

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KARAR MODELLERİ ÇERÇEVESİNDE FİRMALARIN STRATEJİK
ARAÇ TERCİHLERİNİN İNCELENMESİ: DİLOVASI ORGANİZE
SANAYİ BÖLGESİ FİRMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hasan BOZTOPRAK

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Ali TAŞ

EYLÜL - 2011

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KARAR MODELLERİ ÇERÇEVESİNDE FİRMALARIN STRATEJİK
ARAÇ TERCİHLERİNİN İNCELENMESİ: DİLOVASI ORGANİZE
SANAYİ BÖLGESİ FİRMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

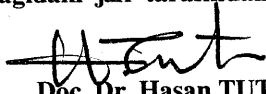
YÜKSEK LİSANS TEZİ


Hasan BOZTOPRAK

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Bu tez 21.09.2011 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.


Prof. Dr. Gültekin YILDIZ


Doç. Dr. Hasan TUTAR


Yrd. Doç. Dr. Ali TAŞ

Jüri Başkanı

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında; bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Hasan BOZTOPRAK

21 Eylül 2011

ÖNSÖZ

Strateji araçları, günümüz işletme dünyasının olmazsa olmaz uygulamaları arasındadır. Küresel ölçekte bir nitelik taşıyan bu araçların uygulama alanlarına yönelik akademik çalışmalar son 20 yıl içerisinde oldukça hız kazanmıştır. Değişik ülkelerdeki akademisyenler bu alana yönelerek; hem bu araçları anlama hem de geliştirme konusunda literatüre önemli katkılar sunmaktadırlar. Konunun, diğer disiplinler ile yoğun ilişki içerisinde olması, konuya yönelik perspektifleri genişletmektedir. Stratejik Yönetim, Yöneylem Araştırmaları, İnsan Kaynakları, Toplam Kalite Yönetimi alanlarından da strateji araçları konusuna oldukça önemli katkılar sunulmaktadır. Bazen, böylesi komplike bir konuya yönelmenin ağırlığını hissetsem de; çalışırken bu alana yönelmenin hazzını ve mutluluğunu duymuşumdur.

Böylesi önemli bir konunun seçiminde ve konuya ilişkin ufukumun açılmasında yardımlarını esirgemeyen değerli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Mahmut HIZIROĞLU'na, yine sonraki süreçte yardımlarını esirgemeyen değerli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Ali TAŞ'a, her zaman olduğu gibi bu çalışma süresinde de bana hoşgörüsünü ve güvenini sunan başta annem olmak üzere tüm aileme ve yardımlarını esirgemeyen değerli arkadaşım Guzel SADYKOVA'ya en derin şükranlarımı sunarım.

Hasan BOZTOPRAK

21 Eylül 2011

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	i
TABLO LİSTESİ	ii
ŞEKİL LİSTESİ	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: STRATEJİ KAVRAMI ve STRATEJİK YÖNETİM	9
1.1. Giriş.....	9
1.2. Strateji ile İlgili Tanımlar.....	9
1.3. Stratejik Yönetim	13
1.4. Sonuç.....	15
BÖLÜM 2: STRATEJİK KARAR ALMA	16
2.1. Giriş.....	16
2.2. Stratejik Karar ve Stratejik Karar Alma Süreci.....	16
2.3. Stratejik Düşünce Okulları İçerisinde Karar	17
2.3.1. Planlama Okulu	17
2.3.2. Tasarım Okulu	19
2.3.3. Pozisyon Okulu	21
2.3.4. Girişimcilik Okulu	22
2.3.5. Bilişsel Okul.....	23
2.3.6. Öğrenme Okulu.....	24
2.3.7. Güç Okulu	25
2.3.8. Çevre Okulu	26
2.3.9. Kültür Okulu	26
2.3.10. Biçimleme (Configuration) Okulu	27
2.4. Karar Modelleri	28
2.4.1. Rasyonel Karar Modeli	29
2.4.2. Sınırlı Rasyonel Karar Modeli	31
2.4.3. Politik Karar Modeli	32

2.4.4. Süreç (Process) Karar Modeli	33
2.4.5. Çöp Kutusu (Garbage Can) Karar Modeli	34
2.5. Sonuç	35

BÖLÜM 3: FİRMA STRATEJİLERİ VE STRATEJİ GELİŞTİRME

ARAÇLARI	37
3.1. Giriş	37
3.2. Strateji Tipleri	37
3.2.1. Savunmacı Stratejiler	38
3.2.2. Öncü Stratejiler	38
3.2.3. Analizci Stratejiler	39
3.2.4. Tepkici Stratejiler	40
3.3. Strateji Araçları	40
3.4. Sonuç	66

BÖLÜM 4: DİLOVASI ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDEKİ

FİRMALAR ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA	67
4.1. Araştırmanın Genel Çerçevesi	67
4.1.1. Araştırmanın Evreni	67
4.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları	68
4.1.3. Araştırmanın Yöntemi	70
4.2. Verilerin İstatistikî Tanımları	71
4.3. Veri Analizleri ve Yorumlar	72
4.3.1. Firma ve Yöneticilere İlişkin Bilgiler	72
4.3.2. Strateji Araçlarına İlişkin Veriler	76
4.3.3. Karar Modellerine İlişkin Veriler	87
4.3.4. Karar Modelleri Çerçevesinde Strateji Araçlarının Analizi	90

SONUÇ ve ÖNERİLER	94
--------------------------------	-----------

KAYNAKLAR	97
------------------------	-----------

EKLER	106
--------------------	------------

ÖZGEÇMİŞ	109
-----------------------	------------

KISALTMALAR

- TDK** : Türk Dil Kurumu
- SWOT** : Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats
- ABC** : Activity Based Costing
- CSF** : Critical Success Faktors
- CSM** : Customer Satisfication Management
- MMC** : Mision and Core Competence
- PIMS** : Profit Impact of Market Strategy
- TQM** : Total Quality Management
- CRM** : Customer Relationships Management
- BCG** : Boston Consulting Group
- SPACE** : Strategic Position and Action Evaluation Matrix
- DOSB** : Dilovası Organize Sanayi Bölgesi
- OSB** : Organize Sanayi Bölgeleri

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Stratejik Yönetim Organizasyonunun Faktör Boyutu (Makro Boyut)	14
Tablo 2: Stratejik Yönetim Organizasyonunun Kaynak Boyutu (Mikro Boyut)	14
Tablo 3: Disiplinler Arası Karar Modelleri	36
Tablo 4: Swot Analiz Örneği/Formu	43
Tablo 5: Ansoff Matrisi	55
Tablo 6: BCG Matrisi	65
Tablo 7: Firma Kuruluş Tarihleri	72
Tablo 8: Firma Türleri	73
Tablo 9: Firmaların Sektörel Dağılımı	73
Tablo 10: Firma Büyüklüğü	74
Tablo 11: Yöneticilerin Firmadaki Pozisyonları	75
Tablo 12: Görüşme Yapılan Yöneticinin Firmadaki Çalışma Süresi	75
Tablo 13: Strateji Araçlarının Firmalar Tarafından Kullanılma Verileri	76
Tablo 14: Firma Yaşına Göre Araçların Kullanım Dağılımları	81
Tablo 15: Firma Büyüklüğüne Göre Araçların Kullanım Dağılımı	83
Tablo 16: Firma Türüne Göre Araç Kullanım Dağılımı	84
Tablo 17: Sektörlere Göre Araç Kullanım Dağılımı	95
Tablo 18: Firmaların Karar Modellerine Göre Dağılımı	87
Tablo 19: Şirket Türlerine Göre Firmaların Örtüştüğü Karar Model Dağılımları	88
Tablo 20: Firma Yaşına Göre Karar Model Dağılımları	88
Tablo 21: Sektöre Göre Karar Model Dağılımları	89
Tablo 22: Firma Büyüklüğüne Göre Firmaların Karar Model Dağılımları	89

Tablo 23: Araç Kullanım Çeşitliliğinin Karar Modellerine Göre Dağılımı 90

Tablo 24: Karar Modellerine Göre Araçların Kullanım Yoğunluğu..... 91

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Emergent ve Deliberate Stratejilerin Oluşum Süreci	11
Şekil 2: Porter'ın 5 Güç Analizi (Endüstri Analizi).....	44
Şekil 3: Balanced Scorecard Boyutları ve İçerikleri.....	45
Şekil 4: Kıyaslama Uygulama Süreci	46
Şekil 5: Karar Ağacı Taslağı.....	50
Şekil 6: Ürünün Yaşam Seyri Grafiği ve İçeriği	53
Şekil 7: Risk Değerlendirme Şablonu.....	55
Şekil 8: Stratejik Grup Haritası Örneği	58
Şekil 9: Paydaş Analizi	60
Şekil 10: BCG Matrisi ve Ürünün Piyasa Konumu	65

Tezin Başlığı: ‘Karar Modelleri Çerçevesinde Firmaların Stratejik Araç Tercihlerinin İncelenmesi: Dilovası Organize Sanayi Bölgesi Firmaları Üzerine Bir Araştırma’

Tezin Yazarı: Hasan BOZTOPRAK **Danışman:** Yrd. Doç. Dr. Ali TAŞ

Kabul Tarihi: 21 Eylül 2011 **Sayfa Sayısı:** vi (ön kısım) + 105 (tez)
+ 3 (ekler)

Anabilim dalı: İşletme

Bilim dalı: Yönetim ve Organizasyon

Strateji araçları; dönüşen iş yapma biçimleri ve değişen piyasa mekanizmaları ile beraber stratejik yönetim alanında son yıllarda önem kazanan bir konu olmuştur. 1990’lı yıllarda hız kazanan bu çalışmalar, strateji araçlarının kullanımına ilişkin farklı sonuçlar üretmişlerdir. Ama bu araçların, firmalar tarafından kullanılmasında nelerin önemli olabileceğine dair boşluk hala doldurulamamıştır.

Çalışma, firmaların stratejik araç tercihlerinde görülen farklılıkları, karar alma sürecindeki farklılıklar çerçevesinde ele almaktadır. Öncelikli olarak, stratejik araç tercihleri bakımından firmaların benzerlik gösterip göstermediği sorgulanmıştır. Firmalar daha çok hangi araçları tercih etmektedirler sorusuna cevap aranmıştır. Yine firma türü, yaşı, büyüklüğü ve sektörünün; araç tercihlerinde görülen farklılıklarda etkili olup olmadığı sorgulanmıştır.

İkinci olarak firmaların karar alma süreçlerine bağlı olarak benimsedikleri karar modelleri çerçevesinde benzerlik gösterip göstermediği sorgulanmıştır. Türkiye’deki firmalar, karar alma fonksiyonları bakımından belirli karar modelleri çerçevesinde yoğunlaşmakta mıdır sorusuna cevap aranmıştır. Yine firma türü, yaşı, büyüklüğü ve sektörü bakımından firmaların karar modelleri dağılımının değişip değişmediği incelenmiştir.

Nihai olarak ise; Firmaların stratejik araç kullanım çeşitliliği ile benimsedikleri karar modelleri arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Benimsedikleri karar modeline göre; firmaların araç kullanım çeşitliliğinde önemli farklılıklar yaşanıp yaşanmadığına dair önemli sonuçlar elde edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Strateji, Stratejik Yönetim, Strateji Araçları, Strateji Teknikleri, Stratejik Araç Tercihleri, Stratejik Karar Alma, Karar Modelleri,

Title of the Thesis: 'A Study of Strategic Tools Choice of Firms within the Framework of the Decision-Making Models: A Survey on the Firms in the Dilovasi Organized Industrial Zone'

Author: Hasan BOZTOPRAK **Supervisor:** Assist. Prof. Dr. Ali TAŞ

Date: 21 Sept 2011

Nu. of pages: vi (pre text) + 105 (main body)
+ 3 (appendices)

Department: Business

Subfield: Management and Organization

The strategy tools became an important issue in the strategic management with the changed market structures and transformed business making styles in the recent years. The studies which has gained speed in the 1990s generated different results about the usage of the strategy tools. But the gap in the literature about important factors that affect the usage of the strategic tools by the firm has not filled yet.

The study search the differences about the strategic tools choices of firms within the framework the differences on the decision-making process. Primarily the do the firms exhibit the similarity in terms of the strategic tools choices of firms was questioned. The study is in search of answer about the question of which tools are elected more than others by the firms. Again, the affects of the firm type, age, size and sector on strategic tools choice was questioned.

Secondly; the similarity of firms in terms of adopted decision-making model of firms according to decision-making process in the firms was questioned. In this stage the study was in search of answer about the questions that the firms in Turkey concentrate on the certain decision-making models in terms of decision-making functions of firms. Again the affects of firm type, age, size and sector on the dispersion of firms according to decision-making model was questioned.

Finally, the existence of a relationship between the tools usage diversity of firms and adopted decision-making models were searched. Important data about the existence of differences of tools usage diversity of firms according to adopted decision-making models of firms has been attained.

Key words: Strategy, Strategic Management, Strategy Tools, Techniques of Strategy, Strategic Tools Choice, Strategic Decision Making, Decision Models,

GİRİŞ

Stratejik yönetim, 20. yüzyılın ikinci yarısı ile önem kazanan bir alan olarak gerek teorik gerekse pratik alanda oldukça ilgi görmüştür. Alana yönelik farklı alanlardan gerçekleştirilen perspektif ve katkılar, alanın karmaşık bir hale bürünmesine yol açsa da alanın ufkunu açmış, çerçevesini genişletmiş ve farklı düşüncelerin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Strateji araçları da bu geniş çerçevenin sonucu olarak stratejik yönetim içerisinde kendilerine güçlü bir yer edinmişlerdir.

Strateji araçlarının tarihinin, stratejik yönetim anlayışının ortaya çıkış zamanına kadar uzandığını söyleyebiliriz. Stratejinin ve stratejik yönetimin ne olduğu ya da ne olması gerektiği konusundaki yaklaşımlar beraberinde bir takım kalıp düşünce sistemlerini de getirmiştir. Strateji araçları da söz konusu bu kalıplaşmış strateji ve stratejik yönetim yaklaşımları içerisinde kendine yer bulmuştur. Örneğin stratejinin, bir konumlanma eylemi olduğu düşüncesi 5 güç (endüstri) analizini ortaya çıkarmış, yine planlama yaklaşımı da SWOT analizini iş dünyasına sunmuştur.

Bilgi bazlı global rekabet, kasıtlı strateji çabaları ve etkili karar alma yönünde gereksinimler doğurmuştur (Stenfors ve diğ., 2007; 930). Bu rekabet dinamiğine cevap verebilmek için, yöneticiler stratejik yönetim alanında gelişen anlayış, perspektif, düşünce ve yaklaşımlardan faydalanarak, ideal stratejiler ve yerinde kararlar geliştirme imkanı bulmuşlardır. Firma içi ve dışı kaynak ve faktörler ile ilgili olarak farkındalık ve bilinçlilik geliştirme konusunda, stratejik yönetim anlayışının başarı sağladığı görülmektedir.

Karar verme olgusunu sosyal, ekonomik, psikolojik, siyasal, ideolojik, sezgisel ya da inançsal bir takım etkenlere bağlı olarak birden fazla seçenek içerisinde bir ya da bir kaç üzerinde odaklanarak diğer bazılarını gündeminden çıkarma olarak tanımlayabiliriz. Burada da açıkça görülüyor ki karar vermek oldukça kapsamlı ve diğer disiplinler ile sürekli bir iletişim içerisinde olan bir eylem sürecidir.

Farklı alanlarla olan yoğun ilişki karar verme sürecini, ilk bakışta pek anlaşılmayan, karmaşık bir niteliğe büründürmektedir. Karar verme olgusunun bu karmaşık yapısı, strateji sürecinde kullanılan birçok aracın ekonomi, muhasebe ve insan kaynaklarını içeren çeşitli disiplinlerden kaynaklandığı anlamına gelir (Gunn ve Williams, 2007).

Strateji araçlarının karar verme süreci içerisindeki konumunun ne olduğuna yönelik cevap arayışı hem araçların geleceği hem de karar verme olgusunun niteliği ile ilgili olarak yeniden düşünmeyi sağlayacaktır. Strateji araçları ve stratejik karar olgularının ilişkisi bu iki alanı ele alan bir çalışmayı umut verici kılmaktadır.

Strateji araçları konusundaki çalışmalar 1990'dan sonra başlamakta ve 2000'li yıllarda da yoğun olarak devam etmektedir. Akademik bağlamda yeni bir konu olması dolayısı ile ilgili soru işaretleri fazla olmaktadır. Literatürde var olan çalışmalar belirli ülkelere özgü strateji araç kullanımı ve araçlara ilişkin bazı faktörleri ele almaktadır.

Strateji araçlarının ne olduğu konusundaki en temel çalışmalardan ikisi Darrell Rigby tarafından belirli aralıklarla yapılan çalışmalar ve Hussey tarafından hazırlanan açıklayıcı sözlüktür. Rigby'nin 2001, 2003 ve 2007 yıllarında yapmış olduğu çalışmalarda küresel ölçekte, yöneticilerin strateji araçlarını anlamalarının sağlanması, kullanım sıklığı ve memnuniyet düzeylerinin görülmesi ve yöneticilerin stratejiye ilişkin sorun ve önceliklerinin saptanması amaçlanmıştır (Rigby, 2001; Rigby 2003; Rigby ve Bilodeu, 2007). Hussey tarafından yapılan çalışma ile de yine 63 strateji aracı ile ilgili açıklayıcı bir sözlük ortaya konulmuştur (Hussey, 19??).

Frost tarafından, Batı Avusturalya, Singapur, Malezya ve Hong Kong'taki küçük ve orta boy işletmelerde, stratejik planlama araçlarının kullanımının nasıl olduğuna yönelik yapılan araştırma sonucunda, önemli ölçüde bir stratejik araç kullanımı olduğunu görülmüştür. Yine de herhangi bir görev için kullanılan araç sayılları genel olarak hayal kırıklığına sebep olmaktadır. Önemli olarak, kullanılan araç yelpazesi çok dardır ve bütçe ile ilgili görevler, SWOT ve PEST üzerinde toplanmaktadır (Frost, 2003).

Clark, strateji araçlarının strateji sürecine nasıl katkı sunduğuna cevap bulmak amacıyla literatüre bağlı olarak Britanya ve Yeni Zelanda'daki uygulama alanları üzerine yapmış olduğu çalışma sonucunda, kullanım alanlarına bağlı olarak genel ve özel bağlamında araçların sınıflandırılabilmesine ulaşmıştır (Clark, 1992).

Knott ise yöneticilerin strateji araçlarını nasıl kullandıklarını sorgulamaya yönelik yapmış olduğu çalışma sonucunda, araçların yöneticiler tarafından benimsenmesinin oldukça önemli olduğu sonucunu elde etmiştir. Yine araç kullanım sonuçlarının sistemleştirilebileceği sonucuna da ulaşmıştır (Knott, 2006).

Yine Knott tarafından, stratejik düşünme, karar alma ve uygulama aşamalarında strateji araçlarının nasıl kullanıldığına dair cevap arayan diğer bir çalışma sonucunda da yöneticilerin araç seçimi ile ilgili önemli bulgulara ulaşılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre yöneticiler, faaliyetlerini firma hedefleri ve iş süreçlerine yönelik olarak gerçekleştirmekte ve bu hedef ve süreçlere uygun olacak şekilde araçları ele almakta ve portföy oluşturmaktadırlar. Yine araçlar, genellikle iletişim ve faaliyetleri kolaylaştırmaya yönelik kullanılmaktadırlar. Az araç kullanılmasının ya da hiç araç kullanılmamasının sebebi ise araçlar ile ilgili bilgi eksikliği değil, faaliyetlerin ve firmanın neyi gerektirdiği ile ilgili algılardır (Knott, 2008).

Vaitkevičius da, strateji araçlarının nasıl sınıflandırılabilirliğine yönelik yapmış olduğu iki ayrı çalışmada önemli sonuçlara ulaşmıştır. 2007 yılında Litvanyalı yöneticilerin araç kullanım deneyimleri üzerinden yapmış olduğu çalışma sonucunda, araçların yönetim ve analiz araçları olarak iki ayrı sınıf içerisinde ele alınabileceği sonucuna ulaşmıştır. Yine kullanım sıklığına bağlı olarak da sık ve seyrek kullanılan araçlar olarak da bir sınıflandırma gerçekleştirmiştir. Bu iki perspektif sonunda da, yönetim araçlarının, analiz araçlarından daha sık kullanıldığı sonucunu elde etmiştir (Vaitkevicius, 2007).

Vaitkevičius'un diğer bir çalışması sonucunda ise strateji araçlarının daha başka açılardan da sınıflandırılabilirliği sonucu elde edilmiştir. Birincisi, strateji araçlarının, strateji sürecindeki rolüne göre karar alma araçları ve veri toplama araçları olarak ikiye ayrılmaktadır. Araçlar ve çevre ilişkisine göre iç, faaliyet ve uzak çevre araçları ile çevreden bağımsız araçlar olmak üzere dört farklı sınıflandırma yapılmıştır. Olgusal ve mantıksal gerekçe açısından da rasyonel ve sofistik olmak üzere iki farklı sınıflandırma yapılmıştır. İkinci açı ise analiz edilen unsurların doğasına ve analitik bilginin gerekliliğine, elde edilen bilginin doğasına, kullanım maliyeti ve kaynak gerekliliğine ve kullanım için bilgi ve karmaşık teknolojiler gerekliliğine göre de kategoriler oluşturulmuştur. Üçüncü açıdan da araçlar vasıtasıyla analiz edilen unsurların doğasına, üretilen bilginin, aracın çalışabilirliğinin ve pratikteki kullanımının mükemmelliğine ve insan faktörlerinin kullanım sürecine katılımına göre sınıflandırmalar gerçekleştirilmiştir (Vaitkevicius, ve diğ., 2006).

Strateji araçları alanındaki önemli çalışmalardan birisi de Stenfors'un yapmış olduğu çalışmalardır. Strateji araçlarının nasıl kullanıldığı, örgütü nasıl etkilediği, yeterliliği ve strateji sürecine daha fazla nasıl katkı sunabileceği yönündeki bu çalışmalar oldukça önemli veriler üretmiştir.

Bu sonuçlardan en önemlisi, strateji geliştirme faaliyetlerinin yeni strateji araç çeşitliliğine ihtiyaç duyduğudur; fakat stratejik araç geliştiricileri ve bilgi teknolojileri tasarımcıları, gerekli olan bu desteği sunmaktan oldukça uzak kalmaktadırlar (Stenfors ve diğ., 2004).

Yine Stenfors'un 2007 yılında yaptığı doktora çalışması sonucunda da firmaların kullandıkları araçların yaratıcılıktan çok verimlilik odaklı araçlar olduğu sonucu elde edilmiştir. Strateji araçlarının kafa karıştıran, zaman tüketen ve riskli yapısı yöneticiler tarafından daha etkili kullanılmasını engellemektedir (Stenfors, 2007).

Cullen tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise karşılaşılan sorunlara cevap bulmak amacıyla yönetim araç ve tekniklerinin nasıl benimsendiği ve nihayetinde nasıl kullandığı sorgulanmış ve yöneticilerin örgütlerinin ihtiyacına uygun olan yönetim aracının hangileri olduğu ve o araçları nasıl kullanacakları noktasında bilgiye ihtiyaçları olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Cullen ve diğ., 2004).

Gunn ve Williams tarafından 2007 yılında yapılan çalışma ise strateji araçlarının kullanımına ilişkin yapılan gruplandırma ile işletmelerin ve işletme okullarının strateji araçlarının nasıl kullanıldığı, öğrenildiği ve yaygınlaştığı konularında yeniden muhakeme yapmalarının gerekliliğini göstermeyi amaçlamış ve araçların başarılı bir şekilde kullanılması için çevresel ve örgütsel süreçlerin kesin ve derinlemesine anlaşılmasının gerektiği sonucuna ulaşmıştır (Gunn ve Williams, 2007).

Hutchinson da, strateji araçlarının kullanım koşullarını ve literatür tanımlarını ele alarak strateji sürecinde ne ölçüde kullanıldıklarına ilişkin yapmış olduğu çalışmada, araçların bazen problem çözme odaklı kullanılsa da genellikle iletişim, değerlendirme, ikna, gerekçe, geliştirme, büyüme ve anlamlandırma gibi strateji geliştirme süreçlerinde kullanıldığını ortaya koymuştur. Araç kullanımını belirleyen en önemli faktör ise yöneticilerin algılarıdır (Hutchinson, 2008;).

Yine diğer bir çalışmada da, Miles ve arkadaşları tarafından tarım işletmelerinin stratejik planlama araçlarını benimsenmesi ve firma byklği arasındaki ilişkiyi ortaya koyma amacıyla yapılan çalışma sonuçlarına göre ise büyük kooperatifler ve kk tarım işletmelerinin stratejik planlama araçlarının benimsenmesi noktasında benzerlikler saptanmıştır. Bu araçların benimsenmesi tarım işletmeleri açısından rekabet avantajı olarak görülmektedir (Miles ve diğ., 1997).

Stonehouse ve Pemberton tarafından yapılan bir çalışmada ise teorik konseptler ve pratik gerçekler ışığında strateji araçlarının planlama sürecindeki rolünün ne olduğu sorgulanmış ve stratejik yönetim ve stratejik düşünmeden ziyade, planlama eğilimini gösteren finansal analiz, kısa dönem planlama anlayışı ve kazanç hedefleri üzerine vurgu saptanmıştır. Yine araçların uygun olup olmadığından ziyade araçlardan haberdar olmama, ilgili araçların yöneticiler tarafından daha az kullanımına ilişkin temel bir sebep olabileceği görülmüştür (Stonehouse ve Pemberton, 2002).

Aldehayyat ve Anchor tarafından stratejik planlama araç ve tekniklerine yönelik farkındalık ve kullanımı arasındaki ilişkiyi sorgulayan bir çalışmada ise araçların yöneticiler tarafından farkındalıkları ve kullanımları arasında farklar saptanmıştır. Yöneticiler farkında oldukları bazı araçları, nasıl kullanacaklarına dair bilgileri olmadığından dolayı kullanmamaktadır (Aldehayyat ve Anchor, 2009).

Kaplan ve Jarzabkowski tarafından nesnellik ve rasyonellik arayışı olarak nitelenen strateji araçlarının kullanımının gerçekte nasıl bir politik, sembolik ve sosyal etkileşim süreci olduğunu araştırmak üzere yapılan çalışmada ise strateji araçlarının strateji sürecinde daha çok başlangıç noktası ve süreç kolaylaştırıcı gibi olduğu, sorunlarla ilgili cevap olmadığı saptanmıştır. Araçlar stratejik problemlere cevap olmaktan çok farklı bakış açılarını ve çıkarları ortak bir noktaya taşıyarak birlikte stratejik tercih yapılmasını sağlayan bir araç, bir tartışma ve diyalog alanı olarak nitelenebileceği bulunmuştur (Kaplan ve Jarzabkowski, 2008).

Yine aynı yazarlarca yöneticilerin teorik olarak öğrendikleri strateji araçlarını gerçekte kullanıp kullanmadıkları ve nasıl kullandıkları ile ilgili olarak strateji oluşturma ve organize etme süreçlerindeki farklı aktörlerin strateji araçlarını nasıl kullandığını uygulama odaklı olarak inceledikleri araştırma sonucunda da ise, strateji araçlarının işlere dair bilinenler ile bilinmeyenlerin yöneticiler tarafından organize edildiği bir

yöntem olarak ele alındığı zaman daha iyi anlaşılabilceği saptanmıştır (Kaplan ve Jarzabkowski, 2006).

Hughes tarafından değişim yönetimi ile ilgili olarak akademisyenlerin teori, model ve kavramlar üzerine vurgusu ile uygulayıcıların araç ve teknikler üzerine vurgusu arasındaki algısal boşluğu doldurmaya yönelik yaptıkları çalışma neticesinde, değişim yönetimi ile ilgili akademik modeller ile uygulamadaki araç ve tekniklerin kullanımının benzer durumu ifade etmediği görülmüştür. Bundan ziyade farklı gruplar tarafından kullanılan farklı dilleri yansıtmaktadır. Yine değişik koşullara bağlı olarak değişik araçlar kullanıldığı anlaşılmıştır (Hughes, 2007).

Araçların kullanımı, çeşitliği ve sıklığı ile ilgili çalışmalar olmasına rağmen, bu çalışmalarda, konunun yalnızca portresi çizilmektedir. Kullanım, çeşitlilik ve sıklık konusunda nedenler araştırılmamıştır. Neden bazı araçlar daha yaygındır? Neden bazıları daha sık kullanılmaktadır? Neden bazı firmalardaki kullanılan araçların çeşitliliği daha fazladır? Bu sorulara yönelik pek fazla cevap üretilmemiştir.

Yine strateji araçları konusu yalnızca kendi içerisinde ele alınmaktadır. Başka unsurlarla olan ilişkisi üzerine pek fazla araştırma yer almamaktadır. Karar sürecinin bir parçası olması sebebiyle, karar sürecinin diğer unsurları ile olan ilişkisi araçların mevcut fonksiyonunun ve gelecekte konumunun ne olabileceği konusunda aydınlatıcı olacaktır.

Çalışmanın Amacı

Çalışmanın amacı, strateji araç ve tekniklerinin kullanım ve çeşitliliği konularında karar modelleri/paradigmaları yardımıyla açıklamalar ortaya koymaktır.

Bu yönüyle çalışmanın, strateji araç ve teknikleri ile ilgili literatüre farklı bir perspektif sunarak bu alandaki çalışmalara farklı bir yön vereceği düşünülmektedir. İlgili literatürde, strateji araç ve teknikleri ile ilgili çalışmalar bu araçların kullanımı, çeşitliliği ve sıklığı ile ilgili olarak kendi içerisinde cevap aranmıştır. Araç ve tekniklerin kullanımı ile ilgili genelde ne olup bittiği sorgulandığı için bu araçların kullanımının sonuçları ile ilgili sorular cevapsız kalmaktadır.

Öncelikli olarak, stratejik araç tercihlerinde firmaların benzer eğilimler gösterip göstermediği araştırılacaktır. Firmaların çoğunluğu tarafından kullanılan araçların neler olduğu ile sonuçlara ulaşılmaya çalışılacaktır. Firmaların kullandığı araç çeşitliliğinin

ne olduğu konusunda da cevap aranacaktır. Yine hangi araçların firmalar tarafından daha fazla kullanıldığı da sorgulanacaktır. Firmaya 6zgü yaşı, b6y6kl6k, sekt6r ve Şirket t6r6 çerçevesinde firmaların araç kullanım farklılıkları araştırılacaktır. Bu perspektiften elde edilen veriler, araçların 6zellikleri çerçevesinde değerlendirilecektir.

İkinci olarak da, firmaların karar alma s6relerinin disiplinler arası karar modelleri çerçevesinde sınıflandırılmasıdır. Firmalardaki karar alma uygulamaları sorgulanarak, rasyonel, sınırlı rasyonel, politik ve s6re karar modellerinden hangisi ile 6rt6řt6đ6 inceleneyecektir. B6ylece, firmaların karar alma s6releri bakımından benzerlik g6sterip g6stermediği sorgulanacaktır. Yine firmaların 6rt6řt6đ6 karar modelleri; firma yaşı, b6y6kl6đ6, sekt6r6 ve t6r6 çerçevesinde inceleneyecektir.

Çalışmanın nihai amacı ise stratejik araç kullanımı ve çeşitliliği ile firmanın benimsediği karar modeli arasında ilişki olup olmadığı sorgulanacaktır. Belirli bir karar modeline bağlı olarak 6ne çıkan belirli araçların olup olmadığı ve kullanılan araç çeşitliliğinin değişip değişmediği araştırılacaktır. B6ylece araç kullanımının firmadaki karar alma s6recinin niteliği 6zerindeki etkisinin olup olmadığına cevap bulunmuş olacaktır.

Bu çerçevede bu çalışma d6rt b6l6mden oluşmaktadır. Birinci b6l6m, strateji ve stratejik y6netim olgularına ilişkin tanım ve açıklamalardan oluşmaktadır. Strateji araçlarının ve stratejik karar olgusunun ne anlam ifade ettiklerini anlamak için strateji ve stratejik y6netime ilişkin farklı anlayış ve perspektiflerin anlaşılması oldukça 6nemlidir. B6ylece stratejik araçların neden ortaya çıktığına ve stratejik kararın nasıl gerçekleştiğine dair bir algı oluşmuş olacaktır.

İkinci b6l6mde ise, stratejik karar olgusu ele alınacaktır. Stratejik kararın, diğer kararlardan nasıl farklılaştığına dair bir ereve çizilecektir. Yine stratejik okullar içerisinde farklı stratejik karar perspektiflerinin neler olduğu g6r6lecektir. B6ylece stratejik karar olgusunun çeşitli açılardan değerlendirmesi yapılarak olgunun genel bir değerlendirmesi yapılacaktır. Nihayetinde, çalışmanın 6nemli bir b6l6m6n6 oluşturan karar modelleri açıklanacaktır. Karar alma s6recinin koşullarına, kaynaklarına ve içeriğine dair farklı bakış açıları sunarak stratejik kararların nasıl farklılaştığını açıklayan karar modellerinin erevesi ortaya koyulacaktır.

Üçüncü bölümde, genel olarak firma stratejileri ve strateji geliştirme süreci araçları ele alınacaktır. Bir sonuç olan strateji tipleri ile bir süreç olan strateji araçları bir arada ele alınarak, strateji araçlarının iş hayatında nasıl bir işlev gördüğünün daha net anlaşılması sağlanacaktır. Bu çerçevede, önce strateji tipleri incelenecek ve sonra da, bu strateji tiplerinin ortaya çıkmasında önemli bir rolü olabilecek strateji araçları incelenecektir. Literatürde yer alan birçok araca ilişkin tanım ve açıklamalar yer alacaktır. Böylece çalışmanın diğer bölümünü oluşturan strateji araçlarına dair genel bir perspektif oluşturulmuş olacaktır.

Son bölümde ise Dilovası Organize Sanayi Bölgesi firmaları üzerine gerçekleştirilen araştırma yer almaktadır. Firmaların stratejik araç tercihleri ve benimsedikleri karar alma anlayışlarına ilişkin veriler değerlendirilerek, firmaların stratejik araç tercihlerinin stratejik karar alma sürecindeki farklı uygulamaları ile ilişkisi araştırılacaktır.

BÖLÜM 1: STRATEJİ KAVRAMI ve STRATEJİK YÖNETİM

1.1. Giriş

Bu bölümde strateji kavramı ile ilgili farklı görüşlere ve yaklaşımlara değinilecektir. Strateji kavramını tüm yönleriyle ortaya koymak, uygulayıcıların strateji ve karara ilişkin algısal perspektifini anlama konusunda yardımcı olacaktır. Nitekim stratejiye ilişkin bu farklı perspektifler, bir anlamda alanın tarihsel gelişimine paralel bir nitelik taşımaktadır. Günümüz strateji uygulamalarını anlama konusunda önemli olabileceği düşünülmektedir.

1.2. Strateji Kavramı ile İlgili Tanımlar

Strateji, etimolojik açıdan iki kaynaktan gelmektedir. Bir anlamıyla Latince yol anlamına gelmekte diğer anlamıyla ise Eski Yunan'da generalin bilgi ve becerisini ifade etmek için kullanılmıştır (Eren, 2003;4). TDK'nin Büyük Türkçe Sözlüğünde ise 'Önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol' ve 'Bir ulusun veya uluslar topluluğunun barış ve savaşta benimsenen politikalara en fazla desteği vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı, sevkulceyş, izlem' olarak sunulmaktadır' (TDK, 2011).

Kavramsal olarak ise Mintzberg tarafından ifade edilen, stratejinin evrensel olarak kabul edilen tek bir tanımının olmadığı görüşü strateji alanında üzerinde çoğunlukla anlaşılan bir noktadır (Price ve Newson , 2003; Mintzberg, Quinn ve Ghoshal 1998). Net bir tanımın yapılmaması alan ile ilgili çalışmaların kavramsal boyutunu bulanıklaştırır da genç bir disiplin olarak gelecek vaat etmektedir.

Johnson ve Scholes tarafından yapılan tanım çok daha kapsamlı ve daha pratik gözükmektedir. Bu tanıma göre strateji, piyasanın gereklerini ve paydaşların beklentilerini karşılamak üzere değişen bir çevre içerisinde, kaynakların konfigürasyonu yoluyla uzun dönemde organizasyona avantaj sağlayacak organizasyon yönü ve alanını ifade etmektedir (Price ve Newson, 2003; Johnson ve Scholes 2002).

Chandler ise stratejiyi, işletmede uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaç ve hedeflere ulaşabilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis ederek uygun faaliyet programlarını hazırlama (Güçlü, 2003; Chandler, 1962) olarak tanımlamaktadır.

Genel anlamda stratejiden ziyade rekabet stratejisi üzerine odaklansa da (Porter, 1980), Porter, stratejinin, rakiplerin kullandıklarından farklı faaliyet alanları aracılığıyla kendine değer katarak müşterilerin gözünde farklılaşma ve rekabetçi bir pozisyonla elde etme ile ilgili olduğunu öne sürmektedir (Nickols, 2010).

Strateji kavramı ile ilgili Mintzberg'in yaklaşımı, alanın gelişimi açısından oldukça önemlidir (Mintzberg, 1987a; Mintzberg, 1985; Mintzberg, 1978; Mintzberg, 1987b; Mintzberg ve diğ. 1998). Stratejiyi birçok şekilde tanımlamak mümkündür ve stratejinin farklı boyutlarını ifade eden bu tanımlar strateji okullarına katkı sağlamıştır (Jena, 2008; 31). Mintzberg'in Beş P'ler olarak ifade ettiği farklı strateji tanımlarına değinmek, strateji ve stratejik yönetim olgularını kavramaya yardımcı olacaktır. Her bir tanım, strateji anlayışımıza önemli katkılar sağlayacak ve genel anlamda organizasyonla ilgili temel sorgulamalara yönelmemiz için bizi teşvik edecektir (Mintzberg, 1987a;20).

Plan Olarak Strateji: Plan olarak strateji, geleceğe dair bir yön ya da hareket alanı, buradan geleceğe taşıyan bir yörünge olarak tanımlanabilir. Bu tarz strateji, eylem öncesinde bilinçli ve kasıtlı olarak gerçekleştirilir. Geleceğin rasyonel olarak tahmin edilebilir olduğu varsayımından hareket ile oluşan strateji anlayışıdır (Mintzberg, 1987a; 12).

Ploy (Manevra-Hile) Olarak Strateji: Plan olarak algılanan bir strateji gerçekte bir manevra da olabilir. Buradaki gerçek strateji, yapılan davranışın kendisidir, davranışla amaçlanan durum değildir. Rakiplerini, yeni üretim alanı açma düşüncelerinden caydırmak için, firmanın kapasite artırımı tehdidi bu tarz bir stratejidir. Firmanın stratejik amacı kapasite artırımı değil, rakiplerin sektöre girişini caydırmaktır. Buradaki davranış genel değil özel bir koşul için gerçekleşir. Porter'in (1980) 'Rekabet Stratejisi' ile Schelling'in 'Strategy of Conflict' adlı eserinde, rekabet ya da pazarlık ortamında rakiplere üstünlük sağlayıcı manevralar, bu tarz bir strateji anlayışı olarak sunulmaktadır (Mintzberg, 1987a; 12).

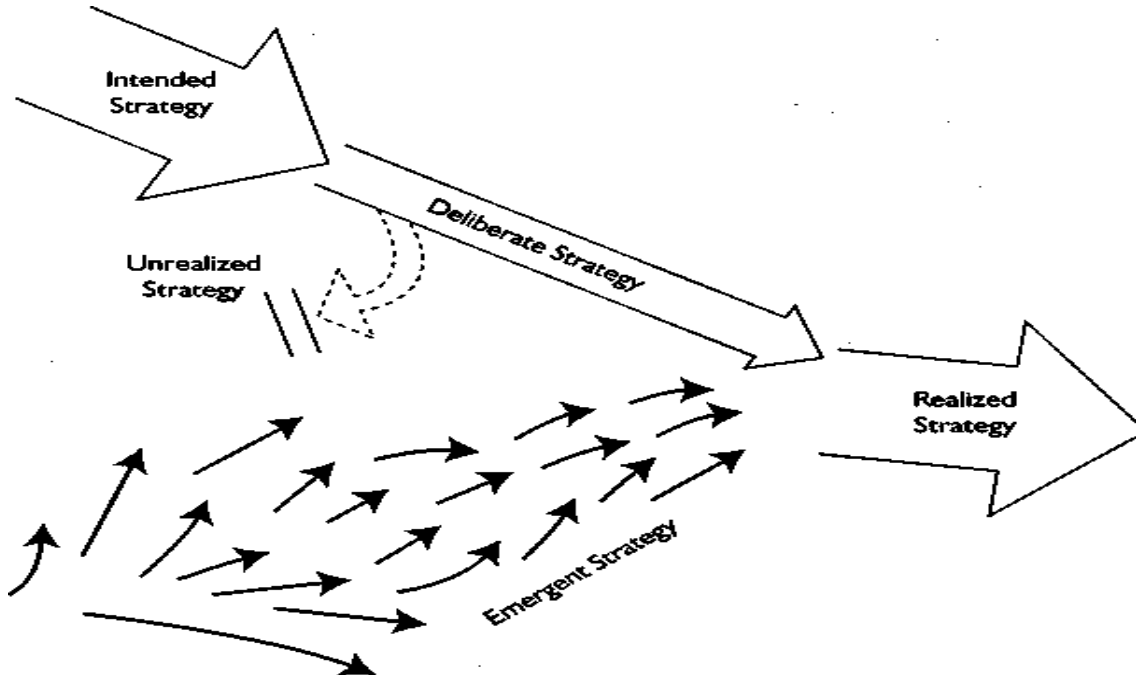
Pattern (Model) Olarak Strateji: Stratejiyi plan olarak tanımlamak, bazı davranışların sonuçlarını değerlendirme imkânı sunmadığı için yetersiz kalabilir. Bu çerçevede gerekli olan yeni bir tanımlama pattern (model) olarak strateji olacaktır. Söz konusu alışkanlık kavramı aksiyonların seyrinden sonra oluşan yeni algı ve bakış açısını ifade etmektedir. Planlama ve diğer kural koyucu (prescriptive) yaklaşımının strateji oluşumu

için sunduğu ‘düşünce-strateji-performans’ paradigmasından ayrılarak ‘aksiyon-strateji-performans’ paradigmasını benimseyen bir anlayışı temsil etmektedir. Yani stratejinin kaynağı olarak geleceğe ait firma kararları değil, geçmiş dönemde gerçekleştirilen firma davranışlarıdır (Mintzberg, ve Waters; 1985, Mintzberg; 1987b).

Yine Deliberate (Kasıtlı) stratejilerde kontrol düşüncesi hakim iken, Emergent (Doğaçlama) stratejilerde öğrenme düşüncesi daha ön plandadır.

İntended (Amaçlanan), Realized (Gerçekleşen), Deliberate (Kasıtlı-Amaçlı) ve Emergent (Doğaçlama-Ortaya Çıkan) kavramları model olarak stratejinin temel mantığını oluşturmaktadır. Kasıtlı stratejileri doğaçlama stratejilerden ayırmak için, gerçekleşen eylemden önce bu eylem için bir amaç ve niyet olup olmadığına bakmak gerekir. Şayet eylem bir amacın sonucunda oluşuyorsa, bu eylem kasıtlı bir strateji olarak değerlendirilir (İntended-Delebrate-Realized Strateji). Fakat her niyetlenen davranış, her zaman için gerçekleşmez (İntended-Unrealized Strateji). Yine bazı eylemler önceden amaçlanmasa ve herhangi bir formülasyon, plan v.s. bilinçli etkenler olmasa da strateji olarak ortaya çıkabilir (Emergent-Realized Strateji). Bu durum da davranışlardaki tutarlılığı açıklamaktadır (Mintzberg, 1987a; Mintzberg, 1987b).

Şekil 1: Emergent ve Deliberate Stratejilerin Oluşum Süreci



Kaynak: Mintzberg H, Ahlstrand B, Lampel J. 1998, Strategy Safari

Pozisyon Olarak Strateji: Firmanın, çevre olarak tanımlanan alanda konumlanmasını konu alan strateji tanımıdır. Bu anlamda strateji, organizasyon ve çevre yani içsel ve dışsal koşullar arasında bir arabulucu kuvvet ya da eşleme olarak karşımıza çıkar (Mintzberg, 1987a). Rakiplerin faaliyetlerinden başka faaliyetler gerçekleştirerek ya da aynı faaliyetleri değişik biçimde gerçekleştirerek (Porter, 1996) rekabet avantajı elde etme odaklı bir strateji perspektiftir.

Ekonomi odaklı S-C-P (Yapı-Davranış-Performans) paradigmasından yola çıkarak geliştirilen Endüstriyel Organizasyon modeli ile strateji fenomeninin açıklandığı strateji olgusudur (Farjoun, 2002; 564).

Stratejinin bu tanımı önceki tanımlarla uyumlu olabilir; bir pozisyon önceden seçilmiş ve bir plan yoluyla elde edilmek arzulanabilir hatta bir davranış modeli (pattern) ile de ulaşılabilir (Mintzberg, 1987a;15).

Perspektif Olarak Strateji: Diğer dört strateji tanımında, stratejiyi açıklamak için organizasyonu dışarıda konumlandırma arayışı hâkimken, perspektif anlamdaki strateji firma içine, daha derinde toplu olarak stratejistlerin kafa yapılarına, ya da büyük girişimcilik vizyonuna odaklanarak (Mintzberg ve diğ. 1998; 14) stratejiyi tanımlamaya çalışır. Bu yönüyle strateji kapsamı, seçilen bir pozisyonun ibaret olmayıp stratejistlerin dünya algısının kökleşmiş tarzlarını da kapsamaktadır (Mintzberg, 1987; 16). Bu da bir anlamda, zamanla şekillenen bir organizasyon karakterini ifade etmektedir. Dışsal faktörlere karşı geliştirilen içsel dinamikler zamanla firmanın bakış açısını şekillendirecektir. Bu bakış açısı da, organizasyon üyeleri tarafından ortak olarak paylaşılan algısal ve sadece ilgililerin zihninde var olan soyutlamalardan ibaret bir strateji modeli ortaya çıkaracaktır.

Bu anlamdaki stratejinin ana noktası, organizasyon üyeleri tarafından paylaşılmış olması, bütün olarak firmanın yapısını ve tercihini yansıtmasıdır. Bu da bir anlamda bizi kolektif akıl alanına taşıyarak, organizasyon üyelerinin ortak düşünce ve davranışlarına odaklanarak strateji olgusunu anlamamız gerektiği sonucunu doğurmaktadır.

Bu tanımlardan hareketle, strateji; bireyin, ailenin, devletin, organizasyonların kısaca yönetsel bir iradeye sahip olan her organizmanın sahip olabileceği bir araçtır. Bu araç, yerleşik her şeyi değiştirebilecek güce sahip kural ve inançlar bütünüdür. Strateji

kavramının bu yapısı, strateji araçlarının/tekniklerinin önemini bir defa daha ortaya koymaktadır. Farklı strateji tanımlamaları, farklı nitelikteki araçların ortaya çıkmasında önemli bir etken olabilir.

1.3. Stratejik Yönetim

Eren, stratejik yönetimi, 'stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme ve değerlendirmeleri, uygulamadan önce amaçlara uygunluğu açısından bir kez daha gözden geçirme ve uygulama aşamasında da örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel önlemleri almayı kapsayan ve işletme üst yönetimini ilgilendiren süreçler toplamı' (Eren, 2003;13) olarak tanımlamaktadır.

Eden ve Ackermann 'Making Strategy: The Journey of Strategic Management' adlı strateji geliştirme süreçlerini sorgulayan kitaplarında stratejik yönetimi, organizasyonu oluşturan kişilerin, yapmayı arzuladıkları faaliyetlere yönelik taşıdıkları vizyona duydukları sürekli bir dikkat yoluyla organizasyonun yeniden üretilmesi yolu olarak ifade etmektedir (Eden ve Ackerman, 1998;3).

Stratejik yönetim ile ilgili gebel bir tanımlama yapmak gerekirse işletmenin, kontrolü dışındaki faktörlerin statik ya da dinamik durum ve eylemlerine karşı, sahip olduğu kaynakları kullanarak mutlak avantajı sağlayıcı reaksiyonlar sergileyebilme iradesi olarak niteleyebiliriz. Stratejik yönetimi farklı kılan, işletmenin bu iradeyi taşıyabilmesidir. Bu bir anlamda, işletmenin yapısal ve işlevsel boyutunda denge sağlamaya yönelik bir çaba olan 'yönetim' faaliyetinin detaylı, bilinçli, farkındalık taşıyarak ve süreklilik arz ederek gerçekleşmesi durumudur.

Aşağıdaki stratejik yönetim organizasyonu şemalarının içini dolduracak olan eylemler stratejik kararlar sonucunda ortaya çıkacaktır. İşletmenin, neyi, ne kadar, ne zaman, nerede, nasıl üreteceği, nereye ne kadar arz edeceği ile ilgili kararlar stratejik tercihler olacaktır. Piyasa bir satranç masasıdır ve atılacak her adım, bir bütünlük içerisinde değerlendirilmelidir.

Tablo 1: Stratejik Yönetim Organizasyonunun Faktör Boyutu (Makro Boyut)

YAPISAL BOYUT	YÖNETİM FAKTÖRÜ	MEKANİK FAKTÖRLER	EKONOMİK FAKTÖRLER	BEŞERİ FAKTÖRLER	DOĞAL FAKTÖR	TAMAMLAYICI FAKTÖRLER
	POLİTİK YAPI	TEKNOLOJİK YAPI	REKABET YAPISI	TOPLUMSAL YAPI	COĞRAFI YAPI	TAMAMLAYICI ÜRÜNLER
	HUKUKİ YAPI	TEKNİK YAPI	MALİ YAPI	BİREYSEL YAPI	EKOLOJİK YAPI	TAMAMLAYICI HİZMETLER
ALAN BOYUTU	LOKAL		ÜLKE		KÜRESEL	
SONUÇ BOYUTU	AVANTAJ			DEZAVANTAJ		
ZAMAN BOYUTU	MEVCUT			POTANSİYEL		
İLİŞKİ BOYUTU	ÇATIŞMA			UZLAŞMA		
İŞLEVSEL BOYUT	İŞLETMELER			TOPLUMLAR		
	ÜRETİM SÜRECİ	ARZ SÜRECİ	TÜKETİM SÜRECİ	TALEP SÜRECİ		

Tablo 2: Stratejik Yönetim Organizasyonunun Kaynak Boyutu (Mikro Boyut)

YAPISAL BOYUT	YÖNETSEL KAYNAKLAR	MEKANİK KAYNAKLAR	EKONOMİK KAYNAK	BEŞERİ KAYNAKLAR	DOĞAL KAYNAK	TAMAMLAYICI KAYNAKLAR
	İNFORMAL YAPI	TEKNOLOJİK YAPI	REKABET YAPISI	TOPLUMSAL YAPI	COĞRAFI YAPI	TAMAMLAYICI ÜRÜNLER
	FORMAL YAPI	TEKNİK YAPI	MALİ YAPI	BİREYSEL YAPI	EKOLOJİK YAPI	TAMAMLAYICI HİZMETLER
ALAN BOYUTU	LOKAL		ÜLKE		KÜRESEL	
SONUÇ BOYUTU	AVANTAJ			DEZAVANTAJ		
ZAMAN BOYUTU	MEVCUT			POTANSİYEL		
İLİŞKİ BOYUTU	ÇATIŞMA			UZLAŞMA		
İŞLEVSEL BOYUT	İŞLETME			TÜKETİM ÇEVRESİ		
	ÜRETİM SÜRECİ	ARZ SÜRECİ	TÜKETİM SÜRECİ	TALEP SÜRECİ		

Stratejik karar olgusunu ele almadan önce, strateji boyutlarını ifade eden (Price ve Newson , 2003; Haugstad, 1999) ‘stratejik içerik’ (strategic content), ‘strateji süreci’ (strategy process) ve ‘stratejik bağlam’ (strategic contex) kavramlarını açıklamak gerekmektedir. Stratejik karar bu kavramlar arasından ortaya çıkan bir olgudur.

Strateji süreci, içerisinde stratejilerin ortaya çıktığı ve stratejinin zamanı ve nasılı ile ilgili hareket tarzını ifade etmektedir.

Stratejik içerik, strateji sürecinin bir ürünü ve strateji ile ilgili olan şey olarak tanımlanır.

Stratejik bağlam, stratejinin gerçekleştiği ortam ile ilgili olup, altında strateji süreci ve stratejik içeriğin belirlendiği örgütsel ve çevresel koşulları ifade eder (Price ve Newson , 2003; 184).

1.4. Sonuç

Stratejik yönetim olgusunun böylesi kapsamlı bir fenomen olması, strateji araçlarının doğmasında önemli bir etken olabilir. İşletmenin, kaynaklarını ve kontrolü dışındaki faktörleri tanımlama, anlama, değerlendirme, konumlandırma, biçimlendirme ve yapılandırma faaliyetlerinde önemli bir enstrüman olarak kendini gösterir. Stratejik yönetim bir parçayı çalmak ise strateji araçları da orkestrayı oluşturan olmazsa olmaz unsurlardır.

BÖLÜM 2: STRATEJİK KARAR ALMA

2.1. Giriş

Stratejik yönetim sürecinin en hassas aşaması karar verme noktasıdır. Öyle ki; işletmenin zaman, sermaye, işgücü vb. kaynaklarının nerede, ne kadar, ne zaman kullanılacağı belirlenir ve bu bazen işletme için olumsuz durumlara yol açabilir. Karar verilmesi ile dönülmesi çok zor olan adımlar atılabilir. Yine kararın alternatif maliyeti, kararın getireceği avantajın/karın çok çok üzerinde olduğu olumsuz durumlar olabilir.

Her zaman doğru/yerinde karar vermenin formülü var mıdır, bu mümkün müdür? Başarılı olarak nitelendirilen insanların/firmaların doğru/yerinde karar verme oranı nedir? Ve daha birçok soru karar verme konusunda karşımıza çıkıyor. Strateji düşünce okullarında, kusursuz stratejinin nasıl olabileceği yönünde cevap aranırken bir anlamda kusursuz karar verme mümkün müdür sorusuna cevap aranmıştır. Stratejik kararın kaynağına yönelik kural koyucu ve açıklayıcı yaklaşımlar, akademik ve uygulama alanına yönelik çeşitli perspektifler sunmaktadır.

Olumlu-olumsuz, tüm sonuçlarıyla karar süreci, işletmenin hayatta kalmasını belirleyen bir mekanizmadır. Karar olgusunun bu önemine binaen çalışmanın bu bölümünde, karar sürecinin bileşenleri ve değişik karar modelleri işlenecektir.

2.2. Stratejik Karar ve Stratejik Karar Alma Süreci

Karar süreci, Mintzberg tarafından, eylem için uyarıcıların saplanması ile başlayan ve eyleme yönelik taahhütler (commitment) ile sona eren, eylem ve dinamik faktörler seti (Mintzberg ve diğ. 1976;133) olarak tanımlanmıştır.

Stratejik Karar Sürecinin Boyutları: Papadakis, stratejik karar süreci ile ilgili, literatüre bağlı olarak 4 boyut ifade etmektedir.

1. Kapsamlılık/Rasyonellik Boyutu

2. Merkezileşme Boyutu

3. Formelleşme/Standardizasyon Boyutu

4. Politik/Problem Çözme Boyutu (Papadakis ve diğ. 1998;116)

5. Bunlara ek olarak da ‘farkındalık’ eklenebilir.

Strateji süreçleri içerisindeki temel konu stratejik karar alanıdır. Stratejik karar alma ile ilgili literatür alanındaki çalışmalar geniş olmasına rağmen, stratejik tercih konusundaki bilgilerimiz, bazı varsayımların sınanmamış olmasından dolayı sınırlı ve çelişkilidir (Papadakis ve diğ. 1998;115).

Karar alma, yalın veya kompleks olabilen, planlama, örgütlenme, kadrolama, liderlik ya da kontrol etme ile, kısa veya uzun dönemli olması ile, esnek ya da katı yapıda olması ile ve hatta kriz ve fırsat kararları olması (Nooraie ,2008;642) gibi kategoriler ile strateji bağlamı açısından sınıflandırılabilir.

2.3. Stratejik Düşünce Okulları İçerisinde Karar

Strateji düşünce okulları, Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel tarafından 1998 yılında kaleme alınan ‘Strategy Safari’ isimli kitapta, stratejik yönetim literatürüne dayanarak sunulan farklı strateji yaklaşımlarıdır. Stratejik kararın nasıl ortaya çıktığını anlamaya yönelik olarak stratejik düşünce okulları önemli bir çerçeve sunmaktadır (Mintzberg ve diğ. 1998)

Strateji kavramı ile ilgili farklı bakış açılarına bağlı olarak stratejik karar olgusu incelenecektir. Söz konusu kararı, stratejik olarak nitelendirmemizi sağlayan faktörler, strateji düşünce okulları çerçevesinde sorgulanacaktır. Böylece strateji araçlarının, firmaların strateji kararlarında ne ölçüde etkili olabileceğine yönelik bir teorik temellendirme gerçekleştirilecektir.

Strateji oluşumuna dayanarak ortaya çıkan bu farklı yaklaşımlarda, stratejik karara ilişkin farklı perspektifler de yer almaktadır. Karar olgusunun etraflıca anlaşılması açısından, stratejiye ilişkin farklı perspektifler önemli bir detaydır.

2.3.1. Planlama Okulu

Planlama okulu, Igor Ansoff’un ‘Corporate Strategy’ isimli kitabı ile ortaya çıkmıştır. Planlama okulu, strateji oluşumunu formal bir süreç olarak gören bir strateji düşünce modelidir (Mintzberg ve diğ. 1998; 48).

Planlama okulunun dayandığı bazı varsayımlar şunlardır (Mintzberg ve diğ. 1998; 58);

- Stratejiler, kontrollü ve sürekli olan formal planlama sonucu oluşur. Ayrılmış adımlara bölünmüş ve her adım, kontrol listeleri tarafından betimlenir ve teknikler tarafından desteklenir.
- İlke olarak bütün süreçler ile ilgili sorumluluk üst yöneticilerdedir.
- Stratejiler, süreçlerin tamamen işlenmesi ile ortaya çıkar. Açık bir şekilde yapılmalıdır. Çünkü stratejilerin uygulanması, çeşitli türlerdeki amaç, bütçe, program ve eylem planlarına yönelik ince bir dikkatin gösterilmesi yoluyla gerçekleşir.

Planlar, net bir yön kurmak ve örgüte istikrar kazandırmak olduğu için kararlılığı teşvik etmek için tasarlanırlar (Mintzberg ve diğ, 1998; 64). Planlanan hedeflerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi yönündeki eylemler her şeyin üzerindedir. Ama bu da örgütü katı, değişmez bir niteliğe büründürmektedir. Plan, işletmenin bir anlamda var oluş sebebi konumdadır ve strateji ile plan aynı şeyi ifade etmektedir.

Yüzlerce stratejik planlama modeli bulunmaktadır (Mintzberg ve diğ, 1998; 49). Bu yüzden, strateji oluşumu ve kararın ortaya çıkışı ile ilgili tek bir yol ortaya koymak imkânsızdır. Ama planlama okulunun temel vurgusu, stratejinin önceden tasarlanan bir süreç olduğu ve sürecin her aşamasında değerlendirilebilir, analiz edilebilir, gözlemlenebilir bir model olduğudur.

Bu süreçlerin hangi aşamaları içerdiği konusunda, Mintzberg aşağıdaki 6 aşamanın olduğunu ifade etmektedir;

- a.** Amaçları Saptama Aşaması: Hedefleri açıkça ortaya koyan geniş prosedürler, mümkün olan her yerde amaçları nicel olarak ifade etmek (Mintzberg ve diğ, 1998; 49) gibi stratejiye ilişkin düşünceler bu aşamanın temelini oluşturmaktadır. Amaçların meşruiyetini ve benimsenmesini sağlamak için bu süreç önemli bir yer tutmaktadır. Stratejinin diğer bütün süreçleri bu aşamada oluşan algı ve inanç üzerine kurulacaktır.
- b.** Çevreye Yönelik Değerlendirme Aşaması: Gelecekteki koşullara ilişkin yapılmış olan tahmin seti bu aşamanın önemli bir noktasını ifade etmektedir. Bilinebilir çevresel faktörleri kapsayan geniş bir kontrol listesi tasarlanır, bu amaçla basit ya da karmaşık sayısız teknikler geliştirilir (Mintzberg ve diğ, 1998; 51).

Çevresel kontrol ve öngörüler, planın oluşması ve başarıya ulaşması için hayati önem taşımaktadır. Çevrede olup biten her şey işletmenin ilgi alanı içerisinde. Çevreye ilişkin bilgi edinmek için çeşitli araçlar kullanılır.

c. İçe Yönelik Değerlendirme Aşaması: Geniş bir analize bağlı olarak güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi (Mintzberg ve diğ, 1998; 51) bu aşamanın çıkış noktasıdır. Bu aşamada da yine bir takım teknik ve araçlar yoğun olarak kullanılmaktadır. Planın uygulanması için gerekli olan örgütsel kaynak ve becerilerin saptanması kullanılan bu araç ve teknikler ile gerçekleşir.

d. Strateji Değerlendirme Aşaması: Planın detaylarının ve niteliklerinin değerlendirildiği aşamadır. Araç ve teknikler yoğun olarak kullanılmaktadır (Mintzberg ve diğ, 1998; 52). Planın gerçekliğini ve başarıya ulaşmak için neler yapılması gerektiğini görmek için önemli bir aşamadır.

e. Stratejinin İcrası Aşaması: Daha önceki süreçler, ayrı ve açık uçlu bir nitelik taşırken bu süreç daha bitişik ve kapalı uçlu bir nitelik taşımaktadır. Bu noktada bir takım kısıtlamalar vardır; ama bu kısıtlamalar, aşağıya doğru genişleyen bir hiyerarşiyi ayrıştırma, detaylandırma ve rasyonelleştirme imkânı sunar. Söz konusu bu imkanlar, stratejinin şirket, işletme ve departman düzeylerine ayrıştırılması, yürütülmesi ile ilgili olarak örgüt, departman, branş ya da bireyler üzerinde detaylandırılması ve amaç, bütçe ve programların bir araya getirilerek rasyonelleştirilmesidir. Bu aşamadaki temel kasıt kontroldür (Mintzberg ve diğ, 1998; 52).

f. Bütün Olarak Sürecin Programlanması Aşaması: Süreçlerin gerçekleştirilmesine yönelik bir zaman tablosudur (Mintzberg ve diğ, 1998; 53).

Burada ortaya çıkan unsurları karar olgusu üzerinden değerlendirirsek planlama yaklaşımında kararın, planlı bir sürecin sonucunda ortaya çıktığıdır. Yine planın bir kararlar toplamıdır ve planlamaya ilişkin uygulamalar, perspektifler, düşünceler, eylemler kararın ortaya çıkmasını ve özelliklerini belirler.

2.3.2. Tasarım Okulu

Strateji oluşumunu bir anlayış/perspektif süreci (Mintzberg ve diğ, 1998; 3) olarak gören stratejik düşünce yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın temel vurgusu, çevresel fırsatlar ile içsel yetkinlikleri uyumlaştırılması üzerinedir.

Tasarım okulunun kaynağı, Philip Selznick'in 'Leadership in Administration' ve Alfred D. Chandler'in 'Strategy and Structure' adlı eserlerine dayanmaktadır. Selznick'in ortaya çıkardığı 'ayırt edici yetkinlik' kavramı ile örgütün iç durumu ve dışsal beklentilerini bir araya getiren bir anlayış ortaya çıkmıştır (Mintzberg ve diğ, 1998; 25).

Stratejinin oluşumuna ilişkin sürecin temel prensipleri, önce çevreye dair fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesi ve daha sonra örgüte dair güçlü ve zayıf yönlerin açıklanması yönünde atılacak adımlar ile oluşur (Mintzberg ve diğ, 1998; 25). Burada yapılan değerlendirmelerden sonra alternatif stratejiler oluşturulur ve bu alternatiflerden tercih gerçekleşir.

Tasarım okulu için stratejinin bazı boyutları şöyledir (Mintzberg ve diğ, 1998; 27);

Tutarlılık: Strateji, amaç ve politikalar ile tutarsız olmamalıdır.

Uyum: Strateji, dış çevreye ve orada ortaya çıkacak değişimlere uyum sağlayacak karşılıkları temsil etmelidir.

Avantaj: Strateji, seçilmiş faaliyet alanında rekabet avantajının oluşturulmasını ve sürdürülebilmesini sağlamalıdır.

Yapılabilirlik: Strateji, ne var olan kaynakları aşmalı ne de çözülmez problemlere sebep olmalıdır.

Yine tasarım okulunun dayandığı bazı varsayımlar şöyledir (Mintzberg ve diğ, 1998; 29);

a. Strateji Oluşumu Bilinçli ve Kasıtlı Bir Düşünce Sürecidir: Eylem, gerekçeden kaynaklanmalıdır. Etkili strateji, sıkı bir şekilde kontrol edilen insan düşüncesi ile oluşmaktadır. Bu anlamda strateji yapma, sezgilere ve doğuştan yeteneklere değil, sonradan edinilen becerilere dayanır (Mintzberg ve diğ, 1998; 29).

b. Kontrol ve Bilinçlilik Noktasında Sorumluluk Üst Yönetimde Olmalıdır: Tasarım okuluna göre tek bir stratejist olmalıdır. Bu kişi, örgütsel amaçların mimarı konumundadır. Bu perspektif, stratejik kararda alt düzey yöneticileri dışladığı gibi aynı zamanda örgüt dışı etkileri de önlemektedir (Mintzberg ve diğ, 1998; 31).

c. Strateji Oluşum Modeli Basit ve İnfomal Tutulmalıdır: Tasarım okuluna göre stratejinin detaylandırılması ve katı şekilde biçimselleştirilmesi, stratejinin özüne aykırı olacaktır. Strateji, bir beyin tarafından kontrol edilebilecek ölçüde basit ve açık olmalıdır.

d. Strateji Özgün Olmalıdır: Ayırt edici yetkinlikler ve yenilikçi eylem (creative act) kavramları ışığında, strateji özgün değerler üreten bir süreç olmalıdır (Mintzberg ve diğ, 1998; 31).

e. Tasarım Süreci, Stratejilerin Tamamen Formüle Edilmesi ile Tamamlanır: Strateji formülasyon süreci, stratejinin uygulanması aşamasında ve sonrasında da devam edebilir (Mintzberg ve diğ, 1998; 32). Sürekli bir formülasyon yani içsel ve dışsal gözlem, denetim tasarım okulunun temel prensibidir.

Bu yaklaşımın en önemli unsurlarından birisi, düşünceyi eylemden ayırmasıdır. Yani yapı, stratejiyi takip eder anlayışıdır. Bu tutumun sonucu olarak her zaman yeni bir strateji formüle edilebilir ve örgütsel yapı buna göre yeniden tasarlanabilir (Mintzberg ve diğ, 1998; 32).

Stratejik karar konusunda, karar alma eyleminin bütün strateji süreçlerine yayılmış olduğu görülmektedir. Bu anlayış içerisinde kararın konumunu saptamak gerekirse kararı, bütün strateji süreçlerinde çevresel koşullara cevap verebilmek üzere örgütün tasarımını sağlamaya yönelik bir olgu olarak niteleyebiliriz.

2.3.3. Pozisyon Okulu

Pozisyon okuluna göre strateji oluşumu analitik bir süreçtir (Mintzberg ve diğ, 1998; 3).

Planlama ve tasarım okullarının çevre analizi ve kural koyucu olma gibi bazı prensiplerini benimsemekle beraber, ek olarak stratejinin kendisine ve kural koyucu bir akış açısıyla yaklaştığı strateji içeriğine odaklanmaktadır (Mintzberg ve diğ, 1998; 82).

Strateji oluşumu konusunda, planlama ve tasarım okulu gibi kural koyucu okullarla aynı perspektifi paylaşır. Bu çerçevede strateji oluşum süreci, bilinçli, kontrol edilebilen ve strateji uygulama aşamasından önce açıkça formüle edilerek kasıtlı stratejiler ortaya çıkartan bir süreçtir (Mintzberg ve diğ, 1998; 83).

Pozisyon okulu Michael Porter'ın 'Competitive Strategy' isimli kitabı ile ortaya çıkan bir yaklaşımdır. Planlama ve tasarım okullarından farklı olarak, her hangi bir durumda mümkün olan strateji içeriğine yönelik, bir takım sınırlar getirmesidir (Mintzberg ve diğ, 1998; 83). Bu sınır, bir anlamda tek yol 'konumlanma' stratejileridir. Odaklanma, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri merkezinde, piyasada ya da endüstride konumlanmaya yönelik adımlar, politikalar, taktikler ve eylemler pozisyon okulunun genel bakış açısını yansıtır.

Pozisyon okulu anlayışında da yapı, stratejiyi izler anlayışı vardır. Ama buradaki yapı, piyasa ya da sektör yapısıdır (Mintzberg ve diğ, 1998; 84). İşletme, izlediği strateji ile piyasa yapısını biçimlendirebilir. Piyasa yapısını anlamaya yönelik bir takım araç ve tekniklerin kullanılmasıdır.

Pozisyon Okulunun bazı varsayımları şöyledir (Mintzberg ve diğ, 1998; 85);

- Stratejiler jenerik ve özellikle ortak ve piyasadaki saptanabilir pozisyonlardır.
- Piyasa, rekabetin olduğu bir alandır.
- Strateji oluşum süreci, analitik hesaplamalara bağlı olarak bu jenerik pozisyonlardan birinin seçilmesi sürecidir.
- Analistler, tercihlerin resmi kontrolünü gerçekleştiren yöneticilere destek sunarak strateji oluşum sürecinde çok önemli bir rol oynamaktadır.

Karar açısından değerlendirilirse stratejik karar, piyasada ya da endüstride rekabet avantajı sağlayacak pozisyonu elde etmeye yöneliktir.

2.3.4. Girişimcilik Okulu

Strateji oluşumunu vizyoner/gelecek odaklı bir süreç olarak gören strateji düşünce yaklaşımıdır (Mintzberg ve diğ, 1998; 3).

Girişimcilik okulu, strateji oluşumunu üst yöneticinin zihinsel yapısına dayandırarak tasarım okulu ile aynı çerçeveyi paylaşmaktadır. Fakat somut ve genel öğelerin yanında, soyut ve kişisel öğeleri de strateji içerisinde değerlendirerek ondan farklılaşır (Mintzberg ve diğ, 1998; 124). Sezgi, bilgelik, deneyim, görüş ve diğer bir takım kişisel özellikler üzerine vurgu yapar.

Stratejik vizyon temelinde kişiselleştirilmiş liderlik, örgütsel başarı için anahtar olgudur (Mintzberg ve diğ, 1998; 130).

Girişimcilik okulunun dayandığı bazı varsayımlar şöyledir (Mintzberg ve diğ, 1998; 143);

- Strateji, bir bakış açısı özellikle uzun vadeli yönetim duygusu ve organizasyonun geleceğine dair bir vizyon olarak liderin zihninde bulunur.
- Strateji oluşturma süreci, liderin deneyim ve sezgilerinden kaynaklanan, en az yarı bilinçli bir süreçtir.
- Lider, tek fikirden üretilmiş olan vizyonu düzenler, hatta takıntılı olarak gerektiğinde özel boyutları yeniden oluşturabilmek için uygulama aşamasında yakın bir kişisel kontrol oluşturur.
- Stratejik vizyon çok hassastır. Böylece girişimci strateji hem kasıtlı hem de doğaçlama (emergent) olabilir.
- Örgüt de benzer şekilde hassastır. Liderin direktiflerine cevap verebilecek basit bir örgütsel yapı vardır.
- Girişimci strateji, uygun yere yerleşen bir biçimdedir. Bu en uygun nokta, firmayı bütün rekabet güçlerinden korunmuş bir ya da daha fazla piyasa pozisyonu boşluklarını ifade etmektedir.

Girişimcilik okuluna karar çerçevesinden bakılırsa karar tek bir liderin kişisel özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkan bir olgudur. Lider strateji sürecinin her aşamasına vardır. Strateji süreçleri ile ilgili her türlü görevi gerçekleştirmeye yetkili ve yetkindir.

2.3.5. Bilişsel Okulu

Bilişsel okula göre strateji oluşum süreci zihinsel bir süreçtir (Mintzberg ve diğ, 1998; 3). Stratejinin kaynağı olarak stratejistlerin bilişsel boyutu olarak gören bir yaklaşımdır.

Bilişsel okula ilişkin bazı varsayımlar şöyledir (Mintzberg ve diğ, 1998; 170);

- Strateji oluşum süreci stratejistin zihninde yer alan bilişsel bir süreçtir.

- Stratejiler, insanların çevresel etkenler ile nasıl başa çıkacağını şekillendiren perspektifler olarak ortaya çıkar.

Bilişsel okula stratejik karar açısından bakılırsa karar, bütünüyle karar vericinin zihinsel yapısı içerisinde oluşan bir olgu olarak karşımıza çıkar. Bu yönüyle oldukça öznel ve değişken bir nitelik taşımaktadır.

2.3.6. Öğrenme Okulu

Öğrenme okuluna göre strateji oluşumu doğaçlama (emergent) bir süreçtir (Mintzberg ve diğ, 1998; 3).

Bireysel ve çoğunlukla kolektif olarak hareket eden insanlar, örgütlerinin yetkinliklerine bağlı olarak bir durum ile ilgili bir tavır takınma noktasına ulaşırlar. Bir zaman sonra ise bu çalışma ile ilgili davranış kalıpları/alışkanlıkları oluştururlar. Öğrenme okulunun strateji ile ilgili yaklaşımı da bu perspektif üzerine şekillenir (Mintzberg ve diğ, 1998; 175).

Kural koyucu olmaktan ziyade örgütlerde stratejinin nasıl şekillendiğini açıklamaya yönelik bir bakış açısı taşır. Stratejinin nasıl oluştuğuna yönelik önceki diğer okulların aksine bir tavır takınarak, stratejinin örgütteki en küçük eylemlere kadar uzandığı ve stratejik kararın kasıtlı ya da kasıtsız olarak farklı insanların ürünü olduğunu vurgulamaktadır. Bu, örgütte her hangi bir konumda bulunun bilgi sahibi kişilerin strateji sürecine katkı sunacağı anlamına gelmektedir (Mintzberg ve diğ, 1998; 175).

Öğrenme okulu ile ilgili bazı varsayımlar şöyledir (Mintzberg ve diğ, 1998; 208);

- Çevrenin karmaşık ve öngörülemez yapısı, kasıtlı stratejileri engellemektedir. Bundan dolayı strateji yapma, her şeyden önce formülasyon ve uygulamanın birbirinden ayrıldığı bir sınırdadır, zamanla öğrenme süreci ile gerçekleşir.
- Strateji kolektif bir sistem içerisinde oluşur, örgüt içerisinde herkes stratejist potansiyeli taşımaktadır.
- Öğrenme süreci, geçmişe dönüş düşüncesiyle tetikleyen davranışlar yoluyla, doğaçlama bir biçimde gerçekleşir. Onun için anlam, eylemden kaynaklanır.
- Liderin rolü, stratejik öğrenme sürecini yönetmektir.

Karar açısından değerlendirmek gerekirse, öğrenme okulu, kararı kolektif bir tutumun sonucu olarak görmektedir. Kararın ortaya çıkmasını belirleyen hususlar ise katılım, öğrenme süreci ve bireylerin işleri ile ilgili taşıdıkları düşüncelerdir.

2.3.7. Güç Okulu

Güç okulu, strateji oluşumunu bir müzakere süreci olarak ifade etmektedir (Mintzberg ve diğ, 1998; 3).

Öğrenme okulu ile beraber stratejinin tek merkezli bir süreç olmadığı görüşü burada daha ileri bir noktaya taşınarak, belirli çıkarların lehine stratejiyi müzakere etmeye yönelik güç ve politika kullanımına vurgu yapar ve stratejiyi açık bir etkileme süreci olarak tanımlar (Mintzberg ve diğ, 1998; 234). Piyasa ilişkileri açısından pozisyon okulu ile benzer nitelikler taşır. Ama stratejinin çıkış noktası olarak ilgili tarafların çıkarı olarak görülür.

Güç okulu, strateji ile ilgili gücü örgüt içi güç ilişkileri ile örgütler arası güç ilişkileri olarak iki ayrı daldan ele alır (Mintzberg ve diğ, 1998; 235). Örgüt içerisinde, bireyler ya da departmanlar arasında yaşanan çıkar çatışmaları stratejinin kaynağıdır. Yine örgütler arası güç ilişkileri de stratejiyi ortaya çıkaran faktördür.

Güç okulunun bazı varsayımları şöyledir (Mintzberg ve diğ, 1998; 260);

- Strateji, örgüt içi ve örgütler arası güç ve politikalar tarafından şekillenmektedir.
- Stratejiler, doğaçlama bir sonucu olarak ortaya çıkabilir ve bir bakış açısından ziyade, bir konumlanma ve manevra alma biçimi olabilir.
- Örgüt içi güç ikna, pazarlık ve bazen doğrudan çatışma yoluyla gerçekleşen bir etkileşim olarak görülür.
- Örgütler arası güç ise diğer örgütleri kontrol ve onlarla iş birliği yaparak, kendi refahını yükseltme olarak görülür.

Karar konusunda ise güç okulu içerisinde karar, bireylerin, departmanların ya da örgütlerin birbirleri ile yaşadıkları çatışma ve uzlaşma sonucu ortaya çıkmaktadır. Karar, bütün bir örgüte yayıldığı gibi, tek bir kişi tarafından da alınabilir. Burada önemli olan nokta, kararın oluşmasında etkileşimlerin etkili olduğudur.

2.3.8. Çevre Okulu

Çevre okuluna göre strateji oluşumu tepkici bir süreçtir (Mintzberg ve diğ, 1998; 3). Diğer yaklaşımlarca faktör olarak nitelenen çevre, burada aktör olarak değerlendirilmektedir (Mintzberg ve diğ, 1998; 286). Bunun sonucunda da örgüt, çevre tarafından biçimlenen pasif, nesne niteliğinde olan bir yapı olarak ortaya çıkmaktadır.

Çevre okulu, stratejik karar sürecinde belirli bir çevredeki zorlama, talep ve karara nüfuz eden güçlerin de değerlendirilmesi gerektiğini savunur. Popülasyon ekolojisi, işlem maliyetleri ve kurumsal kuram gibi yaklaşımlar çevrenin örgüt davranışlarını nasıl etkilediği yönünde açıklamalar sunmaktadır.

Çevre okulunun bazı varsayımları şöyledir (Mintzberg ve diğ, 1998; 288);

- Çevre, strateji yapma sürecinde aktör konumdadır ve kendisini örgüte genel bir baskı seti olarak sunar.
- Örgüt çevreye tepki vermek zorundadır.
- Liderlik pasif bir konumdadır. Liderin rolü, çevreyi okumak ve örgütün uygun davranışları benimsemesini sağlamaktır.
- Örgütler, kaynaklar kıt olana ve koşullar bozulana kadar, ekolojik tipteki bir boşlukta, konumda kümeleşmektedirler.

Çevre okulu çerçevesinde karar, çevresel kaynaklı baskılara bir tepki niteliğindedir. Kararın oluşumu, örgütün çevreden yönelen baskı ve zorlamalara maruz kalma ölçüsünde ortaya çıkacaktır.

2.3.9. Kültür Okulu

Strateji oluşum süreci, kolektif bir süreç olarak değerlendirilir (Mintzberg ve diğ, 1998; 3).

Kültür, toplanmış bireyleri örgüt olarak adlandırılan entegre bütün içerisinde birleştirilmektedir. Stratejiye yansması ise bireylerin bir bütün olarak etkileşim içerisinde ürettikleri değerleri, inançları, sistemleri, düşünceleri strateji içerisinde dahil etmesidir. Strateji ile ilgili olarak karar alma tarzını, değişime karşı oluşan direnci ve bu

direnç ile başa çıkmayı, firma stratejisinde egemen olan değerleri (Mintzberg ve diğ, 1998; 268) belirleyerek strateji sürecini etkilemektedir.

Kültür okulu ile ilgili bazı varsayımlar şöyledir (Mintzberg ve diğ, 1998; 267);

- Strateji oluşum süreci, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inanç ve anlayışlar temelinde sosyal etkileşim sürecidir.
- Bireyler, bazen oldukça açık bir beyin yıkama tarafından pekiştirilse de, geniş bir biçimde sözsüz bir kültürleşme ya da sosyalleşme süreci yoluyla söz konusu inanç ve anlayışları kazanır.
- Bundan dolayı, örgüt üyeleri bu inançları kısmen tanımlayabilse de bu inançların kaynağı belirsiz kalmaktadır.
- Sonu olarak, strateji, her şeyden önce kolektif bir amaç içerisinde temellenir.
- Kültür ve özellikle ideoloji, var olan stratejinin devamı olarak stratejik değişimi çok da fazla teşvik etmemektedir. Az da olsa bütün stratejik perspektif içerisindeki konumlarda dönüşümü destekleme eğilimindedir.

Karar konusunda ise kültür okulu için karar, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ortak değerlerin bir sonucu olarak değerlendirilir. Örgütün kendi ürettiği değer sistemine bağlı olarak örgütsel karar ortaya çıkmaktadır.

2.3.10. Biçimleme (Configuration) Okulu

Biçimleme okulu için strateji oluşumu bir dönüşüm sürecidir (Mintzberg ve diğ, 1998; 3).

Organizasyon ve çevre bağlamında 'biçimleme' ile strateji yapma bağlamında 'dönüşüm' olarak iki temel kavram üzerine gelişir. Dönüşüm, biçimlemenin kaçınılmaz bir sonucudur (Mintzberg ve diğ, 1998; 302). Konfigürasyon okulu bir anlamda, stratejik kararı örgüt yapısına dayandırmaktadır. Örgüt yapısında ortaya çıkan değişimler, dönüşümleri bir anlamda stratejileri tetikleyecektir.

Biçimleme okulunun bazı varsayımları şöyledir (Mintzberg ve diğ, 1998; 305);

- Çoğu zaman, örgütler, niteliklerinin istikrarlı biçimlemesi bakımından tanımlanır. Ayırt edilebilir bir zaman periyodunda ise belirli strateji setlerinin ortaya çıkmasını sağlayacak davranışlarla meşgul olmasını sağlayacak belirli içerik tiplerine uygun yapı biçimlerini benimser.
- İstikrarlı zamanları da bazen bazı dönüşüm süreçleri ile kesintiye uğrar.
- Bu başarılı biçimleme durumları ve dönüşüm periyotları, zamanla kendilerini kalıplaşmış diziler halinde sıralar.
- Stratejik yönetim açısından önemli olan nokta, çoğu zaman ama periyodik olarak örgüt dağılmadan önce dönüşüm ihtiyacının farkına varmak ve bu yıkıcı süreci yönetebilmek için istikrarın sürdürülmesi, en azından uygun olan stratejik değişimin sağlamasıdır.
- Bu yüzden, strateji yapma süreci model tasarımı, formal planlama, sistemli analiz, beraber öğrenme, vizyoner liderlik, rekabetçi politika, bireysel bilinç üzerine odaklanma, toplu sosyalleşme, ya da çevresel baskılara basit tepkilerden biri olabilir. Fakat her biri, kendi bağlamında ve zamanında olmalıdır.
- Yine, plan, perspektif, manevra, konum ya da alışkanlık olarak da aynı şekilde kendi zaman ve kendi koşullarında gerçekleşmelidir.

Stratejiye ilişkin genel bir bakış açısı sunan bu yaklaşım, içerisinde kararı, örgütsel yapıya bağlamak mümkün olabilir. Nitekim strateji dönüşüme, dönüşüm biçimlemeye, biçimleme de örgütsel yapıya bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda stratejik kararın kaynağı örgüt yapısındaki değişim ve dönüşümlerdir.

2.5. Karar Modelleri

Karar modelleri/paradigmaları, karar sürecinde hangi etmenlerin belirleyici olduğu ile ilgilidir. Bir anlamda stratejinin gerçekleştiği bağlamın farklı açılardan değerlendirilmesidir. Kararın nasıl oluştuğu ve kararda hangi etkenlerin belirleyici olduğu ile ilgili farklı bakış açılarıdır. Kararın önemli bir unsuru olarak strateji araçlarının kullanımı, karar modelleri çerçevesinde ele alınacaktır ve böylece strateji araçlarının kullanımı ve nitelikleri hakkında firmalarca benimsenen karar modelinin etkisi araştırılacaktır.

Aynı karar ile ilgili olarak, firmalar farklı karar süreçleri uygulayabilir (Fredrickson ve Iaquinto, 1989; 538). Bu çerçevede rasyonel, sınırlı rasyonel, politik ve süreç karar modelleri ele alınacaktır. Ayrıca karar sürecine dair muğlak ifadeler üretse de garbage can karar modeline de değinilecektir. Bu karar modellerini birbirinden ayıran noktalar sorgulanarak bu farklılıkların, araç kullanımı ve çeşitliliği ile ilgili farklılıklarla ilişkisini sorgulama potansiyeli için kapı aralanacaktır.

2.5.1. Rasyonel Karar Modeli

Rasyonel karar modeli, basit olarak, insan davranışlarının amaçlı olduğu varsayımına dayanır ve bu yönde bir stratejik tercih süreci sunar. Bu modele göre, karar alıcı, bilinen amaçlar ile karar durumuna girer. Bu amaçlar atılacak adımların, gerçekleştirilecek davranışların muhtemel sonuçlarının değerini belirler. Amaçlar önceden belirlenir ve atılacak adımlar bu amaca odaklı olarak gelişir. Geleceğe dair olası durumlar bilinebilir ve bu yönde davranışlar geliştirilebilir.

İktisat alanındaki ekonomik insan ve rasyonel aktör modelleri de aynı varsayımlar üzerinden hareket eder. Karar vericinin çevresi ile ilgili açık ve kapsamlı bilgiye, istikrarlı ve organize bir tercih sistemine ve tercih skalası içerisinde onu en yüksek hedefe ulaştıracak alternatif davranış alanlarını değerlendirmesini sağlayan hesaplama yetkinliğine sahip olduğu varsayılır (Simon, 1955).

Karar verici, karar sürecine bir uzman olarak katılır ve karar süreci ile ilgili teknik bilgi ve jargona sahiptir. Strateji süreci nicel veriler üzerinden şekillenir. Sayısal olarak değerlendirilemeyen unsurlar, strateji sürecinin dışında değerlendirilir.

Rasyonel karar modelinin bazı varsayımları şu şekildedir;

- Karar alıcı, çevreye dair bütün bilgilere ulaşabilir. Politik, ekonomik, teknolojik ve beşeri unsurlara dair bilgilerin elde edilebilir olduğu varsayımına dayanır.
- Strateji bağlamındaki bütün faktörler ve kaynaklar fark edilebilir, tanımlanabilir, ölçülebilir, hesaplanabilir, sınıflandırılabilir, raporlanabilir ve analiz edilebilir. Burada elde edilen veriler ışığında stratejik içerik, önceden tasarlanabilir, biçimlenebilir ve ne ölçüde gerçekleştirilebilir olduğu ölçümlenebilir.

- Rasyonel karar modeline göre karar verici, mutlak irade ile hareket eder ve bilişsel sınırlar yoktur.
- Kontrol edilebilir çevredeki değişkenler ışığında, maksimum sonucu doğuracak alternatifler belirlenebilir. Bu alternatiflerin olası sonuçlarına yönelik değerlendirmeler gerçekleştirilebilir.
- Rasyonel karar modeli için kararı belirleyen temel etken, karar sonucu oluşacak faydanın maksimum düzeyde olmasıdır.
- Kısa vadeli bir bakış açısı egemendir.

Rasyonel karar modeli süreci çevresel ve örgütsel durum ve değişimlere karşı hassasiyet ve farkındalık ile başlar. Karar alıcı, bir takım araçlar ile her anın bilgisine sahip olabilir. Durgun ya da komplike iç ve dış koşulları önceden görebilir ve sahip olunan bilgi ile gerekli reaksiyonu sergileyebilir.

Her olaya ve duruma karşı özgün kararlar üretilebilir. Rasyonel karar süreci, bir reçete üzerinden yürütülmez. Firma davranışları, rasyonel karar mekanizması süzgecinden geçtikten sonra gerçekleşir. Kararda örgütsel bütünlük söz konusudur yani karar, örgüt içerisinde nesnel bir nitelik taşımaktadır. Karar alıcı kararı, örgüt adına aldığı ve kararın sonucunda ortaya çıkacak olumlu-olumsuz durumların bütün örgüte yansıtacağı bilincini taşır.

Rasyonel/normatif strateji formülasyon ve icra modeli, stratejik yönetim eğitim ve uygulama alanlarında egemendir (Hitt ve Tyler, 1991). Kararın formülasyon ve uygulama aşamaları iç içe bir nitelik taşır. Uygulama sürecinde, yeni verilerin elde edilmesi ya da başka bir sebepten dolayı formülasyona ilişkin ek eylemler gerçekleşebilir. Anlık değişimlere karşı duyarlı olduğu için esnek bir nitelik taşır. Rasyonel karar modelinin kapsamlılığı karar ile ilgili değişiklikleri imkân tanımaktadır. Karar süreci süresi karara ilişkin verilerin elde edilmesine bağlı olarak değişir.

Rasyonel karar modeli, bir firmada karar sürecinin nasıl şekillendiği, stratejik karar bağlamının ne ölçüde karar sürecinde değerlendirildiği ile ilgili bir çerçeve sunar. Karar sürecine ilişkin sunduğu bu çerçevenin, strateji araçlarının kullanımında bir takım farklılıklar doğurabilir. Rasyonel, nesnel verilerin önemli olması, bu verilerin elde edilmesi sürecinde bir takım strateji araçlarını önemli bir konuma yükseltir.

2.5.2. Sınırlı Rasyonel (Bounded Rationality) Karar Modeli

Sınırlı rasyonellik görüşüne göre karar verici, gerçek yaşamda çeşitli kısıtlayıcı faktörlerin etkisi altındadır. Bu faktörler karar vericiyi rasyonel seçim yapmaktan uzaklaştırır. Bu koşullar altında, karar verici tatminkâr sayılan seçimi yapar (Koçel, 2007;79). H. Simon (Simon, 1955; Simon, 1956; Simon, 1965; Simon, 1957) tarafından temelleri atılan bu yaklaşım insan kararlarını açıklamaya çalışmıştır.

Sınırlı rasyonellik, irrasyonellik değildir (Gigerenzer ve Selter, 2001; 15). Rasyonel karar modeli gibi amaç odaklı bir karar sürecini ifade eder (Jones, 1999; 299). Simon'a göre sınırlı rasyonellik kavramı, karar alıcıların bilgi ve hesaplama kapasitelerine ilişkin bilişsel sınırlarını hesaba katan bir şekilde rasyonel tercihi tanımlamakta kullanılmaktadır (Simon, 1997; 291). Burada çevresel faktörlere yönelik uyumlaştırma ve tatmin etme söz konusudur. Rasyonel karar modelindeki 'en fazla fayda' anlayışının yerini, 'tatmin etme' anlayışı almıştır (Harrison ve Pelletier, 1997).

Jones ve diğerleri rasyonel karar modelinin benimsenmesinin önünde üç engel olduğunu iddia etmiştir. Birincisi örgütler, ilgili bilginin elde edilmesi ve çözümlenmesi konusunda kaynak sıkıntısı yaşayabilecekleridir. İkincisi karar alıcıların bilişsel sınırlarıdır. Son olarak ise kararın, örgütün mevcut politik yapısını bozuculuğu ve sonuçları ile başa çıkma konularında yöneticilerin endişe duymasıdır (Elbanna, 2006; 4; Jones, Jacobs ve Spijker, 1992).

Yine Rubinstein de rasyonel karar modeli ile ilgili bilgi maliyetleri olarak üç önemli engel olduğunu vurgulamaktadır. Bu maliyetler bilginin elde edilmesi, saklanması ve aktarılması hususlarıdır (Tillett, 10; Rubinstein, 1998).

Sınırlı rasyonellik kavramını anlamak için birey ya da firma, karar verme konumunda olan unsurun, bir takım kısıtlar ile hareket ettiğini kabul etmek gerekir. Çevreye dair bütün bilgilerin, verilerin ve alternatiflerin elde edilemeyeceği, bu bilgilerin elde edilmesi ve değerlendirilmesi noktasında zaman ve kaynak kıtlığı olması gibi unsurlar, karar vericinin mutlak anlamda bir 'rasyonel karar' vermesini engellediği öne sürülür. Karar olgusuna daha gerçekçi bir perspektiften bakarak, 'sınırsızlık' varsayımını ortadan kaldırır.

Sınırlı rasyonel karar modelinin bazı varsayımları şöyledir;

- Çevredeki etkenlere dair bütün bilgiler elde edilemez, işlenemez, aktarılamaz.
- Rasyonel karar modeline nazaran daha dar bir alternatif yelpazesi oluşur. Karar vericiler kısıtlı veriler ile karar almak zorundadırlar.
- Kararın avantajı olarak maksimum düzeyden ziyade, tatmin edici bir düzey amaçlanır.
- Kısa vadeli bir bakış açısı egemendir.

2.5.3. Politik Karar Modeli

Stratejik yönetim üzerindeki politik perspektif, 1950'li yılların siyaset bilimi literatürüne dayanır. Politik karar modeline göre kararlar, farklı amaçları olan karar alıcıların, bir araya gelerek oluşturdukları koalisyonların ya da en güçlü olanların önceliği olduğu bir sürecin sonucu olarak değerlendirilir (Eisenhardt ve Zbaracki, 1992; 22).

Rasyonel ve sınırlı rasyonel karar modellerinin aksine, karar sürecinde örgüt bir bütün olarak değerlendirilmez. Örgüt içerisinde olan ve karar sürecine dâhil olan bireyler ve birimler farklı amaçlara sahip olabilir ve bu amaçlar doğrultusunda karar süreci ve içeriği şekillenebilir. Çıkar çatışması, politik karar modelinin temel noktasıdır ve bireyler arasındaki bu çatışmalar tercihlerin rekabeti ile bir çözüme ulaşır (Eisenhardt ve Zbaracki, 1992; 23).

Örgüt üyeleri arasında oluşan koalisyonlar ya da en güçlü olan üye ya da birim kararın içeriğini belirler (Eisenhardt ve Zbaracki, 1992; 25). Çevresel koşullardan ziyade örgüt içi dengeler kararı belirler. Kapalı örgüt tipleri, böyle karar modelinin benimsenmesi için önemli bir zemindir. Yine yönetim kademesindeki değişimler, dönüşümler karar sürecini etkiler.

Politik karar modelinde uzun vadeli kararların ortaya çıkması zordur. Nitekim karardaki temel nokta, örgütün/firmanın gelecek kaygısı değil, üye ve birimlerin mevcut statü ve çıkarlarını korumak amacıdır. Karar süreci uzun soluklu ve sık sık tıkanan bir süreç olabilir. Paydaşların çoğunluğunun ortak çıkar noktasını bulma zorunluluğu doğabilir ve bu da süreci uzatır. Zaman tüketici ve bilgiyi sınırlandırıcı olması dolayısı ile düşük büyüme ve karlılık ortaya çıkabilir (Eisenhardt. ve Bourgeois, 1988; 765).

Politik karar modelinin bazı varsayımları şöyledir;

- Karar sürecinde örgüt, her zaman bütünsellik ve birliktelik içerisinde hareket etmemektedir.
- Kararın niteliği neyin mümkün olabileceğine bağlı olarak kabul edilebilir sonucu üretmesi önemlidir.
- Örgüt içerisindeki birey ve birimler, karar ile ilgili olarak farklı çıkarlar taşıyabilirler ve kendi farklı çıkarlarına göre kararın içeriğini ve koşullarını değiştirmeye çalışabilirler.
- Karar sürecinde koalisyonlar olabileceği gibi güçlü birey ya da birimin egemenliğinde de gerçekleşebilir. Kısa vadeli bir bakış açısı egemendir.

2.5.4. Süreç (Process) Karar Modeli

Süreç karar modeline göre stratejik karar süreci doğrusal bir süreçtir ve formülasyon ve icra aşamalarında belirli adımlar vardır. Örgüt bünyesine yerleşmiş, alışkanlık olarak nitelenen firma örgüt davranışı olarak da görülebilir. Kişilere, olaylara, durumlara, koşullara vs. göre değişmeyen bir sistematik içerisinde gerçekleşir. Firma amaçları her şeyin üzerindedir. Yine uzun dönemli vizyon, karar sürecinde oldukça önemlidir (Kittisarn, 2003; 32).

1. Aşama: Mevcut Durum Analizi: İşletmenin güçlü ve güçsüz yanları ile fırsat ve tehditlerini saptadığı aşamadır. Bu noktada firma sahip olduğu kaynakların ne olduğunu analiz eder ve bu kaynaklar ile neler yapılabileceği konusunda dış çevreyi değerlendirir. Bu aşama neredeyiz sorusuna makro ve mikro düzeyde cevaplar aranır.

2. Aşama: Alternatif Hedeflerin Belirlenmesi ve Uygun Hedefin Seçilmesi: Bu aşamada, birinci aşamadan elde edilen veriler ışığında alternatif amaçlar belirlenir. Alternatifler değerlendirilerek maksimum getiriye sağlayacak alternatif üzerine odaklanılır.. Alternatiflerin belirlenmesi ve uygun hedeflerin seçilmesi konusunda rasyonel, nesnel veriler etkilidir. Firma kaynaklarına ve çevre faktörlerin bilinebileceği konusunda, bir takım sınırlar olmadığı varsayıldığı için nicel her türlü veri, karar sürecinde değerlendirilebilir. Nicel verilerin yoğun olması kararın geçerlilik, meşruiyet

ve paydaşların nazarındaki güvenilirlik ve kabul derecesini yükseltir. Bu aşamada nereye, hangi araçlarla ulaşabiliriz sorusuna cevap aranır.

3. Aşama: Uygulama ve Gözleme: Hedeflerin belirlenmesinin ardından, bu hedeflere ulaşmak için belirlenen faaliyetler gerçekleştirilir ve süreç içerisinde hedefler ile uyumluluğu gözlenir. Burada alınan kararın güvenilir veriler bazında ortaya çıkması, bu aşamanın sıkıntı düzeyini azaltır. Süreç içerisindeki eylemlerin hedefler ile uyumluluğu da, ilk iki aşamadaki gibi rasyonel olarak ortaya çıkacak veriler ışığında olur.

4. Aşama: Denetim: Belirli bir zaman diliminde, belirlenen hedeflerin hangi oranlarda gerçekleştirildiği araştırılır. Gerçekleştirilemeyen noktalar ile ilgili yine rasyonel ölçülerde cevaplar aranır ve hedefe ulaşmak, imkansız bir durumsa yerine yeni alternatifler geliştirilir. Bu aşamada da, firma ile sınırlı olmayan, makro düzeyde bir perspektif egemendir.

Süreç modeli ile ilgili bazı varsayımlar şöyledir;

- Karar, belirli bir süreç içerisinde ortaya çıkar. Karar vericiler ve onların yetki-sorumlulukları açık olarak belirlidir.
- Karar sürecinde örgütün uzun vadeli hedefleri oldukça önemli yer tutar.
- Bu modelde öne çıkan kararın kendisi değil, sürecin işlerliği ve sürekliliğidir.
- Hedeflere olan bağlılık karar sürecinin en önemli unsurudur.

2.5.5. Çöp Kutusu (Garbage Can) Karar Modeli

Cohen, March ve Olsen tarafından kaleme alınan A Garbage Can Model of Organizational Decision (1972) eseri ile gündeme gelen bir yaklaşımdır. Rasyonel ve politik karar modellerine bir tepki niteliği taşımaktadır (Eisenhardt ve Zbaracki, 1992; 25).

Organize olmuş kargaşa (organized anarchies) kavramı, bu yaklaşımın çıkış noktasıdır. Bu kavram içerisinde örgütler sorunlu tercihler, belirsiz teknoloji ve değişken katılımcılar tarafından karakterize edilmiş, kimlik kazanmış olarak değerlendirilir (Cohen, March ve Olsen, 1972; 1).

Çöp kutusu modelini şekillendiren 4 temel değişken vardır (Cohen, March ve Olsen, 1972; 4). Karar süreci bu dört unsurun rastlantısal olarak bir araya gelmesi ile ortaya çıkar (Eisenhardt ve Zbaracki, 1992; 27). Bu modelin en önemli vurgusu stratejik kararların, karşılaşılan problemler ve onlara karşı üretilen çözümler ile ortaya çıktığı düşüncesidir.

-Tercih Olanakları: Kararın ortaya çıkmasını sağlayan koşulları ifade etmektedir.

-Problemler: Örgüt içindeki ve dışındaki insanların iş, sosyal, bireysel vs. durumlarından kaynaklanır.

-Çözümler: Çözüm bir insan ürünüdür. İş sürecinde bir takım araçlar kullanılsa da bunlar, çözümün kendisi değil, insanların çözüme ulaşması için birer araçtır.

-Katılımcılar: Katılımcılar sürekli değişken bir nitelik taşır. Katılımcıların karar süreci içerisinde kalmaları enerjilerine bağlı bir durumdur.

Çöp kutusu karar modelinin bazı varsayımlar şöyledir (Cohen, March ve Olsen, 1972);

- Kararlar, karşılaşılan problemlere ve üretilen çözümlere bağlı olarak ortaya çıkar.
- Karar süreci rastlantısal bir nitelik taşıyabilir.

2.6. Sonuç

Stratejik karar ve stratejik karar süreci kavramlarına yönelik farklı perspektiflerin değerlendirildiği bu bölümde, karar olgusuna ilişkin genel bir çerçeve çizilmeye çalışılmıştır. Stratejik düşünce okullarının karar ve karar sürecine olgusuna yönelik sunduğu farklı değerlendirmeler, konunun tüm yönleriyle anlaşılmasını sağlamaktadır. Karar modellerinin, kararın nasıl ortaya çıktığına dair sunduğu çeşitli görüşler ile uygulamadaki farklılıklar açıklanmaya çalışılmıştır. Karar alma ile ilgili bu farklı uygulamalar ile strateji araç kullanımı ve çeşitliliği arasında ilişki olabileceği düşünülmektedir.

Tablo 3: Disiplinler Arası Karar Modelleri

Karar Modeli	Karar Alma Kriteri	Kilit Bileşenler	Temel Varsayımlar
Rasyonel (Klasik)	Maksimum Sonuç	Amaçlar: Özel genel durum, öznel olasılıklar, ölçülebilir faydalar, kapsamlı alternatifler, hesaplama dayalı karar alma stratejisi, kısa vadeli görüşler, yüksek düzeyde yapılandırılmış bir süreç.	Sabit hedefler, sınırsız bilgi, bilişsel sınırlar yok, zaman ve maliyet kısıtları yok, ölçülebilir ve kontrol edilebilir değişkenler, kapalı sistem, nicel yönden sınırlı sonuçlar.
Örgütsel (neoklasik)	Tatmin Edici Sonuç	Amaçlar: Genel doğal durum, sınırlı öznel olasılıklar, kısmen ölçülebilir faydalar, kapsamlı olmayan alternatifler, hassas bir çevre, yargısal karar alma stratejisi, kısa vadeli görüşler, orta derecede yapılandırılmış bir süreç.	Ulaşılabilir hedefler, sınırlı bilgi, bilişsel sınırlar, zaman ve maliyet kısıtları, kısmi olarak ölçülebilir ve geçişiz alternatifler, açık sistem, nicel ve nitel olarak sınırlı sonuçlar.
Politik (Uyum Sağlayıcı)	Kabul Edilebilir Sonuç	Amaçlar: Genel doğal durum, olasılıklar yok, ölçülemeyen faydalar, detaylı olmayan alternatifler, baskın bir çevre, uzlaş ve pazarlık ile karar alma stratejisi, sınırlı sayıdaki sonuçlar, kısa vadeli görüş, artımlı adımlar, gevşek düzeyde yapılandırılmış süreç.	Sınırlı hedefler, sınırsız bilgi, bilişsel sınırlar yok, zaman ve maliyet kısıtları yok, ölçülemeyen ve geçişe imkan sunan alternatifler, açık sistem, çevresel olarak sınırlı sonuçlar, doğru karar yok.
Süreç (Yönetsel)	Amaç Odaklı Sonuçlar	Amaçlar: Genel doğal durum, genel olarak öznel olasılıklar, amaç odaklı faydalar, detaylı alternatifler, çevresel baskılara duyarlı, uzlaş ve hesaplamanın seçimli kullanımı ile yargısal karar alma stratejisi, uzun vadeli görüşler, sınırlı sayıda çıktılar, yüksek düzeyde yapılandırılmış bir süreç.	Yüksek düzeyde dinamik hedefler, sınırlı bilgi, zaman ve maliyet kısıtları, genel olarak ölçülemeyen ve geçişe imkan vermeyen alternatifler, açık sistem, ardışık karar alma eylemleri, hedef odaklı sonuçlar.

Kaynak: Harrison E, F. (1993) 'Interdisciplinary Models of Decision-Making', Management Decision Vol. 8 PP . 27-33

BÖLÜM 3: FİRMA STRATEJİLERİ ve STRATEJİ GELİŞTİRME ARAÇLARI

3.1. Giriş

Miles ve Snow tarafından stratejileri sınıflandırmak amacıyla gerçekleştirilen strateji tipolojisi, geliştirme sürecini daha anlaşılır kılacağı düşünülmektedir. Buradan hareketle karar olgusunun strateji geliştirme sürecindeki konumu ve önemine ilişkin bir perspektif geliştirilmiş olacaktır. Yine strateji araçlarının kullanım alanlarına, onlara neden gereksinim duyulduğuna ve hangi durumlarda ortaya çıkabileceğine dair algısal boşluğun dolması sağlanacaktır.

3.2. Strateji Tipleri

Strateji tipleri, stratejik kararların niteliğini belirlemek amacıyla çalışmada yer almaktadır. Strateji araçlarının işlevinin, niteliğinin ve öneminin anlaşılması açısından strateji tiplerinin ne olduğu konusundaki bir perspektifin önemli olduğu düşünülmüştür.

Stratejik tiplerini sınıflandırmada kullanılacak en önemli veri Miles ve Snow (1978) tarafından yazılan ‘Organizational Strategy, Structure and Process’ kitabı ile Miles, Snow, Meyer ve Coleman (1978) tarafından kaleme alınmış olan aynı isimli makalede yer alan strateji tipolojileridir.

Her strateji tipi, firmaların tercih ettiği piyasaya özgü bir stratejiye ve piyasa stratejisi ile uyumlu belirli bir teknoloji, yapı ve süreç konfigürasyonuna sahiptir (Miles ve diğ., 1978; 550).

3.2.1. Savunmacı (Defender) Stratejiler

Bu tip stratejiler, var olan durumu korumaya yöneliktir. Dar bir alanda gerçekleşen faaliyetlerin dışına pek çıkmaz. Bu stratejiler içerisinde değişim, dönüşüm, yenilik ve inovasyon gibi konular pek yer almaz. Faaliyet yöntemleri, teknolojileri ve yapıları ile ilgili çok önemli düzenlemeler görülemez, bunun yerine mevcut faaliyetlerdeki verimliliği artırıcı nitelik taşırlar (Miles ve Snow, 1978; 29).

Savunmacı stratejiler, organizasyonu istikrarlı bir form üzerine oturtmak üzere bir çevre oluşturmak ve onu sürdürmek kastı taşırlar (Miles ve Snow, 1978; 47). Mevcut pazar payı, faaliyet alanı, iş kolu, sektör vs. konularda statükocu politikalar benimsenir.

Bu tip stratejiler ile ilgili bazı özellikler Miles and Snow tarafından şöyle ifade edilmiştir (Miles ve diğ, 1978; 552).

-Dar ve bir alan içerisinde kalan ve istikrarı korumaya odaklı stratejiler.

-İlgili alanın dışına pek çıkmayan stratejiler.

-İhtiyatlı ve adım adım bir büyüme tarzını yansıtırlar.

-Ürünlerin geliştirilmesi konusu genellikle, mevcut ürünlerin modifiye edilmesi tercih edilir.

-Tek bir temel teknoloji üzerine odaklanılır.

-Verimliliği istikrarlı hale getirmek için mevcut teknolojilerde sürekli bir iyileştirme eğilimi taşırlar.

-Finans ve üretim uzmanları bu tarz strateji kararlarında etkilidir. Çevreye yönelik tarama sınırlıdır.

-Bu strateji kararlarda etkili olanların görev süresi uzundur.

-Planlama aşaması, eylemden önce gerçekleşir ve maliyet odaklı yoğun bir süreçtir.

-Merkezi bir kontrol sistemi ve uzun döngülü dikey bir bilgi sistemi vardır.

-Performans ölçüm noktasında, geçmiş yıllar temel olarak alınır.

1.2.2. Öncü (Prospectors) Stratejiler

Bu tarz stratejiler, sürekli olarak fırsatları araştırmaya ve ortaya çıkan çevresel yönelimlere karşı potansiyel cevapları deneyen stratejilerdir. Rakiplerin karşılık üretmesi gereken değişim ve değişkenlikleri üretirler (Miles ve Snow, 1978; 29). Piyasada, sektörde ya da belirli bir iş kolundaki trendi belirlerler. İnovasyon, dönüşüm, yenilik gibi konseptleri içerirler.

Algıladıkları fırsatlarda avantaj elde etmek için mevcut ürün piyasası alanını sürekli olarak modifiye ederler (Miles ve Snow, 1978; 65).

Savunmacı stratejiler istikrarlı bir alanda verimli olma amacına karşılık öncü stratejiler, yeni ürün ve pazar fırsatları bulmak ve değerlendirmeyi amaçlar (Miles ve diğ, 1978; 551).

Öncü stratejiler bazı nitelikleri şöyledir (Miles ve Snow, 1978; 66).

- Geniş ve sürekli gelişen bir faaliyet alanı tasarısı içerir.
- Çevresel koşullara ve olaylara geniş perspektifli bir gözlem.
- Endüstride değişime yol açarlar.
- Ürün ve Pazar geliştirme merkezli bir büyüme algısı.
- Esnek ve çoklu teknolojik destek.
- Tekdüzelikten uzak durulur.
- Pazarlama, AR-GE uzmanlarının etkili oldukları stratejiler.
- Karar alıcıların sayısı fazla ve birçok iş biriminden üye yer alabilir.
- Planlama süreci, oldukça geniş kapsamlı, problem odaklı ve uygulama aşamasında da devam eden bir süreçtir.
- Merkezi olmayan bir kontrol sistemi ve yatay bir bilgi sistemi vardır.
- Performans ölçümü rakipler ile karşılaştırılarak yapılır.

3.2.3. Analizci (Analizer) Stratejiler

Analizci stratejiler, savunmacı ve öncü stratejilerin bir karışımı niteliğindedir. Çevreye dair durum ve gelişmeler analiz süzgecinden geçirilerek ilgili bilgiler elde edilir. Bu bilgilere dayanarak çevresel koşullara uygun cevaplar üretilir. Örneğin, statik bir çevresel konjonktürde alışılmış kararlar üretilirken, daha karmaşık çevresel konjonktürde ise umut vaat eden amaçlar izlenir.

Analizci stratejiler bazı özellikleri ise şöyledir (Miles ve Snow, 1978; 79).

- Hem statik hem de değişken bir alana yönelik olabilirler.
- Hem ürün geliştirme hem de pazar merkezlidirler.

-Karar alıcı konumunda, geniş ve etkin bir biçimde araştırma grupları ve pazarlamacılar yer alırlar.

-Planlama süreci, pazarın istikrarlı bir alanı söz konusu olduğu zaman yoğun, yeni ürün ve pazarlar söz konusu olduğu zaman ise oldukça kapsamlı olmaktadır.

-Bilgi sistemi yatay ve dikey olabilir.

-Performans değerlendirme hem verimlilik hem de etkenlik bazlı olabilir.

3.2.4. Tepkici (Reactor) Stratejiler

Bu tip stratejiler öncesinde, çevredeki değişim ve değişkenlikler ile ilgili bir farkındalık oluşur. Fakat bu tip kararlar iradi bir isteğin değil, çevresel bir zorlamanın sonucunda ortaya çıkarlar.

Bu stratejiler, sürekli istikrarsızlığın hâkim olduğu örgüt yapılarında ortaya çıkar. Yine, çevreye yönelik tutarsız ve istikrarsız ayak uydurma çabasını yansıtır (Miles ve diğ., 1978; 557). Önemli nokta ise sergilenen bu tip stratejiler, daha çok çevresel bir zorlamanın, baskının sonucunda ortaya çıkmasıdır.

Tepkici stratejiler bazı özellikleri ise şöyledir (Miles ve diğ., 1978; 557)

-Değişim ve dönüşümlere oldukça kapalı bir karar mekanizması.

-İrade dışı, çevresel baskıların egemen olduğu bir karar mekanizması.

3.3. Strateji Araçları

Karar alma, örgütsel kültür ve değişim süreçleri konularındaki yönetsel eylemler, veri elde etmek ve analiz ve anlayış çerçevesi oluşturmak için bir takım araçlar gerektirir (Tyler, 2001; 353). Strateji araçları ya da teknikleri olarak nitelendirilen bu enstrümanlar, karar verme sürecinde belirleyicidir. Strateji araçları, yöneticilerin nelerin bilindiği ve nelerin bilinmediğini düzenleyebileceği bir yol olarak ele alındığı zaman daha iyi anlaşılır (Kaplan ve Jarzabkowski, 2006).

Çalışmada 'strateji araçları' (strategy tools) ya da yalnızca 'araçlar' kavramları ile ifade edilen bu enstrümanlarla ilgili literatürde farklı kavramlar da kullanılmaktadır. 'Stratejik analiz teknikleri', 'stratejik analiz araçları', 'stratejik yönetim araçları', 'karar destek

araçları', 'yönetim araçları', 'yönetim araç ve teknikleri', 'yönetim bilimleri ve yöneylem araştırmaları araçları', 'stratejik planlama teknikleri', 'stratejik planlama araçları' ve 'stratejik araçlar' kavramları de daha önce yapılan çalışmalarda kullanılmaktadır. İlgili çalışmaların bir çoğunda 'strateji araçları' kavramı kullanıldığı için daha kapsayıcı olacağından dolayı bu kavram tercih edilmiştir.

Strateji araçları kavramı da yine farklı tanımlamalara sahiptir. Farklı çalışmalarda, farklı kapsamlar içerisinde, çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Knott, strateji faaliyetlerini yapılandıran ya da etkileyen her türlü konsept, düşünce, teknik ve yaklaşım bütünü olarak tanımlamıştır (Knott, 2006). Gunn ve Williams ise karmaşık durumları betimleyen ve sadeleştiren metotlar olarak tanımlamakta ve stratejistlere, karar alma noktasında bilgi sunan sistemli bir yaklaşım ve araçlar bütünü olarak nitelemektedirler (Gunn ve Williams, 2007). Yine Clark, stratejik yönetim sürecinde gerekli destek rolü oynayan araçlar olarak nitelemektedir (Clark, 1997). Kaplan ve Jarzabkowski strateji geliştirme konusundaki karmaşayla başa çıkmada kullanışlı bir yol olarak görmektedir (Kaplan ve Jarzabkowski, 2008). Yine Kaplan ve Jarzabkowski başka bir çalışmada ise örgütün sınırlarının ötesindeki stratejik girişimlerin başlanması ve uygulanmasında araç olan sınır nesnelere (boundary objects) olarak nitelemektedirler (Kaplan ve Jarzabkowski, 2006). Frost da analitik görevlerine ek olarak, karmaşık konuların betimlenmesine yardımcı olan ve değerli bir iletişim aracı olarak görülen teknikler olarak nitelemektedir (Frost, 2003).

Strateji araçları, stratejik kararın ortaya çıkmasında ve uygulanmasında kullanılan, nicel ya da nitel her türlü veri sunabilen, iş süreçleri için gerekli olan bilginin üretilmesi ve paylaşılması işlevi gören analiz, yöntem, ifade, teknik, , perspektif, yaklaşım ve modeller bütünü olarak tanımlanabilir.

Strateji araçları ile ilgili olarak literatürde kesin bir seri yoktur, çeşitli yazarlar farklı stratejik araç serileri oluşturmuştur (Clark, 1997; 418). Bazı yazarlar, teknik ve araçlar arasında farklılığın olduğunu ifade etseler de (Huges, 2007; 39; Vaitkevičius ve diğ., 2006) literatürde böyle bir ayırım pek göze çarpıtılmamaktadır. Tanımlardaki kapsamlılığın bir yansıması olarak çok geniş bir araç yelpazesi oluşmuştur. Araçlar ile ilgili bir sınıflandırma gereği duyulmamıştır. Literatürde kullanıldığı gibi, genel perspektif içerisinde yer alan araçlar tercih edilmiştir.

Vaitkevičius, Litvanya’da yapmış olduğu çalışmada 12 araç kullanmıştır (Vaitkevičius, 2007). Yine Vaitkevičius 2006 yılında yapmış olduğu diğer bir çalışmada ise 17 aracı incelemiştir (Vaitkevičius, 2007). Stenfors da yaptıkları çalışmada 18 aracı ele almıştır (Stenfors ve diğ., 2007). Hutchinson da yapmış olduğu çalışmada, 14 aracı incelemiştir (Hutchinson, 2008). Rigby 2003 ve 2007 yıllarında yaptığı iki ayrı çalışmada 25’er aracı tercih etmiştir. Yine Cullen de 2004 yılında yaptığı çalışmada 30 aracı ele almıştır (Cullen ve diğ. 2004). Miles de yapmış olduğu çalışmada 7 aracı sorgulamıştır (Miles ve diğ. 1997). Stonehouse da 14 aracı incelemiştir (Stonehouse ve Pemberton, 2002). Yine Aldehayyat ve Anchor da 14 aracı tercih etmiştir (Aldehayyat ve Anchor, 2009). Gunn ve Williams ise 15 aracı ele almışlardır (Gunn ve Williams, 2007). Frost ise diğer çalışmalarda oldukça farklı olarak 80 aracı incelemiştir (Frost, 2003).

Araç kapsamının belirlenmesi konusunda, temel olarak Ghamdi (2005), Rigby (2001) ve Hussey (19??) tarafından sunulan strateji araç ve teknikleri referans alınmıştır. Ayrıca literatürdeki diğer çalışmalarda yer alan bazı araç ve teknikler de göz önünde bulundurulacaktır. Araştırmada ise, yalnızca veri edinme araçlarına yer verilecektir.

Çalışmanın bu bölümünde, dâhil olunan strateji araçları ile tanımlama ve açıklamalar yer alacaktır. İlgili araçlara ilişkin kısa tanımlamalar, çalışmanın ileriki bölümlerinin daha anlaşılır olmasını sağlayacağı düşünülmektedir.

SWOT

Swot kavramı, kelime olarak güçlü yanlar (strengths), zayıf yanlar (weaknesses), fırsatlar (opportunities) ve tehditler (threats) kavramlarının baş harfleri ile oluşmuştur. Firmanın güçlü ve zayıf yanları ile çevredeki fırsat ve tehditleri anlamak amacıyla kullanılır. Burada ulaşılan verilere göre işletmeler güçlü yanlarını kullanarak fırsatları değerlendirme ve tehditleri de yok etme yöntemleri ararlar. Yine fırsat ve tehditler karşısında zayıf yönlerini de telafi etme arayışı içerisine girerler.

Swot analizi, planlama sürecinde fazlaca kullanılmaktadır. Firmaların geleceğe dair yol çizimlerinde önemli derecede yol gösterici olmaktadır. Fakat analiz ile desteklenmediği takdirde önemli noktalar kaçırılabilir, önemsiz ve ön yargılı görüşleri de güçlendirebilir (Hussey 19??; 40).

Tablo 4: Swot Analiz Örneği/Formu

Strengths (Güçlü Yanlar)	Weaknesses (Zayıf Yanlar)
En iyi ne yapılıyor? Hangi kıt kaynakları kullanıyorsunuz? Diğerleri, sizin güçlü yanınız olarak neyi görüyor?	Hangi yönünüzü geliştirebilirsiniz? Diğerlerinden daha az sahip olduğunuz kaynaklar hangi alanlarda? Diğerleri, sizin zayıf yönünüz olarak neyi görüyorlar?
<ul style="list-style-type: none">•••	<ul style="list-style-type: none">•••
Opportunities (Fırsatlar)	Threats (Tehditler)
Ne tür fırsatlara açıksınız? Hangi trendler sizin avantajınızadır? Güçlü yanlarınızı, fırsatlara nasıl çevirebilirsiniz?	Hangi tehditler size zarar veriyor? Rakipleriniz ne yapıyor? Hangi tehditler sizin zayıf yönlerinizin ortaya çıkmasına neden oluyor?
<ul style="list-style-type: none">•••	<ul style="list-style-type: none">•••

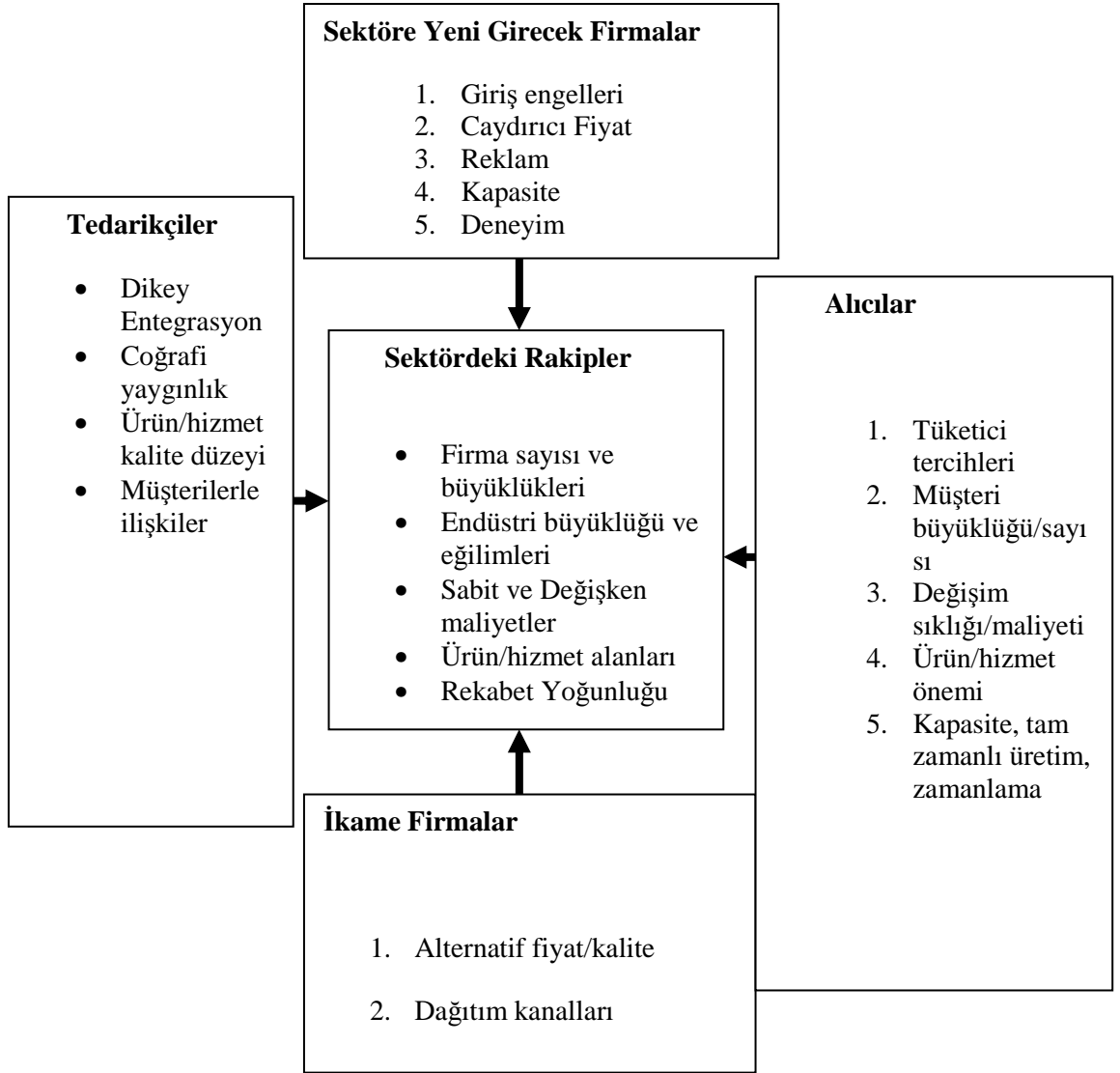
Kaynak: MINDTOOLS, (20??) ‘SWOT Analysis Worksheet’

<http://www.mindtools.com/pages/article/worksheets/SWOTAnalysisWorksheet.pdf> 27.08.2011

Porter’in 5 Gücü

Endüstri Analizi (Hussey 19??; 27) olarak da tanımlanan 5 güç analizi, endüstri alanındaki çözümlenmeleri içerir. Michael Porter tarafından literatüre kazandırılmıştır. Bu analiz tekniğinde tedarikçiler, müşteriler, rakipler, olası rakipler ve ikame mal üreticiler arasındaki güç dengesini görmeye yarayan veriler elde edilir. Pazar payı, kar marjı, üretim kapasitesi gibi rekabet avantajı sağlayan konularda, işletmelerin nasıl davranması gerektiği ile ilgili ipuçları sunar (Porter, 1980; 4).

Şekil 2: Porter'ın 5 Güç Analizi (Endüstri Analizi)



Kaynak: Porter'dan uyarlanmıştır. PORTER, M. (1980), Rekabet Stratejisi Çev. Gülen Ulubilgen (2000) Sistem Yayıncılık

Aktivite Bazlı Maliyetleme (Activity Based Costing-ABC)

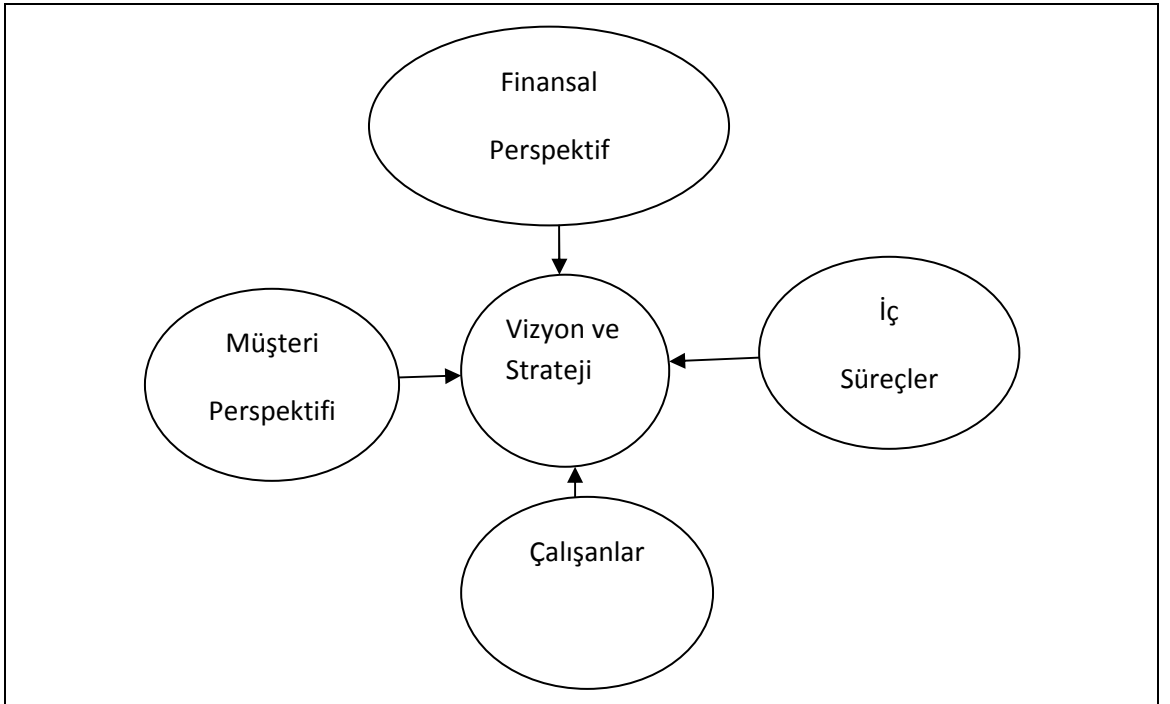
Maliyetleri ilgili aktivitelere göre dağıtan ve söz konusu faaliyetin verimliliğini değerlendirme imkânı sunan bir tekniktir. Faaliyetler ile ilgili doğru kararların alınmasında önemli katkılar sunmaktadır (Rigby, 2001; 12). Bu teknik ile işletmeler, iş süreçleri içerisindeki faaliyetleri daha tutarlı gözlemleyebilmekte, gereksiz tüketimi azaltabilmekte ve üretim artıklarının çeşitli yollarla tekrar değerlendirilmesini sağlayabilmektedir.

Kurumsal Karne (Balanced Scorecard)

Kaplan ve Norton tarafından, geleneksel kısa dönemci finansal raporlamaya karşılık olarak geliştirilmiştir. BSC, amaçların açık olarak ortaya konulması ile başlar ve amaçların gerçekleştirilmesi yönündeki strateji, 4 boyut etrafında şekillenir. Bunlar finansal, müşteri, iç iş süreci ve öğrenme-gelişme boyutlarıdır. Performans ölçümleri, bu boyutlar ışığında gerçekleştirilir. Süreç boyunca bu boyutlar ile ilgili olarak yönetime sürekli bir geri bildirim olur. Böylece, olası aksaklıklar ortaya çıkmadan önlenme imkanı sağlanır (Hussey, 19??; 10).

Kurumsal karnenin temel kullanım amacı, performans ölçme sisteminin yanı sıra, işletme stratejilerinin gerçekleştirilmesine de katkıda bulunmaktır (Bertan, 2009; 2528).

Şekil 3: Balanced Scorecard Boyutları



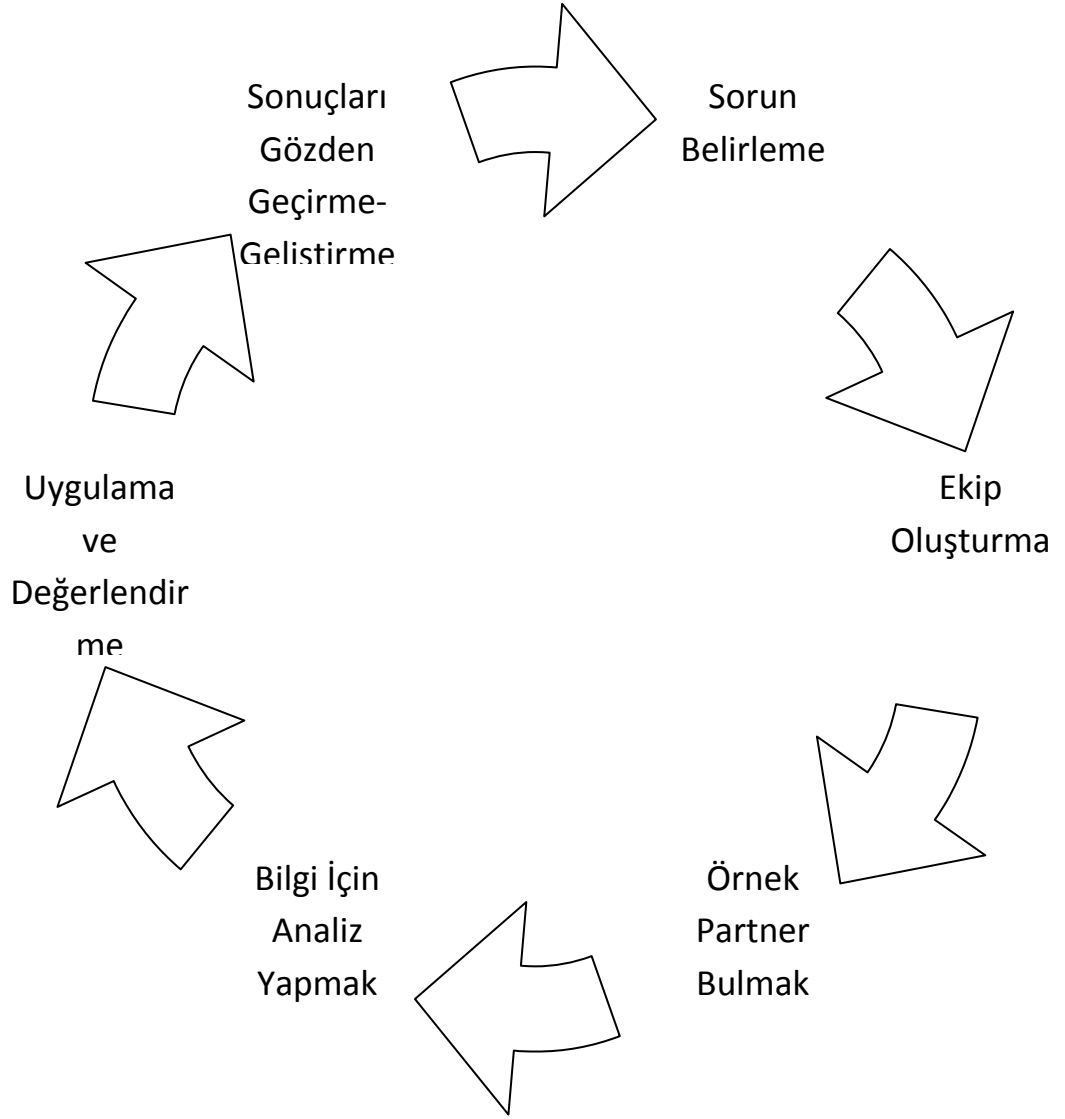
Kaynak: ALSAMUR, Levon (2006) 'Kurumsal Karne "Balanced Scorecard" Nedir?' <http://www.ias.com.tr/enterprise/articles/20061012-bsc-nedir.html> 04.09.2011

Kıyaslama (Benchmarking)

Kıyaslama, firmanın ürünlerini ya da süreçlerini, rakipleri ya da piyasada en iyi konumda olan firmalarla karşılaştırması sürecidir. Aynı zamanda, firma içerisinde benzer faaliyetlerde bulunan birimler arasında da karşılaştırma gerçekleştirilerek durum analizi ve iyileştirme eylemleri gerçekleştirilir (Rigby, 2001; 17).

Bu süreç içerisinde, firma öncelikle sorunlu olan iş süreçlerini belirler ve buradaki sorunları anlamak, çözümlerin neler olabileceğini görmek ve iyileştirmek için bulunduğu kıyaslama partneri ile bu iş süreçlerini karşılaştırır.

Şekil 4: Kıyaslama Uygulama Süreci



Kaynak: SSM'den uyarlanmıştır. Savunma Sanayi Müsteşarlığı (20??) 'Benchmarking Nedir?'
<http://www2.ssm.gov.tr/library/docs/tr/teskilat/dosyalar/ksg/ky/benchmarking.pdf> 07.09.2011

Başa Baş Analizi (Breakeven Analysis)

Başa baş analizi, fiyat ve hacim/kapasite kararlarının karlılık üzerindeki etkilerini ‘kar grafiği’ olarak çizelge içerisinde sunmaya yarayan, sabit ve değişken maliyetlerin analizini esas alan oldukça basit ve kullanışlı bir tekniktir. Belirli miktardaki ürünün hangi fiyattan satılacağını ya da önceden belirlenen bir fiyattan satıldığı zaman kar elde etmek için miktarının ne olması gerektiğini sorgular. Teknik, firmanın duyarlılık kazanmasını ve işi anlamasını sağlar (Hussey, 19??; 11).

İş Tanımı (Business Definition)

İş tanımı; tüketici fonksiyonları, tüketici grupları ve alternatif teknolojiler ekseninde bölümlenmiş stratejik analiz formudur. Bu teknik, işletmelere, mevcut işini anlamak ve gelecekteki stratejik davranışlarını tasarlamak üzere rakipler ile karşılaştırmalı olarak kendi iş tanımının planını çizmeye yardımcı olur (Hussey, 19??; 12). Kısaca işletmenin konum olarak nerede bulunduğu, ne yaptığı ile ilgili sorulara cevap üreterek gelecekteki davranışların nasıl olması gerektiği ile ilgili reçeteler üretmektedir.

İş Süreçleri Değişim Mühendisliği (Business Process Reengineering)

İş süreçleri değişim mühendisliği, verimliliğin, kalitenin ve iş döngüsünün yükseltilmesini sağlamak için temel iş süreçlerinin radikal biçimde yeniden tasarlanmasını içermektedir. İş süreçleri değişim mühendisliği ile firmalar, müşterilere daha fazla değer vermek için var olan süreçleri yeniden düşünür ve faaliyetleri ile ilgili yeni bir sayfa açar. Müşteri ihtiyaçlarına vurguyu artıran yeni değer sistemleri benimsenir. Örgütsel tabakalar azaltılır ve verimsiz faaliyetler elemine edilir (Rigby, 2001; 49). Bu yöntemin asıl amacı, firmaya rekabet avantajı sağlayacak bir yenilik, farklılık ortaya çıkarma becerisi kazandırmaktır. Sürecin başlandığı kararlılıkta devam etmesi gerekmektedir, nihai noktaya gelmeden bırakılırsa, bir takım yeni yöntemler, taktikler, politikalar uygulanmamış olur ki; bu da yaklaşımın gerçek işlevine aykırı bir durumdur.

Örgütün stratejisi hesaba katılmaksızın yapılırsa merkezi konumdaki süreçlerde mevcut stratejiyi ortadan kaldırabilir (Hussey, 19??; 12).

Rakip Analizi (Competitor Analysis)

Rakip davranışlarını gözleme ve onlarla ilgili bilgi toplama sürecini ifade eder. Rakipler ile ilgili her türlü veri değerlendirilir, firmanın davranışlarına karşılık onların göstereceği tepkiler kestirilmeye çalışılır. Buradan elde edilecek veriler ışığında, rakipler ile çatışmacı ya da uzlaşmacı pozisyonlar alınır, işbirliği ya da çetin rekabet ile ilgili kararlar verilir.

Rakip Profili Çıkarma (Competitor Profiling)

Rakiplerin kim olduklarını, ne yaptıklarını/yapabileceklerini, güçlü ve zayıf yanlarının ne olduğu, ne amaçladıklarını vs. anlamaya yarayan, her rakip ile ilgili kısa raporlamalardır. Rakip analizinden farklı olarak rakiplerin genel bir perspektiften değerlendirilmesi söz konusudur.

Temel Yetkinlikler (Core Competencies)

Söz konusu temel yetkinlikler, önemli bir değer üreten özel yetenek ve teknolojilerdir. Bir firmaya özgü yetkinlikler, geniş ölçüde çalışanların etkileşim kurdukları yöntemleri şekillendiren örgütsel süreçlerde ve yine çalışanların kolektif bilgisinde ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar, tesisler ve bilgi kaynaklarına yapılan yatırımlar sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olan temel yetkinlikleri güçlendirecektir (Rigby, 2001; 19).

Temel yetkinlik konseptinin kullanılması, örgütlere neyi daha iyi yaptığı ile ilgili veriler sunar. Kendi yetkinliğinin dışındaki alanlarda örgütün enerjisini ve kaynaklarını tüketmesini engelleyerek sadece kendi uzman alanında geliştirme yapmasına olanak tanır. Nitekim firmanın bu yetkinlikleri konusunda özel çaba sarf etmesi, rekabet avantajı elde etmesi ve onu sürdürmesi için önemli bir noktadır.

Temel Yetenekler (Core Capabilities)

Firmanın, belirli bir iş dalındaki rekabetçi kapasitesi ve sürdürülebilir avantajı için esas teşkil eden rutinler, tamamlayıcı varlıklar ve farklılaşmış yetenekler seti olarak tanımlanabilir. Bu çerçeveden ele alındığında, yetenek ve bilgi kaynağı, teknik sistemler, yönetsel sistemler ve değer ve sistemler olmak üzere dört bileşenden oluşmaktadır (Barton, 1992; 112).

Temel yetkinliklerden farklı olarak; bu yetenekler hali hazırda kullanılmıyor olsa da bir firma için bir potansiyel ifade etmektedir. Temel yetkinlikler, firmanın sahip olduğu ve geçmişte ya da belirli bir zamanda kullanmış olduğu ve rakiplerinden farklı olduğunu noktaları uygulamada gördüğü değeri ifade ederken; temel yetenekler ise hiç uygulanmamış olsa da taşıdığı potansiyel dolayısı ile firma için önem taşımaktadır.

Kurumsal Modelleme (Corporate Modelling)

Firma bünyesindeki iş ile ilgili faaliyetler ve ya da bütün bir örgütün bilgisayar-tabanlı olarak simüle edilmesini ifade etmektedir (Hussey, 19??; 16). Kurumsal modelleme ERP gibi bütün bir örgütü kapsayabileceği gibi yalnızca belirli faaliyetleri ya da birimleri de içerebilir. Gelişen bilgisayar ve bilişim teknolojisi ile bugün bütün örgütlerin ulaşabildiği bir modelleme tekniği olmuştur.

El ile yapılması çok zor ya da çok zaman alan bir takım analiz, proje ve değerlendirmeler daha az hata ve daha tutarlı olarak gerçekleştirilebilir. Bu modelleme tekniği ile yöneticiler, işletmeleri ile ilgili her türlü veriye ulaşabilir ve buna bağlı olarak daha tutarlı kararlar alabilir.

Kritik Başarı Faktörleri (Critical Success Factors-CSF)

Faaliyette bulunan alan içerisinde başarılı olmak ve en iyisini yapmak için yapılması gereken şeylerin saptanmasına yönelik bir araştırma çalışmasını ifade eder. Sektörü, pazarı ya da endüstri kolunu gözlemleyerek nelerin başarıda belirleyici olduğu araştırılır.

Müşteri Memnuniyeti Ölçümleri (Customer Satisfaction Measurement-CSM)

Müşteri memnuniyet ölçümleri, müşteri gereksinimlerini saptamaya, tahmin etmeye ve en iyi biçimde yerine getirmeye yardımcı olmaktadır. Firmalar, memnuniyet düzeylerini ölçmek ve ihtiyaç önceliklerini görmek için düzenli olarak müşterilerden veriler elde eder. Bu verileri, bütün müşterilerin sadakat ve memnuniyetlerini kazanmayı engelleyen unsurları saptamak ve elemine etmek için kullanır (Rigby, 2001; 25).

Veri elde etme süreci, müşterilere sunulan bir takım anketler, mülakatlar ya da telefon görüşmeleri ile gerçekleşir.

Çevrim Zamanını Azaltma (Cycle Time Reduction)

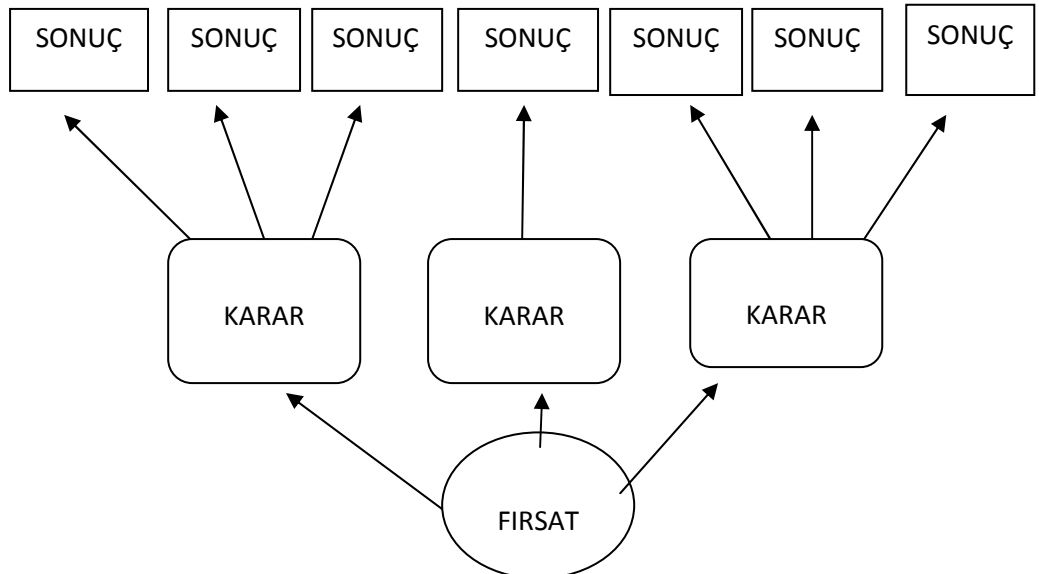
Çevrim zamanını azaltma tekniği, değer zinciri çerçevesinde önemli olan faaliyetlerini, gerçekleştirmesi için firmanın fuzuli zamanını azaltmaktadır. Örgütteki, karar alma sürecini hızlandıran, aynı yöndeki süreçleri azaltan, değer üretmeyen faaliyetleri elemine eden ve zaman kaybını minimize eden analitik teknikleri içerir. Umut vadeden müşterileri çekmek için hızlı cevaplar, yenilikler ve esnek üretim vurgusu taşıyan zaman bazlı stratejilerde önemlidir (Rigby, 2001; 29).

Yeni ürün geliştirme, lojistik, teknik destek vb. iş süreçlerinde yaşanan gereksiz zamanı belirleme odaklı önemli bir perspektiftir. Böylece işletme, tüketicilerin ilgisini kazanarak, rekabet avantajı elde etme fırsatına kavuşur.

Karar Ağaçları (Decision Trees)

Bu teknik bir takım çizelge ve grafikler ile fırsatlar ve bu fırsatlara yönelik kararlar ile ilgili olasılıklar değerlendirilir. Her fırsat durumu bir takım olası sonuçlara sahiptir ve olası her sonuç da değişik stratejik seçeneklerin düşünülmesini gerektirmektedir (Hussey, 19??; 18). Bu yöntemin çıkış noktası fırsatlar ve olası sonuçlarıdır. Her olası sonuç, bir ağacın dalı gibi düşünülür ve her bir olası sonuca bağlı çeşitli stratejik kararlar üretilir.

Şekil 5: Karar Ağacı Taslağı



Kaynak: Stephens'ten uyarlanmıştır. Stephens, Ros (2007) 'Making Delicate Decisions'

<http://www.devx.com/dotnet/Article/34912> 04.09.2011

Delphi Tekniği (Delphy Technique)

Delphi tekniği, organizasyonda bir sorunun çözümü için uzman kişilerin yüz yüze görüşmeler ve birarada tartışmalar yapmadan bir konu hakkında karar vermelerine ve uzlaşmalarına imkan sağlayan bir yöntemdir (Aktan, 2008; 8). Bu teknik, farklı alanlardaki uzmanların geleceğe dair öngörülerinin kolektif bir biçimde değerlendirilmesini sağlar.

İskonto Edilmiş Nakit Akış Tablosu (Discounted Cash Flow)

Paranın zaman içerisindeki değeri değişimlerini ölçerek sermaye maliyetini analiz etme aracıdır (Hussey, 19??; 19). Enflasyon etkileri çıkarıldıktan sonra yatırım maliyetlerinin değerlendirilmesine olanak tanır. Paranın zamansal değeri, maliyeti ile karşılaştırılarak firmanın net getiri vaat eden projelere yönelmesi sağlanabilir.

Çeşitlendirme Matrisi (Diversification Matrix)

Yeni sinerji alanları saptamak ve yeni düşünceleri teşvik etmek amacıyla kullanılır. Müşteriler ve ürünler ile ilgili bir takım kategoriler oluşturulur. Örneğin firmanın kendi müşterileri, yeni tip, benzer tip ve aynı tip müşteriler gibi. Yine ürünler ile ilgili olarak teknolojiye ilişkin olan ve olmayan ürünler gibi (Hussey, 19??; 20).

Ekonometrik Model (Econometric Model)

Ekonomik faaliyetlerin bazı yönlerini tanımlayan bağımlı regresyon modelleri sistemidir. Ekonomik seçenekleri test etmekte ve nicel tahminler gerçekleştirmede bir temel sunmaktadır (Hussey, 19??; 21). Ekonomistler tarafından, faaliyetlerin ekonomik boyutunu ortaya çıkarmada kullanılır.

Deneyim Eğrisi (Experience Curves)

Örgütün, ilgili iş kolundaki öğrenme sürecini gözlemleyerek, oluşan deneyime bağlı olarak maliyetlerin değişimi incelenir. Örgütün iş kolundaki ya da personelin ilgili uzmanlık alanındaki uzmanlaşma ve deneyim kazanma eğilimine göre örgütün bütün olarak ya da ilgili uzmanlık alanına ilişkin departmandaki maliyetlerde azalış trendi ortaya çıkacağı varsayımından ortaya çıkar. Deneyim sürecini ve ilgili alandaki maliyetleri değerlendiren işletme, burada ortaya çıkacak avantajı rakiplere karşı değerlendirebilecektir.

Gap Analizi (Gap Analysis)

Firmanın; karlılık, pazar payı ya da diğer bazı hedefleri ile şayet yeni bir strateji girişimi olmadığı takdirde nelerin gerçekleştirilebileceğinin arasındaki farklılıkların incelenmesidir (Hussey, 19??; 25). Bir anlamda, ortaya konulan hedeflerin gerçekçi ve yerinde olup olmadığının tekrar bir değerlendirilmesidir.

Rekabet Grubu Yoğunluğu Haritası (Group Competitive Intensity Map)

Endüstrilerdeki stratejik grupların konumlarını, karşılaştıkları rekabet yoğunluklarını ve maruz kaldıkları riskleri, matris üzerinde noktalar kullanarak nicel açıdan gösteren bir haritadır (Hussey, 19??; 26). Firmanın, daha tutarlı davranışlar sergilemesi için önemli veriler sunmaktadır.

Tarihsel Benzerlikler/Kıyaslama (Historical Analogy)

Benzer bir şeylerin ya da farklı piyasalardaki aynı ürünlerin tarihsel analizini ifade etmektedir (Hussey, 19??; 27). Benzer bir ürünün, geçmişte yaşadıkları bazı durumları referans alarak düşünülen ürün ile ilgili gelecekteki durumları tahmin etmeyi sağlar.

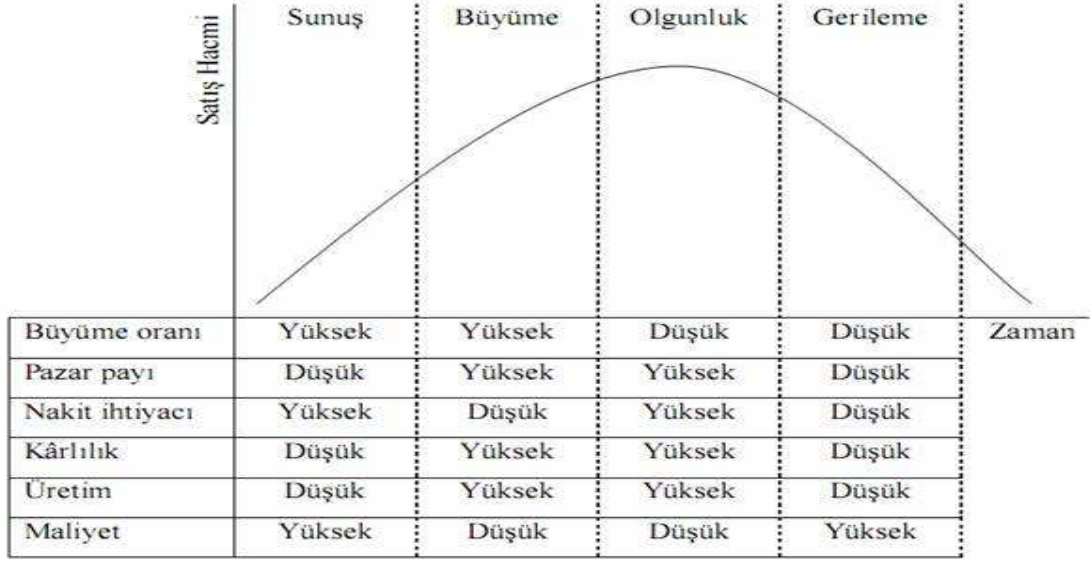
Bilgi Yönetimi (Knowledge Management)

Bilgi yönetimi, entelektüel sermayenin kazanımı ve paylaşılması noktasında süreç ve sistemler geliştirmektedir. Aksiyonel, kullanılabilir ve anlamlı bilginin üretilmesini ve bireysel ve ekip öğrenmesini sağlar. Temel yetkinliklerin ortaya çıkarılmasını sağlayacak entelektüel sermayenin üretilmesinde önemlidir (Rigby, 2001; 33) Örgütsel öğrenme süreci ve entelektüel sermaye üretimi ile ilişkilidir.

Ürünün Hayat Seyri Eğrisi (Product Life Cycle)

Yeni ortaya çıkan bir ürün ya da endüstri dalının, piyasa mekanizması içerisinde belirli aşamalardan geçtiği ve bu aşamalara bağlı olarak ilgili firmaya sağladığı avantajlarda değişimler yaşandığını ifade eden bir yaklaşımdır. Bu aşamaları gözlemleyen firma, ürünün ilgili aşamasında rakiplere ve diğer faktörlere karşı uygun stratejiler geliştirebilir.

Şekil 6: Ürünün Yaşam Seyri Grafiği ve İçeriği



Kaynak: ÖZKAN, Özgür, Serkan Kuzu (2011), 'Çağdaş Maliyetleme Yöntemlerinden Mamul Yaşam Sürecine Dayalı Maliyetlemenin Geleneksel Maliyetleme Yöntemi İle Karşılaştırılması (Uygulama Örnekleri)' Yaklaşım Dergisi, Ocak 2011 <http://www.ozdogrular.com/content/view/15029/176/> 03.09.2011

Misyon ve Temel Yetkinlikler Karar Matrisi (MCC Decision Matrix)

Kaynak kullanımını gözlemleyerek misyon ve temel yetkinlikler ile uyumluluğunu değerlendirir. Komplike bir tasarım yapısına sahiptir (Hussey, 19??; 30). Bir anlamda, alınan kararları, örgütün misyon ve temel yetkililikleri ekseninde değerlendirerek, kararın verimliliği konusunda öngörüler sunar.

Misyon ve Vizyon İfadeleri (Mission and Vision Statements)

Stratejik düşünme ve stratejik kararlarda rehberlik edici olgulardır. Misyonda, örgütün mevcut durumu ekseninde varoluş amacı yansıtılmaya çalışılır. Vizyon ise örgütün gelecekteki durumu ekseninde, daha sofistike ve paydaşlara mesaj taşıyan bir ifade tarzıdır. Bir anlamda, işletmenin anayasası niteliği taşırlar.

Misyon ve vizyon ifadeleri, stratejik kararlarda doğrudan bir etki taşımasa da dolaylı ve genel bir perspektif olarak bu tip kararları etkilerler. Çevre ile ilişkilerde önemli bir araç olması dolayısı ile bir takım stratejik kararlarda referans noktası olabilir.

Pazar Stratejilerinin Getiri Etkisi (PIMS-Profit Impact of Market Strategy)

Pazarda ortaya çıkan bütün deneyimlerin istatistiki olarak değerlendirilmesi ile verilecek kararların olası sonuçları hakkında öngöründe bulunmayı sağlar. Düşünülen stratejik kararın bu veriler ışığında tekrar değerlendirilerek kararın güçlü ve zayıf noktaları tespit edilmeye çalışılır.

Söz konusu veriler, yatırımın getirisi ile pazar payı, dikey entegrasyon, sermaye yoğunluğu ve kalitesinin arasındaki ilişkileri görmeyi sağlar (Hussey, 19??; 32).

Portföy Analizi (Portfolio Analysis)

Portföy analizi, sınırlı kaynakların en iyi kullanılmasıyla, genel olarak kar, istikrar, büyüme, atraksiyon ve sakıncalar arasında en uygun dengeye ulaşmak için projeler, faaliyetler ve hatta iş birimlerinin sistemli bir yöntem ile değerlendirilmesi tekniğidir (Ghamdi, 2005; 380).

Genel olarak pazardaki konum, bir anlamda kurumsal güç ile pazar beklentileri arasındaki ilişkiyi tasvir eden bir matris yer alır. Bu yaklaşım, stratejik iş alanı, stratejik iş birimi ya da ürün portföylerinin göreceli stratejik önemini gözlemlemeyi sağlamaktadır. Aynı zamanda, matris üzerinde her bir noktada başarılı olmak için gerekli yönetsel yetkinlikleri görmeyi de sağlar (Hussey, 19??; 32).

Bu yöntem ile işletmeler, sahip oldukları kıt kaynakları en avantajlı bir biçimde değerlendirebilecekleri kararlar alabilir. Finansal olduğu kadar örgütsel de firmanın gereksiz maliyetlere katlanmasını ve zaman tüketmesini engeller.

Ürün-Pazar/Ansoff Matrisi (Product-Market Matrix)

Daha önceden var olan ve yeni olan başlıkları altında ürün ve pazar matrisi oluşur. Yeni ürün-var olan ürün ve yeni pazar-var olan pazar gibi hatlarla, ilgili durumlarda ne gibi davranışlar sergilenebileceği açıklanmıştır. İki ana unsur olan ürün ve pazar ile iki ana değişken olan yeni ve var olan seçenekleri ile olası riskler, avantajlar, sakıncalar, tehditler, fırsatlar vs. konularda açıklamalar yer alır.

İşletmelere katkısı ise söz konusu durumlarda ne yapabilecekleri konusunda seçenekler sunmasıdır.

Tablo 5: Ansoff Matrisi

ÜRÜN/PAZAR	MEVCUT	YENİ
MEVCUT	Pazarı Etkileme	Ürün Geliştirme
YENİ	Pazar Geliştirme	Çeşitlendirme

Kaynak: WATTS, Gerald, J. Cope ve M. Hulme (1998; 102) ‘Ansoff’s Matrix, Pain and Gain: Growth Strategies and adaptive Learning Among Small Food Producers’ Inte Journol of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 4 No. 2, pp. 101-111.

Risk Analizi (Risk Analysis)

Yapılacak yatırımın ne ölçüde riskli olduğunu tespit için yapılan analizlerdir. Risk analizleri, “ekonomik-mali risk”, “siyasi risk”, “ülke riski” ve saire analizlerden oluşur (Aktan, 2008; 9). Önemli projelerdeki bütün faktörler için sayısız olasılık değerlerinin gösterilmesi ile ilgili yaklaşımdır. Tüm faktörler ile ilgili değişik olasılık kombinasyonları ortaya çıkar ve karara ilişkin seçenekler daha sağlam bir temele oturtulur.

Şekil 7: Risk Değerlendirme Şablonu

OLASILIKLAR	KABUL EDİLEBİLİR	KABUL EDİLEMEZ	KABUL EDİLEMEZ
	KOŞULSUZ KABUL EDİLEBİLİR	KABUL EDİLEBİLİR	KABUL EDİLEMEZ
	KOŞULSUZ KABUL EDİLEBİLİR	KOSULSUZ KABUL EDİLEBİLİR	KABUL EDİLEBİLİR
	SONUÇLAR		

Kaynak: SCANDPOWER, (20??), ‘Qualitative Risk Analysis’

http://www.riskspectrum.com/en/Services/Risk_Analysis/Kvalitative_Risk_Analysis/ 10.09.2011

Risk Matrisi (Ris Matrix)

Çok faktörlü portföy analiz formu ile birlikte kullanılan, rekabetçi konum ve piyasa tahminleri olarak iki eksenli bir yaklaşımdır. İlk olarak piyasa tahminleri ve risk derecelerini ortaya koyar. Risk eksenini, çevresel faktörler için oluşturulan etki ve olasılık puanları yoluyla elde edilir. Böylece firmanın karşılaşılabileceği değişik risk yoğunlukları gösterilebilir (Hussey, 19??; 34).

Portföy analizindeki her bir alanın, diğer alanlara göre karşı karşıya olduğu risk derecesini gösterir. Faaliyetler üzerindeki etkili olan trendlerin fark edilmesini sağlar ve yine bütün bir organizasyon üzerindeki etkili olan trendlerin görülmesini sağlar (Hussey, 19??; 35).

Getiri-Risk Matrisi (Risk,Return Matrix)

Stratejik iş birimleri ile ilgili yatırımların verimliliğinin artırılmasında yardımcı olan bir tekniktir. Risk ve getiri olmak üzere iki eksenli bir matris yapısına sahiptir. Organizasyon bünyesindeki stratejik iş birimlerinin karşılaştırılmasını ve yeni stratejik iş birimleri için kriterler oluşturmasını sağlar (Hussey, 19??; 35).

Roi Tablosu/Grafiği (Roi Chart)

Du Pont Tablosu olarak da bilinen bu yöntem ile gelir beyanı ve bilanço sunumları sağlanır. Karmaşık bilgiler de acılanılabilir bir biçimde bu tabloda kullanılabilir. Stratejik planlama için önem taşıyan bilgiler üzerine odaklanılır. Güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesinde, katkıların nerelerden sağlandığı ve finansal kaynakların nerelerde kullanıldığını gösteren önemli bir metottur (Hussey, 19??; 36).

Senaryo Tekniği/Analizi/Planlama (Scenario Technique/Analysis/ Planning)

Senaryo tekniği, geleceğe yönelik çeşitli alternatif göstergelerinin analizini sağlar. Gelecekteki olası tehlikelerden sakınılmasına olanak tanır. Olası gelecek durumlarının tüm boyutları sınanarak firma, olası durumlar gerçekleşmeden önce stratejik yönünü çok daha hızlı bir biçimde değiştirebilir (Rigby, 2001; 51)

Senaryo analizinde, geleceğe dair olasılıklar üretilir ve bu olasılıklar gerçekleştiği takdirde nasıl tepkiler üretilebileceği sorgulanır. Politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal, ekolojik ve daha birçok çevresel faktöre dair olasılıklar belirlenir. 'Eğer bu

olursa...?’ Sorusuna cevaben alternatif seçenekler oluşturulur ve örgütsel kaynaklar kullanılırken bu olasılık ve sonuçları dikkate alınır.

Kendini Yöneten Takımlar (Self-Directed Teams)

Normalde, yöneticiler tarafından gerçekleştirilen bazı görev ve kararları kapsayan günlük işler ile ilgili olarak takımların yetkilendirilmesidir. Bu hem motivasyonu artırmakta hem de kaliteli ve daha hızlı tepkiler üretmektedir (Hussey, 19??; 36). Bu sayede, kararlar daha hızlı alınmakta ve alınan kararların takım/örgüt içerisinde meşruiyeti sağlanmaktadır.

Duyarlılık Analizi (Sensitivity Analysis)

Senaryo tekniği ile benzerlik taşısa da bu teknik daha çok örgütün zayıf noktalarını fark etmesi için olası durumlar sorgulanır. Güvenlik açıklarına yönelik planın test edilmesi sürecidir (Hussey, 19??; 37).

Senaryo tekniğindeki gibi ‘Eğer şu olursa...?’ Sorusuna alternatif cevaplar üretilmekle beraber, odak nokta olarak yeni bir plan oluşturmak değil, var olan planın test edilmesini sağlamaktır. Bir anlamda planın gözden geçirilmesi ve zayıf noktalarını bularak güçlendirilmesini sağlamak amacını taşır.

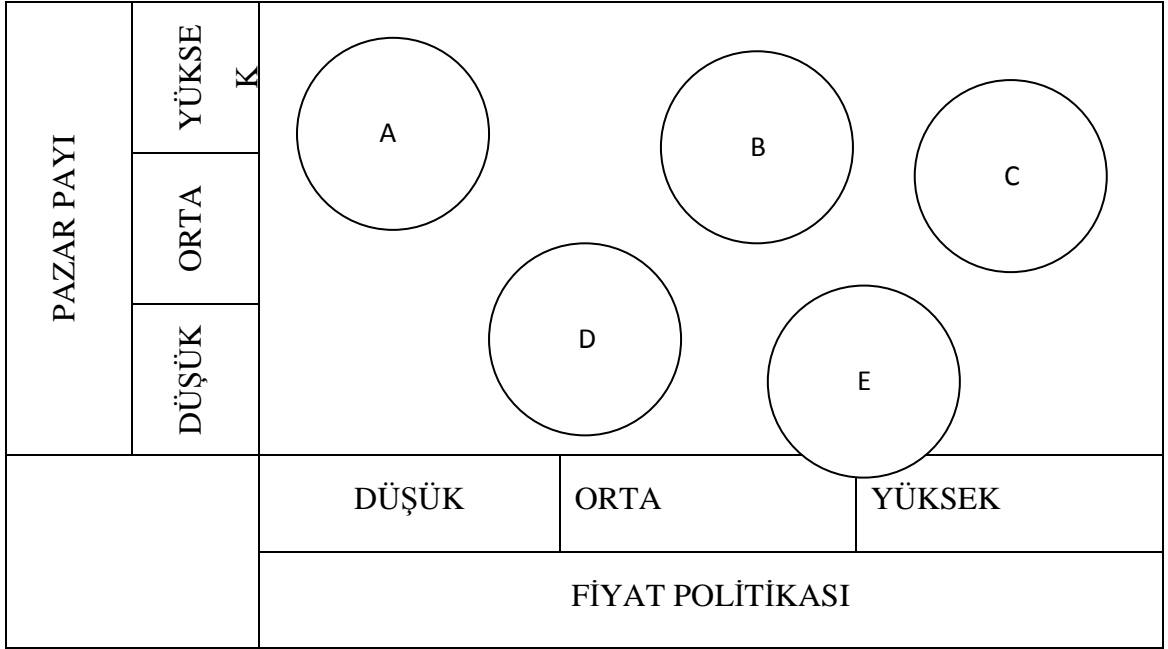
Sonuç olarak bu teknik, planın ya da projenin en hassas noktalarının nerelerde olduğunu göstermede yardımcı olur (Hussey, 19??; 37).

Stratejik Grup Haritası (Strategic Group Mapping)

Rekabet Grubu Yoğunluğu Haritası tekniğine benzemekte fakat bu teknikte endüstrideki rakipler, fiyat politikası, maliyet durumları ve uzmanlaşma gibi stratejik boyutlardan gruplanması gerçekleştirilir. Bu stratejik boyutlara daha başka değişkenler de eklenebilir. Bu boyutlar ışığında, firmalar rakiplerine göre daha iyi-daha kötü ya da yüksek-düşük gibi skalalar ile matris üzerinde konumlandırılır. Bu konumlandırmaya bağlı olarak stratejik yönden ortak bileşenlere sahip rakipler gruplandırılır (Hussey, 19??; 38).

Bu teknik, rakiplerin hangi alanlarda güçlü, hangi alanlarda zayıf olduklarını anlamada, firmaya önemli göstergeler sunmaktadır.

Şekil 8: Stratejik Grup Haritası Örneği



Kaynak: Seviçin'den uyarlanmıştır. SEVİÇİN, Ahmet, (2005) Rekabet Strateji Geliştirme Sürecinde Stratejik Grup Analizi' ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi Cilt 1, Sayı 1, Sayfa 51-66

Strateji Küpü (Strategy Cube)

İş, teknoloji ve lojistik açısından, stratejinin değerlendirilmesini ifade eder. İş tanımı ile benzerlik taşımaktadır. Bu eksenleri takiben bilinen, kısmen bilinen ve bilinmeyen gibi alt başlıklar oluşur (Hussey, 19??; 39).

Sinerji Matrisi (Synergy Matrix)

Yeni stratejik girişimlerindeki sinerjinin nicel olarak değerlendirilmesini sağlayan bir tekniktir. Fonksiyonel açıdan, kaynak ve yetkinlik havuzundan kaynaklanacak etkilerin karlılık/getiri üzerindeki etkileri analiz edilir. Hussey, 19??; 41).

Teknoloji Bazlı Kaynak Dağıtım (Technology-Based Resource Allocation)

Teknoloji stratejilerindeki tercihlere yönelik bir yaklaşımdır. Denetim, teknoloji portföyünün stratejik sonuçlarını anlama ve planın uygulanması ile programın gözlenmesinden oluşan üç aşamalı bir metodolojiye sahiptir (Hussey, 19??; 41). Kararların, teknolojik altyapıyı dikkate alarak gerçekleşmesini sağlar.

Teknoloji Ağı (Technology Grid)

Teknoloji portföyünün analizini sağlar. Temel ve firma için önemli olan teknolojilerin neler olabileceğini gösterir. İki eksenli bir matris üzerinde şekillendirilir. Bir ekseninde, teknolojik konum, diğer ekseninde ise teknoloji ile ilgili durumlar yer alır (Hussey, 19??; 42). Söz konusu ilgili durumlar, pazar büyümesi, rekabet gücü gibi değişkenler olabilir. Teknolojinin rekabette hangi konumda olduğunu anlamak için önemli bir araçtır.

Toplam Kalite Yönetimi (TQM-Total Quality Management)

Toplam kalite yönetimi, bütün olarak işlerin esnekliğinin ve etkinliğinin artırılmasına yönelik bir yaklaşımdır. Temel olarak bütün departmanlar, faaliyetler, kişiler ve kademeler olmak üzere bütün bir organizasyonu içeren ve organize eden bir yöntemdir (Hussey, 19??; 42; Oakland, 1989).

Toplam Kalite Yöntemi, ürün ve hizmetleri, müşterilerin memnuniyetini sağlamaya yönelik olarak gerekli performansı ortaya koyan sistemli bir yaklaşımdır. Sıfır hata koşulu çerçevesinde üretimi amaçlar. Böylece üretimi, müşteri memnuniyetini ve karlılığı artıran sürekli geliştirme serilerinde maharet kazanılmasını sağlar (Rigby, 2011; 61). TKY bir felsefe, bir düşünce sistemi, bir iş yapma tarzı ve bir bakış açısı olarak görülmelidir. Başarılı uygulanması için her açıdan benimsenmesi gerekir. Bütün örgütü ve süreçleri içeren bir uygulama olduğu için sabır ve irade ister. Uygulanmaya başlandıktan sonra işletmenin alacağı kararları, belirleyeceği stratejileri etkileyebilir ve yönlendirebilir.

Trend Projeksiyonu (Trend Projection)

Uzun dönemli tahminleri analiz eden zaman serisi modelidir. Eğilim özellikleri gibi verilere uygun olarak matematiksel denklemler oluşturulur (Hussey, 19??; 43).

Paydaş Analizi (Stakeholders Analysis)

Firma üzerinde etkili olan kişi ve kurum gruplarının saptandığı bir analiz tekniğidir (Ghamdi, 2005; 387). Söz konusu kişi ve kurumlar, işletmenin paydaşı olarak değerlendirilir. Bu paydaşlar, işletme ile ilgili bir beklentileri vardır. Bu beklentiler kendi içinde çatışan bir nitelikte de olabilir. İşletmenin yapması gereken, paydaşları ve beklentilerini saptayarak işletmenin avantaj elde edeceği bir noktada tatminini

sağlamaktır. İşletmenin hayatta kalması, stratejisinin başarıya ulaşması, büyümesi ve meşruiyetinin sağlanması gibi konularda paydaşlar ve beklentileri önem kazanmakta ve işletmenin bu beklentilere vereceği cevaplar da hayati olmaktadır.

Şekil 9: Paydaş Analizi

DEĞİŞİMDEN ETKİLENME VE ETKİLEME DÜZEYİ	YÜKSEK	A		E
	ORTA		B	F
	DÜŞÜK	C	D	G
		DESTEKLEYEN	TAKİPÇİ	MUHALİF
		DEĞİŞİME VERİLEN TEPKİ		

Kaynak: ERDAMAR, Cenker, (2011), 'Yalın 6 Sigma Projelerinde Paydaş Yönetimi', Capital 09 Mart 2011 Çarşamba <http://www.capital.com.tr/yalin-6-sigma-projelerinde-paydas-yonetimi-OkurBlog/7.aspx> 04.09.2011

Değer Zinciri Analizi (Value Chain Analysis)

Rekabet avantajı sağlayan (Ghamdi, 2005; 388) stratejik açıdan işletme içinde önem taşıyan faaliyetlerin saptanması ve önem, maliyet, süreç, kapsam, nitelik, zaman vb. açılardan değerlendirilmesi analizidir.

Gerek firma içerisinde, gerek iş kolunda gerekse bütün bir piyasada, önem taşıyan faaliyet ya da faaliyetler belirlenir ve stratejik odak bu faaliyetler üzerine kaydırılır. Firma, bu faaliyetler yoluyla rekabet avantajı sağlayabilir ya da maliyetleri düşürebilir.

Bilişsel Harita Çıkarma (Cognitive Mapping)

Dâhil olacak kişilerin onu nasıl anladıkları ve onların zihinsel yapısı içerisinde nasıl bir biçim alacağını dikkate alarak bir sistem modeli oluşturma sürecidir. Söz konusu kişiler sistemin nihai kullanıcıları ve aktif bileşenleridir (Ghamdi, 2005; 391). O sebeple

sistemi oluşturacak kişilerin onunla ilgili algı ve bakış açıları, sistemin oturması ve sürekli olması için önemlidir.

Sistem ile ilgili algı ve düşünceler önceliklerine göre numaralandırılır. Daha sonra ise birbirleri ile ilişkisine göre bu algı ifadeleri harita üzerinde konumlandırılır. Örgüt katılımcılarının iş süreçleri ile algısal perspektifleri ortaya çıkartılmış olur. Onlar için önem taşıyan noktalar ortaya çıkar. Tabi bu önemli noktalar, stratejik kararın oluşmasında önemli bir rol oynayabilir.

Denge Analizi (Equilibrium Analysis)

Belirli konular üzerinden güçlü ve zayıf yönlerin araştırıldığı analiz yöntemidir. İlgili hususlarda görülen güçlülük ve zayıflık durumlarının etkenleri saptanır, önem ve gerçekleştirilebilir olma derecesine göre bu etkenlere cevaplar üretilmeye çalışılır (Hussey, 19??; 23).

Aktivite Bazlı Yönetim (Activity-Based Management)

Maliyetlerin tam olarak belirlenmesinde kullanılan önemli bir araçtır. Doğrudan ve dolaylı maliyetlerin ortaya çıkartılmasında geleneksel muhasebe tekniklerinin aksine faaliyet bazlı bir yaklaşım sergiler.

Gerçekleştirilen faaliyetlerin belirlenmesi, bu faaliyetlere bağlı maliyetlerin belirlenmesi, saptanan bu maliyetlerin doğrudan ve dolaylı olarak sınıflandırılması, gerçekleştirilmesi düşünülen faaliyetleri ile verilerin toplanması ve faaliyet temelinde maliyetlerin ürün ve tüketicilere göre saptanması gibi süreçleri içerir (Rigby, 2001; 13).

Ürünlerin karlılığını belirlemekte ve fiyatlandırılmasında önemli veriler sunmaktadır.

Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM-Customer Relationships Management)

Daha fazla müşteri edinme, mevcut müşterileri elde tutma ve karlı olan müşteri portföyünü genişletme amacıyla, müşterileri daha iyi anlamaya yönelik bir yönetim modelidir. Müşterileri özellik ve tercihlerini anlamak, ürünleri tüketicinin tercih ve beklentileri ile uyumlaştırmak ve çalışanları bu yönde eğitmek gibi aşamaları vardır (Rigby, 2001; 23).

Müşteri ilişkileri yönetimi, alınan kararlarda tüketici beklentilerini ve tercihlerini dikkate almayı sağlar. İnovasyon için gerekli motivasyonu sağlar.

Müşteri Bölümleme (Customer Segmentation)

Müşterileri, ortak özelliklerine göre bölümlerine ayırma modelidir. Bölümlenmiş bu müşteri kitlelerinin fayda potansiyelleri analiz edilir. Faydalı olabilecek müşteri kitlelerine yönelik firmanın yetkinlik ve kaynakları belirlenir. Firmanın yeterliliğine göre ilgili müşteri kitlelerine yönelik adımlar atılır ve zaman içerisinde değerlendirmeler gerçekleştirilir (Rigby, 2001; 27).

Müşteri İlişkileri Yönetimine benzer şekilde, müşteri beklenti ve taleplerine uygun kararlar alınması sağlanır.

Piyasa Kırılma Analizi (Market Disruption Analysis)

Piyasadaki güç dengelerinde yaşanan radikal değişimleri anlamaya yönelik bir tekniktir. Söz konusu güç dengesi değişimlerini tetikleyen etmenleri gözlemleyerek piyasa dönüşümü olmadan uyarı mekanizması oluşturmayı amaçlamaktadır (Rigby, 2001; 35). Firmanın kendini yenilemesi, farklı müşteri kitlelerine yönelmesi gibi konularda kararların ortaya çıkmasını sağlar.

Gerçekçi Seçenekler Analizi (Real Options Analysis)

Gerçekçi seçenekler analizi; stratejileri, ilgili işe yönelik bölümlenmiş ve nicel seçeneklerin zinciri olarak ele alır. Çok büyük ve komplike problemleri, küçük ve basit bölümlere ayırarak değerlendirilmesine olanak verir (Rigby, 2001; 47). İlgili riskleri görmeyi sağlar ve bu riskler karşısında neler yapılabileceği konusunda alternatifler sunar.

Tedarik Zinciri Entegrasyonu (Supply Chain Integration)

Tedarikçiler, üreticiler, dağıtım kanalları, satıcılar ve müşteriler gibi tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılama noktasında ortak amaçlar taşıyan bütün tarafların çabalarını senkronize eder. Tam zamanlı üretim (just in time), dış kaynak kullanımı (outsourcing), Tedarik takviyeleri, küreselleşme ve elektronik kaynak kullanımı gibi dünya geneline yayılmış uygulama trendlerinin kullanılması yoluyla müşterilerin

ihtiyaçlarının hızlı ve daha az maliyetle karşılanması (Rigby, 2001; 59) ve müşteri memnuniyetinin sağlanması amaçlanır.

Endüstri Haritası Çıkarma (Industry Mapping)

Porter'ın 5 gücüne ilaveten, tedarikten son tüketiciye kadar endüstrideki bütün önemli aktörleri bir zincir içerisinde ele alır. Sektörde belirleyici olan bu aktörler belirlenir ve aralarındaki ilişki boyutları betimlenir. Böylece, sektörde başarılı olmak için hangi aktörler dikkat edilmesi gerektiğine dair ipuçları sunar.

Mali Tablolar Analizi

İşletmelerin belirli dönemler içerisindeki faaliyetlerini muhasebeleştirerek kaydetmesi ile oluşan bilanço, gelir tablosu, satış maliyet tablosu, fon-nakit akım tablosu ve kar dağıtım tablosu gibi verilerin incelenerek analiz edilmesidir. Firma kararlarında oldukça önemli veriler üretilmektedir.

Fayda Maliyet Analizi

Belirli bir yatırım projesinin bütün ömrü boyunca sağlayacağı fayda ve maliyetler parasal olarak belirlenir. Fayda ve maliyetler parasal olarak ifade edildikten sonra uygun bir iskonto oranı ile iskonto edilerek fayda ve maliyetlerin bugünkü değerleri karşılaştırılarak yatırım projesinin uygulanabilir durumu hakkında karar alınır. Faydanın bugünkü değeri, maliyetin bugünkü değerinden büyükse yatırıma gitmek uygun kabul edilir (Aktan ve Sakal, 2011).

Stratejik Konum ve Eylem Değerlendirme Matrisi (Strategic Position and Action Evaluation Matrix-SPACE MATRIX)

Space matrisi, finansal güç ve rekabet avantajı gibi içsel boyutlar ile çevresel istikrar ve endüstri gücü gibi dışsal boyutların ele alarak firma için karar verileri sunmaktadır (Laetitia, ve Lynette; 1998; 550). Bu boyutlardan ortaya çıkan veriler ışığında firma için bir hareket alanı saptanır.

Bolton Consulting Group Matrisi (BCG Matrix)

BCG Matrisi, pazardaki büyüme oranı ve görece pazar payı olarak iki değişken üzerine kurulu bir analizdir. Genelde çok bölümlü ya da ürün çeşitliliği olan firmalar tarafından

kullanılır. Bölümler ya da ürünler, büyüme için kritik öneme sahip işletme portföyünü ifade eder (Educationsport, 2011; 1). Her bölüm ya da ürün kalemi; soru işaretleri, yıldızlar, nakit kaynağı olan inekler ve nakit tüketen köpekler olarak 4 bölümlü bir yapı üzerinde değerlendirilir.

Bu 4 bölümde yer alan unsurlar şöyledir (David, 2006);

Soru işaretleri:

Hızlı büyüyen bir pazarda düşük pazar payı ile rekabet eden,

Nakit ihtiyacı fazla olan,

Etkinliği zayıf olan ürün ya da birimleri ifade eder.

Burada yapılması gereken davranış; ya güçlü bir strateji ya da bu birimden ya da ürün kaleminden vaz geçmektir.

Yıldızlar:

Başarılı olan soru işaretleri yıldıza dönüşürler,

Hızlı büyüyen bir pazarda görece yüksek bir pazar payına sahip,

Gelişme içerisinde olan ürün ya da birimi ifade ederler.

Burada yapılması gereken; dikey, ileriye ya da geriye yatay entegrasyon ile büyümedir.

Buradaki ürün ya da birimler uzun vadede genişleme ve karlılık fırsatları sunmaktadır.

Yine ikame yatırımlar ile buradaki hakimiyet korunmalıdır.

Nakit İnekleri:

Düşük bir büyümeye sahip pazarda yüksek bir Pazar payına sahip,

Kendi maliyeti ve diğer amaçlar için nakit üreten ürün ya da birimleri ifade ederler.

Burada yapılması gereken; pazardaki güçlü konumu olabildiğince sürdürmek için, benzer nitelikte çeşitlendirme ve ürün geliştirme gerçekleştirmektir.

Köpekler:

Başarısız olan soru işaretleri bu noktaya düşebilirler.

Yavaş büyüyen bir piyasada, düşük pazar payını ifade ederler.

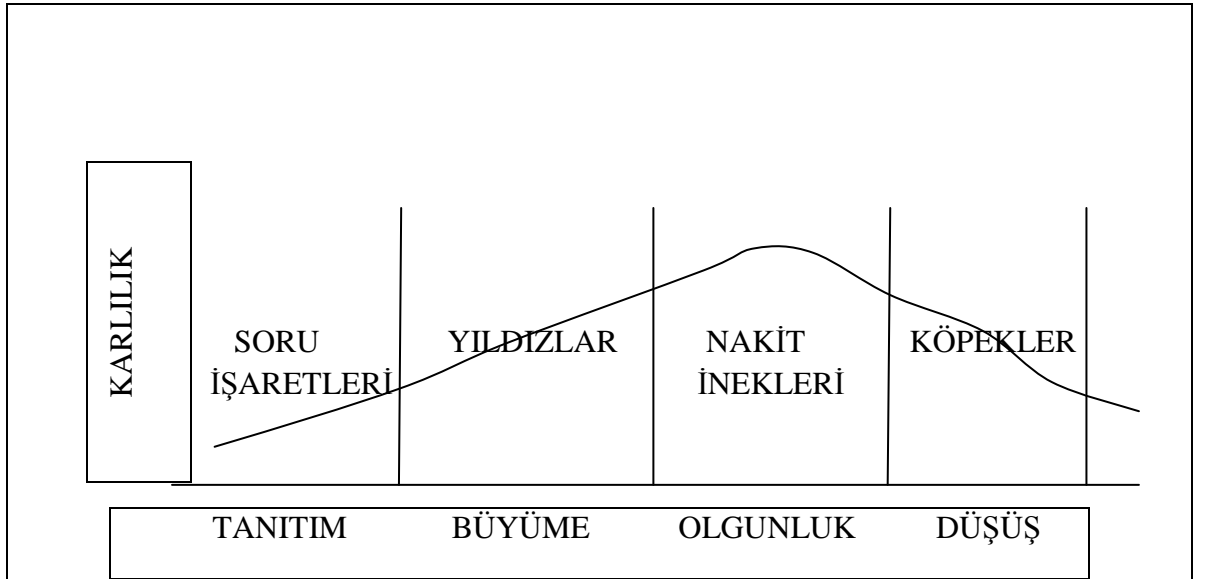
Burada yapılması gerekenler ise tasarruf, kapatma ya da elden çıkarma olmalıdır.

Tablo 6: BCG Matrisi

Pazar Büyüme Oranı	Yüksek	Yıldızlar	Soru İşaretleri
	Düşük	Nakit İnekleri	Köpekler
		Yüksek	Düşük
		İlgili Pazar Payı	

Kaynak: DAVID, Fred, R. (2006) Strategic Management: Concept & Cases.Ninth Edition. New Jersey: Prentice Hall

Şekil 10: BCG Matrisi ve Ürünün Piyasa Konumu



Kaynak: MR Dashboard, (20??) 'BCG Matrix' http://www.mrdashboard.com/BCG_Matrix.html

02.09.2011

Hofer Matrisi (Hofer Matrix)

Ürünün hayat seyrini baz alarak, piyasadaki konum ışığında değerlendirme sağlayan bir analizdir. Ürünün yaşam aşamasına ve piyasadaki konumuna bağlı olarak çeşitli eylem seçenekleri sunar.

Öncelikli olarak, firma kendi içerisinde çeşitli stratejik birimler belirler. Sonraki adımda ise bu birimlerin rekabetçi pozisyonlarına yönelik değerlendirmeler gerçekleşir. Bu aşamada, belirli bir ürünün ya da faaliyette bulunulan sektörün içinde bulunduğu evrimsel süreç gözlemlenir. Rekabet gücü ile sektör/ürünün evrimsel düzeyi arasındaki ilişkiyi analiz ederek atılacak adımlar saptanır (Tudor ve diğ, 2011: 914).

3.4. Sonuç

Çalışmanın bu bölümünde, strateji tiplerine ve çalışmada araştırılacak strateji geliştirme sürecinde kullanılan strateji araçlarına ilişkin kısa açıklamalar yapılmıştır. Çeşitli strateji tiplerinin incelenmesi, strateji araçlarının fonksiyonel boyutuna dair ipuçları sunmaktadır. Stratejik karar sürecinin sonucunda, nasıl bir durumların ortaya çıktığının görülmesi açısından strateji tipleri faydalı bir çerçeve oluşturmaktadır.

Strateji araçları ile ilgili olarak literatürde sayısız aracın olduğu görülmektedir; fakat bu araçların genel olarak sınıflandırılmaması, araçların karmaşıklaşmasına neden olmaktadır. Stratejik planlama ve toplam kalite yönetimi gibi bir takım uygulamalar ve strateji süreçlerinin de bir araç olarak ele alındığı görülmüştür. Yine birbiri içerisinde yer alan 6 sigma ve toplam kalite yönetimi gibi olguların da ayrı bir araç olarak ele alınmaktadır. Bu sebeple kesin sınırlar ile bir birinden ayrılan bir stratejik araç sınıflandırması bir hayli güçtür.

Genel olarak Hussey, Rigby ve Ghamdi referans alınarak toplanan bu araçlara yönelik kullanım ve çeşitlilik araştırması gerçekleştirilecektir. Firmaya özgü bir takım niteliklerin ve firma tarafından benimsenen karar modelinin, araç kullanımı ve çeşitliliği ile ilişkili olup olmadığına dair cevap aranacaktır. Bu iki değişken ekseninde ortaya çıkan veriler, daha önce yapılan çalışmalar ile karşılaştırılarak Türkiye perspektifi sunulmaya çalışılacaktır.

BÖLÜM 4: DİLOVASI ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDEKİ FİRMALAR ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Genel Çerçevesi

4.1.1. Araştırma Evreni

Araştırmanın evreni, Dilovası Organize Sanayi Bölgeleri'nde yer alan ve merkezi olarak DOSB içerisinde konumlanan sanayi işletmeleridir. OSB bünyesinde yer alan bazı firmaların, yalnızca üretim birimleri bu alanlar içerisinde yer almaktadır. Strateji araçları ve stratejik karar konularında, inisiyatifin merkezi yönetim birimlerinde olduğu düşünülmüş ve evren tanımlamasında firma merkezinin DOSB içerisinde bulunması koşulu benimsenmiştir. Bu sebepten dolayı, DOSB'nin internet sitesinde (DOSB, 2011a) yer alan firma listesi içerisindeki 172 firma, internet siteleri aracılığıyla incelenmiş ve 51 sanayi kuruluşunun merkezi olarak DOSB içerisinde konumlandığı bilgisine ulaşılmıştır.

Sistemli bir yapılanma olmaları ve yüksek etkileşim içerisinde bulunmaları dolayısı ile OSB içerisindeki işletmeler, stratejik yönetim uygulamalarına açık bir nitelik taşımaktadırlar.

'Organize Sanayi Bölgesi uygulamaları; dünya da ilk olarak 19. yy sonlarında İngiltere'de ve 20. yy başlarında Amerika'da uygulanmaya başlanmıştır. Ülkemizde ise; 1931 yılında hazırlanan 1. Beş Yıllık Sanayi Planı çerçevesinde üretimin, devlet desteğine ve düzenlemesine ihtiyaç duyduğu fark edilmiştir. Diğer bir takım uygulamaların bu tarihte başlatılmış olmasına rağmen OSB uygulaması ilk olarak; ancak 1962 yılında Bursa'da başlatılmıştır. 2010 yılı itibarıyla 27.298 hektar alan üzerinde 143 OSB faaliyet göstermektedir' (Bilim, [Sanayi](#) ve Teknoloji Bakanlığı; 2011a).

Organize Sanayi Bölgeleri'nin başlıca kuruluş amaçları ise şöyledir;

- Sanayinin; şehrin mimarisi ile uyumlu bir alt yapıya sahip şekilde gelişmesinin sağlanması.

- Bir biri ile ilişki sanayi dallarının bir arada üretim yapmasına olanak sağlayan üretim alanlarının oluşturulması.
- Yerel olarak sanayinin gelişiminin sağlanması,
- Verimli tarım alanlarının korunması.
- Müşterek bir arıtma tesisleri oluşturarak firma maliyetlerinin düşürülmesi.
- Yerel halk ile sanayiciler arasında iletişimin sağlanması.

OSB bünyesinde faaliyet gösteren işletmeler bir takım teşvik, muafiyet ve indirimlerden faydalanma imkânı bulmaktadır.

Dilovası OSB; 2002 yılında kuruluşunu tamamlayarak faaliyete geçmiştir. 822 hektarlık bir alana yayılmış olan DOSB’de çeşitli büyüklük ve sektörlerden 193 sanayi kuruluşu yer almakta ve yaklaşık 20.000 kişiye istihdam sağlamaktadır (DOSB, 2011b).

4.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Çalışmada, tesadüfi olmayan, kasti örnekleme yöntemi kullanılmış ve firma ulaşılabilirliği, firmadaki yetkiliyle görüşme olanakları, zaman uyumu, firma ve yöneticilere özgü bazı prensipler gibi kısıtlayıcı unsurlar dolayısı ile örneklem sayısı 17 olarak belirlenmiştir. Bu örneklem çerçevesinin evreni temsil edebileceği düşünülmektedir.

Görüşülen firmalar yalnızca, ticari mal üreten sanayi işletmeleridir. Hizmet üreten ve yalnızca ticaret yapan firmalar çalışma kapsamı dışındadır. Yine kamu sahipliği ya da ortaklığı bulunan firmalar da çalışma kapsamı dışındadır.

Yöneticilere firmanın kullandığı bütün araçlar sorulmuştur ve cevaplar da bu yönde alınmaya çalışılmıştır. Ama yine de yöneticilerin, kendi alanları dışında kalan araçlara ilişkin kullanım bilgileri kusursuz değildir. Bir firmada, bütün yöneticiler ile mülakat gerçekleştirme mümkün olmadığı için bu durum da bir kısıttır.

Araştırmada yalnızca veri edinme araçları kullanılmıştır. Daha önceden yapılan çalışmalarda, çok geniş bir araç yelpazesi saptanmıştır. Toplam kalite ve stratejik planlama gibi bir takım uygulama ve tekniklerin de strateji araçları içerisinde değerlendirildiği görülmüştür. Araştırmanın amaçlarıyla uygun olacak şekilde araç

sayısı 21 olarak belirlenmiştir. Karar alma sürecine bir takım bilgiler sunarak bu süreç içerisinde yer alan araçlar tercih edilmiştir. Araştırmada kullanılan strateji araçları;

- 5 Güç Analizi (Endüstri Analizi)
- Senaryo Tekniği
- Değer Zinciri Analizi (Value Chain Analysis)
- Endüstri Haritası Çıkarma (Industry Mapping)
- SWOT
- Kritik Başarı Faktörleri (Critical Success Factors)
- Portföy Analizi (Portfolio Analysis)
- Ansof Matrisi
- Karar ağaçları
- Müşteri bölümlenme (Customer segmentation)
- Tarihsel benzerlikler
- Temel yetkinlikler (Core competence)
- Başa baş analizi (Breakeven analysis)
- Rakip profili çıkarma (Competitor profiling)
- Rakip analizi
- Müşteri memnuniyet ölçümleri
- Risk analizi
- Mali tablolar analizi
- Ürünün hayat seyri analizi (Life cycle analysis)
- Fayda-maliyet analizi
- Balanced scorecard

Karar modelleri olarak literatürde çok farklı ve karmaşık yaklaşımlar olsa da yalnızca disiplinler arası karar modelleri kullanılmıştır. Çalışmada yer alan garbage can karar modeli de karar sürecine ilişkin net açıklamalar sunmadığı için araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Araştırmada yer alan karar modelleri; rasyonel karar modeli, sınırlı rasyonel karar modeli, politik karar modeli, süreç karar modelidir.

4.1.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yöntemi olarak mülakat tercih edilmiştir. Verilerin sağlıklı olmaması ve anket yöntemi ile ilgili diğer bir takım sorunlardan dolayı mülakat yöntemi öne çıkmıştır.

Kasti örnekleme çerçevesinde 51 firmadan görüşme talebinde bulunulmuş fakat 17'si ile görüşme sağlanmıştır. Ticari işletmeler kapsam dışında tutulmuştur. Görüşülen firmaların tamamı özel sektör firmalarıdır. Zaman, maliyet, firma dışında bulunma, toplantılar, izinler, firma uyumsuzluğu vs. durumlardan dolayı görüşülen firma sayısı kısıtlanmıştır. Görüşmeler 1 hafta içerisinde tamamlanmıştır. Görüşme talepleri, şahsen firmaya giderek sunulmuştur.

Görüşmeler, firmanın karar alma süreci içerisinde yer alan yöneticiler ile yüz yüze gerçekleşmiştir. Stratejik araç kullanımı ve karar sürecine ilişkin bilgiler, üst düzey yöneticilerin dahilinde olduğu için, her firmada, ulaşılabilen en üst yönetici ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Yöneticiler ile temas, ulaşılan firma yetkilisinin konu çerçevesinde bilgi sahibi olabileceğini düşündüğü bir yöneticiye yönlendirmesi ile gerçekleşmiştir. Yöneticilerin çoğunluğu, anlayışlı ve içten davranışlar sergilemişlerdir. Yöneticilerin iş yoğunluğu dolayısı ile görüşmeler ancak 20-25 dakika süresince gerçekleşmiştir.

Sorular, 3 yaprak form olarak sorulmuştur. Birinci yaprakta, firma ve yöneticiye ilişkin sorular yer almıştır. İkinci yaprakta, listelenmiş strateji araçlarını kullanıp kullanmadıkları sorulmuştur. Üçüncü yaprakta ise karar sürecine ilişkin açık uçlu sorular yer almıştır.

Bazı strateji araçlarının ne olduğu konusunda, yöneticiler açıklama talep etmişlerdir. İlgili strateji aracına yönelik gerekli açıklama yapılarak mülakat gerçekleşmiştir. Bazı strateji araçlarının yöneticiler tarafından ilk defa duyulduğu gözlemlenmiştir.

Firma yaşı, türü, çalışan sayısı ile mülakat gerçekleştirilen yöneticinin ilgili firmadaki ve pozisyonundaki çalışma süreleri ve eğitim durumları ile ilgili bilgiler elde edilmiştir.

Araştırma süreci şu şekilde gerçekleşmiştir;

1. Aşama: Firma yaşı, türü, çalışan sayısı, mülakat yapılan yöneticinin pozisyonu, deneyim süresi ve eğitim durumları, firmaların stratejik araç tercihleri ve firmadaki karar sürecinin nasıl geliştiğine dair verilerin elde edilmesi.
2. Verilerin incelenmesi, analiz edilmesi.
3. Analiz sonuçlarının yorumlanması.

4.2. Verilerin İstatistikî Tanımları

Firma ve yöneticilere ilişkin veriler skala yarımıyla sınıflandırılmıştır. Yönetici pozisyonları ise verilen cevaplar ışığında gruplandırılmıştır.

Stratejik araç tercihleri, her bir aracın kaç firma tarafından kullanıldığı ve firmalar da kaç araç kullandıkları bakımından sınıflandırılmıştır. Araç kullanımı ile ilgili eğilimler yapılan aritmetik ortalama yöntemi ile açıklanmaya çalışılmıştır.

Her bir firmanın benimsediği karar modeli ise karar sürecine ilişkin verilen cevaplar ışığında yapılan içerik analizi ile saptanmıştır.

Karar modellerine temel olan içerik analizi aşağıdaki boyutlar çerçevesinde yapılmıştır;

- Firmada, karar sürecinin nasıl gerçekleştiğine yönelik verilen cevaplar.
- Firmanın hedeflerinin niteliğine ilişkin verilen cevaplar.
- Karar sürecinde yaşanan bilgi, maliyet ve zaman gibi kısıtlara ilişkin verilen cevaplar.
- Hedeflere ulaşmak için saptanan alternatiflerin niteliğine ilişkin verilen cevaplar.
- Firmanın açık/kapalı sistem olup olmadığına ilişkin verilen cevaplar.
- Alınan kararlardaki, öncelikli etmenin ne olduğuna ilişkin verilen cevaplar.
- Karar sürecinin yapılandırılmış olma derecesine ilişkin verilen cevaplar.

4.3. Veri Analizleri ve Yorumlar

Veri analizleri; firma ve görüşme yapılan yöneticiler ile ilgili verilerin incelenmesi ile başlayarak araçların kullanım verileri, karar modelleri ile ilgili içerik analizi verileri ve araç kullanım verileri ile karar modeli verilerinin analizleri gerçekleştirilecektir.

Araç kullanım verileri; genel olarak araçların kaç firma tarafından kullanıldıkları saptandıktan sonra firma türü, büyüklüğü, sektörü ve yaşına göre değişip değişmediği incelenecektir.

Karar modelleri ise içerik analizi sonucu, firmaların örtüştüğü firma sayısına dair veriler sunulacak ve yine firma türü, büyüklüğü, sektörü ve yaşına göre firmaların karar modelleri ışığında dağılımı incelenecektir.

Nihayetinde, belirli karar modellerini benimseyen firmaların, hangi araçları kullandıkları ve benimsenen karar modellerine bağlı olarak araç kullanım çeşitliliğinin nasıl gerçekleştiği incelenecektir.

4.3.1. Firma ve Yöneticilere İlişkin Bilgiler

Tablo 7: Firma Kuruluş Tarihleri

FİRMA KURULUŞ YILI	1980 Öncesi	1981-1990	1991-2000	2001-2011
FİRMA SAYISI	3	5	6	3

Firmaların 14 tanesi en az 10 yıl boyunca faaliyette bulunan firmalardan oluşmaktadır. Bu da firmaların iş sistemi, faaliyet alanı, uzmanlıkları, gömülü oldukları politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik çevre gibi faktörler konusunda yeterli düzeyde deneyim ve bilgi sahip olmaları için bir altyapı sunmaktadır. Strateji araçları konusundaki, tanıma, farkındalık ve kullanım gibi durumlarda, bu deneyim süresinin etkili olabileceği ve çalışma için yeterli olabilecek bir araç kullanım çeşitliliği sunabileceği düşünülmektedir.

Diğer bir perspektiften bakıldığında ise yine firmaların 14 tanesi, 1980 sonrasında faaliyete başlamıştır. Bu da 1980'ler ile başlayan liberal ekonomik sistemin getirdiği anlayışlar ile mobilize olmuş bir bakış açısının, firma yönetiminde etkin olabileceği

düşünülmektedir. İş sistemine ilişkin yeni düşünceler, yenilikçi anlayışlar ve küresel ölçekte düşünme, söz konusu firmaların davranışlarında önemli bir yer tutabilir.

Karar süreci ile ilgili olarak hem geçmişten gelen bir takım alışkanlıkların hem de, küreselleşme sürecinin gerektirdiği yenilikçilik ve sınırsızlık anlayışları karar sürecinin yapısını ve niteliğini etkileyecektir. Mintzberg'in pattern stratejiler olarak tanımladığı, zamanla oluşan alışkanlıkların (Mintzberg, ve Waters; 1985, Mintzberg; 1987b) ve perspektif stratejiler olarak tanımladığı yenilikçi bakış açılarının (Mintzberg ve diğ. 1998; 14) ortaya çıkması için uygun sosyal, siyasal, ekonomik ve teknolojik altyapı olduğu gözükmemektedir.

Tablo 8: Firma Türleri

FİRMA TÜRÜ	Anonim Şirket	Limited Şirket	Şahıs Şirketi	Diğer
FİRMA SAYISI	9	8	-	-

Türk Hukuk sistemine göre Türkiye'de faaliyette bulunan firmalar, yönetim özelliği, sermaye yoğunluğu, ortak sayısı vs. açılardan çeşitli türlere ayrılırlar. Çalışmaya konu olan firmalar, anonim ve limited şirketlerden oluşmaktadır. Diğer şirket türlerine göre, sermaye yoğunluğu, yönetim kuralları, kuruluş süreçleri, ortak sayıları, ticari ilişkiler açısından oldukça farklı olan bu iki şirket türünde paydaşların etkinliği, şeffaflık, departmanlaşma, adem-i merkezîyetçi yönetim, katılımcılık, güncellik gibi hususlar daha yoğun yaşanacaktır.

Bu açılar dikkate alındığında, ilgili firmaların strateji araçları konusundaki farkındalıklarının ve kullanımlarının yüksek olabileceği düşünülmektedir. Yine karar sürecine ilişkin farkında olunan bir karar alma uygulamasının ortaya çıkabileceği bir arka plan sunmaktadır. Karar alma eyleminin, diğer firma türlerine oranla daha paylaşılabilir ve şeffaf olabilecek bir yönetim sistemi olduğu düşünülmektedir.

Tablo 9: Firmaların Sektörel Dağılımı

SEKTÖR	Metal Ürünleri	Kağıt, Ambalaj	Kimya	Otomotiv, Servis	Yapı Gereçleri	Makine ve Endüstriyel Ürünler
FİRMA SAYISI	4	5	4	2	1	1

Çalışmada, yalnızca sanayi işletmeleri yer almıştır. Bunu sebebi ise; ticari işletmelerin büyüklük açısından, strateji araçlarının kullanımı için uygun olmadığı düşüncesidir. Yine, hizmet sektöründen hiçbir firma yer almamaktadır. Araştırmaya dahil olunan firmaların sektör durumları, DOB'un internet sitesinde (DOSB, 2011a) yer alan firma listesinde yapılan sektör sınıflandırması referans alınarak gerçekleştirilmiştir.

Firmaların büyük bölümünün metal ürünleri, kimya ve ambalaj sektöründe olduğu görülmektedir. Metal sektöründe, son 10 yılda artan üretim (Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2011b;7) sektörün büyüdüğünü göstermektedir. Yine kimya sektörü de küresel ölçekte büyüme eğilimi taşımaktadır (Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2011c; 16)..

Tablo 10: Firma Büyüklüğü

ÇALIŞAN SAYISI	0<10	11<50	51<250	251 Üstü
FİRMA SAYISI	1	11	5	-

Türk mevzuatına göre firma büyüklükleri çalışan sayısı ve firmanın yıllık cirosu üzerinden gerçekleştirilmektedir. 19/10/2005 tarihli ve 2005/9617 sayılı 'Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkındaki Yönetmelik' çerçevesinde;

- a) Mikro işletme: On (10) kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu bir milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler,
- b) Küçük işletme: Elli (50) kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu beş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler,
- c) Orta büyüklükteki işletme: İkiyüzelli (250) kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmibeş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler (Mevzuat, 2005).

Firmaların ciro verileri ile ilgili bilgileri dışarıya aktarmayacağı, aktarılsa dahi bu verilerin şüpheli olacağı düşünüldüğünden, araştırmada yer almamıştır. Araç kullanımı ve karar süreci çerçevesinde değerlendirilecek firma büyüklüğü için çalışan sayısının yeterli olacağı düşünülmüştür.

Firmalara ilişkin çalışan sayısı verileri, firmaların 16 tanesinin Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler kapsamına girdiğini göstermektedir. Makro düzeyde işletmenin olmaması dikkat çekicidir. Yine mikro düzeydeki işletmenin çok az olmasından dolayı, ilgili firmaların strateji araçları ile ilgili farkındalık ile karar alma sürecine dair bilinçlilik, yapılandırılmışlık ve şeffaflık gibi özellikleri taşıyabileceği düşünülmektedir.

Tablo 11: Yöneticilerin Firmadaki Pozisyonları

YÖNETİCİ POZİSYONU	YÖNETİCİ SAYISI
Üretim Müdürü	4
Genel Müdür	3
Firma Temsilcisi	1
İdari İşler Sorumlusu	1
İnsan Kaynakları Sorumlusu	2
Muhasebe Sorumlusu	2
Kalite Sorumlusu	1
Pazarlama Sorumlusu	2
Satın alma Sorumlusu	1

Görüşme yapılan yöneticiler, genelde birim yöneticileridir. Bir alanda uzmanlaşmış ve bu alanın gerektirdiği bilgi birikimi ve iş yapma biçimlerine sahip olan kişilerdir. Yine belirli alanda söz sahibi olmaları, bu kişilerin karar sürecine doğrudan ya da dolaylı olarak katılabileceğini göstermektedir. Yine firma tarafından kullanılan araçların ne olduğu konusunda yeterli bilgiye sahip olabileceklerini yansıtmaktadır. Sonuç olarak gerek araçlar ile ilgili durumlar, gerekse karar süreci ile ilgili uygulamalar konusunda bilgi sahibi oldukları için, ilgili verilerin geçerliliğini güçlendirmektedir.

Tablo 12: Görüşme Yapılan Yöneticinin Firmadaki Çalışma Süresi

FİRMADAKİ ÇALIŞMA SÜRESİ	0-2	3-6	7-14	15 Yıl Üstü
YÖNETİCİ SAYISI	5	6	4	2

Görüşme yapılan yöneticilerin büyük çoğunluğu, en az 3 yıldır ilgili firmada çalışmaktadır. Bu da yine aynı şekilde, strateji araç kullanım durumları ile karar sürecindeki uygulamalara ilişkin yeterli düzeyde bilgi sahibi olabileceklerini göstermektedir. Firma kültürüne, iş yapma tarzına, firmada kullanılan ortak dile, genel

prensiplere ve firmaya özgü başka bir takım boyutlara adapte olmuş olmaları, onların firma ile ilgili vermiş olduğu verilerin geçerlilik düzeylerini yükseltecektir.

4.3.2. Strateji Araçlarına İlişkin Veriler

Tablo 13: Strateji Araçlarının Firmalar Tarafından Kullanılma Verileri

	ARAÇ LİSTESİ	KULLANAN FİRMA
1	Mali Tablolar Analizi	17
2	Başa Baş Analizi (Breakeven Analysis)	15
3	Müşteri Bölümleme (Customer Segmentation)	13
4	Risk Analizi	13
5	Portföy Analizi (Portfolio Analysis)	12
6	Temel Yetkinlikler (Core Competence)	11
7	Müşteri Memnuniyet Ölçümleri	11
8	Rakip Analizi	11
9	Fayda-Maliyet Analizi	10
10	Değer Zinciri Analizi (Value Chain Analysis)	10
11	Kritik Başarı Faktörleri (Critical Success Factors)	9
12	Karar Ağaçları	9
13	Rakip Profili Çıkarma (Competitor Profiling)	9
14	Senaryo Tekniği	7
15	SWOT	7
16	Tarihsel Benzerlikler	7
17	Ansolf Matrisi	6
18	Endüstri Haritası Çıkarma (Industry Mapping)	5
19	Ürünün Hayat Seyri Analizi (Life Cycle Analysis)	5
20	5 Güç Analizi (Endüstri Analizi)	3
21	Balanced Scorecard	2
	TOPLAM / FİRMA SAYISI	192 / 17

17 Firma tarafından kullanılan toplam araç sayısı 192'dir. Her bir firma ortalama 11,30 araç kullanmaktadır. Ortalamanın üzerinde araç kullanan firma sayısı 9'dur. 8 firma da ortalamanın altında araç kullanmaktadır.

Her bir araç da ortalama 9,10 firma tarafından kullanılmaktadır. 10 araç ortalamasının üzerinde kullanılmaktadır. 9'ar firma tarafından kullanılan 3 araç da ortalama civarındadır. Geriye kalan 8 araç da ortalamasının altında kullanılmaktadır.

Firmalar, mali tablolar Analizini kullanma açısından benzerlikler göstermektedir. Bu aracın bütün firmalar tarafından kullanılıyor olması, araştırmaya konu olan firmaların karar alma sürecinde varlıklarına, kaynaklarına, gelir-gider durumlarına, satış maliyetlerine, kar dağıtım oranlarına ve nakit akışlarına önem verdiklerini göstermektedir. Ayrıca bu aracın yoğun kullanımı, Türk firmalarının strateji geliştirme sürecinde sahip oldukları varlıkların, cirolarının, satış ve pazarlama faaliyetlerinin ve paydaş etkilerinin önemli bir yer tuttuğunu da yansıtmaktadır.

Baş baş analizinin de yoğun olarak kullanılması, firmaların karar verirken sabit ve değişken maliyetleri ile fiyatlandırma potansiyellerini de önemli gördüklerini gösteriyor. Etkin bir fiyatlandırma politikasının, etkin bir stratejideki rolünün, araştırmaya konu olan firmalar tarafından anlaşıldığını göstermektedir.

Müşteri bölümlenme aracının kullanılması da, firmaların müşteri ilişkilerini strateji geliştirme sürecinde göz ardı etmediklerini göstermektedir. Pazarlama faaliyetlerini geliştirmek ve daha etkin kılmak için önemli bir perspektif sunan Müşteri Bölümlenme aracının yüksek yoğunluktaki kullanımı, firmaları daha yenilikçi ve müşteri tercihlerine daha hassas stratejilerin oluşumunu sağlayacaktır.

Risk analizi de firmaların maliyet kontrolü ve potansiyel verimliliği ortaya çıkarmak için kullandıkları önemli bir araç olarak göze çarpmaktadır. Aracın yüksek yoğunluktaki bu kullanımı, firmaların bu konulardaki duyarlılığını göstermektedir.

Portföy analizi de firmalarca yoğun olarak kullanılan diğer bir araçtır. Aracın yüksek yoğunluktaki bu kullanımı, firmaların ürettikleri ender ürünlerin, stratejik iş birimlerinin ya da hakim oldukları sektörlerin farkında olduklarını ve bunu avantaja dönüştürecek stratejik adımlar geliştirme arzusu taşıdıklarını göstermektedir.

Firmalar tarafından yoğun olarak kullanılan diğer bir araç ise, temel yetkinliklerdir. Bu durum firmaların, en iyi neyi yaptıklarına dair bir sorgulama içerisinde bulduklarını ve bu yetkinliklerini strateji geliştirme sürecinde değerlendirme isteği taşıdıklarını yansıtmaktadır.

Müşteri memnuniyet ölçümlerinin kullanım yoğunluğu da, müşteri bölümlene ile benzer bir perspektifi yansıtmaktadır. Firmaların, müşterilerinin gözündeki konumunun ne olduğu konusunda sorgulama yapmaları ve bunu strateji geliştirme sürecinde değerlendirmeleri, firmaların müşteri odaklı bir strateji üretmelerini sağlayacaktır.

Rakip analizi ise firmaların, çevrelerini gözlemlemeye, incelemeye, değerlendirmeye ve anlamaya yönelik kullandıkları en önemli araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Çevre analizi sağlayan diğer araçlar karşısında, tercih edilme nedeni ise doğrudan rakiplere dair bir takım veriler sunmasıdır.

Faaliyet odaklı bir araç olan fayda-maliyet analizinin de araştırmaya konu olan firmalarca benimsendiği gözükmektedir. Firmaların strateji geliştirme sürecinde, faaliyetlerinin getirisi ve maliyeti arasındaki ilişkiyi göz ardı etmediklerini görmekteyiz.

Ortalamanın üzerinde kullanımı saptanan son araç ise değer zinciri analizidir. Firmaların, iş birimlerinin ya da kendi belirledikleri alanların, üretim sürecindeki önemini anlamaya ve burada elde ettikleri verileri, strateji geliştirme sürecine aktarma arzusu taşıdıklarını görmekteyiz.

Firmalar tarafından yoğun olarak kullanılan bu 10 araç ortalamanın üzerinde bir kullanım göstermektedir. Bu araçların ortak özellikleri daha çok nicel veriler üretmeleridir. Bu da firmaların, karar alma sürecinde nicel, hesaplanabilir verileri daha fazla tercih ettiklerini yansıtmaktadır. Yine araçların büyük bölümünün, firma faaliyetlerini iyileştirmeye yönelik araçlar olarak ifade edebiliriz. Ortalamanın üzerinde, rakiplere yönelik tek bir aracın kullanılıyor olması, firmaların rakiplerini zaten tanıdıklarını, sektöre girişlerin pek fazla yaşanmadığını ya da rekabet avantajı olarak genellikle kendi faaliyet tarzlarını geliştirmek olarak gördükleri gibi olasılıkları ifade etmektedir.

Firmalar tarafından az kullanılan araçların başında balanced scorecard gelmektedir. Aracın komplike bir nitelikte olması ve farklı alanları içeren bir analiz metodu sunması, az kullanılmasında bir sebep olabilir. Aracın kullanılmaması, firmaların çalışanların işle ilgili öğrenme durumlarını ve iş süreçlerini pek dikkate almadığı sonucunu doğurabilir.

Diğer az kullanılan araçlardan birisi de 5 güç analizidir. Firmanın, piyasa zinciri içerisindeki konumunun ve bu konumun gerektirdiği davranışların ne olabileceği konusunda firmaların sorgulama eksikliği içerisinde bulunduğu söylenebilir.

Ürünün hayat seyri analizinin az kullanılması, firmaların pek fazla yenilikçi girişimlerde bulunmadığına işaret olabilir. Aksi durumda ise firmaların, ürettiği değer zaman içerisindeki değeri ve ürünün geliştirme koşulları konularında eksiklik yaşadıkları olarak yorumlanabilir.

Endüstri haritası çıkarma da diğer bir az kullanılan araçtır. Çevreye dair çok geniş bir bakış açısı ile farklı alanlar konusunda kapsamlı bilgi ve deneyim gerektiren bir teknik olması, kullanım yoğunluğunu düşürüyor olabilir. Ansoff matrisinin az kullanılması, firmaların ürün ve pazar konularında pek de fazla yenilikler yaşamadığına işaret olabilir.

Tarihsel benzerlikler de Ansoff matrisi gibi, yeni ürün ve pazar girişimlerinin olmamasından dolayı az kullanılıyor olabilir. Benzer nitelikte olmaları dolayısı ile firmalarca benzer muamele görmeleri, firmaların ürün ve pazar konularında yenilikleri pek fazla denemedikleri olasılığını artırmaktadır.

Daha önce yapılan çalışmalarda en fazla öne çıkan araç olan SWOT analizinin bu araştırmaya konu olan firmalar tarafından pek benimsenmemiş olması ilginçtir. Aracın bu derece az kullanımı, firmaların mevcut durumları hakkında pek fazla merak taşımadıklarını göstermektedir. Geleceğe yönelik bir takım olasılık durumları ve mevcut duruma dair bir takım yargıların nicel nitelikte olmaması da bu duruma bir sebep olabilir.

Senaryo Tekniği de SWOT Analizi ile benzer sonuçlar göstermektedir. Dış çevre analizinde önemli bir araç olan Senaryo Tekniğinin düşük yoğunlukta kullanımı, aracın SWOT analizine benzer özelliklerinden kaynaklanıyor olabilir. Verilerin nitel boyutta olması ve çevre merkezli bir perspektif sunması bu aracın geri planda kalmasında bir sebep olabilir.

Hutchinson tarafından yapılan çalışmada, Temel Yetkinlikler benzer şekilde yoğun olarak kullanıldığı görülmektedir. Ama, bu araştırmadan farklı olarak SWOT analizi de önemli ölçüde kullanılmaktadır. Yine değer Zinciri analizinin de bu çalışmadan farklı olarak pek kullanılmamaktadır; fakat senaryo tekniği, 5 güç analizi ve balanced

scorecard'ın benzer şekilde, firmalar tarafından pek fazla kullanılmadığı saptanmıştır (Hutchinson, 2008; 48). Cullen tarafından yapılan çalışma sonuçlarında, ürünün yaşam seyri eğrisi ve balanced scorecard'ın pek fazla kullanılmadığı görülmektedir (Cullen ve diğ. 2004; 28).

Miles tarafından yapılan bir çalışmada, SWOT analizinin yoğun olarak kullanıldığı saptanmıştır. temel yetkinlikler ve ürünün yaşam seyri eğrisi analizlerinde ise yaklaşık %50'lik bir kullanım görülmektedir (Miles ve diğ., 1997; 405). Temel yetkinlikler analizinin kullanımında ise benzerlik görülmektedir. Fakat ürünün yaşam seyri eğrisinin araştırmaya konu olan firmalar tarafından pek benimsenmemiş gibi gözükmektedir.

Aldehayyat ve Anchor'un yapmış olduğu çalışma sonuçlarında, mali analizler, kritik başarı faktörleri, senaryo, endüstri ve ürünün yaşam seyri eğrisi Analizlerinde benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır. Balanced scorecard, SWOT ve 5 güç analizlerinde bu araştırmaya konu olan firmalardan daha yüksek kullanım yoğunluğu göze çarpmaktadır. Değer Zinciri Analizinde ise bu araştırmaya konu olan firmalardan farklı olarak düşük kullanım yoğunlukları saptanmıştır (Aldehayyat ve Anchor, 2007;66).

Stenfors tarafından yapılan çalışma sonuçlarına göre ise bu araştırma sonuçlarla benzer şekilde, mali tablolar ve risk analizi yoğun olarak kullanılmaktadır. Bu araştırmaya konu olan firmalardan farklı olarak, balanced scorecard, ürünün yaşam seyri eğrisi, senaryo tekniği ve SWOT daha yoğun olarak kullanılmaktadır. Değer zinciri analizi ise bu araştırmaya konu olan firmalardan daha az yoğunlukta kullanılmaktadır (Stenfors, 2007 ;222).

Knott tarafından yapılan çalışma sonuçlarında ise çok daha benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır. Müşteri bölümlenme, temel yetkinlikler, SWOT ve 5 güç analizlerinin kullanım yoğunluklarında oldukça yakın sonuçlar görülmektedir. Fakat, balanced scorecard ve senaryo analizi biraz daha yoğun kullanılmaktadır. Buna karşın risk analizi ve değer zinciri analizleri ise oldukça düşük yoğunlukta kullanılmaktadır (Knott, 2008; 28).

Veriler ışığında daha az yoğunlukta kullanılan bu araçların ortak özelliği nitel veriler üretmesidir. Araçların bu özellikleri kullanım yoğunluğundaki düşüklüğe bir sebep olarak gösterilebilir. Yine bu araçların genel olarak dış çevreye yönelik veriler sunması

da başka bir sebep olabilir. Nitekim ortalamann üzerinde kullanılan 10 araç ile karşılaştırıldığında, bu 8 aracın daha çok nitel boyutta veriler ürettiği ve firma dışı faktörlere yönelik olduğu görülecektir.

9'ar firma tarafından kullanılan, rakip profili çıkarma, kritik başarı faktörleri ve karar ağaçları, dış çevre odaklı olsa da nicel veriler üretmesi, firmalar tarafından ortalama düzeyde kullanılmasını sağlamış olabilir.

Sonuç olarak firmaların araç tercihlerinde, nitel veriler sunan, daha çok faaliyet alanına yönelik olan ve tek bir alana dair verileri içeren araçlar ön plana çıkmaktadır. Bu yönüyle firmaların araç tercihlerinde benzerlikler saptanmıştır.

Tablo 14: Firma Yaşına Göre Araçların Kullanım Dağılımları

	ARAÇ LİSTESİ	1980 ÖNCESİ	1981- 1990	1991- 2000	2001- 2011	TOPLAM
1	Mali Tablolar Analizi	3	5	6	3	17
2	Başa Baş Analizi (Breakeven Analysis)	3	5	5	2	15
3	Müşteri Bölümleme (Customer Segmentation)	3	4	4	2	13
4	Risk Analizi	3	5	3	2	13
5	Portföy Analizi (Portfolio Analysis)	3	5	3	1	12
6	Temel Yetkinlikler (Core Competence)	3	4	3	1	11
7	Müşteri Memnuniyet Ölçümleri	2	4	4	1	11
8	Rakip Analizi	3	4	4	-	11
9	Fayda-Maliyet Analizi	3	4	2	1	10
10	Değer Zinciri Analizi (Value Chain Analysis)	2	3	3	2	10
11	Kritik Başarı Faktörleri (Critical Success Factors)	2	3	2	2	9
12	Karar Ağaçları	2	4	3	-	9
13	Rakip Profili Çıkarma (Competitor Profiling)	2	3	3	1	9
14	Senaryo Tekniği	1	3	1	2	7
15	SWOT	2	2	3	-	7
16	Tarihsel Benzerlikler	1	3	2	1	7
17	Ansof Matrisi	2	3	-	1	6
18	Endüstri Haritası Çıkarma (Industry Mapping)	2	2	1	-	5
19	Ürünün Hayat Seyri Analizi (Life Cycle Analysis)	1	3	-	1	5
20	5 Güç Analizi (Endüstri Analizi)	-	1	1	1	3
21	Balanced Scorecard	2	-	-	-	2
	TOPLAM / FİRMA SAYISI	45 / 3	70 / 5	53 / 6	24 / 3	192 / 17

Genel olarak firma yaşı ile araç kullanım çeşitliliği arasında ilişki gözlemlenmiştir. 1980'öncesinde kurulan 3 firma toplamda 45, ortalama olarak da 15 araç kullanmaktadır. 1981-1990 arasında kurulan 5 firma toplamda 70, ortalama olarak da 14 araç kullanmaktadır. 1991-2000 arasında kurulan 6 firma ise, toplamda 53, ortalama olarak da, 8,80 araç kullanmaktadır. Son olarak da 2001-2011 arasında faaliyete başlayan 3 firmanın, toplamda 24, ortalama olarak da 8 araç kullanıldığı gözükmektedir.

1980 öncesi firmalar için öne çıkan araçlar; mali tablolar analizi, başa baş analizi, müşteri bölümlenme, risk analizi, portföy analizi, rakip analizi, fayda-maliyet analizi ve temel yetkinlikler olarak karşımıza çıkmaktadır. 5 güç analizi ise bu firmalar tarafından pek benimsenmemiştir.

1981-1990 arasında kurulan firmalar içinse mali tablolar analizi, başa baş Analizi, risk analizi ve portföy analizi araçlarıdır. Balanced scorecard ise bu firmalarca benimsenmiş bir araç değildir.

1991-2000 yılları arasında faaliyete başlayan firmalar için en önemli araç mali tablolar analizidir. Daha düşük düzeyde kullanılan başa baş analizi ve müşteri bölümlenme de bu aracı izleyen araçlardır. Ansoff matrisi, ürünün yaşam seyri analizi ve balanced scorecard ise bu firmalar tarafından pek benimsenmemiştir.

2001-2011 yılları arasında kurulan firmalar içinse aynı şekilde mali tablolar analizini görmekteyiz. Rakip analizi, karar ağaçları, SWOT, endüstri haritası çıkarma ve balanced scorecard ise bu firmalar tarafından pek benimsenmemiştir.

Bu veriler ışığında ortaya çıkan en önemli sonuç, firma yaşı arttıkça yeni araçlar kullanılmaktadır. Yeni kurulan firmalarda kullanılmayan araç sayısı diğerlerinden oldukça fazladır. Balanced scorecard aracı yeni firmalar için karmaşık ya da gereksiz bulunmaktadır. Ürünün hayat seyri, fayda maliyet analizi, karar ağaçları ve rakip analizi de yeni firmalar için kullanılmamaktadır. Yine 5 güç analizinin de 1980 öncesi firmalar tarafından pek kullanılmaması da ilginç bir sonuçtur. Ya geleneksel bu firmaların yönetim tarzlarından ya da bu aracın, eski firmalarda işlerliğinin artık sorgulanır olduğundan dolayı bu aracın eski firmalarca kullanılmamasında bir etken olabilir.

Tablo 15: Firma Büyüklüğüne Göre Araçların Kullanım Dağılımı

	ARAÇ LİSTESİ	MİKRO	KÜÇÜK	ORTA	TOPLAM
1	Mali Tablolar Analizi	1	11	5	17
2	Başa Baş Analizi (Breakeven Analysis)	1	9	5	15
3	Müşteri Bölümleme (Customer Segmentation)	-	8	5	13
4	Risk Analizi	-	9	4	13
5	Portföy Analizi (Portfolio Analysis)	-	7	5	12
6	Temel Yetkinlikler (Core Competence)	-	6	5	11
7	Müşteri Memnuniyet Ölçümleri	-	7	4	11
8	Rakip Analizi	-	7	4	11
9	Fayda-Maliyet Analizi	-	6	4	10
10	Değer Zinciri Analizi (Value Chain Analysis)	1	5	4	10
11	Kritik Başarı Faktörleri (Critical Success Factors)	-	8	1	9
12	Karar Ağaçları	-	5	4	9
13	Rakip Profili Çıkarma (Competitor Profiling)	-	6	3	9
14	Senaryo Tekniği	1	4	2	7
15	SWOT	-	4	3	7
16	Tarihsel Benzerlikler	-	5	2	7
17	Ansof Matrisi	-	4	2	6
18	Endüstri Haritası Çıkarma (Industry Mapping)	-	3	2	5
19	Ürünün Hayat Seyri Analizi (Life Cycle Analysis)	-	5	-	5
20	5 Güç Analizi (Endüstri Analizi)	-	2	1	3
21	Balanced Scorecard	-	1	1	2
	TOPLAM / FİRMA SAYISI	4 / 1	122 / 11	66 / 5	192 / 17

Firma büyüklü ile araç kullanım çeşitliliği arasında genel olarak, kesin bir farklılık saptanmamıştır. Küçük büyüklüğe sahip 11 firma toplamda 122, ortalama olarak ise 11,1 araç kullanmaktadır. Orta büyüklükteki 5 firma ise toplamda 66, ortalama olarak da 13,2 araç kullanmaktadır. Mikro ölçekteki firma sayısı yeterli olmadığından dolayı analiz yapılmamıştır.

Küçük ölçekteki firmalar için en önemli araç mali tablolar Analizidir. Onu, başa baş analizi, risk analizi, müşteri bölümleme ve kritik başarı faktörleri izlemektedir. balanced scorecard, 5 güç analizi ve endüstri haritası çıkarma araçları ise küçük ölçekteki firmalar tarafından pek kullanılmadığı görülmektedir.

Orta ölçekteki firmalar için en önemli araçlar ise mali tablolar analizi, müşteri bölümlenme, başa baş analizi, portföy analizi ve temel yetkinliklerdir. Ürünün hayat seyri eğrisi, kritik başarı faktörleri, balanced scorecard ve 5 güç analizi orta ölçekteki firmalar tarafından pek fazla tercih edilmediği görülmüştür.

Veriler ışığında, araç kullanım çeşitliliği ile firma büyüklüğü arasında ilişki saptanmamıştır; ama yine de kritik başarı faktörleri ve ürünün hayat seyri eğrisi araçlarının, küçük ölçekte firmalarca, orta ölçekteki firmalardan daha yoğun kullanıldığı saptanmıştır.

Tablo 16: Firma Türüne Göre Araç Kullanım Dağılımı

	ARAÇ LİSTESİ	ANONİM ŞİRKET	LİMİTED ŞİRKET	TOPLAM
1	Mali Tablolar Analizi	9	8	17
2	Başa Baş Analizi (Breakeven Analysis)	9	6	15
3	Müşteri Bölümlenme (Customer Segmentation)	9	4	13
4	Risk Analizi	8	5	13
5	Portföy Analizi (Portfolio Analysis)	9	3	12
6	Temel Yetkinlikler (Core Competence)	9	2	11
7	Müşteri Memnuniyet Ölçümleri	7	4	11
8	Rakip Analizi	7	4	11
9	Fayda-Maliyet Analizi	8	2	10
10	Değer Zinciri Analizi (Value Chain Analysis)	7	3	10
11	Kritik Başarı Faktörleri (Critical Success Factors)	5	4	9
12	Karar Ağaçları	7	2	9
13	Rakip Profili Çıkarma (Competitor Profiling)	5	4	9
14	Senaryo Tekniği	5	2	7
15	SWOT	4	3	7
16	Tarihsel Benzerlikler	5	2	7
17	Ansorf Matrisi	4	2	6
18	Endüstri Haritası Çıkarma (Industry Mapping)	4	1	5
19	Ürünün Hayat Seyri Analizi (Life Cycle Analysis)	3	2	5
20	5 Güç Analizi (Endüstri Analizi)	1	2	3
21	Balanced Scorecard	2	-	2
	TOPLAM / FİRMA SAYISI	127 / 9	65 / 8	192 / 17

Firmaların kullandıkları araç kullanım çeşitliliği ile şirket türleri arasında ilişki saptanmıştır. 9 anonim şirket toplamda 127, ortalama olarak da 14,1 araç kullanmaktadır. 8 limited şirket. ise toplamda 65, ortalama olarak da 8,1 araç kullanmaktadır. Bu çerçeveden bakıldığında, firma türü ile araç kullanım çeşitliliği arasında net bir ilişki göze çarpmaktadır. Yönetim mekanizması, departmanlaşma farklılıkları, firmayı etkileyen paydaş yoğunluğu, sermaye yapıları açılarından kaynaklanan farklılıkların bu araç kullanım farklılığını doğurmuş olabileceği söylenebilir.

Anonim şirketler için en önemli araçlar; mali tablolar analizi, başa baş analizi, müşteri bölümlenme, portföy analizi, temel yetkinlikler, risk analizi ve fayda maliyet analizidir. balanced scorecard, 5 güç analizi ve ürünün hayat seyri araçları ise anonim şirketler tarafından pek fazla kullanılmamaktadır.

Limited şirketler için en önemli araçlar ise mali tablolar analizi başta olmak üzere, başa baş analizi ve risk analizidir. Balanced scorecard başta olmak üzere, endüstri haritası çıkarma, 5 güç analizi, ürünün hayat seyri eğrisi, Ansoff matrisi, tarihsel benzerlikler, senaryo tekniği, karar ağaçları, fayda maliyet analizi ve temel yetkinlikler ise limited şirketler tarafından pek kullanılmamaktadır.

Veriler ışığında, şirket türleri ile araç kullanım ve çeşitliliği arasında ilişki olduğu söylenebilir. Buna göre anonim şirketler, limited şirketlere göre daha fazla bir stratejik araç kullanım çeşitliliğine sahiptirler. Genel bir ilişkinin yanında temel yetkinlikler, fayda maliyet analizi, endüstri haritası çıkarma ve balanced scorecard araçlarının anonim şirketlerce, Limited şirketlerden daha yoğun olarak kullanıldığı söylenebilir.

Tablo 17: Sektörlere Göre Araç Kullanım Dağılımı

	ARAÇ LİSTESİ	MET.	KAĞIT AMB.	KİMY.	OTOM.	YAPI GEREC.	MAK.	TOP.
1	Mali Tablolar Analizi	4	5	4	2	1	1	17
2	Baş Baş Analizi	2	5	4	2	1	1	15
3	Müşteri Bölümlenme	2	3	4	2	1	1	13
4	Risk Analizi	3	3	3	2	1	1	13
5	Portföy Analizi	2	3	4	2	-	1	12
6	Temel Yetkinlikler	2	3	4	2	-	-	11

Tablo 17'nin Devamıdır

	ARAÇ LİSTESİ	METAL	KAĞIT AMB.	KİMY.	OTOM.	YAPI GEREÇ.	MAK.	TOP.
7	Müşteri Memnuniyet	2	3	3	1	1	1	11
8	Rakip Analizi	3	2	2	2	1	1	11
9	Fayda-Maliyet Analizi	1	3	3	2	-	1	10
10	Değer Zinciri Analizi	1	3	3	2	1	-	10
11	Kritik Başarı Faktörleri	3	2	2	1	1	-	9
12	Karar Ağaçları	3	2	2	2	-	-	9
13	Rakip Profili Çıkarma	2	3	1	1	1	1	9
14	Senaryo Tekniği	1	2	2	2	-	-	7
15	SWOT	2	2	1	1	1	-	7
16	Tarihsel Benzerlikler	2	2	1	2	-	-	7
17	Ansof Matrisi	2	1	2	1	-	-	6
18	Endüstri Haritası Çıkarma	2	2	1	-	-	-	5
19	Ürünün Hayat Seyri Analizi	2	1	2	-	-	-	5
20	5 Güç Analizi	1	1	-	1	-	-	3
21	Balanced Scorecard	-	1	1	-	-	-	2
	TOPL. / FİR. SA.	42 / 4	52 / 5	49 / 4	30 / 2	10 / 1	9 / 1	192 / 17

Metal sektöründeki 4 firma toplamda 42, ortalama olarak ise 10,50 araç kullanmaktadır. Kağıt ve Ambalaj sektöründeki 5 firma toplamda 52, ortalama olarak ise 10,4 araç kullanmaktadır. Kimya sektöründeki 4 firma ise toplamda 49, ortalama olarak da 12,25 araç kullanmaktadırlar. Otomotiv sektöründeki 2 firma ise toplamda 30 ortalama olarak 15 araç kullanmaktadırlar. 1'er firmanın yer aldığı yapı gereçleri ve makine ve endüstriyel ürünler sektörlerinde ise firmalar sırasıyla 10 ve 9 araç kullanmaktadırlar. Otomotiv, yapı gereçleri ve makine/endüstriyel ürünler sektörleri, yeterli düzeyde temsil edilmediğinden dolayı analiz dışında tutulmaktadır.

Metal sektöründe öne çıkan araçlar, başta mali tablolar analizi olmak üzere, rakip analizi, risk analizi, kritik başarı faktörleri ve karar ağaçlarıdır. Balanced scorecard başta olmak üzere, 5 güç analizi, senaryo tekniği, değer zinciri analizi ve fayda maliyet analizi bu firmalar tarafından pek fazla tercih edilmemiştir.

Kağıt ve ambalaj sektöründe ise mali tablolar ve başa baş analizinin öne çıktığını görmekteyiz. Balanced scorecard, Ansoff matrisi ve ürünün hayat seyri eğrisi ise bu firmalar tarafından pek kullanılmamaktadır.

Kimya sektöründe, mali tablolar, başa baş, portföy ve temel yetkinlikler araçları yoğun olarak kullanılmaktadır. Buna karşın 5 güç analizi başta olmak üzere, balanced scorecard, endüstri haritası çıkarma, SWOT, tarihsel benzerlikler ve rakip profili çıkarma ise pek tercih edilmediği gözükmemektedir.

Veriler ışığında; sektörel olarak incelendiğinde, araç kullanım çeşitliliğinde bir farklılık gözükmemektedir. Aynı sektörde faaliyette bulunmalarına karşın firmalar farklı araç kullanım çeşitliliğine sahip olabilmektedirler.

4.3.3. Karar Modellerine İlişkin Veriler

Tablo 18: Firmaların Karar Modellerine Göre Dağılımı

KARAR MODELİ	Rasyonel Karar Modeli	Sınırlı Rasyonel Karar Modeli	Politik Karar Modeli	Süreç Karar Modeli
FİRMA SAYISI	2	2	6	7

Veri analizi sonucunda, firmaların karar modellerine göre dağılımı tabloda sunulmaktadır. Benimsedikleri karar alma sürecine bağlı olarak firmalar, pek fazla benzerlik göstermemekle beraber iki karar modeli çerçevesinde yoğunlaşmaktadır. 17 firmanın yarısına yakını süreç karar modeli ile örtüşen karar alma sürecine sahiptir. Firmaların büyük bir bölümü de politik ve süreç karar modelleri ile örtüşen stratejik karar alma uygulamalarına sahiptir. Bu iki karar modelinin ortak özellikleri ise uzlaşının önemli olduğu bir karar süreci tanımlamaları ve açık sistem örgüt yapılarında ortaya çıkmalarıdır. Bu çerçeveden ele alındığı zaman bu araştırmaya konu olan firmaların karar süreçlerinde uzlaşma, pazarlık, çatışma ve çekişmelerin karar sürecinin önemli bir parçası olduğu gözükmemektedir. Yine firmaların, çevresel faktörlere olan duyarlılıkları yüksek düzeydedir. Firmalar, bir şekilde çevresel bileşenlere bağımlı olarak karar almaktadır.

Tablo 19: Şirket Türlerine Göre Firmaların Örtüştüğü Karar Model Dağılımları

		KARAR MODELİ				
		Rasyonel Karar Modeli	Sınırlı Rasyonel Karar Modeli	Politik Karar Modeli	Süreç Karar Modeli	TOPLAM
ŞİRKET TÜRÜ	Anonim Şirket	1	1	1	6	9
	Limited Şirket	1	1	5	1	8
TOPLAM		2	2	6	7	17

Karar modelleri çerçevesinde firmaların, şirket türlerine göre dağılımı, limited şirketlerin büyük bir bölümünün politik karar modeli, anonim şirket türlerinin büyük bölümü ise süreç karar modeli ile örtüşmektedir. Limited şirketler ile anonim şirketler arasındaki, departmanlaşma ve formalleşme düzeyi, sermaye yoğunluğu, paydaş etkinliği, yönetsel nitelikler, yasal etmenler, katılım gibi farklar bu dağılımı ortaya çıkarmış olabilir.

Veriler ışığında, şirket türü ve karar modeli arasında ilişki saptanmıştır. Benzer şirket türüne sahip firmalar, benzer karar alma süreçlerine sahip olabilmektedirler.

Tablo 20: Firma Yaşına Göre Karar Model Dağılımları

		KARAR MODELİ				
		Rasyonel Karar Modeli	Sınırlı Rasyonel Karar Modeli	Politik Karar Modeli	Süreç Karar Modeli	TOP.
FİRMA KURULUŞ TARİHİ	1980 Öncesi	-	-	1	2	3
	1981-1990	-	1	1	3	5
	1991-2000	2	-	2	2	6
	2001-2011	-	1	2	-	3
TOPLAM		2	2	6	7	17

Firmaların yaşları ve benimsedikleri karar modeli arasındaki ilişkiyi ifade etmek için elde edilen veriler yeterli değildir. Yalnızca süreç karar modelini benimseyen firmaların büyük çoğunluğu 1990 öncesinde faaliyete başlamışlardır. Bir anlamda, süreç karar modelinin ortaya çıkması için firmaya özgü bir gelenek ve kültüre gereksinim duyduğu yönünde belirtiler taşımaktadır.

Tablo 21: Sektöre Göre Karar Model Dağılımları

		KARAR MODELİ				
		Rasyonel Karar Modeli	Sınırlı Rasyonel Karar Modeli	Politik Karar Modeli	Süreç Karar Modeli	TOPLAM
FİRMANIN FAALİYET GÖSTERDİĞİ SEKTÖR	Metal	-	-	2	2	4
	Kağıt Ambalaj	-	1	2	2	5
	Kimya	1	1	1	1	4
	Otomotiv	-	-	-	2	2
	Yapı Gereçleri	1	-	-	-	1
	Makine	-	-	1	-	1
TOPLAM		2	2	6	7	17

Eldeki veriler ile firmaların faaliyette buldukları sektör ve benimsedikleri karar modeli arasında ilişki olduğunu ifade etmek mümkün değildir.

Tablo 22: Firma Büyüklüğüne Göre Firmaların Karar Model Dağılımları

		KARAR MODELİ				
		Rasyonel Karar Modeli	Sınırlı Rasyonel Karar Modeli	Politik Karar Modeli	Süreç Karar Modeli	TOP.
FİRMA BÜYÜKLÜĞÜ	MİKRO	-	-	1		1
	KÜÇÜK	1	2	4	4	11
	ORTA	1	-	1	3	5
TOPLAM		2	2	6	7	17

Eldeki veriler, firma büyüklüğü ve benimsenen karar modeli arasında ilişkinin olup olmadığını açıklamak için yeterli değildir. Bütün ölçeklerde ve karar modellerindeki firma temsili yeterli değildir.

Sonuç olarak yalnızca şirket türü ve benimsenen karar modeli arasında ilişki olduğunu saptamak mümkündür. Onun dışındaki firma yaşı, büyüklüğü ve sektörü ile karar modelleri arasında ilişki gözükmemektedir. Bu noktadaki veriler yetersizdir.

4.3.4. Karar Modelleri Çerçevesinde Strateji Araçlarının Analizi

Tablo 23: Araç Kullanım Çeşitliliğinin Karar Modellerine Göre Dağılımı

	KARAR MODELLERİ				
	Rasyonel Karar Modeli	Sınırlı Rasyonel Karar Modeli	Politik Karar Modeli	Süreç Karar Modeli	TOPLAM
KULLANILAN ARAÇ SAYISI / FİRMA SAYISI	18 / 2	26 / 2	38 / 6	110 / 7	192 / 17
ARAÇ / FİRMA ORTALAMASI	9	13	6,3	15,7	11,3

Karar modelleri ve araç kullanım çeşitliliği arasında ilişki saptanmıştır. Firmaların benimsedikleri karar alma süreci ile kullandıkları araç çeşitliliği arasındaki ilişkiyi yansıtan bu durum, politik ve süreç karar modellerinde oldukça açık görülmektedir. 2’şer firmayla temsil edilse de rasyonel ve sınırlı rasyonel karar modelleri de bu ilişkiyi güçlendirecek veriler sunmaktadır. Bu çerçeveden bakıldığında, süreç karar modeli benimseyen firmaların oldukça yüksek bir araç kullanım çeşitliliğine sahip olduğu görülmektedir. Süreç karar modelini benimseyen firmalar ortalama 15,7 araç kullanmaktadırlar. Yine sınırlı rasyonel karar modelinin de, süreç karar modeline yakın bir araç kullanım çeşitliliği doğurduğu görülüyor. Bu model ile örtüşen firmaların da ortalama 13 araç kullandıklarını görülmektedir. Buna karşın rasyonel ve politik karar modelleri ise çok daha düşük düzeylerde kalmaktadırlar. Ortalama 9 aracın kullanıldığı rasyonel karar modeli, sınırlı rasyonel karar modelinin oldukça gerisindedir. Yine yeterli düzeyde firma ile temsil edilen politik karar modelinin ise diğerlerinden çok düşük düzeyde bir araç kullanım çeşitliliği doğurduğu görülüyor. Bu karar modeli ile örtüşen firmaların kullandıkları araç sayısı ise yalnızca 6,3’tür.

Karar modellerine göre araç kullanım çeşitliliğinde görülen farklılıkların neden kaynaklandığı ise karar modellerinin karar sürecine kattığı perspektifler ile açıklanabilir. Süreç karar modelinin uzun vadeli bir bakış açısı sunması, sürekli dinamik bir hedef anlayışı olması, bilgi, zaman ve maliyet konularında kısıtların olduğu bilincini karar sürecine taşıması, kararın alınması ve uygulanması ile ilgili durumların önceden yapılandırılmış olması, çevresel faktörleri karar sürecinin önemli bir parçası olarak

kabul etmesi, alternatiflerin detaylı olması ve hesaplama ve uzlaşmayı bir arada taşıması, bu derece yüksek bir araç kullanım çeşitliliğini sağlamış olabilir.

Politik karar modelinin ise hedeflerde sınırlılık taşıması, alternatiflerde detaya inilmemesi, kısa vadeli bakış açısı, karar süreci ile ilgili durumların önceden yapılandırılmasının çok esnek olması ve en önemlisi, salt bireyler arası çatışma ve uzlaşmaları kararın en önemli belirleyicisi olarak tanımlaması, araçların bu derece az kullanılmasına neden olmuş olabilir.

Rasyonel ve sınırlı rasyonel karar modellerinin firma temsilcileri yeterli olmasa da, diğer karar modellerine göre önemli bir farklılığı ifade etmektedirler. Bu çerçeveden bakıldığında, rasyonel karar modelinin, karar sürecinin yapılandırılmasında insan unsurunu göz ardı etmesi, kısa vadeli hedefleri ön plana çıkarması ve çevresel faktörleri yok sayması, böyle bir sonucun ortaya çıkmasında etkili olmuş olabilir.

Sınırlı rasyonel anlayışının ise yalnızca firma kısıtları üzerine odaklanması, hedeflerin sınırları zorlayacak boyutta olmaması, alternatiflerin detaylandırılmaması, kısa vadeli bakış açısı sunması ve karar sürecini inisiyatifi ön plana çıkaran yargısal bir süreç olarak görmesi, araç kullanım çeşitliliğinde bu sonucun ortaya çıkmasına neden olmuş olabilir.

Sonuç olarak karar modelleri ve araç kullanım çeşitliliği arasında ilişki saptanmıştır. Ama bu ilişkinin yönü hakkında bir yargıya varmak için eldeki veriler yeterli değildir.

Tablo 24: Karar Modellerine Göre Araçların Kullanım Yoğunluğu

	ARAÇ LİSTESİ	RASYONEL KARAR MODELİ	SINIRLI RASYONEL KARAR MODELİ	POLİTİK KARAR MODELİ	SÜREÇ KARAR MODELİ	TOPLAM
1	Mali Tablolara Analizi	2	2	6	7	17
2	Başbaşa Analizi	2	2	4	7	15
3	Müşteri Bölümleme	2	2	3	6	13
4	Risk Analizi	1	2	3	7	13
5	Portföy Analizi	1	2	2	7	12
6	Temel Yetkinlikler	1	1	2	7	11
7	Müşteri Memnuniyet Ölçümü	2	2	2	5	11
8	Rakip Analizi	1	-	3	7	11
9	Fayda-Maliyet Analizi	-	2	2	6	10

Tablo 24'ün Devamıdır

	ARAÇ LİSTESİ	RASYONEL KARAR MODELİ	SINIRLI RASYONEL KARAR MODELİ	POLİTİK KARAR MODELİ	SÜREÇ KARAR MODELİ	TOPLAM
10	Değer Zinciri Analizi	2	2	2	4	10
11	Kritik Başarı Faktörleri	1	2	1	5	9
12	Karar Ağaçları	-	1	2	6	9
13	Rakip Profili Çıkarma	1	-	2	6	9
14	Senaryo Tekniği	1	1	1	4	7
15	SWOT	1	-	1	5	7
16	Tarihsel Benzerlikler	-	1	-	6	7
17	Ansof Matrisi	-	1	1	4	6
18	Endüstri Haritası Çıkarma	-	-	-	5	5
19	Ürünün Hayat Seyri Analizi	-	2	-	3	5
20	5 Güç Analizi (Endüstri Analizi)	-	1	1	1	3
21	Balanced Scorecard	-	-	-	2	2
	TOPLAM/FİRMA SAYISI	18 / 2	26 / 2	38 / 6	110 / 7	192 / 17

Belirli araçların karar modelleri çerçevesinde ele alınması ile ilgili olarak rasyonel ve sınırlı rasyonel karar modellerinin yeterli veriler sunmadığı söylenebilir. Yalnızca sınırlı rasyonel karar modelinin, ürünün hayat seyri eğrisinin kullanılmasında önemli bir yer tuttuğu göze çarpmaktadır.

Politik karar modeli için en önemli araçlar mali tablolar analizi ve başa baş analizi olarak gözükmektedir. Balanced scorecard, ürünün hayat seyri, endüstri haritası çıkarma, tarihsel benzerlikler, 5 güç analizi, Ansoff matrisi, SWOT, senaryo tekniği ve kritik başarı faktörleri araçları ise politik karar modelinde en az görülen araçlardır.

Süreç karar modeli için ise mali tablolar analizi, başa baş analizi, risk analizi, temel yetkinlikler, portföy analizi ve rakip analizi önemli görülmektedir. Toplamda 2 defa kullanılan balanced scorecardın yalnızca süreç karar modeli içerisinde yer alması da önemlidir. Buna karşın 5 güç analizi süreç karar modeli içerisinde kendine pek yer bulamamıştır.

Mali tablolar analizi, hem bir uzlaşı hem bir kaynak denetimi, hem bir gelecek referansı hem de potansiyeli saptama aracı olduğu için bütün karar modelleri için en önemli araç olabilir.

Her bir aracın, firma türü, yaşı, büyüklüğü ve sektörü dahil edilerek karar modellerine göre kullanım dağılımını analiz etmek için eldeki veriler yeterli gözükmemektedir. Nitekim firma temsilleri düşük olacağı için firma niteliklerine göre karar modeli ve araç ilişkisi saptamak mümkün olmayacaktır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Stratejik araç kullanımı ve firmaların benimsediği karar modelleri arasındaki ilişki olup olmadığına yönelik yapılan bu çalışmada, bazı noktalarda önemli sonuçlar saptanmıştır. Bazı noktalarda ise eldeki veriler yeterli olmadığı için bir sonuç üretilememiştir. Yine önemli bir kısıt olan örneklem büyüklüğü de, çalışmanın ürettiği sonuçları sınırlandırmıştır.

Veriler ışığında, öncelikli olarak firmaların stratejik araç tercihlerinde benzerlikler gözükmektedir. Firmalar, genelde nicel veriler üreten ve faaliyet alanına yönelik bilgiler sunan araçları tercih etmektedirler. Nitel veriler üreten ve piyasa, sektör, politik, ekonomik, sosyal, siyasal ve teknolojik çevreye dair veriler sunan araçlar ise pek tercih edilmemiştir. Yine kullanımı karmaşık olan ve birden fazla alana dair analizler içeren araçlar da firmalar tarafından pek kullanılmamaktadır.

Mali tablolar analizinin bütün firmalar tarafından kullanıldığı saptanmıştır. Bu da, firmaların karar sürecinde varlıklar, kaynaklar, cirolar, satış maliyetleri, kar dağıtımı, nakit akışları ve maliyet girdileri gibi finansal verilerin birinci derecede etkili olduğunu göstermektedir.

Balanced scorecard ve 5 güç analizinin ise firmalar tarafından pek fazla kullanılmadığı saptanmıştır. Araçların karmaşık yapısı, tanınmaması, birden fazla alana dair veriler içermesi ya da aracın işlevsel yetersizliğinden dolayı bu araçlar göz ardı ediliyor olabilir.

Firmaların faaliyet gösterdiği sektör ile araç kullanım çeşitliliği arasında ilişki saptanmamıştır. Aynı sektörde faaliyette bulunmalarına karşın firmalar çok farklı araç kullanım çeşitliliğine sahip olabilmektedirler.

Firma büyüklüğü açısından da önemli bir farklılık yaşanmamaktadır. Benzer büyüklüğe sahip firmalar çok farklı araç kullanım çeşitliliği sergileyebilmektedir. Aldehayyat ve Anchor bu iki unsur arasında ilişki saptamış (Aldehayyat ve Anchor, 2009) olsa da araştırmaya konu olan firmalarda böyle bir ilişki gözükmemektedir.

Sonuç olarak veriler ışığında, sektör ve firma büyüklüğü ile stratejik araç kullanım çeşitliliği arasında ilişkiye rastlanmamıştır. Fakat örneklemin dar olması dolayısıyla, böyle bir ilişkinin kesin olarak olmadığı yönünde bir yargıya varmak güçtür.

Aldehayyat ve Anchor'un ulaştığı verilerin (Aldehayyat ve Anchor, 2009; 293) aksine firma yaşı ve araç kullanımı arasında ise ilişki saptanmıştır. Fakat bu ilişkinin boyutları hakkında bir fikir üretmek için eldeki veriler yeterli olmamaktadır. Yeni firmalar, stratejik araç kullanım çeşitliliği konusunda eski firmalara göre daha düşük düzeyde kalmaktadırlar. Firma yaşı arttıkça araç kullanım çeşitliliği artmaktadır.

Şirket türü ile araç kullanım çeşitliliği arasında da ilişki saptanmıştır. Anonim şirketler, limited şirketlere oranla çok daha fazla bir stratejik araç çeşitliliğine sahiptirler.

Bu sonuç itibariyle veriler ışığında, şirket türü ve araç kullanım çeşitliliği arasında ilişki gözlenmektedir. Fakat bu ilişkinin boyutunun ne olduğu konusunda fikir üretmek için eldeki veriler yetersizdir.

İkinci olarak, benimsedikleri karar alma tarzlarına göre firmaların benzerlik göstermedikleri ama politik ve süreç karar modelleri çerçevesinde bir yoğunlaşma saptanmıştır. Fakat firma türü ile karar modelleri arasında ilişki görülmüştür. Anonim şirketler, süreç karar modeli; limited şirketler ise politik karar modeli eğilimi taşımaktadır. Ama yine de bu ilişkinin yönü hakkında bir yargıya varmak mümkün değildir. Karar modelleri ile firma yaşı, büyüklüğü ve sektörü arasında ilişki olup olmadığına yönelik bir sonuç ise üretilmemiştir.

Nihai olarak ise veriler çerçevesinde, benimsenen karar modeli ve stratejik araç kullanım çeşitliliği arasında açık bir ilişki saptanmıştır. Araç kullanım çeşitliliği; süreç, sınırlı rasyonel, rasyonel ve politik karar modeli sırasıyla gerçekleşmiştir. Özellikle süreç karar modeli ve politik karar modeli çerçevesinde, araç kullanım çeşitliliğinde çok açık farklar görülmektedir. 2'şer firmayla temsil edilse de sınırlı rasyonel ve rasyonel karar modelleri de, araç kullanım çeşitliliğinde görülen farklılıkları desteklemektedir.

Sonuç olarak veriler çerçevesinde, araç kullanım çeşitliliği ile benimsenen karar modeli arasında ilişki gözlemlenmiştir; ama bu ilişkinin yönü ile ilgili daha farklı boyutlarda çalışmalar gerekmektedir. Araç kullanım çeşitliliğinin, belirli bir karar modelinin ortaya

çıkmasına mı sebep olduğu yoksa belirli karar modellerinin kendine özgü araç kullanım çeşitliliğine mi sahip olduğu şu an için cevapsız kalmaktadır.

Yine belirli bir karar modeli çerçevesinde öne çıkan belirli araçların olup olmadığına dair bir sonuç üretmek mümkün olmamıştır. Buna karşın, söz konusu karar modelleri ile uyuşmayan araçlara dair muğlak da olsa bir perspektif ortaya çıkmıştır. Balanced scorecard, ürünün hayat seyri, endüstri haritası çıkarma, tarihsel benzerlikler, 5 güç analizi, Ansoff matrisi, SWOT, senaryo tekniği ve kritik başarı faktörleri araçları, politik karar modeli ile örtüşen firmalarda pek görülmemektedir. Süreç karar modeli ile örtüşen firmalarda ise balanced scorecard, 5 güç analizi ve ürünün hayat seyri araçları diğerlerine nazaran daha az kullanılmaktadır.

Strateji araçları ile ilgili daha ileri düzeydeki sorgulamalar, karar modelleri ile ilgili çok daha farklı sonuçları üretebilir. Ama araçların çok farklı kişiler tarafından kullanılması ve karar sürecinin de farklı kişilerce gerçekleşmesi dolayısıyla, uzamsal araştırmalar daha yararlı olabilir. Yine daha kapsamlı bir örneklem büyüklüğü de daha net sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır. Sektörel katılımın yüksek olması da araç-karar ilişkisinin sektörel boyutunu daha anlaşılır bir zemine taşıyacaktır. Büyük ölçekli firmaların olması da aynı şekilde, firma büyüklüğü ise stratejik araç ve karar modellerine dair daha net verilerin ortaya çıkmasını sağlayabilir.

KAYNAKLAR

- AKTAN, Coşkun C. (2008) 'Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama', <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale132.pdf> 10.09.2011.
- AKTAN, Coşkun C. ve Mustafa Sakal, 'Fayda Maliyet Analizi', http://www.canaktan.org/ekonomi/kamu_maliyesi/fayda/fayda-maliyet1.htm 11.09.2011.
- ALDEHAYYAT, Jehad S. ve John R. Anchor (2009) 'Strategic planning tools and techniques in Jordan: awareness and use', **Strategic Change**, 17 (7-8). pp. 281-293.
- ALSAMUR, Levon (2006) 'Kurumsal Karne "Balanced Scorecard" Nedir?' <http://www.ias.com.tr/enterprise/articles/20061012-bsc-nedir.html> 04.09.2011.
- BERTAN, Serkan (2009) 'Otel İşletmelerinde Yönetim Aracı Olarak Kurumsal Karne', **Journal of Yasar University**, vol. 4(16), pp. 2525-2538.
- BARTON, Dorothy L. 'Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development', **Strategic Management Journal**, Vol. 13 Pp. 111-125.
- BİLİM, SANAYİ ve TEKNOLOJİ BAKANLIĞI (2011a) 'Organize Sanayi Bölgeleri Hizmetleri' <http://www.sanayi.gov.tr/ServiceDetails.aspx?dataID=180&catID=320&lng=tr> 03.08.2011.
- BİLİM, SANAYİ ve TEKNOLOJİ BAKANLIĞI, (2011b), 'Demir Çelik Sektörü Raporu' <http://sgm.sanayi.gov.tr/Files/Documents/demir-celik-raporu-aralik-12012011115159.pdf> 12.09.2011.
- BİLİM, SANAYİ ve TEKONOLOJİ BAKANLIĞI, (2011c), 'Kimya Sektörü Raporu' http://www.sanayi.gov.tr/Files/Documents/kimya_sektor_raporu_2011--13072011150428.pdf 12.09.2011.
- CLARK, Delwyn N. (1997), 'Strategic management tools usage: a comparative study'. **Strategic Change** 6: 417-427.

- CLARK, Timothy (2004), "Strategy viewed from a management fashion perspective." **European Management Review**, Vol.1, pp.105-111.
- COHEN, M. D., J. G. March, ve J. P. Olsen, (1972), 'A garbage can model of organizational choice', **Administrative Science Quarterly**, 17, pp. 1-25.
- CULLEN J., M. O'Connor ve J. Mangan (2004) 'Matching Management Tools and Techniques with Management Challenges', **Strategy and Leadership**, 32(3), pp. 27-30.
- DAVID, Fred, R. (2006) **Strategic Management: Concept & Cases**.11. Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- DOSB (2011a) <http://www.dosb.com.tr/firmalar.asp> 16. 09. 2011.
- DOSB, (2011b) <http://www.dosb.com.tr/icerik.asp?id=1> 03.08.2011.
- EDEN, Colin ve Fran Ackermann (1998), **Making Strategy. The Journey of Strategic Management**. London: Sage.
- EDUCATIONSUPPORT (2011), 'Boston Consoulting Group Matrix' http://www.educationsupport.co.uk/downloads/rjh/BOSTON_CONSULTING_GROUP_MATRIX.pdf 04.08.2011.
- EISENHARDT, Kathleen. M. ve L. J. Bourgeois (1988), 'Politics of strategic decision making in high velocity environments: Toward a midrange theory', **Academy of Management Journal**, 31, pp. 737-770.
- EISENHARDT, Kathleen. M. ve Mark J. Zbaracki (1992), 'Strategic Decision Making', **Strategic Management Journal**, Vol. 13, 17-37.
- EREN, Erol (2003), **Stratejik Yönetim**, Der. Necdet TİMUR, TC Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1491, Eskişehir.
- ERDAMAR, Cenker, (2011), 'Yalın 6 Sigma Projelerinde Paydaş Yönetimi', Capital 09 Mart 2011 Çarşamba <http://www.capital.com.tr/yalin-6-sigma-projelerinde-paydas-yonetimi-OkurBlog/7.aspx> 04.09.2011.

- FARJOUN, Moshe (2002), 'Towards an organic perspective on strategy', **Strategic Management Journal**, Sayı. 23 No. 7, Sayfa. 561-94.
- FREDRIKSON, James. W. ve Aanthony. L. Iaquinto (1989), 'Inertia and creeping rationality in strategic decision processes'. **Academy of Management Journal**, 32, pp. 516-542.
- FROST Frederick A. (2003), 'The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises: an Australian study'. **Strategic Change** 12(1): 49–62.
- GHAMDI, Salem M Al, (2005), 'The Use of Strategic Planning Tools and Techniques in Saudi Arabia: An Empirical study' **International Journal of Management** Vol. 22 No. 3 PP. 376-395 .
- GIGERENZER, Gerd ve Reinhard Selten, (2001), **Bounded Rationality; Adaptive Toolbox**, MIT Press.
- GUNN Rod ve Wil Williams, (2007), 'Strategic tools: an empirical investigation into strategy in practice in the UK', **Strategic Change**, Sayı. 16, No. 3, S. 201-216.
- GÜÇLÜ Nezahat (2003), "Stratejik Yönetim", **G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi** Cilt 23, Sayı 2 61-85.
- HARRISON E. Frank (1993) 'Interdisciplinary Models of Decision-Making', **Management Decision**, Vol. 31 Iss: 8 PP. 27-33.
- HARRISON, E. Frank. ve Momique A. Pelletier (1997), 'Managerial Attitudes Towards Strategic Decisions: Maximizing Versus Satisficing Outcomes', **Management Decision**, Vol 35, No 5, 1997, s. 358-359.
- HAUGSTAD, Bjorn (1999), **Strategy Theory: A short review of the literature**.
SINTEF Industrial Management
http://www.kunne.no/upload/Gamle%20publikasjoner/Nedtegnelser/Strategy%20Theory_N0299_Haugstad.pdf 04.08.2011.
- HITT, Michael. A. ve Beverly B. Tyler (1991), 'Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives' **Strategic Management Journal**, V: 12 No: 5 PP: 327-351.

- HUGHES, Mark (2007), 'The Tools and Techniques of Change Management', **Journal of Change Management**, 7: 1, 37 — 49.
- HUSSEY, David (19??), 'Strategic management: seeking the meaning', Chichester
http://sps.org.uk/uploads/Glossary_of_Techniques_for_Strategic_Analysis.pdf
 09/05/2011.
- HUTCHINSON, Collette (2008), *How are strategy tools used in practice in a university context?* Master thesis (Master in Strategic Project Management, European), Autumn Semester
<http://www.managementheaven.com/strategy-tools-university-context/>.
- JARZABKOWSKI, Paula and Sarah Kaplan, (2008), 'Using Strategy Tools in Practice: Anexploration of 'technologies of rationality' in use' **AIM working paper** AIM working paper 047-August-2006, revised March 2008.
- JARZABKOWSKI, Paula. and Sarah Kaplan, (2006), "USING STRATEGY TOOLS IN PRACTICE – HOW TOOLS MEDIATE STRATEGIZING AND ORGANIZING" **AIM Working Paper Series:** 047-August-2006
http://www.aimresearch.org/uploads/pdf/working_papers/47-Aug-%202006%20%20Jarzabkowski%20-%20Multiple%20Strategic%20Goals.pdf
 20.03.2011.
- JENA, S. (2008), 'Perspectives in Strategic Management' , **Growth Vol.** 36 No. 3 p. 31-38.
- JONES, Bryan. D. (1999), 'Bounded Rationality', *Annu. Rev. Politic Science* Vol. 2: PP. 297–321.
- KITTISARN, Akkapong (2003), *Decision making: Being a Study to Develop a Decision-Making Style to Amalgamate Best Management Practice With Traditional Thai Society and Culture*, Doctora Thesis, Southern Cross University
<http://epubs.scu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1029&context=theses>
 06.09.2010.
- KNOTT, Paul (2006), "A typology of strategy tool applications." **Management Decision**, Vol. 44, No. 8, pp.1090-1105.

- KNOTT, Paul (2008). "Strategy tools: Who really uses them?" **Journal of Business Strategy**, Vol. 29, No. 5, pp. 26-31.
- KOÇEL, Tamer, (2007), **İşletme Yöneticiliği**, 11. Baskı, Arıkan, İstanbul
- LAETITIA, Radder and L. Lynette, (1998), " The SPACE Matrix : A Tool for Calibrating Competition," **Long Range Planning**, Vol. 31, NO 4, pp. 549-559.
- MEVZUAT, (2005) 'Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik' **Resmi Gazete**, Tarihi : 18/11/2005, Sayısı : 25997 <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/24478.html> 12.03.2011.
- MILES, Morgan, J. White ve L. Munnilla, (1997), 'Strategic Planning and agribusiness: an exploratory study of the adoption of strategic planning techniques by co-operatives', **British Food Journal**.
- MILES, Raymond E. ve Charles. C. Snow, (1978), **Organizational Strategy, Structure, and Process**, McGraw- Hill, New York.
- MILES, Raymond E., C. C. Snow, A. D. Meyer, ve H. J. Coleman, (1978), 'Organizational Strategy, Structure, and Process' **The Academy of Management Review**, Vol. 3, No. 3, pp. 546-562.
- MINDTOOLS, 'SWOT Analysis Worksheet' (20??)
<http://www.mindtools.com/pages/article/worksheets/SWOTAnalysisWorksheet.pdf> 27.08.2011.
- MINTZBERG, Henry (1987a), 'The strategy concept I: Five Ps for strategy', **California Management Review**, 30, pp. 11-24.
- MINTZBERG, Henry ve James Waters (1985), 'Of strategies, deliberate and emergent', **Strategic Management Journal**, 6, pp. 257-272.
- MINTZBERG, Henry (1978), 'Patterns in strategy formation', **Management Science**, 24, pp. 934-949.
- MINTZBERG, Henry, D. Raisinhanı ve A. Theoret (1976), 'The structure of the 'unstructured' decision processes', **Administrative Science Quarterly**, 21, pp. 246-275.

- MINTZBERG, Henry, B. Ahlstrand ve J. Lampel (1998), **The Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management**. Free Press: New York.
- MINTZBERG, Henry (1987b), 'Crafting strategy', **Harvard Business Review** 65 (4) pp. 66–75
- MR DASHBOARD, (20??) 'BCG Matrix'
http://www.mrdashboard.com/BCG_Matrix.html 02.09.2011.
- NICKOLS, Fred (2010), 'Strategy Definitions'
http://www.nickols.us/strategy_definitions.pdf 18.08.2010.
- NOORAIE, Mahmood (2008), 'Decision Magnitude of Impact and Strategic Decision-Making Process Output' **Management Decision** Vol. 46 No. 4, 2008 pp. 640-655.
- ÖZKAN, Özgür, Serkan Kuzu (2011), 'Çağdaş Maliyetleme Yöntemlerinden Mamul Yaşam Sürecine Dayalı Maliyetlemenin Geleneksel Maliyetleme Yöntemi İle Karşılaştırılması (Uygulama Örnekleri)' *Yaklaşım Dergisi*, Ocak 2011
<http://www.ozdogrular.com/content/view/15029/176/> 03.09.2011.
- PAPADAKIS, Vassilis M., S. Lioukas ve D. Chambers (1998), 'Strategic decision-making processes: the role of management and context'. **Strategic Management Journal** 19 (2): 115 – 147.
- PORTER, Michael (1980), **Rekabet Stratejisi** Çev..Gülen Ulubilgen (2000) Sistem Yayıncılık.
- PORTER, Michael (1996), 'What is Strategy?'. **Harvard Business Review** Nov-Dec
http://www.ipocongress.ru/download/guide/article/what_is_strategy.pdf
15.05.2011.
- PRICE, A. D. F. ve L. Newson (2003), "Strategic management: consideration of paradoxes, processes and associated concepts as applied to construction", **ASCE Journal of Management in Engineering**, Sayı 19 No.4.

- RIGBY, Darrell K. (2001), 'Management Tools 2001: A n E x e c u t i v e ' s G u i d e'
http://www.bain.com/bainweb/publications/book_detail.asp?id=1799&menu_url=books.asp 09/05/2011.
- RIGBY, Darrell K. (2003), 'Management tools survey 2003: usage up as companies strive to make headway in tough times', **STRATEGY & LEADERSHIP**, VOL. 31 NO. 5 2003, pp. 4-11,
http://www.bainsurveys.co.uk/bainweb/PDFs/cms/Marketing/SL_Management_tools_survey_2003.pdf 03/09/2011.
- RIGBY, Darrel K. (2007), 'Management Tools and Trends 2007'
http://www.bain.com/management_tools/management_tools_and_trends_2007.pdf 03/09/2011.
- SSM (Savvunma Sanayi Müsteşarlığı), (20??) 'Benchmarking Nedir?'
<http://www2.ssm.gov.tr/library/docs/tr/teskilat/dosyalar/ksg/ky/benchmarking.pdf> 07.09.2011.
- SCANDPOWER, (20??), 'Qualitative Risk Analysis'
http://www.riskspectrum.com/en/Services/Risk_Analysis/Kvalitative_Risk_Analysis/ 10.09.2011.
- SEVİÇİN, Ahmet, (2005), 'Rekabet Strateji Geliştirme Sürecinde Stratejik Grup Analizi' ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi Cilt 1, Sayı 1, Sayfa 51-66.
- SIMON, Herbert A. (1965), 'A Behavioral Model of Rational Choice' **Quarterly Journal of Economics**, Vol: 69 No:1 PP: 99-118.
- SIMON, Herbert A. (1997), **Models of Bounded Rationality: Empirically Grounded Economic Reason** MIT Press, Cambridge.
- SIMON, Herbert A. (1956), 'Rational Choice and Structure of Enviroment'
Psychological Review, Vol: 63 PP: 129-138.
- SIMON, Herbert A. (1965) 'Logic of Rational Decision' **British Journal for Philosophy of Science**, Vol. 16 No. 63.

- SIMON, Herbert A. (1957) 'Rational Decision Making in Business Organisations'
American Economic Review, Vol. 69 N. 4 PP: 493-513.
- STENFORS Sari, L. Tanner, and I. Happalina, M. Syrjanen ve T. Seppala(2007),
 'Executive views concerning decision support tools', **European Journal of
 Operational Research**, Vol. 181, No. 2, pp. 929-938.
- STENFORS, Sari. (2007) Strategy Tools and Strategy Toys: Management Tools in
 Strategy Works **Helsinki School of Economics**,
<http://hsepubl.lib.hse.fi/pdf/diss/a297.pdf>.
- STENFORS Sari, L. Tanner, ve I. Happalina, (2004) 'Executive Use of Strategy Tools:
 Building Shared Understanding through Boundary Objects' **FRONTIERS OF E-
 BUSINESS RESEARCH**, PP. 635-645
http://www.ebrc.fi/kuvat/635-645_04.pdf 08.03.2011.
- STEPHENS, Rod (2007), 'Making Delicate Decisions'
<http://www.devx.com/dotnet/Article/34912> 04.09.2011.
- STONEHOUSE, Georgeand ve Jonathan Pemberton, (2002), 'Strategic planning in
 SMEs – some empirical findings', **Management Decision**, Vol.40 No.9, Pp.
 853-861.
- TDK, Sözlük, <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=strateji&ayn=tam>
 19,08,2010.
- TILLET, Jennifer (19??), 'Bounded Rationality in the Iterated Prisoner's Dilemma'
[http://www.cs.ubc.ca/~kevinlb/teaching/cs532a%20-%202004-
 5/Class%20projects/Jenn.pdf](http://www.cs.ubc.ca/~kevinlb/teaching/cs532a%20-%202004-5/Class%20projects/Jenn.pdf) 06/05/2011.
- TUDOR, Ionescu F., Caescu S. Claudiu ve Cruceru A. Francisca (20??) 'Business
 Portfolio Analysis-Hofer Method'
[http://steconomice.uoradea.ro/anale/volume/2008/v4-management-
 marketing/166.pdf](http://steconomice.uoradea.ro/anale/volume/2008/v4-management-marketing/166.pdf) 10.09.2011.
- TYLER, David (2001), 'Cognitive mapping: A tool to support strategic management'
Journal of Fashion Marketing and Management, Vol. 5, 4, 353-357.

VAITKEVICIUS, Sigitas, G. Merkys ve A. Savanevičienė (2006), 'Model of Strategic Analysis Tools Typology', **ENGINEERING ECONOMICS**. No 2 (47) pp. 99-109.

VAITKEVICIUS, Sigitas (2007) 'Application of Strategic Management Tools in Lithuania: Managers' Knowledge and Experience' **ENGINEERING ECONOMICS**. No 4 (54).

WATTS, Gerald, J. Cope ve M. Hulme (1998) 'Ansoff's Matrix, Pain and Gain: Growth Strategies and adaptive Learning Among Small Food Producers' *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 4 No. 2, pp. 101-111.

EKLER

EK 1: Mülakat Formları

1-7 Arasındaki Sorular Firma Bilgilerini İçermektedir. (Seçtiğiniz tercihin altına artı (+) işareti koymanız gerekmektedir.)				
1. Firma Adı				
2. Firma Kuruluş Tarihi	... -1980	1981-1990	1991-2000	2001-2011
3. Firma Türü	A) Anonim Şirket	B) Limited Şirket	C) Şahıs Şirketi	D) Diğer
4. Çalışan Sayısı	A) 0<10	B) 11>50	C) 51-250	D) 251 Üstü
5. Firmadaki Pozisyonunuz				
6. Firmadaki Çalışma Süreniz	0-2 Yıl	3-6 Yıl	7-14 Yıl	15 Yıl Üstü
7. Mevcut Pozisyondaki Çalışma Süreniz	0-2 Yıl	3-6 Yıl	7-14 Yıl	15 Yıl Üstü
8. Eğitim Durumunuz?	Orta Öğretim		Lisans	Lisans Üstü

Aşağıdaki strateji araçlarından hangilerini kullanıyorsunuz?

5 Güç Analizi (Endüstri Analizi)	
Senaryo Tekniği	
Değer Zinciri Analizi (Value Chain Analysis)	
Endüstri Haritası Çıkarma (Industry Mapping)	
SWOT	
Kritik Başarı Faktörleri (Critical Success Factors)	
Portföy Analizi (Portfolio Analysis)	
Ansof Matrisi	
Karar Ağaçları	
Müşteri Bölümlenme (Customer Segmentation)	
Tarihsel Benzerlikler	
Temel Yetkinlikler (Core Competence)	
Baş Baş Analizi (Breakeven Analysis)	
Rakip Profili Çıkarma (Competitor Profiling)	
Rakip Analizi	
Müşteri Memnuniyet Ölçümleri	
Risk Analizi	
Mali Tablolar Analizi	

- 1) Firmada karar süreci nasıl gerçekleşmektedir?
- 2) Firma olarak hedeflerinizin niteliği nasıldır?
- 3) Karar sürecinde; bilgi, maliyet ve zaman gibi kısıtlar karşınıza çıkıyor mu? Bu tarz kısıtların karar sürecinizin işleyişini değiştiriyor mu?
- 4) Alternatiflerinizin niteliği nedir?
- 5) Hedef ve Alternatiflerde; gözden geçirme, güncelleme ve radikal değişimler yaşanıyor mu?
- 6) Firmanızın açık/kapalı sistem olduğu konusunda ne düşünüyorsunuz?
- 7) Kararlarımızın sonuçları konusunda ne düşünüyorsunuz? Bu kararların hangi nitelikte sonuçlar üretmesi, firma olarak önceliğinizdir?
- 8) Karar alma ve uygulama aşamalarına dair durumlar, yetkiler, sorumluluklar; karar süreci öncesinde belirleniyor mu? Karar süreci içerisinde önceden belirlenen bu konularda esneme yaşanıyor mu?

ÖZGEÇMİŞ

Hasan BOZTOPRAK 23 Mayıs 1985 tarihinde Bolu'nun Gerede ilçesinde doğdu. İlk ve orta öğrenimini, Bolu ve Kocaeli'ndeki değişik okullarda tamamladıktan sonra, 2004 yılında KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi bölümünde lisans eğitimine başladı. Bu bölümden 2008 yılında mezun olarak, aynı yıl SAKARYA ÜNİVERSİTESİ, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı alanında lisansüstü eğitime başladı.