

# İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNETİM FAALİYETLERİNİ DEĞERLENDİRME ARAŞTIRMASI

**Erol EREN**

*Doğuş Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dekanı*

**Selim Aren**

*GYTE İşletme Fakültesi Araştırma Görevlisi*

**Lütfihak Alpkan**

*GYTE İşletme Fakültesi Araştırma Görevlisi*

**Özet:** Türkiye'nin 100 Büyük İşletmesinde uygulanan Stratejik Yönetim Faaliyetleri incelenerek, Türkiye'de işletmecilerin stratejik yönetim ve planlama yaklaşımını nasıl anladıkları ve ne ölçüde benimseyip uyguladıkları hakkında bilgi sahibi olmak hedeflenmiştir. Bu amaçla, anket ve mülakat teknikleri kullanılarak 100 büyük işletmemizin üst düzey yöneticileri ile görüşülmüş ve yarıdan fazlasından bilgi toplanabilmıştır.

Türkiye'deki Stratejik Yönetim Faaliyetleri ile ilgili şu konularda bilgi toplanmıştır; anketimize cevap veren 54 firmada genel sermaye büyüklükleri, çalışan sayıları, kısa ve uzun vadeli plan süreleri ve saptanan stratejik amaç türleri, planlamada başvuru yazılı ve sözlü bilgi kaynakları, strateji türleri ve planlama teknikleri öğrenilmiştir. Ayrıca işletmelerin yakın ve uzak çevrelerinde kendilerine imkan sağladığı ve tehlike oluşturduğu addedilen etmenler ve işletmelerin zayıf ve güçlü gördükleri yanları tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Stratejik amaçlar, plan süreleri, planlama teknikleri, SWOT analizi*

**Abstract:** This study has aimed at being aware of the form of understanding and the level of adoption of the strategic management and planning approach by the managers in Türkiye. There upon, we studied activities of strategic management implemented by Top 100 firms of Türkiye, by using questionnaire and interview techniques conducted with top managers of these firms. Ratio of participation by Top 100 firms to our data collection process was more than 50%.

Following issues have been investigated about the strategic management activities of Top 100 firms of Türkiye; amount of capital, number of employees, planning periods, types of strategic goals set by the managers, written and oral sources of information used during the process of planning, types of strategies chosen by the managers and techniques of planning used in 54 important firms that participated to our study. In addition, we tried to determine strengths and weaknesses of these firms, and also the factors that are believed to provide these firms with opportunities and those that are perceived as threats.

**Key words:** *Strategic goals, planning terms, planning techniques, SWOT analysis*

## **İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNETİM FAALİYETLERİNİ DEĞERLENDİRME ARAŞTIRMASI**

A. ARAŞTIRMANIN AMACI: 1995 yılı cirolarına göre Türkiye'nin 100 büyük firmasındaki stratejik yönetim faaliyetlerini değerlendirmeyi anket ve mülakat yöntemleri yardımıyla incelememizin başlıca amaçlarını şu şekilde açıklayabiliriz:

- a) Türkiye'nin en büyük sanayi kuruluşlarında stratejik yönetim konusunda neler yapıldığını, bu konulardaki eğilimlerin ve uygulamaların neler olduğunu saptamak,
- b) Bu kuruluşlarda stratejik yönetim kararlarının hangi örgütsel düzeyde ve ne tür ilişki ve süreçlerle verildiğini ortaya koymak,
- c) Stratejik planlama ve yönetim yaklaşımının nasıl anlaşıldığını, normal planlama faaliyetlerinden farkının anlaşılıp anlaşılmadığını ortaya koymak,
- d) Stratejik yönetimin temelini oluşturan SWOT analizi konusunda büyük kuruluşlarımız açısından teşhis yaklaşımında bulunarak, özellikle çevresel faktörlerin kontrolünü yapan otoritelere mesajlar vermek,
- e) Stratejik yönetimde kullanılan bilimsel tekniklerin (Kantitatif ve Sezgisel Yöntemlerin) Türk işletmecilik yaşamında tanınma ve kullanılma frekanslarını değerlendirmek,
- f) Türkiye'nin büyük kuruluşlarında izlenen stratejik büyüme ve gelişme eğilimlerinin niteliğini belirlemek.

Yukarıda ifade edilen tüm çalışmaları tamamladıktan sonra bu araştırmanın diğer yan amaçları, Türkiye'nin 100 büyük işletmesindeki bugünkü durumu belirlemek, teori ile uygulama arasında uygunluk olup olmadığını araştırmak, özellikle işletmelerimizin teoride ideal olan hususlardan hangilerine uygun biçimde hareket ettiklerini, hangilerinde eksiklik olduğunu ortaya çıkarmak olarak özetlenebilir.

### **B. ARAŞTIRMAYÖNTEMİ:**

Araştırma yöntemimiz İstanbul Sanayi Odası tarafından yayınlanan Türkiye'nin 500 büyük işletmesinin ilk 100 büyüğüne anket doldurtmaktır. Bunun nedeni, büyük işletmelerimizde stratejik planlama yaklaşımının ne ölçüde yerleştiğini anlayabilmektir. Çünkü planlama kurmayı istihdam etme ve planlamanın gerektirdiği masraflara katılabilmek, mali açıdan hem bir külfet, hem de örgüt kültürü açısından belli bir uygunluk düzeyi gerektirmektedir.

Ayrıca anket formu posta ile gönderilmemiştir. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü'ndeki ve İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesindeki doktora ve yüksek lisans öğrencileri anket formunu oluşturan sorular konusunda eğitilmişler ve bu arkadaşlar 100 büyük firmanın tepe yöneticilerinden randevu alarak anket formunun karşılıklı görüşmelerle doldurulmasını sağlamışlardır. Firmaların adres ve telefonları İstanbul Sanayi Odasının ilgili yöneticilerinden temin edilmiştir.

Anket formunu oluşturan sorular kolay cevaplandırılmaya müsait olarak hazırlanmış

olup, muhtemel cevap şıklarını da içermektedir. Ayrıca yöneticilere sunulan cevap şıkları dışında cevap verebilmelerini de sağlamak için "diğer" başlığı altında cevaplandırılabilir açık uçlu bir şık bırakılmıştır.

### **FİRMALARIN SEKTÖRLERE GÖRE DAĞILIMI VE ANKETİN CEVAPLANMA ORANI**

Türkiye'nin 100 büyük firmasından 98'ine anket gönderilmiş ve 54 firmadan cevap alınmıştır. Bu 98 firmanın 18'i Kimya, Petrol ve benzeri sektörlerde faaliyet göstermekte olup 13'ü anketimize cevap vermiştir. Gıda, Tütün ve İçki sektöründe ise faaliyet gösteren 14 büyük firmadan 8'i bize cevap vermiştir. 11 firma Elektronik ve Elektrikli Eşya sektöründendir; bunların da 7'si ve Otomotiv sektörünün 13 büyük firmasından 4'ü bize cevap vermiştir. Demir-Çelik sektörünün 9 büyüğünden 4'ü ve 8 büyük Tekstil firmasından ise 6'sı anketimizi cevaplamıştır. ( Bkz. Tablo 1)

**Tablo 1:** Firmaların Sektörlere Göre Dağılımı ve Anketi Cevaplama Oranları

<b>SEKTÖRLER</b>	<b>ANKET GÖNDERİLEN FİRMA SAYISI</b>	<b>FİRMALARIN SEKTÖRLERE DAĞILIM ORANI</b>	<b>ANKETİ CEVAPLAYAN FİRMASAYISI</b>	<b>CEVAP ALMA ORANI</b>
KİMYA, PETROL, İLAÇ, LASTİK, BOYA, GÜBRE	18	18.3	13	72
GIDA, TÜTÜN VE İÇKİ	14	14.3	8	57
OTOMOTİV	13	13.2	4	31
ELEKTRONİK VE ELEKTRİKLİ EŞYA	11	11.1	7	63
DEMİR-ÇELİK	9	9.2	4	44
TEKSTİL	8	8.2	6	75
TAŞ VE TOPRAĞA DAYALI SANAYİ	7	7.1	2	29
MADENCİLİK	7	7.1	2	29
YAYINCILIK	4	4.1	2	50
METALEŞYA VE MAKİNA	3	3	2	66
TELEKOMÜNİKASYON	2	2	2	100
ELEKTRİK ÜRETİM VE DAĞITIMI	2	2	2	100
<b>TOPLAM</b>	<b>98</b>	<b>100</b>	<b>54</b>	<b>55</b>

Ülke genelinde 98'e 54 yani %55 olan cevap alma oranımız bazı sektörlerde diğerlerine nazaran daha yüksek çıkmış ve anket bu sektörler için nispeten daha açıklayıcı olmuştur. Buna göre, geri dönüş oranımız, Elektrik Üretim ve Dağıtım ve Telekomünikasyon Sektörlerinde %100, Tekstil'de %75, Kimya ve Petrol'de %72, Metal Eşya ve Makina Sanayiinde %66, Elektronik ve Elektrikli Eşya Sektöründe %63 ve Gıda, Tütün ve İçkide %57 olarak gerçekleşmiştir.( Bkz. Tablo 1)

## FİRMALARIN SERMAYE BÜYÜKLÜKLERİ

**Tablo 2:** Araştırmaya Katılan Firmaların Sermaye Grupları İtibarı ile Dağılımı

SERMAYE GRUPLARI	FİRMA SAYISI	ORAN %
1/2 TRİLYONDAN AZ	21	45.6
1/2 ila 1 TRİLYON	10	22
1 ila 5 TRİLYON	12	26
5 TRİLYONDAN FAZLA	3	6.4
Cevap Veren Toplam Firma Sayısı	46	100

Sermaye büyüklükleri ile ilgili bilgi veren Firma Sayısı 46 olarak gerçekleşmiştir. Sermayesi 500 milyardan az olan işletmelerin sayısı 21, oranı ise %45.6'dır. 500 milyar ile 1 trilyon arasında sermayeye sahip Firma Sayısı 10, oranı ise %22'dir. 1 trilyon ile 5 trilyon arasında sermayesi olan işletme sayısı 12 olup, oranı %26'dır. Şu halde, yoğunluk 500 milyardan az sermayeye sahip olan işletmelerde bulunmaktadır. (Bkz. Tablo 2)

## ÇALIŞAN SAYILARI

**Tablo 3:** Araştırmaya Katılan Firmaların Personel Sayıları İtibarı ile Dağılımı

ÇALIŞAN SAYISI (İşçiler dahil)	FİRMA SAYISI	ORAN %
1000'DEN AZ	22	44
1000 - 2000	11	22
2000 - 3000	6	12
3000 -10000	6	12
10000'DEN FAZLA	5	10
Cevap Veren Toplam Firma Sayısı	50	100

Yukarıdaki Tablo 3'te ankete cevap veren firmalarda çalışan personel gruplarına ilişkin sayılar ve yüzdeler verilmektedir. Bu tabloya göre, en yoğun olan grup 1000'den

az personel çalıştıran firmalardan oluşmaktadır. Bu firmaların sayısı 22, genel içindeki oranları da %44'tür. 1000 ila 2000 kişi çalıştıran Firma Sayısı 11 olup bunların yüzdesi 22'dir. Türk işletmelerinin içinde ilk 100 firma arasında yer alanların, yoğunluk itibarı ile, 1000 kişiden az personel istihdam eden firmalar oldukları ifade edilebilir.

## STRATEJİK PLANLAMA SÜRELERİ

**Tablo 4:** Araştırmaya Katılan Firmalardaki Stratejik Planlama Süreleri

STRATEJİK PLANLAMA SÜRELERİ	MİKTAR	ORAN %
1 YILDAN AZ VEYA 1 YIL	25	34.7
1 İLA 3 YIL	26	36.1
3 İLA 5 YIL	14	19.4
5 YILDAN FAZLA	5	6.9
DİĞER	2	2.8
TOPLAM	72	100

Yukarıdaki Tablo 4'te görüldüğü üzere, stratejik planlamayı işletmelerin %36'sı 1 ila 3 yıllık zaman süresi içinde yapmaktadırlar. 3 ila 5 yıllık bir zaman süresi için plan yapan işletmelerin oranı %19,4'tür. Planlama faaliyetleri ile ilgili olarak birden fazla süre belirten işletmelerden bazıları 1 yıl veya 1 yıldan az süreler için yaptıkları planları da stratejik plan olarak ifade etmişlerdir. Ankete cevap veren işletmelerde stratejik plan süresinin ağırlıklı olarak 1 ila 3 yıllık bir süreye matuf olduğu anlaşılmaktadır. 3 ila 5 yıllık bir süre için plan yapan kuruluş sayısı 14 olup, oranı %19,4, 5 yıldan fazla süreler için plan yapan işletmelerin sayısı 5 olup, oranı %6,9'dur. Çevre koşullarının çok değişken olduğu, istikrarlı ekonomik ve siyasi politikaların bulunmadığı ülkemizde stratejik planların ağırlıklı olarak 1 ila 3 yıllık zaman süresi içinde yapılması normal karşılanabilir.

## STRATEJİK PLANLAMA BİRİMLERİ

**Tablo 5:** Araştırmaya Katılan Firmalardaki Stratejik Planlama Birimleri

STRATEJİK PLANLAMA BİRİMLERİ	MİKTAR	ORAN %
YÖNETİM KURULU	22	17.5
GENEL MÜDÜR	28	22.2
GENEL MÜDÜR YARDIMCILARI	30	23.8
STRATEJİK PLANLAMA BÖLÜMÜ	17	13.5
STRATEJİK PLANLAMA KOMİTESİ	9	7.1
PART-TİME DANIŞMAN	1	0.8
FONKSİYONEL BİRİMLER	9	7.1
İLGİLİ BİRİMLER	4	3.2
MÜDÜRLER KURULU	4	3.2
BAKANLIK	1	0.8
APK	1	0.8
TOPLAM	126	100

Yukarıdaki Tablo 5’te stratejik planlamanın kim veya kimler tarafından yapıldığına ilişkin sorumuza verilen cevapların frekans dağılımları açıklanmaktadır. Bu tablodan anlaşıldığına göre stratejik planların yapılmasından %22.2 oranında Genel Müdür, %17.5 oranında da şirketin Yönetim Kurulu sorumlu olmaktadır; bunlar arasındaki oransal farklar önemli değildir. Ama icradan sorumlu olan Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcılarının ağırlığı daha fazladır. Öte yandan ankete cevap veren kuruluşlardan 17’sinde stratejik planlama bölümü mevcut bulunmaktadır. Bu durum bize kuruluşlarımızda 1974’lü yıllara kıyasla stratejik planlama yaklaşımının ve bu konu ile ilgili olarak kurulan özel örgütsel birimlerin mevcut olduğunu ve bu bilincin artık yerleşmekte olduğunu kanıtlamaktadır.

## STRATEJİK PLANLAMANIN TEMELAMAÇLARI

**Tablo 6:** Araştırmaya Katılan Firmalardaki Stratejik Amaçların Öncelik Sıraları

Öncelik Sırası %	STRATEJİK AMAÇLAR	ORAN %	DÜZELTİLMİŞ ORAN
1	Büyüme ve Pazar Payını Artırma	28.2	29.8
2	Verimliliği Artırma	22.8	24.2
3	Pazardaki Prestiji Artırma	10.8	11.4
4	Yenilik Yaratma	10	10.6
5	Pazar Çeşitlendirme	7.6	8
6	Az Karlı Ürünlerin Yatırımına Son Verme	5	5.3
7	Personelin Çalışma Koşullarını İyileştirme	2.9	3.1
8	Yöneticilere Yeni Vizyon Kazandırma	2.6	2.7
9	Müşteri Memnuniyeti ve Toplam Kalite	1	1
10	Yönetim-Sendika İlişkilerini İyileştirme	0.6	0.7
11	Piyasa Şartlarına Göre öncelik değiştirme	0.6	0.7
12	İç Pazar Liderliğini Koruma	0.6	0.7
13	Dış Pazarda Pazar Payını Artırma	0.5	0.5
14	Karlılık	0.4	0.4
15	Maliyeti Verimlilik Dış Faktörler ile Azaltma	0.3	0.3
16	Teknoloji Yenileme	0.3	0.3
17	Rekabet Gücünü Artırma	0.1	0.1
	Cevap yok	5.6	-

Tablo 6’da ankete cevap veren işletmelerin stratejik amaçlara verdikleri önceliklerin dağılımı açıklanmaktadır. Buna göre 100 büyük işletme ilk önceliği %28 oranı ile büyüme ve pazar payını artırma amacına vermektedir. İkinci sırada %22 ile verimliliği artırma, üçüncü sırada ise %10.8 ile iç ve dış pazarlarda prestijli bir firma haline gelme, dördüncü sırada %10 ile yenilik yaratma, beşinci sırada %7.6 ile pazar çeşitlendirme, ve altıncı sırada ise %5 ile az karlı ürünlerin yatırımına son verme alternatifi gelmektedir. Diğer amaçların yüzde olarak oranları düşük düzeylerde kalmaktadır. Görüleceği üzere bu kuruluşların ekonomik nitelikli amaçlara, özellikle de büyüme, gelişme ve sektörde güçlü olma amaçlarına karlılıktan da önce ve ön sırada yer verdikleri anlaşılmaktadır.

## STRATEJİK PLANLAMA İÇİN KULLANILAN BİLGİ KAYNAKLARI

**Tablo 7:** Araştırmaya Katılan Firmalardaki Stratejik Planlama Çalışmalarında Başvurulan İşletme İçi Sözlü Bilgi Kaynakları

<b>İŞLETME İÇİ SÖZLÜ BİLGİ KAYNAKLARI</b>	<b>MİKTAR</b>	<b>ORAN %</b>
ORTA KADEME YÖNETİCİLERİ	46	72
DANIŞMANLAR	12	18
ÜST KADEME YÖNETİCİLERİ	3	5
İLGİLİ BİRİM PERSONELİ	3	5
TOPLAM	64	100

Yukarıdaki Tablo 7’de, stratejik planlama çalışmalarında başvurulan işletme içi sözlü bilgi kaynaklarının frekans dağılımları verilmektedir. İşletme içi bilgi toplama kaynakları arasında en önemli olanının orta kademe personeli olduğu %70,8’lik oranla anlaşılmaktadır. Öte yandan, %18.5 oranı ile ise, danışman niteliğinde olan kimselerin ikinci sırada iç bilgi kaynağı olarak görev yaptıkları anlaşılmaktadır.

**Tablo 8:** Araştırmaya Katılan Firmalardaki Stratejik Planlama Çalışmalarında Başvurulan İşletme Dışı Sözlü Bilgi Kaynakları

<b>İŞLETME DIŞI SÖZLÜ BİLGİ KAYNAKLARI</b>	<b>MİKTAR</b>	<b>ORAN %</b>
Müşteriler	43	21.7
Toptancılar	16	8.1
Taşeronlar	6	3
Satıcılar	31	15.7
Rakipler	29	14.6
Bankacılar	19	9.6
Hissedarlar	6	3
Hükümet Karar Açıklamaları	35	17.7
Üniversiteler	5	2.5
Sendikalar	3	1.5
Reklam Ajansları	1	0.5
Radyo-Televizyon	2	1
Meslek Kuruluşları	2	1
Toplam	198	100



Yukarıdaki Tablo 8’de Stratejik Planların yapılmasında gerekli olan işletme dışı sözlü bilgi kaynaklarının neler olduğuna ilişkin olarak derlenen cevapların frekans dağılımları yer almaktadır. Bu tablodan anlaşıldığına göre, işletmelerin en önemli işletme dışı sözlü bilgi kaynaklarının, oransal dağılımları itibarı ile %21.7 ile müşteriler, %17.7 ile hükümet karar açıklamaları, %15.7 ile işletmeye mal satanlar, %14.6 ile işletmenin rakipleri, %9.6 ile bankalar, %8.1 ile toptancılar oldukları görülmektedir. Diğer kaynakların pek önemli bir rolü olmadığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 9:** Araştırmaya Katılan Firmalardaki Stratejik Planlama Çalışmalarında Başvurulan Yazılı Bilgi Kaynakları

<b>YAZILI BİLGİ KAYNAKLARI</b>	<b>MİKTAR</b>	<b>ORAN</b>
Yönetim Bilişim Sistemleri	17	10.4
D.İ.E. Yayınları	39	23.9
Sanayi ve Ticaret Odaları Yayınları	35	21.5
Üniversite Yayınları	17	10.4
Mevcut ve Potansiyel Rakipler Hakkında Bilgi	15	9.2
Gazete ve Mecmualar	26	16
D.P.T. Yayınları	4	2.5
Hazine ve Dış Ticaret Yayınları	2	1.2
Başbakanlık Yayınları	2	1.2
Holding Planlama Raporları	1	0.6
Yabancı Araştırma Kurumlarının. Yayınları	2	1.2
Bakanlık Yayınları	1	0.6
Sektör Dernekleri Yayınları	1	0.6
Uzman Kuruluşlar	1	0.6

Tablo 9’da stratejik planların yapılmasında başvuru ve kullanılan yazılı bilgi kaynaklarının neler olduğuna ilişkin cevapların frekans dağılımı görülmektedir. Bu tablodan anlaşıldığına göre kuruluşlarca itibar gören ve kullanılan yazılı bilgi kaynakları sırasıyla %23.9 ile Devlet İstatistik Enstitüsü yayınları, %21.5 ile Sanayi ve Ticaret Odaları yayınları, %16 ile gazete ve mecmualarda çıkan yazılar, %10.4 ile yönetim bilişim sistemleri ile elde edilen yazılı rapor ve bilgiler, %9.2 ile mevcut ve potansiyel rakipler hakkında yayınlanan yazılar oluşturmaktadır. Görüldüğü üzere diğer yazılı bilgi kaynaklarının önemi zikredilmeyecek kadar azdır.

## ÇEVRE ANALİZLERİ

### I. GENEL ÇEVRE ANALİZLERİ

#### A. EKONOMİK ÇEVRE

Tablo 10'da genel çevre analizi ile ilgili olarak ekonomik çevre elemanlarının imkan ve fırsat ile tehlike ve güçlük oluşturma durumlarının analizi görülmektedir. Bu soruyu cevaplandırılan işletmeler, enflasyon, devalüasyon, faiz hadleri, vergiler, emisyon hacmi, merkez bankası politikaları ve belli ölçüde ekonomilerdeki kartelleşme ve tekelleşme eğilimlerinin günümüzde tehlike ve güçlük kaynağı olduğu ve bunların değiştirilmesi gerektiği konusunda fikir birliği içindedirler. Bu faktörler içinde özellikle enflasyon, devalüasyon ve faiz hadleri politikalarının başarı için önemli ölçüde tehlike ve tehdit kaynağı olduğu anlaşılmaktadır.

Öte yandan, aynı tabloda uluslararası ilişkiler, ithalat ve ihracat olanakları, yatırım teşvik oranları ve kalkınma planları konusunda günümüzde izlenen politikaların imkan ve fırsat kaynağı olduğunu ifade etmektedirler. Bu politikalar büyük firmalarımızca tasvip ve tasdik edilmektedir. Söz konusu ögeler içinde özellikle, ithalat ihracat olanakları ve ekonomik büyüme gibi hususlar önemli ölçüde imkan ve fırsat sağlamaktadırlar.

Fon kaynak ve kullanımları ile dış ticaret ve ödemeler dengesi konusunda ankete katılan firmaların kesin bir odaklaşmış görüşleri bulunmamakta, tehdit ve tehlike oranları ile imkan fırsat oranları birbirine eşit bulunmaktadır.

**Tablo 10:** Araştırmaya Katılan Firmaların Ekonomik Çevre Faktörlerinin Etkilerine Verdikleri Değerler

EKONOMİK ÇEVRE FAKTÖRLERİ	ÖNEMLİ ÖLÇÜDE İMKAN VE FIRSAT SAĞLAR	BAZI AÇILARDAN İMKAN VE FIRSAT SAĞLAR	İŞİMİZDE FAZLAÇA ETKİSİ YOKTUR	BAZI AÇILARDAN TEHLİKE VE TEHDİT OLUŞTURUR	ÖNEMLİ ÖLÇÜDE TEHLİKE VE TEHDİT OLUŞTURUR
Enflasyon	%5.40	%10.70	%3.60	<b>%32.10</b>	<b>%48.20</b>
Devalüasyon	%7.50	%17.00	%5.70	<b>%30.20</b>	<b>%39.60</b>
Faiz Hadleri	%9.10	%9.10	%10.90	<b>%40.00</b>	<b>%30.90</b>
Vergiler	%5.60	%7.40	%25.90	<b>%46.30</b>	<b>%14.80</b>
Emisyon Hacmi		%10.00	%40.00	<b>%40.00</b>	<b>%10.00</b>
Fon ve Kaynak Kullanımları	%9.60	%36.50	%15.40	%32.70	%5.80
Merkez Bankası Politikaları	%2.0	%15.70	%29.40	<b>%39.20</b>	<b>%13.70</b>
Dış Ticaret ve Ödemeler Dengesi	%10.60	%25.50	%23.40	%34.00	%6.40
Uluslararası İlişkiler ve Rekabet Olanakları	<b>%14.30</b>	<b>%49.00</b>	%20.40	%12.20	%4.10
İthalat ve İhracat Olanakları	<b>%36.50</b>	<b>%34.60</b>	%7.70	%17.30	%3.80
Gümrük Mevzuatı	%12.20	%24.50	%16.30	%34.70	%12.20
Ekonomik Büyüme	<b>%45.30</b>	<b>%32.10</b>	%11.30	%7.50	%3.80
Tasarruf Oranları	<b>%19.20</b>	<b>%26.90</b>	%26.90	%21.20	%5.80
Kartelleşme & Tekelleşme Eğilimleri	%5.90	%7.80	%37.30	<b>%39.20</b>	<b>%9.80</b>
Yatırım Teşvik Alanları ve Oranları	<b>%33.30</b>	<b>%50.00</b>	%3.70	%5.60	%7.40
Kalkınma Planları	<b>%28.00</b>	<b>%44.00</b>	%14.00	%14.00	

## B. TEKNOLOJİK ÇEVRE

Tablo 11’de genel çevre faktörlerinden teknolojik çevre elemanlarının imkan ve fir-

sat ile tehlike ve güçlük bakımından durumlarının analizine ilişkin cevapların dökümü verilmektedir. Bu tabloda görüleceği üzere tüm faktörlerin tehlike ve tehdit oluşturma yerine imkan ve fırsat sağladığı ifade edilmektedir. Verilen cevapların içinde özellikle sanayideki makinalaşma ve otomasyonun, sanayide bilgisayar kullanımının, çalışanların yaratıcılığının, endüstrideki teknolojik değişim hızının önemli ölçüde imkan ve fırsat yaratacağı görüşü hakim bulunmaktadır. Bunun yanında faaliyet alanındaki araştırma-geliştirme yoğunluğu, iş gücünde yeni beceriler geliştirme olanakları, ikame malların teknolojisi ve değişme potansiyeli firmalara bazı açılardan imkan ve fırsatlar sunmaktadır.

**Tablo 11:** Araştırmaya Katılan Firmaların Teknolojik Çevre Faktörlerinin Etkilerine Verdikleri Değerler

EKONOMİK ÇEVRE FAKTÖRLERİ	ÖNEMLİ ÖLÇÜDE İMKAN VE FIRSAT SAĞLAR	BAZI AÇILARDAN İMKAN VE FIRSAT SAĞLAR	İŞİMİZDE FAZLACA ETKİSİ YOKTUR	BAZI AÇILARDAN TEHLİKE VE TEHDİT OLUŞTURUR	ÖNEMLİ ÖLÇÜDE TEHLİKE VE TEHDİT OLUŞTURUR
Endüstrideki Teknolojik Değişim Hızı	<b>%44.40</b>	<b>%24.10</b>	%14.80	%13.00	%3.70
Sanayide Makinalaşma ve Otomasyon	<b>%50.90</b>	<b>%32.10</b>	%9.40	%5.70	%1.90
Sanayide Bilgisayar Kullanımı	<b>%49.10</b>	<b>%38.20</b>	%9.10	%1.80	%1.80
İşgücünde Yeni Beceriler Geliştirme Olanakları	<b>%38.50</b>	<b>%44.20</b>	%15.40		%1.90
Çalışanların Yaratıcılığı	<b>%45.30</b>	<b>%43.40</b>	%7.50	%1.90	%1.90
Faaliyet Alanında					
Ar-Ge Yoğunluğu	<b>%37.00</b>	<b>%50.00</b>	%7.40	%1.90	%3.70
İkame Mal Teknolojisi ve Değişim Hızı	<b>%21.60</b>	<b>%29.40</b>	%23.50	%19.60	%5.90
Üretim Faktörlerinin Teknolojisi ve Değişim Potansiyeli	<b>%27.50</b>	<b>%52.90</b>	%7.80	%7.80	%3.90

### C. SOSYO-KÜLTÜRELÇEVRE

Tablo 12’de Genel Çevre faktörlerinden sosyo-kültürel çevre elemanlarının imkan ve fırsatlar ile tehlike ve tehditler oluşturma durumlarına, firmalarca verilen cevapların analizleri incelenmektedir. Bu tabloda özellikle, hiçbir sosyo-kültürel faktörün tehlike ve tehdit ögesi oluşturmaması dikkat çekicidir. Ancak bazıları çok ağırlıklı olmasa bile imkan ve fırsat kaynağıdır. Bunlar gelir dağılımındaki değişiklikler, toplumun eğitim ve kültür seviyesi, işletme çalışanlarının dünya görüşü ve değerleri, toplumun dünya görüşü ve değerleri ve birden fazla konut sahibi olunması hususlarıdır. Bu faktörlerin hiçbiri önemli ölçüde imkan ve fırsat sağlamamakta, ancak bazı bakımlardan imkan ve fırsat sunmaktadırlar. Cevap veren firmalardan %36,5’i kadınların iş hayatına girmesinin de bazı bakımlardan imkan ve fırsat sağladığını ifade etmektedir. Bu soruya verilen cevapların önemli bir kısmının "işimizde fazlaca bir etkisi yoktur" şeklinde olması, yöneticilerimizin bir bölümünün henüz sosyo-kültürel faktörlerin etkisini derinlemesine tahlil etmediklerini göstermektedir.

**Tablo 12:** Araştırmaya Katılan Firmaların Sosyo-Kültürel Çevre Faktörlerinin Etkilerine Verdikleri Değerler

SOSYO-KÜLTÜREL ÇEVRE FAKTÖRLERİ	ÖNEMLİ ÖLÇÜDE İMKAN VE FIRSAT SAĞLAR	BAZI AÇILARDAN İMKAN VE FIRSAT SAĞLAR	İŞİMİZDE FAZLACA ETKİSİ YOKTUR	BAZI AÇILARDAN TEHLİKE VE TEHDİT OLUŞTURUR	ÖNEMLİ ÖLÇÜDE TEHLİKE VE TEHDİT OLUŞTURUR
Sosyal Değerlerde Değişmeler	%1.90	%11.30	%71.70	%11.30	%3.80
Toplumun Dünya Görüşü ve Değerleri	<b>%3.70</b>	<b>%42.60</b>	%37.00	%16.70	-
İşletme Çalışanlarının Dünya Görüşü ve Değerleri	<b>%20.40</b>	<b>%38.90</b>	%31.50	%9.30	-
Nüfus Artış Hızı	<b>%12.70</b>	<b>%56.40</b>	%18.20	%9.10	%3.60
Yaş Dağılımındaki Değişiklikler	%3.80	%34.00	%56.60	%3.80	%1.90
Gelir Dağılımındaki Değişiklikler	<b>%23.60</b>	<b>%43.60</b>	%14.50	%14.50	%3.60
Toplumun Eğitim ve Kültür Seviyesi	<b>%20.00</b>	<b>%49.10</b>	%23.60	%5.50	%1.80

Kadının İş Hayatına Girmesi	%7.70	%36.50	%50.00	-	%5.80
Birden Fazla Konut Sahibi Olmak	%17.00	%35.80	%45.30	%1.90	-
Boş Zamanları Değerlendirme Alışkanlıklarındaki Değişmeler	%5.80	%28.80	%61.50	-	%3.80
Kültür Değişimine Bağlı Müşteri ve Çalışan Tutum Değişiklikleri	<b>%15.40</b>	<b>%43.20</b>	%34.60	%3.80	-

#### D. DOĞALÇEVRE

Tablo 13'te Doğal Çevre faktörlerinin imkan ve fırsatlar ve tehlike ve tehditler bakımından işletmeleri nasıl etkilediklerinin analizi verilmektedir. Tablodan anlaşıldığı üzere

**Tablo 13:** Araştırmaya Katılan Firmaların Doğal Çevre Faktörlerinin Etkilerine Verdikleri Değerler

DOĞAL ÇEVRE FAKTÖRLERİ	ÖNEMLİ ÖLÇÜDE İMKAN VE FIRSA T SAĞLAR	BAZI AÇILARDAN İMKAN VE FIRSA T SAĞLAR	İŞİMİZDE FAZLACA ETKİSİ YOKTUR	BAZI AÇILARDAN TEHLİKE VE TEHDİT OLUŞTURUR	ÖNEMLİ ÖLÇÜDE TEHLİKE VE TEHDİT OLUŞTURUR
Toprak, Hava ve Su Kirliliği	%10.90	%9.10	%36.40	%21.80	%21.80
Gürültü	%9.60	%5.80	%61.50	%17.30	%5.80
Nükleer Enerji Girişimler	%7.80	%11.80	%60.80	%13.70	%5.90
İklim Şartları	%5.70	%26.40	%35.80	%22.60	%9.40
Çevre Kirliliğini Önleyici Tedbirler	<b>%30.80</b>	<b>%30.80</b>	%30.80	%7.70	-

Doğal Çevre faktörleri işletmeleri fazlaca etkilememektedir. Ancak Toprak, Hava ve Su Kirliliğinin tehlike ve tehditler oluşturduğu görüşü daha baskındır. Öte yandan, firmalar çevre kirliliğini önleyici tedbirlerin kendileri için imkan ve fırsatlar sağlayacağına öne sürmektedirler. İşletmelerimizde çevre bilincinin geç de olsa oluşması memnuniyet verici bir durumdur.

## E. POLİTİK VE YASAL ÇEVRE

Tablo 14’te Genel Çevre faktörlerinden Politik ve Yasal Çevre öğelerinin firmalarca değerlendirilmesinin analizi verilmektedir. Buna göre, uluslararası anlaşmalar, çalışma hayatını düzenleyici kanunlar, dışa açılma, liberasyon politikaları gibi hususların bariz bir şekilde imkan ve fırsatlar sağladığı anlaşılmaktadır. Bunun dışında etkileri nispeten nötr olarak ifade edilmiş olsa da, sosyal sigorta mevzuatı ve mülkiyet kanununun da bazı açılardan imkan ve fırsatlar sağladıkları ileri sürülmektedir. Öte yandan, bölgesel etkinlikler ve terör, siyasi partiler arası çekişmeler, hükümet değişiklikleri gibi faktörlerin ağırlıklı olarak tehlike ve tehditler oluşturdukları ifade edilmektedir. Bunun dışında, etkisinin nötr olduğu ağırlıklı biçimde ifade edilen seçimler ve siyasi eğilimlerdeki değişikliklerin az da olsa tehlike ve tehditler oluşturdukları belirtilmektedir.

**Tablo 14:** Araştırmaya Katılan Firmaların Politik ve Yasal Çevre Faktörlerinin Etkilerine Verdikleri Değerler

POLİTİK VE YASAL ÇEVRE FAKTÖRLERİ	ÖNEMLİ ÖLÇÜDE İMKAN VE FIRSAT SAĞLAR	BAZI AÇILARDAN İMKAN VE FIRSAT SAĞLAR	İŞİMİZDE FAZLACA ETKİSİ YOKTUR	BAZI AÇILARDAN TEHLİKE VE TEHDİT OLUŞTURUR	ÖNEMLİ ÖLÇÜDE TEHLİKE VE TEHDİT OLUŞTURUR
Siyasi Eğilimlerdeki Değişiklikler	%9.80	%11.80	%45.10	%27.50	%5.90
Uluslararası Anlaşmalar	<b>%17.00</b>	<b>%43.40</b>	%22.60	%11.30	%5.70
Bölgesel Gerginlikler ve Terör	%5.70	%38.90	%15.10	<b>%43.40</b>	<b>%30.20</b>
Seçimler	%5.90	%5.70	%35.30	%31.40	%5.90
Siyasi Partiler Arası Çekişmeler	%1.90	%5.80	%42.30	<b>%36.50</b>	<b>%13.50</b>
Hükümet Değişiklikleri	%2.0	%18.00	%32.00	<b>%38.00</b>	<b>%10.00</b>
Çalışma Hayatını Düzenleyici Kanunlar	<b>%7.80</b>	<b>%51.00</b>	%25.50	%15.70	-
Sosyal Sigorta Mevzuatı	%7.80	%33.30	%45.10	%13.70	-
Mülkiyet Kanunu	%2.00	%30.60	%57.10	%8.20	%2.00
Dışa Açılma	<b>%34.60</b>	<b>%48.10</b>	%13.50	-	%3.80
Liberasyon	<b>%28.60</b>	<b>%49.00</b>	%16.30	%4.10	%2.00

## II. YAKIN ÇEVRE ANALİZİ

### A. DEVLET

Tablo 15'te Yakın Çevre faktörlerinden devlet faaliyetlerinin etkisi incelenmektedir. Buna göre devletin yatırım teşvikleri, devletin ihracatı kolaylaştırması, devletin teknolojik gelişmeye katkısı, devletin yerli üreticiyi ve tüketiciyi koruması gibi unsurların imkan ve fırsatlar sağlayacağı ifade edilmektedir. Bu elemanlardan özellikle devletin teknolojik gelişmeye katkısının, ihracatı kolaylaştırmasının ve yatırım teşviklerinin önemli ölçüde imkan ve fırsatlar sağladığına işaret edilmiştir.

**Tablo 15:** Araştırmaya Katılan Firmaların Devlete İlişkin Faktörlerin Etkilerine Verdikleri Değerler

DEVLETE İLİŞKİN FAKTÖRLER	ÖNEMLİ ÖLÇÜDE İMKAN VE FIRSA T SAĞLAR	BAZI AÇILARDAN İMKAN VE FIRSA T SAĞLAR	İŞİMİZDE FAZLACA ETKİSİ YOKTUR	BAZI AÇILARDAN TEHLİKE VE TEHDİT OLUŞTURUR	ÖNEMLİ ÖLÇÜDE TEHLİKE VE TEHDİT OLUŞTURUR
Devletin Ücretlere Müdahalesi	%3.80	%19.20	%40.40	%34.60	%1.90
Devletin Fiyat Kontrolleri	%4.00	%16.00	%14.00	<b>%46.00</b>	<b>%20.00</b>
Devletin Çalışanlara İstihdam Güvencesi	%-	%33.30	%39.60	%27.10	
Devletin Yerli Üreticiyi Koruması	<b>%17.60</b>	<b>%49.00</b>	%19.60	%13.70	
Devletin Tüketiciyi Koruması	<b>%14.00</b>	<b>%40.00</b>	%36.00	%10.00	
Devletin Anti-Tröst Kanunları	%10.00	%32.00	%44.00	%14.00	
Devletin Vergi Kanunlarına Müdahalesi	%0.6	%20.40	%20.40	<b>%51.00</b>	<b>%2.00</b>
Devletin Kredi Politikaları	%22.00	%26.00	%8.00	%38.00	%6.00
Devletin Yatırım Teşvikleri	<b>%44.20</b>	<b>%42.30</b>	%3.80	%9.60	
Devletin İhracatı Kolaylaştırması	<b>%52.00</b>	<b>%30.00</b>	%10.00	%4.00	%4.00
Devletin Teknolojik Gelişmeye Katkısı	<b>%52.00</b>	<b>%34.00</b>	%10.00	%2.00	%2.00



Öte yandan, aynı tabloda devletin fiyat kontrolleri, devletin vergi kanunlarına müdahaleleri gibi hususların, bazı açılardan tehlike ve tehdit unsuru olduğu vurgulanmaktadır. Diğer hususların tehlike ve tehdit unsuru oldukları kadar bazı işletmeler için ise imkan ve fırsat kaynağı olduğu ifade edilerek denge unsuru olduğu görülmüştür.

## B. RAKİPLER

Tablo 16'da yakın çevre unsurlarından rakiplere ilişkin olarak verilen cevapların dökümü yer almaktadır. Buna göre yabancı pazarlardaki fırsatlar yegane açık imkan ve fırsat kaynağı olarak ortaya çıkarken, tehlike ve tehdit oluşturan unsurların çokluğu dikkati çekmektedir. Örneğin rakiplerin pazara giriş ve çıkışları, pazardaki rakiplerin büyüklükleri, rakiplerin pazar payını kontrolleri, rakiplerin ürün farklılaşmalarını ve rakiplerin ürettikleri mal ve hizmet miktarı bazı açılardan tehlike ve tehdit oluşturmaktadır. Önemli ölçüde tehlike ve tehdit oluşturmamalarının nedeni ise bu işletmelerin Türkiye'nin 100 Büyük Firması arasında olmalarına bağlanabilir. Nitekim uluslararası rekabet, ulusal rekabet, pazardaki rakip sayısı, rakiplerin ürettikleri mal ve hizmet kalitesi ile rakiplerin üretim teknolojileri gibi öğelere verdikleri cevapların dengeli olduğu görülmektedir.

**Tablo 16:** Araştırmaya Katılan Firmaların Rakiplere İlişkin Faktörlerin Etkilerine Verdikleri Değerler

RAKİPLERE İLİŞKİN FAKTÖRLER	ÖNEMLİ ÖLÇÜDE İMKAN VE FIRSAT SAĞLAR	BAZI AÇILARDAN İMKAN VE FIRSAT SAĞLAR	İŞİMİZDE FAZLACA ETKİSİ YOKTUR	BAZI AÇILARDAN TEHLİKE VE TEHDİT OLUŞTURUR	ÖNEMLİ ÖLÇÜDE TEHLİKE VE TEHDİT OLUŞTURUR
Rakiplerin Pazara Giriş Çıkışları	%11.30	%20.80	%15.10	<b>%49.10</b>	<b>%3.80</b>
Uluslararası Rekabet Durumu	%11.80	%33.30	%15.70	%39.20	
Ulusal Rekabet Durumu	%13.20	%28.30	%18.90	%39.60	
Pazardaki Rakip Sayısı	%9.40	%22.60	%28.30	%34.00	%5.70
Pazardaki Rakiplerin Büyüklüğü	%7.50	%24.50	%17.00	<b>%43.40</b>	<b>%7.50</b>
Rakiplerin Pazar Payını Kontrolü	%8.00	%24.00	%20.00	<b>%40.00</b>	<b>%8.00</b>
Rakiplerin Ürün Farklılaşmalarını	%13.50	%11.50	%21.20	<b>%48.10</b>	<b>%5.80</b>

Rakiplerin Ürettikleri Mal ve Hizmet Miktarı	%12.00	%18.00	%22.00	<b>%42.00</b>	<b>%6.00</b>
Rakiplerin Ürettikleri Mal ve Hizmet Kalitesi	%21.60	%17.60	%21.60	%35.30	%3.90
Yabancı Pazarlardaki Fırsatlar	<b>%32.10</b>	<b>%49.10</b>	%17.00	%1.90	
Rakiplerin Üretim Teknolojileri	%13.70	%17.60	%37.30	%29.40	%2.00

### C. SATICILAR

Tablo 17’de yakın çevre unsurlarından satıcılara ilişkin olarak elde edilen cevapların frekans dağılımlarının yüzdeleri verilmektedir. Bu tabloya göre sadece satıcı firmalarının sayıları ile satıcı firmalarının büyüklükleri imkan ve fırsat sağlayan hususlar olarak ifade edilmiş, satıcı pazarının yapısı ise bazı firmalarca imkan ve fırsat, bazılarınca ise tehlike unsuru olarak açıklanmıştır.

**Tablo 17:** Araştırmaya Katılan Firmaların Satıcılara İlişkin Faktörlerin Etkilerine Verdikleri Değerler

RAKİPLERE İLİŞKİN FAKTÖRLER	ÖNEMLİ ÖLÇÜDE İMKAN VE FIRSAT SAĞLAR	BAZI AÇILARDAN İMKAN VE FIRSAT SAĞLAR	İŞİMİZDE FAZLACA ETKİSİ YOKTUR	BAZI AÇILARDAN TEHLİKE VE TEHDİT OLUŞTURUR	ÖNEMLİ ÖLÇÜDE TEHLİKE VE TEHDİT OLUŞTURUR
Satıcı Firmaların Sayıları	<b>%34.60</b>	<b>%36.50</b>	%19.20	%7.70	%1.90
Satıcı Firmaların Büyüklükleri	%40.40	%32.70	%13.50	%11.50	%1.90
Satıcı Pazarın Yapısı	%12.20	%28.60	%22.40	%32.70	%4.10

#### D. TEDARİK FAALİYETLERİ

Tablo 18’de yakın çevre unsurlarından tedarik faaliyetlerine ilişkin olarak elde edilen cevapların frekans dağılımlarının yüzdeleri verilmektedir.

**Tablo 18:** Araştırmaya Katılan Firmaların Tedarik Faaliyetlerine İlişkin Faktörlerin Etkilerine Verdikleri Değerler

TEDARİK FAALİYETLERİNE İLİŞKİN FAKTÖRLER	ÖNEMLİ ÖLÇÜDE İMKAN VE FIRSAT SAĞLAR	BAZI AÇILARDAN İMKAN VE FIRSAT SAĞLAR	İŞİMİZDE FAZLACA ETKİSİ YOKTUR	BAZI AÇILARDAN TEHLİKE VE TEHDİT OLUŞTURUR	ÖNEMLİ ÖLÇÜDE TEHLİKE VE TEHDİT OLUŞTURUR
Üretim Faktörlerinin Bulunabilirliği	%28.80	%34.60	%3.80	%23.10	%9.60
Üretim Faktörlerinin Maliyeti	%23.50	%17.60	%3.90	%41.20	%13.70
Enerji ve Maliyeti	%27.50	%13.70	%3.90	%41.20	%13.70
Başka Endüstrilerden İkame Malların Kalitesi	%14.00	%26.00	%32.00	%24.00	%4.00
Başka Endüstrilerden İkame Malların Maliyeti	%11.80	%27.50	%27.50	%29.40	%3.90
Başka Endüstrilerden İkame Malların Tedarik Şartları	%10.40	%22.90	%31.30	%33.30	
Başka Endüstrilerden İkame Malların Teknolojisi	%12.20	%20.40	%32.70	%34.70	

Bunlardan üretim faaliyetlerinin bulunabilir olmasının imkan ve fırsat sağlayacağı ifade edilirken, üretim faktörlerinin ve enerjinin maliyeti gibi unsurların da bazı açılardan tehlike ve tehdit oluşturdukları belirtilmiştir. Bunun yanı sıra ikame malların kalitesi, maliyeti, tedarik şartları ve teknolojisi gibi hususların imkan ve tehlike açısından dengeli olarak cevaplandırıldıkları görülmektedir.

## E. FİNANSAL KURULUŞLAR

**Tablo 19:** Araştırmaya Katılan Firmaların Finansal Kuruluşlara İlişkin Faktörlerin Etkilerine Verdikleri Değerler

FİNANSAL KURULUŞLARA İLİŞKİN FAKTÖRLER	ÖNEMLİ ÖLÇÜDE İMKAN VE FIRSAT SAĞLAR	BAZI AÇILARDAN İMKAN VE FIRSAT SAĞLAR	İŞİMİZDE FAZLACA ETKİSİ YOKTUR	BAZI AÇILARDAN TEHLİKE VE TEHDİT OLUŞTURUR	ÖNEMLİ ÖLÇÜDE TEHLİKE VE TEHDİT OLUŞTURUR
Banka ve Benzeri Finans Kurumları Nezdindeki Kredibilite	%43.40	%34.00	%17.00	%3.80	%1.90
Para Temin Maliyeti	%31.50	%20.40	%5.60	%29.60	%13.00
Sermaye Piyasasına Hisse Senedi İhracı	%12.50	%45.80	%35.40	%6.30	%0.00
Sermaye Piyasasına Tahvil İhracı	%12.80	%36.20	%44.70	%6.40	%0.00

Tablo 19'da yakın çevre koşullarından, finansal kuruluşlara ilişkin ögelerin analizi verilmektedir. Burada aşağı yukarı tüm faktörler ağırlıklı olarak "imkan ve fırsat sağ-lar" şeklinde cevaplandırılmışlardır. Bunlardan banka ve benzeri finans kuruluşlarındaki kredibilite önemli ölçüde fırsat ve imkan kaynağı olarak görülmektedir. Sermaye piyasasına tahvil ihracının ise fazla etkisi olmadığı yönündeki cevap şıklarının ağırlık kazandığı görülmektedir.

## F. MÜŞTERİLER

Tablo 20'de yakın çevre faktörlerinden, müşterilere ilişkin ögelerin dağılımına ilişkin analizler verilmektedir. Bu tabloda, zikredilen tüm hususların imkan ve fırsat kaynağı olduğu açıkça görülmektedir. Bunun yanında ürünün bulunulurluğu, kalite, ürün garantisi, tanınırlık gibi faktörler önemli ölçüde imkan ve fırsat kaynağı oluştururken, promosyon desteği, kredili satışlar ve fiyatların bazı açılardan imkan ve fırsat sağladığına işaret edilmektedir.

**Tablo 20:** Araştırmaya Katılan Firmaların Müşterilere İlişkin Faktörlerin Etkilerine Verdikleri Değerler

FİNANSAL KURULUŞLARA İLİŞKİN FAKTÖRLER	ÖNEMLİ ÖLÇÜDE İMKAN VE FIRSAT SAĞLAR	BAZI AÇILARDAN İMKAN VE FIRSAT SAĞLAR	İŞİMİZDE FAZLACA ETKİSİ YOKTUR	BAZI AÇILARDAN TEHLİKE VE TEHDİT OLUŞTURUR	ÖNEMLİ ÖLÇÜDE TEHLİKE VE TEHDİT OLUŞTURUR
Kredili satışlar	<b>%18.40</b>	<b>%36.70</b>	%12.20	%28.60	%4.10
Fiyatlar	<b>%26.00</b>	<b>%38.00</b>	%2.00	%30.00	%4.00
Kalite	<b>%51.90</b>	<b>%35.20</b>	%9.30	%3.70	%0.00
Tanınmışlık	<b>%49.10</b>	<b>%38.20</b>	%10.90	%1.80	%0.00
Ürün garantisi	<b>%50.90</b>	<b>%32.70</b>	%14.50	%1.80	%0.00
Ürünün bulunurluğu	<b>%52.90</b>	<b>%29.40</b>	%11.80	%5.90	%0.00
Promosyon desteği	<b>%19.20</b>	<b>%46.20</b>	%30.80	%1.90	%1.90

## G. SENDİKALAR

Tablo 21’de yakın çevre faktörlerinden, sendikalara ilişkin hususların frekans dağılımlarının yüzdeleri verilmektedir. Bu tablodan anlaşıldığına göre, tehlike ve tehdit ile imkan ve fırsatlara verilen cevapların her faktör için birbiri ile dengeli olduğu görülmektedir, sadece, işçi sendikalarının tutumlarının bazı açılardan tehlike ve tehdit oluşturma durumu mevcuttur. Bu arada günümüzde işçi işveren ilişkileri işveren sendikalarının tutumu ile iş gücü piyasasının özellikleri gibi hususların bazı açılardan imkan ve fırsat sağladıkları yönündeki cevapların biraz daha ağır bastığı görülmektedir.

**Tablo 21:** Araştırmaya Katılan Firmaların Sendikalara İlişkin Faktörlerin Etkilerine Verdikleri Değerler

SENDİKALARA İLİŞKİN FAKTÖRLER	ÖNEMLİ ÖLÇÜDE İMKAN VE FIRSA T SAĞLAR	BAZI AÇILARDAN İMKAN VE FIRSA T SAĞLAR	İŞİMİZDE FAZLACA ETKİSİ YOKTUR	BAZI AÇILARDAN TEHLİKE VE TEHDİT OLUŞTURUR	ÖNEMLİ ÖLÇÜDE TEHLİKE VE TEHDİT OLUŞTURUR
İşçi-işveren ilişkisi	<b>%21.60</b>	<b>%31.40</b>	%17.60	%29.40	
İşçi sendikalarının tutumu	%9.60	%32.70	%17.30	%40.40	
İşveren sendikalarının tutumu	<b>%6.00</b>	<b>%38.00</b>	%42.00	%14.00	
İşgücü piyasasının özellikleri	<b>%9.60</b>	<b>%36.50</b>	%36.50	%15.40	%1.90

## İŞLETMENİN GÜÇLÜ VE ZAYIFYÖNLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Anketimize katılan yöneticilerden işletmelerinin hangi yönlerini güçlü hangilerini de zayıf gördüklerine dair değerlendirmeler yapmaları istenmiştir. Tablo 22’de işletmenin içsel çevre koşulları açısından güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesine ilişkin olarak sorulan sorulara verilen cevapların frekans dağılımlarının yüzdelerini görmektediriz. Tablodan anlaşıldığına göre, Türkiye’nin 100 büyük işletmesinin örgüt içi faktörlerinin hemen hemen hepsi güç ve kuvvet unsuru olarak stratejik yönetime katkıda bulunmaktadır. Başarısının nedenini bu işletmelerin rakiplerine nazaran bu öğeler bakımından güç ve kuvvet unsuruna sahip olmalarına bağlayabiliriz. Tablonun incelenmesinde önemli ölçüde güç ve kuvvet unsuru olan hususların örgütün yaşı, örgüt kültürü, örgüt yapısının durumu, örgütün büyüklüğü, stratejik amaçlar ve bölüm amaçları arasındaki uyum, işletmede bilgi akışı ve haberleşme düzeyi, işletmenin bölümleri arasındaki koordinasyon, liderlik anlayışı, kontrol etkinliği, mal ve hizmet kalitesi ve fiyatı, satış sonrası hizmetler, hammaddeye ulaşılabilirlik, satıcılarla uzun vadeli iyi ilişkiler, sermaye kaynakları maliyeti, kısa ve uzun vadeli finans imkanları ve nakit akış oranı olarak ortaya çıkmaktadır. Öte yandan, bazı açılardan güç ve kuvvet unsuru olan hususlar olarak yetki ve sorumluluk dağılımının uygunluğu, stratejik amaçlar ile kişisel hedef ve normların uyumu, mevcut stratejiler ile kaynak dağılımı arası uyum, örgüt içi biçimsel iletişimin etkinliği, işletme kararlarına katılım derecesi, çalışanların kararlara katılımı, ödüllendirme ve motivasyon etkinliği, takım çalışmaları, kontrol faaliyetlerinin etkinliği, tutundurma ve reklam faaliyetlerinin fayda-maliyet karşılaştırması, örgütsel amaçlar ile personelin kişisel amaçları arası uyum gibi faktörlerin ortaya çıktığı görülmektedir.

**Tablo 22:** Araştırmaya Katılan Firmaların Örgüt İçi Faktörlerin Etkilerine Verdikleri Değerler

SENDİKALARA İLİŞKİN FAKTÖRLER	ÖNEMLİ ÖLÇÜDE İMKAN VE FIRSAT SAĞLAR	BAZI AÇILARDAN İMKAN VE FIRSAT SAĞLAR	İŞİMİZDE FAZLACA ETKİSİ YOKTUR	BAZI AÇILARDAN TEHLİKE VE TEHDİT OLUŞTURUR	ÖNEMLİ ÖLÇÜDE TEHLİKE VE TEHDİT OLUŞTURUR
Örgüt yaşı	%43.40	%39.60	%9.40	%5.70	%1.90
Örgüt kültürü	%46.30	%40.70	%5.60	%3.70	%3.70
Örgüt yapısının durumu	%40.70	%37.00	%7.40	%13.00	%1.90
Örgüt büyüklüğü	%43.40	%26.40	%13.20	%13.20	%3.80
Yetki ve sorumluluk dağılımının uygunluğu	%40.00	%41.80	%7.30	%9.10	%1.80
Stratejik amaçlarla bölüm amaç ve programlarının uyumu	%46.30	%42.60	%3.70	%5.60	%1.90
Stratejik amaçlarla kişisel hedef ve başarı normlarının uyumu	%36.50	%48.10	%7.70	%5.80	%1.90
Mevcut stratejiler ve kaynak dağılımı arası uyum	%36.50	%46.20	%5.80	%9.60	%1.90
Örgütiçi biçimsel iletişim etkinliği	%30.80	%42.30	%13.50	%11.50	%1.90
Örgütiçi informal iletişim etkinliği	%16.00	%42.00	%20.00	%20.00	%2.00
Bilgi akışı ve haberleşme düzeyi	%53.70	%29.60	%5.60	%9.30	%1.90
Bölümler arası koordinasyon	%58.50	%28.30	%1.90	%9.40	%1.90

Kararlara katılanların katılım derecesi	<b>%32.70</b>	<b>%40.00</b>	%16.40	%7.30	%3.60
Çalışanların işletme kararlarına katılımı	<b>%32.10</b>	<b>%39.60</b>	%20.80	%5.70	%1.90
Ödüllendirme ve motivasyon etkinliği	<b>%29.10</b>	<b>%45.50</b>	%12.70	%10.90	%1.80
Takım çalışmaları	<b>%36.40</b>	<b>%52.70</b>	%3.60	%7.30	
Liderlik anlayışı	<b>%41.20</b>	<b>%39.20</b>	%9.80	%9.80	
Kontrol etkinliği	<b>%43.10</b>	<b>%45.10</b>	%3.90	%5.90	%2.00
Mal ve hizmet kalitesi ve fiyatı	<b>%58.20</b>	<b>%32.70</b>	%3.60	%3.60	%1.80
Tutundurma ve reklam faaliyetlerinin fayda-maliyet karşılaştırması	<b>%18.90</b>	<b>%49.10</b>	%22.60	%9.40	
Satış sonrası hizmetler	<b>%49.10</b>	<b>%30.90</b>	%14.50	%5.50	
Pazar araştırmaları	<b>%37.00</b>	<b>%46.30</b>	%7.40	%9.30	
Hammaddeye ulaşılabilirlik	<b>%50.90</b>	<b>%37.70</b>	%3.80	%5.70	%1.90
Satıcılarla uzun vadeli iyi ilişkiler	<b>%48.00</b>	<b>%42.00</b>	%6.00	%2.00	%2.00
Depolama maliyeti ve fire oranı	<b>%30.80</b>	<b>%34.60</b>	%5.80	%25.00	%3.80
Sermaye kaynak maliyeti	<b>%43.40</b>	<b>%30.20</b>	%1.90	%17.00	%7.50
Kısa ve uzun vadeli finans imkanları	<b>%52.80</b>	<b>%24.50</b>	%7.50	%11.30	%3.80



Yatırımların geri dönme süresi	<b>%37.70</b>	<b>%37.70</b>	%7.50	%11.30	%3.80
Nakit akış oranı	<b>%51.00</b>	<b>%39.20</b>	%2.00	%2.00	%5.90
Ar-ge personelinin yeterliliği	<b>%29.40</b>	<b>%33.30</b>	%13.70	%23.50	
Ar-ge personelinin tahsilinin yeterliliği	<b>%28.00</b>	<b>%34.00</b>	%16.00	%18.00	4.00
Teknoloji taklit edebilme yetenek ve süresi	<b>%28.60</b>	<b>%38.80</b>	%22.40	%8.20	%2.00
Personel sayı ve niteliği ile işgücü maliyeti	<b>%32.10</b>	<b>%43.40</b>	%7.50	%17.00	
Örgüt amaçları ile personelin kişisel amaçları arası uyum	<b>%30.20</b>	<b>%43.40</b>	%20.80	5.70	

## İŞLETMELERDE UYGULANAN STRATEJİLER

**Tablo 23:** Araştırmaya Katılan Firmalarda Uygulanan Stratejiler

STRATEJİ TİPLERİ	MİKTAR	ORAN
İçsel Büyüme Stratejileri	84	%67.2
Dışsal Büyüme Stratejileri	16	%12.8
Durgun Büyüme Stratejileri	15	%12
Tasarruf Stratejileri	4	%3.2
Diğer	2	%1.6
Cevap Yok	4	%3.2
Toplam	125	%100

Tablo 23'te işletmelerde uygulanan stratejik alternatiflerin dağılımı görülmektedir. Bu duruma göre Türkiye'nin 100 büyük işletmesinde genel olarak %67.2 oranı ile

büyüme alternatiflerinin tercih edildiğini ve dışsal büyüme yollarından ve dolayısıyla kendileri dışındaki imkanları değerlendirerek gelişme alternatiflerinden yararlanma eğiliminin %12.8 ile çok az olduğu görülmektedir. Bu normal karşılanabilir, çünkü bu kuruluşlar sahasında lider niteliklere sahiptirler. Aynı düşüncelerle tasarruf stratejilerinin de büyük firmalarımızda uygulanma imkanlarının %3.2 oranı ile minimum düzeyde olduğu görülmektedir.

### İŞLETMELERDE UYGULANAN STRATEJİK PLANLAMA TEKNİKLERİ

Tablo 24'te görüldüğü üzere ankete katılan işletmelerde en çok kullanılan stratejik planlama tekniği sezgisel yöntemlerden beyin fırtınasıdır. Grup yaratıcı tekniklerden biri olan bu yöntemin kullanılma oranı %69,2'dir. İkinci sırada %57.7 ile girdi-çıkı analiz, üçüncü sırada %51.9 ile dinamik programlama, daha sonra sırasıyla risk analizi %50.0, Gant şemaları ve Milestones %48.1, korelasyon analizi %48.1, senaryo yöntemi %46.2, şebeke analizleri (PERT, CPM) %40.4, simülasyon %40.4, karar ağaçları %38.5, doğrusal programlama %36.5, ekonometrik modeller %32.7 gelmektedir. En az kullanım alanı bulan tekniklerin ise, Bayesian analizi, oyun teorisi, üssel düzeltme ve Delfi tekniği olduğu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 24:** Araştırmaya Katılan Firmalarda Uygulanan Stratejik Planlama Teknikleri

STRATEJİK PLANLAMA TEKNİKLERİ	MİKTAR	KULLANILMA ORANI
Beyin Fırtınası	36	%69.2
Girdi-Çıkı Analizi	30	%57.7
Dinamik Programlama	27	%51.9
Risk Analizi	26	%50.0
Gant Şemaları veya Milestones	25	%48.1
Korelasyon Analizi	25	%48.1
Senaryo Yöntemi	24	%46.2
Şebeke Analizleri	21	%40.4
Simülasyon	21	%40.4
Karar Ağaçları	20	%38.5
Doğrusal Programlama	19	%36.5
Ekonometrik Modeller	17	%32.7
Ekstrapolasyon	15	%28.8
Çok Değişkenli Etkileşim Analizi	10	%19.2
Delfi Tekniği	7	%13.5
Diğer	6	%11.5
Üssel Düzeltme	5	%9.6
Oyun Teorisi	3	%5.8
Bayesian Analizi	2	%3.8

## SONUÇ

Türkiye'nin en büyük 100 işletmesi üzerinde yapılan işletmelerdeki stratejik yönetim faaliyetlerinin değerlendirilmesi araştırması bu konuda çalışacak araştırmacılara önemli bilgiler verdiği gibi, stratejik yönetim kavramının Türk işletmelerince ne şekilde ve nasıl anlaşıldığını da ortaya koymaktadır.

Başta hedeflediğimiz amaçlar doğrultusunda araştırma hazırlanmış, uygulanmış ve değerlendirilmiştir. Bu çalışma neticesinde stratejik planlamanın 100 büyük işletmelerimizin %63,5'inde üst yönetim tarafından yapıldığı ancak işletmelerin %34,7'nce süre bakımından kısa süreli planlarla karıştırıldığı görülmüştür.

Stratejik yönetimin temeli olan SWOT analizinde ekonomik çevre, teknolojik çevre, sosyo-kültürel çevre, doğal çevre, politik ve yasal çevre ve yakın çevre faktörleri ilgili değişkenlerin hangilerinin işletmelere imkan ve fırsat verirken, hangilerinin tehdit ve tehlike oluşturduğu belirlenmiştir. Ekonomik çevre faktöründe; enflasyon (%48.2), devalüasyon (%39.6) ve faiz hadleri (%30.9) önemli tehdit ve tehlike unsurları olurken, ekonomik büyüme (%45.3), ithalat ve ihracat imkanları (%36.5) ve yatırım teşvikleri (%33.3) de işletmelere büyük imkan ve fırsat yaratmaktadır. Teknoloji faktöründe otomasyon (%50.9), bilgisayar kullanımı (%49.1) ve çalışanların yaratıcılığı (%45.3) imkan ve fırsat unsurlarıdır. Sosyo – kültürel faktörlerde gelir dağılımındaki değişiklik (%23.6), toplumun kültür seviyesi (%20.0) ve kültür değişikliklerinin çalışan ve müşteri tutumlarında yaptığı etki (%15.4) önemli fırsat ve imkan yaratmaktadır. Doğal çevre faktörlerinde ise ilgi çekici nokta çevre kirliliğini önleyici tedbirlerin büyük işletmelerin %30.8'i için önemli ölçüde imkan ve fırsat yaratmasıdır. Politik ve yasal çevre faktörlerinde ise; dışa açılma (%34.6), liberasyon (%28.6) ve uluslararası anlaşmalar (%17.0) gibi globalleşmenin temel özellikleri işletmeler için önemli imkan ve fırsat kaynağıdır. Yakın çevre de imkan ve fırsat yaratan unsurlar büyük ölçüde devletten kaynaklanmakta ve devletin ihracatı kolaylaştırması (%52.0), teknoloji gelişimine katkısı (%52.0) ve yatırımı teşvik etmesi (%44.2) olarak görülmektedir. Ancak fiyat kontrolleri ise işletmelerin %20'sinde tehdit ve tehlike oluşturmaktadır.

Ayrıca işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesinin yapılmasında özellikle örgüt içi faktörlerden hangilerinin imkan ve fırsat, hangilerinin tehlike ve tehdit oluşturduğu saptanmıştır. Burada da bölümler arası koordinasyon (%58.5), mal ve hizmet kalitesi ve fiyatı (%58.2) ve haberleşme (%53.7) önemli fırsat ve imkan kaynaklarıdır.

Son olarak işletmelerde uygulanan stratejik planlama teknikleri araştırılmış ve işletmelerin hem sezgisel hem de matematiksel teknikleri beraber kullandıkları görülmüştür. En çok kullanılan teknikler; beyin fırtınası (%69.2), girdi – çıktı analizi (%57.7), dinamik programlama (%51.9) ve Gant Şemaları ve Milestones yöntemidir (%50.0).

Sonuç olarak bu çalışma, stratejik yönetim literatüründe büyük eksikliği hissedilen bir ihtiyacı karşılamıştır. Çalışma neticesinde elde edilen bulgular daha derinlemesine araştırma yapacak çalışmacıların da hareket noktası olacaktır. Ayrıca Türk işletmelerinin stratejik yönetim açısından profili çizilmiş ve eğilimleri de belirlenmiştir.

## **KAYNAKLAR**

1. CERTO, SAMUEL C ve J.PAUL PETER (1998) STRATEGIC MANAGEMENT; CONCEPTS AND APPLICATIONS, AUSTEN PRESS IRWIN
2. DESS, GREGORY G. ve ALEX MILLER (1990) STRATEGIC MANAGEMENT, MCGRAW-HILL
3. EREN, EROL (1997) STRATEJİK YÖNETİM VE İŞLETME POLİTİKASI, DER YAYINLARI
4. HITT, MICHAEL A.; R. DUANE IRELAND ve ROBERT E. HOSKISSON (1999) STRATEGIC MANAGEMENT, COMPETITIVENESS AND GLOBALIZATION, SOUTH-WESTERN COLLEGE PUBLISHING COMPANY
5. JAUCH, LAWRENCE R. ve W.F.GLUECK (1988) BUSINESS POLICY AND STRATEGIC MANAGEMENT, MCGRAW-HILL
6. PORTER, MIHAEL E. (1985) COMPETITIVE STRATEGY TECHNIQUES FOR ANALYZING INDUSTRIES AND COMPETITORS, THE FREE PRESS, NEWYORK
7. THOMPSON, ARTHUR A. Jr. ve A.J. STRICLAND (1990) STRATEGY AND POLICY, CONCEPTS AND CASES , IRWIN, HOMEWOOD
8. WRIGHT, PETER; MARK J. KROLL ve JOHN PARNELL(1998) STRATEGIC MANAGEMENT, PRENTICE HALL