



T.C.

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

STRATEJİ UYGULAMALARININ ÖNCÜLLERİ,
STRATEJİ UYGULAMALARININ VERİMLİLİĞİ VE
ŞİRKET PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

DOKTORA TEZİ

Tanju ÖZDENİZ

115600122

Danışman: Prof. Dr. Halit KESKİN

İstanbul, 2016



T.C.

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İşletme Ana Bilim Dalı

**STRATEJİ UYGULAMALARININ
ÖNCÜLLERİ, STRATEJİ
UYGULAMALARININ VERİMLİLİĞİ VE
ŞİRKET PERFORMANSI ARASINDAKİ
İLİŞKİLER**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan: **Tanju ÖZDENİZ**

T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
DOKTORA SINAV TUTANAĞI

30/04/2016

Enstitümüz İşletme Anabilim dalı *İşletme-Yönetim Organizasyon* doktora programı öğrencilerinden **115600122** numaralı **Tanju ÖZDENİZ**'in "İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "STRATEJİ UYGULAMALARININ ÖNCÜLLERİ, STRATEJİ UYGULAMALARININ VERİMLİLİĞİ VE ŞİRKET PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun **07.04.2016** tarih ve **2016/07** sayılı toplantısında seçilen ve Sefaköy Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin 48. maddesi gereğince (30) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında oyçokluğu/oybirliği ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 3 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN

PROF.DR.HALİT KESKİN



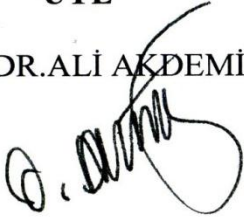
ÜYE

PROF.DR. HÜSEYİN İNCE



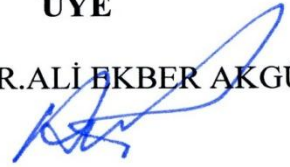
ÜYE

PROF.DR.ALİ AKDEMİR



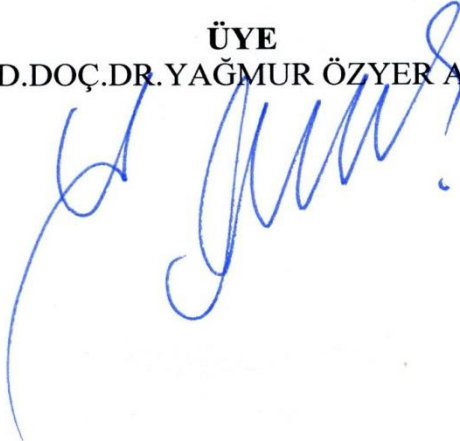
ÜYE

PROF.DR.ALİ EKBER AKGÜN



ÜYE

YARD.DOÇ.DR.YAĞMUR ÖZYER AKSOY



YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “Strateji Uygulamalarının Öncülleri, Strateji Uygulamalarının Verimliliği ve Şirket Performansı Üzerine Etkileri” baŐlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun Şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tanju ÖZDENİZ

ÖZET

STRATEJİ UYGULAMALARININ ÖNCÜLLERİ, STRATEJİ UYGULAMALARININ VERİMLİLİĞİ VE ŞİRKET PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Tanju ÖZDENİZ

Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Halit KESKİN

Mayıs, 2016 – 111 sayfa

Stratejik yönetim literatüründe, şirketlerin planlanmış stratejilerini hayata geçirme çabalarının çoğunlukla başarısızlıkla sonuçlandığını vurgulayan oldukça fazla çalışmadan bahsedilmekte ve bu konu ile ilgili yapılan bilimsel çalışmaların yetersizliği vurgulanmaktadır. Şirketlerin planlanmış stratejileri ne kadar başarılı bir şekilde formülize edilirse edilsin, bu stratejilerin uygulanması aşamasında sadece doğru stratejilerin seçilmiş olmasının yetmediği ve bu stratejileri başarı ile uygulamak için farklı pek çok değişkeninde var olduğu tartışılmaktadır.

Bu tez çalışmasının amacı şirketlerin planlanan stratejilerini uygulayabilmesi için, ihtiyaç hissedilen ve aynı zamanda birer öncül görevi üstlenen temel faktörlerin incelenmesi, stratejilerin uygulanmasının verimliliği ve şirket performansı üzerine olan etkilerinin araştırılmasıdır. Bu tez çalışmasının literatüre katkısını iki açıdan ele almak mümkündür. Birinci olarak ilk kez strateji uygulamalarının öncülleri diye tanımlanan sekiz değişkenle ilgili ölçekler geliştirilmiştir. İkinci olarak, strateji uygulamalarının öncüllerinin strateji uygulamalarının verimliliğine olan etkisi analiz edilmiştir.

Literatür taramasıyla elde edilen, stratejilerin uygulanmasını etkileyen faktörlerle ilgili yapılan çalışmalar ile ilişkili bir model geliştirilerek bu ilişkiler hipotezlendirilmiştir. Hipotezleri test etmek için bir model geliştirilerek yurt içinde ve yurt dışında imalat ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren çeşitli büyüklüklerdeki şirketlerden yüz yirmi birinin üst ya da orta düzey

yöneticilerine yönelik anket uygulaması yapılmıştır. İlgili anket Türkçe ve İngilizce olarak hazırlanmıştır.

Araştırmanın analiz sonuçlarına göre, kapasitesi olan bir şirket kurmak, en iyi uygulamaları benimsemek ve sürekli iyileştirme peşinde olmak, teknolojik destek sistemlerini kurmak, stratejileri destekleyen örgüt kültürünün oluşturulması ve stratejik liderliğin var olması ile strateji uygulamalarının verimliliği arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca, stratejilerin verimliliği ile şirket performansı arasında da pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. İlimlaştırıcı etki ile hipotezi test etmek için yapılan analizler sonucunda ise çevresel belirsizliğin öncüller ile “stratejilerin uygulanmasının verimliliği” arasında kısmi ilimlaştırıcı etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Stratejik yönetim, stratejilerin uygulanması

ABSTRACT

THE RELEATIONSHIP BETWEEN CORPORATE PERFORMANCE, THE ANTECEDENTS OF STRATEGY IMPLEMENTATION AND THE EFFICIENCY OF STRATEGY IMPLEMENTATION

Tanju ÖZDENİZ

Doctorate Thesis, Business Department

Supervisor: Prof. Dr. Halit KESKİN

May, 2016 – 111 pages

In the literature of strategic management, it has been emphasized that the efforts of the implementation of corporate strategies often fail and the scientific researches on strategy implementation area are not sufficient enough. It has been argued that the formulation of a perfect strategy itself is not sufficient for the implementation if it has not been supported with other variables.

In this sense, the purpose of this study is to research the basic factors which can be accepted as antecedents that have been needed for the implementation of the planned corporate strategies and to analyze their effects on the strategy implementation efficiency and corporate performance. It is possible to discuss the literature contribution of this dissertation in two ways. The first one is to create an eight variables related scale for antecedents of the strategy implementation for the first time and the second one is to analyze the effects of the antecedents of strategy implementation on strategy implementation efficiency.

The model has been developed and hypothesized for these factors and tested on one hundred and twenty one different local and international companies which have been performing in production and services businesses. The questionnaires have been distributed to the upper and/or the middle managers of the companies and the questionnaires have been prepared in Turkish and in English.

According to the research results, the positive relationship has been found between strategy implementation efficiency and building a capable organization, instituting best practices and pushing for continuous improvement, installing information, communication and operating systems, corporate culture and strategic leadership. Also, positive relationship has been found between strategy implementation efficiency and corporate performance. At the end of the analyzes of the hypothesis with the moderating effects of environmental uncertainty, it has been found that environmental uncertainty has got partial positive relation on strategy implementation efficiency and the antecedents of strategy implementation.

Key Words: Strategic management, strategy implementation, execution

ÖNSÖZ

Tez çalışmam süresince bilimsel destek, teşvik ve yardımlarını esirgemeyen, sonsuz bir özveri ile değerli yönlendirmeler yapan, birlikte çalışmaktan onur duyduğum tez danışmanım Yıldız Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğretim üyelerinden sayın Prof. Dr. Halit Keskin'e teşekkürlerimi sunarım.

Tez izleme komitesinde yer alan ve benden yardımlarını esirgemeyen değerli hocalarım Prof. Dr. Ali Ekber Akgün, Prof. Dr. Hüseyin İnce ve Yard. Doç. Dr. Yağmur Özyer Aksoy'a teşekkür ederim.

Doktora eğitimim süresince tarafıma desteklerini esirgemeyen T. C. İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Doktora Programının çok değerli Öğretim Üyelerine teşekkürlerimi sunarım.

T.C. İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü Sn. Prof. Dr. Ümit Ataman hocama ve Enstitü Sekreteri Sn. Metin Tok başta olmak üzere diğer enstitü çalışanlarına da desteklerinden dolayı teşekkür ederim.

Doktora eğitimin boyunca tarafıma gösterdikleri anlayış ve fedakârlıklarından dolayı sevgili aileme çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
ÖNSÖZ	viii
İÇİNDEKİLER	ix
KISALTMALAR	xiii
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
1 GİRİŞ.....	1
2 STRATEJİLERİN UYGULANMASININ ÖNCÜLLERİ.....	6
2.1. Giriş.....	6
2.2.Kapasitesi Olan Bir Organizasyon Yaratmak.....	10
2.2.1. Kilit Pozisyonlara Doğru Kişileri Yerleştirmek.....	10
2.2.1.1 Üst Yönetim.....	12
2.2.1.2 Orta Yönetim.....	14
2.2.1.3 Alt Yönetim ve Yönetici Fonksiyonu Olmayan Çalışanlar.....	17
2.2.2. Temel Yetkinlikler ve Rekabetçi Olanaklar Oluşturmak.....	18
2.3. Yeterli Kaynakların Tahsis Edilmesi.....	19
2.4. Stratejileri Destekleyici Politikalar ve Prosedürlerin Oluşturulması...24	24
2.5. Sürekli Gelişim İçin En İyi Uygulamaları Benimsemek	26
2.6. Teknolojik Destek Sistemlerini Kurmak.....	28

2.7. Stratejileri Destekleyici Ödül ve Teşvik Sistemini Kurmak.....	30
2.8. Örgüt Kültürünü Stratejilerle Uyumlu Hale Getirmek.....	35
2.9. Stratejik Liderlik Sergilemek.....	41
3. HİPOTEZ GELİŞTİRME.....	51
3.1. Yetenekleri Olan Bir Organizasyon Kurmak ve Stratejilerin Uygulanmasının Verimliliği Arasındaki İlişki.....	51
3.2. Stratejilerin Uygulanabilmesi İçin Gerekli Kaynakların Tahsis Edilmesi ve Stratejilerin Uygulanmasının Verimliliği Arasındaki İlişki.....	52
3.3. Stratejilerin Uygulanabilmesi İçin Stratejileri Destekleyici Politikalar ve Prosedürlerin Oluşturulması ile Stratejilerin Uygulanmasının Verimliliği Arasındaki İlişki	53
3.4.Stratejilerin Uygulanabilmesi İçin En İyi Uygulamaları Benimsemek ve Sürekli İyileştirme Peşinde Olmak ile Stratejilerin Uygulanmasının Verimliliği Arasındaki İlişki	53
3.5. Stratejilerin Uygulanabilmesi İçin Teknolojik Destek Sistemlerini kurmak ve Stratejilerin Uygulanmasının Verimliliği Arasındaki İlişki.....	54
3.6. Stratejilerin Uygulanabilmesi İçin Ödül ve Teşvik Sistemini Kurmak ile Stratejilerin Uygulanmasının Verimliliği Arasındaki İlişki.....	55
3.7. Şirket Stratejilerini Destekleyen Örgüt Kültürünün Oluşturulması ve Stratejilerin Uygulanmasının Verimliliği Arasındaki İlişki.....	56
3.8. Stratejik Liderlik ve Stratejilerin Uygulanmasının Verimliliği Arasındaki İlişki	57
3.9. Stratejilerin Uygulanmasının Verimliliği ve Şirket Performansı Arasındaki İlişki	58

3.10. Çevresel Belirsizlikler ve Stratejilerin Uygulanmasının Verimliliği Arasındaki İlişki	58
4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	60
4.1. Ölçekleri Oluşturulması.....	60
4.1.1. Şirket Kapasitesini Geliştirmek	60
4.1.2. Yeterli Kaynağın Tahsisi.....	62
4.1.3. Politika ve Prosedürlerin Oluşturulması.....	62
4.1.4. Sürekli İyileştirme	63
4.1.5. Teknolojik Destek Sistemleri	64
4.1.6. Ödül Sistemleri	65
4.1.7. Şirket Kültürü.....	66
4.1.8. Stratejik Liderlik.....	67
4.1.9. Firma Yenilikçiliği	68
4.1.10. Firma Performansı.....	68
4.1.11. Çevresel Belirsizlik.....	69
4.1.12. Stratejilerin Uygulamasının Verimliliği.....	69
4.2. Örneklem Seçimi	70
4.3. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği.....	72
4.4. Hipotez Testleri.....	79
5. TARTIŞMA, SONUÇ ve YORUMLAR.....	83
5.1. Tartışma ve Yorumlar.....	83
5.2. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler.....	88
5.3. Sonuç.....	89

KAYNAKÇA.....	90
EKLER.....	100

KISALTMALAR LİSTESİ

ABF	: Anahtar Başarı Faktörü
AVE	: Avarage Varience Extracted (Açıklanan Ortalama Varyans)
CEO	: Chief Executive Officer (İcra Kurulu Başkanı)
CRM	: Customer Relationship Management (Müşteri İlişkileri Yönetimi)
ERP	: Enterprise Resource Planning (Kurumsal Kaynak Planlama)
GOF	: Goodness-of-fit Index (Tenenhous Uyum İyiliği)
IT	: Information Technology (Bilişim Teknolojileri)
JIT	: Just in Time (Tam Zamanında Üretim)
PLM	: Product Lifecycle Management (Ürün Yaşam Döngüsü)
PLS	: Partial Least Squares (En Küçük Kareler)
SCM	: Supply Chain Management (Tedarik Zinciri Yönetimi)
SEM	: Structural Equation Modeling (Yapısal Eşitlik Modeli)
SİB	: Stratejik İş Birimi
SPR	: Simpson's Paradox (Simpson Paradoks Oranı)
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TPM	: Total Productive Maintenance (Toplam Verimlik Yönetimi)

TABLULAR LİSTESİ

Tablo No:	Sayfa
Tablo 2.1. CEO Challenge 2010 Başa Çıkılması Gereken İlk 10 Konu.....	8
Tablo 4.1 Şirket Kapasitesini Geliştirmek Değişkenine Ait İfadeler.....	61
Tablo 4.2 Yeterli Kaynağın Tahsisi Değişkenine Ait İfadeler.....	62
Tablo 4.3 Politika ve Prosedürlerin Oluşturulması Değişkenine Ait İfadeler.....	62
Tablo 4.4 Sürekli İyileştirme Değişkenine Ait İfadeler.....	63
Tablo 4.5 Teknolojik Destek Sistemleri Değişkenine Ait İfadeler.....	64
Tablo 4.6 Ödül Sistemleri Değişkenine Ait İfadeler.....	65
Tablo 4.7 Şirket Kültürü Değişkenine Ait İfadeler.....	66
Tablo 4.8 Stratejik Liderlik Değişkenine Ait İfadeler.....	67
Tablo 4.9 Firma Yenilikçiliği Değişkenine Ait İfadeler.....	68
Tablo 4.10 Firma Performansı Değişkenine Ait İfadeler.....	68
Tablo 4.11 Çevresel Belirsizlik Değişkenine Ait İfadeler.....	69
Tablo 4.12 Stratejilerin Uygulanmasının Verimliliği Değişkenine Ait İfadeler.....	69
Tablo 4.13 Katılımcı Şirketlerin Endüstri Şekli.....	71
Tablo 4.14 Katılımcıların Çalıştıkları Şirketlerdeki Konumları	71
Tablo 4.15 Katılımcıların Çalıştıkları Şirketlerdeki Bölümleri	71
Tablo 4.16 Katılımcıların Çalıştığı Şirketlerdeki Çalışan Sayısı.....	71
Tablo 4.17 Katılımcıların Çalıştığı Şirketlerin Faaliyet Yaşı.....	72
Tablo 4.18 PLS Tabanlı Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	74
Tablo 4.19 Güvenilirlik, Geçerlilik ve Korelasyon Analizi Sonuçları.....	78
Tablo 4.20 Yol Modeli.....	80

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil No:</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1 Yeni Strateji ile Liderlik ve Beşeri Kaynaklar İlişkisi.....	14
Şekil 2.2 Kaynak Tahsisi ve Dönüşümü Süreci.....	20
Şekil 2.3 Stonich Stratejik Yönetim Döngüsü.....	31
Şekil 2.4 Alternatif Ödül Stratejilerinin Etkileri.....	34
Şekil 2.5 Cameron ve Quinn, Kültürel Tipolojisi Modeli.....	38
Şekil 2.6 İşbaşında Liderlik Gelişimi Vasıtasıyla Dünya Çapında Strateji Uygulamaları Sistemi.....	44
Şekil 3.1 Araştırma Modeli.....	59

1. GİRİŞ

Şirket stratejilerinin oluşturulması oldukça zor bir süreçtir ve endüstri dinamikleri, zamanlama, rekabet şartları, şirket kapasitesi ve yatırımlar gibi pek çok faktöre göre de değişiklik göstermektedir. Şirket stratejilerin oluşturulması kadar önemli olan başka bir konu da planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesidir. Hatta stratejilerin uygulanması, stratejilerin oluşturulmasından çok daha büyük önem arz etmektedir (Hrebiniak, 2013:1). Bossidy ve Charam (2009:7), şirket stratejilerinin uygulanması çalışmalarının şirket yönetiminde başlı başına temel bir disiplin olduğundan bahsetmektedirler ve stratejilerin uygulanmasını “...şirketlerin rekabette üstünlük elde etmek için uzmanlaşmaları gereken belirli bir davranış ve teknikler bütünü” olarak tanımlamaktadırlar.

Johnson’a göre (2004), şirket stratejilerinin yüzde 66’sı hiçbir zaman hayata geçirilememektedir. Tahminlere göre CEO’ların yüzde 70’i stratejilerinin uygulanmasında başarısızlığa uğramaktadır (Charan ve Colvin, 1999). Mankins ve Steel (2005), 2004 yılında dünya çapında hizmet veren ve cirosu 500 milyon USD üzerinde olan 197 şirket ile yapmış oldukları çalışmada, belirlemiş oldukları stratejilerin ışığında bu firmaların finansal hedeflerinin ancak yüzde 63’sine ulaşabildiklerini saptamışlardır. Flander (2012:14), günümüzde pek çok şirketin kötü performansının sebebinin şirket stratejilerinin kötü uygulanmasından kaynaklandığını farkında olduklarını ve artık bu kavramın şirketlerin performansını yutan bir kara delik olmaktan çıktığından bahsetmektedir.

Yazarın 36 ülke ve 29 endüstriden toplamda 1100 şirketin 12 yılda katılımıyla toplamış olduğu “Stratejilerin Uygulanmasının Barometresi” adını verdiği bir çalışmaya göre katılımcıların yüzde 15’i şirket stratejilerinin hatalı olduğuna inandıklarını belirtmişlerdir. Bu katılımcıların üçte biri şirketlerindeki stratejilerin uygulanması çalışmalarının nasıl yapıldığına dair bir bilgilerinin bulunmadığını ifade etmişler ve sadece yüzde 61’i şirket stratejilerinin uygulanması işinin şirketlerindeki doğru kişiler tarafından yapıldığını düşünmektedirler. Ayrıca, katılımcıların sadece yüzde 27’si stratejilerin doğru yönetildiğine inandıklarını söylemişlerdir. Katılımcılardan

yüzde 27'lik bir kesim hiç bir şekilde bireysel bir geri dönüşüm almadıklarını beyan etmiş, yüzde 17'si performanslarının izlenmediğini belirtmiş ve yüzde 38'i de kötü performansın her hangi bir yaptırım ile karşılaşmadığını söylemişlerdir. Katılımcıların yüzde 27'si hiçbir şekilde temel yönetim becerileri eğitimi almadıklarını ifade etmiş ve sadece yüzde 57'si şirketlerinde yapılan performans değerlendirmelerinde tarafsız davranıldığına inandıklarını belirtmişlerdir. Bu çalışmanın nihai sonucunda stratejilerin uygulanmasındaki en zayıf halkanın girişim yönetiminde yattığını bunu stratejilerin iletişimi ve yetenek geliştirmenin takip ettiğini ve stratejilerin uygulamasın karmaşıklığın da dördüncü olarak karşımıza çıktığını görmekteyiz.

McKnight (2010:30)'e göre piyasalar stratejilerini gerçekleştiremeyen şirketleri anında cezalandırmaktadırlar. Bunun en hızlı göstergesi de işlerini kaybeden tepe yöneticilerinin sayısıdır. Şirketlerin endüstri ortalamalarına göre sergilemiş olduğu kötü finansal performans, genel müdür düzeyindeki pek çok şirket yöneticisinin işlerini kaybetmelerine sebebiyet vermektedir. McKnight (2010:31) kitabında 2009 yılında Challenger Gray & Christmas firması tarafından yayınlanan ve 1992 ile 2005 yıllarını kapsayan bir araştırmaya atıfta bulunmaktadır. Bu çalışmaya göre başarısız performanslarından dolayı işini kaybeden genel müdürlerinin ortalaması yüzde 14,9'dur. Bu oran kriz yılı olan 2008 yılının ilk dokuz ayında tüm zamanların en yüksek rakamına ulaşmıştır. Şirketlerin yönetim kurulları özellikle de finansal krizin yaşandığı bir dönemde şirket genel müdürlerini işten çıkarmayı pek sevmeseler de her bir çalışma gününde ortalama altı CEO işini kaybetmiştir.

Walker ve Ruekert (1987)' e göre strateji uygulamalarının doğası ile ilgili bilgilerimiz oldukça sınırlıdır. Stratejilerin uygulanması konusunda literatürde bilgi eksikliği bulunmakta olup bu konuda daha fazla çalışma yapılması gerekmektedir (Okumuş, 2001). Ayrıca, pek çok araştırmacı, stratejilerin uygulanması konusunun temel taşları ile ilgili kapsamlı bir çalışma eksikliğin varlığına dikkatini çekmektedirler (Alexander, 1991; Noble, 1999). MacLennan (2011:1), kitabında stratejilerinin uygulanma aşamasındaki başarısızlıklardan söz etmekte ve bu konuda yöneticilere yol gösterecek çok az kaynağın bulunduğunu belirtmektedir. Yazara göre stratejilerin uygulanması konusunda sadece bir avuç kitap yazılmıştır ve bu konuda yapılan bilimsel

makale çalışmalarının sayısı da oldukça azdır. Noble (1999)'a göre stratejilerin uygulanması konusunda çok az bilimsel çalışma gerçekleştirilmesinin nedenini, belki de stratejistlerin başarılı bir strateji oluşturmanın bu stratejilerin gerçekleştirilmesi için yeterli olduğuna inanıyor olmalarından kaynaklanabileceğini ifade etmektedir.

Stratejilerin uygulanması ile ilgili yapılan çalışmalar 1980'li yılların sonrasında yoğunlaşmaya başlamaktadır. Yapılan literatür çalışmasında bu konu hakkında araştırmalar yapan bazı akademisyenlerin (*Waterman ve diğ., 1980; Stonich, 1982; Laffan, 1983; Hrebiniak ve Joyce, 1984; Galbarith ve Kajanjian, 1986; Govandarajan, 1988; Hambrick ve Cannella, 1989; Wollldridge ve Floys, 1990; Connors ve Romberg, 1991; Routh ve diğ., 1991; Pettigrew ve Whipp, 1991; Skvington ve Daft, 1991; Hrebiniak, 1992; Yip, 1992; Bryson ve Bromiley, 1993; Schmeizer ve Olsen, 1994; Simkin, 1996; Aaker, 1995; Thompson ve Strickland, 1998; Miller, 1997; Beer ve Eisenstat, 2000; Heracleous, 2000; Okumuş, 2001; Homburg ve diğ., 2004; Hrebiniak; 2006; Brenes ve diğ., 2008; Kaplan ve Norton, 2000; Ogbeide ve Harrington, 2011; Alamsjah, 2011*), konunun temel taşları ile ilgili kavramları saptamak üzere bazı kavramsal çalışmalar gerçekleştirmiş oldukları saptanmıştır. Bu çalışmalara baktığımızda, araştırmacıların büyük çoğunluğunun aynı faktörler üzerinde hem fikir olduklarını görmekteyiz. Bu faktörler; 1) insan, 2) liderlik, 3) şirket kültürü, 4) kaynak tahsisi, 5) şirket yapısı, 6) çevre, 7) iletişim, 8) stratejilerin formülasyonu, 9) ödüllendirme ve cezalandırma şeklinde sıralandırabiliriz.

Yukarıda bahsedilen faktörlerle ilgi yapılan çalışmalardan en kapsamlılarından biri olan Thompson ve Strickland (1998) 'in çalışması detaylı bir şekilde incelenmiş ve bu çalışmada kullanılmış olan faktörler kendi araştırmamıza temel oluşturmuştur. Thompson ve Strickland (1998:268) “strateji oluşturmak ile stratejileri uygulayabilmek farklı tipte yöneticilik becerisi gerektirmektedir” demektedir. “Strateji oluşturmak ve formüle etmek pazara yönelik ve pazarın yönlendirdiği tarzda bir aktivite iken, bu stratejileri hayata geçirmek daha çok operasyonel bazda olup, insan ilişkilerini daha çok içermekte ve süreç yönetimini ilgilendirmektedir”. Başarılı bir strateji şirketin vizyonu, içinde bulunduğu endüstrinin ve rekabetin analizi neticesinde

yaratılabilirken, bu stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanabiliyor olması liderlik, başkaları ile uyum içerisinde çalışabilme becerisi, ihtiyaç hissedilen kaynakların ayrılması, şirketin öz yeteneklerinin oluşturulması, stratejiyi destekleyen plan ve prosedürlerin belirlenmesi, firmanın temel iş faaliyetlerinin ne denli başarılı bir şekilde yapılabildiği ile ilgilidir.

Stratejilerin uygulanması eylem odaklı bir iştir. Bu nedenle yöneticilerin bu konudaki becerileri ve deneyimleri oldukça önemlidir. Sonuçta yeni stratejiler organizasyon içerisinde radikal değişiklikleri de beraberinde getirebilecektir. Yöneticilerin bu değişimi yönetebilmeleri, çalışanları bu konuda motive edebilmeleri, çalışanların firmanın öz yeteneklerin geliştirilmesi ve yenilerinin yaratılması, sürekli gelişim felsefesinin özümsemesi, stratejileri destekleyecek şirket kültürünün yaratılması, geliştirilmesi ve sonuçta şirket hedeflerinin yakalanması ve hatta ötesine geçilebilmesi için gerekli olan becerileri ve deneyim ihtiyaçlarını da ön plana çıkarmaktadır. Sonuç olarak ifade edebiliriz ki, stratejilerin hayata geçirilmesi birbirinden farklı pek çok olgunun iç içe geçmesiyle gerçekleştirilebilmektedir.

Stratejileri planlarken dayandığımız pazara dair verilerin hemen hepsi titiz bir araştırmayla elde edilebilecek somut bilgi ve gerçeklere dayanmakta iken, planlanan stratejilerin uygulanması daha çok somut olmayan, dokunulamayan, kişiden kişiye değişebilen pek çok davranışsal özellik barındıran konulardan oluşmaktadır. Dolayısıyla bu konunun çözümüne ilişkin tek bir reçete oluşturulması gibi tek bir sistem oluşturmak pek mümkün görülmemektedir. Bununla birlikte, olmazsa olmaz kabul edilen temel faktörlerin üzerinde durulması gerekmektedir. Bu faktörler; kapasitesi olan bir organizasyon yaratmak, stratejileri uygulayabilmek için yeterli kaynakların tahsis edilmesi, stratejileri destekleyici politikaların ve prosedürlerin oluşturulması, en iyi uygulamaları benimsemek ve sürekli iyileşme peşinde olmak, teknolojik destek sistemlerini kurmak, ödüllendirme, ihtiyaç duyulan stratejileri destekleyen şirket kültürünün oluşturulması ve stratejik liderliğin var olmasıdır.

Bu tez çalışmasının amacı şirketlerin planlanan stratejilerini uygulayabilmesi için, ihtiyaç hissedilen ve aynı zamanda birer öncül görevi

üstlenen temel faktörlerin incelenmesi, stratejilerin uygulanmasının verimliliği ve şirket performansı üzerine olan etkilerinin araştırılmasıdır. Bu tez çalışmasının literatüre katkısını iki açıdan ele almak mümkündür. Birinci olarak ilk kez strateji uygulamalarının öncülleri diye tanımladığımız sekiz değişkenle ilgili ölçekler geliştirilmiştir. İkinci olarak, strateji uygulamalarının öncüllerinin strateji uygulamalarının verimliliğine olan etkisi analiz edilmiştir.

Tez genel olarak üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde strateji uygulamalarının öncülleri anlatılmıştır. İkinci bölümde hipotez geliştirmeye yer verilmiştir. Bu bölümde strateji uygulamalarının öncülleri ve strateji uygulamasının verimliliği arasındaki ilişkilere yönelik detaylı bir literatür araştırması ve değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koyan hipotezlere yer verilmiştir. Tezin üçüncü bölümünde araştırma ve analizlere yer verilmiştir. Araştırma modelindeki ilişkileri test etmek amacıyla yapılan çeşitli istatistiksel analizler ve bunların bulgularına bu kısımda yer verilmiştir.

2. STRATEJİ UYGULAMALARININ ÖNCÜLLERİ

2.1 Giriş

Organizasyonların çoğu dönem başında koydukları performans hedeflerine ulaşmakta güçlük çekmekte ve karlı bir büyüme gerçekleştirmek konusunda başarısız olmaktadır. Hedeflenen performans ile gerçekleştirilen performans arasındaki kayda değer sapmanın en büyük nedenini şirketlerin kabul ettikleri şirket stratejileri ile bu stratejilerin uygulanması arasındaki başarısızlıklar oluşturmaktadır. Bunun altında yatan en büyük sebep, çoğu organizasyonun formüle ettikleri stratejileri ile bu stratejilerin uygulanması arasında meydana gelen boşluk ve ilişkisizlik oluşturmaktadır. Hedefler ile sonuçlar arasında devamlı fark oluşması bir süre sonra düşük performans ile çalışmanın bir alışkanlık haline gelmesine neden olmakta ve bu durum örgüt kültürünün bir parçası olmaya başlamaktadır (Syrett, 2012:27).

Hrebiniak (2013:9) “...temel problemlerimizden birisi, şirket yöneticilerinin stratejik planlama ile ilgili bilgilerinin bu planların uygulanması ile ilgili olan bilgilerinden çok daha fazla olmasıdır. Yöneticiler, planlamak için eğitilmişlerdir, planların uygulanması için değil” demektedir. Syrett (2012:1), “...iyi bir iş stratejisi oluşturmak için ne bir sihir ne de Einstein çapında bir IQ’ ya ihtiyaç vardır” demektedir. Stratejiyi oluşturmak güç bir süreçtir ve çoğu zamanda çok yorucudur ama sonuçta üretilen fikirler genelde herkesin bildiği şeylerdir. Burada önemli olan bu fikirlerin ilgili şirket için geçerli olması ve daha da önemlisi bu durumun bütün şirket çalışanları tarafından kabul edilmesidir.

Kaplan ve Norton (2005), makalelerinde şirket çalışanlarının yüzde 95’inin çalıştıkları şirketlerin stratejilerinden ya hiç haberleri olmadığı ya da bu stratejilerin ne anlam ifade ettiğinin farkında olmadıklarını belirtmektedirler. Aynı makalede yazarlar Bain danışmanlık şirketinin yapmış olduğu bir çalışmadan bahsetmektedirler. Bu çalışmaya göre, 1988 ile 1998 yılları arasında çok uluslu pazarda var olan 1,854 büyük şirket üzerinde yapılan 10 yıllık bir araştırmada bu şirketlerin sekizde yedisinin karlı bir büyüme sağlayamadıklarını ortaya çıkmıştır. Bain’in araştırmasındaki bu şirketlerin

yüzde 90'nın çok detaylı bir şekilde hazırlanmış stratejik planları ve hedefleri bulunmaktaydı ancak çok azı bu hedeflerine ulaşabilmişlerdir. Johnson (2004), çalışmasında Ernst & Young firmasının yaptığı bir araştırmayı dayanak göstererek, şirket stratejilerinin yüzde 66'sının hiçbir zaman hayata geçirilmemekte olduğunu işaret etmektedir. Yazara göre bu durumun sebebini herkes çok iyi bilmektedir. Çünkü stratejileri hayata geçirmek çok zor bir süreçtir.

Miller, Wilson ve Hickson (2004), çalışmalarında uzun zamandır takip ettikleri ve geçmiş 1980'li yıllara kadar dayanan, 150 stratejik kararın başarı ile sonuçlanmış olan 55 tanesini incelemişler ve konu ilgili değişkenlerin neler olduğunu saptamaya çalışmışlardır. Elde ettiklere sonuçlara göre, ne karar alma süreci ya da tarzı, ne şirketin içinde bulunduğu sektör ve ne de şirket büyüklüğünün başarı ile anlamlı bir ilişkisi bulunmamaktadır. Ama işlerin yolunda gitmediği durumlarda meydana gelen başarısızlığın alınan stratejik kararlarla ilgili olabildiği ve bunun geri döndürülemez sonuçlar doğurabildiği anlaşılmıştır. Başarı söz konusunda olduğunda ise, örgütsel içeriğin hayati önemi taşıdığı ve bu örgütsel içerikte “deneyim” ve “değişime gönülden hazır olmak” değişkenlerinin çok önemli yer tuttuğunu görülmüştür.

Mankins ve Steel (2005), 2004 yılında dünya çapında hizmet veren ve cirosu 500 milyon USD üzerinde olan 197 şirket ile yapmış oldukları çalışmada, belirlemiş oldukları stratejilerin ışığında bu firmaların finansal hedeflerinin ancak yüzde 63'sine ulaşabildiklerini saptamışlardır. Geriye kalan yüzde 37'lik performans kaybının sebepleri ise yüzde 7,5 ile yetersiz ya da mevcut olmayan kaynaklar, yüzde 5,2 ile yetersiz iletişim, yüzde 4,5 ile yapılması gereken işlerin yeterince açık bir şekilde ifade edilmemiş olması, yüzde 4,1 ile strateji uygulamalarındaki sorumlulukların yeterince açıkça ifade edilmemiş olması, yüzde 3,7 ile şirket kültürünün strateji uygulamalarını engellemesi, yüzde 3,0 ile yetersiz performans yönetimi (izleme), yüzde 3.0 ile yetersiz cezalandırma ya da ödüllendirme, yüzde 2.6 ile yetersiz liderlik, yüzde 1.9 ile adanmamış liderlik, yüzde 0.7 ile onaylanmamış strateji, yüzde 0.7 diğer nedenlerdir.

Verweire (2014:2-12) ise, strateji uygulamaları konusunun günümüzde en çok konuşulan konulardan biri haline geldiğini belirtmektedir. Yöneticiler mükemmel stratejiler yaratabilmek için milyarlarca dolar tutarındaki parayı danışmanlara ya da eğitime harcamaktadırlar. Ama genelde mükemmel stratejiler mükemmel uygulamalara dönüşmemektedir. Yazara göre stratejilerin otomatik olarak uygulanmadığı gerçeğini yeni kavramaya başlamış durumdayız. 2010 yılında yapılan CEO Challenge konferansında da daha önceki yıllarda çıkan sonucun bir benzeri daha ortaya çıkmış ve stratejilerin uygulanması konusu başa çıkılması gereken bir numaralı konu olarak ön plana çıkmıştır.

Tablo 2.1 CEO Challenges 2010. Başa Çıkılması Gereken İlk 10 Konu (n=44)

Ekim-Kasım 2009	Ekim-Kasım 2008		Ekim-Kasım 2008	Ekim-Kasım 2009
1	1	Stratejilerin Uygulanmasındaki Mükemmellik	42,3%	55,4%
2	2	Üst yönetimin stratejilerin uygulanmasındaki tutarlılığı	39,9%	47,0%
3	5	Sürekli ve istikrarlı büyüme	38,8%	42,3%
4	6	Müşteri sadakati ve müşteri tutma	33,5%	40,1%
5	3	Hız, esneklik ve değişime adaptasyon	29,0%	46,6%
6	15	Kaliteli ürünler üretmekteki kurumsal itibar	24,1%	20,2%
7	16	Yaratıcılık ve inovasyonu desteklemek girişimciliği teşvik etmek	23,0%	18,2%
8	9	Karlı büyüme	22,7%	34,6%
9	7	Verimliliği artırma	19,9%	36,9%
10	26	Devlet düzenlemeleri	18,9%	12,6%

Verweire (2014)'e göre artık "stratejilerin uygulanması becerisinin geliştirilmesi" konusunun önemli bir rekabet avantajı sağladığına dair bir bilinç oluşmaya başlamıştır. Yazar, Nohria ve diğ. (2003)'nin yapmış olduğu çok önemli bir çalışmaya atıfta bulunarak, bu durumun bilimsel olarak da gözlemlendiğini belirtmektedir. Nohria ve diğ. (2003) yapmış oldukları çalışmada neden bazı şirketlerin devamlı olarak rakiplerine üstün geldiklerini

araştırmışlardır. Bu konu ile ilgili her sektörden 4 şirket olmak üzere 40 farklı endüstriden toplamda 160 şirketi incelemişler ve her sektörden bir adet kazanan, bir adet kaybeden, bir adet tırmanan ve bir adet de "bir ileri bir geri" giden şirket seçmişlerdir. Sonuçta kazananların sürekli kazanmaya devam ettiklerini ve kaybedenlerin de devamlı olarak düşük performans sergilediklerini görmüşlerdir. Tırmananların düşük hızda yükselmeye başladıklarını ama daha sonra hızlı bir şekilde performanslarını yükselttiğini ve "bir ileri bir geri" gidenlerin de başlangıçta iyi bir çıkış yakaladıklarını ama daha sonra geride kaldıklarını saptamışlardır.

Yazarlar daha sonra şirket başarısı için iyi bilinmekte olan yüzlerce taktik ve tekniği incelemişlerdir. Şaşırtıcı bir netice olarak rakiplerine oranla her zaman daha iyi performans sergileyen şirketlerin sadece dört ana yönetim konusunda uzmanlaştıklarını görmüşlerdir. Bunlar; strateji, stratejilerin uygulanması, örgüt kültürü ve örgüt yapısıdır. Kazananların aynı zamanda da aşağıdaki dört beceriden herhangi ikisinde de çok başarılı olduklarını görmüşlerdir. Bunlar; yetenek, inovasyon, liderlik ve şirket birleşmeleri ve ortaklıklardır. Verweire (2014), beş farklı nedenin başarısız strateji uygulamalarının kaynağı olduğunu belirlemiştir. Bunlar; 1)strateji tartışmalarında finansal konuların çok fazla ön plana çıkması, 2)fonksiyonel stratejiler (IT stratejisi, insan kaynakları stratejisi, v.b.) şirketin işletme stratejilerinin yerini tutmaması, 3) stratejilerin uygulanmasının çok fazla parçadan oluşması, 4) yöneticilerin strateji hakkında konuşması fakat işi aksiyona dökememeleri, 5) stratejilerin uygulanmasının güçlü bir liderlik kapasitesi gerektirmesidir.

Bossidy ve Charan (2009:13-21), stratejilerin uygulanmasını "...şirketlerin rekabette üstünlük elde etmek için uzmanlaşmaları gereken belirli bir davranış ve teknikler bütünüdür" şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanıma ilaveten ayrıca şu tanımları da sunmaktadır.1) Bağlantı kopukluğu. 2) Şirketlerin sözlerini yerine getirememesinin temel nedeni. 3) Bir şirketin liderlerinin başarmak istedikleri ile organizasyonun bunu sağlama olanakları arasındaki uçurum. 4) Sadece taktikler değil aynı zamanda sorgulama, analiz ve takip yoluyla işleri başarma sistemi. 5) Bir şirketin stratejisinin ve hedeflerinin merkezi bir parçası ve şirketteki her liderin temel görevi.6) Bir

şirketi, çalışanlarını ve çalışma ortamını kapsamlı bir biçimde kavramayı gerektiren bir disiplin. 7) İşleri zamanında yapmak için her şirketteki üç temel süreç- yani insan süreci, strateji süreci ve operasyon süreci- arasında bağlantı kurma yöntemi.

Yazarlara göre stratejilerin uygulanması başlı başına bir disiplindir ve büyük ya da küçük her boyuttaki şirkette başarılı olmak için gerekli temel özelliklerindedir. Yöneticilerin yaptığı en büyük hatalardan birisi stratejilerin uygulanmasını başkalarına delege edebilecekleri bir iş gibi görmeleridir. Bossidy ve Charan (2009-6) stratejilerin uygulanması disiplininin günümüzde sadece iş dünyasının karşılaştığı bir sorun değil aynı zamanda hiç kimsenin tatmin edici bir açıklama getiremediği bir konudur demektedirler. Yazarlara göre strateji, liderlik, inovasyon gibi konularda oldukça fazla çalışma yapılmış ve bu konularda liderlere yardımcı olacak pek çok araç, teknik, metot, kılavuz ve sistem geliştirilmiştir. Fakat stratejilerin uygulanması konusunda çok fazla yeterli düzeyde yapılmamıştır.

Thompson ve Strickland (1998) ' e göre stratejilerin uygulanmalarının öncülleri genel olarak sekiz boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar, kapasitesi olan bir organizasyon yaratmak, stratejileri uygulayabilmek için yeterli kaynakların tahsis edilmesi, stratejileri destekleyici politikaların ve prosedürlerin oluşturulması, en iyi uygulamaları benimsemek ve sürekli iyileşme peşinde olmak, teknolojik destek sistemlerini kurmak, ödüllendirme, ihtiyaç duyulan stratejileri destekleyen şirket kültürünün oluşturulması ve stratejik liderliğin var olmasıdır. Yapılan literatür taramasında Thompson ve Strickland'ın ele aldığı bu sekiz boyut üzerinde diğer araştırmacıların da hem fikir olduğu görülmüştür. Bu sebeple, bu tez çalışmasında bu öncüller detaylı bir şekilde incelenmiştir.

2.2. Kapasitesi Olan Bir Organizasyon Yaratmak

2.2.1. Kilit Pozisyonlara Doğru Kişileri Yerleştirmek

Birbiri ile uyum içerisinde çalışabilecek, yeterli bilgi ve beceri ile donanmış, güçlü bir tepe yönetimi takımı oluşturmak planlanan stratejilerin doğru olarak uygulanabilmesi için gereken ilk adımdır. Yetkin bir tepe

yönetimine sahip olmanın yanı sıra, planlanan stratejilerin gerçekte bire bir uygulayıcıları olan orta yönetim, alt yönetim ve yönetici görevi üstlenmemiş diğer çalışanların varlığı da çok önemlidir. Planlanan stratejilerin etkili bir şekilde hayata geçirilmesi kısmen de olsa bu süreçte yer alacak olan personelin kalitesine bağlıdır. Personel kalitesi derken edilen şey bu kişilerin yetenekleri, davranışları, kapasiteleri, deneyimleri ve diğer başka özelliklerinin toplamıdır (Thompson ve Strickland, 1998:273).

Viseras ve diğ. (2005), imalat firmalarında “imalat girişimi stratejilerinin uygulamaları” hakkında yaptıkları bir çalışmada, üretim ortamında üç kategoride (insan, organizasyon ve sistem) 36 adet anahtar başarı faktörü (ABF) saptamışlardır. Bu çalışmanın neticesinde strateji uygulamalarındaki başarının altında sistemsel ya da örgütsel faktörlerden ziyade, “insan” faktörünün hayati derecede önem taşıdığı vurgulanmıştır. Doğru kişilerin doğru pozisyonlara getirilmelerinin stratejik imalat girişimlerinde son derece büyük bir önemi olduğu ve neredeyse bu tür strateji uygulamalarının başarısının tamamıyla projelerin başındaki yöneticilerin başarılarına endekslediğini belirtmişlerdir. Bu yöneticilerin kişisel yetenekleri ve kaliteleri en önemli ABF olarak belirtilmiştir. Ayrıca üst yönetimin devamlı ve gözle görülebilir bir desteğinin de olmazsa olmazlar arasında bulunduğunu belirtmişlerdir. Bu desteğin varlığının sadece alt yönetimlerdeki kişilerce değil, tüm organizasyon çalışanları tarafından hissedilmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Harrington (2006), yaptığı çalışmada, yüksek düzeydeki yönetsel ve organizasyonel katılımın stratejilerin uygulanmasında, karlılıkta ve genel şirket başarısında pozitif etkisi olduğunu belirtmektedir. Özellikle belirsizliklerin giderilmesi, yaratıcılık ve adaptasyon kapasitesinin artırılması için bu katılıma büyük ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca özellikle bir organizasyonda çalışanların sayısının yüksek olması ve pek çok farklı departmanın bulunması durumunda seçilmiş stratejilerin başarıyla uygulanmalarında zorluklarla karşılaşıldığı belirtilmiştir.

Thompson ve Strickland (1998;274) sadece yetkin bir tepe yönetiminin yeterli olmadığını belirtmekte ve firmaların diğer bölümlerine de yetenekli insanların işe alınmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Bu konuda Electronic

Data Sytems/EDS, Microsoft, Mc Kinsey & Co., Southwest Havayolları gibi dünya çapındaki bazı organizasyonların nasıl titizlikle çalıştıkları hakkında örnekler vermektedir. Örneğin EDS firması üniversiteden 3,5 ortalamanın altında mezun olmuş kişileri mülakata bile çağırılmamaktadır. Microsoft firması yazılımcılarını sadece dünyanın en yetenekli kişileri arasından seçmektedir. McKinsey sadece dünyadaki en iyi 10 üniversitede yüksek lisans yapmış olan kişileri işe almaktadır. Southwest Hava Yolları sadece eğlenceyi seven ve işini de eğlencenin bir parçası kabul eden kişileri işe almaktadır. Bu tarz kişileri seçebilmek için de özel bir seçme yerleştirme metodu geliştirmişlerdir. Firma bu konuda o kadar seçici davranmaktadır ki, görüşmeye aldıkları kişilerin sadece yüzde 3'üne iş teklifinde bulunmaktadır.

Bossidy ve Charam (2009-104), liderlerin “doğru yerlere doğru kişileri yerleştirme” işini hiçbir şekilde delege etmemelerini ve bu işi kendilerinin halletmeleri gerektiğini belirtmektedirler. Bir organizasyonun en güvenilir kaynağının “insan” olduğunun ve bu kaynağın bir organizasyona yıllar boyunca mükemmel bir şekilde hizmet edebileceğinden bahsetmektedirler. Bu kaynağın kalitesi, değer yargıları, deneyimi, kapasitesi başarı ile başarısızlık arasındaki farkı yaratabilmekte ve bir rekabet üstünlüğü oluşturmaktadır. Peki, nasıl oluyor da doğru kişiler doğru yerlerde değiller? Bu soruya şu şekilde cevap verilmektedir: Bilgisizlik (hangi konuma hangi niteliklerdeki kişilerin yerleştirilmesi gerektiğinin bilinmemesi), cesaretsizlik (liderlerin verilen işleri yerine getirmeyen personelle yüzleşmemesi), psikolojik konfor faktörü (kişileri atayan liderlerin o kişilerle rahat çalışabiliyor olmaları). Sonuç olarak doğru kişilerin doğru yerlere yerleştirilememesi durumunun en büyük sebebi liderlerin bu konudaki kararlılıklarının eksikliğidir. Öyleyse, hangi özelliklere haiz kişilerin doğru yerlere getirilmeleri gerektiğine baktığımızda yanıt; başkalarına enerji dağıtan, zor kararları alabilmekte başarılı olan, başkalarını çalıştırmayı ve neticeye ulaştırmayı becerebilen ve kendilerine gösterilen yönde hareket etmeyi başarabilenlerdir.

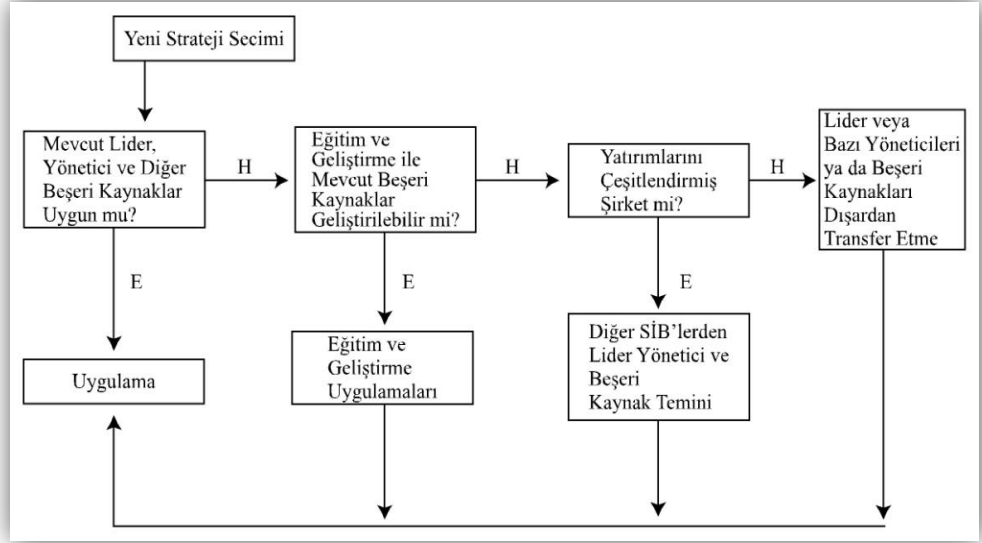
2.2.1.1 Üst Yönetim

Üst yönetimden bahsederken firma sahipleri, yönetim kurulu üyeleri, genel müdürler, genel müdür yardımcıları ve diğer yüksek rütbedeki

yöneticileri kastetmekteyiz. Schaap (2006), çalışmasında şirketlerin stratejik ve finansal başarılarının, şirketin üst yönetiminin stratejilerin uygulanması planları ile doğrudan ilintili olmaları arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu çalışmada, özellikle strateji planlaması ve uygulamasında deneyimli olan üst yönetim liderlerinin şirketlerin performans hedeflerini tutturmalarında daha etkili oldukları saptanmıştır.

Thompson ve Strickland (1998:273) , planlanan stratejilerin uygulama çalışmalarının en başında bu görevi üstlenecek yöneticilerden kurulu bir takımı oluşturmak gerektiğini belirtmektedir. Bu takım elemanlarının sahip olması gereken özellikler ve yeteneklerin saptanması ve bu özelliklere uygun kişilerin seçilmesi gerekmektedir. Bazen var olan yöneticiler ihtiyaç hissedilen özelliklere hâlihazırda sahip olabilmektedir. Sahip olmadıkları durumda bu kişilerin özellikleri desteklenerek geliştirilip göreve hazır hale getirilebilirler. Yeri geldiğinde yine şirket içerisinde bu görevi üstlenebilecek özelliklere sahip kişiler terfi ettirilerek takımdaki yerlerini alabilirler. Ama şirket içinden bir çözüm elde edilemeyecekse bu çözümü şirket dışında aramak gerekmektedir. Bu durumda da dışarıdan ihtiyaç hissedilen özelliklere sahip yönetici transferinden kaçınılmamalıdır.

Eren (2010:463), şirketlerin parasal ve finansal güç için oluşturulan havuzun benzerini insan kaynakları için de oluşturulması gerektiği ve böylece şirketin ihtiyaç hissettiği lider ve yöneticileri bu havuzdan sağlayabileceğinden söz etmektedir. Ayrıca, elinde insan kaynakları havuzu bulunduran şirketlerin ihtiyaç hissettiği eleman ihtiyacını bu havuzdan karşılayarak olası bir riskin ve ayrıca maddi kaynak israfının önüne geçebileceği belirtmektedir. Yazara göre strateji, liderlik ve insan kaynaklar ilişkisi aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi işlemektedir.



Şekil 2.1 Yeni Strateji ile Liderlik ve Beşeri Kaynaklar İlişkisi

Florida ve Goodnigh (2005) çalışmalarında şirketlerin en önemli varlıklarının sahip oldukları hammaddeler, taşımacılık sistemleri ya da politik güçleri değil yaratıcı yatırımlarıdır demektedir. Bu yaratıcı yatırımlar şirketin sahip olduğu yaratıcı düşünebilen personelidir. Yazarlara göre cephaneliği yaratıcı personel ile dolu şirketler sonuç olarak bu cephaneliği değerli ürün ve hizmetlere dönüştürürler. Bu yaratıcı personel yeni teknolojileri yaratır, yeni endüstrilerin oluşmasına öncülük ederler ve ekonomik büyümenin motorları haline dönüşürler. Crittenden V. ve Crittenden W. (2008), makalelerinde Schrage (2005)' in çalışmasına atıfta bulunarak sadece doğru kişilerin bulunmasının yeterli olmadığını, bu kişilere ayrıca yaratıcılıklarının sergileyebilecekleri bir ortamın da hazır edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Schmidt ve Brauer (2006), firmaların yönetim kurullarının stratejilerin uygulanmasında en önemli konulardan biri olduğunu belirtmektedir. Yüksek derecedeki gizlilik ve hassasiyet nedeniyle de yönetim kurullarının bu konudaki etkisinin ölçülmesine yönelik çalışma yapılamadığından bahsetmektedirler.

2.2.1.2 Orta Yönetim

Judge ve Stahl (1995), orta kademe yöneticilerin stratejilerin

uygulanmasındaki yeri hakkında çok fazla çalışma yapılmadığını belirtmektedirler. Genellikle üst yönetimin bu konu hakkındaki yeri vurgulanmakta iken orta yönetimin stratejilerin uygulanmasındaki önemi yeni tanınmaya başlamıştır. Judge ve Stahl (1995), makalelerinde Westley'e (1990) vurgu yaparak “ orta kademe yöneticilerin bilgi sağlayıcılar ve üst yönetimin kararlarının müşterileri olarak görülmektedirler” demektedir. Bu gruptaki kişiler üretim, kalite kontrol, satış ve araştırma geliştirme gibi stratejik birimlerdeki ikinci kademe yöneticiler olarak nitelendirilmektedirler. Bu çalışmada araştırmacılar orta kademe yöneticilerinin stratejilerin uygulanmasındaki gayretlerinin üç belirleyicisi olduğunu saptamışlardır. Bunlar sırasıyla, 1) seçilmiş stratejinin uygulanması için algılanan yetenek, 2) seçilmiş stratejinin başarılı olma olasılığı, 3) yöneticinin kendi amaçları ile yeni stratejilerin amaçları arasındaki tutarlılıktır. Bu üç belirleyici arasında “yöneticinin kendi amaçları ile yeni stratejilerin amaçları arasındaki tutarlılık” tek başına en güçlü belirleyici olmuştur.

Judge ve Stahl (1995)'a göre orta kademe yöneticilerinin eğitim düzeyi de stratejilerin uygulanmasında diğer bir önemli faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim düzeyi ne kadar yüksekse, stratejik değişimin potansiyel neticeleri o kadar iyi anlaşılabilir. Bununla birlikte değişim neticesinde meydana gelebilecek bazı durumlarda üst yönetimin orta yönetimin kişisel çıkarlarını koruyacaklarına dair daha az güvenleri bulunmaktadır. Eğitim seviyesi düşük orta kademe yöneticiler ise, kendi üst yönetimine daha çok güvenmekte ama stratejik değişimin meydana getireceği yararları anlamakta güçlük çekmektedirler. Ayrıca eğer organizasyon çok uluslu ise bu durumda ulusal kültür de stratejilerin uygulanmasında etkili bir faktör haline gelmekte ve çok uluslu yapıda olan şirketlerde stratejilerin uygulanması daha da güç olmaktadır.

Alamsjah (2011), yapmış olduğu araştırmasında ortaya koymuştur ki, üst yönetim planlanan stratejileri net ve açık bir şekilde paylaşmak ve orta kademe yöneticilerini yönlendirmek durumundadır. Stratejilerin uygulanması aşamasında yenilikçi, eylem odaklı, sonuç odaklı, takım odaklı, bilgi paylaşımcı, açık ve yapıcı bir şirket kültürünün orta kademe yöneticilerinin başarısında önemi oldukça yüksektir. Bunun yanı sıra stratejilerin açık

bir şekilde paylaşılmış olması, etkili iletişim, stratejilerin uygulama planları, ilgili kişilerin yetenekleri ve kapasiteleri, dokümantasyon ve performans yönetiminin stratejilerin uygulanma aşamasından pozitif etkileri bulunmaktadır. Ayrıca üst yönetimin direkt olarak işin içine girmesi, şirket yapısı ve çevresel belirsizlikler yukarıda sayılan hususlara göre daha az öneme sahiptirler. Bütün bu yukarıda belirtilen etmenlerin yanında muhakkak ki orta yönetim performans tabanlı bir ödül sistemi uygulamasına ihtiyaç hissetmektedirler. Bu çalışmanın sonucunda net bir şekilde görülmüştür ki üst yönetim ile orta yönetimin stratejilerin uygulanması aşamasında birbirlerinden farklı algıları söz konusudur.

Wooldridge ve Floyd (1990), yapmış oldukları çalışmanın neticesinde üst ve orta kademe yöneticilerinin her ikisinin de orta kademe yöneticilerinin şirket stratejilerine anlamlı katkılarda bulduklarına inanmakta olduklarını göstermişlerdir. Bu çalışmada orta kademe yöneticilerin sadece stratejilerin uygulanmasını kolaylaştırıcı bir etken olarak görülmemesi gerektiği ve stratejilerin planlama aşamasına direkt olarak dahil edilmelerinin alınan kararların kalitesi açısından anlamlı olduğu sonucuna varılmaktadır. Bunun yanında orta kademe yöneticilerinin stratejik yönlendirilmeye ihtiyaçları bulunmaktadır. Stratejilerin belirlenmesinde orta kademe yöneticilerinin de rolünün bulunması bu stratejilerin uygulanması aşamasında taahhütlerini artırmaktadır. Ama yine de katılımcı olmaları taahhüt sahibi olacakları garantisini de vermemektedir.

Gupta ve Govindarajan (1984), çalışmalarında belirtmişlerdir ki satış ve pazarlama deneyimi yüksek olan orta düzey yöneticiler daha fazla risk alabilmekte ve belirsizlikler karşısında daha fazla tolerans gösterebilmektedirler. Bu tür kişisel faktörler de özellikle “inşa” stratejilerin uygulanmasındaki verimliliği artırmakta ama “hasat” stratejilerinde tam tersi bir etki göstermektedir.

Govindarajan (1989), çalışmasında 1984 yılındaki çalışmalarına oranla daha kapsamlı bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada Stratejik İş Birimi (SİB) yöneticilerini incelemiştir. Bu inceleme neticesinde araştırma-geliştirme ve içsel kontrol konusunda daha fazla deneyimi olan yöneticilerin farklılaşma

stratejilerinde daha verimli oldukları ama düşük fiyat stratejilerinde ise tam tersine performansı negatif etkileyici durum sergileyerek bir engel oluşturdukları görülmüştür. Bunun yanında imalat deneyimi olan yöneticilerin de düşük fiyat stratejilerinde başarılı oldukları ama farklılaşma stratejilerinde ise bir engel teşkil ettikleri görülmüştür. Genel yönetim ve içinde bulunan endüstri deneyimi fazla olan yöneticilerin genel anlamda başarılı oldukları, finans ve muhasebe kökenli yöneticilerin de performansa negatif etki sağladıklarını belirtmiştir.

Schilit (1987), yapmış olduğu çalışmada orta kademe yöneticilerin üst kademe yöneticilerini, stratejilerin formüle edilmesinde ve uygulamasında nasıl etkilediklerini araştırmıştır. Stratejilerin formülasyonunda ve uygulanmalarında özellikle de yüksek bilinmezliğin olduğu durumlarda tepe yöneticileri daha fazla veri ihtiyacı hissetmekte ve bu durumda da şirket içerisindeki departmanların stratejilerin şekillendirilmesi ve uygulanmasına etkileri yüksek olmaktadır. Bu araştırmanın neticesinde özellikle risk/getiri oranının düşük olduğu stratejilerin formüle edilmesi aşamasında orta kademe yöneticilerinin amirlerine etkilerinin yüksek olduğunu ve bununla birlikte asıl olarak stratejilerin uygulanması aşamasındaki etkilerinin daha net olduğunu ifade etmektedir.

2.2.1.3 Alt Yönetim ve Yönetici Fonksiyonu Olmayan Çalışanlar

Alt yönetim ve yönetici fonksiyonu olmayan çalışanların firma stratejilerine katkıları ve bu stratejilerin uygulanması konusunda da fazla bir çalışmanın yapılmadığı bilinmektedir. De Flander (2013:21), kitabında Mintzberg'ün “ Strateji, kararlar akıntısının oluşturduğu bir desendir” sözüne atıfta bulunarak, kararların strateji ile olan ilişkisini daha iyi kavramamız gerektiğini vurgulamaktadır. Bu anlamda küçük kararların toplamının büyük kararı oluşturduğu ve büyük kararın da stratejinin ta kendisi olduğunu belirtmektedir. İlk bakışta stratejistlerin gözüyle “büyük kararlar” ın oldukça zor oluşturulduğu düşünülse de küçük kararların gücünün göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Şirketlerin işleyişinde tüm çalışanları tarafından alınan günü birlik kararlar stratejilerin uygulanmasında hayati önem taşımaktadır. De Flander'e (2013:22) göre pek çoğumuz küçük kararların önemine yeteri kadar

dikkat etmiyoruz. Çünkü “hatalı küçük kararların” logaritmik etkisini anlamakta güçlük çekmekteyiz. Örneğin bir inşaat alanında sadece bir işçinin kask takmamış olması o inşaatın tamamlanamaması konusunda meydana getireceği risk oldukça düşükken, tüm işçilerin kask takmaması o inşaatın sürdürülebilir olması şansını da oldukça azaltmaktadır.

Rapert ve diğ.(2002), (Hrebiniak ve Joyce, 1984; Nutt, 1987)’a atıfta bulunarak belirtmektedirler ki, stratejiler oldukça sık bir şekilde sadece üst yönetim tarafından formüle edilmekte ve firmanın geri kalanına bu stratejiler zorunlu olarak kabul ettirilmektedir. Hitt ve Tyler (1991), bu mecburi yaklaşımın, çalışanların işbirliğini ve konsensüsü negatif yönde etkilediğini vurgulamaktadır. Rapert ve diğ.(2002) yaptıkları bu çalışmanın neticesinde stratejik konsensüsü ve bağlılığı sağlamayı başaran firmaların firma performanslarının daha da geliştiğini ortaya koymuşlardır.

2.2.2. Temel Yetkinlikler ve Rekabetçi Olanaklar Oluşturmak

Şirketlerin sahip oldukları beceri ve teknolojilerin karışımından meydana gelen ve ilgili şirkete ait özellikler taşıyan becerileri temel yetkinlikler şeklinde tanımlanmaktadır. Randall (2010)’a göre şirketlerin sahip oldukları yetkinlikler sadece o şirkete özgü ve müşterilerine bir değer ifade ediyor ve kolayca taklit edilemiyor ise bir temel yetkinliğe dönüşmektedir. Bu temel yetkinlikler ve olanaklardan yoksun olan şirketlerin planladıkları stratejilerini hayata geçirebilmeleri çok zordur. Özellikle rakiplerin sahip olmadığı olanak ve yeteneklerin geliştirilmesi beraberinde bir şirketin yaratabileceği en önemli rekabet avantajını oluşturmaktadır. Bu anlamda şirketlerin rakiplerinden daha başarılı oldukları konuların üzerine gitmeleri ve bu durumu rekabet avantajı haline getirebilmeyi başarmış olmaları gerekmektedir.

Thompson ve Strickland (1998:274), bu konuda başarılı şirketlerden örnekler vermektedir. Honda benzinli motor teknolojisinde bütün rakiplerinden önde gitmektedir. Intel, kişisel bilgisayarlar için bütün rakiplerinden çok daha başarılı çipler üretmekte ve P & G şirketinin dünya çapındaki başarılarının arkasında pazarlama ve dağıtım yetenekleri ile araştırma ve geliştirmedeki

başarıları yatmaktadır. Yazarlara göre şirketlerin sahip oldukları temel yetkinlikleri geliştirmek, gerekli donanım ve yeteneklere sahip personel ile mümkün olmaktadır. Bu konuda üst yönetimin bilinçli bir yaklaşım içerisinde olması ve aynı zamanda konularında yetkin olan personelin birbirleri ile koordineli çalışmaları için gerekli olan desteğin sağlanması gerekmektedir.

Pryor ve diğ. (2007), şirketlerin planlanan stratejileri başarı ile uygulayabilmelerinde tek başına temel bir yetkinlik olduğundan bahsetmekte ve bu durumun rakipler karşısında çok önemli bir rekabet avantajı oluşturduğunu belirtmektedirler. Şirketlerin stratejik planlama süreçlerinin bir temel yetkinlik olduğunu belirten yazarlar bu stratejik planların uygulanabilmesi başarısının da çok önemli bir yetkinlik olduğundan ama bu gerçeğin çoğunlukla görmezden gelindiğinden bahsetmektedirler. Stratejilerin oluşturulmaları için harcanan yoğun konsantrasyonun gerekli olduğunun ve desteklenmesi gerektiğinin altını çizen yazarlar stratejilerin uygulanmasının da aynı odaklanma ile desteklenmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar.

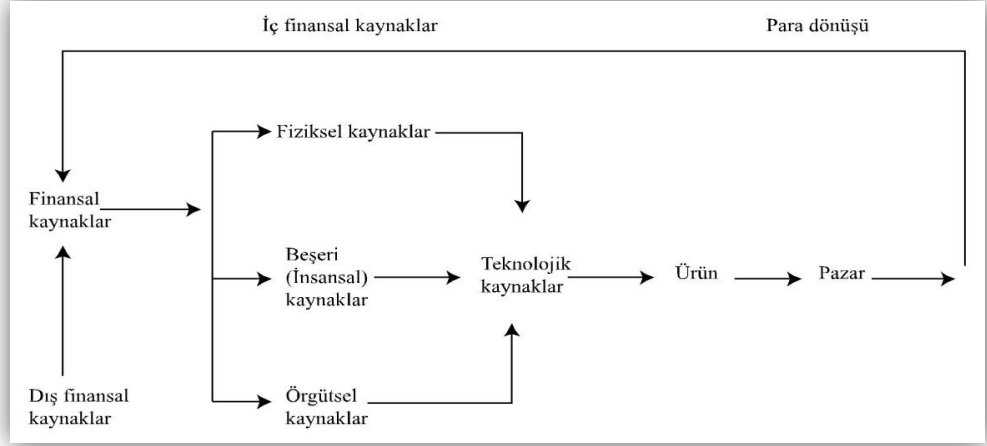
Clark (2000), çalışmasında şirketlerin sahip oldukları temel yetenekler üzerinden stratejiler üretmelerinin stratejilerin başarıya ulaşması şansını daha da artırdığından bahsetmektedir. Sonuçta stratejiler müşterilerin ihtiyaçları karşısında gelecekte pazarda oluşacak durumu şekillendirmek üzerine kurulmaktadır. Stratejilerimizi sahip olduğunuz temel yetenekler üzerine kurarsak pazarda rakiplerimize oranla daha başarılı olabiliriz.

2.3. Yeterli Kaynakların Tahsis Edilmesi

Kaynak tahsisi, bir şirketin elinde bulundurduğu sınırlı kaynakları daha iyi bir ürün ve servis üretebilmek için nerede ve nasıl kullanacağına dair içerisinde strateji barındıran bir süreçtir. Kaynak, üretimi etkileyecek olan herhangi bir faktör olarak algılanabilmektedir. Bu faktörler insan kaynakları, makineler, ekipmanlar, binalar, teknoloji, doğal kaynaklar ve finansal kaynaklardır.

Eren, E. (2010:429), kitabında işletme kaynaklarını aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi beş ana grupta toplamaktadır. Bunlar; finansal kaynaklar,

fiziksel kaynaklar, beşeri kaynaklar, örgütsel kaynaklar ve teknolojik kaynaklardır.



Şekil 2.2: Kaynak Tahsisi ve Dönüşümü Süreci

Heide ve diğ. (2002), belirlenen stratejilerin uygulanması aşamasında yeterli miktarda kaynağın ayrılmış olmasının bir zorunluluk olduğundan söz etmektedirler. Elimizde yeterli kaynaklar mevcut değilse ya da mevcut kaynaklar verilen hedeflere ulaşmak için verimli bir şekilde ihtiyaç hissedilen yerlere yönlendirilmemiş ise, planlanmış olunan stratejik aktivitelerin gerçekleştirilmesi imkânsız hale gelmektedir. Heide ve diğ. (2002), Anand ve Merrifield (1982), çalışmalarına atıfta bulunarak stratejilerin başarıyla uygulamasının başlıca vasıtasının para ve operasyonel bütçelerin oluşturulması olduğunu belirtmektedirler. Yeterli finansal kaynakların ayrılmış olması ayrıca ihtiyaç hissedilen yeterli insan kaynağının ayrılmasını ve aksiyon planının diğer yönlerini de etkilemektedir (Olsen ve diğ., 1992).

MacLennan (2011:165), en otomatikleştirilmiş aktiviteler de dahil olmak üzere hiçbir aktivitenin yeterli kaynak kullanılmaması durumunda başarılı olmasının mümkün olmadığından bahsetmektedir. Bu konuda liderlere büyük görevler düşmektedir. Hangi kaynağın ne derece ve nerede kullanılacağına liderler karar vermekte ve bu kararlar da aktivitelerin başarılarını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle liderler çok büyük bir baskı ve etki altında bulunmaktadır. Yeterli kaynakların en etkili ve verimli şekilde ayrılması hiç de kolay değildir. Genelde kaynaklara olan talep

ihtiyaçtan her zaman daha fazla olmaktadır. Yöneticiler her zaman kendilerine ayrılmış olan kaynakların yetersizliklerinden yakınmakta ve daha fazlasını talep etmektedirler. Bu anlamda üst yönetim kaynakların dağılımında bir sistem içerisinde hareket etmeli ve şirkete en çok yarar sağlayacak olan aktivitelere odaklanmalıdır.

Thompson ve Strickland (1998:311), planlanan stratejilerin uygulanması çabasının, yöneticileri “bütçe oluşturma“ sürecine ittiğinden bahsetmektedir. Şirketlerin planlanan stratejilerini hayata geçirebilmeleri için yeterli miktarda kaynağa ihtiyacı bulunmaktadır. Özellikle de stratejik olarak kritik olan operasyonlardan sorumlu departmanların doğru elemanlarla ve yeteri kadar fonla desteklenmeleri gerekmektedir. Bu fonlar gerekli olan işletim sistemlerine, malzemeye, tesislere dönüştürülmelidir. Aksi takdirde bu departmanlar işlerini yeteri kadar iyi yapamazlar. Stratejilerin uygulanmasından sorumlu yönetici ihtiyaç duyulan kaynakları ne kadar başarılı bir şekilde ilgili yerlere aktarabilirse, uygulama işlemi o kadar başarılı olabilmektedir. Düşük kaynak tahsisi departmanların üstlerine düşen stratejik uygulama operasyonunun yavaş ilerlemesine veya başarısız olmasına neden olurken, fazla kaynak tahsisi de beraberinde kaynak israfını getirebilmektedir. Bu durumun sorumlu yöneticiler tarafından yakinen takip edilmesi ve ihtiyaca göre bütçenin azaltılıp çoğaltılması ya da ihtiyaç duyulan farklı alanlara yönlendirilmesi gerekmektedir. Elimizdeki bütçenin en çok ihtiyaç hissedilen alanlara kaydırılması, stratejilerin uygulanması için hayati önem taşımaktadır. Ayrıca eldeki kaynağın yakinen takip edilmekte olması ve gerektiğinde en hızlı şekilde ihtiyaç hissedilen alanlara kaydırılıyor olması beraberinde strateji uygulamalarının ne derece bilinçli ve inançlı bir şekilde yürütüldüğü mesajını vermekte ve çalışanlar üzerinde olumlu etki yaratmaktadır.

Higgins (2005), “Stratejilerin Uygulanmasının 8 S’si” isimli makalesinde, McKinsey’in 7 S modelini ele alarak bu modeli revize etmiş ve ilave olarak sekizinci S yi eklemiştir. Eklenen bu yeni S (reSources) , Kaynaklar’dır. Higgins,e göre stratejilerin uygulanması için gerekli olan kaynakların hazır olmaması durumunda ilgili stratejilerin hayata geçirilmeleri imkansızdır. Normal şartlarda yeni stratejilerin uygulanması ya da daha önce var olan stratejilerin elden geçirilmeleri neticesinde meydana gelen

değişikliklerin hayata geçirilebilmeleri için kaynağa ihtiyaç bulunduğu önceden tahmin edilebilmektedir. Ama stratejilerin uygulanmasına başlandığında kaynak ihtiyacının ne denli önemli olduğu açıkça ortaya çıkmaktadır. Yeterli miktarda para, bilgi, teknoloji ve zaman olmaması durumunda stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanabilmeleri imkânsız hale gelmektedir.

Higgins (2005), makalesinde finansal olarak başarısız bir şirket olan Intuit şirketinin başına CEO olarak Steve Bennet'in atanması ile birlikte şirketin operasyonel karlılığının peş peşe yüzde 40, yüzde 50'lere çıkışını incelemiş ve Bennet'in McKinsey'in 7 S modelinin yanı sıra şirket kaynaklarını da çok etkili kullandığını ortaya koymuştur. Özellikle de Bennet'in şirket kaynaklarının kullanımının, stratejilerinin uygulanmasındaki en önemli etken olarak gördüğünü ve onun dikkatini en çok da "zaman yönetimi" konusunun çektiğini belirtmektedir. Bennet, çalışanlarına sadece şirketleri için kritik önemi olan konulara zaman harcamalarını, değersiz konularla uğraşarak zaman kaybetmemelerini salık vermiştir.

Syrett (2012:87)'e göre, şirketlerin misyon ve amaçlarına ulaşabilmesi için finansal, teknolojik, insan kaynakları v.b diğer kaynakların kesinlikle ihtiyaca uygun olarak tahsis edilmesi gerekmektedir. Kaynak tahsisi, planlanan stratejilerin başarıya ulaşip ulaşmayacağını belirlemektedir. Syrett kitabında Bower ve Gilbert'in Kaynak Tahsisinden Stratejiye (From Resource Allocation to Strategy) isimli kitabına atıfta bulunarak şirketlerin her seviyesinde uygulanan kaynak tahsisinin, genel müdürlüklerde planlanan ve geliştirilen stratejilerden çok daha fazla -gerçek hayat etkisi- bulunduğundan söz etmektedir.

Mariadoss ve diğ. (2014), yapmış oldukları çalışmada, kaynak tahsisinin stratejik amaç ve performans üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bu çalışmanın sonucuna göre, kaynak kullanım kararlarında stratejik amaç önemli bir değişkendir. Buna göre şirketin stratejik yönelimine göre şirket yöneticilerinin hangi türde kaynak kullanmaları gerektiği konusu önem taşımaktadır. Yüksek risk almayı seven ve agresif stratejiler geliştiren şirketlerin yöneticileri bu stratejileri gerçekleştirebilmek için bol miktar ve

çeşitte kaynağa ve ar-ge yatırım seviyesine ihtiyaç duymaktadırlar. Bu durumun karşıtı olarak da risk almayı sevmeyen şirketlerin ar-ge harcamalarını azaltmaları ve kaynak tahsisinde biraz daha tutucu davranmaları gerekmektedir. Yöneticilerin unutmaması gereken bir gerçek de yüksek oranda kaynak kullanımının şirket performansını negatif etkilemesidir. Özellikle muhafazakâr stratejiler belirleyen şirketlerde bu durum daha dramatik bir hal alabilmektedir.

Richter ve Schmidt (2005), yapmış oldukları çalışmada kaynak tahsisi kararları ile kurumsal şirket stratejileri arasındaki tutarlılığın öncüllerini incelemişlerdir. Bu çalışmada üzerinde durdukları iki hipotez bulunmaktadır. İlk hipoteze göre şirket içerisinde kaynak kullanımı ile ilgili kararı alan yöneticinin üst düzey yönetici olması durumunda alınan kararlar kurumsal şirket stratejileri ile daha uyumlu olmakta ve dolayısıyla kaynak kullanımının başarısı ile karar alan yöneticinin hiyerarşik olarak üst mevkide bulunması arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. İkinci hipotez ise, yeni şirket stratejisinin şirket içerisinde paylaşılmasını takiben ne kadar kısa süre içerisinde kaynak tahsisi kararı alınır, alınan bu kararın şirket stratejileri ile daha uyumlu olduğudur. Yapılan çalışma sonucunda ikinci hipotezin çok net bir şekilde geçerli olduğu görülmektedir. Alınan stratejik kararların akabinde ne kadar hızlı bir süre içerisinde kaynakların tahsisi ile ilgili kararlar alınır, bu kararlar kurumsal stratejiler ile o kadar uyumlu olmaktadır. Aksi halde unutkanlıklar, çevresel değişiklikler ya da diğer farklı faktörler, kaynak tahsisi kararlarının kurumsal stratejileri kavrama ve pekiştirme gücünü yok etmektedir. Bu konu literatürde çok fazla çalışılmamış bir konudur. Birinci hipotezde öne sürülen sav ise yapılan çalışmanın neticesinde çürütülmüştür. Karar vericilerin hiyerarşik seviyesi ile kaynak tahsisi ve örgütsel strateji arasında bir ilişkisi bulunmaktadır. Ancak, operasyon ile direkt temas içerisinde bulunan alt yönetim kademesindeki yöneticilerin, örgütsel stratejinin ihtiyacını hissettiği kaynakların kullanımında daha etkili oldukları ortaya konulmaktadır. Örgütsel stratejilerin uygulanması aşamasında, kaynak tahsisi konusunda ihtiyaç hissedilen bilgi akışının üst düzey yöneticilere daha zor aktarıldığı ve bu durumun da bir dezavantaj meydana getirdiği belirlenmiştir. Ancak, üst yönetim kaynak tahsisi konusunda, alt yönetimin yaptığı gibi sadece

ilgili stratejilerin ihtiyaçlarına odaklanmak yerine daha geniş bir bakış açısına sahip olmak durumunda kalabilmektedir. Bu durumda da üst yönetimin kararlarının daha etkili olduğu görülmektedir.

2.4. Stratejileri Destekleyici Plan, Politika ve Prosedürlerin Oluşturulması

Bir şirketin stratejilerinde meydana gelen değişiklikler, şirketin işleyişindeki önemli değişiklikleri de beraberinde getirmektedir. Değişim, kabul edilmesi ve gerçekleştirilmesi ez zor görevlerden biridir. Çalışanlar değişimin kendilerini nasıl etkileyeceği konusunda her zaman belirli bir stres yaşamaktadırlar. Bu anlamda politikalar ve prosedürler şirketin vizyonu ile günlük işleyişi arasındaki köprüyü oluşturmaktadır. Doğru ve düzgün hazırlanmış politikalar ve prosedürler, çalışanların şirket içerisindeki rollerini daha iyi kavramalarına, yöneticilerin de sürdürdükleri operasyonları daha verimli ve kesintisiz yürütmelerine olanak sağlamaktadır (Welling, 2011).

Welling (2011), politikaların ve prosedürlerin neden bu kadar önemli olduğunu anlamak için öncelikle bunların ne olduğunun ve aralarındaki farkların neler olduğunun anlaşılması gerektiğinden bahsetmektedir. Yazara göre politikalar, önceden belirlenmiş aksiyonlardır ve bu aksiyonlar şirket stratejileri ve hedefleri için bir rehberlik hizmeti sunmaktadır. Başka bir deyişle, şirket vizyonu ile günlük operasyonlar arasındaki bağı oluşturmaktadır. Politikalar önemli aktiviteleri belirlemekte ve karar vericilere sorunlarla nasıl başa çıkılacağına dair genel stratejiler sunmaktadır. Prosedürler ise politikaların uygulanabilmesi için gerekli olan net ve kolayca anlaşılabilen aksiyon planları sunmaktadır. İyi kaleme alınmış bir prosedür, sorumlulukları tanımlar ve çalışanlar arasındaki bağı kurmaktadır. Bu da yanlış anlaşılmaların önüne geçmektedir. İyi hazırlanmış prosedürler, yöneticilerin olayları önceden kontrol etmelerine olanak sağlamak ve olası pahalı hataların önüne geçmektedir. Prosedürler detaylıca hazırlanmış bir yol haritası olarak da görülmektedir. Böylece, yolcular şirket yönetiminin tanımladığı ve kabul görmüş patikaları takip ederek yollarını kaybetmezler.

Ngah'e (2013) göre, şirketler politikaları ve prosedürleri rutin görevlerin istenildiği gibi yerine getirilmesinde yol gösterici olmaları için geliştirmektedirler. Şirket politikaları, organizasyonun hedeflerine ulaşması ve

şirket stratejileriyle aynı hızda hareket etmeleri için yol gösterici durumundadır. Politikalar, insanların davranışlarını ve sistemin faaliyetini kontrol etmektedir. Şirketin odaklandığı konuda bir duruş sergilemesini sağlamaktadır. Politikalara departman ve şirket bazında odaklanması gerekmektedir. Bütün politikalar yeteri miktarda esnek olmalı ve mümkün olduğunca problemlere zamanında çözüm getirmelidir. Prosedürler, iç denetim ile oldukça yakından ilintilidirler ve departman içi ya da departmanlar arası görevlerin çözümüne yönelik yol gösterirler. Ayrıca politikaları destekleyici ek bilgilerle kullanıcıların ihtiyaçlarını karşılar, çalışanların atmaları gereken adımların ana hatlarını belirler ve uyulmaması halinde meydana gelecek sonuçları işaret ederler. Paydaşlar rutin görevlerini başarı ile gerçekleştirmek için prosedürleri izlerler ve bu da kapsamlı denetim ihtiyacını ortadan kaldırır. Politikaları ve prosedürleri belirlerken yönetim çok dikkatli olmalı ve belirlenen politikalar ve prosedürlerin kriterleri hakkında net olmalıdırlar. Şirket politikaları ve prosedürleri yazılı olmalı ve düzenli aralıklarla da kontrol edilmelidir. Yapılan kontroller neticesinde şirketin stratejileri ile planlandığı gibi aynı kulvarda gidip gitmediği ve güncellenme ihtiyaçları olup olmadığı saptanmalıdır.

Thompson ve Strickland (1998:312), şirket politikaları ve prosedürlerinin şirket stratejilerinin uygulanmasına pek çok farklı yolla destek vermekte olduğundan bahsetmektedir. Yeni yazılmış ya da revize edilmiş olan politikalar ve prosedürler, şirket yöneticilerine ve diğer çalışanlara bazı işlerin nasıl yapılacağı ve bu işleri yaparken nasıl bir davranış içerisinde bulunulması gerektiği gibi konularda yukarıdan aşağıya rehberlik etmektedir. Bununla birlikte yöneticilerin, stratejilerin uygulanması sürecinde, günlük iş akışı çerçevesinde beklediği düzen, istikrar ve güvenilebilirlik yine politikalar ve prosedürlerle sağlanabilmektedir. Politikalar ve prosedürler şirket stratejileri ile iş görme şekillerini ve davranışları bir hizaya koymakta, limitleri belirlemekte, bireysel ve grup çabalarının bir kanalda hareket etmesini sağlamaktadır. Çoğu çalışan şirket politikaları ve prosedürlerine karşı gelinmemesi gerektiğinin farkındadır. Bu durum değişime olabilecek direnci azaltır. Politikalar ve standardize edilmiş prosedürler işgücü performansının tutarlı olmasını sağlar, departmanlar arası uygulama farklılıklarını en aza indirir. Eski politikaların ve

prosedürlerin uygulamadan kaldırılıp yenilerinin sisteme girmesi çalışmaları şirket içinde hareketliliğe neden olur ve bu durum var olan şirket kültürünün değiştirilmesi ve yenisinin yaratılabilmesi için gerekli ortamı sağlar. Şirket politikalarının ve prosedürlerin değiştirilmesi ve yenilerinin devreye alınması durumunda dikkat edilmesi gereken en önemli şey, yeni politika ve prosedürlerin şirket stratejilerini destekleyici olmaları gerekmektedir. Aksi takdirde, yeni stratejilerin uygulanmasında direnç sebep olmaktadır.

2.5. Sürekli Gelişim İçin En İyi Uygulamaları Benimsemek

En iyi uygulamalar, belirli görevleri yerine getirmeye yönelik başarıyı kanıtlanmış bir dizi yöntemi ifade eder (Lundin, 2013). Bazıları tarafından her organizasyon tarafından rahatlıkla kullanılacak tarzda geliştirilmiş işlemler ve standartlar olarak da iş dünyasında kullanılmaktadır. Toplam kalite yönetimi (TKY), değişim mühendisliği ve diğer sürekli iyileştirme programları artık her türlü işletmede “en iyi uygulamalar” olarak standart bir şekilde kullanır hale gelmişlerdir.

Günümüzde “en iyi uygulamalar” şirket stratejileri ile ilişkilendirildiğinde ortaya başarılı sonuçların çıktığı kabul edilmiş bir gerçek haline gelmiştir. Amerika Birleşik Devletleri’ndeki 179 proje yöneticisi ve proje yönetimi ofisinde görevli diğer yöneticilerle 2006 yılında yapılan bir araştırmada, “en iyi uygulamalar” ile entegrasyon düzeyi oldukça düşük çıkmıştır. Araştırmayı yapan yazarlara göre yapılan anketlerde neredeyse bütün katılımcılar “en iyi uygulamalar”ın önemini farkında olduklarını vurgulamışlar ama neticede bu metot ve teknikleri kendi projelerinde kullanma oranlarının oldukça düşük seviyede olduğunu ifade etmişlerdir. (PM Network, 2007)

Wiengartene ve diğ. (2013) göre toplam kalite yönetiminin şirket performansı, finansal performans, insan kaynakları performansı, operasyonel performans gibi çeşitli performans ölçümlerine olan etkisi hakkında oldukça fazla bilimsel araştırma yapılmıştır. Kalitenin iyileştirilmesi şirket performansını geliştirme, envanter azaltma, istikrarlı üretim, maliyetleri minimize etme, tam zamanında üretim (JIT), atık azaltma gibi konularda iyileştirmeyi de beraberinde getirmektedir. TKY, JIT ve üretim performansında

toplam verimlik yönetimi (TPM) arasındaki ilişkiyi araştıran bir bilimsel çalışmada, toplam kalite uygulamalarının, süreç yönetiminde, ürün tasarımımda, tedarikçi kalite yönetiminde ve müşteri katılımımda şirketlerin maliyet verimliliğini önemli ölçüde artırdığını görmüşlerdir. İlaveten yapılan başka bir araştırmada süreç yönetiminin şirket verimliliğini üzerinde maliyet, kalite, verimlilik, döngü zamanlaması (cycle-time), tedarikçi performansı gibi konularda önemli ölçüde pozitif etkisi olduğu görülmektedir. Bazı araştırmacılara göre TKY şirket içindeki esnekliğini artırmaktadır. şirket içi ve şirket dışı işbirliğini, öğrenme ve çalışanların tatmini gibi bazı TKY uygulamaları çalışanların yeteneklerinin çeşitlenmesi ve bununla birlikte birden fazla rolde görev verilebilmesi neticesinde çalışanların kapasitesini yükseltmektedir. Sonuç olarak sözü edilen bu performans artışları şirketin finansal ve pazar performansında önemli ölçüde gelişme sağlamaktadır. Yüksek kalitede hizmet veren şirketler daha çok müşteri memnuniyeti elde etmekte bu da daha fazla satış geliri ve müşteri bağlılığini anlamına gelmektedir

Ohinata (1994) , “ihtiyaç hissedilen en iyi uygulamaların tanımlanması ve kendi stratejilerimize entegre edilmesi bir sonuç değil bir süreçtir” demektedir. Özellikle de yüksek oranda maddi yatırım gerektiren ve en iyi kalite ve en düşük maliyet ihtiyacı hissedilen sektörlerde bu konuda daha önce yapılmış olan uygulamaların araştırılması ve en uygun olan uygulamanın kendi işimize entegre edilerek transfer edilmesi stratejilerin uygulanması anlamında kaçınılmazdır.

Toplam kalite yönetimi, değişim mühendisliğini ve diğer sürekli iyileştirme programları, stratejilerin uygulanması aşamasında yöneticilerin araştırdığını, üzerinde çalıştığı ve kendi uygulamalarına adapte ettikleri uygulamalar olarak yöneticilerin her geçen gün daha fazla ilgisini çekmeye başlamışlardır (Thompson ve Strickland,1998: 314).

Olian ve Rynes (1991) makalelerinde bazı şirketlerin yapmış olduğu istatistik çalışmalarına yer vermişlerdir. The Conference Board (60 ülkeden 1200 şirketin oluşturduğu kar amacı gitmeyen bir araştırma şirketi) tarafından 1991 yılında yapılan bir araştırmada üretim firmalarının yüzde 93’ ve hizmet sektöründeki firmaların yüzde 69’u bir çeşit sürekli iyileştirme programı

kullanmaktadırlar. The American Quality Foundation ve Ernst & Young (1991) araştırmasına göre de Amerikalı yöneticilerin yüzde 55'i, ve Japon yöneticilerin de yüzde 70'i şirketlerinin performansını kontrol ederken aylık olarak kalite iyileştirme raporlarından yararlanmaktadırlar. Arthur D.Little'ın bir araştırmasında da 1992 yılı itibariyle, Amerika'nın en büyük 500 şirketinin yüzde 93'ünün toplam kalite yönetimi programlarından birini kullandıklarını saptamıştır. Gerçekten de artık şirketler kalite geliştirme işlemlerini stratejilerin uygulanması (hatasız üretim, yüksek ürün kalitesi, yüksek hizmet kalitesi ve toplam müşteri mutluluğu) için birer anahtar olarak görmektedirler.

2.6. Teknolojik Destek Sistemleri Kurmak

Şirketler günümüzde son derece hızlı hareket eden pazar şartlarında rekabet edebilmek için rekabet stratejileri ile uyumlu bilgi işlem sistemlerini kurmak ve bu sistemleri güncel tutmak zorundadırlar (McLaren ve diğ. 2011). İyi tasarlanmış bilgisayar destekli bilgi ve operasyon sistemlerinin yardımıyla, zamanında ve doğru olarak elde edilen bilgi, şirket yöneticilerinin uygulama çalışmalarını düzenli olarak gözlemleyebilmelerine, gerekli ölçümleri ve karşılaştırmaları yapabilmelerine ve ihtiyaç halinde gidişata müdahale edip uygulamada görülen hataları anında gidermelerine yardımcı olmaktadır (Thompson ve Strickland 1998: 319).

Günümüzde pek çok büyük şirketin başarılarının altında yatan en büyük etkenlerden birinin etkili bir bilgi ve operasyon sistemine sahip olmalarıdır. Örneğin, dünyanın en büyük şirketlerinin başında gelen ve yılda yaklaşık 485 milyar dolar ciro gerçekleştiren Wal-Mart şirketinin rakiplerine oranla en güçlü olduğu nokta, elinde bulundurduğu etkili IT donanımıdır. Daha 1980'li yıllarda mağazalarında satacağı ürünleri uydu vasıtasıyla fabrikalardan ve tarlalardan satış kasalarına kadar adım adım takip edebilmekte ve böylelikle optimum arz-talep dengesini sağlayabilmekteydi. Bu durum doğal olarak şirketin stoklarını pozitif etkilemekte ve perakendeciliğin en büyük problemlerinden biri olan “yok satmak” ya da “fazla stok” oluşturmak gibi durumlara düşmesini engellemektedir. Bu da direkt olarak şirketin finansal kaynaklarına pozitif etki yaratmakta ve karlılığını etkilemektedir (Lundberg, A. 2002).

Serova'ya göre (2012), günümüzde hızla değişen rekabet şartlarına ayak uydurabilmek için şirketlerin verimliliklerinin artırılarak maliyetlerinin düşürülmeleri ve yeteri kadar esnek ve dinamik olmayı başarabilmeleri gerekmektedir. Bunları gerçekleştirebilmek için de ileri seviyede bilgi teknolojilerine (IT) ihtiyaç hissetmektedirler. Bilgi teknolojilerinin kullanımı şirket stratejilerinin başarı ile uygulanması için önemli bir yer teşkil etmektedir. Günümüzde bilgi teknolojilerinin, şirketlerde etkili iletişimin sağlanması ve çalışanların karşılıklı olarak birbirlerini daha iyi anlamaları ve her seviyedeki yöneticinin karar alma sürecine aynı anda dahil olmasını destekleyici bir yönü bulunmaktadır. Bilgi teknolojileri, şirketlerin ürün ve hizmet geliştirme süreçlerinin ve dolayısıyla karlılığın ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Şirketlerin gelirleri sadece maliyetlerin düşürülmesi ve yönetim süreçlerinin optimizasyonu ile değil aynı zamanda modern bilgi sistemlerinin hayata geçirilmeleri ile artmaktadır. Ayrıca verimlilik, rekabet gücünün yükseltilmesi gibi başlıklar ilgili süreli yayınlarda CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi), ERP (Kurumsal Kaynak Planlama) , PLM (Ürün Yaşam Döngüsü Yönetimi), SCM (Tedarik Zinciri Yönetimi) gibi bilgi teknolojileri ile ilgili program isimleri sıklıkla görülmektedir. Bu isimler başarılı şirketlerin kullanmış oldukları IT sistemlerinin kısaltmalarını oluşturmaktadır. Her şirketin kendisine özgü finansal ve ekonomik aktiviteleri bulunmakla beraber, hemen her şirket benzer konularda benzer problemlerle karşılaşmaktadır. Malzeme yönetimi, finansal kaynakların yönetimi, personel yönetimi ve pazarlama gibi konularda kullanılmakta olan IT programları şirketlerin problemlerini minimize etmekte olup verimliliği artırmaktadır.

Thompson ve Strickland'e (1998: 323) göre, bilgi sistemleri beş farklı alanı kapsamaktadır. Bunlar sırasıyla 1) müşteri bilgileri, 2) operasyon bilgileri, 3) çalışan bilgileri, 4) tedarikçi/ortak gibi işbirlikçilerin bilgisi ve 5) finansal performans bilgisidir. Bütün stratejik performans göstergeleri mümkün olduğunca anlık takip edilmeli ve ölçülmelidir. Perakendeciler her gün mağaza başına gerçekleştirilen günlük satış raporlarını incelemekte ve bu raporlara göre stoklarına karar vermektedirler. Fabrikalarda günlük üretim raporları takip edilmekte ve bu sayede verimlilik ölçülmektedir. Pek çok şirketin tedarikçileriyle on-line bağlantısı mevcut olmakta bu sayede ihtiyaç hissedilen

mallar tam zamanında ve eksiksiz sağlanabilmekte ve bu durum stokları ve verimliliği pozitif etkilemektedir. Bilgisayar destekli elektronik sistemler ayrıca yöneticilerin zaman kaybını minimuma indirmekte, elde edilen bilgilerin güvenilirliği maksimum düzeye çıkmakta ve yöneticilerin daha farklı işlere zaman ayırmalarına olanak sağlamaktadır.

2.7. Stratejileri Destekleyici Ödül ve Teşvik Sistemlerini Kurmak

Stratejilerin hayata geçirilebilmesi için ihtiyaç duyulan en temel öğelerden biri hiç kuşkusuz ki bu konuya kendine adanmış çalışanların varlığıdır. Onlar olmadan stratejilerin hayata geçirilmeleri imkansızdır. Çalışanları bu konuda motive etmek ve enerjilerini yüksek tutmak ancak iyi tasarlanmış bir ödül sistemi ile mümkündür.

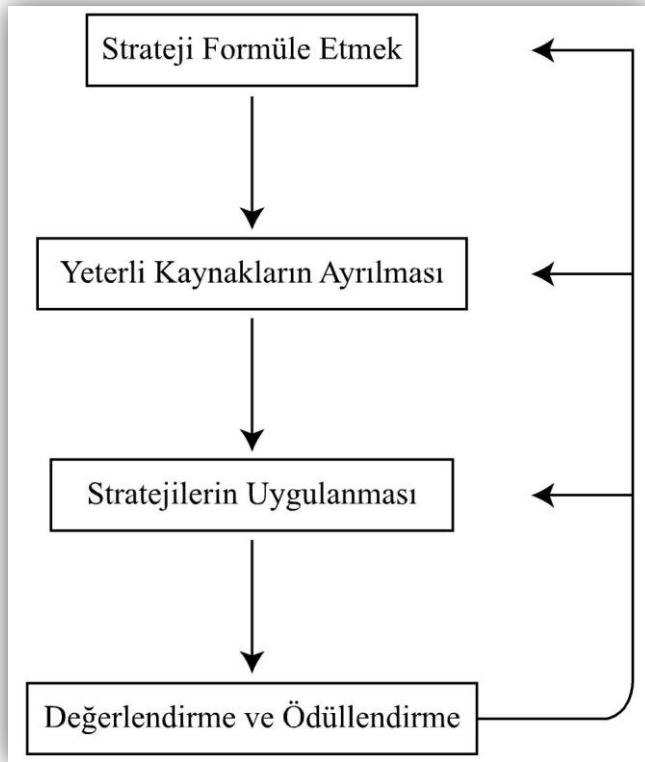
Kaplan (2007), çalışmasında üst düzey yöneticilerin şirketlerine vizyon ve misyon belirlemek için çok uzun saatlerini harcadıklarını ancak bu tür çalışmaların şirketleri daha da ileri götürmek için yeterli olmadığından bahsetmektedir. Çok başarılı görülen stratejiler ve bu stratejilerin uygulanmasını etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Strateji sadece bir yol haritasıdır ve bu harita belirlendikten sonra yöneticilerin ve liderlerin bu stratejileri layıkıyla uygulayabiliyor olmaları gerekmektedir. İşte bu aşamada şirketlerin personel yönetimi stratejileri oyuna dahil olur ve stratejilerin uygulanabilmesi için ödül yönetimi işin içerisine girer. Bunu başarabilmek için de eğitilmiş liderlere, etkili iletişime ve adanmışlığa ihtiyaç vardır.

Spangenberg (1994:147), çalışmasında insanların göstermiş oldukları eylem ve performansları sonucunda bir ödül ya da cezayı hak edebileceklerinden bahsetmektedir. Bu eylem ve performanslar bir ödül ile desteklendiği zaman büyük bir ihtimalle gelecekte de tekrar edileceklerdir. Bu konuda dikkat edilmesi gereken şey, ödülü alan kişinin, bu ödüle ne anlam yüklediğidir. Örneğin, ödüllendirilen kişi aldığı bu ödüle değer veriyorsa, gelecekte de göstereceği benzer bir eylem ya da performans karşılığında benzer bir ödülü bekleyecektir.

Hsieh ve Chen (2011) makalelerinde şirket stratejileri ile ödül sistemleri arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. İyi düzenlenmiş bir ödül

sistemi şirket çalışanlarını motive ederek üstün performans göstermelerini ve uzun yıllar şirketlerinde görev yapmayı istemelerini sağlamaktadır.

Stonich (1981)'e göre şirketler, strateji formülasyonuna ve bu stratejilerin hayata geçirilmesi için gerekli olan kaynakların tahsisine, stratejilerin uygulanması için önem vermektedirler. Ancak sadece bu iki koşulun gerçekleşmesinin başarı getirmediğine dikkat çekmektedir. Stonich (1981), başarı için ödül ve ayrıca performans ölçüm sistemlerinin de stratejik yönetim döngüsünde (Şekil 2.3) yerlerini alması gerektiğini vurgulamaktadır.



Şekil 2.3: Stonich Stratejik Yönetim Döngüsü

Stonich (1981)'e göre başarılı bir stratejik uygulama şirket içi işbirliği, değişim ve ayrıca yöneticilerin harcayacağı ilave çabalara bağlıdır. Şirketlerin, strateji uygulamalarını izleyeceği ve kontrol edeceği bir sisteme ihtiyaçları vardır ve burada ödül ve ölçüm sistemleri devreye girmektedir. Dolayısıyla, ödül sistemi stratejik yönetim sürecinin bir parçası olmak durumundadır. Ama genellikle ödül sistemi nadiren sürecin bir parçası olmakta ve ödüllerin insanların davranışlarını stratejilerin uygulanması lehine değiştirecek motivasyonu

sağladığı konusu nadiren göz önüne alınmaktadır. Ödül sistemi, şirketin bugün ve gelecekte nelere önem verdiği konusunda yol göstermekte ve doğru düzenlenmiş bir sistem, şirket yöneticilerinin daha verimli çalışmalarını sağlamaktadır.

Gross ve Friedman (2004), ödül sistemlerinin çalışanların performanslarını artırmaları ve şirketlerinde uzun süre istihdam edilmelerini sağlamanın ötesinde, şirket stratejilerinin ve hedeflerinin gerçekleştirilmesinde önemli bir rolü olduğundan bahsetmektedirler. Ancak başarılı bir ödül sisteminin dikkatli bir şekilde hazırlanması gerekmektedir. Bu konuda yeteri kadar dikkatli olunmaz ise, ödül sistemi başarı yerine başarısızlık getirebilmektedir. Başarılı bir sistemin yaratılması için öncelikle ödül sistemi ile şirket stratejileri uyum içerisinde olmalı ve sistem, şirket stratejilerini destekleyecek şekilde hazırlanmalıdır. Ödül sistemi tüm şirket çalışanlarını kapsamalı ve ölçülebilmelidir.

Thompson ve Strickland (1998: 324), ödül sisteminin rolünü müşteri memnuniyeti sağlamak, şirket vizyonunu gerçekleştirmek ve şirket stratejilerini uygulayabilmek için, şirket çalışanlarının kişisel olarak tatmin edilmesi ve onlara ekonomik fayda sağlanması olarak açıklamaktadırlar. Stratejilerin uygulanmasında en büyük zorluğun bu konuda bütün kalbiyle çaba sarf edecek personeli motive edebilmek olduğuna ve iyi hazırlanmış bir ödül sisteminin yöneticilerin en büyük yardımcıları olacağından bahsetmektedirler. Dolayısıyla, strateji uygulayıcılarının üzerinde düşünmesi gereken en önemli konulardan biri, şirket çalışanlarını hedefe yönlendirip, motive edecek bir ödül sistemini nasıl inşa edecekleridir. Hazırlanacak olan ödül sisteminin strateji uygulamalarını desteklemesi ve bunu sağlamak için konulacak olan ölçümlerin de şirket stratejileri ile uyumlu hareket etmesi gerekmektedir.

Pozitif motivasyonel yönlendirmeler genelde oldukça başarılı sonuç vermekte olup ihtiyaç halinde pozitif ve negatif motivasyonel yönlendirmelerin de birlikte çalıştığı durumlar da mevcuttur. Ayrıca maddi ve maddi olmayan desteklerin de kullanılması gerekmektedir. Hazırlanmakta olan teşvik paketinin büyük bir oranı maddi teşvikler üzerine odaklanmalıdır ve bu teşvik yönetici ya da diğer çalışanları birlikte kapsamalıdır. Bu durum çok hassas dengeler

üzerine kurulmakta olup, ödüllendirmenin mutlak surette çok iyi yönetilmesi gerekmektedir. Ödüller kesinlikle verilmiş olan performans hedefleri ile ilişkilendirilmeli ve performansın istenilen seviyede gerçekleşmesini takiben hemen ödüllendirme gerçekleştirilmelidir. Maddi ödüller, maddi olmayan ödüllerle desteklenmeli ve kötü performans gösterenleri ödüllendirmekten titizlikle kaçınılmalıdır.

Gilbert ve Cornish (2006), işverenlerin ödül programlarının şirket hedeflerine ulaşabilmek konusundaki katkılarının gitgide daha fazla farkında olduklarından bahsetmektedirler. Bunu gerçekleştirmek için başka şirketler tarafından kullanılmış olan ödül sistemlerinin aynısının uygulanmasının etkili olmayabileceği ve bu yüzden de her şirketin kendi özelliklerine uygun bir sistem sahibi olması gerektiğinden bahsetmektedirler. Burada önemli olan doğru orandaki ödülün, doğru kişilere, doğru zamanda ve doğru amaçlarla verilmesini sağlamaktır. Bunu gerçekleştirmek için ödül sistemi tüm şirketi içine alacak biçimde şekillendirilmeli, maaş, diğer yararlar ve kariyer bileşiminden oluşan bir değer teklifi yaratılmalıdır.

Bowen (2004), çalışanları motive etmek ve onları şirket stratejileri ile uygun hareket ettirebilmek için etkili bir ödül sistemine sahip olunması gerektiğinden bahsetmektedir. Ancak Bowen (2004)'a göre çalışanları motive etmek, onlardan en iyi verimi alabilmek ve üst düzey bir performans sergilemelerini sağlamak için 5 R'ye ihtiyaç duyulmaktadır ve ödül bu anlamda ihtiyaç hissedilen 5 R 'den sadece sonuncusudur. Ödül (Reward) 'den önce ihtiyaç hissedilen R'ler; sorumluluk (Responsibility), saygı (Respect), ilişki (Relationships) ve takdir (Recognition)'dır. Bowen (2004), Herzberg'e atıfta bulunarak, "eğer çalışanlar adil ve yeterli bir şekilde maaş elde ediyorlarsa bu durum tatmin edicidir ama motivasyon sağlayıcı değildir" demektedir. Bununla birlikte ödül ve takdir sistemin bir parçası olmalı ve diğer R'ler ile birlikte şirket amaç ve hedefleri ile bağlantılı olmalıdır.

Howard ve Dougherty (2004), ödül sistemlerinin şirketlere rekabet üstünlüğü sağladığından bahsetmektedirler. Ödül, performansla ve sonuçlarla ilişkilidir. Bu ilişki çalışanların bilgi ve yeteneklerinin gelişmesini, örgüt içerisinde esneklik, özveri ve verimliliğin artmasını ve çalışanların uzun yıllar

şirketlerine hizmet etmelerini sağlamaktadır. Ödül sisteminin şirketin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabilmesi için bazı tanımlanabilir nitelik, etkinlik ya da sonuçlarla bağlantısı olması gerekmektedir. Yazarlara göre bu anlamda en az beş farklı seçenek bulunmaktadır. Aşağıdaki şekilde de gösterildiği gibi, **Bireysel sonuç stratejisi**, üretkenliği artırmaktadır. Bu strateji mavi yakalılar tarafından benimsenmemekte, adil olmadığı düşünülebilmektedir. **Grup sonucu stratejisi**, çalışanlar arasındaki dayanışmayı ve işbirliğini artırmakta ve daha yüksek seviyede hedeflere odaklanmayı sağlamaktadır. Bu strateji ise beyaz yakalılar tarafından benimsenmemekte ve adil olmadığı düşünülebilmektedir. **İnsan sermayesi stratejisi**, çalışanları kendilerini geliştirmeleri ve elde ettikleri yeni kazanımları kullanmaları için cesaretlendirmektedir. Bu durum çalışanların bilgi ve becerilerini ve esnekliği geliştirir, verimliliği artırır. Bu strateji beyaz yakalılar tarafından benimsenir ve şirkete olan bağlılıklarını pekiştirir. Ama mavi yakalılar tarafından tatmin edici bulunmaz. **Pozisyon stratejisi**, çalışandan ziyade işin kendisine odaklanmaktadır. Çalışanların sorumluluk duygularını geliştirir ve bu konuda cesaretlendirir. Bu strateji beyaz yakalılar tarafından benimsenmemekte ve adil olmadığı düşünülebilmektedir. **Pazar stratejisi**, ödülü enflasyon oranı, piyasadaki diğer benzer şartlar gibi dışsal etkenlerle ilişkilendirir. Bu yaklaşım şirketin ödeme sisteminin en azından piyasa ile uygun hareket etmesini sağlamaktadır. Çalışanların şirketlerinde uzun süreli çalışmalarını destekler. Bu strateji bütün çalışanların şirkete bağlılığını pekiştirmekte özellikle mavi yakalıları daha fazla tatmin etmektedir.

Alternatif Ödül Stratejilerinin Etkileri		
Ödül Stratejisi	Tanım	Stratejik Etki
Bireysel Sonuç Stratejisi	Kişisel çaba, verimlilik ve iş kalitesine bağlı ödüller	Bireysel çabayı teşvik eder.
Grup Sonucu Stratejisi	Birim ve grup verimliliğine bağlı ödüller	Takım çalışmasını teşvik eder.
İnsan Sermayesi Stratejisi	Eğitim ve beceriye bağlı ödüller	Beceri ve esneklik gelişimini teşvik eder.
Pozisyon Stratejisi	İşin değerine ya da şirketin rolüne bağlı ödüller	Özel beceri geliştirmeyi teşvik eder.
Pazar Stratejisi	Maaş etüdüleri, hayat pahalılığı ve rekabetin ödediği maaş durumuna bağlı ödüller	Uzun süre aynı şirkette çalışma durumunu teşvik eder.

Şekil 2.4: Alternatif Ödül Stratejilerinin Etkileri

2.8. Örgüt Kültürünü Stratejilerle Uyumlu Hale Getirmek

Örgüt kültürü psikoloji, sosyoloji, antropoloji, yönetim gibi biri birinden farklı disiplinlerin ilgisini çekmiş, işyerlerindeki verimliliğin kalitesini etkileyen soyut sebeplerin cevabının arandığı bir sistemdir. Bu konu hakkında 1980’li yıllara kadar çok fazla bir çalışma yapılmazken, bu tarihten sonra araştırmacılar örgüt kültürü konusunda oldukça fazla çalışma yapmaya başlamışlardır. Hatta sadece Harvard Business Review, konu ilgili üç binden fazla çalışma yayınlamıştır. Örgüt kültürünün tanımı konusunda da pek çok farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bu kadar fazla disiplinin peşinden koştuğu bu sistemin tanımı da her disiplinin yaklaşımıyla farklılık göstermektedir. Güney (2012:184), örgüt kültürü konusundaki pek çok farklı tanımdan bazılarını kitabına almıştır. Bu tanımlardan yola çıkarak kendisi örgüt kültürünü, “ Örgüt üyelerinin sosyal ve ekonomik ilişkilerini düzenleyen ve sorunlarını çözüme kavuşturan ortak düşünce, inanç ve değerlerden oluşan bir bütündür” şeklinde tanımlamaktadır.

Mühlbacher ve diğ. (1987), kendi çalışmalarında da örgüt kültürü ile ilgili araştırmaların 1980’li yıllarda popüleritesinin artmaya başlamış olduğundan bahsetmekte ve bu konu ile ilgili yazılan pek çok yayında, şirketlerin başarılarının sadece sahip oldukları somut gerçeklere (stratejinin yapısı, yönetim sistemleri) dayanmadığını, aynı zamanda yetenekler, şirket çalışanları ve tarz gibi somut olmayan gerçeklerin de bu konuda önemini olduğunu vurgulamışlardır. Şirket çalışanlarının paylaştığı temel değerlerin, şirketlerin stratejik planlarının uygulanmasında etkileri bulunmaktadır.

Williams (1998:43), örgüt kültürü ile örgüt performansı arasında güçlü bir bağ bulunduğunu belirtmiş ve Meek’in (1998) çalışmasına atıfta bulunarak onun düşüncelerini şu şekilde özetlemiştir: Örgütlerin kültürleri vardır. Eğer doğru kültürler yaratılırsa, örgütler daha verimli olurlar. Bu kültür, şirket içerisinde fikir birliği ve bütünlük sağlar ve çalışanları motive eder. İhtiyaç halinde kültür değiştirilmelidir. Bu değişiklik üst yönetimin sorumluluğundadır.

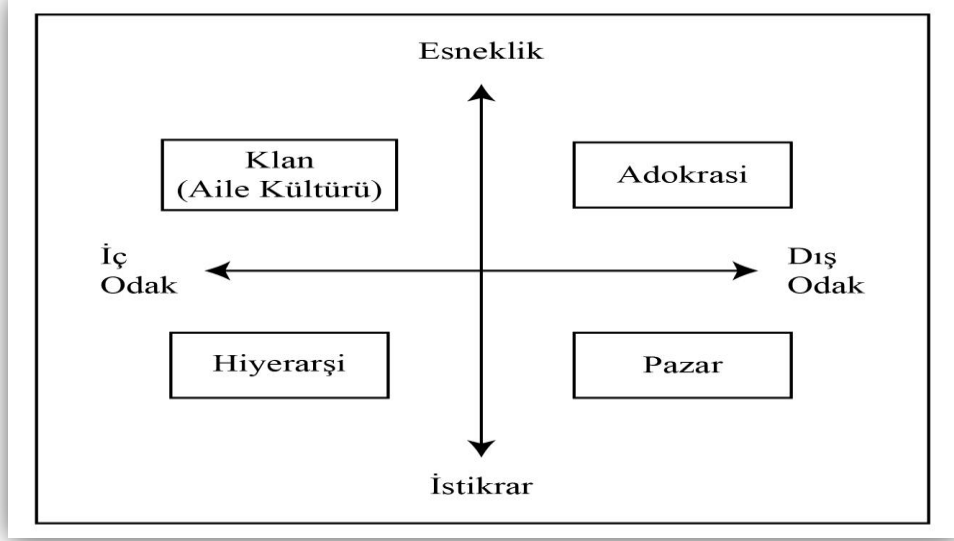
Özer (2015), yaptığı çalışmasında örgüt kültürü ile uyum içerisinde olmayan hiçbir stratejik uygulamanın başarı şansının olmadığından bahsetmektedir. Stratejik yönetim değişim demektir ve bu değişim örgüt kültürü ile uyum halinde olmalıdır. Kültür, bir işletmeyi birleştiren güçtür. Örgüt kültürü ile uyumlu olan stratejiler ileriye yönelik politikalar üretme, şirket amaçları doğrultusunda hep birlikte hareket etme, kaynakları doğru ve etkili kullanma, esnek ve tedbirli olma gibi konularda stratejilerin doğru bir şekilde uygulanmasını sağlayan bir anlayış geliştirilmesine yardımcı olmaktadır. Şirketlerin stratejilerini başarılı bir şekilde uygulayabilmeleri öz yetenekleriyle, entelektüel sermayeleriyle ve işletme kültürleriyle mümkündür.

Eaton ve Kilby (2015), "...bir şirketin kültürü o şirketin DNA sına yerleşmiştir" demektedirler. Bu kültür şirket ile birlikte büyüyüp serpilme ve kökleri o şirketin değerlerine, inançlarına ve davranışlarına dayanmaktadır. Kültür, şirket stratejilerinin üstünde güç sahibidir. İnsan, bir stratejinin başarılı olup olmayacağı konusundaki tek sebeptir. Kültür ise bir şirketin tüm çalışanlarının davranışlarını kontrol etmekte ve onları yönlendirmektedir. Eğer çalışanlar şirket stratejilerini destekleyen değerler, inançlar ve davranışlar ile uyum içerisinde değilse kendilerine ve dolayısıyla da şirketlerine karşı bir direnç sergilemektedirler. Bu durum çalışanlar üzerinde sadece hayal kırıklığı yaratmakla kalmayıp, onların şirketlerinden ayrılmalarına sebebiyet vermektedir. Bu durum da şirket stratejilerinin hayata geçirilmesini riske atmaktadır. Şirket stratejilerini destekleyici örgüt kültürünü yaratmak, şirketler için vazgeçilmezdir. Doğru kültür, yeni şirket stratejilerini destekleyen değerler, öncelikler ve davranışlar yaratır ve bunlar da şirket içerisindeki değişikliklerin hayatın doğal akışı olarak algılanmasına ve yeni stratejilerin kolaylıkla uygulanmasına yol açar. Bunu gerçekleştirmek hiç kolay olmasa ve çok uzun sürse bile, elde edilecek sonuç verilen zahmetlere değerlidir.

Thompson ve Strickland (1998: 336), stratejileri destekleyen bir örgüt kültürü yaratmanın şirket stratejilerinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için oldukça önemli olduğundan bahsetmektedirler. Çünkü örgüt kültürü, şirketin hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan çalışma ortamını yaratmaktadır. Örgüt kültürü o şirketin işleri yapış tarzından, yöneticilerinin yaratmış olduğu değerlerden ve inançlardan, etik değerlerden ve şirketin sahip

olduğu geleneklerden yaratılır. Dolayısıyla ya başarılı bir stratejik uygulama için çok önemli katkılar sağlar ya da bu stratejilerin uygulanması çabalarına engel olur. Şirketin sahip olduğu değerler, deneyimler ve başarılı bir stratejik uygulama için gerekli olan davranışsal normlar çalışanları enerjik kılar, motive eder ve görevlerini şirket stratejileri ile uyumlu ve etkili bir şekilde yerine getirebilmelerini sağlar. Örneğin, tutumluluk ve tasarruf değerlerinin üstünde durulan ve bütün çalışanlarla bu değerleri paylaşan bir şirket, düşük maliyet liderliği stratejisini başarı ile uygulayabilirken, yaratıcılığı teşvik eden, değişikliği kucaklayan, var olan duruma meydan okuyan bir tarzın yaygın olduğu bir şirket, yenilikçilik ve teknolojik liderlik stratejilerinde başarılı olmaktadır. Stratejik başarı için ihtiyaç duyulan örgütsel kültür uyumuna sahip olmayan şirketler en kısa sürede örgüt kültüründe değişime gitmek zorundadırlar. Şirket stratejileriyle uyumlu olmayan örgüt kültürü ne kadar yerleşikse, ihtiyaç hissedilen yeni ya da farklı stratejilerin uygulanabilmeleri de o kadar güç olmaktadır. Uzun süren strateji-kültür çatışmasının neticesinde istenilen stratejilerin uygulanabilme şansı zayıflamakta ve hatta bu durum yönetimin bütün çabasını boşa çıkarabilmektedir.

Ahmadi ve diğ. (2012), “örgüt kültürü ile şirket stratejilerinin uygulanması arasındaki ilişki” konulu bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Bu araştırmaları için kullandıkları çalışma alanı İran’ın en büyük bankalarından biri olan Iran Karafarin Bankası ve bu bankada görev alan toplam 210 uzman ve yöneticiden 136’sıdır. Çalışmalarında Cameron ve Quin örgüt kültürü modelini kullanmışlardır.



Şekil 2.5: Cameron ve Quinn Kültür Tipolojisi Modeli

Cameron ve Quinn modeline göre dört farklı örgütsel kültür bulunmaktadır. Bunlardan birincisi olan Hiyerarşi kültürü (Weber'in bürokrasi teorisini temel alarak) şirket içi verimliliğe, yardımlaşmaya odaklanmaktadır ve dominant özelliklere bağlıdır. Klan (aile kültürü) kültürü, şirket içine odaklanmakta ve istikrar yerine esnekliğe vurgu yapmaktadır. Bu kültürde takım çalışması, ortaklık, kurumsal bağlılık ön plana çıkan özelliklerdir. Piyasa kültürü kontrol merkezlidir ve şirket dışı işlere odaklıdır. Bu kültüre sahip şirketlerde yüksek seviye verimliliğe ulaşmak ve rekabetçi olmak için gözlem ve dirence odaklanılır. Adokrasi kültürü de şirket dışına odaklı olup dirençten ziyade esneklik ve değişimi vurgulamaktadır.

Yapılan bu çalışmanın neticesinde örgütsel kültür ile stratejilerin uygulanması arasında pozitif bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Araştırmacılara göre daha önce başka araştırmacıların yapmış oldukları benzer çalışmalarda da (Fey and Denison, 2003; Pirayeh et.al., 2011; Ouchi, 1981; Lee and Tseng, 2005; Abdul Rashid et.al, 2004; Carnall, 1990; Naranjo-Valencia, 2011; Lopez et.al, 2004; Davenport and Prusak, 1997) aynı sonuçlar elde edilmiştir. Elde edilen sonuçlara bakıldığında, Klan ve adokrasi kültürlerinde, stratejilerin uygulanması lehine bulgular elde edildiği görülmektedir. Aynı zamanda sonuçlara göre piyasa ve hiyerarşi kültürleri strateji uygulamalarını cesaretlendirmektedir. Bulgular esnek kültürlerin stratejilerin uygulanması

aşamasında daha ilgili olduklarını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla esnekliğin şirketlerin başarısında öne çıkan anahtar bir özellik olduğundan söz etmek mümkündür. Bununla birlikte sonuçlar, “istikrar”ında şirketler için çok önemli olduğunun altını çizmektedir. Sonuç olarak yöneticiler şirket stratejilerini hayata geçirirken, örgütsel kültürün bütün boyutlarını hesaba katmalıdırlar.

Cristian-Liviu (2013), Romanya inşaat sektöründe, örgütsel kültür ile strateji arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışma aslında daha kapsamlı yapılmakta olan bir araştırmanın, ön çalışması niteliğinde olup, sekiz adet inşaat şirketinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma sonucunda elde edilen sonuçlara göre, örgütsel kültür ile şirket stratejileri arasında dinamik bir ilişki bulunmaktadır. Şirketlerin hazırlamış oldukları en mükemmel stratejinin bile etkili bir şekilde uygulanabilmesi garanti edilememektedir. Şirketlerin ellerinde bulundurdukları yüksek bütçeler ve diğer imkânların yanında, eğer kültürel ortam bu stratejilerin uygulanması için uygun değilse, sonuç başarısızlık olmaktadır. Yeni strateji aynı zamanda değişim demektir ve değişim çalışanlar üzerinde büyük baskı yaratmaktadır. Bu durumun üstesinden gelmek için, yöneticilerin yüksek seviyede şeffaflık ve etkili iletişim sergilemeleri gerekmektedir. Sonuç olarak, dinamik bir örgütsel kültür, şirket çalışanlarının şirket stratejilerine sahip çıkmalarına ve hatta stratejilerin förmülasyonunda ve uygulanmasında inisiyatif almalarına sebep olmaktadır. Bu durum stratejik uygulamaların başarısını maksimum oranda etkilemektedir.

Hanson ve Melnyk (2014), “Culture eats strategy... and how to deal with it - kültür stratejiyi yer... ve bununla nasıl başa çıkmalı-” isimli iddialı bir başlığı olan makalelerinde genelde en iyi hazırlanmış planların örgüt kültürü sayesinde başarısızlığa uğradığından ve şirket yöneticilerinin bu durumun farkında bile olmadıklarından bahsetmektedir. Yazarlara göre kültür ve strateji birbirinin düşmanı olarak görülmektedir. Strateji değişimi tetikler ve kültür genellikle değişime direnç gösterir. Öncelikle örgütsel kültürün ne olduğunun iyi anlaşılması gerekmektedir. Örgütsel kültür “çalışanların patron etrafta yokken neler yaptıkları “ olarak tanımlanabilirken, aslında “şirket için önemli olan nedir ve çalışanlar şirketleri için önemli olan şeyleri yapmayı nasıl başaracaklardır?” gibi iki önemli soruya cevap vermektedir. Kültür çok yavaş

gelişir ve çalışanlar genelde bu gelişimin farkında değillerdir. Buna rağmen örgüt kültürü yeni ya da eski hiç fark etmeden kısa sürede bütün çalışanlara sirayet eder.

Örgüt kültürünün stratejinin aleyhine çalışmayıp onun çıkarlarına hizmet etmesi gerekmektedir. Bunu başarabilmek için de yöneticiler yeterli bilgi birikimine sahip ve olaylara nerede ve nasıl müdahale edeceklerinin bilincinde olmalıdırlar. Bunu sağlamak için öncelikle çalışanlara yeni talep edilen şeyleri nasıl yapacaklarını söylemenin yanı sıra neden yapacaklarını da aktarmak gerekmektedir. İnsanlar inandıkları şeyleri çok çabuk değiştirmezler. Özellikle de çok uzun zamandır tekrar edilmekte olan, başarısını kanıtladığı düşünülen ve diğer çalışanlar tarafından kabul görmüş olan eski tekniklerin yerine yönetimin talep ettiği yeni tarzda hareket etmenin amaca nasıl hizmet edeceğinin iyice anlatılması ve mümkünse geçmişteki tarzın unutulmasını sağlamak gerekmektedir. Geçmiş tarzın unutulmasını sağlamanın birçok yolu bulunmaktadır. Bunlardan en sık kullanılanı, yeni çalışanların eski çalışanlarla yer değiştirilmesi ve böylece eski model hakkında hiçbir fikri bulunmayan yeni çalışanın o anki duruma çok daha çabuk adapte olmalarının sağlanmasıdır. Bu durum aynı zamanda diğer çalışanlar üzerinde de etki sağlayacak ve yerlerinin değiştirilmesini ya da işten çıkarılmayı istemeyen çalışanlar değişim konusunda daha istekli davranacaklardır. Kültür ve strateji birlikte çalışmaya ve birbirlerini desteklemeye mahkûmdurlar. Eğer her biri farklı bir reçete üretmeye başlarsa sonuçta her ikisi de yok olacaktır.

Bu durumun üstesinden gelmek için öncelikle stratejinin özellikleri ve bu özelliklerin örgüt kültürüyle nasıl bir etkileşim içerisinde olduğunun anlaşılması gerekmektedir. Eğer açık bir şekilde eski tarzın hiçbir şekilde geçerliliğinin kalmadığına inanılıyorsa, eski kültürün de değiştirilmesi gerekmektedir. Edgar Schein dediği gibi “yöneticiler örgüt kültürünün içerisinde, liderler ise örgüt kültürü üstünde çalışırlar”. Örgüt kültürünü sadece şirketin içerisinde aramak hatalara sebebiyet verir. Şirketin ilişki içerisinde bulunduğu tedarikçiler, müşteriler gibi şirket dışındaki paydaşlar da şirket kültürünün bir parçasıdır. Dolayısıyla, ihtiyaç halinde yeni örgüt kültürü ile uyum içerisinde olacak paydaşlarla bir arada çalışmak buna uygun olmayanlarla da ilişkilerimizi gözden geçirmemiz gerekmektedir.

2.9. Stratejik Liderlik Sergilemek

“Liderlik; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme, bu amaçları gerçekleştirmek için onları ne yapacakları konusunda harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır” (Eren,1993:357).

Eren’e (2010: 461) göre, organizasyonları oluşturan birbirinden farklı görüş, kişilik, eğitim, kültür, bilgi ve beceriye sahip olan çalışanların belirli bir amaç uğruna bir araya getirilip bu amaca uygun bir şekilde sevk ve idare edilebilmesi oldukça zordur. Bunu gerçekleştirmek güçlü bir liderlik becerisi gerektirmektedir.

Verweire (2014:7), stratejilerin uygulanmasının, çalışanları davranışlarını değiştirmeye zorlamakta olduğu için oldukça zor olduğundan bahsetmektedir. Bu işin üstesinden gelmek için etkili bir liderlik sergilenmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, bu kadar önemli bir görevin başkalarına delege edilmesi düşünülmemeli ve bu görev firma içerisinde üst yönetim tarafından üstlenilmelidir. Stratejilerin uygulanması, sadece ilgili stratejilerin alt kademedeki yöneticilere bölünerek delege edilmesi ve her bölüm yöneticisinin uygulama aşamasında kendisine düşen görevleri yerine getirmeye çalışması anlamına gelmemektedir.

Coon ve Wolf (2005) “liderlerin insanların performanslarında büyük farklar yarattıklarını bilmekteyiz” demektedir. Yapılan pek çok araştırma güçlü liderlik sergilenen durumlardaki kişisel ya da grup performansının zayıf liderlik sergilendiği durumlara kıyaslandığında aralarında uzak ara bir fark bulunduğunu kanıtlamaktadır. Buna ilaveten, güçlü liderliğin sergilendiği durumlarda, çalışanlarda çok daha az stres, daha fazla kendine güven ve adanmışlık ve aynı zamanda daha fazla liyakat ve tatmin durumu oluşmaktadır. Her seviyedeki liderlik becerisi, çalışanların şirketin stratejik önceliklerine odaklanmalarını sağlayabilmekte ve şirket hedeflerine ulaşabilmek için öncelikle kendi hedeflerini yaratmaları konusunda onları teşvik etmektedir.

Gitomer (2011:13), etkin liderliğin dereceleri olduğundan bahsetmekte ve “...liderlik becerilerinde ustalık kazanma dereceniz, liderlik etme beceriniz ile doğru orantılıdır” demektedir. Ayrıca, etkin liderlik için şu noktalara önem

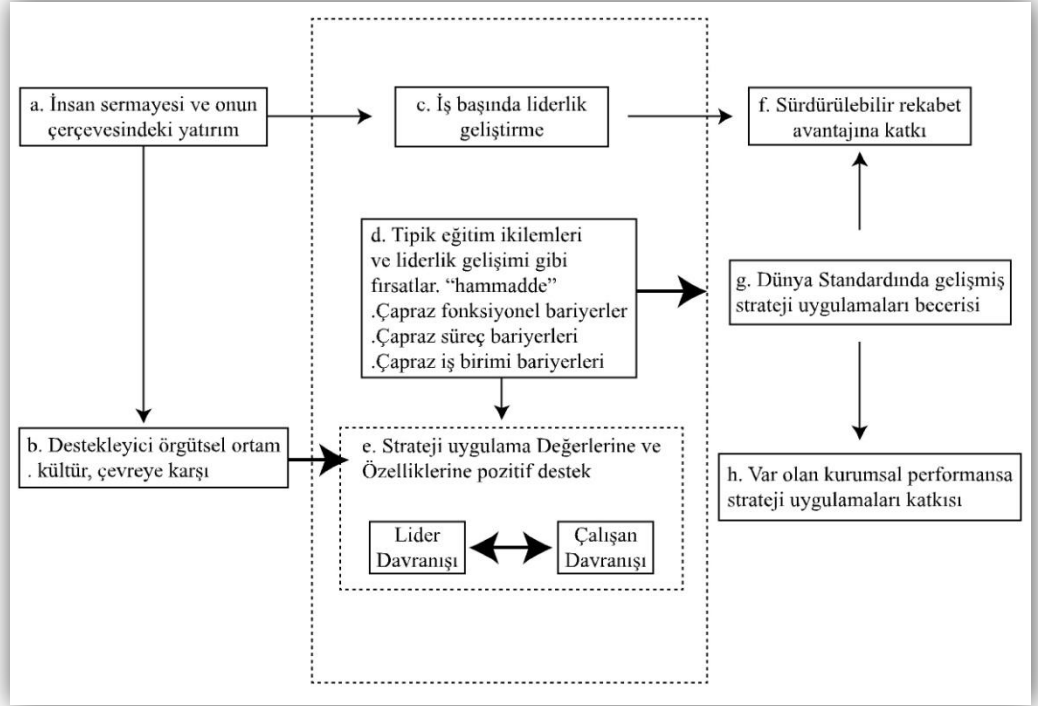
verilmesi gerektiğini vurgulamaktadır: 1- Çalışanlarınızın sizi sevmelerini ve size inanmalarını sağlayın. 2- Çalışanlarınız ile işlerinin “uyumlu” olduğundan emin olun. 3- Çalışanlarınızın size hedeflerini söylemelerine izin verin. Daha sonra da bu hedefler üzerinde beraberce değişiklikler yapın. 4- Çalışanlarınıza kesin ve açık görevler verin ve net bir yön gösterin. 4- Çalışanlarınızın işlerini ve işyerlerini sevmelerini sağlayın. 5- Para ile ilgili tüm konuların net olduğundan emin olun. 6- Çalışanların maaşlarının doğru olduğundan emin olun. 7- Çalışanlarınızı yüreklendirin. 8- Çalışanlarınızı ödüllendirin.9- Çalışanlarınızı övün. 10- Eylemlerinizi ve başarılarınızla onların kahramanı olun.

Üst düzey yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik becerilerinin, stratejilerin uygulanmasında çok önemli etkileri bulunmaktadır. Gupta ve Govindarajan (1984), yapmış oldukları çalışmada stratejik iş birimi (SİB) genel müdürlerinin özellikleri ile stratejilerinin uygulanmasındaki etkinliklerini ölçmüşlerdir. Yüz yüze yapılan görüşmeler neticesinde SİB genel müdürlerinin ne kadar çok satış/pazarlama deneyimi varsa, o kadar fazla risk alabildikleri ve belirsizliğin çok olduğu ortamlarda daha fazla tolerans sahibi oldukları sonucuna varmışlardır.

Kotter'e (2001) göre, liderlik hakkında bilinen en zararlı yarı doğru, sadece karizma ve vizyon sahibi olmaktan ibaret olduğudur. Bu özelliklere ya sahiptir ya da değildir. Gerçekte liderlik yetenekleri sadece doğuştan gelmez sonradan da öğrenilebilir ve geliştirilebilir. Ama burada önemli olan liderliğin özellikleri ile yöneticiliğin özelliklerini birbirinden ayırt edilmesidir. Yöneticilik genel anlamda karmaşa ile başa çıkabilmekle alakalıdır ve düzen ve öngörülebilirlik getirmektedir. Ama artık bu yeterli değildir. Günümüzde şirketlerin başarılı olabilmeleri içinde buldukları ortama adapte olabilmeleri ve değişim ile ilgilidir. Yöneticilik planlama ve bütçeleme ile ilgilidir, liderlik yön tayini ile ilgilidir. Yöneticilik organize etmek ve kadrolama ile ilgilidir, liderlik en iyi performansı sergileyebilecek kişileri bir araya getirebilmek ve takımlar oluşturmakla ilgilidir. Yöneticilik kontrol ve problemlere çözüm sunarken, liderlik motivasyon ile ilgilidir. Sonuç olarak, doğru yöneticilik neticesinde elde edilecek yararları; öngörülebilirlik, düzen, kısa dönem hedeflere ulaşabilme potansiyeli (örn: müşterilere ürünleri

zamanında teslim edebilmek, bütçe içerisinde hareket edebilmek v.s.) şeklinde sıralamak mümkündür. Doğru liderlik neticesinde elde edilecek yararlar ise; değişim (genelde dramatik derecede), son derece yararlı değişim potansiyelidir (örn: müşterilerin talep ettiği yeni ürünler geliştirmek, firmayı daha rekabetçi yapacak yeni işçi-işveren ilişkileri inşa etmek v.s.)

Bigler ve Williams (2013), son yıllarda CEO'lar arasında önceliği artan konuların başında strateji uygulamalarının geldiğini belirtmektedirler. Eğer doğru ve etkili uygulanmazsa, strateji uygulaması bir çıkmaz sokak ve baş ağrısı haline gelebilmektedir. Kurumsal Verimlilik ve Liderlik Yetkinlikleri Enstitüsünün 2009 yılında yapmış olduğu bir ankette, tüm liderlik yetkinlikleri anket vasıtasıyla gözden geçirilmiş ve firmaların neler yapması gerektiği ile gerçekte neler yaptığı arasındaki en büyük tutarsızlığın” stratejilerin uygulanması “ ile ilgili olduğu anlaşılmıştır. Bu durum bize göstermektedir ki, CEO'lar strateji uygulamasının önemini farkında olmalarına rağmen, başarılı ve tutarlı bir stratejiyi sürdürmek hala birçok organizasyonun gerçekleştiremediği bir durumdur. Bu ikilemin yaygınlığı göz önüne alındığında, etkili bir stratejinin geliştirilmesi ve başarı ile uygulanabilmesinin akla yakın en etkili yolunun liderlik kapasitesinin artırılması olduğu gerçeği ortaya çıkmaktadır. Dünya standartlarında bir strateji uygulaması için liderlik hayati önem taşımaktadır ve bu kalitede bir strateji uygulaması da “işbaşında geliştirilmiş liderlik” için ev yapımı bir laboratuara dönüşebilmektedir. Böyle bir strateji uygulaması becerisi, gerçekleştirilmesi oldukça zor olan ama pek çok firmanın başarmaya çalıştığı bir şeydir. Dolayısıyla, sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek ve dünya standartlarında bir strateji uygulaması gerçekleştirmek, örgütsel tabanlı bir şekilde yetiştirilmiş liderlik kapasitesi ile mümkün olmaktadır.



Şekil 2.6: İşbaşında Liderlik Gelişimi Vasıtasıyla Dünya Çapında Strateji Uygulamaları Sistemi

Kotter (1996:25), değişimin sadece başarılı bir liderin tek başına gerçekleştirebileceği bir iş olmadığını ve eğer böyle bir inanış varsa bunun çok tehlikeli sonuçlar doğuracağını belirtmektedir. Çünkü değişimi gerçekleştirmenin çok zor olduğunu ve bunun için oldukça büyük bir güce ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedir. Kral gibi güçlü CEO'ların bile şirketlerinin vizyonunu çalışanlarına (özellikle de çok fazla sayıda iseler) ulaştırmaları, önlerine çıkacak zorlukları aşmaları, kısa vadede başarılar elde etmeleri, bir sürü farklı projeyi aynı anda yönetmeleri ve şirket kültürünü değiştirmeleri olası görünmemektedir. Eğer bir de zayıf iletişim söz konusu ise, durum daha da vahim hale gelmektedir.

Thompson ve Strickland (1998:348) ,” ... iyi bir stratejik yönetimin formülü oldukça basittir” demektedirler. “Düzgün bir strateji belirle ve onu uygula”. Ama gerçekte bu kadar basit görünen formülü uygulamak söylemekten zordur ve strateji uygulamak işleri ele alan bir liderlik sergilenmesini gerektirir. Çalışanları ateşlemek, gerektiğinde bazı işleri zorlayarak hallettirmek ve çalışanlara koçluk etmek oldukça zor görevlerdir.

Bu sebeple stratejilerin uygulanmasında liderlik eden kişinin üstlenmesi gereken birbirinden farklı roller bulunmaktadır: Vizyoner, girişimci, stratejist, baş yönetici ve strateji uygulayıcı, kültür oluşturucu, kaynak yaratıcı ve kullandırıcı, kapasite oluşturucu, süreç bütünleştirici, koç, kriz çözücüsü, görev üstadı, sözcü, arabulucu, motivasyon sağlayıcı, hakem, konsensüs sağlayıcı, politika yapıcı, politika uygulayıcı, akıl hocası ve baş amigo. Bazen kendini beğenmiş ve otoriter, bazen iyi bir dinleyici, bazen oda arkadaşı kadar yakın, bazen de bir danışman ve koç kimliğine bürünmek gerekmektedir.

Bazı rollerde oldukça göz önünde olmak ve konu hakkında fazlaca zaman harcamak, bazen de gözlerden uzakta kalabilmek ve bazı işleri delege edebilmek gerekmektedir. Değişime öncülük etmek öncelikle içinde bulunulan durumun teşhisi ile başlar ve yön tayini için verilen kararlar devam eder. Bu kararın verilmesinde altı farklı liderlik rolü baskın gelmektedir. Bunlar; 1- Olan bitenin kontrol altında tutulabilmesi için işlerin nasıl gittiğini yukarıdan izlemek. 2- Çalışanların stratejileri gerçekleştirmek için ihtiyaç hissettiği enerjiyi açığa çıkaracak bir şirket kültürü oluşturmak. 3- Firmanın değişen şartlara duyarlı olması, yeni fırsatları değerlendirmek için alarm vaziyetinde beklemesi ve her zaman rekabetin önünde olmasını sağlayacak fikirlerin, inovasyon ve yeteneklerin geliştirmesini sağlamak. 4- Konsensüs sağlayıp, güç mücadelelerini yönlendirmek ve strateji uygulamalarının politikaları ile ilgilenmek. 5- Etik standartları uygulamak. 6- Şirket performansı ve strateji uygulamalarının gelişmesi için gerekli düzenlemeleri gerçekleştirmek.

Nutt (1983), firmanın örgütsel havası (üretim, verimlilik, karışıklık, merkezileşme derecesi) ile stratejilerin uygulanmasına ilişkin yaklaşım arasında bir bağ olduğunu belirtmektedir. Stratejilerin uygulanması yaklaşımının firmanın iç ortamına uygun olması gerekmekte ve sürecin başarılı olması için de bir itici güce ihtiyaç duyulmaktadır. Bazı durumlarda stratejilerin uygulanması, yetenekli bir üst düzey yöneticinin liderliği ile oluşturulan yol haritası ve yönlendirme ile ateşlenmektedir. Üst düzey yönetici, stratejilerin uygulanması için “**tek yönlü**”, “**manipülatif**” ya da “**delege edici**” yaklaşımlar sergileyebilir. **Tek yönlü** yaklaşımda uygulayıcı yönetici, planını açıklar ve bu plana uygun nasıl hareket edilmesi gerektiğini belirler. Bu yaklaşımda; uygulayıcı bir sunum ya da görev başı talimatlarıyla,

istemiş olduğu değişikliği belirtir ve çalışanların bu değişikliğe riayet etmesini bekler. Bu yaklaşım tarzında, her çalışanın rasyonel düşündüğü ve kendisine aktarılanları tam olarak anlayabileceği varsayılmaktadır. Eğer başarısızlık söz konusu olursa, konu hakkında yapılan demonstrasyonlarla çalışan ikna edilmeye çalışılır. Bu durumda, genelde çalışanın ikna olma seviyesi yükselir.

Manipülatif yaklaşımda “oyun senaryoları” ya da Lewin ve Schein’in çözme, değiştirme, yeniden çözme teknikleri kullanılır. Oyun senaryolarında gerçekleştirilmek istenilen stratejik uygulama oyunlaştırılır ve oyunun içerisinde verilen metaforlarla hatalar ve yapılması gerekenler kurgulanır. özme, değiştirme, yeniden çözme tekniklerinde ise birinci safhada, herhangi bir nedenle örgüt içinde denge bozulursa, eski davranış kalıplarını çözmenin amacı kişi ya da grubu teşvik etmek ve değişikliğe hazırlamaktır. özölme gerçekleştirildikten sonra, kişi yeni davranış biçimlerini kazanmak için hazır durumdadır. Bu safhada kişi değişikliğe uymada iki tür davranış göstermektedir. Bunlar; özdeşleşme ya da benimsemedir. Yeni kazanılan davranış şekillerinin çalışanın kişiliği ile bütünleşmesi de değişimin üçüncü safhasını oluşturmaktadır. Yeniden dondurma safhası, davranışların benimsenme yoluyla öğrenilmesi halinde daha kolay gerçekleşecektir. **Delegasyon** tekniğinde ise değişimden etkilenecek olan herkes (kullanıcılar, sponsorlar, yöneticiler) tam zamanlı ya da yarı zamanlı olarak işin planlama kısmına dahil edilir ve böylelikle ilgili kişilerin konuya bütün kalbiyle inanması sağlanır.

Bourgeois ve Brodwin (1984), strateji uygulamalarında beş genel liderlik özelliğinden bahsetmektedir. Bunlardan birincisi, **Komutan** modelidir. Bu modelde esas, planlama grubunun ya da danışmanların sunduğu strateji önerilerinin tepe yöneticisi tarafından kabul görmüş olması durumunda, ilgili stratejilerin alt yöneticilere anlatılması ve onlara bu stratejilerin uygulanması emirlerinin verilmesidir. Daha sonra tepe yöneticisi stratejilerin uygulanmasını ve sonuçlarını beklemektedir. Bu modelde stratejilere karar verme süresi oldukça hızlı iken stratejilerin uygulanma çabası ve süreci oldukça uzundur. Eğer; 1- istenilen değişiklikler fazla değilse, 2-tepe yöneticisinin elinde çok fazla güç bulunmaktaysa, 3-uygulanmak istenilen stratejiler diğer yöneticilerin de inandığı stratejiler ise, 4-uygulanması düşünölen strateji zaten var olan

sistemin bir parçası olup şirket içerisinde davranış değişikliği gerektirmiyorsa, 5-firmanın içerisinde bulunduğu çevre genel olarak istikrarlı ise veya 6-şirket zaten belli bir rekabet üstünlüğüne sahip ve bu nedenle de belli bir gevşeklik içerisindeyse, komutan modeli genelde başarı ile kullanılabilir. Komutan modelinin başarı ile uygulanmasında zamanında ve doğru bilgi akışı büyük önem taşımaktadır.

İkinci model **Değişim** modelidir. Bu model komutan modelinin bittiği yerde başlar. Burada esas, şirketin tepe yöneticisine planlama grubunun sunduğu strateji önerilerinin, tepe yöneticisi tarafından revize edilerek icra edilmeye başlanmasıdır. Bu modelde tepe yöneticisinin uygulamayı gerçekleştirmesine yarayacak maddi ve manevi bütün desteğin kendisine sunulmuş olduğu düşünülmektedir. Şirketi istediği biçimde yeniden yapılandırabilmekte ve istediği personeli işe alıp istediğini işten çıkarabilmektedir. Bu model komutan modeline nispi olarak benzemekten ziyade değişim modelinde tepe yöneticisi uygulamak istediği stratejileri yardımcılara pas etmemekte ve uygulama çalışmalarında aktif rol oynamaktadır. Teoride bu model beraberinde pek çok yeni problemi de ortaya çıkarmaktadır. Var olan sistemlere ve şirketin yapısına müdahale etmek beraberinde potansiyel problemleri de açığa çıkarmaktadır. Yeni sistemleri hayata geçirmek, yeni yapılar oluşturmak oldukça zaman alıcı yaklaşımlardır. Özellikle hızla değişen ve çok fazla bilinmeyen bulunduğu çevrelerde yaşamını sürdüren şirketlerin değişim modelini kullanıyor olması sorunlu görünmektedir.

Üçüncü model **İşbirlikçi** modelidir. Bu modelde, şirketin tepe yöneticileri ve bölüm müdürleri bir araya gelerek ellerindeki analizlerin ışığında her bir yöneticinin firmanın hangi yolu takip etmesi gerektiğine dair fikirlerini tartışır ve sonunda da firmanın uzun dönem misyonu ve yakın dönemdeki stratejileri konusunda konsensüs oluştururlar. Daha sonra da her bir yönetici uygulanacak stratejilerin kendisine ait bölümünü hayata geçirmek üzere çalışmalara başlar. Günümüzde General Motors ve Exxon gibi pek çok firma bu modeli kullanmaktadır. Bu model ile birlikte en tepedeki yönetici “şirket amaçlarını ve stratejilerini belirlemede “müdürlerimi işin içerisine nasıl katabilirim ve uygulamada onlardan nasıl bir taahhüt alabilirim ?” sorusuna

cevap aramaktadırlar. Daha önce bahsedilen diğer iki modelle karşılaştırıldığında bu modelde, motivasyon problemlerinin halledildiği, alt yönetimden üst yönetime daha akıcı bilgi akışı sağlandığı ve dolayısıyla uygulama çalışmasının başarısının daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca diğer iki model genelde daha basit ve istikrarlı çevrelerde iyi çalışırken, işbirlikçi model daha karmaşık ve daha az istikrarlı çevrelerde başarılı olmaktadır. Yaklaşım olarak başarılı diyebileceğimiz bu modelle ilgili söz konusu olabilecek negatif kritik, modelin sadece firmanın yönetim elitleri tarafından tartışılıp yönlendirildiği olabilir. Yöneticilerin bazı çelişkili bilgileri gizleyebileceği ve aynı zamanda kontrolü ellerinden bırakmamak için gerçek anlamda müşterek karar verme konusunda samimi olamamaları durumu söz konusu olabilmektedir.

Dördüncü modelin adı **Kültürel** modeldir. Bu modelde işbirlikçi modelin katılımcılık anlayışını firmanın daha alt kademelerine kadar nüfuz ettirerek, "nasıl olur da tüm organizasyonu firmanın hedef ve stratejilerinin gerçekleştirmesinin bir parçası haline getirebilirim?" sorusuna cevap aranmaktadır. Firmanın tepe yöneticisinin tek başına ya da diğer üst düzey yöneticilerle birlikte belirlediği şirket strateji ve vizyonunun firmanın geri kalanı ile paylaşılması için üst yönetim çeşitli çabalar içerisine girmektedir. Toplantılar düzenlenir, memorandumlar yayınlanır, firma marşları gibi çeşitli semboller üretilir. Bu şekilde şirket vizyonu ve stratejisi şirket kültürünün bir parçası haline getirilir. Oyun planı kurulduktan sonra şirketin tepe yöneticisinin yapması gereken tek şey, çalışanlara koçluk yapıp onları en etkin uygulama için gerekli olan kararların neler olduğunu en ince detaylarına kadar saptamaları konusunda cesaretlendirmek olacaktır. Artık tepe yönetiminin işi yüzde 90 oranında bitmiş gibidir. Şirket vizyonu ve stratejilerine inanmış yöneticiler ve diğer tüm çalışanlar yeni ürün geliştirerek, var olan iş süreçlerini iyileştirerek, alt düzey çalışanlarını oyunun içine dahil edilmesini sağlayarak, şirket stratejilerinin otomatik olarak uygulanmasını gerçekleştirmeye başlamıştır.

Bu modelde şirket içi konsensüs, karar verme, kültürel aktiviteler gibi çalışmalar modelin en güçlü yanını yansıtmaktayken aynı zamanda inanılmaz oranda zaman harcayıcı aktivitelerdir. Kültürel model şirket içi gücün

merkezileşmediği yönetim tarzlarında oldukça iyi çalışmaktadır. HP, IBM, Intel, Panasonic gibi firmalar bu modeli benimsemiş yüksek büyüme gerçekleştirebilen firmalardır. Modelin düzgün bir şekilde çalışması için varsayılan en önemli etken, çalışanlarının hepsinin şirket stratejileri hakkında yeteri kadar bilgi sahibi oldukları ve hepsinin de zeki insanlar olduklarıdır. Genelde bu modelde başarılı olan firmaların çoğu yüksek teknoloji firmaları olup çalışanlarının yetenekleri ve zekâlarının yüksek olduğu varsayılabilir. Bu modelle ilgili diğer bir potansiyel problem ise sistemin düzgün çalışabilmesi için organizasyon içerisinde alınan her düzeydeki kararın tümünün doğru olması ve birbirleriyle uyum içerisinde olmaları gerektiğidir. Ayrıca tüm bu kültürel birlik çalışmaları oldukça zaman harcatıcı aktivitelerdir. Şirket kültürünün güçlü ve çalışanların birbirleriyle sıkı ilişkiler sahibi olduğu firmalar bir şekilde “ yabancı düşmanlığı” diyebileceğimiz bir durumdan muzdarip olabilmektedirler. Bu durumda çalışanlar değişime direnç gösterme, değişimi yavaşlatma, homojenliği teşvik edip kendi içlerinde güçlenmeye çalışıp dışarıdan katılabilecek taze kana tepki verebilmektedirler. Bu durumda dışarıdan transfer edilebilecek bir yöneticinin işi hiç de kolay olmayacaktır.

Son modelin adı ise **Gelişen** modeldir. Bu modelde daha önce sözü edilen modellerde gözlemlediğimiz bazı kısıtların üstesinden gelinmeye çalışılmaktadır. Burada, tepe yöneticinin cevap aradığı soru “ yöneticilerimi başarılı ve güvenilirliği yüksek stratejiler üretmeye nasıl cesaretlendirebilirim?” dir. Bu yaklaşımda strateji geleneksel yaklaşımlardaki gibi yukarıdan aşağıya değil de aşağıdan yukarıya geliştirilmektedir. Tepe yöneticisi bir yargıç ve yol göstericidir. Özellikle çalışma alanları çeşitlendirilmiş firmalarda şirketin en tepesinde oturan başkan ya da CEO rolündeki yöneticiler altlarındaki pek çok farklı organizasyonun ya da departmanın stratejik ve operasyonel durumlarını bilememekte ya da anlamamaktadır. Dolayısıyla tepe yöneticisi stratejik fırsatları kendisinin değil de yöneticilerinin görebileceği gerçeğini kabul edip şirketin elinde bulundurduğu kaynakları diğer yöneticilere emanet etmek zorunda kalmaktadır. Burada tepe yöneticisinin karşılaştığı ikilem, şirketin tümünün faaliyetlerinden sorumlu olduğu halde stratejik fırsatları değerlendirmek için elinde bulundurduğu gücün bir kısmını yöneticilerine devretmek zorunda

olmasıdır. Bir başka deyişle tepe yöneticisinin profesyonel kariyeri başkalarının ellerinde olup, gelecekteki başarıları diğerlerinin başarılarına bağlıdır. Bu durumda tepe yöneticisinin stratejilerin uygulanmasında takınması gereken tavır: her türlü yeni ve belki de tutarsız bilgiye açık bir şirket yapısı oluşturmak, firmanın büyümesini yönlendirecek genel stratejiler kullanmak, aşağıdan yukarıya strateji geliştirebilmek için gereken desteği sağlayabilmek için sistem ve yapıları oluşturup idare etmek, uygulama esnasında diğerlerinin yanında olup, gerektiğinde aşamalı bir şekilde müdahale etmek, ahlaki tehlikelerin oluşmasını önleyici yapıyı ayarlamak ve bu yapıyı gerekli personelle donatmak olmalıdır.

3. HİPOTEZ GELİŞTİRME

3.1 Yetenekleri Olan Bir Organizasyon Kurmak ve Stratejilerin Uygulanmasının Verimliliği Arasındaki İlişki

Thompson ve Strickland (1998:273) şirket stratejilerin uygulanabilmesi için gerekli birincil şartın, planlanan stratejileri hayata geçirecek kapasiteye sahip bir şirketin yaratılmasından geçtiğinden söz etmektedir. Bunu gerçekleştirmek için a)kilit pozisyonlara yetenekleri olan elemanların yerleştirilmesi ve b) şirketin temel yeteneklerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Birbiri ile uyum içerisinde çalışabilecek ve yeterli derecede bilgi ve beceriye sahip üst yönetimi oluşturmak ilk atılması gereken adımdır. Harrington (2006) şirket stratejilerinin uygulanması aşamasında şirketin üst yönetim seviyesinin yönetsel ve organizasyonel katılımın karlılık ve şirket başarısına pozitif bir etkisi olduğunu belirtmektedir. Özellikle de belirsizliklerin giderilmesi, adaptasyon ve yaratıcılık kapasitelerinin artırılabilmesi için bu katılıma ihtiyaç bulunmaktadır. Kilit pozisyonlara yerleştirilmesi gereken personel sadece üst yönetimden ibaret olmamalı, stratejilerin gerçek uygulayıcıları olan orta ve alt kademe yöneticiler ile yönetici fonksiyonu bulunmayan diğer çalışanların da bu konudaki katkıları göz önünde bulundurulmalıdır (Florida ve Goodnigh, 2005; Crittenden V. ve Crittenden W., 2008; Schmidt ve Brauer, 2006, Judge ve Stahl, 1995; Alamsjah, 2011; Wooldridge ve Floyd, 1990; Gupta ve Govindarajan,1984; Govindarajan, 1989; Schilit, 1987; De Flander, 2013:21; Rapert ve diğ., 2002; Hitt ve Tyler, 1991)

Stratejilerin uygulanmasını sağlayabilecek kapasiteye sahip bir şirket yaratılması için gerekli olan diğer şart, temel yetkinlikler ve rekabetçi olanaklar oluşturmaktır (Thompson ve Strickland,1998:274). Şirketlerin sahip oldukları beceri ve teknolojilerin karışımından meydana gelen ve ilgili şirkete ait özellikler taşıyan becerileri temel yetkinlikler şeklinde tanımlanmaktadır. Randall (2010)'a göre şirketlerin sahip oldukları yetkinlikler sadece o şirkete özgü ve müşterilerine bir değer ifade ediyor ve kolayca taklit edilemiyor ise bir temel yetkinliğe dönüşmektedir. Özellikle rakiplerin sahip olmadığı olanak ve yeteneklerin geliştirilmesi beraberinde bir şirketin yaratabileceği en önemli rekabet avantajını oluşturmaktadır. Bu anlamda şirketlerin rakiplerinden daha

başarılı oldukları konuların üzerine gitmeleri ve bu durumu rekabet avantajı haline getirebilmeyi başarmış olmaları gerekmektedir. Pryor ve diğerleri (2007), şirketlerin planlanan stratejileri başarı ile uygulayabilmelerinin de tek başına temel bir yetkinlik olduğundan bahsetmekte ve bu durumun rakipler karşısında çok önemli bir rekabet avantajı oluşturduğunu belirtmektedirler. Clark (2000), çalışmasında şirketlerin sahip oldukları temel yetenekler üzerinden stratejiler üretmelerinin stratejilerin başarıya ulaşması şansını daha da artırdığından bahsetmektedir. Dolayısıyla araştırmanın ilk hipotezi:

H1: Yetenekleri olan bir organizasyon kurmak ile stratejilerin uygulanmasının verimliliği arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

3.2 Stratejilerin Uygulanabilmesi İçin Gerekli Kaynakların Tahsis Edilmesi ve Stratejilerin Uygulanmasının Verimliliği Arasındaki İlişki

Eren, E. (2010:429) , işletme kaynaklarını beş ana grupta toplamaktadır. Bunlar finansal kaynaklar, fiziksel kaynaklar, beşeri kaynaklar, örgütsel kaynaklar ve teknolojik kaynaklardır. Heide ve diğ. (2002), belirlenen stratejilerin uygulanması aşamasında yeterli miktarda kaynağın ayrılmış olmasının bir zorunluluk olduğundan söz etmektedirler. Elimizde yeterli kaynaklar mevcut değilse ya da mevcut kaynaklar verilen hedeflere ulaşmak için verimli bir şekilde ihtiyaç hissedilen yerlere yönlendirilmemiş ise, planlanmış olunan stratejik aktivitelerin gerçekleştirilmesi imkânsız hale gelmektedir. MacLennan (2011:165), en otomatikleştirilmiş aktiviteler de dahil olmak üzere hiçbir aktivitenin yeterli kaynak kullanılmaması durumunda başarılı olmasının mümkün olmadığından bahsetmektedir. Thompson ve Strickland (1998:311), planlanan stratejilerin uygulanması çabasının, yöneticileri “bütçe oluşturma“ sürecine ittiğinden bahsetmektedir. Syrett (2012:87)’e göre, şirketlerin misyon ve amaçlarına ulaşabilmesi için finansal, teknolojik, insan kaynakları v.b diğer kaynakların kesinlikle ihtiyaca uygun olarak tahsis edilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla çalışmanın ikinci hipotezi:

H2: Stratejilerin uygulanabilmesi için gerekli kaynakların tahsis edilmesi ile stratejilerin uygulanmasının verimliliği arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.3 Stratejilerin Uygulanabilmesi İçin Stratejileri Destekleyici Politikalar ve Prosedürlerin Oluşturulması ile Stratejilerin Uygulanmasının Verimliliği Arasındaki İlişki

Bir şirketin stratejilerinde meydana gelen değişiklikler, şirketin işleyişindeki önemli değişiklikleri de beraberinde getirmektedir. Değişim, kabul edilmesi ve gerçekleştirilmesi ez zor görevlerden biridir. Çalışanlar değişimin kendilerini nasıl etkileyeceği konusunda her zaman belirli bir stres yaşamaktadırlar. Bu anlamda politikalar ve prosedürler şirketin vizyonu ile günlük işleyişi arasındaki köprüyü oluşturmaktadır. Doğru ve düzgün hazırlanmış politikalar ve prosedürler, çalışanların şirket içerisindeki rollerini daha iyi kavramalarına, yöneticilerin de sürdürdükleri operasyonları daha verimli ve kesintisiz yürütmelerine olanak sağlamaktadır. (Welling, 2011).

Ngah'e (2013) göre, şirketler politikaları ve prosedürleri rutin görevlerin istenildiği gibi yerine getirilmesinde yol gösterici olmaları için geliştirmektedirler. Şirket politikaları, organizasyonun hedeflerine ulaşması ve şirket stratejileriyle aynı hızda hareket etmeleri için yol gösterici durumundadır. Thompson ve Strickland (1998:312), yeni yazılmış ya da revize edilmiş olan politikalar ve prosedürler, şirket yöneticilerine ve diğer çalışanlara bazı işlerin nasıl yapılacağı ve bu işleri yaparken nasıl bir davranış içerisinde bulunulması gerektiği gibi konularda yukarıdan aşağıya rehberlik etmektedir. Şirket politika ve prosedürlerinin şirket stratejilerini destekleyici olmaları gerekmektedir. Aksi takdirde, yeni stratejilerin uygulanmasında dirence sebep olmaktadır. Dolayısıyla çalışmanın üçüncü hipotezi:

H3: Stratejilerin uygulanabilmesi için stratejileri destekleyici politikalar ve prosedürlerin oluşturulması ile stratejilerin uygulanmasının verimliliği arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.4 Stratejilerin Uygulanabilmesi İçin En İyi Uygulamaları Benimsemek ve Sürekli İyileştirme Peşinde Olmak ile Stratejilerin Uygulanmasının Verimliliği Arasındaki İlişki

En iyi uygulamalar, belirli görevleri yerine getirmeye yönelik başarıları kanıtlanmış bir dizi yöntemi ifade etmektedir. Tarımdan sanayiye, çevre yönetiminden, kar amacı gütmeyen kuruluşlara her örgüt tarafından rahatlıkla

kullanılabilecek tarzda geliştirilmiş işlemler ve standartlar olarak da iş dünyasında kullanılmaktadır (Lunlin, 2013). Toplam kalite yönetimi (TKY), değişim mühendisliği ve diğer sürekli iyileştirme programları artık her türlü işletmede “en iyi uygulamalar” olarak standart bir şekilde kullanır hale gelmişlerdir.

Wiengartene ve diğ.,(2013) göre toplam kalite yönetiminin şirket performansı, finansal performans, insan kaynakları performansı, operasyonel performans gibi çeşitli performans ölçümlerine olan etkisi hakkında oldukça fazla bilimsel araştırma yapılmıştır. Kalitenin iyileştirilmesi şirket performansını geliştirme, envanter azaltma, istikrarlı üretim, maliyetleri minimize etme, tam zamanında üretim (JIT),atık azaltma gibi konularda iyileştirmeyi de beraberinde getirmektedir.

Ohinata (1994) , “ihtiyaç hissedilen en iyi uygulamaların tanımlanması ve kendi stratejilerimize entegre edilmesi bir sonuç değil bir süreçtir” demektedir. Özellikle de yüksek oranda maddi yatırım gerektiren ve en iyi kalite ve en düşük maliyet ihtiyacı hissedilen sektörlerde bu konuda daha önce yapılmış olan uygulamaların araştırılması ve en uygun olan uygulamanın kendi işimize entegre edilerek transfer edilmesi stratejilerin uygulanması anlamında kaçınılmazdır. Dolayısıyla çalışmanın dördüncü hipotezi:

H4: Stratejilerin uygulanabilmesi için en iyi uygulamaları benimsemek ve sürekli iyileştirme peşinde olmak ile stratejilerin uygulanmasının verimliliği arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.5 Stratejilerin Uygulanabilmesi İçin Teknolojik Destek Sistemlerini Kurmak ve Stratejilerin Uygulanmasının Verimliliği Arasındaki İlişki

Şirketler günümüzde son derece hızlı hareket eden pazar şartlarında rekabet edebilmek için rekabet stratejileri ile uyumlu bilgi işlem sistemlerini kurmak ve bu sistemleri güncel tutmak zorundadırlar (McLaren ve diğ. 2011). İyi tasarlanmış bilgisayar destekli bilgi ve operasyon sistemlerinin yardımıyla, zamanında ve doğru olarak elde edilen bilgi, şirket yöneticilerinin uygulama çalışmalarını düzenli olarak gözlemleyebilmelerine, gerekli ölçümleri ve

karşılaştırmaları yapabilmelerine ve ihtiyaç halinde gidişata müdahale edip uygulamada görülen hataları anında gidermelerine yardımcı olmaktadır (Thompson ve Strickland 1998: 319).

Serova'ya göre (2012) , günümüzde hızla değişen rekabet şartlarına ayak uydurabilmek için şirketlerin verimliliklerinin artırılarak maliyetlerini düşürmeleri ve yeteri kadar esnek ve dinamik olmayı başarabilmeleri gerekmektedir. Bunları gerçekleştirebilmek için de ileri seviyede bilgi teknolojilerine (IT) ihtiyaç hissetmektedirler. Bilgi teknolojilerinin kullanımı şirket stratejilerinin başarı ile uygulanması için önemli bir yer teşkil etmektedir.

Thompson ve Strickland (1998: 323) 'e göre etkili bir şekilde hazırlanmış bilgi ve operasyon sistemleri şirket içi ve şirket dışı iletişimi hızlandırmakta, hızla değişen dünyamıza ayak uydurulmasını sağlamakta, stratejilerin daha iyi uygulanabilmesine yardımcı olmakta ve ayrıca şirketlerin kapasitelerini rakiplerine oranla daha da güçlendirmekte ve bu da buldukları sektörde onlara daha fazla rekabet gücü yaratmaktadır. Dolayısıyla çalışmamızın beşinci hipotezi :

H5: Stratejilerin uygulanabilmesi için etkili iletişimi sağlamak ve stratejilerin uygulanmasının verimliliği arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.6 Stratejilerin Uygulanabilmesi İçin Ödül ve Teşvik Sistemini Kurmak ile Stratejilerin Uygulanmasının Verimliliği Arasındaki İlişki

Hsieh ve Chen (2011) makalelerinde şirket stratejileri ile ödül sistemleri arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. İyi düzenlenmiş bir ödül sistemi şirket çalışanlarını motive ederek üstün performans göstermelerini ve uzun yıllar şirketlerinde görev yapmayı istemelerini sağlamaktadır. Sonich (1981), şirketlerin hedeflenen başarılarına ulaşabilmeleri için ödül ve ayrıca performans ölçüm sistemlerinin de stratejik yönetim döngüsünde yerlerini alması gerektiğini vurgulamaktadır.

Sonich (1981)'e göre başarılı bir stratejik uygulama şirket içi işbirliği, değişim ve ayrıca yöneticilerin harcayacağı ekstra çabalara bağlıdır. Şirketlerin, strateji uygulamalarını izleyeceği ve kontrol edeceği bir sisteme ihtiyaçları vardır ve burada ödül ve ölçüm sistemleri devreye girmektedir. Gross ve Friedman (2004), ödül sistemlerinin çalışanların performanslarını artırmaları ve şirketlerinde uzun süre istihdam edilmelerini sağlamasının ötesinde, şirket stratejilerinin ve hedeflerinin gerçekleştirilmesinde önemli bir rolü olduğundan bahsetmektedirler. Gilbert ve Cornish (2006), işverenlerin ödül programlarının şirket hedeflerine ulaşabilmek konusundaki katkılarının gitgide daha fazla farkında olduklarından bahsetmektedirler. Howard ve Dougherty (2004), ödül sistemlerinin şirketlere rekabet üstünlüğü sağladığından bahsetmektedirler. Ödül, performansla ve sonuçlarla ilişkilidir. Bu ilişki çalışanların bilgi ve yeteneklerinin gelişmesini, örgüt içerisinde esneklik, özveri ve verimliliğin artmasını ve çalışanların uzun yıllar şirketlerine hizmet etmelerini sağlamaktadır. Dolayısıyla çalışmamızın altıncı hipotezi:

H6: Stratejilerin uygulanabilmesi için ödül ve teşvik sistemini kurmak ile stratejilerin uygulanmasının verimliliği arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.7 Şirket Stratejilerini Destekleyen Örgüt Kültürünün Oluşturulması ve Stratejilerin Uygulanmasının Verimliliği Arasındaki İlişki

Özer (2015), yaptığı çalışmasında örgüt kültürü ile uyum içerisinde olmayan hiçbir stratejik uygulamanın başarı şansının olmadığından bahsetmektedir. Stratejik yönetim değişim demektir ve bu değişim örgüt kültürü ile uyum halinde olmalıdır. Kültür, bir işletmeyi birleştiren güçtür. Thompson ve Strickland (1998: 336), stratejileri destekleyen bir örgüt kültürü yaratmanın şirket stratejilerinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için önemli olduğundan bahsetmektedirler. Çünkü örgüt kültürü, şirketin hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan çalışma ortamını yaratmaktadır.

Mühlbacher ve diğ. (1987), kendi çalışmalarında da örgüt kültürü ile ilgili araştırmaların 1980'li yıllarda popüleritesinin artmaya başlamış olduğundan bahsetmekte ve bu konu ile ilgili yazılan pek çok yayında,

şirketlerin başarılarının sadece sahip oldukları somut gerçeklere (stratejinin yapısı, yönetim sistemleri) dayanmadığını, aynı zamanda yetenekler, şirket çalışanları ve tarz gibi somut olmayan gerçeklerin de bu konuda öneminin olduğunu vurgulamışlardır. Şirket çalışanlarının paylaştığı temel değerlerin, şirketlerin stratejik planlarının uygulanmasında etkileri bulunmaktadır. Dolayısıyla çalışmamızın yedinci hipotezi:

H7: Şirket stratejilerini destekleyen örgüt kültürünün oluşturulması ve stratejilerin uygulanmasının verimliliği arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.8 Stratejik Liderlik ve Stratejilerin Uygulanmasının Verimliliği Arasındaki İlişki

Eren'e (2010: 461) göre, organizasyonları oluşturan birbirinden farklı görüş, kişilik, eğitim, kültür, bilgi ve beceriye sahip olan çalışanların belirli bir amaç uğruna bir araya getirilip bu amaca uygun bir şekilde sevk ve idare edilebilmesi oldukça zordur. Bunu gerçekleştirmek güçlü bir liderlik becerisi gerektirmektedir. Verweire (2014:7), stratejilerin uygulanmasının, çalışanları davranışlarını değiştirmeye zorlamakta olduğu için oldukça zor olduğundan bahsetmektedir. Bu işin üstesinden gelmek için etkili bir liderlik sergilenmesi gerektirmektedir. Coon ve Wolf (2005) "liderlerin insanların performanslarında büyük farklar yarattıklarını bilmekteyiz" demektedir. Her seviyedeki liderlik becerisi, çalışanların şirketin stratejik önceliklerine odaklanmalarını sağlayabilmekte ve şirket hedeflerine ulaşabilmek için öncelikle kendi hedeflerini yaratmaları konusunda onları teşvik etmektedir.

Bigler ve Williams (2013), son yıllarda CEO'lar arasında önceliği artan konuların başında strateji uygulamalarının geldiğini belirtmektedirler. Eğer doğru ve etkili uygulanmazsa, strateji uygulaması bir çıkmaz sokak ve baş ağrısı haline gelebilmektedir. Yazarlara göre, sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek ve dünya standartlarında bir strateji uygulaması gerçekleştirmek, örgütsel tabanlı bir şekilde yetiştirilmiş liderlik kapasitesi ile mümkün olmaktadır. Dolayısıyla çalışmanın sekizinci hipotezi:

H8: Stratejik liderlik ve stratejilerin uygulanmasının verimliliği arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.9 Stratejilerin Uygulanmasının Verimliliği ve Şirket Performansı Arasındaki İlişki

Hedeflenen performans ile gerçekleştirilen performans arasındaki kayda değer sapmanın en büyük nedenini şirketlerin kabul ettikleri şirket stratejileri ile bu stratejilerin uygulanması arasındaki başarısızlıklar oluşturmaktadır (Syrett, 2012:27).

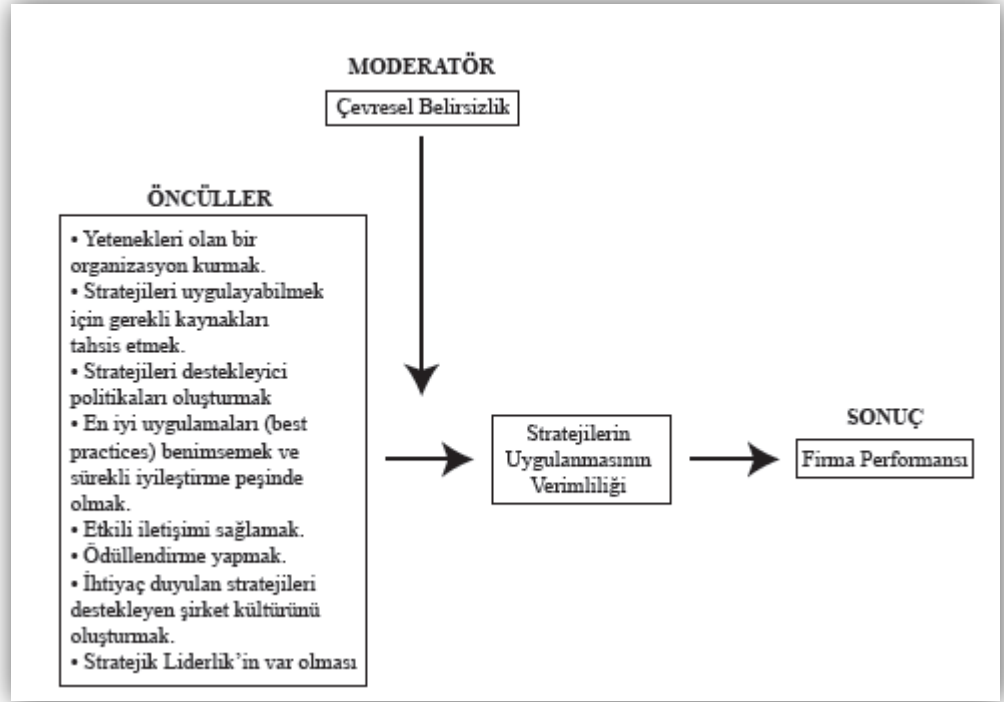
H9: Stratejilerin uygulanmasının verimliliği ile şirket performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.10 Çevresel Belirsizlikler ve Stratejilerin Uygulanmasının Verimliliği Arasındaki İlişki

Günümüzde yöneticiler globalleşmenin getirdiği değişiklikler, hızla şekil değiştiren pazar koşulları, değişken müşteri beklentileri ve rekabet gibi çevresel belirsizliklerle başa çıkarak şirketlerini en iyi şekilde yönetmek için kararlar almak durumundadırlar (Kshetri, 2009). Çevresel belirsizlikler şirketlerin organizasyon yapılarını, kültürlerini ve şirketlerin var oldukları pazara olan uyumunu etkilemektedir. Ancak, var olduklara pazara uyum sağlamayı başaran şirketler üstün şirket performansını yakalayabilmektedirler. (Jaworski ve Kohli, 1993).

H10: Çevresel belirsizlikler ile stratejilerin verimliliğini etkileyen faktörler arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tezin kavramsal araştırma modeli şekil 3.1’de gösterilmiştir.



Şekil 3.1 Araştırma Modeli

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümü üzerinde çalışılan araştırma sorusunu ve kavramsal modeli test edebilmek için atılan adımlar oluşturmaktadır. İlk olarak detaylı bir şekilde ölçekler incelenecek, bunu takiben ilgili analizler yapılacak ve bulgular ortaya konacaktır.

4.1. Ölçeklerin Oluşturulması

Araştırmamızda literatüre uygun olarak geliştirilen araştırma modeline ait değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren hipotezleri test etmek amacıyla çoktan seçmeli ölçek kullanılmıştır. Katılımcıların cevapları 1=kesinlikle katılmıyorum'dan 5=kesinlikle katılıyorum'u içeren 1-5 tipi Likert ölçeği kullanılarak 150 ifade ile ölçülmüştür. Anket 13 bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm demografik değişkenleri içermekte, ikinci bölüm 26 soruluk şirket kapasitesini geliştirmek, üçüncü bölüm 5 soruluk yeterli kaynağın tahsisi, dördüncü bölüm 10 soruluk plan, politika ve prosedürlerin oluşturulması, beşinci bölüm 17 soruluk sürekli iyileştirme, altıncı bölüm 10 soruluk teknolojik destek sistemleri, yedinci bölüm 7 soruluk ödül sistemleri, sekizinci bölüm 20 soruluk şirket kültürü, dokuzuncu bölüm 16 soruluk stratejik liderlik, onuncu bölüm 6 soruluk firma yenilikçiliği, on birinci bölüm 12 soruluk firma performansı, on ikinci bölüm 13 soruluk çevresel belirsizlik ve son olarak on üçüncü bölümde 5 soruluk stratejilerin uygulanmasının verimliliğini göstermektedir. Ölçeklerin kısa bir özetine ise gelecek bölümde yer verilmektedir. Anketin tamamının bulunduğu ölçek formu ise Ek-1 ve Ek-2 de yer almaktadır.

4.1.1. Şirket Kapasitesini Geliştirmek

Şirket kapasitesini geliştirmek başlığını ölçmek için, bir literatür taraması gerçekleştirilmiş ve yeni anket soruları geliştirilmiştir. Ölçeği oluşturan ifadeler tablo 4.1 'de görülmektedir.

Tablo 4.1: Şirket Kapasitesini Geliştirmek Değişkenine Ait İfadeler

Personel Yerleştirmek

Planlanan stratejilerin uygulanabilmesi için yönetim kademelerine ihtiyaç hissedilen bilgi ve yeteneklere sahip kişiler yerleştirilmiştir.
Şu anki yönetim kademesi belirlenen stratejileri uygulayabilecek bilgi ve beceriye sahiptir.
Şu anki yönetim kademesinin istenilen bilgi ve beceri seviyesine sahip olmamaları durumunda, eksik olan konularda gerekli destek (eğitim vs) sağlanmaktadır.
Planlanan stratejilerin uygulanabilmesi için, ihtiyaç hissedilen bilgi ve becerilere sahip personelin atanması (şirket içinden ya da dışından) gerçekleştirilmiştir.
Stratejilerin uygulanmasından sorumlu yönetim kademesindeki temel karar vericiler ihtiyaç duyulan "yetenekler karışımı" na sahiptirler.

Temel Yetenekler Geliştirmek

Şirketimizin operasyonları için ihtiyaç duyulan yetenek, bilgi ve teknik deneyime sahip personelimiz mevcuttur.
Şirketimizin rakiplerimizden daha iyi olduğu konuların neler olduğunun farkındayız(R&D, yenilik, dağıtım, vs).
Gelecekte sektörümüzde meydana gelebilecek olan değişiklikleri öngörebiliyoruz.
Müşteri problemlerinin giderilmesinde yeteri kadar hızlıyız.
Sektörümüzün ihtiyaç hissettiği teknolojik değişikliklere hızla ayak uydurabiliyoruz.
Pazarın sunduğu fırsatları hızlı bir şekilde değerlendirebiliyoruz.
Pazarın sunduğu fırsatları değerlendirebilmek için "yeni yetenekler" geliştirebiliyoruz.
Şirketimizde stratejilerimizi destekleyecek farklı çalışma gruplarını ve departmanlarını oluşturduk.
Çalışma gruplarımız firma yeteneklerini oluşturmak ve geliştirmek için gerekli gayreti birlikte sergiliyorlar.
Şirketimizin sahip olduğu kapasite ve yetenek planlanan stratejilerimizin uygulanmasını destekliyor.
Şirketimizin sahip olduğu kapasite ve yetenek planlanan stratejilerimizin uygulanmasını desteklemiyor ise, bunu yapabilecek kişileri işe alırsız.
Şirketimiz planlanan stratejileri uygulayacak yetenek ve kapasiteye sahip değil ise, yeni yetenekler & kapasiteler geliştirmeyi düşünürüz.
Yeni yetenekler ve kapasiteler geliştirebilmek için gerektiğinde şirketimiz dışından destek alırsız (yeni ortaklıklar, satın almalar, birleşmeler v.b).
Gerektiğinde şirket dışından destek almak durumunda kaldığınızda, bize destek verebilecek potansiyel stratejik ortakların farkındayız.
Çalışanların ihtiyaç duyulan bilgi ve becerilere sahip olmalarını sağlayabilmek için eğitim programları gerçekleştiriyoruz.
Planlanan stratejilerin uygulanabilmesi için, gerekli olan "değer zinciri",yetenekler ve kapasite belirlenmiştir.
Planlanan stratejilerin uygulanabilmesi için, gerekli olan "değer zinciri",aktivitelerini ihtiyaç halinde dışarıdan sağlıyoruz.
Planlanan stratejilerin uygulanabilmesi için tedarikçilerimizle, dağıtıcılarımızla ve hatta gerektiğinde rakiplerimizle yakın bir ilişki içerisine gireriz.
Planlanan stratejilerin uygulanabilmesi için ihtiyaç hissedilen "değer zinciri" aktivitelerinin neler olduğunun belirlenmesi ve geliştirilmesinin organizasyon yapısının önemli bir parçası olduğunun unutulmamasını sağlıyoruz.
Planlanan stratejilerin uygulanabilmesi için gerekli olan yetki ve otorite ilgili kişilere verilmiştir.
Gerekli yetki ve otoritenin ilgili yöneticinin yetkisini aşması durumunda departmanlar arası bir köprü kurup gerekli koordinasyonu sağlıyoruz.
Şirket dışından alacağımız desteklerle ilgili geliştirilecek olan ilişkinin nasıl ve kimler tarafından yönetileceğinin kararı verilmiştir.

4.1.2. Yeterli Kaynağın Tahsisi

Yeterli kaynağın tahsisi başlığını ölçmek için, bir literatür taraması gerçekleştirilmiş ve yeni anket soruları geliştirilmiştir. Ölçeği oluşturan ifadeler tablo 4.2 'de görülmektedir.

Tablo 4.2: Yeterli Kaynağın Tahsisi Değişkenine Ait İfadeler

Planlanan stratejilerin uygulanabilmesi için gerekli olan yeterli kaynağın (eleman, malzeme, makine, tesisler, para, zaman, vs.) önceden hazırlanması gerektiğinin farkındayız.
Planlanan stratejilerin uygulanabilmesi için gerekli olan yeterli kaynak (eleman, malzeme, makine, tesisler, para, zaman, vs.) ayrılmıştır.
İhtiyaç halinde, kaynakları öncelik sırasına göre ihtiyaç hissedilen alanlara kaydırırız.
İhtiyaç halinde, kaynak zayıflığını engellemek için doğru görünmeyen projeleri ve aktiviteleri iptal edecek cesareti gösteririz.
Kaynaklarımızı ihtiyaç hissedilen alanlara kaydırmamızın planlanan stratejilerin uygulanmasındaki kararlılığımızın bir göstergesi olarak algılandığının farkındayız.

4.1.3. Politika ve Prosedürlerin Oluşturulması

Politika ve prosedürlerin oluşturulması başlığını ölçmek için, bir literatür taraması gerçekleştirilmiş ve yeni anket soruları geliştirilmiştir. Ölçeği oluşturan ifadeler tablo 4.3'de görülmektedir.

Tablo 4.3: Plan, Politika ve Prosedürlerin Oluşturulması Değişkenine Ait İfadeler

Yeni stratejilerin uygulanmasından önce var olan plan, politika ve prosedürlerimizi elden geçirir ve değişiklik ihtiyacı hissedilenleri revize ya da iptal ederiz
Planlanan stratejilerin uygulanmaya başlanması durumunda şirketimizin iş yapma tarzında ve yönetiminde değişiklikler meydana geleceğinin farkındayız.
Planlanan stratejilerin uygulanmaya başlanması durumunda meydana gelebilecek olan değişikliklere firma içerisinde bir "direnc" gelebileceğinin farkındayız ve bunun için gerekli önlemleri alıyoruz.
Şirketimizde meydana gelecek olan değişikliklerin, çalışanlar üzerinde bir baskı ve korku unsuru olarak algılanabileceğinin farkındayız ve bunu engellemek için gereken önlemleri alırız.
Planlanan stratejilerin uygulanabilmesi için bu stratejileri destekleyen plan, politika ve prosedürler belirlenmiştir.
Stratejilerimizi destekleyen bu plan, politika ve prosedürlerin firma çalışanlarına neleri nasıl yapmaları gerektiği konusunda bir yön sağlayacağının farkındayız.
Stratejilerimizi destekleyen bu plan, politika ve prosedürlerin firma çalışanlarına bir oyun alanı belirlediğinin ve bu alan içerisinde yetkileri dâhilinde serbestçe hareket edebileceklerinin farkındayız.
Stratejilerimizi destekleyen bu plan, politika ve prosedürler firma içerisinde ilgili kişilerle paylaşılmıştır.
Stratejilerimizi destekleyen bu plan, politika ve prosedürlerin uygulanması aşamasında üst yönetimden aşağı kademelere kadar ihtiyaç hissedilen destek, yönlendirme ve kontrol sağlanmaktadır.
Stratejilerimizi destekleyen bu plan, politika ve prosedürlerin uygulanmasını kolaylaştırmak için çalışanlar gerekli yetkilerle donatılmıştır.

4.1.4. Sürekli İyileştirme

Sürekli iyileştirme başlığını ölçmek için, bir literatür taraması gerçekleştirilmiş ve yeni anket soruları geliştirilmiştir. Ölçeği oluşturan ifadeler tablo 4.4’ de görülmektedir.

Tablo 4.4: Sürekli İyileştirme Değişkenine Ait İfadeler

Şirketimizin plan, politika ve prosedürleri firma dışındaki (sektörünüzün en iyisi ya da dünyanın en iyisi gibi) diğer uygulamalarla (toplam kalite yönetimi, değişim mühendisliği, diğer sürekli gelişim uygulamaları) karşılaştırılmaktadır.
Şirket plan, politika ve prosedürlerimizi şirket dışındaki “kendini kanıtlamış” diğer uygulamalarla sürekli olarak karşılaştırırız.
Bu karşılaştırmaların ve sürekli gelişim uygulamalarının hedefinin; verimliliği artırmak, maliyetleri azaltmak, kaliteyi yükseltmek ve daha mutlu müşteriler yaratmak olduğunu biliriz.
Bu karşılaştırmalar performans hedeflerimizi saptamamızda bizlere yol göstermektedir.
Bu karşılaştırmaların bize zaman kazandırdığının ve maliyetlerimizi azaltıcı bir etkisinin olduğunu bilmekteyiz.
Planlanan stratejilerin uygulanabilmesi için firma çalışanlarının topyekûn bir “sürekli gelişim” sürecine girmeleri gerektiğinin farkındayız.
İhtiyaç halinde bu tür “sürekli gelişim” uygulamalarını (toplam kalite yönetimi, değişim mühendisliği, diğer sürekli gelişim uygulamaları, vs) dışarıdan bünyemize katmayı düşünürüz.
Sürekli gelişim çabalarının “firma kültürü” nün bir parçası olması gerektiğinin bilincindeyiz.
Sürekli gelişim uygulamaları şirket vizyonumuzun bir parçasını oluşturmaktadır.
Sürekli gelişim uygulamalarının başarılı olabilmesi için ölçülebilir hedefler koymaktayız.
Yeni işe alımlarda toplam kalite yönetimi v.b. tarzı sürekli gelişim uygulamalarına uygun özellikte eleman alımına dikkate ederiz.
Toplam kalite ruhunu yansıtan, bireysel gelişimi destekleyen takımlar kurulmasını sağlarız.
Kişi ve takım başarılarını düzenli olarak kontrol eder ve gerekli ödüllendirmeyi yaparız.
Hataları düzeltici önlemler değil, ilk seferde en iyiyi elde etme yönünde önlemler alırız.
Kendilerinden beklenen performansı verebilmeleri için, çalışanlarımızı gerekli yetkilerle donatırız.
Çalışanlarımızın sahip oldukları bilgi ve becerilerin artırılmasını sağlamak için düzenli olarak kendilerine firma içi ve dışı “en iyi uygulamalar” konusunda bilgilendirir, sahip oldukları bilgileri güncellemelerine yardımcı oluruz.
Müşterilerimizin her zaman daha iyiyi aradıklarını, rekabetin her zaman aktif olduğunu ve çok çalıştığımızı, dolayısıyla her daim kendimizi aşma gayreti içerisinde olmamız gerektiğini bütün çalışanlarımıza aktarıyoruz.

4.1.5. Teknolojik Destek Sistemleri

Teknolojik destek sistemleri başlığını ölçmek için, bir literatür taraması gerçekleştirilmiş ve yeni anket soruları geliştirilmiştir. Ölçeği oluşturan ifadeler tablo 4.5’ de görülmektedir.

Tablo 4.5: Teknolojik Destek Sistemleri Değişkenine Ait İfadeler

Şirketlerin planlanan stratejilerini en başarılı şekilde hayata geçirebilmeleri için teknolojik destek sistemlerine ihtiyacı olduğunun farkındayız.
İyi tasarlanmış destek sistemlerinin daha etkili bir stratejik uygulama sağladığı ve aynı zamanda örgütsel yetenekleri güçlendirdiğini biliriz
Teknolojik destek sistemlerinin planlanan stratejilerimizin daha hızlı ve iyi uygulanabilmesinde yardımcı olduğunu biliriz.
Planlanan stratejilerimizin hayata geçirilmesini destekleyecek, ihtiyaç hissettiğimiz teknolojik destek sistemlerine (kablosuz iletişim, internet, CRM, intranet, ERP, v.s.) sahibiz.
Teknolojik destek sistemlerinin sağladığı hız ve verimlilik artışı ile “örgütsel öğrenme” yi ve “örgütsel hafıza”yı geliştirdiğimizi bilmekteyiz.
Teknolojik destek sistemleri sayesinde en hızlı şekilde “en iyi uygulamalar” ı bünyemize kattığımızın farkındayız.
Teknolojik destek sistemleri sayesinde doğru ve zamanında elde edilen bilgi ile firma çalışanlarının gelişimini kontrol eder ve gerektiğinde düzeltici aksiyonlar alırız.
Etkili şirketlerin teknolojik destek sistemleri sayesinde şirket içerisinde bilgi alışverişini son derece hızlı bir şekilde gerçekleştirebildiğinin farkındayız.
Teknolojik destek sistemleri sayesinde firmamız için gerekli bütün istatistikî bilgilere kolayca ulaşabilir ve bu bilgileri planlanan stratejilerimizin uygulanmasında kullanabileceğimizin farkındayız.
Teknolojik destek sistemleri sayesinde çalışanlarımızı daha iyi kontrol eder, kendilerinden beklenen performansı ve sorumluluk alanlarını daha etkili bir şekilde belirleriz.

4.1.6. Ödül Sistemleri

Ödül sistemleri başlığını ölçmek için, bir literatür taraması gerçekleştirilmiş ve yeni anket soruları geliştirilmiştir. Ölçeği oluşturan ifadeler tablo 4.6' da görülmektedir.

Tablo 4.6: Ödül Sistemleri Değişkenine Ait İfadeler

Sadece ilgili birimler ve firma çalışanları tarafından desteklenen stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanabileceğinin farkındayız.
Çalışanların motivasyonlarını yükseltici aktiviteler ve ödüllendirme sistemi stratejilerimizin çalışanlarımızca kabul görmesi ve başarılı strateji uygulamasının gerçekleştirilmesindeki en önemli yönetsel güç olduğunu biliriz.
Planlanan stratejilerimizin uygulanmasında çalışanlarımızdan yeterli desteği görmek için onları cesaretlendirici motivasyonsal konuşmaların ötesinde maddi (prim, maaş artışı v.s), ve maddi olmayan (övgü, iş garantisi, transfer, terfi, vs) ödül sistemlerini uygulamak durumunda olduğumuzun bilincindeyiz.
Belirlenen stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanabilmesinde ödül sisteminin önemini farkındayız
Planlanan stratejilerin başarıyla uygulanabilmesi için firma çalışanlarının motivasyonlarının en üst seviyede olması gerektiğinin farkındayız.
Doğru bir şekilde hazırlanmış ödüllendirme sisteminin, stratejilerin uygulanmasında en etkili silahlardan biri olduğunu biliriz.
Stratejilerin başarı ile uygulanmasında çalışanların hedeflerine odaklanmalarını sağlamanın en etkili yolunun belirlenmiş performans hedeflerine ulaşan çalışanların ödüllendirilmesi olduğunu bilmekteyiz.

4.1.7. Şirket Kültürü

Şirket kültürü başlığını ölçmek için, bir literatür taraması gerçekleştirilmiş ve yeni anket soruları geliştirilmiştir. Ölçeği oluşturan ifadeler tablo 4.7’ de görülmektedir.

Tablo 4.7: Şirket Kültürü Değişkenine Ait İfadeler

Şirketimizin net bir şekilde ifade edilmiş iş ve operasyonel hedefleri vardır ve tüm çalışanlarımız bu hedeflerin farkındadır.
Çalışanlarımız, kendi performanslarının şirketimizin başarısı üzerine etkilerinin farkındadırlar.
Şirketimiz yöneticileri şirket stratejilerimizi bütün çalışanlarımızla paylaşmaktadırlar.
Şirket yöneticilerimiz şirketimizin performans sonuçlarını düzenli olarak çalışanlarımızla paylaşmaktadırlar.
Şirket yönetimimiz, işletme performansımızı olumlu etkileyen değerleri net bir şekilde ortaya koymuştur.
Şirket yönetimimiz, işletme performansımızı devamlı olarak ölçmektedir.
Sunduğumuz hizmetleri geliştirebilmek için, şirket yönetimimiz düzenli olarak müşterilerimizden geri bildirim talep etmektedir.
Şirket yönetimimiz ürün ve hizmetlerimizi sürekli geliştirmek için yollar arar.
Şirket yönetimimiz çalışanlarımızın performans değerlendirmeleri neticesinde verdiği geri bildirimleri önemser ve buna yönelik iyileştirmeler yapar.
Şirket yönetimimiz, firmamızın kültürüne uygun kişileri işe almaya dikkat eder.
Şirket yönetimimiz çalışanlarımızla olan iletişimlerinde gerekli olan konuları detaylarıyla aktarmakta oldukça başarılıdır.
Şirket yönetimimiz, şirket performansını olumlu etkileyen davranışları özendirir ve ödüllendirir.
Şirket yönetimimiz çalışanlarımızın performansı ile ilgili problemlere anında müdahale ederler.
Şirket yönetimimiz başarılı çalışanlarımızı ödüllendirir.
Şirket yönetimimiz çalışanlarımızı daha başarılı olmaları konusunda teşvik eder.
Çalışanlarımızın moralleri genelde yüksektir.
Çalışanlarımız geneli uzun zamandır firmamızda görev yapmaktadır.
Çalışanlarımız şirket içerisinde ve dışında birbirleriyle sosyalleşmektedirler.
Çalışanlarımız kişisel özel konularını diğer çalışanlarla ve yönetimimizle rahat bir şekilde konuşabilmektedir.
Çalışanlarımızın çoğunluğu şirketimiz hakkında olumlu konuşmaktadır.
Çalışanlarımız şirketimizin geleceği konusunda kendilerini güvende hissetmektedirler.
Çalışanlarımız akrabalarını ve yakınlarını şirketimizdeki iş olanaklarını değerlendirmeleri konusunda teşvik etmektedirler.

4.1.8. Stratejik Liderlik

Stratejik liderlik başlığını ölçmek için, bir literatür taraması gerçekleştirilmiş ve yeni anket soruları geliştirilmiştir. Ölçeği oluşturan ifadeler tablo 4.8’ de görülmektedir.

Tablo 4.8: Stratejik Liderlik Değişkenine Ait İfadeler

Şirket üst yönetimi şirket içi ve dışında olan biten bütün gelişmeleri yakından takip eder.
Şirket üst yönetimi, birebir görüşmeler, toplantılar, sunumlar vasıtasıyla astlarıyla düzenli fikir alışverişinde bulunmaktadır.
Şirket üst yönetimi, sık sık sahaya inerek alt kademe çalışanlarımızı bile dinler ve ilk ağızdan şirketin içinde bulunduğu durum hakkında bilgi alır.
Şirket üst yönetimi, sık sık sahaya inerek çalışanlarımızı cesaretlendirir, motive eder, dertlerini dinler.
Şirket üst yönetimi, müşterilerimizle düzenli iletişim halindedir.
Şirket üst yönetimi, rakip firmaların çalışmalarını yakından takip eder.
Şirket üst yönetimi, çalışanların fikirlerine değer verir ve onları yeni fikirler üretmeleri konusunda destekler.
Şirket üst yönetimi, stratejileri destekleyen bir şirket kültürünün ve ortamının yaratılmasına öncülük eder.
Şirket üst yönetimi, çalışanları takım çalışması ve işbirliği konusunda cesaretlendirir.
Şirket üst yönetimi, değişen müşteri tercihleri ve rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek için yeni yetenekler geliştirir ve şirket kaynaklarını güçlendirir.
Şirket üst yönetimi, esnek, yaratıcı ve çevresine duyarlı bir çalışma ortamı yaratma gayretindedir.
Şirket üst yönetimi, şirketin en alt kademesinden en üst kademesine kadar bütün çalışanları yeni fikirler üretmek ve girişimci bir ruh ile işlerine sarılmak konusunda teşvik eder.
Şirket üst yönetimi, şirket içerisindeki güç dengelerinin farkındadır ve bu dengeleri strateji uygulamaları lehine kullanmaktadır.
Şirket üst yönetimi, performans yönetim sistemini kullanır, performansını beğendiği çalışanlarını ödüllendirir beğenmediklerini cezalandırır.
Şirket üst yönetimi, etik değerlere önem verir ve bu konuda çalışanlarına örnek olur.
Şirket üst yönetimi ihtiyaç halinde stratejilerin uygulanması yaklaşımına müdahale eder, gerekli gördüğü değişiklikleri yapar.

4.1.9. Firma Yenilikçiliği

Firma yenilikçiliği (*Firm innovativeness*): Roger J. Calantone, S. Tamer Cavusgil, Yushan Zhao, “Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance”, *Industrial Marketing Management* 31 (2002): 515– 524. adlı çalışmadan uyarlanmıştır.. Ölçeği oluşturan ifadeler tablo 4.9’de görülmektedir.

Tablo 4.9: Firma Yenilikçiliği Değişkenine Ait İfadeler

Şirketimiz sık sık yeni fikirler dener
Şirketimiz bir şeyler yapmak için yeni yollar arar.
Şirketimiz kendi sitemine yönelik metotlarda yaratıcıdır.
Şirketimiz yeni ürün ve servisleriyle pazara genelde ilk olarak girer.
Şirketimizde yenilikçilik çok riskli bir hareket olarak algılanır ve kaçınılır.
Yeni ürün tanıtımımız son 5 yıldır artmaktadır.

4.1.10. Firma Performansı

Firma performansı (*Firm performance*): Alexander E Ellinger; Andrea D Ellinger; Scott B Keller, “Logistics managers' learning environments and firm performance”, *Journal of Business Logistics*; 2002; 23 (1): 19-37. adlı çalışmadan uyarlanmıştır. Ölçeği oluşturan ifadeler tablo 4.10’de görülmektedir.

Tablo 4.10: Firma Performansı Değişkenine Ait İfadeler

Müşteri şikâyetlerine cevap verme süremiz rakiplerimizden yüksektir.
Müşteri memnuniyeti rakiplerimizden yüksektir.
Firmamızda uygulamaya geçirilen öneriler rakiplerimizden fazladır.
Çalışanlarımızın yeni beceri öğrenme sayısı rakiplerimizden yüksektir.
Yatırımlarımızın getirisi rakiplerimizden yüksektir.
Firmamızdaki kalifiye çalışanların toplam iş gücüne oranı, rakiplerimizden yüksektir.
Çalışan başına ortalama üretkenliğimiz rakiplerimizden yüksektir.
Teknoloji ve bilgi işlemeye ayrılan toplam harcamalar rakiplerimizinkinden yüksektir.
Ürünü / hizmeti üretip piyasaya verme süremiz rakiplerimizinkinden düşüktür.
Piyasa payımız rakiplerimizden düşüktür.
Faaliyet maliyetlerimiz rakiplerimizden düşüktür.
Yeni ürün / hizmet sayımız rakiplerimizden yüksektir.

4.1.11. Çevresel Belirsizlik

Çevresel belirsizlik (*Environmental uncertainty*): Jaworski and Kohli (1993) ve Lu and Yang (2004). den uyarlanmıştır. Ölçeği oluşturan ifadeler tablo 4.11’da görülmektedir.

Tablo 4.11: Çevresel Belirsizlik Değişkenine Ait İfadeler

Endüstrideki teknolojik gelişmeleri öngörmek zordur.
Firmamızın teknolojik çevresi oldukça belirsizdir.
Firmamızın çevresindeki teknolojik gelişmeler oldukça belirsizdir.
Firmamız teknolojik olarak karmaşık bir çevreye sahiptir.
Müşteri ihtiyaçları ve ürün tercihleri çok hızlı bir şekilde değişir.
Müşteri ürün talepleri ve tercihleri oldukça belirsizdir.
Müşteri ihtiyaç ve tercihlerindeki değişimi öngörmek zordur.
Pazarın rekabet şartları oldukça belirsizdir.
Tüketicilerin ihtiyaçlarını bilmek hiç de kolay değildir.
Rakiplerin stratejilerini anlamak hiç de kolay değildir.
Rakiplerin ürün tanıtımlarını önceden tahmin etmek hiç de kolay değildir.
Sektörümüzde teknolojiyi edinmek hiç de kolay değildir.
Sektörümüzde teknoloji hızla değişmektedir.

4.1.12. Stratejilerin Uygulanmasının Verimliliği

Stratejilerin uygulanmasının verimliliği (*Strategy Implementation Effectiveness*) : Stanley, S. F. ve diğ. (2010) “Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness” *Industrial Marketing Management* ,39 551–559, adlı çalışmadan uyarlanmıştır. Ölçeği oluşturan ifadeler tablo 4.12’da görülmektedir.

Tablo 4.12: Stratejilerin Uygulanmasının Verimliliği Değişkenine Ait İfadeler

Şirket stratejilerimiz etkin bir şekilde uygulanmaktadır
Şirket stratejilerimizin uygulanması konusundaki çabalarımız genellikle hayal kırıklığı ile neticelenmektedir.
Şirketimiz stratejilerin uygulanmasında genellikle başarılıdır.
Çalışanlarımız şirketimizi stratejilerin uygulanması noktasında başarılı bulmaktadır.
Şirketimiz rakiplerine göre stratejilerini uygulama noktasında daha başarılıdır .

4.2. Örneklem Seçimi

Çalışmanın anketi oluşturulduktan sonra sorular revize edilmiş ve son haliyle dağıtılmaya başlanmıştır. Anket, yurt dışı ve yurt içinde hizmet ve imalat sektörlerinde faaliyetlerini sürdürmekte olan çeşitli büyüklüklerdeki şirketlerin üst ve orta düzey yöneticileri tarafından doldurulmuştur. Çalışmaya dahil edilen şirketleri seçerken ilgi şirketlerin sektörlerinde uzun süredir hizmet vermiş olmalarını da dikkat edilmiştir. Ayrıca ülkemiz dışında Almanya (3), Avustralya (2), Bulgaristan(2), Güney Afrika Cumhuriyeti (1), Hindistan (1), Güney Kore (2), İngiltere (2), Nijerya (1) ve Tayland (1) gibi farklı ülkelerin çeşitli şirketlerden veri toplanmıştır.

Kullanılan anket formunda katılımcının kim olduğunu anlamaya dair kişisel bilgilere yer verilmemiştir. Böylelikle katılımcıların sorulara objektif cevap verebilmeleri sağlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca cevapların kesinlikle gizli tutulacağı ama isterlerse çalışmanın sonuçlarının kendileri ile paylaşılacağı bilgisi verilmiştir.

Bu bilgilerden sonra 200 kişiye anket çalışması ulaştırılmış ve dağıtılan anketlerin 121 adedi cevaplandırılmıştır.

Örnekleme oluşturan şirketlerin yüzde 35,3 ' u imalat sektörü ve yüzde 64,7 ' si de hizmet sektöründe faaliyetlerini sürdürmektedirler. Katılımcıların yüzde 10,9'u firma sahibi, yüzde 19,3'ü genel müdür, yüzde 40,3'ü bölüm müdürü, yüzde 9,2'si, ürün/proje müdürü, yüzde 2,5'u kıdemli mühendis/teknik başkan ve yüzde 7,6'sı da diğer yöneticilerden oluşmaktadır. Ayrıca, katılımcıların yüzde 37,6'sı genel yönetim, yüzde 38,5'i pazarlama, yüzde 13,7'si finans/muhasebe, yüzde 4,3'ü mühendislik/tasarım, yüzde 2,6'sı imalat ve yüzde 3,4'ü insan kaynakları departmanlarında çalışmaktadırlar. Örneklemedeki şirketlerin yüzde 50,9'u 100 kişiden az, yüzde 17,6'sı 101 ile 200 kişi arasında, yüzde 13,5'u 201 ile 500 kişi arasında, yüzde 6,5'u 501 ile 1500 arasında, yüzde 5,5'u 1501 ile 10,000 kişi arasında ve yüzde 5,6'sı da 10,000 kişiden fazla çalışan bulundurmaktadır. Ayrıca bu şirketlerin yüzde 22'si 1 ile 10 yıl arasında, yüzde 23,9'u 11 ile 20 yıl arasında, yüzde 30,2'si 21 ile 40 yıl arasında, yüzde 13,8'i 41 ile 50 yıl arasında ve yüzde 10,1'i 50 yıldan

daha fazladır hizmet vermektedirler. Örneklemin özellikleri aşağıdaki tablolarda belirtilmektedir.

Tablo 4.13: Katılımcı Şirketlerin Endüstri Şekli

Endüstri	Sıklık	Oran %
Hizmet	42	35,3
İmalat	79	64,7
Toplam	121	100

Tablo 4.14: Katılımcıların Çalıştıkları Şirketlerdeki Konumları

Unvan	Sıklık	Oran %
Şirket Sahibi	13	10,9
Genel Müdür	23	19,3
Bölüm Müdürü	50	40,3
Ürün/Proje Müdürü	11	9,2
Kıdemli Mühendis/Teknik Başkan	3	2,5
Diğer	21	17,6
Toplam	121	100

Tablo 4.15: Katılımcıların Çalıştıkları Şirketlerdeki Bölümleri

Çalıştığı Bölüm	Sıklık	Oran %
Genel Yönetim	46	37,61
Pazarlama	47	38,46
Finans/Muhasebe	16	13,68
Mühendislik/Tasarım	5	4,27
İmalat	3	2,56
İnsan Kaynakları	4	3,42
Toplam	121	100

Tablo 4.16: Katılımcıların Çalıştığı Şirketlerdeki Çalışan Sayısı

Çalışan Sayısı Aralığı	Sıklık	Oran %
1-100	61	50,9
101-200	22	17,6
201-500	17	13,5
501-1500	8	6,5
1501-10000	7	5,5
10,000 +	6	5,6
Toplam	121	100

Tablo 4.17: Katılımcıların Çalıştığı Şirketlerin Faaliyet Yaşı

Katılımcı Firmaların Hizmet Yılı	Sıklık	Oran %
1 ile 10	27	22
11 ile 20	29	23,9
21 ile 40	37	30,2
41 ile 50	16	13,8
50 Yıl Üstü	12	10,1
Toplam	121	100

4.3. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği

Ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliklerini incelemek için kısmi en küçük kareler (Partial Least Squares-PLS) tabanlı yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır.

Ölçeklerin psikometrik özelliklerini değerlendirmek için de, yapısal ilişkileri olmayan boş modeli (null model) kullanılmış olup ve güvenilirlik, kompozit ölçek güvenilirliği (CR) ve çıkarılan ortalama varyans (Average Variance Extracted-AVE) değerleri yoluyla değerlendirilmiştir (Kleijnen ve diğ.2007).

Ölçüm modelinin değerlendirilmesi için gizli değişkenlerin yansıtıcı göstergelerinin bireysel madde güvenilirliği, içsel tutarlılık ve yapı geçerliğinin incelenmesi gerekmektedir. Yapı güvenilirliği; Cronbach alfa, Fornell'in birleşik güvenilirliği ve AVE ile ölçülmüştür. Tablo 4.18 de görüldüğü üzere, bütün değişkenlerin Cronbach alfa içsel tutarlılık değerleri 0.71 ile 0.91 arasında gerçekleşmiştir. Bu değerler tavsiye edilen eşik değer üstündedir (Akgün, A. E., Keskin, H., Lynn, G., & Dogan, D. (2012). Aynı zamanda, birleşik güvenilirliğin en düşük değeri 0.82 olarak elde edilmiş ve bu değer de eşik değer olan 0.70'in üzerinde gerçekleşmiştir (Nunnally & Bernstein, 1994). Bununla birlikte, bütün değişkenlerin AVE değerlerinin 0.50 eşik değerinin üstünde çıkması istenmektedir. Bu çalışmada da AVE değerleri 0.50'nin üzerinde çıkmıştır (Fornell and Larcker, 1981).

Yapı geçerliliğini (construct validity) değerlendirmek için uyuma geçerliliği (convergent validity), ayırma geçerliliği (discriminant validity) ve birleşik güvenilirlik (composite reliability) katsayıları kullanılmıştır. Uyuma geçerliliğini değerlendirmek için de değişkenlerin standart faktör yükleri

incelenmiş ve tablo 4.18 de görüldüğü gibi bütün ölçümler 0.50 değerinin üstünde gerçekleşmiştir. Ayrıca, uyuma geçerliliğini ölçmek için AVE değerleri de kullanılmış olup bütün değişkenlerin AVE değerlerinin istenilen değer olan en az 0.50 ve üstü çıktığı görülmüştür (Fornell and Larcker, 1981). Sonuçlar bütün değişkenlerin bu koşulları yerine getirdiğini göstermektedir.

Ayrışma geçerliliği, her bir değişkenin diğer değişkenlerle olan korelasyonu ile AVE'ni karekökünün karşılaştırılmasıyla değerlendirilmiştir (Keskin, 2009). Tablo 4.18 de görüldüğü gibi AVE'nin karekök değerlerinin değişkenler arası korelasyonundan daha büyük çıktığı görülmüştür (Keskin, 2009). Ayrışma geçerliliği için önerildiği gibi, diagonal değerler diagonal olmayan değerlere göre daha büyük çıkmıştır. Chin (1998) tarafından önerildiği gibi, ölçüm modelleri için faktör yüklerine ve çapraz yüklere bakılmıştır. Özellikle diyebiliriz ki, her bir öge kendi değişkeninden daha fazla yük almıştır. Bu sonuçlara göre, bütün değişkenlerde ayrışma geçerliliği mevcuttur.

Tablo 4.18: PLS Tabanlı Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Kilit	Temel1	Kaynak	Plan	Sur_Iy	Tek_Dest	Ödül	Kültür	Liderlik	Verim	Performans	Belirsizlik
kilit1	0.830											
kilit2	0.901											
kilit5	0.760											
temel1		0.655										
temel8		0.813										
temel9		0.753										
temel15		0.776										
temel20		0.664										
kaynak1			0.752									
kaynak2			0.733									
kaynak3			0.848									
kaynak4			0.661									
kaynak5			0.772									
destek2				0.545								
destek3				0.806								
destek4				0.806								
destek7				0.776								
iyi1					0.829							
iyi2					0.872							
iyi3					0.897							
iyi4					0.863							
iyi5					0.754							
iyi8					0.649							

	Kilit	Temel1	Kaynak	Plan	Sur_ly	Tek_Dest	Ödül	Kültür	Liderlik	Verim	Performans	Belirsizlik
tekno1						0.851						
tekno2						0.834						
tekno3						0.836						
tekno5						0.792						
odul1							0.593					
odul2							0.652					
odul3							0.837					
odul4							0.893					
odul5							0.830					
odul6							0.829					
odul7							0.811					
kultur12								0.837				
kultur14								0.783				
kultur15								0.785				
kultur16								0.804				
kultur10								0.791				
kultur20								0.750				
kultur21								0.750				
kultur22								0.727				

	Kilit	Temel1	Kaynak	Plan	Sur_ly	Tek_Dest	Ödül	Kültür	Liderlik	Verim	Performans	Belirsizlik
lider2									0.788			
lider3									0.834			
lider4									0.837			
lider5									0.844			
lider6									0.735			
verim3										0.912		
verim4										0.894		
verim5										0.921		
perform3											0.795	
perform4											0.846	
perform5											0.688	
perform6											0.826	
perform7											0.729	
perform8											0.774	
perform12											0.724	
cev_bel2												0.810
cev_bel3												0.814
cev_bel4												0.768

Değişkenlerin içsel tutarlılığını ölçen birleşik güvenilirlik değerleri, bütün değişkenlerde referans değer olan 0.70 değerinin üstünde çıkmıştır. Tablo 4.19 birleşik güvenilirlik değerleri, AVE, karekök AVE ve değişkenler arası korelasyonu göstermektedir.

Ayrıca, Podsakoff ve diğ. (2003) tarafından önerildiği gibi, ortak yöntem sapması potansiyelini (common method bias) incelemek için Harman tek faktör testi yapılmıştır. Elde edilen ilk faktörün açıklama yüzdesi (% 35) yüzde 50'nin altındadır. Bu sonuç da veri setinde bir sorun olmadığını göstermiştir.

Tablo 4.19: Güvenirlik, Geçerlilik ve Korelasyon Analizi Sonuçları

	Kilit	Temel1	Kaynak	Plan	Sur_ly	Tek_Des	Odul	Kultur	Liderli	Verim	Perform	Belirsi
Kilit	(0.832)											
Temel1	0.407**	(0.735)										
Kaynak	0.490**	0.549**	(0.756)									
Plan	0.364**	0.421**	0.433	(0.741)								
Sur_ly	0.410**	0.496**	0.695	0.344	(0.815)							
Tek_Des	0.366**	0.307**	0.575	0.321	0.577	(0.829)						
Odul	0.403**	0.214*	0.526	0.475	0.502	0.493	(0.784)					
Kultur	0.576**	0.517**	0.649	0.466	0.667	0.526	0.628	(0.779)				
Liderli	0.346**	0.395**	0.532	0.374	0.557	0.481	0.442	0.674	(0.809)			
Verim	0.185*	0.487**	0.359	0.160	0.409	0.340	0.255	0.475	0.415	(0.909)		
Perform	0.428**	0.425**	0.525	0.369	0.529	0.322	0.440	0.672	0.634	0.363	(0.771)	
Belirsi	-0.114	-0.151	-0.168	0.052	-0.098	-0.176	0.001	-0.033	-0.142	-0.134	-0.113	(0.797)
Ortalama												
Std. Sapma												
Cronbach Alfa	0.775	0.784	0.810	0.718	0.896	0.848	0.892	0.907	0.867	0.895	0.885	0.713
Composite Reliability	0.871	0.853	0.869	0.827	0.922	0.898	0.917	0.925	0.904	0.935	0.911	0.840
AVE	0.693	0.540	0.571	0.550	0.664	0.687	0.615	0.607	0.654	0.826	0.594	0.636

4.4. Hipotez Testleri

Araştırma hipotezlerini test etmek için analiz metodu olarak PLS kullanılmıştır. Çünkü PLS maksimum olabirlik teknikleri altında yatan pek çok kısıtlayıcı varsayımları önlemekte ve faktör belirsizlikleri ve uygunsuz çözümlere karşı bir garanti oluşturmaktadır.(Chin, 2008) İlaveten, PLS hem çok küçük hem de çok büyük örneklem boyutlarında yapısal eşitlik modeli (SEM) ile kıyaslandığında çok daha problemsiz çalışmaktadır (Hair ve diğ., 2006). Ayrıca PLS hem yansıtıcı ve hem de biçimlendirici değişkenleri ele alır (Hair ve diğ., 2006).

Ölçüm özelliklerini değerlendirdikten sonra, hipotezleri test etmek için WarpPLS kullanılmıştır. PLS yapısal modeli araştırma modelindeki hipotezlere karşılık gelen katsayıların anlamlı olup olmadıklarını ve içsel değişkenlerin tarafından açıklanan değişim miktarına dayalı açıklama gücünü saptamak için kullanılmıştır. Araştırma modelindeki ılımlaştırıcı etkiler ile ilgili hipotezleri test etmek için, Chin ve diğ. (2003) ve Oh ve diğ.(2013) tarafından önerilen adımlara uygun olarak; ilk önce, ılımlaştırıcı değişkenin göstergeleri bağımsız değişkenlerin göstergeleri ile çarpılmış ve etkileşim yapıları elde edilmiştir. Etkileşim ve ana etkiler arasındaki yüksek korelasyondan meydana gelecek çoklu doğrusallığı minimize etmek için göstergelerin etkileşim terimlerini oluşturmadan önce ortalama merkezi (mean-center) puanları kullanılmıştır. Son olarak, araştırma modelindeki teorik değişkenler (yetenekleri olan bir organizasyon kurmak, stratejileri uygulayabilmek için gerekli kaynakları tahsis etmek, stratejileri destekleyici politikaları oluşturmak, en iyi uygulamaları benimsemek ve sürekli iyileştirme peşinde olmak, etkili iletişimi sağlamak, ödüllendirme yapmak, ihtiyaç duyulan şirket kültürünü oluşturmak ve stratejik liderliğin var olması) ve etkileşim değişkenleri, stratejilerin uygulanmasının verimliliği ve şirket performansı üzerindeki etkilerini açıklamak için kullanılmıştır.

Tablo: 4.20 Yol Modeli

Hipotezler	İlişki	Yol (Path) Değeri	Standart Hata	p-değeri	Sonuçlar
Strategic Indicator → Stratejilerin Verimliliği					
H1a	Kilit → Verim	0.217***	0.086	0.007	Desteklendi
H1b	Temel → Verim	0.469***	0.081	< 0.001	Desteklendi
	Kaynak → Verim	0.061	0.090	0.249	Desteklenmedi
	Plan → Verim	0.104	0.089	0.120	Desteklenmedi
	Sürekli İyileştirme → Verim	0.133*	0.088	0.067	Desteklendi
	Teknolojik Destek → Verim	0.177**	0.087	0.022	Desteklendi
	Ödül → Verim	-0.008	0.091	0.466	Desteklenmedi
	Kültür → Verim	0.269***	0.085	< 0.001	Desteklendi
	Stratejik Liderlik → Verim	0.050	0.090	0.288	Desteklenmedi
Verimlilik → Performans					
	Verimlilik → Performans	0.377***	0.083	< 0.001	Desteklendi
İlmlaştırıcı (Moderating) Etki → Stratejilerin Verimliliği					
	Kilit * Çevresel Belirsizlik → Verim	0.038	0.090	0.336	Desteklenmedi
	Temel * Çevresel Belirsizlik → Verim	0.325***	0.084	<0.001	Desteklendi
	Kaynak * Çevresel Belirsizlik → Verim	-0.712***	0.076	<0.001	Desteklendi
	Plan * Çevresel Belirsizlik → Verim	-0.174***	0.087	0.024	Desteklendi
	Sürekli İyileştirme * Çevresel Belirsizlik → Verim	0.124**	0.088	0.081	Desteklendi
	Teknolojik Destek * Çevresel Belirsizlik → Verim	0.073	0.089	0.207	Desteklenmedi
	Ödül * Çevresel Belirsizlik → Verim	0.117*	0.088	0.093	Desteklendi
	Kültür * Çevresel Belirsizlik → Verim	-0.124*	0.088	0.082	Desteklendi
	Stratejik Liderlik * Çevresel Belirsizlik → Verim	0.582***	0.079	<0.001	Desteklendi

Path katsayıları standardize edilmiştir.

* $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$

Tablo 4.20, analiz sonucu elde edilen standardize yol kat sayıları (beta değerleri), standart hata ve çift yönlü t-test analizleri ile elde edilen p-değerlerini göstermektedir. Önyükleme yeniden örnekleme prosedürü ile standart hata tahmini ve yol katsayılarının istatistiksel olarak önemini belirlemek için kullanılmıştır. Başka bir deyişle, yol katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için faydalanılmıştır.

Kapasitesi olan bir şirket kurmak ile stratejilerin verimliliği arasındaki ilişkinin incelendiği H1 hipotezinde, H1a hipotezinin ($\beta = 0.217$, $p < 0.01$) stratejilerin uygulanmasının verimliliği ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğu ve H1b hipotezinin de ($\beta = 0.469$, $p < 0.01$) stratejilerin uygulanmasının verimliliği ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğu görülmüştür. Sonuç olarak H1 hipotezi desteklenmiştir. Stratejileri uygulayabilmek için gerekli kaynakları tahsis etmek ile stratejilerin verimliliği arasında bir ilişkinin olmadığı görülmüştür ($\beta = 0.061$, $p > 0.10$). Bu yüzden H2 hipotezi desteklenmemiştir. Aynı şekilde stratejileri destekleyici politikaları oluşturmak ile stratejilerin verimliliği arasındaki ilişkinin incelendiği H3 hipotezinin de desteklenmediği ortaya çıkmıştır ($\beta = 0.104$, $p > 0.10$). En iyi uygulamaları benimsemek ve sürekli iyileştirme peşinde olmak ile stratejilerin verimliliği arasındaki pozitif bir ilişki bulunmuştur ($\beta = 0.133$, $p < 0.10$). Sonuç olarak, H4 hipotezi desteklenmiştir. Teknolojik destek sistemlerini kurmak ile stratejilerin verimliliği arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür ($\beta = 0.177$, $p < 0.05$). Dolayısıyla H5 hipotezi desteklenmiştir. Ama diğer yandan ödüllendirme yapmak ile stratejilerin verimliliği arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır ($\beta = 0.008$, $p > 0.10$). Bu yüzden H6 hipotezi desteklenmemiştir. İhtiyaç duyulan şirket kültürünü oluşturmak ile stratejilerin verimliliği arasındaki ilişkinin incelendiği H7 hipotezinin desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır ($\beta = 0.269$, $p < 0.01$). Stratejik liderliğin var olması ile stratejilerin verimliliği arasındaki ilişkinin incelendiği H8 hipotezinde ($\beta = 0.050$, $p < 0.10$), stratejilerin uygulanmasının verimliliği ile pozitif bir ilişki içerisinde olmadığı görülmüştür ve H8 hipotezi desteklenmemiştir. Son olarak da stratejilerin verimliliği ile şirket performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür ($\beta = 0.269$, $p < 0.01$) ve bundan dolayı H9 hipotezi desteklenmiştir.

İlmlaştırıcı etki ile ilgili hipotezi test etmek için yapılan analiz sonucu, çevresel belirsizliğin H1b hipotezi olan “şirketin temel yeteneklerinin geliştirilmesi” ile “stratejilerin uygulanmasının verimliliği” arasında pozitif bir ilmlaştırıcı etkiye sahip olduğu, “stratejileri uygulayabilmek için gerekli kaynakları tahsis etmek” ile “stratejilerin uygulanmasının verimliliği” arasında negatif bir ilmlaştırıcı etkiye sahip olduğu,” stratejileri destekleyici politikaları oluşturmak” ile “stratejilerin uygulanmasının verimliliği” arasında ise yine aynı şekilde negatif bir ilmlaştırıcı etkiye sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca, çevresel belirsizliğin “ödüllendirme yapmak” ile “stratejilerin uygulanmasının verimliliği” arasında pozitif bir ilmlaştırıcı etkiye sahip olduğu, “ihtiyaç duyulan şirket kültürünü oluşturmak” ile “stratejilerin uygulanmasının verimliliği” arasında negatif bir ilmlaştırıcı etkiye sahip olduğu ve son olarak da liderlik ile “stratejilerin uygulanmasının verimliliği” arasında pozitif bir ilmlaştırıcı etkiye sahip olduğu görülmektedir. Diğer faktörler ile “stratejilerin uygulanmasının verimliliği” arasında bir ilmlaştırıcı etki bulunmamaktadır. Bundan dolayı çevresel belirsizliğin öncüller ile “stratejilerin uygulanmasının verimliliği” arasında kısmı ilmlaştırıcı etkiye sahip olduğu söylenebilir. Bundan dolayı H10 hipotezi kısmı olarak desteklenmiştir.

Genel model uyumunu değerlendirmek için Tenenhaus Uyum İndeksi (GOF), Simpsonun paradoks oranı (SPR) değerleri kullanılmıştır. Bu istatistikler modelin açıklama gücü hakkında bilgi vermektedir. GOF değeri 0,44 olarak elde edilmiştir. Tenenhaus vd. (2005)’ ye göre, bu değer eşik 0,36 dan büyük olduğu için, modelin açıklama gücü çok yüksektir. Aynı şekilde SPR değeri 0,737 olarak elde edilmiştir. Bu değerde eşik değer olan 0,70 den büyük olduğu için model kabul edilebilir düzeydedir (Hair vd., 2012). Modelin ortalama açıklama gücü ise, 0,385 ve istatistiksel olarak anlamlıdır. İlmlaştırıcı değişkenin etkisine bakıldığında ise, f2 değeri 0,19 olarak elde edilmiştir. Bu da ilmlaştırıcı değişkenin orta düzey bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Chin ve diğ., 2003).

5. TARTIŞMA, SONUÇ ve YORUMLAR

Çalışmanın bu bölümünde bir önceki bölümde kantitatif olarak elde edilen bulgular değerlendirilecektir. Çalışmanın genel olarak literatürde dolduracağı boşluk üzerine vurgu yapıp, katkısı vurgulanacak, teori ve uygulamaya yönelik çıkarımlar ortaya konacak, gelecek araştırmalar için önerilerde bulunulacak ve son olarak çalışmanın kısıtları üzerinde durulacaktır.

5.1. Tartışma ve Yorumlar

Bu tez çalışmasında stratejik yönetim literatüründe önemli bir eksiklik olan stratejilerin uygulanması aşamasını değerlendirebilecek bir ölçek geliştirilmiştir. Geliştirilen bu ölçek sayesinde şirket yöneticileri stratejilerin uygulanması için gerekli öncülleri işletmeleri açısından değerlendirebileceklerdir. Tez çalışması, şirket yöneticilerinin belirlemiş oldukları şirket stratejilerini hayata geçirme aşamasında sadece iyi kurgulanmış stratejilerin tek başına yeterli olamayacakları ayrıca bu stratejileri başarı ile uygulamak için göz önüne alınması gereken insan, sistem, kaynak ve çevre gerçeklerinin de farkında olunması gerektiğini ampirik olarak gösterme imkanı sunmaktadır.

Tez kapsamında yapılan araştırma bulgularına göre şirket stratejilerinin uygulanmasına yönelik aşağıdaki çıkarımlar yapılmıştır.

Şirketlerin hızla değişen pazar koşullarında başarılı olabilmeleri, stratejilerini uygulama kapasitesi olan bir şirket yaratmaktan geçmektedir. Bu kapasiteyi geliştirebilmenin ilk şartı şirket stratejilerini uygulamayı başarabilecek kalitedeki personeli doğru pozisyonlara yerleştirmektir. Bu durum şirketlerin üst yönetiminin üzerinde hassasiyetle durması gereken bir konu olup yine bizzat üst yönetim tarafından hayata geçirilmelidir. Yapılan araştırmanın sonucunda şirketlerin kilit pozisyonlarına doğru kişileri yerleştirmenin stratejilerin uygulanmasının verimliliği ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğu görülmüştür. Kilit konumlara yerleştirilmiş yetenekli çalışanlar şirket stratejilerinin uygulanması aşamasında en fazla sorumluluğa sahip olacaklardır. Onların başarısı şirket stratejilerinin uygulanmasının

başarısıyla direkt ilintilidir. Stratejileri başarı ile uygulayabilen bir şirket yaratmanın diğer bir şartı da şirketin temel yeteneklerini geliştirmek olmalıdır. İçinde bulunduğu pazardaki şartlardan haberdar olan, rakiplerini ve müşterilerini iyi analiz etmiş, teknolojik olarak yeterli imkanlara sahip ve aynı zamanda kendi yeteneklerinin farkında olup eğer varsa eksiklerini gidermek için şirket içi ve dışından sağlanacak eğitim programlarıyla eksiklerini kapatmaya çalışan ve bu da yetmiyorsa ihtiyaç halinde, satın almalar ya da birleşmeler yolu ile yeni ortaklıklar kurup yeni yetenekler ve kapasiteler oluşturmayı başaran bir şirket yaratılması gerekmektedir. Yapılan araştırma sonucunda temel yetenekler geliştirilmesinin stratejilerinin uygulanmasının verimliliğiyle pozitif bir ilişki içerisinde olduğu görülmüştür. Bu durum çevresel belirsizliğin ılımlaştırıcı etkisi göz önüne alındığında da desteklenmektedir.

Bu tezin analiz sonuçları, firmalarda stratejilerin uygulanmasına yönelik yeterli kaynağın tahsisi ile stratejilerin uygulanmasının verimliliği arasında her hangi bir anlamlı ilişki olmadığını göstermektedir. Diğer taraftan, çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda, yeterli kaynağın tahsisi ile stratejilerin uygulanmasının verimliliği arasında negatif bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Öngörülmesi zor olan, teknolojinin ve tüketici ihtiyaçlarının hızla değiştiği pazar şartlarında, stratejilerin uygulanabilmesi için gerekli olan kaynağın önceden hazırlanması ve ihtiyaç duyulan alanlara tahsis edilmesi firmaların kaynaklarını yanlış ve verimsiz kullanmasına yol açabilir. Çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda, pazar şartları hızla değişmekte ve firmaların anlık hareket etme gerekliliği önem kazanmaktadır. Bu noktada kaynakların proaktif bir yaklaşımla önceden hazırlanarak, ihtiyaç olduğu öngörülen yerlere aktarılması yanlış kaynak tahsisleri ile sonuçlanabileceği gibi, hangi bölümün ne kadar kaynak ihtiyacı olduğu da doğru bir şekilde öngörülemeyebilir. Bu nedenle belirsizliğin ve karmaşıklığın yüksek olduğu pazar şartlarında, yeterli kaynak tahsisi, kaynak zayıfatı yaratarak ve firmaların adaptif olma becerilerini körelterek strateji uygulama verimliliğini negatif yönde etkilemektedir.

Bu tezin analiz sonuçları, stratejileri destekleyici politika ve prosedürlerin oluşturulması ile stratejilerin uygulanmasının verimliliği arasında her hangi bir anlamlı ilişki olmadığını göstermektedir. Diğer taraftan, çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda, stratejileri destekleyici politika ve prosedürlerin oluşturulması ile stratejilerin uygulanmasının verimliliği arasında negatif bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Pazar belirsizliği arttıkça, firmaların stratejilerini destekleyen plan, politika ve prosedürlerin geliştirilmesi ve uygulamaya konulması, çalışanların üzerinde baskı ve korku unsuru yaratarak, doğru stratejilerin doğru zamanda uygulanmasının önüne geçebilmektedir. Pazarın ve teknolojinin değişiminin hızlı olduğu şartlarda çalışanlar mevcut belirsizliği ortadan kaldırmaya eğilimli olduklarından, içinde buldukları düzeni korumaya ve istikrarı sağlamaya çalışırlar. Firmaların değişen Pazar şartlarında, çalışanların düzenini daha da değiştirmeye meyilli olan plan, politika ve prosedürleri geliştirmesi ve uygulamaya koyması çalışanların mevcut düzeni koruma isteğiyle çelişmekte ve çalışanların eylemsizliği ile sonuçlanabilmektedir. Bu nedenle, belirsiz rekabet şartları, tüketicilerin sürekli değişen ihtiyaçları ve hızla değişen teknoloji; firmaların stratejilerini destekleyici plan, politika ve prosedürlerinin, strateji uygulama verimliliği üzerinde negatif bir etkisi olması ile sonuçlanmaktadır.

Tez çalışmasının sonuçlarından biri de şirketlerin stratejilerinin uygulanabilmesi için “sürekli iyileştirme” ve “en iyi uygulamalar” peşinde olarak, toplam kalite yönetimini en etkin şekilde kullanmalarının stratejilerin verimliliğine olan etkisinin desteklenmiş olmasıdır. Şirketler, müşterilerine sunmuş oldukları ürün ve hizmetlerin kalitesini, maliyetini, hızını ve müşterilerin memnuniyetini her zaman kontrol altında tutmak zorundadırlar. Bunu gerçekleştirmenin en hızlı ve kesin yolu kendi sektörleri içerisindeki diğer oyuncuların ya da başka sektörlerdeki başarılı şirketlerin kullandıkları metotların neler olduğunu ve bu metotların kendi şirketlerinin stratejilerine en uygun şekilde nasıl adapte edilebileceğinin peşinde olmaktır. Ayrıca günümüzde kendisini kanıtlamış ve hemen her sektörde uygulanabilecek olan JIT, TPB v.b gibi kalitenin iyileştirilmesi, envanter azaltma, tam zamanında üretim, atık azaltma v.b. konulardaki iyileştirmeler şirket performanslarını

direkt olarak etkilemektedir. Bu sonuç tez çalışmasında çevresel belirsizliğin ılımlaştırıcı etkisi göz önüne alındığında da desteklenmektedir.

Hızla değişen rekabet şartlarına ayak uydurabilmek, ileri seviyede bilgi teknolojilerine sahip olmayı gerektirmektedir. Tez çalışmasının neticesinde çalışmanın değişkenlerinden olan etkili iletişimi sağlamak için gerekli bilgi ve operasyon sistemlerini kurmak ile stratejilerin verimliliği arasında pozitif bir ilişkinin mevcut olduğu görülmüştür. Günümüzde bazı endüstrilerin (bankacılık, sigortacılık, v.b.) ayakta kalabilmeleri bile yalnızca sahip oldukları IT teknolojilerine bağlıyken, hemen her tür ve boydaki şirketin ellerinde bulundurdukları IT teknolojileri, o şirketin verimliliği ve başarısını etkilemektedir. Teknoloji çağı ile birlikte, IT sistemlerinin varlığı ve onların şirketler üzerindeki etkisi artık sorgulanmaz durumda iken, şirketler birbirlerine üstünlük sağlayabilmek için artık en etkin IT sistemlerinin peşinden koşmaktadırlar.

Şirket stratejilerini destekleyici ödül ve teşvik sistemlerini kurmak, tez çalışmasının incelediği diğer bir değişkendir. Şirket stratejilerinin uygulanması aşamasında şirket çalışanlarının motivasyonu yüksek tutmak ve onların üstün performans sergilemelerini sağlamak, stratejilerin uygulanmasının başarısı için önem taşımaktadır. Bu anlamda stratejileri destekleyecek şekilde hazırlanmış bir teşvik sistemi, stratejik yönetim sürecinin bir parçası haline getirilmelidir. Ancak, tez çalışması neticesinde stratejileri destekleyici ödül ve teşvik sistemlerini kurmak değişkeninin stratejilerin uygulanmasının verimliliğini desteklemediği görülmüştür. Bu durumun farklı sebepleri olabilmektedir. Öncelikle, hazırlanması gereken ödül sisteminin stratejiler ile uyumlu ve tüm şirket çalışanlarını kapsayacak şekilde ele alınması gerekmektedir. Bu konuda yeteri kadar dikkatli davranılmazsa ödül sistemi başarı yerine başarısızlık getirebilmektedir (Gross ve Friedmen, 2004). Ayrıca, pek çok şirkette ödül sistemi stratejik yönetimin bir parçası olarak kabul edilmemekte ve bu konuya gereken önem verilmemektedir (Sonick, 1981). Yapılan çalışma neticesinde de bu durum tespit edilmiştir. Ancak, şirketin içinde bulunduğu çevresel belirsizliğin güçlü olduğu durumlarda ödül sisteminin stratejilerin verimliliğini pozitif etkilediğini görülmektedir. Bu durumu güçlü çevresel belirsizlik

ortamlarında planlanan stratejilerin başarı ile uygulanabilmesi için çalışanlarından daha fazla destek ihtiyacı hisseden şirketlerin bu desteği elde edebilmek için ödül ve teşvik sistemlerine daha fazla önem vermekte oldukları şeklinde yorumlamak mümkün görünmektedir.

Bu tezin analiz sonuçları, şirket kültürü ile stratejilerin uygulanmasının verimliliği arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Çevresel belirsizliğin ılımlaştırıcı etkisine baktığımızda, çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda, şirket kültürü ile stratejilerin uygulanmasının verimliliği arasında negatif bir ilişki ortaya çıktığı görülmektedir. Rakiplerin stratejilerinin belirsiz olduğu, pazar şartlarının ve teknolojinin hızla değiştiği şartlarda şirketin katı kurallarla net bir şekilde belirlenmiş ve değişime açık olmayan bir şirket kültürüne sahip olması stratejilerin değişen Pazar şartlarına uyumlu bir biçimde uygulanmasını engelleyerek, strateji uygulama verimliliğini negatif etkiler. Firmaların mevcut işleyişini değiştirmesini, yeni iş yapış biçimlerini, yeni problem çözme yöntemlerini, yenilikçi davranışları zorlaştıran köklü ve sınırları belirgin bir biçimde çizilmiş olan bir şirket kültürü; pazarı, rakipleri, teknolojiyi ve tüketicileri anlamının çok zor olduğu karmaşık ve belirsiz pazar şartlarında, şirketin stratejilerini etkin bir biçimde uygulamasını engeller. Katı ve köklü, bir şirket kültürü pazarın değişen şartlarına ayak uyduramayan, değişime kapalı ve statükoyu korumaya istekli çalışanları destekler. Değişime açık olmayan çalışanlar, değişen pazar şartlarında yeni stratejilerin uygulanmasına direnç gösterir. Bu nedenle şirket kültürü çalışanların yeniliğe ve değişime direncini artırarak, firmanın esnekliğine zarar verir ve belirsizlik şartlarında uygun stratejilerin uygulamaya geçirilmesini engeller.

Liderler insanların performansında büyük farklar yaratabilmektedir (Coon ve Wolf, 2005). Stratejilerin uygulanması çabası şirket çalışanlarını değişime zorlamakta ve bu değişimin üstesinden gelmek ise ancak etkin bir liderlik sayesinde olabilmektedir (Verwire, 2014:7). Tez çalışmasının neticesinde, stratejik liderlik değişkeninin stratejilerin verimliliğini desteklemediği görülmüştür. Etkin bir stratejik liderlik sergilemek ve çalışanlarla güçlü bir iletişim sağlamayı becerebilmek oldukça önemli iken, eğer stratejileri destekleyen bir liderlik söz konusu değil ise bu durum

uygulamayı imkânsız hale getirebilmekte ve stratejik liderlik değişkeninin stratejilerin verimliliğini desteklememesi söz konusu olabilmektedir. Ancak, çevresel belirsizliğin ılımlaştırıcı etkisi göz önüne alındığında çevresel belirsizliğin güçlü olduğu durumlarda stratejik liderliğin stratejilerin verimliliğini pozitif etkilediğini görülmektedir. Bu gibi durumlarda şirket çalışanları daha çok destek ve yönlendirilme ihtiyacı hissetmektedirler. Güçlü stratejik liderliğin sergilendiği durumlarda, çalışanlarda çok daha az stres, daha fazla kendine güven ve adanmışlık ve aynı zamanda daha fazla liyakat ve tatmin durumu oluşmaktadır (Coon ve Wolf, 2005). Sonuçta çevresel belirsizliğin fazla olduğu zamanlarda stratejik liderlik sayesinde çalışanlar bu durumla daha iyi başa çıkabilmekte ve şirket stratejilerinin uygulanması çabaları daha iyi sonuç vermektedir.

5.2. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Bu araştırmanın bazı metodolojik kısıtları bulunmaktadır. Araştırma için toplamda 121 yöneticiden veri elde edilmiştir. Bu durum özellikle örneklemin genellenebilirliği kısıtını ortaya çıkarmaktadır. Araştırma genelde İstanbul'da yerleşik Türk firmaları üzerinde yapılmıştır. Sonuçların farklı kültürel bağlamlara genellenebilirliği önemlidir. Bu kapsamda çalışma bunu yeter ölçüde sağlayamamaktadır. Çalışmanın diğer bir kısıtı da uluslararası firma yöneticilerinden az sayıda veri elde edilmiş olmasıdır. Bu veriler Türkiye verileri ile mukayese açısından yeterli olmamaktadır.

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri ile ilgili veriler aynı denekler üzerinden alındığı için “ortak yöntem sapması” olabilir. Bunu ortadan kaldırmak için bağımlı değişkenler ile ilgili veriler farklı bir şekilde toplanabilir. Ayrıca, örneklem büyüklüğünü artırarak PLS yerine yapısal eşitlik modeli yöntemi kullanılabilir. Böylelikle yapılan analizlerin güvenilirliği artırılabilir.

Türkiye'de çeşitli bölgelerden ve sektörlerden yeter sayıda örnekleme ulaşılması çalışmanın genellenebilirliği açısından yararlı olacaktır. Uluslararası firmaların yöneticilerinden de yeter sayıda veri toplanması Türkiye'de elde edilen verilerle ayrıntılı karşılaştırmalar yapılmasını sağlayacaktır. Bu

çalışmada strateji uygulamalarının öncülleri, strateji uygulamalarının verimliliği ve firma performansı arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Strateji uygulamalarının öncülleri ile firmaların dayanıklılık kapasiteleri ve uyum yetenekleri arasındaki ilişkilerinde araştırılması ilginç bulgular ortaya çıkarabilir.

5.3. Sonuç

Şirket yöneticileri organizasyonlarını hedeflerine ulaştırabilmek için doğru stratejiler geliştirmek ve bu stratejileri başarı ile uygulamak zorundadırlar. Doğru stratejileri geliştirmek için söz konusu yöneticilerin müşteriler, rekabet, yeni teknolojiler, finansal piyasalar, çevresel belirsizlikler, çalıştıkları endüstrinin gerçekleri, devlet düzenlemeleri gibi pek çok konuda bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Çoğu yönetici, bu konulardaki bilgi birikimleri neticesinde şirketleri için stratejiler belirlerken bu stratejilerin en iyi şekilde uygulanması için nelere ihtiyaç duyduklarını ve şirketlerinin bu stratejileri uygulayabilecek yeteneklerinin var olup olmadığını sorgulamaları gerekmektedir. Bu durum şirketlerin hedeflerine ulaşmaktaki başarılarını olumsuz etkilemekte ve hatta başarısızlığa sebep olmaktadır (Aspesi ve Vrdhan,1999).

Tez çalışması, stratejilerin uygulanmasının başarıyı etkileyen faktörleri inceleyerek yöneticilere yol göstermeyi hedeflemiştir. Bu anlamda bir ölçek geliştirilmiş ve yapılan çalışma neticesinde de söz konusu faktörlerin stratejilerin uygulanmasının verimliliğini ve strateji uygulamalarının başarısının da şirket performansını etkilediğini ortaya koymuştur.

KAYNAKÇA

Ahmadi,S.A.A., Salamzadeh, Y., Daraei, M., ve Akbari, J. (2012). “Relationship between organizational culture and strategy implementation: Typologies and dimensions”. *Global Business and Management Research: An International Journal*, Vol 4, No.3&4, 286-299

Akgün, A. E., Keskin, H., Lynn, G., & Doğan, D. (2012). “Antecedents and consequences of team sensemaking capability in product development projects”. *R&D Management*, 42(5), 473-493.

Aspesi, C. Ve Vradhan, D. (1999). “ Brilliant strategy, but can you execute?” *The Mckinsey Quarterly*, No.1, 89-99

Alamsjah, F. (2011). “Key Success factors in implementing strategy: Middle-level managers’ perspective’s. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24, 1444-1450

Baroto, M.B., Arvand, N. ve Ahmad, F.S. (2014). “Effective strategy implementation”. *Journal of Advanced Management Science*, Vol 2, No. 1

Battilana, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A-C, ve Alexander, J.A. (2010). “Leadership competencies for implementing planned organizational change”. *The Leadership Quarterly* , 21, 422-438

Beer, M. ve Eisenstat, R.A. (2000). “The silent killers of strategy implementation and learning”. *Sloan Management Review*, 29-40

Bigler, W.R. ve Noris, M. (2004). *The new science of strategy execution: How established firms become fast, sleek wealth creators.* Praeger Publishers

Bigler, W.R. ve Williams, F.A. (2013). “World-class strategy execution through ‘on the job’ leadership development”. *Business Studies Journal*. 5, 95-112

Blal, I. G. (2011). "The role of middle management in the execution of expansion strategies: The case of developers' selection of hotel projects". *International Journal of Hospitality Management*. 30, 272-282

Bossidy, L., ve Charan, R. (2009). "The discipline of getting things done". Publisher: Crown Business

Bourgeois, L.J ve Brodwin, D.R. (1984). "Strategic implementation: Five approaches to an elusive phenomenon". *Strategic Management Journal* 5, 241-264

Bowen R.B. (2004). "Today's workforce requires new age currency" *HR Magazine*, March 2004, 101-106

Brenes, E.R., Mena, M., ve Molina, G.E. (2008). "Key success factors for strategy implementation in Latin America". *Journal of Business Research* 61 590-597

Chin, W. W.(1998). "The partial least squares approach for structural equation modeling G.A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research*", Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey , pp. 295–336

Coon, B., ve Wolf, S. (2005). "The alchemy of strategy execution". *Employment Relations Today*, Autumn 2005, 19-30

Cristian-Liviu, V. (2013). "Organizational culture and strategy: How does it work?". *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series* Vol:22, Issue 1, 1690-1696

De Feo, J. A. ve Janssen, A. (2001)." Implementing a strategy successfully, *Measuring Business Excellence*". 4-6, MCB University Press.

De Flander, J. (2013). *The Execution Shortcut, The Performance Factory* Press, 21-23

Eaton, D. ve Kilby, G. (2015). "Does your organizational culture support your business strategy?" *The Journal for Quality and Participation*, January, 4-7

Eren, E. (1993). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 357

Eren, E. (2010). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 461

Fornell, C., Larcker, D.F. (1981). "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error" *J. Mark. Res.*, 18, 39-51.

Florida, R., ve Goodnight, J. (2005). "Managing for creativity". *Harvard Business Review*, July-August, 124-131

Hair, J.H., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., Tatham, R.L. (2006) "Multivariate Data Analysis" (6th ed.) Pearson, New Jersey

Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., and Mena, J. A. 2012. "An Assessment of the Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Marketing Research." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3): 414-433.

Gilbert, K. ve Cornish, S. (2005). "Aligning your total rewards strategy with your business goals". CEO Forum Group-Sharing Ideas and Experiences, <http://www.ceoforum.com.au/article-etail.cfm?cid=6274&t=/Ken-Gilbert--Mercer-Human-Resource->

Consulting/Aligning-your-total-rewards-strategy-with-your-business-goals/ (5/2005)

Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A-C, ve Alexander, J.A. (2010). “Leadership competencies for implementing planned organizational change”. *The Leadership Quarterly* 21, 422-438

Gitomer, J. (2011). *Liderliğin Kutsal Kitabı, Mediacat Kitapları, İstanbul* 13-15

Gross, S.E., ve Friedmen, H.M. (2004). “Creating an effective total reward strategy: Holistic approach better supports business success”. *Benefits Quarterly*, 3rd Quarter, 7-12

Govindarajan, V. (1989). “Implementing Competitive Strategies at the Business Unit Level: Implications of Matching Managers to Strategies”. *Strategic Management Journal*, 10, 25-269

Gupta, A.K. ve Govindarajan, V. (1984). “Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation”. *Academy of Management Journal*, 27, 25-41

Güney, S. (2012). “Örgütsel Davranış” , Nobel Akademik Yayıncılık Ltd. Şti. 2. Basım,183

Hanson, J.D., ve Melnyk, S.A.(2014). “Culture eats strategy... and how to deal with it” *Supply Chain Management Review*, July/August 2014, 20-25

Harrington, R.J. (2006). “The moderating effects of size, manager tectics and involvement on strategy implementation in food service” *Hospitality Management*, 25, 373-397

Heide, M., Gronhaug, K., ve Johannessen, S. (2002). "Exploring barriers to the successful implementation of a formulated strategy". *Scandinavian Journal of Management*. 18, 217-231

Higgins, J. M., (2005). "The Eight 'S's of Successful Strategy Execution". *Journal of Change Management*, Vol. 5, No. 1, 3–13, March 2005

Hittmar, S., Varmus, M., ve Lendel, V. (2014). "Proposal of model for effective implementation of innovation strategy to business". *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 109, 1194-1198

Homburg, C., Krohmer, H., ve Workman, J.P. (2004). "A Strategy Implementation Perspective of Market Orientation". *Journal of Business Research* 57 1331-1340

Howard, L.W., ve Dougherty T.W. (2004). "Alternative reward strategies and employee reactions". *Compensation and Benefits Review*, Jan/Feb, 41-50

Hrebiniak, L. (2013) "Making Strategy Work", S.1, FT Press

Hsieh, Y.H., ve Chen, H.M. (2011). "Strategic fit among business competitive strategy, human resource strategy, and reward system". *Academy of Strategic Management Journal*, Vol 10, Number 2, 11-32

Jaworski, B. ve Kohli, A. (1993). "Market Orientation: Antecedents and consequences". *Journal of Marketing*, 57 (3), 53-70

Johnson, L.K. (2004). "Execute your strategy- without killing it". *Harvard Management Update*. December 2004, 3-5

Judge, W.Q. ve Stahl, M.J. (1995). "Middle-manager effort in strategy implementation: a multinational perspective". *International Business Review*, 4, 91-111

Kaplan, S.L., (2007). "Business strategy, people strategy and total reward". *Benefits & Compensation*, 44, No.9, 13-19

Kaplan, R.S., ve Norton, D.P. (2005). "The office of strategy management". *Harvard Business Review*, 1-11

Keskin, H. (2009). "Antecedents and consequences of team memory in software development projects", *Information & Management*, 46, Issue 7, pp., 388-396

Kleijnen, M. Ruyter, K. Wetzels, M. (2007). "An assessment of value creation in mobile service delivery and the moderating role of time consciousness *Journal of Retailing*," 83 pp., 33-46

Kiarner, P., Todnem, R., ve Diefenbach, T. (2011). "Employee emotions during organizational change-Towards a new research agenda". *Scandinavian Journal of Management*, 27, 332-340

Kotter, J.P. (2001). *What Leaders Really Do?* Harvard Business Review. December

Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. USA, Harvard Business School Press.

Kshetri, N. (2009). Market Orientation : "A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance." *Journal of Marketing*, 69, 24-41

Lundberg, A. (2002). "Wal-Mart: It inside the world's biggest company"
<http://www.cio.com/article/2440726/it-organization/wal-mart--it-inside-the-world-s-biggest-company.html> (7/2002)

Lundin, L. L. (2013). "Best practices" , Salem Press Encyclopedia, September, s 1

MacLennan, A. (2011). Strategy Execution, Translating strategy into action in complex organizations. Routledge, Taylor & Francis Group, s.165

Mankins, M.C., ve Steele, R. (2005). "Turning great strategy into great performance". Harvard Business Review, July-August, s.1-11

Mariadoss, B.J., Johnson, J. L., ve Martin, K. D. (2014). "Strategic intent and performance: The role of resource allocation decisions". Journal of Business Research 67, 2393–2402

McLaren, T.S., Head, M.M., Yuan, Y., ve Chan, Y.E. (2011). "A multilevel model for measuring fit between a firm's competitive strategies and information systems capabilities" MIS Quarterly, 35, 909-929

Meyer, J.P., Hecht, T. D., Gill, H., ve Toplonytsky, L. (2010). "Person-organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: A longitudinal study". Journal of Vocational Behavior, 76, 458-473

Miller, S., Wilson, D., ve Hickson, D. (2004). "Beyond Planning: Strategies for successfully implementing strategic decisions". Elsevier, Long Range Planning 37, 199-200, 201-218

Mühlbacher, H., Vyslozil, W. , ve Ritter A. (1987). “Successful implementation of new market strategies- A corporate culture perspective”. *Journal of Marketing Management*, 3, No, 2, 205-217

Ngah, J. (2013). “Aligning the business”. *Internal Auditor*. Kasım 2013, 61-64

Neilson, G.L., Matin, K. L., ve Powers, E. (2008). “The secrets to successful strategy execution”. *Harvard Business Review*.

Noble, C. H. (1999). “The eclectic roots of strategy implementation research”. *Journal of Business Research*, 45, 119-134

Nutt, P.C. (1983). “Implementation approaches for project planning”. *Academy of Management Review*, 8, 600-611

Ohinata, Y. (1994). “Benchmarking: The Japanese experience”. *Long range planning*, 30, 48-53

Olian, J.D. ve Rynes, S.L. (1991). “Making total quality work: Aligning organizational processes, performance measures and stakeholders”. *Human resource management*, 27, 303

Özer, M.A. (2015). “İşletmelerde stratejinin önemi üzerine değerlendirmeler”. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 14, 69-84

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y., Podsakoff, N.P. (2003). “Common method bias in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies” *J. Appl. Psychol.*, 88, pp. 879–903

PM Network (2007), “Best practices make perfect”, Project management Institute, July

Rapert, M.I., Velliquette, A., ve Garretson, J.A. (2002). "The strategic implementation process evoking strategic consensus through communication". *Journal of Business Research*, 55, 301-310

Schaap, J.I. (2006). "Toward Strategy Implementation Success: An Empirical Study of the Role of Senior-Level Leaders in the Nevada Gaming Industry" *UNLV Gaming research & Review Journal*, 10, 13-37

Schilit, W.K. (1987) "An examination of the influence of middle-level managers in formulating and implementing strategic decisions" *Journal of Management Studies*, 24, 271-293

Schmigt, S.L., Matthias, B. (2006). "Strategic governance: How to assess board effectiveness in guiding strategy execution". *Strategic Governance* 14, 13-22

Serova, E. (2012). "Enterprise information systems of new generation". *The Electronic Journal Information Systems Evaluation*, 15, 116-126

Slater, S., Olson, E.M., ve Hult, G. T.M. (2010). "Worried about strategy implementation? Don't overlook marketing's role". *Business Horizons* 53 469-479

Spangenberg, H. (1994). *Understanding and Implementing Performance Management*. Juta & Co, Ltd. s.147

Stanley, S. F. ve diğ. (2010) "Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness" *Industrial Marketing Management* 39 (2010) 551–559,

Steiner, T.D., ve Teixeira, D. (2008). "Technology is more than just a strategy". *The McKinsey Quarterly*, winter, 39-51

Stonich, P.J. (1981). "Using rewards in implementing strategy". *Strategic Management Journal* 2, 231-241

Syrett, M. (2012). *Successful Strategy Execution*. Londra, Profile Books Ltd. s. 87-90, 27

Tenenhaus, M. Vinzi, V. E., Chatelin, Y., Lauro, C. (2005). "PLS path modeling, *Computational Statistics & Data Analysis*", Volume 48, Issue 1, 159-205

Verweire, K. (2014). *Strategy Implementation*. Londra, Routledge, Taylor and Francis Group.

Welling, G. (2011). "Are your policies and procedures a barrier to growing your company?" Pacific Crest Group. www.pcg-services.com, 1-2

Wiengarten, F., Fynes, B., Cheng, E.T.C., ve Chavez, R. (2013). "Taking an innovative approach to quality practices: exploring the importance of a company's innovativeness on the success of TQM practices". *International Journal of Production Research*, Vol. 51, No. 10, 3055–3074

Williams, R.S. (1998). *Performance Management: Perspectives on Employee Performance*. International Thomson Business Press, s. 43

Wooldridge, B., ve Floyd, S.W. (1990). "The Strategy Process, Middle Management Involvement, and Organizational Performance". *Strategic Management Journal*, 11, 231-241

EK:1



T. C. İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ

Sayın İlgili,

Bu anket formu, T.C. İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından yürütülen “**STRATEJİ UYGULAMALARININ ÖNCÜLLERİ VE FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ**” konulu araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu anket üst düzey yöneticiler tarafından doldurulacaktır. Gönderilecek cevaplarda firmalarla ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar sadece akademik amaçlı kullanılacaktır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlarla yönetim biliminin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının gelişimine katkıda bulunmayı arzuluyoruz.

Anketi oluşturan soruları cevaplandırmak şüphesiz çok kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak iş dünyası ile üniversite arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağımızı ümit etmekteyiz.

Gönderilecek cevaplar ve elde edilecek sonuçlar kesinlikle gizli tutulacaktır. İstenildiği takdirde sonuçlar araştırmamıza katılan işletmelere (işletme adı belirtilmeksizin, genel ve ortalama özellikler şeklinde) bildirilecektir. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir.

İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

© 2015 Prof. Dr. Halit Keskin
Yıldız Teknik Üniversitesi
© 2015 Tanju Özdeniz
T.C. İstanbul Arel Üniversitesi
Doktora Öğrencisi

Kişisel Bilgiler

- Çalıştığınız bölüm:

1___ Mühendislik/tasarım, 2___ Pazarlama 3___ İmalat, 4___ Finans/Muhasebe, 5___ İnsan Kaynakları, 6___ Genel Yönetim

- Firmadaki unvanınız? (lütfen birini seçiniz)

___ 1 Başkan/Sahip ___ 2 Genel Müdür ___ 3 Ürün/Proje Müdürü
___ 4 Bölüm Müdürü ___ 5 Kıdemli Mühendis/Teknik Başkan ___ 6 Mühendis veya Teknisyen
___ 7 Diğer:

Şirketinizdeki çalışan sayısı:

Şirketinizin kaç yıldır faaliyet gösteriyor:

Firmanızın sektörü (İşkolu):

Endüstri şekli: ___1 İmalat/üretim, ___2 Hizmet/servis

Aşağıdaki soruları kesinlikle katılmıyorum dan kesinlikle katılıyorum ölçeğine göre cevaplayınız.

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)

ŞİRKET KAPASİTESİNİ GELİŞTİRMEK

Personel Yerleştirmek

Planlanan stratejilerin uygulanabilmesi için yönetim kademelerine ihtiyaç hissedilen bilgi ve yeteneklere sahip kişiler yerleştirilmiştir	1	2	3	4	5
Şu anki yönetim kademesi belirlenen stratejileri uygulayabilecek bilgi ve beceriye sahiptir.....	1	2	3	4	5
Şu anki yönetim kademesinin istenilen bilgi ve beceri seviyesine sahip olmamaları durumunda, eksik olan konularda gerekli destek (eğitim vs) sağlanmaktadır.....	1	2	3	4	5
Planlanan stratejilerin uygulanabilmesi için, ihtiyaç hissedilen bilgi ve becerilere sahip personelin atanması (şirket içinden ya da dışından) gerçekleştirilmiştir.....	1	2	3	4	5
Stratejilerin uygulanmasından sorumlu yönetim kademesindeki temel karar vericiler ihtiyaç duyulan "yetenekler karışımı" na sahiptirler.....	1	2	3	4	5

Temel Yetenekler Geliştirmek

Şirketimizin operasyonları için ihtiyaç duyulan yetenek, bilgi ve teknik deneyime sahip personelimiz mevcuttur.....	1	2	3	4	5
Şirketimizin rakiplerimizden daha iyi olduğu konuların neler olduğunun farkındayız(R&D, yenilik, dağıtım, vs).....	1	2	3	4	5
Gelecekte sektörümüzde meydana gelebilecek olan değişimleri öngörebiliyoruz.....	1	2	3	4	5
Müşteri problemlerinin giderilmesinde yeteri kadar hızlıyız.....	1	2	3	4	5
Sektörümüzün ihtiyaç hissettiği teknolojik değişikliklere hızla ayak uydurabiliyoruz.....	1	2	3	4	5
Pazarın sunduğu fırsatları hızlı bir şekilde değerlendirebiliyoruz.....	1	2	3	4	5
Pazarın sunduğu fırsatları değerlendirebilmek için " yeni yetenekler" geliştirebiliyoruz.....	1	2	3	4	5
Şirketimizde stratejilerimizi destekleyecek farklı çalışma gruplarını ve departmanlarını oluşturduk.....	1	2	3	4	5
Çalışma gruplarımız firma yeteneklerini oluşturmak ve geliştirmek için gerekli gayreti birlikte sergiliyorlar.....	1	2	3	4	5
Şirketimizin sahip olduğu kapasite ve yetenek planlanan stratejilerimizin uygulanmasını destekliyor....	1	2	3	4	5
Şirketimizin sahip olduğu kapasite ve yetenek planlanan stratejilerimizin uygulanmasını desteklemiyor ise, bunu yapabilecek kişileri işe alırsak.....	1	2	3	4	5
Şirketimiz planlanan stratejileri uygulayacak yetenek ve kapasiteye sahip değil ise, yeni yetenekler & kapasiteler geliştirmeyi düşünürüz.....	1	2	3	4	5
Yeni yetenekler ve kapasiteler geliştirebilmek için gerektiğinde şirketimiz dışından destek alırız (yeni ortaklıklar, satın almalar, birleşmeler v.b).....	1	2	3	4	5
Gerektiğinde şirket dışından destek almak durumunda kalındığında, bize destek verebilecek potansiyel stratejik ortakların farkındayız.....	1	2	3	4	5
Çalışanların ihtiyaç duyulan bilgi ve becerilere sahip olmalarını sağlayabilmek için eğitim programları gerçekleştiriyoruz.....	1	2	3	4	5
Planlanan stratejilerin uygulanabilmesi için, gerekli olan "değer zinciri",yetenekler ve kapasite belirlenmiştir.....	1	2	3	4	5
Planlanan stratejilerin uygulanabilmesi için, gerekli olan "değer zinciri",aktivitelerini ihtiyaç halinde dışarıdan sağlıyoruz	1	2	3	4	5
Planlanan stratejilerin uygulanabilmesi için tedarikçilerimizle, dağıtıcılarımızla ve hatta gerektiğinde rakiplerimizle yakın bir ilişki içerisine gireriz.....	1	2	3	4	5
Planlanan stratejilerin uygulanabilmesi için ihtiyaç hissedilen "değer zinciri" aktivitelerinin neler olduğunun belirlenmesi ve geliştirilmesinin organizasyon yapısının önemli bir parçası olduğunun unutulmamasını sağlıyoruz.....	1	2	3	4	5
Planlanan stratejilerin uygulanabilmesi için gerekli olan yetki ve otorite ilgili kişilere verilmiştir.....	1	2	3	4	5
Gerekli yetki ve otoritenin ilgili yöneticinin yetkisini aşması durumunda departmanlar arası bir köprü kurup gerekli koordinasyonu sağlıyoruz.....	1	2	3	4	5
Şirket dışından alacağımız desteklerle ilgili geliştirilecek olan ilişkinin nasıl ve kimler tarafından yönetileceğinin kararı verilmiştir.....	1	2	3	4	5

YETERLİ KAYNAĞIN TAHSİSİ

Planlanan stratejilerin uygulanabilmesi için gerekli olan yeterli kaynağın (eleman, malzeme, makine, tesisler, para, zaman, vs.) önceden hazırlanması gerektiğinin farkındayız.....	1	2	3	4	5
Planlanan stratejilerin uygulanabilmesi için gerekli olan yeterli kaynak (eleman, malzeme, makine, tesisler, para, zaman, vs.) ayrılmıştır.....	1	2	3	4	5
İhtiyaç halinde, kaynakları öncelik sırasına göre ihtiyaç hissedilen alanlara kaydırırız.....	1	2	3	4	5
İhtiyaç halinde, kaynak zayıflığını engellemek için doğru görünmeyen projeleri ve aktiviteleri iptal edecek cesareti gösteririz.....	1	2	3	4	5
Kaynaklarımızı ihtiyaç hissedilen alanlara kaydırmamızın planlanan stratejilerin uygulanmasındaki kararlılığımızın bir göstergesi olarak algılandığının farkındayız.....	1	2	3	4	5

Aşağıdaki soruları kesinlikle katılmıyorum dan kesinlikle katılıyorum ölçeğine göre cevaplayınız.

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)

PLAN, POLİTİKA VE PROSEDÜRLERİN OLUŞTURULMASI

Yeni stratejilerin uygulanmasından önce var olan plan, politika ve prosedürlerimizi elden geçirir ve değişiklik ihtiyacı hissedilenleri revize ya da iptal ederiz.....	1	2	3	4	5
Planlanan stratejilerin uygulanmaya başlanması durumunda şirketimizin iş yapma tarzında ve yönetiminde değişiklikler meydana geleceğinin farkındayız.....	1	2	3	4	5
Planlanan stratejilerin uygulanmaya başlanması durumunda meydana gelebilecek olan değişikliklere firma içerisinde bir "direnç" gelebileceğinin farkındayız ve bunun için gerekli önlemleri alıyoruz.....	1	2	3	4	5
Şirketimizde meydana gelecek olan değişikliklerin, çalışanlar üzerinde bir baskı ve korku unsuru olarak algılanabileceğinin farkındayız ve bunu engellemek için gereken önlemleri alırız.....	1	2	3	4	5
Planlanan stratejilerin uygulanabilmesi için bu stratejileri destekleyen plan, politika ve prosedürler belirlenmiştir.....	1	2	3	4	5
Stratejilerimizi destekleyen bu plan, politika ve prosedürlerin firma çalışanlarına neleri nasıl yapmaları gerektiği konusunda bir yön sağlayacağıının farkındayız.....	1	2	3	4	5
Stratejilerimizi destekleyen bu plan, politika ve prosedürlerin firma çalışanlarına bir oyun alanı belirlediğinin ve bu alan içerisinde yetkileri dâhilinde serbestçe hareket edebileceklerinin farkındayız...	1	2	3	4	5
Stratejilerimizi destekleyen bu plan, politika ve prosedürler firma içerisinde ilgili kişilerle paylaşılmıştır.	1	2	3	4	5
Stratejilerimizi destekleyen bu plan, politika ve prosedürlerin uygulanması aşamasında üst yönetimden aşağı kademelere kadar ihtiyaç hissedilen destek, yönlendirme ve kontrol sağlanmaktadır	1	2	3	4	5
Stratejilerimizi destekleyen bu plan, politika ve prosedürlerin uygulanmasını kolaylaştırmak için çalışanlar gerekli yetkilerle donatılmıştır.....	1	2	3	4	5

SÜREKLİ İYİLEŞTİRME

Şirketimizin plan, politika ve prosedürleri firma dışındaki (sektörünüzün en iyisi ya da dünyanın en iyisi gibi) diğer uygulamalarla (toplam kalite yönetimi, değişim mühendisliği, diğer sürekli gelişim uygulamaları) karşılaştırılmaktadır.....	1	2	3	4	5
Şirket plan, politika ve prosedürlerimizi şirket dışındaki "kendini kanıtlamış" diğer uygulamalarla sürekli olarak karşılaştırırız.....	1	2	3	4	5
Bu karşılaştırmaların ve sürekli gelişim uygulamalarının hedefinin; verimliliği artırmak, maliyetleri azaltmak, kaliteyi yükseltmek ve daha mutlu müşteriler yaratmak olduğunu biliriz.....	1	2	3	4	5
Bu karşılaştırmalar performans hedeflerimizi saptamamızda bizlere yol göstermektedir.....	1	2	3	4	5
Bu karşılaştırmaların bize zaman kazandırdığının ve maliyetlerimizi azaltıcı bir etkisinin olduğunu bilmekteyiz.....	1	2	3	4	5
Planlanan stratejilerin uygulanabilmesi için firma çalışanlarının topyekün bir "sürekli gelişim" sürecine girmeleri gerektiğinin farkındayız.....	1	2	3	4	5
İhtiyaç halinde bu tür "sürekli gelişim" uygulamalarını (toplam kalite yönetimi, değişim mühendisliği, diğer sürekli gelişim uygulamaları, vs) dışarıdan bünyemize katmayı düşünürüz.....	1	2	3	4	5
Sürekli gelişim çabalarının "firma kültürü" nün bir parçası olması gerektiğinin bilincindeyiz.....	1	2	3	4	5
Sürekli gelişim uygulamaları şirket vizyonumuzun bir parçasını oluşturmaktadır.....	1	2	3	4	5
Sürekli gelişim uygulamalarının başarılı olabilmesi için ölçülebilir hedefler koymaktayız.....	1	2	3	4	5
Yeni işe alımlarda toplam kalite yönetimi v.b. tarzı sürekli gelişim uygulamalarına uygun özellikte eleman alımına dikkate ederiz.....	1	2	3	4	5
Toplam kalite ruhunu yansıtan, bireysel gelişimi destekleyen takımlar kurulmasını sağlarız.....	1	2	3	4	5
Kişi ve takım başarılarını düzenli olarak kontrol eder ve gerekli ödüllendirmeyi yaparız.....	1	2	3	4	5
Hataları düzeltici önlemler değil, ilk seferde en iyiyi elde etme yönünde önlemler alırız.....	1	2	3	4	5
Kendilerinden beklenen performansı verebilmeleri için, çalışanlarımızı gerekli yetkilerle donatırız.....	1	2	3	4	5
Çalışanlarımızın sahip oldukları bilgi ve becerilerin artırılmasını sağlamak için düzenli olarak kendilerine firma içi ve dışı "en iyi uygulamalar" konusunda bilgilendirir, sahip oldukları bilgileri güncellemelerine yardımcı oluruz.....	1	2	3	4	5
Müşterilerimizin her zaman daha iyiyi aradıklarını, rekabetin her zaman aktif olduğunu ve çok çalıştığını, dolayısıyla her daim kendimizi aşma gayreti içerisinde olmamız gerektiğini bütün çalışanlarımıza aktarıyoruz.....	1	2	3	4	5

Aşağıdaki soruları kesinlikle katılmıyorum dan kesinlikle katılıyorum ölçeğine göre cevaplayınız.

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)

TEKNOLOJİK DESTEK SİSTEMLERİ

Şirketlerin planlanan stratejilerini en başarılı şekilde hayata geçirebilmeleri için teknolojik destek sistemlerine ihtiyacı olduğunun farkındayız.....	1	2	3	4	5
İyi tasarlanmış destek sistemlerinin daha etkili bir stratejik uygulama sağladığı ve aynı zamanda örgütsel yetenekleri güçlendirdiğini biliriz.....	1	2	3	4	5
Teknolojik destek sistemlerinin planlanan stratejilerimizin daha hızlı ve iyi uygulanabilmesinde yardımcı olduğunu biliriz.....	1	2	3	4	5
Planlanan stratejilerimizin hayata geçirilmesini destekleyecek, ihtiyaç hissettiğimiz teknolojik destek sistemlerine (kablosuz iletişim, internet, CRM, intranet, ERP, v.s.) sahibiz.....	1	2	3	4	5
Teknolojik destek sistemlerinin sağladığı hız ve verimlilik artışı ile “örgütsel öğrenme” yi ve “örgütsel hafıza”yı geliştirdiğimizi bilmekteyiz.....	1	2	3	4	5
Teknolojik destek sistemleri sayesinde en hızlı şekilde “en iyi uygulamalar” ı bünyemize kattığımızın farkındayız.....	1	2	3	4	5
Teknolojik destek sistemleri sayesinde doğru ve zamanında elde edilen bilgi ile firma çalışanlarının gelişimini kontrol eder ve gerektiğinde düzeltici aksiyonlar alırız.....	1	2	3	4	5
Etkili şirketlerin teknolojik destek sistemleri sayesinde şirket içerisinde bilgi alışverişini son derece hızlı bir şekilde gerçekleştirebildiğinin farkındayız.....	1	2	3	4	5
Teknolojik destek sistemleri sayesinde firmamız için gerekli bütün istatistikî bilgilere kolayca ulaşabilir ve bu bilgileri planlanan stratejilerimizin uygulanmasında kullanabileceğimizin farkındayız.....	1	2	3	4	5
Teknolojik destek sistemleri sayesinde çalışanlarımızı daha iyi kontrol eder, kendilerinden beklenen performansı ve sorumluluk alanlarını daha etkili bir şekilde belirleriz.....	1	2	3	4	5

ÖDÜL SİSTEMLERİ

Sadece ilgili birimler ve firma çalışanları tarafından desteklenen stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanabileceğinin farkındayız.....	1	2	3	4	5
Çalışanların motivasyonlarını yükseltici aktiviteler ve ödüllendirme sistemi stratejilerimizin çalışanlarımızca kabul görmesi ve başarılı strateji uygulamasının gerçekleştirilmesindeki en önemli yönetsel güç olduğunu biliriz.....	1	2	3	4	5
Planlanan stratejilerimizin uygulanmasında çalışanlarımızdan yeterli desteği görmek için onları cesaretlendirici motivasyonel konuşmaların ötesinde maddi (prim, maaş artışı v.s), ve maddi olmayan (övgü, iş garantisi, transfer, terfi, vs) ödül sistemlerini uygulamak durumunda olduğumuzun bilincindeyiz.....	1	2	3	4	5
Belirlenen stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanabilmesinde ödül sisteminin öneminin farkındayız	1	2	3	4	5
Planlanan stratejilerin başarıyla uygulanabilmesi için firma çalışanlarının motivasyonlarının en üst seviyede olması gerektiğinin farkındayız.....	1	2	3	4	5
Doğru bir şekilde hazırlanmış ödüllendirme sisteminin, stratejilerin uygulanmasında en etkili silahlardan biri olduğunu biliriz.....	1	2	3	4	5
Stratejilerin başarı ile uygulanmasında çalışanların hedeflerine odaklanmalarını sağlamanın en etkili yolunun belirlenmiş performans hedeflerine ulaşan çalışanların ödüllendirilmesi olduğunu bilmekteyiz.	1	2	3	4	5

ŞİRKET KÜLTÜRÜ

Şirketimizin net bir şekilde ifade edilmiş iş ve operasyonel hedefleri vardır ve tüm çalışanlarımız bu hedeflerin farkındadır.....	1	2	3	4	5
Çalışanlarımız, kendi performanslarının şirketimizin başarısı üzerine etkilerinin farkındadırlar.....	1	2	3	4	5
Şirketimiz yöneticileri şirket stratejilerimizi bütün çalışanlarımızla paylaşmaktadırlar.....	1	2	3	4	5
Şirket yöneticilerimiz şirketimizin performans sonuçlarını düzenli olarak çalışanlarımızla paylaşmaktadırlar.....	1	2	3	4	5
Şirket yönetimimiz, işletme performansımızı olumlu etkileyen değerleri net bir şekilde ortaya koymuştur.....	1	2	3	4	5
Şirket yönetimimiz, işletme performansımızı devamlı olarak ölçmektedir.....	1	2	3	4	5
Sunduğumuz hizmetleri geliştirebilmek için, şirket yönetimimiz düzenli olarak müşterilerimizden geri bildirim talep etmektedir.....	1	2	3	4	5
Şirket yönetimimiz ürün ve hizmetlerimizi sürekli geliştirmek için yollar arar.....	1	2	3	4	5
Şirket yönetimimiz çalışanlarımızın performans değerlendirmeleri neticesinde verdiği geri bildirimleri önemser ve buna yönelik iyileştirmeler yapar.....	1	2	3	4	5
Şirket yönetimimiz, firmamızın kültürüne uygun kişileri işe almaya dikkat eder.....	1	2	3	4	5
Şirket yönetimimiz çalışanlarımızla olan iletişimlerinde gerekli olan konuları detaylarıyla aktarmakta oldukça başarılıdır.....	1	2	3	4	5

Şirket yönetimimiz, şirket performansını olumlu etkileyen davranışları özendirir ve ödüllendirir.....	1	2	3	4	5
Şirket yönetimimiz çalışanlarımızın performansı ile ilgili problemlere anında müdahale ederler.....	1	2	3	4	5
Şirket yönetimimiz başarılı çalışanlarımızı ödüllendirir.....	1	2	3	4	5
Şirket yönetimimiz çalışanlarımızı daha başarılı olmaları konusunda teşvik eder.....	1	2	3	4	5
Çalışanlarımızın moralleri genelde yüksektir.....	1	2	3	4	5
Çalışanlarımız geneli uzun zamandır firmamızda görev yapmaktadır.....	1	2	3	4	5
Çalışanlarımız şirket içerisinde ve dışında birbirleriyle sosyalleşmektedirler.....	1	2	3	4	5
Çalışanlarımız kişisel özel konularını diğer çalışanlarla ve yönetimimizle rahat bir şekilde konuşabilmektedir.....	1	2	3	4	5
Çalışanlarımızın çoğunluğu şirketimiz hakkında olumlu konuşmaktadır.....	1	2	3	4	5
Çalışanlarımız şirketimizin geleceği konusunda kendilerini güvende hissetmektedirler.....	1	2	3	4	5
Çalışanlarımız akrabalarını ve yakınlarını şirketimizdeki iş olanaklarını değerlendirmeleri konusunda teşvik etmektedirler.....	1	2	3	4	5

STRATEJİK LİDERLİK

Şirket üst yönetimi şirket içi ve dışında olan biten bütün gelişmeleri yakından takip eder.....	1	2	3	4	5
Şirket üst yönetimi, birebir görüşmeler, toplantılar, sunumlar vasıtasıyla astlarıyla düzenli fikir alışverişinde bulunmaktadır.....	1	2	3	4	5
Şirket üst yönetimi, sık sık sahaya inerek alt kademe çalışanlarımızı bile dinler ve ilk ağızdan şirketin içinde bulunduğu durum hakkında bilgi alır.....	1	2	3	4	5
Şirket üst yönetimi, sık sık sahaya inerek çalışanlarımızı cesaretlendirir, motive eder, dertlerini dinler.....	1	2	3	4	5
Şirket üst yönetimi, müşterilerimizle düzenli iletişim halindedir.....	1	2	3	4	5
Şirket üst yönetimi, rakip firmaların çalışmalarını yakından takip eder.....	1	2	3	4	5
Şirket üst yönetimi, çalışanların fikirlerine değer verir ve onları yeni fikirler üretmeleri konusunda destekler.....	1	2	3	4	5
Şirket üst yönetimi, stratejileri destekleyen bir şirket kültürünün ve ortamının yaratılmasına öncülük eder.....	1	2	3	4	5
Şirket üst yönetimi, çalışanları takım çalışması ve işbirliği konusunda cesaretlendirir.....	1	2	3	4	5
Şirket üst yönetimi, değişen müşteri tercihleri ve rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek için yeni yetenekler geliştirir ve şirket kaynaklarını güçlendirir.....	1	2	3	4	5
Şirket üst yönetimi, esnek, yaratıcı ve çevresine duyarlı bir çalışma ortamı yaratma gayretindedir.....	1	2	3	4	5
Şirket üst yönetimi, şirketin en alt kademesinden en üst kademesine kadar bütün çalışanları yeni fikirler üretmek ve girişimci bir ruh ile işlerine sarılmak konusunda teşvik eder.....	1	2	3	4	5
Şirket üst yönetimi, şirket içerisindeki güç dengelerinin farkındadır ve bu dengeleri strateji uygulamaları lehine kullanmaktadır.....	1	2	3	4	5
Şirket üst yönetimi, performans yönetim sistemini kullanır, performansını beğendiği çalışanlarını ödüllendirir beğenmediklerini cezalandırır.....	1	2	3	4	5
Şirket üst yönetimi, etik değerlere önem verir ve bu konuda çalışanlarına örnek olur.....	1	2	3	4	5
Şirket üst yönetimi ihtiyaç halinde stratejilerin uygulanması yaklaşımına müdahale eder, gerekli gördüğü değişiklikleri yapar.....	1	2	3	4	5

FİRMA YENİLİKÇİLİĞİ

Şirketimiz sık sık yeni fikirler dener.....	1	2	3	4	5
Şirketimiz bir şeyler yapmak için yeni yollar arar.....	1	2	3	4	5
Şirketimiz kendi sitemine yönelik metotlarda yaratıcıdır.....	1	2	3	4	5
Şirketimiz yeni ürün ve servisleriyle pazara genelde ilk olarak girer.....	1	2	3	4	5
Şirketimizde yenilikçilik çok riskli bir hareket olarak algılanır ve kaçınılır.....	1	2	3	4	5
Yeni ürün tanıtımımız son 5 yıldır artmaktadır.....	1	2	3	4	5

Aşağıdaki soruları kesinlikle katılmıyorum dan kesinlikle katılıyorum ölçeğine göre cevaplayınız.

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)

FİRMA PERFORMANSI

Müşteri şikâyetlerine cevap verme süremiz rakiplerimizden yüksektir.....	1	2	3	4	5
Müşteri memnuniyeti rakiplerimizden yüksektir.....	1	2	3	4	5
Firmamızda uygulamaya geçirilen öneriler rakiplerimizden fazladır.....	1	2	3	4	5
Çalışanlarımızın yeni beceri öğrenme sayısı rakiplerimizden yüksektir.....	1	2	3	4	5
Yatırımlarımızın getirisi rakiplerimizden yüksektir.....	1	2	3	4	5
Firmamızdaki kalifiye çalışanların toplam iş gücüne oranı, rakiplerimizden yüksektir.....	1	2	3	4	5
Çalışan başına ortalama üretkenliğimiz rakiplerimizden yüksektir.....	1	2	3	4	5
Teknoloji ve bilgi işlemeye ayrılan toplam harcamalar rakiplerimizinkinden yüksektir.....	1	2	3	4	5
Ürün / hizmeti üretip piyasaya verme süremiz rakiplerimizinkinden düşüktür.....	1	2	3	4	5
Piyasa payımız rakiplerimizden düşüktür.....	1	2	3	4	5
Faaliyet maliyetlerimiz rakiplerimizden düşüktür.....	1	2	3	4	5
Yeni ürün / hizmet sayımız rakiplerimizden yüksektir.....	1	2	3	4	5

ÇEVRESEL BELİRSİZLİK

Endüstrideki teknolojik gelişmeleri öngörmek zordur.....	1	2	3	4	5
Firmamızın teknolojik çevresi oldukça belirsizdir.....	1	2	3	4	5
Firmamızın çevresindeki teknolojik gelişmeler oldukça belirsizdir.....	1	2	3	4	5
Firmamız teknolojik olarak karmaşık bir çevreye sahiptir.....	1	2	3	4	5
Müşteri ihtiyaçları ve ürün tercihleri çok hızlı bir şekilde değişir.....	1	2	3	4	5
Müşteri ürün talepleri ve tercihleri oldukça belirsizdir.....	1	2	3	4	5
Müşteri ihtiyaç ve tercihlerindeki değişimi öngörmek zordur.....	1	2	3	4	5
Pazarın rekabet şartları oldukça belirsizdir.....	1	2	3	4	5
Tüketicilerin ihtiyaçlarını bilmek hiç de kolay değildir.....	1	2	3	4	5
Rakiplerin stratejilerini anlamak hiç de kolay değildir.....	1	2	3	4	5
Rakiplerin ürün tanıtımlarını önceden tahmin etmek hiç de kolay değildir.....	1	2	3	4	5
Sektörümüzde teknolojiyi edinmek hiç de kolay değildir.....	1	2	3	4	5
Sektörümüzde teknoloji hızla değişmektedir.....	1	2	3	4	5

STRATEJİLERİN UYGULANMASININ VERİMLİLİĞİ

Şirket stratejilerimiz etkin bir şekilde uygulanmaktadır.....	1	2	3	4	5
Şirket stratejilerimizin uygulanması konusundaki çabalarımız genellikle hayal kırıklığı ile neticelenmektedir.....	1	2	3	4	5
Şirketimiz stratejilerin uygulanmasında genellikle başarılıdır.....	1	2	3	4	5
Çalışanlarımız şirketimizi stratejilerin uygulanması noktasında başarılı bulmaktadır.....	1	2	3	4	5
Şirketimiz rakiplerine göre stratejilerini uygulama noktasında daha başarılıdır.....	1	2	3	4	5



T. C. İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ

© 2015 Prof. Dr. Halit Keskin
Yıldız Technical University
© 2015 Tanju Özdeniz
T.C. İstanbul Arel University
PhD Student

Personal Information

- Division:

___ Engineering/Design ___ Marketing ___ Production ___ Finance/Accounting
___ HR

- Your Title

___ 1 President/Owner ___ 2 Managing Director ___ 3 Product/Project Managers
___ 4 Department Manager ___ 5 Senior Engineer/Technical Manager ___ 6 Engineer/Technician
___ 7 Other:

Number of Employees:

Company's Age:

Company's Industry: ___1 Production ___2 Services

Location of company:

Please answer the following questions according to Five-Point Likert Scale.
(From Strongly Disagree to Strongly Agree)

(1=Strongly Disagree; 2=Disagree ; 3=Neither Agree nor Disagree 4=Agree ; 5=Strongly Agree)

BUILDING A CAPABLE ORGANIZATION

Selecting People for Key Positions

Managers with necessary knowledge and skills are positioned in management team in order to implement the intended strategies.....	1	2	3	4	5
Current management has the knowledge and skills to implement the stated strategies	1	2	3	4	5
In case the current management does not have the knowledge and skills to implement the intended strategies, than they will be supported with necessary elements (training etc.)	1	2	3	4	5
In order to implement the intended strategies, employees with knowledge and skills are already assigned (within the company or from out of the company).....	1	2	3	4	5
Decision makers who are responsible of implementing the strategies have the much needed "skill-sets".....	1	2	3	4	5

Developing Core Competencies

Our company have the personnel with the necessary skills, knowledge and practical experience to carry out its operations	1	2	3	4	5
Our company is aware of the issues that it are better from its competitors (R&D, innovation, distribution, etc.)	1	2	3	4	5
Our company is capable of foreseeing the possible changes in our industry.....	1	2	3	4	5
Our company is fast enough to resolve the customer complaints.....	1	2	3	4	5
Our company can keep up with the much needed technological innovations that our industry needs....	1	2	3	4	5
Our company can rapidly use the opportunities that the market offers.....	1	2	3	4	5
In order to use the opportunities that the market offers, we can develop new organizational skills.....	1	2	3	4	5
We have generated different study groups and departments which can support our intended strategies.....	1	2	3	4	5
Our study groups cooperate together to generate and improve the necessary organizational skills.....	1	2	3	4	5
Our company's capacity and skills fulfill the needs to implement the intended strategies	1	2	3	4	5
If our company's capacity and skills does not fulfill the needs to implement the intended strategies, than we will hire the people who will do it	1	2	3	4	5
If our company's' capacity and skills does not fulfill the needs to implement the intended strategies, than we consider developing new capacities and skills	1	2	3	4	5
When our company has the need to develop new capacities and skills, we can outsource this support (new partnerships, acquisitions, mergers, etc.)	1	2	3	4	5
In case an outside assistance is needed, we are aware of the strategic business partners that can be of help	1	2	3	4	5
Our company generates workshops, trainings so that its employees can be equipped with necessary knowledge and skills	1	2	3	4	5
The required "chain of values", skills and capacities to implement the strategies are already specified	1	2	3	4	5
In order to implement the strategies we outsource the "chain of values" activities when needed	1	2	3	4	5
For the implementation of our strategies we get in direct contact with our suppliers, distributors and even our competitors	1	2	3	4	5
Our company constantly reminds the importance determining and developing the necessary "chain of values" activities for the implementation of our strategies	1	2	3	4	5
Our company gives the essential competence and authority to concerned employees for the implementation of our strategies	1	2	3	4	5
If the essential competence and authority exceeds beyond one of our managers than we bound departments together in order to generate the coordination	1	2	3	4	5
By whom or how our company's outsourcing activities are going to be directed is already decided.....	1	2	3	4	5

ALLOCATION OF NECESSARY RESOURCES

We are aware of the fact that necessary resources (personnel, material, machinery, facility, money, time, etc.) for the implementation of our strategies needs to be preset.	1	2	3	4	5
The necessary resources (personnel, material, machinery, facility, money, time, etc.) for the implementation of our strategies are already adjusted	1	2	3	4	5
When the need arises, we redirect the resources to needed areas due to line of priority.	1	2	3	4	5
When the need arises, in order to prevent loss of resources we show the courage and determination to cancel the projects and activities which do not seem feasible.	1	2	3	4	5
We are aware of the fact that the redirection of our resources to needed areas is perceived as our determination for the implementation of our strategies.	1	2	3	4	5

Please answer the following questions according to Five-Point Likert Scale.
(From Strongly Disagree to Strongly Agree)

(1=Strongly Disagree;2=Disagree ;3=Neither Agree nor Disagree 4=Agree ;5=Strongly Agree)

ESTABLISHING THE PLANS, POLICIES AND PROCESDURES

Before the implementation of the new strategy plan, we overhauled our existing plans, policies and procedures. And we revise and/or cancel the one's if needed.	1	2	3	4	5
We are aware of that there will be changes of management style and the way our company works that will happen right after the implementation of strategies.....	1	2	3	4	5
We are aware of that in case of a planned strategies being implemented in the company, there will be some resistance against them and we take the necessary measures for it	1	2	3	4	5
After the changes that will occur in our company, we recognize that there will be a pressure on employees shoulders that will generate a fear factor which we take the necessary measures to prevent it.	1	2	3	4	5
In order to implement the intended strategies, strategy supported plans, policies and procedures have been identified.	1	2	3	4	5
We are aware of that the strategy supported plans, policies and procedures will provide direction to our employees about how they should perform their duties.....	1	2	3	4	5
We are aware of that the strategy supported plans, policies and procedures will provide a playing field in which employees will move freely within authority in this area.....	1	2	3	4	5
This strategy supported plans, policies and procedures were shared with those involved in the company.....	1	2	3	4	5
During the implementation of this strategy supported plans, policies and procedures, the perceived need for support from top management down to the bottom level, routing and control is provided.....	1	2	3	4	5
In order to implement this strategy supported plans, policies and procedures easily, employees are equipped with necessary powers.	1	2	3	4	5

CONTINIOUS IMPROVEMENT AND BEST PRACTICES

The plans, policies and procedures of our company are compared with practices (total quality management, reengineering and other continuous improvement activities) of other companies (best in the industry or best in the world).....	1	2	3	4	5
We compare our plans, policies and procedures of our company with the other proven practices of other companies	1	2	3	4	5
We are aware of the fact that the objective of these comparisons and continuous improvement activities are; increasing the efficiency, reducing the costs, improving the quality and make our customers happier.....	1	2	3	4	5
These comparisons drive us during the determination of our key success factors	1	2	3	4	5
We are aware of the fact that these comparisons save us time and reduce our costs.	1	2	3	4	5
We are aware of the fact that in order to implement our strategies all of our employees need to participate in the "continuous improvement" process	1	2	3	4	5
In case it is needed we can think of outsourcing the continuous improvement activities (total quality management, reengineering and other continuous improvement activities).	1	2	3	4	5
We are aware of the fact that continuous improvement practices needs to become a standard part of our company culture	1	2	3	4	5
Continuous improvement constitutes an important part of our company vision	1	2	3	4	5
In order for the continuous improvement activities to be successful we are setting measurable targets	1	2	3	4	5
During our recruitment phase we pay attention to hire employees that compatible to our continuous improvement mindset and culture	1	2	3	4	5
We encourage employees to form up teams to support the total quality spirit and personal development	1	2	3	4	5
We regularly evaluate individual and team performances and make the necessary rewarding	1	2	3	4	5
We generate precautions to achieve the best outcome possible, not to correct the mistakes	1	2	3	4	5
In order to obtain the performance that is expected from them we grant necessary authorization to our employees	1	2	3	4	5
In order to increase and improve the knowledge and skills of our employees we regularly inform them or help them to update their info about "the best practices" inside and outside the company	1	2	3	4	5
We always remind our employees that our customers always look for the best option available, the competition on the market is always improving and working hard so we always have to exceed ourselves	1	2	3	4	5

Please answer the following questions according to Five-Point Likert Scale.
(From Strongly Disagree to Strongly Agree)

(1=Strongly Disagree; 2=Disagree ; 3=Neither Agree nor Disagree 4=Agree ; 5=Strongly Agree)

TECHNOLOGICAL SUPPORTIVE SYSTEMS

We are aware of the fact that companies need technologic support systems to implement their strategies successfully	1	2	3	4	5
We know that a well-designed technological support system offers a better strategic implementation as well as higher organizational skills	1	2	3	4	5
We know that technological support systems offer a faster and better strategic implementation	1	2	3	4	5
We have the technological infrastructure (Wi-Fi, internet, CRM, intranet, ERP, ETC.) to implement our strategies.....	1	2	3	4	5
We know that with the additional speed, saved time and increased efficiency that technological support systems bring we improve our organizational learning and organizational memory	1	2	3	4	5
We are aware of the fact that with the technological support systems we can integrate best practices” to our organization	1	2	3	4	5
Technological support systems deliver us true and timely information which enable us to control the progress of the employees and take actions when necessary.	1	2	3	4	5
We are aware of the fact that efficient organizations make the data transactions faster within the company through the technological support systems.....	1	2	3	4	5
We are aware of the fact that technological support systems gives us the possibility to easily access statistical data and this helps us to implement our strategies	1	2	3	4	5
Technological support systems enables us to control our employees effectively and specify the expected performance and areas of responsibility in a more effectual way	1	2	3	4	5

REWARD SYSTEMS

We are aware of the fact that successful strategic implementation can only be achieved with the support of concerned departments and employees	1	2	3	4	5
We know that employee motivational activities and effective rewarding systems is one of the biggest driving forces to make them accept and support the strategy implementations.....	1	2	3	4	5
We know that in order to receive the support from the employees during the implementation of the strategies we need to be having both rewarding systems(bonus, wage increase, etc.) and moral support activities (praise, job guarantee, transfer, promotion, etc.) beyond just encouraging and motivational speeches.....	1	2	3	4	5
We are aware of the importance of rewarding systems for a successful strategic implementation	1	2	3	4	5
We are aware of the fact that the moral conditions of our employees needs to be on top level for a successful strategy implementation	1	2	3	4	5
We know that a rewarding system that is prepared in a correct way is one of the key success factors for a successful strategic implementation	1	2	3	4	5
We know that the best practice to keep our employees focused on their targets and to have a successful implementation of strategy is to reward the employee who realized his/her objectives.....	1	2	3	4	5

CORPORATE CULTURE

Our company has clearly expressed business and operational targets and all of our employees are aware of these targets	1	2	3	4	5
Our employees are aware of the fact that their performances has a direct effect on the success of the company	1	2	3	4	5
The managers in our company share our company strategies with all of our employees	1	2	3	4	5
The managers in our company regularly share the performance audit results with their employees....	1	2	3	4	5
Senior management clearly exhibits the values that affect the performance of our company positively	1	2	3	4	5
Senior management constantly evaluates the performance of our company.....	1	2	3	4	5
Senior management regularly demands for feedback from the customers in order to improve the service that we offer	1	2	3	4	5
Senior management continually looks for new practices to improve our products and/or services.....	1	2	3	4	5
Senior management takes interest in the outcome from the performance audits and take the necessary actions to make the improvements within the organization	1	2	3	4	5
Senior management pays attention to hire new employees who will fit in easily into our company culture	1	2	3	4	5

Senior management is successful to convey the necessary subjects in details, to the employees during their conversations	1	2	3	4	5
Senior management encourages and rewards the actions that have a positive effect on the performance of the company	1	2	3	4	5
Senior management immediately interferes in the problems that have bad affects the performance of the employees	1	2	3	4	5
Senior management rewards the successful employees	1	2	3	4	5
Senior management incites/encourages the employees to get better and more successful	1	2	3	4	5
The morale of our employees is usually positive	1	2	3	4	5
Term of employment in our company is a long period	1	2	3	4	5
There is an active social communication between our employees within and outside the company	1	2	3	4	5
Our employees can share their private life issues with their co-workers and senior management.....	1	2	3	4	5
Majority of our employees speaks highly positive about our company	1	2	3	4	5
Our employees feel confident about the future of the company	1	2	3	4	5
Our employees recommend our company to their relatives and friends	1	2	3	4	5

STRATEGIC LEADERSHIP

Senior management closely follows all of the developments inside and outside the company	1	2	3	4	5
Senior management regularly exchanges ideas with the employees by face-to-face discussions, meetings and presentations	1	2	3	4	5
Senior management often makes field trips to interact with the low level employees and so they get information from the first hand	1	2	3	4	5
Senior management often have field trips to encourage and motivate the low level employees and listen to their problems.....	1	2	3	4	5
Senior management constantly in touch with the customers of the company	1	2	3	4	5
Senior management follows the activities and progress of the rival companies	1	2	3	4	5
Senior management values the ideas of the employees and support them to creative about coming up with new ideas	1	2	3	4	5
Senior management leads the creation of a company culture and environment that supports the company strategies	1	2	3	4	5
Senior management encourages the employees about team work and cooperation	1	2	3	4	5
Senior management develops new skills and strengthens the resources to accommodate the company to ever changing customer demands and market conditions	1	2	3	4	5
Senior management is in pursuit of creating a working environment that is flexible, creative and environment friendly	1	2	3	4	5
Senior management supports all the employees from top level to bottom to create new ideas and induces them to act with an entrepreneurial approach to the business.....	1	2	3	4	5
Senior management knows about the balances of power within the company and employs these balances for the implementation of the strategies	1	2	3	4	5
Senior management uses the performance management evaluation system and rewards & punishes the employees according to evaluation results.....	1	2	3	4	5
Senior management pays importance to ethics and leads the employees by example	1	2	3	4	5
In case it is needed, senior management interferes in the way of strategic implementation and makes the changes that it considers necessary	1	2	3	4	5

ORGANIZATIONAL INNOVATIVENESS

Our company frequently tries our new ideas.....	1	2	3	4	5
Our company seeks out new ways to do things.....	1	2	3	4	5
Our company is creative in its methods of operation.....	1	2	3	4	5
Our company is often first to market with new products and services introductions.....	1	2	3	4	5
Innovation in our company is perceived as too risky and resisted.....	1	2	3	4	5
Our new product introduction has increased over the last 5 years.....	1	2	3	4	5

Please answer the following questions according to Five-Point Likert Scale.
(From Strongly Disagree to Strongly Agree)

(1=Strongly Disagree; 2=Disagree ; 3=Neither Agree nor Disagree 4=Agree ; 5=Strongly Agree)

ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

Response time for customer complaints is better that last year.....	1	2	3	4	5
Customer satisfaction is greater than last year.....	1	2	3	4	5
The number of suggestions implemented is greater than last year.....	1	2	3	4	5
The number of individuals learning skills is greater than last year.....	1	2	3	4	5
Return of investment is greater than last year.....	1	2	3	4	5
The percentage of skilled workers compared to the total workforce is greater than last year.....	1	2	3	4	5
Average productivity per employee is greater than last year.....	1	2	3	4	5
The percentage of total spending devoted to technology and information processing is greater than last year.....	1	2	3	4	5
Time to the market for products and services is less than last year.....	1	2	3	4	5
Market share is less than last year.....	1	2	3	4	5
The cost per business transaction is less than last year.....	1	2	3	4	5
The number of new products or services is greater than last year.....	1	2	3	4	5

ENVIRONMENTAL UNCERTAINTY

It is difficult to predict technological developments in the industry.....	1	2	3	4	5
Our company's technological environment is highly uncertain.....	1	2	3	4	5
Technological developments around our company is highly uncertain.....	1	2	3	4	5
Our company has a technologically complex environment	1	2	3	4	5
Customer needs and product preferences change very quickly	1	2	3	4	5
Customer product demand and preferences are quite uncertain.....	1	2	3	4	5
It is difficult to predict changes in customer needs and preferences	1	2	3	4	5
Competitive conditions of the market is quite uncertain	1	2	3	4	5
Knowing the needs of consumers is not easy at all	1	2	3	4	5
Understand competitors' strategies, it is not easy	1	2	3	4	5
To predict the competitors' product introductions is not easy	1	2	3	4	5
In our industry is not easy to obtain technology	1	2	3	4	5
In our industry, technology is rapidly changing.....	1	2	3	4	5

THE EFFICIENCY OF STRATEGY IMPLEMENTATION

Our corporate strategies have been successfully implemented.....	1	2	3	4	5
Our effort to implement our corporate strategies generally ending up with failure.....	1	2	3	4	5
Our company is generally successful at implementing its corporate strategies.....	1	2	3	4	5
Our employees find our company successful about implementing its corporate strategies.....	1	2	3	4	5
Compare to competition, our company is more successful at implementing strategies.....	1	2	3	4	5