

Süleyman Demirel Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Y.2000, C.5, S.2 s.1-11.

TÜRK TEKSTİL SANAYİİ'NDEKİ BÜYÜK İMALAT İŞLETMELERİNİN REKABET STRATEJİSİ GELİŞTİRME SÜREÇLERİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Prof.Dr.Hüseyin ÖZGEN*
Arş.Grv.Dr.Ahmet SEVİÇİN**

ÖZET

Bu araştırmada Türk Tekstil Sanayii'nde faaliyet gösteren büyük imalat işletmelerinin rekabet stratejilerini geliştirme süreçlerine ilişkin bazı önemli özellikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma bulguları söz konusu işletmelerin yöneticilerinin strateji düşüncelerinin kalitesinin iyi olduğuna; Türk Tekstil Sanayii'nin dinamik bir sanayi olduğuna; işletmelerin stratejilerini komuta, sembolik, etkileşimci ve üretken modellerden oluşan bir kombinasyonla geliştirdiklerine; ayrıca işletmelerin stratejilerini tasarlanmış ve üstü kapalı bir tarzda geliştirdiklerine işaret etmektedir.

Rekabet stratejisi, strateji geliştirme, Türk tekstil sanayii

GİRİŞ

Rekabet günümüz iş dünyasının kaçınılmaz bir unsuru olmuştur. Bugün, işletmeler arasındaki rekabetin yoğunluğu ve çeşitliliği giderek artmaktadır. Artan rekabetçi baskılar işletmeleri, başarılı olmak için, rekabetçi stratejik yönetim süreçlerini uygulamaya zorlamaktadır. Rekabetçi stratejik yönetim, bir işletmenin içinde bulunduğu sanayide nasıl rekabet edeceği ile ilgili stratejilerin geliştirilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi sürecidir. Bu sürecin geliştirme aşaması diğer aşamaların da başarı veya başarısızlığını önemli ölçüde etkilemektedir. Dolayısıyla, rekabet üstünlüğünün elde edilmesi büyük ölçüde etkili rekabet stratejilerinin geliştirilmesiyle ilgilidir. Bu araştırmada, Türk tekstil

* Çukurova Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Öğretim Elemanı.

** Mersin Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Öğretim Elemanı.

sanayii'nde faaliyet gösteren büyük imalat işletmelerinin rekabet stratejilerini nasıl geliştirdikleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın genel olarak amacı, Türk tekstil sanayii'nde faaliyet gösteren büyük imalat işletmelerinin rekabet stratejilerini nasıl geliştirdiklerini tespit etmektir. Araştırmanın amaçları daha spesifik olarak aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- 1) Yöneticilerin strateji düşüncelerinin kalitesini tespit etmek.
- 2) İşletmelerin değişik strateji geliştirme modellerinden daha çok hangisini veya hangilerini uyguladıklarını tespit etmek.
- 3) İşletmelerin stratejilerini hangi tarzlarda geliştirdiklerini tespit etmek.
- 4) İşletmelerin uyguladıkları strateji geliştirme modelleriyle durumsal faktörler arasındaki ilişkilerin, teoride ileri sürüldüğü gibi olup olmadığını Türk tekstil sanayii açısından test etmek.

2. ARAŞTIRMANIN DAYANDIĞI HİPOTEZLER

Yukarıda açıklanan araştırma amaçlarına bağlı olarak, istatistiksel olarak test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

- 1) H1: Yöneticilerin strateji düşüncelerinin kalitesi iyidir.
- 2) H1: İşletmeler strateji geliştirmede komuta modelini uygulamaktadır.
- 3) H1: İşletmeler strateji geliştirmede sembolik modeli uygulamaktadır.
- 4) H1: İşletmeler strateji geliştirmede rasyonel modeli uygulamaktadır.
- 5) H1: İşletmeler strateji geliştirmede etkileşimci modeli uygulamaktadır.
- 6) H1: İşletmeler strateji geliştirmede üretken modeli uygulamaktadır.
- 7) H1: İşletmeler stratejilerini tasarlanmış tarzda geliştirmektedir.
- 8) H1: İşletmeler stratejilerini açık tarzda geliştirmektedir.
- 9) H1: Türk tekstil sanayii dinamik bir sanayidir.

3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmanın kapsamını Türk tekstil sanayii'nde faaliyet gösteren büyük imalat işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmanın sanayi bazında yapılmasının en önemli nedeni, her sanayi değişik rekabetçi baskılar altında kalacağından, bulguların bireysel sanayi düzeyinde daha anlamlı olmasıdır. Araştırmada Türk tekstil sanayii'nin seçilme nedeni ise, rekabet stratejisi geliştirme sürecinde kullanılan analiz tekniklerinin, daha çok, olgunlaşmış ve sınırları çizilebilir sanayilere ve bu tür sanayilerdeki büyük imalat işletmelerine yönelik olmasıdır. Türk tekstil sanayii'nin bu özellikleri taşıdığı düşünülmüştür. Araştırmanın kapsamına bağlı olarak, araştırma bulgularının genelleştirilebilirliği Türk tekstil sanayii'nde faaliyet gösteren büyük imalat işletmeleri ile sınırlıdır.

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma esas itibarıyla tanımlayıcı, yani mevcut durumu tespit etmeye yönelik bir araştırmadır. Başka bir deyişle, araştırma Türk tekstil sanayii'nde faaliyet gösteren büyük imalat işletmelerinin rekabet stratejilerini gerçek işletmecilik hayatında nasıl geliştirdiklerini tespit etmeye yöneliktir.

4.1. Değişkenler

Araştırmanın değişkenleri ve bu değişkenlerin alabilecekleri değerler şöyledir:

- 1) Yöneticilerin strateji düşüncesinin kalitesi: iyi veya kötü.
- 2) Uygulanan strateji geliştirme modeli: komuta, sembolik, rasyonel, etkileşimli veya üretken.
- 3) Strateji geliştirme tarzı: kendiliğinden veya tasarlanmış; açık veya üstü kapalı.
- 4) İşletmenin çalışan sayısı bakımından büyüklüğü: küçük, orta veya büyük.
- 5) Dış çevre dinamizmi: durgun veya dinamik.

4.1.1. Yöneticilerin Strateji Düşüncelerinin Kalitesi

Strateji kavramı çok boyutlu bir kavram olduğu için, literatürde çok sayıda değişik tanımlar ileri sürülmüştür. Buna bağlı olarak, yöneticiler strateji kavramına farklı açılardan bakıp, onu farklı şekillerde algılayabilirler. Bu durum, strateji geliştirme sürecini belirli bir modelle ilişkilendirmede çeşitli güçlüklerle

yol açabilir. Bu nedenle, strateji konusunda herhangi bir araştırmaya girişmeden önce, kavramın ideal içeriği konusundaki anlayışın kalitesinin belirlenmesi gerekir. Bu amaçla, bu çalışmada belirli bir strateji tanımı ölçülebilir hale getirilmekten ziyade, çoğu strateji tanımının içeriğini oluşturan ortak unsurlar ölçülmeye çalışılmıştır.

4.1.2. Strateji Geliştirme Modelleri

Çeşitli yazarlar strateji geliştirme sürecine çok değişik açılardan yaklaşmış ve değişik strateji geliştirme modelleri belirlemişlerdir. Literatürde ileri sürülen strateji geliştirme modelleri, çoğunlukla, birbirine karşıt veya birbirini içeren şekilde olmuştur. İleri sürülen bireysel modellerin hiçbirisi strateji geliştirme sürecinin bütün yönlerini kapsayamamıştır. Aksine, her bir model bu sürecin belirli bir yönü üzerinde durmuştur. Literatürdeki strateji geliştirme modelleri yeniden sentezlenerek, beş grup altında toplanmıştır. Bunlar; komuta, sembolik, rasyonel, etkileşimci ve üretken strateji geliştirme modelleridir.¹

Komuta modelinde, strateji üst yönetimdeki bir veya birkaç kişi tarafından geliştirilir. Strateji geliştirme örgütün en tepesinde merkezleşmiş ve kontrollü bir süreçtir. Stratejiler geliştirildikten sonra, uygulanmak üzere örgütün alt kademelerine iletilir. Örgüt üyelerinin stratejiyi belirlediği gibi uygulamanın dışında, strateji geliştirme sürecinde çok az rolleri vardır. Bu model göreceli olarak durgun çevreler ve küçük ölçekli işletmeler için daha uygundur.

Sembolik modelde, üst yönetimin temel rolü örgüt üyelerinin faaliyetlerinin ortak bir amaca yönelmesini sağlayacak bir vizyon ve misyonun geliştirilmesidir. Sembollerin, sloganların, duygu ve düşüncelerin kullanılması bu strateji geliştirme modelinin özünü oluşturur. Bu model dinamik çevreler ve orta ve büyük ölçekli işletmeler için daha uygundur.

Rasyonel modelde, üst yönetim formal stratejik planlama sistemleri yoluyla işletmenin stratejik yönünü belirler. Planlama sistemleri iç ve dış çevreye ait kapsamlı ve sistematik analizler gerçekleştirir ve bilgi işleme süreci oldukça yüksek bir düzeydedir. Analizlerin sonucu yazılı stratejik ve operasyonel planlar olarak ortaya çıkar. Bu modelin durgun çevreler için mi yoksa dinamik çevreler için mi daha uygun olduğu henüz tartışmalıdır. Diğer taraftan, bu model orta ve büyük ölçekli işletmeler için daha uygundur.

Etkileşimci modelde, örgüt üyelerinin strateji geliştirme sürecine katılım düzeyi önceki modellerden daha fazladır. Bu modelde üst yönetimin rolü,

¹ Bkz.: Stuart L. HART, "An Integrative Framework for Strategy-Making Process", *Academy of Management Review*, Vol. 17, No: 2, 1992.

etkileşimci bir strateji geliştirme sürecini sağlamaktır. Stratejinin içeriği; örgüt üyeleri, alıcılar, satıcılar, ortaklar vb. arasındaki etkileşimle, yani tarafların karşılıklı ve sürekli görüş alış verişlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkar. Bu modelde taraflar arasındaki, özellikle fonksiyonlar arasındaki, iletişim çok önemlidir. Bu model daha çok dinamik çevreler için uygundur.

Üretken modelde strateji, işletme içi girişimcilik (intrapreneurship) yoluyla geliştirilir. Başka bir deyişle, işletmenin stratejik yönünü örgütün alt kademelerinden üst kademelerine doğru ilerleyen yeni ürün fikirleri şekillendirir. Üst yönetim, örgüt üyelerini yenilikçi girişimlerde bulunmaya ve risk almaya özendirir ve örgütün alt kademelerinden gelen yüksek potansiyelli önerileri seçmek ve geliştirmekle ilgilenir. Bu strateji geliştirme modeli özellikle dinamik çevreler için daha uygundur.

Yukarıdaki açıklamalarda, strateji geliştirme modelleri tek tek bağımsız olarak ele alınmış, bunların kombinasyonları hakkında birşey söylenmemiştir. İşletmeleri tek bir strateji modelini uygulayan birimler olarak görmek yerine, bunların değişik kombinasyonlarını uygulayan birimler olarak görmek daha gerçekçi olabilir. Bu durumda, işletmelerin birden fazla strateji geliştirme modelinde yeteneklerini geliştirmeleri, çoklu strateji geliştirme modellerini uygulamalarına yol açabilir.

4.1.3. Strateji Geliştirme Tarzları

Strateji geliştirme sürecine ilişkin en önemli ayırt edici özellik belki de stratejinin işletmedeki çalışanlara ve ilgili üçüncü kişilere ne derecede açık olduğudur. Bu noktada strateji geliştirme tarzı açık (explicit) ve üstü kapalı (implicit) olarak iki gruba ayrılabilir². Başka bir ayırt edici özellik de stratejinin tasarlanmış olarak (deliberate) veya kendiliğinden (emergent) gelişip gelişmediğidir. Bir işletme önceden belirlenmiş amaçlarına ulaşmak için, bilinçli bir çabanın sonucu olarak strateji geliştirebileceği gibi; hiçbir planlama faaliyetinde bulunmadan, hatta amaç belirleme konusunda da hiç bir çaba göstermeden bir stratejiye sahip olabilir.³

4.1.4. Durumsal Faktörler

Özellikle son yirmi yıldır, strateji geliştirme modelleriyle ilgili çalışmalar durumsal faktörleri de içerme eğilimine girmiştir. İşletme büyüklüğü ve dış çevre dinamizmi strateji literatüründe üzerinde önemle durulan iki durumsal faktördür.

² Arnaldo C. HAX ve Nicolas S. MAJLUF, **The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach**, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1996, s. 15.

³ Henry MINTZBERG, James B. QUINN ve John VOYER, **The Strategy Process**, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1995.

Genellikle işletmeler büyüklük açısından küçük, orta ve büyük olmak üzere üç grup altında toplanmaktadır. İşletmeleri büyüklük açısından gruplandırmada çalışan sayısı yaygın olarak kullanılan bir ölçüttür. Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı'na (KOSGEB) göre; 1-50 kişi çalıştıran işletmeler küçük, 51-150 kişi çalıştıran işletmeler orta ve 151 ve daha yukarısı kişi çalıştıran işletmeler büyük işletmelerdir.⁴ Bu araştırmada işletme büyüklüğü sabit değişken (constant variable) olarak alınmıştır.

İşletmede çalışan sayısı arttıkça, üst yönetim ile örgüt üyeleri arasındaki uzaklık artmakta ve bu durum ilave yönetim kademelerinin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Dolayısıyla, strateji geliştirme süreci daha karmaşık hale gelmekte ve daha az merkezileşmektedir. Küçük işletmelerde üst yönetimin az sayıda kişilerden oluşması ve yöneticilerin işletme faaliyetlerini daha yakından izleyebilmeleri nedeniyle, strateji aynı zamanda geliştirilip uygulanabilmektedir. Büyük işletmelerde ise, strateji geliştirmeye daha rasyonel ve formalize olmuş yaklaşımlar kullanılması gerekmektedir. Ayrıca, işletme büyüdükçe üst kademe yöneticilerinin kişisel olarak örgüt üyelerinin faaliyetlerini yönlendirme yetenekleri zayıflayacağından, karmaşıklık ve dolayısıyla koordinasyon sorunları artacaktır. Böylece, işletme büyüdükçe sadece formal sistemlerin değil, aynı zamanda daha sembolik (vizyon ve misyona dayalı) ve katılımcı strateji geliştirme süreçlerinin uygulanması için artan bir baskı olacaktır. Sonuçta, işletme büyüdükçe birden fazla strateji geliştirme modelini kullanması beklenebilir.⁵

Durumsal araştırmalarda işletmenin dış çevresini durgun veya dinamik olarak gruplandırmak yaygın bir uygulamadır. Çevresel dinamizm, çevresel faktörlerdeki değişimin hızının ve miktarının bir fonksiyonudur. Eğer çevresel faktörlerdeki değişimler önceden kestirilebilir bir şekilde gerçekleşiyorsa çevrenin durgun, aksi durumda dinamik olduğu söylenebilir. Çevresel dinamizm arttıkça, işletmenin karşılaştığı belirsizlik de artar. Dolayısıyla, bu tür çevrelerde faaliyet gösteren işletmelerin daha karmaşık analizler yapmaları ve daha çok bilgi işlemeleri beklenebilir. Ayrıca, paylaşılan değerler ve amaç duygusu çevresel dinamizmle başa çıkmanın etkili araçlarındandır. Dolayısıyla, vizyonu ve misyonu kurumsallaştırabilen işletmelerin dinamik çevrelerde daha başarılı olacağı beklenebilir. Sonuçta, dinamik çevrelerde faaliyet gösteren işletmelerin birden fazla strateji geliştirme modelini uygulamaları, durgun çevredeki işletmelerin ise daha basit strateji geliştirme modellerini uygulamaları beklenebilir.⁶

⁴ Ömer DİNÇER, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, 1991, s. 297.

⁵ Stuart HART ve Catherine BANBURY, "How Strategy-Making Process Can Make a Difference", **Strategic Management Journal**, Vol. 15, 1994, s. 256.

⁶ HART ve BANBURY, s. 256-257.

4.2. Örnek Kütle Seçimi ve Veri Toplama

Araştırmanın örnek külesini, İstanbul Sanayi Odası tarafından 1997 yılı satışları esas alınarak belirlenen Türkiye'nin 110 büyük tekstil işletmesi oluşturmaktadır. Bu işletmelerin adları İSO Dergisi, Eylül 1998 sayısında yayımlanmıştır. Ancak, bu listede yer alan 110 işletme içerisinde iki tanesinin açıklanmasını istemediğinden ve 20 tanesinin adreslerine ulaşamadığından, örnek kütle büyüklüğü 88 olmuştur. Bu çalışmada veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Anket soruları beşli Likert Ölçeği'ne göre hazırlanmıştır. Hazırlanan anketler 88 işletmenin üst kademe yöneticilerine posta yoluyla gönderilmiştir. 24 işletmeden cevap alınmış ve anketlerin geri dönüş oranı %27 olmuştur.

5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Likert Ölçeği'nde toplanan verilerin aralıklı (interval) olduğu varsayılmış ve analizler buna göre yapılmıştır. Bu çalışmadaki bütün hipotezler $H_0: M = 3$ ve $H_1: M > 3$ şeklinde olmuştur. Geliştirilen hipotezler, ana kütle parametrelerinden standart sapma bilinmediği ve örnek kütle büyüklüğü 30'dan küçük olduğu için, "tek örneklili t testiyle (One Sample t-test)" test edilmiştir. Hipotezler 0.05 önem derecesinde test edilmiştir. Hipotez testlerinin sonuçları aşağıda tablo 1'de gösterilmiştir. Tabloda, "p" değerinin 0.05'ten büyük olması H_0 hipotezinin kabul edildiğine işaret eder.

Tablo 1: Hipotez Testi Sonuçları

Hipotezler	Arit. Ort	St. Sapma	df	t değeri	p değeri
1)	4.07	0.89	191	16.72	.000
2)	3.90	1.26	47	4.93	.000
3)	3.71	1.13	47	4.35	.000
4)	3.21	1.17	47	1.24	.111
5)	3.52	0.90	47	4.01	.000
6)	3.54	1.05	47	3.57	.000
7)	3.37	0.92	23	1.99	.029
8)	2.83	0.92	23	-0.89	.191
9)	3.95	1.03	95	9.02	.000

5.1. Yöneticilerin Strateji Düşüncelerinin Kalitesi

Yöneticiler işletmeleri için vizyon, misyon ve uzun dönemli amaçlar belirlemişlerdir. Bu noktada, işletmelerin temel yönü konusunda bir belirsizliğin olmadığı söylenebilir. Yöneticiler, ayrıca, kilit başarı faktörlerinin, fırsat ve tehditlerin ve işletmenin güçlü ve zayıf taraflarının da farkındadırlar. Başka bir deyişle, yöneticiler strateji seçiminden önce gözönünde bulundurulması gereken unsurları dikkate almaktadırlar. Bu noktada, yöneticilerin strateji düşüncelerinin kalitesinin iyi olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, yöneticiler arasında strateji kavramının içeriği konusunda büyük ölçüde görüş birliğinin olduğu ve işletmelerin uyguladıkları strateji geliştirme süreçlerinin belirli bir modelle ilişkilendirilebileceği söylenebilir. Ancak, bu bulgunun kesin bir sonuçtan ziyade, genel bir fikir olarak değerlendirilmesi daha uygun olacaktır. Ayrıca, burada, yöneticilerin ne kadar stratejik düşündükleriyle ne kadar stratejik davrandıkları arasındaki farka dikkat edilmelidir. Bir yöneticinin ne kadar stratejik davrandığını düşüncelerinin kalitesi ve bu düşüncelerini eyleme dönüştürebilme derecesi belirler. Dolayısıyla, yöneticilerin stratejik düşüncelerinin yanı sıra, ne kadar stratejik davrandıkları başka bir araştırmaya konu olabilir.

5.2. Strateji Geliştirme Modelleri

Türk tekstil sanayii'nde faaliyet gösteren büyük imalat işletmeleri stratejilerini; komuta, sembolik, etkileşimli ve üretken modellerden oluşan bir kombinasyonla geliştirmektedirler. İşletmeler bu kombinasyon içerisinde daha çok komuta modelini uygularken, rasyonel modeli pek uygulamamaktadırlar. Bu noktada, Türk tekstil sanayii'nde faaliyet gösteren büyük imalat işletmelerinin stratejilerinin üst yönetimdeki bir veya birkaç kişi tarafından geliştirildiği, çalışanların strateji geliştirmede çok az rollerinin olduğu ve formal stratejik planlama sistemlerine pek yer verilmediği, yani strateji geliştirilirken sanayi ve rakipler hakkında kapsamlı ve sistematik analizlerin yapılmadığı söylenebilir. Strateji geliştirmenin tanımlanmış ve her koşulda geçerli en iyi yolu olmadığı için, değişik koşullarda değişik şekillerde etkili stratejiler geliştirilebilir. Bu noktada, yukarıda belirtilen strateji geliştirme modellerinden oluşan bir kombinasyon iyi veya kötü şekilde yorumlanma noktasından uzaktır. Böyle bir kombinasyon ilerde durumsal faktörler açısından değerlendirilecektir.

5.3. Strateji Geliştirme Tarzları

Türk tekstil sanayii'nde faaliyet gösteren büyük imalat işletmeleri stratejilerini üstü kapalı ve tasarlanmış tarzda geliştirmektedirler. Ancak, bu tarzları “tamamen” yerine “daha çok” olarak yorumlamak gerekir. Çünkü, gerçek işletmecilik hayatında tamamen üstü kapalı veya tamamen tasarlanmış tarzda strateji geliştirildiğine rastlamak zordur.

Tasarlanmış tarz, işletmelerin strateji geliştirme konusunda bilinçli olarak çaba gösterdiklerine ve strateji geliştirme ile strateji uygulamayı ayrı aşamalar olarak gerçekleştirdiklerine işaret etmektedir. İşletmeler tasarlanmış tarza ağırlık vermekle birlikte, kendiliğinden tarza da bir ölçüde yer vermektedirler. Yani, işletmeler strateji geliştirirken geleceğe ilişkin hedefleriyle birlikte, geçmiş deneyimlerini de gözönünde bulundurmaktadırlar. Bunun sağlıklı bir yaklaşım olduğu söylenebilir. Ayrıca, işletmelerin stratejilerini, daha çok, tasarlanmış tarzda geliştirmeleri beklenen bir durumdur. Genellikle stratejiler bu tarzda geliştirilmekle birlikte, bazen kendiliğinden de gelişmektedir.

Üstü kapalı tarz, stratejinin çalışanlara ve diğer ilgili üçüncü kişilere kapalı olarak geliştirildiğine işaret etmektedir. Her ne kadar, işletmelerin izledikleri stratejiler konusunda yıllık faaliyet raporlarında genel bilgiler verilsede, bu bilgiler çoğunlukla parlak bir gelecek beklentisiyle cilalanmıştır. Çalışanlar, yapılan uygulamalardan yola çıkarak, işletmenin izlediği strateji konusunda genel bir fikire sahip olabilirler, ancak resmin tamamını kavramaları zor olacaktır. Stratejinin en azından çalışanlara açık olmaması, işletmelerin strateji uygulamaya strateji geliştirme kadar önem vermediklerinin bir göstergesidir. Bu durumun uygulama aşamasında önemli sorunlara yol açması beklenebilir, çünkü işletmenin ne tür bir strateji izlediğini bilmeyen çalışanların, strateji uygulamaya katkı sağlamaları beklenemez.

5.4. Durumsal Faktörler

Araştırmaya katılan işletmelerin tamamı çalışan sayısı bakımından büyük işletmelerdir. İşletme başına ortalama çalışan sayısı 1283'tür. Ayrıca, Türk tekstil sanayii'nde; işletmelerin başarısız olma riski düşük, rekabetin yoğunluğu yüksek, teknolojik yenilikler sürekli ve ürünlerin modası çok çabuk geçmektedir. Sanayi dinamizmine ilişkin bu unsurlar birlikte göz önünde bulundurulduğunda, Türk tekstil sanayii'nin dinamik bir sanayi olduğu söylenebilir.

Teorik olarak, dinamik bir sanayide faaliyet gösteren büyük imalat işletmelerinin çoklu strateji geliştirme modellerini uygulamaları beklenmektedir. Bu, işletmelerin farklı strateji geliştirme modellerini aynı anda uygulamalarından, yani örgütsel paradoksları daha iyi yönetebilme yeteneğinden kaynaklanmaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi, Türk tekstil sanayii'ndeki işletmeler stratejilerini; komuta, sembolik, etkileşimci ve üretken modellerden oluşan bir kombinasyonla geliştirmektedirler. Bu açıdan, araştırma bulguları teoride ileri sürülen görüşlere uygun düşmektedir.

Dinamik bir sanayide faaliyet gösteren büyük imalat işletmelerinin, aynı zamanda, daha çok; sembolik, rasyonel, etkileşimci ve üretken modellerin bir kombinasyonunu uygulamaları beklenirken, bu sanayideki işletmelerin; komuta,

sembolik, etkileşimci ve üretken modelleri uyguladıkları tespit edilmiştir. Burada dikkati çeken nokta, rasyonel modelin yerine komuta modelinin uygulanmasıdır. Komuta modeli, daha çok, durgun sanayilerde ve küçük işletmeler için uygun olurken, rasyonel model durgun veya dinamik sanayilerde, ancak büyük işletmeler için uygun olmaktadır. Dolayısıyla, işletmelerin komuta modeli yerine rasyonel modeli uygulamalarının, işletme performansını olumlu yönde etkilemesi beklenebilir. Bunun en önemli gerekçesi, sanayi dinamizmi ve işletme büyüklüğü göz önünde bulundurulduğunda, strateji geliştirme sürecinin tek bir kişinin çabalarını aşacak boyutta olması, dolayısıyla bu sürecin formal stratejik planlama sistemleriyle desteklenmesi gerektiğidir.

İşletmelerin belirli bir modeli veya modelleri uygulamalarının veya uygulamamalarının çok çeşitli nedenleri olabilir. En önemli nedenlerden bir tanesi, bu modellerin işletme performansına olan etkileri olabilir. Dolayısıyla, strateji geliştirme modelleriyle işletme performansı arasındaki nedensel ilişkiler örgütsel yapı, örgütsel süreçler ve örgütsel sistemlere ilişkin yeni durumsal faktörleri de içerecek şekilde, başka bir araştırmaya konu olabilir.

SONUÇ

Rekabetin yoğunlaştığı ve çeşitlendiği günümüzde, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmeleri büyük ölçüde etkili rekabet stratejileri geliştirmelerine bağlıdır. Bu araştırma Türk tekstil sanayii'nde faaliyet gösteren büyük imalat işletmelerinin rekabet stratejilerini nasıl geliştirdiklerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın örnek kümesini, İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından 1997 yılı satışları esas alınarak belirlenen 88 büyük tekstil işletmesi oluşturmuştur. Veri toplamada posta yoluyla anket tekniği kullanılmıştır. Anketlere 24 işletme cevap vermiş olup, anketlerin geri dönüş oranı %27 olmuştur. Bulgulara hipotez testi yoluyla ulaşılmıştır. Bu araştırmanın temel bulguları aşağıda özetlenmiştir:

Türk tekstil sanayii'nde faaliyet gösteren büyük imalat işletmelerinin yöneticilerinin strateji düşüncelerinin kalitesi iyidir. Söz konusu işletmeler stratejilerini; komuta, sembolik, etkileşimci ve üretken modellerden oluşan bir kombinasyonla geliştirmektedirler. İşletmeler bu kombinasyon içerisinde daha çok komuta modelini uygularken, rasyonel modeli pek uygulamamaktadırlar. Ayrıca, işletmeler stratejilerini üstü kapalı ve tasarlanmış tarzda geliştirmektedirler. Araştırmaya katılan işletmelerin tamamı çalışan sayısı bakımından büyük işletmelerdir ve Türk tekstil sanayii dinamik bir sanayidir.

Sonuç olarak, yöneticilerin strateji düşüncelerinin kalitesinin kavramın ideal içeriğine yakın olması, işletmelerin strateji geliştirme süreçlerini belirli bir modelle ilişkilendirmeyi olanaklı kılmıştır. İşletmelerinin çoklu strateji geliştirme

modellerini uygulamaları, teoride ileri sürülen görüşlere uygun düşmektedir. Ancak, bu işletmelerin komuta modeli yerine rasyonel modele ağırlık vermeleri daha uygun olacaktır. Çekirdek model olarak da adlandırabilecek rasyonel modeli uygulamaları büyük bir eksiklik olarak gözükmektedir. İşletmelerin bilinçli olarak strateji geliştirme çabalarında bulunmaları olumlu bir tutum olmakla birlikte, bu çabalara çalışanların katılımının çok az düzeyde olmasının, en azından uygulama aşamasında sorunlara yol açması beklenebilir.

KAYNAKÇA

1. DİNÇER Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, 1991.
2. HART Stuart, “An Integrative Framework for Strategy-Making Process”, *Academy of Management Review*, Vol. 17, No: 2, 1992.
3. HART Stuart ve Catherine BANBURY, “How Strategy-Making Process Can Make a Difference”, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 1994.
4. HAX Arnaldo C. ve Nicolas S. MAJLUF, **The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach**, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1996.
5. MINTZBERG Henry, James B. QUINN ve John VOYER, **The Strategy Process**, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1995.