



T.C.

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

**ÜST YÖNETİM KARAKTERİSTİK ÖZELLİKLERİNİN BÜYÜME
STRATEJİSİNE ETKİSİ: ÜST YÖNETİMİN STRATEJİK KARAR
SÜRECİNİN ARACILIK ETKİSİ**

(Doktora Tezi)

Tezi hazırlayan: Bülent DEMİR

Öğrenci Numarası: 115600118

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Reyhan Ayşen WOLFF

İSTANBUL, 2015



T.C.

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

**ÜST YÖNETİM KARAKTERİSTİK ÖZELLİKLERİNİN
BÜYÜME STRATEJİSİNE ETKİSİ: ÜST YÖNETİMİN
STRATEJİK KARAR SÜRECİNİN ARACILIK ETKİSİ**

(Doktora Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Bülent DEMİR**

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “Üst Yönetimin Karakteristik Özelliklerinin Büyüme Stratejisine Etkisi: Üst Yönetimin Stratejik Karar Sürecinin Aracılık Etkisi” isimli çalışmanın bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Bülent DEMİR

ÖZET

ÜST YÖNETİM KARAKTERİSTİK ÖZELLİKLERİNİN BÜYÜME STRATEJİSİNE ETKİSİ: ÜST YÖNETİMİN STRATEJİK KARAR SÜRECİNİN ARACILIK ETKİSİ

Bülent DEMİR

Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Reyhan Ayşen WOLFF

Haziran, 2015 – 155 sayfa

Bu çalışmanın amacı, üst yönetimin karakteristik özelliklerinin büyüme stratejisine etkisini incelemektir. Çalışmada, üst yönetimin karakteristik özelliklerinin büyüme stratejisiyle ilişkisinde aracı rolü oynayabilecek etmenlerde araştırılmıştır. Üst yönetimin karakteristik özelliklerinin büyüme stratejisine etkisinde üst yönetimin stratejik karar alma sürecinin aracı değişken olarak rol oynayabileceği öngörülmüş ve bu değişkenin etkileri araştırılmıştır.

Bu çalışmanın uygulama kısmı, Türkiye’de Sağlık sektöründe modern ve teknolojik altyapıya sahip, Uluslararası JCI (Sağlık Hizmetlerinde Kalite Standardı) akreditasyonu ve TS EN 15189 Tıbbi Laboratuvarlar akreditasyonuna sahip, EBNM (Avrupa Nükleer Tıp Birliği) ve UEMS (Avrupa Tıp Uzmanları Birliği) tarafından da belgelendirilmiş olarak sağlık alanında ulusal ve uluslararası standartlarda hastane ve klinik ortamında yaklaşık 20.000 kişilik konusunda uzman çalışanı ile sağlık hizmetleri veren, Branş ve Genel Hastane işletmeciliği alanında lider konumda olan iki büyük Türk markasının Türkiye ve yurt dışı sağlık işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede söz konusu sağlık işletmelerinin Yönetim Kurulu Başkanı, Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı, Yönetim Kurulu Üyeleri, İcra Kurulu Başkanı, İcra Kurulu Üyeleri ve diğer Üst Yönetim kademelerinde görev yapan yöneticilerin düşünce ve algıları temel alınmış ve bu kişilere anket uygulanmıştır. Araştırmada bu iki büyük markanın 67 sağlık işletmesinin tamamına ulaşılmış ve bu işletmelerde üst yönetim kadrolarında çalışan 148 kişilik üst yönetim kadrosundan alınan cevaplar araştırmaya dahil edilmiştir.

Bu çalışmanın literatüre kuramsal ve uygulamada katkısı bulunmaktadır. Çalışmanın *kuramsal katkısı*, üst yönetimin karakteristik özelliklerinin büyüme stratejisine etkisinin bütüncül bir modelde incelenmesi, bu ilişkide yeni bir aracı değişkenin önerilmesi ve bu alandaki boşluğu doldurmasıdır. Çalışmanın *uygulamadaki katkısı ise*, üst yönetimin karakteristik özelliklerinin büyüme stratejisine etkisinin Türkiye’de ilk kez test edilmiş olmasıdır.

ABSTRACT

THE EFFECT OF THE GROWTH STRATEGY OF THE CHARACTERISTICS OF UPPER ECHELON: MEDIATING ROLE IN THE GROWHT STRATEGY OF THE UPPER ECHELON

Bülent DEMİR

Doctorate Thesis, Business Department

Supervisor: Prof. Dr. Reyhan Ayşen WOLFF

June, 2015 – 155 pages

The aim of this study was to examine the effect of the growth strategy of the characteristics of Upper Echelon. In this study, it has been investigated in relation to the factors that may play a mediating role in the growth strategy of the characteristics of upper echelon. Upper Echelon's characteristics specialities influence in the growth strategy envisaged to play a role in strategic decision making process of mediating variables and investigated the effects of these variables.

Application part of this study, in Turkey in the health sector with modern and technological infrastructure, international JCI (Quality Standards in Health Care) accreditation and EN 15189 Medical Laboratories with accreditation EBNM (European Organization for Nuclear Medicine Association) and the UEMS (European Medical Specialists Association) by also documented in the health field at national and international standard hospital and clinical settings in which health services and specialist employees about 20,000 people, Branch and General Hospital with a leading position in the field of two major Turkish brands in Turkey and abroad was conducted in the health business. In this context, the mentioned health establishment President of the Board of the company, Vice Chairman, Board of Directors, Chief Executive Officer, Executive Board Members and other Upper Echelon were the basic thoughts and perceptions of managers who work in stage and surveyed those people.

In this research the two major brands have reached all 67 Hospitals and in this operations the answers of the Upper Echelon team of 148 people are considered and included to this study.

This study has theoretical and practical contribution to the literature. Theoretical contribution of this study to examine the effect of growth strategies in a holistic model of the characteristics of the Upper Echelon, to propose a new tool is the variable in this relationship and fill the gap in this area. The contribution of the study in practice, the effect of the growth strategy of the characteristics of the senior management is tested for the first time in Turkey.

ÖNSÖZ

Tez çalışmam süresince bilimsel destek, teşvik ve yardımlarını esirgemeyen, sonsuz bir özveri ile değerli yönlendirmeler yapan, birlikte çalışmaktan onur duyduğum tez danışmanım T.C. İstanbul Arel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İngilizce İşletme Bölüm Başkanı değerli hocam Prof. Dr. Reyhan Ayšın WOLFF' a teşekkürlerimi sunarım.

Tavsiyeleri ile çalışmama ışık tutan tez izleme komitesi üyesi, T.C. İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İngilizce Uluslararası Ticaret ve Finans Bölüm Başkanı değerli hocam Doç. Dr. Ahmet Güngör KEŞÇİ' ye katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Tez Konumun seçiminde ve çalışmamın ilerlemesindeki her türlü yardım ve katkılarıyla destek olan, yol gösteren tez izleme komitesi üyesi, T.C. İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İngilizce İşletme Bölümü Öğretim Üyesi değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Fahriye Oben ÜRÜ SANI' ya teşekkürlerimi sunarım.

Bu tez çalışmamın alt yapısını oluşturan ve doktora öğrenimim süresince derslerinden, görüş ve önerilerinden faydalandığım T. C. İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Doktora Programının çok değerli Öğretim Üyelerine sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

T.C. İstanbul Arel Üniversitesi Rektör Yardımcısı ve Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü Sn. Prof. Dr. Ahmet YÜKSEL hocama ayrıca teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca Enstitü Sekreteri Sn. Metin TOK başta olmak üzere diğer Enstitü çalışanlarına da bana sağladıkları imkan ve destekler için teşekkür ederim.

Doktora çalışmam süresi boyunca bana gösterdiği hoşgörü, destek ve anlayışından dolayı Acıbadem Üniversitesi, Göğüs Hastalıkları Ana Bilim Dalı Öğretim Üyesi sevgili eşim Doç. Dr. Ceyda Erel KIRIŞOĞLU DEMİR' e teşekkürü borç bilirim.

Yaşamları boyunca her türlü fedakarlığı göstererek beni yetiştiren, eğitim almamı sağlayan, koşulsuz ve karşılık beklemeden destekleyen Aileme, Topluma ve Ülkeme faydalı bir birey olmam için çaba sarf eden çok değerli Annem Zeynep DEMİR' i ve Babam Hacı Mustafa DEMİR' i rahmetle anıyorum ve doktora tez çalışmamı onların aziz hatıralarına ithaf ediyor.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
ÖNSÖZ	viii
İÇİNDEKİLER	x
KISALTMALAR	xvi
TABLolar LİSTESİ	xvii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xviii
GİRİŞ	1
1 ÖRGÜTLERDE ÜST YÖNETİM VE ÜST YÖNETİMİN KARAKTERİSTİK ÖZELLİKLERİ.....	4
1.1. ÜST YÖNETİMLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE ÜST YÖNETİMİN ÖNEMİ.....	4
1.1.1. Üst Yönetim Kavramı.....	4
1.1.2. Üst Yönetim Tanımı ve Kapsamı.....	5
1.1.3. Örgütlerde Üst Yönetimin Önemi ve İşlevi.....	8
1.2. ÜST YÖNETİMİN KARAKTERİSTİK ÖZELLİKLERİ.....	9
1.2.1. Risk Algısı.....	9
1.2.2. Başarıya Ulaşma İhtiyacı.....	10
1.2.3. Kontrol Odaklı Olma.....	11
1.2.4. İyimserlik.....	13
1.2.5. Rekabetçilik.....	14

1.2.6. Yenilikçilik.....	15
1.2.7. Farklılık.....	16
1.3. ÜST YÖNETİMİN KARAKTERİSTİK ÖZELLİKLERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	17
1.3.1. Eğitim.....	18
1.3.2. Bilgi.....	19
1.3.3. Deneyim.....	19
2 ÖRGÜTLERDE STRATEJİ.....	20
2.1. STRATEJİ VE İLİŞKİLİ OLDUĞU TEMEL KAVRAMLAR	20
2.1.1. Strateji Kavramı ve Tanımı.....	20
2.2.2. Misyon, Vizyon, Amaç, Hedef, Plan, Program, Taktik ve Politika Kavramları.....	20
2.2.3. Stratejik Yönetim Kavramı ve Tanımı.....	24
2.2.4. Stratejik Kararlar.....	26
2.2.4.1. Stratejik Karar Tanımı ve Diğer Karar Türlerinden Farkları.....	27
2.2.4.2. Stratejik Karar Alma Süreci.....	30
2.2.4.2.1. Stratejik Karar Alma Sürecinin Özellikleri.....	31
2.2.4.2.1.1. Rasyonellik.....	31
2.2.4.2.1.2. Biçimsellik.....	32
2.2.4.2.1.3. Hiyerarşik Merkezileşme.....	33
2.2.4.2.2. Stratejik Karar Alma Sürecinin Kullanımı.....	35
2.2.4.2.2.1. Organizasyon Kademeleri İtibariyle Karar Süreci.....	35
2.2.4.2.2.2. Yönetim Tarzının Belirlenmesi İtibariyle Karar Süreci...	36

2.2.4.2.2.3.Kişi Yönetimi ve Komite Yönetimi İtibariyle	
Karar Süreci.....	37
2.2. STRATEJİ TÜRLERİ.....	38
2.2.1. Planlama Derecesine Göre Stratejiler.....	40
2.2.1.1. Planlı Strateji.....	40
2.2.1.2. Girişimci Strateji.....	40
2.2.1.3. İdeolojik Strateji.....	40
2.2.1.4. Şemsiye Strateji.....	40
2.2.1.5. Süreç Stratejisi.....	41
2.2.1.6. Bağımsız Strateji.....	41
2.2.1.7. Uzlaşma Stratejisi.....	41
2.2.1.8. Empoze/Çıkar Stratejisi.....	41
2.2.2. Süreç Temeline Göre Stratejiler.....	41
2.2.2.1. Açık / Amaçlanan Stratejiler.....	41
2.2.2.2. Kısmi olarak Açık / Gerçekleşen Stratejiler.....	42
2.2.2.3. Gizli / Oluşan Stratejiler.....	42
2.2.3. Yönetim Kademlerine (Düzeylerine) Göre Stratejiler.....	43
2.2.3.1. Üst Yönetim Stratejileri (Kurumsal Stratejiler).....	43
2.2.3.1.1. Büyüme Stratejileri.....	44
2.2.3.1.1.1. Yoğunlaşma.....	45
2.2.3.1.1.1.1. Dikey Büyüme.....	46
2.2.3.1.1.1.2. Yatay Büyüme.....	47
2.2.3.1.1.2. Çeşitlendirme.....	47

2.2.3.1.1.2.1. Tek Yönlü Çeşitlendirme.....	48
2.2.3.1.1.2.2. Yığışım.....	49
2.2.3.1.2. Durağan Stratejiler (Dengelilik Stratejileri).....	50
2.2.3.1.2.1. Yavaş Büyüme Stratejisi.....	51
2.2.3.1.2.2. Kar ve Harmanlama Stratejisi.....	52
2.2.3.1.2.3. Fasilalı Durgun Büyüme Stratejisi.....	53
2.2.3.1.2.4. Destekli Büyüme Stratejisi.....	54
2.2.3.1.3. Küçülme Stratejisi.....	54
2.2.3.1.3.1. Tasarruf Stratejileri.....	54
2.2.3.1.3.1.1. Etrafına Bakma Stratejisi.....	55
2.2.3.1.3.1.2. Tecrit Etme Stratejisi.....	56
2.2.3.1.3.1.3. Mahkûm İşletme Stratejisi.....	58
2.2.3.1.3.2. Son Verme Stratejisi.....	59
2.2.3.1.3.2.1. Kısmi Tasfiye Stratejisi.....	60
2.2.3.1.3.2.2. Tam Tasfiye (İflas) Stratejisi.....	62
2.2.3.2. İşletme Stratejisi (İş Yönetim Stratejileri).....	63
2.2.3.2.1. Rekabet Stratejileri.....	65
2.2.3.2.1.1. Maliyet Liderliği Stratejisi.....	66
2.2.3.2.1.2. Farklılaştırma Stratejisi.....	68
2.2.3.2.2. Odaklanma Stratejileri.....	70
2.2.3.2.2.1. Maliyette Odaklanma Stratejisi.....	70
2.2.3.2.2.2. Farklılaştırmada Odaklanma Stratejisi.....	70
2.2.3.2.3. İşbirlikçi Stratejiler.....	71

2.2.3.2.3.1. Hileli İşbirlikleri.....	72
2.2.3.2.3.2. Stratejik İşbirlikleri.....	73
2.2.3.3. İşlevsel (Fonksiyonel) Stratejiler.....	74
2.2.3.3.1. Pazarlama, Satış ve Servis Faaliyetleri ile ilgili Stratejiler.....	75
2.2.3.3.2. Üretim Faaliyetleri ile ilgili Stratejiler.....	77
2.2.3.3.3. Tedarik ve Lojistik Faaliyetlerle ilgili Stratejiler.....	78
2.2.3.3.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetleri ile ilgili Stratejiler....	79
2.2.3.3.5. Teknoloji Geliştirme/Araştırma ve Geliştirme Faaliyetleri ile ilgili Stratejiler.....	80
2.2.3.3.6. Finansman ve Muhasebe Faaliyetleri ile ilgili Stratejiler.....	81
2.2.3.3.7. Halkla İlişkiler Faaliyetleri ile ilgili Stratejiler.....	83
2.2.3.3.8. Hukuksal Konular ile ilgili Stratejiler.....	84
2.3. STRATEJİ SEÇİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	85
2.3.1. Üst Yönetimin Karakteristik Özellikleri.....	85
2.3.2. Üst Yönetimin Eğitim Düzeyi ve Deneyimi.....	85
2.3.3. Stratejik Karar Alma Sürecinin Özellikleri.....	86
2.3.4. Çevresel Dinamizm.....	87
2.3.5. Firma Büyüklüğü.....	89
3 ÜST YÖNETİM KARAKTERİSTİK ÖZELLİKLERİNİN BÜYÜME STRATEJİSİNE ETKİSİ: ÜST YÖNETİMİN STRATEJİK KARAR SÜRECİNİN ARACILIK ETKİSİ.....	93
3.1. LİTERATÜR TARAMASI.....	93
3.2. ARAŞTIRMA.....	95
3.2.1. Araştırmanın Konusu.....	96

3.2.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	96
3.2.3.Araştırmanın Değişkenleri ve Modeli.....	96
3.2.4.Araştırmanın Hipotezleri.....	99
3.2.5.Araştırmanın Yöntemi.....	99
3.2.5.1. Araştırmanın Kapsamı ve Veri Toplama Tekniği.....	100
3.2.5.2. Ana Kütle (Araştırma Evreni) ve Örneklem.....	100
3.2.5.3. Ölçme Araçları.....	101
3.2.5.4. Araştırmada Kullanılan İstatistik Analizler.....	102
3.2.6. Bulgular.....	103
3.2.6.1. Ölçeklerin Faktör Analizleri ve Güvenirlikleri.....	103
3.2.6.2. Değişkenler Arası İlişkiler (İç-Tutarlılık Analizi).....	112
3.2.6.3. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Analizler.....	112
3.2.6.3.1. Yapısal Model Testi.....	112
3.2.6.3.1.1. Ölçme Modeline İlişkin Analiz Sonuçları.....	112
3.2.6.3.1.2. Gözlenen Değişkenler Arası Korelasyon.....	115
3.2.6.4. Yapısal Modele İlişkin Analiz Sonuçları.....	116
SONUÇ.....	119
EKLER	126
KAYNAKÇA	139

KISALTMALAR

Ar-Ge	: Araştırma ve Geliştirme
CCO	: Chief Comercial Officer (Ticari İşlerden Sorumlu Başkan/İcra Kurulu Üyesi)
CEO	: Chief Executive Officer (İcra Kurulu Başkanı)
CFO	: Chief Finance Officer (Finansal İşlerden Sorumlu Başkan/İcra Kurulu Üyesi)
CHRO	: Chief Human Resources Officer (İnsan Kaynakları Başkanı/İcra Kurulu Üyesi)
CIO	: Chief Informations Officer (Bilgi Teknolojileri Başkanı/İcra Kurulu Üyesi)
COO	: Chief Operating Officer (Operasyonlardan Sorumlu Başkan/İcra Kurulu Üyesi)
EBNM	: European Board of Nuclear Medicine (Avrupa Nükleer Tıp Uzmanları Birliği)
JCI	: Joint Comission Institution (Sağlık İşletmelerinde Kalite Standardı)
KOBİ	: Küçük ve Orta Boyutlu İşletme
TS EN 15189	: Tıbbi Laboratuvar Akreditasyonu
UEMS	: European Union of Medical Speacialists (Avrupa Tıp Uzmanları Birliği)

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Tablo 2. Ölçme Araçları

Tablo 3. Risk Algısı Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 4. Başarma İhtiyacı Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 5. Kontrol Odağı Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 6. İyimserlik Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 7. Rekabetçilik Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 8. Yenilikçilik Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 9. Farklılık Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 10. Rasyonellik Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 11. Biçimsellik Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 12. Hiyerarşik Merkezileşme Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 13. Çevresel Dinamizm Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 14. Büyüme Stratejisi Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 15. Gözlenen Değişkenlerin İç-Tutarlılık Analizi

Tablo 16. Ölçme Modeli Gözlenen ve Örtük Değişkenlere İlişkin Faktör Yükleri, Standart Yükler, t-değerleri ve Varyans Miktarı

Tablo 17. Gözlenen Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri

Tablo 18. Yapısal Model Gözlenen ve Örtük Değişken Faktör Yükleri, Standart Yükler, t-değerleri ve Varyans Miktarı

ŞEKİL LİSTESİ

- Şekil 1.** Genel olarak Eğitim Süreci.
- Şekil 2.** Micheal Porter'ın Rekabet Stratejileri.
- Şekil 3.** Ürün/Pazar/Ayrıcalıklı Seçimler ve Jenerik Rekabet Stratejileri.
- Şekil 4.** Odaklanmış Stratejilerde Pazarın Daraltılması/Değiştirilmesi.
- Şekil 5.** Pazarlama Bileşenleri.
- Şekil 6.** Finansal Yönetimin Önemli Amaçları.
- Şekil 7.** Araştırma Modeli.
- Şekil 8.** Yapısal Modele İlişkin Standardize Edilmiş Parametre Değerleri

GİRİŞ

Stratejik karar alma uzun zamandır farklı alanlardan bilim adamların ilgisini çeken bir konu olmuştur. Bazı bilim adamları stratejik karar alma sürecinin içeriğine odaklanmış, kategorilerini ve önemli türlerini belirlemiş ya da anahtar basamakları tespit etmiş, bazıları da stratejik karar alma sürecini etkileyen faktörlere odaklanmıştır(Bakker, Curpeu ve Vermeulen, 2007).

İşletme veya stratejik iş birimi düzeyinde strateji analizi ve büyüme, gelişme seçeneklerinin incelenmesi konusunda ilk ciddi çalışma 1965 yılında Carnegie Institute of Teknoloji öğretim üyelerinden Ansoff tarafından yapılmıştır. Ansoff çalışmasında bir firmanın büyüme yollarını biçimsel olarak incelemiş ve ilk jenerik uygulanabilecek nitelikte stratejilerin temelini oluşturmuştur (Ansoff, 1971). Ansoff bu analizinde daima büyüme alternatiflerini hedeflemiş, tasarruf stratejilerine değinmemiştir. Büyüme yollarını ve bunlarla ilgili seçenekleri belirlerken stratejinin elemanları adını verdiği; faaliyet sahası, gelişme vektörü, rekabet avantajı ve sinerji gibi hususların dikkate alınmasını şart koşturmuştur.

Jenerik stratejilerin belirlenmesinde temel sorun, belirli bir sektörde stratejik iş birimi düzeyinde faaliyette bulunan bir kuruluşun bu stratejik iş birimi için ne tür ve nasıl daha etkin stratejiler uygulayabileceğidir. Harvard Üniversitesi öğretim üyelerinden Micheal Porter buna jenerik stratejiler adını vermiş ve bu kavram işletme literatürüne yerleşmiştir. Jenerik stratejilerin temelini rekabetçi stratejiler oluşturmaktadır. Burada rakiplerle mukayese yaparken işletmenin çeşitli karlılık durumları, pazar payı, maliyetleri sektör ortalamasına göre ne durumdadır, ona bakılır. Porter' a göre işletme iki temel rekabetçi avantajdan birini elinde bulundurabilir (Porter, 1985). Bunlar; düşük maliyet avantajı ve farklılaştırma avantajıdır. Söz konusu bu iki temel avantaj, işletmenin izlediği rekabetçi amaçlarla karşılaştırılır. Porter' a göre işletme iki tür rekabetçi avantaja sahiptir. Bunlar; geniş müşteri hedefi ve dar müşteri hedefidir.

Kanada' nın McGill Üniversitesi öğretim üyelerinden H. Mintzberg ise Porter' ın farklılaştırma stratejisini ele alıp inceledikten sonra konuyu daha analitik incelemek amacıyla altı değişik türde farklılaştırma yolu olabileceğini

ileri sürmektedir (Mintzberg, 1991). Burada, Mintzberg düşük maliyet avantajını ve maliyet liderliğini de farklılaştırmanın bir şekli olarak kabul etmektedir. Mintzberg' e göre jenerik stratejinin amacı rekabet avantajı yaratmak ise düşük maliyet avantajı kullanılarak farklılaştırma yaratılır, fiyatlar düşürülür ve alıcılar firmaya çekilebilir. Bazen de işletme, fiyatlarını rakipleri ile aynı düzeyde tutarken maliyetlerini düşük tutarak daha fazla karlar da elde edebilir. Ancak, müşterileri düşük fiyatlarla cezbetmek daha mantılıdır. Mintzberg rekabet avantajı sağlayan farklılaştırma stratejilerini fiyat, imaj, destek, kalite, tasarım, farklılaştırma olarak sıralamıştır.

Firma özellikleri ve kaynak temelli bakış ise, firmaya ait özelliklere odaklanır mesela, firmanın büyüklüğü, mülkiyeti, performansı ve sistem kaynakları ve bu faktörler stratejik karar almayı kısıtlar (Papadakis ve Barwise, 2002). Stratejik karar alan kişilerin görev ve karakteristik özelliklerine odaklanır ve stratejik karar alma süreçlerini önemli karar alan kişilerin tutum ve düşüncelerini bakarak “üst kademe” ya da “üst yöneticiler” ışığında yansıtır (Child, 1972; Hambrick ve Mason, 1984; Mille ve Toulouse, 1986; Papadakis ve Barwise, 1996;2002).

Stratejilerin hem seçimi hem de uygulanmasında rol alan yönetici mevkiindeki kişilerin liderlik özellikleri ve yetenekleri son derece önemlidir. Seçilen stratejik alternatif veya strateji ile bunu uygulayacak olan kimsenin kişisel özellikleri arasında bir uyum olmalıdır. Yöneticinin kişilik özellikleri, eğilimi, eğitimi, tecrübesi, bilgisi üstleneceği rolleri, diğer bir ifadeyle seçilmiş stratejiyi uygulamanın gerektirdiği rolü yapmasına uygun olmalıdır.

Yukarıdaki açıklamadan hareketle Peter Drucker' a göre işletmenin geleceğinin büyük ölçüde o günkü liderinin eylemlerine bağlı olduğunu ilişkin iç görüşü devrimci bir nitelik taşımaktadır. İşletmesinin önündeki geleceği belirlemenin her liderin önde gelen görevi olduğu Drucker için tartışmasızdır. Sistemli stratejik planlamanın işlevi yöneticinin akıl yürütmesi, liderliğini ve vizyonunu güçlendirmektedir (Drucker, 1973). Bundan dolayı, liderler bu süreçte başından sonuna kadar olabildiğince aktif bir şekilde katılmak zorundadırlar.

Genel kapsamlı stratejilerin başarıyla uygulanabilmesi, çoğunlukla kuruluşun hem içinden hem de dışından çok sayıda farklı kişinin pe çok eylemini

bütünleştirmeyi gerektirir. Bütün ilgili kişilerin nereye doğru gidildiğini, nedenlerini ve herkesin sorumluluklarının neler olduğunu, aynı zamanda da görev ve eylemlerinin genel stratejiyle nasıl uyumlaştırılacağını anlaması gerekir. Geleceği şekillendirmek için kullanabileceğimiz kaynaklar sınırsız değildir. (Cohen, 2008).

Drucker, bir liderin işletmesinin geleceğini belirlemek için şu üç sorudan yola çıkması gerektiğini belirtmektedir. Bunlar; hangi iştesiniz, ileride ne olacaksınız ve ne olması gerekir (Drucker, 1973). Aslında bu soruları ayrı ayrı ele almak gerekir, ama aynı zamanda bugünün gelecekle bağlı olduğunu düşünürsek, bütünlük içinde değerlendirmek de gerekir.

Tezin ilk bölümünde örgütlerde üst yönetim ve üst yönetimin karakteristik özelliklerinden ve bu özellikleri etkileyen faktörlerden bahsedilerek temel kavramlar ve bunlarla ilgili tanımlamalar yapılarak stratejinin öneminden bahsedilecektir.

Tezin ikinci bölümünde örgütlerde stratejiden bahsedilecek ve ilişkide olduğu kavramlar açıklanarak strateji türlerinden ve stratejik kararları etkileyen faktörlerden açıklanacaktır.

Tezin üçüncü bölümünde ise üst yönetimin karakteristik özelliklerinin büyüme stratejisine etkisi: üst yönetimin stratejik karar sürecinin aracılık etkisini açıklayacak literatür taraması, araştırmanın amacı ve önemi, modeli, yöntemi, kapsamından ve kapsamından bahsedilerek bulgular açıklanacaktır.

Tezin sonuç kısmında araştırma sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilecek, çalışmanın kuramsal ve uygulamadaki katkıları, kısıtları ve öneriler sunulacaktır.

1 ÖRGÜTLERDE ÜST YÖNETİM VE ÜST YÖNETİMİN KARAKTERİSTİK ÖZELLİKLERİ

1.1. TEMEL KAVRAMLAR İLE İLGİLİ TANIMLAMAR VE STRATEJİNİN ÖNEMİ

Yönetim düşüncesi insanlık tarihi kadar eskidir. Yönetim terimi bazen bir süreç anlaşılmakta ve ele alınmakta, bazı hallerde bu süreçte yer alan yöneten kişi veya insanlardan oluşan bir organ olarak anlaşılmakta, bazen de bir bilgi ve beceri olarak ele alınmaktadır (Koçel, 1998).

Yönetimi bir süreç olarak anlayan uzmanların yaptığı bazı tanımlar vardır. Genel olarak *yönetim*, bir işletmenin veya örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için sahip olduğu üretim kaynaklarını etkili ve verimli olarak kullanması süreci olarak tanımlanmaktadır. Yönetimin bir süreç olarak daha geniş olarak yapılmış tanımına ise süreçteki yönetim fonksiyonları da katılmakta ve **yönetim**: “*işletmenin veya örgütün elindeki kaynakları planlayarak, organize ederek, yürüterek ve kontrol ederek, etkili ve verimli bir şekilde kullanması ve amaçlarını gerçekleştirmesi süreci*” olarak tanımlanmaktadır (Daft, 2000).

Yönetimin biri süreç olarak, kabul görmüş daha geliştirilmiş bir tanımı ise “ işletmenin, elindeki kaynakları planlayarak, organize ederek, yürüterek ve kontrol ederek, diğer insanlar aracılığı ile etkili ve verimli bir şekilde kullanması ve amaçlarını gerçekleştirmesi süreci” olarak yapılandır (Ülgen ve Mirze, 2010).

1.1.1.Üst Yönetim Kavramı

İşletmelerde veya örgütlerde yönetim işlevlerini uygulayarak işletmenin amaçlarına etkili ve verimli olarak ulaşabilmesini sağlayan sorumlu kişiler yöneticilerdir. Yöneticiler işletmenin kurucuları ve sahipleri arasından seçilebileceği gibi işletme dışından da seçilip atanabilirler. Yönetici, yapılmasından sorumlu tutulduğu işlerde işletmeyi etkili ve verimli bir şekilde amaçlarına ulaştırmakla görevli olan kişidir. Burada da tanımın vurguladığı gibi etkililik ve verimlilik göz ardı edilmemelidir. Etkinlik ve verimliliğin söz konusu edilmediği durumlarda yönetim biliminin uygulanmasından veya yöneticinin başarısından söz edilemez.

İş, bireyin bir şey yapmak ya da bir sonuca ulaşmak üzere emeğini kullandığı bir faaliyettir. İş bir hedefe ulaşmak için yapıldığından başvurulması zorunlu bir aracın niteliğini taşır. İş bu niteliğiyle bir çözümlenmeye tabi tutulabilir ve hem etkin hem de sonuç verici bir çabaya konu olabilir. Sonuçta, üretkenlik veya verimlilikte başarılı bir düzeye ulaşabilir (Çelebioğlu, 1990).

İşletmelerde işler büyük veya küçük olabilir. Hiyerarşisinin en alt düzeyinde, işlemsel (operasyonel) düzeyde yapılması gerekli işlerin yanı sıra üst düzeyde işletmenin tümünü ilgilendiren, daha önemli, büyük ve karmaşık işlerde vardır. Dolayısıyla yöneticiler sadece önemli ve büyük işleri yapan kişiler değildir. İşletmelerdeki küçük ve önemsiz gibi görünen işlerin de etkili ve verimli bir şekilde yapılması gereklidir. Her düzeydeki yönetici, insanda dahil olmak üzere, elindeki kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanarak işletmeyi hedeflenen ve istenen sonuçlara ulaştırmakla görevlidir.

1.1.2. Üst Yönetim Tanımı ve Kapsamı

İşletmelerde amaçlar ve bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak uygun araçlar belirlendikten (planlama işlevi) sonra, organize etme süreci sırasında işler önce ana iş grupları olarak belirlenir. Her ana iş grubuna bir sorumlu yönetici atanır. Bu yönetici sorumlu tutulduğu görevi elindeki kaynaklarla etkili ve verimli bir şekilde kullanarak sonuca ulaştıracaktır. *Bu ana iş gruplarına veya üst düzey işlere atanan yöneticiler üst düzey yöneticilerdir.*

İşletmelerde üst düzey yöneticiler görevli oldukları ana iş gruplarını parçalara ayırarak, her birine, kendine bağlı ve sorumlu yöneticiler atayarak, ayrıca onlara kendi emrine verilmiş kaynaklardan yararlanma olanağı vererek bu alt grupların yürütülmesini sağlar.

Bu bağlamda işletme organizasyonlarında, bilinçli olarak farklılık yaratmak amacıyla kullanılan unvanları üç grupta incelemek mümkündür (Koçel, 2011):

Mesleki Unvanlar: bu grupta toplanan unvanlar büyük ölçüde mesleki eğitim ve tecrübe açısından, kişiler arasında farklılıkları göstermek üzere kullanılan sıfat, lakap ve terimlerdir. Her meslek grubu, bazen yasa ile bazen kendi meslek standardı olarak, üyelerinin eğitim ve tecrübe düzeylerine göre

farklılıkları ifade edecek unvanlar geliştirmiştir. Örneğin Serbest Muhasebeci, Mali Müşavir ve Yeminli Mali Müşavir gibi unvanlar kullanılmaktadır.

Örgütsel Unvanlar: bir organizasyondaki her bir iş grubu ile bunların oluşturduğu pozisyonlara verilen isimler, örgütsel unvan olarak ele alınır. Örneğin Pazarlama Şefliği, İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü gibi unvanlardır. Burada önemli olan iş analizi ve iş değerlendirmesi sonucunda, işleri tanımlayacak ve işler arasındaki farklılıkları ifade edecek bir adlandırma sistematığının kullanılmasıdır. Verilen bu adlar, yani yapılan işin kapsamındaki, işi yapana verilen yetkinin derecesindeki, işin riski ve taşıdığı önemdeki farklılıkları ifade edecek olan bu terimler, o işletmenin unvan sistematığını oluşturacaktır.

Kadro Unvanları: Kadro tanım itibariyle, bir organizasyondaki belli tarifi olan işleri yapacak çalışanların sayısını ve sahip olması gereken nitelikleri ifade eden bir terimdir. Bu anlamda kadro, bir çalışan tarafından doldurulacak bir pozisyonu, makamı ifade etmektedir. Bir organizasyon birimi olarak her kadronun bir adı, yani unvanı vardır. Ancak burada önemli olan bu pozisyona örgütsel bir unvan vermekten çok, bu pozisyona atanacak kişiye yapılacak ödemedir. Yani kadro unvanı, o işletmenin finansal sisteminde, bu unvanı taşıyacak kişiye yapılacak ödeme ile ilişkilidir. Kadro unvanı bir anlamda finansal amaçlar için oluşturulan bir unvan sistematığıdır.

İşletmelerde kullanılan ve yöneticilik fonksiyonunu ifade eden başlıca terimler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Manager: Latince “manus” kökenli olan bu kelime “handle” anlamında el ile idare etmeyi vurgulamaktadır. Bugün ise manager denildiğinde fiilen işi yöneten, bir nevi elleri işin üzerinde olan, iş yapan kişileri direkt olarak kontrol eden yöneticileri ifade eder.

Executive: Bu kelime üst kademe yönetici anlamında kullanılmaktadır. Executive, Manager’ in üzerinde bir kişidir. Kökeni itibariyle Latince “ex” ve “sequi” den gelen bu terimde, hiçbir şekilde “el” anlamı olmayıp, tersine bir nevi misyona sahip olmak, başkalarına takip edilecek yön göstermek, strateji

belirlemek gibi işletmelerin en üst kademelerindeki işleri ifade eden bir anlam taşımaktadır (Safire, 1989).

Chief Executive Officer (CEO): Son zamanlarda sık karşılaşılan bir terim olmuştur. Bu terimin Türkçe tam karşılığı olmamakla birlikte “icra kurulu başkanı” olarak kullanılmaktadır. CEO, bir işletmenin aktif olarak yönetiminde bulunan en üst kademe yöneticisiyi ifade etmektedir. CEO, diğer Executive durumundaki yöneticiler ile işletmenin günlük yönetimine aktif olarak katılan yönetici arasındaki farkı belirtmektedir.

Chief Operating Officer (COO): “Uygulayıcı Genel Müdür” ya da “Operasyonlardan Sorumlu Başkan/İcra Kurulu Üyesi” olarak adlandırılabilen bu unvan işletmedeki operasyonel faaliyetlerin yönetiminden sorumludur ve CEO ile birlikte çalışan bir yöneticisiyi ifade etmektedir.

Chief Finance Officer (CFO): “Finans Genel Müdürü” ya da “Finansal İşlerden Sorumlu Başkan/İcra Kurulu Üyesi” olarak adlandırabileceğimiz bu unvan işletmedeki finansal ve mali işlerin yönetiminden sorumludur ve CEO ile birlikte çalışan bir yöneticisiyi ifade etmektedir.

Chief Commercial Officer (CCO): “Ticaret Genel Müdürü” ya da “Ticari İşlerden Sorumlu Başkan/İcra Kurulu Üyesi” olarak adlandırabileceğimiz bu unvan işletmedeki ticari faaliyetlerin yönetiminden sorumludur ve CEO ile birlikte çalışan bir yöneticisiyi ifade etmektedir.

Chief Human Resources Officer (CHRO): “İnsan Kaynakları Genel Müdürü” ya da “İnsan Kaynakları Başkanı/İcra Kurulu Üyesi” olarak adlandırılan bu unvan işletmedeki insan kaynakları faaliyetlerinin yönetiminden sorumludur ve CEO ile birlikte çalışan bir yöneticisiyi ifade etmektedir.

Chief Information Officer (CIO): “Bilgi Teknolojileri Genel Müdürü” ya da “Bilgi Teknolojileri Başkanı/İcra Kurulu Üyesi” olarak adlandırılan bu unvan işletmedeki bilgi teknolojileri faaliyetlerinin yönetilmesinden sorumludur ve CEO ile birlikte çalışan bir yöneticisiyi ifade etmektedir.

President: Başkan olarak Türkçeye aldığımız bu terim, yönetim kuruluna karşı tüm işletmenin tüm sorumluluğunu taşıyan yöneticisiyi ifade

etmektedir. Ancak Türkçe kullanımda çok yaygın olmayan “Şirket Başkanı” gibi bir terim yerine “Genel Müdür” terimi kullanılmaktadır.

Vice President ev Executive Vice President: Vice President Türkçe kullanımda yaygın olmayan “Başkan Yardımcısı” nı ifade etmektedir. Ancak bu başkan yardımcısı sıfatını Executive kelimesi ile zenginleştirirsek, diğer başkan yardımcılarında daha önde gelen, daha fazla yetkiye sahip olan, işletmenin günlük yönetiminde daha fazla söz sahibi olan bir başkan yardımcısını ifade etmiş oluruz.

Director: Daha çok yönetim kurulu üyeliği için kullanılan bu terimin Türkçe karşılığı olarak da “Yönetim Kurulu Üyesi” ni kullanılmaktadır. “Board of Directors” yönetim kurulunu ifade etmekte, “Member of the Board” ise kartvizitlerde sık rastlanan ve yönetim kurulu üyeliğini ifade eden terimler olarak kullanılmaktadır.

Coordinator: Türkçe kullanımda en çok karışıklığa yol açan ve organizasyondaki yeri konusunda yerleşmiş bir kullanımı bulunmayan terim “Koordinatör” terimidir. İngilizce kullanımda bir pozisyon unvanı olarak çok sık kullanılmayan bu unvan, Türkçe kullanımda bazen en üst kademe yöneticiyi ifade eder tarzda ve “Genel Koordinatör” şeklinde, bazen belirli bir fonksiyona ilişkin faaliyetlerin uyumlaştırılmasından sorumlu kişi tarzında kullanılmaktadır.

1.1.3. Örgütlerde Üst Yönetimin Önemi ve İşlevi

İşletmelerde ve örgütlerde üst yönetim vizyon, misyon amaçlar ve stratejilerin belirlenmesinde sahip olduğu rol ve katkı kadar hatta bunlardan da öteye belirlenen stratejileri uygulama ve belirlenen hedeflere ulaştırma sorumluluğu olan biri gruptur. Üst yönetim grubunu oluşturan tüm yöneticiler uygulamalarda takındıkları icra gücü ve liderlik yetenekleri ile ön planda yer alırlar.

Khandwalla üst düzey yöneticilerin liderlik rolü, altında çalışanlara ilham ve fikirler vermek, etkili ilişkiler geliştirilmesi, işbirliği sağlamak, çekirdek değerler ve normlara vurgu yapmak akıl hocalığı yapmak, takım çalışması ve

ortak çalışma ruhunun kazandırılması etkili kriz çözümü gibi noktalara eğilmektir (Khandwalla, 2004) .

Stratejik yönetim, içinde bulunan yönetim sözcüğü nedeni ile yukarıda sözü edilen işletme yönetimin daha belirgin bir açılımını ifade eden bir terimdir. Burada da yönetim için söylenen tüm hususlar geçerlidir. Stratejik yönetimde de işletme veya örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere, üretim kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanma süreci geçerlidir. Ama stratejik yönetim işletmenin genelde günlük ve olağan işlerin yönetimi ile değil işletmenin “*uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesini mümkün kılacak, ona rekabet üstünlüğü ve ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilecek*” işlerin yönetimi ile ilgilidir. Bu nedenle, stratejik yönetim, işletmenin uzun dönemdeki yaşam süresini arttırabilecek ve rekabet yeteneğini geliştirebilecek konular üzerinde yoğunlaşır.

1.2. ÜST YÖNETİMİN KARAKTERİSTİK ÖZELLİKLERİ

1.2.1.Risk Algısı

Risk genel anlamda, bir girişimin başarısızlığa uğrama olasılığı sonucunda, fiziki varlığın ve işletme varlıklarının kayba uğrama tehlikesi olarak ifade edilebilir. Gerçekleşmiş bir kayıp değil kayba uğrama olasılığından kaynaklanan tehdit olarak değerlendirilebilir. Üst yönetim açısından, beklenen durumlarla gerçekleşen durumlar arasındaki etkiyi ifade eden risk algısı, yöneticiler için oldukça önem taşıyan bir unsurdur. Üst Yöneticiler, karar verici pozisyonda olmayanlara kıyasla, daha önceden üzerinde tartışılmış bir iş tehlikesini göz önüne almaktadırlar. Risk alma aynı zamanda, üst yönetimin üzerinde tepesinde duran bir başarısızlık kokusudur (Top, 2006).

Yönetim kültürünün temel göstergelerinden risk alma ve cesaret, üst yönetimin başarısını önemli ölçüde etkilemektedir. Çünkü cesaret, kahramanlık ve riske girme gibi özellikler, başarılı bir insanın bir şeyler meydana getirme arzusu kadar başarısı için de gerekli olan öğelerden biri olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda, inisiyatif kullanan ya da eline geçen fırsatları değerlendiren her bir girişimci riske giriyor demektir (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2001).

Yöneticilik yazınında en sık ele alınan konulardan biri, risk alma eğilimidir. Yapılan çalışmaların bir kısmında, karar verici konumda olan üst yöneticilerin diğerlerine göre daha fazla risk aldıkları savunulurken, diğer birçok çalışmada da girişimcinin aşırı risk üstlenmesinin bir mit olduğu, bunun yerine, girişimcinin aslında riski yönettiği vurgulanmaktadır (Erdem, 2001).

Ancak her ne manada olursa olsun, günümüzde değişimin bir sonucu olarak artan belirsizlik ortamında, yöneticiler, belirli ölçülerde risk alarak hareket etmek durumundadırlar. Belirsizliğin doğurduğu bilgi rekabet avantajını kaybetmelerine neden olabilmektedir. Dolayısıyla belirsizlik altında girişimcilerin uygun şekilde risk alarak karar vermeleri gerekmektedir (Bası, Korkmazyürek ve Tokat, 2008).

1.2.2. Başarıya Ulaşma İhtiyacı

Üst yönetimin temel unsurlarından bir diğeri olan başarıma ihtiyacı, bir işletmenin hali hazırda yürüttüğü faaliyetleri ile ilişkili ya da ilişkisiz yeni fırsatları araştırması, rakiplerinin önünde olacak şekilde yeni ürün ve markaların pazara sunulması ve stratejik bağlamda ürün yaşam eğrisinin olgunluk ya da düşüş aşamasındaki ürünlerin elenmesi olarak ifade edilebilir (Venkatraman, 1989).

Görüldüğü gibi, başarıma ihtiyacı, öncülük etmeyi, çevrede oluşan değişimden geri kalmayarak yeni fırsatları ve pazarları değerlendirmek amacıyla inisiyatif kullanmayı ve risk almayı gerektirmektedir. Bu nedenle, başarıma ihtiyacı, örgütlerin temel ticari faaliyet alanlarında pazarda lider olma girişimleri açısından rakiplerine göre yeni ürün ve hizmetleri, teknolojileri ve yönetim tekniklerini daha önce öngörmesi ve sunması ile ilgili iddialı stratejilerin oluşturulması olarak değerlendirilebilir (Altuntaş ve Dönmez, 2010). Başarıma ihtiyacı unsuru aynı zamanda risk alma ile yenilikçilik bileşenlerinin de tamamlayıcısı olarak görülmektedir (Altuntaş ve Dönmez, 2010).

Başarıma ihtiyacı, risk alma ve yenilikçilik bileşenleri ile bu derece etkileşim halindeyken işletme performansı üzerindeki etkileri de olumlu olmaktadır. Bu bağlamda, başarıma ihtiyacı her türlü yenilikçilik ile mevcut ve

yeni pazarlarda ilk olmayı ve dolayısıyla rekabet alanında ilk pozisyonu alma fırsatını da sağlamaktadır (Bulut, Fiş, Aktan ve Yılmaz, 2008). Başarma ihtiyacı davranışı ile işletmeler, pazarda lider konumda olmak üzere gelecek odaklı bir perspektifle faaliyetlerini yeniden yapılandırmakta ve böylelikle gelecek trendleri tahmin etme yolunu kullanarak çevresini de şekillendirebilme imkanı elde edebilmektedir (Lumpkin ve Dess, 2001).

Başarma ihtiyacının özünde, yeni fırsatların istekli bir biçimde öngörülmesi, izlenmesi ve gelişmekte olan pazarlara girilmesi açısından inisiyatif kullanılarak bilinçli bir değişim gerçekleştirilmesinin yattığı ifade edilebilir. Sözü edilen inisiyatif, işletme kaynaklarını kullanabilmek veya kaynakların kapsamını genişletebilmek amacıyla yeni ve uygun çözümlerin geliştirilmesine yönelik benzersiz girişimi belirtmektedir. Özetle, üst yönetimin başarma ihtiyacı stratejisi yeni fırsatlar için ileri görüşlülük ve eyleme geçme eğilimini yansıtmaktadır. Bu açıdan, başarma ihtiyacı, geleceğe odaklanarak, bir düşünce yaratmayı, sorumluluk üstlenmeyi, sorunları öngörme ve önlemeyi, etkin iletişim kurmayı, yeni süreçlerin uyarlanması ve yeni ürünlerin pazara sürülmesi aracılığıyla azmetmeyi içermektedir (Altuntaş ve Dönmez, 2010).

1.2.3. Kontrol Odaklı Olma

Kontrol odağı kavramı, sosyal öğrenme kuramı çerçevesinde yapılandırılmış ve bir kişilik özelliği olarak tanımlanarak ilk kez Rotter tarafından kullanılmıştır (Rotter, 1966). Kontrol odağı inancı, bireylerin yaşadıkları pekiştirmelerin, yani elde ettikleri sonuçların veya ödüllerin, ya da başarı veya başarısızlık durumlarının, nelere atfedildiği ile ilişkilidir. Bu atıflar, kendileri dışındaki şans, kader ve güçlü diğer insanlar gibi faktörlere yapılabileceği gibi, kendi davranışlarının bir sonucuna da bağlanabilmektedir (Solmuş, 2004). Kontrol odağı kısaca, bireyin yaşadığı olayları nelerin kontrol ettiğine dair inancıdır (Strauser, Ketz ve Keim, 2002).

Bazı insanların kişisel kontrol duygusu yüksek iken, bazı insanlar davranışları ile başlarına gelen olaylar arasında bağlantı kurmazlar. Rotter tarafından geliştirilen teoriye göre insanlar, başlarına gelen iyi ve kötü olayların sebeplerini algılama bakımından farklılaşırlar. Kontrol odağı inancındaki bu farklılık, insanların hem kendileriyle ilgili hem de başkalarının yaşadığı

durumları algılama ve değerlendirmelerinde de farklılaşmaya neden olur (Taylor, Peplau ve Sears,2006). Bir anlamda kontrol odağı inancı, çevresel koşulların bireyin başarılarına, başarısızlıklarına veya diğer yaşadıklarına belirli bir açıklama getiremediği durumlarda, bunları açıklamak için kronik bir yöntem olarak ortaya çıkmaktadır (Taylor, Peplau ve Sears, 2006).

Dış Kontrol Odağı: Rotter, bir pekiştirmenin ya da sonucun, birey tarafından kendi davranışlarına bağlı olmadan sonuçlandığı şeklinde algılanması durumunda, bunun tipik olarak “şans, kader ve kismet” in sonuçları olarak benimsendiğini belirtmektedir. Bunun dışında birey, olayların nedeni olarak, kendisini çevreleyen büyük ve karmaşık güçleri de görebilir. Davranışlarının ya da başlarına gelen olayların kendileri tarafından değil de daha çok dış güçler tarafından belirlendiğine inanan bireyler, bu inançlarının derecesine göre dış kontrollü olarak tanımlanmaktadır (Rotter, 1990).

İç Kontrol Odağı: Olay ve durumları kendi davranışına ya da göreceli olarak kalıcı özelliklerine bağlı olarak algılayan kişinin sahip olduğu kontrol odağı inancı, iç kontrol olarak tanımlanmaktadır (Küçükkaragöz, 1998). İç kontrol odağına sahip bireyler, gelecekteki davranışlarını belirlemede kendilerine katkı sağlayacağına inandıkları çevresel uyarıcı ya da değişimlere dış kontrol odağına sahip bireylerden daha fazla duyarlılık gösterirler; çevresel koşulları değiştirme konusunda daha fazla adım atarlar ve yeteneklerine veya başarı ya da başarısızlıklarına daha fazla önem verirler (Solmuş, 2004).

İç kontrol odağına sahip bireyler, yaşamlarının herhangi bir boyutuyla ilgili olarak mutsuz olduklarında, bunu kendi çabalarıyla değiştirebileceklerine inanırken, dış kontrol odağına sahip bireyler, yaşamlarını yönlendirme konusunda çaresizlik yaşama eğilimindedirler ve yaşamlarındaki bazı ödüllerin kendi çabalarından kaynaklanmadığına, yalnızca doğru zamanda doğru yerde olmanın getirdiği bir rastlantı olduğuna inanırlar (Solmuş, 2004).

Birçok araştırma sonucunda, iç kontrol odaklı bireylerin duygularını ifade etmede, dış kontrol odaklı bireylere göre daha az zorlandıkları, kendilerine daha çok güvendikleri ve daha az oranda başkaları tarafından onaylanma

gereksinimi duydukları ve psikolojik-fiziksel sağlıklarına daha fazla dikkat ettikleri görülmüştür (Solmuş, 2004). Dış kontrol odaklı bireylerin, olumsuz olayların gerçekleşmesini engelleyemeyecekleri düşüncesiyle, iç kontrol odaklı bireylere oranla daha fazla kaygı, stres ve depresyon yaşadıkları görülmüştür (Ashby, Kottman ve Draper, 2002; Solmuş, 2004).

1.2.4. İyimserlik

İyimserlik, bir sonucun yüksek bir değeri olduğu zaman ortaya çıkan amaç odaklı bir yapı olarak görülmektedir (Scheier ve Carver, 1985). Tiger, iyimserliği “kişinin zevkine veya avantajına uygun olarak, sosyal veya maddesel durumlarla ilişkili bir ruh durumu veya tutumu” olarak görmektedir (Tiger, 1971). İyimserlik kavramı, ilk bakışta umut, güven gibi kavramlarla benzer anlam taşımakla birlikte, yapılan çalışmalarda, teorik ve deneysel açıdan farklı bir kavram olduğu ortaya konmuştur (Bryant ve Cvengros, 2004; Magaletta ve Oliver, 1999).

İyimserlik kişinin niteleyici, açıklayıcı tarzlarına dayanarak tanımlanmaktadır (Carver ve Scheier, 2001; Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000). İyimser kişiler kötü olayları dışsal (benim hatam değil), değişken (bu yalnızca şimdi oldu) ve spesifik (yalnızca bu olay) olarak görürken; kötümser kişiler tam tersine içsel (benim hatam), sabit (bu her zaman oluyor) ve genel (her olay) olarak görmektedirler (Peterson, 2000).

Diğer psikolojik sermaye boyutlarından farklı olarak iyimserlik konusunda yapılan çalışmalarda, iş performansı ile iyimserlik arasında doğrudan bir ilişki ortaya çıkarılmıştır (Schulman, 1999). Bu bağlamda psikolojik sermaye açısından “gerçekçi” iyimser olan kişilerin bağlılık gösterdikleri ve böylelikle daha yüksek performans sergiledikleri ortaya çıkmıştır (Luthans ve Youssef, 2004). Bu durum kişilerin mevcut durumlara bir uyum sağlama biçimi olarak, birçok niteleyici açıklayıcı tarzlar kullandığını açıklamaktadır.

Böylelikle iyimserlere göre engeller başarısızlık olarak görülmemekte, başarı için geliştirilebilir fırsatlar ve meydan okumalar olarak görülmektedir.

Seligman yaptığı çalışmasında iyimser kişilerin daha fazla satış yaptığını yani daha fazla performans gösterdiklerini bulmuştur (Seligman, 1998). Ayrıca iyimserlerin işte ve okulda daha fazla çalıştıkları ve atletik açıdan daha fazla çaba gösterdikleri ortaya çıkarılmıştır (Carver ve Scheier, 2001; Peterson, 2000). Bu açıdan iyimserlik, örgütteki psikolojik sermayeye katkılar sunan bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

1.2.5. Rekabetçilik

Bireysel düzeyde incelendiğinde, bir başka boyut olarak agresif rekabetçiliğin kökeni, girişimci işletme sahiplerinin kendilerini değerlendirebilmek amacıyla rekabetten hoşlanmalarına ve başarılı olmak için gayret göstermelerine bağlanabilmektedir (Altuntaş ve Dönmez, 2010). Agresif rekabet, bir işletmenin faaliyet gösterdiği endüstri dalındaki rakiplerine karşı üstünlük sağlamak ve mevcut pazar payını korumak ve geliştirmek üzere rakiplerinin hareketlerine karşılık olarak geliştirdiği saldırgan davranışlar eğilimine yönelik çabaları olarak ifade edilebilir (Lumpkin ve Dess, 2001).

Rekabet gücü, bir işletmenin faaliyette bulunduğu endüstri dalında pazar payı kazanabilmesi ve bu payı koruyabilmesidir (Noe, 2009). Agresif rekabetçilik içinde sözü edilen istek ve eğilimin temelinde, rakiplerin alt edilmesi gereken düşmanlar olarak görülmesi, ürün ve süreçler açısından pazarda ilk olma girişiminde bulunulması, rakiplerle barışçıl bir ortamda bir arada yaşanılmak istenmemesi nedeniyle, rakiplerin rekabetçi eylemlerini bozarak ve yaptıklarından dolayı karşılık vererek pazar paylarına zarar vermek amacıyla sert ve düşmanca saldırmak düşüncesi yatmaktadır. Söz konusu eylemler, yalnızca rekabet açısından uzmanlaşarak üstünlüğü elde etmek, pozisyonunu korumak ve geliştirmek için değil, pazara girişi kolaylaştırmak ve pazar payını arttırmak amacıyla da doğrudan ve yoğun bir biçimde mücadele ederek de gerçekleştirilebilir (Altuntaş ve Dönmez, 2010).

Bu bağlamda agresif rekabetçilik, geleneksel rekabet etme yollarından çok daha spesifik ve mevcut uygulamaların dışında, endüstri liderleri ile mücadele etmek üzere radikal çözümler aramayı, rakiplerin zayıf yönlerinin

analiz edilerek o yönlerine yönelmeyi, yüksek düzeyde katma değer yaratabilecek farklı ürünlere odaklanmayı kapsamaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996).

1.2.6. Yenilikçilik

Yenilikçilik, kurumsal girişimciliğin temelini oluşturan en önemli unsur olarak görülmektedir (Covin ve Miles, 57). Yenilik, daha yeni, daha iyi ve daha fonksiyonel mal ve hizmetlerle karşılaşılan bir süreci ifade etmektedir. Dolayısıyla, yenilik, yaratıcılık sonucu elde edilen fikirlerin uygulanmış hali olarak da tanımlanabilir (Güney, 2008).

Stevenson ve Gumpert yenilikçiliği girişimciliğin kalbi olarak değerlendirmektedir (Stevenson ve Gumpert, 1985). Ayrıca, yaratıcılık ve yenilikçilik kavramları da birbirleriyle yakın ilişkili olarak görülmektedir. Buna göre yaratılan şey ne olursa olsun yenidir ve yenilikler ise girişimciliği teşvik ederek insan olanaklarını geliştirmeye ve bu olanakların yaygınlaştırılmasına yol açmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004). Bireyler gibi her işletme de kendine has temel yetenekler geliştirebilir. Bir işletmenin sahip olabileceği temel yeteneklerden biri de yenilikçiliktir.

Yenilikçilik işletmelere rekabet gücü sağlayan bir yetenek olarak görüldüğü için, işletmeler sürekli olarak yenilik yapabilecek tarzda (yeni ürün, yeni süreç, yeni teknoloji vb.) düşünmeli ve çalışmalıdır (Koçel, 2005). Yenilikçiliğin pek çok kaynağı olabilir. Bunlar, beklenmeyen olaylar, ihtiyaçlar, sektördeki ve pazardaki değişimler, demografik özellikler de algılamadaki farklılıklar olarak özetlenebilir. Bir işletme, yenilikleri mümkün olduğunca ekonomik üreterek gerçekleştirebildiği ölçüde verimli olacaktır. İşletmeler, yenilik çalışmalarını daha rasyonel kullanmaktadır ve bu durum da üretim maliyetlerinin düşmesine ve üretimin artmasına sebep olmaktadır (Güney, 2008).

Bundan dolayı, bir kurum içinde ona değer kazandıracak bir fırsatın oluşturulmasına yönelik kolektif davranışlar biçimi, temel araştırmalara dayalı

olsun veya olmasın o kurumda yenilikçilik eğiliminin oluşmasına vesile olacaktır. Yeni ürün ya da hizmet geliştirme yeni fikir ve projelerin desteklenmesiyle işletme davranışında yenilikçilik eğiliminin oluşması, o işletmenin gerek niteliksel gerekse niceliksel performans kriterlerini doğrudan etkileyecektir (Bulut, Fiş, Aktan ve Yılmaz, 2008).

1.2.7. Farklılık

Şirketlerde stratejik karar alma sürecini etkileyen diğer bir özellikte farklılıktır. Üst yöneticileri farklı kılan uzun dönemli stratejik etkiye sahip kararların alınmasındaki rolleridir.

İş hayatının etkili üst yöneticiler ortak ve belirgin özelliklerinden biri karar alma süreçlerindeki tutum ve davranışlarıdır. Günümüzde artan rekabetin bir gereği olarak, şirketler rekabet üstünlüğü yaratacak stratejilerini sık sık gözden geçirmek, bunların uygulama aşamaları ile ilgili kararları hızla almak ve başarılı biçimde uygulamaya geçirmek durumundadır.

Üst Yönetimin Stratejik yönetim anlayışı, belirsiz, değişken ve oldukça riskli bir çevrede işletmeye belirli bir yön kazandırır. Bununla birlikte stratejik yönetim, niteliksel ve niceliksel bilginin düzenlenip, belirsiz şartlar altında etkili karar verebilme yaklaşımı olduğuna göre bu kararlar, inisiyatif kararlarla karşılaştırıldığında yöneticiye yaratıcı ve sezgisel düşünce yollarını açmaktadır. Sezginin bazen göz önüne alınması gereken özel, soyut faktörleri de açığa çıkartabileceği bir gerçektir (Pamuk, Erkut ve Ülegin, 1997).

Stratejik yönetim, çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkanı verir. Bu nedenle işletme nasıl davranacağı ve ne gibi tedbirler alacağı konusunda hazırlık yapma fırsatı bulur. Fırsat ve tehditleri izleme imkanı yakalar. Stratejik yönetim, koordinasyon sağlamada ortak bir hedef oluşturarak, işletmenin alt bölümlerinin birbirlerinden ayrılarak, farklı amaçlara yönelmesine engel olur. Stratejinin olmaması halinde bölümler gittikçe farklılaşacak ve her biri ortak amacı değil, kendi amacını gerçekleştirme eğilimini gösterecektir (Üzün, 2000).

Çağımızda yöneticiler de değişim rüzgarlarından soyutlanamamaktadır. İyi bir yönetici her şeyden önce kendini yönetebilen biri olmak zorundadır. Verimlilik ve zamanlama problemlerini çözmüş ve toplam kalite anlayışını kendi hayatına uygulayabilmiş biri olması gereklidir.

Tepe yöneticiler ilk olarak, dikkatini işletmenin ana yön motifleri, ortak amaç, stratejiler ve ana problemler üzerinde toplayarak, öncelikleri belirlemeli ve daha sonra fonksiyonel faaliyetleri bir bütün olarak birleştirerek dengeli faaliyet programlarına dönüştürmelidir. Bu açıdan tepe yönetici, bilgi toplama, analiz etme ve karar verme rolü nedeniyle, iyi bir stratejist, mimar ve koordinatör olarak, sezgisel ve katıcı yönüyle küresel bir yönetici olmalıdır.

1.3. ÜST YÖNETİMİN KARAKTERİSTİK ÖZELLİKLERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

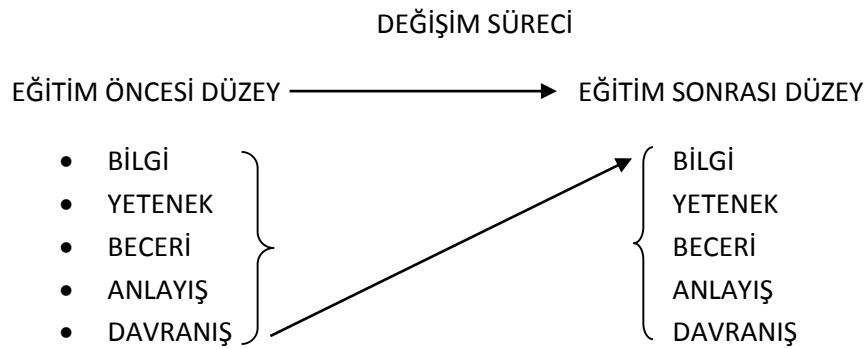
Bireylerin kişisel özellikleri sorunları tespit edebilmede ve yeni bilgileri birleştirerek yaratıcı bir çalışma ortaya çıkarabilmede etkili olduğu için yaratıcılık konusunda yapılan araştırmalar bireylerin kişisel özelliklerinin tespiti üzerinde yoğunlaşmıştır. Aynı zamanda, yaratıcı bireyleri tespit etmek ve değerlendirebilmek için gerekli testlerin ve bireylerin yaratıcı becerilerini geliştirmek için yöntemlerin geliştirilmesine odaklanılmıştır (Shalley, Zhou ve Oldham, 2004).

Yapılan araştırmalar yaratıcı bireylerin kendine güvenme, geleneklerden uzak olma, daha çok risk alma, geniş/çeşitli ilgi alanlarına sahip olma, değişime ve deneyime daha açık olma eğiliminde olduklarını göstermektedir (Simonton, 2000). Bununla birlikte, yaratıcı bireylerin içinde buldukları durumları farklı bakış açılarından görmelerini, sorunları tespit etmelerini ve yeni sorular sormalarını sağlayan keşif yönlerinin olduğu belirtilmektedir. Bu bulgular literatürdeki çalışmalarda, bireylerin kişilik yapısı, eğitim, deneyim ve bilgi düzeyleri ile açıklanmaktadır. (Csikszentmihalyi ve Getzels, 1988).

1.3.1. Eğitim

Kapsamı en geniş olan kavran eğitimidir. İşletme içinde veya dışında, formal programlar yolu ile veya kendi kendine veya tecrübe kazanma yolu ile kişinin bilgi, yetenek ve becerilerinde değişiklik yapma faaliyetini eğitim olarak tanımlamak mümkündür. Bu anlamda eğitim bir değişim süreci olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bunu şekil 1 de ki gibi gösterebiliriz:



Şekil 1. Genel olarak Eğitim Süreci (Kişisel özellikleri belirli bir düzeyden başka bir düzeye çıkarma süreci)

Bu şeklide eğitim süreci olarak adlandırılan kısım uygulamada çeşitli şekil ve zaman boyutlarında karşımıza çıkmaktadır. Kısa veya uzun süreli işletme içi veya işletme dışı, formal, belirli derece unvan veren veya vermeyen programlar, işletme içinde çeşitli bölüm ve kademelerde veya değişik işletmelerde tecrübe kazanma, kendi kendine çalışma gibi bütün uygulamalar bir değişim (eğitim) süreci olarak ele alınabilir. Bu sürecin niteliğine göre eğitim programlarını değerlendirmek de kolay veya zor olacaktır (Koçel, 1974).

Bu konuda bir uçta, değerlendirmenin varlığının eğitimi köstekleyen, onun amaçlara ulaşmasını olumsuz yönde etkileyen bir süreç olduğunu savunan görüş vardır. Bu görüşe göre, her eğitim süreci muhakkak bir değişimle sonuçlanır. Dolayısıyla özellikle formal bir değerlendirme sistemi geliştirerek eğitim sürecinin faydasını azaltmak gereksizdir. Diğer uçta ise, özellikle yetiştirmeye dayanan bir eğitim faaliyetinin, işletmenin diğer alanlardaki

faaliyetlerinden farklı olmadığını savunan görüş vardır. Bu görüşe göre her eğitim faaliyeti, işletmenin başka alanlarda kullanılabileceği kaynakların kullanılması anlamına gelir. Bu nedenle bu tür faaliyetlerin bir getirisinin olduğu gösterilmelidir, dolayısıyla formal bir değerlendirme sistemi kaçınılmazdır.

Sonuç olarak, yönetici eğitimi denildiğinde yöneticilerin çeşitli yönlerden değişmelerini amaçlayan ve kapsamı çok geniş olan faaliyetler topluluğunu anlamak gerekecektir (Deitzer, Shilliff ve Jucius, 1979). Bu faaliyetler işletmeler tarafından düzenlenebileceği gibi yöneticinin kendisi de bu tür faaliyetlerde bulunabilir.

1.3.2. Bilgi

Kişinin sahip olduğu bilginin derinliği ve genişliği, yaratıcılığıyla ilişkilidir. Belli bir alana ait bilgi, kişinin eğitim düzeyini, işe yönelik aldığı eğitimini ve deneyimini yansıtır (Gardner, 1993). Öğrenme ve gelişme doğrudan ve dolaylı olarak çalışanların yaratıcılığı etkileyebilir. Örneğin, kişinin okullarda aldığı eğitim; edindiği bilgilerle farklı bakış açıları ve deneyim sağlayarak, problem çözmesini ve karmaşık şemaları çoklu bakış açısıyla değerlendirmesini güçlendirir. Benzer şekilde, kişinin işe yönelik aldığı eğitim de; yaptığı işin bir parçası olarak, bireysel yaratıcı düşünme becerileri ve problem çözme yeteneğini geliştirerek yeni fikirler üretmesine rehberlik eder. (Shalley, 2007).

1.3.3. Deneyim

Literatürde, kişinin uzmanlık alanına ait eğitimi ve deneyimi (tecrübesi) de kişilik özellikleri gibi yaratıcılığıyla ilişkilendirilmektedir. Amabile, yaratıcılığın; kişinin eğitimi veya geçmiş deneyimlerine bağlı olarak geliştirdiği yaratıcı düşünme yeteneği ve uzmanlığının bir sonucu olduğunu belirtmektedir (Amabile, 1998). Shalley ve Gilson, kişinin bir sorunu çözmek ve o soruna farklı açılardan bakabilmek için gerekli olan altyapısını eğitimin sağladığını ifade etmektedirler (Shalley ve Gilson, 2004). Weisberg, kişinin deneyiminin; belli bir düzeyde işe aşinalık sağlayarak yaratıcı performans için gerekli olduğunu belirtmektedir (Weisberg, 1999). Scott ve Bruce kişinin kariyeri ile yaratıcı davranışı arasında bir ilişki olduğunu belirtmektedirler (Scott ve Bruce, 1994).

Redmond, Mumford ve Teach, kişinin işinde orijinallik gösterebilmesinde eğitiminin ve deneyiminin etkisi olduğunu söylemektedirler Redmond, Mumford ve Teach, 1993).

2 ÖRGÜTLERDE STRATEJİ

2.1. STRATEJİ VE İLİŞKİLİ OLDUĞU TEMEL KAVRAMLAR

Stratejik yönetim işletmenin, yaşamını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesine yönelik uzun döneme odaklanmış belirgin bir yönetim faaliyeti olduğu açıktır. Bu başlıkta stratejik yönetim ile ilgili diğer terim ve kavramları ele alacak ve her birini stratejik yönetim yaklaşımı ile ilişkisi açısından açıklamaya çalışacağız.

2.1.1. Strateji Kavramı ve Tanımı

Strateji bir plandır. Çünkü stratejide esas olan, arzuladığımız ve istediğimiz sonuçlara ulaşmaktır. Stratejiler aynen planlarda olduğu gibi, belirli bilgilere sahip olarak ya da bilgilerin son derece yetersiz olduğu ileri derecede belirsizlik altında yapılır. Stratejide de işletme ve onun içinde bulunduğu çevre dikkate alınır. Ne var ki strateji planlardan daha dinamiktir ve işletmenin ulaşmak istediği sonuçları etkileyebilecek rakip veya rakiplerin olası faaliyetlerinin de göz önüne alınması gerekir. Yani strateji belirlenirken yapılan analizin içine olası rakip veya rakipler ile bu rakiplerin bizim ulaşmak istediğimiz sonuçları etkileyebilecek olası sonuçları dahil edilmiştir. Kısaca, strateji, rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2009).

2.2.2. Misyon, Vizyon, Amaç, Hedef, Plan, Program, Taktik ve Politika Kavramları

Örgütlerin varlık nedenlerini açıklamak veya işletmelerin kendilerini ne tür bir işletme olarak görmek istedikleri hususuna *misyon* adı verilir (Wright, 1992). Misyon işletmenin hangi mal veya hizmet sektörünü seçtiği ya da hangi iş kolunda olduğunu, temel ürün veya hizmetlerin neler olacağını, tüketici ve

Pazar ihtiyaçlarını, teknoloji gereksinimini veya tüm bu hususların müştereken ifadesini içerir.

Misyon, stratejinin açıklanmasından önce yani örgütsel kaynakların tahsisinden önce belirlenmesi gereken bir husustur. Böylece işletme neyi yapacağını, topluma ne gibi katkıda bulunarak onun içinde yaşama ve gelişme imkanı elde edeceğini belirtmektedir. Strateji ise, kaynakları Misyon doğrultusunda nerede, ne miktarda dağıtacağını gösteren daha somut bir kavramdır. Bir rgtn Misiyona sahip olmasının birçok önemli işlevi vardır (Andrew ve Sally, 1991).

Misyon:

- Bütün yönetici ve personelin benzer amacın gerçekleştirilmesi için bir arada olmasını sağlar.
- Örgütsel güçleri bir araya toplayarak motivasyonu sağlar.
- Örgütün akılcı kaynakları bulmasına yardımcı olur.
- Yöneticilerin i sorumluluğunu almasına yardımcı olur.
- Örgütsel amaçların ve stratejilerin belirlenmesini kolaylaştırır.

O halde, yukarıdaki açıklamalar göstermektedir ki, misyon stratejinin temelidir. Stratejinin daha somut hale gelmesine katkıda bulunur ve uygulamaya yaklaştırır.

Vizyon, bir yöneticinin geçmişte ve Şimdi dnlmemi ya da baarılmamı olan, gelecekte baarılmasını dndğu yapılması gerekenlerle ilgili açıkça ifade edilen o kişinin kendisine özgü dnceleridir. Vizyon strateji olmadan sınınamamı düşünceler ve ham hayallerdir. Vizyon, yöneticinin yeniliğe, orijinalliğe ve yaratıcılığa açıklığının, başka insanların görüşlerinden ve katkılarından ilham alma derecesinin de bir göstergesidir.

Yöneticinin gelecekle ilgili olarak tüm bu faaliyetleri tek başına başarması yönetim açısından mümkün olmadığına göre, astları ile bu konuları görüşmesi, fikirlerini paylaşması ve onları ikna ederek motive etmesi önemlidir. Vizyon yönetici ve stratejilerin yaratıcılık, yenilikçilik riski göze alma, katılımcı ve paylaşımcı olma nitelikleri hakkında bilgi vererek örgüt kültürünün niteliğini ortaya koyar ve işletmenin uzun vadeli geleceğine ilişkin faaliyetlere bakış açısını oluşturur.

Amaç ve stratejiler vizyonun ham hayallerinden birtakım analiz ve değerlendirmeler yapılarak titizi bir şekilde ortaya çıkarılmış ve uygulanması örgütçe resmen benimsenmiş kavramlardır. Vizyonun zenginliği amaç ve stratejilerin de zenginliğini sağlar. Vizyonda; amaç, strateji, misyon birbirine karışmış olabilir, ancak amaçlar, stratejiler ve misyon birbirleriyle ilişkili bir düzene ve düzenlemeye oturtulmuş kavramlardır. Kısacası vizyon, ham stratejinin, amacın ve hem de misyonun çıkış ilham kaynağıdır.

Amaç, bir işletmenin gelecekte ulaşmayı düşündüğü durumu ifade eder. Amaç belirleme, stratejik yönetim sürecinin başlangıcından önce gelen bir aşamadır. Amaçlar, işletme kaynaklarını gelecekte ulaşmak istenen durumu gerçekleştirmek üzere düzenlenmesine, yani strateji oluşumuna temel teşkil eder, strateji ve misyon amaçlarının gerçekleştirilmesinde bir araç konumundadır.

Hedefler ise amaçlara erişmek için gerekli olan kısa dönemli aşama durumlarını oluşturur. Hedeflerin bir diğer özelliği ise, daha açık ve ölçülebilir olmalarıdır. Amaçlar, işletmenin strateji ve planlarına yol gösteren birer unsur oldukları gibi, hedeflerin oluşmasına da temel teşkil ederler.

Plan, planlama süreci içinde amaçlara varmak için belirlenmiş kararlar topluluğudur (Thompson, 2001). Neyi, nasıl ve nerede yapmamız gerektiğini bildiren, bunları uygun bir şekilde yerine getirirsek arzu ettiğimiz sonuçlara veya amaçlara ulaşabileceğimizi açıklayan, kabul ettiğimiz kararlar, yollar ve araçlardır. Plan kavramı, genel olarak *strateji*, *politika*, *yöntem* ve *program* gibi kavramları da içine alır. Amaçlara ulaşabilmek için uyguladığımız gereken planlar bir veya birden fazla olabilir. Planlar doğal olarak elde edilen bilgiler ve

varsayımlara dayanılarak yapılır. Plan daha çok sayısallaştırılmış ve yazılı hale getirilmiş olup işletmenin çevresiyle yakından ilgilidir.

Program, süreleri belirlemek, ayrıntılı faaliyetlerin uygulanacakları yer ve zamanları ve bunların kimler tarafından nasıl yapılacağını saptamaktır (Danty ve Lafrance, 1970). Program tam belirlilik hallerini ve çok kısmi riskleri içermektedir (Ansoff, 1971). Bir olayın en ince ayrıntılarını yer, zaman, şahıs ve usul göstererek belirlemektedir. Kısa süre ile ilgilidir. Halbuki strateji işletmede meydana gelecek bütün olay ve hareketlerin uzun süre içinde öngörülmesini ve bunların işletmenin amaçları yönünden de değerlendirilmesini gerektirir.

Programlar daha alt kademelerle ve uygulamalarla ilgilidir. Programların başka bir özelliği bir defa kullanılan planlardan oluşmasıdır, bu yönü ile politikalarından ve stratejiden ayrılır. Programların esneklik özelliği azdır; bu yüzden de kati niteliktedirler. Bütçe ise, programda belirlenmiş her faaliyetin neden olacağı giderleri ile bazı faaliyetlerden sağlanacak gelirlerin rakamsal ve nakdi ifadelerinden oluşan öngörüdür. Her faaliyet programının bir bütçesi mevcuttur.

Taktik, yöntem ve teknik bakımdan stratejiden daha ayrıntılıdır. Stratejinin amaçlara ulaşmak için eldeki güçlerin veya kaynakların dağıtım planı olduğunu biliyoruz. Taktik, bu yerleştirilen güçlerin harekete geçirilmesi yani uygulanması ile ilgilidir (Hardwick ve Landuyt, 1996). Olaylar yaşanırken meydana gelecek olan durumları önceden görerek uygulama alternatifleri ve ayrıntıları olarak hazırlanır.

Bu cümleden hareketle taktik daha özel ve daha kısa fikirlerden ve uygulama sanatından oluşur (Wanty ve Halberthal, 1971). Strateji bir düzen ve tasarı ile ilgili düşünsel bir işlem, taktik ise harekete geçme ve uygulamanın ayrıntılı bir düzeni ile ilgilidir. Bazı hallerde taktik, uygulamalar esnasında saptanabilir. Bu yüzden taktik de aslında strateji gibi amaca hizmet eden bir araç olmasına rağmen özel, kısa fikir ve hareketlerden oluşur ve bazen çok kısa sürede genel strateji düşüncesine aykırı düşebilir.

İşletme literatüründe birbirleriyle karıştırılan terimler strateji ve politikadır. Bu iki terimi birbirinden ayırt etmek oldukça zordur.

Politika, yol gösterme ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya genel plandır. Bu bakımdan uygulamalar ile ilgili ilkeler dizisini ve kurallar toplamını meydana getirir (Tosun, 1973;1974). İlke ve kurallar ise yoruma imkan tanımadıkları için oldukça katı durumlara uygulanabilecek pratik çarelerdir.

Strateji, ileride meydana gelebilecek bütün durumların önceden tahmin edilemediği kısmi belirsizlik koşullarında alınan şirketin bütününe ilgilendiren karar türüdür (Ansoff, 1971). Halbuki politika yeter ölçüde tanımlanmış ve gerekli bilgilerle donatılmış, belirlilik ortamında alınan, işletmenin bir fonksiyonu ile ilgili ve devamlı kararlardan oluşmaktadır. Ansoff, politikayı genelden özele indirgeyerek veri olarak açıkça bilinen durumları veya sorunları çözmek için sunulan birtakım genel çözümler toplamı haline getirmektedir (Ansoff, 1971). Politika bir kere belirlendikten sonra sık sık değişmez. Halbuki strateji devamlı değişken olması nedeniyle, kontrol altında bulundurulması gereken, ne yönde değişeceği kesin olarak bilinmeyen bir ortamda alınmaktadır. Dolayısıyla strateji özel olarak işletme ile çevresi arasında ilişki ile ilgilidir.

Her ne kadar bu açıklamalar sonucunda kesin bir ayrım da birleşme olanağı bulunmamışsa da, strateji, politikanın üzerinde daha ziyade tasarlama ve ileriye öngörme veya sezme ile ilgili bir kavramdır. Halbuki politika daha özel durumlar için meydana getirilmiş uygulamalara daha yakın olan bir takım ilke, kural ve talimatlardan meydana gelen kararlardan oluşur. Politikanın stratejiye en benzer özelliklerinden biri, her ikisinin de uzun süre için saptanmış olmalarıdır. Fakat politikadaki esneklik stratejiye nazaran daha azdır. Çünkü stratejiyi belirleyen değişken çevre, onun içerdiği temel kararların da değiştirilmesine neden teşkil eder.

2.2.3. Stratejik Yönetim Kavramı ve Tanımı

Stratejik yönetim de işletme veya örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere, üretim kaynaklarını, insan kaynaklarını etkili ve verimli olarak kullanma süreci olarak tanımlanabilir. Ama stratejik yönetim işletmenin genelde günlük ve olağan işlerin yönetimi ile değil işletmenin uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesini mümkün kılacak, ona rekabet üstünlüğü ve ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilecek işlerin yönetimiyle ilgilidir. Bu nedenle, stratejik

yönetim, işletmenin uzun dönemdeki yaşam süresini arttırabilecek ve rekabet yeteneğini geliştirebilecek konular üzerinde yoğunlaşır.

Modernist görüş açısından stratejik yönetim; işletmenin dönemde yaşamını devam ettirebilmek, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısı ile ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla, eldeki üretim kaynaklarının etkili ve verimli olarak kullanılmasını olarak tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2010).

Bu tanıma göre stratejik yönetimin başlıca unsurlarını ve özelliklerini kısaca aşağıdaki şekilde sayabiliriz:

- Stratejik yönetim uzun dönemdeki faaliyetlere ve nihai sonuçlara yoğunlaşan bir işletme yönetim sürecidir.
- Uzun dönemde yaşamı devam ettirebilmek için kendisini tehdit eden çevre unsurlarını inceleyerek uygun önlemler almaya yöneliktir.
- Ayrıca uzun dönemde varlığını sürdürebilmenin ancak rekabet üstünlüğü sağlayacak işler ve faaliyetlerle başarılacağına bilinciyle, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısıyla ortalama kar üzerinde getiri elde edebilecek iş ve faaliyet konularını inceleyerek işletme için bunları sağlamaya yöneliktir (Hitt, Ireland ve Hockinsson, 1999).
- Bu bağlamda stratejik yönetim süreci, bilgi toplama, analiz etme, karar verme ve uygulamayı kapsayan analitik bir süreçtir.
- Bu süreç etkili ve verimli olmayı amaçlar.
- Hedeflenen sonuçlara varmak için yönetim dört işlevi olan planlama, organize etme, yürütme ve kontrolü kullanır.

Stratejik yönetimin işletmeler, kurumlar, örgütler, dünya yönelimli organizasyonlar ve ülke düzeyinde hazırlanmasının yapısal gerekçeleri vardır (Akdemir, 2008). Bu gerekçeler şunlardır: Birinci gerekçe değişimi yönetmektir. Stratejik yönetim gerekçelerinden bir diğeri, büyümektir. Piyasalar sürekli ve

doğal olarak bydklerine göre, işletmenin de tepkisel ya da müdahaleli olarak büyümesi gerekir. Stratejik yönetimde stratejik amaçların belirlenmesi evresi, büyümenin belirlenmesi evresi olarak da ifade edilebilir.

Stratejik yönetime, gelecek yönetimi mührü de vermek anlamlıdır. Rutin işler, geliştirici iş ayırımı yapıldığında rutin eylemlerden sıyrılarak, geliştirici işler de yoğunlaşmak da stratejik yönetim işlevleri arasındadır.

Stratejik yönetim çeşitli işlevleri birleştirmektir (Akdemir, 2009). İşlevsel uzmanlıklardan oluşan bir yelpazedeki mükemmellik, günümüzün belirgin orandaki rekabetçi global pazarda başarı için kesinlikle bir temel gerekliliktir. Fonksiyonel mükemmellik gerekli iken, bu yalnız başına yeterli değildir. İşlevsel uzmanların genel stratejiye katkılarının nasıl maksimize edeceklerini bilmeleri gereklidir.

Stratejik yönetim örgüt çapındaki hedefleri başarmaya yönelimlidir. En etkin yöneticiler, örgütlerin amaçlarına dair bir perspektife sahip olanlardır. Paydaşların geniş bir yelpazesini dikkate alır ve tüm paydaş grupların eşanlı değerlendirilmesini gerekli kılar.

Stratejik yönetim çoklu zaman ufuklarını gerektirir. Yöneticiler yaptıkları her Şeyin kısa süreli sonuçlarının, etkinliklerinin farkında olduklarını pragmatik olarak söyleyerek örgütlerinin uzun süreli varlığını sürdürmek için gerekli olanları dışlayamazlar (Akdemir, 2009).

2.2.4. Stratejik Kararlar

Yönetim kademelerini dolduran yöneticilerin zamanlarının çok büyük bir kısmını karar almakla geçirdiklerini hepimiz biliriz. İşletme yöneticilerin, gerek kişisel ve gerekse grup içinde karar almak için neler yaptıklarını çok iyi analiz etmek gerekir. Karar süreçlerinin karmaşıklığını anlamak için önce izlenen yolları açıklamak yararlı olacaktır (Ansoff, 1971). Bunun için izlenecek birinci yol, karar alternatifleri ve onların sonuçları karşısında ne gibi karşılıklı etkileşimlerle karşılaşacağını, ne gibi zihinsel faaliyetler ve hesaplar yapılacağını ve son seçime varmak için hangi kurallara uyulacağını bilmek gerekir.

İzlenecek ikinci yol ise, sorunu belirlemek, alternatifleri ve onların sonuçlarını inceleyerek kararların yapısını anlamak, kontrol edilebilen ve edilemeyen değişkenleri belirlemek, bu değişkenleri kodlamak ve aralarındaki ilişkileri kurmak, kararları kendi içinde önem sırasına koymak ve karar alma yönünde bazı kuralları meydana getirmektir. Ansoff' a göre işletmedeki kararları üç gruba ayırarak incelemek mümkündür. Şimdi bunları sırasıyla aşağıda inceleyelim.

2.2.4.1. Stratejik Karar Tanımı ve Diğer Karar Türlerinden Farkları

Stratejik karar işletme ile çevresi arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi ile ilgilidir (Ansoff, 1971). Bu nedenle genellikle dışa dönük bir niteliğe sahiptir. Konu kar açısından düşünülürse hangi ürünlerin üretileceği ve hangi pazarlarda satılacağına ilişkin kararlar almak söz konusudur. Biz buna faaliyet sahasının seçimi de diyebiliriz.

Stratejik kararları ilgilendiren başka bir husus da işletmenin amaçlarının belirlenmesidir. Amaçları kesin ve açık bir biçimde belirledikten sonra onlara ulaşmak için tapılacak olan faaliyet sahasının veya önceden yapılan faaliyetlerin gerekiyorsa çeşitlendirilmesi ve mevcut kaynakların amaçları gerçekleştirmek uğruna optimal bir şekilde dağıtılması olacaktır.

O halde stratejik kararlar işletmenin rekabet ortamında gelecekte çevrede meydana gelebilecek olayların derinliğine incelenmesini gerektirmektedir (Boston Consulting Group, 1968). Şu halde, bu tür kararları etkileyen en önemli husus çevrede baş gösterecek olan ekonomik, sosyal politik vb. değişimlerdir.

Meyer' e göre stratejik kararlar işletmenin belli bir faaliyet konusuna yönelimi ile ilgilidir. Bu yönelim iki yönde olmaktadır. Birincisi işletmenin amaçlarına dönük yönü, ikincisi dışarıya ürünlere ve pazarlara dönük yönüdür (Meyer, 1972).

Şu halde stratejik kararlar, devamlı çevresel incelemelerin ışığı altında; işletmenin genel amaçlarını saptama ve amaçlara ulaştıracak üretim ve faaliyet konuları ile pazarları araştırma ve seçme ile ilgili durumdadır.

Yönetmel Kararlar, işletmenin yapısını ve şeklini meydana getiren kararlardır (Ansoff, 1971). Ayrıca, işletme kaynaklarından azami sonuç etmek için en iyi organizasyon yapısının kurulması (Devaux, 1971) ve işletme kaynaklarının edinilmesi ve geliştirilmesi ile ilgilidirler (Ansoff, 1971).

Organizasyon yapısını meydana getirirken karar verilmesi gereken hususlar; yapılacak işler için hangi mevkilere ihtiyaç olduğu, bunların yetki ve sorumluluklarının ne olacağı mevkiler arasında hiyerarşik paralel, çapraz ve fonksiyonel ilişkilerin nasıl kurulacağı; işletmeye giren ve çıkan bilgilerin hangi yolları izleyeceği ve haberleşme araç ve kanallarının nasıl olacağına ilişkindir.

Yönetmel kararların bir kısmı da işletmeye kaynaklarının bir kısmı da işletme kaynaklarının edinilmesi ve bunların nerelerden nasıl ne gibi koşullarla elde edileceğinin ve ne gibi varlıklara yatırılacağına saptanması ile ilgilidir. Kaynak planlaması adını alan bu fonksiyon, bazı düşünürlerce stratejik kararlar içinde değerlendirilmiştir. Bu kararlar, çevresel değişimlerin büyük ölçüde etkisi altına girdiği ve işletmenin yaşamını ve gelişimini tehlikeye soktuğu hallede stratejik nitelik kazanırlar.

Meyer işin sosyal yönüne daha çok önem vermiş ve yönetmel kararları, “socio – administrative” adı altında toplamakta ve ekonomik deyimiiyle bu kararları elde etme ve aktiflere yatırma, yapıyı meydana getirme ve bunları koruma geliştirme ile ilgili kararlar olarak nitelemektedir (Meyer, 1972). Meyer ayrıca bu kararlara diğer işletmelerce yapılan anlaşmalar, birleşmeler ve yeniden gruplaşmaları da katmaktadır.

Eylemsel Kararlar, işletme yöneticilerinin dikkat ve enerjisinin büyük bir kısmını alan ve en çok meşgul eden kararlardır (Ansoff, 1971). Amaç mümkün olan en etkili şekilde kaynakların değişim sürecini sağlamaktır. Bütçe kaynakları bu amacı sağlamak üzere insan gücü ve para olarak, fonksiyonel bölümler arasında verimlilik kıstasları şeklinde dağıtırlar. Örneğın, pazar satış fiyatının saptanması, üretim programı ve stok seviyelerinin belirlenmesi ve gözden geçirilmesi gibi faaliyetler eylemsel karar grubuna girerler.

Bu nedenle bahsi geçen faaliyetler bir organizasyon bölümü veya servisinin eldeki araçlardan en iyi sonuçlara ulaşmak için vereceği kararlara

ilgili olduğundan, bu araçları en iyi biçimde düzenlemek ve çalıştırmak gerekmektedir.

Bu kararların önemli özelliklerinden birisi bazı standart uygulama ve yöntemleri gerekli kılmasıdır (Schwendiman, 1973). Bu yüzden, Taylor' un eylemsel kararlara yapmış olduğu katkılar büyüktür. Verilen bir karar standart olarak birçok benzer olaya uygulanabilir.

Bahsettiğimiz bu üç karar grubu arasındaki ilişkiye bakacak olursak; stratejik, yönetsel ve eylemsel kararlar ile ilgili yaptığımız açıklamalarla bu kararların birbirlerinden oldukça farklı yapı ve özellikte oldukları ve fakat birbirlerini tamamlayan bir nitelik taşıdıkları ortaya çıkmaktadır.

Stratejik kararlar, işletmeye üretilecek ürün ve pazar seçimlerini sağlar. Bu seçim sonucunda Pazar kapasiteleri belirlenir ve kapasiteye uygun biçimde üretim kapasitesi meydana çıkar. Faaliyetleri yürütebilmek için kaynak ihtiyacının saptanması, edinilmesi ve faaliyetlere uygun biçimde geliştirilmesi mantıklı olarak bu seçimleri izler. Şu halde, stratejik kararlarla yönetsel kararlar hiyerarşi yönünden birbirleriyle çok sıkı bir şekilde ilişkilidirler. Stratejik kararlar ürün ve pazar olanaklarını ve dolayısıyla hacimlerini, elde edilecek fırsatları veya tehlikeleri önceden bildirerek işletmenin yapısının gelişmesinde önemli rol oynar.

Örneğin Chadler isimli düşünür, strateji ile yapı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve işletmelerin çevresel gelişmeleri (bilhassa ekonomik ve sosyal) düzenli bir şekilde takip etikleri ölçüde başarıya ulaştığını ortaya koymuştur (Chadler, 1972). Yeni gelişme ve değişme fırsatlarını sezebildiklerini ortaya çıkarmıştır. Yeni gelişme ve değişme fırsatları, işletmeye yeni organizasyon şekillerini getirmekte ve böylece organizasyonda gerekli değişiklikler ve gelişmeler yapma zorunluluğu doğmaktadır.

Chadler' in ortaya koyduğu önemli bir sonuçta yönetsel kararlarla eylemsel kararlar arasındaki ilişki ile ilgilidir. Yani stratejiye uygun yapı içinde yürütülen faaliyetler, eylemsel kararların etkin biçimde alınmasını sağlamaktadır. Hatta yöneticilerin kesin ve açık hedefler, görev ve sorumluluklar yardımıyla birtakım eylemsel kararları alt kademelere kolayca devredebilme

olanaklarına kavuşturdıklarını görüyoruz. Böylece yöneticiler tasarruf etmiş oldukları zamanı, daha etkin stratejik ve yönetsel kararlar almaya harcamaktadırlar (Chadler, 1972).

Stratejik kararlar vermek için eylemsel kararlarla ilgili ölçümler de gerekmektedir. Örneğin, maliyet fiyatlarından hareketle satış fiyatlarını saptayarak buradan potansiyel müşteri kitlesini öngörmek olanak içerisine girmekte ve üretim planı da buna göre ayarlamaktadır (Ansoff, 1971). Ayrıca, alt kademelerde kararların icrası sırasında görülebilecek talep dalgalanmaları ve müşteri gereksinimlerindeki değişimler araştırma ve geliştirme, üretim, pazarlama bölümlerinin sıkı biçimde işbirliği etmelerini gerektirmektedir.

Bu işbirliği kurulduğu ölçüde eylemsel kararlar daha etkili olmakta ve sağlam uygulama ve raporlamaya dayanan yönetsel kararların kalitesini de arttırmaktadır. Şu halde eylemsel kararlar uygun yönetsel ve stratejik kararlar almak için birer temel veya bilgi deposu olma durumundadır.

2.2.4.2. Stratejik Karar Alma Süreci

Yönetim kademelerini dolduran yöneticilerin zamanlarının çok büyük bir kısmını karar almakla geçirdiklerini hepimiz biliriz.

Karar süreçlerinin karmaşıklığını anlamak için önce izlenen yolları açıklamayı yararlı buluyoruz (Ansoff, 1971). İnsanların ve işletmenin yönetimi ile ilgilendiğimize göre, izlenecek yollardan birincisi, özellikle işletme yöneticilerin, gerek kişisel ve gerekse grup içinde karar almak için ne yaptıklarını meydana çıkarmaktır. Bunun için karar alternatifleri ve onların sonuçları karşısında ne gibi karşılıklı etkileşimlerle karşılaşacağını, ne gibi zihinsel faaliyetler ve hesaplar yapılacağını ve son seçime varmak için hangi kurallara uyulacağını bilmek gerekir.

İzlenecek yollardan ikincisi, sonucu belirlemek, alternatifleri ve onların sonuçlarını inceleyerek kararların yapısını anlamak kontrol edilebilen ve kontrol edilemeyen değişkenleri belirlemek, kendi içinde önem sırasına koymak ve karar alma yönünden bazı kurallar meydana getirmektir. Bu ikinci yol, yukarıdakinin aksine, daha aktif bir yaklaşım şekli olmaktadır.

Ekonomik bir kuruluş olan işletmenin kararları, kar amacını gerçekleştirmek ve bunun için mal veya hizmetler üreterek müşterilerine sunmaktan ibarettir. İşletme elindeki kaynaklarını üretim ve satış işlerine yöneleceği veya yatıracağı için alınacak kararlar da esasen bu konulara dönüktür.

2.2.4.2.1. Stratejik Karar Alma Sürecinin Özellikleri

Bir önceki bölümde e açıklandığı üzere hangi tipe girerse girsin stratejik kararlar bir sonucu ifade ederler. Yani yönetici karar almakla tercihini belirtir ve bir sürecin sonucunu açıklamış olur. Dolayısıyla karar konusunu incelemek için sadece sonucu ifade eden “seçim” veya “tercih” in incelenmesi yetmez. Bunun gerisine giderek, bu noktaya yani seçim yapmaya gelinceye kadar nelerin olup bitiğine bakmak gerekir.

Bu açıdan ele alındığında, karar alma işini bir süreç olarak görmek mümkündür. Yani karar alma, belirli bir başlangıç noktası olan ve buradan itibaren değişik iş, faaliyet veya düşüncelerin birbirini izlediği ve sonunda bir tercihin yapılması ile bir işler topluluğu, süreç olarak da ele alınabilir.

2.2.4.2.1.1. Rasyonellik

Yukarıdaki açıklamalar karar alma işinin rasyonel ve bilinçli bir seçim yapma işi olduğu anlayışına dayanmaktadır. Böyle bir anlayış çerçevesinde seçim yapma işini daha sistematik bir hale getirmek ve kişisel özelliklerden etkilenmesini önlemek amacı ile çeşitli karar alma modelleri geliştirilmiş bulunmaktadır.

Karar almayı alternatifler arasından rasyonel bir seçim yapma süreci olarak ele almak, esasında şu varsayımlara dayanmaktadır (Kreitner ve Kinicki, 1995).

- Karar alıcı alternatifler hakkında tam bilgiye sahiptir
- Her alternatifin sonucu hakkında tam bilgi vardır
- Karar alıcı sonuçlarla ilgili olarak net bir tercihe sahiptir
- Karar alıcı alternatiflerin sonuçlarını karşılaştıracak hesaplamaları yapabilir

- Sorun net ve kesin olarak tanımlanabilir.

Rasyonellik derecesi stratejik karar alma süreci literatüründe merkezi bir role sahiptir (Wilson, 2003). Kavramın kökleri klasik ekonomik teorilere dayanır (Dean, Sharfman ve Ford, 1993). Rasyonel karar alma modeline göre, aktörler bilinmiş, amaçları önceden belirlenmiştir ve davranışlarının tüm olası sonuçlarını değerlendirmişlerdir.

Sonrasında, gerekli tüm bilgiyi toplamışlar hareketlerine alternatif planlar geliştirmişler ve son olarak en uygun alternatifi seçmişleridir (Eisenhardt ve Zbaracki, 1992). Rasyonel karar alma modeline ait yeterli bir araştırma sayısı olsa da, rasyonellik ve karar alan kişilerin karakterleri arasındaki ilişkiye kanıt çok azdır. Bunun yanında, literatürde var olan karar almayla ilgili pek çok çalışma büyük şirketlerde yapılmıştır.

Küçük firmalarda bu daha az geçerli olacaktır. Araştırma göstermiştir ki küçük şirketler karar alma aşamasında daha az rasyoneller (Rice ve Hamilton, 1979; Brouthers, Andriessen ve Nicoleas, 1998; Byers ve Slack, 2001). Çünkü ilk olarak, karar vericiler karar verme aşamasında saldırgan ve belirsiz bir çevreyle yüz yüze geliyorlar bu yüzden kapsamlı bir bilgi kaynağına ulaşamıyorlar. İkinci olarak, karar vericiler çevrelerinin dinamik ve kompleks ve bu çevrenin rasyonel karar alma sürecinin daha düşük olduğuna ve rutinleri geliştiremediğine ve sıklıkla menfaate dayalı hareket edildiğine inanıyorlar (Gibcus, Vermeulen ve Jong, 2006).

Bu bağlamda, rasyonel karar alma aşaması ve karar alanların karakterleri üzerine daha çok araştırılma yapılması gerekmektedir.

2.2.4.2.1.2. Biçimsellik

Biçimsellik derecesi bir organizasyonda işler görülürken önceden tanımlanmış belirli spesifik ilke ve yöntemlerin izlenmesi konusuna verilen ağırlığı ifade eder (Duncan, 1976). Neyin, ne zaman, nasıl ve kim tarafından yapılacağı önceden ayrıntılı olarak belirlenmiş ve bunlara uyulması zorunlu hale getirilmiş ise biçimsellik derecesi çok yüksek olacaktır.

Biçimsellik, stratejik karar alma sürecinde hangi yönetsel planların, kuralların, grafiklerin resmi ve açık bir şekilde anlatılmasıyla ilgilidir (Eisenhardt, ve Bourgeois, 1998). Genellikle tanımlanmış mevkiler (konumlar), meşru politikalar, iş tanımları, organizasyon planları ve maliyet, kalite kontrolleri gibi değişkenlerin kullanılması biçimselliğe yol açar (Miller ve Dröge, 1986).

Stratejik yönetim kültürünün büyük çoğunluğunda faaliyet, bilinçli bir tercihin sonucu olarak görülürken; Fredrickson, biçimsel organizasyonlardaki karar faaliyetini; biçimsel yapıya sahip organizasyonların, standart prosedürleri uygulayarak otomatik bir şekilde sadece karar uyarıcısına tepki verdikleri bir durum olarak değerlendiriyor (Fredrickson, 1984). Yani biçimsel yapıda, bilinçli bir tercihten ziyade süreci başlatan değişkenlerin ve olası tepkilerin önceden belirlendiği bir durum söz konusudur.

Biçimsellik planlama, kişilerin karakterleri ve organizasyonla ilgili sonuçlar için birçok araştırmacı arasında konu olmuştur ve literatürde henüz bir fikir birliği yoktur. Yani, bu fikirler arasında pozitif (Robinson, Pearce II, Vozikis, ve Mescon, 1984; Robinson ve PearceII, 1983) ve negatif (Pearce II ve Robbins, 1987) bir ilişki olduğuna dair yeterince bir kanıt yoktur.

2.2.4.2.1.3. Hiyerarşik Merkezileşme

Merkezi karar alma stratejik karar alma süreci çalışmalarında süreç ölçütlerinden (Papadakis ve Barwise, 2002) en çok kullanılanlardan biridir. Karar alma sürecinde katılım rolünü (Papadakis, 1998) vurgular ve karar alma sürecinde karar alma gücünü ya da otoritenin katkısını ifade eder (Wally ve Baum, 1994). Bir organizasyonda karar-alma katılımının ilişkisi ve seviyesiyle yansıtılır (Hage, 1980; Wally ve Baum, 1994). Literatürde merkezi karar almaya karşı olumlu ve olumsuz fikirler vardır. Olumlu olarak, merkezileşme karar alma hızını artırır çünkü çok az insan karar alma aşamasında bulunur bu da çatışmayı, herkese uygun zamanda buluşma ayarlamayı azaltır (Pfeffer, 1981).

Bu aynı zamanda karar alan kişilerin iddialı, atılgan, inisiyatifli ele alan kişiler olmasını sağlar çünkü farklı fikirler olmadan kendi seçimlerini yaparlar.

Buna rağmen, merkezileşme organizasyon sürecini kötü etkiler. Diğer bir deyişle, kararların rasyonelliğini düşürür çünkü az kişi demek daha az fikir havuzu ve daha az bilgi paylaşımı demektir bu da problem çözmek için gerekli olan yenilikçi fikirleri ve analitik bakış açılarını düşürür (Miller, 1987). Bunun sonucu olarak, merkezileşme - merkezileşmeme derecesi hakkında düz bir tanım yoktur. Doğal kültürel etkiler çoğunlukla dikkate alınmamıştır.

Bu konuda, bu açıklığı doldurmak için deneysel çalışmalar yapılmıştır. Yazarlar bu üç ölçütün firmanın dış çevresini oluşturduğunu söylerler. Bunlar, dinamizm, karmaşıklık ve cömertlik (Dess ve Beard, 1984; Sharfman ve Dean, 1991; Miller, Ogilvie, ve Glick, 2006). Stratejik Karar Alma üzerinde yapılan çalışmalar özellikle performans- süreç ilişkisi olarak çevre dinamiği düşünülmüştür.

Dinamizm, rakip ve müşteri hareketlerinde tahmin edilmeyen değişiklikler ki bunlar tüm dünyada modern çatışmalarda stratejik karar almayı etkileyen temel bir faktördür, olarak tanımlanmıştır. Bu çalışmanın amacı, çevresel dinamiğe odaklanmak ve kontrol etmektir çünkü fark edilir bir şekilde stratejik karar alma sürecine etkisi bulunmaktadır.

Literatürde çevresel dinamiğin rasyonel karar alma ve performans arasındaki rolü oldukça önemli deneysel bir dikkate sahiptir (Forbes, 2007).

Fredrickson istikrarsız çevrelerde, karar alma sürecindeki kapsamlılık ve firmanın ekonomik performansının kapsamlılığı arasında negatif bir ilişki var olduğunu, istikrarlı çevrelerde ise pozitif bir ilişki var olduğunu ifade etmiştir (Fredrickson, 1984). Bunun arkasındaki mantık, istikrarlı çevrelerde, bilgiye ulaşma daha elverişli olması ve kapsamlı/rasyonel süreçlerin kullanımı için daha çok zamanın var olmasıdır (Mueller et al, 2007).

Bu yüzden eğer dinamik endüstri koşullarında kullanıldıysa, etkili olmak için oldukça fazla bilgi gerektiren “kapsamlılık” düşük performansa sebep olur. Fredrickson’a karşı olarak, bu iddia tam karşıt olan ve giderek artan araştırmalar vardır. Bourgeois ve Eisenhardt rasyonel karar alma süreçlerinin şiddetli hızlı süreçlere sahip çevrelerde daha faydalı olduğunu ifade etmiştir (Bourgeois ve Eisenhardt, 1988). Bu yüzden, rasyonel ve biçimselleştirilmiş süreçler için

duyulan ihtiyaç dinamik çevrelerde durağan çevrelere göre daha güçlüdür (Dean ve Sharfman, 1996).

2.2.4.2.2. Stratejik Karar Alma Sürecinin Kullanımı

Hangi organizasyon kademesinde olursa olsun, yöneticilik fonksiyonu gören kişinin kullandığı en önemli araç “karar” aracıdır. Ancak her organizasyon kademesinin özellikleri, karşılaştıkları ve çözmek zorunda oldukları sorunlar farklıdır. Şimdi bu süreçleri aşağıda detaylıca inceleyeceğiz.

2.2.4.2.2.1. Organizasyon Kademeleri İtibariyle Karar Süreci

Her organizasyon kademesinin özellikleri, karşılaştıkları ve çözmek zorunda oldukları sorunları farklıdır. Bu farklılık doğal olarak karar sürecine de yansımaktır. Her kademenin, deyim yerindeyse “rakım” ı farklı olduğu için, yöneticilerin olayları görüş açısı ve netliği de farklı olacaktır. Organizasyon kademelerini alışıldığı üzere alt, orta ve üst olmak üzere üç gruba ayırırsak, bu üç kademedeki yöneticilerin karar alma sürecini kullanmadaki farklılıklarını kısaca aşağıdaki gibi özetleyebiliriz.

Organizasyonun alt kademesi işlerin fiilen yapıldığı kademedir. Bu kademedeki yöneticiler işe en yakın kişilerdir. Bu kademedeki kararlar tamamen işletme içi, genellikle uygulamaya dönük, kısa vadeli ve teknik çözümü içeren türde kararlardır.

Orta kademe ise alt kademe ile üst kademe arasında yer alan ve bu iki kademedeki kararları dengelemek, uyumlaştırmak, koordinasyon içinde bir uygulama sağlamak zorunda olan kademedir.

Üst kademe yöneticilikte ise olayın büyüklüğü ve boyutları farklılaşmış olup, yönetici sadece işletme içi değil fakat aynı zamanda işletme dışı pek çok faktörü de dikkate almak zorundadır. Belirsizlik hakim faktördür. Bu kademedeki kararlar stratejik niteliktedir. Stratejik karar alma süreci bu kademe yöneticilerin kullandığı en önemli araçtır.

2.2.4.2.2.2. Yönetim Tarzının Belirlenmesi İtibariyle Karar Süreci

Karar alma sürecinin uygulamadaki durumu bazen farklılıklar göstermektedir. Bazen yetki devri ile karar sürecinin birinci safhası dahil olmak üzere tüm safhalar alt kademelere devredilmekte, üst kademeler sadece bir alt kademenin verdiği kararları onaylamaktadır. Bazen ise amaçlar ve sorunlar belirlenmiş ve tarif edilmiş olarak alt kademelere verilmekte, onlardan alternatif geliştirmeleri istenmektedir. Bazen de karar sürecinin tüm safhaları üst kademe tarafından yerine getirilmekte, alınan kararlar alt kademelere bildirilerek uygulamaları istenmektedir.

Bazı organizasyonlarda ve durumlarda kararların üst kademe tarafından verildiği bir kullanım tarzı etkin olabilirken bazı durumlarda da karar verme sürecinin değişik safhalarının değişen ölçülerde alt kademelere devredildiği durumlar etkin olmaktadır. Dolayısıyla olayı işletme ve organizasyonların içinde buldukları durumlara göre ayrı ayrı ele almak daha yararlı olacaktır.

Ancak gerek uygulamalı araştırma sonuçları gerekse son yıllarda yayılan “kalite yönetimi” uygulamaları, karar alma sürecinin safhaları ne kadar alt kademelere kaydırılırsa uzun vadede organizasyonların o kadar yarar elde edeceğini göstermektedir.

Karar alma sürecinin kullanım tarzı, bir diğer açıdan, özellikle ülkemizde zaman zaman yaygın bir şekilde tartışılan “yönetime katılma” olayı ile de yakından ilgilidir. Yönetime katılma, organizasyonun çeşitli kademelerindeki çalışanların doğrudan kişi olarak veya seçilmiş temsilcileri kanalı ile karar alma sürecinin çeşitli safhalarına katılmalarını ifade etmektedir.

Burada belirtmek istediğimiz, karar alma sürecinin aynı zamanda bir yönetime katılma aracı olduğudur. Çalışanların, bu sürecin çeşitli safhalarına katılma derecelerine göre yönetime katılma gerçekleşecektir. Süreç üzerinde ilk safhaya doğru gidildikçe katılma derecesi artacaktır. Bir yöneticinin yönetim tarzını belirleyen faktörlerden birisi de bu karar verme sürecini kullanma şeklidir. Diğer faktörlerin yanı sıra, yöneticilerin karar alma sürecini kullanma tarzları onların yönetim tarzını belirler.

Bu açıdan bakıldığında yöneticilerin karar alma tarzlarına göre şöyle bir sıralama yapılabilir:

- Yönetici kendisinde mevcut olan bilgiye göre karar alır.
- Yönetici astlarından gerekli bilgi ve veriyi alır, sonra karar alır. Astından bilgi alırken bunu neden istediğini söyleyebilir.
- Ayrı ayrı onların fikir, görüş ve önerilerini alır. Kararı kendisi alır.
- Yönetici ilgili astları ile bir grup olarak sorunu tartışır, fikir ve önerilerini alır fakat son olarak kendisi karar alır.

2.2.4.2.2.3. Kişi Yönetimi ve Komite Yönetimi İtibariyle Karar Süreci

Karar alma sürecinin bir diğer kullanım özelliği de bunun kişisel veya grup olarak kullanımınıdır. Organizasyonlarda tek kişi bu süreci kullanarak seçimler yapabilir. Bu durumda kişisel kararlar söz konusudur. Bazen bu süre organizasyonlarda bir “grup” tarafından kullanılabilir. Bu durumda “grup kararı” veya “komite kararı söz konusudur. Komite veya grup halinde yönetim önemli bir yönetim uygulamasıdır. Karar alma bu uygulamanın sadece bir yönüdür.

Grup kararına örnek olarak “nominal grup tekniği” n den bahsedelim. Nominal grup tekniği, belli ilkelere göre yapılandırılmış bir format içinde, bir grup insanın karar alma sürecini kullanmasını ifade eder (Coffey, 1994). Bu teknik, kişilerin hem fikirlerini etkileyerek “groupthink” olayı olarak adlandırılan tek yönlü düşünme eğilimine girmelerini önlemekte, hem de beyin fırtınası özelliklerini taşıyarak çoklu fikir yaratma ve yaratıcı olma imkanı sağlamaktadır.

2.2. STRATEJİ TÜRLERİ

İşletmenin seçeceği stratejiler; her şeyden önce uzun vadede ayakta kalmasına hizmet edecek, organizasyonun ve içinde bulunduğu endüstrinin genel rekabet durumuna uygun stratejiler olmalıdır. Firmanın, endüstri ortalamasının üzerinde karlılık sağlayacak rekabet avantajı elde etmesi ve bunu uzun vadede sürdürmesi stratejik planlamanın temel hedefidir.

Ayırt edici stratejik bir konumlanmayı sağlamak ve onu koruyabilmek için bir şirketin altı temel ilkeye ihtiyacı vardır (Porter, 2002).

Birinci ilke, doğru hedefle başlamaktır: uzun vadeli büyük yatırım getirisi elde etmek. Gerçek ekonomik değer ancak sürdürülebilir karlılık temeline oturtulmuş bir stratejiyle yaratılabilir. Ekonomik değer, eğer müşteriler bir ürün veya hizmet için onu üretmenin maliyetinin üstünde bir fiyat ödemeye razıysalar, yaratılabilir. Hedefler, hacim veya pazar payında liderlik olarak tanımlanır ve karların bunun sonucunda elde edileceği varsayılırsa, bundan çoğu zaman zayıf stratejiler çıkar. Aynı şey, stratejilerin, yatırımcıların algılanan arzularına uygun olarak saptanması durumunda da söz konusudur.

İkincisi, bir şirketin stratejisi ona, rakiplerinin sunduğundan farklı bir değer önermesi veya yarar yelpazesi sunabilme imkanını vermelidir. Şu halde strateji ne rekabet etmenin evrensel olarak en iyi yolunu bulma arayışıdır, ne de her müşteri için her şey olabilme çabasıdır. Strateji, belirli bir dizi kullanım çerçevesi içinde veya belirli bir müşteri yelpazesi için benzersiz değer sunulmasını sağlayacak bir rekabet biçiminin tanımlanmasıdır.

Üçüncüsü, stratejinin ayırt edici bir değer zincirine yansması gerekir. Sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü kurabilmesi için, şirketin rakiplerden farklı faaliyetler yürütmesi ya da benzer faaliyetleri farklı biçimlerde gerçekleştirmesi gerekir. Bir şirketin; üretimini, lojistiğini, hizmet sağlamayı, pazarlamayı, insan kaynakları yönetimini ve benzer şeyleri rakiplerinden farklı olarak nasıl yürüteceğini ve bunları kendi benzersiz değer önermesine nasıl uygun hale getireceğini tasarlaması gerekir. Eğer şirket en iyi uygulamaları benimsemişse

üzerinde odaklanırsa, kendisi çoğu faaliyetini rakiplerinin faaliyetlerine benzer biçimde yürütür durumda bulur ve bu da herhangi bir üstünlük sağlamasını zorlaştırır.

Dördüncüsü, sağlam stratejiler alternatifleri kıyaslamayı gerektirir. Bir şirketin bazı faaliyetleri bakımından benzersiz olabilmesi için, bazı ürün özelliklerinden, hizmetlerden veya faaliyetlerden vazgeçmesi veya bunlara hiç el atmaması gerekir. Bir şirketi gerçekten ayırt edici yapan şey, ürünlerdeki ve değer zincirindeki bu türden alternatif kıyaslamalarıdır. Ürünlerde veya değer zincirinde yapılacak iyileştirmeler alternatifleri kıyaslamayı gerektirmiyorsa, o zaman bu iyileştirmeler çoğu zaman, taklit edilebilir yeni en iyi uygulamalar halini alır, çünkü rakipler var olan rekabet biçimlerinden hiçbir ödün vermeden aynı şeyi yapabilirler. Bütün müşteriler için her şey olmaya çalışmak demek, o şirketin herhangi bir üstünlüğünün olmamasını garanti altına almakla neredeyse aynı şeydir.

Beşincisi, strateji bir şirketin yaptığı şeyin bütün unsurlarının birbirlerine nasıl uydurulacağını tanımlar. Strateji, değer zinciri boyunca birbirlerine karşılıklı bağımlılık içinde bulunan tercihler yapmayı gerektirir; bir şirketin yaptığı bütün faaliyetler birbirlerini karşılıklı olarak pekiştiriyor olmalıdır. Örneğin, bir şirketin ürün tasarımı, o şirketin imalat sürecine yaklaşımını pekiştirmelidir ve bunların her ikisi de şirketin satış sonrası hizmetleri yürütüş biçimi için bir kaldıraç işlevi görmelidir. Uydurma sadece rekabet üstünlüğünü artırmakla kalmaz, stratejinin taklit edilmesini de zorlaştırır. Rakiplerin bir faaliyeti veya ürün özelliğini kopyalamaları oldukça kolaydır, ama bir rekabet sisteminin tamamını kopyalamakta zorlanacaklardır. Eğer uydurma yoksa imalattaki, pazarlamadaki veya dağıtımdaki tekil iyileştirmelerin muadilleri derhal bulunur.

Altıncı ilke, strateji tutulan yönde devamlılığı sağlamaktır. Bazı fırsatlardan yararlanmama anlamına gelse dahi, şirketin arkasında durduğu ayırt edici bir değer önermesi olmalıdır. Yönde devamlılık yoksa şirketlerin benzersiz beceri ve varlıklar geliştirmeleri veya müşteriler nazarında güçlü itibar edinmeleri zordur. Şu halde, şirketi sık sık “yeniden yaratmak” genellikle,

stratejik düşünmede zayıflığın ve sıradanlaşmanın işaretidir. Sürekli iyileştirme bir zorunluluktur, ama buna her zaman stratejik bir yönelim kılavuzluk etmelidir.

2.2.1. Planlama Derecesine Göre Stratejiler

Mintzberg ve Quinn çalışmalarında planlama derecesine göre stratejileri aşağıdaki gibi belirtilen özelliklerin kombinasyonu olarak tanımlamışlardır (Mintzberg ve Quinn, 1996). Mintzberg gerçek hayat uygulamalarında stratejilerin genelde aşağıda verilenlerin bir bileşimi şeklinde ortaya çıkacağını vurgulamaktadır.

2.2.1.1. Planlı Strateji

Stratejiler resmi planlar yardımı ile oluşur. Burada iyi tanımlanmış istekler ve beklentiler merkez yönetim tarafında formüle edilmiştir. Bunlar resmi kontrol prosedürleri ile uygulamaya geçirilir. Kararlı ve tahmin edilebilir ortamlarda stratejiler planlı olabilir.

2.2.1.2. Girişimci Strateji

Stratejiler girişimci bir liderin vizyonuna ve bireysel sezgi yeteneklerine bağlı olarak oluşur: Bir liderin kontrolünde belirli bir pazarda tutunmuş örgütlerde stratejiler lidere bağlı olarak oluşmaktadır. Stratejiler kısmen planlı ve genelde doğaçlamadır.

2.2.1.3. İdeolojik Strateji

Stratejiler bütün uygulama birimlerinin ortaklaşa vizyonlarından, inançlarından ve değerlerinden kaynaklanarak oluşur: Kontrol, informal kültürel kontrol mekanizması ve kültürleştirme ile sağlanır. Kuruluş çevre değişimlerine karşı proaktif bir tavır içindedir ve stratejiler oldukça planlıdır.

2.2.1.4. Şemsiye Strateji

Stratejiler kısıtlardan kaynaklanarak oluşur. Örgütsel davranışları kısıtlama kapasitesinde olan liderlik, karmaşıklık ve belirsizlik ortamlarında ulaşılabilecek hedefleri ve sınırları belirlerler. Stratejiler kısmen planlı kısmen de doğaçlamadır.

2.2.1.5. Süreç Stratejisi

Stratejiler bir süreç içinde oluşur: Liderler stratejinin süreç yönleri ile ilgilenir ve içerik sorunlarını uygulamacılara bırakırlar. Stratejiler kısmen planlı kısmen doğaçlamadır.

2.2.1.6. Bağımsız Strateji

Stratejiler uygulama blokları içinde oluşur. Bunlar kuruluşun diğer parçaları ile gevşek bir ilişki içindedir ve bazen kuruluş amaçları ile ters düşebilirler. Stratejiler uygulayıcılar açısından planlı olsa bile örgüt açısından doğaçlamadır.

2.2.1.7. Uzlaşma Stratejisi

Stratejiler uygulamacı aktörlerin görüşlerinin yakınlaşması ve birbirlerine uyarlanmasından kaynaklanır. Bu merkez yönetimin strateji oluşturmada gevşek davrandığı durumlarda ortaya çıkar ve stratejiler genelde doğaçlamadır.

2.2.1.8. Empoze/Çıkar Stratejisi

Stratejiler çevre değişimlerinin zorlaması ile oluşur. Çevre kuruluşa ya doğrudan mevzuat veya teknolojik standartlar ile strateji zorunlar veya hızlı değişimler stratejik pozisyon almayı zorunlu hale getirir. Bu durumda stratejiler doğal olarak doğaçlamadır kuruluş bunları planlı hale getirebilir.

2.2.2. Süreç Temeline Göre Stratejiler

2.2.2.1. Açık / Amaçlanan Stratejiler

Açık Strateji, yeni bir ürün hattının oluşturulması ve geliştirilmesi gibi çok az kişinin anlaşmazlığa düşeceği stratejidir. Amaçlanan strateji ise, Tepe yöneticilerinin rasyonel düşünce sistemi içinde analitik yaklaşımla hazırladıkları ve olmasını arzu ettikleri stratejilerdir.

2.2.2.2. Kısmi olarak Açık / Gerçekleşen Stratejiler

Amaçlanan stratejilerin pratikte uygulanabilen bölümüdür.

2.2.2.3. Gizli / Oluşan Stratejiler

Gizli Strateji, İleri safhada araştırma yapıldığında farklı bir gizli strateji ortaya çıkabilir. Hemen her düzeydeki yöneticiler işletmenin tanımladığı stratejik plan ile bizzat üzerinde çalıştıkları planın birbirinden oldukça farklı olduğunu anlayabilirler, ancak çok azı bunu kabul etmeye kabul etmeye cesaret edebilmektedir. Oluşan Stratejiler, yöneticilerin düşündükleriyle ilgisi olmayan, faaliyet süreci sırasında kendiliğinden oluşan stratejilerdir.

Amaçlanan stratejiden gerçekleşen veya oluşan strateji gibi farklı bir uygulamanın ortaya çıkmasının temel nedeni, amaçlanan stratejide değişiklik yapılmasını zorunlu hale getiren öngörülemeyen çevresel ve/veya örgütsel olayların meydana gelmesidir.

Bu durumda karşılaşılabilecek olasılıklar:

- Strateji olarak amaçlanan, istenen sonuçlarla gerçekleşebilir.
- Strateji olarak amaçlanan gerçekleşir, fakat istenen sonuçlara daha az ulaşılmıştır.
- Strateji olarak amaçlanan, beklenmeyen bir çevresel ve/veya içsel bir gereklilik veya değişim nedeniyle biraz değiştirilmiş biçimde gerçekleşir. Sonuçlar istenen düzeydedir.
- Strateji olarak amaçlanan, beklenmeyen bir çevresel ve/veya içsel bir gereklilik veya değişim nedeniyle biraz değiştirilmiş biçimde gerçekleşir. Sonuçlar istenen düzeyin altındadır.
- Strateji olarak amaçlanan gerçekleştirilemez. Amaçlanan strateji yerine, beklenmeyen bir çevresel ve/veya içsel bir değişim tamamen

farklı bir strateji gerektirir. Farklı strateji, istenen düzeyde sonuçları elde ederek gerçekleşir.

2.2.3. Yönetim Kademelerine (Düzeylelerine) Göre Stratejiler

Temel stratejiler işletmenin her yönetim düzeyinde uygulanır. Ancak, değişik yönetim düzeylerinde uygulanan temel stratejilerde amaç, alan ve bakış açıları farklı olabilmektedir. Bu nedenle işletmelerde stratejileri hazırladıkları ve uyguladıkları sorumlu yönetim düzeylerine göre sınıflandırmak doğru olacaktır. Bu bağlamda, stratejiler belirlendikleri sorumlu yönetim düzeyi ile uygulama amaç, alan ve bakış açılarına göre üç grupta toplanabilir (Ülgen ve Mirze, 2010):

- Üst yönetim düzeyinde belirlenen ve uygulanan *"kurumsal stratejiler"*.
- Ana iş birimleri düzeyinde belirlenen ve uygulanan *"iş yönetim (rekabet) stratejileri"*.
- Alt yönetim düzeyinde belirlenen ve uygulanan *"işlevsel stratejiler"*.

2.2.3.1. Üst Yönetim Stratejileri (Kurumsal Stratejiler)

İşletmenin uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğüne sahip olarak değerini yükseltebilmesi için gelecekte hangi konumlarda olması, hangi iş alanında faaliyet göstermesi ve bunları nasıl uygulayacağı ile ilgili konular işletmenin üst düzey yöneticilerinin sürekli olarak düşündüğü, üzerinde uğraştığı ve çözüm aradığı konulardır.

Bu nedenle, üst düzey yöneticiler stratejik çalışmalarını üç noktaya odaklanarak yapmaktadırlar:

- İşletmenin temel işi ve faaliyet konusu nedir? Gelecekte işletme hangi iş alanında, hangi işleri yapmalıdır?
- İşletme, geleceği de göz önüne alarak, mevcut iş alanlarındaki etkinliklerini ve işlerini sürdürmeli ve araştırmalı mıdır? Yoksa

kısmen veya tamamen terk etmeli ve yeni iş arayışlarına mı girmelidir? Başka işlerle mi büyümeliyiz?

- İşletme, mevcut işlerinde rekabet edebilmek için ne tür stratejiler geliştirmelidir? Mevcut işte uzmanlaşarak etkin ve verimli olabilir miyiz? Mevcut işi nasıl büyütebilir?

Yukarıdaki konulardan ilk ikisi işletmenin geleceğine yöneliktir. Yani, bugünden çok geleceğe yönelik stratejik çalışmaları kapsamakta olup işletmenin misyon, vizyon ve uzun dönemli amaçları ile yakından ilgilidir. Üçüncü konu ise daha çok bugünkü mevcut duruma ve faaliyette bulunulan iş alanına yöneliktir. Burada da, belirlenecek stratejilerin nihai sonuca odaklı olmasına karşın, erişilmesi amaçlanan nihai sonuç ilk iki konudan daha kısa bir dönemi kapsamaktadır.

Her üç konuda da işletmenin yaşamını sürdürmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için önemlidir ve bu nedenle üst düzey yönetimin sorumluluğu içindedir. Üst yönetim, kendi sorumluluğunda olan kurumsal stratejilerle dolayısı olarak ana iş birimlerinin yönetimlerine devrettiği ama yine de sorumluluk taşıdığı rekabete yönelik iş yönetim stratejileri ile de dolaylı olarak ilgilenir.

2.2.3.1.1. Büyüme Stratejileri

İşletmeler sektörlerindeki durumlarını geliştirebilmek ve daha fazla getiri elde edebilmek amacı ile mevcut varlık ve yeteneklerine de güvenerek daha fazla gelişmek ve büyümek arzusuna sahip olabilirler. Büyüme sadece sektör içi alanlarda olmayıp sektör dışında farklı alanlarda da olabilir. Büyüme stratejisi, arzulanan ve genellikle yöneticiler tarafından amaçlanan, toplumda ve paydaşlarda olumlu çağrışımlar yaratan bir temel strateji olarak işletmenin değerini yükselten bir görünüme sahiptir.

Dolayısıyla yöneticiler bu temel stratejiyi uygulayabilmek ve sürdürebilmek için uğraşırlar. Kısaca, büyüme stratejisi: topluma, paydaşlara ve stratejistlere beklentilerinin gerçekleşmesine yardım edebilecek, refahı arttıracak bir strateji olup, her zaman arzu edilen, kabul gören ve mal/hizmetlerin

piyasa koşullarına bağlı olarak işletmenin karlılık ve piyasa payını arttırmaya yöneliktir (Ülgen ve Mirze, 2010).

2.2.3.1.1.1. Yoğunlaşma

Bu strateji, sınırlanmış belirli bir Pazar üzerinde ancak bir ürün çeşidi ile faaliyetlerini planlama ve geliştirme esasına dayanır ve faaliyetlere kesinlik ve açıklık kazandırma amacını güder.

Bu stratejik planın izlenmesini neden olarak şu hususları gösterebiliriz:

- İşletmede gerekli araçların bulunamaması, işletmenin yeni işlere, pazarlara ve antlaşmalara girmem olanaklarını sınırlar, böylece yetenekli olduğu faaliyet kolunda kalma zorunluluğu doğar. O halde, bu karar, işletmenin iç araç ve olanaklarının değerlendirilmesi sonucu alınmış olur (Sadoc, 1974).
- Yöneticilerin riskten kaçma duygusu sağlam, yeterli ve doğruluğundan emin olduğu alan üzerinde faaliyetini derinleştirmesine olanak hazırlar.
- Bazı hallerde faaliyet kolu ileride işletme için yeni gelişme olanakları sağlayacaktır. Böyle olunca belirli bir konuda uzmanlaşmak, işletmeye şimdiki boyutlarının ötesinde rakiplerine oranla üstün bir güç sağlayacaktır. O halde, işletme bütün kaynaklarını, güç kazanacağı tek faaliyet kolu üzerinde yoğunlaştırır.

Yoğunlaşmanın en büyük sakıncası, çevrenin aleyhte gelişmeler göstermesi sonucunda talebin azalmasıdır. Talep azalması halinde işletme, maliyetlerini karşılayamayacak duruma düşerek faaliyetlerini durdurabilir veya yaşama gücünü değilse bile gelişme gücünü kaybeder (Sadoc, 1974). Yoğunlaşma stratejisinin diğer bir sakıncası, faaliyette bulunulan pazarın ileride doyum noktasına ulaşarak işletmeyi gelişme olanaklarından mahrum duruma düşürmesinde görülür.

Bütün bu sakıncalarına rağmen yoğunlaşma stratejisi, küçük işletmelere büyük ve orta boyuttaki işletmeler karşısında özellikli mal ve hizmet üretmek güçlerini artırma olanakları sağlar.

2.2.3.1.1.1.1. Dikey Büyüme

Belli bir konumdaki üretim faaliyetlerini, üretim faktörleri kaynaklarına doğru ya da nihai ürünlere doğru genişletmeye dikey büyüme adı verilir. İşletme üretim sürecine giren hammadde, ve yarı mamullerin üretimleriyle ilgilenir ve onları kendisinin üretmesinde bazı ekonomiler ve yararlar umabilir. Veya ürettiği ürünleri ara malı olarak sattığı sanayi kollarının üretimleriyle ilgilenir ve faaliyet sahasını bu alanlara kaydırır. Hatta bu örneği mallarını toptancılara satan işletmelerin ticari dağıtım şirketleri kurarak toptancılığı ve perakendeciliği de kendilerinin yapmasına kadar yayabiliriz.

İşletmeleri dikey büyüme yöneltene unsurları aşağıdaki gibi açıklayabiliriz:

- İşletme kendisinin mal satın aldığı veya mal sattığı işletmelerin kar marjlarını kendisine mal ederek nihai mamullerin maliyetlerinin azaltılmasını amaçlayabilir (Wishart, 1972).
- Bu türü bir büyüme ve işletmeye mal satanlar veya işletmeden kendi imalatları için ara malı satın alan çıkar gruplarının güçlerini azaltma gayesiyle yapılabilir. Faktör tedariki veya üretilen malların satışı konularındaki güçlükler böylece çözümlenmiş olabilir.
- İşletmenin mal satın aldığı veya ürünleri sattığı işletmelerin yenilikler yönünden yetersiz veya tatminkar bir düzeyde bulunmaması, işletmeyi endüstri kolunda daha etkin hale gelebilmek için dikey büyümeye yöneltebilir.

Bu gelişme planı, özellikle büyük işletmeler veya işletmeler grubu ya da holdingler için mümkündür. Büyük boyutlara sahip işletmeler güvendikleri bir veya birkaç temel ürünlerden hareketle bu türü bir yayılmayı başarabilirler.

2.2.3.1.1.1.2. Yatay Büyüme

İşletmenin daha önce ürettiği ürün veya ürünlerin endüstrisinde kalarak genişleme planıdır. İşletme teknolojik gelişmeleri yakından izleyerek eski ürünlerinin endüstrisinde ve üretim teknolojisi ona benzer ve bağlı olan ürünlerin imalatına yönelecektir. Ancak, yaptığı bu çeşitlendirmenin talebe ve müşterileri üzerine etkilerini önceden teste tabi tutacaktır.

Bu tür bir stratejinin izlenmesine neden olan hususları aşağıdaki gibi açıklayabiliriz:

- Eski ürünün talebine uygun bazı mallar üretmek, işletmeyi müşteri kitlesine daha çok uyabilen bir esnekliğe kavuşturur. Böylece talep artar ve işletmenin genişlemesi olanak içerisine girer.
- Tek tip ürün üretmenin işletme yönünden getirdiği riskler önlenerek denge sağlanır (Steiner, 1969).

Bu tip bir stratejik planın uygulanmasını kolaylaştıran unsurlardan biri de hitap edilen müşterilerin aynı kalmasından dolayı farklılaştırmanın gerektireceği ticari harcamaların yüksek olmayacağıdır.

Ancak bu türü bir strateji de yoğunlaşma stratejisinin taşıdığı sakıncaları taşımaktadır. Aslında değişen fazla bir şey yoktur. Çünkü talep yönünden sıkı bağımlılık işletmenin ürettiği bütün mallarda faaliyetlerinin azalmasına neden olacaktır. Bu tür stratejide Pazar doyum tehlikesi de giderilememiştir.

2.2.3.1.1.2. Çeşitlendirme

İşletmenin uzun dönemde üstünlüklere sahip olarak ortalamanın üzerinde getiri sağlayabilmesi ve böylece değerini yükseltebilmesi için hangi alanlarda, hangi işleri yapması gerektiği ile ilgili çalışmalar ve kararlar üst yönetimin ana sorumlulukları arasındadır. Çeşitlendirme stratejisi, yeni iş alanlarına girmek ve oradaki fırsatlardan yararlanarak ortalamanın üzerinde getiri elde etmek isteyen

işletmelerde uygulanan bir üst yönetim büyüme stratejisidir (Ülgen ve Mirze, 2010).

Burada stratejik amaç, işletmenin getiri sağlayabileceği yeni iş alanları ve yeni işler üzerine odaklanmasıdır. İşletmenin mevcut işlerine ek olarak, faaliyette bulunduğu iş alanında veya farklı alanlarda benzer veya yeni işlerle ilgilenmesi ve bu konudaki karar ve uygulamaları, onun çeşitlendirme stratejisi uyguladığını gösterir. Tahmin edilebileceği gibi çeşitlendirme stratejisi, temel strateji olarak bir büyüme stratejisidir. Çünkü çeşitlendirme, işletmenin unsurlarında sayısal olarak bir artışa neden olan stratejidir.

İşletme, gelirlerini faaliyette bulunduğu tek bir işten elde edebileceği gibi çeşitli ve farklı işlerden de elde edebilir. Tek bir işte yoğunlaşan ve o konuda faaliyet gösteren işletmenin çeşitlendirme stratejisi uygulamadığı bir gerçektir. Ama kurumsal stratejiler, sadece halihazır işle ilgilenmedikleri ve gelecekteki işlere odaklı olduklarından tek bir işle yoğunlaşmış işletmenin de gelecekte çeşitli ve farklı işlerde faaliyet gösterebileceği düşüncesi ile yapılan yeni iş arayışlarını ve çalışmalarını da kapsar.

2.2.3.1.1.2.1. Tek Yönlü Çeşitlendirme

Bu tür çeşitlendirme yatay çeşitlendirmenin bazı türlerinden oluşturulur. İki tür tek yönlü çeşitlendirme planından bahsedilebilir (Steiner, 1969; Wishart, 1974).

- İşletme belirli ürünlerin bir çeşidi için benzer veya yeni birtakım müşteriler arar, böylece çeşitlendirme yönü itibariyle pazarlar üzerinde yoğunlaşır.
- İşletme için yeni teknolojik özellikler taşıyan birtakım farklı ürünler üreterek alışılmış müşterilere satar. Bu taktirde çeşitlendirmenin yönü ürünlere dönüktür.

Böyle bir stratejik plan işletmeye geniş gelişme olanakları sağlar. Örneğin, ürün farklılaştırmada, tanınmış bir pazara ürünlerin karşılıklı dayanışmalarıyla katılmak veya pazar farklılaştırması olduğu zaman tanınmış bir ürün teknolojisinden yararlanmak sinerjik etkiler meydana getireceğinden işletmeyi daha rasyonel bir çalışma ortamına sokacaktır. Bu strateji, çeşitli pazarlara veya ürünlere riskleri dağıtmak suretiyle işletmeye belirli bir güvenlik sağlayacaktır.

Bu türü bir gelişme planı, ancak işletme uygun bir boyuta ulaştığı zaman uygulanabilir. Çünkü sözünü ettiğimiz sinerjik etki, yeterli asgari bir hacimde pozitif olabilir, aksi halde negatif biçimde dönüşebilir. Her ne kadar yeni pazarlara veya yeni ürünlere bağlanmak riski dağıtmak açısından yararlıysa da, işletmenin yeni faaliyetleriyle birlikte toplam risk miktarları da artacaktır.

2.2.3.1.1.2.2. Yığışım

İşletmenin üretim konuları yönünden birbirlerinden farklı birçok endüstrilerde faaliyetlerde bulunarak gelişme stratejileri izlemesine yığışım adını veriyoruz (Eren, 2010). Faaliyet kolları arasındaki farklılığa neden olan husular, müşteriler ve üretim teknolojisidir. Yığışım biçimindeki gelişme planları genellikle farklı faaliyet dallarının finansal açıdan dayanışmaya gitmesi yönünden önem taşır. Bu yönüyle yığışım az çok holding şirketlere benzetilebilir.

Yığışım türünden gelişme stratejisini izleyen işletmeler başlangıçtaki ana faaliyet konularından tamamen koparak daha karlı alanlara yayılabilirler. Farklılaştırmayı arzu edilen biçimde sağlayarak risk dağıtımının en iyi biri biçimde sağlanmasını başarabilirler. Sermayenin hareket serbestisini ön plana alarak en çok ilgi çekici ve karlı faaliyet alanlarına kayabilme böylelikle az karlı bölgelerden sermayenin geriye çekilebilme esnekliği sağlanır.

Yığışımın yaşayabilmesi ve gelişebilmesi, sermaye piyasasındaki duruma bağlıdır. Diğer bir deyimle, yığışım hisse senedi fiyatlarının yükselmesi veya en azından kararlı kalması gereklidir. Bu koşul her zaman kolaylıkla gerçekleşemediğinden sermaye piyasasının düşüş eğilimi gösterdiği hallerde, yığışım da güç durumlara düşerler.

Bazı hallede devlet, sermayesinin belirli bir zümrenin elinde toplanmasını ve ekonomiye bu zümre kararlarının hakim olmasını arzu etmeyebilir. Bu takdirde anti-tröst kanunlarla ekonomiye müdahale eden devlet, yığılımların yaşam ve gelişmelerini tehlikeye sokar.

Uygulamada görülen yığılım türündeki gelişmelerin birçoğu, sermaye piyasasına bağlı borsacılık faaliyeti niteliğindedir. Ancak bazı yığılım türü firmalar, faaliyetlerin genişlemesinin kendilerine birtakım ekonomik yararlar sağlayacağına inanırlar. Bu tür firmalar büyüme riski alırken ihtiyatlı davrandıklarından borsacı türündekilere kıyasla büyümeleri daha yavaş olur.

2.2.3.1.2. Durağan Stratejiler (Dengellik Stratejileri)

Bir işletmenin izlediği stratejiye aşağıdaki nedenlerden dolayı durağan büyüme stratejisi adı verilmektedir:

- İşletme aynı veya benzer amaçları izlemeye devam etmekte, geçmişte olduğu gibi, yine her yıl aynı oranda büyümesini sürdürmektedir.
- Çevresine aynı veya çok benzer ürün ve hizmetler sunmaya devam etmekte ve herhangi bir değişiklik yapmamaktadır.
- Ana stratejik kararları, fonksiyonel yavaş büyümeyi sürdürme konusunda yoğunlaşmıştır.

Durağan büyüme stratejisinde karalı veya dengeli bir gidiş vardır. İşletme yıldan yıla faaliyetlerini fazla bir riske girmeksizin genişletmektedir. Ürün ve hizmetlerde, dağıtım kanallarında, üretim kapasitesinde çok az ölçüde ana fonksiyonel değişimler olmaktadır. Etkili bir durağan büyüme stratejisinde, işletme kaynaklarını hali hazırda sürdürdüğü faaliyetlerine tahsis etmekte veya hızlı rekabet avantajı sağlayabilmek için dar bir ürün ve Pazar kısmı üzerinde odaklaştırmaktadır.

Durağan büyüme stratejisi, işletmeyi rekabeti azaltma amacıyla yasal patent edinerek savunmacı bir hareket uygulamaya yöneltebilir. Durağan büyüme stratejisi işletmenin bulunduğu alanda emin adımlarla gelişmeyi sürdürmesi, yeni alanlara girmek ve riski arttırmaktan kaçınması anlamına gelmektedir (Eren, 2010).

Durağan büyüme stratejilerini dört grupta inceleyebiliriz (Glueck, 1980).

2.2.3.1.2.1. Yavaş Büyüme Stratejisi

Yavaş büyüme stratejisi izleyen bir işletme geçmiş yıllarda olduğu gibi belirlediği amaçlarına aynı biçimde erişme çabalarını sürdürmektedir. Fakat burada enflasyonun etkileri de dikkate alınarak parasal ayarlamalar yapılmaktadır. Diğer bir deyimle, nakdi artışlar değil reel artışların düzeyi aynen sürdürülmektedir. Belirlenen amaçlar genellikle endüstrinin büyüme ortalamasına yakın veya daha altındadır.

Bir işletmenin neden yavaş büyüme stratejisi izlediğini aşağıdaki gibi açıklayabiliriz (Glueck, 1980):

- İşletme, böyle bir stratejinin iyi olduğunu düşünmektedir. Yönetim, çoğu zaman bu konuda hangi karar birleşimlerinden sorumlu olduğunu bilmemektedir ve biz böyle idik yolumuza böyle devam edeceğiz diye düşünmektedir. Bu iyi bilineni devam ettirme alışkanlığı olarak açıklanabilir.
- Yavaş büyüme stratejisi düşük riskli bir stratejidir. Çünkü yeni ürünler ve gerekse yeni üretim yol ve yöntemlerin söz konusu olmadığı küçük oranlı değişikliklerin başarısızlık oranı da zayıf olmaktadır. Halbuki, ilave riskler yüklenmenin şartları ağırdır ve başarısızlık oranı da yüksektir. Ayrıca küçük işletmeler dengeli büyümeyi sürdürürlerken, ancak büyük işletmelerin riske dayanıklılığının büyük olabildiğini söyleyebiliriz.
- Eğer tepe yöneticileri izleyebilecekleri başka bir seçenek bulamıyorlarsa, yavaş büyüme stratejisini seçerler. Uygulamada

çoğu işletme, bu stratejiyi izlemekte, çevredeki güçlere tepki göstermekte, sadece nadir ve olağanüstü durumlarda stratejilerini değiştirmektedirler. Strateji değiştirmek sanıldığı kadar kolay olan ve sık başvurulan bir iş değildir.

- Bu stratejiyi izlemek tepe yöneticilerine kolay gelmekte, bilinen yoldan sapmama onlara cesaret vermektedir.

Çoğu işletme saydığımız bu nedenlerden dolayı, yavaş büyümeyi tercih etmekte, faaliyetlerini bir ürün veya hizmet hattı üzerinde yoğunlaştırmaktadır. Böylece iyi bildiği ve yaptığı faaliyetler konusunda yavaş yavaş ve fakat emin adımlarla ilerlemekte mevcut pazarı genişletmekte arkasında da yeni ürün ve hizmetlerini bildikleri pazarlara sürme çabaları içine girmektedirler. Daha sonra yaptıkları yoğun araştırmalar sonucunda coğrafi olarak yeni pazar alanlarına girmektedirler.

2.2.3.1.2.2. Kar ve Harmanlama Stratejisi

Bir işletmenin veya stratejik iş biriminin temel amacı nakit yaratma olduğu zaman, izlenecek strateji de kar veya harmanlama stratejisi olmaktadır. Ancak, kar veya harmanlama stratejisinin izlenebilmesi için işletmenin veya stratejik iş biriminin ürün hayat eğrisinin olgunluk çağına girmiş olması gerekir. Ancak karlılığın fazla olmasına rağmen stratejik iş birimlerinde veya işletmelerde büyüme hali hemen hemen durmuş ve kararlı durumdadır. Birçok fonksiyonel stratejiler bu duruma erişmek için kullanılmışlardır (Eren, 2010).

Fiyat farklılaştırması, maliyetlerde tasarruf sağlama ancak satış fiyatlarını düşürmeme gibi yöntemler karı arttırıcı araçlardır. Bu stratejiyi izleyen işletmeler, stratejik iş birimi sağladıkları destekleri sınırlandırır ve belki de belirli bir zaman sonra artık hiç destek sağlamazlar. Çünkü bu stratejiler, işletmenin ilave nakde ihtiyaç duymadığı, bilakis nakit sağlama gücünün fazla olduğu dönemlerde uygulanmaktadır.

Artık işletmenin pazarları durgunluk dönemine girmiş, geleceğe dönük gelişme ümidi yerine düşme tehlikesi baş göstermiştir. Bazı düşünürler kar ve

harmanlama stratejisine son oyun stratejisi adını vermektedirler. Çünkü birçok firma endüstriyi terk edip faaliyetlerini azaltırken, işletme son kozunu oynayarak dikkatli biri ürün yönetimi ile başarılı bir kar sağlayabilme durumlarını tartışmaktadırlar. Gerçekten Pazar doygunluğu ve olgunluğuna erişmiş bir işletme veya stratejik iş biriminin durumunu o düzeyde koruyabilmesi dikkatli bir yönetimi gerektirmektedir (Porter ve Harrigan, 1978).

Pazarı bu noktada arttırma çok masraflıdır, rekabet kızıışmış durumdadır. Bu gibi hallerde, son kozlarını oynayan işletmeler, endüstri dalı müsait ise, Pazar kısmına hakim olurlar, rakiplere nazaran Pazar kısmını ellerinde tutarlar. Endüstri dalı uygun değilse, karsız bölümleri bırakırlar, bazı varlıklarını veya işletmenin hisselerini satarak gelecekte uğrayacakları kayıpları zamanında harekete geçerek azaltmış olurlar.

2.2.3.1.2.3. Fasilalı Durgun Büyüme Stratejisi

Burada işletme, geliştirme stratejisi izlerken gerçekleştirmek istediği amaçlar düzeyini durgun büyüme stratejileri düzeyine indirerek, dikkatini daha çok verimliliği yükselterek faaliyetlere odaklaştırmıştır. Firma belirli bir süre bu durgun büyüme stratejisini sürdürür, kendine gelir, nefes alır sonra tekrar büyüme stratejine devam eder (Glueck, 1980). İşletme belli bir süre kendini toplamaya çalışır ve bu arada verimliliği arttırıcı tasarrufları ön plana çıkaracak tedbirleri almaya çalışır, fonksiyonlara ve icra faaliyetlerine dönük biri dizi kararlar üzerindeki çalışmalarını yoğunlaştırır. Çünkü büyümenin bazı sonuçları, işletmenin fonksiyonlarının bozulmasına neden olabilir. Büyüme ve gelişmeye ilişkin olarak alınan kararlara icracı birimlerin ayak uydurmada gecikmeleri, bazı fonksiyonların yapılırken ortaya bazı fonksiyon bozuklukları çıkmasına neden olmaktadır.

Bazen bu tür strateji, işletmenin pazar payının aşırı büyümesinden rahatsız olan devletin antitröst kanunlarının bir baskısı sonucunda da uygulanmaktadır. Pazarı kontrol etmek, tekele doğru yönlenmek durumlarında devlet müdahalelerine imkan bırakmadan, işletmenin durgun büyüme stratejisi izlemesi en azından belirli bir süre dikkatleri üzerinde toplamasından

kurtulmasına da yardımcı olacaktır. Ayrıca. İşletme yürütmeye ilişkin sorunlarını ve verimliliğini arttırıcı tedbirlerini de zaman geçirmeden alacak ve karlılığını da yükseltecektir (Gerwin ve Tuggie, 1978).

Görüldüğü gibi, bu strateji işletmenin gücü ve çevresi bakımından potansiyeli olan işletmelerin, diğer stratejilerle kombine şekilde uyguladıkları bir seçenek niteliğindedir (Eren, 2010).

2.2.3.1.2.4. Destekli Büyüme Stratejisi

Bu strateji, işletmenin dış çevre koşullarının özellikle kaynakların temininin aleyhe döndüğü durumlarda tepe yöneticileri tarafından uygulamaya konulan bir seçenek olarak ortaya çıkmaktadır (Glueck, 1980). Desteklenen amaç, gelecekteki faaliyetlerin garanti altına alınması ve yapılması muhtemel olan kaynak israflarının önlenmesidir.

Durgun büyüme şeklinde dönüşüm olarak ifade edilen bu stratejinin seçim nedeni gelecekte çevresel koşulların büyüme ve gelişme stratejisini izlemeye imkan vermemesidir. İşletmeler, uzun ömürlü sosyal organizmalar olduklarına göre, geleceği düşünmek ve yaşamak için gerekli ve tedbirleri almak zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Bu desteği ise, ancak kaynakları dengeli bir şekilde kullanarak, mevcut olan büyüme stratejisini durgunlaştırmak suretiyle sağlayabileceklerdir (Hershey, 1978).

2.2.3.1.3. Küçülme Stratejisi

2.2.3.1.3.1. Tasarruf stratejisi

Bu stratejiyi izlemek oldukça zordur. Çünkü bu stratejinin başarısızlığı simgelediğini düşünürler. İşletme yöneticileri, buna rağmen, bazı nedenlerden dolayı, hoşlanmadıkları bu stratejileri uygulamak zorunda kalırlar. Bu nedenler aşağıda sıralanmıştır:

- İşletme faaliyetleri, iyiye gitmemekte veya durum kötüleşmektedir.

- İşletme, büyüme ve gelişme stratejileri izlemiş ancak, amaçlarına ulaşamamışsa başarıyı arttırmak satışlarını yükseltmek için hissedarların, müşterilerin ve diğer yakın çevre unsurlarının baskısı ile bu stratejileri uygulamaya karar vermektedir.

2.2.3.1.3.1.1. Etrafına Bakma Stratejisi

Bu strateji, mevcut çevresel baskılar ve koşullar altında işletme faaliyetlerinin verimliliğini sağlayacak çabalar üzerine yoğunlaşmaktadır. Tüm ekonomide veya işletmenin faaliyette bulunduğu endüstride gerileme, talepte azalmalar veya durgunluk olduğu zaman işletme, tasarruf stratejileri arasından önce etrafına bakma stratejisini izler.

Bu stratejide izlenen ana yaklaşımlar ve uygulanan faaliyetler aşağıdakiler gibi açıklanabilir:

- Maliyetlerde azaltma yoluna gitme, emeklilik veya işten çıkarma yoluyla personel azaltma, zaruri olmayan bakım ve tamir masraflarında kısma yoluna gitmek, alet edevat ve teçhizat satın alma yerine kiralama yapmak.
- Gelir artıma tedbirleri, banka ve kasa ile dönen varlıkların yapısını iyileştirme, alacak ve stokların devir hızını arttırma, sıkı envanter kontrolü uygulama, giderleri arttırmaksızın daha etkili reklam ve satış geliştirme tedbirleriyle satışları ve karları arttırma çareleri arama.
- Varlıkları azaltma tedbirleri, satışlar azaldığı takdirde bazı teçhizatları satma, işletme faaliyetlerine yararı olmayan arsaları, binaları ve kullanılmayan demirbaşları satışa çıkarma, verimsiz alanlardaki yatırımları azaltarak yıllık amortisman giderlerinde tasarruf sağlama.
- İşletmenin kurmay kadrolarında tasarruf sağlama, bazı danışmanların görevlerine son verme.

- İşletmenin faaliyet alanını daraltma, ekonomik ömrünü dolduran bazı yatırımlara son verme.
- Pazarlama harcamalarını azaltma, özellikle satışı teşvik ve reklam harcamalarını kısma.
- Yenilik yapma çabalarından vazgeçme, özellikle pahalı araştırma ve geliştirme çalışmalarını önemli ölçüde azaltma.

İşletmenin özelliklerine göre, etrafına bakma stratejileri farklı nitelikte yönetsel tecrübeleri ve liderlik biçimini gerektirmektedir. Her yöneticinin kişilik yapısı, bu tür bir stratejiyi uygulamaya müsait değildir. Bazı yöneticiler, kişilik ve yetenekleri itibariyle etrafına bakma stratejisini uygulama bakımından uzmandırlar. Bu stratejinin uygulanması gerektiğinde iş başına bu nitelikte kimseleri getirmek yararlı olacaktır.

2.2.3.1.3.1.2. Tecrit Etme Stratejisi

Bu strateji İşletmenin özellikle herhangi bir stratejik iş biriminin satılması veya faaliyetinin durdurulması ile ilgilidir. Bazen bir stratejik iş birimi tamamen kapatılmaz ama onun alt kısımlarından birinin faaliyetine son verilir. Gerçekte bu tasarruf stratejisi, etrafına bakma stratejisinin ikamesi olan veya onun yerine geçebilecek bir stratejidir. Eğer etrafına bakma stratejisi sorunu çözemiyorsa bu stratejinin uygulamaya konularak beklenenin elde edilmesine çalışılır.

Bu stratejinin uygulama nedenlerini aşağıdaki gibi açıklayabiliriz (Glueck, 1980):

- Pazar kısmı veya satış artışlarında durgunluk ile beklenen karlılık için gerekli satış hacmine erişme imkansızlığı.

- Diğer stratejik iş birimlerinin karlarından daha az karlılık ve işletmenin girebileceği daha iyi yatırım alternatiflerinin varlığı.
- Teknolojik gelişme, değişme ve yeniliklerini işletmenin sahip olduğu yatırım gücünden daha fazla kaynaklar gerektirmesi.
- Yasal baskılar ve antitröst eğilimlerin işletmeyi zorlaması.
- İşletmeler arası birleşmelerden sonra bazı stratejik iş birimlerinin yeni oluşuma uygunluk sağlayamaması.

Tecrit veya ayırma stratejisi yönetim için izlenmesi zor bir karardır. Her şeyden önce, yapısal faktörler bu kararın alınmasını zorlaştırır. Çünkü işletme için yararlı olan ve bazı sabit ve özel varlıkların satılması mümkün olmayacaktır.

İkinci husus ise, işletme içinde tecrit edilmesi gereken stratejik iş birimlerinin diğer stratejik iş birimleriyle bağımlılıkları bu kararı zorlaştırmaktadır.

Tecrit etme stratejileri bir veya birkaç şekilde uygulamaya konulabilir. Bunları aşağıdaki gibi açıklayabiliriz (Davis, 1978):

- Stratejik iş birimi yaşanabilir durumda ve ana işletmenin faaliyetlerinden bağımsız şekilde çalışıyorsa, ana işletme hisselerinin çoğunu elinden çıkararak sıradan ve azınlık hissesine sahip bir hissedar olarak kalabilir.
- Stratejik iş biriminin mülkiyeti veya hisseleri bu firmayı yaralı bulan işletme dışından bir alıcıya satılabilir.
- Stratejik iş birimi yaşayabilir durumda ise, işletme hisselerini bu birimde çalışan personele satabilir.

- Stratejik iş biriminin faaliyetlerine tamamen son verebilir ve varlıkları sayılarak diğer stratejik iş birimlerinin faaliyetlerinin geliştirilmesinde kullanılabilir.

Tecrit stratejisi, çoğu kez, bir stratejik iş birimini satmak suretiyle elden çıkarma şeklinde gerçekleştirilmektedir. İşletme, satışı, düşünürlere göre bir nevi yatırım kararıdır. Çünkü işletme kendi karlılığını düşüren ve kendisi için kambur olan bazı faaliyetlerine son vermekte ve elde ettiği parayı karlılığını arttıracak daha verimli alanlara yatırmaktadır.

2.2.3.1.3.3. Mahkûm İşletme Stratejisi

Bir işletme veya hizmet satışlarının 75% inden fazlasını tek bir müşteriye satıyorsa veya müşteri bağımsız bir işletme tarafından normal olarak yapılması gereken fonksiyonların bir kısmını üstlenmişse bu işletme müşteriye mahkum bir strateji izliyor demektir (Eren, 2010).

Bir işletmenin sahip veya yöneticileri aşağıdaki nedenlerden dolayı mahkum işletme stratejisini izler (Glueck, 1980):

- Pazarlama veya diğer işletme fonksiyonlarını güçlendirmede yeteneksizlik ve isteksizlik.
- Bu stratejinin finansal bakımından güçlenme ve maliyet azaltmadan en iyi araç olduğuna inanma.

Bu strateji, bir güvenlik stratejisi olarak izlenebilir, ancak gerçekte bu stratejinin yöneticinin bağımsız hareketini kısıtlayıcı, prestij açısından da riskli ve maliyetli bir seçenek olduğunu unutmamak gerekir. İşletmenin kendisinin bazı masraflara girerek, yürütmesi gereken fonksiyonlarından biri veya birkaçı müşteri tarafından yürütüldüğünden, bağımsızlığını belli ölçüde yitirmektedir. Eğer müşterinin alımları aksarsa veya işletmenin kendisinden beklediği fonksiyonları yerine getiremez ise, rekabet ortamında işletmenin durumu sarsılmaktadır. Ancak, işletme karşılıklı olarak taahhüte girerek bazı

fonksiyonların yürütülmesinden kurtulduğu için yönetim giderleri azalmakta olup bu strateji bir tasarruf stratejisi olarak değerlendirilmektedir.

Şu halde kısaca denilebilir ki, bir kuruluşun mahkum işletme stratejisi izlemesi halinde, onu mahkum eden müşteri veya işletme onun adına birçok kararları vermektedir. Bu kararlar sadece pazarlamaya dönük olmayabilir. Ayrıca, ürün dizaynı, üretim kontrolü, kalite kontrolü gibi konularda da bazı kararlar müşteri tarafından verilecektir. Bu durum, güçlü bir alıcı olan firmanın zamanla ürün ve hizmet fiyatlarının azaltılması veya yükseltilmemesi konusunda baskılarına da neden olacaktır. Böyle bir durumda işletme masraflardan sağladığı tasarruflara rağmen gelir artışını umduğu ölçüde gerçekleştiremediği için beklediği karlılık hedefine ulaşamayabilecektir.

Uygulamada mahkum işletme stratejisi izleyen işletmelerin birçoğu veya yerel yönetimlere satış yapan firmalardır. Bazen bu durum başka seçenek olmadığı için, ana faaliyet alanının karlılığının da diğer alanlara oranla daha iyi bulunduğu için ortaya çıkmaktadır.

Bu strateji, uzun dönemde işletmenin büyük alıcısı durumunda bulunan müşteri ile iyi ilişkileri geliştirebilecek yetenekte bir yönetimi gerektirmektedir. Ancak, işletme, sürekli alternatif Pazar bilgilerine sahip olacak bir yönetim bilgi sistemi kurmalı ve her an yeni müşterilerin isteklerini karşılayabilecek düzeyde faaliyete geçebilecek durumda bulunmalıdır.

2.2.3.1.3.2. Son Verme Stratejisi

Son verme stratejisi, sadece tek biri stratejik iş birimini değil, işletmenin tamamını satma veya kapama konuları ile ilgilidir (Thompson ve Strickland, 1978). Birçok işletme yöneticisi, bu stratejiyi en az tercih edilen bir alternatif olarak değerlendirmektedir. Bu alternatif aşağıdaki durumlarda seçim konusu olmaktadır (Glueck, 1980):

- Eğer iflas etmekten başka seçenek yoksa, işletmeyi satmak daha mantıklı olmaktadır.

- Çalışan firmanın hissedarlara sağladığı yararlar. , son verme suretiyle elde edilecek parasal sonuçlardan daha kötüye son verme stratejisi daha cazip gelecektir.

Son verme stratejisi başarısızlığı simgelemektedir. Olağanüstü gelişmeler dışında, çok seyrek olarak başvurulan bir yoldur. Kamu sektörü kuruluşlarında olduğu kadar, özel sektör işletmelerinde de zor başvurulan bir stratejik alternatiftir. Çoğu yöneticiler tamamen bir son verme stratejisine gitmek yerine, tecrit etme stratejisine başvurumaktadırlar. Çünkü son verme stratejisi, onları görevlerinden ettiği gibi piyasadaki prestijlerinin de sarsılmasına neden olmaktadır.

2.2.3.1.3.2.1. Kısmi Tasfiye Stratejisi

İşletmeler, bazı işlerini veya iş birimlerini terk etme ve onlardan vazgeçme kararı alabilirler. Burada, belirli bir bölüm veya faaliyetin terk edilmesi söz konusu olduğundan, bu strateji kısmi tasfiye stratejisi olarak adlandırılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010). İşletme, bölümlerinden birini, bir iş birimini, ürün veya ürünlerinden bazılarını, pazarlarının bir bölümünü veya üretim süreçlerinden bazılarını terk edebilir.

Kısmi tasfiye stratejileri, tasarruf stratejilerinin sorunlarını çözmediği hallerde başvurulan stratejilerden biridir. İşletmelerinin kısmi tasfiye stratejisini uygulama nedenleri genellikle aşağıdaki gibidir:

- İşletmenin söz konusu bölüm, iş birimi veya faaliyeti verimsizdir. Bu nedenle, o faaliyet, birim veya bölümün terk edilmesinin işletme için olumsuz sonuçlar doğurmayacağına inanılmaktadır.
- İşletme kısmi tasfiye ile büyük bir masraf ve maliyet yükünden kurtulabilecektir.
- Aynı zamanda, bu uygulama ile işletme nakit girişi sağlayabilecek ve gerekli diğer varlık ve yeteneklerini geliştirebileceklerdir.

- İşletme, üstünlük geliştiremediği birim ve bölümleri tasfiye ederek, bunların faaliyetlerini, konusunda uzman bir dış kuruluştan sağlayarak rekabet üstünlüğünü arttırmak istemektedir.

Hangi nedenle uygulanırsa uygulansın, diğer çekilme stratejileri gibi, kısmi tasfiye stratejisi de faaliyetlerin terk edilmesi sebebiyle işgücü, tedarikçi ve toplum düzeyinde sorunlar yaratır. Bunun yanında, kısmi tasfiye stratejilerinin uygulamasında, duygusal nedenle zorluklar yaşanması olasılığı da oldukça yüksektir. Yöneticiler, alışılmış iş birimlerini, ürünlerini ve pazarların bir bölümünü kolay kolay terk etmeye razı olamamakta ve zamanında yapılamayan uygulamalar kısmi tasfiye ile hedeflenen sonuçlara varılmasını engellemektedir. Bu nedenle, kısmi tasfiye ile ilgili stratejik kararları alan yöneticiler, uygulamaları bu konuda uzmanlaşmış, terk edilen iş birimleri ve işgücü ile duygusal bağı olmayan, işletme dışından temin edilen kişilere yaptırmalıdır. Bu konu, tam tasfiye stratejilerinde daha da önem kazanan bir husustur.

Kısmi tasfiye stratejisinde, çok görülmemekle birlikte kullanılan bir teknik de üst yönetimin işletmeyi bilinçli bir şekilde bölerek birkaç farklı işletme oluşturması ve bunları bir müddet işlettikten sonra pay sahipliğini başkalarına devrederek, o faaliyetleri ve birimleri terk etmesidir (Kennedy, 1977). Burada görüleceği üzere, kısmi tasfiye, işletmenin sahipleri için söz konusu olmakla beraber, terk edilen iş birimi ayrı bir işletme olarak varlığını sürdürdüğünden ekonomik olarak bir tasfiye söz konusu değildir. Bu işletmeler arası birleşmelerin tam tersi bir durum olup, İngilizcede “demerger” bölünme olarak adlandırılmaktadır.

Kısmi tasfiye stratejileri, ilişkili veya ilişkisiz olarak uygulanabilir. İşletmenin ana iş ve faaliyetlerinin bazılarının terk edilmesi ilişkili bir kısmi tasfiyedir. İşletmenin ilişkisiz çeşitlendirme stratejilerinin uygulanması sonucunda elde ettiği ve yabancısı olduğu, deneyimi bulunmadığı farklı iş alanlarındaki birim veya terk etmesi ise ilişkisiz kısmi tasfiye olarak tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2010).

2.2.3.1.3.2.2. Tam Tasfiye (İflas) Stratejisi

Tam tasfiye stratejilerinde, işletmeler tüm faaliyetlerini durdururlar ve varlıklarını sona erdirirler. Tasfiye işletmenin belirli birim ve faaliyetleriyle sınırlı olmayıp, işletmenin tümünü kapsamaktadır. Tam tasfiye stratejisi, çekilme stratejileri arasında uygulanması en zor stratejidir. Bu durum, tam anlamı ile başarısızlığın ötesinde, işletmede çöküş' ün veya bitiş' in ifadesi olarak algılanmaktadır.

Bu nedenle, tam tasfiye stratejisi uygulamasında, işletmelerde son derece acı, üzücü, yıpratıcı olaylar yaşanabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010).

Bugün iş hayatında yeni heveslerle, beklentilerle kurulan işletmelerin sayısı kadar işletme de faaliyetlerini tam olarak durdurmakta ve iş hayatını terk etmektedir. Rekabet edemeyen, verimli olamayanların sahayı terk etmesi, yeni işletmelerin kurulması kadar doğal bir olaydır. İş hayatında, her yeni kurulan işletmenin başarılı olacağı ile ilgili bir kural yoktur. Bazıları belirli bir sürede varlıklarına son vermek durumunda kalabilirler.

Bu strateji de, bilinçli olarak, stratejik analiz sonucunda karşılaşılan fırsat, tehdit, üstünlük ve zayıflıklar üstüne belirlenen ve uygulanan bir stratejidir.

Amaçlanan tam tasfiye stratejisinde, işletme artık yaşamını devam ettiremeyecek bir duruma yaklaşmaktadır. Hemen hemen her faaliyet konusunda rekabet üstünlüğünü kaybetmiştir. Varlıklarının temel yeteneklerinin veya ana konularının çoğunu terk etse bile, elde kalanlarla bir yere varılamayacak ve paydaşların beklentileri gerçekleştirilemeyecektir. Durumun bu şekilde sürdürülmesi ileride borçların ödenememesine yol açabilecektir. Hatta eldeki varlıkların tümünün satışından elde edilen gelirler dahi borçları karşılayamaz durumda olabilecektir.

İşte bu nedenlerle, işletme varlıklarını, iş birimlerini, üretim araçlarını, zamanında, perakende veya toptan olarak satışa sunar ve elde edilen gelirler ile borçlarını ödemeye çalışır. Kalan miktar da kurucular arasında hisseleri oranında pay edilir. Sonuçta, tam tasfiye stratejisi zamanında ve bilinçli olarak uygulandığı için paydaşlar fazla zarara uğratılmadan işler sona erdirilir. Bu

şekilde yapılan tam tasfiye stratejisi üst yönetim tarafından bilinçli olarak yapılan, amaçlanan bir stratejidir.

Tam tasfiye stratejisi zamanında yapılmazsa, gün geçtikçe bozulan durum, finansal dengeleri de alt üst edebilir. Kararın gecikmesi halinde eldeki varlıkların satışından elde edilebilecek gelir mevcut borçların ödenmesine yetmeyebilir ve işletme sermayesini yitirmiş olur. Böyle bir durumda üst yönetim yetkili ticaret mahkemesine başvurarak işletmenin iflasına karar verilmesini ister. Bu yasal bir zorunluluktur. Sermayesini kaybeden, yani eldeki varlıkların satışı borçlarını karşılayamaz durumda olan işletmeler için iflas kararı alınması yasa hükmüdür. Bu yükümlülüklerini yerine getirmeyen işletmelerin üst yönetimi yasanın belirlediği cezalarla karşı karşıya kalır. Görüleceği üzere, üst yönetimce bilinçli olarak yetkili yasal organlardan istenen iflas kararı da sevimli olmasa dahi, yasal zorunluluk sonucu amaçlanan bir strateji olarak sayılabilir.

İflas aslında müflisi ve alacaklıları koruyan bir zor alım tekniğidir. Bu yol ile borçları karşılayacak malların hakkaniyetli bir şekilde dağıtımını sağlayan bir düzen sağlanmaktadır. Bunun yanında, alacaklılar tarafından sıkıştırılan, tehdit edilebilen, hatta mafya yöntemleri ile sindirilerek, mallarına el konulmak istenen borçluyu da devre dışı bırakarak, onun daha fazla hukuk dışı zarar görmesini engeller. Bu nedenle, arzu edilen bir sonuç olmamasına rağmen koşullar oluştuğunda, iflas alacaklı ve müflis için yarar sağlayan bir tam tasfiye tekniği olarak düşünülmesi ve zamanında başvuru ile taraflar için göreceli tatmin edici sonuçların alınmasına gayret edilmesi konunun uzmanlarınca önerilmektedir.

2.2.3.2. İşletme Stratejisi (İş Yönetim Stratejileri)

İşletme gelecekteki işler ve faaliyetlerini düşünürken, faaliyette bulunduğu sektörde, ana iş ile ilgili strateji çalışmaları da yapar. İşletmenin yaşamını sürdürmesinin ve rekabet üstünlüğü sağlamanın bir yolu da günlük iş ve faaliyetlerini yaptığı, gelir elde ettiği sektörel platformda en iyi olabilmesidir. Bu kolay değildir, çünkü mevcut iş çevresinde, başta rakipler olmak üzere çeşitli

güçler işletmeye ve dolayısıyla onun sektör içindeki davranışlarına etki etmektedir. İşletmenin günlük yaşamını etkili ve verimli olarak sürdürebilmesi, iş çevresindeki bu güçlerin davranışını izlemek ve onlara uygun tepkisel davranışlar geliştirmekle mümkün olacaktır.

İşte, iş yönetim stratejileri, sektörde faaliyette bulunan bu güçlerin olası karar ve davranışları karşısında ne şekilde hareket edilmesi nasıl rekabet edilmesi gerektiği ile ilgili konulara yoğunlaşır. Amaç faaliyette bulunulan pazarda öncelikle rekabete karşı koymak, sonra da sahip olunan varlık ve yetenekleri geliştirerek karşı rekabet modelleri ile rekabet üstünlüğü sağlamaktır.

Bu bağlamda, iş yönetim stratejilerini, belirli bir pazarda müşteriler için değer yaratan ve sahip olunan temel yetenekler aracılığıyla rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik karar ve davranışların bütünü olarak tanımlayabilir (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 1999).

Pazar analizinde önemli faktörler aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Pazarın yapısı, Pazar yapısını belirleyen özellikler, pazardaki firma sayısı, rekabet durumu, pazara giriş zorluk derecesi gibi unsurlar incelenir.
- Pazar sınırlarının belirlenmesi, ürün yapısı özelliği açısından ve coğrafi/bölgesel açıdan pazarın sınırlarının belirlenmesi gerekir.
- Pazarın büyüme hızı ve pazar hayat eğrisi, faaliyette bulunulan pazarın bir evvelki yıla göre ve temel alınan bir ölçüye göre göreceli olarak değişme derecesi belirlenir. Doğal olarak, değişim olumlu veya olumsuz yönde olabilir.

2.2.3.2.1. Rekabet Stratejileri

Sektörde/pazarda benzer mal ve hizmetleri aynı grup müşteriye sunan işletmeler birbirleri ile rekabete girerler. Rekabet, bir bakıma müşterilerin gereksinmelerini karşılarken, onların beklentilerini gerçekleştiren ve onlar için değer yaratan stratejilerle pazarda mücadele etmek demektir. (Ülgen ve Mirze, 2010).

Rekabetçi strateji işletmenin çakıştığı sektörde rakiplerine göre bulunduğu durumu ve rekabet gücünü ifade eder. Burada rakiplerle mukayese yaparken işletmenin çeşitli karlılık durumlarını, Pazar payı, maliyetleri sektör ortalamasına göre ne durumdadır, önce ona bakılır. Daha sonra sektör ortalamasının üzerinde ise, en büyük rakiplerine göre işletmenin durumunu ya da rekabetçi durumu tayin edilmektedir. Porter' a göre, işletme iki temel rekabetçi avantajdan birini elinde bulundurabilir (Porter, 1985).

Bunlar:

- Düşük maliyet avantajı.
- Farklılaştırma avantajı.

Söz konusu bu iki avantaj, işletmenin izlediği rekabetçi avantajlarla karşılaştırılır. İşletme stratejik iş birimi iki tür rekabetçi amaca sahiptir. Bunlar:

- Geniş müşteri hedefi.
- Dar müşteri hedefi.

Temel rekabetçi avantajlarla, rekabetçi amaçlar kombine edildiğinde aşağıdaki şekilde açıklanan jenerik stratejiler matrisi oluşmaktadır.

		Rekabetçi Avantaj	
		Düşük Maliyet	Farklılaşma
Rekabetçi Amaçlar	Geniş Hedef	Düşük Maliyet	Farklılaşma
	Dar Hedef	Maliyette Odaklanma	Farklılaşmada Odaklanma

Şekil 2. Porter'ın Jenerik Stratejiler Matrisi

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü üzere jenerik stratejiler maliyet liderliği, farklılaştırma, maliyette odaklanma ve farklılaşmada odaklanma olmak üzere dört grupta toplanmaktadır. Maliyet liderliği ve farklılaşma stratejileri, daha geniş bir faaliyet alanında rekabetçi avantajlar sağlamaya çalışırken, odak stratejileri maliyet ve farklılaşma avantajlarını daha dar bir faaliyet alanında elde etmeyi düşünürler.

Porter, işletme yöneticileri yaptıkları seçimle bazı rekabetçi avantajlar sağlamak istiyorlarsa, elde etmek istedikleri avantajları gerçekleştirmek istedikleri dar ve geniş rekabetçi amaçları da düşünerek belirlemelidirler (Porter, 1985). Şimdi sırasıyla stratejik alternatifleri inceleyelim.

2.2.3.2.1.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Bu stratejik alternatif jenerik stratejilerden daha basittir. Bu jenerikte hedef, stratejik iş biriminin faaliyette bulunduğu sektörde maliyetlerini düşürerek rakiplerine nazaran maliyet avantajı elde etmesidir. Bu stratejiyi

izleyen stratejik iş birimi diğer jenerik alternatifleri seçeneklere kıyasla iki önemli avantajı vardır.

Birincisi, düşük maliyetler nedeniyle ürettikleri ürünlere rakiplerinden daha ucuz fiyat koyarak ve hem aynı karı elde etmeleri ve hem de Pazar paylarını arttırmalıdır. İkincisi ise, sektörün gelişmesi ve yeni müşterilere açılma sonucunda rakiplerin fiyatlar üzerine rekabet etmeye başlaması durumunda fiyat savaşında yeni düşünlerin de pazar paylarının düşük maliyet ve fiyat uygulayan firmalara kalması ile sağlanacak avantajıdır.

Bu nedenle maliyet avantajlı işletmelerin hem kazançları, hem müşteri portföyleri ve hem de pazar payları genişleyecektir. Bu avantajı, ürün/pazar/ayrıcılık üstünlük faktörlerini bütünleştirerek elde edebilirler (Hill ve Jones, 1989).

	Maliyet Liderliği	Farklılaştırma	Odak
Ürün Farklılaştırma	Düşük (Özellikle Fiyat Bakımından)	Yüksek (Özellikle Teklik ve Ayrıcalıklı Olmak Bakımından)	Düşükten Yüksekçe (Fiyat veya Ayrıcalık)
Pazar Kısmı	Düşük (Geniş Pazar)	Yüksek (Çok Pazar Bölümleri)	Düşük (Tek veya Birkaç Pazar Kısmı)
Ayrıcalıklı Üstünlük	Üretim ve Materyal Yönetimi	Satış ve Pazarlama, Araştırma ve Geliştirme	Her Türlü Ayrıcalıklı Üstünlük

Şekil 3. Ürün/Pazar/Ayrıcalıklı Üstünlük Seçimleri ve Jenerik Rekabet Stratejileri (Hill ve Jones).

Şekilde de görüleceği gibi, maliyet lideri olan bir işletme, fiyat uygulaması ile piyasadaki rakiplerine oranla bir üstünlük elde edecektir. Farklılaştırma ise pahalıdır. Eğer işletme geniş bir ürün yelpazesine sahip ve kaynaklarını ürünlerinin piyasada tek ve üstün ayrıcalıklı olması için harcarsa, maliyetleri artacaktır.

Bu stratejiyi izleyen işletmeler, ürünlerine müşteri arzu etmedikçe yeni bir özellik eklemek istemeyecekler ve zaten yüksek olan maliyetlerini arttırma yoluna gitmeyeceklerdir. Maliyet lideri, değişik pazar kısımlarını dikkate almak yerine düşük maliyetini korumayı hedefleyerek çoğunluğu oluşturan müşterilerin ortak isteklerine dönük sunacaktır.

Üretim maliyetleri açısından ayrıcalıklı üstünlüğün oluşması düşük maliyet sağlamak için önemlidir. Artan üretimle birlikte geçen zaman içinde tecrübe eğrisi aşağı çekilerek üretim maliyetleri düşürülebilir. Böylece işletme ürünleri için daha az fiyat belirleme yoluna gideceğinden satış hacmini arttırabilecek ve ölçek ekonomisi dolayısıyla maliyetleri tekrar aşağıda çekebilecektir.

2.2.3.2.1.2. Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma stratejisinde işletme sektörü içinde müşterileri için ayrıcalıklı özellik taşıyan tek biri firma olmaya çalışmakta, alıcılar tarafından oldukça önemli sayılan bazı özellikleri seçerek bunları gerçekleştirmeye müşteri nezdinde önemlerini arttırmaya çalışırlar.

Farklılaştırma yapan firmalar, ürünlerini farklılaştırarak, müşterilerinin oluşan fark fiyatı ödemeye razı olmalarını hedefler. Söz konusu fark fiyat, o sektörde maliyet lideri işletmenin fiyatından kuşkusuz daha yüksektir, ama müşteriler satın aldıkları ürünün bu fazla fiyatı ödemeye degeceğine inanırlar ve yüksek fiyata ürün ve hizmeti alır. Ancak ürünün pazarın kaldırabileceği kadar fiyatlandırılmasına dikkat etmelidir.

Farklılaştırma, ürünün teknik özelliklerinden, gösterişinden tasarım farklılığından, güvenliğinden, kalite ve dayanıklılığından, ekstra müşteri

hizmetlerinden veya işletmenin yıllardan beri oluşmuş olan üstün ve farklı ürün imajı yolu ile doğar (Hill ve Jones, 1989).

Farklılaştırma stratejisinin uygulanmasında dört boyut vardır:

- Rakiplere nazaran daha üstün bir tekniğe ve teknolojiye dayanılarak yapılan farklılaştırma.
- Kalite iyileştirme çabalarını güçlendirerek yapılan farklılaştırma.
- Müşterilere sağlanan destek hizmetleri ve satış sonrası hizmetleri rakiplere nazaran daha süratli, etkili, kaliteli gerçekleştirerek yapılan farklılaştırma.
- Rakipleri ile en az kalite nitelikteki ürün ve hizmetleri daha düşük fiyata vermeye dayanan farklılaştırma.

Farklılaştırma stratejisi uygulayan işletmeler bu çabalarını mümkün olduğunca çok boyutta yapmalıdır. Çünkü ortaya çıkan daha fazla farklılık üstünlük anlamına gelmektedir. Bunu gerçekleştirdikleri takdirde rakipleri ile aralarındaki mesafe artacak ve müşteri nezdinde çekiciliği güçlenmiş olacaktır.

Farklılaşma, pazarlama ve işletmenin sahip olduğu müşteri odakları açısından da ele alınabilir. Örneğin, işletmenin ürettiği ürünler o sektörde tüm müşteri kesimlerine hitap edecek biçimde ise, genel farklılaştırma stratejisi uygulayarak rakiplerden farklılık sağlanır. Ancak, sektöre hitap edilen müşteri kesimleri belirli ise firma farklılaştırma işlemini müşteri odağının arzusuna göre gerçekleştirerek sadece o müşteri kesimi üzerinde cazibesini artırmalıdır. Buna özel farklılaştırma stratejisi denir.

Rakiplerine oranla ayrıcalık, üstünlük kazandırılmak istenen işletme, bu ayrıcalık, üstünlüğü ilgilendiren işletme fonksiyonu üzerinde daha fazla durmalıdır.

Farklılaştırma stratejisi izleyen bir işletme, düşük maliyet stratejisi ve maliyet liderliği stratejine de önem vererek farklılaştırmanın getirdiği maliyet dışındaki temel maliyetlerini maliyet lideri durumundaki işletmelerin düzeyine indirme çabalarını da sürdürmektedir. Ancak, farklılaştırma nedeniyle toplam maliyeti yüksek olmaktadır.

2.2.3.21.3. Odaklanma Stratejileri

2.2.3.2.1.3.1. Maliyette Odaklanma Stratejisi

Bu stratejisi benimseyen işletme, kendisine seçmiş olduğu hedef pazarda maliyetlerini düşürerek pazarı rakiplerinden daha fazla derinlemesine girmektedir. Faaliyetlerini belli biri pazara yoğunlaştıran küçük ve orta boyutlu işletmeler, tüm pazara hitap eden kuruluşlardan daha az gidere sahip olacaklarından bölgedeki müşterilerle daha sık ve samimi ilişkiler kuracaklarından pazara nüfuz etme ve onu ele geçirme olanakları da artmış olacaktır.

Bu işletmeler yöresel müşteri odaklı olarak çalışmakta kısıtlı üretim ve hizmet kapasiteleriyle yerel etkinliklerini artırmaktadırlar. Yüksek üretim hacmi olan ve hizmet alanı tek dar bir bölge ile sınırlı olmayan işletmeler ise, daha önce açıkladığımız üzere maliyet lideri olarak nitelendirilmektedir.

2.2.3.2.1.3.2. Farklılaşmada Odaklanma Stratejisi

Burada işletme yine dar bir Pazar kısmında ve belli bir bölgede faaliyette bulunmakta ancak burada daha etkili olmak ve üstün ayrıcalık kazanmak için farklılaştırma stratejisi izlemektedir. Seçilen dar pazar kısımlarında başarılı olabilmek için, alıcıların olanağının üstünde olan ihtiyaçlarını karşılama ve diğer rakiplerin sunamayacağı üstün ayrıcalıkları alıcılara sunarak farklı ve yüksek fiyat uygulayabilme imkanlarına kavuşabilmektedir.

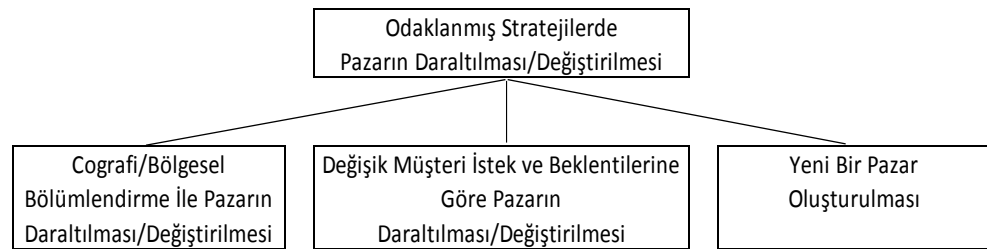
Buradaki farklılıklar sektördeki rakiplerin müşterilerin söz konusu ayrıcalıklı isteklerine cevap verememekten yararlanılarak gerçekleştirilebilir.

Maliyette odaklanma stratejileri daha çok dar bölgelerde faaliyette bulunan yerel KOBİ niteliğindeki işletmelere uyarken farklılaşmada odaklanma ise toplam piyasa içinde belli bir müşteri kesimi için söz konusu olabilmektedir.

Odaklanma stratejileri izleyen kuruluşlar, belirli ürün, Pazar ve ayrıcalıklı üstünlük olmak üzere odaklaşma stratejilerini belirlemektedirler. Bu işletmelerin maliyette odaklanma veya farklılaşmada odaklanma yaklaşımlarına göre rakiplerinden farklı nitelikler göstermeleri mümkündür. Kendi faaliyet alanı veya bölgesinde düşük maliyet avantajını kullanarak pazar payını artırma çabası gösterebilir.

Hizmette kalite ve sürati öne çıkararak bölgesinin ihtiyaçlarını rakiplerden daha iyi ve ucuza sunmanın verdiği kazanç ve Pazar genişletme imkanlarından yararlanabilir. Belli pazar kısımları ve belli bir bölgenin alıcıları için odaklanma yapıldığından büyük ve çok geniş piyasalara hitap eden ve oldukça standartlaşmış ürün ve hizmet üreten firmaların inemedikleri müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak büyük firmalarla rekabete girebilmekte ve onların bıraktıkları boşlukları doldurabilmektedirler.

O nedenle odaklanma stratejileri, küçük işletmelerin siparişe uygun esnek ve farklılaştırmaya yatkın yapılardan da kaynaklanmaktadır. Müşteri pazarda bulamayacağı nitelikteki ürünü, istediği zaman ve yerde istediği özelliklerle temin edebildiği için ortadaki zaman ve yerde istediği özelliklerle temin edebildiği için ortadaki farklılaştırmanın getirdiği fiyat farkını rahatlıkla verebilmektedir.



Şekil 4. Odaklanmış Stratejilerde Pazarın Daraltılması/Değiştirilmesi

2.2.3.2.2. İşbirlikçi Stratejiler

Rekabetçi taktik ve stratejiler bir endüstride rekabet avantajı kazanmak için diğer firmalara karşı savaşarak kazanılabilir. Ancak bunlar bir işletme için

endüstride başarılı şekilde rekabet etmenin tek stratejik alternatifleri değildir. O halde bir endüstride rekabet avantajı sağlamak için işbirlikçi stratejilerden de söz edilebilir. Bu taktirde, endüstride bulunan diğer firmalarla savaşmak yerine onlarla birlikte çalışarak rekabet avantajı kazanmam ve kar etme yolları aramak gerekmektedir (Eren, 2010).

İşbirlikçi stratejileri iki grupta toplayabiliriz. Bunlar; hileli işbirlikleri ve stratejik işbirlikleridir.

2.2.3.2.2.1. Hileli İşbirlikleri

Hileli işbirliği, bir endüstride üretimi azaltmak ve fiyatları yükseltmek suretiyle ekonomik arz ve talep dengesini normal sınırlara çekmek için yapılan aktif girişimlerdir. Bu tür işbirlikleri rekabet eden firmalar birbirleriyle doğrudan iletişimde bulunmaları ve pazarlık etmeleri suretiyle aleni ve hatta yazılı bir şekilde gerçekleşebilir.

Bunun yanında bir endüstride işletmeler biçimsel bir iletişimde bulunmaksızın dolaylı bir şekilde işbirliği yaptıklarının sinyalini verebilirler. Bu, üstü kapalı resmi olmayan bir işbirliğidir. İşletmeler zımni biri fiyat üzerinde anlaşabildikleri gibi birbirlerinin pazar hakimiyeti olan alanlara girmeksizin faaliyet gösterebilirler. Birçok ülkede açık bir işbirliğine yönelme yasal olarak yasaklanmıştır. Bu türlü anlaşmalar yapay tekel yaratma ve serbest rekabeti engelleme anlamına gelmektedir. Tüketici koruma örgütleri ve rekabet kuralları da bu türlü kartel şeklindeki girişimlere karşı mücadele etmekte ve ceza vermektedirler.

Murray, bir endüstride üstü kapalı işbirliklerinin başarılarını aşağıdaki koşullara bağlamaktadır (Murray, 1993):

- Endüstride çok az sayıda belirgin rakip varsa.
- Rakiplerin maliyetleri birbirlerine yakın ve benzerlik gösteriyorsa.
- Bir firma fiyat lideri olarak davranma eğilimi gösteriyorsa.

- Firmalar arasında işbirliği kabule yatkın bir müşterek kültür mevcutsa.
- Endüstri satışları sık sık ve küçük siparişler şeklinde bir özelliğe sahiptir.
- Talep dalgalanmaları ile mücadele edebilmek için büyük stoklarla ve emniyet stoku ile çalışıyorsa.
- Endüstriye yeni girecek rakipler için büyük ölçüde giriş engelleri varsa.

İşletmeler kendi aralarında resmi ve yazılı olmasa dahi fiyat ve üretim miktarları açısından çıkarlarını optimum kılacak bir politika izleyerek, yıkıcı rekabete girmekten kaçınmaktadırlar.

2.2.3.2.2.2. Stratejik İşbirlikleri

Stratejik işbirliği iki veya daha işletmenin veya şirketler grubunun yaygın stratejik iş biriminin stratejik açıdan her birinin beklenti veya çıkarlarına hizmet eden anlamlı bir takım amaçlara ulaşmak için kurmuş oldukları ortaklıklardır (Wheelen ve Huger, 2000).

İşletmeler veya stratejik iş birimleri arasındaki çağdaş işletmecilik yaşamının ve özellikle küreselleşmenin gerektirdiği güçlü, rekabete dayanıklı ve rakiplerine karşı avantajlı olan işletmeler oluşturma şeklidir. Ortaklığa katılan her işletme çeşitli üstünlükleri bir araya topladığı güçlü oluşumlarla dışsal büyüme alternatifleridir. Bazı işbirlikleri çok kısa dönemli olsa da diğer bazı türleri uzun ömürlü olduğu kadar işletmelere sınırlı kaynaklarla birçok ortaklığa katılarak büyüme olanakları sunar. Hatta uzun dönemde firmaların kaynaşarak birleşmeleri sonucunu da doğurabilir.

İşletme veya stratejik iş birimlerinin stratejik işbirliğine yönelten nedenleri aşağıdaki gibi açıklayabiliriz:

- Yeni teknolojiler veya üretim imkan ve becerileri elde etmek.
- Girilmesi düşünölen özel veya belirli bir pazara kolayca girme olanağına kavuşmak.
- Tek bir işletmenin yalnız başına bu işi yapmaya kalmasının önemli bir finansal kaynağı ve bunun doğuracağı riski ortaklarla paylaşma imkanı.
- Yabancı bir ülkenin güçlü bir firması ile ortaklığa girerek kolayca o ülkeye girmek, doğabilecek politik riskleri azaltmak.
- Ortaklıkların her birinin sahip oldukları ayrıcalıklı rekabet avantajlarını bir araya getirerek avantajı oluşturmak veya var olan bir avantajı daha da güçlendirmek. Örneğin bir işletmenin yeni ürün yaratma kapasitesi bir diğerrinin üretim süreç ve teknolojisini etkin kullanabilme becerisi, bir diğerrinin güçlü pazarlama ve dağıtım organizasyonu bir araya geldiği takdirde, yeni ürünleri, düşük maliyetlerle müşterilere rakiplerden daha hızlı ulaştırabilecek bir firma kurulabilir.

Konsorsiyumlar, benzer endüstrilerde çalışan benzer nitelikteki işletmelerin yalnız başına ürün veya hizmet geliştirmelerin veya işi yapmalarının zor ve maliyetli olduğu faaliyetleri bir kaynak havuzu oluşturmak suretiyle yapabilme becerisine kavuşmalarındır. Aynı şekilde geçici bir işi yalnız başına yapabilme bakımından parasal imkanları kıt olan işletmeler güçlerini birleştirerek güç birliğine gidebilirler. Konsorsiyumlar bir işletme değil kısa ömürlü bir proje niteliğinde geçici işbirlikleridir.

2.2.3.3. İşlevsel (Fonksiyonel) Stratejiler

Biçimsel planlama sistemlerinin stratejisinin uygulanmasında önemli yeri vardır. Bunlardan biri de genel ve işlevsel politikalarının belirlenmesidir. Bazı düşünürler fonksiyonel düzeyde belirlenen politikalara işlevsel düzey stratejileri adını vermektedir (Eren, 2010).

Gerçekten de bu bir stratejik yönetim yaklaşımıdır ve stratejinin etkin olarak yürütülmesi için politikaların şirket düzeyinden işletme düzeyine, buradan da fonksiyonel alanlara kadar yukarıdan aşağıya doğru uyumlu ve koordineli şekilde yayılması gerekmektedir. Şu halde işlevsel ya da fonksiyonel şekilde, pazarlama, satış ve servis, üretim, tedarik ve lojistik, insan kaynakları, teknoloji geliştirme ve Ar-Ge, finansman ve muhasebe, halkla ilişkiler ve hukuksal konular ile ilgili stratejilerden bahsedebiliriz.

Aslında şirket stratejik planları içinde işletme stratejik planları içinde de bölüm planları ve politikaları stratejik planlamam bütünüdür. Stratejinin uygulanmasında işletme içi işlevsel veya fonksiyonel alanlarda tamamlayıcı nitelikte stratejiler geliştirme zorunluluğu vardır. Şu halde, yürütmenin etkin bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için adı geçen strateji ya da politikaların ve bunlarla ilgili yönetsel süreçlerin geliştirilmesi gerekir.

2.2.3.3.1. Pazarlama, Satış ve Servis Faaliyetleri ile ilgili Stratejiler

Pazarlama, konusu satış işlevinden başka, pazar araştırmaları ve planlaması, dağıtım fiyatlandırma, reklam ve satış sonrası hizmetleri de içermektedir. Ürün ve Pazar matrisine göre işletmenin birbirleriyle ilişkili ürün ve pazarlarda faaliyette bulunduğunu varsayalım. İşletme, Pazar ihtiyaçlarına göre ürün hattını belirleyecektir. Buna göre, hangi özellik ve biçimlere sahip kaç yeni ürünü, ne zaman ürün hattına ekleyeceği önemli bir pazarlama sorunu olacaktır. Ayrıca, işletme ürünlerinin kalitesini Pazar ihtiyaçlarına göre, saflık, görünüm, kullanım biçimi, süresi, güvenilirliği ve benzeri bakımlardan belirleyecektir.

Eğer işletme gelişme ve büyüme stratejisi güderek ürünlerini yeni pazarlar ve müşteriler bulmaya çalışıyorsa, bu takdirde hangi tip ve nitelikteki müşteri gruplarına dönük ürünleri üretip satacağına politik olarak karar vermelidir. Çünkü yeni girilecek pazarlarda her müşteri grubunun nitelik ve kalitesi bakımından arzu ettikleri ürünler farklı olduğu gibi, bunlara sunulacak malların fiyat ve reklam ve servis politikaları da farklı olabilir.

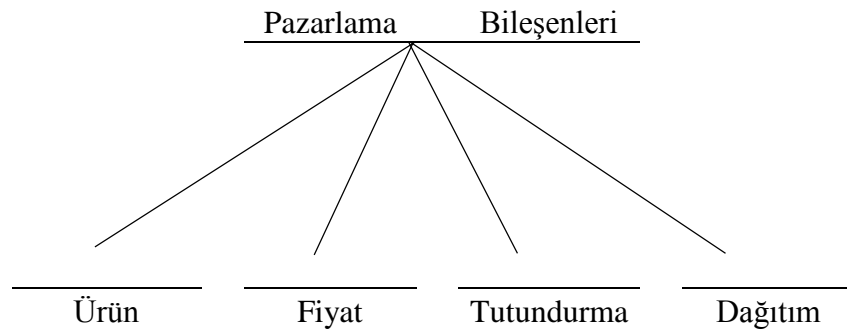
Ayrıca her coğrafi bölgenin veya farklı ülkelerde yeni bir pazarlara girmeyi düşünüyorsak, bu pazarın değişik kültürel ihtiyaç ve talepleri yeni

pazarların ihtiyaçlarına uygun yeni nitelik ve kalitede ürünler üretilmesini ve bu pazarların ve müşteri gruplarının özelliklerine uygun fiyat, tutundurma, dağıtım ve pazarlama politikaları gerektirebilir.

Satış sonrası hizmetler her türlü malın satışından sonra yapılan bir hizmet olmamakla birlikte, özellikle dayanıklı tüketim malları ile makine, teçhizat, donanım, bilgisayar gibi endüstriyel sermaye mallarının satışlarından sonra periyodik bakım, tamir ve onarım gibi hususların faaliyeti aksatmadan sürdürülmesi konusunda alıcıya güven verilmesine ilişkin çabaların organizasyonu ile ilgilidir. Burada önemli olan, satış sonrası hizmetlerin gereği ve değerini vurgulamaktan çok, bu hizmetlerin yapılmasında nen tür politik seçenekler olduğu ve işletmenin hangi seçeneği benimseyeceği hususudur.

Eğer işletme büyüme ve gelişme stratejisi yerine, durgun büyüme ve istikrar stratejisi izliyorsa, satış sonrası hizmetler işletmenin kendisinin kuracağı hizmet firmaları tarafından da yürütülebilir. Küçülme ve tasarruf stratejileri izleyen işletmeler satış sonrası servisleri sadece kendileri hizmet edecek bağımsız firmalar tarafından yürütemez. Bu işletmeler, kendilerinden başka firmalara ya da markalara da hizmet edecek kuruluşlarla işbirliğine gidebilirler veya faaliyetlerini daraltarak sadece yoğunlaştıkları pazar alanlarında daha etkili hizmet etmek için kendi servislerini kurma yoluna giderler.

Yukarıda açıkladığımız gibi işletmeler satış sonrası servis gereksinimi duyuyorlarsa bu konuda izledikleri stratejileri ile uyumlu olarak bazı politik seçeneklere sahip bulunmaktadırlar. Burada açıklana politik seçenekler dışında, başka birçok seçenek bulunabilir ve uygulamaya konulabilir.



şekil 5. Pazarlama Bileşenleri

2.2.3.3.2. Üretim Faaliyetleri ile ilgili Stratejiler

İşletmelerde değer yaratan temel faaliyetlerden birisi de üretim işlevidir. Mühendisler, üretim' i kısaca bir fiziksel varlık üzerinde, onun değerini arttıracak bir değişiklik yapmak veya hammadde ve yarı mamulleri kullanılabilir bir mamule dönüştürme olarak tanımlanmaktadır (Kobu, 1999).

İşletme açısından üretim, her türlü mal veya hizmetin yaratılması ile oluşmaktadır. Dolayısıyla üretim işlevi, sadece fiziksel bir varlık üzerinde yapılan değişikliğin ötesinde, yarar sağlayan, değer kazandıran, fiziksel (mal) veya fiziksel olmayan (hizmet) ürünlerin yaratılması olarak tanımlanabilir. Mal üretimi, bir imalat sonucudur. Çünkü fiziksel bir madde, başka girdiler sonucu yarar sağlayan, farklı bir fiziksel maddeye dönüşmektedir. Hizmet üretimi ise, bir imalat sonucu değildir. Ortada fiziki bir mal yoktur, ama yarar sağlayacak bir faaliyet vardır. Hizmet üretimin de faaliyet yapılmasında kullanılan girdiler vardır; ancak ortaya çıkan yarar elle tutulamaz, stok edilemez ve saklanamaz, ürettiği, ortaya çıktığı anda tüketilir.

Üretim yönetimi, girdileri çıktı haline dönüştürerek mal ve hizmet yaratan tüm karar ve faaliyetlerin bütünü kapsamaktadır (Heizer ve Render, 1999).

İşletmelerde üretim faaliyetleri, seçilen temel ve rekabetçi stratejilerin uygulanmasına destek veren alt stratejilere sahip olmalıdır. Amaç, işletmenin yaşamını sürdürmesine ve rekabet üstünlüğü sağlamasına yöneliktir. Üretim ve operasyon bölümü de, işletmenin varlığını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için kendi alt işlevsel stratejilerini geliştirmek zorundadır.

İşletmenin iş çevresi rekabet stratejileri olan, maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerinin uygulanmasında başarılı olabilmesi için, üretim bölümünde kalite, tasarım, kapasite, kuruluş yeri ve işyeri planlaması, stok kontrol sistemi, üretim ve iş akışı planlaması, bakım onarım gibi konularda etkili kararların alınması ve işlevsel alt grup stratejilerin geliştirilmesi gerekir (Heizer ve Render, 1999).

2.2.3.3.3. Tedarik ve Lojistik Faaliyetlerle ilgili Stratejiler

İşletmelerde tedarik ve lojistik işlevi, girdi sağlama ve çıktı dağıtımını ile ilgili tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Bu bağlamda, bu ana grup faaliyeti diğer tüm değer yaratan işletme faaliyetlerinin koordinasyonunu veya yönetimi olarak düşünülebilir.

Üretim ve satış için gerekli olan girdiler çeşitlidir. Hammaddeler, yarı mamuller, mamuller, yardımcı maddeler, faaliyet için gerekli olan finansal araçlar gibi girdiler üretim için gereklidir. Bunlar belirli bir oran dahilinde üretime katılırlar ve ürün haline geldikten sonra, çıktı olarak dağıtım kanalları aracılığı ile pazarlama ve satış yapılarak, fiziki olarak son tüketiciye ulaştırılır. Ürünlerin oluşumunda yer alan ve son tüketiciye gönderilmesine kadar yapılan tüm faaliyetlere katılan her unsurun, koordinasyonu ve verimli şekilde yönetimi ile ilgili faaliyetler tedarik zinciri kapsamı içinde yer alırlar (Ülgen ve Mirze, 2010).

Tedarikçilerle ve tüketicilerle ilgili her düzeydeki tedarik zinciri faaliyetleri arasında, satın alma, ulaştırma, nakit ve kredi işlemleri, bankacılar, toptancılar, perakendeciler, komisyoncular, alacak ve borç işlemleri, depolama ve stok yönetimi sipariş alma ve her düzeyde bilgi paylaşma faaliyetleri sayılabilir (Heizer ve Render, 1999). Burada amaç ve arzu edilen, maliyetleri ve diğer giderleri azaltmak, gecikmeleri ve israfı önlemek, müşteri ve tüketicilerin tatminini artırmaktadır.

Tedarik zinciri yönetimi veya lojistik faaliyetler iki yönlüdür. Geriye yönelik lojistik faaliyetler tedarikçiye doğru, ileriye yönelik lojistik faaliyetler tüketicilere doğru yapılan faaliyetlerdir. Bu sistemin aksamadan, verimli olarak çalışması, işletmenin gerek maliyet liderliğinin, gerekse farklılaştırılmış ürünlerinin sonucu olarak, ona rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. Aynı zamanda, tedarik zincirindeki kurumlar arasındaki iyi ilişkiler ve işbirlikleri tüm kurumların beraberce büyüebilmelerine olanak sağlayabilir.

Geriye yönelik lojistik faaliyetler, tedarikçilerle işletme arasındaki satın alma faaliyetlerini oluşturur. Burada uygulanabilen alt stratejiler arasında, çok sayıda ve değişik tedarikçilerden satın alma stratejisi, sadece birkaç tedarikçiden

sürekli satın alma stratejisi, karma satın alma stratejileri ve sanal veya şebeke yapısındaki tedarikçilerden satın alma stratejilerini sayabiliriz. Satın alma yapılacak tedarikçi işletmenin seçiminde de çeşitli yöntemlerden yararlanılmaktadır.

İleriye yönelik lojistik faaliyetler, işletme ile dağıtım kanalları ve tüketiciler arasındaki satış faaliyetlerini kapsamaktadır. Siparişlerin alınması, hazırlanması, faturalama ve irsaliye hizmetleri, fiziki ulaştırma stratejileri, dağıtım kanalındaki araçların seçimi ve yönetimi, kredi işlemleri gibi faaliyetlerle ilgili alt grup stratejiler de tedarik zinciri stratejileri arasında bulunmaktadır.

2.2.3.3.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetleri ile ilgili Stratejiler

İşletmelerde kurumsal ve iş yönetim stratejileri uygulanırken, insan kaynakları işlevi ile ilgili faaliyetlerinde seçilen stratejilerle uyumlu olarak hazırlanması gereklidir. İnsan kaynakları yönetimi işletmelerdeki en önemli destek faaliyetlerden biridir. Her türlü üretim faktörünün hemen hemen benzer nitelikte olduğu, yatırımların ve fiziksel alt yapıların birbirinin aynı olduğu işletmelerde, farkı yaratan, işgücünün sahip olduğu yetenekler ve kapasitelerdir. Bu nedenle, işletmelerde insan kaynaklarının yönetimi, günlük faaliyetlerin yapılmasının ötesinde stratejik bir unsur olarak kabul edilmektedir. İşletmenin varlığını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesinde, sahip olduğu işgücünün nitelikleri son derece önemlidir.

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerde işgücünün seçilmesi, iş birimlerine yerleştirilmesi, eğitimi, geliştirilmesi, etkili ve verimli olanlarının çalışmalarının devamının sağlanması ile yükümlüdür. Bu yükümlülüğü yerine getirirken, insan kaynakları yönetimi çeşitli faaliyetlerle uğraşır ve değişik işlevler üstlenir (DeCenzo ve Robbins, 1996).

İşgücünün seçilmesi ve iş birimlerinde yerleştirilmesi evresinde, öncelikle, başka işyerlerinde çalışan adayların işletmeye yönlendirilmesi ve seçim faaliyetleri önem kazanır. Testler, görüşmeler ve diğer teknikler aracılığı ile adaylar arasında, başvurdukları iş birimlerindeki iş özelliklerine uygun

nitelikte olanların seçimi yapılır. İşe alınan çalışanların işletmeye ısındırılmasından sonra, gerek iş başında gerekse iş dışında eğitimleri sağlanır. Eğitimler daha sonraki evrelerde de, geliştirme eğitimleri olarak bir program dahilinde yürütülür.

İnsan kaynakları yönetimin önemli işlevlerinden biri de, işletmenin kurumsal çıkarları ile çalışanların bireysel çıkarları arasındaki ilişkileri düzenlemek ve iki tarafın uyumlu bir şekilde işbirliği yapabilmelerini sağlamaktır. Bu işbirliğinin tarafları olan işçi, işveren ve sendikalarla ilişkilerin başarılı olarak yönetilmesi de insan kaynaklarının faaliyet alanı içindedir.

İşgücü ile ilgili tüm uğraşların hedefi, işletmeye, faaliyette bulunduğu iş alanında rekabet üstünlüğü temin etmek ve yaşamını daha iyi bir konumda sürdürebilmesini sağlamaktır. Bu durumun bir sonucu olarak, seçilen kurumsal stratejilere uygun ve uyumlu olan bir işgücünün bulunması gerekmektedir. Aynı zamanda, iş yönetim rekabetçi stratejiler açısından da işgücünün, maliyet liderliği ve farklılaştırmayı uygulayabilecek yaratıcılıkta olması gerekmektedir.

Yeni ürünleri ve teknolojileri yaratabilecek ve kullanabilecek, yeni pazarlarda uyumlu olarak rekabet edebilecek, büyüme ve gelişmeyi başarabilecek ve tüm bu işlevleri birbirleri ile uyumlu olarak yapabilecek işgücünü işletmeye kazandırmak ev verimli olarak kullanmak günümüzün en önemli konularındandır. Bu nedenle geleneksel rolünün ötesinde, insan kaynakları yönetimi stratejik yönetim sürecinde de önemli rol üstlenir (Destler, 2000).

2.2.3.3.5. Teknoloji Geliştirme/Araştırma ve Geliştirme Faaliyetleri ile ilgili Stratejiler

Toplum ve iş hayatında etkisi en çok görülen değişimler, teknoloji ile ilgili olanlardır. Bir bilim dalında yapılan bir buluşun, başka alanlarda uygulanması ile her alanda son derece büyük değişiklikler ortaya çıkabilmektedir.

Teknoloji geliştirme, sadece teknik alanlarda değil, tüm işletme faaliyetlerinde uygulanan tekniklerin, süreçlerin, yöntemlerin geliştirilmesini de kapsamaktadır. Ürün ve süreçlerinde yeni teknolojileri kullanan ve onları

geliştiren işletmeler, bu yol ile rekabet üstünlüğü sağlayarak diğerlerinden öne geçmektedir.

Teknoloji geliştirme işlevi, işletmenin araştırma ve geliştirme faaliyetleri içinde düşünülmektedir. Bu yönüyle araştırma ve geliştirme, teknoloji de dahil olmak üzere, işletmedeki tüm faaliyetlerle ilgili bilgi üretilmesi ve kullanılması faaliyetleri kapsamaktadır (Thomas, 1988).

İşletmenin faaliyet alanındaki uygulamalarda nasıl yarar sağlayabileceği düşünülmeden, sadece yeni bir bilginin üretilmesi amacı ile yapılan Ar-Ge faaliyetleri, temel araştırma niteliğindedir. İşletmenin bu araştırmaları ticari bir amaca dayanmamakta ve ticari kaygı taşımamaktadır. Uygulamalı araştırma ise, genellikle karşılaşılan bir sorunun çözülmesi amacıyla yürütülmektedir. İşletmenin ürün, süreç veya başka bir faaliyetinde karşılaşılan bir sorunun çözülmesi amacı ile yapılır. Bunun dışında, Ar-Ge çalışmaları, çoğunlukla işletmenin ana mal ve hizmetinin tasarımına veya geliştirilmesine yönelik olarak yapılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010).

İşletmeler, sektörlerinde Ar-Ge faaliyetlerinin sonucunda elde ettikleri düşük maliyetler veya farklılaştırılmış ürün ve hizmetleri ile ortalamanın üzerinde getiri sağlayabilmekte ve daha önce yaptıkları masrafları telafi edebilmektedirler. Ayrıca, araştırmalar sonucu bulunan yenilikler, genellikle patent, know-how, marka veya başkaca tescil yolları ile korunmakta ve bu konularda elde edilmiş bulunan rekabet üstünlüğü korunmaya çalışılmaktadır.

Ar-Ge çalışmaları toplumun refahını arttıran, uygarlık düzeyini yükselten itici bir güçtür. Bugün etrafımızdaki her nesne veya olay, zamanında risk alınarak yapılan bir buluşun, bir yeniliğin sonucudur. Doğal olarak, toplumda kabul gören yenilikler ve buluşlar, risk alan ve araştırmaları olumlu sonuçlandıran işletmelere ortalamanın üzerinde getiri sağlamaktadır. Bu yüksek getiriler, buluş veya yenilik üzerinde işletmenin haklarını koruyan patent, marka ve lisanslarla elde edilmekte ve rekabet üstünlüğü sağlanmaktadır.

2.2.3.3.6. Finansman ve Muhasebe Faaliyetleri ile ilgili Stratejiler

İşletme ile ilgili faaliyetlerin nasıl finanse edileceğini belirlemek için hem uzun, hem de kısa dönemli politikalara gerek vardır. Örneğin, bir finans

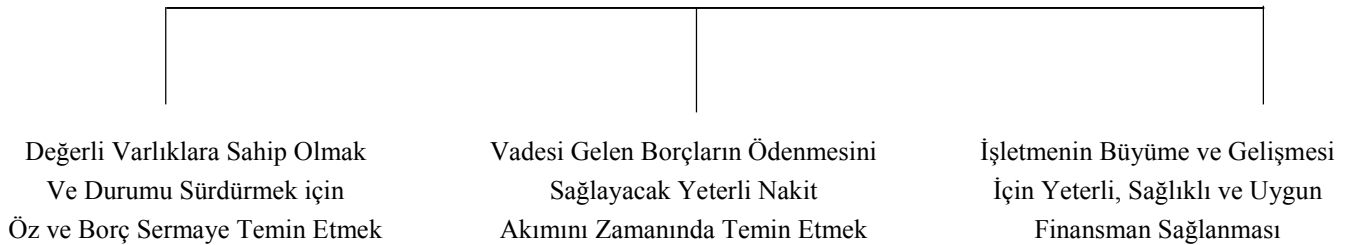
politikası belli bir cari oran düzeyine kadar kısa dönemli faaliyetleri finanse etmek için kısa süreli borç alma işlemlerini düzenler. Uzun dönemli yatırım işlemleri için uzun süreli borç, öncelikli ve genel hisse senetleri durumuna göre oluşturulur.

Doğal olarak borç alma felsefesi, nüfuz kullanma ve faaliyetlerin gidişini kontrol gibi yükümlülükler ekonomik faktörlere de bağlıdır. Bu nedenle, politikaların oluşturulmasında bu etmenler de önemli rol oynar. Dolayısıyla, bir çevresel etken, borç alma politikası, finansman politikası hatta satın alma yerine kiralama politikası ve benzeri husulardaki politikaları değiştirmiş olur.

Finans politikaları sadece işletmelerin işlerinin yolunda gittiği, artış ve büyüme gösterdiği dönemlerdeki fon ihtiyaçlarının temini bakımından önemli değildir. Bunun yanında işletme faaliyetlerinin daraldığı, tasarruf stratejileri ve hatta tasfiye stratejisi uygulandığı zamanlarda da iyi belirlenmiş finansal politikalara ihtiyaç vardır. Tasarruf stratejileri izlendiği zaman nakit akışının ne olacağı, paranın dönüş süratının hızlandırılması, borçların tasfiyesi ve hisse senetlerinin elden çıkarılması için güdülecek politikalar önem taşımaktadır.

Her ne kadar finans politikaları, seçilmiş stratejinin uygulanması için oluşturulmaktaysa da, uygulanan finansal politikaların ve eskiden beri alışlagelmiş yol ve yöntemler stratejik atılımları önleyebilir, yöneticilerin risk alma eğilimleri bu politikalardan etkilenebilir. Bu nedenle de strateji alışılmış finansal politikaların ürünü olarak etkin uygulanmayabilir.

Finansal Yönetimin Önemli Amaçları



Şekil 6. Finansal Yönetimin Önemli Amaçları

2.2.3.3.7. Halkla İlişkiler Faaliyetleri ile ilgili Stratejiler

Halkla ilişkiler fonksiyonu işletmenin bütünü ve işletme fonksiyonlarının her birini ilgilendirir. İşletme faaliyet çevresi içinde büyüme ve geliştirme gösterdikçe başta rakipler olmak üzere tüm çıkar gruplarının baskılarına ve hatta düşmanlıklarına maruz kalabilir. Bu takdirde çevrede imaj ve prestiji korumak ve arttırmak için çabaları ön plana çıkabilir ve işletmeyi müşterilerin yakın çevre halkının kamuoyunun ve devletin gözünde sabıkalı ya da sanık durumuna düşürerek değer ve prestijini düşürebilir.

Halkla ilişkiler politikası işletmeyi yakın çevresine, ülkeye ve ekonomiye katkıları açısından tanıtan, karşı propagandayı sindiren ve onlara fırsat tanımayan türden sempati ve prestij kazandırma faaliyetlerinden oluşur. Özellikle işletmenin büyüme ve gelişme rehabetine kapılarak kamuoyuna saygınlığını ve hizmetlerini tanıttak çabalara girişmemesi bir anda kendine karşı cepheleri harekete geçirme fırsatı doğurabilir.

Bir işletmenin topluma, ekonomiye, tüketiciye, devlete yaptığı katkıları duyurması bunları yazılı basın, radyo, televizyon, sosyal medya, özel kampanyalar, çıkarmış olduğu kendine özel bülten, dergi veya gazete yardımıyla çalışmalarını ve geniş halk kitlelerine duyurması belli ölçüde pahalı bir çevresel saygınlık ve prestij sağlama yoludur. Bunu yapmak günümüz işletmeleri için çok önemlidir. Bunun yanında tasarruf stratejileri izleyen işletmelerin hemen hepsi öncelikle gereksiz olduğunu düşündükleri bu tür harcamaları kısmayı hatta ortadan kaldırmayı planlamaktadırlar.

Ancak, bu tür işlemlerin sektördeki güçlü rakipleri zaten zor durumda bulunan bu işletmeleri kamuoyunda karalama, yerli yersiz dedikodular çıkarma yoluna gidecekleri için dikkatli olunması ve fırsatlara imkan tanınmaması bütçenin tamamen kısıtlanmaması ancak daha etkin biri biçimde kullanılması duyuru araçlarının çok iyi seçilmiş haberlerin daha çarpıcı çıkarılmasına gayret edilmesi gerekir.

Önemli olan halkla ilişkiler politikalarının aktif veya pasif olması konusunda karar verilmesine ve kamuoyuna duyuru kaynaklarıyla ilişkilerin iyi olmasına bağlıdır. Bunlar sağlandığı takdirde işletmenin büyümesi ve istikrarı

tehdit eden durumların önüne geçilmesi önlenir, karşı propaganda araçları susturulmuş olur.

2.2.3.3.8. Hukuksal Konular ile ilgili Stratejiler

Hukuksal ya da yasal koşullar ile ilgili politikalar da bir işletmenin tüm fonksiyonlarını ilgilendirir. Çünkü her fonksiyon faaliyetleri açısından belirli yasal hükümler ve yönetmelikler çerçevesi içinde yürütülür. Örneğin, büyüme ve geliştirme stratejileri politikaları izleyen şirketlerde daha çok girdi temini için satın alma politikalarının yürürlükte olan yasalar çerçevesinde hazırlanıp uygulanması, pazarlama faaliyetlerinin de aynı yasal çerçeve içinde ve işletmenin hak ve çıkarlarının korunarak yapılması gerekir.

Daha fazla üretim için daha çok işçi ve personel istihdamının da yasalar elverdiği ölçüde esnek istihdam ilkelerini de göz önünde bulunduran bir hukuksal politika güdülerken yapılması hukuksal konulara ilişkin politikaların ne kadar önemli olduğunu ifade etmek açısından önemlidir. Finans ve muhasebe politikalarının da krediler, kar dağıtımı, finansman sağlanması, şüpheli alacaklar, amortisman açısından hukuksal çerçeve içinde belirlenmesinin önemine burada bir kez daha değinmek gerekir.

Ayrıca, başka işletmelerle birleşme ya da müşterek yatırım ortaklıkları kurma aşamasında ortaya yasal sorunların işletme lehine sonuçlandırılması için güdülecek yaşamsal nitelikte önem taşımaktadır. Bazı firmaların uluslararası alanlara kayarak faaliyetlerini küreselleşme stratejisi çerçevesinde sürdürmeleri karşılığında çok önemli uluslararası sorunlar çıkarabilir. Bunun için konunun uzmanı olan ve işletmenin hak ve çıkarlarını savunabilecek politikalar ortaya koyabilen hukuk departmanı yöneticisi ve uzmanlarına ihtiyaç vardır.

Bu faaliyete girilmeden ya da belirlenen strateji uygulamaya konulmadan önce yasal açıdan ortaya çıkabilecek sorunlar tartışılmalı, bu sorunlar karşısında hukuksal itilaf halinde takınılacak politikalar belirlenmelidir. Bu politikaların oluşturulmasına işletmenin ilgili fonksiyon yöneticileri ile sorunun önemine göre tepe yöneticileri de katılmalıdır.

2.3. STRATEJİ SEÇİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

2.3.1. Üst Yönetimin Karakteristik Özellikleri

Bireylerin kişisel özellikleri sorunları tespit edebilmede ve yeni bilgileri birleştirerek yaratıcı bir çalışma ortaya çıkarabilmede etkili olduğu için yaratıcılık konusunda yapılan araştırmalar bireylerin kişisel özelliklerinin tespiti üzerinde yoğunlaşmıştır. Aynı zamanda, yaratıcı bireyleri tespit etmek ve değerlendirebilmek için gerekli testlerin ve bireylerin yaratıcı becerilerini geliştirmek için yöntemlerin geliştirilmesine odaklanılmıştır (Shalley, Zhou ve Oldham, 2004).

Yapılan araştırmalar yaratıcı bireylerin kendine güvenme, geleneklerden uzak olma, daha çok risk alma, geniş/çeşitli ilgi alanlarına sahip olma, değişime ve deneyime daha açık olma eğiliminde olduklarını göstermektedir (Dean, 2000). Bununla birlikte, yaratıcı bireylerin içinde buldukları durumları farklı bakış açılarından görmelerini, sorunları tespit etmelerini ve yeni sorular sormalarını sağlayan keşif yönlerinin olduğu belirtilmektedir (Csikszentmihayli ve Getzels, 1988).

2.3.2. Üst Yönetimin Eğitim Düzeyi ve Deneyimi

Literatürde, kişinin uzmanlık alanına ait eğitimi ve deneyimi (tecrübesi) de kişilik özellikleri gibi yaratıcılığıyla ilişkilendirilmektedir. Amabile, yaratıcılığın; kişinin eğitimi veya geçmiş deneyimlerine bağlı olarak geliştirdiği yaratıcı düşünme yeteneği ve uzmanlığının bir sonucu olduğunu belirtmektedir (Amabile, 1998). Shalley ve Gilson, kişinin bir sorunu çözmek ve o soruna farklı açılardan bakabilmek için gerekli olan alt yapısını eğitimin sağladığını ifade etmektedirler (Shalley ve Gilson, 2004).

Weisberg, kişinin deneyiminin; belli bir düzeyde işe aşinalık sağlayarak yaratıcı performans için gerekli olduğunu belirtmektedir (Weisberg, 1999). Scott ve Bruce kişinin kariyeri ile yaratıcı davranışı arasında bir ilişki olduğunu belirtmektedirler (Scott ve Bruce, 1994). Redmond, Mumford ve Teach, kişinin

işinde orijinallik gösterebilmesinde eğitiminin ve deneyiminin etkisi olduğunu söylemektedirler (Redmond, Munford ve Teach, 1993).

Kişinin sahip olduğu bilginin derinliği ve genişliği, yaratıcılığıyla ilişkilidir. Belli bir alana ait bilgi, kişinin eğitim düzeyini, işe yönelik aldığı eğitimini ve deneyimini yansıtır (Gardner, 1993). Öğrenme ve gelişme doğrudan ve dolaylı olarak çalışanların yaratıcılığı etkileyebilir. Örneğin, kişinin okullarda aldığı eğitim; edindiği bilgilerle farklı bakış açıları ve deneyim sağlayarak, problem çözmesini ve karmaşık şemaları çoklu bakış açısıyla değerlendirmesini güçlendirir.

Benzer şekilde, kişinin işe yönelik aldığı eğitim de; yaptığı işin bir parçası olarak, bireysel yaratıcı düşünme becerileri ve problem çözme yeteneğini geliştirerek yeni fikirler üretmesine rehberlik eder (Shalley, 2007).

2.3.3. Stratejik Karar Alma Sürecinin Özellikleri

Stratejik yönetim, her şeyden önce, tepe yönetimin bir fonksiyonudur. Tüm olarak işletmenin geleceğini ilgilendirmesi ve ona bir istikamet belirlemeye çalışması sebebiyle stratejik yönetim, tepe yöneticilerinin bir fonksiyonudur. Kendi görev ve yetkilerini örgüt içinden veya dışından uzmanlara devretmiş olsa bile, risk ve sorumluluk tepe yöneticilerine aittir. Tepe yöneticisinin veya örgütün liderinin desteği ve katılımı olmaksızın stratejilerin gerçekleştirilmesi mümkün olmaz (Hussey, 1995).

Diğer taraftan tepe yöneticisi tarafından belirlenen vizyon, strateji ve misyon gibi kavramlar, örgütün diğer çalışanları tarafından benimsenmedikçe de örgütün ortak değeri ve amacı haline gelmez. Gelecek yönelimlidir ve işletmenin uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir. Belirlenen zaman ufku içinde işletmenin ne olacağını ve bu sonuçları elde etmek için nelerin yapılması gerektiğini düşünür.

Stratejik yönetim, işletmeyi açık bir sistem olarak görür. İşletme, birbirleriyle etkileşim ve bağımlılık halindeki parçaların oluşturduğu bir bütün olarak görülür. Dolayısıyla stratejik yönetim, bir bütün olarak işletmeyle ilgilenmesi yanında onu oluşturan parçalarla da ilgilenir. Bütüne veya

parçalardan herhangi birine yönelik bir karar alındığı zaman, diğer parçaların üzerindeki etkileri göz önünde bulundurulur.

Diğer taraftan, işletmeler içinde buldukları çevre ile karşılıklı etkileşim ve bağılılık içindedir. Çevrede meydana gelen her hangi bir değişiklik işletmeyi de etkiler. Bu sebeple, stratejik yönetim çevreyi oldukça yakından takip eder. Stratejik yönetim, işletmelerin farklı birimleri ve hiyerarşik kademeleri arasında koordinasyon sağlar. Stratejilerin işletme için temel istikamet göstermesi ve hedefler oluşturması sebebiyle, işletme içindeki farklı birimler ve kademeler arasında amaçlar hiyerarşisi oluşturarak, farklılaşmalarını önler.

Stratejik yönetim, alt kademe yöneticilerine rehberlik eder: Bir başka ifadeyle, stratejik yönetimin belirlediği amaçlar, karar ve faaliyetler işletme içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur. Stratejik yönetim, işletmenin kaynaklarının en etkili bir şekilde dağıtımıyla ilgilidir. İşletmenin temel amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli kaynakları mamul/pazar bileşimlerine uygun bir şekilde dağıtır. Karar vermede kullandığı bilgilerin kaynak ve verileri farklıdır. Stratejik yönetim, bir bütün olarak işletmenin etkililiği ve verimliliği ile ilgili olduğu için konuya ait bilgi kaynakları ve verileri çok çeşitlidir (Soylu, 2001).

İşletmenin çevresine, kendisine, bölüm ve fonksiyonlarına ait bilgi ve verileri zorunlu kılar. Ayrıca bu bilgi ve verilerin sayısı da oldukça fazladır. Stratejik yönetim, işletmenin amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bir bütünlük içerisinde ele alır. Bu açıdan stratejik yönetim dış çevresine karşı sosyal sorumluluk taşır (Dinçer, 1993).

2.3.4. Çevresel Dinamizm

İşletmelerin kendi başlarına olmadıkları ve her birinin, bir sistemin içinde başka sistemlerden oluşmuş bir yapı olduğu, sistem yaklaşımı taraflarınca ile sürülmüştür. Bu yaklaşım işletmelerin sadece kendine dönü çalışmalar yaparak başarıya ulaşmalarının mümkün olamayacağını belirterek, başarının çevresiyle

uyumlu bir şekilde faaliyet gösteren işletmeler tarafından gerçekleştirilebileceğini ileri sürmektedir. Bu görüşün bir sonucu olarak da işletmelerin başarılı olabilmek için, içinde faaliyette buldukları dış çevreyi ve kendi içlerinde buldukları iç çevrelerini anlamaları gerektiği ortaya çıkmakta ve bu nedenle de her iki çevrenin analizinin yapılması zorunlu olmaktadır. Toplanan ve kullanıma hazır edilen bilgiler ışığı altında işletmenin içinde bulunduğu üst sistemin (dış çevre) ve işletmenin alt sistemlerinin (iç çevre) analizi yapılır (Ülgen ve Mirze, 2000).

İşletmenin üst sistemi (dış çevresi) genel çevre/uzak çevre ve sektör çevresi/yakın olarak ayrıca sınıflandırılır. Genel çevre işletme faaliyetlerine dolaylı olarak etki eden faktörlerin oluşturduğu bir çevredir. Bu çevrede bulunan politik, yasal, ekonomik, sosyokültürel, demografik, teknolojik ve uluslararası gibi çevre faktörleri işletmenin faaliyetlerine dolaylı olarak edebilmektedir. İşletmenin bulunduğu ülkedeki politik gelişmeler, yasal değişimler, ekonomik olaylar, teknolojik gelişmeler, bunun yanında uluslararası çevredeki değişimler veya yeni oluşumlar işletmeyi etkileyebilmektedir.

Dış çevrenin ikinci unsuru işletmenin içinde bulunduğu sektör veya sanayi dalında bulunan ve işletmenin faaliyetlerine doğrudan etki eden faktörlerden oluşur. İşletmenin faaliyette bulunduğu sektörde işletmenin tedarikçileri, müşterileri, rakipleri, üretim konusu mal ve hizmetlerin ikameleri gibi unsurlar işletmenin faaliyetlerine doğrudan etki edebilmektedir. Tedarikçilerin kararları, müşterilerin davranış değişiklikleri, rakiplerin herhangi bir konuda yeni stratejileri, işletmenin ana ürünlerinin alternatif ve ikamesi olabilen yeni ürünlerin piyasaya girmesi ve bunlara benzer olaylar işletmeyi etkilemektedir.

İşletmenin dış çevresindeki çeşitli faktörlerin analizi sonucu çevrede **fırsatlar** ve **tehditler** ortaya çıkar. **Fırsatlar**, işletmeyi geliştirebilecek, bulunduğu konumdan daha ileriye götürebilecek, ona yarar sağlayabilecek olumlu çevre göstergeleridir. **Tehditler** ise çevrede oluşan ve işletmenin varlığını sona erdirebilecek veya gelişimini durdurabilecek hatta geri götürebilecek, dolayısıyla önlem alınmasını gerektiren olumsuz çevre göstergeleridir. Bu

olumlu ve olumsuz olası dış çevre göstergeleri işletmenin geleceği doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilme gücüne sahiptir.

İşletmenin iç çevresi, onu oluşturacak parçaların (alt sistemler) oluşturduğu ortamdır. İşletmenin kurumsal kültürü, genel yönetimi, finansman, insan kaynakları, üretim ve hizmet, pazarlama alanındaki faaliyetlerin her biri işletmenin bir bütünü olarak etkili olmasına ve verimliliğine tesir etmektedir. Bu faktörlerin, sektördeki rakip işletmelerden daha iyi ve etkili olması işletmeye üstünlük ve avantaj sağlar. **Üstünlükler** işletmeyi geliştirecek ve ileriye götürebilecek iç çevre göstergeleridir. Eğer rakipler bu faktörlerde daha kuvvetliyse, bu durumda işletmenin söz konusu faktörlerde rakiplerine göre zayıf bir konuda bulunduğu kuşkusuzdur. **Zayıflıklar** işletmeyi geri götüren ve onun yaşamını sürdürbilmesini zorlaştıran iç çevre göstergeleridir.

Analiz sonucunda, iç ve dış çevrenin değerlendirilmesiyle ortaya çıkan Fırsat/üstünlük ve Tehdit/Zayıflık unsurlarını bir araya getiren bir tablo “durum belirleme matrisi” hazırlanır. Kullanılan en önemli durum belirleme matrislerinden birisi SWOT matrisidir. Bu matrisi ile çevrede işletmeye yarar sağlayabilecek fırsat ve zarar verebilecek tehditlerle işletmenin rakiplerine oranla sahip olduğu üstünlük ve zayıflıklar bir arada değerlendirilerek stratejilerin hazırlanmasına yardımcı olacak durumun belirlenmesi esastır.

2.3.5. Firma Büyüklüğü

Wright, Pringle ve Kroll büyük ve küçük boyutlu işletmeler ya da stratejik iş birimleri için seçilebilecek jenerik stratejileri Porter’ın jenerik stratejilerinden esinlenerek tasnif etmişlerdir (Wright, Pringle ve Kroll, 1992). Bu tasnife göre büyük işletme birimleri için izlenecek jenerik stratejiler aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

Düşük Maliyet Stratejisi: Bu strateji özellikle Porter’ın maliyet liderliği stratejisini andırmaktadır. Büyük işletmeler, lüks olmayan sadece büyük kitlelerin ihtiyaçlarını karşılayan ürün ve hizmetler üreterek fiyata hassas müşterilerin pazarlarına girerler. Büyük işletmeler, özellikle, işlevsel alanlardaki

maliyetleri Porter tarafından ileri sürülen değer sistemi uygulamaları ile aşağıya çekerek liderliğe oynamaktadırlar.

Maliyet kontrolü sağlamak için finans bölümü masraf denetimi işlemlerini yürütür. Ar-Ge bölümü de üretim maliyetlerini ve süreç yeniliklerini hedefleyen çalışmalarıyla gider tasarrufuna destek olurlar. Bu nedenle Ar-Ge bölümü, ürün yenilikleri veya geliştirmeleri gibi maliyetleri arttıracak konularda çalışmaz. Büyük miktarda satın alma faaliyetlerinde önemli indirimler, büyük işletmeler için verilen kredilerde düşük faiz avantajları, büyük oranlarda toptan satışlarda dağıtım tasarrufları, üretimde büyük ölçekli olmanın sağladığı ekonomiler ile tutundurma ve reklam dağıtım maliyetlerinin asgari düzeylere indirilmesi bu işletmelerin düşük maliyet ve fiyat hedefinin gerçekleşmesine büyük ölçüde katkıda bulunurlar.

Farklılaştırma Stratejisi: Bu stratejiyi seçen işletmeler Pazar kısmına değil tüm endüstri pazarına hatta bu endüstri için uluslararası pazarlara klasik, sıradan ürünlerden farklı olarak özel ayrıcalıklı ürünler üreterek, fiyat artışına karşı duyarlı olmayan ama farklı ürün isteyen müşterilerin taleplerini karşılarlar. İşletmeler global pazarda bir yer edinmek için ölçek ekonomisinden yararlanabilirler ancak en önemlisi ürettikleri ürünlerin kalitesi ve özellikleri ülke ya da dünya çapında da ünlüdür. Fonksiyonel alanda da kalite ön planda gelir. AR-Ge yeni ve geliştirilmiş ürünlere yönelmiştir.

İşletme, rakiplerin daha üstün ürünleri ile karşı karşıya kalırsa bütün imkanlarını daha farklı ürünler üretebilmek için seferber etmekten kaçınmayacaktır. Ayrıca bu işletmeler, piyasanın imkan ve fırsatlarını sürekli kollayarak piyasaya yeni, farklı ürünler ve hizmetler sunmaya devam ederler.

Düşük Maliyet Stratejisi – Farklılaştırma Stratejisi: Bu strateji, Porter' ın jenerik stratejisine bir eleştiri olarak ileri sürülmüş ve bir işletmenin aynı zamanda hem düşük maliyet hem de farklılaştırma stratejisi izleyebileceği iddia edilmiştir. Bu stratejik alternatifi sunan işletmeler geniş ve fiyata duyarlılığı çok olmayan pazarlara özel ve ayrıcalıklı ürünler sunarken, bir taraftan da maliyetleri aşağıya çekerek bu farklılaştırmanın etkisini fiyatlara yansıtılmamaya çalışırlar. Bu stratejiyi izleyen işletmelerin pazarda yüksek başarılarla eriştikleri gözlemlenmektedir.

İşletmeler kaliteye önem vermektedirler ve kalite geliştirme için rakiplerinden daha aktiflerdir, ürünlerine kalite yanında diğer özellikler bakımından da ayrıcalıklar sunarlar. Artan talep, geniş pazar payı ve artan üretim kapasitesi firmayı ölçek ekonomisine götürerek maliyetleri üretim bakımından düşerken, satın alma gittikçe artan büyük indirimler ve toptan satışlar ve dağıtım kolaylıklarının pazarlama maliyetlerini de aşağıya çekmesi işletmenin farklılaştırma ile düşük maliyetleri de beraber gerçekleştirmesine yardım edecektir.

Karma Stratejilerdir: Büyük kuruluşlar birden fazla pazarda veya kısımlarında ve hatta birden fazla ülkede faaliyette bulduklarından bunlar bir Pazar kısmında farklılaştırma, bir diğerinde ise düşük maliyet ve başka birinde de hem düşük maliyet ve hem de farklılaştırma stratejisini bir arada kullanabilirler. Bu stratejide, işletme müşterilerinin isteklerine göre uyguladıkları stratejileri de duruma göre aynı anda farklı bölge ve müşterilere göre çeşitlendirebilmektedir.

Bu stratejinin uygulanmasında dikkat edilmesi gereken başlıca hususlar aşağıda sıralanmıştır ((Wright, Pringle ve Kroll, 1992):

- Düşük maliyet stratejisini izleyen büyük işletmeler kolay kolay çeşitli stratejiler izleyemezler. Çünkü düşük maliyet stratejisini özellikleri olmayan ürünler için odak-düşük maliyet veya farklılaştırma türünde üretmek anlamsız olmaktadır.
- Farklılaştırma stratejisi ile rekabet eden büyük işletmeler odak-düşük maliyet veya odak-düşük maliyet ve farklılaştırma stratejisi izlemeleri mümkün gözükmemektedir. Çünkü yöneticiler düşük maliyete önem vermemektedir.
- Büyük işletmeler şimdiye kadar bahsettiğimiz Pazar kısmı stratejilerini kullanmak istemeyeceklerdir. Çünkü bu stratejiler, küçük işletmelerin kullandıkları alternatiflerdir.

Yazarlar küçük işletme birimleri veya stratejik iş birimleri için izlenebilecek jenerik stratejileri ise aşağıdaki gibi sıralamışlardır:

Odaklanma – Düşük Maliyet Stratejisi: bu strateji dar bir Pazar alanına hizmet etmek üzere odaklaşarak tüm maliyetleri düşük tutmayı hedeflemektedir. Bu stratejiyi izleyen işletme birimleri, fiyatlara duyarlı müşteriler için ihtiyaçları gideren ama ekstra özelliği bulunmayan veya lüks olmayan ürün veya hizmetler sunarlar. Müşteriler fiyata duyarlı olduklarından bu ürünlere ortalamanın altında fiyat ödeyerek sahip olmak istemektedirler. Bu nedenle fiyatları düşük tutmak için bu stratejiyi izleyen tüm işletmeler, maliyetlerini aşağıya çekmek zorundadırlar. Her dönemde ölçek ekonomisi izlerler ve bu şekilde birim maliyetleri düşürürler.

Bu işletmeler küçük ve dar bölgede rakiplerinin hitap edemediği fiyata hassas müşterilere ancak maliyet avantajı elde ettikleri sürece yaşayabilirler. Bu kuruluşlar maliyet yükseltici her çabadan kaçınacakları için yeni Pazar ve ürün imkanlarını değerlendirmek istemezler, yeniliklerden kaçınırlar. Bu nedenle hızlı ekonomik gelişmelerin olduğu endüstrilerde, bu strateji başarı sağlayamaz. Ancak teknolojik açıdan fazla değişim olmayan, dengesi uzun süre bozulmayan sektörlerde başarı ve yaşama şansları daha fazladır.

Odaklanma – Farklılaştırma Stratejisi: Bu strateji, pazarda dar bir bölge veya kısma rakiplerinden yüksek ölçüde farklı nitelikte ürün ve hizmetler sunarak müşterilerin hizmetlerini karşılama stratejisidir. Bu ürünler, normal olarak piyasada mevcut olan ve rakipler tarafından üretilen lüks nitelikteki ürünlerin karşılayamayacağı nitelikteki derin müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için üretilmektedir. Bu stratejide talep elastikiyetinin olmamasına dikkat etmek gerekir. Farklılaşmanın yüksek boyutta olması nedeniyle fiyatlar yüksektir ve firmanın maliyet düşürme gibi bir düşüncesi yoktur.

Burada dar bir Pazar kısmının olmasının nedeni az sayıda müşterinin ve bir ihtiyacın rasyonel ve ekonomik bir şekilde karşılanmasından çok gösteriş, prestij ve daha önemli olma ve olağandan farklı görünme istekleri ön plandadır. Bu stratejinin en sakıncalı tarafı, farklılaştırma stratejisini maliyet kontrolü de yaparak ve bunu başaran rakiplerin çok düşük fiyatlarla piyasaya sunabilmeleridir.

Odaklanma – Düşük Maliyet/Farklılaşma Stratejileri: Bu stratejide, belirli bir pazar kısmı veya seçilmiş bir grup müşterinin ihtiyaçlarını düşük maliyetle ancak yüksek ölçüde farklılaştırılmış ürün ve hizmetlerle karşılamak söz konusudur. Bu tip stratejiyi uygulayan işletmeler, farklılaştırma yanında maliyetleri de düşürmeyi ihmal etmemekte ve klasik mallardan daha farklı ama fiyatı çok da pahalı olmayan ürünler arayan müşteri gruplarının ihtiyaçlarını karşılamaya yönelmişlerdir.

Bu strateji talebin genellikle bir grup müşteride yoğunlaşması nedeniyle küçük işletmelerde uygulama alanı bulmaktadır. Ancak, bu talebi karşılamak isteyen orta ve büyük ölçekli işletmeler için de uygulanabilmektedir.

3 ÜST YÖNETİM KARAKTERİSTİK ÖZELLİKLERİNİN BÜYÜME STRATEJİSİNE ETKİSİ: ÜST YÖNETİMİN STRATEJİK KARAR SÜRECİNİN ARACILIK ETKİSİ

3.1. LİTERATÜR TARAMASI

Stratejik karar alma uzun zamandır farklı alanlardan bilim adamlarının ilgisini çeken bir konu olmuştur. Bazı bilim adamları stratejik karar alma sürecinin içeriğine odaklanmış, sürecin kategorilerini ve önemli türlerini belirlemiş ya da stratejik karar alma sürecindeki anahtar basamakları tespit etmiş, bazıları da süreci etkileyen faktörlere odaklanmıştır (Bakker, Curpeu ve Vermeulen, 2007). Bu bağlamda, stratejik karar alma süreçleri üç temel açıdan araştırılmıştır: “çevresel nedensellik” (environmental determinism), “firma özellikleri ve kaynak temelli bakış” (firm characteristics and the resource-based view), “stratejik seçim” (strategic choice). Çevresel nedenselliğe göre, stratejik karar alma ve süreçler dış fırsatların, tehditlerin, baskıların ve diğer çevresel etkilerin uyarlamasıdır (Papadakis ve Barwise, 1996). Bu bakış açısı stratejik karar alma sürecine çevresel faktörler nasıl etkiler sorusuna cevap arar (Papadakis, Lioukas ve Chambers, 1998; Fredrickson, 1994; Eisenhardt, 1989; Judge ve Miller, 1991).

Firma özellikleri ve kaynak temelli bakış ise, firmaya ait özelliklere odaklanır mesela, firmanın büyüklüğü, mülkiyeti, performansı ve sistem

kaynakları ve bu faktörler stratejik karar almayı kısıtlar (Papadakis ve Barwise, 2002). Stratejik karar alan kişilerin görev ve karakteristik özelliklerine odaklanır ve stratejik karar alma süreçlerini önemli karar alan kişilerin tutum ve düşüncelerini bakarak “üst kademe” ya da “üst yöneticiler” ışığında yansıtır (Child, 1972; Hambrick ve Mason, 1984; Miller ve Toulouse, 1986; Papadakis ve Barwise, 1996; 2002). Bunların arasında, “stratejik seçim”, deneysel ve teorik olarak dikkatle odaklanır çünkü üst yöneticilerin özelliklerini ve organizasyon değişkenleri (Örneğin: firma performansı, inovasyon) arasındaki ilişkiyi inceleyen zengin bir deneysel araştırma yapılmıştır (Bantel ve Jackson, 1989; Hannan ve Freeman, 1977; Haleblan ve Finkelstein, 1993; Norburnve Birley, 1988; Eisenhardt ve Schoonhoven, 1990; Smith et al., 1994; Rajagopalan, Rasheed ve Datta, 1993; Lewin ve Stephens, 1994; Miller ve Toulouse, 1986; Nahavandi ve Malekzadeh, 1993; Papadakis ve Barwise, 1996; 2002; Papadakis, Lioukas ve Chambers, 1998; Papadakis,2006; Hitt ve Tyler, 1991; Stein, 1980; Lieberon ve O’Connor, 1972; Lyles ve Mitroff, 1980;Balta, Woods ve Dickson, 2010). Bu çalışmalar stratejik karar alma sürecini basamaklar, evreler ve bölümlerine göre vurgular.

Bazı araştırmacılar Küçük ve Orta Boyutlu İşletmelerde (KOBİ) stratejik karar alma sürecinin önemini araştırmışlardır (Ivanova ve Gibcus, 2003; Gibcus, Vermeulen ve Jong, 2006; Gibcus ve Hoesel, 2004). Araştırma sonucu KOBİ lerin stratejik karar alma sürecinin önemini göstermiştir.

Diğer bazı teorik çalışmalar da ise girişimsel stratejik karar almada girişimcilerin zihinsel eğilimlerine (Örneğin; başarıya ulaşma ihtiyacı, kontrol odağı, iyimserlik, risk eğilimi, yenilikçilik) ya da kişisel özelliklerine ve iş çevresine odaklanılmıştır (Bakker, Curpeu ve Vermeulen, 2007; Vermeulen ve Curpeu, 2008; Brandstatter,2010). Ayrıca, pek çok araştırma KOBİ deki Stratejik karar alma sürecinin sonuçları üzerinde durmuşlardır. Bazı araştırmacılar özellikle kadın girişimcilere odaklanarak girişimcilerin özelliklerinin sürecin ölçütlerine etkisini incelemişlerdir. (Ürü, Çalışkan, Atan ve Aksu, 2011) Bu araştırma şu ana soruyu araştırmıştır: “Dinamik çevrede girişimcilerin özellikleri stratejik karar alma sürecinde ne kadar etkilidir?” Araştırma sonucunda kadın girişimcilerin risk eğilimlerinin rasyonel stratejik karar alma sürecini negatif etkilediği öte yandan çevresel dinamizm kontrollü

formal ve merkezi stratejik karar alma sürecini pozitif etkilediği görülmüştür. Diğer yandan yüksek başarıya ihtiyacı eğilimde olan kadın girişimciler, stratejik karar alma sürecinde daha az rasyonel kararlar vermek için dinamik çevrelerde yetkiyi merkezileştirerek kendi ellerinde tutma eğilimindedirler. Sonuçlara göre iç kontrol odağı yüksek kadın girişimcilerin daha az rasyonel stratejik karar alma olasılığı yüksektir ve bunların tercihleri daha formal süreçler ve merkezileşme yönündedir. İyimser kadın girişimciler ise rasyonellik yerine öznel faktörlere dayalı stratejik karar alma süreçlerini tercih etmektedirler ve fakat aynı zamanda dinamik çevrelerde daha çok kuralları takip etmektedirler.

3.2. ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın konusu, amacı ve önemi açıklanarak, literatürdeki bilgiler ışığında bu çalışmada geliştirilen teorik model ve bu model çerçevesinde oluşturulan hipotezler ortaya konulacaktır. Bununla birlikte, araştırmanın yöntemi açıklanarak, geliştirilen araştırma modelinin Türkiye'nin branş ve genel hastane işletmeciliği açısından değerlendirilmesi yapılacaktır.

3.2.1. Araştırmanın Konusu

Üst yönetimin stratejik karar alma sürecindeki etkisi geçmiş yıllardan günümüze kadar pek çok sosyal bilimler disiplininde ve ekonomik sistemlerde araştırma konusu olmuştur. İşletmelerin değişen çevresel koşullara, hizmet ve ürünlerdeki yeniliklere, ekonomik büyümeye adaptasyonu, stratejik karar alma sürecini ve bu süreçte rol alan yöneticileri ve onların özelliklerini ön plana çıkarmıştır. Bu bağlamda yapılan çeşitli araştırmalar göstermiştir ki stratejik karar alma sürecinde rol alan yöneticiler ile diğerleri arasında karakteristik özellikler açısından farklılıklar vardır. Bu çalışmada, stratejik karar alma sürecinde üst yönetimin karakteristik özelliklerinin büyüme stratejisiyle ilişkisinde aracı rolü oynayabilecek etmenler araştırılarak, Üst yönetimin karakteristik özelliklerinin büyüme stratejisine etkisinde üst yönetimin stratejik karar alma sürecinin aracı değişken olarak nasıl rol oynayabileceği ve bu değişkenin etkileri incelenecektir.

3.2.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, Türkiye' nin Branş ve Genel Hastanecilik alanında önde gelen iki büyük markasının yurt içinde ve yurt dışında yerleşik olarak faaliyet gösteren hastane ve sağlık işletmelerinde yönetim kademelerinde görev alan Üst düzey yöneticilerin karakteristik özelliklerinin büyüme stratejisine etkisini ve bu ilişkide aracı ve düzenleyici rol oynayabilecek faktörlerin araştırıldığı bütüncül bir model altında incelemektir. Literatür çalışmaları sırasında konu ile ilgili söz konusu tüm değişkenlerin etkisini ortaya koyan herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan araştırmanın literatüre kuramsal ve uygulamada katkı yapması beklenmektedir.

Araştırmanın *kuramsal katkısı*, üst yönetimin karakteristik özelliklerinin büyüme stratejisine etkisinin bütüncül bir modelde incelenmesi, bu ilişkide yeni aracı değişkenlerin önerilmesi ve bu alandaki boşluğu doldurmasıdır. Araştırmanın *uygulamadaki katkısı ise*, üst yönetimin karakteristik özelliklerinin büyüme stratejisine etkisinin Türkiye'de ilk kez test edilmiş olmasıdır.

3.2.3. Araştırmanın Değişkenleri ve Modeli

Bu araştırmada, üst yönetimin karakteristik özelliklerinin büyüme stratejisiyle ilişkisinde aracı rolü oynayabilecek etmenlerde araştırılmıştır. Üst yönetimin karakteristik özelliklerinin büyüme stratejisine etkisinde üst yönetimin stratejik karar alma sürecinin aracı değişken olarak rol oynayabileceği öngörülmüş ve bu değişkenin etkileri araştırılmıştır. Araştırmanın bağımlı değişkeni büyüme stratejisidir. Araştırmanın bağımsız değişkeni ise üst yönetimin özellikleridir. Üst yönetimin karakteristik özelliklerinin büyüme stratejisini etkileyip etkilemediği, üst yönetimin stratejik karar alma sürecinin aracılık etkisi incelenmiştir.

Araştırmada bağımsız ve bağımlı değişkenleri kontrol altında tutmak amacıyla kontrol değişkenleri önerilmiştir. Çevresel dinamizm ve firma büyüklüğü kontrol değişkenleridir. Bununla birlikte araştırmada büyüme stratejisine etki edebilecek stratejik karar alma süreci özelliği olarak rasyonellik ara değişken olarak ele alınmıştır.

Bağımsız Değişkenler:

- Üst Yönetimin Özellikleri
 - o Risk Eğilim
 - o Kontrol Odağı
 - o İyimserlik
 - o Rekabetçilik
 - o Yenilikçilik
 - o Farklılık

Ara Değişken:

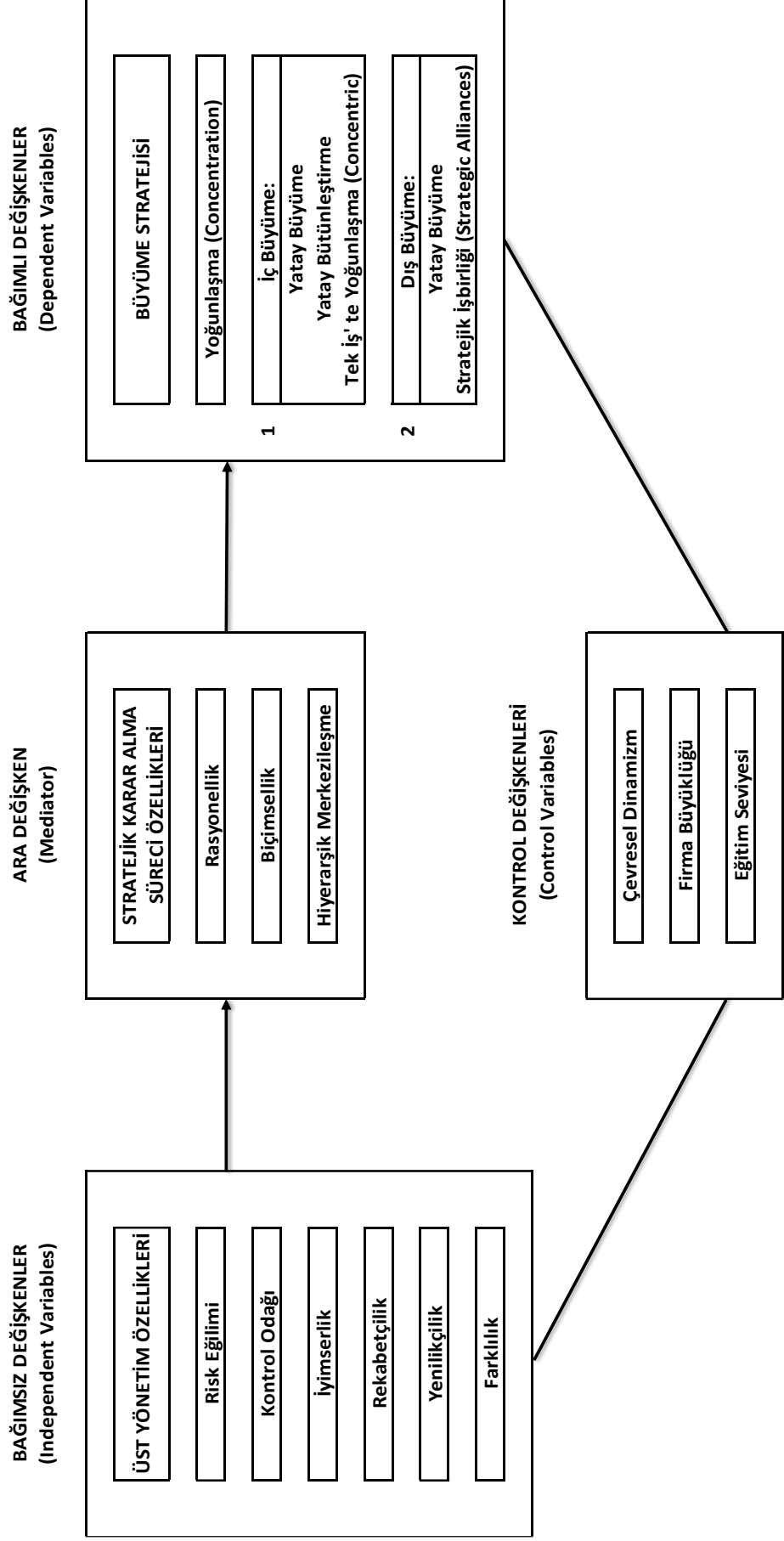
- Stratejik Karar Alma Süreci Özellikleri
 - o Rasyonellik

Kontrol Değişkenleri:

- Çevresel Dinamizm
- Firma büyüklüğü

Bağımlı Değişkenler:

- Büyüme Stratejisi
 - o Yoğunlaşma
 - İç Büyüme
 - Yatay Büyüme
 - Yatay Bütünleştirme
 - Tek İş' te Yoğunlaşma
 - Dış Büyüme
 - Yatay Büyüme
 - Stratejik İşbirliği



Şekil 8: Araştırma Modeli

3.2.4. Araştırmanın Hipotezleri

Hipotezler:

A. Doğrudan Etkilere İlişkin Hipotezler:

H1. Üst Yönetim Karakteristik Özellikleri Stratejik Karar Alma Süreci Özelliklerini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

H2. Stratejik Karar Alma Süreci Özellikleri, Büyüme Stratejisi değişkenini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkiler.

B. Dolaylı Etkilere İlişkin Hipotezler:

H3. Üst Yönetim Karakteristik Özellikleri ile Büyüme Stratejisi arasındaki ilişki Stratejik Karar Alma Süreci Özellikleri değişkenini tarafından aracılık edilecektir.

3.2.5. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada test edilecek olan modelin analizlerinde temel olarak iki aşamalı yaklaşım (Anderson & Gerbing, 1988) kullanılmıştır. İlk aşamada ölçme modeli test edilerek çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri analiz edilir ve gerektiğinde madde çıkarılarak yeterli uyum iyiliği değerlerine ulaşılır. Bu aşama başarılı bir şekilde geçildikten sonra bir sonraki aşamaya geçilerek değişkenler arasındaki ilişkilerin araştırıldığı yapısal model test edilir.

Ancak çalışmalar, yıllarda iki aşamalı yaklaşımın tek başına yeterli olmayabileceğini ve örtük yapıların açımlayıcı faktör analizi ile de gözden geçirilmesinin gerekli olduğunu göstermektedir (Mulaik & Millsap, 2000; Schumacker & Lomax, 2004). Bu nedenle bu çalışmada, ölçme modelinden önce her bir yapının faktör analizleri yapılarak tek boyutluluk varsayımının karşılanıp karşılanmadığı kontrol edilmiş ve sonrasında ölçme modeli ve yapısal model test edilmiştir.

3.2.5.1. Araştırmanın Kapsamı ve Veri Toplama Tekniği

Araştırma Türkiye de ve yurt dışında Branş ve Genel Hastane işletmeciliği alanında faaliyet gösteren iki büyük markanın 67 sağlık işletmesini kapsamaktadır ve bu işletmelerin hepsine birebir ulaşılmıştır.

Araştırma için gerekli olan veriler bu iki büyük markanın Türkiye’ de ve yurt dışında faaliyet gösteren 67 sağlık işletmesinde görev yapan Yönetim Kurulu Başkanı, Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı, Yönetim Kurulu Üyeleri, İcra Kurulu Başkanı, İcra Kurulu Üyeleri ve diğer Üst Düzey Yöneticilerinden oluşan 148 kişilik Üst Yönetim kademesi üzerinde yüz yüze görüşmeler yoluyla yapılandırılmış anket uygulaması ile toplanmıştır. Araştırmada öncelikle geniş bir literatür taraması yapılmış ve gerekli teorik altyapı oluşturulmuştur.

3.2.5.2. Ana Kütle (Araştırma Evreni) ve Örneklem

Bu araştırma da Ana Kütle Türkiye de ve yurt dışında sağlık işletmeciliği alanında faaliyette bulunan bu iki büyük markanın 67 sağlık işletmesinde üst yönetim kademelerinde görev alan ve stratejik karar alma sürecinde etkili olan Üst Düzey Yöneticilerden oluşmaktadır. Bu araştırmada yer alan katılımcılar 66 kadın ve 82 erkek olmak üzere toplam 148 kişiden oluşmaktadır. Katılımcıların yaşları 20 ile 69 arasında değişmektedir. Tüm katılımcıların yaş ortalaması 39.39 (S=9.04)’dur. Katılımcıların 91’i bekar, 57’si ise evlidir.

Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin sosyo-demografik özellikleri Tablo 1’de verilmektedir. Katılımcıların kadın-erkek dağılımları eşit düzeye yakın olup, bekar olanların oranı (% 91), evli olanlara kıyasla daha fazladır. Üniversite lisans mezunu olanların, katılımcılar içerisindeki payı (% 48) yüksek olup, sektörde mesleği üst düzey yönetici/müdür olanların oranı ise % 24 olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların sosyo-demografik özellikleri hakkında detaylı bilgi Tablo 1.’de verilmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Cinsiyet	Frekans	%	Eğitim	Frekans	%
Kadın	66	45	Lise	7	5
Erkek	82	55	Lisans	71	48
Toplam	148		Y.Lisans	46	31
			Doktora	24	16
			Toplam	148	

Yaş	Frekans	%	Medeni Durum	Frekans	%
20-30	20	13	Evli	57	39
31-40	72	49	Bekar	91	61
41-50	36	25	Toplam	148	
51-70	20	13			
Toplam	148				

Meslek	Frekans	%	Meslek	Frekans	%
Denetim	1	1	Mali İşler/Muhasebe	2	2
Operasyonlar	6	5	Pazarlama	3	2
Bilgi Teknolojileri	1	1	Satın Alma	1	2
Fiyatlandırma	1	1	Hukuk	3	1
Teknik Hizmetler	1	1	Hasta Hizmetleri	7	2
Poliklinik	12	9	Satış	2	5
Finans	8	6	Stratejik Planlama	3	2
Destek Hizmetleri	2	2	İş Geliştirme	6	2
Uluslararası İlişkiler	7	5	Hemşirelik Hizmetleri	2	5
İnsan Kaynakları	16	13	Kat ve Temizlik Hiz.	7	2
Yönetim	31	24	Eczane	1	5
Kalite Yönetimi	2	2			
Eksik	20	14			
Toplam	148		Toplam		

3.2.5.3. Ölçme Araçları

Araştırmada geliştirilen modelde yer alan her bir değişkenin ölçümünü sağlamak üzere 4 farklı ölçek kullanılmıştır. Ayrıca araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik demografik sorular sorulmuştur. Bu çerçevede uygulanan anket formu 5 bölümden ve 100 sorudan oluşmaktadır.

Anketin **birinci bölümünde** araştırmanın bağımsız değişkeni olan *üst yönetimin karakteristik özelliklerini* ölçmeye yönelik Risk Algısı (Risk

Propensity), Başarma İhtiyacı (Need for Achievement), Kontrol Odağı (Locus of Control), İyimserlik (Optimism), Rekabetçilik (Competitiveness), Yenilikçilik (Innovativeness) ve Farklılık (Diversity), **ikinci bölümde** araştırmanın ara değişkeni olan *stratejik karar alma süreci özelliklerinden* Rayonellik (Rationality), Biçimsellik (Formalization) ve Hiyerarşik Merkezileşme (Hierarchical Centralization), **üçüncü bölümde** araştırmanın kontrol değişkenleri olan Çevresel Dinamizm (Environmental Dynamism), **dördüncü bölümde** araştırmanın **bağımlı değişkeni** olan Büyüme Stratejisi (Growth Strategy), **beşinci bölümde** ise **demografik özellikleri** tespit etmek için Genel Bilgiler (General Information) bölümünden oluşan soru ifadeleri yer almaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçme araçları detaylı olarak Tablo 2’de gösterilmiştir.

ÖLÇEĞİN ADI	ÖLÇEĞİ GELİŞTİRENLER	ÖLÇEKTEKİ İFADE SAYISI
ÜST YÖNETİMİN KARAKTERİSTİK ÖZELLİKLERİ		
Risk Propensity/Risk Algısı	Meertens ve Lion (2008)	7 Madde
Need for Achievement/Başarma İhtiyacı	Heckert, Cuneio, Hannah, Adams, Droste, Mueller, Wallis, Griffin ve Roberts (1999)	6 Madde
	Steers ve Braunstein (1976)	
Locus of Control/Kontrol Odağı	McDonald, Spears ve parker (2004)	10 Madde
Optimism/İyimserlik	Scheier, Carver ve Bridges (1994)	6 Madde
Competitiveness/Rekabetçilik	McDonald, Spears ve parker (2004)	6 Madde
Innovativeness/Yenilikçilik	Hurt, Joseph ve Cook (1977)	11 Madde
	McCroskey (2006)	
Diversity/Farklılık	Miller, Burke ve Glick (1998)	17 Madde
STRATEJİK KARAR ALMA SÜRECİ ÖZELLİKLERİ		
Rationality/Rasyonellik	Dean ve Sharfman (1996)	5 Madde
Formalization/Biçimsellik	Papadakis, Lioukas ve Chambers (1998)	7 Madde
Hierarchical Centralization/Hiyerarşik Merkezileşme	Wally ve Baum (1994)	5 Madde
Environmental Dynamism/Çevresel Dinamizm	Miller ve Friesen (1983)	5 Madde
Growth Strategy/Büyüme Stratejisi	Young, Davies, Hamil ve Wheeler (1989)	7 Madde

Tablo 2. Ölçme Araçları

3.2.5.4. Araştırmada Kullanılan İstatistik Analizler

Bu araştırmada test edilecek olan modelin analizlerinde temel olarak iki aşamalı yaklaşım (Anderson & Gerbing, 1988) kullanılmıştır. İlk aşamada ölçme modeli test edilerek çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri analiz edilir

ve gerektiğinde madde çıkarılarak yeterli uyum iyiliği değerlerine ulaşılır. Bu aşama başarılı bir şekilde geçildikten sonra bir sonraki aşamaya geçilerek değişkenler arasındaki ilişkilerin araştırıldığı yapısal model test edilir.

Ancak çalışmalar, yıllarda iki aşamalı yaklaşımın tek başına yeterli olmayabileceğini ve örtük yapıların açımlayıcı faktör analizi ile de gözden geçirilmesinin gerekli olduğunu göstermektedir (Mulaik & Millsap, 2000; Schumacker & Lomax, 2004). Bu nedenle bu çalışmada, ölçme modelinden önce her bir yapının faktör analizleri yapılarak tek boyutluluk varsayımının karşılanıp karşılanmadığı kontrol edilmiş ve sonrasında ölçme modeli ve yapısal model test edilmiştir.

3.2.6. Bulgular

3.2.6.1. Ölçeklerin Faktör Analizleri ve Güvenilirlikleri

Risk algısı gözlenen değişkenine yönelik olarak yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda Eigen değeri 1'in üzerinde olan iki faktör belirlenmiştir. Tablo 3'den de görülebileceği üzere, söz konusu değişkeni ölçmek amacıyla kullanılan maddeler dikkate alındığında, iki faktörün baskın olduğu, ikinci faktörden itibaren faktör varyanslarının ciddi anlamda azaldığı, yani sonraki faktörlerin açıklanan varyansa önemli bir katkısının olmadığı anlaşılmaktadır. Bu sonuca bağlı olarak faktör analizi söz konusu iki faktörün varyansın yarıya yakını tek başına (%52.72) açıkladığını göstermiştir. Bu analizin sonuçları Tablo 3'de verilmektedir.

Tablo 3. Risk Algısı Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Madde / Faktör	Faktör 1	Faktör 2	Varyans %
Faktör 1			28.46
RIS_1	0.80	-0.10	
RIS_2	0.78	-0.18	
RIS_3	0.50	0.32	
RIS_5	-0.59		
Faktör 2			24.26
RIS_4		0.67	
RIS_6	-0.21	0.74	
RIS_7	0.15	0.78	

Başarma İhtiyacı gözlenen değişkenine yönelik olarak yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda Eigen değeri 1'in üzerinde olan tek faktör belirlenmiştir. Söz konusu değişkeni ölçmek amacıyla kullanılan maddeler dikkate alındığında, tek faktörün baskın olduğu, birinci faktörden itibaren faktör varyanslarının ciddi anlamda azaldığı, yani sonraki faktörlerin açıklanan varyansa önemli bir katkısının olmadığı anlaşılmaktadır.

Bu sonuca bağlı olarak faktör analizi söz konusu tek faktörün varyansın yarıya yakınına tek başına (%55.21) açıkladığını göstermiştir. Bu analizin sonuçları Tablo 4'de verilmektedir.

Tablo 4. Başarma İhtiyacı Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Madde / Faktör	Faktör 1	Varyans %
Faktör 1		55.21
BA_1	0.84	
BA_2	0.85	
BA_3	0.81	
BA_4	0.78	
BA_5	0.71	
BA_6	0.29	

Kontrol Odağını ölçmek amacıyla kullanılan maddeler açımlayıcı faktör analizine sokulduğunda, toplamda varyansın %58'ini açıklayan 1'in üzerinde Eigen değerine sahip dört faktör elde edilmiştir. Bu analizin sonuçları Tablo 5'de verilmektedir.

Tablo 5. Kontrol Odağı Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Madde/ Faktör	Faktör				Varyans %
	1	2	3	4	
Faktör 1					22.46
KO_5	0.80	0.20			
KO_7	0.60	-0.13		-0.22	
KO_2	0.53	-0.51		-0.11	
KO_1	0.46		0.43	0.12	
Faktör 2					13.21
KO_3	-0.14	-0.72	0.18	0.35	
KO_4		-0.75	-0.12	-0.16	
Faktör 3					12.12
KO_10	0.10		0.78		
KO_8	0.45		-0.60	0.17	
Faktör 4					10.23
KO_6				0.80	
KO_9			-0.15	0.62	

İyimsерlik gözlenen değişkenine yönelik olarak yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda Eigen değeri 1'in üzerinde olan iki faktör belirlenmiştir. Tablo 6'dan de görülebileceği üzere, söz konusu değişkeni ölçmek amacıyla kullanılan maddeler dikkate alındığında, iki faktörün baskın olduğu, ikinci faktörden itibaren faktör varyanslarının ciddi anlamda azaldığı, yani sonraki faktörlerin açıklanan varyansa önemli bir katkısının olmadığı anlaşılmaktadır.

Bu sonuca bağlı olarak faktör analizi iki faktöre sıkıştırılarak tekrar edildiğinde, gerçekten de söz konusu iki faktörün varyansın yarıya yakını tek başına (%63) açıkladığı belirlenmiştir (Tablo 6). Tablo 15'de de görüleceği üzere bu değişkenin güvenilirlik değeri yeterli düzeyde (Cronbach Alpha= 0.68) olduğu için tek boyutlu olarak analize katılmıştır.

Tablo 6. İyimserlik Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Madde/ Faktör	Faktör		Varyans %
	1	2	
Faktör 1			37.81
IY_1	0.77		
IY_3	0.76	0.12	
IY_6	0.71		
Faktör 2			25.27
IY_4	0.14	0.79	
IY_5	0.38	0.72	
IY_2	-0.37	0.79	

Rekabetçilik gözlenen değişkenine yönelik olarak yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda Eigen değeri 1'in üzerinde olan iki faktör belirlenmiştir. Tablo 7'den de görülebileceği üzere, söz konusu değişkeni ölçmek amacıyla kullanılan maddeler dikkate alındığında, iki faktörün baskın olduğu, birinci faktörden itibaren faktör varyanslarının ciddi anlamda azaldığı, yani sonraki faktörlerin açıklanan varyansa önemli bir katkısının olmadığı anlaşılmaktadır. Bu sonuca bağlı olarak faktör analizi söz konusu tek faktörün varyansın yarıya yakını tek başına (%41.33) açıkladığını göstermiştir. Bu analizin sonuçları Tablo 7'de verilmektedir.

Tablo 7. Rekabetçilik Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Madde/ Faktör	Faktör		Varyans %
	1	2	
Faktör 1			41.33
RE_2	0.48	0.44	
RE_4	0.54	0.32	
RE_5	0.75		
RE_6	0.75	-0.15	
Faktör 2			20.01
RE_3	0.33	0.71	
RE_1	-0.26	0.85	

Yenilikçilik gözlenen değişkenine yönelik olarak yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda Eigen değeri 1'in üzerinde olan üç faktör belirlenmiştir. Tablo 8'den de görülebileceği üzere, söz konusu değişkeni ölçmek amacıyla kullanılan maddeler dikkate alındığında, bir faktörün baskın olduğu, birinci faktörden itibaren faktör varyanslarının ciddi anlamda azaldığı, yani sonraki faktörlerin açıklanan varyansa önemli bir katkısının olmadığı anlaşılmaktadır. Bu sonuca bağlı olarak faktör analizi söz konusu tek faktörün varyansın yarıya yakını tek başına (%40.18) açıkladığını göstermiştir. Bu analizin sonuçları Tablo 8'de verilmektedir.

Tablo 8. Yenilikçilik Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Madde/Faktör	Faktör			Varyans %
	1	2	3	
Faktör 1				40.18
YEN_5	0.64	0.16	-0.33	
YEN_1	0.44	0.38	-0.40	
YEN_6	0.81	-0.19		
YEN_7	0.77			
YEN_8	0.57	0.19		
YEN_9	0.73		0.20	
Faktör 2				13.10
YEN_11	-0.10	0.74		
YEN_2		0.82		
YEN_3		0.86		
YEN_4	0.13	0.73	0.14	
Faktör 3				9.34
YEN_10	0.15	0.21	0.83	

Farklılık gözlenen değişkenine yönelik olarak yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda Eigen değeri 1'in üzerinde olan dört faktör belirlenmiştir. Tablo 8'den de görülebileceği üzere, söz konusu değişkeni ölçmek amacıyla kullanılan maddeler dikkate alındığında, bir faktörün baskın olduğu, birinci faktörden itibaren faktör varyanslarının ciddi anlamda azaldığı, yani sonraki faktörlerin açıklanan varyansa önemli bir katkısının olmadığı anlaşılmaktadır. Bu sonuca bağlı olarak faktör analizi söz konusu tek faktörün varyansın yarıya yakını tek başına (%39.84) açıkladığını göstermiştir. Bu analizin sonuçları Tablo 9'da verilmektedir.

Tablo 9. Farklılık Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Madde/Faktör	Faktör				Varyans %
	1	2	3	4	
Faktör 1					
FA_T_4	0.82	0.13	-0.13		39.84
FA_T_3	0.67		0.11	0.31	
FA_T_5	0.73	-0.17	0.25		
FA_T_6	0.82				
FA_T_7	0.82				
FA_T_8	0.74			0.21	
FA_T_9	0.62	0.26	-0.20		
Faktör 2					
FA_I_5	0.18	0.79			
FA_I_4	0.23	0.63	0.23	-0.22	
FA_I_2	0.10	0.58	0.21	-0.14	
FA_I_7		0.88			
FA_I_8		0.84		0.13	
Faktör 3					7.79
FA_I_1	0.26	0.23	0.72	-0.01	
FA_I_6	-0.14	0.41	0.45	0.26	
FA_I_3		0.11	0.70		
Faktör 4					
FA_T_2	0.28			0.72	6.85
FA_T_1				0.81	

Rasyonellik gözlenen değişkenine yönelik olarak yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda Eigen değeri 1'in üzerinde olan tek faktör belirlenmiştir. Söz konusu değişkeni ölçmek amacıyla kullanılan maddeler dikkate alındığında, tek faktörün baskın olduğu, birinci faktörden itibaren faktör varyanslarının ciddi anlamda azaldığı, yani sonraki faktörlerin açıklanan varyansa önemli bir katkısının olmadığı anlaşılmaktadır. Bu sonuca bağlı olarak faktör analizi söz konusu tek faktörün varyansın yarıya yakını tek başına (%57.89) açıkladığını göstermiştir. Bu analizin sonuçları Tablo 10'da verilmektedir.

Tablo 10. Rasyonellik Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Madde / Faktör	Faktör 1
Faktör 1	
RAS_1	0.76
RAS_2	0.85
RAS_3	0.78
RAS_4	0.76
RAS_5	0.62

Biçimsellik gözlenen değişkenine yönelik olarak yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda Eigen değeri 1'in üzerinde olan tek faktör belirlenmiştir. Söz konusu değişkeni ölçmek amacıyla kullanılan maddeler dikkate alındığında, tek faktörün baskın olduğu, birinci faktörden itibaren faktör varyanslarının ciddi anlamda azaldığı, yani sonraki faktörlerin açıklanan varyansa önemli bir katkısının olmadığı anlaşılmaktadır. Bu sonuca bağlı olarak faktör analizi söz konusu tek faktörün varyansın yarıya yakını tek başına (%57.90) açıkladığını göstermiştir. Bu analizin sonuçları Tablo 11'de verilmektedir.

Tablo 11. Biçimsellik Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Madde / Faktör	Faktör 1
Faktör 1	
BIC_1	0.82
BIC_2	0.82
BIC_3	0.84
BIC_4	0.80
BIC_5	0.81
BIC_6	0.62
BIC_7	0.73

Hiyerarşik Merkezileşme gözlenen değişkenine yönelik olarak yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda Eigen değeri 1'in üzerinde olan tek faktör belirlenmiştir. Söz konusu değişkeni ölçmek amacıyla kullanılan maddeler dikkate alındığında, iki faktörün baskın olduğu, ikinci faktörden itibaren faktör varyanslarının ciddi anlamda azaldığı, yani sonraki faktörlerin açıklanan varyansa önemli bir katkısının olmadığı anlaşılmaktadır. Bu sonuca bağlı olarak analiz birinci faktörün varyansın yarıya yakını tek başına (%39.70)

açıkladığını göstermiştir. Bu analizin sonuçları Tablo 12’de verilmektedir. Tablo 15’de de görüleceği üzere bu değişkenin güvenirlik değeri yeterli düzeyde (madde çıkarıldığında Cronbach Alpha= 0.62) olduğu için tek boyutlu olarak analize katılmıştır.

Tablo 12. Hiyerarşik Merkezileşme Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Madde / Faktör	Faktör 1	Faktör 2	Varyans %
Faktör 1	.		39.70
HI_2	0.59	0.44	
HI_4	0.73	-0.12	
HI_5	0.70		
Faktör 2			20.23
HI_1	-0.21	0.86	
HI_3	0.70	0.56	

Çevresel Dinamizm gözlenen değişkenine yönelik olarak yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda Eigen değeri 1’in üzerinde olan tek faktör belirlenmiştir. Söz konusu değişkeni ölçmek amacıyla kullanılan maddeler dikkate alındığında, tek faktörün baskın olduğu, birinci faktörden itibaren faktör varyanslarının ciddi anlamda azaldığı, yani sonraki faktörlerin açıklanan varyansa önemli bir katkısının olmadığı anlaşılmaktadır. Bu sonuca bağlı olarak faktör analizi söz konusu tek faktörün varyansın yarıya yakını tek başına (%46.72) açıkladığını göstermiştir. Bu analizin sonuçları Tablo 13’de verilmektedir.

Tablo 13. Çevresel Dinamizm Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Madde / Faktör	Faktör 1
Faktör 1	
CEV_1	0.41
CEV_2	0.70
CEV_3	0.68
CEV_4	0.77
CEV_5	0.79

Büyüme Stratejisi gözlenen değişkenine yönelik olarak yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda Eigen değeri 1'in üzerinde olan iki faktör belirlenmiştir. Tablo 14'den de görülebileceği üzere, söz konusu değişkeni ölçmek amacıyla kullanılan maddeler dikkate alındığında, iki faktörün baskın olduğu, ikinci faktörden itibaren faktör varyanslarının ciddi anlamda azaldığı, yani sonraki faktörlerin açıklanan varyansa önemli bir katkısının olmadığı anlaşılmaktadır. Bu sonuca bağlı olarak faktör analizi iki faktöre sıkıştırılarak tekrar edildiğinde, gerçekten de söz konusu iki faktörün varyansın yarıya yakını tek başına (%58.22) açıkladığı belirlenmiştir. Bu faktörlere ilişkin olarak elde edilen diğer güvenirlik değerleri Tablo 14'de verilmektedir

Tablo 14. Büyüme Stratejisi Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Madde/Faktör	Faktör		Varyans %
	1	2	
Faktör 1			38.27
BÜY_3	0.65	-0.12	
BÜY_4	0.75	-0.10	
BÜY_5	0.74		
BÜY_6	0.65	0.12	
BÜY_7	0.62	0.13	
Faktör 2			19.95
BÜY_1		0.88	
BÜY_2		0.93	

Tablo 14'deki değerlere bakıldığında, faktörlerin birbirilerinden yeterince ayrıştığı ve yüksek faktör yükleriyle temsil edildikleri gözlenmektedir. Bu faktörlere ilişkin olarak elde edilen diğer güvenirlik değerleri Tablo 1'de verilmektedir.

Tablo 14'den de görülebileceği üzere, Büyüme Stratejisi ölçeğini oluşturan yedi maddenin faktör yük değerleri oldukça yeterlidir. Aynı şekilde maddelerde açıklanan varyansın miktarı (Faktör varyansı) bu maddelerin söz konusu boyutu ölçmede kullanılabileceğini göstermektedir. Tüm bu sonuçlar "Büyüme Stratejisi" değişkeninin iki boyutlu bir yapı olduğunu ve yeterli düzeyde güvenirliğe sahip olduğunu göstermektedir (Cronbach Alfa Değeri=.31).

3.2.6.2. Değişkenler Arası İlişkiler (İç-Tutarlılık Analizi)

Tablo 15’den de görüleceği üzere gözlenen değişkenlerin sahip olduğu iç-tutarlılık katsayısı faktör analizi sonuçlarıyla tutarlı olarak RIS ve KO değişkenleri haricinde oldukça yüksektir. Bilindiği üzere çok yüksek iç-tutarlılık katsayısı, ölçeğin tek boyutluluğuna ilişkin bir kanıt olarak sunulabilmektedir.

Tablo 15. Gözlenen değişkenlerin İç-Tutarlılık Analizi

Ölçekler	Cronbach		Madde Sayısı
	Alfa Değeri	Madde çıkarıldığında Cronbach Alpha değeri	
RIS	.31	.52	7
KO	.56	.85	10
BA	.79	.85	6
IY	.62	.68	6
RE	.69	.72	6
YE	.83	.85	11
FAR	.86	.87	17
RAS	.80	.81	5
BIC	.89	.89	7
HI	.59	.62	5
CEV	.70	.73	5
ICBUY	.80	.80	2
DISBUY	.70	.70	5

Not. BA = Başarma İhtiyacı; IY = İyimserlik; REK = Rekabetçilik; YEN = Yenilikçilik; FAR= Farklılık; RAS = Rasyonellik; BIC = Biçimsellik; HI= Hiyerarşik Merkezileşme; CEV= Çevresel Dinamizm; BUY= Büyüme Stratejisi, ICBUY= İç Büyüme Stratejisi; DISBUY=Dış Büyüme Stratejisi.

3.2.6.3. Araştırmanın Hioptezlerine İlişkin Analizler

3.2.6.3.1. Yapısal Model Testi

3.2.6.3.1.1. Ölçme Modeline İlişkin Analiz Sonuçları

Ölçme modelinin oluşturulması, her bir örtük değişkenin hangi maddeler/faktörler aracılığıyla ölçüleceğinin belirlenmesine ve sonrasında ise bu çoklu yapının birlikte test edilmesine dayanmaktadır. Bu çalışmadaki örtük değişkenler olan “Üst Yönetim Karakteristik Özellikleri”, “Stratejik Karar Alma Süreci Özellikleri”, “Büyüme Stratejisi” ve “Çevre Dinamizmi”nin gözlenen değişkenleri, söz konusu değişkenleri ölçmek için kullanılan maddelere yapılan

faktör analizleri sonuçlarına göre tanımlanmıştır. Bu sonuçlara göre birden fazla faktöre sahip olan “Büyüme Stratejisi ” örtük değişkeninin gözlenen değişkenleri faktör analizleri sonucunda belirlenen faktörlerin toplam puanları alınarak “İç Büyüme Stratejisi” ve “Dış Büyüme Stratejisi” olarak yeniden tanımlanmıştır.

Tek boyutlu olduğu belirlenen “Çevre Dinamizmi” kontrol değişkenini iki boyuta ayırmak için madde parselleme yöntemi kullanılmıştır. Parselleme yöntemiyle, özellikle tek boyutlu olduğu belirlenen yapılar daha az ama güvenilir göstergelerle tanımlanır. Bu çalışmada “Çevre Dinamizmi” ölçeğinin maddeleri, madde-toplam korelasyonlarına göre yüksekte düşüğe göre sıralandıktan sonra, her bir parsel dengeli bir şekilde atanarak iki boyut şeklinde tanımlanmıştır.

Bu şekilde tanımlanan ölçme modeline doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Elde edilen değerler modelin genel olarak iyi bir uyuma sahip olduğunu yani verilerin söz konusu ölçme modelini yeterli bir şekilde desteklediğini göstermektedir ($\chi^2= 101.27$, $df=62$ $p<.05$, $RMSEA = 0.073$, $RMSEA$ Güven Aralığı= (0.052 ; 0.094), $CFI= 0.90$, $GFI= 0.90$, $SRMR = 0.096$). Ölçme modelinin bu haliyle geçerli sonuçlar vermesine rağmen, Risk Algısı (RIS) ve Kontrol Odağı (KO) değişkenlerinin faktör yükleri 0.18 ve -0.19 dolayısıyla hata varyansları %95’in üzerinde olduğu belirlendiği için bu iki boyut analizden çıkarılmıştır.

Bir başka deyişle, söz konusu boyutların Üst Yönetim Karakteristik Özellikleri değişkenini iyi temsil edemedikleri ortaya konmuştur. Kontrol değişkeni için en düşük hata varyansı 0.3 ile HIY ve en yüksek hata varyansı ise 0.97 ile RIS değişkeninde gözlenmiştir.

Modelin son haline ilişkin uyum iyiliği değerleri şöyledir: $\chi^2= 75.31$, $df=41$ $p<.05$, $GFI= 0.90$, $SRMR = 0.090$, $CFI= 0.91$ $RMSEA= 0.084$, $RMSEA$ %90 Güven Aralığı = (0.060; 0.11). Bağımsız değişken Üst Yönetim Karakteristik Özellikleri ile Bağımlı değişken Büyüme Stratejisi arasındaki korelasyon 0.67, Üst Yönetim Karakteristik Özellikleri ile Stratejik Karar Alma Süreci Özellikleri değişkeni arasındaki korelasyon 0.46 ve Stratejik Karar Alma

Süreci Özellikleri ile Büyüme Stratejisi bağımlı değişkeni arasındaki korelasyon 0.54 olarak gözlemlenmiştir.

Tablo 16. Ölçme Modeli Gözlenen ve Örtük Değişkenlerine İlişkin Faktör Yükleri, Standart Yükler, t-değerleri ve Varyans Miktarı

Örtük/ Gözlenen Değişken	Bağımsız/Bağımlı Değişkenler				Kontrol Değişkeni		
	Faktör Yükü	t-değeri	Standart t Yükler	R^2	Faktör Yükü	t-değeri	Standart Yükler
UST							
RIS	1.36	1.97	0.18	0.03	0.28	0.41	0.04
BAS	1.61	5.90	0.52	0.28	-0.42	-1.45	-0.13
KO	-0.87	-2.08	-0.19	0.05	0.68	1.56	0.14
IY	1.72	5.96	0.52	0.35	-0.97	-3.20	-0.29
REK	2.25	6.47	0.56	0.31	0.09	0.25	0.02
YEN	3.57	8.51	0.71	0.53	0.04	0.11	0.01
FAR	7.05	6.82	0.59	0.35	0.50	0.46	0.04
STR							
RAS	2.14	7.37	0.68	0.52	0.24	0.88	0.08
BIC	2.82	7.63	0.65	0.40	1.36	3.07	0.28
HIY	1.99	9.37	0.79	0.56	1.01	3.78	0.34
BUY							
ICBUY	0.62	4.47	0.43	0.20	0.51	3.16	0.28
DISBUY	1.92	6.27	0.73	0.63	0.34	1.52	0.14
CEV							
CEV1	1.80	7.04	0.79	0.70	1.91	9.61	0.84
CEV2	1.55	7.28	0.84	0.60	1.43	8.94	0.77

Not. R^2 = Gözlenen değişkenlerde açıklanan varyansın miktarı. UST= Üst Yönetim Karakteristik Özellikleri, STR= Stratejik Karar Alma Süreci Özellikleri, BUY= Büyüme Stratejisi, BA = Başarma İhtiyacı; IY = İyimserlik; REK = Rekabetçilik; YEN = Yenilikçilik; FAR= Farklılık; RAS = Rasyonellik; BIC = Biçimsellik; HI= Hiyerarşik Merkezileşme; CEV= Çevresel Dinamizm; BUY= Büyüme Stratejisi, ICBUY= İç Büyüme Stratejisi; DISBUY=Dış Büyüme Stratejisi.

Tablo 16'dan da görülebileceği üzere ölçme modeline ilişkin faktör yük değerleri, Risk Algısı (RIS) ve Kontrol Odağı (KO) örtük değişkenleri dışında oldukça yüksektir. Üst Yönetim Karakteristik Özellikleri (UST) faktörüne ilişkin değişkenliği en çok Yenilikçilik (YEN) gözlenen değişkenin açıkladığı görülmektedir (t=0.71). Bu faktörlerden STR örtük değişkenine olan en anlamlı etki Hiyerarşik Merkezileşme (HIY) gözlenen değişkeninde (t= 9.37), BUY örtük değişkenini DISBUY (t=6.27) ve CEV kontrol değişkenini ise CEV2 (t=7.28) değişkenlerinin en çok açıkladığı gözlemlenmiştir. Bu durum, gözlenen değişkenlerde örtük değişkenler tarafından açıklanan değişkenliğin de yüksek olmasına neden olmuştur. RIS ve KO değişkenleri çıkarıldığında genel olarak tüm modelde açıklanan değişkenliğin (varyans) miktarı .70 ile .20 arasında

değişmektedir. Bu parametre değerlerinin yüksek olması (Tablo 16), doğal olarak t-değerlerinin de yüksek olmasına yol açmış ve söz konusu tabloda da görüleceği üzere yapısal eşitlik modeline katılmayan RIS değeri haricinde tüm t-değerleri .01 düzeyinde anlamlı çıkmıştır.

3.2.6.3.1.2. Gözlenen Değişkenler Arası Korelasyon

Tablo 17’den görüleceği üzere değişkenler arasındaki korelasyon -0.05 ile 0.48 değerleri arasında gözlemlenmiştir. En anlamlı korelasyonlar 0.01 düzeyinde BIC ile HIY (0.53), RAS ile HIY (0.48), REK ile YEN (0.44), FAR ile RAS (0.42) ve FAR ile DISBUY (0.41) RAS ile BIC (0.40) arasında değişkenleri arasında görülmektedir. Anlamlılık derecesi en düşük olan korelasyonlar KO ile BA (-0.18), BA ile DISBUY (0.18), IY ile DISBUY (0.18) değişkenleri arasında gözlemlenmiştir. Tablo 16’deki değerlere bakıldığında yapısal analizden çıkarılan RIS ile KO değişkenlerinin korelasyonlarının büyük oranda anlamsız olduğu anlaşılmaktadır.

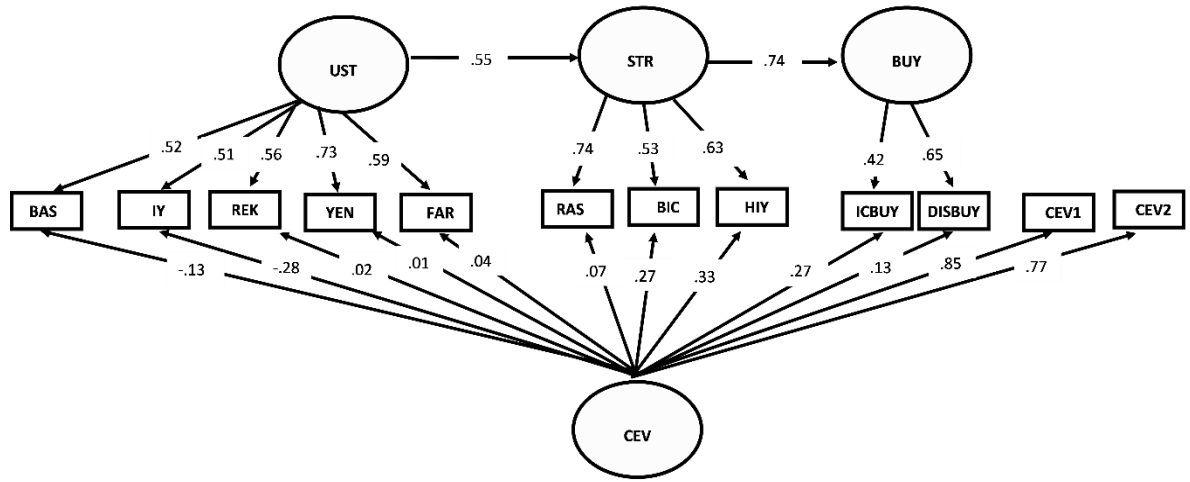
Tablo 17. Gözlenen Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri

	RIS	BA	KO	IY	REK	YEN	FAR	RAS	BIC	HIY	IC BUY	DIS BU Y
RIS	-											
BA	-0.05	-										
KO	0.12	-0.18	-									
IY	0.03	0.24*	0.32**	-								
REK	0.08	0.23*	-0.01	0.28*	-							
YEN	0.20	0.37*	0.40*	0.44*	0.44*	-						
FAR	0.11	0.38*	-0.07	0.25*	0.31*	0.39*	-					
RAS	0.05	0.1	0.09	0.12	0.22*	0.30*	0.42*	-				
BIC	0.06	-0.07	0.04	0.01	0.02	0.05	0.15	0.40*	-			
HIY	0.11	0	0.08	0.08	0.21	0.13	0.23*	0.48*	0.53*	-		
ICBUY	0.13	-0.13	0.05	0.04	0.21	-0.01	0.18	0.25*	0.18	0.30*	-	
DISBUY	0.11	0.18	-0.03	0.18	0.33*	0.40*	0.41*	0.35*	0.18	0.27*	0.27*	-
Y												1

Not. UST= Üst Yönetim Karakteristik Özellikleri, STR= Stratejik Karar Alma Süreci Özellikleri, BUY= Büyüme Stratejisi, BA = Başarma İhtiyacı; IY = İyimserlik; REK = Rekabetçilik; YEN = Yenilikçilik; FAR= Farklılık; RAS = Rasyonellik; BIC = Biçimsellik; HI= Hiyerarşik Merkezleşme; CEV= Çevresel Dinamizm; BUY= Büyüme Stratejisi, ICBUY= İç Büyüme Stratejisi; DISBUY=Dış Büyüme. * Korelasyon p<0.05 düzeyinde anlamlıdır (2-kuyruklu). ** Korelasyon p<0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-kuyruklu).

3.2.6.4. Yapısal Modele İlişkin Analiz Sonuçları

Ölçme modelinin test edilmesinden sonra değişkenler arasındaki karmaşık ilişkilere yönelik olarak literatür doğrultusunda oluşturulan yapısal model test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, söz konusu modelin uyum değerlerinin genel olarak kabul edilebilir düzeyde olduğu bulunmuştur. Aynı zamanda söz konusu modeldeki tüm parametre değerlerinin anlamlı olduğu belirlenmiştir.



Şekil 8. Yapısal Modele İlişkin Standardize Edilmiş Parametre Değerleri

Bu sonuçlar, araştırmanın doğrudan etkilerine ilişkin olarak kurulmuş olan hipotezlerin (H1-H2) doğrulandığına ilişkin kanıtlar olarak sunulmaktadır. Söz konusu modelin veri tarafından desteklenip desteklenmediğine ilişkin olarak hesaplanan uyum iyiliği istatistikleri şöyledir: $\chi^2=89.12$ $df= 42$, $p< 0.05$, $RMSEA= 0.087$, $RMSEA$ %90 Güven Aralığı= (0.062 ; 0.11), $CFI= 0.92$ $GFI= 0.91$, $SRMR = 0.074$. Bu değerlerden kolaylıkla anlaşılacağı üzere yapısal modele ilişkin uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir bir uyum göstermekte ve söz konusu modelin verilerce yeterli bir şekilde desteklendiğini göstermektedir.

UST bağımsız örtük değişkeni ile STR aracı örtük değişkenleri arasında (0.55) ve aracı örtük değişken STR ile bağımlı örtük değişken BUY (0.74) arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu

değer bağımsız UST'deki bir puanlık artışın STR' de 0.55 puanlık artışa veya bunun tam tersi UST'deki azalışın STR'de da azalışa neden olacağını ifade etmektedir. Benzer şekilde STR'deki bir puanlık artışın BUY' de 0.74 puanlık artışa veya bunun tam tersi STR'deki azalışın BUY'de da azalışa neden olacağını ifade etmektedir. Kontrol değişkeni CEV ile tüm gözlenen değişkenler arasında istatistiksel olarak zayıf ve anlamlı olmayan bir ilişki mevcuttur (Tablo 18 ve Şekil 8).

Modeldeki aracılık etkileri, LISREL programı tarafından hesaplanan dolaylı etkilere ilişkin t-değerlerine bakılarak yorumlanmıştır. Buna göre, Üst Yönetim Özellikleri değişkeninin Büyüme Stratejisi değişkeni üzerindeki etkisinin Stratejik Karar Alma Süreci Özellikleri değişkeni tarafından aracılık edildiği anlaşılmaktadır. Söz konusu dolaylı etkiye ($\beta = .40$) ilişkin olarak hesaplanan t-değerinin ($t = 2.66, p < .05$) istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir.

Çevre Dinamizmi kontrol değişkeninin ise Üst Yönetim Özellikleri, Büyüme Stratejisi ve Stratejik Karar Alma Süreci Özellikleri değişkenlerini etkilemediği gözlemlenmiştir (Şekil 8). Dolayısıyla buradaki araştırmanın dolaylı etkisine ilişkin hipotezin de (H3) veriler tarafından desteklenmiş olduğu görülmektedir.

Literatür ışığında oluşturulan buradaki modelde, aracı bağımsız değişken Stratejik Karar Alma Süreci Özellikleri (STR) Büyüme Stratejisi değişkeninin %54'ünü açıklarken, Üst Yönetim Karakteristik Özellikleri bağımsız değişkeninin Stratejik Karar Alma Süreci Özellikleri aracı bağımsız değişkeninin %30'unu 0.05 anlam düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıkladığı belirlenmiştir.

Tablo 18. Yapısal Model Gözlenen ve Örtük Değişken Faktör Yükleri, Standart Yükler, t-değerleri ve Varyans Miktarı.

Gözlenen Değişken	Bağımsız/Bağımlı Değişkenler			R^2	Kontrol Değişkeni (CEV)		
	Faktör Yükü	t-değeri	Standart Yükler		Faktör Yükü	t-değeri	Standart Yükler
UST							
BAS	1.63	-	0.52	0.28	-0.40	-1.38	-0.13
IY	1.70	4.43	0.51	0.34	-0.94	-3.12	-0.28
REK	2.25	4.59	0.56	0.32	0.07	0.21	0.02
YEN	3.57	5.14	0.78	0.53	0.04	0.10	0.01
FAR	6.96	4.69	0.59	0.34	0.48	0.44	0.04
STR							
RAS	2.22	-	0.74	0.56	0.22	0.81	0.07
BIC	2.60	5.31	0.58	0.35	1.35	3.05	0.27
HIY	1.89	6.06	0.63	0.51	0.99	3.69	0.33
BUY							
ICBUY	0.75	-	0.42	0.25	0.49	3.04	0.27
DISBUY	1.61	3.24	0.65	0.44	0.31	1.37	0.13
CEV							
CEV1	1.94	9.51	0.85	0.72	1.94	9.51	0.85
CEV2	1.42	8.74	0.77	0.60	1.42	8.74	0.77

Not. R^2 = Gözlenen değişkenlerde açıklanan varyansın miktarı. UST= Üst Yönetim Karakteristik Özellikleri, STR= Stratejik Karar Alma Süreci Özellikleri, BUY= Büyüme Stratejisi, BA = Başarım İhtiyacı; IY = İyimserlik; REK = Rekabetçilik; YEN = Yenilikçilik; FAR= Farklılık; RAS = Rasyonellik; BIC = Biçimsellik; HI= Hiyerarşik Merkezleşme; CEV= Çevresel Dinamizm; BUY= Büyüme Stratejisi, ICBUY= İç Büyüme Stratejisi; DISBUY=Dış Büyüme Stratejisi.

SONUÇ

Stratejik yönetim sürekli değişim içinde olan çevreyi kontrol edebilecek ve bu değişime uyum sağlayabilecek örgütlere ihtiyaç olduğunu ileri sürer. Stratejik yönetim örgütün operasyonel çevresi için hedef belirler. Bu sırf tepkisel yönden bir hedef belirlemekten öte, bilinçli, planlanmış yöntemlerle olmalıdır. Günümüzde stratejik yönetim her ne kadar geniş çaptaki karar mekanizması ve planlama yöntemleri ile tanınmış olsa da, son zamanlarda bu konu üzerine sosyolojik yaklaşımlar önem kazanmaya başlamıştır.

Stratejik yönetim kavramı, işletme ve yönetim alanında 20. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanmıştır. O dönemlerde anlam olarak konu üzerinde henüz bir fikir birliğine varılmamış olsa da, strateji işletmenin çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır. Bir örgütün stratejisinin tanımı, yönetim fonksiyonlarından sadece bir tanesidir. Stratejik yönetim kararları aslında yönetim fonksiyonlarının tümünün önündedir. Stratejik yönetim ve stratejik yönetim süreci, örgütün ne yapması gerektiği ve nereye gitmesi gerektiği üzerinde kararlara ulaşmayla ilgilidir. Stratejik yönetim geleceğin bir planının yapılması değildir. Nitekim işletmenin çevresi devamlı değiştiğine göre planlar bir defa yapılarak bunlar değişmez kalıplar haline getirilmez.

Stratejik yönetim, örgütteki en üst yönetimin bir fonksiyonu olarak değerlendirilmelidir. Zira stratejik yönetim tümüyle işletmenin geleceğine yöneliktir uzun dönemli amaçları geliştirir, sonuca varmak için nelerin yapılması gerektiğini düşündürür. Alınan stratejik kararların etkilerine yönelik bütün-parça ilişkisini göz önünde bulundurur. Stratejik yönetim için işletme açık bir sistemdir. Bu nedenle çevre oldukça yakından takip edilen bir faktördür. Bu nedenle stratejik yönetim, dış çevresine karşı toplumun çıkarlarını göz önüne alan bir sosyal sorumluluk taşır. Aynı zamanda işletmenin temel amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik kaynak dağıtımını en etkili bir şekilde yapar.

Stratejik yönetim anlayışı, belirsiz, değişken ve oldukça riskli bir çevrede işletmeye belirli bir yön kazandırır. Bununla birlikte stratejik yönetim, niteliksel ve niceliksel bilginin düzenlenip, belirsiz şartlar altında etkili karar verebilme yaklaşımı olduğuna göre bu kararlar, inisiyatif kararlarla karşılaştırıldığında yöneticiye yaratıcı ve sezgisel düşünce yollarını açmaktadır. Sezginin bazen göz önüne alınması gereken özel, soyut faktörleri de açığa çıkartabileceği bir gerçektir.

Stratejik yönetimin temel öğeleri; tepe yöneticileri, örgütün misyonu ve vizyonu, dış çevre faktörleri ve kaynaklar olarak belirtilebilir. Stratejik yönetimin en temel ögesi tepe yöneticileridir. Çağımızda yöneticiler de değişim rüzgarlarından soyutlanamamaktadır. İyi bir yönetici her şeyden önce kendini yönetebilen biri olmak zorundadır. Verimlilik ve zamanlama problemlerini çözmüş ve toplam kalite anlayışını kendi hayatına uygulayabilmiş biri olması gereklidir.

Tepe yöneticiler ilk olarak, dikkatini işletmenin ana yön motifleri, amaç bir, stratejiler ve ana problemler üzerinde toplayarak, öncelikleri belirlemeli ve daha sonra fonksiyonel faaliyetleri bir bütün olarak birleştirerek dengeli faaliyet programlarına dönüştürmelidir. Bu açıdan tepe yönetici, bilgi toplama, analiz etme ve karar verme rolü nedeniyle, iyi bir stratejist, mimar ve koordinatör olarak, sezgisel ve uygulayıcı yönüyle küresel bir yönetici olmalıdır.

Stratejik yönetimin önemli öğelerinden birisi de işletmenin misyonu ve vizyonudur. Bir organizasyon misyonu, kendisini diğer aynı tip şirketlerden ayıran eğilimidir. İşletmenin veya işin kendisini tanımlayabilmek için “Ne tür bir işletmeyiz? Sorusuna cevabını vermek gerekmektedir. İşletmeler toplum değerlerine uygun bazı fonksiyonları yerine getirerek kendilerini yasallaştırmaya çalışırlar. Bu yasal olma çabası her işletmeye bir misyon yükler. Bu nedenle işletmeler kendi misyonlarını toplumda açık bir şekilde tanımlamak durumundadırlar. Ayrıca işletme bu işi niçin yaptığının da cevabını vermelidir. Bu da gerçekleştirilecek amaçları içerir. İşletme ne olmak istiyor ve niçin bu amaçlara ulaşmak istiyor belirlenmelidir. Misyon ve vizyonun tanımlanması,

stratejik yönetim sürecinde; analiz, yön belirleme, strateji seçme, uygulama ve değerlendirmede temel oluşturacaktır. Stratejik yönetimin diğer bir ögesi de dış çevre faktörleridir. Dış çevre faktörlerindeki değişme ve gelişmeler stratejik yönetimin karar ve uygulamalarında en belirgin öğelerden bir tanesidir. Çevre, sürekli değişen bir unsurdur. Stratejik yönetimin doğası olarak, bu değişim uzun vadelere daha belirsiz ve karmaşık bir yapı arz eder. Fırsatlar ve tehditlerin değişkenliği yönetimin karar vermesinde daima baz teşkil ederler. Stratejik yönetimin diğer önemli ögesi ise işletmenin sahip olduğu kaynaklardır. Burada esas olan, bu kaynakların ürün-pazar bileşimlerinde rasyonel olarak kullanımınıdır.

Literatür çalışmaları sırasında konu ile ilgili söz konusu tüm değişkenlerin etkisini ortaya koyan herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan üst yönetimin karakteristik özelliklerinin büyüme stratejisine etkisi: üst yönetimin stratejik karar sürecinin aracılık etkisi bir bütün olarak ele alınmaması yapılan araştırmanın bu alandaki boşluğu doldurarak literatüre kuramsal ve uygulamada katkı yapması beklenmektedir.

Araştırmanın amacı Türkiye' nin Branş ve Genel Hastanecilik alanında önde gelen iki büyük markasının yurt içinde ve yurt dışında yerleşik olarak faaliyet gösteren hastane ve sağlık işletmelerinde yönetim kademelerinde görev alan Üst düzey yöneticilerin karakteristik özelliklerinin büyüme stratejisine etkisini ve bu ilişkide aracı ve düzenleyici rol oynayabilecek faktörlerin araştırıldığı bütüncül bir model altında incelemektir. Bu çerçevede söz konusu sağlık işletmelerinin Yönetim Kurulu Başkanı, Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı, Yönetim Kurulu Üyeleri, İcra Kurulu Başkanı, İcra Kurulu Üyeleri ve diğer Üst Yönetim kademelerinde görev yapan yöneticilerin düşünce ve algıları temel alınmış ve bu kişilere anket uygulanmıştır. Araştırmada bu iki büyük markanın 67 sağlık işletmesinin tamamına ulaşılmış ve bu işletmelerde üst yönetim kadrolarında çalışan 148 kişilik üst yönetim kadrosundan alınan cevaplar araştırmaya dahil edilmiştir.

Toplanan verilerin değerlendirilmesi sonucunda araştırmaya yer alan katılımcıların;

- 66 sı kadın (45,49%) ve 82 si erkek (55,41 %) olmak üzere toplam 148 kişiden oluşmaktadır.
- Katılımcıların yaşları 20 ile 69 arasında değişmektedir. Tüm katılımcıların yaş ortalaması 39.39 yıldır.
- Katılımcıların 91'i bekar (39 %), 57'si /61 %) ise evlidir.
- Katılımcıların 7 % Lise, 48 % Lisans, 31 % Yüksek Lisans, 16 % Doktora derecesine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerden; bağımsız değişken ölçeği olan üst yönetimin karakteristik özellikleri ölçeğinin yedi faktörlü (*risk algısı, başarıma ihtiyacı, kontrol odağı, iyimserlik, rekabetçilik, yanililkçilik ve farklılık*); ara değişken ölçeği olan stratejik karar alma süreci özellikleri ölçeğinin üç faktörlü (*rasyonellik, biçimsellik ve hiyerarşik merkezileşme*); kontrol değişkenleri ölçeğinin tek faktörlü (*çevresel dinamizm*); bağımlı değişken ölçeği olan büyüme stratejisi tek faktörlü (*büyüme stratejisi*) olduğu belirlenmiştir.

Araştırma öncelikle Ölçme modelinin oluşturulması, her bir örtük değişkenin hangi maddeler/faktörler aracılığıyla ölçüleceğinin belirlenmesine ve sonrasında ise bu çoklu yapının birlikte test edilmesine dayanmaktadır. Bu çalışmadaki örtük değişkenler olan “Üst Yönetim Karakteristik Özellikleri”, “Stratejik Karar Alma Süreci Özellikleri”, “Büyüme Stratejisi” ve “Çevre Dinamizmi”nin gözlenen değişkenleri, söz konusu değişkenleri ölçmek için kullanılan maddelere yapılan faktör analizleri sonuçlarına göre tanımlanmıştır. Bu sonuçlara göre birden fazla faktöre sahip olan “Büyüme Stratejisi ” örtük değişkeninin gözlenen değişkenleri faktör analizleri sonucunda belirlenen faktörlerin toplam puanları alınarak “İç Büyüme Stratejisi” ve “Dış Büyüme Stratejisi” olarak yeniden tanımlanmıştır. Tek boyutlu olduğu belirlenen “Çevre Dinamizmi” kontrol değişkenini iki boyuta ayırmak için madde parselleme yöntemi kullanılmıştır. Parselleme yöntemiyle, özellikle tek boyutlu olduğu

belirlenen yapılar daha az ama güvenilir göstergelerle tanımlanır. Bu çalışmada “Çevre Dinamizmi” ölçeğinin maddeleri, madde-toplam korelasyonlarına göre yüksekten düşüğe göre sıralandıktan sonra, her bir parsele dengeli bir şekilde atanarak iki boyut şeklinde tanımlanmıştır.

Bu şekilde tanımlanan ölçme modeline doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Elde edilen değerler modelin genel olarak iyi bir uyuma sahip olduğunu yani verilerin söz konusu ölçme modelini yeterli bir şekilde desteklediğini göstermektedir ($\chi^2= 101.27$, $df=62$ $p<.05$, $RMSEA = 0.073$, $RMSEA$ Güven Aralığı= (0.052 ; 0.094), $CFI= 0.90$, $GFI= 0.90$, $SRMR = 0.096$). Ölçme modelinin bu haliyle geçerli sonuçlar vermesine rağmen, Risk Algısı (RIS) ve Kontrol Odağı (KO) değişkenlerinin faktör yükleri 0.18 ve -0.19 dolayısıyla hata varyansları %95’in üzerinde olduğu belirlendiği için bu iki boyut analizden çıkarılmıştır. Bir başka deyişle, söz konusu boyutların Üst Yönetim Karakteristik Özellikleri değişkenini iyi temsil edemedikleri ortaya konmuştur. Kontrol değişkeni için en düşük hata varyansı 0.3 ile HIY ve en yüksek hata varyansı ise 0.97 ile RIS değişkeninde gözlenmiştir.

Modelin son haline ilişkin uyum iyiliği değerleri şöyledir: $\chi^2= 75.31$, $df=41$ $p<.05$, $GFI= 0.90$, $SRMR = 0.090$, $CFI= 0.91$ $RMSEA= 0.084$, $RMSEA$ %90 Güven Aralığı = (0.060; 0.11). Bağımsız değişken Üst Yönetim Karakteristik Özellikleri ile Bağımlı değişken Büyüme Stratejisi arasındaki korelasyon 0.67, Üst Yönetim Karakteristik Özellikleri ile Stratejik Karar Alma Süreci Özellikleri değişkeni arasındaki korelasyon 0.46 ve Stratejik Karar Alma Süreci Özellikleri ile Büyüme Stratejisi bağımlı değişkeni arasındaki korelasyon 0.54 olarak gözlemlenmiştir.

Ölçme modelinin test edilmesinden sonra araştırmada değişkenler arasındaki karmaşık ilişkilere yönelik olarak literatür doğrultusunda oluşturulan yapısal model test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, söz konusu modelin uyum değerlerinin genel olarak kabul edilebilir düzeyde olduğu bulunmuştur. Aynı zamanda söz konusu modeldeki tüm parametre değerlerinin anlamlı olduğu belirlenmiştir.

Bu sonuçlar, araştırmanın doğrudan etkilerine ilişkin olarak kurulmuş olan hipotezlerin (H1-H2) doğrulandığına ilişkin kanıtlar olarak sunulmaktadır. Söz konusu modelin veri tarafından desteklenip desteklenmediğine ilişkin olarak hesaplanan uyum iyiliği istatistikleri şöyledir: $\chi^2=89.12$ $df= 42$, $p< 0.05$, $RMSEA= 0.087$, $RMSEA \%90$ Güven Aralığı= (0.062 ; 0.11), $CFI= 0.92$ $GFI= 0.91$, $SRMR = 0.074$. Bu değerlerden kolaylıkla anlaşılacağı üzere yapısal modele ilişkin uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir bir uyum göstermekte ve söz konusu modelin verilerce yeterli bir şekilde desteklendiğini göstermektedir.

UST (Üst Yönetimin Karakteristik Özellikleri) bağımsız örtük değişkeni ile STR (Stratejik Karar Alma Süreci Özellikleri) aracı örtük değişkenleri arasında (0.55) ve aracı örtük değişken STR ile bağımlı örtük değişken BUY (Büyüme Stratejisi) (0.74) arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu değer bağımsız UST'deki bir puanlık artışın STR' de 0.55 puanlık artışa veya bunun tam tersi UST'deki azalışın STR'de da azalışa neden olacağını ifade etmektedir. Benzer şekilde STR'deki bir puanlık artışın BUY' de 0.74 puanlık artışa veya bunun tam tersi STR'deki azalışın BUY'de da azalışa neden olacağını ifade etmektedir. Kontrol değişkeni CEV (Çevresel Dinamizm) ile tüm gözlenen değişkenler arasında istatistiksel olarak zayıf ve anlamlı olmayan bir ilişki mevcuttur.

Modeldeki aracılık etkileri, LISREL programı tarafından hesaplanan dolaylı etkilere ilişkin t-değerlerine bakılarak yorumlanmıştır. Buna göre, Üst Yönetim Özellikleri değişkeninin Büyüme Stratejisi değişkeni üzerindeki etkisinin Stratejik Karar Alma Süreci Özellikleri değişkeni tarafından aracılık edildiği anlaşılmaktadır. Söz konusu dolaylı etkiye ($\beta= .40$) ilişkin olarak hesaplanan t-değerinin ($t = 2.66$, $p<.05$) istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Çevre Dinamizmi kontrol değişkeninin ise Üst Yönetim Özellikleri, Büyüme Stratejisi ve Stratejik Karar Alma Süreci Özellikleri değişkenlerini etkilemediği gözlemlenmiştir. Dolayısıyla buradaki araştırmanın dolaylı etkisine ilişkin hipotezin de (H3) veriler tarafından desteklenmiş olduğu görülmektedir.

Literatür ışığında oluşturulan buradaki modelde, aracı bağımsız değişken Stratejik Karar Alma Süreci Özellikleri (STR) Büyüme Stratejisi değişkeninin %54'ünü açıklarken, Üst Yönetim Karakteristik Özellikleri bağımsız değişkeninin Stratejik Karar Alma Süreci Özellikleri aracı bağımsız değişkeninin %30'unu 0.05 anlam düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıkladığı belirlenmiştir.

Bu Araştırmanın *kuramsal katkısı*, üst yönetimin karakteristik özelliklerinin büyüme stratejisine etkisinin bütüncül bir modelde incelenmesi, bu ilişkide yeni aracı değişkenlerin önerilmesi ve bu alandaki boşluğu doldurmasıdır. Araştırmanın *uygulamadaki katkısı ise*, üst yönetimin karakteristik özelliklerinin büyüme stratejisine etkisinin Türkiye'de ilk kez test edilmiş olmasıdır.

EK 1

T.C.

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON DOKTORA PROGRAMI

Elinizdeki bu form İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda gerçekleştirilen Doktora Tezi araştırmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Bu araştırma, Türkiye'nin sağlık sektörü alanında önde gelen işletmelerinde üst yönetimin karakteristik özelliklerinin büyüme stratejisine etkisini ve üst yönetimin stratejik karar sürecinin aracılık etkisini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

Formda yer alan ifadelere vereceğiniz cevaplarla çeşitli konulara ilişkin görüşlerinizi aktararak bu konuların incelenmesine katkıda bulunmuş olacaksınız. Hiçbir ifadenin doğru veya yanlış cevabı yoktur. **Önemli olan cevabın içtenlikle ve düşünülerek verilmesi ve cevaplanmamış madde bırakılmamasıdır.**

Araştırma için **isim ve soyadı belirtip belirtmemekte serbestsiniz.** Cevaplamış olduğunuz anketler sadece araştırmacı tarafından bilimsel amaçla değerlendirilecektir.

Katılımınız, ilgi ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ediyoruz.

Doktora Tez Danışmanı

Prof. Dr. R. Ayşen Wolff

Doktor Adayı

Bülent Demir

**ÜST YÖNETİM KAREKTERİSTİK ÖZELLİKLERİNİN BÜYÜME
STRATEJİSİNE ETKİSİ: ÜST YÖNETİMİN STRATEJİK KARAR
SÜRECİNİN ARACILIK ETKİSİ**

ÖLÇEKLER ve ÖĞELER

A) Üst Yönetim Karakteristik Özellikleri

1. Risk Propensity/Risk Algısı (Ree M. Meertens and Rene Lion. Measuring an Individual's Tendency to Take Risks: The Risk Propensity Scale. Journal of Applied Social Psychology, 38 (6): 1506–1520, 2008.)

BÖLÜM 1: Aşağıdaki her ifadeye <u>ne derece katıldığınızı</u> yan tarafta verilen "Tamamen Katılmıyorum" seçeneğinden, "Tamamen Katılıyorum" seçeneğine doğru giden ölçeği kullanarak işaretleyiniz.	Tamamen Katılmıyorum	Çoğunlukla Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Çok Az Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Çok Az Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Önce Güvenlik (R)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2. Sağlığım ile ilgili risk almam. (R)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
3. Risklerden kaçınmayı tercih ederim. (R)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
4. Devamlı risk alırım.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
5. Ne olacağını bilmemekten gerçekten hoşlanmam.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
6. Riskleri, bir meydan okuma olarak görürüm.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
7. Kendimi risk arayan olarak görürüm.	1	2	3	4	5	6	7	8	9

2. Need for Achievement/Başarma İhtivacı

Heckert, T. M., Cuneio, G., Hannah, A. P., Adams, P. J., Droste, H. E., Mueller, M. A., Wallis, H. A., Griffin, C. M., Roberts, L. L. (1999): "Creation of a New Needs Assessment Questionnaire", Journal of Social Behavior and Personality, 15(1): 121 – 136.

Steers, Richard M. and Braunstein, Daniel N. (1976). A Behaviorally-Based Measure Of Manifest Needs İn Work Settings, Journal Of Vocational Behavior, (9): 251-266.

BÖLÜM 2: Aşağıdaki her ifadeye <u>ne derece katıldığınızı</u> yan tarafta verilen "Kesinlikle Katılmıyorum" seçeneğinden, "Kesinlikle Katılıyorum" seçeneğine doğru giden ölçeği kullanarak işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşimde en iyisini yapmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
2. Çalışkanım.	1	2	3	4	5
3. İş olabilecek en iyi şekilde yapmak benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
4. Kendimi olabileceğimin en iyisi olmak konusunda zorlarım.	1	2	3	4	5
5. İşimde geçmiş performansımı geliştirmek için çok çalışırım.	1	2	3	4	5
6. İşime eklenen her sorumluluktan kaçınmaya çalışırım. (R)	1	2	3	4	5

3. Locus of Control/Kontrol Odağı

McDonald, M., Spears, M. C. and Parker, D. F. (2004). Strategic Management: Does Personality Make a Difference?, Academy of Strategic Management Journal, 3: 37-45.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
BÖLÜM 3: Aşağıdaki her ifadeye <u>ne derece katıldığınızı</u> yan tarafta verilen "Kesinlikle Katılmıyorum" seçeneğinden, "Kesinlikle Katılıyorum" seçeneğine doğru giden ölçeği kullanarak işaretleyiniz.					
1. Bir kişinin kişiliğinin büyük bölümünü kalıtım (soyaçekim) belirler.	1	2	3	4	5
2. Başarılı olmada şansın rolü büyüktür.	1	2	3	4	5
3. Her ne plan yaparsanız yapın, her zaman onu engelleyecek bir şeyler vardır.	1	2	3	4	5
4. Doğru zamanda, doğru yerde olmak, hayatta ne istediğini elde etmek için gereklidir.	1	2	3	4	5
5. Zekâ doğuştan gelir; eğitilemez veya geliştirilemez.	1	2	3	4	5
6. Eğer görevimi başarıyla yerine getirirsem, nedeni kolay olduğu içindir.	1	2	3	4	5
7. Kaderinizi değiştiremezsiniz.	1	2	3	4	5
8. Kişinin iş hayatındaki başarısı, çoğunlukla sosyo-ekonomik geçmişinin bir sonucudur.	1	2	3	4	5
9. İnsanlara yeni insanlarla tanışma fırsatı verilmediği için yalnızdırlar.	1	2	3	4	5
10. Eğer gerçekçi amaçlar belirlerseniz, ne olursa olsun başarılı olabilirsiniz. (R)	1	2	3	4	5

4. Optimizm/İyimserlik

Scheier, M. F., Carver, C. S. and Bridges, M. W. (1994). Distinguishing Optimism from Neuroticism (and Trait Anxiety, Self-Mastery, and Self-Esteem): A Re-evaluation of the Life Orientation Test, **Journal of Personality and Social Psychology**, 67(6): 1063-1078.

BÖLÜM 4: Aşağıdaki her ifadeye <u>ne derece katıldığınızı</u> yan tarafta verilen "Kesinlikle Katılmıyorum" seçeneğinden, "Kesinlikle Katılıyorum" seçeneğine doğru giden ölçeği kullanarak işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Belirsizlik zamanlarında, genellikle en iyiyi ümit ederim.	0	1	2	3	4
2. Eğer benim için bir şey ters gidecekse, gider. (R)	0	1	2	3	4
3. Geleceğimle ilgili her zaman iyimserimdir.	0	1	2	3	4
4. İşlerin yolunda gitmesini hemen hemen hiç beklemem. (R)	0	1	2	3	4
5. Başıma iyi şeylerin geleceğine nadiren inanırım. (R)	0	1	2	3	4
6. "Her bulutun arkasında bir ışık vardır" görüşüne inanırım.	0	1	2	3	4

5. Competitiveness/Rekabetçilik

McDonald, M., Spears, M. C. and Parker, D. F. (2004). Strategic Management: Does Personality Make a Difference?, *Academy of Strategic Management Journal*, 3: 37-45.

BÖLÜM 5: Aşağıdaki her ifadeye <u>ne derece katıldığınızı</u> yan tarafta verilen "Kesinlikle Katılmıyorum" seçeneğinden, "Kesinlikle Katılıyorum" seçeneğine doğru giden ölçeği kullanarak işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Her zaman meşgul olmak isterim.	1	2	3	4	5
2. Başkalarıyla rekabet içeren durumlarda çalışmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5
3. Bir işi diğerlerinden daha iyi yapmam benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
4. Kazanmanın hem işte hem oyunda önemli olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5. Başka insanların bir şeyi benden daha iyi yapmaları beni kızdırır.	1	2	3	4	5
6. Başkalarıyla rekabet içinde olduğum zamanlarda daha çok çaba gösteririm.	1	2	3	4	5

6. Innovativeness/Yenilikçilik

Hurt, H. T., Joseph, K., and Cook, C. D. (1977). Scales for the Measurement of Innovativeness, *Human Communication Research*, 4: 58-65.

McCroskey, J. C. (2006). Communication research measures: Individual innovativeness. <http://www.jamescmcroskey.com/measures/innovation.htm> (22.11.2010)

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
BÖLÜM 6: Aşağıdaki her ifadeye <u>ne derece katıldığınızı</u> yan tarafta verilen "Kesinlikle Katılmıyorum" seçeneğinden, "Kesinlikle Katılıyorum" seçeneğine doğru giden ölçeği kullanarak işaretleyiniz.					
1. Çevremdekiler genellikle bilgi veya tavsiyelerim için bana danışırlar.	1	2	3	4	5
2. Yeni fikirleri denemekten hoşlanırım.	1	2	3	4	5
3. İşlerimi yapmak için yeni yollar ararım.	1	2	3	4	5
4. Cevabı belli olmayan bir problemi çözmek için yeni yöntemler geliştiririm.	1	2	3	4	5
5. Çevremdeki insanlar arasında etkili bir kişi olduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
6. Düşünce ve davranış biçimimde yaratıcı ve özgün olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
7. Ben yaratıcı bir kişiyim.	1	2	3	4	5
8. Çevremdekilere liderlik etme sorumluluğunu üstlenmekten hoşlanıyorum.	1	2	3	4	5
9. Düşünce ve davranış biçimimde orijinal olmamın diğerlerine ilham verdiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
10. Belirsizlikler, cevapsız sorular ve çözülmemiş problemler beni kamçırlar.	1	2	3	4	5
11. Yeni fikirlere açığım.	1	2	3	4	5

7. Diversity/Farklılık

C. C. Miller, L. M. Burke and W. H. Glick (1998). Cognitive Diversity Among Upper-Echelon Executive: Implications for Strategic Decision Processes. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 39–58.

7.1.Preference Items/ Tercih Öğeleri:

BÖLÜM 7.1: Aşağıdaki her ifadeye <u>ne derece katıldığınızı</u> yan tarafta verilen "Hiç Önemli Değil" seçeneğinden, "Çok Önemli" seçeneğine doğru giden ölçeği kullanarak işaretleyiniz.	Hiç Önemli Değil	Çoğunlukla Önemli Değil	Kısmen Önemli Değil	Ne Önemli Değil	Kısmen Önemli	Çoğunlukla Önemli	Çok Önemli
1. Ortaklara dağıtılan temettüleri	1	2	3	4	5	6	7
2. Varlık ve Rezervlerde büyüme	1	2	3	4	5	6	7
3. Satış büyümesi	1	2	3	4	5	6	7
4. Yenilikçi bir firma olarak tanınma	1	2	3	4	5	6	7
5. Rakiplerin karşısında maliyet avantajı	1	2	3	4	5	6	7
6. Çalışan memnuniyeti ve moral	1	2	3	4	5	6	7
7. Firmanın prestiji	1	2	3	4	5	6	7
8. Yönetim geliştirme	1	2	3	4	5	6	7
9. Önemli kararlar alınırken kullanılan prosedürlerin kalitesi/yeterliliği	1	2	3	4	5	6	7

7.2.Belief items/ İnanç Öğeleri

BÖLÜM 7.2: Aşağıdaki her ifadeye <u>ne derece katıldığınızı</u> yan tarafta verilen "Çok Olumsuz" seçeneğinden, "Çok Olumlu" seçeneğine doğru giden ölçeği kullanarak işaretleyiniz.	Çok Olumsuz	Çoğunlukla Olumsuz	Kısmen Olumsuz	Çok Az Olumsuz	Ne Olumlu Ne Olumsuz	Çok Az Olumlu	Kısmen Olumlu	Çoğunlukla Olumlu	Çok Olumlu
1. Rakiplerinden düşük fiyatlandırma	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2. Sık sık yeni ürün/hizmet geliştirme	1	2	3	4	5	6	7	8	9
3. Birim başı bakım maliyetinin sektörde en düşük olması	1	2	3	4	5	6	7	8	9
4. Ürünleri/hizmetleri geniş bir yelpazede sunuyor olmak	1	2	3	4	5	6	7	8	9
5. Ürün/hizmet pazarında kullanılan tekniklerde yenilikçi olmak	1	2	3	4	5	6	7	8	9
6. Dış finansman kullanımını en aza indirmek	1	2	3	4	5	6	7	8	9
7. Özel hizmet/ürün vurgulaması yapmak	1	2	3	4	5	6	7	8	9
8. Üst düzey personel seviyesini korumak	1	2	3	4	5	6	7	8	9

B) Stratejik Karar Alma Süreci Özellikleri

1. Rationality/Rasyonellik

Dean, J. W. and Sharfman, M. P. (1996). Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness, Academy of Management Journal, 39(2): 368-396.

BÖLÜM 1: Aşağıda işletmenizle ilgili aldığınız stratejik kararları içeren her ifadeye <u>ne derece katıldığınızı</u> yan tarafta verilen "Kesinlikle Katılmıyorum" seçeneğinden, "Kesinlikle Katılıyorum" seçeneğine doğru giden ölçeği kullanarak işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşletmemle ilgili stratejik bir kararın alınmasında bilgileri kapsamlı bir şekilde bulmaya çalışırız.	1	2	3	4	5
2. İşletmemle ilgili stratejik bir kararı almadan önce konuya ilişkin bilgileri kapsamlı bir şekilde analiz ederiz.	1	2	3	4	5
3. İşletmemle ilgili stratejik bir karar almada nicel analiz teknikleri önemlidir.	1	2	3	4	5
4. İşletmemle ilgili stratejik bir karar almayı etkileyen süreç çoğunlukla analitiktir.	1	2	3	4	5
5. İşletmemle ilgili stratejik bir karar almada önemli bilgiler üzerinde odaklanmada ve ilgisiz bilgileri görmezden gelmede etkinizdir.	1	2	3	4	5

2. Formalization/Bicimsellik

Rule Formalization (set of formalized rules followed)

Papadakis, V. M., Lioukas, S. and Chambers, D. (1998). Strategic Decision Making Processes: The Role of Management and Context, *Strategic Management Journal*, 19: 115-147.

	Tamamen Yanlış	Yanlış	Ne Yanlış Ne Doğru	Doğru	Tamamen Doğru
BÖLÜM 2: Aşağıda işletmenizle ilgili stratejik karar alma sürecinizi içeren her ifadeye <u>ne derece katıldığınızı</u> yan tarafta verilen "Kesinlikle Katılmıyorum" seçeneğinden, "Kesinlikle Katılıyorum" seçeneğine doğru giden ölçeği kullanarak işaretleyiniz.					
1. İşletmemde stratejik kararların alınma sürecine yazılı bir prosedür rehberlik eder.	1	2	3	4	5
2. İşletmemde stratejik kararların alınma sürecinde, alternatif eylem yollarının belirlemek için resmi bir prosedür vardır.	1	2	3	4	5
3. İşletmemde stratejik kararlar resmi tarama süreci içerisinde alınır.	1	2	3	4	5
4. İşletmemde alınan nihai stratejik kararlara resmi belgeler rehberlik eder.	1	2	3	4	5
5. İşletmemde alınan stratejik kararlar, önceden belirlenen kriterlere göre değerlendirilir.	1	2	3	4	5
6. İşletmemde stratejik kararlar bir grup asgari standartlar çerçevesinde alınır.	1	2	3	4	5
7. İşletmemde alınan stratejik kararlar, önceden oluşturulmuş tekniklere göre değerlendirilir.	1	2	3	4	5

3. Hierarchical Centralization/Hiyerarşik Mekezilesme

Wally, S. and Baum, J. R. (1994). Personal and Structural Determinants of the Pace of Strategic Decision Making, *The Academy of Management Journal*, 37(4): 932-956.

BÖLÜM 3: Aşağıda işletmenizle ilgili aldığınız stratejik kararları içeren her ifadeye <u>ne derece katıldığınızı</u> yan tarafta verilen "Kesinlikle Katılmıyorum" seçeneğinden, "Kesinlikle Katılıyorum" seçeneğine doğru giden ölçeği kullanarak işaretleyiniz.	Kesinlikle				
	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle
			Ne Katılmıyorum		Katılıyorum
1. İşletmemde kritik kararlar üst düzey heyet tarafından alınır.	1	2	3	4	5
2. İşletmemde bir eylemin gerçekleşmesi için karar grubumuzun fikir birliğine varması gerekir.	1	2	3	4	5
3. Ne yapılması gerektiğini bilmeme rağmen, bazen karar alırken daha fazla bilgi araştırırım; çünkü kararlar başkalarına gerekçelendirilmelidir.	1	2	3	4	5
4. İşletmemde kararların uygulanmasını durdurabilirim veya tam tersi uygulanmasına ilham verebilirim.	1	2	3	4	5
5. İşletmemde bir alt kademe çalışanının yeni bir ürün, süreç veya hizmet fikri varsa bu, bana ulaşmadan önce yönetim kademelerinden geçer.	1	2	3	4	5

C) Kontrol Değişkenleri

1. Environmental Dynamism:/Çevresel Dinamizm

Miller, D. and Friesen, P. H. (1983). Strategy-Making and Environment: The Third Link, *Strategic Management Journal*, 4(3): 221-235.

BÖLÜM 1: Aşağıda işletmenizin faaliyette bulunduğu iş koluna ilişkin her ifadeye <u>ne derece katıldığınızı</u> yan tarafta verilen "Hiç" seçeneğinden, "Tamamıyla" seçeneğine doğru giden ölçeği kullanarak işaretleyiniz.	Hiç				
	Hiç	Biraz	Kararsızım	Çoğunlukla	Tamamıyla
1. İşletmemin rekabetçi uygulamaları sıklıkla değişir.	1	2	3	4	5
2. Sektörümüzde ürünlerin modasının geçme oranı yüksektir.	1	2	3	4	5
3. Sektörümüzde rekabetçi hamleler önceden tahmin edilemez (öngörülemez).	1	2	3	4	5
4. Sektörümüzde müşterilerin tercihleri ve talepleri öngörülemez.	1	2	3	4	5
5. Sektörümüzde üretim teknolojisi öngörülemez.	1	2	3	4	5

D) Growth Strategy/Büyüme Stratejisi

Young, S. , Davies, J. R., Hamil, J. ve Wheeler, C. (1989), International Market Entry and Development, New Jersey: Prentice Hall. (Young, Hamil ve Davies, 1989, 274
BCG General Electronics Growing Strategies/McKinsey Matrix- strategic business units (SBU)

BÖLÜM 1: Aşağıda işletmenizle ilgili aldığınız yatay büyüme stratejisi kararlarını içeren her ifadeye <u>ne derece katıldığınızı</u> yan tarafta verilen "Kesinlikle Katılmıyorum" seçeneğinden, "Kesinlikle Katılıyorum" seçeneğine doğru giden ölçeği kullanarak işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Büyüme maliyet yüksekliği yurtiçi yatırımda en büyük engeldir.	1	2	3	4	5
2. Büyüme maliyet yüksekliği yurtdışı yatırımda en büyük engeldir.	1	2	3	4	5
3. Ürün/Hizmet-Pazar farklılaştırma yatay bütünleşme fırsatlarını güçlendirir.	1	2	3	4	5
4. Stratejik Ortaklık(Strategic Partnership) rekabeti şekillendirme ve pazara girişte kolaylaştırıcıdır..	1	2	3	4	5
5. Uluslararası rekabetin gerektirdiği sermaye ve AR-GE yatırımı maliyet avantajı ve yüksek satışlar ile kazanç sağlar.	1	2	3	4	5
6. Markalaşarak Farklılaşma Yönetimi (Pazar Payı artışı varsayılarak) yurtdışı büyümede en kolaylaştırıcı parametredir.	1	2	3	4	5
7. Kurumsal itibar (reputation)yönetiminin iletişime katma değerinin ölçeklemesi stratejik büyüme planında yer almalıdır.	1	2	3	4	5

E) General Information/Genel Bilgiler

1. Yaşınız:
2. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
3. Medeni Durumunuz: () Evli () Bekar
4. Eğitim Düzeyiniz: () Lise () Üniversite () Yüksek Lisans
() Doktora
5. Çalıştığınız Bölüm / Departman:
6. Kaç yıldır bu iş alanında çalışmaktasınız?
7. Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?
8. Yöneticiniz ile ne kadar zamandır beraber çalışıyorsunuz?

Bu araştırmanın sonuçlarıyla ilgileniyorsanız, lütfen ulaşabileceğimiz bir elektronik posta veya posta adresi yazınız.

KAYNAKÇA

Akdemir, Ali. (2009). İşletmeciliğin Temel Bilgileri, Ekin, s. 309-310.

Akdemir, Ali. (2008). Vizyon Yönetim, Birey, Kurum, Kent ve Ülke Düzeyinde, Ekin, s. 194-195.

Altuntaş, G., Dönmez, D. (2010). Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Vol. 39, No.1. s. 55.

Amabile, Teresa M. (1998). A Model of Creativity and Innovation in Organizations, Research in Organizational Behavior, Vol. 10, s.123-167.

Andrew Chambel, Sally Young. (1991). Creating a Sense of Mission Long Range Planning, Vol. 24.

Ansoff, I. H. (1971). Corporate Strategy, Pelican Books Company, s. 97-100.

Ashby, J. S., Kottman, T. & Draper, K. (2002). Social Interest and Locus of Control: Relationship and Implications. The Journal of Individual Psychology, s. 52-61.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Yaratıcılık ve Yaratıcılık Yönetimi, Çağdaş Yönetim Yaklaşımlarının İçinde, Editör: İsmail Bakan, İstanbul: Beta Yayıncılık, s. 16.

Bakker, R. M., Curpeu, P. L. and Vermeulen, P. (2007). Cognitive Factors in Entrepreneurial Strategic Decision Making, Cognition, Brain & Behavior, 11(1), s. 195-219.

Balta, M. E., Woods, A. and Dickson, K. (2010). The Influence of Boards of Directors' Characteristics on Strategic Decision-Making: Evidence from Greek Companies, Journal of Applied Business Research, 26(3): 57-68.

Bantel, K.A. and Jackson, S. E. (1989). Top Management and Innovation in Banking: Does the Composition of the Top Team make a Difference?, *Strategic Management Journal*, 10: 107-124.

Bası, H. N., Korkmazıyürek, H., Tokat, A.O.(2008). Çalışanların Öz Yeterlilik Algılamasının Yenilikçilik ve Risk Alma Üzerine Etkisi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, s. 123.

Bernard Deitzer, Karl Shilliff and Micheal Jucius. (1979). *Contemporary Management Concepts*, Grid Publishing, s. 210.

Boston Consulting Group. 1968, *Perspectives on Corporate Strategy*, Boston.

Bourgeois, L. J. III and Eisenhardt, K. M. (1998). Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four Cases in The Microcomputer Industry, *Management Science*, 34(7): s. 816-835.

Brandstatter, H. (2010). Personality Aspects of Entrepreneurship: A Look at Five Meta-Analyses, *Personality and Individual Differences*, In Press.

Brouthers, K., Andriessen, F. and Nicolaes, I. (1998). Driving Blind: Strategic Decision-Making in Small Companies, *Long Range Planning*, 31(1): s. 130-138.

Bryant, Fred B. - Cvengros, Jamie A. (2004), Distinguishing Hopea and Optimism, *Journal of Social and Clinical Psychology*, Vol. 23, s. 273-302.

Bulut, Ç., Fiş, A.M., Aktan, B., Yılmaz, S.(2008). Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerinde Bir Tartışma, *Journal of Yaşar University*, Vol.3, No. 10. s. 1389.

Byers, T. and Slack, T. (2001). Strategic Decision-Making in Small Businesses within the Leisure Industry, *Journal of Leisure Research*, 33(2): s. 121-136.

Carver, Charles S. - Scheier, Michael F. (2001). "Optimism, Pessimism, and Selfregulation", Chang, Edward C. (Ed.), *Optimism and Pessimism*:

Implications for Theory, Research, and Practice, Washington, DC: American Psychological Association, s. 31-51.

Chadler, A.D. (1972). *Strategies et Structure de l'Entreprise*, Les Editions d'Organization. Paris, s. 25.

Child, J. (1972). *Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice*, *Sociology*, 6, s. 1-22.

Christina E. Shalley ve Lucy L. Gilson. (2004). *What Leaders Need to Know: A Review of Social and Contextual Factors That can Foster or Hinder Creativity*, *Leadership Quarterly*, Vol. 15, No.1, s.36.

Christina E. Shalley, Jing Zhou ve Greg R. Oldham. (2004). "The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here?", *Journal of Management*, Vol.30 No.6, s.933.

Christina E. Shalley. (2007). *Creating Roles: What Managers Can Do to Establish Expectations for Creative Performance*, Jing Zhou ve Christina E. Shalley (Ed.), *Handbook of Organizational Creativity içinde* (147-164), New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., s.150.

Coffey, R. (1994). *Management and Organizational Behavior*, Irwin, s. 503.

Covin, G.F. ve Miles, P. M. (1999). *Corporate Entrepreneurship and The Pursuit of Competitive Advantage*, *Entrepreneurship Theory And Practice*, Vol. 23, No.3, s. 47-63.

Çelebioğlu, F. (1990). *Davranış Açısından İşbilim*, Küre Ajans, İstanbul, s. 45.

Daft, R. (2000). *Management*, 5th Edition, Dryden, s. 7.

Daviz, J. (1978). *The Strategic Divestment Decision*, *Long Range Planning*, February, s. 15-18.

Dean K. Simonton. (2000). Creativity: Cognitive, Personal, Developmental, and Social Aspects, *American Psychologist*, Vol.55, No.1, s.154.

Dean, J. W. and Sharfman, M. P. (1996). Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness, *The Academy of Management Journal*, 39(2): s. 368-396.

Dean, J. W. Jr, Sharfman, M. P. and Ford, C. A. (1993). The Relationship of Procedural Rationality and Political Behavior in Strategic Decision-Making, *Decision Sciences*, 24(6): s. 1069-1083.

DeCenzo, D.A., Robbins, B. (1996). *Human Resources Management*, 5th. Edition, John Walley & Sons, s. 8-23.

Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of Organizational Task Environments, *Administrative Science Quarterly*, 29(1): s. 52-73.

Destler, G.(2000). *Human Resources Management*, 8th. Edition, Prentice Hall, s.19-25.

Devaux, I. (1971). Economist dans la Strategie de L'Enterprise, *Direction et Gestion* No. 2, Mars-Avril, s. 18.

Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Timaş Matbaası, İstanbul, s. 37.

Duncan, B. R. (1976). The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation, *The Management of Organization Design*, Vol. 1, N.Y., s. 175.

Eisenhardt, K. M. (1989). Making Fast Strategic Decisions in High Velocity Environments, *The Academy of Management Journal*, 32(3), s. 543-576.

Eisenhardt, K. M. and Schoonhoven, C. B. (1990). Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth among U.S. Semiconductor Ventures, 1978-1988, *Administrative Science Quarterly*, 33: 504-529.

Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic Decision Making, *Strategic Management Journal*, 13: s. 17-37.

Erdem, F. (2001). Girişimcilerde Risk Alma Eğilimi ve Belirsizliğe Tolerans İlişkisine Kültürel Yaklaşım, *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, s. 44.

Eren, E. (2010). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Sekizinci Baskı, Beta, s. 232.

Forbes, D. P. (2007). Reconsidering the Strategic Implications of Decision Comprehensiveness, *The Academy of Management Review*, 32(2): s. 361-376.

Fredrickson, J. W. (1984). The Comprehensiveness of Strategic Decision Process: Extension, Observations, Future Directions, *The Academy of Management Journal*, 27(3), s. 445-466.

Gardner Howard. (1993). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*, New York: Basic Books.

Gerbing, D. W., & Anderson, J. C. (1988). An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. *Journal of marketing research*, 186-192.

Gerwin, D., D. Tuggie. (1978). Modelling Organizational, Decision Using the Human Problem Solving Paradigm, *Academy of Management Review*, Vol. 3, No: 4, October, s. 732-773.

Gibcus, P., van Hoesel, P. H. M. (2004). Transforming an Idea into a Strategic Decision in SMEs: The Underlying Decision-Making Process, Scales Research Report H200311, EIM Business & Policy Research.

Gibcus, P., Vermeulen, P. A. M. and Jong, J. P. J. (2006). Strategic Decision Making in Small Firms: Towards a Taxonomy of Entrepreneurial Decision-Makers, SCALES-paper N200511, EIM Business & Policy Research.

Glueck, W.F. (1980). Business Policy and Strategic Management, McGraw-Hill, New York.

Güney, S. (2008), Girişimcilik: Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular, Genişletilmiş 3.Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi, s. 100–108.

Hage, J. (1980). Theories of Organization. New York: John Wiley.

Haleblian, J. and Finkelstein, S. (1993). Top Management Team Size, CEO Dominance, and Firm Performance: The Moderating Roles of Environmental Turbulence and Discretion, *Academy of Management Journal*, 36(4): 844-863.

Hambrick, D. C. and Mason, P. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers, *The Academy of Management Review*, 9, s. 193-206.

Hannan, M. T. and Freeman, J. H. (1977). The Population Ecology of Organizations, *American Journal of Sociology*, 82: 929-964.

Hardwick and Landuyt. (1996). Administrative Strategy and Decision Making, South-Western Publishing Company, Cincinnati, s. 3.

Harrigan, K., M. Porter. (1978). A Framework for Looking at End Game Strategies, *Proceedings, Academy of Management*, s. 14.

Heckert, T. M., Cuneio, G., Hannah, A. P., Adams, P. J., Droste, H. E., Mueller, M. A., Wallis, H. A., Griffin, C. M., Roberts, L. L. (1999). "Creation of a New Needs Assessment Questionnaire", *Journal of Social Behavior and Personality*, 15(1): 121 – 136.

Heizer, J. ve Render, B. (1999). *Operations Management*, 5th. Edition, Prentice Hall, s. 4.

Hershey, R. (1978). Planning for Ectinction, *Management Review*, Vol. 67, No: 9 September, s. 27-28.

Hill, C.W.L., G.R. Jones. (1989). *Srtatejik Management, An Integrated Approach*, Houghton, Mifflin Company, Boston.

Hitt, M.A., Hoskinson, R.E., Ireland, D.R. (1999). *Strategic Management*, 3rd. Edition, South Western, s. 5.

Hitt, M. and Tyler, B. (1991). Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives, *Strategic Management Journal*, 12(5): 327-351.

Hurt, H. T., Joseph, K., and Cook, C. D. (1977). Scales for the Measurement of Innovativeness, *Human Communication Research*, 4: 58-65.

Hussey, D. (1995). *Strategic Management: Theory and Practice*, Oxford: Elsevier, s. 18.

Ivanova, E. and Gibcus, P. (2003). The Decision-Making Entrepreneur: Literature Review, SCALES-paper N200219, EIM Business & Policy Research.

J. Wanty. I. Halberthal. (1971). *La Strategie de L'Enterprise a Long Terme*, Dunob. Paris, s. 5-7.

Judge, W. Q. and Miller, A. (1991). Antecedents Outcomes of Decision Speed in Different EnvironmentalContext, *The Academy of Management Journal*, 34(2), s. 449-463.

Khandwalla, P. N. (2004). Competencies for Senior Managers Roles, Vikalpa, Vol: 29, No: 4.

Kennedy, C. (1977). The ICI Demerger, Creating Value Through Acquisitions, Demergers, Buy-out- and Alliances, Oxford.

Kobu, B. (1999). Üretim Yönetimi, 10. Baskı, İşletme İktisadi Enstitüsü, İstanbul, S. 1.

Koçel, T. (1974). Yönetimde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi, İşletme Fakültesi Dergisi, 3. Cilt, 2. Sayı, s. 103.

Koçel, T. (1998). İşletme Yöneticiliği, 6. Basım, İstanbul, Beta, s. 10.

Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği, 10.Baskı, İstanbul, Arıkan Yayıncılık, s.388-389.

Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği, 13. Baskı, İstanbul, Beta, s. 190 – 195.

Küçükkaragöz, H. (1998). İlkokul Öğretmenlerinde Kontrol Odağı ve Öğrencilerinin Kontrol Odağının Oluşumuna Etkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Lewin, A. Y. and Stephens, C. U. (1994). CEO Attributes as Determinants of Organization Design: An Integrated Model, Organization Studies, 15(2): 183-212.

Lieberson, S. and O'Connor, J. F. (1972). Leadership and Organizational Performance: A Study of Large Corporations, American Sociological Review, 37: 117-130.

Lumpkin, G.T. ve Dess, G.G. (1996). "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and linking it to Performance", Academy of Management Review, Vol.21, No.1, s. 149.

Lumpkin, G.T., Dess, G.G. (2001). Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance, The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle, *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, No. 5, s. 433.

Luthans, Fred - Youssef, Caroline M. (2004). "Human, Social and now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage", *Organizational Dynamics*, Vol. 33, s. 143-160.

Lyles, M. A. and Mitroff, J. I. (1980). Organizational Problem Formulation: An Empirical Study, *Administrative Science Quarterly*, 25: 102-119.

Magaletta, Philip R. - Oliver, James M. (1999). "The Hope Construct, Will, and Ways: Their Relations with Efficacy, Optimism, and General Well-Being", *Journal of Clinical Psychology*, Vol. 55, No: 5, s. 539-551.

McCroskey, J. C. (2006). Communication research measures: Individual innovativeness. <http://www.jamescmccroskey.com/measures/innovation.htm> (22.11.2010)

McDonald, M., Spears, M. C. and Parker, D. F. (2004). Strategic Management: Does Personality Make a Difference?, *Academy of Strategic Management Journal*, 3: 37-45.

Meyer, J. (1972). *Objectives et Strategies de l'Enterprise*, Dunond, Paris, s. 7.

Mihaly Csikszentmihalyi ve J.W. Getzels. (1988). "Creativity and Problem Finding", Frank H. Farley ve Ronald W. Neperud (Ed.), *The Foundation of Aesthetics, Art, and Art Education içinde* (91-116), New York: Praeger Publishers, s.92.

Miller, C. C., L. M. Burke and W. H. Glick (1998). Cognitive Diversity Among Upper-Echelon Executive: Implications for Strategic Decision Processes. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 39-58.

Miller, C. C., Ogilvie, D., and Glick, W. H. (2006). Assessing the External Environment: An Enrichment of Ten Archival Traditions, *Research Methodology in Strategy and Management*, 3: s. 97-122.

Miller, D. (1987). Making and Structure: Analysis and Implications for Performance *The Academy of Management Journal*, 30(1): s. 7-32.

Miller, D. and Droge, C. (1986). Psychological and Traditional Determinants of Structure, *Administrative Science Quarterly*, 31: s. 1-25.

Miller, D. and Friesen, P. H. (1983). Strategy-Making and Environment: The Third Link, *Strategic Management Journal*, 4(3): 221-235.

Miller, D. and Toulouse, J. M. (1986). Chief Executive Personality and Corporate Strategy and Structure in Small Firms, *Management Science*, 1389-1409.

Mintzberg, H., Quinn, J.B. (1996). *The Strategy Process Concepts, Contexts, Cases*, London, Prentice-Hall Inc.

Mulaik, S. A., & Millsap, R. E. (2000). Doing the four-step right. *Structural Equation Modeling*, 7(1), 36-73.

Murray, J. R. (1993). *Strategic Alliances: Gateway to the New EUROPE*, *Long Range Planning*, s. 103.

Nahavandi, A. and Malekzadeh, A. R. (1993). Leader Style in Strategy and Organizational Performance: An Integrative Framework, *Journal of Management Studies*, 30(3): 405-425.

Newmann, W.H. (1961). *Administrative Action, The Techniques and Management*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, s. 76.

Noe, A.R. (2009). İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi, 4. Baskı, Çeviren: Canan Çetin, İstanbul: Beta Yayıncılık, s. 3.

Norburn, D. and Birley, B. (1988). The Top Management Team and Corporate Performance, *Strategic Management Journal*, 9: 225-237.

Oluç, M. (1969). İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, Birinci Cilt, Sermet Matbaası, İstanbul, s.328.

Pamuk, G., Erkut, H. ve Ülegin, F. (1997). Stratejik Yönetim Ve Senaryo Tekniği, İstanbul: İrfan Yayıncılık, s. 25.

Papadakis, V. M. (2006). Do CEOs Shape the Process of Making Strategic Decisions? Evidence from Greece, *Management Decision*, 44(3): 367-394.

Papadakis, V. M. and Barwise, P. (1996). Top Management Characteristics and Strategic Decision Processes, *Centre for Marketing Working Paper*, No.96-101, s. 1-36.

Papadakis, V. M. and Barwise, P. (2002). How Much do CEOs and Top Managers Matter in Strategic Decision-Making?, *British Journal of Management*, 13, s. 83-95.

Papadakis, V. M., Lioukas, S. and Chambers, D. (1998). Strategic Decision Making Processes: The Role of Management and Context, *Strategic Management Journal*, 19: 115-147.

Pearce II, J. A., and Robbins, D. K. (1987). The Impact of Grand Strategy and Planning Formality on Financial Performance, *Strategic Management Journal*, 8(2): s. 125-134.

Peter, F. Drucker. (1973). *Management: Tasks Responsibilities Practices*, Harper Collins, New York, s. 125.

Peterson, Christopher. (2000). "The Future of Optimism", *American Psychologist*, Vol. 55, s. 44-55.

Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*, Marshfield, Mass.:Pitman Publishing.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, MacMillan Inc, s. 65.

Porter, M. (2002). "Stratejide İlerlemeler", *Strateji ve İnternet*, Harvard Business Review, MESS.

R. Kreitner and A. Kinicki. (1995). *Organizational Behavior*, 3rd Edition, Irwin, s. 304.

Rajagopalan, N., Rasheed, A. M. A. and Datta, D. K. (1993). *Strategic Decision Processes: Critical Review and Future Directions*, *Journal of Management*, 19(2): 349-384.

Redmond, Matthew R., Michael D. Mumford ve Richard Teach. (1993). "Putting Creativity to Work: Effects of Leader Behavior on Subordinate Creativity". *Organizational Behavior and Human Decision Process*. Vol.55,s.120-151.

Ree M. Meertens and Rene Lion. (2008). *Measuring an Individual's Tendency to Take Risks: The Risk Propensity Scale*. *Journal of Applied Social Psychology*, 38 (6): 1506–1520.

Rice, G. H. and Hamilton, R. E. (1979). *Decision Theory and the Small Businessman*, *American Journal of Small Business*, 4(1): s. 7-15.

Robert W. Weisberg. (1999). *Creativity: Genius and Other Myths*, New York: Freeman & Co., s.184.

Robinson, J. R. B., and Pearce II, J. A. (1983). The Impact of Formalized Strategic Planning on Financial Performance in Small Organizations, *Strategic Management Journal*, 4(3): s. 197-207.

Robinson, J. R. B., Pearce II, J. A., Vozikis, G. S., and Mescon, T. S. (1984). The Relationship between Stage of Development and Small Firm Planning and Performance, *Journal of Small Business Management*, 22(2): s. 45-52.

Rotter, J. B. (1966). Generalized Expectancies for Internal and External Control of Reinforcement. *Psychological Monographs*, s. 1-28.

Rotter, J. B. (1990). Internal Versus External Control of Reinforcement: A Case History of A Variable, *American Psychologist*, s. 489-493. s.10-14.

Sadoc, P. (1974). La Politique de Production, Centre de Perfectionnement dans la Direction des Entreprises, Louvain, s. 15.

Scheier, M. F., Carver, C. S. and Bridges, M. W. (1994). Distinguishing Optimism from Neuroticism (and Trait Anxiety, Self-Mastery, and Self-Esteem): A Re-evaluation of the Life Orientation Test, *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(6): 1063-1078.

Scheier, Michael F. - Carver, Charles S. (1985). "Optimism, Coping, and Health: Assessment and Implications of Generalized Outcome Expectancies", *Health Psychology*, Vol. 4, s. 219-247.

Schulman, Peter (1999). "Applying Learned Optimism to Increase Sales Productivity", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 19, s. 31-37.

Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). A beginner's guide to structural equation modeling. Psychology Press.

Schwendiman, J.S. (1973). *Strategy and Long Range Planning for the Multinational Corporation*, Praeger Publishers, New York, s. 23.

Seligman, Martin E. P. and Csikszentmihalyi, Mihaly. (2000). "Positive Psychology", *American Psychologist*, Vol. 55, s. 5-14.

Seligman, Martin E. P. (1998). *Learned Optimism*, New York: Pocket Books.

Sharfman, M. P., and Dean, J. J. W. (1991). Conceptualizing and Measuring the Organizational Environment: A Multidimensional Approach, *Journal of Management*, 17(4): s. 681-700.

Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims, H. P., O'Bannon, D. P. and Scully, J. A. (1994). Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication, *Administrative Science Quarterly*, 39: 412-438.

Solmuş, T. (2004). İş Yaşamı, Denetim Odağı ve Beş Faktörlük Kişilik Modeli. *Türk Psikoloji Bülteni*, s. 196-205.

Soylu, Ö. (2001). *Stratejik Yönetim ve Balanced Scorecard*, s.28, 34,36.

Steiner, G. A. (1969). *Top Management Planning*, The MacMillan Company, New York, s. 237.

Steers, Richard M. and Braunstein, Daniel N. (1976). A Behaviorally-Based Measure Of Manifest Needs İn Work Settings, *Journal Of Vocational Behavior*, (9): 251-266.

Stevenson, H.H. ve Gumpert, D.E. (1985). "The Heart of Entrepreneurship", *Harvard Business Review*, Vol.63, No.2, s. 85.

Stein, J. (1980). *Contextual Influence on Strategic Decision Methods*. Ph.D. Dissertation, University of Pennsylvania.

Strauser, D. R., Ketz, K. & Keim, J. (2002). The Relationship Between Self-Efficacy, Locus of Control and Work Personality. *Journal of Rehabilitation*, s. 20-26.

Susanne G. Scott ve Reginald A. Bruce. (1994). "Determinants of Innovative Behaviour: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace", *Academy of Management Journal*, Vol. 37 No. 3, s.580-607.

Şimşek, M. Ş., Akgemici, T., Çelik, A. (2001). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara, s. 41.

Taylor, S. E., Peplau, A. L., & Sears, D. O. (2006). *Social Psychology* (12th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Thomas, J.G. (1988). *Strategic Management*, Harper and Row, s. 165-167.

Thompson, J.L. (2001). *Understanding Corporate Strategy*, London Thompson Learning, s. 8.

Thompson, Jr. A.A., A.J. Strickland. (1978). *Strategy and Policy, Concepts and Vases* Business Publications Inc. Dallas Texas, s. 81.

Tiger, Lionel (1971). *Optimism: The Biology of Hope*, New York: Simon - Schuster. s. 18.

Top, S. (2006). *Girişimcilik: Keşif Süresi*, Beta Yayıncılık, s. 58-59.

Tosun, K. (1978). *İşletme Yönetimi, Birinci Cilt, Genel Esaslar*, Fatih Matbaası, İstanbul, s. 220.

Tosun. K. (1973;1974). *Yönetim ve Organizasyon Cilt III, Tatbikat ve Politikalar, Ders Notları*, İstanbul, s. 286.

Ülgen, H. Mirze, S.K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 5. Baskı, Beta, s. 23-24.

Ürü, F. Oben, Çalışkan, Sezer, C., Atan, Ö., Aksu, M. (2011). How Much Entrepreneurial Characteristics Matter in Strategic Decision-Making?, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol, 24, S. 538-562

Üzün, C. (2000). *Stratejik Yönetim Ve Halkla İlişkiler*. İzmir: Eylül Yayınları, s. 10.

Venkatraman, N. (1989). Strategic Orientation for Business Enterprises: The Construct, Dimensionality and Measurement, *Management Sciences*, Vol. 39. No. 8. s. 945.

Vermeulen, P. A. M. and Curşeu, P. L. *Entrepreneurial Strategic Decision Making: A Cognitive Perspective*, UK: Edward Elgar Publishing, 2008.

Wally, S. and Baum, J. R. (1994). Personal and Structural Determinants of the Pace of Strategic Decision Making, *The Academy of Management Journal*, 37(4): s. 932-956.

Wheelen, T.L. and J.D. Hunger. (2000). *Strategic Management and Business Policy*, 7th. Edition, Prentice Hall, New Jersey, s. 121-124.

Wilson, D. C. (2003). Strategy as Decision Making. In S. Cummings, & D. C. Wilson (Eds.), *Images of Strategy*: Oxford: Blackwell Publishing, s. 383–410.

William. A. Cohen. (2008). *A Class with Drucker*, New York.

William Safire. (1989). How To Manage Executive Titles, *International Herald Tribune*.

Wishart, R.S. (1974). *The Marketing Factor*, Readings Book Homewood, Irwin, s. 108.

Wright, Pringle ve Kroll. (1992). *Strategic Management, Text and Cases* Allyn and Bacon, Boston, s. 96-109.

Young, S. , Davies, J. R., Hamil, J. ve Wheeler, C. (1989), International Market Entry and Development, New Jersey: Prentice Hall., 274