

# **İşletmelerde Stratejik Yönetim Uygulamaları ve Yenilik Performansı İlişkisi: Bartın ve Karabük İllerindeki İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma**

**Prof. Dr. Yahya FİDAN**

İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Fakültesi  
yfidan@ticaret.edu.tr

**Arş. Gör. Sabahattin ÇETİN**

Bartın Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü  
Karabük Üniversitesi Doktora Öğrencisi  
scetin@live.com

**Arş. Gör. Canan YILDIRAN**

Karabük Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü  
cananyildiran@ karabuk.edu.tr

**Özet:** *Bu çalışmada Bartın ve Karabük illerinde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin stratejik yönetim uygulamaları ele alınmış ve bu uygulamaların yenilik performansı ile olan ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Analiz sonuçlarına göre stratejik yönetim uygulamaları ile yenilik performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Stratejik yönetim uygulamalarının yenilik performansına etkisinin ölçülmesine yönelik yapılan analizler sonucu ise hatalardan öğrenme dışındaki faktörlerin yenilik performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Bu ilişkinin düzeyini ise çevresel faktörlerden biri olan rekabet yoğunluğunun etkilediği düşünülmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** *Hatalardan Öğrenme, Katılımcılık, Yenilik Performansı, Strateji*

## The Relationship between Strategic Management Practices and Innovation Performance in Firms: A Study on Firms in Provinces of Bartın and Karabük

**Abstract:** *In this study, the practices of strategic management of the industrial businesses operating in the provinces of Bartın and Karabük are examined by considering their relation to innovativeness. The results of analysis demonstrates that there is a significant positive correlation between strategic management practices and innovativeness. The analysis conducted to measure the impact of strategic management practices on innovativeness reveals that strategic management factors, except for 'learning from failure', have significant impact innovativeness. The level of this relation is thought to be affected by competitive intensity as an environmental factors of organization.*

**Key Words:** *Learning From Failure, Participation, Innovativeness, Strategy*

### Giriş

Günümüzdeki işletmeler çevresel faktörlerin her an değiştiği ve değişirken ilişkide bulunduğu sistemleri de etkileyerek değiştirdiği bir sektörlerde faaliyet göstermektedirler. Özellikle imalat sektöründe teknolojinin çok hızlı gelişmesi, uluslararası rekabetin şiddetli olması sektörde yer alan işletmeleri daha da zorlamaktadır. Böylesi zor bir ortamda sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama, uzun vadede hayatta kalabilme ve ortalamanın üzerinde kar elde etme isteği olan işletmeler için stratejik yönetim kabiliyetine ihtiyaç, her zamankinden daha fazla önem arz etmektedir.

Ekonomik alanda gerçekleşen hızlı ve karmaşık gelişmeler doğal olarak işletmeleri de etkilemektedir. İşletmelerin yaşamlarını devam ettirerek ayakta kalabilmeleri, bu gelişmelere ayak uydurmaları ile mümkündür. Dolayısıyla işletmelerin değişimin hızlı olduğu bu sürece ayak uydurabilmeleri ve yoğun rekabet ortamında başarıyı yakalayıp koruyabilmeleri için çevrelerindeki gelişmeleri iyi bir şekilde analiz ederek stratejilerini belirlemeleri gerekmektedir. Ayrıca işletmelerin çevredeki gelişmelere ayak uydurabilecek esnek bir planlamaya da ihtiyaçları vardır. Bu durum işletmelerde stratejik yönetim uygulamalarının bir tercih değil zorunluluk olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmada Bartın ve Karabük illerinde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin stratejik yönetim uygulamaları incelenmiş, bu uygulamaların yenilik performansı ile aralarında nasıl bir ilişki olduğu araştırılmıştır. Ayrıca

bölgede faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin genel özellikleri de tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde stratejik yönetim uygulamaları ile ilgili kavramların açıklamalarına yer verilmiştir. İkinci bölümde toplanan verilerin analizine yer verilmiştir. Son bölümde ise bulgular değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

## 1. Literatür Taraması

Stratejik yönetim işletmelerin uzun vadede yaşamını sürdürebilmesi ve sektör ortalamasının üzerinde kar elde edebilmesi amacıyla ellerindeki kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanmasını ifade etmektedir. Stratejik yönetimi benimseyen işletmelerin uzun dönemli nihai sonuç, uzun dönem yaşamını devam ettirebilme, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etme ve ortalamanın üzerinde bir getiri elde etme en temel amaçları olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010: 28). Dolayısıyla yapılan planlar ve belirlenen stratejiler işletmelerin uzun vadeli amaçları üzerine odaklanmaktadır.

Strateji, işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin yönünün ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve işletmenin çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla işletmenin kaynaklarını etkili bir şekilde kullanmasını ifade etmektedir (Satı ve Işık, 2011: 542).

Diñçer (2007), stratejik yönetimi etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü olarak tanımlamaktadır. Tanımda ifade edildiği gibi stratejik yönetim bir süreci gerektirmektedir (Diñçer, 2007;39). Stratejik yönetim süreci özel bir karar alma veya problem çözme süreci olarak düşünülebilir. Dolayısı ile stratejik yönetim genel bir yaklaşımla planlama, uygulama ve değerlendirme safhalarından meydana gelir. Sürecin başlangıcını amaçların tespiti ve uygun stratejilerin geliştirilmesi oluşturmaktadır.

Stratejik yönetim literatüründe stratejik yönetim uygulamaları bu süreçleri kapsayan farklı şekillerde ele alınmıştır (Barringer ve Bluedorn, 1999; Alpkın ve Doğan, 2008). Daha önceki çalışmalar çerçevesinde bu çalışmada tarama yoğunluğu, planlama esnekliği, hatalardan öğrenme ve katılımçılık kavramları stratejik yönetim uygulamaları olarak ele alınmıştır.

**Tarama Yoğunluğu:** Çevresel tarama, işletmenin (yakın ve uzak) çevresindeki olayları, ortaya çıkan yeni trendleri (Farh, Hoffnan ve Hegarty, 1984; Hambrick, 1982) ve alternatif planlar oluşturması için geniş bilgi yığınlarını taramasını ifade etmektedir. Çevreyle ilgili bilgi içsel veya dışsal kaynaklar ve kişisel veya kişisel olmayan kaynaklar yoluyla elde edilir. İçsel kaynaklar işletme içi, dışsal kaynaklar ise işletme dışı bilgi kaynaklarını ifade

etmektedir. Kişisel kaynaklar direkt olarak iletişime geçilen işletme içi veya dışındaki bilgi kaynaklarıdır. Kişisel olmayan bilgi kaynakları ise gazete, dergi, devlet raporları gibi dokümanları içermektedir (May vd, 2000: 407).

Tahmin edilemeyen, belirsizliğin yüksek olduğu bir çevrede planlama yapmakla görevli yöneticiler, diğer işletmelerin hareketlerini analiz ederek ve önemli çevresel faktörleri tarayarak (Daft, 1997: 97) işletmeye yön vermeye çalışırlar. Dolayısıyla belirsizlik algısının yüksek olması işletmeleri, tarama yoğunluğunu arttırarak (Auster and Cboo,1993, Daft vd. 1988, Sawyerr, 1993) belirlenecek olan stratejiler için daha fazla bilgi elde etmeye sevk etmektedir.

Tarama yoğunluğu işletmenin proaktif olması ve riskleri yönetmesi konusunda hazır durumda olmasını ifade etmektedir. Tarama yoğunluğu yöneticilerin rakiplerden daha iyi bir şekilde belirsizlikle mücadele edecek doğru bilgi ve kaynak kullanımını sağlayabilir (Murimbika ve Urban, 2014: 7). Aynı zamanda müşteri talepleri ile ilgili daha fazla bilgiye sahip olma fırsatı da vermektedir. Yeni bilgi sayesinde değer ortaya çıkaracak yenilikler üretme ihtimali de artacaktır. Bu anlamda belirlediğimiz ilk hipotez: “**H1**: Tarama yoğunluğu yenilik performansının etkilemektedir” şeklindedir.

**Planlama Esnekliği:** Planlama esnekliği işletmelerin işletme çevresinde gelişen fırsat veya tehditlere karşı planlarında değişiklik yapabilme (Barringer ve Bluedorn, 1999: 424), dış çevredeki değişikliklere hızlı bir şekilde cevap verebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bu yetenek üç aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşama, negatif bildirimlere dikkat yeteneği, ikinci aşama olumsuz bilgileri objektif bir şekilde toplama ve değerlendirme ve üçüncü aşama zamanında harekete geçme becerisidir. Her bir yeteneğin önünde ise bazı engeller vardır. Birinci aşamanın önündeki engel olumsuz bildirimlere karşı psikolojik ve örgütsel duyarsızlıktır. İkinci aşamanın önündeki engel olumsuz bildirimlere karşı kendine hizmet eden yorumlamadır. Son aşamanın önündeki engel ise belirsizlik ve dirençtir (Shimizu ve Hitt, 2004;45-47).

Esnek planlama işletmelerin stratejik fırsatları yakalamasına ve değişen çevreye karşı stratejik karşılık vererek sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmalarına imkân sağlar (Murimbika ve Urban, 2014:8). Planlama esnekliği, belirsiz ve karmaşık pazarlarda mücadele etmek durumundaki işletmelerin stratejik planlarını hızla değişen pazar şartlarına uyum sağlama yeteneğinin değerli bir stratejik araçtır. Esnek planlama yeteneği sahibi olan işletmelerde, çevresel değişikliklerle mücadele ve bunun sonucu olarak da müşteri değeri ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama konularında sürekli bir gelişim olması beklenir (Alpkan ve Doğan, 2008: 24). Esneklik değişen müşteri taleplerine karşı hızlı bir şekilde cevap verebilme kapasitesini arttırır ve işletmelerin müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak yeniliklerin üretilmesini de etkileyebilir. Bu

anlamda ikinci hipotez “**H2:** Planlama esnekliği yenilik performansını etkilemektedir” şeklindedir.

**Hatalardan Öğrenme:** Örgütsel öğrenme bilginin edinimi, yayılması, yorumlanması ve yeniden kullanılmak ve değerlendirilmek üzere örgütsel hafızada saklanması olarak ifade edilmektedir (Karahan ve Yılmaz, 2014: 197). Argyris ve Schön, öğrenmeyi tek ve çift döngülü öğrenme olarak ikiye ayırarak, bunları hataları tespit etme ve düzeltme süreci olarak tanımlamaktadır. İki öğrenme biçimi arasındaki fark; çift döngülü öğrenmenin işletmenin norm, rutin ve hedeflerini değiştirmeyi, hataların temeline inerek o hatayı sadece düzeltmekle kalmayıp bir daha tekrarlamamayı içermesidir. Hatalardan öğrenme, işletmelerin yürüttüğü faaliyetlerinde bilinçli veya bilinçsiz eylemlerin başarı veya başarısızlık sonuçlarına göre gelecekte uygulanacak örgütsel faaliyetlere yansıtılarak gerekli derslerin alınması, ortaya çıkan bilginin örgütle entegrasyonunun sağlanması ve böylece geçmiş hataların bir daha tekrarlanmaması olarak ifade edilmektedir (İmamoğlu vd. 2013: 174-175).

Örgütler, karşılaştıkları problemleri çözme konusunda yapılan hatalara yönelik olumlu bir yaklaşım benimsediklerinde hatalardan öğrenme daha etkin olduğu yapılan çalışmalarda ortaya konulmaktadır (Tjosvold vd., 2004). Stratejik karar verme sürecinde hatalardan öğrenme özelliği sayesinde işletmelerin stratejik planları hazırlarken veya revize ederken daha önceki hataları tekrar etmeyeceği ve yeni ve farklı alternatif stratejiler geliştirebileceği ve böylece daha verimli, karlı ve yenilikçi olacağı söylenmektedir (Alpkan ve Doğan,2008: 30). Bu kapsamda belirlediğimiz üçüncü hipotez “**H3:** Hatalardan öğrenme yenilik performansını etkilemektedir” şeklindedir.

**Katılımcılık:** Katılım bir örgütün alt kademedeki çalışanların örgüt politikası ve yönetim konusundaki kararlara katılmasını ifade etmektedir (Eren, 2011: 475). Stratejik karar verme sürecinde katılımcılığın yüksek olması, ortak karar verme iş yükünün tüm organizasyon genelinde etkin bir şekilde dağılımını gerçekleştirir ve organizasyonun, çevresinde meydana gelen değişikliklere hemen, hızlı bir şekilde tepki vermesine imkân vermektedir. Aynı zamanda astları birer fert olarak stratejik kararlar vermeye teşvik ederek onların motivasyonunu, bağlılığını ve yenilikçiliğini arttırarak işletmenin rekabet gücünü de etkilemektedir (Alpkan ve Doğan,2008: 30). Bu anlamda dördüncü hipotez “**H4:** Katılımcılık yenilik performansını etkilemektedir” şeklindedir.

İşletmeler açık sistemlerdir. İşletmeler girdileri çıktılara dönüştürmekte ve bunu yaparken de sürekli olarak çevreleriyle etkileşim halindedir. Çevrede artan karışıklık ve değişim sonucunda oluşan belirsizlik durumu işletmelerin çevrelerine karşı duyarlı olmayı ve uyum göstermeyi gerekli kılar (Naktiyok ve Kök, 2006: 82). Dolayısıyla işletmelerin sürdürülebilirliği çevrelerine uyum kabiliyetine bağlıdır. Yaptıkları faaliyetlerde ve stratejilerde çevresel faktörler

göz önünde bulundurulduğunda başarı oranı daha fazla olacaktır. Bu kapsamda belirlenen hipotez "H5: Çevresel faktörler stratejik yönetim uygulamalarının yenilik performansına olan etkisini etkilemektedir" şeklinde olmuştur.

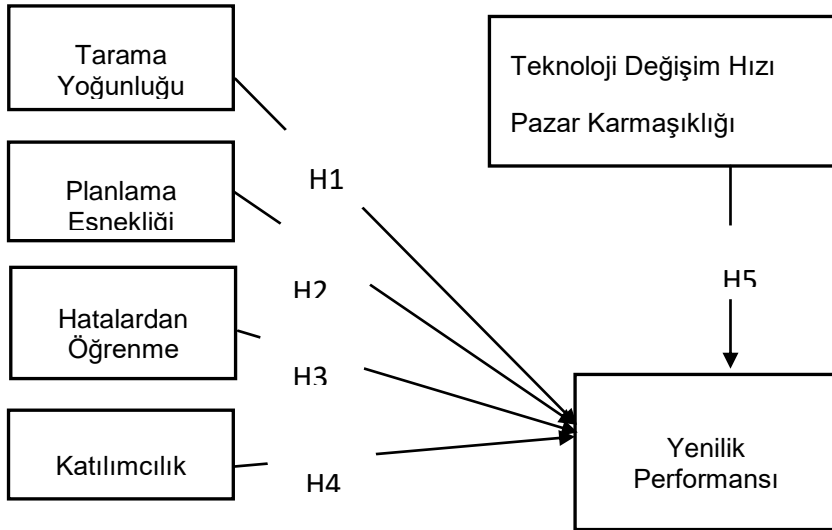
## 2. Araştırma Metodolojisi

### 2.1. Amaç, Yöntem ve Örneklem

Stratejik yönetim uygulamaları işletmeler arasında farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar işletmelerin performanslarını etkileyebilmektedir. Bu çalışmada Bartın ve Karabük illerindeki sanayi işletmelerinin stratejik yönetim uygulamalarının seviyesinin, niteliğinin ortaya konulması ve bu uygulamaların yenilik performansı ile ilişkisinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler Doğan'ın (2008) çalışmasında kullandığı ölçeklerden yararlanılarak hazırlanmıştır. Araştırma modeli tablo 1' de verilmiştir.

**Tablo 1: Araştırma Modeli**



Araştırmanın evrenini Bartın ve Karabük illerindeki sanayi işletmeleri oluşturmaktadır. İllerde Bartın'da 125, Karabük'te 194 olmak üzere toplam 319 sanayi işletmesi bulunmaktadır. Araştırma kapsamında tüm işletmelere ulaşılması hedeflenmiş, ancak 121 işletmeden veri toplanabilmiştir. Geri dönüş

oranı %38,6 olarak gerçekleşmiştir. Bu oran da araştırma amacının elde edilmesi için yeterli sayıyı içermektedir.

## 2.2. Veri Analizi ve Bulgular

### 2.2.1. İşletmelerin Özellikleri

Araştırmaya katılan 121 işletmenin %78'i sermaye şirketi olup, bunun % 26'sı anonim şirket, %52'si limited şirket olup kalanı ise diğer şirket türlerine girmektedir. Sektör dağılımına bakıldığında araştırmaya katılan işletmelerin %52,1'i demir-çelik, %28,9'u tekstil ve %12,4'ü de toprak sanayi sektöründe faaliyet göstermektedir. %5,8'i de gıda ve mobilya sektöründe faaliyet göstermektedir. Çalışanlar açısından işletme büyüklüklerine bakıldığında araştırmaya katılan işletmelerin 68'si 50 kişinin altında çalışan sayısına sahip olup genel işletmeler içerisindeki oranı %56,2'dir. 50-249 arası çalışan sayısına sahip işletme sayısı 44 ve 250'nin üzerinde çalışana sahip işletme sayısı 9'dur. Katılımcı işletmelerin büyüklüğüne bakıldığında işletmelerin %92,6'sının KOBİ niteliğinde olduğu görülmektedir.

**Tablo 1: Yönetimde Ailenin Kontrolü**

Değer	Frekans	Yüzde
Çok Düşük	11	9,1
Düşük	18	14,9
Orta	38	31,4
Yüksek	26	21,5
Çok Yüksek	28	23,1
<b>Toplam</b>	<b>121</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan işletmelerde ailenin kontrol durumuna bakıldığında işletmelerin %44,6'sında aile kontrolünün yüksek ve çok yüksek olduğu görülmektedir. 11 işletmede ise ailenin kontrolünün çok düşük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu işletmelerde kurumsal yönetimin benimsendiği söylenebilir.

**Tablo 2: Kurumsallaşma Düzeyi**

Değer	Yüzde
Çok Düşük	9,1
Düşük	13,2
Orta	33,1
Yüksek	34,7
Çok Yüksek	9,9
<b>Toplam</b>	<b>100,0</b>

İşletmelerin kurumsallık düzeyine bakıldığında araştırmaya katılan işletmelerin %9,9'luk kesiminde kurumsallık düzeyinin çok yüksek olduğu görülmektedir. %9,1'lik kesiminde ise çok düşük olduğu görülmektedir.

**Tablo 3: Planlama Süreleri**

Değer	Frekans	Yüzde
1 Yıl ve Daha Az	31	25,6
1-3 yıl	52	43,0
3-5 yıl	18	14,9
5 yıldan daha çok	20	16,5
<b>Toplam</b>	<b>121</b>	<b>100,0</b>

İşletmelerin planlama sürelerine bakıldığında araştırmaya katılan işletmelerin %16,5'inin uzun vadeli planlama faaliyeti yürüttüğü görülmektedir. İşletmelerin büyük çoğunluğunun ise kısa ve orta vadeli planlama yaptıkları görülmektedir.

**Tablo 4: Planlamanın Yapıldığı Birimler**

Birimler	Yüzde
Yönetim Kurulu	27
Genel Müdür	24
Genel Müdür Yardımcıları	10
Fonksiyonel Birimler	7
İlgili Alt Birimler	4
Part-Time (Yarı zamanlı) Danışman	2
Diğer	6
<b>Toplam</b>	<b>100</b>

İşletmelerde planlama yapılan birimler incelendiğinde, işletmelerin %61'inde planlama faaliyetinin üst yönetim tarafından yürütüldüğü görülmektedir.



**Tablo 5:** Planlama Yapma Amacı

Planlama Amacı	Yüzde
Toplam Satışları Arttırma	31
Piyasa Değerini Arttırma	15
Pazar Payını Arttırma	14
Karlılığı Arttırma	14
Müşteri Memnuniyetini Arttırma	9
Toplam Maliyetleri Azaltma	6
Öz Sermaye Karlılığı Arttırma	6
Çalışan Memnuniyetini Arttırma	3
Diğer	2
<b>Toplam</b>	<b>100</b>

İşletmelerin planlama yapma amaçları incelendiğinde, toplam satışları arttırma amacı en yüksek orana sahiptir (%31). Onu piyasa değerini arttırma (%15), pazar payını arttırma (%14) ve karlılığı arttırma (%14) izlemektedir.

**Tablo 6:** Planlamada Kullanılan Sözlü Bilgi Kaynakları

Sözlü Bilgi Kaynakları	Yüzde
Müşteriler	45
Satıcılar	14
Rakipler	15
Kamu Kuruluşları	10
Tedarikçiler	14
Diğer	2
<b>Toplam</b>	<b>100</b>

İşletmelerin planlamada faydalandıkları sözlü kaynaklar incelendiğinde, müşterilerin en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir (%45). Rakipler %15, satıcı ve tedarikçiler ise %14'tür.

**Tablo 7:** Planlamada Kullanılan Yazılı Bilgi Kaynakları

Yazılı Bilgi Kaynakları	Yüzde
Firma İçi Raporlar	11
Sanayi ve Ticaret Odası Yayınları	22
Danışmanlık Firmaları Raporları	10
Resmi Gazete ve Yönetmelikler	9
Devlet İstatistik Enstitüsü Yayınları	17
Gazete ve Dergiler	6
Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları	13
Üniversite Yayınları	5
Diğer	7
<b>Toplam</b>	<b>100</b>

Kullanılan yazılı bilgi kaynaklarına bakıldığında sanayi ve ticaret odası yayınlarından faydalanma oranı %22, devlet istatistik enstitüsü yayınlarından %17 ve devlet planlama teşkilatı yayınlarından faydalanma oranı ise %13'tür. Yararlanma oranı en düşük yazılı bilgi kaynakları ise üniversite yayınları olduğu görülmektedir.

### 2.2.2. Yapılan Analizler

Ölçme aracının geçerliliğine ilişkin tek bir kat sayı vermek yerine faktör yapısını ortaya çıkarmak ya da daha önceden kestirilen faktör yapısını doğrulamak amacıyla faktör analizi uygulanır (Çokluk vd.,2014: 177). Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni daha az sayıdaki değişkene indirebilen çok değişkenli bir analiz yöntemidir (İslamoğlu, 2011: 238).

**Tablo 8:** Stratejik Yönetim Uygulamaları Faktör Analizi Sonuçları

Stratejik Yönetim Uygulamaları	Faktörler			
	Tarama Yoğunluğu	Planlama Esnekliği	Hatalardan Öğrenme	Katılımcılık
Stratejik planlama aşamasında pazardaki tedarikçi işletmeler ile ilgili bilgiler toplanır	,819			
Stratejik planlama aşamasında pazardaki müşteri ihtiyaç ve tercihleri ile ilgili bilgiler toplanır	,795			
Stratejik planlama aşamasında pazardaki dağıtıcı firmalar ile ilgili bilgiler toplanır	,790			
İşletmemizin belli bir misyonu vardır	,712			
Stratejik planlama aşamasında pazardaki rakip firmalar ile ilgili bilgiler toplanır	,653			
Belirlenen strateji uygulandıktan sonra sonuçların etkinliği değerlendirilir	,631			
Strateji belirlenirken işletmemizin güçlü ve zayıf yanları tespit edilir	,597			
Bir strateji belirlendikten sonra buna uygun plan ve bütçeler yapılır	,576			
Bir strateji belirlenmeden önce çeşitli alternatif stratejiler belirlenir	,556			
İşletmemizin belli temel amaç ve hedefleri vardır	,513			
Strateji belirlenirken çevredeki fırsat ve tehlikeler incelenir	,496			
Stratejik planlama aşamasında genel demografik gelişme ve beklentilerle ilgili bilgiler toplanır	,480			
Stratejik planlama aşamasında genel teknolojik gelişme ve beklentilerle ilgili bilgiler toplanır	,459			
Beklenmedik uygun bir fırsatın ortaya çıkması halinde stratejik planlarımızı yeni duruma adapte olacak şekilde değiştirmekte zorlanmayız		,804		
Tedarikçilerimizin stratejilerinde önemli değişimler olması halinde stratejik planlarımızı yeni duruma adapte olacak şekilde değiştirmekte zorlanmayız		,759		
Beklenmedik bir tehdit/tehlikenin ortaya çıkması halinde stratejik planlarımızı yeni duruma adapte olacak şekilde değiştirmekte zorlanmayız		,714		
Yeni ve güçlü bir rakibin pazara girmesi halinde stratejik planlarımızı yeni duruma adapte olacak şekilde değiştirmekte zorlanmayız		,686		

Ekonomik şartlarda ani değişiklikler olması halinde stratejik planlarımızı yeni duruma adapte olacak şekilde değiştirmekte zorlanmayız	,650		
Yeni bir teknolojinin ortaya çıkması halinde buna adaptasyonda zorlanmayız	,643		
Sektörü yakından etkileyen politik gelişmeler olması halinde stratejik planlarımızı yeni duruma adapte olacak şekilde değiştirmekte zorlanmayız	,610		
Kanuni düzenlemelerde önemli değişimler olması halinde stratejik planlarımızı yeni duruma adapte olacak şekilde değiştirmekte zorlanmayız	,552		
Başarılı olamayan stratejik plan uygulamalarını zamanında fark etme konusundaki kurumsal yeteneğimiz iyidir		,801	
Başarılı olamayan stratejik plan uygulamalarının başarısızlık nedenlerini tespit etme konusundaki kurumsal yeteneğimiz iyidir		,746	
Başarılı olamayan stratejik plan uygulamalarından ders çıkartma konusundaki kurumsal yeteneğimiz iyidir		,675	
Strateji ve faaliyetlerle ilgili temel kararlar alınırken görüş birliği aramak yaygın bir uygulamadır.			,734
Strateji ve faaliyetlerle ilgili temel kararlar alınırken her kademedен yöneticinin katılımı esastır.			,698
Temel kararlar alınırken çok büyük ölçüde yetki ve bilgi paylaşımı yapılır			,692
İşletmemizde strateji ve faaliyetlerle ilgili temel kararlar görüş birliği ile alınır.			,661

Rotasyon Yöntemi: Varimax; Açıklanan Toplam Varyans: %69,68

**Tablo 9: Çevresel Faktörler Faktör Analizi Sonuçları**

Çevresel Faktörler	Faktörler		
	Pazar Karmaşıklık	Teknoloji Değişim Hızı	Rekabet Şiddeti
Çok farklı ve karmaşık ürün kombinasyonları geliştirilmiştir	,927		
Rakiplerin davranışları karmaşık, birbirine benzemez ve anlaşılmaz niteliktedir	,915		
Pazarda, ürünler, hızlı bir şekilde eskimektedir	,763		
Müşteri ihtiyaçları son derece karmaşık, birbirine benzemez ve anlaşılmaz niteliktedir	,575		
Bu sektörde üretim süreçlerinin teknolojik gelişme hızı çok yüksektir		,832	
Bu sektördeki ürünlerin teknolojik gelişme hızı çok yüksektir		,815	
Sektörümüzdeki hızlı teknolojik değişim büyük fırsatlar sağlar		,759	
Sektörümüzdeki teknolojik ilerlemeler sayesinde pek çok yeni ürün fikirlerinin gerçekleştirilmesi mümkün olmaktadır.		,598	
Sektörümüzdeki firmaların başarısızlık oranı çok yüksektir			,743
Sektörümüzdeki firmalar arasında çok şiddetli bir fiyat rekabeti yaşanmaktadır			,737
Sektörde kar marjları çok düşüktür			,643
Sektörümüzdeki firmalar arasında rekabetin şiddeti çok yüksektir			,611
Sektör çok riskli olduğu için tek bir hataya bile tahammül yoktur			,591

Rotasyon Yöntemi: Varimax; Açıklanan Toplam Varyans: %61,83

**Tablo 10: Yenilik Performansı Faktör Analizi Sonuçları**

Yenilik Performansı	1
Yeni ürün ve hizmet projelerinin sayısı	,856
Mevcut ürünlerin içinde yeni ürünlerin oranı	,845
Yeni ürünleri rakiplerden önce pazara sunabilme	,825
İş süreç ve yöntemleri ile ilgili geliştirilen yenilikler	,724
Geliştirilen yeni ürün ve hizmetlerin kalitesi	,617
Patent alabilecek ya da patent alınmış yeniliklerin sayısı	,578
İdari yapı ve zihniyetin çevresel şartlara göre yenilenmesi	,567

Rotasyon Yöntemi: Varimax; Açıklanan Toplam Varyans: %54,72

Faktör analizi yapmak için örneklemin yeterli olup olmadığına dair yapılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test sonucuna göre veri yapısının faktör analizi yapabilmek için iyi derecede olduğu görülmektedir. Yapılan analiz sonucu stratejik yönetim uygulamaları ile ilgili öleceği KMO değeri 0,865, açıklanan toplam varyans %69,68, çevresel faktörlerle ilgili öleceği KMO değeri 0,741, açıklanan toplam varyans %61,83; yenilik performansı ile ilgili ölçeğin KMO değeri 0,861, açıklanan toplam varyans %54,72 olarak hesaplanmıştır. Değişkenler arasında faktör analizi yapılabilecek güçte bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Bartlett Küresellik testine göre, elde edilen ki-kare değerinin anlamlı olduğu görülmektedir( $p < 0,01$ ).

Varimax dönüşümü sonuçlarına göre gruplanan sorular, alınan cevaplara göre birleştirilerek güvenilirlik analizine tabi tutulmaktadır. Güvenilirliğin hesaplanması için alfa yöntemi (Cronbach Alpha Katsayısı) kullanılmıştır. Cronbach Alfa Katsayısı, ölçekte yer alan K adet sorunun homojen bir yapıyı açıklamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarını araştırmaktadır. Alfa katsayısı aralıkları ile güvenilirlik durumu şöyledir; Alfa 0,00 ile 0,40 aralığında ise ölçek güvenilir değildir, alfa 0,40 ile 0,60 aralığında ise ölçek düşük güvenilirliği, alfa 0,60 ile 0,80 aralığında ise ölçek oldukça güvenilir, alfa 0,80 ile 1,00 aralığında ise ölçek yüksek derecede güvenilirliğe sahiptir.

**Tablo 11: Faktörlere İlişkin Güvenilirlik Analizi**

Faktörler	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Tarama Yoğunluğu	,821	13
Planlama Esnekliği	,894	8
Hatalardan Öğrenme	,895	3
Katılımcılık	,859	4
Pazar Karmaşıklığı	,881	5
Teknoloji Değişim Hızı	,805	4
Rekabet Şiddeti	,701	5
Yenilik Performansı	,851	7

Değişkenlere ilişkin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları hesaplaması sonucunda bütün değişkenlerin güvenilirliklerinin literatürde kabul gören 0,70'in üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Değişkenler arasında ilişki olup olmadığını gösteren ve böyle bir ilişki tespit edildiğinde, bunun yönünü ve gücünü belirleyen analize korelasyon analizi denir. Başka bir ifadeyle korelasyon, iki değişken arasındaki ilişkinin büyüklüğünü, yönünü ve önemini ortaya koyan yöntemdir (Altunışık vd.,2012: 228).

Araştırmada iki değişken arasında ilişki olup olmadığını tespit etmek için Pearson Korelasyonu kullanılmaktadır. Pearson katsayısı “r” harfi ile sembolize edilmekte ve -1 ile +1 arasında değişmektedir. +1’e yaklaştıkça pozitif ve güçlü bir ilişkinin varlığından ve -1’e yaklaştıkça negatif yönde güçlü bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Eğer sifıra eşit ise doğrusal ilişki yok demektir. Genellikle,  $r > 0,70$  ise değişkenler arasında “güçlü ilişki” bulunduğu kabul edilmektedir. Eğer  $0,40 < r < 0,70$  ise orta derece ilişki ve  $0,20 < r < 0,40$  ise “zayıf bir ilişki” olduğu söylenir. Eğer  $r < 0,20$  ise “ihmal edilecek ilişki” olarak nitelendirilmektedir (Kalaycı,2010;116).

**Tablo 12:** Korelasyon Analizi Sonuçları

	Ort.	St. S.	1	2	3	4	5	6	7	8
Tarama Yoğunluğu	3,94	,712	1							
Planlama Esnekliği	3,65	,718	,559**							
Hatalardan Öğrenme	3,59	1,042	,513**	,646**						
Katılımcılık	3,56	,785	,619**	,537**	,420**					
Pazar Karmaşıklığı	2,97	,941	-,106	,124	,098	,070				
Teknoloji Değişim Hızı	3,47	,924	,239**	,381**	,199*	,337**	,440**			
Rekabet Şiddeti	3,58	,758	,211*	,161	,032	,347**	,249**	,371**		
Yenilik Performansı	3,77	,694	,394**	,427**	,221*	,344**	-,093	,281**	,211*	1

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

\*\*\* $p < 0,001$

Korelasyon analizi sonuçlarına göre tüm faktörler arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Tarama yoğunluğu( $r: ,394$ ;  $p < 0,01$ ), planlama esnekliği( $r: ,427$ ;  $p < 0,01$ ), hatalardan öğrenme ( $r: ,221$ ;  $p < 0,05$ ) ve katılımcılık ( $r: ,344$ ;  $p < 0,01$ ) faktörlerinin yenilik performansı faktörü ile arasında anlamlı pozitif yönde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Ayrıca kontrol değişkeni olan teknoloji değişim hızı ( $r: ,281$ ;  $p < 0,01$ ) ve rekabet şiddeti ( $r: ,211$ ;  $p < 0,05$ ) faktörlerinin de yenilik performansı faktörü ile arasında anlamlı pozitif yönde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Fakat pazar karmaşıklığı faktörünün yenilik performansı ile ters yönde ilişkisi olmasına rağmen bu ilişki anlamlı bir düzeyde değildir.

Stratejik yönetim uygulamalarının yenilik performansı ile ilişkisini analiz etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre (Model 1), tarama yoğunluğu ( $p < .001$ ), planlama esnekliği ( $p < .01$ ) ve katılımcılığın ( $p < .05$ ) yenilik performansını pozitif yönlü ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir. Hatalardan öğrenmenin yenilik performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır. Fakat bu etki anlamlı bir düzeyde değildir.

**Tablo 13:** Stratejik yönetim Uygulamalarının ve Yenilik Performansına Etkisi

Değişkenler	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Tarama Yoğunluğu	0.264*** (0.0821)	0.258*** (0.0874)	0.223** (0.0899)	0.177* (0.0928)
Hatalardan Öğrenme	0.0490 (0.0821)	0.0404 (0.0842)	0.0402 (0.0837)	0.0582 (0.0835)
Planlama Esnekliği	0.327*** (0.0821)	0.302*** (0.0892)	0.319*** (0.0894)	0.316*** (0.0886)
Katılımcılık	0.196** (0.0821)	0.194** (0.0859)	0.197** (0.0854)	0.148* (0.0890)
Teknoloji Değ. Hızı		0.0630 (0.0909)	0.0605 (0.0904)	0.0700 (0.0897)
Pazar Karmaşıklığı			-0.132 (0.0869)	-0.141 (0.0862)
Rekabet Şiddeti				0.160* (0.0902)
Sabit	0 (0.0818)	-0.00634 (0.0833)	-0.00567 (0.0828)	-0.00369 (0.0820)
Gözlem Sayısı	121	121	121	121
R <sup>2</sup>	0.217	0.204	0.220	0.241

\* p < .05; \*\* p < .01; \*\*\* p < .001

**Bağımlı Değişken:** Yenilik Performansı **R<sup>2</sup>:** ,241 **F:**5,040 **P:**,000

Çevresel faktörlerin stratejik yönetim uygulamaları-yenilik performansı ilişkisini nasıl etkilediğini incelemek için çevresel faktörler tek tek modele dahil edilerek analiz yapılmıştır. Teknoloji değişim hızı (Model 2) modele dahil edildiğinde tarama yoğunluğu (0,006), hatalardan öğrenme (0,008), planlama esnekliği (0,025) ve katılım (0,002) faktörlerinin yenilik performansına olan etkisinde azalma olduğu görülmektedir. Fakat bu değişimler stratejik yönetim uygulamalarının yenilik performansı üzerindeki etkisinin anlamlılık düzeyini etkilememektedir. Teknoloji değişim hızı yenilik performansı üzerinde etkisi olmasına rağmen bu etki anlamlı düzeyde değildir.

Teknoloji değişim hızı ile birlikte pazar karmaşıklığı değişkeni (Model 3) modele dahil edildiğinde tarama yoğunluğu (0,035) ve hatalardan öğrenme (0,002) değişkenlerinin etkisi azaltmakta; planlama esnekliği (0,017) ve katılımcılık (0,003) değişkenlerinin etkisi ise artmaktadır. Fakat bu değişimler anlamlılık düzeylerini etkilememektedir. Pazar karmaşıklığının yenilik performansı üzerinde negatif yönde bir etkisi olmakla beraber bu etki anlamlı düzeyde değildir.



Son olarak rekabet şiddeti (Model 4) modele dahil edilerek değişkenler arasındaki etki incelenmiştir. Rekabet şiddeti modele dahil edildiğinde tarama yoğunluğu değişkeninin etkisinde azalma olmaktadır (0,046). Ayrıca anlamlılık düzeyinde de değişim olmaktadır ( $p < .05$ ). Hatalardan öğrenme değişkeninin etkisinde artış olmaktadır (0,018). Fakat bu değişim anlamlı düzeyde değildir. Planlama esnekliği değişkeninin etkisinde küçük bir düşüş (0,003) olmakla birlikte bu değişim değişkeninin etkisinin anlamlılık düzeyinde değişime sebep olmamaktadır. Katılımcılık değişkeninin yenilik performansına olan etkisinde (0,049) bir azalma görülmektedir. Ayrıca anlamlılık düzeyinde de değişim olmaktadır ( $p < .05$ ). Rekabet şiddeti aynı zamanda yenilik performansını da pozitif yönde etkilemektedir ( $p < .05$ ).

Bu sonuçlar çerçevesinde hipotezler ile ilgili değerlendirmeler şöyledir:

Hipotezler	Kabul Durumu
H1: Tarama yoğunluğu yenilik performansının etkilemektedir.	Kabul
H2: Planlama esnekliği yenilik performansını etkilemektedir.	Kabul
H3: Hatalardan öğrenme yenilik performansını etkilemektedir.	Red
H4: Katılımcılık yenilik performansını etkilemektedir.	Kabul
H5: Çevresel faktörler stratejik yönetim uygulamalarının yenilik performansına olan etkisini etkilemektedir	Kısmen Kabul

## Sonuç

Bu araştırmada Bartın ve Karabük illerinde faaliyet gösteren sanayi işletmeleri ele alınarak, işletmelerin kurumsallık düzeyleri, ailenin yönetimdeki etkisi, planlama mevki, süresi, amacı ve kullanılan yazılı ve sözlü kaynaklarının neler olduğu araştırılmaktadır. Bunun yanı sıra işletmelerin stratejik yönetim uygulamalarının yenilik performansı ile ilişkisi incelenmiştir. Araştırmaya konu olan işletmelerin sadece sanayi işletmeleri olması çalışmanın en önemli kısıtını oluşturmaktadır. Ayrıca araştırma sonucunda bu bölgedeki sanayi işletmelerinin %38,6'sından veri elde edilebilmiştir.

Bulgulara göre bölgede faaliyet gösteren işletmelerin genel olarak kurumsallık düzeylerinin düşük olduğu, işletmeler üzerinde ailenin kontrolünün ise yüksek olduğu görülmektedir. İşletmelerde planlama faaliyetleri orta ve üst yönetim tarafından gerçekleştirilirken, planlama kısa ve orta vadeli yapılmaktadır. Planlama yapma amaçlarına bakıldığında en yüksek oran satışları arttırma olduğu görülmektedir. Kullanılan sözlü kaynaklarda müşteriler, yazılı kaynaklarda ise sanayi ve ticaret odası yayınları en yüksek orana sahiptir.

Planlama faaliyetinde kullanılan yazılı kaynaklar arasında üniversite yayınları ise en düşük orana sahiptir.

Stratejik yönetim uygulamalarının yenilik performansı ile olan ilişkisini ortaya koymaya yönelik yapılan analiz sonuçlarına göre tüm faktörlerin yenilik performansı pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Özellikle planlama esnekliği ve tarama yoğunluğu faktörlerinin diğer faktörlerle daha güçlü bir ilişkisi olduğu görülmektedir.

Stratejik yönetim uygulamalarının yenilik performansı üzerindeki etkisinin ölçülmesine yönelik yapılan analizler sonucu ise hatalardan öğrenme dışındaki stratejik yönetim uygulamalarının yenilik performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu görülmektedir. Alpkın ve Doğan (2008) yaptıkları çalışmada hatalardan öğrenme dışındaki stratejik yönetim uygulamalarının yenilik performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını bulmuşlardır. Bu çalışmada ise hatalardan öğrenmenin yenilik performansı üzerinde anlamlı bir etki bulunamazken, diğer faktörlerin anlamlı ve pozitif yönde etkilediği bulunmuştur.

Çevresel faktörlerden rekabet şiddeti dışındaki değişkenlerin yenilik performansını anlamlı düzeyde etkilemediği görülmektedir. Rekabet şiddeti planlama esnekliği dışındaki stratejik yönetim uygulamalarının yeniliğe olan etkisini etkilemektedir. Dolayısıyla rekabet şiddetinin fazla olduğu bir ortamda planlama esnekliği yenilik performansını etkilemektedir.

Ülkeler arasındaki rekabetin cepheleri haline gelen işletmecilik dünyasında oyuncuların kabiliyetlerinin her geçen gün artırılması gerekmektedir. Bu anlamda, kendini geliştiren, yeni bilgi, teknoloji ve yetenekleri sürekli olarak araştıran ve yönetim yapısını bu yeniliklere uyarlayan işletme ve örgütler, rekabet savaşında galip geleceklerdir. Araştırmanın deneğini oluşturan bölge işletmelerinin bulunduğu illerde üniversitelerin bulunması, bu üniversitelerde yeterli akademisyenin bulunduğu da dikkate alınırsa, işletme yönetimlerinin üniversite-sanayi işbirliğine daha fazla önem vermeleri, tek kanalla uçulmayacağı düşünülerek, her işletmenin yetenek ve kabiliyetini artırmak için sahip olan kaynakları fark etmeleri ve kendilerini geliştirecek süreçleri kurmaları gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

ALPKAN, L., ve Türkan Doğan (2008), Stratejik planlama süreci bileşenlerinin firma performansına etkileri, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (16) 2008 / 2: 21-47

ALTUNIŞIK, R., Recai, Coşkun, Serkan, Bayraktaroğlu, Engin, Yıldırım (2012), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, 7. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.

AUSTER, E., ve C. W. Choo (1993), Environmental scanning by CEOs in two Canadian industries, *Journal of the American Society for Information Science*, 44(4): 194-203.

BARRİNGER, B. ve Bluedorn, A. (1999), The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 20(5): 421-444.

ÇOKLUK, Ö., G. Şekercioğlu ve Ş. Büyüköztürk (2014), Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları, Pegem, Ankara.

DAFT, R. L., J. Sormunem ve D. Parks (1988), Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: An empirical study, *Strategic Management Journal*, 9, pp. 123-139.

DAFT, R. L. (1997), *Organization Theory And Design*, South-Western College Publishing, Ohio.

DİNÇER, Ömer (2007), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 8. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.

DOĞAN, Türkan (2008), *Strateji Tipleri Ve Stratejik Yönetim Süreçlerinin Firma Performansına Etkileri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

EREN, Erol (2011), *Yönetim ve Organizasyon*, 10. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

FARH, J., Hoffman, R., ve Hegarty, W. (1984), Assessing environmental scanning at the subunit level: A multitrait- multimethod analysis, *Decision Sciences*, 15: 197-220.

HAMBRİCK, D. C. (1982), Environmental scanning and organizational strategy, *Strategic Management Journal*, 3: 159-174.

İMAMOĞLU, S. T., Koçoğlu, İ. T., İnce, H. T., Keskin, H. T., Polat, M. T., & Akgün, A. T. (2013), Hatalardan öğrenme ve krize hazırlıklı olma arasındaki ilişki: Örgütsel değişimin belirleyicileri, *Amme İdaresi Dergisi*, 46(3), 167.

İSLAMOĞLU, A. Hamdi (2011), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Beta, İstanbul.

KALAYCI, Şeref (2010), SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.

KARAHAN A, ve Yılmaz H. (2011), Örgütsel Öğrenme, Personel Güçlendirme Ve Takım Performansı Arasındaki İlişkilerin Analiz Edilmesi: Sağlık Sektöründe, Balıkesir University Journal of Social Sciences Institute [serial online], 14(25):136-156.

MAY, R. C., Stewart Jr., W. H., ve Sweo, R. (2000), Environmental Scanning Behavior In A Transitional Economy: Evidence From Russia, Academy Of Management Journal, 43(3), 403.

MURIMBIKA, M., ve Urban, B. (2014), Strategic Innovation At The Firm Level: The Impact Of Strategic Management Practices On Entrepreneurial Orientation, International Journal of Innovation Management, 18(2), -1.

Naktiyok, A., & Kök, S. B. (2006), Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİ BF Dergisi, C. VIII, S, 2.

SATI, Z. E., & IŞIK, Ö. G. D. Ö. (2011), İnovasyon Ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2).

SAWYERR, O. (1993), Environmental Uncertainty And Environmental Scanning Activities of Nigerian Manufacturing Executives: A Comparative Analysis, Strategic Management Journal, 14(4), 287-299.

SHIMIZU, K., ve Hitt, M. A. (2004), Strategic Flexibility: Organizational Preparedness to Reverse Ineffective Strategic Decisions, The Academy of Management Executive (1993-2005), (4). 44.

TJOSVOLD, D., Yu, Z.Y., ve Hui, C. (2004), Team learning from mistakes: the contribution of cooperative goals and problem solving, Journal of Management Studies, 41, 7, 1223–1245.

ÜLGEN, H. ve Kadri Mirze (2010), Stratejik Yönetim, 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.