

İşletmelerde Yöneticilerin Stratejik Araç Algısı ve Kullanım Amaçları Manager's Perceptions and Using Goals of Strategic Tools in Business

Prof. Dr. İnan Özalp - Doç. Dr. Senem Besler - Arş. Grv. Dr. İlke Oruç

Öz

Bu çalışmanın amacı, yöneticilerin stratejik yönetim süreci içerisinde kullandıkları "stratejik araçları" tespit etmek, bu araçların nasıl, ne zaman kullanıldıklarını belirlemek ve kullanımının arkasındaki rasyonel ve motive edici faktörleri araştırmaktır. Araştırmada, İstanbul Sanayi Odası'nın 2007 yılında yayımladığı Türkiye'nin en büyük 500 şirketi sıralamasına giren Eskişehir'deki (Türkiye sanayisinde önemli bir yere sahip) şirketler ele alınmıştır. Bu şirketlerin üst düzey yöneticileriyle yapılan yüz yüze görüşmeler yoluyla veriler elde edilmiştir. Elde edilen veriler, doküman haline getirildikten sonra, nitel analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda, yöneticilerin araçları yoğun olarak kullandıkları, alan yazından da yararlanarak kendi yapılarına uyarladıkları ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda, yöneticilerin kullandıkları araçlardan tatmin oldukları ve araçların kullanımından başarı elde ettikleri belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Strateji, Stratejik Araçlar, Stratejik Yönetimde Araçların Kullanımı

Abstract

This study aims at identifying strategic tools used by administrators during strategic management process and determining when and how they are used as well as the rationale lying behind these decisions and motivational factors playing a role in the process. The study deals with Eskişehir-located companies listed in "500 Largest Turkish Companies" published by "İstanbul Chamber of Commerce" in 2007. The data was collected through face-to-face interviews with executives of these companies. The data obtained was analyzed through qualitative data analysis methods following proper documentation process. The analysis revealed that administrators use these tools very often by adapting them to their own structures. Finally, it was found that managers are quite satisfied with the tools they use and the success level achieved regarding these uses.

Keywords: Strategy, Strategic Tools, Using Tools on Strategic Management

Giriş

Günümüzde "strateji" terimi, hem kamu hem özel sektörde sıklıkla kullanılmaktadır. Strateji temel olarak, işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin yönü ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Dinçer, 1998, s.7). Stratejik yönetim ve stratejik yönetim süreci, örgütün ne yapması gerektiği ve nereye gitmesi gerektiği üzerine kararlara ulaşmayla ilgilidir (Howe, 1993, s.27). Stratejik faaliyetler, diğer yönetim faaliyetlerinden birkaç önemli açıdan farklılaşmaktadır. Bu farklılıklar; rutin olmaması, programlanamaması ve yaratıcı olmasıdır (Harrison, 1999). Bunun dışında, işlemsel faaliyetlerden daha belirsiz, kesinliği olmayan ve karmaşık bir süreçtir (Johnson ve diğerleri, 2004). Stratejik yönetimde karar almayı destekleyecek birçok teknik, araç, metot, model, çerçeve, yaklaşım ve metodoloji bulunmaktadır. Bu araçlar ise, stratejik kararların alınması ve uygulanması için hayati bir öneme sahiptir (Hussey, 1997; Dyson, 1990). Stratejik yönetim disiplini ile araçların güçlü bir bağının olması, araçların stratejik yönetimden sonra ikincil bir öneme sahip olmasına neden olmaktadır (Eilon, 1980). Önemi belirtilmesine rağmen alan yazında araç kullanımı üzerine yapılan çalışmaların sayısının oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalar, herhangi bir kavramın, örneğin kıyaslamaların stratejik araç olarak kullanımı üzerine odaklanmakta (Doğan ve Demiral, 2008; Ross ve diğerleri, 2001; Marinacco, 1994) ya da planlama sürecinde kullanılan araçların belirli kısmına odaklanmaktadır. Araçların neden, niçin ve nasıl kullanıldıkları üzerine ise sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır (Knott, 2008; Knott, 2007; Rigby, 2007; Stenfors, 2007; Stenfors ve

Prof. Dr. İnan Özalp, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, iozalp@anadolu.edu.tr

Doç. Dr. Senem Besler, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, sbesler@anadolu.edu.tr

Arş. Grv. Dr. İlke Oruç, Anadolu Üniversitesi S.B.E. Yönetim-Organizasyon ABD, ioruc@anadolu.edu.tr

Taner, 2007; Knott, 2006; Stenfors ve diğerleri, 2004). Stratejik araçların, stratejik yönetim alan yazınında ve stratejik yönetim eğitiminde çok önemli olduğu bir gerçektir. Üzerinde tartışılan, yeni bakış açıları geliştirilen bu konunun uygulamada nasıl olduğuna yönelik daha çok araştırma yapılması gerekmektedir. Bu çalışmanın amacı da, yöneticilerin stratejik yönetim süreci içerisinde kullandıkları “stratejik araçları” tespit etmek, bu araçların nasıl, ne zaman kullanıldıklarını belirlemek ve kullanımının arkasındaki rasyonel ve motive edici faktörleri araştırmaktır. Bu doğrultuda şu sorulara yanıt aranmıştır: (1) Stratejik araçların kullanım derecesi ve yoğunluğu nedir? (2) Stratejik araçlar nasıl kullanılmaktadır? (3) Stratejik araç kullanımının arkasındaki rasyonel ve motive edici faktörler nelerdir? (4) Stratejik araçların başarısı nedir?

Yukarıda bahsedilenler dikkate alınarak, bu çalışmada öncelikle stratejik araç kavramı üzerinde durulacak, daha sonra yöneticilerin stratejik araçları, neden, niçin, ne zaman ve nasıl kullandıklarına yönelik bir araştırmaya yer verilecektir.

Stratejik Araç Kavramı

Stratejik araçlar, stratejik yönetimle birlikte karar almayı desteklemek için var olan çeşitli teknik, araç, metot, model, taslak, yaklaşım ve metodolojilerdir (Clark, 1997). Stratejik araçlar, üst düzey yöneticilere karar vermede yardımcı olan analitik çerçeve, teknik ve yöntemler sunar (Gunn ve Williams, 2007; Clark, 1997). Bu çalışmada stratejik araçlar kavramı, örgütlerin yapı ya da faaliyetlerini etkileyen yaklaşım, görüş, teknik ve kavramların bütününe içine alacak şekilde kullanılmıştır. Örgütlerde stratejik düşünme, stratejik karar alma, stratejiyi uygulama ve kontrol etme alanında kullanılan stratejik yöntem ve tekniklerin stratejik başarı üzerinde önemli bir etkisi vardır. Yöneticiler çoğu zaman karmaşık ve belirsiz durumlarda karar almaktadır. Bu kararları alırken yöneticilerin kullandıkları stratejik araçlar, belirsizliğe ve karmaşıklığa karşı bir mücadele aracıdır (Kaplan ve Jarzabkowski, 2006). Bir bakıma, yöneticilerin rekabeti yönetmeleri için önemlidirler (Prescott ve Grant, 1988). Elion'a göre, araçlar yalnızca sonuca ulaşmaya

yardımcı olur fakat sonucun kendisi değildirler (Eilon, 1980). Bunun nedeni, araçların problemin yalnızca bir kısmını tanımlamalarından kaynaklanmaktadır (Vaitkevičius ve diğerleri, 2006).

Stratejik araçlar; strateji tasarımında kullanılanlar gibi kavramsal olabilir, proje yönetim teknikleri gibi sürece ilişkin araçlar olabilir ya da bilgisayar ve belgeler gibi fiziksel araçlar da olabilir. Stratejik araçlar her bir disiplinden ya da alandan gelen yöntem ve teorilere dayalıdır. Örneğin, SWOT analizi, BDG Matrisi gibi birçok araç, uygulama temelinde geliştirilmiş ve yöneticilerin kullanımına sunulmuştur. Aynı şekilde Balanced Scorecard uygulamaları, Senaryo Analizi, Porter'ın 5 Rekabet Gücü, Kurumsal Kaynak Planlaması, Yönetim Bilgi Sistemleri, Analitik Hiyerarşik Prosesler ve Veri Örtme Analizleri gibi araçlar da örnek verilebilir. Bu araçlar, işletmeler ve yöneticiler tarafından sıklıkla kullanılan araçlardır (Knott, 2006). Bilimsel araştırmalar sonucu ortaya konan bu araçlar, yönetim alan yazınında ve işletme eğitiminde önemli bir yere sahiptir (Martinelli ve Waddell, 2007).

Alan yazında stratejik araçlara ilişkin çalışmalara bakıldığında bu yöndeki çalışmaların belirli noktalarda sınırlandırıldığını ve bu araçlara sadece belirli açılardan bakıldığını söyleyebilmek mümkündür. Yapılan araştırmalar daha çok hangi araçların kullanıldığı –yukarıda örneklerini verdiğimiz- ve bu araçların ne işe yaradıkları yönünde olmuştur. Temel olarak, araçların işletmelerde sıklıkla kullanıldığını ve bu araçların seçimi ve karar sonuçlarının yöneticilere göre değiştiği vurgulanmaktadır. Stratejik yönetim sürecine yönelik yapılan, belirli alanlarda uygulama ve alan yazın desteği ile geliştirilen araçların sayısının giderek artması, yöneticilerin karar oluşturmada zorlanmalarına neden olabilmektedir (Vaitkevičius ve diğerleri, 2006).

İşletmelerde kullanılan stratejik araçlar konusundaki düşünceler, uygulama olarak strateji yaklaşımının gelişmesiyle şekillenmiş ve organizasyonların bir özelliği olarak görülmüştür. Fakat bu araçların kullanımı ve amaçlarının ne olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Araçların alan yazında yer alışıyla, uygulamaları arasında nasıl farklılıkların olduğu önemli bir araştırma alanıdır.

tırma alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Araçlar araştırmacılar tarafından farklı çalışmalarda, farklı yollarla ve farklı sebeplerle kullanılmaktadır. Uygulayıcılar, araçları uygun görülen özel durumlara uygulamaya önem vermekte, konuya uygun ya da uygun olmayışından daha az endişelenmektedir. Buna bağlı olarak, belirli durumlarda stratejik araçlar yanlış kullanılmakta ve istenmeyen sonuçlara neden olabilmektedir (Spee and Jarzabkowski, 2009). Yapılan akademik tartışmalarda, araçların problem çözme ve karar almada önemli bir enstrüman olduğu belirtilmiştir (Clark, 1992; Spee and Jarzabkowski, 2009). Fakat yöneticilerin belirli durumlarda araçları kendi çalışma alanlarına uyarladığı gözlemlenmiştir. Bunun dışında stratejik araçların aynı zamanda sosyo-politik amaçlara hizmet ettiği belirtilebilmektedir. Grant (2003), yaptığı çalışmada stratejik araçların daha çok üst-orta yönetim düzeylerinde uygulandığını görülmüştür.

Alan yazında ayrıntılı bir şekilde incelenen ve her geçen gün sistemli bilgi birikimi ile yenileri eklenen bu konunun uygulamadaki yüzü genellikle göz ardı edilmiştir. Stratejik araçların başarısı, yöneticilerin, doğru araçları yaratıcı bir şekilde bütünleştirebilme yeteneğine, doğru yerde ve doğru zamanda uygulanmasına bağımlı olduğu kadar, her bir aracın zayıf ve kuvvetli yönlerinin bilmesini de gerektirmektedir. Stratejik araçlar sihirli bir değnek değildir, önemli olan onların nerede, nasıl ve ne zaman kullanılması gerektiğini bilmektir. Eğer araçlar konusunda objektif veriler yoksa araçların seçimi ve kullanımını tehlikeli bir oyun haline gelebilir (Rigby, 2007).

Stratejik araçların, stratejik yönetim alan yazınında ve stratejik yönetim eğitiminde çok önemli olduğu bir gerçektir. Üzerinde tartışılan, yeni bakış açıları geliştirilen bu konunun uygulamada nasıl olduğuna yönelik sınırlı sayıda çalışmanın çoğaltılması ve geliştirilmesi gerekmektedir. Öncelikli olarak, bu araştırmada kullanılmak üzere hangi araçların seçildiğini belirtmek gerekmektedir. Bu amaçla P. Knott ve Bain Company'nin araştırmasından yola çıkarak, belirli kültürel etkenler ve içinde yaşanan çalışma koşullarına bağlı olarak aşağıda sıralanan araçlar inceleme alanına dahil edilmiştir:

- Dengeli değerlendirme kartı: İşletmelerin strateji odaklı işletmeler olabilmesini sağlamak, stratejiyi faaliyetler terimlerine dönüştürmek, tüm çalışanlara yaymak, herkesin günlük işi haline getirmek, sürekli bir sürece çevirmek ve değişimi yönetmektir (Kaplan ve Norton, 1995).
- Kıyaslama: Organizasyon dışındaki endüstri ya da sektörlerde yer alan, en iyi performansı ve bu performansa ulaşmak için kıyasladığı taraftan öğrenmeyi temel almaktadır (Li ve diğerleri, 2001).
- İş süreçlerinin yeniden yapılandırılması: Maliyeti arttıran ya da bireysel ve örgüt seviyesinde yük teşkil eden faaliyetleri en aza indirme ve değer sağlayan faaliyetleri üst seviyeye atırmayı temel almaktadır (Armistead ve diğerleri, 1995).
- Temel yetenek: Bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade eder (Koçel, 2005).
- Müşteri ilişkileri yönetimi: Müşteri merkezli örgüt stratejileri ve bu stratejileri destekleyebilecek işletme fonksiyonlarını kapsayan, iş süreçlerinin yeniden yapılandırılmasını sağlayan ve bunun için bilişimden faydalanan stratejik yönetim sürecidir (Duran, 2002, aktaran Güleş, 2010).
- Müşteri bölümlendirme: İşletmelerin müşteri tabanlarını yaş, cinsiyet, gelir düzeyi, eğitimi gibi belirli gruplara ayırmasını temel almaktadır (Ay-dın, 2006).
- Büyüme stratejisi araçları: İşletmelerin mevcut iş tanımlarını veya faaliyetlerinin hız ve etkinliğini değiştirerek büyümesini sağlayabilecek araçların etkili bir şekilde kullanılmasıdır (Ülgen ve Mirze, 2004).
- Misyon ve vizyon ifadeleri: Vizyon, işletmelerin gelecekte arzu ettikleri durumu ifade ederken misyon, bunu sağlayabilmek için belirlenen ve işletmeyi benzerlerinden ayıran görev ve ortak değerleri tanımlamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004).

- Dış kaynaklardan yararlanma: İşletmelerin kendi yeteneklerinde uzmanlaşarak, kapasite ve yeteneklerinin dışında kalan konularda bu konuda uzman diğer kaynaklardan yararlanmasıdır (Quinn, 1999).
- Senaryo ve belirsizlik planları: Yöneticilere, geleceğe yönelik değişik alternatifler üreterek kendini geliştirmesini ve çevresel belirsizliklere karşı duyarlı olmasını sağlayan planlardır (Önsel Şahin ve diğerleri, 2002).
- Altı sigma: İşletmelerde hataların azaltılması ve süreçlerin iyileştirilmesinden elde edilen finansal kazançların görünür kılınması, sürekli izlenmesi ve iyileştirmesidir (Gergen ve Demir, 2010).
- Stratejik ortaklıklar: İki veya daha fazla işletmenin, yeni bir işletme oluşumu yaratmaksızın sadece belirli varlık ve yeteneklerini birlikte kullanarak belirli amaca ulaşmalarını sağlayacak stratejik işbirliği sağlamalarıdır (Ülgen ve Mirze, 2004).
- Stratejik planlama: İçinde yer aldığı çevrede, çevresinin sunduğu olanaklar ve fırsatlardan yararlanarak, çevresel engelleri aşmak üzere çevreyle uyum sağlayan ve bu süreçte gerekli kaynak ve yetenekleri etkin bir şekilde kullanma durumundaki örgütün, belirlenen, belirleyici nitelikteki olası hareket biçimleri içinde en uygununu tanımlamaktır (Sucu, 2000).
- Tedarik zinciri yönetimi: Bir ürünün arzında çeşitli roller üstlenmiş firmaların temel yeteneklerinin ve kritik iş süreçlerinin bütünleştirilerek performansını arttırmayı, yapısal ve operasyonel belirsizliği azaltmayı ve sonuç olarak şirketler arası rekabetten tedarik zincirleri arası rekabete geçmeyi hedefleyen bir stratejik çalışma modelidir (Ünöver, 2009).
- Toplam kalite yönetimi: Bir işletmenin tüm çalışanlarıyla kaliteye odaklanmasını temel alan, müşteri memnuniyeti yolu ile uzun vadeli başarıyı amaçlayan ve organizasyonun bütün üyelerine ve topluma yarar sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır (Özçakar, 2010).

- Diğer: Yukarıda anlatılanların dışında kalan ve alan yazın tarafından geliştirilerek uygulamaya aktarılan tüm araçları kapsamaktadır.

Yukarıda açıklanmaya çalışılan stratejik araçlar, günümüzde çoğu işletme tarafından etkin bir şekilde kullanılmaktadır. Stratejik araçlar, stratejik yönetimin en önemli parçası ve yönetim işinin sanat boyutu olarak üzerinde önemle durulması ve araştırılması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. İçinde yaşanılan kültür, içinde bulunulan sektör, örgütsel yapı gibi faktörler, bu araçların işletmelerde alan yazından farklı bir şekilde uygulandığı görülebilmektedir. Bu nedenle çalışmanın araştırma kısmında, alandaki bu eksikliğe katkıda bulunabilmek, stratejik araçları, onları doğrudan kullanan yöneticilerin gözünden değerlendirmek ve nasıl, nerede, ne zaman ve neden kullandıklarına yönelik genel bir çerçeve sunabilmek istenmiştir.

Araştırma

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, stratejik araç kavramının yöneticiler ve dolayısıyla uygulamadakiler açısından nasıl algılandığını ve kullanıldığını belirleyebilmektir. Bu çalışmada, yöneticilerin stratejik yönetim süreci içerisinde kullandıkları “stratejik araçları” tespit etmek, bu araçların nasıl, ne zaman kullanıldıklarını belirlemek ve kullanımının arkasındaki rasyonel ve motive edici faktörleri araştırmak istenmiştir. Günümüzde, stratejik yönetim konusunda yapılan birçok çalışmaya temel oluşturan bu konu, araştırmalarda belirli araçlara odaklanarak incelenmiştir. Araçların işletmelerdeki kullanımında ise sadece bir tanesine odaklanılmamakta, genellikle çoklu araçları içeren uygulamalar yürütülmektedir. Bu nedenle konuya geniş bir açıdan bakılması gerekmektedir.

Araştırmanın Önemi

Bu araştırma, yöneticilerin stratejik araçları nasıl gördükleri ve nasıl uyguladıklarına uygulama alanından bir bakış açısı sağlayabilmektedir. Bu araştırmada, alan yazını ile uygulama arasında nasıl bir farklılık olduğu belirlenmek istenmiştir. Alan yazını oldukça geniş bir yelpazede ele alınan bu konu, işletmelerin stratejik faaliyetlerine yol gösterecek çeşitli olanaklar yarat

mıştır. Stratejik alanda birçok açıdan fayda sağlayan bu konunun, yöneticiler tarafından nasıl algılandığı ve kullanıldığını araştırmak, konuya farklı bir bakış açısından bakmayı sağlayabilecektir.

Bir anlamda, oldukça ayrıntılı araştırmalar yoluyla yöneticilerin kullanımına sunulan bu araçların, yöneticilerin araç algısı, nasıl kullandığı ve hangi amaçlarla kullandığını odaklanmaya çalışması ve konuya farklı bir açıdan yaklaşmaya çalıştığı için önemli olduğu söylenebilmektedir.

Araştırmanın Yöntemi ve Analizi

Araştırmanın modeli, niteliksel araştırma yöntemlerinden görüşmeye dayalı tümevarım analizi modelidir. Model, araştırma kapsamında kendileriyle görüşülen kişilerin gerçek düşüncelerinin derinlemesine irdelenmesine olanak vermiştir. Nitel yöntem, yapılan araştırma için *neden, niçin, nasıl* sorularının yanıtlarını temel alması, araştırılan konunun ilişki bağlantıları içinde anlamaya çalışılması nedenleriyle çalışma için uygun görülmüştür. Araştırmada, nitel yöntemi desteklemek ve yöneticilerin görüşlerini ayrıntılı olarak inceleyebilmek için nicel yöntemden de destek alınmış, veri toplamak için anket yöntemine gidilmiştir.

Araştırmanın verilerini toplayabilmek için görüşme metodu seçilmiştir. Görüşme için, stratejik araçların taşıdığı özelliklere bağlı görüşme soruları oluşturulmuştur. Veriler yarı-yapılandırılmış görüşme tekniğiyle toplanmıştır. Buradan elde edilebilecek verileri desteklemek için, görüşmenin başında P.Knott'un onayı alınarak ve Bain Company şirketinin verilerine dayanarak soru formu düzenlenmiş ve katılımcılara sunulmuştur. Görüşme sırasında kimlik ve konu bilgilerine dönük olmak üzere iki bölümden oluşan sorular hazırlanmıştır. Bir ön çalışma yapılarak sorular daha anlaşılır hale getirilmiş ve elde edilen eleştiri ve önerilere dayalı olarak son hali verilmiştir. Araçların ne zaman, nasıl kullanıldıklarını, araçlardan tatmin düzeylerini ve elde ettikleri başarıları ayrıntılarıyla tartışabilmek için öncelikle bir stratejik faaliyete ilişkin araçlar sorgulanmıştır.

Görüşmedeki sorular, yöneticilerin araç kullanımını derinden sorgulamaya yönelik hazırlanmıştır. Sorular, araçların nasıl seçildiğini, nasıl uygulandığını ve

bu araçların seçiminin arkasındaki gerekçeleri kapsamaktadır. Görüşmelerden önce her bir katılımcıya ön bilgi ve fikir vermek amacıyla bir anket formu verilmiştir. Görüşmeler ve anketin cevaplanması birlikte yürütülmüştür. Görüşmeler kayıt cihazıyla kaydedilmiş ve daha sonra transkript edilerek analiz edilmiştir. Analiz seviyesi bireyseldir.

Dökümü yapılan tüm verilerin, alandan bir uzman yardımıyla doğruluğunun kontrolü yapılmıştır. Kontrollerden sonra, dökümlerin eksiksiz olduğuna karar verilmiştir. Veriler, bu alandaki iki uzman tarafından kodlanarak organize edilmiş ve daha sonra karşılaştırılmıştır. Aynı kodlamalar bir araya getirilerek sınıflandırılmış ve araştırmamızın alt amaçları doğrultusunda temalara ayrılmıştır. Belirli kodlar, belirli temalar altında kategorize edilmiştir. Tüm veriler bir kez daha baştan okunarak temalar ve alt temaların kontrolü yapılmıştır. Yine güvenilirlik çalışması için, alandan bir uzman da (araştırmacıların dışındaki) rastgele birbirinden bağımsız olarak tema ve alt temaları oluşturmaları istenmiş, görüş birliğine varılan temalar kabul edilmiş, görüş ayrılığı olan temalar ise üzerinde tartışılarak yeniden gözden geçirilmiştir. Toplam 3 tema ve 11 alt tema oluşturulmuştur. Bu aşamalar sonucunda veri analizi tamamlanmış ve bulgulara ulaşılmıştır.

Araştırmanın Kapsamı

Araştırmaya, İstanbul Sanayi Odası'nın 2007 yılı Türkiye'nin en büyük 500 şirketi sıralamasında dereceye giren, Eskişehir'de özel sektörde faaliyet gösteren işletmeler katılmıştır. Eskişehir'de faaliyet gösteren işletmeler Türkiye sanayisinde önemli bir yere sahiptir. Gerek elde ettikleri ciro açısından gerekse yaratıkları katma değer açısından çok önemli bir büyüklüğe sahiptir. Bunlar içinde; Eti Gıda Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi gıda sektöründe, Tusaş Motor Sanayi Anonim Şirketi havacılık sektöründe ve Sarar Giyim Sanayi Anonim Şirketi ise tekstil sektöründe faaliyet göstermektedir. Bu firmalarda ortalama çalışan sayısı 2800 kişi olup bu şirketlerden 2 tanesi aile şirketi olarak kurulmuş, 1 tanesi de stratejik ortaklığa dayalı olarak kurulmuştur.

Katılımcılar, üst düzey yönetim seviyesinde bulunan dört yöneticiden oluşmaktadır. Her katılımcının çalıştığı sektör farklı olup, incelen firmalarda yönetim

seviyelerinde görev yapmaktadırlar. Katılımcıların unvanları; yönetim kurulu başkan yardımcısı, teknoloji ve üretim geliştirme başkanı, imalat müdürü ve işletme müdürü şeklinde dağılmaktadır. Demografik özellikleri incelendiğinde, katılımcıların yaş ortalaması 50'dir. Katılımcıların hepsinin temel uzmanlık alanı mühendisliktir. Katılımcıların eğitim düzeyleri, 2 MBA, 1 doktora ve 1 lisans mezuniyeti şeklinde dağılmaktadır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Yapılan araştırma, nitel yöntemi temel alması ve sınırlı örneklem üzerinden gitmesi nedeniyle genelleştirilemez. Bu araştırma incelenirken aşağıdaki sınırlılıkların da dikkate alınması gerekmektedir.

- Birden fazla veri toplama yönteminden yararlanılamaması
- Yöneticilerin zaman sınırlaması (üst düzey yönetici olmalarından dolayı)
- Ses kaydının, yöneticilerin gerçek düşüncelerini engellemiş olabilmesi
- Katılımcı sayısının düşük olması

Bunların dışında, yöneticilerin eğitimlerinin yanında, iş deneyimlerinin de araç kullanımı etkileyebileceği göz önüne alınmalıdır.

Bulgular ve Yorum

Yapılan analizler sonucunda belirlenen ana tema ve alt temalar şöyledir:

Tablo 1. Tema ve Alt Temalar

Araçların kullanımı	Özgünlük-uyarlama
	Dış destek (danışmanlık, eğitim)
	İç destek
	Popüler kültür ve moda terimlerin yanlış kullanımı
	Takım çalışması
	Alan yazın-uygulama ilişkisi
Araçların kullanım derecesi ve yoğunluğu	Araçlar (stratejik faaliyette kullanılan, stratejik faaliyet dışında kullanılan)
Belirlenen stratejik faaliyette kullandıkları araçları değerlendirme	Stratejik başarı dereceleri Araçın amaca uygunluğu Araçın nasıl kullanıldığı hakkında mevcut bilgi Araçın işe yararlığı

Stratejik Araçların Kullanımı

Araştırmada katılımcıların stratejik kullanıma ilişkin görüşleri altı alt başlıkta incelenmiştir.

Özgünlük-Uyarlama

Katılımcıların tümü, stratejik faaliyetleri alan yazındaki bilgilere dayanarak ancak firma yapısı, kültürü ve diğer etkenleri göz önüne de alarak uyarladıklarını belirtmişlerdir. Örneğin Katılımcı 1 yaptıkları uyarlamaları şöyle belirtmektedir:

“...biz bunları, iddiam yanlış olacak ama tapınılacak bir şey olarak görmek istemedik.... ne yaptıklarımızı tam olarak öğrenerek kendimizi ona uyarladık...çok yararlı değil ama kendimiz bir şey yaratmalıyız....Onu kullanalım, değilse kendimiz bize uygun bir şey yaratalım.”

“Yani hiçbir zaman herhangi bir tekniği, ... uygulama adına uygulamak ya da onu bozmak değil ama ruhunu kaçırmadan iyi adapte etmek gerekiyor”.

“Bu proje... adımı ilk başta... biz kokpit diye konuştuk. Fakat sonradan öğrendim ki bütün herkes desport diyormuş. Desport projesi oldu”.

“Burada, bizim diğer tüm konularda da olduğu gibi, esasında herhangi bir tekniği sadece almak değil, kendi modelimizi geliştirmeye odaklanıyoruz. Her zaman bunu yaptık mı? Yapmadığımız neler oldu? Bilemiyorum yani, olmuştur muhakkak. Ama en sonunda, ... bize özgü bir şey”.

“Şimdi burada arama konferansıyla başladı ve biz vizyon, misyon yerine yöngörü diye bir kavram icat ettik. Ondan sonra stratejik hedeflerimizi belirledik”.

Katılımcı 3 ise uyarılama yaptıklarını şu şekilde ifade etmiştir:

“Yapıyoruz. Mesela biz 6 Sigmada kendimize uygun modeller geliştirdik. ...yapılanmayı organizasyona getirip, örgütsel bir yapı haline getirdik... Çok güzel bir model, bu model başka yerde yok. Yani diğer 6 Sigma uygulayan şirketlerde yok. Bu modeli biz geliştirdik.”

Katılımcılar, bazı konularda araçları ya da diğer bazı faktörleri kültüre göre uyarılamanın önemli olduğunu belirtmişlerdir. Örneğin Katılımcı 1, yeni yönetim yapısına geçişte unvanın kültürdeki önemini vurgulayarak,

“...direktör sözü, dün genel müdür seviyesinde görev yapmış arkadaşlarımız için çok uygun düşmediği için grup başkanlığı dedik.”

şeklinde ifade etmiştir. Katılımcı 2’de

“Çünkü burada kültürel unsurlar var. İnsanları açık tartışma ortamında kimi zaman geren, kimi zaman bir kenara iten psikolojik ve sosyolojik faktörler var. Bunları bir kenara atmamız lazım ki bu tartışmalar doğal olarak olsun...”

cümlesi ile vurgulamıştır. Katılımcı 4 ise teknikleri uyarladıklarını şu şekilde belirtmiştir:

“Teknik konularda ve teorilerde varsayılan araçların kullanım şekli farklıdır. Bu nedenle işleri içinde bulunduğumuz topluma uygun hale getirmeye çalışıyoruz”.

Dış Destek

Katılımcılar, eğitim ve danışmanlık hizmetlerinde dış destek aldıklarını belirtmişlerdir. Bazı yöneticiler diğer kaynaklardan elde ettikleri bilginin ve eğitimin önemini vurgulamış, bunun dışında kalan kaynaklardan da yararlandıklarını belirtmişlerdir. Katılımcı 1 yani yönetim yapısına geçişte danışmanlardan destek aldıklarını belirtmiştir. Bu desteği şu cümlelerle ifade etmektedir:

“2004’ten 2010’a kadar bir 5 yıllık bir stratejik plan yaptık. O dönemde danışmanlık desteği de aldık...”

Aynı zamanda, hem içeriden hem dışarıdan sağlanan desteklerle yöneticilerin kolektif çalışmalarının önemini vurgulamıştır. Katılımcıların danışmanlık faaliyetlerinden arama konferansı yoluyla yararlandığı belirtilmiştir. Katılımcı 2’de Japon Bakım Mühendisleri Odasından danışmanlık aldıklarını söylemiştir. Katılımcı 3, eğitim ile ilgili olarak danışmanlık aldıklarını şu şekilde belirtmiştir:

“Bir firma gelip bize, personel geliştirme eğitimi verdi. Mesela geçen sene danışmanlık firmasından aldık. Şirket dışında, ... Management Centre Türkiye’den almışız.”

İç Destek

Katılımcılar eğitim gibi konularda, kendi iç bünyelerindeki imkânlardan yararlandıklarını belirtmişlerdir. Özellikle, kendi eğitim ve deneyimlerini firmaya aktardıklarını da belirtmişlerdir. Katılımcı 1 ve Katılımcı 2 araç ve tekniklerin seçiminde eğitimi süresince elde ettiği bilgilerden yararlandığını ve bunları uygulamaya aktardığını belirtmiştir. Katılımcı 3, eğitim amacının personelin şirkete olan bağlılıklarının artırılması ve eğitim fırsatlarının artırılması olduğunu belirtmiştir. Çalışanlara hem biçimsel hem de biçimsel olmayan eğitimler verdiklerini belirterek, biçimsel olarak dersane ve atölye eğitimlerinin verildiğini vurgulamıştır. Katılımcı 3 verdiği eğitimleri şu şekilde ifade etmektedir:

“...Kendimiz eğitim veriyoruz yoğun bir şekilde. Ben mesela çok yoğun eğitim veriyorum. Seviyorum eğitim vermeyi valla bilmiyorum neden?”.

Bunun dışında, organizasyonda insan kaynakları departmanının çalışanlara eğitim verdiği ve organizasyonun kriz yönetimi modelini etkin bir şekilde kullandığını belirtebilmek mümkündür.

Popüler Kültür ve Moda Terimlerin Yanlış Kullanımı

Katılımcılardan bir kısmı, popüler yönetim konuları olarak sıklıkla incelenen bazı kavram ya da konuların gerektiği şekilde ele alınmadığını belirtmektedirler. Katılımcı 1 bu konudaki görüşlerini şu cümlelerle ifade etmiştir:

“...süreçte her önüne gelenin bir şeyleri yazıp çizmesi, olması gereken ağırlığı atfetmeden yapılan bir eylem. O haliyle, her önüne gelen süreç diyor, bazı insanlar bazen süreci de süre anlamında kullanıyor.” “Tabi kurumsal lafının da son zamanlarda biraz eskidiği ve anlamını yitirdiği inancındayım. Bunun için bu kelimeyi kullanmak istemiyorum”.

Katılımcı 2 ise;

“Piyasadaki bazı materyallerin uygulama görüşleri çok amatörce. Bunları ayrı ve farklı bir dünya olarak düşünüyorum. Onlar bilmiyorlar ne yaptığını, okuyanlar da ne anlıyorlar bilmiyorum”. “Neden olduğunu, nasıl olduğunu tam anlayabilecek düzeyde insanlar yazmıyor bunları. Bu yüzden oralardan bir şeyler öğrenmek, oradakileri bir referans olarak kabul etmek çok yanıltabilir şirketleri de, insanları da, bizleri de diye düşünüyorum. Benim naçizane görüşüm bu.”

“Benim bir miktar tecrübem var yurt dışında. Orda da buradaki gibi bir sürü yönetim dergilerinin yüzeysel olanları var. Bunlar genellikle popüler konulara rağbet ediyorlar. Ama popüler konular çok çabuk üretilen ve tüketilen şeyler. Etkileri sınırlı bilgiler. Ama bunların dışında başka kaynaklar da var tabi. Bunlar popüler bilgilerin ekseninde duruyorsa ki, Türkiye’de genel olarak böyle, bir genelleme yapabiliriz gibi geliyor bana. O zaman, sanayi de bundan ne öğrenebilirse onu öğrenmeye çalışıyor. Yani bugün mor inek, farklılaşma, büyüme, marka değeri falan gibi etrafta bir sürü SBC kavramı var ama onların nasıl gerçekleşeceğini, nasıl bir mor inek olacağı konusunda kafa yormak yerine, işte dünyada hatta Türkiye’deki bir sürü şeyin taklidini yapmak her zaman için tercih edilen bir yol oluyor. Bunların hepsi popüler kültürle etkileşimle ilgili. Bunlar stratejik olarak çok önemli düşünceler. Ama ülkemizde maalesef bu tür şeyler azınlıkta çalışmalar”.

Takım Çalışması

Katılımcıların hepsi takım çalışmasının kendileri için önemli bir araç olduğunu belirtmişlerdir. Önemli kararlar oluştururken birlikte ve uyumlu çalışmanın önemini vurgulamışlar ve bunu destekleyecek çalışmalar yürütmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir. Ka-

tılımcı 1, özellikle yönetimi ilgilendiren kararlarda diğerleriyle uyumlu çalışmak gerektiğini ve kararların buna yönelik alındığını belirtmiştir. Bunu “Esas sahibinin kim olduğunu benim size söyleyemeyeceğim kadar kolektif bir şeydir” ifadesiyle vurgulamıştır. Ayrıca, bu uygulamaların organizasyonda güveni geliştirmede önemli bir unsur olarak gördüğünü söylemiştir. Katılımcı 2 çapraz fonksiyonel takımların yapılanmalarını ifade ettiğini ve çalışma şekillerinin böyle olduğunu ifade etmiştir. Katılımcı 3 takım yönetiminin gerekliliğini “Herkes taşın altına elini koyacak” şeklinde belirtmiştir.

Alan Yazın- Uygulama İlişkisi

Katılımcılar, alan yazın ve uygulama ilişkisini de tartışmışlar ve bu konuda iki alan arasında uyumun olması gerektiğini belirtmişlerdir. Katılımcılar, bu konu hakkındaki görüşlerini aşağıdaki gibi ifade etmektedirler.

Katılımcı 1:

“Teori ile pratik arasındaki arayı açmak yetenezsizliktir. Açıkçası buna inanıyorum ben. Çünkü insanlar yönetim işini ciddiye almıyorlar. Esasın da insanlara çok şey öğretiliyor. İşe yarar teknikler, yaklaşımlar genelde bunları doğru kullanmak kolay değil. Çok azap verici bir şey.”

Katılımcı 2:

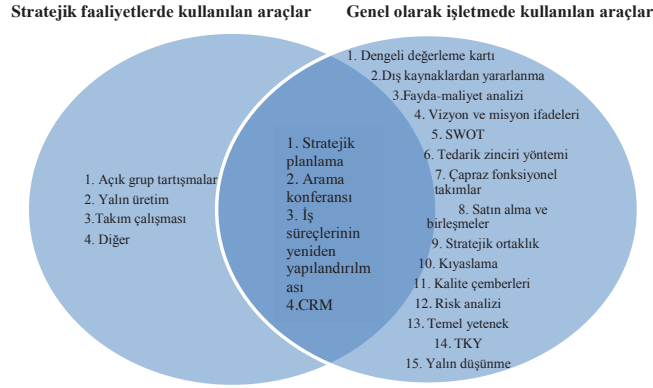
“...Ama uygulama geriden geliyor. Bu her zaman böyledir. Şimdi bakın teori bir şeyi öne sürerken bunu test etmek zorunda. O yüzden de ağır ilerleyen bir mekanizma. Her sene az ilerleyen bir şey. Arada büyük buluşlar yapan oluyor. Onlarla belki ivmeleniyor ama genelde yavaş. Fakat pratikte bir test yapma, onaylama gibi bir kültür yok ki. Ben yaptım oldu. Ben yaptım doğru oldu. Dolayısıyla, pratikte yapılan, biten işler teoriden her zaman hızlı gözüktür. Çünkü onların kendilerini doğrulama, evrensel doğruları bulma yükümlülükleri yoktur. Pratikte olan ve şirket içinde başarılı bir şekilde uygulanan şeyler doğrudur. Onun doğruluğunu satışlar belirler. Ama beş sene sonra satışlar düştüğünde o stratejinin yanlış olduğunu kimse hatırlamaz. Ama teorik çalışmalarda herkes hatırlar”

cümleleri ile pratiğin teoriyi çok iyi kullanması gerektiğini belirtmişlerdir.

Araçların Kullanım Derecesi ve Yoğunluğu

Araçlar (stratejik faaliyette kullanılan, stratejik faaliyet dışında kullanılan): Yöneticiler, bir stratejik faaliyet üzerinde kullandıkları araçları tartıştıktan sonra, stratejik faaliyet dışında işletmede kullandıkları araç

ları da verilen anket formuna dayalı olarak işaretlemişlerdir. Yöneticiler, verilen anket formunun dışında bir araç kullanımını belirtmemişlerdir. Yapılan sınıflandırmayı aşağıdaki gibi göstermek mümkündür.



Şekil 1. Yöneticilerin Kullandıkları Araçlar

Belirlenen Stratejik Faaliyette Kullandıkları Araçları Değerlendirme

Katılımcıların stratejik faaliyetlere yönelik görüşlerinin değerlendirilmesi için kendilerine anket uygulanmıştır. Bu ankette stratejik başarı dereceleri, aracın amaca uygunluğu, aracın nasıl kullanıldığı hakkında mevcut bilgi ve aracın işe yararlılığını değerlendirmeleri istenmiştir. Katılımcıların değerlendirmeleri için 5 dereceden oluşan ölçek kullanılmış ve 1=Zayıf, 5=İyi olarak belirtilmiştir. Verilen cevaplar sonucundaki değerlendirmeler şöyledir.

Stratejik başarı dereceleri: Katılımcılardan ikisi stratejik başarı derecelerini iyi (5), biri iyiye yakın düzeyde (4) biri ise orta düzeyde (3) değerlendirmiştir. Veriler, katılımcıların stratejik araçları başarılı gördükleri ve kullanımının stratejik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için yeterli olduğunu düşündüklerini ortaya koymaktadır.

Aracın amaca uygunluğu: Katılımcıların tamamı kullandıkları araçların amaca uygun olduğunu belirtmiştir. Buna yönelik verilerde, katılımcılardan ikisinin aracın amaca uygunluğunu iyiye yakın bir düzeyde (4), diğer ikisi ise iyi düzeyde (5) belirttiği görülmüştür.

Bu verilere dayanarak, belirlenen stratejik hedeflerde, istenilen sonuçları elde etmek için araçların iyi bir şekilde kullanılabildiğini ve istenilen başarı için önemli bir yol sağlayabildiklerini söylemek mümkündür. Bu durum, belirlenen stratejilerde, belirlenen amaçlara ulaşabilmek için araçların doğru ve etkin bir şekilde seçildiğini düşündüklerini ortaya koymaktadır.

Aracın nasıl kullanıldığı hakkında mevcut bilgi: Yöneticiler, firmalarında kullanılan araçları bilinçli bir şekilde kullandıklarını vurgulamışlardır. Bu araçların kullanımını konusunda eğitim, danışmanlık ve alan yazından yararlandıklarını ve bu bilgileri kendi bilgileriyle birleştirerek kullandıklarını belirtmişlerdir. Yöneticiler, finansal hedeflere ulaşmayı, uzun dönemde rekabet avantajı sağlamayı, analitik bir şekilde karar almamayı, gelecekteki belirsizliklerle başa çıkmayı ve işletmede değişim sağlamayı, rasyonel ve motive edici faktörler olarak görmektedir. Verilen cevaplarda katılımcılardan ikisi araçlar hakkındaki mevcut bilgilerinin iyi düzeyde (5), bir tanesi iyiye yakın düzeyde (4), bir tanesi de orta düzeyde (3) olduğunu belirtmiştir.

Bunlara bağlı olarak katılımcıların kullandıkları araçlar hakkında bilgi sahibi olduklarını ya da araçlar hakkındaki eksikliklerini bildiğini belirtmek mümkündür.

Aracın işe yararlılığı: Aracın işe yararlılığına yönelik soruya, katılımcılardan ikisi iyiye yakın düzeyde (4), ikisi ise iyi düzeyde (5) şeklinde cevap vermişlerdir. Verilen cevaplara göre katılımcıların tümü seçtikleri araçların işe yaradığı yönünde bir görüşleri olduğunu vurgulamak mümkündür. Bu veriler, belirlenen stratejik amaçlara ulaşmada araçların etkin bir şekilde kullanılabilmesinin önemli olduğunu vurgulamaktadır. Alan yazında geniş bir şekilde ele alınan ve uygulayıcılar tarafından kullanılan stratejik araçlar, işletmelerin stratejik başarı elde etmesine önemli katkılar sağlayabilmektedir.

Sonuç

Bu çalışma, stratejik araçların iş hayatında yoğun olarak kullanıldığını ortaya koyan araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Araştırma kapsamındaki işletmelerde belli bir derecede araç kullanımının strateji çalışmalarının normal bir parçası olduğu görülmüştür. Yöneticilerin işletme içerisinde birçok stratejik araç etkin bir şekilde kullandıkları görülmektedir. Oluşturulan stratejik araçlardan stratejik planlama, iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması, müşteri ilişkileri yönetimi ve arama konferansı hem stratejik faaliyetlerde hem de işletme genelinde kullanılmaktadır. Yöneticilerin değerlendirdikleri stratejik faaliyetlerinde kullandıkları diğer araçlar açık grup tartışmaları, yalın üretim, takım çalışması ve diğer araçlar olarak belirlenmiştir. Bunun dışında, daha önce belirtildiği gibi işletme genelinde kullanılan birçok stratejik araç bulunmaktadır.

Araştırmamızın önemli sonuçlarından biri, yöneticilerin stratejik araçları uygularken adaptasyon yaptığını vurgulamalarıdır. Knott'un (2007, 2008) yaptığı araştırmalar da bu durumu desteklemektedir. Yöneticilerin araçları uyarlama ihtiyacı, sadece araç karakteristikleri çeşitliliğinden değil işletmelerin yaklaşımlarının çeşitliliği ya da farklılaşmasından kaynaklanmaktadır. Araç uygulamalarının tasarlanması, işletmelerin büyüklüğüne ya da yapısına (örneğin kâr

amacı güden ya da gütmeyen) gibi unsurlara göre değişmekte ya da farklılık göstermektedir. Stratejik araçlara yönelik alan yazın çalışmaları, araçların yazılanlara göre uygulanması gerektiğini belirtmesine rağmen işletmelerin ve yöneticilerin bu araçları kendi koşullarına göre uyarladıklarını göstermektedir.

Whittington (2006)'ın çalışmasında da vurgulandığı gibi, araçların stratejilerin uygulamasında bilinçsiz olarak, üstü kapalı bir şekilde kullanıldığı savını destekler nitelikte sonuçlara ulaşılmamıştır. Yöneticiler, moda olan ve sık kullanılıp dejenerasyona uğrayan popüler kavramları, işletmeye tamamen almadıklarını, bunların altında yatan temel unsurların dikkate alınıp, dışarıdan desteklerle (danışmanlık ve eğitim) derinlemesine inceleyip, işletmeye uygun hale getirmenin daha anlamlı olacağını vurgulamışlardır. Bir kavram, teknik, yaklaşım veya görüşü bütünüyle işletmeye uygulamaktan ziyade, işletmenin çeşitli özellikleri dikkate alınarak üzerinde değişiklikler yapılmasının daha faydalı olabileceğini ortaya koymuşlardır. Bu kavramlarla işletmeye sağladıkları fayda oranında ilgilendiklerini, işletmeye fayda sağlamayacaksa ilgilenediklerini belirtmişlerdir. Bu sonuç, daha önce alan yazında belirtilen çalışmalarla benzerlik göstermekte ve uygulamada araçların nasıl kullanıldığı sorusuna genel bir çerçeve kazandırmaktadır. Yine buna ilave olarak, araştırma kapsamındaki yöneticiler araç kullanımıyla ilgili önemli problemler olarak sıkça karşılaşılan yönetim modalarına (Abrahamson ve Fairchild, 1999) ve bununla ilişkili olarak ortaya çıkan "guru şüpheciliği"ne (Crainer, 1996) işaret eden çalışma sonuçlarına destek görüşler de bildirmişlerdir.

Bu çalışmada, yöneticilerin yönetim konusunda aldıkları eğitimin "araç" konusunu algılamalarında etkili olduğu görülmüştür. Yöneticiler, yönetimle ilgili yayınları takip etmekte ve bunun bir zaman kaybı olduğunu düşünmemektedirler. Knott'un (2008) belirttiği gibi, yöneticilerin araçları nasıl kullandıkları konusunda önemli olan, araçlar hakkında bilgi sahibi olunması ve onlara eleştirel olarak yaklaşabilmesidir. Yöneticiler, eğitim ve alan yazından elde ettikleri bilgileri kullanarak, yukarıda belirtildiği gibi araçları işletmenin yapısına, büyüklüğüne, sektörüne, kültürel özelliklerine göre uyarlamaktadır. Bununla

birlikte yöneticiler, alan yazın ve uygulama ilişkisini de tartışmışlar, uygulamanın daha hızlı görüldüğü için ileride olarak algılandığını, fakat alan yazındaki bilgi birikimi olmadan bunun anlamlı olmayacağını belirtmişlerdir. Aldıkları eğitimin ve alan yazının oluşturduğu sistemli bilgi birikiminin olmadan araç kullanımının başarılı sonuçlar vermeyeceğini vurgulamışlardır. Bunun dışında yöneticilerin araç seçiminde belirleyicilerinin “değişim” ve “işletme başarısı” olduğunu ve bunları sağlayabilmek için strateji geliştirdikleri belirlenmiştir.

Araştırmada daha önce belirtildiği gibi stratejik yönetim işletme eğitiminde önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Rutin olmayan, programlanması zor, karmaşık ve yaratıcılığı gerektiren bu sürecin işleminde stratejik araçların kullanımı önemli bir unsurdur. Bu yüzden, bu eğitimi alanların araçları nasıl uyarlayabilecekleri ve neler yapabileceklerini tartışabilmeleri, uygulama açısından kendilerine önemli bir katkı sağlayabilecektir.

En son olarak yöneticilerin belirledikleri stratejik faaliyetlerde kullandıkları araçları değerlendirmeleri istenmiştir. Bu değerlendirme, stratejik başarı dereceleri, aracın amaca uygunluğu, aracın nasıl kullanıldığı hakkında mevcut bilgi ve aracın işe yararlılığı açısından yapılmıştır. Bir bakıma, yöneticilerin hem araçları hem de kendilerini değerlendirmeleri istenmiştir. Yöneticiler, araçları, bilgi birikimleri ve dış ve iç destekler temelinde bilinçli olarak kullandıklarını, kullandıkları araçlardan başarı sağladıklarını ve tatmin duyduklarını belirtmişlerdir. Bu durum, yöneticilerin hem araçları başarılı kullandıklarını hem de yönetim becerilerini olumlu değerlendirdiklerini ortaya koymaktadır. Rigby'nin (2001) yaptığı araştırmaya göre, yöneticilerin araçları iyi uygulamaların önemi başarılı çıktılar yaratmasıdır. Araçların başarılı algılanması, araçların nasıl uygulandığına yönelik bir bakış açısı sunmaktadır. Rigby'nin yaptığı araştırma, başarılı işletmelerin ve yöneticilerin araç kullanımında önemli tatmin sağladığını göstermektedir. Bu çalışma da, bu bulguyu desteklemektedir.

Daha önce alan yazında vurgulandığı gibi stratejik araçların işletmelerdeki kullanımına yönelik yürütülen çalışma sayısı sınırlı bulunmaktadır. Alan ya-

zında geliştirilen oldukça fazla araç bulunmakta ve yapılan araştırmalar genellikle bir ya da birkaç araç üzerinde odaklanmaktadır. Stratejik araç sayısının çokluğu, bir bütün olarak değerlendirilmelerini zorlaştırmaktadır. Stratejik araçların uygulamadaki başarısı da belirli sayıda değerlendirilmektedir. Alan yazındaki değerlendirmelerin ötesinde uygulamada yöneticilerin de bu stratejik araçları nasıl değerlendirdikleri üzerinde pek fazla durulmamıştır. Bu bağlamda, yöneticilerin stratejik araç kullanımı ve algılarını değerlendirmeye odaklanan bu çalışmanın alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışma sonuçlarının kullanıcı eğilimleri ve ihtiyaçları ile uyumlu hale gelmesine yardımcı olacağı ümit edilmektedir. Bu konu üzerinde ileride daha fazla nitel çalışmaların yapılması, kapsamın genişletilmesi, çok sayıda üst düzey yönetici ya da farklı yönetim düzeylerindeki yöneticilerle görüşmelerin yapılması, alandaki bu boşluğa katkı sağlamak açısından önemlidir.

Kaynakça

- Abrahamson, E. ve G. Fairchild (1999).** “Management fashion: lifecycles, triggers, and collective learning processes.” *Administrative Science Quarterly*. 44, 708-740.
- Armistead C., A. Harrison, P. Rowlands. (1995).** “Business process re-engineering: lessons from operations management”. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(12), 46 – 58
- Aydın, T. (2006).** “United nations development program, müşteri ilişkileri yönetimi (CRM), Şubat, s:1-14, http://65.110.73.19/UploadsNew/Gallery/Seminars/ICT3/III_CRM_Awareness-andouts.pdf” (erişim 10.01.2009).
- Clark D.N. (1992).** A Literature Analysis of the Use of Management Science Tools in Strategic Planning. *Journal of Operational Research Society*. 43(99), 859-870.
- Clark D.N. (1997).** Strategic management tool usage. *Journal of Strategic Change*. 6, 417-427.
- Crainer, S. (1996).** “The Rise of Guru Scepticism”. *Management Today*. London, March, 48.

- Doğan, S. ve Ö. Demiral. (2008).** İşletmelerde Stratejik Yönetimin Etkinliğini Arttırmada Önemli Bir Araç: Benchmarking. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. 4(7), 1-22.
- Dyson R.G. (1990).** *Strategic Planning: Models and Analytical Techniques*. Wiley: Chichester
- Dinçer, Ö. (1998).** *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*. İstanbul: Timaş Matbaası
- Eilon A. (1980).** The role of management science. *Journal of Operational Research Society* 31, 17-28
- Gerger, A ve B. Demir (2010).** “Otomotiv Servis Hizmetlerinde Yalın Altı Sigma Kullanımı İle Servis Müşteri Memnuniyet Oranının Arttırılmasına Yönelik Bir Örnek”. *Taşıt Teknolojileri Elektronik Dergisi* (TATED), 2(1), 33-47.
- Grant, R.M. (2003).** Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors. *Strategic Management Journal*, 24(6), 491 – 517.
- Gunn, R., W. Williams. (2007).** Strategic Tools: An Emprical Investigation Strategy in Practice in UK. *Strategic Change*. 16(5), 201-216.
- Güleş, H.K. (2010).** “Bilişim Teknolojilerinin Müşteri İlişkileri Yönetimine Katkıları”, www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/.../231-243.pdf (erişim, 16.02.2010).
- Howe, S. (1993).** *Corporate Strategy*. Hongkong: The Mcmillan Pres.
- Hussey D.E. (1997).** Glossary of techniques for strategic analysis. *Journal of Strategic Change* 6, 97-115.
- Johnson, G., K. Scholes ve R. Wittington (2004).** *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. London: Prentice-Hall.
- Li, H., E. W. L. Cheng, P. E. D. Love ve Z. Irani (2001).** “Co-operative Benchmarking: A Tool For Partnering Excellence In Construction”. *International Journal Of Project Management*, 19, 171-179
- Marinaccio, L. (1994).** Outsourcing: A strategic tool for managing human resources. *Employee Benefits Journal*. 19(1), 39-43
- Kaplan R. S. ve Norton D. P. (1996).** “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, *Harvard Business Review*. Jan – Feb, 75-85.
- Kaplan, S. ve Jarzabkowski, P. (2006).** Using Strategy Tools in Practice - How Tools Mediate Strategizing and Organizing (*Advanced Institute of Management Research Paper* No. 047 . Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1309556>)
- Knott, P. (2006).** A Typology of Strategy Tool Applications. *Management Decision*. 44(8), 1090.
- Knott, P. (2007).** Investigating Tool Use in Strategy Activity. *Strategic Management Conference*. San Diego.
- Knott, P. (2008).** Strateji Tools: Who Really Uses Them?. *Journal of Business Strategy*. 29(5), 26-31.
- Koçel T. (2005).** *İşletme Yöneticiliği (Yönetim ve Organizasyon - Organizasyonlarda Davranış-Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar)*, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Sti., 10. Basım
- Martinelli, r., J. Waddell. (2007).** Managing Programs to Success: Key Program Management Tools. *PM World Today* IX(VI), 1-8.
- Önsel Şahin, Ş., F. Ülengin ve B. Ülengin (2002).** “Senaryo Analizi İçin Dinamik Bir Yaklaşım Önerisi”. *İtüdergisi/b sosyal bilimler*, 1(1), 35-46.
- Özçakar, N. (2010).** “Bir Kamu Kuruluşundaki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(1), 106-124.
- Prescott, J. E. and Grant, J. H. (1988).** A manager’s guide for evaluating competitive analysis Techniques. *Interfaces*, 18, p. 10-22.
- Rigby, D. (2001).** “Management Tools and Techniques: A Survey”. *California Management Review*, 43(2), 139-160.
- Rigby, D. (2007).** *Management Tools and Trends*. Bain&Company.
- Roos, G.. A. Bainbridge, K. Jacobsen (2001).** Intellectual capital analysis as a strategic tool. *Strategy & Leadership*. 29(4), 21

- Quinn, J. S. (1999).** "Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities". *Sloan Management Review*, ISSN 0019-848X, 40(4), 9-21
- Spee, A.P. ve P. Jarzabkowski (2009).** Strategy tools as boundary objects. *Strategic Organization*. 7(2), 223-232.
- Stenfors, S., L. Taner and I. Haapalinna. (2004).** Executive Use of Strategy Tools: Building Shared Understanding thorough Boundary Objects. *Frontiers of E-Business Research*. 635-645.
- Stenfors, S. and L. Taner. (2007).** Evaluating Strategy Tools thorough Activity Lens. *Helsinki School of Economics*. Working Paper W-419.
- Stenfors, S. (2007).** Strategy Tools and Strategy Toys: Management Tools in Strategy Work. *Helsinki School of Business*
- Sucu, Y. (2000).** *Yönetim: Kavramlar, Kuramlar ve Süreçler*. Bolu:AİBÜ Basımevi
- Ülgen, H. ve M. Kadri, (2004).** *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul:Literatür Yay.
- Ünüvar, M. (2009).** "Tedarik Zinciri Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Yapıya Etkisi Üzerine Bir Araştırma". *Ege Akademik Bakış*, 9(2), 559-592.
- Wittington, R. (1996).** "Strategy as practice". *Long Range Planning*, 29(5), 731-735.
- Wittington, R. (2006).** "Completing the Practice Turn in Strategy Research". *Organization Studies*. 27(5), 613-634.
- Vaitkevičius, S., G. Merkys, A. Savanevičienė (2006).** Model of Strategic Analysis Tools Typology. ISSN 1392-2785 *Engineering Economics, Commerce of Engineering Decisions*. 2 (47), 99-109.