzenli bir geri bildirim yöntemiyle karşılamak sürecidir.(Drucker,2012:99)

Plan; işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan kaynakların nasıl tahsis edileceğinin belirlenmesi, sorumluluk paylaşımları ve neyin nasıl yapılacağı gibi çalışmalarını kapsayan süreç olarak ifade edilir.(Miller,1998:48)

Program; yapılacak olan faaliyetin sürelerini belirlemek, faaliyeti yapacak kişileri belirlemek, ne zaman ve nerede yapılacağını saptamak olarak ifade edilir. Tam belirlilik koşulu ile uygulanır ve çok az risk taşır. Katı niteliktedir ve çok az esneklik özelliğine sahiptir.(Eren ve Timur,2006:13)

4.1.5. Politika Ve Taktik

Politika, işletmelere yol gösteren belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol olarak tanımlanır. Yani işletmelerin faaliyetlerini sürdürürken uygulamak istedikleri düşünce tarzıdır. İşletmeler politik kararlarını belirlilik ortamında yeterli bilgi ile alırlar.(Güçlü,2003:68)

Politika ve kurallar birbirine karıştırılmamalıdır. Kurallar, nasıl hareket edileceğini net bir şekilde belirler ve kurallara uyum konusunda esneklik taşımaz. Politika ise karar vermede rehberlik eder. Örneğin, işe giriş saatinin dokuz olması bir kuraldır. İşletme

çalışanlarına belli bir miktara kadar verilen yetkiler ise politikadır. Politika, işletmenin her kademesinin gerçekleştireceği amaçları ve bu amaçların gerçekleştirilmesinde kullanacak araç ve faaliyetin şekliyle de ilgilenir. Politika, yöneticiye karar almada rehberlik etmesi için amaç ve araçlara belli sınırlar çizer.(Dinçer,2004:26-27)

Taktik, işletmenin amaçlarına ulaşmak için elindeki güçlerinin ve kaynaklarının dağıtım planını daha kısa ve daha öznel fikirlerle uygulaması olarak ifade edilir. Taktikler, stratejinin hayata geçmesine yardımcı olan program veya bir araç görevi görür.(Güçlü,2003:69)

4.1.6. Yöntem ve Bütçe

Yöntem, işletme faaliyetlerini gerçekleştirirken rehberlik eder ve hangi aşamalardan geçeceğini ayrıntılı bir şekilde ifade eder. Başka bir ifadeyle faaliyetlerin yapılma şeklini belirler. Yöntem, alt kademelerin sıklıkla kullandığı bir uygulama olup gerekli olduğu hallerde bütün kademelerde uygulanabilen bir süreçtir. Alt kademe çalışanlarının faaliyetleri dikkat ve kontrol gerektiren rutin işler olduğundan işletme yararı için ayrıntılı bir düzenleme gereklidir.(Karpuzoğlu,2010:244)

Yöntem, kullanışı açısından politikaya benzer. Fakat yöntem; stratejilerin ve politikaların uygulanmasıyla ilgilenir. Yapılacak her iş ve işlemin bir yöntemi vardır. Stratejilerin hedeflere ulaşması için yapılan her faaliyetin çeşitli derecede uygulanan yöntemleri vardır.(Eren,1990:13)

Bütçe; işletme faaliyetlerinin, ulaşılmak istenen amacın politikasının, yapılacak işlerin parasal ve sayısal terimlerle ifade edildiği bir rapordur. Yani bütçe, nereden sağlanıp nereye harcanarak hedeflere ulaşılacağı ile ilgilenir. İşletme kaynaklarının verimli ve kârlı kullanılmasını sağlayan bir yöntemdir. Gelecekle ilgili yapılan planları belli rakamlarla ifade eder ve sonuca ulaşıp ulaşmadığı konusunda bilgi verir.(Karpuzoğlu,2010:245)

4.2. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

Stratejik yönetim süreci; işletmelerin varlığını sürdürebilmesi için ihtiyaç duyulan stratejilerin planlanması aşamasında araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim

yapmak. Seçilen stratejilerin uygulanması için işletme içi tedbirleri almak ve sonra bütün bu sürecin kontrolünü yapmaktır.(Güçlü,2003:76-77)

Stratejik yönetim süreci üst kademedan alt kademelere doğru hareket eder. İşletmenin stratejik yönüne karar vermek üst kademe yönetimine ait bir fonksiyon olmasına rağmen iç ve dış çevre hakkındaki bilgiler daha çok alt kademe yöneticilerinden elde edilir.(Yazgan,2011:32)

Stratejik yönetim sürecinde faaliyetlerin düzgün bir biçimde işleyebilmesi; planlama ekiplerinin türleri ve görevleri, aşağıdan yukarıya ortak bir görüşe sahip vizyon oluşumu, uzun dönemli stratejilerin kısa dönemli planlamalara rehberlik etmesi gibi konularda tam ve net bilgiye sahip olmakla mümkün olur.(Betz,2010:51)

4.2.1. Stratejik Bilinç

İşletmelerde stratejik yönetim süreci stratejik bilinç ile başlar. Stratejik bilinç; işletme sahiplerinin, yöneticilerin ve yönetim kurulu üyelerinin rakiplerin sürekli olarak stratejiler ürettiğini ve bu stratejileri geliştirdiğini düşünmesi ve çevrede meydana gelen fırsat ve tehditlerden nasıl yararlanılacağını araştırması olarak ifade edilir. Stratejik bilinç üst kademe yönetimine aittir. Stratejik bilince sahip olmayan üst kademe yöneticileri, dış çevrede meydana gelen değişimler nedeniyle uzun vadeli düşünmenin yararlı olmayacağı fikrini savunur ve stratejik yönetim sürecini işletmelerinde uygulamazlar.(Karpuzoğlu,2010:248) Stratejik yönetim bilincine sahip olan yöneticiler ise bu süreci uygulayabilecek stratejistleri seçerler ve işletmenin misyon, vizyon ve amaçlarına uygun bir şekilde işletme içi ve dışı unsurların analiz edilmesi ile ilgili çalışmaları başlatırlar.(Ülgen ve Mirze,2013:57)

4.2.2. Stratejistlerin Seçimi ve Görevlendirilmesi

Stratejistler; organizasyonun farklı kademelerinde çalışan, stratejik yönetim sürecini başlatan ve her aşamasında yer alan kişiler veya organizasyonun dışındaki uzman kişilerdir. Stratejistler iki gruptan oluşmaktadır. Birinci grup üst kademe yöneticileri olarak adlandırılır. Bu grupta yer alan stratejistler; stratejilerin seçimi, hazırlanması ve uygulanmasından sorumludurlar. İkinci grup, profesyonel uzman stratejistler olarak adlandırılır. Bu stratejistler; stratejik yönetim sürecinin çeşitli kademelerinde çalışanlara

ve stratejilerin uygulanmasından sorumlu olan kişilere karar vermelerine yardımcı olacak stratejiler geliştirirler.(Karpuzoğlu,2010:249)

4.2.3. Stratejik Analiz Evresi

Stratejik yönetimin görevlerinden birisi de işletmenin faaliyette bulunduğu çevre koşulları altındaki rekabetçi durumunu ve stratejilerini değerlendirmesidir. İşletmenin amaçlarına ulaşması için kendi durumunu, gücünü, kaynaklarını, kapasitesini ve stratejisini bilmesi çevre faktörleri kadar önemlidir. İşletme, durumunu analiz ederek ortaya çıkarabilir.(Barutçugil,2013:141)

İşletmeler belli bir amacı gerçekleştirmek için kurulurlar ve bu amacı gerçekleştirmek için de strateji ve politikalara ihtiyaç duyarlar. Yöneticiler, bilinçli ya da bilinçsiz olarak işletmenin kuruluş aşamasında bazı strateji ve politikalara sahip olurlar. Bilinçsiz olarak yapılmış stratejiler, kısa zaman içinde hedefine ulaşır fakat uzun zamanda hedefinden uzaklaşır. Bilinçli bir şekilde yapılmış stratejiler, her ne kadar sistematik ve bilimsel analizlere dayanarak yapılmış olsa da değişen çevre koşulları neticesinde kısa süre içinde hedefinden şaşabilir. Ekonomik büyümeler, hızla çoğalan teknolojik yenilikler, sosyal hayattaki değişimler işletmelerin stratejilerini kısa süre içinde işlemez hale getirebilir. İşletmelerin, bilinçli ya da bilinçsiz olarak belirledikleri stratejiler her iki durumda da değişen çevre koşulları neticesinde önemini yitirebilir. Bu yüzden stratejik yönetim, sürekli ve değişken bir süreç olarak düşünölmeli ve uygulanmalıdır. Stratejik yönetimi sürekli ve dinamik kılan stratejik analiz evresidir. Stratejik analiz evresini; amaçların gözden geçirilip yeniden tanımlanması, yeni durumlara uygun stratejiler seçilmesi, bu sürecin işlemesi için işletmenin hem iç hem de dış çevresini incelemesi olarak tanımlayabiliriz.(Dinçer,2004:69-70)

Stratejik analiz, bilgi toplama ve değerlendirme ile başlayan ve en önemli unsuru iç ve dış çevrenin analiz edilmesi olan bir süreçtir. İşletme dış çevresinde meydana gelen değişimlerin oluşturduğu fırsat ve tehditler ile işletme içi unsurlar analiz edilip zayıf ve üstün yönler belirlenir. Elde edilen sonuçlar durum belirleme matrisleriyle sınıflandırılır.(Akgemci,2008:126)

4.2.4. Çevre Analizi

İşletmenin dışında kalan tüm fiziksel ve sosyal unsurları çevre olarak tanımlayabiliriz. Başka bir ifadeyle işletmenin faaliyet sürecini etkileyen ve saran bütün güçler olarak da ifade edebiliriz.(Can Mutlu,1999;52)

Modern ekonominin seyri, teknolojik gelişmelerin hızı, potansiyel pazarların değişimi, modern haberleşme araçlarıyla bilgilerin hızla yayılması ve sosyolojik değişimler gibi çevrede meydana gelen değişimler işletmeler için fırsat ve tehditler meydana getirir.(Köse,2008:89) Çevre analizi bu fırsat ve tehditleri görebilmek, fırsatlardan yararlanıp tehlikelerden korunmak için yapılır. Çevre analizi, birbirini etkileyen unsurlar olan dünya, ülke, sektör ve müşteri boyutunda gerçekleştirilir. Küreselleşmenin hız kazanması neticesinde çevre analizinin temel boyutunu dünyadaki gelişmeler oluşturmaktadır.(Ertuna,2008:99-100)

4.2.5. Genel Dış Çevre Analizi

Genel çevre, işletmeyi dolaylı olarak etkileyen çevre unsurlarından oluşmaktadır. Bu unsurlar işletmenin başarısını ve pazar faaliyetlerini etkilemektedir. Genel dış çevre analizi, işletmenin kontrolü altında olmayan dış çevre unsurlarını tahmin etmek ve izlemek için kullandıkları sistemli bir yöntemdir.(Çomaklı vd.,2007:63)

Genel dış çevre unsurları; politik(siyasal) çevre, yasal çevre, ekonomik çevre, sosyo kültürel çevre, demografik çevre ve teknolojik çevredir. Bu çevre unsurlarını aşağıdaki gibi açıklayabiliriz(Akgemci,2008:130-133);

- Politik çevre; işletmenin faaliyette bulunduğu devletin, hem ülke hem de mahalli seviyedeki politik düzenlemelerini ve faaliyetlerini içeren çevre unsurudur.
- Yasal çevre; işletmenin faaliyette bulunduğu ülkedeki hukuki düzenlemeleri ifade eder.
- Ekonomik çevre; işletmelerin faaliyette bulunduğu iş çevresini oluşturan ekonomin genel durumu, faiz oranları, işsizlik ve gelir oranları gibi unsurları içeren çevreyi ifade eder.

- Sosyo kültürel çevre; işletmenin faaliyette bulunduğu çevrede yaşayan insanların değer yargılarını, davranış biçimlerini, kültürel alışkanlıklarını ve yaşam biçimlerini içeren çevre unsurudur.
- Demografik çevre; işletmenin faaliyette bulunduğu çevredeki nüfus yapısı ve özelliklerini içeren ve ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye değişiklik gösteren çevre unsurudur.
- Teknolojik çevre; işletmenin faaliyette bulunduğu ulusal ve uluslar arası çevrede bilginin oluşturduğu, her ortamda ve süreçte kullanılan yeniliklere yol açan teknik uygulamaları içeren unsurdur.

4.2.6. Sektör (İş Çevresi) Analizi

İş çevresi, işletmelerin faaliyette bulunduğu çevreyi ifade eder. İş çevresi analizinin işletme yönetimi için önemli bir yeri vardır. Sektörün yatırım imkânları ve cazibesindeki değişim sektöre talebi artırıp azaltabilir. Son yıllarda meydana gelen teknolojik yenilik ve değişimler işletmeleri yoğun bir rekabetin içine çekmiştir. İşletmeler bu rekabet ortamını iyi analiz etmelidirler. İşletmeler; sektörün özellikleri, rekabet gücü ve rekabet yaratan işletmeler, değişimin eğilim yönü ve etkisi, güçlü ve zayıf işletmeler, başarı ve başarısızlık faktörleri, sektörün gelecek karlılığı gibi konularla ilgili sorulara cevap arayarak iş çevresi analizini yapabilirler.(Okumuş vd.,2012:70)

4.2.6.1. Ana Pazarın İncelenmesi

Ana pazarı işletmenin mal ve hizmet ürettiği, rakipleriyle mücadele ettiği ve işletme faaliyetleri sonucu gelir elde etmeyi hedeflediği pazar olarak ifade edebiliriz. Ana pazar; pazarın yapısı, pazarın gelişme(büyüme) hızı, pazar hayat evresi ve pazarın çekiciliği olarak dört boyutta analiz edilir.(Akgemci,2008:135)

Pazarın yapısı analiz edilirken işletmenin faaliyette bulunduğu sektördeki firma sayısı, çalışanların sayısı, firmaların büyüklüğü, rekabet durumu, pazara giriş çıkış zorlukları, gelecekteki talep durumu gibi unsurlar analiz edilmelidir. Sektörleri, emek-yoğun ve sermaye-yoğun olarak ikiye ayırdığımızda emek-yoğun pazara giriş kolay, sermaye-yoğun pazara giriş zordur. Emek-yoğun sektöre giriş kolaylığı arz fazlası meydana getirerek bu sektörde faaliyet gösteren işletmelerin krizden daha kolay

etkilenmesine neden olur. Sermaye-yoğun sektöre girmek daha zordur ve rekabet daha azdır. Sektörde ve talepte meydana gelen değişimler pazarın yapısını etkiler. İşletmelerin bu değişimleri takip etmeleri gereklidir.(Okumuş vd.,2012:70-71)

İşletme pazar sınırını, işletmenin faaliyet pazarı veya pazar hedefi olarak ifade edebiliriz. Pazar sınırının belirlenmesi için iki ölçü vardır. Birincisi işletmenin misyonunda belirttiği ürün ve ürün yapısıdır. İkincisi ise işletmenin faaliyette bulunduğu coğrafya veya bölgesel konumdur.(Akgemci,2008:135)

Pazarın gelişme hızını, işletmenin faaliyette bulunduğu çevrede işletmenin davranışlarını ve kararlarını etkileyen unsur olarak ifade edebiliriz. Olumlu gelişen pazar; fırsat yaratan, geliştiren ve amaçları gerçekleştiren pazardır. Pazar daralması ise ekonomik sıkıntıların yaşandığı dönemde ortaya çıkan pazardır ve gelişmeyi olumsuz yönde etkiler.(Karpuzoğlu,2010:252) Pazarın talep yapısı araştırılırken ürünün talep esnekliği ve ihtiyaçların düzenli çıkıp çıkmadığı araştırılır. İşletmeler, müşterilerinin ihtiyaç büyüme eğilimini, bu büyümenin değişme nedenlerini ve yıllık oranlarını araştırma üzerinde dururlar. Ana pazar analiz edilirken önemli iki husus daha vardır. Bunlardan birincisi pazar hayat evrasi ikincisi ise pazarın çekiciliğidir. Pazar hayat evresi; giriş, büyüme, olgunluk ve düşüş olarak dört aşamadan oluşan kavramsal bir modeldir. Pazarın bulunduğu hayat evresine göre, stratejik kararlar, yenilik yapma, müşterilerin fiyatlara duyarlılığı, rekabet şartları gibi unsurlar farklılık gösterir. Pazarın hayat evresini bilmek işletme yöneticilerine stratejik kararlar verirken yardımcı olur. Pazarın çekiciliği, işletmeler için pazarın yeni yatırımlar yapabilecek koşullara sahip olması olarak ifade edilir. İşletmelerin pazar analizi yaparken amacı pazarı yakından tanımak ve pazarda olumlu etki bırakmak, uygun satış miktarına ulaşarak etkinlik ve verimliliği artırmaktır.(Dinçer,2004:87-89)

“İşletmelerin faaliyette buldukları sektörün pazar çekiciliğini tespit etmesi için incelemesi gereken faktörleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz”(Dinçer,2004,89);

- Pazarın büyüklüğü
- Büyüme oranı ve yararlanılabilir pazar kısmı
- Pazarın karlılığı
- Pazarın kalitesi
- Girdi temininde kolaylık

4.2.6.2. İşletmenin Pazar İçindeki Konumu

İşletmenin faaliyet gösterdiği pazarın özelliklerinin belirlenmesinin yanında, işletmenin pazar içindeki etkinlik ve gücünün de incelenmesi gereklidir.(Dinçer,2004:92-93)

“İşletmenin temel yöneliminin ve pazar bölümünün belirlenmesinde üç değişik yönelim şekliinden yararlanılmaktadır. Bu üç değişik yönelim şeklini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.”(Karpuzoğlu,2010:254)

- Mal ve hizmet yönelimli işletmeler; çok fazla pazarda bir ya da birkaç mamulü satan ve bu mal ve hizmetler üzerinde uzmanlaşan işletmelerdir.
- Pazar yönelimli işletmeler; belirli bir pazar üzerine odaklanmış ve belirli bir pazarda birden fazla ürün satan işletmelerdir.
- Pazar bölümüne yoğunlaşmış işletmeler; aynı pazar içinde farklı satın alma eğiliminde bulunan alıcıların oluşturduğu grubu ifade eder. Pazar mamul özellikleri, satış sonrası hizmetler ve fiyat olarak diğerlerinden farklı özelliklere sahiptir. Bu tür işletmeler pazarın bir bölümüne yoğunlaşır ve onlar için mal ve hizmet üretir.

“Stratejik gruplar, belli bir pazar veya pazar bölümünde benzer veya aynı stratejiyi uygulayarak faaliyet gösteren işletmeleri ifade eder. Bu tür işletmeler teknoloji seçme, dikey bütünleşme, mamul kalitesi, dağıtım kanalı gibi stratejileri takip ederler.”(Karpuzoğlu,2010:254)

Pazar payı işletmenin pazardaki yerini ve sırasını gösterir. İşletmenin pazar payındaki değişim ve gelişmeler işletme için bir ölçü ifade eder. Pazar payı, işletmenin satışlarının toplam satışlara olan oranıyla bulunur. Rekabet üstünlüğü ise işletmelerin rekabet ortamında rakipleri karşısında kaynaklarını kullanımı ve faaliyet alanıyla elde ettiği üstünlük durumudur.(Dinçer,2004:95)

4.2.6.3. Rekabet Analizi

İşletmelerin ana pazarını müşteriler ve rakipler meydana getirmektedir. Müşterileri olmadan işletmelerin varlıklarını sürdürmesi imkânsızdır. Bu yüzden işletmeler ürettiği ürünleri müşterilerine kabul ettirmeye ve bu müşteri grubunun satın alması için ürettiği ürünlerden para kazanmaya çalışır. Müşterilerin analizi işletmeler için önemlidir. Müşterilerin yanında işletmelerin stratejik karar ve davranışlarını etkileyen bir diğer

unsur işletmenin rakipleridir. Rakip analizi; işletmelerin rakiplerinin neleri yapmak istediklerini, neleri nasıl yaptıklarını ve nasıl yapabileceklerini bilmesi ve konu ile ilgili bilgiler toplaması olarak ifade edilir.(Akgemci,2008:135)

İşletmelerin faaliyette bulunduğu çevre, rekabet ortamı olarak ifade edildiği için çevre analizinin temel görevlerinden biri de rekabet koşullarını incelemektir. Rekabet ortamında işletmelerin başarısı rakiplerini alt etmelerine bağlıdır. Strateji sadece rekabet olmadığı için işbirliği, dayanışma ve yardımlaşma gibi unsurları da içerir. Rekabet stratejisine en uygun ve yaygın kullanılan model Porter'in beş faktör modelidir.(Ertuna,2008:124)

Porter'e göre rekabet beş gücün birleşiminden oluşur ve getirisi az olan sektörlerde rekabet daha yoğun yaşanır. Porter'in beş güç analizi çerçevesinde yapılan inceleme sonucu ortaya çıkan tehdit ve fırsatlara göre işletme pozisyonunu alır.(Bakoğlu,2010:124)

Porter'in beş gücü olarak nitelendirilen rekabeti etkileyen faktörleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz(Pitts ve Lei,1986:33-34);

- İş çevresine girebilecek yeni firmaların yarattığı tehdit
- İkame ürünlerin yarattığı tehdit
- Tedarikçilerin pazarlık gücü
- Müşterilerin pazarlık gücü
- Rakipler arasındaki rekabetin şiddetidir.

İşletmelerin rekabet yoğunluğunu etkileyen faktörleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz(Çomaklı vd.,2007:65);

- Güçleri ve büyüklükleri aynı olan işletmelerin çokluğu
- Pazarın düşük olan büyüme hızı
- Fiyatları düşürerek veya diğer rekabet unsurlarını kullanarak satışı artırmaya yönelik çabalar
- Benzer ürün ve hizmetler arasında müşterilerin ucuz olan ürün ve hizmete yönelmesi
- Sabit maliyetli ve çabuk bozulan ürünlerin fiyatlarını düşürerek elden çıkarma eğilimleri
- Bozulan arz talep dengesi sonucunda talep fazlası olan ürünlerin fiyatını düşürme eğilimi

- İşletmelerin çeşitli nedenlerle pazardan çıkmamak için düşük gelirlerle de olsa rekabete devam etmesi

İş çevresine girebilecek yeni firmaların yarattığı tehdit rakip analizi açısından önemli bir unsurdur. İşletmeler faaliyette buldukları sektördeki kârlılıklarını sürekli artırmak isterler. Sektöre yeni giren işletmeler üretim kapasiteleriyle sektörde var olan işletmeler için bir tehdit oluşturur. Bu yüzden sektördeki mevcut işletmeler, sektöre yeni girecek olan işletmelerin tehditlerine karşı sektöre giriş engellerinin yükseltilmesini veya çeşitli ekonomik engellerle sektöre girişin yavaşlamasını isterler. Sektöre giriş engellerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz(Pitts ve Lei,1986:34-35);

- Ölçek ekonomisi
- Ürün farklılaşması
- Markalaşma
- Geçiş maliyetleri
- Dağıtım kanallarına erişim
- Sermaye gereksinimi
- Hükümetin politikaları
- Mutlak maliyet avantajı
- Öğrenme eğrisi
- Gerekli girdilere erişim

İkame ürünlerin yarattığı tehdit, rakip analizi açısından bir diğer önemli unsurdur. İkame ürünleri, belli bir sektörde üretilen ürünlerin aynı işlev ve imkânlarına sahip benzer ürünler olarak ifade edebiliriz. İkame ürünler mevcut ürünler için önemli bir tehdit unsurudur. İkame ürünlerin tehdit olup olmadığını gösteren koşulları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz(Hitt vd.,2001:74-75);

- Müşteriler için geçiş maliyeti düşük veya ürünün fiyatı uygun ise
- İkame ürün mevcut ürünlerle aynı kalitede veya daha kaliteli ise
- Müşterilerin; kalite, fiyat, satış sonrası hizmet ve kolay ulaşım gibi değer ölçülerine hitap ediyor ise bu ikame ürünler işletme için tehdit oluşturur.

Tedarikçilerin pazarlık gücü, rekabeti etkileyen bir diğer unsurdur. Çok sayıda tedarikçi varsa, hammaddeyi ikame edecek ürün sayısı az ise, hammadde değişim maliyeti fazla ise tedarikçilerin gücü artacak ve ürünün üretim aşamasından tedarikçiler daha fazla pay alacaktır. Tedarikçilerin güçlü olduğu sektörler daha az çekicidir.

Müşterilerin pazarlık gücü ise, rekabeti etkileyen bir diğer unsurdur. İşletmenin varlık nedenlerinden birisi müşterilerdir. Müşterilerin yüksek kalitede ucuza mal ve hizmet elde etme istekleri kârlılığını azaltıp rekabetin artmasına neden olmaktadır.(Bakoğlu,2010:132-133)

Rekabeti etkileyen unsur olarak tüketicinin güçlü olduğu durumları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz(Çomaklı vd.,2007:65);

- Müşterilerin sayısı az, satın aldıkları ürün fazla ise
- Müşterilerin aldığı ürün miktarı pazarın önemli bir kısmını oluşturuyorsa
- Çok sayıda küçük satıcı varsa
- Her yerde kolay bulunan standartlaşmış ürünler varsa ve değişim kolaylığı bulunuyorsa
- Ürün önemli bir girdi oluşturmuyorsa
- Aynı ürünü farklı bir satıcıdan daha düşük fiyata satın alabiliyorsa

Rakipler arası rekabetin şiddeti; işletmeler faaliyette buldukları sektördeki diğer işletmeler ile karşılıklı bağımlılık ilişkisine sahip olduğu için işletmelerden birinin gerçekleştirdiği eylem diğer işletmeler için bir rekabetçi misilleme olarak algılanır. Bu durum işletmelerin aktif olarak rekabetçi bir ortamda olmasına zemin hazırlar ve sektördeki bir işletme pazar payını iyileştirdiği zaman rekabetin şiddeti artar. Rekabet daha çok; kalite, fiyat ve yenilik üzerine yoğunlaşmıştır. İşletmelerin müşteri değerlerine yönelik ürünlerinde yaptıkları farklılaştırma rekabet avantajı sağlar.(Hitt vd.,2001:74-75)

Rakipler arası rekabetin bağlı olduğu çeşitli kurallar vardır. Bu kuralları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz(Çomaklı vd.,2007:65);

- Rakipler çoktur ve büyüktür
- Rakiplerin güçleri hemen hemen aynıdır
- Pazar büyüme hızı düşüktür
- Pazarda fiyat odaklı satış artırma eğilimi vardır
- Ürün farklılaşması az olan ürünlerde rekabet azdır
- Maliyetleri sabit veya çabuk bozulan ürün sektöründe rekabet fazladır
- Kapasite artırımının yaşanması
- Pazardan çıkış eğilimlerinin yüksek olması.

4.2.6.4. Rakip Firma Analizi

İşletmeler; rakiplerini, rakiplerin pazar içindeki durumlarını, izledikleri stratejilerini bilmiyorsa kendi durumunu bilmesi stratejik yönetim açısından çok fazla anlam ifade etmez. Bu yüzden işletmelerin, rakiplerin faaliyetlerini ve stratejilerinin değişimlerini sürekli ve sistematik olarak takip etmesi gereklidir.(Dinçer,2004:97-98)

‘‘Rakip firma analizi yapılırken dikkat edilmesi gereken bazı hususlar vardır. Bu hususları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.’’(Dinçer,2004:97-98);

- Rakiplerin sayısı ve büyüklüğü
- Rakiplerin yönelimi
- Rakiplerin mal veya hizmetleri
- Rakiplerin üretim özellikleri
- Rakiplerin büyüme oranı
- Rakiplerin rekabet üstünlükleri
- Rakiplerin amaçları, stratejileri ve bunlarda meydana gelen değişimler.

4.2.7. İşletme(İç Çevre) Analizi

İşletme analizi; işletmelerin hammadde, pazar, insan ve diğer kaynaklarını inceleyerek sahip olduğu gücü belirlemek, çevrede meydana gelen fırsatlardan yararlanmak ve tehlikelerden korunmak için yaptığı analizdir. Bu analiz işletmenin kimliğini ortaya çıkararak faaliyetlerine rehberlik eden ve hatalarını düzeltmek için işletmeye imkân veren bir bakış açısıdır.(Dinçer,2004:107)

4.2.7.1. İşletmenin Varlık Ve Yetenekleri

İşletmenin mal ve hizmet üretebilmek için yararlandığı ve sahip olduğu, faaliyetlerinde işletme amacına uygun kullandığı bütün unsurlar işletmenin varlıklarıdır. Maddi ve maddi olmayan olarak ikiye ayrılır. İşletmenin varlıklarını amacına uygun olarak koordinasyon içinde faaliyetlerini gerçekleştirmek için kullanması işletmenin yeteneğidir. İşletmenin taklit edilemeyen üstünlük sağlayan yetenekleri; temel yetenek olarak ifade edilir.(Karpuzoğlu,2010:247)

İşletmenin sahip olduğu varlıklar, maddi olan ve maddi olmayan varlıklar olarak ikiye ayrılır. Maddi varlıklar; işletmenin sahip olduğu üretim ekipmanları, üretim

tesisleri, işletmenin kullandığı binalar gibi unsurlardır. Maddi olmayan varlıklar ise; işletmenin sahip olduğu soyut varlıklardır. İşletmenin zamanla sahip olduğu varlıklardır. Rakiplerin taklit etmesi ve anlaması zor kaynaklarıdır. Bilgi, iştirakler ve yöneticiler arasındaki güven, fikirler, yenilikçi yapı, yönetim yetenekleri, organizasyonel alışkanlıklar, bilimsel yetenekler, firma itibarı ve müşteri ile olan ilişkiler maddi olmayan varlıklara örnek verilebilir.(Hitt vd.,2001:105-106)

İşletme yetenekleri, işletmenin belirlemiş olduğu hedefe ulaşmak için işletme kaynaklarını doğru şekilde dağıtmasıdır. İşletme yeteneği, işletmelerin sahip olduğu maddi ve maddi olmayan varlıkların zamanla ortaya çıkan karmaşık ilişkileriyle sağlanır. Yetenekle işgücü becerisinin birleştirilmesi, işletmenin dış faktörlerden yararlanmasına ve sürdürülebilir avantaj elde etmesine olanak sağlar. Yeteneklerde düzenli başarı unsuru, gelişmeye açık bilgi alışverişi ve insan yoluyla elde edilen bilgidir.(Hitt vd.,2001:108)

İşletme temel yetenekleri, işletmelerin sahip olduğu ve rakipleri tarafından kolay taklit edilemeyen özellikleridir. İşletmeleri, rakiplerinden ayıran temel yeteneğidir. Temel yetenek; işletmenin direk olarak müşteriye yansıttığı, işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayan yeteneğidir.(Bakoğlu,2010:153-154)

Bir yeteneğin temel yetenek olup olmadığını anlamak için dört unsur vardır. Bu yeteneklerden birincisi değerli olmasıdır. İşletmenin dış çevresindeki tehditlerden kaçıp fırsatlardan yararlanması işletme için değer yaratır. İkincisi nadir olmasıdır. Mevcut ya da potansiyel rakipler tarafından ele geçirilememiş yada anlaşılammış yetenekler nadir yetenektir. Bu yeteneğe sahip firma sayısı yeteneğin nadir olup olmadığını ortaya çıkarır. Üçüncüsü taklit etmesi maliyetli olmasıdır. İşletme rakipleri tarafından kolay ve ucuz şekilde elde edilemeyen yetenektir. Bir yetenek uzun sürede karmaşık ve belirsiz bir düzende elde edilmişse taklit edilmesi pahalıdır. Dördüncüsü ise ikame edilemezliktir. Nadir ve taklit edilemeyen yetenektir.(Hitt vd.,2001:115-117)

4.2.7.2. Rekabet Üstünlüğü Sağlayabilecek İşletme Faaliyetlerinin ve Yeteneklerinin Belirlenmesi, Değer Zinciri Analizi

Faaliyetlerindeki başarısı işletmeye rekabet üstünlüğü sağlar. İşletmelerin faaliyetlerinin sonucu değer yarattığını müşteriler belirler. Müşterinin satın aldığı mal ve hizmetin maliyeti, müşteri için düşük ise veya ödediği para karşılığında daha fazla

yarar sağladığına inanıyorsa bu işletmenin değer yarattığı anlamına gelir. Rekabet üstünlüğü sağlayan değerler iki şekildedir. Birincisi işletmenin faaliyetlerinde maliyeti azaltarak maliyet avantajı elde edip değer artışı sağlamasıdır. İkincisi üretilen ürünlerde müşterilerin önem verdiği bir farklılık oluşturarak piyasa fiyatı üzerinde satarak değer elde etmesidir.(Akgemci,2008:139)

Değer zinciri analizi; işletmenin sahip olduğu değerleri nasıl fazlaştıracığı, bu fazlaşmanın hangi faaliyet ve faktörlerle sağlanacağı, düşük maliyet ve farklılaşmanın nasıl elde edileceği, rakiplerin yetenekleri ve faaliyetleriyle karşılaştırılıp sistematik bir şekilde izah edilmesi olarak ifade edilir.(Ülgen ve Mirze,2013:123)

“Değer yaratan faaliyetler, değer zinciri analizinde temel faaliyetler ve destek faaliyetler olarak iki gruba ayrılmıştır. Temel faaliyetler beş gruptan oluşmaktadır. Bu beş grubu aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.”(Okumuş,2012:124-126)

- İçerik yönelik lojistik faaliyetler; girdilerin işletmeye yönelik dağıtım ile ilgili bütün faaliyetlerdir. Üretim faaliyetlerinde kullanılan girdilerin temin edilmesi, stoklanması ve üretim sürecine alınması faaliyetleridir.
- Üretim faaliyetleri; girdilerin temin edilip üretime gönderilmesinden nihai ürün çıkana kadar gerçekleştirilen faaliyetler olarak ifade edilir.
- Dışa yönelik lojistik faaliyetler; üretilen ürünün nihai tüketiciye ulaşıncaya kadar gerçekleştirilen faaliyetlerin tümü olarak ifade edilir.
- Pazarlama ve satış faaliyetleri; işletmenin ürettiği ürünlerin pazarda tüketicilerin ve müşterilerin kabulünü sağlamak ve onların tüketim tercihlerini etkilemek için yapılan fiyatlama, tutundurma gibi faaliyetlerin tümüdür.
- Servis faaliyetleri; garanti kapsamı ve süresi, bakım, onarım ve ürün kullanma eğitimi gibi satış sonrası faaliyetlerin tümünü içeren faaliyetlerdir.

“Temel faaliyetlere destek veren ve temel faaliyetlerin daha verimli sonuçlar vermesini sağlayan destek faaliyetler dört gruptan oluşur. Bu dört grubu aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.”(Okumuş,2012:126-127);

- Altyapı tedarik faaliyetleri; işletmenin üretim faaliyetlerine destek veren veya alt yapısında kullanılan girdilerin tedarik edilmesini, politikalarını ve prosedürlerini içeren faaliyetlerdir.

- Teknoloji geliştirme faaliyetleri; işletmenin know-how, araştırma, geliştirme, ürün tasarımı, bilgi teknolojilerinin kullanımı ve süreç geliştirme ile ilgili faaliyetlerinin tümüdür.
- İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili faaliyetler; işletmenin personel seçimi, eğitimi, performans değerlendirmesi, ödüllendirmesi, maaşı ve ücret yönetimi ile ilgili faaliyetlerin tümünü içeren faaliyetlerdir.
- İşletmenin yönetsel alt yapısı ile ilgili faaliyetler; işletmenin çeşitli düzeylerdeki yönetim faaliyetleridir. Genel yönetim, muhasebe, finansman, stratejik planlama gibi işletme alt departmanlar yönetsel alt yapının konularıdır.

4.2.7.3. İşletmenin Finansal Durumunun ve Performansının Analizi

İşletmenin finansal açıdan durumunu gösteren üç temel tablo vardır. Bunlar; bilanço, gelir tablosu ve nakit akım tablosudur. Bilanço; işletmenin parasal değerini, varlık ve yükümlülüklerini belli bir tarih itibarıyla gösteren tablodur. Gelir tablosu, işletmenin belli bir tarih içindeki gelir, gider ve bu ikisi arasındaki fark sonucunda elde edilen kâr/zarar durumunu gösteren finansal tablodur. Gelirler fazla ise kâr, giderler fazla ise zarar ortaya çıkar. Nakit akım tablosu ise işletmenin belli bir tarihte üretim, yatırım ve finansman faaliyetlerinin oluşturduğu nakit giriş ve çıkışını gösteren tablodur. Bu tablo nakit değişimlerini ve bu değişimlerin hangi faaliyetlerden elde edildiğini ve nelere harcandığını ortaya çıkaran tablodur.(Karpuzoğlu,2010:259-260)

4.2.7.4. İşletme İşlevlerinde Durum Belirlemesi

İşletme analizinde önemli bir diğer konu, işletmenin fonksiyonları açısından rakiplerine ve sektör ortalamasına göre mevcut durumunun üstünlük ve zayıflıklarının belirlenmesidir. İşletme ana fonksiyonlarını; üretim, finans, pazarlama, araştırma, geliştirme, insan kaynakları, yönetim ve organizasyon olarak sınıflandırabiliriz. İşletmenin durumuna veya sektörün durumuna göre bu faaliyetlere ekleme yapılabilir veya çıkarılabilir. Kıyaslama rakiplerin aynı veya benzer konulardaki faaliyetlerine göre yapılır. Değer zinciri analizinde bu fonksiyonlar, işletmeye değer yaratabilme kapasitesini analiz etmek için uygulanır. Bu süreçte amaç, işletme için önemli olan

fonksiyonların rakiplerle kıyaslanıp durumun analiz edilmesidir.(Ülgen ve Mirze,2013:131-132)

4.2.7.5. Kritik Başarı Faktörleri Analizi

Kritik başarı faktörlerini, başarıya ulaşmayı kolaylaştıran hemen hemen her iş kolunda bulunan önemli faktörler olarak tanımlayabiliriz. İşletmeyi faaliyetlerinde başarıya ulaştıran işin püf noktası olarak da ifade edebiliriz. Bu faktörler işletme dışı çevresel unsurlarla ya da işletmenin yetenekleri ile ilgili olabilir. İşletmeler kritik başarı faktörlerini belirledikten sonra bu faktörlere sahip olmak için çalışırlar. Eğer bu faktörler işletme içinde ise işletme bu faktörleri geliştirmek için ve rakiplerine üstünlük sağlamak için çalışır. İşletmenin her kademesinde kritik başarı faktörü oluşabilir. Bu analizlerin yapılıp kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi gerekir.(Ülgen ve Mirze,2013:134-138)

Başarılı işletmeleri sahip oldukları yedi değişkenin diğerlerinden ayırdığı ifade edilmektedir. Bu değişkenler 7S teorisi olarak tanımlanır. Bu yedi değişken; strateji(strategy), yapı(structure), biçim(style), sistem(system), personel(staff/people), beceri(skill) ve paylaşılan değerleri(shared value) olarak ifade edilir. Bu teoriye göre işletmeler sadece strateji ve yapıdan meydana gelmez. Biçim, sistem, personel, beceri, paylaşılan değerler gibi insanla ilgili unsurlarda işletmeyi meydana getiren unsurlardır. Başarılı işletmeler bu unsurları birbirine bütünleştirerek başarıya ulaşır. Bu değişkenleri analiz ederek işletme kendi üstünlüğünü ölçebilir veya rakiplerinin bu teoriyi kullanmasındaki başarısını kıyaslayarak bir sonuca ulaşabilir.(Akgemci,2008:142)

4.2.8. Durum Belirleme Matrisleri

4.2.8.1. SWOT Analizi

SWOT analizi, işletmenin iç dış faktörlerini sistematik bir şekilde analiz etmesine imkân tanıyan teknik olarak ifade edilebilir. İşletmelerin sahip olduğu üstünlükleri ve zayıflıkları, çevredeki fırsat ve tehditleri olası sorunlarla birlikte değerlendirerek yeni stratejiler geliştirmesine olanak sağlayan bir analizdir. SWOT analizi yalnızca sistematik ve analitik çalışmalardan değil, sezgisel fikirleri ortaya çıkaracak çalışmalardan da yararlanmalıdır.(Barutçugil,2013:149) SWOT analizi, işletmeye iç ve

dış çevresini analiz etme imkânı sunar. İşletmenin iç çevresini analiz ederek güçlü ve zayıf yönlerini, dış çevresini analiz ederek de fırsat ve tehditlerini belirler.(Akgemci,2008:147)

SWOT, İngilizce dört sözcüğün bir araya gelmesiyle oluşmuş bir kısaltmadır. Bu sözcükleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz(Akbaş,201:91);

- S: Strength-Üstünlükler; işletmenin güçlü ve üstün yönleri
- W: Weaknesses-Zayıflıklar; işletmenin güçsüz ve zayıf yönleri
- O: Opportunities-Fırsatlar; işletmenin sahip olduğu fırsatlar
- T: Threats-Tehditler; işletmenin karşı karşıya aldığı tehditler

SWOT analizi yapılırken doğru sonuca ulaşmak için bazı sorulara cevap aranır. Bu soruları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz(Akgemci,2008:148);

- Kritik zayıflıklar etkisiz hale getirilebilir mi ya da üstünlüğe dönüştürülebilir mi?
- Kritik tehditler etkisiz hale getirilebilir mi ya da fırsata dönüştürülebilir mi?
- Sahip olunan fırsatlar nasıl bir atılımcı üstünlüğe dönüştürülebilir?
- Sahip olunan yetenek ve üstünlükler yeni pazar haline getirilebilir mi?
- Sahip olunan ürünler pazardaki değişim doğrultusunda nasıl şekillenecektir?

Fırsatlar, işletmenin faaliyet çevresinde meydana gelen ve işletmenin rekabetçi durumunu güçlendiren ve işletme performansını artıran, yararına gelişen olaylar ve değişikliklerdir. Bir diğer ifadeyle işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için çevrenin işletmeye sunduğu elverişli ortam olarak ifade edilebilir. Üstünlükler; işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayan, işletme amaçlarını gerçekleştirmek için avantaj olan durum ve yeteneklerdir. İşletmenin üstünlüğü veya ona rekabet avantajı sağlayan yeteneği, örgütün yaptığı iş değil iyi yaptığı iştir. Tehditler; işletmenin faaliyette bulunduğu çevrede işletmenin dışında kalan ve işletmenin rekabet durumunu etkileyen, performansını düşüren durum olarak ifade edilir. Tehditler sadece rakiplerin faaliyetlerinden meydana gelmez. İşletmenin hedefine ulaşmasına engel olacak politik, siyasi, ekonomik faaliyetlerde işletme için tehdit unsuru taşır.Zayıflıklar, işletmenin faaliyet çevresinde meydana gelen değişim ve gelişmelere uyum sağlayamaması ve rakiplerine göre güçsüz olduğu durum olarak ifade edilir. Bir diğer ifadeyle işletmenin rekabet avantajı sağlayacak kaynak ve yeteneklerden yoksun olmasıdır.(Gürpınar ve Döven,2007:178-179)

Tablo 4.1. SWOT Analizi: Üstünlüklerin, Fırsatların, Zayıflıkların Ve Tehditlerin Değerlendirilmesi

Üstünlükler	Zayıflıklar
<ul style="list-style-type: none"> • Kilit noktalardaki temel yetenekler • Yeterli finansal kaynaklar • Tedarikçilerle iyi ilişkiler • Tanınan pazar liderliği • İyi tasarlanmış fonksiyonel alan stratejileri • Ölçek ekonomisine ulaşma • Güçlü rekabet baskısından uzaklaşma • Patentli teknoloji • Maliyet avantajları • Daha iyi reklam kampanyası • Ürün yeniliğinde ustalık • İspatlanmış yenilik • Deneyim eğrisinde ilerleme • Daha iyi üretim yeteneği • Üstün teknolojik beceriler 	<ul style="list-style-type: none"> • Eskimiş yetenekler • Düşük kârlılık düzeyi • Yönetim zafiyeti • Bazı anahtar başarı unsurlarının ve yeteneklerin eksikliği • Uygulanan zayıf stratejiler • Dahili işletim problemleri ile ilgili rahatsızlık • Ar-Ge’de azalma • Çok dar bir ürün hattı • Zayıf pazar imajı • Zayıf dağıtım ağı • Ortalamanın altında pazarlama başarısı • Stratejideki finansal değişim ihtiyaçlarının yapılamaması • Rakiplere göre göreceli daha yüksek birim maliyetler
Fırsatlar	Tehditler
<ul style="list-style-type: none"> • Ekstra müşteri gruplarına hizmet • Yeni pazar veya segmentlere giriş • Müşteri ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması için ürün hatlarını kullanma • İlgili ürünleri çeşitlendirme • Dikey bütünleşme • Çekici yabancı pazarlara ticaret engellerinin azalması • Rakip firmalar arasındaki memnuniyet • Daha hızlı pazar büyümesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Daha düşük maliyetli yabancı rakiplerin girişi • İkame ürünlerin satışlarında artış • Daha yavaş pazar büyümesi • Yabancı hükümetlerin ticaret politikalarının ve yabancı para değişim oranlarının karşılıklı değişimi • Düzenleyici gereksinimlerin pahalılığı • İş döngüsü ve durgunluk • Müşteri beklentilerinde hızlı değişim • Demografik değişimlerin karşıtlığı

Kaynak: (Akgemci, T., (2008), “*Stratejik Yönetim*”, Gazi Kitabevi, Ankara, Türkiye, 153)

Tablo 4.2. SWOT Matrisi

	Üstünlükler	Zayıflıklar
Fırsatlar	İşletmenin üstünlüklerine uyan fırsatların değerlendirilmesini sağlayacak stratejiler	Fırsatların izlenmesiyle zayıflıkların üstesinden gelinecek stratejiler
Tehditler	Tehditlerin üstün olunan yönler ile bütünleştirilerek fırsata çevirmesini sağlayacak stratejiler	İşletmenin zayıflıklarının dış tehditlerden kolayca etkilenmesine engel olacak savunma stratejisinin oluşturulması

Kaynak: (Akgemci, T., (2008), “*Stratejik Yönetim*”, Gazi Kitabevi, Ankara, Türkiye, 152)

4.2.8.2. Performans Güçleri Analizi

Performans güçleri analizi, swot’un geliştirilmiş ve daha fazla tercih edilen bir şeklidir. SWOT analizindeki fırsat, tehdit, üstünlük ve zayıflık unsurlarını önem derecesine ve belirli bir alandaki performansına göre belirleyen analizdir. Bu analizde işletmenin genel, belli bir bölüm veya işteki performansının sınırını belirledikten sonra performansını belirleyen itici ve engelleyici unsurlar belirlenir. Performansı yükselten unsurlar itici unsurlar, düşüren unsurlar ise engelleyici unsurlardır.(Ülgen ve Mirze,2013:167)

4.2.8.3. Denge Analizi

Denge analizi, hem iç çevre hem de dış çevre analizinde kullanılan işletmenin çevresel unsurlarının ve yeteneklerinin işletme üzerindeki etkilerini göreceli olarak gösteren bir analizdir. Bu analizde amaç mevcut durumu dengede tutacak faktörleri belirlemektir. Mevcut durumu aşağı doğru hareket ettiren faktörler azalan faktörler, mevcut durumu yukarı doğru hareket ettiren faktörler ise yükselen faktörlerdir.(Ülgen ve Mirze,2013:167)

4.2.9. Strateji Oluşturma Evresi

İşletmelerin faaliyette bulunduğu çevreyi iç ve dış çevre olarak inceleyip elde ettikleri sonuçlara uygun stratejiler belirlemesi sürecine strateji oluşturma evresi denir. İşletmenin ortak amaç ve hedeflerine uygun misyon ve vizyon belirlenmesi ve bu

misyon ve vizyona uygun stratejilerin belirlenmesi, strateji oluşturma evresinin en önemli aşamasıdır.(Demir ve Sezgin,2016:18) İşletme misyon, amaç ve hedefleri belirlendikten sonra yönetim tarafından stratejiler belirlenir. Seçilen stratejiler işletmenin faaliyet sektörü ve faaliyet alanına uygun olarak belirlenmelidir. İşletmenin güçlü ve zayıf yönleri, çevreden kaynaklı fırsat ve tehditler analiz edilerek büyüme stratejisi, durağan strateji veya bunların karması bir strateji belirlenir.(Koçer,2016:40-41)

4.2.10. Strateji Uygulama ve Kontrol Evresi

Strateji belirlendikten sonra, stratejilerin uygulanması evresine geçilir. Bu süreç stratejilerin uygulanmasına destek olan ve stratejiyi uygulayan işletmenin kaynaklarını harekete geçirmesi evresidir.(Özutku,1999:37)

“İşletmelerin belirledikleri stratejileri uygulama aşamasında başarıya ulaşması için önemli olan bazı aşamalar vardır. Bu aşamaları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz”(Özutku,1999:37);

- İşletmenin belirlemiş olduğu strateji organizasyonun bütün kademelerinde kabul görmeli ve anlaşılmalıdır.
- Belirlenen strateji organizasyonun iç ve dış çevresiyle uyum içinde olmalıdır.
- İşletme kaynaklarına bağlı kalınarak stratejiler uygulanmalıdır.
- İşletmenin risk ve kârlılık dengesini koruma hedefinden uzaklaşmamalıdır.
- Belirlenen stratejiler doğru zamanda ve belirlenen sürede uygulanmalıdır.

Stratejik kontrol, stratejik yönetimin son aşamasıdır. Daha önce planlanmış ve uygulamaya geçirilmiş stratejilerin, hedefine ulaşıp ulaşmadığı kontrol edilir. Kontrol aşamasında hedeflenen strateji ile hayata geçirilen strateji karşılaştırılır ve stratejik hedeften sapmalar belirlenir. Stratejik kontrolde iç ve dış çevre faaliyetleri niteliksel ve niceliksel ölçümlerle değerlendirilir. Stratejik kontrol üç şekilde yapılır. Bunlar; geriye yönelik, ileriye yönelik ve eş zamanlı kontrollerdir.(Koçer,2013:62-63)

4.3. DURUMSALLIK YAKLAŞIMI VE STRATEJİK YÖNETİM

Modern yönetim yaklaşımlarından biri olan durumsallık yaklaşımı, analitik metotla yönetim konularını inceler ve klasik yönetimden farklı olarak her işletmenin ve yönetimin çevresel faktörler ve konularından dolayı farklı olduğunu ve her işletme için sadece bir doğru çözüm olmadığı fikrini ileri sürer. Bu yüzden işletmelerin doğru çözüm yöntemini bulabilmek için çevreyi iyi tanımaları gerektiğini ve her şeyin çevre durumuna göre değişip gelişebileceğini savunur. Durumsallık yaklaşımında işletmelerin; genel çevresi, sektör çevresi ve işletme içi faktörleri analiz edilmeli ve elde edilen sonuca göre uygun yönetim biçimi seçilmelidir.(Ülgen ve Mirze,2013:44-45)

Durumsallık yaklaşımı teorisinde ileri sürülen fikirler stratejik yönetimde de kabul görmüştür. Bu doğrultuda çalışmalarını sürdüren düşünürler, işletmenin içinde bulunduğu çevre koşullarının karmaşıklığı ve değişim hızına bağlı olarak oluşan belirsizlik durumunun stratejik süreç ve seçimini etkilediği fikrini savunmuştur. Ansoff, Mintzberg ve D'aveni stratejik yönetimde durumsallık yaklaşımının teorilerini dikkate alarak çalışmalarını yapmışlardır.(Ülgen ve Mirze,2013:45-46)

4.3.1. Ansoff: Çevre Değişim Düzeyleri Yaklaşımı

Ansoff yaklaşımı olarak da isimlendirilen bu çalışmada amaç, işletmelerin faaliyette bulunduğu çevre koşullarına uygun yönetim ve stratejiler belirlemesidir. Bu çalışmada çevrenin karmaşıklığı beş düzeyde tanımlanmıştır. Birinci düzey karmaşıklık; bu düzeyde çevresel olaylar "tekrarlayan" olarak tanımlanır. Bu yüzden çevre durgun olarak düşünülür ve önceden uygulanmış stratejiler, karar ve davranışlar aynen tekrarlanabilir. İşletmeler tekrar eden olayları, koyacakları kural ve prosedürler yardımı ile yönetebilirler. İkinci düzey karmaşıklık; bu düzeyde çevre "öncekilerin tekrarı değildir" olarak tanımlanır. Çevrede azda olsa bir değişim vardır. Bu düzeyde yöneticiler stratejik karar ve davranışlarında önceki deneyimlerinden yararlanabilirler. Bütçe uygulamaları ve finansal kontrol teknikleriyle işletmeyi yönetebilirler. Üçüncü düzey karmaşıklık; bu düzeyde çevre "olayların değişim hızı fark edilebilir" olarak tanımlanır. Bu düzeyde işletmeler karar ve davranışlarında istatistik tekniklerinden yararlanabilirler. Yöneticiler, gelecek geçmişin uzantısıdır düşüncesinden yola çıkarak

ekstrapolasyon ve benzeri tahmin teknikleriyle uzun dönemli planlar yapabilirler. Dördüncü düzey karmaşıklık; bu düzeyde çevre; sürekli değişen ve değişen çevre de bir öncekinden farklı” olarak tanımlanmaktadır. Bu düzeyde gelecek geçmişin bir uzantısıdır fikri kabul görmez. Stratejik karar ve davranışlarda ileri tahmin teknikleri ve stratejik planlamadan yararlanılabilir. Beşinci düzey karmaşıklık ise; bu düzeyde çevre “çok karmaşık ve beklenmedik olayların yaşandığı çevre” olarak tanımlanır. Bu düzeyde stratejik karar ve davranışlarda yöneticilerin yaratıcı davranması gerekmektedir. Bu beklenmedik olaylar karşısında işletme çalışanlarının başarı elde edebilecek şekilde eğitileceği programlar geliştirilmelidir.(Ülgen ve Mirze,2013:46)

Şekil 4.2. Ansoff: Çevre Değişim Seviyeleri Yaklaşımı

	<u>Çevre</u>	<u>Stratejik Davranış</u>
1. Düzey _____	Tekrarlayan	Kuralcı
2. Düzey _____	Tekrarlamayan	Deneyimci
3. Düzey _____	Fark edilen değişim	Uzantıcı
4. Düzey _____	Devamlı değişim	İleri tahminci
5. Düzey _____	Karmaşık	Yaratıcı

Kaynak: (Ülgen, H.,Mirze, S.K., (2013), “*İşletmelerde Stratejik Yönetim*”, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, Türkiye, 46)

4.3.2. Mintzberg: Belirsiz Çevrelerde Oluşan Stratejiler

Mintzberg, yazdığı makalede strateji okullarında öne sürülen fikirlerin aksine, işletmelerin uzun dönemli geleceklerinin, mevcut durum göz önüne alınarak yapılan planlamalarla mümkün olacağı fikrini savunmuştur. 1960’larda Harvard Business School ile başlamış olan stratejik yönetim tasarım okulunun çalışmalarının yetersiz olduğunu, bu ve buna benzer yaklaşımların eğitim alanındaki başarılarının iş alanına yansımalarının yeterli olmadığını savunmuştur. Stratejik tasarım okulunda ileri sürülen stratejik tasarımın en iyi strateji olarak ileri sürülmesinin yerine, deneme ve tecrübe veya öğrenme temelli strateji olarak kavramlaştırılması gerektiğini savunmuştur. Belirsizlik derecesinin yüksek olduğu, öngörülerin yapılamadığı çevrede deneme ve tecrübe süresi tamamlanmadan stratejik tasarım yapmanın mümkün olmayacağı ve belirlilik derecesinin yüksek olduğu çevrede açık bir amaçlanan stratejiye ihtiyaç olmadığı fikrini savunmuştur.(Ülgen ve Mirze,2013:47)

Mintzberg, tasarım okullarındaki dengeli ve öngörülebilir çevre ile strateji belirleme çalışmalarını eleştirerek, işletmelerin her zaman durağan çevrelerde faaliyette bulunamayacağını ileri sürmüştür. Gelecek çevrenin çok belirsiz ve karmaşık olabileceği ve bu karmaşık çevre ile ilgili bilgi elde etmenin zor olabileceği, böyle bir ortamda tahmin yapmanın ve gerçekçi bir strateji geliştirmenin zor olacağı fikrini savunmuştur.(Ülgen ve Mirze,2013:47)

Hiyerarşik yapı ve bilgi akışının olduğu örgütlerde stratejik kararlar üst yönetim tarafından alınır ve alt yönetim tarafından uygulanır. Bu tür örgütlerde çevrenin belirlilik derecesi yüksek ve öngörülebilir olduğu kabul edilir. Fakat çevresel unsurların değişim ve karmaşıklık derecesinin yüksek olduğu ileri teknoloji ve derin uzmanlık gerektiren sektörlerde, işletme liderlerinin ve takımlarının stratejik karar ve davranışlar, konu hakkında bilgi sahibi olan alt yönetimin katılımı ile gerçekleştirilir.(Ülgen ve Mirze,2013:47)

4.3.3. D’aveni: Yüksek Belirsizlik ve Aşırı Rekabet Durumlarında Stratejik Manevralar Modeli

D’aveni, yaptığı çalışmasında işletmelerin karşılaşacakları çevresel durumlardan birinin de aşırı rekabet ortamı olduğunu ileri sürmüştür. Bu çalışmada rakiplerin ölümcül bir rekabet içinde olduğunu ve bu rekabet sonucu belirsizlik derecesinin yüksek olduğunu savunmuştur. D’aveni aşırı rekabet ortamında işletmelerin rekabet üstünlüklerini uzun dönemli olarak sürdürmeyeceğini savunmuştur. Stratejistlerin sürdürülebilir üstünlük yerine, faaliyette buldukları pazarın yapısını değiştirecek stratejiler üretmesi gerektiği fikrini savunmuştur. Bu strateji sonucunda kısa süreli olarak bir rekabet üstünlüğü sağlayabileceklerini ileri sürmüştür ve bu stratejilerini değiştirene kadar bir konum elde etmelerinin işletme için yarar olduğu fikrini savunmuştur. Kısa süreli de olsa arka arkaya gelen geçici üstünlüklerin, işletmenin uzun dönemli olarak rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayacağını savunmuştur.(Ülgen ve Mirze,2013:48)

BÖLÜM 5. DURUMSALLIK YAKLAŞIMI VE STRATEJİK YÖNETİM İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

5.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI

Uygulamanın konusu, önceki bölümlerde teorik olarak anlatılan durumsallık yaklaşımı ve stratejik yönetimin ileri sürdüğü fikirlerin gerçek işletmelerdeki uygulamalarını ve algısını görmek ve incelemektir.

Uygulamanın amacı, durumsallık yaklaşımı ve stratejik yönetimde ileri sürülen; işletmeler için her koşulda ve şartta en iyi yönetim şekli yoktur. Yönetim şekli ancak işletmelerin faaliyette bulunduğu çevre unsurlarının analiz edilmesiyle inşa edilir ana fikrinin gerçek işletmelerdeki etkisini araştırmaktır.

5.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Uygulamanın kapsamı; Türkiye’de faaliyet gösteren herhangi bir sektör ve faaliyet alanı gözetmeksizin küçük, orta ve büyük işletmelerdir.

Uygulamada Türkiye’de faaliyet gösteren küçük, orta ve büyük işletmelerin sahipleri ve yöneticilerine anket doldurtma yöntemi uygulanmıştır. Anketler işletme sahip ve yöneticilerine, randevu alınarak elden veya e-posta aracılığıyla ulaştırılmıştır. Ankete katılan işletmeler belli bir süre talep etmiştir ve bu süre içinde ankete cevap verip geri teslim etmişlerdir.

Uygulama aşamasında, anket formunun hazırlanması için microsoft word programından yararlanılmıştır. Anket formunun katılımcılara ulaştırılması için e-posta siteminden yararlanılmıştır. Anket çalışması sonucu elde edilen verilerin analiz edilmesi ve yorumlanmasında microsoft excell ve microsoft word programlarından yararlanılmıştır.

5.3. ARAŞTIRMA BULGULARI

5.3.1. Araştırmaya Katılan İşletmelere Ait Genel Bilgiler

Bu bölümde anketi cevaplayan işletmelerin; faaliyet sektörü, hukuki yapısı, faaliyet coğrafyası, çalışan sayısı, yönetim yapısı, yıllık cirosu ve kurumsallaşma düzeylerine ait bilgiler yer almaktadır.

Tablo 5.1. İşletme Faaliyet Alanları

İşletme Faaliyet Alanları	Firma Sayısı	%Oran
Hizmet	3	7,5
Üretim	8	20
İnşaat	2	5
Lojistik	5	12,5
Turizm	8	20
Ticaret	9	22,5
Elektrik Elektronik	5	12,5
Toplam	40	100

Yukarıdaki tabloda anket çalışmasına katılan 40 işletmenin faaliyet alanlarına göre oransal dağılımı gösterilmiştir. Hizmet alanında faaliyet gösteren işletme sayısı 3, oranı ise %7,5'tir. Üretim alanında faaliyet gösteren işletme sayısı 8, oranı ise %20'dir. İnşaat alanında faaliyet gösteren işletme sayısı 2, oranı ise %5'tir. Lojistik alanında faaliyet gösteren işletme sayısı 5, oranı ise %12,5'tir. Turizm alanında faaliyet gösteren işletme sayısı 8, oranı ise %20'dir. Ticaret alanında faaliyet gösteren işletme sayısı 9, oranı ise %22,5'tir. Elektrik- Elektronik alanında faaliyet gösteren işletme sayısı 5, oranı ise %12,5'tir.

Tablo 5.2. İşletme Hukuki Yapısı

İşletmelerin Hukuki Yapısı	Firma Sayısı	%Oran
Şahıs İşletmesi	3	7,5
Limitet Şirket	19	47,5
Kolektif Şirket	0	0
Anonim Şirket	17	42,5
Diğer	1	2,5
Toplam	40	100

Yukarıdaki tabloda anket çalışmasına katılan 40 işletmenin hukuki yapılarına göre oransal dağılımı verilmiştir. Hukuki yapısı şahıs işletmesi olan işletme sayısı 3, oranı ise %7,5'tir. Hukuki yapısı limitet şirket olan işletme sayısı 19, oranı ise %47,5'tir. Hukuki yapısı kolektif şirket olan işletme sayısı 0, oranı ise %0'dır. Hukuki yapısı anonim şirket olan işletme sayısı 17, oranı ise %42,5'tir. Hukuki yapısını diğer olarak tanımlayan işletme sayısı 1, oranı ise %2,5'tir.

Tablo 5.3. İşletme Faaliyet Coğrafyası

İşletmelerin Faaliyet Coğrafyası	Firma Sayısı	%Oran
Bulunduğu Şehir	9	22,5
Bölgesel	0	0
Ulusal	5	12,5
Uluslar Arası	26	65
Toplam	40	100

Yukarıdaki tabloda anket çalışmasına katılan 40 işletmenin faaliyet coğrafyasına göre oransal dağılımı verilmiştir. Faaliyet coğrafyası bulunduğu şehir olan işletme sayısı 9, oranı ise %22,5'tir. Faaliyet coğrafyası bölgesel olan işletme sayısı 0, oranı ise %0'dır. Faaliyet coğrafyası ulusal olan işletme sayısı 5, oranı ise %12,5'tir. Faaliyet coğrafyası uluslar arası olan işletme sayısı 26, oranı ise %65'tir.

Tablo 5.4. İşletme Çalışan Sayısı

Çalışan Sayısı	Firma Sayısı	%Oran
1-10 Kişi	5	12,5
10-50 Kişi	21	52,5
50-250 Kişi	7	17,5
250 Ve Üzeri	7	17,5
Toplam	40	100

Yukarıdaki tabloda anket çalışmasına katılan 40 işletmenin çalışan sayısına göre oransal dağılımı verilmiştir. Çalışan sayısı 1-10 kişi arasında olan işletme sayısı 5, oranı ise %12,5'tir. Çalışan sayısı 10-50 kişi arasında olan işletme sayısı 21, oranı ise %52,5'tir. Çalışan sayısı 50-250 kişi arasında olan işletme sayısı 7, oranı ise %17,5'tir. Çalışan sayısı 250 ve üzeri olan işletme sayısı 7, oranı ise %17,5'tir.

Tablo 5.5. İşletme Yönetim Yapısı

Yönetim Yapısı	Firma Sayısı	%Oran
Aile Bireyleri	21	52,5
Aile Dışından Ortaklar	3	7,5
Profesyonel Yönetici	13	32,5
Diğerleri	3	7,5
Toplam	40	100

Yukarıdaki tabloda anket çalışmasına katılan 40 işletmenin yönetim yapısına göre oransal dağılımı verilmiştir. Yönetim yapısı aile bireyleri olan işletme sayısı 21, oranı ise %52,5'tir. Yönetim yapısı aile dışından ortaklar olan işletme sayısı 3, oranı ise %7,5'tir. Yönetim yapısı profesyonel yönetici olan işletme sayısı 13, oranı ise %32,5'tir. Yönetim yapısını diğerleri olarak ifade eden işletme sayısı 3, oranı ise %7,5'tir.

Tablo 5.6. İşletme Yıllık Cirosu

Yıllık Ciro	Firma Sayısı	%Oran
2 Milyondan Az	6	15
2-10 Milyon	18	45
10-40 Milyon	11	27,5
40 Milyon Ve Üzeri	5	12,5
Toplam	40	100

Yukarıdaki tabloda anket çalışmasına katılan 40 işletmenin yıllık cirosuna göre oransal dağılımı verilmiştir. Yıllık cirosu 2 milyondan az olan işletme sayısı 6, oranı ise %15'tir. Yıllık cirosu 2-10 milyon arasında olan işletme sayısı 18, oranı ise %45'tir. Yıllık cirosu 10-40 milyon arasında olan işletme sayısı 11, oranı ise %27,5'tir. Yıllık cirosu 40 milyon ve üzeri olan işletme sayısı 5, oranı ise %12,5'tir.

Tablo 5.7. İşletme Kurumsallaşma Düzeyi

Kurumsallaşma Düzeyi	Firma Sayısı	%Oran
Çok Düşük	1	2,5
Düşük	7	17,5
Orta	19	47,5
Yüksek	9	22,5
Çok Yüksek	4	10
Toplam	40	100

Yukarıdaki tabloda anket çalışmasına katılan 40 işletmenin kurumsallaşma düzeylerine göre oransal dağılımı verilmiştir. Kurumsallaşma düzeyi çok düşük olan işletme sayısı 1, oranı ise %2,5'tir. Kurumsallaşma düzeyi düşük olan işletme sayısı 7, oranı ise %17,5'tir. Kurumsallaşma düzeyi orta olan işletme sayısı 19, oranı ise %47,5'tir. Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletme sayısı 9, oranı ise %22,5'tir. Kurumsallaşma düzeyi çok yüksek olan işletme sayısı 4, oranı ise %10'dur.

5.3.2. Araştırmaya Katılan Kişilere Ait Genel Bilgiler

Bu bölümde anket çalışmasına katılan işletmelerde anket formunu dolduran kişilerin cinsiyet, yaş, öğrenim seviyesi ve iş yaşam süresi bilgileri yer almaktadır.

Tablo 5.8. Ankete Katılanların Cinsiyeti

Cinsiyet	Kişi Sayısı	%Oran
Kadın	11	27,5
Erkek	29	72,5
Toplam	40	100

Yukarıdaki tabloda anket çalışmasına katılan 40 işletmedeki anketi cevaplayan kişilerin cinsiyetlerine göre oransal dağılımı verilmiştir. Anketi cevaplayan kadın sayısı 11, oranı ise %27,5'tir. Anketi cevaplayan erkek sayısı 29, oranı ise %72,5'tir.

Tablo 5.9. Ankete Katılanların Yaşı

Yaş	Kişi Sayısı	%Oran
21-30	9	22,5
31-40	15	37,5
41-50	16	40
51 Ve Üzeri	0	0
Toplam	40	100

Yukarıdaki tabloda anket çalışmasına katılan 40 işletmedeki kişilerin yaşlarına göre oransal dağılımı verilmiştir. Anketi cevaplayan 21-30 yaş aralığındaki kişi sayısı 9, oranı ise %22,5'tir. Anketi cevaplayan 31-40 yaş aralığındaki kişi sayısı 15, oranı ise %37,5'tir. Anketi cevaplayan 41-50 yaş aralığındaki kişi sayısı 16, oranı ise %40'tır. Anketi cevaplayan yaşı 51 ve üzeri olan kişi sayısı 0, oranı ise %0'dır.

Tablo 5.10. Ankete Katılanların Öğrenim Seviyesi

Öğrenim Seviyesi	Kişi Sayısı	%Oran
İlköğretim	0	0
Lise Ve Dengi	4	10
Ön Lisans	8	20
Lisans	25	62,5
Lisansüstü	3	7,5
Toplam	40	100

Yukarıdaki tabloda anket çalışmasına katılan 40 işletmedeki kişilerin öğrenim seviyelerine göre oransal dağılımı verilmiştir. Öğrenim seviyesi ilköğretim olan kişi sayısı 0, oranı ise %0'dır. Öğrenim seviyesi lise ve dengi olan kişi sayısı 4, oranı ise %10'dur. Öğrenim seviyesi ön lisans olan kişi sayısı 8, oranı ise %20'dir. Öğrenim

seviyesi lisans olan kişi sayısı 25, oranı ise %62,5'tir. Öğrenim seviyesi lisansüstü olan kişi sayısı 3, oranı ise %7,5'tir.

Tablo 5.11. Ankete Katılanların İş Yaşam Süresi

İş Yaşam Süresi	Kişi Sayısı	%Oran
1-5 Yıl	4	10
5-10 Yıl	10	25
10-20 Yıl	18	45
20 Yıl Ve Üzeri	8	20
Toplam	40	100

Yukarıdaki tabloda anket çalışmasına katılan 40 işletmedeki kişilerin iş yaşam sürelerine göre oransal dağılımı verilmiştir. İş yaşam süresi 1-5 yıl arasında olan kişi sayısı 4, oranı ise %10'dur. İş yaşam süresi 5-10 yıl arasında olan kişi sayısı 10, oranı ise %25'tir. İş yaşam süresi 10-20 yıl arasında olan kişi sayısı 18, oranı ise %45'tir. İş yaşam süresi 20 yıl ve üzeri olan kişi sayısı 8, oranı ise %20'dir.

5.3.3. Durumsallık Yaklaşımı İle İlgili Bulgular

5.3.3.1. Çevresel Karmaşıklık

Durumsallık yaklaşımı çerçevesinde işletmelerin çevresel karmaşıklık ile ilgili sorulara verdiği yanıtlar sonucu elde edilen bulgular şu şekildedir;

Soru 1: İşletme yönetimi karar alırken aşağıda belirtilen işletme genel çevresi unsurlarından ne kadarını dikkate alır?

- Sosyo-kültürel değişkenler
- Teknolojik değişkenler
- Eğitimsel değişkenler
- Politik ve yasal değişkenler
- Ekonomik değişkenler
- Doğal kaynak değişkenleri
- Uluslararası çevre değişkenleri

Tablo 5.12. İşletme Genel Çevresi Çevresel Karmaşıklık Alınması

	Firma Sayısı	%Oran
Hemen Hemen Tümü	12	30
Çoğunu	14	35
Yaklaşık Yarısını	8	20
Birkaçını	5	12,5
Hemen Hemen Sadece Birini	1	2,5
Toplam	40	100

Yukarıdaki tabloda anket çalışmasına katılan 40 işletmenin çevresel karmaşıklık çerçevesinde genel çevre unsurlarının karmaşıklığının algılanmasına yönelik sorulara verdiği cevapların oransal dağılımı verilmiştir. Hemen hemen tümünü cevabını veren işletme sayısı 12, oranı ise %30'dur. Çoğunu cevabını veren işletme sayısı 14, oranı ise %35'dir. Yaklaşık yarısını cevabını veren işletme sayısı 8, oranı ise %20'dir. Birkaçını cevabını veren işletme sayısı 5, oranı ise %12,5'tir. Hemen hemen sadece birini cevabını veren işletme sayısı 1, oranı ise %2,5'tir.

Soru 2: işletme yönetimi karar alırken aşağıda belirtilen işletme faaliyet çevresi unsurlarından ne kadarını dikkate alır?

- Müşteri ve dağıtım kanalları
- Girdi sağlayan birey ve organizasyonlar
- Rakipler
- Finansal kurumlar
- İşgücü kaynağı
- Devlet kurumları

Tablo 5.13. İşletme Faaliyet Çevresi Çevresel Karmaşıklık Alınması

	Firma Sayısı	%Oran
Hemen Hemen Tümü	18	45
Çoğunu	17	42,5
Yaklaşık Yarısını	2	5
Birkaçını	3	7,5
Hemen Hemen Sadece Birini	0	0
Toplam	40	100

Yukarıdaki tabloda anket çalışmasına katılan 40 işletmenin çevresel karmaşıklık çerçevesinde işletme faaliyet çevresi unsurlarının karmaşıklığının algılanmasına yönelik sorulara verdiği cevapların oransal dağılımı verilmiştir. Hemen hemen tümünü

cevabını veren işletme sayısı 18, oranı ise %45'tir. Çoğunu cevabını veren işletme sayısı 17, oranı ise %42,5'tir. Yaklaşık yarısını cevabını veren işletme sayısı 2, oranı ise %5'tir. Birkaçını cevabını veren işletme sayısı 3, oranı ise %7,5'tir. Hemen hemen sadece birini cevabını veren işletme sayısı 0, oranı ise %0'dır.

Elde edilen bulgular işletmelerin karar alırken hem genel çevre unsurlarını hem de faaliyet çevre unsurlarını dikkate aldığını göstermektedir. İşletmelerin genel çevre unsurlarının yarısından fazlasını dikkate aldığı oran %85, işletme faaliyet çevresi unsurlarının yarısından fazlasını dikkate aldığı oran ise %92,5'tir. Bu elde edilen oranlar bize işletmelerin çevresinin karmaşık olduğunu göstermektedir.

5.3.3.2. Çevresel Değişkenlik

Durumsallık yaklaşımı çerçevesinde işletmelerin çevresel değişkenlik ile ilgili sorulara verdiği yanıtlar sonucu elde edilen bulgular şu şekildedir;

Soru 1: İşletmenizde üretilen ürünlerin piyasa fiyatlarındaki değişme sıklığı nedir?

Tablo 5.14. Ürünlerin Piyasa Fiyatlarının Değişme Sıklığı

	Firma Sayısı	%Oran
Çok sık	6	15
Oldukça Sık	3	7,5
Sık	14	35
Seyrek	14	35
Oldukça Seyrek Ya da Hiç	3	7,5
Toplam	40	100

Yukarıdaki tabloda anket çalışmasına katılan 40 işletmenin çevresel değişkenlik çerçevesinde işletmenin ürün fiyat değişimini algılamaya yönelik sorulara verdiği cevapların oransal dağılımı verilmiştir. Çok sık cevabını veren işletme sayısı 6, oranı ise %15'tir. Oldukça sık cevabını veren işletme sayısı 3, oranı ise %7,5'tir. Sık cevabını veren işletme sayısı 14, oranı ise %35'tir. Seyrek cevabını veren işletme sayısı 14, oranı ise %35'tir. Oldukça seyrek ya da hiç cevabını veren işletme sayısı 3, oranı ise %7,5'tir.

Soru 2: İşletmenizde yeni ürünler üretilme sıklığı nedir?

Tablo 5.15. Yeni Ürün Üretilme Sıklığı

	Firma Sayısı	%Oran
Çok Sık	1	2,5
Oldukça Sık	6	15
Sık	9	22,5
Seyrek	15	37,5
Oldukça Seyrek Ya da Hiç	9	22,5
Toplam	40	100

Yukarıdaki tabloda anket çalışmasına katılan 40 işletmenin çevresel değişkenlik çerçevesinde işletmenin sahip olduğu ürün değişimini algılamaya yönelik sorulan soruya verdiği cevapların oransal dağılımı verilmiştir. Çok sık cevabını veren işletme sayısı 1, oranı ise %2,5'tir. Oldukça sık cevabını veren işletme sayısı 6, oranı ise %15'tir. Sık cevabını veren işletme sayısı 9, oranı ise %22,5'tir. Seyrek cevabını veren işletme sayısı 15, oranı ise 37,5'tir. Oldukça seyrek ya da hiç cevabını veren işletme sayısı 9, oranı ise %22,5'tir.

Soru 3: İşletmenizin faaliyet sektöründe teknolojik yeniliklerin ortaya çıkma sıklığı nedir?

Tablo 5.16. Teknolojik Yeniliklerin Ortaya Çıkma Sıklığı

	Firma Sayısı	%Oran
Çok Sık	3	7,5
Oldukça Sık	6	15
Sık	11	27,5
Seyrek	18	45
Oldukça Seyrek Ya da Hiç	2	5
Toplam	40	100

Yukarıdaki tabloda anket çalışmasına katılan 40 işletmenin çevresel değişkenlik çerçevesinde işletmenin faaliyet gösterdiği sektördeki teknolojik değişimi algılamaya yönelik sorulan soruya verdiği cevapların oransal dağılımı verilmiştir. Çok sık cevabını veren işletme sayısı 3, oranı ise %7,5'tir. Oldukça sık cevabını veren işletme sayısı 6, oranı ise %15'tir. Sık cevabını veren işletme sayısı 11, oranı ise 27,5'tir. Seyrek cevabını veren işletme sayısı 18, oranı ise %45'tir. Oldukça seyrek ya da hiç cevabını veren işletme sayısı 2, oranı ise %5'tir.

Soru 4: İşletmenizin faaliyet gösterdiği sektöre yeni işletmelerin girme sıklığı nedir?

Tablo 5.17. Sektöre Yeni İşletmelerin Girme Sıklığı

	Firma Sayısı	%Oran
Çok Sık	6	15
Oldukça Sık	12	30
Sık	13	32,5
Seyrek	6	15
Oldukça Seyrek Ya da Hiç	3	7,5
Toplam	40	100

Yukarıdaki tabloda anket çalışmasına katılan 40 işletmenin çevresel değişkenlik çerçevesinde işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre yeni giren işletmelerin oluşturduğu değişimi algılamaya yönelik sorulan soruya verdiği cevapların oransal dağılımı verilmiştir. Çok sık cevabını veren işletme sayısı 6, oranı ise %15'tir. Oldukça sık cevabını veren işletme sayısı 12, oranı ise %30'dur. Sık cevabını veren işletme sayısı 13, oranı ise %32,5'tir. Seyrek cevabını veren işletme sayısı 6, oranı ise %15'tir. Oldukça seyrek ya da hiç cevabını veren işletme sayısı 3, oranı ise %7,5'tir.

Soru 5: Rakiplerin davranışlarındaki değişimin sıklığı nedir?

Tablo 5.18. Rakiplerin Davranışındaki Değişimin Sıklığı

	Firma Sayısı	%Oran
Çok Sık	5	12,5
Oldukça Sık	7	17,5
Sık	15	37,5
Seyrek	13	32,5
Oldukça Seyrek Ya da Hiç	0	0
Toplam	40	100

Yukarıdaki tabloda anket çalışmasına katılan 40 işletmenin çevresel değişkenlik çerçevesinde işletmenin rakiplerinin davranışlarındaki değişimin meydana getirdiği değişimi algılamaya yönelik sorulan soruya verdiği cevapların oransal dağılımı verilmiştir. Çok sık cevabını veren işletme sayısı 5, oranı ise %12,5'tir. Oldukça sık cevabını veren işletme sayısı 7, oranı ise %17,5'tir. Sık cevabını veren işletme sayısı 15, oranı ise %37,5'tir. Seyrek cevabını veren işletme sayısı 13, oranı ise %32,5'tir. Oldukça seyrek ya da hiç cevabını veren işletme sayısı 0, oranı ise %0'dır.

Soru 6: Devletin faaliyet gösterdiğiniz sektöre yönelik karar alma sıklığı nedir?

Tablo 5.19. Devletin Sektöre Yönelik Karar Alma Sıklığı

	Firma Sayısı	%Oran
Çok Sık	0	0
Oldukça Sık	3	7,5
Sık	11	27,5
Seyrek	20	50
Oldukça Seyrek Ya da Hiç	6	15
Toplam	40	100

Yukarıdaki tabloda anket çalışmasına katılan 40 işletmenin çevresel değişkenlik çerçevesinde işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre yönelik devletin aldığı kararların meydana getirdiği değişimi algılamaya yönelik sorulan soruya verdiği cevapların oransal dağılımı verilmiştir. Çok sık cevabını veren işletme sayısı 0, oranı ise %0'dır. Oldukça sık cevabını veren işletme sayısı 3, oranı ise %7,5'tir. Sık cevabını veren işletme sayısı 11, oranı ise %27,5'tir. Seyrek cevabını veren işletme sayısı 20, oranı ise %50'dir. Oldukça seyrek ya da hiç cevabını veren işletme sayısı 6, oranı ise %15'dir.

Soru 7: Müşterilerin davranışlarında meydana gelen değişim sıklığı nedir?

Tablo 5.20. Müşterilerin Davranışındaki Değişimin Sıklığı

	Firma Sayısı	%Oran
Çok Sık	4	10
Oldukça Sık	9	22,5
Sık	17	42,5
Seyrek	8	20
Oldukça Seyrek Ya da Hiç	2	5
Toplam	40	100

Yukarıdaki tabloda anket çalışmasına katılan 40 işletmenin çevresel değişkenlik çerçevesinde işletmenin müşterilerinin davranışındaki değişimin meydana getirdiği değişimi algılamaya yönelik sorulan soruya verdiği cevapların oransal dağılımı verilmiştir. Çok sık cevabını veren işletme sayısı 4, oranı ise %10'dur. Oldukça sık cevabını veren işletme sayısı 9, oranı ise %22,5'tir. Sık cevabını veren işletme sayısı 17, oranı ise %42,5'tir. Seyrek cevabını veren işletme sayısı 8, oranı ise %20'dir. Oldukça seyrek ya da hiç cevabını veren işletme sayısı 2, oranı ise %5'tir.

Soru 8: Genel olarak işletme çevrenizde meydana gelen değişimin sıklığı nedir?

Tablo 5.21. Genel Çevrede Meydana Gelen Değişim Sıklığı

	Firma Sayısı	%Oran
Çok Sık	2	5
Oldukça Sık	8	20
Sık	14	35
Seyrek	14	35
Oldukça Seyrek Ya da Hiç	2	5
Toplam	40	100

Yukarıdaki tabloda anket çalışmasına katılan 40 işletmenin çevresel değişkenlik çerçevesinde işletmenin genel çevresindeki değişimin meydana getirdiği değişimi algılamaya yönelik sorulan soruya verdiği cevapların oransal dağılımı verilmiştir. Çok sık cevabını veren işletme sayısı 2, oranı ise %5'tir. Oldukça sık cevabını veren işletme sayısı 8, oranı ise %20'dir. Sık cevabını veren işletme sayısı 14, oranı ise %35'tir. Seyrek cevabını veren işletme sayısı 14, oranı ise %35'tir. Oldukça seyrek ya da hiç cevabını veren işletme sayısı 2, oranı ise %5'tir.

Elde edilen bulgular sonucunda işletmelerin çevresel değişkenliği; ürün piyasa fiyatı, sektöre yeni işletmelerin girme sıklığı, rakiplerin davranışları, müşterilerin davranışları ve işletmenin genel çevresi unsurlarında daha fazla algıladıkları görülmektedir. Teknolojik yenilik, yeni ürün ve devletin sektöre yönelik kararlarında ise işletmelerin çevresel değişkenliği düşük seviyede algıladıkları görülmektedir. Genel olarak işletmelerin faaliyette bulunduğu çevre değişkendir.

5.3.3.3. Çevresel Belirsizlik

Durumsallık yaklaşımı çerçevesinde işletmelerin çevresel belirsizlik ile ilgili sorulara verdiği yanıtlar sonucu elde edilen bulgular şu şekildedir;

Soru 1: İşletmeniz çevresel etkenler hakkında ne ölçüde bilgilidir?

Tablo 5.22. Çevresel Etkenler Hakkında Bilgi Sahibi Olma Durumu

	Firma Sayısı	%Oran
Büyük Ölçüde	12	30
Oldukça	18	45
Bir Ölçüde	7	17,5
Sınırlı Ölçüde	2	5
Hemen Hemen Hiç	1	2,5
Toplam	40	100

Yukarıdaki tabloda anket çalışmasına katılan 40 işletmenin çevresel belirsizlik çerçevesinde çevresel etkenler hakkındaki bilgi durumunu algılamaya yönelik sorulan soruya verdiği cevapların oransal dağılımı verilmiştir. Büyük ölçüde cevabını veren işletme sayısı 12, oranı ise %30'dur. Oldukça cevabını veren işletme sayısı 18, oranı ise %45'tir. Bir ölçüde cevabını veren işletme sayısı 7, oranı ise %17,5'tir. Sınırlı ölçüde cevabını veren işletme sayısı 2, oranı ise %5'tir. Hemen hemen hiç cevabını veren işletme sayısı 1, oranı ise %2,5'tir.

Soru 2: Devletin sektörünüze yönelik politikadaki değişimi ne ölçüde kestirilebilir?

Tablo 5.23. Devletin Sektöre Yönelik Politikalarını Kestirebilme Durumu

	Firma Sayısı	%Oran
Büyük Ölçüde	2	5
Oldukça	9	22,5
Bir Ölçüde	12	30
Sınırlı Ölçüde	15	37,5
Hemen Hemen Hiç	2	5
Toplam	40	100

Yukarıdaki tabloda anket çalışmasına katılan 40 işletmenin çevresel belirsizlik çerçevesinde devletin sektöre yönelik politikalarının kestirilebilme durumunu algılamaya yönelik sorulan soruya verdiği cevapların oransal dağılımı verilmiştir. Büyük ölçüde cevabını veren işletme sayısı 2, oranı ise %5'tir. Oldukça cevabını veren

işletme sayısı 9, oranı ise 22,5'tir. Bir ölçüde cevabını veren işletme sayısı 12, oranı ise %30'dur. Sınırlı ölçüde cevabını veren işletme sayısı 15, oranı ise %37,5'tir. Hemen hemen hiç cevabını veren işletme sayısı 2, oranı ise %5'tir.

Soru 3: Rakiplerin davranışlarında meydana gelen değişim ne ölçüde kestirilebilir?

Tablo 5.24. Rakip Davranışlarında Meydana Gelen Değişimi Kestirebilme Durumu

	Firma Sayısı	%Oran
Büyük Ölçüde	3	7,5
Oldukça	16	40
Bir Ölçüde	12	30
Sınırlı Ölçüde	8	20
Hemen Hemen Hiç	1	2,5
Toplam	40	100

Yukarıdaki tabloda anket çalışmasına katılan 40 işletmenin çevresel belirsizlik çerçevesinde rakiplerin davranışlarında meydana gelen değişimleri kestirilebilme durumunu algılamaya yönelik sorulan soruya verdiği cevapların oransal dağılımı verilmiştir. Büyük ölçüde cevabını veren işletme sayısı 3, oranı ise %7,5'tir. Oldukça cevabını veren işletme sayısı 16, oranı ise %40'tır. Bir ölçüde cevabını veren işletme sayısı 12, oranı ise %30'dur. Sınırlı ölçüde cevabını veren işletme sayısı 8, oranı ise %20'dir. Hemen hemen hiç cevabını veren işletme sayısı 1, oranı ise %2,5'tir.

Soru 4: İşletme kararlarının sonuçlarını önceden kestirmek mümkün müdür?

Tablo 5.25. İşletme Kararlarının Sonuçlarını Kestirme Durumu

	Firma Sayısı	%Oran
Büyük Ölçüde	5	12,5
Oldukça	14	35
Bir Ölçüde	18	45
Sınırlı Ölçüde	3	7,5
Hemen Hemen Hiç	0	0
Toplam	40	100

Yukarıdaki tabloda anket çalışmasına katılan 40 işletmenin çevresel belirsizlik çerçevesinde işletme kararlarının sonuçlarını kestirilebilme durumunu algılamaya yönelik sorulan soruya verdiği cevapların oransal dağılımı verilmiştir. Büyük ölçüde cevabını veren işletme sayısı 5, oranı ise %12,5'tir. Oldukça cevabını veren işletme sayısı 14, oranı ise %35'tir. Bir ölçüde cevabını veren işletme sayısı 18, oranı ise

%45'tir. Sınırlı ölçüde cevabını veren işletme sayısı 3, oranı ise %7,5'tir. Hemen hemen hiç cevabını veren işletme sayısı 0, oranı ise %0'dır.

Soru 5: Müşteri davranışlarında meydana gelecek değişimleri önceden kestirmek mümkün müdür?

Tablo 5.26. Müşteri Davranışlarını Önceden Kestirme Durumu

	Firma Sayısı	%Oran
Büyük Ölçüde	3	7,5
Oldukça	10	25
Bir Ölçüde	18	45
Sınırlı Ölçüde	9	22,5
Hemen Hemen Hiç	0	0
Toplam	40	100

Yukarıdaki tabloda anket çalışmasına katılan 40 işletmenin çevresel belirsizlik çerçevesinde müşteri davranışlarında meydana gelecek değişimi önceden kestirilebilme durumunu algılamaya yönelik sorulara verdiği cevapların oransal dağılımı verilmiştir. Büyük ölçüde cevabını veren işletme sayısı 3, oranı ise %7,5'tir. Oldukça cevabını veren işletme sayısı 10, oranı ise %25'tir. Bir ölçüde cevabını veren işletme sayısı 18, oranı ise %45'tir. Sınırlı ölçüde cevabını veren işletme sayısı 9, oranı ise %22,5'tir. Hemen hemen hiç cevabını veren işletme sayısı 0, oranı ise %0'dır.

Soru 6: Sektördeki ürün fiyat değişikliklerini kestirmek mümkün müdür?

Tablo 5.27. Ürün Fiyat Değişimini Kestirme Durumu

	Firma Sayısı	%Oran
Büyük Ölçüde	2	5
Oldukça	14	35
Bir Ölçüde	18	45
Sınırlı Ölçüde	5	12,5
Hemen Hemen Hiç	1	2,5
Toplam	40	100

Yukarıdaki tabloda anket çalışmasına katılan 40 işletmenin çevresel belirsizlik çerçevesinde ürün fiyat değişikliklerini kestirilebilme durumunu algılamaya yönelik sorulara verdiği cevapların oransal dağılımı verilmiştir. Büyük ölçüde cevabını veren işletme sayısı 2, oranı ise %5'tir. Oldukça cevabını veren işletme sayısı 14, oranı ise %35'tir. Bir ölçüde cevabını veren işletme sayısı 18, oranı ise %45'tir. Sınırlı ölçüde

cevabını veren işletme sayısı 5, oranı ise %12,5'tir. Hemen hemen hiç cevabını veren işletme sayısı 1, oranı ise %2,5'tir.

Soru 7: İşletmenizin satış miktarında meydana gelecek değişiklikleri önceden kestirmek mümkün müdür?

Tablo 5.28. Satış Miktarındaki Değişimi Kestirme Durumu

	Firma Sayısı	%Oran
Büyük Ölçüde	2	5
Oldukça	13	32,5
Bir Ölçüde	19	47,5
Sınırlı Ölçüde	6	15,0
Hemen Hemen Hiç	0	0
Toplam	40	100

Yukarıdaki tabloda anket çalışmasına katılan 40 işletmenin çevresel belirsizlik çerçevesinde işletmenin satış miktarında meydana gelecek değişiklikleri kestirilebilme durumunu algılamaya yönelik sorulan soruya verdiği cevapların oransal dağılımı verilmiştir. Büyük ölçüde cevabını veren işletme sayısı 2, oranı ise %5'tir. Oldukça cevabını veren işletme sayısı 13, oranı ise %32,5'tir. Bir ölçüde cevabını veren işletme sayısı 19, oranı ise 47,5'tir. Sınırlı ölçüde cevabını veren işletme sayısı 6, oranı ise %15'tir. Hemen hemen hiç cevabını veren işletme sayısı 0, oranı ise %0'dır.

Çevresel belirsizlik işletmelerin karar alırken doğru kararlar almasını engelleyen tahmin edilemeyen durumlardır. İşletmelerin çevresel belirsizliği algılamaya yönelik verdikleri cevaplar sonucunda; çevreyi belirsiz kılacak konularda çoğunlukla bilgi sahibi oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu elde edilen sonuç işletmelerin çevresel belirsizliği düşük seviyede algıladıklarını göstermektedir.

5.3.4. Stratejik Yönetim İle İlgili Bulgular

5.3.4.1. Stratejik Yönetim Süreci

İşletmelerin stratejik yönetim süreci ile ilgili sorulara verdiği yanıtlar sonucu elde edilen bulgular şu şekildedir;

Soru 1: İşletmenizin belli bir misyonu ve vizyonu vardır.

Tablo 5.29. Misyon Ve Vizyon

	Firma Sayısı	%Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	2	5
Katılmıyorum	3	7,5
Fikrim Yok	3	7,5
Katılıyorum	14	35
Kesinlikle Katılıyorum	18	45
Toplam	40	100

Yukarıdaki tabloda anket çalışmasına katılan 40 işletmenin stratejik yönetim süreci çerçevesinde misyon ve vizyon durumunu algılamaya yönelik sorulan soruya verdiği cevapların oransal dağılımı verilmiştir. Kesinlikle katılmıyorum cevabını veren işletme sayısı 2, oranı ise %5'tir. Katılmıyorum cevabını veren işletme sayısı 3, oranı ise %7,5'tir. Fikrim yok cevabını veren işletme sayısı 3, oranı ise %7,5'tir. Katılıyorum cevabını veren işletme sayısı 14, oranı ise %35'tir. Kesinlikle katılıyorum cevabını veren işletme sayısı 18, oranı ise %45'tir.

Soru 2: İşletmenizin ortak amaç ve hedefi vardır.

Tablo 5.30. Ortak Amaç Ve Hedef

	Firma Sayısı	%Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	3	7,5
Katılmıyorum	2	5
Fikrim Yok	0	0
Katılıyorum	19	47,5
Kesinlikle Katılıyorum	16	40
Toplam	40	100

Yukarıdaki tabloda anket çalışmasına katılan 40 işletmenin stratejik yönetim süreci çerçevesinde ortak amaç ve hedef durumunu algılamaya yönelik sorulan soruya verdiği cevapların oransal dağılımı verilmiştir. Kesinlikle katılmıyorum cevabını veren işletme sayısı 3, oranı ise %7,5'tir. Katılmıyorum cevabını veren işletme sayısı 2, oranı ise

%5'tir. Fikrim yok cevabını veren işletme sayısı 0, oranı ise %0'dır. Katılıyorum cevabını veren işletme sayısı 19, oranı ise %47,5'tir. Kesinlikle katılıyorum cevabını veren işletmelerin sayısı 16, oranı ise %40'tır.

Soru 3: İşletmenizin stratejik amaçları üst yönetim tarafından yazılı hale getirilmiştir.

Tablo 5.31. Stratejik Amaçların Yazılı Hale Getirilme Durumu

	Firma Sayısı	%Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Katılmıyorum	12	30
Fikrim Yok	5	12,5
Katılıyorum	8	20
Kesinlikle Katılıyorum	15	37,5
Toplam	40	100

Yukarıdaki tabloda anket çalışmasına katılan 40 işletmenin stratejik yönetim süreci çerçevesinde stratejik amaçların üst yönetim tarafından yazılı hale getirilme durumunu algılamaya yönelik sorulan soruya verdiği cevapların oransal dağılımı verilmiştir. Kesinlikle katılmıyorum cevabını veren işletme sayısı 0, oranı ise %0'dır. Katılmıyorum cevabını veren işletme sayısı 12, oranı ise %30'dur. Fikrim yok cevabını veren işletmelerin sayısı 5, oranı ise %12,5'tir. Katılıyorum cevabını veren işletme sayısı 8, oranı ise %20'dir. Kesinlikle katılıyorum cevabını veren işletme sayısı 15, oranı ise %37,5'tir.

Soru 4: İşletmenizin amaçları nicel ve ölçülebilirdir.

Tablo 5.32. Amaçların Nicel Ve Ölçülebilir Olma Durumu

	Firma Sayısı	%Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	1	2,5
Katılmıyorum	4	10
Fikrim Yok	6	15
Katılıyorum	15	37,5
Kesinlikle Katılıyorum	14	35
Toplam	40	100

Yukarıdaki tabloda anket çalışmasına katılan 40 işletmenin stratejik yönetim süreci çerçevesinde amaçların nicel ve ölçülebilir olma durumunu algılamaya yönelik sorulan soruya verdiği cevapların oransal dağılımı verilmiştir. Kesinlikle katılmıyorum cevabını veren işletme sayısı 1, oranı ise %2,5'tir. Katılmıyorum cevabını veren işletme sayısı 4, oranı ise %10'dur. Fikrim yok cevabını veren işletme sayısı 6, oranı ise %15'tir.

Katılıyorum cevabını veren işletme sayısı 15, oranı ise %37,5'tir. Kesinlikle katılıyorum cevabını veren işletme sayısı 14, oranı ise %35'tir.

Soru 5: İşletme stratejiniz belirlenirken çevredeki fırsat ve tehditler incelenir.

Tablo 5.33. Çevredeki Fırsat Ve Tehditlerin İncelenme Durumu

	Firma Sayısı	%Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	2	5
Katılmıyorum	3	7,5
Fikrim Yok	0	0
Katılıyorum	20	50
Kesinlikle Katılıyorum	15	37,5
Toplam	40	100

Yukarıdaki tabloda anket çalışmasına katılan 40 işletmenin stratejik yönetim süreci çerçevesinde çevredeki fırsat ve tehditlerin incelenmesi durumunu algılamaya yönelik sorulan soruya verdiği cevapların oransal dağılımı verilmiştir. Kesinlikle katılmıyorum cevabını veren işletme sayısı 2, oranı ise %5'tir. Katılmıyorum cevabını veren işletme sayısı 3, oranı ise %7,5'tir. Fikrim yok cevabını veren işletme sayısı 0, oranı ise %0'dır. Katılıyorum cevabını veren işletme sayısı 20, oranı ise %50'dir. Kesinlikle katılıyorum cevabını veren işletme sayısı 15, oranı ise %37,5'tir.

Soru 6: İşletme stratejiniz belirlenirken rakip firma faaliyetleri incelenir.

Tablo 5.34. Strateji Belirlenirken Rakip Firma Faaliyetlerini İnceleme Durumu

	Firma Sayısı	%Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	1	2,5
Katılmıyorum	2	5
Fikrim Yok	2	5
Katılıyorum	18	45
Kesinlikle Katılıyorum	17	42,5
Toplam	40	100

Yukarıdaki tabloda anket çalışmasına katılan 40 işletmenin stratejik yönetim süreci çerçevesinde strateji belirlenirken rakip firma faaliyetlerini inceleme durumunu algılamaya yönelik sorulan soruya verdiği cevapların oransal dağılımı verilmiştir. Kesinlikle katılmıyorum cevabını veren işletme sayısı 1, oranı ise %2,5'tir. Katılmıyorum cevabını veren işletme sayısı 2, oranı ise %5'tir. Fikrim yok cevabını veren işletme sayısı 2, oranı ise %5'tir. Katılıyorum cevabını veren işletme sayısı 18,

oranı ise %45'tir. Kesinlikle katılıyorum cevabını veren işletme sayısı 17, oranı ise %42,5'tir.

Soru 7: İşletme stratejiniz belirlenirken işletmenizin güçlü ve zayıf yönleri tespit edilir.

Tablo 5.35. Strateji Belirlerken Güçlü Ve Zayıf Yönleri Tespit Etme Durumu

	Firma Sayısı	%Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	2	5
Katılmıyorum	4	10
Fikrim Yok	6	15
Katılıyorum	10	25
Kesinlikle Katılıyorum	18	45
Toplam	40	100

Yukarıdaki tabloda anket çalışmasına katılan 40 işletmenin stratejik yönetim süreci çerçevesinde strateji belirlenirken işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini tespit etme durumunu algılamaya yönelik sorulan soruya verdiği cevapların oransal dağılımı verilmiştir. Kesinlikle katılmıyorum cevabını veren işletme sayısı 2, oranı ise %5'tir. Katılmıyorum cevabını veren işletme sayısı 4, oranı ise %10'dur. Fikrim yok cevabını veren işletme sayısı 6, oranı ise %15'tir. Katılıyorum cevabını veren işletme sayısı 10, oranı ise %25'tir. Kesinlikle katılıyorum cevabını veren işletme sayısı 18, oranı ise %45'tir.

Soru 8: İşletme stratejiniz belirlenmeden önce alternatif stratejiler belirlenir.

Tablo 5.36. Strateji Belirlemeden Önce Alternatif Stratejilerin Belirlenme Durumu

	Firma Sayısı	%Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Katılmıyorum	7	17,5
Fikrim Yok	8	20
Katılıyorum	13	32,5
Kesinlikle Katılıyorum	12	30
Toplam	40	100

Yukarıdaki tabloda anket çalışmasına katılan 40 işletmenin stratejik yönetim süreci çerçevesinde strateji belirlemeden önce alternatif stratejilerin belirlenmesi durumunu algılamaya yönelik sorulan soruya verdiği cevapların oransal dağılımı verilmiştir. Kesinlikle katılmıyorum cevabını veren işletme sayısı 0, oranı ise %0'dır. Katılmıyorum cevabını veren işletme sayısı 7, oranı ise %17,5'tir. Fikrim yok cevabını

veren işletme sayısı 8, oranı ise %20'dir. Katılıyorum cevabını veren işletme sayısı 13, oranı ise %32,5'tir. Kesinlikle katılıyorum cevabını veren işletme sayısı 12, oranı ise %30'dur.

Soru 9: Alternatif stratejiler arasından uygun olan seçilir.

Tablo 5.37. Alternatif Stratejiler Arasından Uygun Olanı Seçme Durumu

	Firma Sayısı	%Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	1	2,5
Katılmıyorum	5	12,5
Fikrim Yok	7	17,5
Katılıyorum	13	32,5
Kesinlikle Katılıyorum	14	35
Toplam	40	100

Yukarıdaki tabloda anket çalışmasına katılan 40 işletmenin stratejik yönetim süreci çerçevesinde alternatif stratejiler arasında uygun olanı seçme durumunu algılamaya yönelik sorulan soruya verdiği cevapların oransal dağılımı verilmiştir. Kesinlikle katılmıyorum cevabını veren işletme sayısı 1, oranı ise %2,5'tir. Katılmıyorum cevabını veren işletme sayısı 5, oranı ise %12,5'tir. Fikrim yok cevabını veren işletme sayısı 7, oranı ise %17,5'tir. Katılıyorum cevabını veren işletme sayısı 13, oranı ise %32,5'tir. Kesinlikle katılıyorum cevabını veren işletme sayısı 14, oranı ise %35'tir.

Soru 10: İşletme stratejiniz belirlendikten sonra ilgili plan ve bütçeler yapılır.

Tablo 5.38. Strateji Belirlendikten Sonra Plan Ve Bütçe Yapma Durumu

	Firma Sayısı	%Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	2	5
Katılmıyorum	3	7,5
Fikrim Yok	4	10
Katılıyorum	17	42,5
Kesinlikle Katılıyorum	14	35
Toplam	40	100

Yukarıdaki tabloda anket çalışmasına katılan 40 işletmenin stratejik yönetim süreci çerçevesinde strateji belirlendikten sonra plan ve bütçe yapma durumunu algılamaya yönelik sorulan soruya verdiği cevapların oransal dağılımı verilmiştir. Kesinlikle katılmıyorum cevabını veren işletme sayısı 2, oranı ise %5'tir. Katılmıyorum cevabını veren işletme sayısı 3, oranı ise %7,5'tir. Fikrim yok cevabını veren işletme sayısı 4,

oranı ise %10'dur. Katılıyorum cevabını veren işletme sayısı 17, oranı ise %42,5'tir. Kesinlikle katılıyorum cevabını veren işletme sayısı 14, oranı ise %35'tir.

Soru 11: İşletmenize, çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili sistematik izleme, analiz ve tahmin yapılır.

Tablo 5.39. Çevresel Faktörlerin Etkileri İle İlgili Sistematik İzleme, Analiz Ve Tahmin Yapma Durumu

	Firma Sayısı	%Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	1	2,5
Katılmıyorum	6	15
Fikrim Yok	5	12,5
Katılıyorum	20	50
Kesinlikle Katılıyorum	8	20
Toplam	40	100

Yukarıdaki tabloda anket çalışmasına katılan 40 işletmenin stratejik yönetim süreci çerçevesinde çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili sistematik izleme, analiz ve tahmin yapma durumunu algılamaya yönelik sorulan soruya verdiği cevapların oransal dağılımı verilmiştir. Kesinlikle katılmıyorum cevabını veren işletme sayısı 1, oranı ise %2,5'tir. Katılmıyorum cevabını veren işletme sayısı 6, oranı ise %15'tir. Fikrim yok cevabını veren işletme sayısı 5, oranı ise %12,5'tir. Katılıyorum cevabını veren işletme sayısı 20, oranı ise %50'dir. Kesinlikle katılıyorum cevabını veren işletme sayısı 8, oranı ise %20'dir.

Soru 12: İşletmenizin organizasyonel yapısı seçilen stratejiye uygun hale getirilir.

Tablo 5.40. Organizasyonel Yapının Seçilen Stratejiye Uygun Hale Getirilmesi Durumu

	Firma Sayısı	%Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	2	5
Katılmıyorum	5	12,5
Fikrim Yok	5	12,5
Katılıyorum	18	45
Kesinlikle Katılıyorum	10	25
Toplam	40	100

Yukarıdaki tabloda anket çalışmasına katılan 40 işletmenin stratejik yönetim süreci çerçevesinde organizasyonel yapının seçilen stratejiye uygun hale getirilmesi durumunu algılamaya yönelik sorulan soruya verdiği cevapların oransal dağılımı verilmiştir. Kesinlikle katılmıyorum cevabını veren işletme sayısı 2, oranı ise %5'tir. Katılmıyorum cevabını veren işletme sayısı 5, oranı ise %12,5'tir. Fikrim yok cevabını veren işletme

sayısı 5, oranı ise % 12,5'tir. Katılıyorum cevabını veren işletme sayısı 18, oranı ise %45'tir. Kesinlikle katılıyorum cevabını veren işletme sayısı 10, oranı ise %25'tir.

Soru 13: İşletmenizde uygulanan stratejilerin sonuçları ve etkinliği değerlendirilir.

Tablo 5.41. Uygulanan Stratejilerin Sonuçlarının Ve Etkinliğinin Değerlendirilmesi Durumu

	Firma Sayısı	%Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	1	2,5
Katılmıyorum	6	15
Fikrim Yok	4	10
Katılıyorum	16	40
Kesinlikle Katılıyorum	13	32,5
Toplam	40	100

Yukarıdaki tabloda anket çalışmasına katılan 40 işletmenin stratejik yönetim süreci çerçevesinde uygulanan stratejilerin sonuçlarının ve etkinliğinin değerlendirilmesi durumunu algılamaya yönelik sorulan soruya verdiği cevapların oransal dağılımı verilmiştir. Kesinlikle katılmıyorum cevabını veren işletme sayısı 1, oranı ise %2,5'tir. Katılmıyorum cevabını veren işletme sayısı 6, oranı ise %15'tir. Fikrim yok cevabını veren işletme sayısı 4, oranı ise %10'dur. Katılıyorum cevabını veren işletme sayısı 16, oranı ise %40'tir. Kesinlikle katılıyorum cevabını veren işletme sayısı 13, oranı ise %32,5'tir.

Genel olarak stratejik yönetim sürecinin işletmeler tarafından nasıl algılandığını anlamaya yönelik sorulan sorular neticesinde elde edilen bulgular stratejik yönetimin işletmeler tarafından yüksek oranda algılandığını göstermiştir. İşletmeler; vizyon, misyon, ortak amaç ve hedef, strateji oluştururken fırsat ve tehditleri dikkate alma, stratejiler ve alternatif stratejiler konusunda yüksek oranda stratejik yönetim algısına sahiptirler.

5.3.4.2. Ekonomik Çevre Unsurları

Bu bölümde stratejik yönetim çerçevesinde genel çevre unsurlarından ekonomik çevre unsurunun işletmeler için fırsat ve tehdit oluşturma durumu analiz edilmiştir. İşletmelerin; enflasyon, faiz oranları, vergiler, merkez bankası politikaları, dış ticaret ödemeler dengesi, ithalat ve ihracat oranları, ekonomik büyüme, küreselleşme ve tekelleşme, yatırım teşvik ve alanları gibi ekonomik çevre unsurlarını fırsat ve tehdit açısından değerlendirmeleri istenmiştir.

Tablo 5.42. Ekonomik Çevre Faktörlerinin İşletmeye Etkisi

	Önemli Ölçüde Fırsat Sağlar %	Kısmen Fırsat Sağlar %	Fikrim Yok %	Kısmen Tehdit Oluşturur %	Önemli Ölçüde Tehdit Oluşturur %	Toplam %
Enflasyon	2,5	0	10	45	42,5	100
Faiz Oranları	2,5	2,5	5	30	60	100
Vergiler	5	7,5	12,5	37,5	37,5	100
Merkez Bankası Politikaları	7,5	2,5	20	42,5	27,5	100
Dış Ticaret Ödemeler Dengesi	2,5	5	35	42,5	15	100
İhracat Ve İthalat Oranları	10	12,5	30	25	22,5	100
Ekonomik Büyüme	47,5	22,5	7,5	15	7,5	100
Küreselleşme Ve Tekelleşme Eğilimleri	12,5	5	25	27,5	30	100
Yatırım Teşvik Alanları Ve Oranları	37,5	30	12,5	12,5	7,5	100

Yukarıdaki tabloda anket çalışmasına katılan 40 işletmenin ekonomik çevre unsurunun işletme açısından fırsat ve tehdit çerçevesinde değerlendirilmesinin oransal dağılımı verilmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda; enflasyon, faiz oranları, vergiler ve merkez bankası politikalarını işletmeler yüksek oranla tehdit olarak değerlendirilmiştir. Ekonomik büyüme, yatırım teşvik alanları ve oranları ise işletmeler tarafından yüksek oranla fırsat olarak değerlendirilmiştir. Dış ticaret ödemeler dengesi, ithalat ve ihracat oranları, küreselleşme ve tekelleşme eğilimleri ise işletmelerin durumsallığına göre fırsat veya tehdit olarak değerlendirilmiştir. Çoğu işletmeler bu üç ekonomik unsur için fikrim yok cevabını vermiştir.

5.3.4.3. Teknolojik Çevre Unsuru

Bu bölümde stratejik yönetim çerçevesinde genel çevre unsurlarından teknolojik çevre unsurunun işletmeler için fırsat ve tehdit oluşturma durumu analiz edilmiştir. İşletmelerin; endüstrideki teknolojik değişim hızı, sanayide makineleşme ve otomasyon, üretim faktörleri teknolojisi ve değişim, ikame mal teknolojisi ve yoğunluğu, ar-ge yoğunluğu gibi teknolojik çevre unsurlarını fırsat ve tehdit açısından değerlendirilmeleri istenmiştir.

Tablo 5.43. Teknolojik Çevre Faktörlerinin İşletmeye Etkisi

	Önemli Ölçüde Fırsat Sağlar %	Kısmen Fırsat Sağlar %	Fikrim Yok %	Kısmen Tehdit Oluşturur %	Önemli Ölçüde Tehdit Oluşturur %	Toplam %
Endüstrideki Teknolojik Değişim Hızı	42,5	35	10	12,5	0	100
Sanayide Makineleşme Ve Otomasyon	50	35	10	5	0	100
Üretim Faktörleri Teknolojisi Ve Değişim	50	35	12,5	2,5	0	100
İkame Mal Teknolojisi Ve Yoğunluğu	27,5	45	20	5	2,5	100
Ar-Ge Yoğunluğu	40	35	20	5	0	100

Yukarıdaki tabloda anket çalışmasına katılan 40 işletmenin teknolojik çevre unsurunun işletme açısından fırsat ve tehdit çerçevesinde değerlendirilmesinin oransal dağılımı verilmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda; endüstrideki teknolojik değişim hızı, sanayide makineleşme ve otomasyon, üretim faktörleri teknolojisi ve değişim, ikame mal teknolojisi ve yoğunluğu, ar-ge yoğunluğu işletmeler açısından fırsat olarak değerlendirilmiştir. Genel olarak teknolojik çevre işletmeler açısından fırsat olarak değerlendirilmektedir.

5.3.4.4. Sosyo-Kültürel Çevre Unsuru

Bu bölümde stratejik yönetim çerçevesinde genel çevre unsurlarından sosyo-kültürel çevre unsurunun işletmeler için fırsat ve tehdit oluşturma durumu analiz edilmiştir. İşletmelerin; sosyal değerlerdeki değişimler, çalışanların dünya görüşü ve değerleri, gelir dağılımındaki gelişmeler, yaş dağılımındaki değişimler, kültür değişimine bağlı müşteri ve çalışan tutum ve davranışları gibi sosyo-kültürel çevre unsurlarını fırsat ve tehdit açısından değerlendirmeleri istenmiştir.

Tablo 5.44. Sosyo-Kültürel Çevre Faktörlerinin İşletmeye Etkisi

	Önemli Ölçüde Fırsat Sağlar %	Kısmen Fırsat Sağlar %	Fikrim Yok %	Kısmen Tehdit Oluşturur %	Önemli Ölçüde Tehdit Oluşturur %	Toplam %
Sosyal Değerlerdeki Değişimler	10	35	40	15	0	100
Çalışanların Dünya Görüşü Ve Değerleri	20	45	22,5	12,5	0	100
Gelir Dağılımındaki Değişmeler	25	37,5	17,5	12,5	7,5	100
Yaş Dağılımındaki Değişmeler	15	37,5	30	12,5	5	100
Kültür Değişimine Bağlı Müşteri Ve Çalışan Tutum Ve Davranışları	12,5	35	20	22,5	10	100

Yukarıdaki tabloda anket çalışmasına katılan 40 işletmenin sosyo-kültürel çevre unsurunun işletme açısından fırsat ve tehdit çerçevesinde değerlendirilmesinin oransal dağılımı verilmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda; çalışanların dünya görüşü ve değerleri, gelir dağılımındaki değişmeler işletmeler açısından düşük bir oranla fırsat olarak değerlendirilmiştir. Sosyal değerlerdeki değişimler, yaş dağılımındaki değişimler, kültür değişimine bağlı müşteri ve çalışan tutum ve davranışları işletmeler açısından birbirine yakın oranlarda hem fırsat hem de tehdit olarak değerlendirilmiştir. Bu üç unsur hakkında fikrim yok cevabını veren işletme sayısı fırsat ve tehdit cevabına yakın bir orandadır. Genel olarak sosyo-kültürel çevre işletmeler açısından ne tam bir tehdit ne de tam bir fırsat unsuru olarak değerlendirilmemiştir.

5.3.4.5. Politik Ve Yasal Çevre Unsuru

Bu bölümde stratejik yönetim çerçevesinde genel çevre unsurlarından politik ve yasal çevre unsurunun işletmeler için fırsat ve tehdit oluşturma durumu analiz edilmiştir. İşletmelerin; siyasi eğilimdeki değişimler, uluslar arası anlaşmalar, bölgesel gerginlik ve terör, çalışma hayatını düzenleyici kurumlar, seçimler, mülkiyet kavramı, sosyal sigorta mevzuatı gibi politik ve yasal çevre unsurlarını fırsat ve tehdit açısından değerlendirmeleri istenmiştir.

Tablo 5.45. Politik Ve Yasal Çevre Faktörlerinin İşletmeye Etkisi

	Önemli Ölçüde Fırsat Sağlar %	Kısmen Fırsat Sağlar %	Fikrim Yok %	Kısmen Tehdit Oluşturur %	Önemli Ölçüde Tehdit Oluşturur %	Toplam %
Siyasi Eğilimdeki Değişimler	2,5	17,5	22,5	37,5	20	100
Uluslar Arası Anlaşmalar	20	35	27,5	12,5	5	100
Bölgesel Gerginlik Ve Terör	5	2,5	10	25	57,5	100
Çalışma Hayatını Düzenleyici Kurumlar	12,5	50	25	12,5	0	100
Seçimler	5	15	22,5	42,5	15	100
Mülkiyet Kavramı	10	25	55	7,5	2,5	100
Sosyal Sigorta Mevzuatı	2,5	37,5	37,5	17,5	5	100

Yukarıdaki tabloda anket çalışmasına katılan 40 işletmenin politik ve yasal çevre unsurunun işletme açısından fırsat ve tehdit çerçevesinde değerlendirilmesinin oransal dağılımı verilmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda bölgesel gerginlik ve terör yüksek oranda işletmeler için tehdit olarak değerlendirilmiştir. Siyasi eğilimdeki değişimler, uluslararası anlaşmalar, çalışma hayatını düzenleyici kurumlar, seçimler, sosyal sigorta mevzuatı işletmeler açısından hem fırsat hem de tehdit olarak değerlendirilmiştir. Mülkiyet kavramı hakkında işletmeler ciddi bir oranda fikrim yok cevabını vermiştir.

5.3.4.6. Rakipler

Bu bölümde stratejik yönetim çerçevesinde sektör(iş çevresi) çevresi unsurlarından rakiplerin işletmeler için fırsat ve tehdit oluşturma durumu analiz edilmiştir. İşletmelerin; rakiplerin ürün farklılaşmaları, rakiplerin pazar payını kontrolü, rakiplerin pazara giriş çıkışları, pazardaki rakip sayısı ve büyüklüğü, rekabet durumu gibi rakiplere ilişkin unsurların fırsat ve tehdit açısından değerlendirmeleri istenmiştir.

Tablo 5.46. Rakiplerin İşletmeye Etkisi

	Önemli Ölçüde Fırsat Sağlar %	Kısmen Fırsat Sağlar %	Fikrim Yok %	Kısmen Tehdit Oluşturur %	Önemli Ölçüde Tehdit Oluşturur %	Toplam %
Rakiplerin Ürün Farklılaştırmaları	5	30	2,5	50	12,5	100
Rakiplerin Pazar Payını Kontrolü	10	5	2,5	57,5	25	100
Rakiplerin Pazara Giriş Çıkışları	10	25	7,5	47,5	10	100
Pazardaki Rakip Sayısı Ve Büyüklüğü	7,5	12,5	2,5	52,5	25	100
Rekabet Durumu	17,5	32,5	2,5	35	12,5	100

Yukarıdaki tabloda anket çalışmasına katılan 40 işletmenin rakiplerin işletme açısından fırsat ve tehdit çerçevesinde değerlendirilmesinin oransal dağılımı verilmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda; rakiplerin ürün farklılaştırması, rakiplerin pazar payını kontrolü, rakiplerin pazara giriş çıkışları, pazardaki rakip sayısı ve büyüklüğü işletmeler açısından tehdit olarak değerlendirilmiştir. Rekabet durumu ise işletmeler açısında hem fırsat hem de tehdit olarak değerlendirilmiştir.

5.3.4.7. Müşteriler

Bu bölümde stratejik yönetim çerçevesinde sektör(iş çevresi) çevresi unsurlarından müşterilerin işletmeler için fırsat ve tehdit oluşturma durumu analiz edilmiştir. İşletmelerin; kalite, fiyatlar, kredili satışlar, ürün garantisi, tanınırlık, ürünün bulunurluğu gibi müşterilere ilişkin unsurların fırsat ve tehdit açısından değerlendirmeleri istenmiştir.

Tablo 5.47. Müşterilerin İşletmeye Etkisi

	Önemli Ölçüde Fırsat Sağlar %	Kısmen Fırsat Sağlar %	Fikrim Yok %	Kısmen Tehdit Oluşturur %	Önemli Ölçüde Tehdit Oluşturur %	Toplam %
Kalite	82,5	15	2,5	0	0	100
Fiyatlar	60	25	0	12,5	2,5	100
Kredili Satışlar	30	45	10	12,5	2,5	100
Ürün Garantisi	65	22,5	12,5	0	0	100
Tanınmışlık	75	20	5	0	0	100
Ürünün Bulunurluğu	77,5	12,5	10	0	0	100

Yukarıdaki tabloda anket çalışmasına katılan 40 işletmenin müşterilerin işletme açısından fırsat ve tehdit çerçevesinde değerlendirilmesinin oransal dağılımı verilmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda; kalite, fiyatlar, kredili satışlar, ürün garantisi, tanınmışlık, ürünün bulunurluğu işletmeler açısından fırsat olarak değerlendirilmiştir.

5.3.4.8. İşletme İçi Faktörler

Bu bölümde stratejik yönetim çerçevesinde işletmenin iç çevresi unsurlarının işletmeler için fırsat ve tehdit oluşturma durumu analiz edilmiştir. İşletmelerin; işletme yaşı ve kültürü, kısa ve uzun vadeli finans imkanları, liderlik anlayışı, ödüllendirme ve motivasyon etkinliği, mal ve hizmet kalitesi ve fiyatı, kararlara katılım derecesi, bilgi akışı ve haberleşme düzeyi, satıcılarla uzun vadeli iyi ilişkiler, yetki ve sorumluluk dağılımı gibi işletme içi unsurların fırsat ve tehdit açısından değerlendirmeleri istenmiştir.

Tablo 5.48. İşletme İçi Faktörlerin İşletmeye Etkisi

	Önemli Ölçüde Fırsat Sağlar %	Kısmen Fırsat Sağlar %	Fikrim Yok %	Kısmen Tehdit Oluşturur %	Önemli Ölçüde Tehdit Oluşturur %	Toplam %
İşletme Yaşı Ve Kültürü	65	27,5	5	2,5	0	100
Kısa Ve Uzun Vadeli Finans İmkânları	62,5	27,5	10	0	0	100
Liderlik Anlayışı	67,5	20	7,5	5	0	100
Ödüllendirme Ve Motivasyon Etkinliği	65	27,5	5	2,5	0	100
Mal Ve Hizmet Kalitesi Ve Fiyatı	80	15	2,5	2,5	0	100
Kararlara Katılım Derecesi	42,5	45	7,5	5	0	100
Bilgi Akışı Ve Haberleşme Düzeyi	57,5	35	2,5	5	0	100
Satıcılarla Uzun Vadeli İyi İlişkiler	77,5	15	7,5	0	0	100
Yetki Ve Sorumluluk Dağılımı Uygunluğu	62,5	32,5	5	0	0	100

Yukarıdaki tabloda anket çalışmasına katılan 40 işletmenin işletme içi faktörlerin işletme açısından fırsat ve tehdit çerçevesinde değerlendirilmesinin oransal dağılımı verilmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda; işletme yaşı ve kültürü, kısa ve uzun vadeli finans imkanları, liderlik anlayışı, ödüllendirme ve motivasyon etkinliği, mal ve hizmet kalitesi, kararlara katılım derecesi, bilgi akışı ve haberleşme düzeyi, satıcılarla uzun vadeli iyi ilişkiler, yetki ve sorumluluk dağılımı uygunluğu işletmeler açısından fırsat olarak değerlendirilmiştir.

BÖLÜM 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada durumsallık yaklaşımı ve stratejik yönetim birer farklı değişken olarak incelenip aralarında ilişki kurulmak istenmiştir.

Durumsallık yaklaşımı organizasyon yönetim teorileri içerisinde her zaman ve her koşulda geçerli bir organizasyon yapısı olmadığı fikrini savunmuştur. Durumsallık yaklaşımı kendinden önce ileri sürülen teorileri reddetmeden en iyi organizasyon yapısını bulmak için çalışmalar yapmıştır. Durumsallık yaklaşımı işletmelerin organizasyon yapısını ve teknoloji ile ilişkisini; çevrenin karmaşıklık, değişkenlik ve belirsizlik boyutlarıyla incelemiştir. Aynı zamanda işletmenin durumunu belirlemek için faaliyette bulunduğu çevreyi genel çevre ve işletme çevresi olarak iki başlık altında incelemiştir. Durumsallık yaklaşımı ile ilgili ilk çalışma Woodward tarafından İngiltere’de yapılmıştır. Woodward yaptığı çalışmada ekonomik yapıyla organizasyon yapısı arasındaki başarı ilişkisini incelemiştir.

Burns-Stalker çalışması, Lawrence –Lorsch çalışması, Emery-Trist çalışması, James Thompson çalışması ve Robert Duncan çalışması durumsallık yaklaşımı çerçevesinde çevre ile ilgili yapılmış çalışmalardır. Bu yapılan çalışmalarda organizasyon yapısı ile çevre arasındaki ilişki ve çevre koşullarının organizasyon yapısına olan etkileri araştırılmıştır.

Woodward araştırması, Aston Grubu araştırması, Tavistock Enstitüsü çalışmaları, Charles Perrow’un rutin ve rutin olmayan iş sınıflaması ve James Thompson’un temel teknolojiler sınıflaması çalışmaları durumsallık yaklaşımı çerçevesinde organizasyon yapısı ve teknoloji ile ilgili yapılan çalışmalardır. Bu yapılan çalışmaların ortak özelliği işletmelerin kullandıkları teknoloji ve organizasyon yapısı arasındaki ilişkiyi incelemiş olmasıdır. Yapılan çalışmalar sonucunda teknoloji ile organizasyon yapısı arasında bir bağ kurulmaya çalışılmıştır.

Stratejik yönetim de durumsallık yaklaşımı gibi organizasyonların çevresi ile ilişkilerini dikkatle incelemiş ve arasındaki ilişkiyi analiz etmiştir. Stratejik yönetim

organizasyonların çevre ile ilişkisinin yanında işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli faaliyetlerin yapılması, yeniden düzenlenmesi ve ihtiyaç duyulan kaynakların uzun vadede etkili ve verimli kullanmak için dağıtılması gibi faaliyetlerle de ilgilenmiştir.

Modern yönetim yaklaşımlarından olan durumsallık yaklaşımı çevreyi analitik metotlarla inceler. Bu inceleme sonucunda çevresel faktörleri ve konumlarından dolayı her işletme için tek bir çözüm olmadığı fikrini savunur. Durumsallık yaklaşımı tarafından ileri sürülen bu düşünce stratejik yönetim tarafından da kabul görmüştür. Bu düşünceyi kabul eden bazı düşünürler çevresel faktörlerin ve konumların stratejik süreç ve seçimleri etkilediği fikrini savunmuştur.

Durumsallık yaklaşımı ve stratejik yönetim ile ilgili yapılan çalışmalardan biri Ansoff: çevre değişim yaklaşımlarıdır. Bu çalışmada çevrenin karmaşıklığı beş düzeyde tanımlanmıştır. Bu tanımlanan düzeylerdeki çevre koşullarına göre işletme stratejilerinin etkilendiği fikri savunulmuştur.

Durumsallık yaklaşımı ve stratejik yönetim ile ilgili yapılan bir diğer çalışma; Mintzberg: belirsiz çevrelerde oluşan stratejilerdir. Bu çalışmada gelecek stratejilerinin işletmenin mevcut durumuna göre belirlenemeyeceği fikri savunulmuştur. İşletmelerin gelecekte nasıl bir çevreyle karşılaşacağı ve çevresel belirsizliğin durumunun ne olacağı tahmin edilemeyeceği savunulmuştur.

Durumsallık yaklaşımı ve stratejik yönetim ile ilgili yapılan bir diğer çalışma D'aveni: yüksek belirsizlik ve aşırı rekabet durumlarında stratejik manevralar modelidir. Bu çalışmada çevresel belirsizliğin ve aşırı rekabetin işletme stratejilerini etkilediği fikri savunulmuştur.

Durumsallık yaklaşımı ve stratejik yönetim temel alınarak yapılan çalışmada işletmelerin genel ve faaliyet çevresi; karmaşıklık, değişkenlik ve belirsizlik boyutlarında incelenmiştir. İşletmelerin çevresel karmaşıklığı algılamaya yönelik sorulara verdiği cevaplardan elde edilen bulgular; işletmelerin genel ve faaliyet çevresinin karmaşık olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada herhangi bir sektör ve faaliyet alanı gözetmeksizin yapıldığı için çevresel karmaşıklık sonucu Türkiye'de faaliyet gösteren bütün işletmeler için bir anlam ifade etmektedir. İşletmeler geleceklerini ilgilendiren bir karar alırken genel çevre ve faaliyet çevresi unsurlarından ne kadar fazla sayıda unsuru dikkate alırsa çevre o kadar karmaşık demektir.

Durumsallık yaklaşımı ve stratejik yönetim açısından da bu çevresel boyut işletme yönetim tarzının ve stratejisinin belirlenmesi için önemli bir referanstır.

Durumsallık yaklaşımı ve stratejik yönetim temel alınarak yapılan çevresel değişkenliği algılamaya yönelik çalışma sonucunda işletmelerin çevresel değişkenliği; ürün piyasa fiyatı, sektöre yeni giren işletme sıklığı, rakiplerin davranışları, müşterilerin davranışları ve işletme genel çevresinde yüksek algıladığı sonucuna ulaşılmıştır. Teknolojik yenilik, yeni ürün ve devletin sektöre yönelik kararlar alma unsurlarında değişkenliğin daha düşük seviyede algılandığı görülmüştür. Teknolojik yenilik ve yeni ürün unsurlarındaki değişimin diğer unsurlardan daha düşük seviyede algılanması işletmeler açısından düşündürücüdür. Teknolojik yenilik, yeni ürün ve devletin sektöre yönelik kararlar almasındaki düşük değişim seviyesi işletme yönetimlerinin daha kolay kararlar almasına yardımcı olacaktır.

Durumsallık yaklaşımı ve stratejik yönetim temel alınarak yapılan çalışmada çevresel belirsizliğin işletmeler tarafından algısının düşük seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çevresel belirsizlik işletmelerin gelecek kararlarını alırken doğru kararlar vermesini engelleyen bir durumdur. Durumsallık yaklaşımı ve stratejik yönetim alanında çalışma yapan bazı düşünürler çevresel belirsizliğin seviyesine göre işletmelerin yönetimlerini şekillendireceğini savunur. Çevresel belirsizlik işletme yönetimi açısından önemli bir unsurdur. Belirsizliğin işletmeler tarafından düşük seviyede algılanması işletmelerin karar alırken ve aldıkları kararları uygularken daha iyi sonuçlar elde edeceğini gösterir.

Durumsallık yaklaşımı ve stratejik yönetim temel alınarak hazırlanan bu çalışmada stratejik yönetimin işletmelerdeki algısını ve uygulamasını görmek için işletmeler bazı sorular sorulmuştur. Stratejik yönetimin algısını ölçmeye yönelik sorulara verilen cevaplar sonucunda işletmelerin büyük bir çoğunluğunun stratejik yönetim süreci faaliyetlerini işletmelerinde uyguladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Durumsallık yaklaşımı ve stratejik yönetim temel alınarak yapılan bu çalışmada durumsallık yaklaşımı çerçevesinde işletmenin genel çevresi ve faaliyet çevresi unsurları ile ilgili karmaşıklık, değişkenlik ve belirsizlik boyutlarında durum belirlemesi yapılmıştır. Stratejik yönetim çerçevesinde ise işletme genel çevresi ve faaliyet çevresi unsurları ile ilgili fırsat ve tehdit boyutlarında durum belirlemesi yapılmıştır.

İşletmelerin; ekonomik çevre, teknolojik çevre, sosyo-kültürel çevre, politik ve yasal çevre, rakipler, müşteriler ve işletme içi faktörler gibi unsurların bazı özelliklerini fırsat

ve tehdit boyutlarında değerlendirmeleri istenmiştir. Elde edilen bulgular genel evre ve faaliyet çevresi unsurlarının sahip olduğu alt unsurların bazılarının işletmeler açısından fırsat bazılarının ise tehdit olarak değerlendirildiğini göstermiştir. Fırsat ve tehdit boyutlarında yapılan çalışmada teknoloji ve teknolojik yenilikler işletmeler açısından fırsat olarak görülmüştür. İşletmelerin sosyo-kültürel alanda fırsat ve tehdit boyutlarında kesin bir yargıya sahip olmadıkları görülmüştür. Politik ve yasal çevrede bölgesel gerginlik ve terör unsurlarının yüksek oranda tehdit olarak görüldüğü dikkat çekmiştir. İşletmeler rakiplerini tehdit rekabet durumunu ise fırsat olarak değerlendirmişlerdir. İşletmeler müşterilere yönelik unsurları ve işletme içi unsurları fırsat olarak değerlendirmişlerdir.

Tez çalışmasının literatür kısmında açıklaması yapılan işletmenin genel çevresi ve faaliyet çevresi sahip olduğu dinamiklerle işletme çevresini karmaşık, değişken ve belirsiz hale getirebilir. Aynı zamanda işletme genel çevresi ve faaliyet çevresi sahip olduğu dinamiklerle işletmeler için fırsat ve tehdit olabilir. İşletmelerin yönetim yapısını belirlerken ve gelecek kararlarını alırken rakiplerine rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için durumsallık yaklaşımı ve stratejik yönetimin ileri sürdüğü fikirleri dikkate alması ve işletmenin genel çevresini ve faaliyet çevresini hem belirsizlik, karmaşıklık ve değişkenlik boyutlarında hem de fırsat ve tehdit boyutlarında değerlendirmesi işletme için fayda sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

Kitaplar:

- [1] Akat, İ., Budak, G., Budak, G., (1997), “*İşletme Yönetimi*”, İzmir, Türkiye, 102
- [2] Akbaş, F., (2011), “*Adım Adım Sistem Kurma*” Sistem Kurma.Com, Türkiye, 91
- [3] Akgemci, T., (2008), “*Stratejik Yönetim*”, Gazi Kitabevi, Ankara, Türkiye, 126-153
- [4] Ataman, G., (2002), *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitap Evi, İstanbul, Türkiye, 140-156
- [5] Bakan, İ., Paksoy, M., (2013), “*Yönetim Ve Organizasyon*”, Lisans Yayıncılık, İstanbul, Türkiye, 60-94
- [6] Bakan, İ., (2004) “*Çağdaş Yönetim Yaklaşımları (İlkeler, Kavramlar Ve Yaklaşımlar)*”, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, Türkiye, 3
- [7] Bakoğlu, R., (2010), “*Çağdaş Stratejik Yönetim*”, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, Türkiye, 124-133
- [8] Balçık, B., (2002), “*İşletme Yönetimi*”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Türkiye, 72-73
- [9] Başaran, İ. E., (2000) “*Yönetim*” , Feryal Matbaası, Ankara, Türkiye, 35
- [10] Barutçugil, İ., (2013), “*Stratejik Yönetim*”, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, Türkiye, 141-149
- [11] Betz, F., (2010), “*Yönetim Stratejisi*”, (Şensoy, Ü.), Tübitak Bilim Kitapları, Ankara, Türkiye, 51-56
- [12] Birdal, İ., Aydemir, N., (1992), “*Yönetim Teorileri*”, Sistem Yayıncılık Ve Matbaacılık, İstanbul, Türkiye, 37-38
- [13] Budak, G., Budak, G., (2013), “*İşletme Yönetimi*”, Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, İzmir, Türkiye, 103
- [14] Can, H., Tuncer, D., Ayhan, D. Y., (1999), “*Genel İşletmecilik Bilgileri*”, Siyasal Kitabevi, Ankara, Türkiye, 41-45

- [15] Can, H.,Tuncer, D.,Ayhan, D. Y., (1996), “*Genel İşletmecilik Bilgileri*”, Siyasal Kitabevi, Ankara , Türkiye, 115
- [16] Çetin, C., (2014), “*Temel İşletmeciliğe Giriş*” , Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, Türkiye, 14-15
- [17] Çomaklı, Ş. E., Ekici, K. M., Şahım, T. Z., (2007), “*Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim*”, A-C Yayınevi, Ankara, Türkiye, 63-65
- [18] Dalay, İ.,(2002), “*Temel İşletmecilik Bilgileri,(Genel Kavramlar-Kuruluş)*”, Sakarya Kitabevi, Sakarya, Türkiye, 55
- [19] Dinçer, Ö., Fidan, Y.,(1996), “*İşletme Yönetimi*”, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, Türkiye, 189
- [20] Dinçer, Ö., (2004), “*Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*”, Beta Basım Yayım Dağıtım , İstanbul, Türkiye, 17-147
- [21] Drucker, P.,F., (2012), “*Yönetim*”, (Gülfidan, İ.), Optimist Yayınları, İstanbul, Türkiye, 99
- [22] Efil , İ.,(2006), “*İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon*” , Alfa Akademi, Bursa, Türkiye, 100
- [23] Erdoğan, Z., (2014), “*Pazarlama*”, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, Türkiye.93
- [24] Eren, E., (2001), “*Yönetim Ve Organizasyon*”, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, Türkiye, 72-74
- [25] Eren, E., Timur, N., (2006), “*Stratejik Yönetim*” Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Yayınları, Eskişehir, Türkiye, 5-10
- [26] Eren, E., (1990), “*İşletmelerde Stratejik Planlama Ve Yönetim*”, Küre Ajans, İstanbul, Türkiye, 13
- [27] Ertuna, Ö., (2008), “*Stratejik Yönetim*”, Okan Üniversitesi Yayınları, İstanbul, Türkiye, 99-102
- [28] Ertürk, M.,(2001), “*İşletme Biliminin Temel İlkeleri*” , Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, Türkiye, 43-103
- [29] Ertürk, M., (2000) , “*İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon*”, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, Türkiye, 43
- [30] Genç, N., (2010), “*Meslek Yüksek Okulları İçin Yönetim Ve Organizasyon*”, Seçkin Yayıncılık, Ankara, Türkiye, 41-49

- [31] Hitt, A.H., Ireland, R.D., Hoskisson, R.E., (2001), *“Strategic Management Competitiveness And Globalization”*, South-Western College Publishing, ABD, 74-117
- [32] Higgins, J.M., Vincze, J.W., (1989), *“Strategic Management Text And Cases”*, The Dryden Press, ABD, 138-139
- [33] Kevük, M., Kevük, S.,(2008), *“İşletme Yönetimi”*, Gazi Kitabevi., Ankara, Türkiye,42
- [34] Koçel, T., (2014), *“İşletme Yöneticiliği”*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, Türkiye, 345-377
- [35] Koçer, S., (2016), *“Yönetim Stratejileri”*, Umuttepe Yayınları, Kocaeli, Türkiye, 40-63
- [36] Köse, A.,(2008), *“Stratejik Yönetim”*, Kumsaati Yayın Dağıtım, İstanbul, Türkiye, 89
- [37] Kumkale, İ.,(2008) *” Genel İşletme”* , Murathan Yayınevi Ve Dağıtım, Trabzon,Türkiye, 27
- [38] Miller, A., (1998), *“Strategic Management”*, McGraw-Hill Companies, ABD, 48
- [39] Mutlu, C. E., (1999), *“Uluslararası İşletmecilik”*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, Türkiye, 52
- [40] Okumuş, F., Koyuncu, M., Günlü, E., (2012), *“İşletmelerde Stratejik Yönetim”*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, Türkiye, 70-127
- [41] Özalp, İ.,(2010), *“İşletme Yönetimi”*, Nisan Kitabevi Yayınları, Eskişehir, Türkiye,127-231
- [42] Özelmas Karpuzoğlu, E., (2010), *“Kurumsal Yönetişimde Yönetim Kurulu”*, Hayat Yayın Grubu, İstanbul, Türkiye, 230-264
- [43] Özer, M.A.,(2014), *“ Kamu Ve Özel Sektör İçin Yönetim Sözlüğü”* , Adalet Yayınevi, Ankara ,Türkiye, 479
- [44] Özgen, H.,Öztürk, A.,Yalçın A.,(2005),” *Temel İşletmecilik Bilgisi”*, , Nobel Kitabevi, Adana ,Türkiye, 11
- [45] Öztürk, M.,(2003), *“İşletme Ve Yönetim (Fonksiyonları Açısından)”*, Papatya Yayıncılık, İstanbul, Türkiye, 149
- [46] Pitts, A.R., Lei, D., (1996), *”Strategic Management Building And Sustaining Competitive Advantage”* , West Publishing Company, ABD, 33-35

- [47] Sabuncuoğlu, Z., Tokol, T., (2001), ‘‘ *İşletme* ’’, Ezgi Yayınları, Bursa, Türkiye, 50
- [48] Sökmen, A.,(2010), ‘‘ *Yönetim Ve Organizasyon* ’’, Detay Anatolia Akademik Yayıncılık, Ankara, Türkiye, 50-80
- [49] Tengilimoğlu, D., Atilla, A.,Bektaş, M., (2009)‘‘ *İşletme Yönetim* ’’, Seçkin Yayıncılık ,Ankara, Türkiye. 75
- [50] Tuncer, D.,Ayhan, D.Y., Varoğlu D., (2007)‘‘ *Genel İşletmecilik Bilgileri* ’’, Siyasal Kitap Evi, Ankara 2007, 41-50
- [51] Tuncer, D.,Ayhan, D.Y., Varoğlu D.,(2013) ‘‘ *Genel İşletmecilik Bilgileri* ’’, Siyasal Kitap Evi, Ankara, Türkiye, 47-50
- [52] Tokat, B.,Şerbetçi, D., (2001), ‘‘ *İşletmecilik Bilgisi* ’’, Avcı Ofset, İstanbul, Türkiye, 45
- [53] Ülgen, H.,Mirze, S.K., (2013), ‘‘ *İşletmelerde Stratejik Yönetim* ’’, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, Türkiye, 27-439
- [54] Ünsalan, E.,Şimşeker, B., (2008) , ‘‘ *Temel İşletmecilik Bilgileri* ’’, Detay Yayıncılık, Ankara ,Türkiye, 24-27
- [55] Yaman, Ö.,(2012), ‘‘ *Meslek Yüksek Okulları İçin İşletme Yönetimi-1* ’’, İstanbul Gelişim Üniversitesi Yayınları, İstanbul ,Türkiye, 41
- [56] Yazgan, T.,(2011), ‘‘ *Stratejik Yönetim* ’’, Etki Matbaacılık Yayıncılık, İzmir, Türkiye, 32
- [57] Yeniçeri, Ö., (2006), ‘‘ *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar* ’’, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, Türkiye, 57-59

Tezler:

- [1] Beraha, A.,(2014), ‘‘ *Stratejik Esnekliğin Çevresel Belirsizlik İle İlişkisi Üzerine Bir Çalışma* ’’, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Türkiye,45-93
- [2] Bıyıklı, F., (2014), ‘‘ *İşletme Stratejilerinin Uygulanmasında Karşılaşılan Problemler: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma* ’’, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, Türkiye, 7
- [3] Fedotova, N., (2005) ,’’ *Organizasyon Yapısı Ve Teknoloji* ’’, Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye, 81-96

- [4] Genç, K. Y., (2005), ‘*Durumsallık Yaklaşımı Ve Bir Uygulama*’, Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon, Türkiye, 58-60
- [5] Görücü, S., (2013), ‘*Türkiye İnşaat Sektöründe Ulusal Çevre Faktörleri: Sektördeki Belirleyici Değişkenlerin Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma*’ Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla, Türkiye, 10-11
- [6] Özutku, H., (1999), ‘*İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Açından İncelenmesi*’, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, Türkiye, 37
- [7] Yıldırım, S., (2011), ‘*Durumsallık Yaklaşımı Çerçevesinde Organizasyonel Konumlandırma: Türk Lojistik Sektörüne Yönelik Bir Uygulama*’ Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, Türkiye, 73-74

Makaleler:

- [1] Asunakutlu, T., (2001), ‘*Klasik Ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme*’, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Güz, Sayı 5, Muğla, Türkiye, 11
- [2] Demir, Ö., Sezgin, E.,E., (2016) ‘*Kobilerde Stratejik Yönetim Anlayışına İnovasyon Perspektifinden Bakış*’, Siirt Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisadi Yenilik Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, Türkiye, 18
- [3] Doğan, S., Hatipoğlu, C., (2009), ‘*Küçük Ve Orta Boy İşletmelerde Vizyon Açıklamasının İşletmenin Performansına Etkisine İlişkin Bir Araştırma*’, Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 23, Sayı 2, Ankara, Türkiye, 82-83
- [4] Gökçe, F.,(2005), ‘*Bir Değişim Aracı Olarak Güç Alanı Analizi Tekniği Ve Eğitimsel Değişimin Yönetimi*’ Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Yaz, Sayı:43, Bursa, Türkiye, 328
- [5] Gürpınar, K., Döven, S., (2007), ‘*Stratejik Yönetim Perspektifinden Türk Mobilya Sektörünün Rekabet Durumunun Analizi Ve Değerlendirilmesi*’, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 1, Afyon, Türkiye, 174-179
- [6] Güçlü, N., (2003), ‘*Stratejik Yönetim*’, G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 23, Sayı 2, Ankara, Türkiye, 68-76

[7] Kılıç, M., (2010), ‘‘Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon Ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki’’ Sosyo Ekonomi Dergisi, Türkiye, 89-93

[8] Söyler, İ., (2007) ‘‘Kamu Sektöründeki Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi (Engeller/güçlükler)’’, Maliye Dergisi, Sayı 152, Türkiye, 104



ÖZGEÇMİŞ

17.12.1983. Çayeli doğumludur. Liseyi, Rize Anadolu Ticaret Meslek Lisesi'nde tamamladı. Dumlupınar Üniversitesi, Tavşanlı Meslek Yüksek Okulu, ithalat ihracat programını 2004 yılında tamamladı. Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, yönetim organizasyon bölümünü 2007 yılında tamamladı. 2004 yılından itibaren gümrük ve kalite yönetim sistemleri danışmanlık hizmeti veren işletmelerde çeşitli pozisyonlarda çalışma hayatını sürdürmektedir.