



Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi

The Journal of International Social Research

Cilt: 10 Sayı: 49 Volume: 10 Issue: 49

Nisan 2017 April 2017

www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581

## DÜŞÜK TEKNOLOJİLİ SEKTÖRLERDE STRATEJİK PLANLAMA KONTROLÜ VE BİR UYGULAMA

### STRATEGIC PLANNING CONTROL IN THE LOW-TECH SECTORS AND A SAMPLE

Murat BAY\*

#### Öz

Stratejik planlama her sektörde ve her teknoloji seviyesinde yapılması gereken bir süreçtir. Stratejik planlama işletmenin başarısı ve performansı için gereklidir. Bu çalışmada stratejik planlama kavramından genel olarak bahsedilmiş ve düşük teknoloji sektörlerde stratejik planlama nasıl olur? sorusu araştırılmıştır. Stratejik planlama; biçimselleştirme, katılım, çok yönlülük ve bütünlük olarak ele alınmıştır. Bu araştırma Karaman bisküvi, çikolata sektöründe yapılmıştır. Bisküvi çikolata sektörü OECD' nin kabul etmiş olduğu düşük teknoloji bir sektördür. Araştırma neticesinde stratejik planlamanın etkin olarak yapılmadığı ve yönetim seviyelerindeki yöneticilerin deneyimlerini yayamadıkları bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik Planlama Kontrolü, Düşük Teknoloji Sektörler.

#### Abstract

Strategic planning is a process that needs to be done in all sectors and all levels of technology. Strategic planning is essential for the success and performance of the business. This study has been mentioned as a general concept from strategic planning and How does strategic planning in low-tech sectors? question were investigated. Strategic planning is investigated as formalization, participation, sophistication, thoroughness. This research is made on the Karaman confectionary sector. Confectionary sector is adopted as low-tech sector by OECD. As a result of research, strategic planning has not been effectively done and could not extent experience of managers in the different levels.

**Keywords:** Strategic Planning Control, Low-Tech Sectors.

#### Giriş

Stratejik planlama ve stratejik düşünce stratejik yönetimde farklı iki kavramdır (Heracleous, 1998:481). Mintzberg stratejiyi öngören, tanımlayan ve yapılandıran olmak üzere üç ana gruba ayırmıştır. Mintzberg ayrıca stratejiyi 5p şeklinde ifade etmiş bunlar; plan olarak strateji, yapı, taktik, pozisyon ve perspektiftir. Porter ise rekabetçi avantaj yakalamak ve iyi bir strateji yapmak için eşsiz bir pozisyon belirlemek üzerine odaklanmıştır (Tafti vd., 2012:57)

Stratejik planlama stratejik düşünmek değildir, birisi analiz diğeri sentezdir. 1960'lara gelindiğinde her bir firma lideri en iyi yolu bulmak için stratejiyi kurmak ve uygulamak için her bir birimin rekabetçi olması gerektiğini vurgulamışlardır. Bilimsel yönetimin temellerini atan Frederick Taylor' a kadar gidildiğinde stratejik planlamada uzmanlaşmış personelin yeni bir fonksiyona sahip olması ve faaliyetlerin ayrı düşünülmesi gerektiği görülmektedir. Planlama sistemlerinden en iyi stratejiyi yapanlar ve yöneticiler açısından yanlış yapılmasının önüne geçmek adına adım adım uygulamaya koyması beklenmektedir. Ancak planlama sistemleri bu şekilde çalışmamaktadır. Bu bakımdan stratejik planlama stratejik düşünce anlamına gelmemektedir. Stratejik planlama yapan yöneticiler çok sayıda manipülasyona sahip olduğu için stratejik düşünceyi çoğu zaman bozmaktadır. Bu karışıklık çoğu zaman önemli bir kritere dayanmaktadır bu kriter ise başarılı stratejiler planlar değil vizyonlar olduğunu ifade etmektedir. Stratejik planlar bu zamana kadar uygulanmakta olan stratejik programlardır. Stratejik planlar zaten var olan vizyonların ve stratejilerin birleştirilmesi ve geliştirilmesidir. İşletmeler stratejik düşünce ile stratejik planlama arasındaki farkı algıladığı zaman, yöneticiler bütün kaynaklardan gelen bilgileri; personel deneyimleri, bütün organizasyondan gelen soft bilgiler ve market araştırmaları gibi hard bilgileri topladıktan sonra işte takip etmesi gereken vizyonun yönünü belirlemek için bilgileri sentezleyebilirler. Gerçek stratejik değişim var olanın üstünde ayarlama yapmak değil yeni bir kategori oluşturmaktır (Mintzberg, 1994:107-109). Stratejik

\* Yrd. Doç. Dr., KMÜ, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, muratbay2@gmail.com

planlama kâr amacı gütsün veya gütmesin değişen çevre şartlarında çalışmakta olan bütün kuruluşlarda önemli bir yönetim aracıdır (Phillips ve Moutinho, 2014: 97).

Hamel, Prahalad, Pascale ve diğer yazarlar stratejik planlamanın firmanın yenilikçiliğine ve küresel rekabetçiliğine katkısını sorgulamışlardır. Bu tartışmalar Mintzberg'in 1994 yılında "The Rise and Fall of Strategic Planning" ödül alan çalışması ile son bulmuştur. Bu çalışma içeriğinde formal planların yanında informal planlara odaklanmıştır (Ocasio ve Joseph,2008:249)( Rud vd., 2008:100). Dibrel vd. (2014)' e göre, firmanın formal stratejik planı ile plan esnekliği arasında bir ilişki ve her ikisiyle de yenilikçilik arasında ilişki bulunmuştur. Dahası yenilikçilik formal stratejik plan, firma performansı ve esnek planlama arasında aracı bir rol durumundadır (Dibrel vd., 2014: 2000). Firma performansı pazarda meydana gelen avantajları değerlendirme yeteneğine bağlı olarak değişiklik göstermektedir (Scott-Kennel ve Giroud, 2015:97).

Formal planlar 1980' li yıllardan itibaren artış göstermiştir, 1993 yılından bu yana ise informal planların öne çıktığını yani çevredeki gelişmeleri karşılayabilecek veya cevap verebilecek nitelikte olması gerektiği anlaşılmıştır. İnfomal planlar nihai stratejik planları geliştirmek ve desteklemek amacıyla yapılmaktadır. İnfomal planlar organizasyondaki stratejik yaklaşımın kalitesini artırıcı bir özelliğe sahiptir. İnfomal planların formal planlar ile birlikte tartışılması yapıcı bir atmosfer ve stratejik bir öneme sahiptir, Bu şekilde yaparak planlamaya esneklik katılmakta ve genel stratejik planlama ufkunda bir değişiklik olmamaktadır (Bonn ve Christodoulou,1996:546). Mintzberg çoğu zaman doğru stratejinin formal planlama ile yapılmadığını söylemektedir (Klag ve Langley,2014:275).

Niçin stratejik planlama?

Personel tatmini sağlamak ve birlikte organizasyonun gelecekte sürdürülebilir iş yapmayı sağlamak içindir. Dolayısıyla stratejik planlama (Bouhali vd., 2015:74);

- Gelecekle ilgili bakış açısı geliştirmek ve gelecekte olabilecek fırsatlardan yararlanabilmek için yapılır.
- Aynı şekilde firma gelecekte değişime reaksiyon göstermektense değişimi kendiliğinden isteyebilir.
- İhtiyaçların daha fazla farkında olmayı, çevre ve olanaklara daha fazla önem vermek için yapılır.
- Organizasyonun misyonuna ve amaçlarına odaklanmayı sağlar.
- Yön duygusu, süreklilik, etkili personel ve liderlik gibi konularda etkilidir.
- Herkesi sistem içinde tutar ve yapılanları, standartları programları ve tahsis edilmiş kaynakları açıklayabilme olanağı sağlar.

### **1. Düşük Teknolojilik Sektörlerde Stratejik Planlama Kontrolü**

Stratejik planlama yapmayan işletmelerin rekabetçi olması mümkün değildir. Stratejik planlama aynı zamanda yönetimin işine yarayacak rekabetçi yolları keşfetmeyi sağlamaktadır. Dış rekabet genellikle gelişmiş ülkelerden gelmektedir (Karger, 1991; 5).

Stratejiler özellikle organizasyonun güçlü yanlarını öne çıkarmayı ve zayıf yanlarını minimize etmeyi amaçlamaktadır. Dahası stratejiler rakiplerin güçlü ve zayıf yanlarını da hesaba katmayı gerektirmektedir. (Karger, 1991; 8). Strateji kavram olarak organizasyonun performansına etki eden içsel ve dışsal uyumu gerçekleştiren bir dizi kararlardır. Strateji çevreye uygun bir şekilde sürdürülebilir avantaj geliştiren başarılı bir yol geliştirmektir. Çevresel belirsizlik yüksek rekabet hızı ile ilişkilendirilebilir. Yani çevreye hızlı cevap verme zorunluluğu rekabetçi baskının yüksek olduğu anlamına gelir. Deneysel araştırmalar başarılı işletmelerin stratejik planlama yaptıklarını ortaya koymuştur (Phillips ve Moutinho, 2000: 369-370). Miller ve Cardinal (1994), meta analizi kullanarak stratejik planlamanın firma performansına pozitif yönde etki de bulunduğunu bulmuştur (Phillips ve Moutinho, 2000: 369-370). Aynı zamanda yenilik de firma performansına pozitif yönde etkide bulunmaktadır. Uluslararasılaşma derecesi de yenilikle bağlantılı olarak yenilik kapasitesini artırmaktadır (Kafourous vd,2008: 63). Yenilik yapabilmek kabiliyeti aynı zamanda dış çevreyi iyi tanımaktan ve analiz etmekten geçmektedir. Çevre analizi stratejik planlamanın önemli faktörlerinden birisidir. Daha sonra çevreye uyum sağlayabilecek mekanizmaları geliştirmek gelmektedir. Türkiye' de özellikle düşük teknoloji firmalar dış çevreyi analiz etmede sorun yaşamaktadırlar. Bu sorunun temelinde birçok unsur vardır. Bunlar; uluslar arası alanda serbest dolaşım, uzman eksikliği veya organizasyon yapısı vb. olabilir.

Stratejik planlama yapan işletmeler, dış çevreyi daha iyi analiz ederek adaptasyon kabiliyetine sahiptirler ve kaliteli işgücünü çekebilmektedirler, çalışanlar arasında daha yüksek iş tatmini seviyesine sahiptirler ve mevcut insan kaynaklarını ellerinde tutabilmektedirler(Gica ve Negruşa, 2011:644).

Günümüzün gelişen ekonomik gelişmeleri birçok fırsatları ortaya çıkarmaktadır. Teknoloji ise bu fırsatları değerlendirmek için bir anahtar faktördür. Yeni teknoloji sürekli ilerlemektedir ve araştırma-geliştirme, hizmet dizaynı ve stratejik planlamanın dinamikleri gibi pek çok bakımdan firma performansına etkiye bulunmaktadır. Teknoloji sadece üretim verimliliği bakımından değil aynı zamanda kurumsal yapı ve yaratıcılık bakımından büyük bir etkiye sahiptir. Stratejik planlama süreci yüksek teknoloji firmalar ile düşük teknoloji firmalar açısından farklılıklara sahiptir. Özellikle örgüt kültürü, liderlik, örgütsel performanstaki strateji önde gelen farklılıklardan sadece bir kaçıdır. Strateji aslında neden firmaların performansları birbirinden farklılık göstermektedir sorusunu araştırmaktadır. Teknoloji süreçlere ve ürün geliştirmeye yayılımı bakımından düşük teknoloji ve ileri teknoloji olmak üzere ayrılmaktadır. Teknoloji seviyesi firmaların bütün stratejilerinde ve performansında etkili olmaktadır. Strateji firmanın belirli bir zamanda ve mekânda büyük hedefleri ile fiili durumunu koordine etmek ve çevre ile firmayı sürekli uyumlu tutmaktır. Bu tanım üç noktayı kapsamaktadır, bunlar; davranış, koordinasyon ve adaptasyondur. Pratikte stratejinin esas amacı rekabetçiliği geliştirmektir (O'Regan ve Ghobadian,2005;1107-1108). Dinamik stratejik planlama bir süreçtir ve gelecekte ortaya çıkabilecek olumsuz durumlara karşı koymak ve fırsatlar değerlendirmek için teknolojik esneklik ve uyum sağlama yeteneklerinden faydalanmayı gerektirmektedir. Dinamik stratejik planlamada sistemler, planlar ve esnekliği sağlayabilmek için teknoloji projelerinin dizaynını öngörmektedir (De Neufville, 2000:227). Gelecekteki değişimleri öngörebilmek için bir master plan hazırlanmalıdır. Master plan belirli süreçleri izlemektedir. Bu süreçler aşağıda sunulmuştur (Kwakkel vd.,2010:250);

1. Var olan şartları analiz etmek,
2. Mevcut sektörde talep tahmini yapmak,
3. Bu talebi karşılamak için ihtiyaç duyulan düzenlemeleri tesis etmek,
4. Gerekli olan ihtiyaçları karşılamak için pek çok alternatifi geliştirmek,
5. Tercih edilen alternatifi master plana detaylı olarak yerleştirmektir.

Değişen çevre şartlarına uyum sağlama stratejik planlamanın önemli bir noktası olduğu için bu konuda esneklik ve teknoloji anahtar bir faktördür, pazar faktörlerindeki değişimlere senaryo planlaması yaparak bir yol haritası çizilebilir (Cheng vd.,2016:44).

Örgüt kültürü strateji formülasyonunun da ve uygulamasında kritik bir öneme sahiptir. Güçlü kültürler organizasyonun yeteneklerini gelişmesine ya da engellenmesine sebep olabilir. Örgüt kültürü seçilen doğru strateji ile yeteneklerine kavuşabilir. Stratejik planlama yapan firmalar kültürel değişimle baş etmek zorunda kalmışlardır. Toplam kalite yönetimi anlayışı ile çalışmaya başlayan işletmeler çalışanlarda farklı bir yenilikçilik ruhu olduğunu ortaya koymuştur. Aynı şekilde organizasyon güçlü bir liderlikle desteklendiğinde stratejik açıdan vizyon, hedef ve değerlere ulaşabilmektedir. (Bonn ve Christodoulou,1996:547-548). Ayrıca Bonn ve Christodoulou (1996) yılından bu güne stratejik planların geleceğinden bahsederken esnek ve dinamik planlardan, stratejik planların performansla yakın ilişki kurulacağından, stratejik planların en fazla yoğunlaşacağı alanların bölümler ve stratejik üniteler olacağından bahsetmiştir. Ayrıca daha fazla katılımcı yaklaşım, takım çalışması, otonom çalışma gruplarının olabileceğinden buna ilaveten toplam kalite yönetimi ve benchmarking çalışmalarının öneminin artacağından firma planlarında uygun eğitim ve personel güçlendirme konularına daha fazla yer verileceğinden bahsetmiştir. Aynı şekilde stratejik planlama yapan firmaların daha fazla uluslararasılaşma faaliyetlerine katılacağından, bahsedilenler yapılırsa Asya pazarlarına daha güçlü girilebileceğini belirtmiştir. Firma alımı yoluyla büyüme büyük ölçüde firma stratejilerinde önemli roller oynamaktadır. Sektörde doğru alımları veya birleşmeleri yapamayanların minimize olacağından bahsetmektedir.

Personel güçlendirme özellikle yenilik yapmak isteyen düşük teknoloji firmalar için öneme sahip bulunmaktadır. Aynı şekilde personel güçlendirme kurumsal girişimciliğe destek vermektedir. Stratejik olarak eğer hızlı pazar değişimlerinin olduğu bir ortamda iseniz yeni ürünlerin sayısı artıyor demektir ve girişimcilik faaliyetleri teşvik edilir. Eğer fiyat lideri bir firma iseniz süreçlerde ve ürünlerde yenilikçi olmanız gerekmektedir (Sundbo, 1996:397). Destekler şekilde, Eser vd. (2012) 'e göre aile işletmelerinde stratejik planlama ile kurumsal girişimcilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (Eser vd., 2012: 906).

Düşük teknoloji işletmeler genellikle teknolojik olarak üstün olmamakla birlikte iş temelli, lokasyon ve müşteriye yaklaşım, nakit akımını düzenli sağlamak, doğru ilişkiler geliştirmek, paraya erişim, firma etkinliğini yönetmek, çalışanları eğitmek gibi konularda iyidirler. Düşük teknoloji işletmeler kümelenme ile endüstriyel bölgeler, iş bağlantıları yapabilmek veya teknoloji network geliştirme gibi ve aynı zamanda bu işbirliklerini yaygınlaştırarak başarılı olabilir (Vonortas, 2002:433). Yoğun rekabet altında düşük teknolojiye sahip işletmeler pazar fırsatlarında daha proaktif, yeniliği almada ve yeni ürün yeniliğinde lider

olmalıdırlar (Laforet, 2008:753). Düşük teknoloji işletmeler yenilikçi olarak rekabet edebilmeleri için hem içeriden hem dışarıdaki yenilik faaliyetlerini takip etmeleri gerekmektedir(Huang vd., 2009:155).Yüksek teknoloji firmalar düşük teknoloji olanlardan daha farklı karar verme stillerine ve daha farklı organizasyon yapılarına sahiptir. Yüksek teknoloji firmalar organik organizasyon yapısında daha fazla performans alırken düşük teknoloji firmalarda durum farklıdır (Covin vd.,2001: 51-54). Düşük teknoloji sektörlerde stratejik kararlar alınırken (Boly vd., 2000:167);

1. Yeni teknolojiyi kullanmak yada satış yeteneği artırıcı en iyi değer yaratıcı çözümleri bulmaları.
2. Firmalar kendilerine yatırım yaparken partner gereklimidir?
3. Tamamlayıcı servisler rekabet avantajı sağlarmı?
4. Yeni ve ilgi çekici fırsatlar çıktığında karar vermeyi teşvik eder mi?

sorularını sormaları gerekmektedir. Çünkü düşük teknoloji işletmelerin büyümesi ve karar vermesi kaynaklarının azlığı açısından önem arz etmektedir.

Tablo 1. Stratejik Planlama Tasarım Değişkenleri (Phillips ve Moutinho, 2000: 371).

Stratejik planlama tasarım değişkenleri	Tanımlamalar
Biçimselleştirme	Açık sistematik prosedürler ve bu prosedürler de sağlanan mutabakat.
Katılım	İletişimi geliştirmek, çok fonksiyonlu perspektif oluşturma, firmanın yönü ile ilgili paylaşılan değerleri geliştirme.
Çok yönlülük	Geniş çaplı yönetim teknikleri oluşturma.
Bütünlük	Yönetim seviyelerindeki yöneticilerin deneyimlerini yayma.

Yukarı da Tablo 1’de stratejik planlama konusu bu çalışmaya da esas teşkil edecek şekilde dört boyutta ele alınmıştır.

## 2. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu çalışmada düşük teknoloji sektörlerde stratejik planlama konusu Karaman ilinde organize sanayi bölgesinde araştırılmıştır. Bu çalışma Karamanda ağırlıklı olarak gıda sektöründe faaliyette bulunan işletmelerin stratejik planlama yapma durumunu ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Stratejik planlamanın boyutları biçimselleştirme, katılım, çok yönlülük ve bütünlük olarak ele alınmıştır. Uygulama Karaman ilinde gıda sektöründe faaliyette bulunan OECD’nin raporuna göre düşük teknoloji olarak kabul edilen bisküvi, çikolata, şekerleme sektöründe bulunan işletmelere yapılmıştır. Uygulamada Phillhips ve Moutinho (2000,2014), Gkliatis ve Koufopoulos (2013), Aldehayyat vd.(2011), Elbanna (2009) çalışmalarından faydalanılmıştır. Anket yapmaya gitmeden önce işletmelerden randevu alınmış ve olumlu yanıt geldikten sonra işletmelere gidilmiştir. Anket yüz yüze görüşme talebini kabul eden işletmelere uygulanmıştır. Örneklem 9 farklı işletmeden alınmıştır ve işletmede yönetim kısmından alınmasına özen gösterilmiştir. Bu seviyede anket yapmayı kabul eden 43 kişi örneklem kapsamındadır. Stratejik planlamanın yansımaları görmek amacıyla farklı birimlerde ve seviyelerde çalışanlara ulaşılmaya çalışılmıştır.

## 3. Araştırmaya Ait Bulgular

Aşağıda Tablo 2’ de araştırmaya katılanlara ait demografik değişkenlere yer verilmiştir.

Tablo 2. Araştırmaya Katılanlara Ait Demografik Değişkenler

Cinsiyet		Eğitim durumu	
Kadın	6	Lise	6
Erkek	37	Önlisans	6
Yaş		Lisans	28
25-35	18	Yüksek lisans	3
36-45	15	İşletmenin faaliyet coğrafyası	
46-55	9	Bulunduğu şehir	3
55+	1	Bölgesel	4
Toplam kaç yıldır hizmet vermektedir?		Ulusal	2
1 yıldan az	4	Uluslar arası	34
1-3 yıl	8	İşletmede çalışan sayısı	
4-10 yıl	20	100-200	4
11-15 yıl	9	201-500	6

16 yıldan fazla	2	501-1000	7
İşletmenizin faaliyet süresi nedir?		1001+	26
5-10	4	İşletmedeki pozisyonunuz	
11-15	2	Müdür	9
16-20	10	Müdür yardımcısı	2
21+	27	Şef	11
İşletmede görev aldığınız bölüm?		İdari personel	11
Lojistik-ulaştırma	5	Mühendis	7
Laboratuvar	2	Diğer	3
İnsan kaynakları	7		
Ar-Ge	2		
Satış-pazarlama	7		
Teknik hizmetler	3		
Muhasebe-finansman	7		
Bilgi işlem	2		
Diğer	8		

Tablo 2'ye bakıldığında çalışmaya katılanları çoğunluğunun erkek olduğu görülmektedir. Yaş sınıflandırmasına bakıldığında 25-45 yaş aralığında olan 33 kişi bulunmaktadır. 4-10 yıl arası hizmet verenlerin 20 kişi olduğu görülmektedir. İşletmelerin faaliyet süresi değerlendirildiğinde 21 ve üzeri olan işletmelerin ağırlıkta olduğu görülmektedir. İşletmede görev alınan bölümlere bakıldığında insan kaynakları ve satış-pazarlama bölümünün diğerlerinden daha fazla olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların eğitim durumuna bakıldığında lisans mezunu olanların 28 kişi olduğu görülmektedir. Uluslar arası alanda faaliyette bulunan işletmeler 34 evet diyenler olduğu görülmektedir. İşletmede çalışan sayısı 1001 ve üzeri olanların 26 en yüksek değere sahip olduğu görülmektedir. İşletmedeki pozisyon sorulduğunda ise 9 müdür, 2 müdür yardımcısı, 11 şef ve idari personel, 7 mühendis ve 3 diğer olarak bulunmuştur.

Verilerin Normallik testi "one sample kolmogrov smirnov test" ile yapılmış bütün soruların dağılımının normal olduğu (Asymp.sig. (2-tailed)=,000) bulunmuştur. Dolayısıyla anketin analizi yapılırken parametrik testler (t, z, ki-kare, korelasyon, regresyon, anova gibi) uygulanabilmektedir. Anketin güvenilirlik analizi sonucunda bulunan Cronbach Alpha değeri: 0,96 bulunmuştur.

Çalışanlara işletmenizde strateji, politika, taktik, yöntem gibi araçlardan yararlanıyor musunuz? Sorulduğunda evet diyenler 39 kişi hayır diyenler ise 4 kişi olarak bulunmuştur. Buradan çıkan sonuç işletmeler düşük teknoloji sektörleri sınıfına ait olsalar da belirli bir strateji izlemektedirler.

Tablo 3. Stratejik Planlama Alt Boyut ve İstatistikleri

S.P. Alt boyut	En düşük	En yüksek	Ort.	SS.
Çok yönlülük	8	30	19,95	5,77
Katılım	7	35	24,69	7,02
Biçimselleştirme	23	78	52,97	13,82
Bütünlük	4	20	14,06	3,89

Çok yönlülük alt boyutunda 24 ortalama puan, katılım alt boyutunda 28 ortalama puan, biçimselleştirme alt boyutunda 64 ortalama puan, bütünlük alt boyutunda 36 ortalama puan iyi kabul edilmektedir. Tablo 3'e bakıldığında bütün alt boyutların ortalama değerlerin altında kaldığı görülmektedir. Bütünlük alt boyutu en çok farkın olduğu değişkendir. Yada yönetim seviyelerindeki yöneticilerin deneyimlerini yayma açısından bir eksiklik olduğu görülmektedir. İşletmeler kurumsallaşma çalışmaları sonucunda işletmelerinde yönetici yetiştirme ve sistemin denetim, yaptırım etkinliğini sağlamak istemektedirler. İşletmede yöneticiler şeffaf ve denetlenebilir bir sistem ortaya koyabilmeleri bu sistemin herkes tarafından anlaşılabilmesine bağlıdır. Dolayısıyla yöneticileri sorgulayabilen personelin oluşması teşvik edilmelidir. Aşağıdaki tabloda da görüldüğü üzere bütünlük ilkesinin sağlanamaması halinde çok yönlülük gibi teknik geliştirme faaliyetlerinde de arzu edilen performans yakalanamamaktadır.

Tablo 4. Bütünlük ve Çok Yönlülük Regresyon Analizi

ANOVA	Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
-------	----------------	-------------	---	------

Çok Yönlülük/Bütünlük	364,806	364,806	54,591	,000
-----------------------	---------	---------	--------	------

Regresyon analizi yapıldığında bütünlük ile çok yönlülük arasında ilişki (,00) bulunmuştur. Çok yönlülük kavramsal olarak geniş çaplı yönetim teknikleri oluşturma ve bütünlük ise yönetim seviyelerindeki yöneticilerin deneyimlerini yayma olarak değerlendirildiğinde bir yönetim tekniği oluşturulduğu zaman bu tekniğin yönetim kademeleri arasında algılanması ve benimsenmesine etki edebileceğini göstermektedir. Aşağıda Tablo5'de araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 5. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyonlar

Değişkenler	$\bar{x}$	SS.	1	2	3
1.Çok yönlülük	19,95	5,77			
2.Katılım	24,69	7,02	,527		
3.Biçimselleştirme	52,97	13,82	,594	,686	
4.Bütünlük	14,06	3,89	,756	,562	,645

Araştırma değişkenlerine ait korelasyonlara bakıldığında bütünlük ile çok yönlülük arasında güçlü bir korelasyon ( $r=,756$ ) bulunmuştur. Aynı şekilde biçimselleştirme ile katılım arasındaki korelasyon düzeyi ( $r=,686$ ) bulunmuştur. Biçimselleştirme ile katılım arasındaki ilişki katılımın sağlanabilmesi için formal yapının buna olanak sağlaması gerekir veya formal yapının katılımı esas alacak şekilde dizayn edilmesi gerekmektedir. İşletmelerde bilginin ve deneyimin oluşması aynı şekilde bu bilginin yayılım göstermesi önemli olmaktadır. İşletmelerin yönetici kadrosu yetiştirme olanaklarının geliştirilmesi ve alt kadroların devamlılığı sağlayacak şekilde ileri de ortaya çıkabilecek yönetici açığını kapatması önemli görülmektedir.

#### 4. Sonuç

Stratejik planlama kavramı ile performans, yenilikçilik, uluslararasılaşma, kurumsal girişimcilik, liderlik ile birlikte ele alınabilmektedir. Stratejik planlama kavramı ile ele alınan kavramlar işletmelerin sürdürülebilir bir şekilde çalışabilmeleri için önemli kavramlardır. Dolayısıyla stratejik planlama kavramı pek çok araştırmacı tarafından ele alınan bir kavramdır. Bu çalışmada stratejik planlama kavramı düşük teknoloji sektörlerinde nasıl değerlendirildiği araştırılmıştır. Benzer şekilde stratejik planlama kontrolü ile stratejik planlama da olması gereken hususlar ve bunların uygulamada ne şekilde gerçekleştiği çalışmada araştırılmıştır. Uygulama neticesinde Karamanda faaliyette bulunan firmaların stratejik planlama yaptıkları bulunmuştur. Ancak stratejik planlamayı oluşturan alt boyutlarda ortalamanın altında değerler bulunmuştur. Yani etkin bir stratejik planlama yapılmadığı anlaşılmaktadır. Uygulama sonucunda bütünlük alt boyutunun olması gereken seviyenin oldukça altında kaldığı görülmektedir. Yönetim seviyelerindeki yöneticilerin deneyimlerini yayma konusunda yetersiz kaldığı görülmektedir. Bunun nedeni üst yöneticilerin geri besleme mekanizmasını iyi çalıştıramaması, paydaşlar arasında geri besleme ve güven ilişkisi kurulamamasından veya örgüt kültüründen kaynaklanan sorunlar olabilir. Örgüt kültürü özellikle stratejik planlamada önem arz etmektedir. Geniş çaplı yönetim teknikleri oluşturma ile yönetim seviyelerindeki yöneticilerin deneyimlerini yayma arasında ilişki bulunmuştur. Teknoloji seviyesi düşük olduğu için bilişim sistemlerinden ayrı ayrı alanlarda faydalanılmakta yani bütünsellik yakalanamamaktadır. Aynı şekilde yönetim deneyimlerden faydalanamamanın sebebi ise her bir bölüm kendi amaçlarını gerçekleştirmeye çalışıyor şeklinde yorumlanabilir. Teknoloji yönetimde kullanılmadığı için düşük teknoloji firmaların yönetim anlayışı yüksek teknoloji firmaların yönetim anlayışından farklılık göstermektedir. Koordinasyonu artırıcı çalışmalara daha fazla yer verilmesinde fayda görülmektedir. Ayrıca kurumsallaşma çalışmalarına ihtiyaç duyulduğu gözlenmektedir. Sistemin şeffaf ve hesap verebilir şekilde tasarlanması gerekmektedir. Benzer şekilde örgüt kültürünün kurumsallaşma çalışmalarıyla uyumlu bir şekilde geliştirilmesi gerekmektedir. Netice itibarıyla bilgi toplumunda bilgi üreten insanlar ve kaliteli insan kaynaklarına sahip olma işletmelerin en büyük ihtiyaçlarından birisidir.

#### KAYNAKÇA

ALDEHAYYAT, J. S., KHATTAB, A. A., ANCHOR, A. J. R., (2011)."The Use Of Strategic Planning Tools and Techniques By Hotels In Jordan", *Management Research Review*, Vol. 34 Iss 4,477 - 490.

- BOLY, V., MOREL, L., RENAUD, J., GUIDAT, C. (2000). "Innovation In Low Tech Smbs: Evidence Of A Necessary Constructivist Approach", *Technovation* 20, 161-168.
- BONNI, I., CHRISTODOULOU, C. (1996). "From Strategic Planning To Strategic Management", *Long Range Planning*, Vol:29, No:4, 543-551.
- BOUHALI, R., MEKDAL, Y., LEBSIR, H., FERKHA, L. (2015). "Leader Roles For Innovation: Strategic Thinking and Planning", *Procedia - Social And Behavioral Sciences* 181, 72 - 78.
- CHENG, M.N., WONG, J.W.K., CHEUNG, C.F., LEUNG, K.H. (2016). "A Scenario-Based Roadmapping Method For Strategic Planning And Forecasting: A Case Study In A Testing, Inspection And Certification Company", *Technological Forecasting & Social Change* 111, 44-62.
- COVIN, J. G., SLEVIN, D. P., HEELEY, M. B. (2001). "Strategic Decision Making In An Intuitive Vs. Technocratic Mode: Structural and Environmental Considerations", *Journal Of Business Research* 52, 51- 67.
- DE NEUFVILLE, R. (2000). "Dynamic Strategic Planning For Technology Policy", *International Journal Of Technology Management*, Vol. 19, No. 3-5, 225-245.
- DIBRELL, C. , CRAIG, J. B. , NEUBAUM, D. O. (2014). "Linking The Formal Strategic Planning Process, Planning Flexibility, And Innovativeness To Firm Performance", *Journal Of Business Research* 67, 2000-2007.
- ELBANNA, S., (2009)."Determinants Of Strategic Planning Effectiveness: Extension Of Earlier Work", *Journal Of Strategy And Management*, Vol. 2 Iss 2,175 - 187.
- ESER, G., DEMİRBAĞ, O., YOZGAT, U. (2012). "The Effects Of Family-Business Related Characteristics and Strategic Planning On Corporate Entrepreneurship", *Procedia - Social And Behavioral Sciences* 58 , 906 - 913.
- GICA, O. A. NEGRUȘA, A. L. (2011). "The Impact Of Strategic Planning Activities On Transylvanian Smes - An Empirical Research", *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24 ,643-648.
- GKLIATIS, I. P., KOUFOPOULOS, D. N. (2013)."Strategic Planning Practices In The Greek Hospitality Industry", *European Business Review*, Vol. 25 Iss 6, 571 - 587.
- HERACLEOUS, L. (1998). "Strategic Thinking Or Strategic Planning?", *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 3, 481- 487.
- HUANG, Y., CHUNG, H., LIN, C. (2009). "R&D Sourcing Strategies: Determinants and Consequences", *Technovation* 29, 155-169.
- KAFOUROS, M. I., BUCKLEY, P. J., SHARP, J. A., WANG, C. (2000). "The Role Of Internationalization In Explaining Innovation Performance", *Technovation* 28 (2008) 63-74.
- KARGER, D. W. (1991). *Strategic Planning and Management, The Key To Corporate Success*, Marcel Dekker Inc., Newyork, Basel, Honkong.
- KLAGE, M., LANGLEY, A. (2014). "Critical Junctures In Strategic Planning: Understanding Failure To Enable Success", *Organizational Dynamics*, 43, 274 – 283.
- KWAKKEL, J.H., WALKER, W.E., MARCHAU, V.A.W.J. (2010). "Adaptive Airport Strategic Planning", *EJTIR* 10(3), September 2010, 249-273.
- LAFORET, S. (2008). "Size, Strategic, And Market Orientation Affects On Innovation", *Journal Of Business Research* 61, 753-764.
- MILLER, C. C., CARDINAL L. B. (1994). "Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis Of More Than Two Decades." *Academy Of Management Journal*, 37: 1649-65.
- MINTZBERG, H. (1994). "The Fall and Rise Of Strategic Planning", *Harvard Business Review*, 94107.
- OCASIO, W., JOSEPH, J. (2008). "Rise And Fall- Or Transformation? The Evolution Of Strategic Planning At The General Electric Company", 1940-2006, *Long Range Planning* 41,248-272.
- O'REGAN N., GHOBADIAN A. (2005). "Strategic Planning—A Comparison Of High and Low Technology Manufacturing Small Firms", *Technovation* 25, 1107-1117.
- PHILLIPS P. A., MOUTINHO L. (2000). "The Strategic Planning Index: A Tool For Measuring Strategic Planning Effectiveness", *Journal Of Travel Research*, Vol. 38, 369-379.
- PHILLIPS, P., MOUTINHO, L. (2014)." Critical Review Of Strategic Planning Research In Hospitality And Tourism", *Annals Of Tourism Research* 48, 96-120.
- RUDD, J. M. , GREENLEY, G. E., BEATSON, A. T., LINGS, I. N. (2008). "Strategic Planning And Performance: Extending The Debate", *Journal Of Business Research* 61, 99-108.
- SCOTT-KENNEL, J., GIROUD, A. (2015). "Mnes and Fsas: Network Knowledge, Strategic Orientation And Performance", *Journal Of World Business* 50, 94-107.
- SUNDBO, J. (1996). "The Balancing Of Empowerment, A Strategic Resource Based Model Of Organizing Innovation Activities In Service And Low -Tech Firms", *Technovation*, 16(8), 397-409.
- TAFTI, S. F., JAHANI, M. , EMAMI, S. A. (2012)." Explaining Evolutionary Trend Of Strategic Planning From Traditional Economy To Innovation Economy", *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 58 ,56 - 65.
- VONORTAS, N. S. (2002). "Building Competitive Firms: Technology Policy Initiatives In Latin America", *Technology In Society* 24, 433-459.