

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNİN
İNCELENMESİ VE YENİDEN YAPILANDIRILMASI : BİR
ÖRNEK UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sinan ÇIKMAK

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Cemal SEZER

AĞUSTOS - 2012

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNİN
İNCELENMESİ VE YENİDEN YAPILANDIRILMASI : BİR
ÖRNEK UYGULAMA

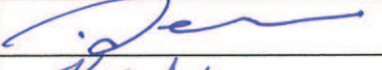

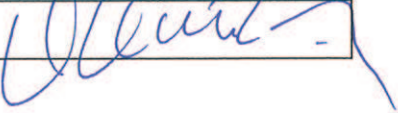
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sinan ÇIKMAK

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

“Bu tez 02/ 08/ 2012 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.”

| JÜRİ ÜYESİ | KANAATI | İMZA |
|---------------------------|---------|---|
| Yrd. Doç. Dr. Cemal SEZER | KABUL |  |
| Prof. Dr. Kadir ARDIÇ | KABUL |  |
| Prof. Dr. Orhan BATMAN | KABUL |  |

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Sinan ÇIKMAK

02Ağustos 2012

ÖNSÖZ

Dünya hızla değişmektedir. Bu değişim ve gelişim sürecinde işletmeler ayakta kalabilmek ve rekabet edebilmek için mücadele etmektedirler. İşte stratejik yönetim, işletmelerin değişen çevre koşullarına uyum sağlamaları ve rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için uygulanan bir yönetim sürecidir.

Bu çalışmada, stratejik yönetim süreci tüm yönleri ile alınmış ve bir işletme stratejik yönetim süreci yaklaşımı ile incelenerek öneriler getirilmiştir.

Bu çalışmanın hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Cemal SEZER'e teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, çalışmalarım boyunca beni yürekten destekleyip yanımda olan değerli eşime ve bu günlere ulaşmam da emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim anneme de minnettar olduğumu ifade etmek isterim.

Sinan ÇIKMAK

02 Ağustos 2012

İÇİNDEKİLER

| | |
|--|------------|
| KISALTMALAR | i |
| TABLO LİSTESİ | ii |
| ŞEKİL LİSTESİ | iii |
| GRAFİK LİSTESİ | iv |
| ÖZET | v |
| SUMMARY | vi |
| | |
| GİRİŞ | 1 |
| BÖLÜM 1. STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI | 4 |
| 1.1. Stratejinin Tanımı..... | 4 |
| 1.1.1. Ekonomik ve Yönetimsel Bir Kavram Olarak Strateji..... | 5 |
| 1.2. Stratejik Yönetim..... | 6 |
| 1.2.1. Stratejik Yönetimin Tanımı Ve Amacı..... | 6 |
| 1.2.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri..... | 8 |
| 1.2.3. Stratejik Yönetimin Yararları..... | 10 |
| | |
| BÖLÜM 2. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ | 12 |
| 2.1. Stratejik Analiz Evresi: Çevre ve İşletme İçi Analizleri..... | 13 |
| 2.1.1. Genel/Uzak Çevre Analizi..... | 15 |
| 2.1.1.1. Politik Çevre ve Unsurları..... | 16 |
| 2.1.1.2. Yasal Çevre ve Unsurları..... | 16 |
| 2.1.1.3. Ekonomik Çevre ve Unsurları..... | 17 |
| 2.1.1.4. Sosyokültürel Çevre ve Unsurları..... | 18 |
| 2.1.1.5. Demografik Çevre ve Unsurları..... | 20 |
| 2.1.1.6. Teknolojik Çevre ve Unsurları..... | 20 |
| 2.1.1.7. Uluslararası Çevre ve Unsurları..... | 21 |
| 2.1.2. İş Çevresi / Yakın Çevre Analizi..... | 21 |
| 2.1.2.1. Pazar Analizi..... | 22 |
| 2.1.2.2. Rekabet Analizi..... | 23 |
| 2.1.2. İşletme(İç Çevre) Analizi..... | 29 |

| | |
|--|----|
| 2.1.2.1. İşletme Analizinin Süreci | 29 |
| 2.1.2.2. İşletmenin Varlık ve Yetenekleri..... | 31 |
| 2.1.2.3. Değer Zinciri Analizi..... | 31 |
| 2.1.2.4. İşletmenin İşlevsel Analizi | 35 |
| 2.1.3. Durum Belirleme Matrisleri..... | 38 |
| 2.1.3.1. SWOT Analizi | 38 |
| 2.1.3.2. Performans Güçleri Analizi Ve Denge Analizi | 42 |
| 2.2. Stratejik Yönlendirme Evresi..... | 43 |
| 2.2.1. İşletmenin Yaptığı İşin Tanımı | 44 |
| 2.2.2. İşletmenin Misyonu | 44 |
| 2.2.3. Vizyon..... | 44 |
| 2.2.4. Amaç Ve Hedefler | 45 |
| 2.3. Alternatif Stratejiler ve Strateji Seçimi | 46 |
| 2.3.1. Başlıca İşletme Stratejileri | 47 |
| 2.3.1.1. Büyüme Stratejileri..... | 47 |
| 2.3.1.2. Durgun Büyüme (Değişmeme) Stratejileri..... | 52 |
| 2.3.1.3. Tasarruf Stratejileri..... | 54 |
| 2.3.1.4. Karma Stratejiler..... | 56 |
| 2.3.1.5. Rekabet Stratejileri | 57 |
| 2.3.1. Strateji Seçimi | 60 |
| 2.3.1.1. Strateji Seçiminde Portföy Analizi..... | 61 |
| 2.4. Stratejilerin Uygulanması | 62 |
| 2.4.1. Strateji Ve Örgüt Yapısı..... | 62 |
| 2.4.2. Strateji Ve Örgüt Kültürü..... | 63 |
| 2.4.3. Stratejik Liderlik | 63 |
| 2.4.4. Stratejilerin Uygulanmasında Kaynak Dağılımı..... | 64 |
| 2.5. Stratejilerin Değerlendirilmesi ve Kontrol..... | 65 |

BÖLÜM 3. İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNİN İNCELENMESİ VE YENİDEN YAPILANDIRILMASI: BİR ÖRNEK

| | |
|---|-----------|
| UYGULAMA | 67 |
| 3.1. İşletme Hakkında Genel Bilgiler..... | 67 |

| | |
|---|------------|
| 3.2. İşletmenin Dış Çevre Analizi | 69 |
| 3.2.1. Genel/Uzak Dış Çevre Analizleri | 69 |
| 3.2.1.1. Politik Çevre | 69 |
| 3.2.1.2. Yasal Çevre | 70 |
| 3.2.1.3. Ekonomik Çevre | 71 |
| 3.2.1.4. Sosyokültürel Çevre | 73 |
| 3.2.1.5. Demografik Çevre | 74 |
| 3.2.1.6. Teknolojik Çevre | 76 |
| 3.2.2. İş Çevresi/Yakın Çevre Analizleri | 77 |
| 3.2.2.1. Pazar Analizi | 77 |
| 3.2.2.2. Rekabet Analizi | 80 |
| 3.3. İşletme(İç Çevre) Analizi | 82 |
| 3.3.1. İşletmenin İşlevsel Analizi | 82 |
| 3.3.1.1. Üretim Faktörlerinin Analizi | 82 |
| 3.3.1.2. Pazarlama Faaliyetleri | 89 |
| 3.3.1.3. Finansman ve Muhasebe Faaliyetleri | 91 |
| 3.3.1.4. Araştırma Ve Geliştirme Faaliyetleri | 102 |
| 3.3.1.5. İnsan Kaynakları Faaliyetleri | 103 |
| 3.3.1.6. Tedarik ve Satın alma Faaliyetleri | 104 |
| 3.4. İşletmenin SWOT Analizi | 105 |
| 3.5. İşletmeye Uygun Strateji Önerileri | 107 |
| 3.5.1. Büyüme Stratejileri | 107 |
| 3.5.1.1. İşletme İçi Büyüme Stratejisi | 107 |
| 3.5.1.2. İşletme Dışı Büyüme Stratejisi | 108 |
| 3.5.2. Maliyet Liderliği Stratejisi | 108 |
| 3.5.3. İşlevsel(Fonksiyonel) Stratejiler | 109 |
| SONUÇ VE ÖNERİLER | 114 |
| KAYNAKÇA | 121 |
| ÖZGEÇMİŞ | 129 |

KISALTMALAR

| | |
|--------------|---|
| TDK | : Türk Dil Kurumu |
| SWOT | :Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats |
| TÜİK | :Türkiye İstatistik Kurumu |
| DPT | : Devlet Planlama Teşkilatı |
| PEST | :Political, Economic, Social, Technological |
| Ar-Ge | :Araştırma-Geliştirme |
| FÜTZ | :Fırsatlar, Üstünlükler, Tehditler, Zayıflıklar |
| MDF | :MediumDensityFiberboard |
| HDF | :HightDensityFiberboard |
| GSMH | : Gayri Safi Milli Hâsıla |
| KDV | : Katma Değer Vergisi |
| İSO | :İnternationalOrganizationForStandardization |
| OHSAS | :OccupotionalHealthAndSafetyAdvisory Services |
| TSE | : Türk Standartları Enstitüsü |

TABLO LİSTESİ

| | |
|---|-----|
| Tablo 1 : Stratejik Yönetim ve Fonksiyonel Yönetim | 9 |
| Tablo 2 : SWOT Matrisi Örneği | 41 |
| Tablo 3 : 2006-2010 Döneminde Türkiye'nin MDF ve Lif Levha ihracatı | 72 |
| Tablo 4 : 2011 Türkiye'de Bulunan Lif levha (MDF) Fabrikalarının Kurulu Kapasiteleri ve Pazar Payları..... | 78 |
| Tablo 5 : 2012 Yılında Tamamlanması Beklenen Yeni MDF Tesisleri | 79 |
| Tablo 6 : İşletmenin 31 Aralık 2010 ve 2009 Tarihleri İtibariyle Analize Uygun Bilançoları | 92 |
| Tablo 7 : İşletmenin 2009 ve 2010 yıllarına Ait Analize Uygun Gelir Tablosu..... | 95 |
| Tablo 8 : İşletmenin Likidite Oranları Tablosu..... | 98 |
| Tablo 9 : İşletmenin Karlılık Oranları Tablosu | 99 |
| Tablo 10 : İşletmenin Kaldıraç Oranları Tablosu..... | 100 |
| Tablo 11 : İşletmenin Faaliyet Oranları Tablosu | 101 |
| Tablo 12 : İşletmenin SWOT Matrisi..... | 106 |

ŞEKİL LİSTESİ

| | |
|--|----|
| Şekil 1: Stratejik Analiz Süreci..... | 14 |
| Şekil 2: İş Çevresi/Yakın Çevre Analizi..... | 22 |
| Şekil 3: Rekabeti Etkileyen Beş Güç..... | 24 |
| Şekil 4: İşletme Analizi | 30 |
| Şekil 5: İşletmede Değer Yaratın Faaliyetlerin Belirlenmesi | 32 |
| Şekil 6: Değer Zinciri Faaliyetleri | 33 |
| Şekil 7: Performans Güçleri Analizi Örneği..... | 42 |
| Şekil 8: Denge Analizi Örneği..... | 43 |

GRAFİK LİSTESİ

| | |
|---|-----|
| Grafik 1: 2006-2010 Döneminde Türkiye'nin MDF ve Lif Levha İhracatı | 72 |
| Grafik 2: İşletmenin 2006-2010 Dönemi MDF Satış Hâsılatları..... | 73 |
| Grafik 3: İşletmenin 2007-2010 Dönemi Parke Satış Rakamları | 74 |
| Grafik 4: Türkiye'nin 2011 Yılı Nüfus Piramidi | 75 |
| Grafik 5: İşletmenin 2006-2010 Dönemine Ait Üretim Miktarları ve Kapasite Kullanım Oranları | 85 |
| Grafik 6: Marmara Bölgesi Kaplama Tesisleri 2011 yılı Aylık Üretim Miktarları ve Kapasite Kullanımı..... | 86 |
| Grafik 7: Firmada Çalışan Personel Sayısının Görevlerine Göre Dağılımı..... | 103 |

Tezin Başlığı: İşletmelerde Stratejik Yönetim Sürecinin İncelenmesi ve Yeniden Yapılandırılması: Bir Örnek Uygulama

Tezin Yazarı Sinan ÇIKMAK

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Cemal SEZER

Kabul Tarihi: 02 Ağustos 2012

Sayfa Sayısı: vi(önkısım) + 130(tez)

Anabilim Dalı: İşletme

Bilim Dalı: Yönetim ve Organizasyon

Günümüzde işletmeler, değişen dünya şartlarında varlıklarını sürdürebilmek ve zorlu piyasa koşullarında rekabet edebilmek için büyük bir mücadele içindedirler. Hızla değişen ve gelişen bu ortamda koşullara uyum sağlayabilmek ve değişimlere meydana gelmeden öncede hazırlıklı olabilmek için işletmelerin stratejik yönetim anlayışını benimsemeleri gerekmektedir.

Stratejik yönetim, işletmelerin çevrelerindeki fırsatları ve tehditleri, sahip olduğu kaynakların güçlü ve zayıf yanlarını görmelerini sağlayarak, gelecek ile ilgili faaliyetlerini planlamasına, uygulamasına ve kontrol etmesine imkân veren bir yönetim sürecidir.

Bu çalışma, stratejik yönetim sürecini tüm aşamaları ile ele almayı amaçlamıştır. Stratejik yönetim sürecinin işletmelerde nasıl uygulanabileceği, bunun için takip edilebilecek yöntem ve aşamaların neler olabileceği örnek bir uygulama ile gösterilmeye çalışılmıştır.

Tezin ilk bölümünde strateji ve stratejik yönetim kavramları açıklanmıştır. İkinci bölümde stratejik yönetim sürecinin aşamaları geniş bir şekilde yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise, MDF sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın tüm süreçleri stratejik yönetim modeliyle analiz edilerek eleştiriler yapılmış ve öneriler getirilmiştir. Son olarak sonuç bölümünde, çalışmanın tümü özetlenerek, analiz sonucunda elde edilen bilgilere ve strateji önerilerine yer verilmiştir.

Çalışmanın ortaya koyduğu bulgulardan da görüleceği üzere stratejik yönetim süreci, işletmelerde profesyonelce ve kapsamlı olarak uygulanamamaktadır. Bu çalışmadan beklenen, stratejik yönetim sürecinin aşamalarını ortaya koyarak, işletmeler ve ilgililer için stratejik yönetim uygulamalarının yeniden yapılandırılmasında bir yol haritası olmasıdır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Stratejik Analiz, İşletmelerde Stratejik Yönetim Süreci

| | |
|--|---|
| Title of Thesis: Investigation and Reconstruction of Strategic Management Process in Businesses: A Case Study | |
| Author: Sinan ÇIKMAK | Supervisor: Assist.Prof. Dr. Cemal SEZER |
| Date: 02 August 2012 | Nu. Of Pages: vi(pretext) + 130(main body) |
| Department: Business | Subfield: Management and Organization |
| <p>The businesses today are in a great struggle to survive in the changing world situations and to compete in tough market conditions. The businesses must adopt a management approach in this environment in which it changes and evolves rapidly to adapt to conditions to be prepared for changes.</p> <p>Strategic management is a management process that allowing to control, practice, plan the activities related to future by allowing them to understand the strengths and weaknesses of sources that they have.</p> <p>This study aimed to deal the strategic management process with all the details. In this study tried to be shown with an example application how the strategic management process can be applied in the businesses what steps can be followed and methods.</p> <p>In the first part of this thesis describes the concepts of strategy and strategic management. Covered extensively in the second section describes the stages of strategic management process. In the third section, all processes of a firm operating in the MDF industry analysis was performed using a strategic management model. Criticisms and suggestions were made as a result of this analysis. Finally, in conclusion, the study summarized all of the information obtained as a result of the analysis and strategy will be discussed.</p> <p>The findings of the study strategic management process can't be applied as a professional and comprehensive in the businesses. What is expected from this study by putting forward stages of the strategic management processes a road map in the restructuring of the strategic management practices for businesses and authorities.</p> | |
| Key Words: Strategic Management, Strategic Analysis, Strategic Management Process in Businesses | |

GİRİŞ

Başlarda askeri bir kavram olarak kullanılan strateji günümüz dünyasında işletmelerin, değişen koşullara uyabilme ve rekabet ortamında başarılı olabilmeleri için uygulamaları gereken bir yaklaşım haline gelmiştir. Nasıl ki asgari stratejide en az kayıpla zafere ulaşmak için birliğin durumunu, düşmanın durumunu ve eldeki imkânları değerlendirdikten sonra planlar yapıyorsa, zorlu rekabet şartlarında işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek ve rakiplerin önüne geçebilmek için değişen piyasa koşullarını iyi şekilde takip etmeli, rakiplerin durumunu bilmeli ve mevcut özelliklerini iyi tanımalıdır.

Küreselleşen dünyada, baş döndürücü bir şekilde gelişen ve değişen ulaşım, bilişim ve iletişim teknolojileri sayesinde insanların tüketici bilinçleri ve bunun yanında beklentileri artmıştır. Bu nedenle işletmelerin, hızlı değişime uyum sağlayabilmek ve uzun dönemde varlıklarını devam ettirebilmek için geleneksel yöntemler yerine, işletmenin geleceğine yön vermesine olanak sağlayabilecek stratejik yönetim biçimini benimsemeleri gerekmektedir.

Stratejik yönetim, işletmenin çevreye uyumunu, kendi kendini değerlendirmeyi ve geleceğini tahmin etmesini sağlar. İşletmenin her kademesinde ortak bir amaç meydana getirerek koordinasyonu sağlar ve hedef birliğinin oluşturulmasına imkân verir.

Stratejik yönetim, işletmelerde bir süreç olarak ele alınmalı ve uygulanmaya çalışılmalıdır. Stratejik yönetim süreci, işletmenin uzun dönemde yaşamının devam ettirilmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümü olarak düşünülmelidir (Ülgen ve Mirze, 2007, s.31).

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmada stratejik yönetim, süreç olarak incelenerek aşamaları anlatılmış ve örnek uygulamasında MDF sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın tüm süreçleri incelenmiş ve stratejik yönetim süreci yeniden yapılandırılmıştır. Hazırlanan bu çalışmanın, stratejik yönetim sürecinin işletmelerde daha profesyonelce ve kapsamlı olarak

uygulanabilmesi bu sürecin yeniden yapılandırılması noktasında konuyla ilgilenen kişi ve kuruluşlar için bir yol haritası olması amaçlanmıştır.

Çalışmanın Önemi

Stratejik yönetim her ne kadar yeni bir kavram olmasa da, günümüzde birçok işletme bu kavrama yabancı kalmaktadır. Fakat şu bir gerçektir ki, işletmelerin gelecekteki belirsizlikleri öngörüp buna uygun olarak planlama yapma ve yönetme gereği bugün vazgeçilmez bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. İşte bu noktada stratejik yönetim, dinamik bir yönetim tarzı olması, çevresinde olan değişikliklere hızlı tepki verebilme özelliği ve belirsizliği ortadan kaldırarak geleceği şekillendirmesiyle işletmelere rekabet avantajı sağlar. Bu durum zorlu rekabet şartlarında işletmeler için vazgeçilmez bir istektir. Bu yüzden işletmeler bu çalışmada bahsedilen stratejik yönetim sürecini dikkatli ve disiplinli bir şekilde takip ederek stratejik yönetim anlayışını çok iyi bir biçimde benimsemelidirler.

Günümüzde işletmelerde stratejik yönetim uygulanmaya çalışılmaktadır. Fakat alınan stratejik kararlarda üst yönetimin, sadece deneyime dayalı sezgisel kararlarının uygulandığı görülmektedir. Bu çalışma ile kararların analitik yaklaşımlar ve bilimsel yöntemlerle kapsamlı analizler yapılarak alınmasının önemi vurgulanmak istenmiştir.

Çalışmanın Yöntemi

Bu çalışmanın hazırlanmasında nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın literatür kısmı, kitaplardan, tezlerden, makalelerden ve kurumların web sitelerinden elde edilen bilgilerle hazırlanmıştır. Uygulama kısmı ise; analizi yapılan işletmenin hazırlamış olduğu ve kurumsal sitesinde yayınladığı faaliyet raporlarından, Yonga ve Lif Levha Sanayicileri Derneğinin hazırladığı raporlardan, farklı işletmelerin web sitelerinden ve özellikle incelenen işletmenin departman yetkilileriyle yapılan yüz yüze görüşmelerden elde edilen bilgilerden yararlanılarak oluşturulmuştur.

Çalışmanın Sınırlılığı

Araştırmanın sınırlılığı ise, sektörle alakalı detaylı bilgilere ulaşamaması ve analizi yapılan işletme yöneticilerinin gizlilik politikası gereği bazı bilgileri paylaşmak

istememeleridir. Ayrıca işletme yönetiminin isteği üzerine uygulama bölümünde hiçbir şekilde analizi yapılan işletmenin ismi belirtilmemiştir.

Çalışmanın Aşamaları

İlk bölümde; stratejinin ve stratejik yönetimin tanımlarına yer verilerek temel kavramlar açıklanmış olacaktır. Ardından stratejik yönetimin özellikleri ve yararları konusunda bilgiler verilecektir.

İkinci bölümde; stratejik yönetim süreci tüm aşamalarıyla incelenecektir. Bu bağlamda, dış ve iç çevre analizleri, SWOT analizi, stratejik yönlendirme evresi, alternatif stratejiler ve strateji seçimi ve seçilen stratejinin uygulanması ve değerlendirilmesi ile ilgili konulara geniş şekilde yer verilecektir.

Üçüncü bölümde; lif levha üretimi konusunda faaliyet gösteren bir firmanın stratejik yönetim süreci aşamalarına uygun olarak analiz edilerek işletmeye uygun strateji önerileri getirilecektir. Böylelikle, önceki bölümlerde belirtilen teorik bilgilerin uygulaması gerçekleştirilmeye çalışılacaktır.

Son olarak sonuç bölümünde ise; çalışmanın tümü özetlenerek, analiz sonucunda elde edilen bilgiler verilecektir. Ayrıca konu ile ilgili öneriler getirilerek çalışma sonlandırılacaktır.

BÖLÜM 1. STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI

Çalışmanın bu bölümünde; strateji konusunda giriş yapılarak, stratejinin tanımı ve çıkış noktası belirtilecek olup, strateji kavramının ekonomik ve yönetsel konularla nasıl ve ne zaman kullanılmaya başlandığından bahsedilecektir. Ardından, stratejik yönetimin tanımı, özellikleri ve yararları ayrı başlıklarla anlatılmaya çalışılacaktır.

1.1. Stratejinin Tanımı

Kökene askeri bir terim olan strateji kelimesinin Türkçede karşılığı bulunmamaktadır. Türk dil kurumunu güncel Türkçe sözlüğünde; *‘Bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı’*olarak karşılığı bulunmaktadır.(TDK, 2011)

Strateji kavramı işletme ve diğer bilim dallarının literatürlerine askeri literatürden gelmiştir. Askeri strateji, bir savaşta orduların girişecekleri harekât ve faaliyetlerin tasarlanması ve yönetilmesi sanatıdır. Askeri stratejide amaç; mevcut kaynakları en etkili ve ekonomik biçimde kullanarak (en az kayıp, gider ve zararla) zafere ulaşmaktır. (Ülgen ve Mirze, 2007, s.33). Strateji, kelime anlamı itibariyle, “sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütme” demektir. Kelimenin eski Yunan generallerinden Strategos’un bilgi ve sanatına atfen kullanıldığı sanılmaktadır. Bazı kaynaklarda ise, stratejinin Latince yol, çizgi veya nehir yatağı anlamındaki “stratum” dan geldiği belirtilmektedir. Kelimenin kökeni konusunda itilaf olmasına rağmen, genel bir yaklaşımla, her iki tanımlamanın da benzer anlamlar taşıdığı söylenebilir. Bu da istikamet göstermeyle ilgilidir(Dinçer, 2007, s.16).

Erkut kitabında stratejiyi şu şekilde açıklamıştır; Strateji kavramı yüzyıllarca askeri bir kavram olarak kullanılmıştır. “Webster’s New, International Dictionary”e göre strateji, bir savaşta sonuca gitmek için tarafların askeri gücünü şartlara uygun, elverişli olarak yerleştirmesi bilim ve sanatıdır. Genel anlamda strateji, bir kurumun (veya devletin) güttüğü siyasete uygun olarak seçtiği hedeflere ulaşmak üzere aldığı her alandaki tedbirler ve her türlü aracın kullanılması olarak ifade edilmektedir. Genel strateji kavramının, artık savunma siyaseti çerçevesinde kalamayacağı ve her ülkenin (ya da kurumun) genel siyasetinden ayırt edilemeyeceği kolaylıkla anlaşılmaktadır. Her türlü

siyasi ve ekonomik faaliyetler toplumun refahına, talebine ve eğilimlerine yöneldiği için stratejinin bugünkü alanı psikolojik, sosyal, iktisadi, ideolojik, askeri ve idari konuları da kapsamaktadır(Erkut ve diğerleri, 1997, s.19).

1.1.1. Ekonomik ve Yönetimsel Bir Kavram Olarak Strateji

Günümüzde strateji sadece askeri alanda değil yönetim ekonomisi ve yönetim alanlarında da yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Adeta savaş meydanlarını aratmayan global dünyada giderek artan ezici rekabet karşısında organizasyonlar stratejik düşünmeye, stratejik kararlar almaya daha fazla önem vermektedirler.

Yönetim biliminde strateji, “bir organizasyonun amacına ulaşmak için izleyeceği yollar” anlamında kullanılmaktadır(Aktan, 2008, s.6). Strateji kavramı, işletme ve yönetim alanında 20. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanmıştır. Strateji, burada da aynı mantıkla, işletmenin çevresiyle arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır. Ancak, konu üzerinde henüz bir fikir birliği yoktur. Stratejinin işletme ile çevresi arasındaki ilişkilere yönelik olması, çevrenin ise sürekli olarak değişmesi sebebiyle belirsizliğinin artması, işletmenin işlevlerinin çeşitlenmesi, konuyla ilgili yazarların farklı bakış açılarına sahip olması gibi birçok sebepten dolayı kavram üzerinde henüz genel kabul görmüş bir tanım yapılamamıştır. Bununla birlikte, stratejinin işletme ile onun çevresi arasındaki ilişkileri düzenlediği konusunda görüş ayrılığı bulunmamaktadır(Dinçer, 2007,s.17-18).

Strateji kavramına yönetim literatürü içinde değişik tanımlar verilmiştir. Bunlardan Quinn stratejiyi; bir model veya plan olarak organizasyonun belli başlı amaçlarının, politikalarının ve faaliyetlerinin sıralı, birleşmiş bir bütünü (Quinn ve diğerleri 2003,s.10) olarak tanımlamıştır. Lynch ise işletme stratejisini, örgütün gelecekteki temel istikameti; yani amaçları, hedefleri, kaynaklarıyla ilgili olduğunu ve aynı zamanda faaliyette bulunulan çevreyle etkileşim sürecini de kapsadığını belirtmektedir(Lynch, 2003; 5).

Bir diğer tanımda ise strateji; rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanmıştır(Ülgen ve Mirze, 2007,s.33).

1.2. Stratejik Yönetim

Geçmiş yıllarda stratejik yönetim özellikle büyük holdingler ve şirketler tarafından uygulanan bir yönetim aracı olarak kullanılmaktaydı. Günümüzde ise kar amacı gütmeyen organizasyonlarda bile yer alan stratejik yönetim, işletmelerin geleceğine yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesi ve amaçların gerçekleştirilebilmesi için uygulanması gerekenleri tespit eden bir yönetim tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Stratejik yönetim, bir işletmenin uzun dönemli performansını tanımlayan yönetsel kararların ve faaliyetlerin uygulanmasıdır. Bunlar, çevresel izleme, strateji oluşturma (stratejik ya da uzun dönemli planlama) strateji araçlarını değerlendirme ve kontrolü içermektedir(Wheelen, 1995, s.44).

Stratejik yönetimin tarihçesini yıllar itibariyle belirtmek gerekirse, 1900-1930'lu yıllar işletme faaliyetlerinin basit bir şekilde planlanmasını içermektedir. Bu yıllarda geçerli olan klasik yönetim düşüncesi ise; iş bölümüne dayalı olarak uzmanlaşma, hiyerarşik ilişkileri belirleme, iş ve faaliyetleri düzenlemeyi içerir. 1930-1950 yılları arasında planlama, standart iş usulleri ya da fonksiyonel plan ve politikaların daha geniş kapsamlı olarak ele alınmaya başlaması, işletmenin bir bütün olarak görülmesi, plan ve politikaların buna göre oluşması esas alınmıştır. 1950-1960'lı yıllarda ise, işletmeler için en önemli sorun gelecek birkaç yıl için planlar geliştirmek ve onları uygulamak olmuştur. Yöneticilere bir kural olarak gelecekte nasıl davranmaları gerektiğini gösteren işletme politikalarının geliştirilmesi bu döneme rastlar(Güvercin, 2008,s.21). 1960'lı yıllar ve sonrasında ise; geçmişteki başarılarla dayanılarak yapılan ve sadece birden fazla yılı kapsayan satış tahminlerini içeren uzun dönemli planlama çalışmalarının daha farklı anlamda ele alınması; ürünün ve pazarın birlikte analiz edilmesi ve yüzyıllardır askeri bir kavram olarak kullanılan strateji kavramının işletme literatürüne girmesiyle stratejik planlamaya dönüşmesi göze çarpmaktadır. Stratejik planlama safhasından kısa bir müddet sonra stratejik yönetim anlayışı ortaya çıkmaya başlamıştır(Üzün, 2000, s.8).

1.2.1. Stratejik Yönetimin Tanımı Ve Amacı

Farklı yazarlar tarafından çok çeşitli tanımları yapılan stratejik yönetimin, aslında tüm tanımlamalarda farklı bir özelliğinden bahsedilmektedir. Bir bilim olduğunu hatta bir çeşit yönetim sanatı olduğunu ifade eden yazarlar bulunmaktadır.

Modernist görüş açısından stratejik yönetim; “işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısıyla ortalama kâr üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla, eldeki üretim kaynaklarının (doğal kaynak, insan kaynakları, sermaye, alt yapı, hammadde vs.) etkili ve verimli olarak kullanılması” olarak tanımlanabilir(Ülgen ve Mirze, 2007,s.26).

Stratejik yönetim, işletmeye rekabetçi bir çevrede uzun dönemde yaşamını sürdürebilme pozisyonu sağlayabilmek için tüm gerekenlerdir. Strateji ise bir işletmenin az bulunur bir değeri nasıl yarattığını ve böylelikle can damarı olan tüketicilerini nasıl etkilediğini söyleme yoludur(Dobson ve diğerleri, 2004, s.3).

Stratejik yönetimin en genel tanımı, bir işletmenin, hedef ve amaçlarını tanımlayarak bu amaçlara ulaşabilmek için gereken kaynaklarını bu yönde kullanmasıdır(Feurer ve Chaharbaghi, 1995,s.11). Stratejik yönetim, bir işletmenin uzun dönemli performansını tanımlayan yönetsel kararların ve faaliyetlerin uygulanmasıdır. Bunlar; çevresel izleme, strateji oluşturma (stratejik ya da uzun dönemli planlama), strateji araçlarını değerlendirme ve kontrolü içermektedir. Stratejik yönetim çalışmaları bu nedenle işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini açığa çıkaran çevredeki fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesi ve izlenmesi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Aslında bir işletme politikası olarak adlandırılan stratejik yönetimde uzun dönemli strateji ve planlama baskındır(Whelen ve Hunger, 1995,s.5).

Stratejik yönetimin amacı, organizasyonun gelecekteki performansının artırılması, verimliliğin yükseltilmesidir. Organizasyonun dış ve iç çevresini değerlendirmeye imkân veren bir yönetim tekniğidir. Ekip çalışmasına dayalı olarak organizasyonun hedeflere ulaşabileceğinin önemi üzerinde durur. Stratejik yönetim, kuruluşlara çevreyle uyum içinde faaliyette bulunma, kurum içi ve kurum dışından gelen beklentilere karşılık verebilme, kurumun geleceği öngörmesini sağlama, faaliyetlerini değerlendirmeye yardım etme, kurumu ortak bir amaca yöneltme ve yönetim kalitesini artırma olanağı sağlamaktadır(Durna ve Eren, 2000).

Stratejik yönetim, stratejik planlama ve denetimi de kapsayacak şekilde, kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu ifade eder. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemlerin belirlenmesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır. Kuruluş bütçesinin uzun

dönemli amaç ve hedefleri ve öncelikleri ifade edecek şekilde hazırlanmasını, kaynak tahsisinin bu önceliklere göre yapılmasını ve sonunda hesap verme sorumluluğunu içerir(DPT, 2003, s.7).

1.2.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetim genel yönetim sürecinden farklı bir süreç olmamakla birlikte, genel yönetimin özelliklerinin yanı sıra kendisine özgü bazı özellikler de taşımaktadır. Stratejik yönetimde tüm yönetim fonksiyonları dış çevreye duyarlıdır. Stratejik yönetim gelecek yönelimli olduğundan ve işletmenin geleceğiyle ilgili kararlar üst yönetim tarafından alındığından, stratejik yönetimin bir üst yönetim fonksiyonu olduğu söylenebilir(Güvercin, 2008,s.25).

Stratejik yönetimin, genel yönetimin sahip olduğu özellikleri de kapsadığı belirtilmelidir. Ancak bu özelliklerden farklı olarak stratejik yönetimin kendine has bir takım özelliklerinden de bahsetmek mümkündür. Stratejik yönetimi diğer yönetimlerden ayırt etmeye yarayan özellikler şunlardır(Üzün, 2000, s.3):

- Stratejik yönetim, örgütteki en üst yönetimin bir fonksiyonu olarak değerlendirilmelidir. Zira stratejik yönetim tümüyle işletmenin geleceğine yöneliktir.
- İşletmenin vizyonuna yöneliktir; geleceğe yönelik uzun vadeli amaçları geliştirir, sonuca varmak için nelerin yapılması gerektiğini düşünür.
- Stratejik yönetim, işletmeyi bir bütün olarak algılar; bütünü oluşturan diğer parçalar da ilgi alanı içindedir. Alınan stratejik kararların etkilerine yönelik bütün-parça ilişkisini göz önünde bulundurur.
- Stratejik yönetim için işletme açık bir sistemdir. Bu nedenle çevre oldukça yakından takip edilen bir faktördür.
- Stratejik yönetim, dış çevresine karşı toplumun çıkarlarını göz önüne alan bir sosyal sorumluluk taşır.
- Stratejik yönetim, işletmenin temel amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik kaynak dağıtımını en etkili bir şekilde yapar.

- Strateji yönetimin belirlediği amaçlar, alınan kararlar, faaliyetleri içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur.

Stratejik yönetimin belirgin özellikleri ve fonksiyonel yönetim arasındaki farklılıklar özetlenerek Tablo 1’de gösterilmiştir(Stoner, 1978, s.114; Jauch ve Glueck: s.14).

Tablo 1 Stratejik Yönetim ve Fonksiyonel Yönetim

| | Fonksiyonel Yönetim | Stratejik Yönetim |
|---------------------------|---|---|
| Odak Noktası | Günlük problemlerin çözümü ve kişi, grup ve örgütün yıllık ve aylık hedeflerin gerçekleştirilmesi | Uzun dönemli yaşama ve gelişme problemlerinin çözümü, örgütün yeni amaçlar ve stratejiler |
| Amaçları | Geçmiş tecrübelerle dayalı karlılık | Geleceğe yönelik kârlılık ve büyüme |
| Sınırlamaları | Mevcut kaynaklar ve çevre | Mevcut ve Muhtemel kaynaklar ve çevre |
| Sonuçları | Etkililik, verimlilik ve denge | Büyüme, gelişme ve süreklilik |
| Bilgi Kaynağı | İşletme birimine ait işlem ve kayıtlar, mevcut şartlar | İşletme, bölümler ve gelecekteki fırsat tahminleri |
| Veri Yapısı | Çok fazla sayıda olmayan bölüm verileri | Çok sayıda, değişik ve çok kaynaklı |
| Örgüt Yapısı | Bürokratik, durgun | Yenilikçi ve esnek |
| Liderlik | Geleneksel, görev yönelimli | Vizyoner, açık ve değişimlerden etkilenir |
| Problemin Niteliği | Acil, kısa dönemli, somut, aşağı yukarı benzer nitelikte | Tehir edilebilir, uzun dönemli, soyut, birbirinden farklı |
| Problem Çözme | Tepki niteliğinde ve geçmiş tecrübelerle dayanarak | Katılımcı, yeni çözüm yolları arayarak |
| Zaman Ufku, Risk | Kısa vadeli, düşük risk | Uzun vadeli, yüksek risk |

Kaynak: Ö. Dinçer (2007), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Tıpkı 8. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım, s.38.

1.2.3. Stratejik Yönetimin Yararları

Stratejik yönetim, dinamik bir yönetim tarzı olması, çevresinde olan değişiklikleri takip ederek bunlara hızlı tepki verebilmesi ve belirsizliği ortadan kaldırarak geleceği şekillendirebilmesi sayesinde işletmelere rekabet avantajı sağlar ve varlıklarını devam ettirebilmelerini olanaklı hale getirir.

Stratejik yönetim çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkânı verir. Bu nedenle çevresel faktörlerdeki değişimin neden olacağı fırsatlardan yararlanmak, tehditlerden korunabilmek için neler yapılması gerektiğinin zamanında ve doğru bir şekilde tespit edilmesini olanaklı kılmaktadır (Akgemci, 2007, s.9).

Stratejik yönetim, işletme çalışanlarına işletmenin amacını açık bir şekilde anlatır ve bu doğrultuda neler yapılması gerektiği hakkında rehberlik eder; teknolojik, bilimsel, yasal, siyasal, kültürel ve bunun gibi alanlarda her türlü değişiklik takip edilebilir ve işletmeye esnek bir yapı kazandırır (Erdem, 2006, s.75).

Bir stratejinin veya strateji belirleme sürecinin işletmeye sağlayacağı faydalar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Dinçer, 2007, s.22-25):

1. İşletmenin çevreye uyumunun ve dolayısıyla uzun dönemli yaşayabilirliğinin sağlanması: toplumun dinamik bir parçası olan işletmeler, kendilerine ait bir çevre içinde yaşamakta ve onunla karşılıklı ilişkiler içinde bulunmaktadır. Bu karşılıklı ilişki ve etkileşim işletme ile çevresi arasında bir bağımlılık oluşturmaktadır.

2. Strateji, her şeyden önce çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkânı verir: Çevrenin gelecekte alacağı şekillerin önceden tahmin edilmesi, işletmeye nasıl davranacağı ve ne gibi önlemler alacağı konusunda hazırlık yapma fırsatını verir. Bu tahminler, yönetim faaliyetlerine rehberlik edecek bilgileri sağlar.

3. Strateji, işletmeye kendi kendini değerlendirme imkânı verir: Strateji, işletmeye ne tür bir işletme olduğu ve ne durumda bulunduğu hakkında bilgi sağlar. Bu soruların yanıtını verebilmek; bir bütün olarak işletmenin, onun bölümlerinin veya alt sistemlerinin güçlü ve zayıf yönlerini, yönetim tarzlarını, yöneticilerin değerlerini, arzu ve eğilimlerini, ön yargılarını vb. öğrenme fırsatı verecektir.

4. Strateji, işletme içinde bir bütün olarak ortak amaca yönelme ve tutarlılık sağlar: Strateji, işletmenin her kademesinde birbiriyle tutarlı faaliyetler yapmayı olanaklı kılar. Sistem yaklaşımı içerisinde düşünülürse, bir işletmenin kendisine ait bir çevresi olduğu gibi, onun alt sistemlerinin her birinin de kendisine has çevresi olduğu görülür. Bu alt çevrelerin her birinin özellikleri farklıdır. Bu farklılıklar nedeniyle işletmenin alt bölümleri zaman içerisinde birbirlerinden ayrılmaya ve farklı amaçlara yönelmeye başlarlar. Bunu önleyebilmek için etkili bir koordinasyona ve hedef birliğine ihtiyaç vardır. İşte strateji, koordinasyon sağlamada ortak bir hedef oluşturur.

5. Strateji ve politikalar, faaliyetleri belirli bir yöne sevk eder ve planlar için bir çerçeve oluşturur: Yönetim faaliyetlerinde etkili olabilmek için işletmenin genel amaçlarından aşağıya doğru inildikçe daha ayrıntılı planlar yapmak gerekir. Stratejiler bütün bu planlar için genel bir çerçeve ve ölçüt oluşturur. Gerçekte ekonomik alanda hayatta kalma savaşı veren bir işletme, temel stratejilerini doğru tespit ederse, bazı taktik hatalar yapsa bile başarılı olacaktır.

6. Strateji, işletmenin kararlarının ve projelerinin kalitesini yükseltir: Strateji, işletmeyi iç ve dış çevresini analiz etmeye yönelttiği için, fırsat ve tehditlerin önceden tahminini sağlar. Önceden tahmin, sorunların ayrıntılı şekilde teşhis edilmesine, alternatiflerin belirlenmesine, en uygun olanının seçilmesine ve uygulanmasına zaman baskısı olmadan fırsat tanır.

BÖLÜM 2. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

Stratejik yönetim süreci belirli aşamalardan oluşan ve bu aşamaların belirli zamanlarda yenilenmesiyle devam eden bir çevrimdir. Öncelikli olarak içeriden ve dışarıdan bilgilerin toplanmasıyla başlayan süreç, bu bilgilerin analiz edilmesi, ardından uygun stratejilerin belirlenmesi ve uygulanmasıyla devam etmektedir, stratejilerin kontrol ve değerlendirilmesiyle süreç son bulmaktadır.

Son yıllarda Johnson ve Scholes, stratejik yönetim süreci çerçevesini oldukça geliştirmişlerdir. Buna göre, stratejik yönetim sürecinin aşamaları şu şekildedir(Ganiev ve Newson, 2003);

1. Misyonun formülasyonu
2. Stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi
3. Temel performans göstergelerinin kurulması
4. İç ve dış çevre faktörlerinin analizi
5. Rekabet avantajının tanımlanması
6. Kritik başarı faktörlerinin tanımlanması
7. Stratejik alternatiflerin yaratılması
8. Alternatiflerin değerlendirilmesi ve stratejik kararların alınması
9. Eylem planının geliştirilip uygun zaman çizelgesinin belirlenmesi
10. Seçilen stratejinin tebliğ edilerek uygulanması
11. Performans izleme, ölçme ve gerektiğinde düzeltici faaliyet gerçekleştirme
12. Stratejinin gözden geçirilmesi

İşletmenin uzun dönemde ayakta kalabilmesini ve rekabet üstünlüğü elde edebilmesini sağlamaya yönelik bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümünü kapsayan stratejik yönetim süreci öncelikli olarak stratejik bilince sahip olmak

ile başlar ve genel olarak aşağıda belirtildiği gibi 6 aşamadan oluşur(Ülgen ve Mirze, 2007,s.56-58);

- Stratejistlerin seçimi ve görevlendirilmesi evresi,
- Stratejik analiz evresi: Çevresel olanak ve sınırlamaların saptanması, işletme dışı çevrenin (makro çevre ve sektör) analizi ve işletme içi çevrenin analizi, durum tespit matrislerinin hazırlanması,
- Stratejik yönlendirme evresi: Misyon, vizyon ve amaçların belirlenmesi,
- Strateji oluşturma evresi: Temel (genel) stratejiler ve alt stratejilerin kurumsal, sektörel, işlevsel stratejilerin belirlenmesi ve seçimi, bunların uygulanmasında kullanılacak tekniklerin belirlenmesi,
- Stratejik uygulama evresi: Stratejinin uygulanma esnasındaki organizasyon yapısı, kullanılacak bilgi ve karar sistemleri, uygun liderlik anlayışı, kurum kültürü ve yönetim tarzları ile ilgili çalışmalar,
- Stratejik kontrol evresi: Stratejilerin uygulanması sonucunda elde edilen performansın kontrolü ve kontrol süreci ile ilgili teknikler.

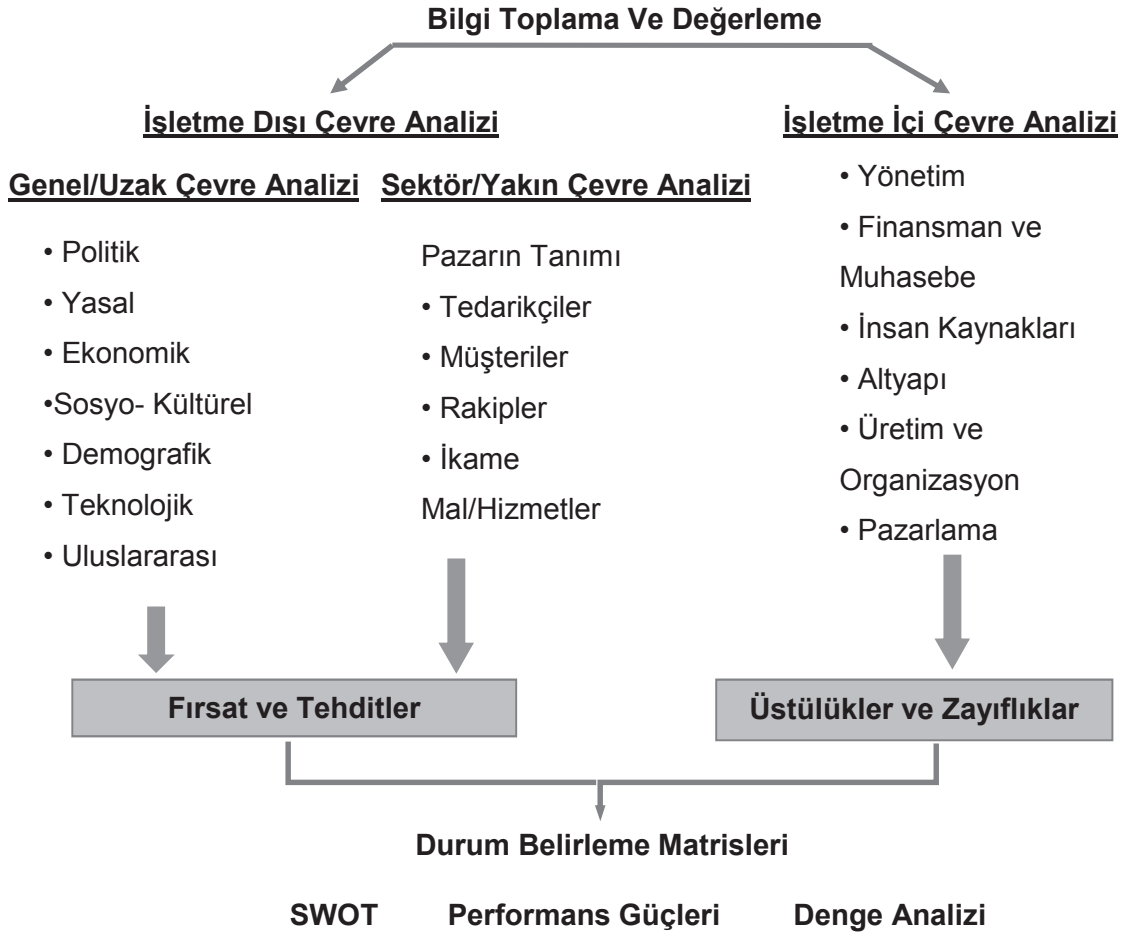
Literatür incelemesinde stratejik yönetim sürecinin aşamalarının temelde aynı olsa da bazı yazarlar arasında farklılıklar göstermiş olduğu görülmüştür. Bu çalışmada ise Ülgen ve Mirze'nin belirlediği aşamalara benzer bir süreç oluşturulmuştur.

2.1. Stratejik Analiz Evresi: Çevre ve İşletme İçi Analizleri

Stratejik yönetim sürecinin en önemli aşaması olan stratejik analiz evresi, işletmenin mevcut durumunu görebilmesine ve işletmeyi etkileyen tüm unsurların değerlendirilmesine olanak vermektedir. Dolayısıyla stratejik analiz süreci, işletmenin çevresinin ve tüm işletme faaliyetlerinin analiz edilmesiyle ilgili bir süreçtir.

Stratejik analiz, amaçların tanımlanması, bunlara uygun stratejilerin seçilmesi ve işletmenin iç ve dış çevresinin incelenmesine yönelik faaliyetleri kapsamaktadır. Ekonomik, sosyo-kültürel ve teknolojik açıdan sürekli değişen bir rekabet ortamında işletmeler kendilerinin güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek, dış tehditlerden en az maliyetle kurtulmayı ve fırsatlardan da maksimum faydayı sağlayacak stratejileri

geliştirmeyi, bu analizlerin sağlıklı bir şekilde yapıлып değerlendirilmesi ile sağlayacaklardır(Akgemci, 2008,s.126).



Şekil 1: Stratejik Analiz Süreci

Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2007, s.64

Dış Çevre Analizi

Dış çevre, işletmenin içinde yer aldığı ve faaliyette bulunduğu çevredir. Genel anlamda çevre, işletmeyle ilgili her şeyi kapsar fakat dış çevre işletmenin kendisini ilgilendiren fakat kendisinden bağımsız olan bir çevredir. Sistem yaklaşımı esas alındığında, işletme bir sistem ise dış çevre de onun üst sistemi konumundadır(Güvercin, 2008, s.69)

Çevresel analizler, işletmelere fırsatları önceden öğrenme ve uygun stratejik seçimlerde bulunma imkanı sağlamaktadır. Eğer işletmeler dış analizler yapmazlarsa ortaya çıkan eğilimler ile olumlu ya da olumsuz değişimlerin neler olduğunu bilemezler veya zamanında tespit edemezler. İçsel analiz yapmadıklarında ise, işletmenin güçlü ve zayıf

yönlerini gerektiği gibi değerlendiremediklerinden işletmenin sürdürülebilir rekabetçi üstünlüklerini kaybederler(Akgemci, 2008, s.129).

İşletmelerde stratejik yönetim bir anlamda işletmenin gelecekteki varlığını sürdürebilmesi ile ilgilidir. Bu durumda işletme, varlığını sürdürebilmek için değişen çevre koşullarına uyum sağlamak durumundadır. Burada genellikle kabul edilen ve uygulanan yaklaşım, işletmenin çevreye uyum göstererek kendini değiştirmesidir. Bazı düşünürler ise, daha proaktif yaklaşımla, stratejik yönetimi işletmenin faaliyette bulunduğu çevreyi değiştirmesi ile ilgili faaliyetler, kararlar ve uygulamalar olarak görmekte ve esas olanın işletmenin değil, çevrenin işletme amaçlarına uygun olarak hazırlanması ve hatta değiştirilmesi olduğunu ileri sürmektedirler. Her iki durumda da işletmenin, reaktif(çevreye uyum sağlayan) veya proaktif (çevreyi değiştiren) olarak çevre ile karşılıklı bağımlılığı ve etkileşimi söz konusudur. Bu nedenle öncelikle işletmenin bulunduğu çevredeki faktörlerin incelenmesi ve bu faktörlerin işletmeyi nasıl etkileyebileceğinin belirlenmesi gerekmektedir(Ülgen ve Mirze, 2007,s.80).

Son yıllarda yapılan araştırmalara göre işletmeler, yeni iş fikirlerini tanımlamak ve karşılıklarına çıkacak tehdit ve fırsatları belirlemek için dış çevrelerini analiz edebildikleri ve kendi durumlarını belirleyebildikleri ölçüde başarılı olmaktadır. Burada söz konusu olan dış çevre analizinde dikkate alınması gereken iki tür çevre bulunmaktadır. Genel çevre, toplumdaki pek çok faktörün etkisinde olan en geniş çevreyi ifade etmektedir. Sektörel çevre ise doğrudan işletme ile işletmenin rakipleriyle ilgili olan daha yakın çevreyi tanımlamaktadır(Longenecker ve diğerleri, 2005,s.56).

2.1.1. Genel/Uzak Çevre Analizi

İşletmeyi doğrudan olmasa da dolaylı olarak etkileyen unsurlar uzak çevre unsurlarıdır. Sürekli etkileşim halinde olunan uzak veya genel çevre olarak adlandırılan unsurlar, işletmenin geleceğini şekillendirmektedir.

İşletmelerin makro düzeydeki bu genel/uzak çevre faktörlerini iyi analiz etmesi gerekmektedir. Bunun için stratejik yönetim literatüründe PEST (Political-Economic-Social-Technological) olarak adlandırılan analiz kullanılmaktadır. Bu analiz politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik çevre faktörlerinin işletmeler üzerindeki etkilerini ölçme ve değerlendirme amacıyla kullanılmaktadır(Thompson ve Martin, 2005,s.168). Son

yıllarda PEST analizine, yasal, ekolojik, demografik ve sosyokültürel gibi faktörlerin eklenmesi ile işletmeler kendilerini etkileyen pek çok unsuru incelemektedirler.

Ülgen ve Mirze'de (2007,s.82) İşletmenin genel çevresini; politik, yasal, ekonomik, sosyokültürel, demografik, teknolojik ve uluslararası faktörler olmak üzere yedi grupta incelemiştir.

2.1.1.1. Politik Çevre ve Unsurları

Devlet ve Mahalli idareler, işletmelere ve ekonomiye artan bir şekilde müdahale etmeye başlamışlardır. Asgari ücretler, fiyat kontrolleri, kuruluş yerlerinin belirlenmesi, organize sanayi bölgeleri, teşvik politikaları, iş güvenliği, istihdam şartları, çevre sağlığı gibi pek çok konuda hukuki düzenlemeler yapılmaktadır. Hükümetin bu düzenlemeleri, işletmenin stratejik seçimleri üzerinde etkili olmakta, işletmelere yönelik tehlike ve fırsatları ortaya çıkarmaktadır(Dinçer, 2007,s.85-86).

Devlet ve hükümet rejimleri, seçim sonuçları, iktidar-muhalefet ilişkileri, güç dengeleri, politik istikrar veya istikrarsızlık, politik saygınlık, resmi makamlarla ilişkilerin etkinlik derecesi, hak arama yöntemleri, devletin çeşitli organlarının iş hayatına müdahale eğilimi, özelleştirme ve/veya devletleştirme gibi politik çevre faktörlerinin işletmeler tarafından iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Bu politik unsurlar işletme için fırsatlar yaratabileceği gibi tehditler de ortaya çıkarabilir(Ülgen ve Mirze, 2007,s.82).

Politik çevre, günümüzde dinamik bir yapıya sahip olmuştur. Hükümetin hem uluslararası, hem ülke çapında, hem mahalli seviyedeki politik eğilimleri ve hukuki düzenlemeleri sık sık değişebilmektedir.

2.1.1.2. Yasal Çevre ve Unsurları

Yasal çevre, hukuki düzenlemeler, kanunlar, kurallar ve yönetmeliklerden oluşur. Hukuk dallarında da günümüz dünyasının her alanında yaşanan değişim ve gelişimin izlerine rastlanmaktadır. Bu değişim ve gelişimler de işletmeleri dolaylı olarak etkileyebilmektedir, bu nedenle işletmelerin faaliyette buldukları ülkenin hukuki ve yasal düzenlemelerini takip etmeleri ve uymaları gerekmektedir(Güvercin, 2008,s.71).

İşletmeler kanunların getirdiği haklar ve sorumluluklar çerçevesi içinde faaliyette bulunurlar. Bu hukuki düzenlemeler işletmelerin bazı haklarını koruma ve geliştirme görevini yaparken aynı zamanda işletmelere belirli zorunluluklar ve sorumluluklar da

getirebilir. Bu sebeple işletmeler faaliyette buldukları toplumun hukuki yapısına dikkat etmek ve yapıya uyum sağlamak durumundadırlar(Dinçer ve Fidan, 2000,s.108).

İşletmeler belirli bir hukuk düzeni içinde, bu düzenin gereklerini yerine getirerek kurulurlar. Faaliyetlerini bu düzenin çizdiği sınırlar içinde sürdürürler. Daha henüz işletmenin kuruluş aşamasında belirli yasal işlemleri yerine getirmek, belirli formaliteleri tamamlamak zorunluluğu vardır. İşletmeler sadece kuruluş dönemlerinde değil, faaliyet dönemlerinde de birçok yasal sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Halen ülkemizde işletme faaliyetlerinin hukuki çerçevesini belirleyen çok sayıda kanun bulunmaktadır: Ticaret Kanunu, Borçlar Kanunu, İcra ve İflas Kanunu, Vergi Usul Kanunu, İş Kanunu gibi(Gümüştürkmen, 1996,s.36).

2.1.1.3. Ekonomik Çevre ve Unsurları

İşletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmesi ve bu faaliyetlerin başarısı her şeyden önce ürettiği mal ve hizmetlerin, kârlılığı oluşturacak bir şekilde fiyatlandırılmasıyla ve satılmasıyla mümkündür. Bunu etkileyecek en önemli unsur ise genel ekonomik yapıdaki dengelerdir(Üzün, 2000,s.28).

Ekonominin büyüme hızı, faiz oranları, enflasyon oranları, döviz kuru oranları, milli gelir düzeyi, dış ticaret ve ödemeler dengesi ve hükümetin benimsediği ve uyguladığı ekonomi politikaları gibi faktörler işletmenin ekonomik çevreyi değerlendirirken göz önünde bulundurmaları gereken unsurlardır(Sucu, 2010,s.84).

Ekonomik yapının incelenmesi sırasında işletmenin dikkate alması gereken başlıca faktörler özetle şunlardır(Dinçer, 2007,s.85):

- **Milli gelirin yapısı:** Ülkedeki toplam milli gelir, milli gelirdeki yıldan yıla artış oranları, sosyal sınıflar arasındaki gelir dağılımı, kişi başına düşen milli gelir miktarı.
- **Ekonomik büyüme ve yatırımlar:** Ülke ekonomisinin büyüme oranı, milli gelirin tasarruf oranı, tasarrufların yatırıma dönüşme eğilimi, yatırım teşvikleri, kamu ve özel sektör harcamalarının toplamı.
- **Enflasyonist ve deflasyonist eğilimler:** Enflasyon, satın alma gücünü azaltan veya üretim girdilerindeki fiyat artışları sebebiyle ürünün maliyetlerini artıran

bir faktör olarak, işletmenin finansal yapısı üzerinde önemli etkilere sahiptir. Özellikle işletmenin üretmiş olduğu mal veya hizmetlerin fiyatlarındaki enflasyonist veya deflasyonist eğilimlerin işletmenin finansmanı üzerindeki etkileri titizlikle incelenmelidir.

- **Ekonominin gelişme devresi:** Bir ekonomi; depresyon, gelişme, yenileme ve refah seviyesi olmak üzere dört devrede incelenebilir. Bazı faaliyet dalları bu safhalardaki değişimlerden oldukça etkilenir. Ayrıca ekonomik dalgalanmalar, işletmeler üzerinde olumlu ve olumsuz birçok etkiye sahiptir.
- **Hükümetin ekonomi politikaları:** Hükümetin para, maliye ve vergi politikaları, ithalat-ihracat rejimi gibi konulara yönelik kararları yakından takip edilmelidir. Kişi ve işletmelerden alınan vergi çeşitleri ve oranları, para değerinin korunması, devalüasyon, emisyon hacmi, faiz hadleri, fon ve kaynak kullanımları, merkez bankasının işlevleri gibi konulardaki değişim ve gelişmelerin işletme için sağlayabileceği fayda ve zararlar üzerinde durulmalıdır.
- **Dış ticaret ve ödemeler dengesi:** Ülkedeki dış ticaretin durumu ve bunun ülke içindeki etkisi, ödemeler bilançosunun açık veya fazlalık vermesi, dış ticaretle ilgili açıklar ve devletin bunları kapatmak için uyguladığı gümrük duvarları, ihracatı veya ithalatı teşvik politikaları işletme kararları için belirleyici olabilir.

İşletmeler hangi ekonomik değişmelerin ürünleri ve onlardan sağlanacak kârlar üzerinde etkili olacağını bilmek zorundadırlar. Çok az işletme ekonomik koşulları değiştirme bakımından oldukça etkili politika izleyebilir. Ancak, hemen hemen tüm işletmeler ekonomik ortam koşullarının risklerine maruz kalırlar. Bu riskleri dağıtabilmek için işletmeler ürünlerini çeşitlendirmeli ve satış faaliyetlerini değişik ülke ve sektörlerle yaymalıdırlar(Eren, 2002, s.122).

2.1.1.4. Sosyokültürel Çevre ve Unsurları

İnsanların davranışları ve sosyokültürel değerler, işletmeleri etkileyen önemli bir faktör grubudur. Gerek işletme içinde çalışanların davranış ve sosyal özelliklerindeki değişimler, gerekse tüketicilerin ve onları etkileyen toplumun davranışlarındaki

değişmeler, işletmelerde de değişime sebep olacaktır(Dinçer, 2007,s.83). Sosyokültürel çevre, insanların dolayısıyla içinde bulunulan toplumun değer yargılarını, kültürlerini, yaşam biçimlerini oluşturan çevredir. Sosyal değerlerdeki değişimler her ne kadar uzun sürede meydana gelmiş olsa da işletmeleri etkileyen bir unsurdur. Özellikle işletmelerin pazarlama stratejilerini sosyokültürel çevreyi değerlendirerek tespit etmesi gerekmektedir.

Bir işletmenin sosyokültürel çevresi denildiğinde başlıca şu konular hatırlanmalıdır (Dinçer, 2007, s.83-84);

- İşletmelerde çalışanların değerleri: İşletmelerde çalışan insanların çalışma saatlerinin azaltılması istekleri, işletme içinde sosyal faaliyetlerin artmasını istemeleri, yaşama kalitesi ile ilgili beklentileri, yönetim biçiminin demokratikleşmesi konusundaki istekleri stratejilerin nasıl geliştirileceği ve uygulanacağı üzerinde etkiler yapmaktadır.
- Tüketicilerin değer ve davranışları: Tüketicilerin gelir seviyesi, şahsi ve ailevi özellikleri, değer ve tutumları ve bunlarda meydana gelebilecek değişiklikler göz önüne alınmalıdır.
- Tüketicilerin ve çalışanların üyesi bulunduğu grupların tutum ve davranışları: Bu grupların norm ve değerleri, üyeler üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Grup normları ve davranışlarında meydana gelebilecek değişiklikler, tüketiciler ve çalışanlar aracılığıyla işletme stratejisini de değiştirecektir.
- Toplumun tutum ve değerleri, ahlaki yapısı ve demografik özellikleri: Değer ve tutumlara bağlı olarak, hayat tarzı ve dolayısıyla mal ve hizmetlere olan talebin miktarı, çeşidi ve niteliğinde değişimler meydana gelebilir. Bu nedenle faaliyette bulunulan çevredeki halkın hayat tarzı, ihtiyaçlarının özellikleri, gelir seviyesi, eğitim ve kültür seviyesi, yaş dağılımı, nüfus artış hızı, coğrafi bölgelere incelenmelidir. Ayrıca toplumsal gelenekler, toplumun yasakladığı veya hoş görmediği bazı alışkanlıklar ve yaşama biçimleri işletmenin faaliyetlerini sınırlayıcı etkiler yapabilmektedir.

- Sosyal değişmenin hızı, niteliği ve sebepleri: Genel anlamda sosyal değişmeler hızlı olmamakla birlikte, moda gibi bazı heves ve anlayışlar oldukça çabuk değişebilir. Bu açıdan sosyal değişmenin hızı ve niteliği iyi tanımlanmalı ve değişikliği ortaya çıkaran sebepler belirlenmelidir.

2.1.1.5. Demografik Çevre ve Unsurları

Demografik unsurlar, işletmelerin faaliyette bulunduğu çevredeki nüfusun sayısal büyüklüğü, nüfus içindeki yaş, cinsiyet oranları, etnik yapı, gelir dağılımı, nüfusun bölgeler ve ülkeler arası coğrafi dağılımı gibi toplumsal yaşamı ve işletmelerin gelecekteki konumlarını etkileyen faktörlerdir(Ülgen ve Mirze, 2007,s.88). Demografik çevre sürekli değişim içindedir ve bu çevre toplumu yani müşterileri oluşturduğu için belirleyici özelliğe sahiptir.

2.1.1.6. Teknolojik Çevre ve Unsurları

Teknolojiden kastedilen, işletmede amaçların gerçekleştirilebilmesi için, gereken faaliyetler icra edilirken kullanılan makine ve araç-gereçlerle bilgi ve süreçlerdir.

İşletmelerin teknolojik değişimlerden gerektiği gibi yararlanabilmeleri ve yeni fırsatlar yaratıp rekabette avantaj sağlayabilmeleri için teknoloji yönetimini uygulamaları gerekir. Teknoloji yönetiminde temel hedef, firmanın kârını ve üretimini maksimize etmeye dönük olarak, teknik imkanlarıyla insan gücü kaynaklarını en optimum şekilde planlama, örgütleme ve koordine etmek suretiyle yönetim faaliyetini gerçekleştirmektir (Sarıhan, 1998,s.50).

İş hayatında ki teknolojik gelişmeler, ürünlerde ve süreçlerde farklılıkların yanı sıra rekabet üstünlüğünün firmalar arasında gidip gelmesine de neden olmaktadır. Teknolojik gelişmelere ayak uyduramayanlar rekabet avantajlarını kaybetmektedirler. Rekabet avantajlarını elde edenler ise bu üstünlük durumunu sürdürebilmek için sürekli olarak gelişmeleri izlemek zorundadır. Ürün ve süreçler yanında, teknolojik gelişmeler üretim ilişkilerini de değiştirecek diğer çevresel unsurları(sosyokültürel, demografik, ekonomik vb.) da değiştirmekte ve zincirleme değişimler yaşamı daha da hızlandırmaktadır(Ülgen ve Mirze, 2007,s.89).

Yeni teknolojilerin Pazar rekabet yapısını değiştiren üç önemli etkisi bulunmaktadır. İlk olarak, ürün yaşam döngüsünün kısalmasıdır. İkinci olarak, pazardaki rekabetin

yoğunlaşmasından dolayı işletmelerin daha iyi tanımlanmış pazar segmentleri üzerine yoğunlaşmalarıdır. Son olarak ise, modern teknolojilerin geniş uygulamalarının konvansiyonel pazarlama kanalları üzerinde etkili olmasıdır(Akgemci ve Güleş, 2009, s.31)

2.1.1.7. Uluslararası Çevre ve Unsurları

Uluslararası çevre; yabancı ülkelerdeki fırsat ve tehditleri barındıran politik, yasal, ekonomik olayları, müşteriler, tedarikçiler ve rakipleri kapsamaktadır. Ülkeler arasındaki serbest ticaret bölgeleri, gümrük birlikleri, ortak pazarlar, ticari kaynaklı ambargo, kotalar ve anlaşmalar bu kapsamdadır(Özgür, 2007,s.22).

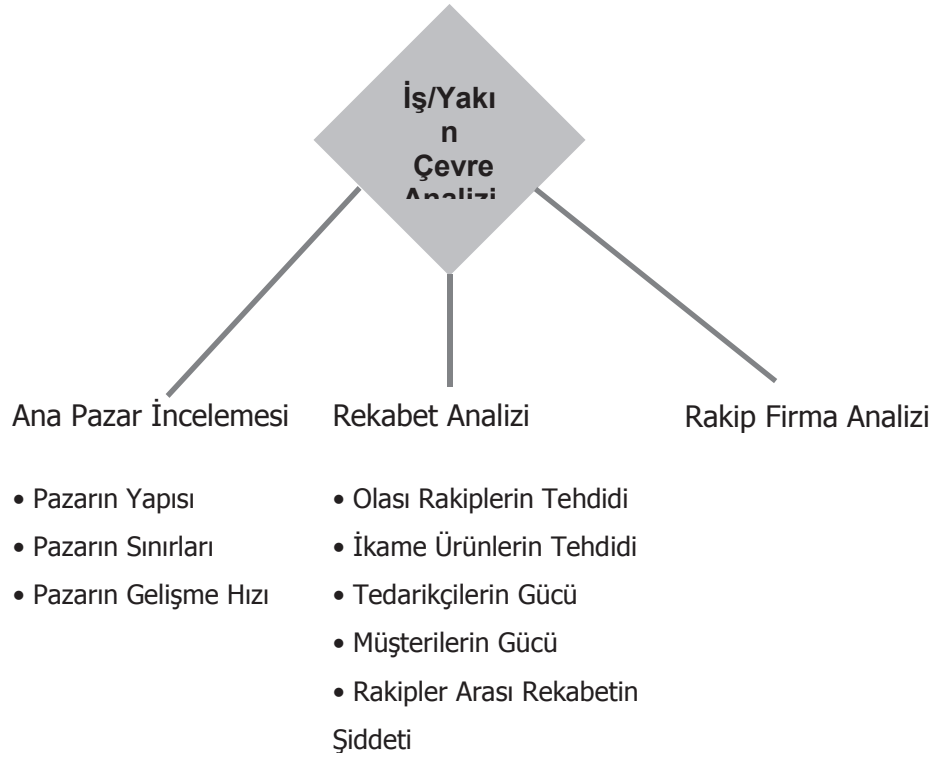
Sınırların kalktığı, ticari engellerin kaldırıldığı, mal, hizmet ve üretim faktörlerinin serbestçe, arzu ettiği ülkede faaliyette bulunduğu, bu gelişmeleri destekleyen uluslararası kuralların ve yasaların geçerli olduğu bir dünyaya doğru adım adım yaklaşıldığını görüyoruz. Artık dünyadaki her ülkenin uluslararası bir Pazar haline dönüştüğünü, her işletmenin uluslararası rekabete açılmış olduğunu söylemek yanlış olmaz. Bu sebeple gelecekle ilgili stratejik analizlerde uluslararası çevre faktörlerinin önemle incelenmesinin gerektiği şüphesizdir(Ülgen ve Mirze, 2007,s.90).

2.1.2. İş Çevresi / Yakın Çevre Analizi

İş çevresi analizi ile işletmenin içinde bulunduğu pazar, rekabet, tedarikçiler, müşteriler ve ikame ürün üretenlerin analizleri yapılarak işletmenin karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehditler belirlenir.

İş çevrelerinin ihtiyaçları doğrultusunda rekabetçi stratejiler geliştirebilen işletmeler, bu konuda çevreleriyle başarılı bağlantılar kuramayan işletmelere nazaran, çok daha iyi performans göstermektedirler(O'Regan, 2007, s.7).

Aynen genel dış çevre gibi işletme için fırsat ve tehditler yaratan işletmenin faaliyette bulunduğu sektör/iş çevresi (yakın çevre) analizi yapılırken, işletmenin hammadde temin ettiği tedarikçiler, kredi temin ettiği bankalar, işgücü temin ettiği işgücü pazarı, ürettiği mal ve hizmetlerini sattığı müşteriler, aynı mal ve hizmetleri üreten asıl rakipleri, sektöre girme niyetinde olan olası rakipler, işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin ikamesi olan mal ve hizmetleri üreten satıcılar analiz sürecine dahil edilmektedir(Sucu, 2010,s.85).



Şekil 2: İş Çevresi/Yakın Çevre Analizi

Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2007,s.91

Şekil 2’de görüldüğü gibi iş/sector çevresinin analizi üç ana başlık altında toplanabilir. Bunlar ana pazar incelenmesi, rekabet analizi ve rakip firma analizidir.

2.1.2.1. Pazar Analizi

İşletmenin ürettiği ürünleri ve hizmetlerini potansiyel müşterilerine sunduğu ve rakipleriyle birlikte mücadele ettiği ortama işletmenin ana pazarı denmektedir. Ve bu ana pazarın analizinde pazarın yapısı, sınırları ve hayat evresi incelenmektedir.

İşletme, ürettiği mal veya hizmete olan talebin özelliklerini kesin olarak bilmek zorundadır. Talebin yapısı ve sanayinin ekonomik özellikleri belirlenirken, öncelikle, ürünün talep elastikiyeti ve ihtiyacın düzenli bir şekilde çıkıp çıkmadığı araştırılmalıdır. İhtiyaçların göstermiş olduğu özellikler, işletmenin ürün seçiminde, üretim kapasitesinin belirlenmesinde, satış yöntemlerinin tayininde önemli ölçüde etkili olur. Ayrıca pazarın hayat eğrisi safhasını (giriş, büyüme, olgunluk ve düşüş) bilmek, stratejik kararların verilmesinde kolaylık sağlar. Çünkü yenilik yapma, müşterinin

fiyatlara karşı duyarlılığı, ürün farklılaştırma, rekabet şartları gibi stratejik kararlar pazarın hayat safhasına göre farklılık göstermektedir(Dinçer, 2007,s.87-88).

Pazarın Yapısı: İşletmelerin davranışını etkileyen ve belirleyen pazar veya piyasanın özellikleri pazarın yapısını oluşturur. Pazarın yapısını belirleyen özellikler; pazardaki firma sayısı, rekabet durumu ve pazara giriş zorluk derecesidir. Pazardaki işletme sayısı ve işletmelerin özellikleri aynı zamanda pazarın rekabet durumunu da belirler. Pazarda tek bir işletme bulunuyorsa monopol, bir kaç büyük kuruluşun denetiminde olan pazar oligopol, çok sayıda işletmenin benzer malı ürettiği ve hiçbirinin piyasayı denetleyemediği, karar ve davranışları etkileyemediği durumlarda tam rekabet, çok sayıda işletmenin benzer malları ürettiği, ancak bazılarının kendilerini ve mallarını farklılaştırarak kendi karar ve davranışlarını belirleyebildikleri, fakat pazarın genel yapısını etkileyemedikleri durumu monopollü rekabet pazarını gösterir(Ülgen ve Mirze, 2007,s.92).

Pazarın sınırlarının belirlenmesi: Pazar sınırı tanımlamasında iki ölçü vardır(Hussey, 1998, s.312-313): Birinci ölçü pazarın ürün yapısının özelliğidir. Yani pazarı ürün yapısı ile tanımlarsınız. İşletmenin ürün yapısı misyon açıklamalarında ürün veya ürünlerdir. Pazar tanımlamasının ikinci ölçüsü coğrafi veya bölgesel konumdur. Bu tanımlamada işletmenin faaliyette bulunduğu veya pazarlama hedefi olarak seçtiği bölge, pazarın sınırını belirtir.

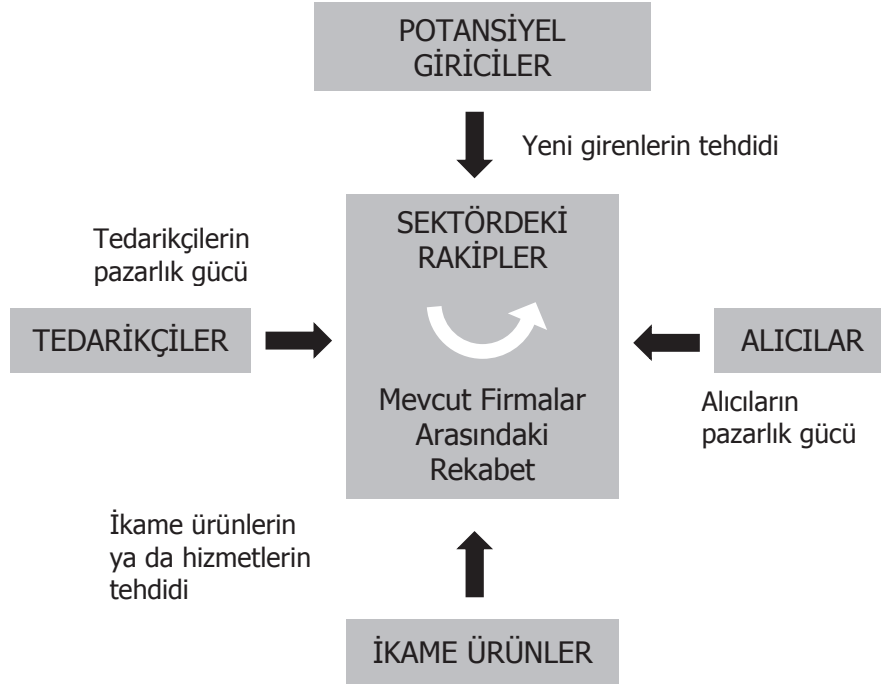
Pazar hayat evresi: Tıpkı insanlarda olduğu gibi işletmenin içinde bulunduğu Pazarda bir takım evrelerden geçmektedir. Pazarın hayat evrelerinde pazarın ortaya çıkması, gelişimi ve düşüşü bulunmaktadır. İşletmeler bu değişim aşamalarında rekabet üstünlüğü elde edebilmek hatta varlıklarını devam ettirebilmek için değişime uygun stratejilerini belirlemek durumundadırlar.

2.1.2.2. Rekabet Analizi

Rekabet analizi konusunda en analitik inceleme Micheal Porter tarafından yapılmıştır (Eren, 2005,s.143). Michael Porter işletmelerin gelecekteki rekabet durumunu, stratejik karar ve davranışlarını etkileyecek beş ana faktörün iş çevresinde bulunduğunu, dolayısıyla iş çevresinde ki bu ana faktörlerin ayrı ayrı incelemesini ve rekabet stratejilerinin bu inceleme sonucuna göre geliştirilmesini önermektedir. İş çevresinde rekabeti etkileyen beş güç olarak adlandırılan faktörler(Ülgen ve Mirze, 2007,s.95);

- İş çevresine girebilecek yeni firmaların oluşturduğu tehdit
- İşletmenin ürününe alternatif olabilecek ikame malların yarattığı tehdit
- Tedarikçilerin pazarlık gücü
- Müşterilerin pazarlık gücü
- Pazarda yer alan rakipler arasındaki rekabetin şiddeti

Beş rekabet gücünün hepsi bir arada, sektör rekabetinin ve kârlılığın yoğunluğunu belirler. Yine, bu beş faktörün gücü sektörden sektöre farklılaşarak bir sektör geliştikçe değişebilir. Porter'e göre, bu faktörlerden herhangi biri ne kadar güçlü olursa işletmenin fiyatları yükseltme şansı ve kârlılığı azalacaktır. Yani, Porter'in analizine göre rekabet faktörlerinin güçlülüğü işletme için bir tehdit oluşturacaktır. Öte yandan zayıf bir rekabet faktörü, işletmeye daha fazla kâr imkânı sunacağı için bir fırsat olacaktır(Aktan, 2003,s.113).



Şekil 3: Rekabeti Etkileyen Beş Güç

Kaynak: M. Porter, 1980, s.4

Yeni Firmaların Oluşturduğu Tehdit

Bir sektöre yeni katılan firmalar, beraberlerinde getirdikleri yeni kapasite, pazar payı elde etme arzusu ve önemli bazı kaynaklar dolayısıyla fiyatları aşağı çekmek suretiyle kârlılığını azaltabilir veya sektördeki firmalara ilave maliyet yükleyebilirler. Bu yöndeki tehdit, giriş engelleri yüksekse veya sektöre yeni girecek firmaya karşı yoğun bir misilleme söz konusu ise düşük olur(Porter, 2003,s.7-8).

Muhtemel rakiplerin sektör içinde yer alabilmek için aşması zorunlu güçlüklerin toplamına “giriş engelleri” ya da işadamlarının deyimi ile “giriş bileti” denir (Taşkiran, 2003,s.87). Başlıca giriş engellerini aşağıdaki gibi belirtmek mümkündür.

Ölçek Ekonomisi: Bir işletmenin üretim ölçeği genişledikçe ortalama maliyetin azalmasına ölçek ekonomileri denir. Kısaca, ölçek ekonomileri, üretim ölçeği arttıkça birim (ortalama) maliyetlerde düşüş olarak tanımlanabilir(Özdemir, 2003, s.161). Bu da sektöre yeni girecek olan yatırımcılar için belirli bir zaman yüksek maliyetlerde üretim yapması anlamına gelmektedir.

Ürün Farklılaştırması: Ürün farklılaştırması, sektörde yer edinmiş firmaların geçmişte yaptıkları reklamlardan, müşteri hizmetlerinden, ürün farklılıklarından veya yalnızca sektörde ilk firma olmalarından kaynaklanan marka tanınmışlığına ve müşteri sadakatine sahip olmaları demektir. Bu durum, mevcut müşteri sadakatinin üstesinden gelebilmek için ilave gidere neden olarak yeni giren firmalar için bir giriş engeli oluşturabilir. Ürün farklılaştırması, bebek bakım ürünleri ve kozmetik alanında belki de en önemli giriş engelidir(Porter, 2003,s.10-11).

Sermaye Gereksiniminin Yüksekliği: Bazı sektörlerde ilk yatırım maliyetleri çok yüksek olmaktadır. Bununla birlikte yeni kurulacak organizasyonun verimli çalışabilmesi dolayısıyla kara geçebilmesi zaman alacağından yeni yatırımcıların bir süre zararına çalışmayı göze almaları gerekecektir.

Geçiş (Değişim) Maliyetleri: Bir tedarikçinin ürününden bir diğer tedarikçinin ürününe geçen alıcı, elemanların yeniden eğitimi, yeni yardımcı ekipman temini, yeni bir kaynağı test etme gibi faaliyetler dolayısıyla bazı maliyetlerle karşılaşabilir. Bu maliyetler de piyasaya yeni giren firmalar için bir engel oluşturabilir. Eğer bu geçiş maliyetleri yüksekse, alıcının bir tedarikçiden diğerine kaymasını özendirmek için,

sektöre yeni girecek firmalar, maliyetlerde veya performansta önemli bir iyileştirme sunmaladırlar (Porter, 2003,s.12).

Dağıtım Kanallarına Erişim: Yeni giren firmalar sektörde dağıtım kanallarına kolayca girebiliyorlarsa tehdit ve tehlikeleri daha fazla olacaktır. Ancak, sektördeki mevcut firmalar dağıtım kanallarına hâkimlerse ve yeni girenlere güçlük çıkarıyorlarsa yeni girenlerin sayısı azalacak veya girme kararlarını olumsuz etkileyen ciddi bir etmen olacaktır(Eren, 2005,s.152).

Ölçekten Bağımsız Maliyet Dezavantajları: Sektörde yer edinmiş firmalar, büyüklükleri ve ulaştıkları ölçek ekonomileri ne olursa olsun, sektöre yeni girecek firmalar tarafından taklit edilemeyecek maliyet avantajlarına sahip olabilirler. En kritik avantajlar; markalı ürün teknolojisi, hammaddelere rahat erişim, uygun yerleşim, devlet destekleri ve deneyim eğrisidir(Porter, 2003,s.13-14).

Resmi Kuruluşların Politikaları: Sektöre yeni giriş yapmak isteyen yatırımcılar resmi makamlardan gerekli izinleri ve lisans belgelerini almaları gerekmektedir. Bazı sektörlerde resmi işlemlerin zorluğu yeni girişimciler için caydırıcı olabilmektedir.

İkame Ürünlerin Tehdidi

Genel anlamda bir sektördeki tüm firmalar, ikame ürünler üreten sektörlerle rekabet içindedirler. İkame ürünler, sektördeki firmaların kârlı bir şekilde belirleyebilecekleri fiyatlara bir üst sınır koyarak, bir sektörün potansiyel getirilerini sınırlar. Örneğin, kahve sektöründeki işletmeler, çay sektöründeki işletmelerle dolaylı olarak rekabet halindedirler. Kahve sektöründeki işletmelerin fiyatlarını arttırma imkânları çay sektörünün mevcudiyetiyle sınırlıdır(Aktan, 2003,s.118).

Rakipler Arasındaki Rekabetin Şiddeti

Geleneksel olarak işletmelerin rekabet analizini odakladığı grup rakipler ve aralarındaki rekabetin şiddetidir. Rakipler arasındaki rekabetin şiddeti aşağıda ki koşullara bağlıdır (Ülgen ve Mirze, 2007,s.100):

Sektörde aynı yetenek ve kapasitedeki işletmeler: Sektörde aynı yetenek ve kapasitede çok sayıda işletme varsa bunlar arasında ki rekabet şiddetlidir. Çünkü çok sayıda firma pazarını korumak veya başkalarından pazar payı kapmak arzusunu

taşımaktadır. Sayının az olması ise, herkesin kendi pazar payına razı olmasına ve dolayısıyla rekabet şiddetinin azalmasına yol açar.

Sektör Büyümesinin Yavaş Olması: Bir sektörün büyümesi firmalar için önemli bir fırsat oluşturacaktır. Ancak büyüme yavaşlar veya durursa sektörde firmalar arası çatışmalar o derecede artacak ve büyümeyi öngören firmalar rakiplerinin pazar paylarına göz koyacaklardır. Küçülen sektörlerde güçlü firmalar, zayıf ve orta derecede kuvvetli olanların üzerine gideceğinden rekabet şiddetlenecektir(Hitt ve diğerleri, 1999, s.70).

Yüksek Sabit Giderler ve Yüksek Depolama Maliyetleri: Sabit giderlerin yüksek olması firmaları ortalama maliyet düzeylerini minimuma indirme gayretine sokup üretimi artırmaya yöneltecektir. Eğer artan üretimi depolamanın maliyeti de yüksek ise firmalar bunları depoda tutmak yerine pazarlama yolunu tercih edeceklerdir. Bu takdirde sektörde rekabetin şiddeti artmış olacaktır(Eren, 2005,s.155).

Standart Ürünler ve Farklılaştırılmış Ürünler: Çok sayıda standart malın ve üreticisinin bulunduğu sektörlerde işletmeler arası rekabetin şiddeti yüksektir. Kendini veya ürününü farklılaştırabilen işletmeler daha düşük bir rekabet ile karşılaşır(Ülgen ve Mirze, 2007,s.100).

Büyük Miktarlarla Artan Kapasite: Ölçek ekonomilerinin büyük kapasite artırımlarını dayattığı durumlarda, ilave kapasite sektörün arz/talep dengesini bozabilir; bu durum özellikle kapasite ilavelerinin topluca yapıldığı zaman kendini gösterir. Sektör, tekrar tekrar ortaya çıkan fazla kapasite ve fiyat düşürme dönemleriyle yüz yüze gelebilir(Porter, 2003,s.24).

Müşterilerin Pazarlık Gücü

Porter'in rekabetçi faktörlerinin üçüncüsü müşterilerin satın alma gücüdür. Müşteriler eğer daha kaliteli ürünler, daha iyi hizmet gibi maliyetleri arttırıcı beklentiler içinde iseler ve fiyatların düşürülmesi yönünde güçlerini birleştiriyorlarsa, rekabetçi bir tehlike olarak görülmektedirler. Öte yandan, zayıf müşteriler işletmelere fiyatları yükseltme ve daha fazla kâr elde etme imkânı sağlarlar. Müşterilerin işletmelerden talepleri, kendilerinin işletmeye göre göreceli güçlerine bağlı bir durumdur(Akın, 2001: 263).

Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Tedarikçiler, üreticilerin üretimi sağlayabilmek için gerekli girdileri temin ettikleri işletmeleri ifade etmektedir. Porter'a göre, tedarikçilerin güçlü olduğu sektörlerde rekabet yüksek olacaktır. Doğaldır ki, tedarikçiler güçlü ise tedarik maliyetleri yüksek olacak ve bu üretim maliyetlerine yansyarak son mamul maliyeti ile satış fiyatının artması yönünde etkili olacaktır (Barutçu ve Orhun, 2009).

Bir pazarda tedarikçiler, pazar gücü olarak kuvvetli ise, o pazar cazip değildir. Çünkü bu ortamda tedarikçiler, mal veya hizmetin kalitesini düşürerek ya da ürünlerin fiyatlarını artırarak rekabet üstünlüğünü elinde bulundururlar(Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2006:145).

Rakiplerin Analizi

Bir işletme rakiplerini, onların pazar içindeki faaliyetlerini ve izledikleri stratejileri bilmiyorsa, kendi ürün ve faaliyetlerini çok iyi bilmesi fazla bir anlam ifade etmez. Bu açıdan işletmenin kendisine yönelik olduğu kadar, rakiplerini ve onların durumlarındaki değişimleri, sürekli ve sistematik bir şekilde incelemelidir. Genel olarak rakiplerin analizi yapılırken aşağıdaki hususlar göz önünde bulundurulur(Dinçer, 2007,s.98-99):

Rakiplerin yönelimi: Rakipler mal yönelimli mi yoksa pazar yönelimli midir? Rakiplerin yönelimi, işletmenin stratejisini belirlemede oldukça önemlidir. Eğer rakipler, belirli bir mal üzerinde uzmanlaşmışlarsa, işletmenin pazar yönelimine dönük bir strateji uygulaması, aksine rakipler pazar yönelimli ise, işletmenin mal yönelimli bir rekabet stratejisi seçmesi daha uygun olacaktır.

Rakiplerin mal ve hizmetleri: Rakiplerin ürettiği mal ve hizmetlerin niteliği, özellikleri, miktarı ve çeşidi tespit edilmelidir. Ayrıca bu ürünlerin içinde bulunduğu hayat safhaları ve pazar payları belirlenerek işletmenin ürünleriyle karşılaştırılmalıdır.

Rakiplerin üretim özellikleri: Rakip işletmelerin üretim kapasitesi, üretim miktarı, ürün maliyetleri ve verimlilik oranlarının bilinmesi bir ölçüde işletmenin stratejisinin oluşturulmasında yardımcı olacaktır.

Rakiplerin büyüme oranları: Rakiplerin büyüme oranları ile bunu sağlayan faktörler incelenmelidir. Özellikle kâr dağıtımını, sermaye artırımını ve fiyat politikalarındaki değişiklik büyüme oranını etkileyeceği için dikkate alınmalıdır.

Rakiplerin rekabet üstünlükleri: Rakiplerin teknolojik veya finansal üstünlükleri ile malın fiyatı veya kalitesi gibi rekabet avantajlarının belirlenmesi işletmeye ne ile mücadele edeceği konusunda açık bir bilgi sağlayacaktır.

Rakiplerin amaçları, stratejileri ve bunlarda meydana gelen değişiklikler: Rakiplerin geçmişteki ve şimdiki amaçları, stratejileri ve bunlardaki değişikliklerle sebepleri araştırılarak, rakiplerin herhangi bir gelişme karşısındaki tavırları tahmin edilebilir. Ayrıca rakip işletmelerdeki yöneticilerin değerleri ve psikolojik yapıları tahlil edilmelidir.

2.1.2. İşletme(İç Çevre) Analizi

İşletme, dış çevre analizleriyle tespit ettiği fırsat ve tehditlere karşı sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlerini iç çevre analiziyle tespit etmektedir. İşletmeler kendilerini iyi bir şekilde tanımalıdırlar ki zorlu piyasa koşullarında dış çevrenin sunduğu olanaklar ve kısıtlamalara karşı stratejilerini belirleyebilsinler.

İşletme analizi, işletmeye ayna tutar ve mevcut durumunu yansıtır. İşletmelerin en önemli amaçlarından biri olan rekabet üstünlüğü sağlayabilme ve bunu sürdürmek için gerekli faaliyetlerin ve yeteneklerin belirlenmesi ve bu faaliyetlerin işletmece diğer işletmelerce kolaylıkla uygulanamayacak, özgün bir biçimde uygulanması işletmelerin değer yaratmalarını sağlayacaktır(Güvercin, 2008,s.74).

Üst düzey yöneticiler içsel analize genellikle mevcut strateji ne kadar iyi çalışıyor, mevcut durumumuz nedir, güçlü ve zayıf yönlerimiz nelerdir gibi soruların cevaplarını aramakla başlamaktadırlar(Pearce ve Robinson, 2005,s.174).

2.1.2.1. İşletme Analizinin Süreci

İşletmenin analiz edilmesi sürecinin ilk safhası, bilgi toplamaya başlar. Burada kullanılabilir bilgi, işletmenin iç ve dış beşeri, mali, teknik şartlarını; kişiler ve gruplar arası resmi ve gayr-ı resmi ilişkileri; hem örgütle alt-sistemleri hem de örgütle çevresi arasındaki etkileşimi dikkate almalıdır. Sürecin ikinci safhasında toplanan bilgi

ve veriler, ayrıntılı bir incelemeye tabi tutulur. Analiz sürecinin son safhasında ise, incelenen bilgi ve veriler yorumlanarak, kullanılabilir hale getirilir(Dinçer, 2007,s.109).

Etkili bir işletme analizinin beş önemli konuda ele alınması ve yapılması gereklidir(Ülgen ve Mirze, 2007,s.116):

- İşletmenin varlık ve yeteneklerinin belirlenmesi,
- Bu varlık ve yeteneklerinin değerli, nadir, taklit edilemeyen ve ikamesinin bulunmadığı “temel yeteneklerden” olup olmadıklarının belirlenmesi,
- Varlık ve yeteneklerin değerli, sektördeki belli başlı rakiplerin veya esas rakibin sahip oldukları benzer varlık ve yetenekleri ile karşılaştırılarak üstünlük veya zayıflıklarının belirlenmesi,
- İşletmenin finansal ve temel faaliyetlerinin sektör ortalamaları ve rakiplerle kıyaslama yapılarak durumun belirlenmesi,
- Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesidir.



Şekil 4: İşletme Analizi

Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2007, s.117

2.1.2.2. İşletmenin Varlık ve Yetenekleri

İşletmenin sahip olduğu iş ve faaliyetlerinde veya mal ve hizmet üretiminde yararlandıkları maddi veya maddi olmayan tüm unsurları onun varlıklarıdır. Bu varlıkları bir koordinasyon içinde kullanabilme ve amacına uygun bir faaliyeti gerçekleştirebilme kapasitesi ise işletmenin yeteneğini belirler(Ülgen ve Mirze, 2007, 117). İşletmenin kendine has yetenekleri onu rakiplerinden farklı kılacaktır. Müşterilerin ilgisini çekmesini bilen ve onların gereksinimlerini karşılayacak ürün ve hizmetler sunan firmalar sahip olduğu kaynaklarını yeteneğe çevirebilmiş stratejiler geliştirmiş olan firmalardır.

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak için sahip oldukları kaynakların (varlıkların) taşınması gereken dört özellik bulunmaktadır. Bu kaynaklar işletmenin dış çevresinden gelen tehditleri bertaraf etme ve fırsatlardan yararlanma anlamında değerli olmalıdır. İşletmenin mevcut ve potansiyel rakipleri arasında nadir olmalıdır. Kolaylıkla taklit edilebilir nitelikte olmamalıdır Ve bu değerli kaynaklardan başka stratejik olarak eşdeğer nitelikte olan başka varlıklar olmamalı, yani bu kaynaklar ikame edilmemelidir.(Barney, 1991, s.105-106).

2.1.2.3. Değer Zinciri Analizi

Değer zinciri analizi, işletmenin temel amacının artık değer oluşturmak olduğu üzerine kurulmuştur. Değer ise, müşterilerin işletmenin ürün ve hizmetlerine ödemeyi kabul ettikleri fiyatlarla ölçülür(Hill, 1989, s.93). Micheal Porter tarafından geliştirilen değer zinciri analizi işletmenin içsel fonksiyonlarının üstünlüğü ve onlar arasında ki uyumluluğu ve sinerjiyi ilgilendirir(Eren, 2005,s.178).

Değer zinciri analizindeki ana düşünce, müşteriye yönelik olarak daha fazla değer sunuldukça, daha yüksek rekabet gücü kazanıldığıdır. Bir işin ortaya çıkardığı değer, değer operasyonlarının gerçekleştirilmesine yönelik maliyeti geçmesi durumunda bu iş kârlı olarak nitelendirilebilecektir. Firma, değeri bir grup operasyonu gerçekleştirerek ortaya çıkarmaktadır(Eraslan ve diğerleri, 2008, s.310).

İşletmelerde faaliyetler sonucu rekabet üstünlüğü sağlayabilen değerler iki şekilde oluşabilmektedir(Ülgen ve Mirze, 2007,s.123);

- Faaliyetlerin maliyetlerinin düşürülmesi sonucunda maliyet avantajı elde edilerek değer artışı sağlanması veya
- Üretilen mal ve hizmetlerde müşterilerin değer verdiği bir farklılık yaratılması ve bunun karşılığında da piyasa fiyatının üzerinde bir fiyat uygulanarak bir değer artışı yaratılmasıdır.



Şekil 5: İşletmede Değer Yaratan Faaliyetlerin Belirlenmesi

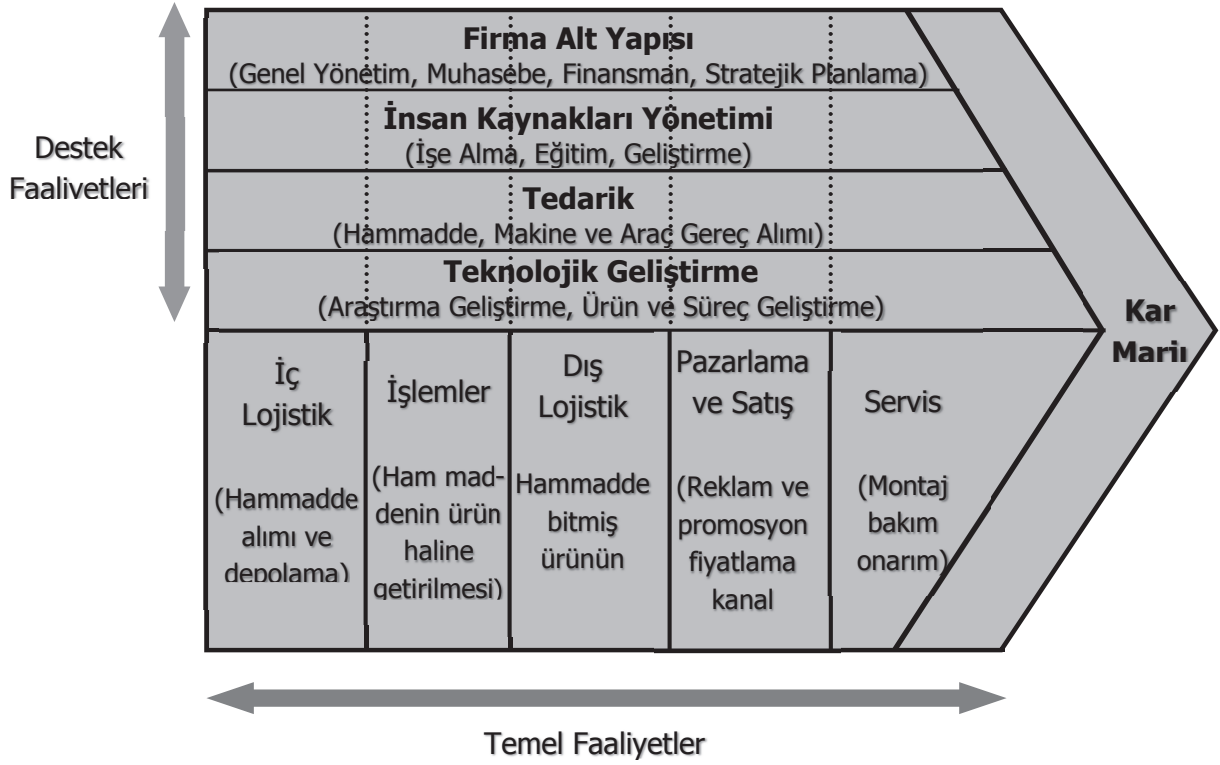
Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2007, s.122

Micheal Porter işletmelerde yapılan faaliyetleri iki kısımda incelemiştir. Bunlar temel faaliyetler ve destek faaliyetleridir.

1. Temel Faaliyetler: Ürünün fiziksel olarak üretimi, satışı, alıcılara ulaştırılması ve satış sonrası hizmetleri içeren faaliyetlerdir. Temel faaliyetler beş bölüme ayrılmaktadır(Porter, 1985,s.38):

- İçer yönelik lojistik: Girdileri temin etme, depolama ve girdilerin ürün şekline dönüşümü ile ilgili olarak imalata taşınmasıdır.

- İşlemler (üretim faaliyetleri): Girdilerin nihai ürüne dönüştürülmesine ilişkin faaliyetlerdir. Üretim hattı, ambalajlama, teste tabi tutma vb. konuları kapsar.
- Dışa yönelik lojistik: Depolama ve ürünün alıcılara yönelik fiziki dağıtımını ile ilgili faaliyetlerden oluşmaktadır.



Şekil 6: Değer Zinciri Faaliyetleri

Kaynak:Eren, 2005, s.180

- Pazarlama ve satış: İşletmenin ürünlerinin alıcılar tarafından kabulünü sağlamak için yapılan ve onların satın alma kararlarını etkileyecek her türlü reklam, tutundurma, fiyatlandırma, kanal seçimi gibi faaliyetlerle ilgilidir.
- Hizmetler: Satılan ürünle ilgili çıkabilecek montaj, bakım, onarım ve kullanma eğitimini içeren faaliyetlerden meydana gelir. Bu faaliyetler alıcıların işletmenin ürünlerine olan ilgisini, güven ve kabulünü pekiştirecek faaliyetler topluluğudur(Eren, 2005, s.180-181; Ülgen ve Mirze, 2007,s.123-124).

2. Destek Faaliyetler: Temel faaliyetlerin daha etkili ve verimli bir biçimde yürütülmesi için girdi sağlayan faaliyetlerdir (Eren, 2002, s.181). Destek faaliyetler dört bölüme ayrılmaktadır.

- **Tedarik:** Değer zincirinde kullanılan herhangi bir girdinin satın alınması ile ilgilidir. Tedarik önceden belirlenmiş belirli politika, ilke ve kurallar içerisinde yapılabilir. Burada hammadde, bina ve her türlü makinenin tedarik edilmesi ile ilgili faaliyetler söz konusu olmaktadır.
- **Teknoloji geliştirme:** İşletmenin know-how, araştırma ve geliştirme, ürün tasarımı, süreç geliştirme ve bilgi teknolojilerinin kullanımı ile ilgili faaliyetleridir. İşletmenin tüm faaliyetlerine belirtilen konularda destek vermesi için yürütülen bu faaliyetler, işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayabilecek farklılıkların yaratılması üzerinde çalışmalar yapar.
- **İnsan kaynakları yönetimi:** İşletmede personel seçimi, eğitimi, performansların değerlendirilmesi, ödüllendirme, ücret yönetimi teknikleri gibi çalışmalarını kapsamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi her işletmede çalışanların daha etkili ve verimli olmalarına ilişkin çalışmalar yapar.
- **Firmanın yönetsel alt yapısı:** Genel yönetim, planlama, finans, muhasebe ve kalite yönetimi gibi faaliyetlerden oluşmaktadır (Eren, 2005, s.181; Ülgen ve Mirze, 2007, s.124).

Bu zincirde firmanın değer yaratan faaliyetlerinin maliyetlerinin toplamı, mal ve hizmeti satın alanlar tarafından ödenen fiyatın bir parçası olduğu için, kâr marjını da gösterir. Buna göre; bir şirketin değeri, ürettiği mal ve hizmeti satın almak isteyen alıcıların miktarı ile ölçülür. Eğer bir şirketin yarattığı değer; onun tedarik, üretim ve pazarlama gibi değer yaratan faaliyetlerinin maliyetini aşarsa kâr oluşur. Bu sebeple, rekabet üstünlüğü işletmenin değer yaratan faaliyetlerini rakiplerine oranla daha düşük maliyetle yapabilmesine ya da ürünlerini farklılaştırarak daha yüksek fiyat isteyebilmesine bağlıdır. Her iki durumda da işletmenin kârlılığı artacaktır (Porter, 1985, s.36-45).

2.1.2.4. İşletmenin İşlevsel Analizi

İşletme fonksiyonlarının incelendiği işlevsel analiz, işletme faaliyetlerinin mevcut durumunun tespitinin yapıldığı ve rakiplere göre eksik ve güçlü yanlarının belirlendiği analizdir. İşletmenin temel faaliyetleri; Üretim, Pazarlama ve Satış, Kalite, Satın alma, İnsan kaynakları, Ar-Ge ve Finanstır.

Üretim Faktörlerinin Analizi

İşletmelerin rekabette üstünlük sağlayabilmeleri için, üretim maliyetleri ve kalitesi üzerinde durmaları gerekmektedir. Bu nedenle, işletmenin sahip olduğu üretim faktörlerinin özellikleri, teknolojiyi yenileme ve geliştirme imkânı, üretim araçlarının tam kapasite ile kullanılıp kullanılmadığı araştırılmalıdır. İşletmenin kullandığı hammadde ve yardımcı malzemeleri temin etme şartları, tedarikçilerin özellikleri, depolama şartları incelenmeli ve üretim sürecinin ve teknolojisinin özellikleri dikkate alınmalıdır. Ürünün kalitesinin kontrolü, kontrol maliyetleri, fire oranları belirlenmeli ve üretim kapasitesi, kapasite kullanım oranı, kapasiteyi artırma imkânları teşhis edilmelidir. İşletmenin ölçek ekonomisinden yararlanabileceği optimal büyüklük ve kapasiteler tespit edilmelidir(Üzün, 2000,s.35).

Pazarlama Faktörlerinin Analizi

Pazarlama işlevi işletmenin dış çevreye açılan penceresidir. İşletmenin iş çevresi faktörlerinden tüketiciler ve rakipler, pazarlama işleviyle yakından ilgilidir.

Dolayısıyla bu analizde işletmenin pazardaki konumu, tüketiciler üzerindeki etkisi ve rakiplere oranla üstün ve zayıf tarafları açığa çıkarılmış olacaktır(Dinçer, 2007,s.127-128):

Mal veya hizmet faktörleri: İşletmenin ürettiği mal veya hizmetler, faaliyetlerinin merkezini oluşturur. Çünkü onlar sayesinde işletmeler amaçlarını gerçekleştirirken, tüketicilerin ihtiyaçları giderilmiş olmaktadır. Ürünün kalitesiyle ilgili tat, renk, koku, standartlara uygunluk ve ihtiyaçları giderme özelliği yanında ambalajı, sunuluşu, müşteri üzerindeki etkisi ve marka imajı gözden geçirilmelidir. Ayrıca ürünün hayat eğrisi çizilerek hangi safhada olduğu belirlenmelidir. Böylece o ürünün pazardaki durumu, zaman içindeki satış ve kârlılık durumu, tanıtma ve finansman ihtiyacı gibi konularda karar vermek kolaylaşır.

Fiyat faktörleri: Piyasadaki arz-talep dengesi, fiyatların genel seviyesi, bu dengede meydana gelebilecek değişimler, ürün talebinin fiyat elastikiyeti, fiyatlandırmaya dayalı rekabet şartları ve fiyatlandırmada etkili olan diğer faktörler göz önüne alınmalıdır.

Dağıtım faktörleri: İşletme ürettiği malları tüketiciye ulaştırırken hangi kanalları ve niçin kullandığını incelemelidir. Mevcut kanalların nasıl daha etkili hale getirilebileceği veya alternatif kanalların neler olabileceği tartışılmalıdır.

Tanıtma ve tutundurma faktörleri: Üretilen mal ve hizmetlerin tüketicilere duyurulması ve onlarla sürekli bir bağın kurulabilmesi için kullanılan tanıtma usul ve teknikleri, bunların etkisi ölçülmelidir.

Finansman ve Muhasebe Faktörlerinin Analizi

Bir işletmenin gelecekteki stratejisi ile ilgili bir takım finansal sınırlamaların ortaya çıkması, alternatif davranışları azaltacak ve dolayısıyla işletmenin başarısını olumsuz yönde etkileyecektir. Finansal yapıdaki sağlamlık da birçok fırsatı beraberinde sunacaktır. Dolayısıyla aşağıdaki faktörlerin incelenmesinde yarar vardır(Dinçer, 2007,s.129):

Sermaye yapısı: İşletmenin ödenmiş öz sermayesi, kısa ve uzun vadeli borçları, hazır değerleri, çalışma sermayesi, sermaye kaynakları ve özellikle hisse senedi ve tahvil çıkarma şartları vb. incelenir.

Finansman planlaması ve yatırım bütçeleme: Tahsilât ve ödemelerin denkleştirilmesi, finansman maliyetleri, yeni yatırımların kârlılığı ve geri dönme oranları, verimlilik oranı vb. ele alınır.

Finansal oranlar: Likidite oranları, faaliyet oranları, finansal yapı oranları, kârlılık oranları ile bilanço, gelir tablosu, fon akım tablosu incelenerek yorumlanmalıdır.

Muhasebe düzeni ve hesap planları: Hesap planlarının kullanışlılığı, muhasebe sisteminin karar almada etkililiği vb. gözden geçirilmelidir.

Araştırma ve Geliştirme Faktörlerinin Analizi

Stratejik anlamda işletmeleri sektörlerinde rakiplerine karşı farklı kılacak olan en önemli işletme faaliyetlerinden biride araştırma ve geliştirme faaliyetleridir. Fakat uzun

vadede faydalı olabilmesi ve maliyetlerinin yüksek oluşu nedeniyle tüm işletmeler tarafından uygulanmamaktadır.

Araştırma ve geliştirme işlevi iki nedenden dolayı rekabet üstünlüğü sağlayabilir. Birincisi, yeni ya da geliştirilmiş ürünlerin piyasaya sürülmesine olanak sağlar. İkincisi ise, geliştirilmiş imalat veya malzeme süreçlerinin kullanılmasına yol açarak maliyet avantajı elde edilmesini sağlar(Jauch ve Glueck, 1988,s.161). İşletmeler buldukları sektörlerin özellikleri ve mevcut durumlarına göre ya üretim süreçleri veya ürünlerini geliştirerek öne çıkacaklar ya da yeni ürünler geliştirerek piyasada rekabet üstünlüğü elde edeceklerdir.

Araştırma kapasitesi; yani yeni bir teknolojiyi, bilgiyi veya ürünü ortaya çıkarabilme yeteneği, bu konuda oldukça ağırlıklı bir faktördür. İşletmenin piyasaya ve teknolojiye yönelik araştırma yapabilecek hem teorik hem de uygulamalı beşeri, teknik ve finansal gücü analiz edilmelidir. Ayrıca araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin maliyeti, işletmenin rakiplerine göre teknolojik liderlik durumu, yenilikleri uygulamaya koyabilme şartları ve süresi üzerinde durulmalıdır(Dinçer, 2004,s.130).

İnsan Kaynakları Faktörlerinin Analizi

Rekabet üstünlüğü elde edebilmek için işletmeler teknolojiye, yeni yatırımlara, maliyet düşürme çalışmalarına ağırlık vermektedirler. Ancak tüm bu çalışmaların başarılı olması insan kaynakları yönetimine önem verilmesiyle sağlanabilecektir.

İnsan Kaynakları faaliyetleri, işletmenin ihtiyaçlarına uygun özellikte ve sayıda personeli sağlama, çalışan personeli geliştirme, personelden en verimli biçimde yararlanma ve değerlendirme, personelin geçimini, ihtiyaçlarını, devamlılığını sağlama, işlemlerinin tümünü kapsamaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi, etkin iş gücünün oluşturulmasında önemli rol oynar(Keklik, 2007, s.5). Dolayısıyla işletme faaliyetlerinin verimli bir şekilde yürütülmesi insan kaynaklarına bağlıdır.

Gerçekten insan kaynaklarının en iyi şekilde kullanılması tüm diğer faktörler üzerinde etkili olmakta ve işletmeler açısından stratejik bir unsur olarak kendini göstermektedir. Kısaca rekabette üstünlüğün sırrı ile insan kaynakları arasındaki ilişki her geçen gün kuvvetlenmektedir. Çalışanların nitelik ve yeteneklerini ön plana çıkararak, grup halinde çalışmaya teşvik ederek, kendisi ve işletme için en uygun davranışa

yöneltmesi insan kaynakları yönetiminin çeşitli unsurlarıyla sağlanmaktadır(Ünal, 2002, s.2)

2.1.3. Durum Belirleme Matrisleri

İşletmeler dış ve iç çevre unsurlarının analizini yaptıktan sonra elde ettikleri bilgileri belirli bir biçimde düzenlerler. Böylece, dış çevrenin işletme için yarattığı fırsat ve tehditlerle, işletme içindeki varlık ve yeteneklerin işletmeye sağladığı üstünlük ve zayıflıklar bir matris üzerinde sistematik olarak belirlenir. Bu fırsat ve tehditler ile üstünlük ve zayıflıkları değerleyen analizlerden en çok kullanılanı (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats) “SWOT Analizi” veya Türkçe deyimini ile (Fırsatlar, Üstünlükler, Tehditler, Zayıflıklar) “FÜTZ Analizidir(Ülgen ve Mirze, 2007,s.160).

2.1.3.1. SWOT Analizi

SWOT; İngilizce Strengths(güçlü yönler), Weaknesses (zayıf yönler), Opportunities (fırsatlar), Threats(tehditler) kelimelerinin baş harflerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. SWOT Analizi, kısaca organizasyonda iç ve dış durum değerlendirilmesi yapılması demektir. Organizasyonda önce “iç durum analizi” yapılarak organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulur. Daha sonra da “dış durum analizi” yapılarak organizasyonun rakip firmalar karşısındaki durumu, pazardaki fırsatlar ve tehditler tespit edilmeye çalışılır(Aktan, 2007,s.7).SWOT’un Türkçe karşılığı olarak FÜTZ (Fırsatlar, Üstünlükler, Tehditler, Zayıflıklar) de kullanılmaktadır. SWOT analizi, işletmenin bir bütün olarak mevcut durumunun ve tecrübesinin incelenmesi, üstün ve zayıf yönlerinin tanımlanması ve bunların çevre şartlarıyla uyumlu hale getirilmesi sürecidir(Dinçer, 2007,s.142).

SWOT analizi ilk stratejik yönetim uygulamalarından bu yana yapılan ve örgütsel stratejilerin belirlenmesinde kullanılan temel yöntemdir(Sherman ve diğerleri 2007: 165). Dış ve iç çevre analizlerinin ardından gerçekleştirilen SWOT analizi örgütün iç çevresindeki güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymayı ve çevresindeki fırsat ve tehditleri tanımlamayı amaçlayan bir analizdir. Bu analiz ile belirlenen etkenler doğrultusunda örgütün güçlü yanlarını kullanarak, zayıflıklarını giderecek, çevresindeki fırsatlardan

yararlanarak, tehditlere karşı önlem alacak stratejiler geliştirilmektedir(Dyson,2004: 632).

Diğer bir deyişle SWOT analizi ile işletmenin sahip olduğu kaynakların etkin kullanılması, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konulması, dış çevre faktörlerinin etkilerinin tespit edilmesi, işletmenin karşılaşacağı fırsatların ve tehditlerin önceden tahmin edilerek fırsatların değerlendirilmesi, tehditlerin ortadan kaldırılması ve bunların işletmenin örgüt kültürüyle de değerlendirilip belirlenen strateji ve vizyonun gerçekleştirilmesine çalışılmaktadır(Akgemci, 2008,s.150).

Dış çevrenin analizi sonucunda, işletme için olumlu sonuçlar doğurabilecek unsurlar işletme için fırsatları, işletmenin varlığını sürdürmesine engel olabilecek veya rekabet üstünlüğünü kaybetmesine neden olabilecek uzak ve yakın çevredeki değişimler sonucu ortaya çıkan, işletme için arzu edilmeyen unsurlar ise tehditleri ifade etmektedir. Diğer taraftan işletmenin üstünlükleri, iç çevresinin analizi sonucunda ortaya çıkarılan ve işletmenin rakiplerine karşı üstünlük sağlayabildiği varlık ve yetenekleri göstermekte iken, zayıflıkları ise işletmenin mevcut varlık ve yetenek kapasitelerinin rakiplerine oranla güçsüz ve düşük olduğu durumları belirtmektedir(Sucu, 2010,s.93).

Stratejik yönetimin amacının işletmenin ayakta kalmasını ve rekabet üstünlüğü sağlayarak ortalamanın üzerinde bir kâr elde etmesini sağlamak olduğu düşünüldüğünde, uzak ve yakın çevrenin yarattığı fırsatları ya işletmenin sahip olduğu üstünlükleri ile değerlendirmesi ya da bu fırsatları değerlendirmesine engel olacak zayıflıklarını gidermesi işletme için olumlu davranış olacaktır. Buna karşın dış çevrenin işletme için tehditler oluşturması durumunda işletmenin sahip olduğu üstünlüklerini oluşan tehditleri yok edebilmek için kullanması ya da zayıflıklara sahipse belirli bir süre için faaliyetini terk etmesinin işletme için faydalı olacağı söylenebilir(Ülgen ve Mirze, 2007,s.160-163).

SWOT analizi ile işletmenin iç çevresindeki güçlü ve zayıf yanları ile dış çevresindeki fırsat ve tehditlerin belirlenmesi ile birlikte, güçlü yanların üzerine gidilip zayıf yanlar iyileştirilebilir ve fırsatlar değerlendirilip tehditlerden kaçınılabilir ve böylece daha gerçekçi bir stratejik plana ulaşılabilir. Ancak aksi durumda, işletmenin yönetici ve çalışanları çevredeki kilit rol oynayan faktörleri belirleyemez, gözlemleyemez ve

değerlendiremez, bu durumda da fırsatlar kaçar, tehditler fark edilmez ve işletmenin çöküşü davet edilmiş olur(Alpkan, 2000,s.11)

İşletmelerde uygulanan SWOT analizlerinde genellikle nominal grup tekniğinden yararlanılmaktadır. İşletmede pozisyonları gereği işletme ve içinde buldukları çevre ile ilgili bilgilere sahip konunun uzmanı kişilerin bir araya getirildiği bu teknikte, toplantı öncesi bu kişilerden bilgilerini güncellemeleri istenmekte ve bu bilgilerle donanmış olan en çok 7-10 kişilik çalışma grupları oluşturulmaktadır. En önemli özelliği katılanlar arasında tartışmalara ve gereksiz etkileyici iletişime izin verilmemesi hususu olan nominal grup tekniğinde katılımcılar bağımsız olarak düşüncelerini açıklar ve yine bağımsız olarak belirledikleri fırsat, tehdit, üstünlük ve zayıflıkları kendilerine göre sıralayıp en yüksek notu taşıyanlardan SWOT matrisini oluşturmaktadırlar(Ülgen ve Mirze, 2007,s.163-165).

Öte yandan SWOT analizinin bazı sınırları da bulunmaktadır. İlk olarak işletmenin sahip olduğu güçleri ya da yetenekleri ne kadar eşsiz ve etkili olursa olsun, işletmeye pazarda rekabetçi bir üstünlük sağlamayabilir. İkinci olarak SWOT analizinde dış çevreye çok dar açıdan bakılması diğer bir deyişle stratejistlerin işletmenin dış çevresindeki ve endüstrideki unsurları geleneksel tanımlar içinde değerlendirmeleri, mevcut müşterileri, teknolojileri ve rakiplerinin ötesinde bir analiz yapmalarını engellemektedir. Üçüncüsü, SWOT analizi statik bir değerlendirme olduğundan belirli bir zamandaki durumun tespitine imkan verirken, rekabetçi çevrenin dinamiklerini değerlendirmede ve süreç hakkında yeterli bilgiyi sağlamada yetersiz kalmaktadır. Dördüncüsü SWOT analizinde stratejinin tek bir boyutuna aşırı vurgu yapılmakta ve rekabette başarılı olmak için gerekli olan diğer faktörler göz ardı edilebilmektedir. Son olarak SWOT analizi yalnızca bir başlangıç noktasıdır ve tek başına rekabetçi bir üstünlük sağlamamaktadır(Dess ve diğerleri, 2004,s.76)

Tablo 2 SWOT Matrisi Örneği

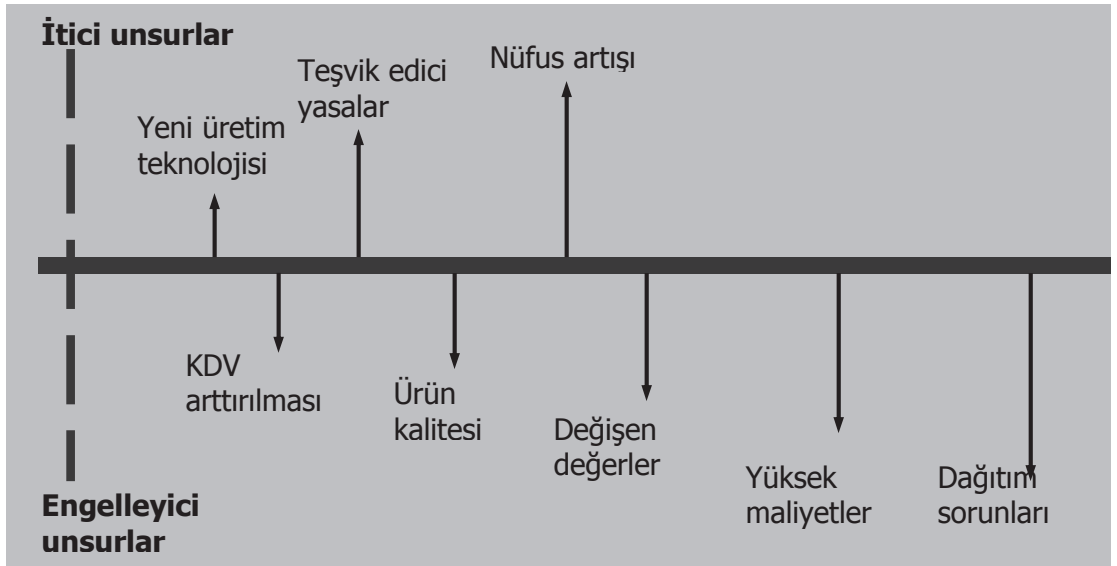
| | |
|---|---|
| <p><u>FIRSATLAR</u></p> <ul style="list-style-type: none">•Yeni yatırım teşvikleri• Hedef kitlemizdeki nüfusun artışı• Piyasadaki talep artışı nedeniyle hızlı büyüme imkânı•Yeni teknolojilerin maliyetleri azaltması• Yeni pazarların oluşması ve yabancı pazarlardaki bazı engellerin kalkması• Toplum beğenilerinin işletme ürünlerine yönelik olarak olumlu değişimi | <p><u>TEHDİTLER</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Pazardaki talebin azalması• İç piyasada rekabetin artması• Maliyetleri daha düşük yabancı rakiplerin pazara girişi• Müşteri ihtiyaç ve zevklerindeki değişim• Sektörde ikame ürünlerin fiyatlarındaki azalış• Döviz kurlarındaki değişikliğin olumsuz etkisi• Kredi faizlerindeki yüksek oranlı artışlar |
| <p><u>ÜSTÜNLÜKLER</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Piyasada tanınan güçlü bir lidere sahip olması• Etkinliği kanıtlanmış bir yönetim• Uzman stratejik planlama departmanı• Üretim hattında yeni teknoloji kullanılması• Ürün geliştirme becerileri• Finansal kaynaklarının güçlü olması• İyi düzenlenmiş reklam | <p><u>ZAYIFLIKLAR</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Eskimiş araç, gereç vb.• Yönetim yetersizliği• Belirli bir stratejik üstünlüğün olmaması• Yoğun işlevsel sorunlar• Hammadde kaynağına uzaklık• Ar-ge'de yetersizlik ve teknolojinin eskimesi• Pazarlama ve reklam faaliyetlerinin zayıflığı• Birim maliyetlerin yüksek oluşu |

Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2007, s.166

2.1.3.2. Performans Güçleri Analizi Ve Denge Analizi

Performans güçleri analizi, geleneksel SWOT analizindeki fırsat, tehdit, üstünlük ve zayıflık unsurlarını önem derecelerine göre ve işletmenin genel veya belirli bir alandaki performans gücüne göre belirleyen bir analizdir. Bu özelliği ile SWOT'un geliştirilmiş ve daha tercih edilen bir şeklidir. Öte yandan performans güçleri analizi işletmenin geneli için yapılabileceği gibi belirli bir alanda belirli bir bölümün veya alt bölümün performans durumlarının belirlenmesinde de kullanılmaktadır. Bu analizde öncelikle analizi yapılacak alan belirlenir. Daha sonra performansı etkileyecek itici ve engelleyici unsurlar belirlenir. İtici veya engelleyici unsurlar, iç veya dış çevresel faktörlerden oluşabilir. İncelemeyi yapanın arzusuna göre bu analizde iç ve dış çevresel faktörler birlikte belirtilebileceği gibi, ayrı ayrı kullanılarak sadece iç, dış ve hatta sadece sektör sınırları içinde de yapılabilir(Ülgen ve Mirze, 2007,s.167).

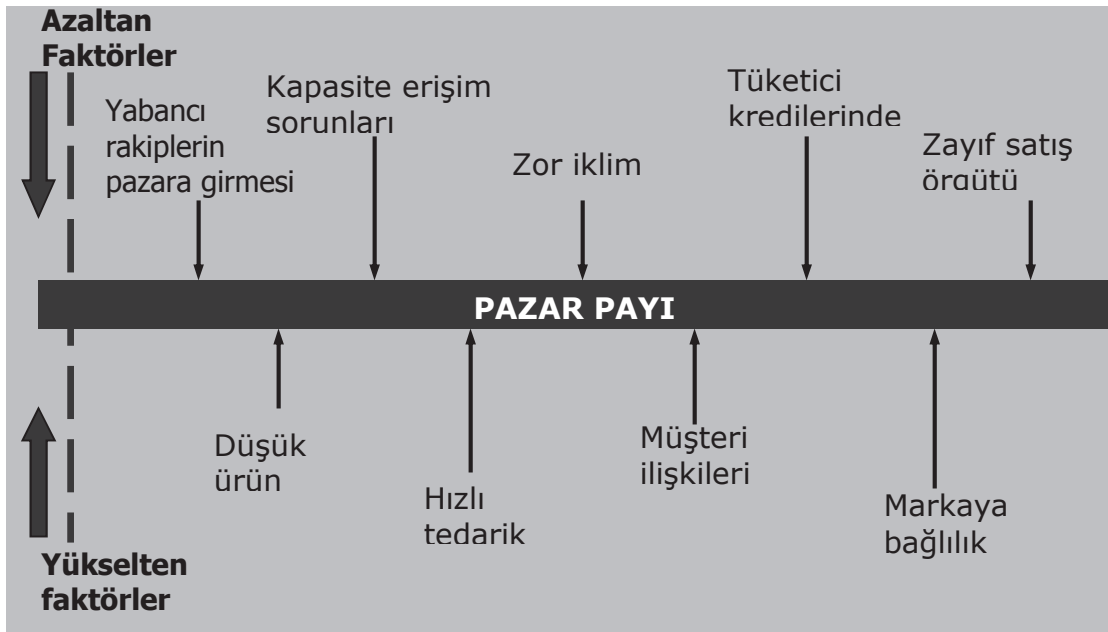
İtici unsurlar performansı yükselten unsurlar olarak bir tabloda yukarıya doğru gösterilen oklarla belirtilir. Engelleyici unsurlar işletme performansını düşüren faktörler olarak aşağı yönde oklar olarak çizilirler. Burada önemli olan, her itici veya engelleyici unsurun, o unsurun işletme performansında ekileme gücüne göre uzun veya kısa olarak çizilmesidir. Uzun oklar, kısa oklara göre işletme performansı üzerindeki etki derecesi daha yüksek olan unsurları göstermektedir(Grundty ve Brown,2002,s.52)



Şekil 7: Performans Güçleri Analizi Örneği

Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2007, s.167

Denge analizi tekniği ise, performans güçleri analizi gibi dikey bir çizgi ve onu kesen yatay bir çizgi olarak hazırlanmaktadır. Yatay çizgi işletmede ki herhangi bir unsurun mevcut durumunu yansıtmaktadır. Denge analizinde katılımcılardan analizi yapılacak unsuru dengede tutmaya neden olan “yükselten faktörler” ve “azaltan faktörler”i belirlemeleri istenir. Unsurun mevcut durumunu dengede tutacak azaltan ve yükselten faktörler önem derecelerine göre göreceli olarak uzun, orta veya kısa çizgilerle belirtilir. Mevcut durumu (dengeli durumu) sağlayan azaltan ve yükselten faktörlerin belirlenmesinden sonra olay, faktörlerin etkisinin azaltılarak veya çoğaltılarak, isteğe göre mevcut durumun (denge durumunun) sürdürülmesi, yükseltilmesi veya düşürülmesidir(Ülgen ve Mirze, 2007,s.168).



Şekil 8: Denge Analizi Örneği

Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2007, s.168

2.2. Stratejik Yönlendirme Evresi

Strateji oluşturma işleminin ön aşaması olan strateji yönlendirme sürecinde işletmenin yaptığı iş, misyon, vizyon ve amaçlarının oluşturulması, diğer bir deyişle işletmenin hangi yönde ilerleyeceği belirlenir. Vizyon ve misyon, işletmenin stratejik kararlarına kılavuzluk eden yön duygusunu sağlar(Ketelhohn, 2006,s.305).

2.2.1. İşletmenin Yaptığı İşin Tanımı

İşletmenin ürettiği mal veya hizmetlerin, üretim faaliyetinin ve faaliyette bulunduğu pazarların belirtilmesi olarak ifade edilen işletmenin yaptığı işin tanımlanması stratejik yönetimin başlangıç noktalarından birini oluşturmaktadır. Çünkü stratejik yönetim bilincine sahip olan yöneticiler işletmenin mevcut işinin ne olduğunu açıklayıp bu işle ilgili analizler yapacak ve stratejik kararlar verecektir. Öte yandan stratejik yönetim süreci devam ederken akla gelen “Yapılan işin doğru olup olmadığı, mevcut işin yeni unsurlar eklenerek geliştirilip geliştirilmeyeceği, hatta mevcut iş terk edilerek yeni bir işin yapılıp yapılmayacağı” gibi soruların işletmenin stratejik amaçları doğrultusunda çözüme kavuşturulması da gerekebilmektedir(Ülgen ve Mirze, 2007,s.174).

2.2.2. İşletmenin Misyonu

Misyon, işletmenin kendisini tanımlaması ile ilgilidir. İşletmenin faaliyette bulunduğu pazar, hizmetleri, fonksiyonları veya faaliyetleri bu tanımlamanın temel unsurlarını oluşturmaktadır. Tanımlanmış bir misyona sahip olan bir işletmede, çalışanlar ne için, nasıl ve ne şekilde çalışacaklarını daha iyi kavrayacaklardır. Bu da onların gelecekte yapacakları işlerde daha başarılı olmalarını sağlayacaktır(Doğan, 2000, s.188).

Misyonu belirlemenin önemli bir parçası, işletmenin kendisini tanımlamasıyla ilgilidir. İşletmenin faaliyette bulunduğu pazar, mamulleri ve fonksiyonları bu tanımlamanın temel unsurlarıdır(Demirbaş, 1999,s.13).

İşletme yönetimi açısından misyon; bir işletmeye yön vermek ve anlam kazandırmak amacıyla belirlenmiş, o işletmeyi benzerlerinden ayıran görev ve ortak değerlerdir. Misyon, işletmenin yaptığı iş ve bu işi yaparken benimsediği değerleri yaklaşımları (Demirbaş, 1999, s.181), felsefe ve diğer aynı işi yapanlardan farklı olan özelliklerinin açıklamasını, sosyal konular, imaj, kalite, tarz ve standartlarla ilgili ifadelerinin ve paydalarına yönelik düşüncelerini kapsar(Alpkan, 2000,s.5).

2.2.3. Vizyon

Vizyon bir gelecek duygusudur. Bugünün olanaklarını aşan, hayal edilen bir olasılık, bugünü yarına bağlayan entelektüel bir köprü, geçmişi haklı çıkarmak için değil, geleceğe bakmak için oluşturulan bir temeldir(Papatya ve Hazır, 1999,s.144). Vizyon

geleceğin resmini görmektir ya da mümkün olan bir şey konusunda güçlü bir duygu sahibi olmaktır. Vizyon bugünden belli tedbirler alınması halinde gelecekte neyin elde edilebileceğini anlatır(Clayton, 2000,s.153). Vizyon, bir işletmenin gelecekte arzu ettiği durumu gösterir, hayal edilen geleceği hedefler (Budak ve Budak, 2004,s.287). Vizyon, geleceğe yönelik olarak işletmelerin uygulamalarını şekillendirmekte ve yönlendirmektedir. Örgütlerde vizyon yaklaşımı belirsizliklerle dolu bir çevreyle uğraşmanın daha esnek yoludur(Mintzberg, 1994,s.209).

İşletmede gerekli olan değişimin saptanması için hem işletme çalışanlarının hem de hedeflenen müşterilerin gerçekleşen ya da potansiyel geleceklerini görme ve yaratıcılık avantajlarından yararlanabilme amacı taşıyan vizyon, bir yandan işletmenin neden var olduğunu gösteren çekirdek ideoloji ile organizasyonun ne olmak, nereye ulaşmak ve neyi yaratmak istediğini gösteren gelecek düşüncesini kapsamaktadır(Doğan ve Hatipoğlu, 2009,s.84-85).

İyi bir vizyonun nitelik ve işlevleri şöyledir(Eren, 2005,s.19):

- Her yönetici ve lider için orijinaldir.
- Tüm faaliyetlerin algılanması ve değerlendirilmesini gerektirir.
- Başkaları tarafından anlaşılıp paylaşıldıkça değer kazanır.
- Uygulanacak stratejilerin oluşmasına katkıda bulunur.
- Stratejistlerin yaratıcılık, yenilikçilik, riski göze alma, katılımcı ve paylaşımcı olma nitelikleri hakkında bilgi verir.

2.2.4. Amaç ve Hedefler

Amaçlar organizasyonun temel misyonunu sürdürerek ulaşmak istediği uzun dönemli sonuçlar olarak tanımlanabilir. Hedefler ise organizasyonun uzun dönemli amaçlarına ulaşmak için gerekli olan kısa dönemdeki (1 yıl ya da daha az süreli) kilometre taşlarıdır. İşletmenin amaçlarının açıkça belirlenebilmesi için “İşletmenin mevcut işi nedir, ne olmalıdır ve ne olacaktır?” gibi belli başlı sorulara net yanıtlar verilmesi gerekmektedir(Sucu, 2010,s.98).

Amaçlar ayrıca her yönetim düzeyinde hiyerarşik bir uyumluluk içindedir. İşletmenin bir bütün olarak, faaliyetleri ile ilgili olarak ulaşmak istediği sonuçlar üst yönetim düzeyinde saptanır. Bu amaçlar stratejik amaçlar olup işletmenin tümünü ilgilendiren amaçlardır. Ayrıca orta ve alt yönetim düzeylerinde stratejik amaçlarla uyumlu olarak her işlevsel bölümün kendi iş birimlerindeki etkinlikleri sonucu elde etmek istedikleri amaçları vardır. Bu amaçlar ise işlevsel amaçlar olup daha belirgin alanlarda işletmedeki işlevsel etkinlikler sonucu elde edilmesi beklenen sonuçlardır. Bu anlamda işlevsel amaçlar, işletmenin çeşitli işlevleriyle ilgili olarak önceden konulan belirgin ve ölçülebilir amaçlar olduğundan bir ölçüt veya standart olarak kabul edilmekte ve böylece işletmelerin performans değerlemelerinde kullanılmaktadır(Ülgen ve Mirze, 2004,s.186-187)

İşletmelerde ortak amaçların tanımlanmasının olumlu ve olumsuz etkileri bulunmaktadır. Olumlu etkileri olarak, işletmeyi kendi çevresi içinde tanımlaması, çalışanları motive ederek onlar için bir hedef oluşturması, politikaların belirlenmesinde, kaynakların seçiminde yöneticilerin davranışlarına yön vermesi, iş başarısının ölçülebilmesi için standartlar oluşturması, değişiklik düşüncesini test etme imkânı sağlaması ve tüm yönetim süreçlerine temel oluşturması sayılabilir. Belirli bir amaç üzerinde yoğunlaşmanın, diğer amaçların gözden kaçmasına veya ihmeline sebep olması ve bütün çalışanların ve organizasyonun davranışını veya başarılarını yalnızca bir kavramla değerlendirme yanlılığına sevk etmesi ise olumsuz etkileri olarak belirtilebilir(Dinçer, 2007,s.169-170). Hedefler ise, amaçlara erişmek için gerekli olan kısa dönemli aşamaları ifade etmektedir. Hedeflerin bir özelliği de, daha açık ve ölçülebilir olmalarıdır(Çomaklı, 2007, s.15).

2.3. Alternatif Stratejiler ve Strateji Seçimi

İşletmenin stratejik analizlerinin tamamlanmasından sonra SWOT matrisiyle dış çevrenin oluşturduğu fırsat ve tehditler, işletmenin iç çevre analizleriyle tespit ettiği üstünlük ve zayıflıkların bir arada incelenmesinin ardından, işletmeye rekabet avantajı sağlayacak uygun stratejilerin belirlenmesi aşamasına gelinmiştir.

İşletmeler, rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek ve pazarda giderek daha etkili hale gelmek için mücadele ederler. Bu mücadelenin başarısını belirleyen en önemli faktör, uygun stratejilerin seçimidir. Uygun strateji seçimi için, öncelikle alternatif

stratejiler ortaya konulmalıdır. Her bir alternatif, dikkatli bir şekilde değerlendirildikten sonra en uygun olanı seçilir(Özcam, 2007,s.81).

Strateji belirleme süreci ve bu sürecin sonucu olarak ortaya çıkan işletme stratejileri bir ölçüde çevresel şartların ve işletme gerçeğinin bir dayatmasıdır. Ancak iç ve dış örgütsel çevrenin her yönetici tarafından aynı şekilde algılanması ve her yöneticinin aynı stratejik tercihlerde bulunmasını beklemek gerçekçi olmaz(Alpkan, 2000,s.199).

2.3.1. Başlıca İşletme Stratejileri

İşletme düzeyi stratejileri belirli bir sanayi kolunda ya da ürün/pazar bölümünde nasıl rekabet edileceği ve ne tür faaliyetler yapılacağı ile ilgilidir. Bu yüzden işletme düzeyi stratejilerinde işletmenin becerileri ve rekabet üstünlükleri genellikle çok önemlidir(Koçer, 2007,s.89).

Söz konusu bu stratejiler işletmenin iç kaynakları ve dış çevresel koşulları çerçevesinde, işletmenin ürettiği mal ve hizmetler, mevcut piyasa ve piyasa büyüme hızı, üretim ve satış maliyetleri, işletmenin yaşam seyrinde bulunduğu aşama, rakiplerine oranla işletmenin kaynakları, zaman, rakip ürünler, rakiplerin muhtemel hareket tarzları ve tepkileri gibi faktörler açısından değerlendirilerek seçilmektedir(Ülgen ve Mirze, 2007, s.200).

2.3.1.1. Büyüme Stratejileri

Temel stratejilerden olan büyüme stratejilerini işletmenin gelişen pazardaki payını arttırması veya mevcut durumunu koruması için uygulaması gerekmektedir. Güçlenmeyi ve refahı simgeleyen büyüme her zaman arzu edilen bir durumdur.

İşletmelerin hemen hemen hepsinde büyüme isteği vardır. Gerek küresel rekabet koşullarına uyum sağlama ihtiyacından, gerekse pazarın getirdiği yükümlülüklerden kaynaklınsın, işletmeler büyüme çabaları gösterirler. İşletmeleri büyümeye iten nedenler arasında, küresel düzeydeki işletmelerle rekabet edebilme, gelişen rekabet ortamının getirdiği belirsizlik ve bu belirsizliğin neden olduğu tehditlerden korunma ve/veya fırsatlarından yararlanma isteği, değişen tüketici davranışı ve son olarak rakiplerin ileri teknoloji ve büyük sermayelerle piyasada faaliyet göstermesi sayılabilir. (Şimşek, 2003,s.67-68.)

Genel olarak büyüme, işletmenin toplam varlıklarının değeri, işletmenin piyasadaki değeri, toplam satış hacmi, işletmede toplam çalışan sayısı, örgütsel kârlılık derecesi, yatırım ve üretim hacmi değişkenlerinin bir ya da bir kaçında belli bir zaman aralığında artma göstermesi olarak tanımlanabilir(Özgür, 2007, s.40-41).

İşletme İçi Büyüme Stratejileri

Bu büyüme çeşidinde işletmeler, mevcut faaliyetlerini geliştirerek büyümeye çalışırlar. İç büyümenin gerçekleştirilmesinde genellikle işletmenin iç kaynaklarından faydalandığı görülmektedir. İç büyüme sürecinde ihtiyaç duyulan finansman kaynakları içinde oto finansman, borçlanma ve yeni sermaye bulma yöntemlerinden bir veya birkaçı kullanılabilir(Akgemci, 2007,s.240).

1. Bütünleşme Stratejileri: Mevcut ürün/pazar alanında kalarak büyümeye dayalı stratejilere genel olarak bütünleşme stratejileri adı verilir. Yatay ve dikey bütünleşme stratejileri olarak ikiye ayrılır(Dinçer, 2007,s.205-206):

1.1. Yatay Bütünleşme Stratejileri: İşletme, kendi pazarı içinde nüfuz ve etkililiğini arttırarak genişler. Bu tür büyüme, işletmenin kendi çabaları ile olabileceği gibi, aynı alanda faaliyette bulunan başka işletmelerin satın alınması veya birleşme yoluyla da gerçekleştirilebilir. Bu konuda üç değişik strateji vardır:

a) Pazara nüfuz etme: Mevcut üründe herhangi bir değişiklik yapmadan, mevcut pazarda daha çok satış yapmaya yönelik bir stratejidir. Doğrudan satış arttırma çabalarına dayanır. Böyle bir strateji; mevcut pazar doymamışsa, endüstri dalı büyürken rakiplerin pazar payları düşüyorsa ve işletmenin üretim kapasitesi yeterli ise etkili bir şekilde uygulanabilir.

b) Ürün geliştirme: Mevcut ürünlerde değişiklik yaparak satışların arttırılmasına yönelik stratejidir (David, 2003,s.166). Kalitesi, tadı, kokusu, tasarımı veya ambalajı değiştirilerek ürün daha cazip hale getirilebilir.

c) Pazar geliştirme: Bu stratejiyle amaç, mevcut ürünler için yeni müşteri grupları bulmaktır. Ürünü kullanmayanların teşvik edilmesi ve yeni bir fiyatlandırma politikası geçerli stratejik araçlardır(Taşkıran, 2003,s.144).

1.2. Dikey Bütünleşme Stratejileri: Dikey bütünleşme stratejileri, teknik zorunluluklar ve maliyetlerin azaltılması sağlanarak daha etkin bir rekabet ortamına kavuşma olanağı sağlaması, maliyetlerin azaltılması, kaynak sağlanması veya üretilen ürünlerin satışının artırılması ve benzeri nedenlerden dolayı izlenmektedir(Sucu, 2012)

a) İleriye doğru dikey bütünleşme: İşletme, kendi ürünlerini tüketen veya kullananlara doğru ilerler. Bu strateji ile işletme kendi ürünlerinin dağıtımına yönelir (Byars, 1987, s.67). Böylece işletme dağıtıcıların veya perakendecilerin sahipliğini elde eder veya bunlar üzerindeki kontrolünü artırır(David, 2003,s.161).Yiyecek maddesi üreten bir işletmenin perakende satış zinciri kurması örnek olarak gösterilebilir. Bu stratejileri uygulayabilmek(Dinçer, 2007,s.207);

- Mevcut dağıtım kanalları pahalı veya işletmenin dağıtım ihtiyacını karşılayamıyor ise,
- Dağıtıcıların şu andaki niteliği, işletmeye rekabet üstünlüğü sunmada sınırlı kalıyorsa,
- İşletme, büyüyen bir endüstri kolunda faaliyette bulunuyorsa,
- Dağıtım yapabilecek beşeri ve finansal kaynakları varsa,
- Dağıtıcı ve satıcıların kâr oranı yüksekse, mümkündür.

b) Geriye doğru dikey bütünleşme: İşletmenin üretimden önceki safhalara doğru faaliyetlerini genişletmesiyle ortaya çıkar. Yani işletme böyle bir durumda kendi kullandığı bir hammadde veya malzemeyi üretmeye başlamaktadır. Eğer bir işletme (Dinçer, 2007,s.208);

- Mevcut satıcıların fiyatları yüksekse veya işletmenin ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalıyorsa,
- Satıcılara karşı bir güvensizlik söz konusu ise,
- Rakiplerin çok sayıda olmasına karşı satıcılar az ise,
- İşletmenin finansal ve beşeri kaynakları yeterli ise,
- Satıcıların kâr oranları yüksekse,

- İhtiyaçlarını temin etmede çabukluk önemliyse, geriye doğru dikey bütünleşme stratejilerini seçebilir.

2. Çeşitlendirme Stratejileri: Yeni bir ürün/pazar alanına girerek büyümeye dayalı stratejilere çeşitlendirme adı verilir. Bu stratejiler tek yönlü ve çok yönlü olmak üzere başlıca iki grupta incelenebilir(Dinçer, 2007, s.208-210):

2.1. Tek Yönlü Çeşitlendirme: İşletmenin bütün dikkatini ve kaynaklarını sadece bir iş hattına yöneltmesiyle ilgilidir. Esas yoğunluk pazarda hâkim oldukları bir ürün üzerinde olmakla birlikte, portföylerine benzer nitelikte ve birbirleriyle ilgili birçok ürün/pazarı dâhil edebilirler. Başka bir ifadeyle tek yönlü çeşitlendirme stratejilerinde; a) ya mevcut teknolojiyi kullanan ürünlerle yeni pazarlara girerek pazar üzerinde yoğunlaşılır, b) ya da yeni teknolojilere dayalı yeni ürünlerle mevcut pazara girilerek ürünler üzerinde yoğunlaşılır.

a) Pazar çeşitlendirme: Mevcut ürünlerle yeni pazar arama çabalarını kapsar.

b) Ürün çeşitlendirme: Bu stratejide ise, mevcut pazarlara yeni teknolojilere dayalı yeni ürünler sunulur. Otomobil üreticisi bir firmanın, karavan imal etmeye başlaması bu stratejiye örnek verilebilir.

2.2. Çok Yönlü Çeşitlendirme: Tamamen yeni pazarlarda yeni ürünlerle faaliyete geçme stratejisidir. Bu stratejide işletmeler faaliyetlerini birbirleriyle ilgili olmayan birden fazla iş alanına yaygınlaştırır. Örneğin otomobil üreticisi bir işletmenin ilaç veya petro-kimya alanında faaliyete geçmesi gibi. Çok yönlü çeşitlendirme stratejileri;

- Mevcut endüstri dalında kârlılık ve satışlar düşüyorsa,
- Yeni bir endüstri dalında faaliyet yapabilecek kadar finansal ve beşeri kaynak mevcutsa,
- İşletme için yeni yatırım alanlarında fırsat çıkmışsa veya başka bir işletmeyi satın alma imkânı doğmuşsa,
- Belirli bir yönde yoğunlaşmayı önleyecek yasal engellemeler varsa,
- İşletmenin birikmiş fonları varsa ve yeni yatırımlarla eskisi arasında olumlu sinerjiler olacaksa, uygulanabilir.

İşletme Dışı Büyüme Stratejileri

İşletmelerin kendi iç imkânları dışında diğer başka işletmelerle birleşerek veya çeşitli anlaşmalar yoluyla faaliyette bulunmaları dış büyüme kapsamında incelenmektedir(Koçer, 2007,s.96).

1. Birleşme Stratejisi: Birleşme, iki veya daha fazla işletmenin tüm kaynaklarını bir araya getirerek hukuki varlıklarını kaybetmeleri ve ortaya yeni bir işletme olarak çıkmaları stratejisidir. İşletmeleri birleşmeye yönelten başlıca nedenler şunlar olabilir(Özçam, 2007, s.93):

- İşletmenin değerini arttırmak,
- Büyük ölçekli olmanın olumlu sonuçlarından yararlanmak,
- Elde edilecek kaynaklarla faaliyetleri yeniden düzenlemek ve daha verimli hale getirmek.

2. Satın Alma Stratejisi: İşletme, yeni bir pazara girmek veya mevcut pazarda etkinliğini arttırmak amacıyla tatmin edici bir şekilde çalışmayan bir başka işletmeyi kendi bünyesine katar. Birleşme stratejisinde bütün işletmeler hukuki varlıklarını kaybederek yeni bir işletme olarak ortaya çıkarken, satın alma stratejisinde diğer işletmeler satın alan işletmenin kimliğine bürünmektedir. Satın alan işletmeyi bu tür bir stratejiyi seçmeye yönelten nedenler aşağıdaki gibi özetlenebilir(Özçam, 2007, s.93-94):

- İşletmenin piyasa değerini yükseltmek ve dolayısıyla hisse senedi fiyatlarında artış sağlamak,
- İşletmenin büyüme oranını daha çok ve çabuk arttırmak,
- Ürün hattını dengelemek veya tamamlamak,
- Rakip sayısını azaltmak,
- İşletme için gerekli kaynakları daha hızlı bir şekilde ele geçirmek,
- Satın alınan işletmenin geçmişteki zararlarını vergiden düşerek mevcut ve olası net kazançları arttırmak,
- Sinerjiden doğacak verimliliği ve kârlılığını gözetmek.

3. İşbirliği Stratejileri: İşletmelerin büyüebilmesinde bir diğer yol, başka işletmelerle işbirliğine gitmesidir. Belirli bir amacı tek başına gerçekleştiremeyeceğini anlayan işletmeler, bazen başkalarıyla ortak hareket ederek veya onlara belirli ihtiyaçlarını karşılatarak ihtiyaç duyduğu kaynak ve yardımları temin edebilir(Taşkıran, 2003,s.149). İşbirliği uygulamaları çeşitli şekillerde gerçekleştirilebilir. Bunlar; farklı uzmanlıkları olan şirketlerin ortak yatırımlarıyla, fason üretimle, belirli bir ödeme karşılığında lisans anlaşmalarıyla veya başka bir işletmeye acentelik veya satış yetkisi vererek gerçekleşmektedir.

2.3.1.2. Durgun Büyüme (Değişmeme) Stratejileri

Bir işletmenin izlediği strateji aşağıdaki nedenlerden dolayı durgun büyüme stratejisi olarak nitelendirilmektedir (Eren, 2005,s.232-233):

- İşletme aynı veya benzer amaçları izlemeye devam etmekte, geçmişte olduğu gibi yine her yıl aynı oranda büyümesini sürdürmektedir.
- Çevresine aynı veya benzer mal ve hizmetler sunmaya devam etmekte ve herhangi bir değişiklik yapmamaktadır.
- Temel stratejik kararları, işlevsel yavaş büyümeyi sürdürme konusunda yoğunlaşmıştır.

Durgun büyüme stratejisinde kararlı veya dengeli bir gidiş vardır. İşletme yıldan yıla faaliyetlerini fazla riske girmeksizin genişletmektedir. Ürün ve hizmetlerde, dağıtım kanallarında, üretim kapasitesinde çok az ölçüde ana fonksiyonel değişimler olmaktadır. Etkili bir durgun büyüme stratejisinde, işletme kaynaklarını hâlihazırda sürdürdüğü faaliyetlerine tahsis etmekte veya hızlı rekabet avantajı sağlayabilmek için dar bir ürün ve Pazar kısmı üzerine odaklaştırmaktadır(Eren, 2005,s.233).

İşletmelerin durgun büyüme stratejilerini seçmelerinin nedenleri şunlar olabilir. (Taşkıran, 2003,s.151):

- İşletmenin geçmiş başarılarını tatmin edici bulması ve bunları biraz geliştirerek devam etmeyi yeterli görmesi,

- İşletmenin riskinin arttırılmak istenmemesi veya beklenen kârların çeşitlendirme yoluyla elde edilemeyeceğinin öngörülmesi,
- Endüstri kolunda hızlı bir değişimin olmaması,
- İşletmenin saldırgan büyüme politikalarını takip edecek beceri ve kaynaklardan yoksun olmasıdır.

Başlıca durgun büyüme stratejileri şunlardır(Dinçer, 2007,s.222-224; Eren, 2005,s.234-236):

1. Durumunu Koruma ve Endüstri Dalı Kadar Büyüme: Bu strateji, işletmenin faaliyette bulunduğu endüstri dalının büyümesi oranında yatırım yaparak pazarın büyümesine ayak uydurma stratejisidir. Belirlenen amaçlar, genellikle endüstrinin büyüme ortalamasının aynısı veya biraz altındadır. Böylece işletme, pazar payı ve rekabet üstünlüğü başkalarının eline geçmeden durumunu korumuş olacaktır.

2. Kâr veya Harmanlama Stratejisi: Bir işletmenin veya stratejik iş biriminin temel amacı nakit yaratma olduğu zaman, izlenecek strateji de kâr veya harmanlama stratejisi olmaktadır. Bu stratejiye aynı zamanda son oyun stratejisi adı verilmektedir. Çünkü birçok işletme endüstriyi terk edip faaliyetlerine son verirken, işletme son kozunu oynayarak dikkatli bir ürün yönetimi ile kâr sağlamayı beklemektedir. Bu gibi koşullarda, son kozlarını oynayan işletmeler, endüstri dalı elverişli ise, pazar kısmına hakim olurlar ve rakiplere nazaran pazar kısmını ellerinde tutarlar. Endüstri dalı uygun değilse, kârsız faaliyet birimlerini bırakırlar, bazı varlıklarını veya işletmenin hisselerini satarak gelecekte uğrayacakları kayıpları zamanında harekete geçerek azaltmış olurlar.

3. Fasıllı Büyüme Stratejisi: Bu strateji, büyüme potansiyeli olan işletmelerin uyguladıkları bir tercihtir. İşletme, belirli bir süre büyüme stratejisini takip eder, daha sonra gelişmeyi durdurur. Kendine geldikten ve dengesini kurduktan sonra tekrar büyümeye yönelir. İşletme durgunluk döneminde kendini toparlamaya çalışır ve bu arada verimliliği arttırmak için çaba harcar.

4. Destekli Büyüme Stratejileri: Durgun büyüme şeklinde dönüşüm olarak ifade edilen bu stratejinin seçim nedeni gelecekte çevresel koşulların büyüme gelişme

stratejisini izlemeye imkan vermemesidir. İşletmeler uzun ömürlü sosyal organizmalar olduğuna göre, geleceği düşünmek ve yaşamak için gerekli karar ve tedbirleri almak zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Bu desteği ise, ancak kaynakları dengeli bir şekilde kullanarak mevcut olan büyüme stratejisini durgunlaştırmak suretiyle sağlayabileceklerdir.

2.3.1.3. Tasarruf Stratejileri

Tasarruf stratejileri, yoğun ve olumsuz etki yapan dış çevre baskıları karşısında işletmenin, faaliyetlerini verimliliğini artıracak çabalar üzerine yöneltmesiyle ilgilidir. Genellikle ekonomik durgunluk ve işletmenin ekonomik durumunun kötüleştiği durumlarda uygulanır. Bu stratejiler; olumsuz durumlar atlattılınca diğer stratejilerin uygulanması için daha çok kısa dönem süresince uygulanır. Verimliliğin maksimum düzeye çıkarılabilmesi için belli başlı işler arasında giderlerin azaltılması gerekmektedir. Çoğu strateji uzmanı, bu tür stratejiyi uygulamaktan hoşlanmaz. Çünkü bu stratejinin başarısızlığı simgelediğini düşünürler. İşletme yöneticileri buna rağmen bazı nedenlerden dolayı, hoşlanmadıkları bu stratejileri uygulamak zorunda kalırlar(Koçer, 2007,s.107).

Bir işletme şu durumlarda tasarruf stratejilerini seçmelidir(Dinçer, 2007,s.224);

- Ayırt edici rekabet üstünlüğü olmasına rağmen, amaçlarını gerçekleştirmede başarısız kalıyorsa,
- Mevcut sanayi dalında en zayıf rakiplerden biri gibi görülüyorsa,
- Etkili olamama, düşük karlılık ve moral bozukluğu gibi sebeplerle hissedarların, başarının arttırılması yönünde baskısı varsa,
- Dış fırsatları değerlendirme, tehditleri asgariye indirme, işletmenin üstünlüklerini kullanma ve zayıflıklarının etkisini azaltma gibi konularda başarısız kalıyorsa,
- Hızlı ve önemli bir oranda büyümüşse ve işletme içinde yeniden örgütlenmeye ihtiyaç duyuluyorsa,

Tasarruf stratejilerini kendi içinde dört ana başlıkta toplayabiliriz (Eren, 2005,s.237):

1. Etrafına Bakma Stratejileri: Bu strateji, mevcut çevresel baskılar ve koşullar altında işletme faaliyetlerinin verimliliğini sağlayacak çabalar üzerine yoğunlaşmaktadır. Tüm ekonomide veya işletmenin faaliyette bulunduğu endüstride gerileme, talepte azalmalar veya durgunluk olduğu zaman işletme, tasarruf stratejileri arasından önce etrafına bakma stratejisini izler. Bu stratejide izlenen temel yaklaşımlar ve uygulanan faaliyetler şunlardır (Eren, 2005,s.238):

Maliyetlerde azaltma yoluna gitme: Emeklilik veya işten çıkarma yoluyla personeli azaltma, zorunlu olmayan tamir ve bakım masraflarını kaldırma, kırtasiye ve seyahat giderlerini azaltma, bazı araç ve gereçleri satın alma yerine kiralama, yenilik yapma çabalarından vazgeçme gibi önlemler alınabilir.

Gelirleri arttırma önlemleri: Alacak ve stokların devir hızını arttırma, sıkı envanter kontrolü uygulama, giderleri arttırmaksızın daha etkili reklam ve satış geliştirme önlemleriyle satışları ve kârlılığını arttırma çabaları bu grupta ele alınabilir.

Varlıkları azaltma önlemleri: İşletme faaliyetlerine katkısı bulunmayan bina, arsa, makine ve teçhizat satışa çıkarılır, verimsiz ve ekonomik ömrünü doldurmuş yatırımlara son verilir. Böylece bir taraftan nakit sağlanırken, diğer taraftan amortisman giderlerinden tasarruf edilir.

Örgütsel değişme: Örgütsel değişme, örgütün çeşitli alt sistemlerinde ve bunlar arasındaki ilişkilerde oluşabilecek her türlü değişikliği ifade eder. Etrafına bakma stratejisinde en çok kullanılan örgütsel değişme tekniklerinden biri, kilit mevkilere yeni yöneticiler getirmek veya mevcut yöneticilerin yerini değiştirmektir(Taşkıran, 2003,s.154).

2. Tecrit Etme (Ayrırma) Stratejisi: Bu strateji, işletmenin herhangi bir stratejik iş biriminin satılması veya faaliyetinin durdurulması ile ilgilidir. Bazen bir stratejik iş birimi tamamen kapatılamaz ama onun alt kısımlarından birinin faaliyetine son verilir. Eğer etrafına bakma stratejisi sorunu çözemiyorsa bu stratejinin uygulamaya konularak beklenenin elde edilmesine çalışılır. Bu stratejiyi uygulama nedenlerini aşağıdaki gibi açıklayabiliriz(Eren, 2005,s.239);

- Satış artışlarında durgunluk ile beklenen kârlılık için gerekli satış hacmine erişme imkânsızlığı,

- Diğer stratejik iş birimlerinin kârlarından daha az kârlılık ve işletmenin girebileceği daha iyi yatırım seçeneklerinin varlığı,
- Teknolojik gelişme ve yeniliklerin işletmenin sahip olduğu yatırımın gücünden daha fazla kaynaklar gerektirmesi,
- Yasal baskılar ve anti tröst eğilimlerin işletmeyi zorlaması,
- İşletmeler arası birleşmelerden sonra bazı stratejik iş birimlerinin yeni oluşuma uygunluk sağlayamaması.

3. Son Verme Stratejisi: Sadece bir tek stratejik iş birimi değil, işletmenin tamamını satma veya kapama konuları ile ilgilidir(Thompson ve Strickland, 1978,s.81). Birçok işletme yöneticisi, bu stratejiyi en az tercih edilen bir alternatif olarak değerlendirmektedir. Bu alternatif şu hallerde seçim konusu olmaktadır(Glueck, 1980: 227);

- Eğer iflas etmekten başka seçenek yoksa işletmeyi satmak daha mantıklı olmaktadır.
- Çalışan firmanın hissedara sağladığı yararlar, son verme suretiyle elde edilecek parasal sonuçlardan daha kötüye son verme stratejisi daha cazip gelecektir.

4. Mahkûm Olma Stratejisi: Bir işletme ürün veya hizmet satışlarının %75'inden fazlasını tek bir müşteriye satıyorsa veya müşteri bağımsız bir işletme tarafından normal olarak yapılması gereken fonksiyonların bir kısmını üstlenmişse bu işletme müşteriye mahkûm bir strateji izliyor denebilir(Glueck, 1980,s.228).

2.3.1.4. Karma Stratejiler

Zorlu piyasa koşullarında işletmeler aynı anda farklı stratejileri uygulamak zorundadırlar. Örneğin büyüme stratejisinin yanı sıra maliyet liderliği stratejisini de uygulaması gerekmektedir. Her ne kadar bazı stratejiler uygulama noktasında birbirleriyle ters düşüyor olsalar bile işletmenin karma bir strateji belirleyerek optimum faydayı sağlayacak sistemi kurması gerekmektedir.

İşletme eğer bir tek ürün veya hizmet cinsi ile bir pazarda faaliyette bulunuyorsa yukarıda sözünü ettiğimiz stratejik alternatiflerden birini açık bir biçimde uygulamaya koyabilecektir. Ama bazen uygulamalarında değişik stratejik alternatiflerin izleri veya aynı anda iki veya daha fazla seçeneği takip etme durumu görülebilecektir(Eren, 2005,s.242).

Örneğin, işletmenin bir iş biriminde küçülme stratejisi uygulanırken başka bir iş biriminde büyüme stratejisi uygulanabilir. İşletme mevcut mal ve hizmetlerinden bazılarının üretiminden geçici veya sürekli olarak vazgeçerken, bazı yeni mal veya hizmetleri faaliyet konusuna ekleyebilir. Bazı pazarlarda faaliyetlerini azaltırken yeni pazarlara girebilir. İşletme, üretim ve operasyon faaliyetlerinden bazılarını geçici veya sürekli olarak terk ederken, başka bir üretim faaliyetini işletme içinde yapmaya başlayabilir. Kısaca, değişik iş birimlerinde aynı anda veya ardı ardına farklı stratejiler uygulanabilir(Ülgen ve Mirze, 2007,s.206).

İşletme veya işletmenin her bir stratejik iş birimi için uygulanan stratejiler zaman içinde değişmektedir. Birkaç yıl önce büyüme stratejilerinden biri uygulanan bir stratejik iş birimi için şimdi durgun büyüme stratejilerinden biri, birkaç yıl sonra da bir tasarruf stratejisi uygulanabilir. Şu halde, işletmelerde çoğu kez uygulanan stratejiler karmadır, diğer bir deyişle aynı anda iki veya daha fazla stratejik alternatif uygulanırken, zaman içinde uygulanan stratejiler de değişmektedir(Eren, 2005,s.243).

2.3.1.5. Rekabet Stratejileri

İşletmelerin içinde bulunduğu yoğun rekabet ortamında ne şekilde hareket etmeleri ve rekabet üstünlüğünü sağlayabilmek için ne tür adımlar atmaları gerektiği büyük önem taşımaktadır. İşte bu durumda rekabet stratejileri işletmelere rakipleri karşısındaki konumlarını belirlemelerine yardımcı olmaktadır(Sucu, 2010,s.106).

İşletmelerin rekabet stratejileri uygulamalarını ortaya koyan en temel sınıflandırma Porter'a aittir. Porter'a göre; işletmeler öncelikle karlılıkları üzerinde rol oynayan beş gücü (rekabetin şiddeti, müşterilerin gücü, tedarikçilerin gücü, ikame ürünler ve potansiyel rakipler) incelemeli; daha sonra ortalamanın üzerinde karlılık sağlayacak farklılaştırma, maliyet liderliği ve/veya odaklanma stratejilerinden birini seçmelidirler.

Bu stratejiler, işletmenin kendi pazar alanında rakiplerinden daha iyi olmasını sağlayacak genel rekabet özelliklerini tanımlamaktadır(Arııcı, 2006, s.737)

M.Porter rekabet üstünlüğü için, rakipleri karşısında zayıf ve güçlü yönleri bulunan bir işletmenin, üç şekilde rekabet üstünlüğüne sahip olabileceği belirtmektedir. Bu stratejiler; Düşük maliyet, farklılaşma ve odaklanmadır. Porter bunlara kapsamlı rekabet stratejileri adını vermektedir. Burada kapsam (generic) kavramıyla, işletmenin kendi pazar alanında rakiplerinden daha iyi olmasını sağlayacak genel rekabet özellikleri kastedilmektedir(Dinçer, 2007,s.198).

Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği stratejisi, bir işletmenin maliyetlerini düşürerek içinde bulunduğu endüstride düşük maliyetli bir konuma sahip olmasıyla işletmenin rakiplerine karşı üstünlük elde edeceğini öngören bir strateji modelidir. Maliyet liderliğini elde etmek için işletmeler verimli ve etkin tesisler kurmak, deneyimlerden kaynaklanan maliyet azalışlarını sağlamak ve genel olarak giderleri ve maliyetleri sıkı kontrol etmek zorundadırlar(Akçemci, 2008,s.181).

Düşük maliyetli bir konuma sahip olmak firmaya sektör ortalamasının üstünde getiriler sağlar. Maliyet konumu, firmaya rakipleri karşısında bir savunma sağlar; çünkü düşük maliyetler, rakipleri rekabet sonucu kârlarını kaybettikten sonra bile, firmanın hâlâ getiriler elde edebileceği anlamına gelir. Düşük maliyetlilik konumu, firmayı güçlü alıcılara karşı korur, firmaya girdi maliyetlerindeki artışla başa çıkabilmede daha fazla esneklik kazandırarak güçlü tedarikçiler karşısında bir savunma sağlar, sektöre yeni girecek firmalar için giriş engeli sağlar ve ikame ürünler karşısında firmanın sektördeki rakiplerine göre avantaj sağlamasına yol açar. Dolayısıyla düşük maliyetli bir konum firmayı tüm beş rekabet gücüne karşı korur(Porter, 2003,s.45).

Toplam maliyet liderliğinin bazı riskleri de vardır. Bu riskler şunlardır(Porter, 2003,s.56);

- Geçmişte yapılan yatırımları veya öğrenilenleri geçersiz hale getiren teknolojik değişiklikler,
- Sektöre yeni veya sonradan girenlerin, taklit yoluyla veya çok iyi tesislere yatırım yapabilme becerileri yoluyla işi düşük maliyetle öğrenmeleri,

- Dikkatin maliyete yoğunlaşmış olması nedeniyle gerekli ürün veya pazarlama değişikliklerinin görülememesi,
- Firmanın, rakiplerin marka imajını dengelemek için fiyat değişimini veya diğer farklılaştırma yaklaşımlarını uygulayabilme becerisini daraltacak bir maliyet enflasyonu.

Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaşma stratejisi, oluşturulan ürün ya da hizmetin tüm endüstri içinde “benzersiz” olarak görülmesi esasına dayanan bir stratejidir. Bu noktada önem verilecek unsurlar, marka imajı, lisanslı teknoloji, özel nitelikler, güçlü bir dağıtım kanalı ve mevcut endüstri içinde farklılık sağlayabilecek diğer özelliklerdir(Türk, 2004, s.6).

İkinci strateji, firmanın sunduğu mal veya hizmeti farklılaştırarak tüm sektörde eşsiz ve ayrıcalıklı kılmaktır. Farklılaştırma yapan firmalar ürünlerini farklılaştırarak müşterilerinin oluşan fark fiyatı ödemeye razı olmalarını hedefler. Söz konusu fark fiyatı, o sektörde maliyet lideri işletmenin fiyatından kuşkusuz daha yüksektir. Fakat müşteriler satın aldıkları ürünün bu fazla fiyatı ödemeye degeceğine inanırlar(Çiçek, 2003,s.123).

Farklılaştırma stratejisi, eğer gerçekleştirilebilirse, sektörde ortalamanın üstünde bir kazanç sağlar ve beş rekabet gücüyle başa çıkabilmek için işletmelere savunulabilir bir konum yaratır. Marka sadakatine dayalı olarak müşterilerde fiyatlara karşı düşük hassasiyet olur ve bu durum rekabet hamlesine karşı koruma sağlar. Farklılaştırma sebebiyle oluşan müşteri sadakati ve benzersizliğin üstesinden gelme zorunluluğu yeni rakiplere giriş engelleri yaratır. Tedarikçilerin gücüyle başa çıkabilecek yüksek marjlar yaratır ve alıcıların gücü, karşılaştırma yapabilecekleri seçeneklerden yoksun oldukları ve bu nedenle fiyatlara karşı daha az hassas oldukları için azalır. Müşteri sadakati elde etmek için kendini farklılaştıran firma, ikame ürünler karşısında rakiplerine göre daha iyi korunur(Porter, 2003,s.47).

- Farklılaştırma stratejisinin de bazı riskleri vardır(Porter, 2003,s.57):
- Düşük maliyetli rakiplerle kendini farklılaştırmış firma arasındaki maliyet farklılığı o kadar artar ki, farklılaştırma, marka sadakatini koruyamayacak hale gelir. Böylece alıcılar, maliyetten büyük miktarlarda tasarruf edebilmek için

farklılaştırılmış firmanın bazı özelliklerini, hizmetlerini veya imajını satın almaktan vazgeçerler,

- Alıcıların farklılaştırma etkenine ihtiyacı azalır. Bu durum, alıcılar daha karmaşık hale geldikçe ortaya çıkar,
- Taklit, algılanan farklılaştırmayı daraltır. Bu, sektörler olgunlaştıkça ortaya çıkan yaygın bir durumdur.

Odaklanma Stratejisi

Rekabet stratejilerinden üçüncüsü olan odaklanma stratejisi, tüketici odaklı ve geniş bir tabana yayılarak uygulanan maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinden farklı olarak daha dar ve sınırlandırılmış pazar bölümlerine yoğunlaşarak uygulanmaktadır. Başka bir deyişle, odaklanma pazarın bir bölümüne, belirli bir tüketici grubuna veya üretim hattının bir bölümüne hitap eder(Çetinkaya, 2006, s.60).

Odaklanma stratejisinin içerdiği riskler aşağıda belirtildiği gibidir(Porter, 2003,s.58):

- Geniş ürün yelpazesi olan rakiplerle odaklanmış firma arasındaki maliyet farklılığının, dar bir hedefe hizmet vermenin maliyet avantajlarını ortadan kaldıracak veya odaklanmayla ulaşılan farklılaştırmayı dengeleyecek kadar genişlemesi,
- Stratejik hedefle pazar arasındaki mal veya hizmetlerdeki farklılıkların daralması,
- Rakipler, stratejik hedefin içerisinde alt pazarlar bulurlar ve odaklanmanın odağını dışarıda bırakırlar.

2.3.1. Strateji Seçimi

İşletmenin iç ve dış çevre unsurlarının analizi yapıldıktan sonra durum belirleme matrisleriyle dış çevresinin yaratabileceği fırsat ve tehditler ile işletmenin sahip olduğu kaynak ve yetenekleri değerlendirilerek üstünlük ve zayıflıklarının da belirlenmesinin ardından artık işletmenin geleceği için olumlu sonuçlar doğurması beklenen stratejilerin belirlenmesi aşamasına gelinmiştir(Sucu, 2010,s.100).

Bu aşamada şirketin misyonu, hedef ve stratejileri belirlenmekte ve faaliyetlerde izlenecek politikalar geliştirilmektedir. Alternatif stratejilerin ortaya çıkması ve stratejik hedeflere en iyi şekilde ulaşılmasını sağlayacak olanların seçilmesi için şirketin misyonu, vizyonu, hedefleri, politikaları ve iç-dış çevre hakkındaki bilgilerin dikkate alınması gerekmektedir(Efil,2006, s.256).

Bu aşamada; karar alıcı, alternatif stratejileri değerler ve en uygun stratejiyi seçer. Strateji seçimi işletme için kritik bir karar noktası oluşturmaktadır. Yanlış bir seçim işletmeyi zor duruma düşüreceği gibi, varlığını bile tehlikeye sokabilir. Bu yüzden alternatifler değerlendirilirken; işletmenin mevcut yapısı, kaynaklarının etkinliği ile çevresel faktörlerin olası tepkileri göz önünde tutularak bir seçim yapılmalıdır. Bundan başka, stratejinin örgüt kültürüne uygunluğu, rekabetçi özellik taşıyıp taşımadığı ve esnekliği strateji seçiminde dikkate alınması gereken noktalardır(Özçam, 2007,s.102).

2.3.1.1. Strateji Seçiminde Portföy Analizi

Belirli bir duruma uygun özel bir strateji seçme tekniği bulunmamakla birlikte, hem şirket hem işletme ve hem de fonksiyonel stratejilerin analizinde genel anlamda kullanılabilir birçok teknik geliştirilmiştir. Bu tekniklerin büyük bir bölümü, işletmenin her bir mamulünü pazar payı ve büyüme hızı kriterleriyle ölçerek karar vermeye yönelik portföylerin hazırlanmasına dayanmaktadır(Dinçer, 2007,s.268).

Portföy analizi, “yatırımlarını çeşitlendirmiş bir ana şirketin işletme ve/veya stratejik iş birimi olarak mevcut yatırımlarını kullanılan çeşitli ölçülere göre değerlendirme, bunların gelecekte sağlayacakları yarar ve olanakları tahmin etme, nihayet bu değerlemeden hareket ederek işletmenin elindeki kaynakların tahsisinde yol gösterme amacıyla yapılan analitik bir tekniktir(Eren, 2005,s.289)

Stratejik yönetim alanında stratejilerin belirlenmesinde çok yaygın olarak kullanılan portföy matrisleri ile bir işletmenin piyasada nasıl bir strateji izlemesi ve yatırımlarını hangi alanlarda yoğunlaştırması gerektiği konuları hakkında analizler yapılır. Giderek artan rekabete dayalı piyasa koşullarında rakiplerin durumunu çok iyi bir şekilde değerlendirmek ve izlemek için portföy analizi uygun bir stratejik yönetim aracıdır(Akgemci, 2008,s.9).

2.4. Stratejilerin Uygulanması

İşletmelerde stratejik yönetimin öneli bir evresi olan stratejik analizin ardından, stratejiler gözden geçirilir ve alternatifler arasından seçim yapılarak stratejiler belirlenir. Bu noktadan sonra stratejilerin uygulanması aşamasına gelinmiştir.

Stratejinin uygulanma safhasına gelince, burada uygulama için gerekli organizasyon yapısı, yıllık uygulama programları ve bunlara uygun kaynak dağılımları, bütçe oluşturma, prosedürler yeni stratejiye uygun liderler ve yöneticilerin atanması ile stratejilerin uygulanma sonuçlarının değerlendirilmesi ve kontrolü işlemleri yürütülmektedir(Eren, 2005,s.385).

Stratejik uygulama sürecinde işletmeler; yeni bir misyon tanımının yapılması ve amaçların yeniden belirlenmesi, stratejilere uygun örgütsel yapının kurulması ve her türlü işletme kaynaklarının ve sistemlerin harekete geçirilmesi, kurulan örgütsel yapıda görev yapacak, stratejileri geliştirebilecek nitelikte insan kaynaklarının seçimi, atanması ve eğitimi ve strateji uygulamaları gerçekleştirebilecek nitelikte yönetim biçimlerinin, uygun liderlerin tayini ve uygun örgütsel iklimin hazırlanması konularına odaklanırlar(Ülgen ve Mirze, 2007,s.72).

2.4.1. Strateji ve Örgüt Yapısı

Her strateji bir örgüt içinde uygulanır. Bu nedenle işletmelerde yapı ile strateji arasında çok sıkı bir bağımlılık bulunmaktadır. Genellikle yapı, stratejiyi takip eder ve işletmeler stratejilere uyumlu olarak yapılandırılırlar. Bunun için kullanılan örgüt yapısı (işlevsel veya ürün esasına göre bölümlene gibi), merkezileşme veya âdemi merkezileşme derecesi, yöneticilerin yetki ve sorumlulukları seçilen stratejiye göre düzenlenmelidir. Stratejiyi gerçekleştirmeye uygun olmayan yapılar, örgüt içi çatışmaların, maliyet yüksekliği ve verimsizliğin kaynağını oluşturur(Dinçer, 2007,s.44).

Stratejik yönetimin uygulanmasında birinci evreyi, rasyonel bir örgüt yapısının kurulması oluşturur. Örgüt stratejisiz, strateji de örgütsüz olamaz. Oluşturulan örgütsel yapı, örgütün stratejisi ile orantılı olmalıdır. Zira stratejiye uygun büyüklükte oluşturulmayan örgütsel yapı, faaliyetlerin yürütülmesinde yetersiz kalacağından hedefe ulaşamayacaktır. Buna benzer bir şekilde, stratejik yönetimle orantılı olmayan aşırı derecede büyük bir örgütsel yapı da gerek maliyetlerin artmasına, gerekse görev, yetki

ve sorumluluk karmaşasına ve bürokratik işlemlerin uzamasına neden olacağından olumsuz sonuçlara yol açacaktır. Stratejik yönetimin uygulanmasında, personelin mekanik olarak görülmemesi ve bu realite çerçevesinde ikna edilmesi önem taşımaktadır. Gerçekten de insanlarda yeni yöntemlerin uygulanması bağlamında var olan tereddüt, yerini ve önemini kaybetme korkusu ve kendine özgüveninin bulunmaması gibi nedenlerle yaşanacak olan sıkıntıların, çalışanların işin içine katılması suretiyle ortadan kaldırılması mümkündür. Bu noktada stratejik yönetimin bir kurumda uygulanması sırasında stratejik yönetim gruplarının oluşturulması gerekli olabilir(Söyler, 2007,s.113).

2.4.2. Strateji ve Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştıkları anahtar değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar toplamını ifade eder. Örgüt kültürü, örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini yansıtır. Bu yönü ile örgüt kültürü, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içinde yerini, önemini ve başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir(Eren, 2005,s.427).

Örgüt kültürü, bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir(Dinçer, 2007,s.334).

Oluşturulan stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanabilmesinde önemli etkileri olan faktörlerden biri örgüt kültürüdür. Schein tarafından “bir grubun dış uyum ve iç entegrasyon problemlerini çözmek ve yeni üyelerin de söz konusu problemleri doğru bir şekilde algılamaları, düşünmeleri ve hissetmelerini öğretebilmek için geliştirdiği, oluşturduğu temel varsayımlar” olarak tanımlanan örgüt kültürü, organizasyonun oluşturulan çevresi, yapısı, teknolojisi, ofis düzeni, görülebilir ve duyulabilir davranış kalıpları gibi çeşitli düzeylerde analiz edilebilir(Schein, 1984,s.3).

2.4.3. Stratejik Liderlik

Liderlik belirli şartlar altında belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek için bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme süreci iken; lider grup

üyelerini bir amaca yönelik güdeleyen ve grup amaçları doğrultusunda etkileyen ve yönlendiren kişidir(Akgemci,2008,s.512).

Liderliğin daha karmaşık ve spesifik bir tipi olan stratejik lider ise; geleceği görebilme, vizyon yaratabilme, esnek olabilme ve çalışanları güçlendirebilme, belirsizliklerle baş edebilme, başkalarının duygu, düşünce ve davranışlarını anlamlı ve olumlu etkileyebilme, insan kaynaklarını etkili yönetebilme, paydaşlarla iyi ilişkiler kurabilme, kendi paradigmalarını ve yeteneklerini sürekli sorgulama ve geliştirebilme ve çevresel koşullara uygun cesur kararlar alabilme yetenekleri aracılığı ile gerektiği zamanlarda stratejik değişimleri yapabilen kişidir. Etkili bir stratejik lider, söz konusu faaliyetleri yaparken, aynı zamanda çalıştığı diğer kişilerin duygu, düşünce ve davranışlarını anlamlı bir biçimde etkileyebilme özelliğine sahiptir(Ülgen ve Mirze, 2007,s.374-375).

Liderlik, stratejilerin uygulanmasında önemli bir role sahiptir. Etkin bir liderlik için liderin sahip olması gereken bazı niteliklerden söz etmek gerekir. Öncelikle lider ileri görüşlülüğe ve geniş bir görüş açısına (vizyona) sahip olmalıdır. Örgütün tüm çalışanlarına güç ve destek vermelidir. Lider, değişim ve yeniliği gerçekleştirebilmek için yeni stratejik uygulamalara gitmeli ve bunların içerdiği riskleri almaktan çekinmemelidir. Bunlar lideri normal bir yönetici konumundan ayıran özelliklerdir(Eren, 2002,s.441-442).

2.4.4. Stratejilerin Uygulanmasında Kaynak Dağılımı

Kaynak tahsisi, yapılan stratejik planlar doğrultusunda eldeki fiziksel, beşeri, finansal ve örgütsel kaynakların nerelere, nasıl, ne miktarda ve ne zaman dağıtılacağına ilişkin kararların alınmasıdır(Eren, 2005,s.411).

İşletmelerde her strateji değişiminde yeni stratejinin gerektirdiği biçimde kaynak dağılımını gerçekleştirme zorunluluğu vardır. O halde; önce stratejik seçim yapılmakta, kaynak dağılımını onu izlemektedir. Örneğin, yeni ürün geliştirme bir aktif hücum stratejisi için temel unsur oluşturuyorsa, Ar-Ge departmanı için daha fazla kaynak ve personel ayırma zorunluluğu ortaya çıkacaktır. Hatta uzun dönemde yeni bir fabrikanın ya da en azından yeni teçhizatın alınması için sermaye harcamaları imkânlarını araştırmak gerekecektir(Eren, 2005,s.413).

Kaynak tahsisinde kaynakların etkili ve verimli bir şekilde dağıtılması için iki önemli unsur vardır. Bunlardan birincisi kaynakların nereye ve ne kadar tahsis edileceği, ikinci ise bu tahsisatın ne zaman yapılması gerektiğidir. Bu konuda bütçeler üst yönetime yardımcı en önemli araçlardır(Özçam, 2007,s.107).

2.5. Stratejilerin Değerlendirilmesi ve Kontrol

Stratejik yönetimin son evresi seçilen stratejinin değerlendirilmesidir. Bunun için değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesi ve kontrolün yapılmasıdır(Eren, 2005,s.461).

İşletmelerde kontrol, planlama, organize etme ve yürütme işlevlerinin işletmenin amaçlarını gerçekleştirip gerçekleştirmediğini veya sonuçlara henüz ulaşılmamış ise, yapılanların işletmeyi doğru amaçlara ulaştırıp ulaştırmayacağını ortaya çıkarmaktadır.

Geriye yönelik, ileriye yönelik ve eş zamanlı olarak yürütülebilen kontrol faaliyetleri, her üç yaklaşımda da standartların oluşturulması, mevcut durumun ölçülmesi ve belirlenmesi, standartlarla mevcut durumun karşılaştırılması, varsa sapmaların belirlenmesi, yorumlanması ve gerekli düzeltmelerin yapılması aşamalarından oluşmaktadır(Ülgen ve Mirze, 2007,s.400).

Strateji değerlendirme süreci birbirine bağlı dört aşamadan meydana gelir(Dinçer, 2007,s.376);

- Başarı standartlarının belirlenmesi,
- Uygulama sonuçlarının ve başarıların ölçülmesi,
- Gerçekleşen sonuçların standartlarla karşılaştırılması,
- Düzeltici faaliyetlerin yapılmasıdır.

Stratejilerin kontrolü, bir yandan stratejik uygulamaların nasıl gittiğini, amaçların ve planların ne kadar başarılı olduğunu göstermekte, diğer yandan da işletme çalışanlarının motivasyonu için araçlar sağlamaktadır(Dinçer, 2007,s.52).

Modern stratejik kontrol, uygulamaların incelenmesi ve düzeltilmesi için faaliyet sonuçlarına ilişkin geri beslemenin kontrolünü, yani amaçlar ve başarı standartları ile sonuçlar arasındaki uyumun değerlendirilmesidir. Ve buna ek olarak stratejik kararlar

alınırken yapılan geleceğe yönelik tahminlerin ve varsayımların ne ölçüde isabet kaydedebileceğinin değerlendirilmesini ve çevredeki gelişmelerin stratejik gözlemlerinin sürekli olarak yapılmasını kapsar. Böylece stratejiler ve genel olarak stratejik yönetim süreci kontrol sonuçlarından gelen geri besleme ile sürekli olarak iyileştirilir(Alpkan, 2000,s.22)

BÖLÜM 3. İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNİN İNCELENMESİ VE YENİDEN YAPILANDIRILMASI: BİR ÖRNEK UYGULAMA

Bu bölümde, büyük ölçekli bir işletme stratejik yönetim sürecine uygun olarak incelenecektir. Bu amaçla stratejik yönetim sürecinin aşamalarına uygun olarak işletmeye ait ulaşılabilen ve yayınlanmasına izin verilen tüm bilgiler ortaya konulacaktır. İşletme ile ilgili bilgiler işletmenin faaliyet raporlarından, web sitesinden ve yöneticilerle yapılan yüz yüze görüşmeler vasıtasıyla elde edilmiştir.

3.1. İşletme Hakkında Genel Bilgiler

İlk olarak 1984 yılında faaliyete geçen ve Türkiye’de ilk kez lif levha yani MDF üretimini gerçekleştiren firmadır. Dünya standartlarında modern entegre üretim tesislerinde en son teknolojiyi kullanarak üretim faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. İlk olmanın avantajını kullanan firma, kalitesinden, çizgisinden ödün vermeden MDF dendiğinde ilk akla gelen firma özelliğine sahiptir.

MDF, odunun lif haline getirilmesinden sonra sentetik yapıştırıcılar ilave edilerek, yüksek sıcaklık ve büyük basınç altında preslenmesiyle oluşturulan levhalardır. MDF Fiziksel ve mekaniksel özellikleri nedeniyle ağaç malzemeye alternatif olarak kullanılmaya imkân sağlar. MDF’nin başlıca kullanım yerleri mobilya ve inşaat sektörüdür.

Firmanın iki farklı ilde tesisleri bulunmaktadır. Çeşitli kalite ve ebatlarda çıplak MDF levhanın yanı sıra Yapı Profilleri, SoftForming Ürünleri, Melaminli Levha ve Laminat Parke üretim üniteleriyle entegre tesislere sahiptir.

Finansal büyüklük açısından Türkiye’nin ilk 300 şirketi arasında uzun yıllardır yer almaktadır. Ağırlıklı olarak İran, Suriye, Irak, K.K.T.C., Azerbaycan, Rusya Federasyonu, Yunanistan, Arnavutluk, Gürcistan, Türkmenistan, Kazakistan’a yönelik ihracat yapmaktadır.

İşletmenin Vizyonu

Ağaç ürünleri sektöründe, yurt içi ve yurt dışı pazarlarda rekabet edebilen etkili ve güçlü bir konumda olmayı sürdürmek, piyasaya yön vermek ve lider olmaktır.

İşletmenin Misyonu

Müşteri memnuniyetini hedef alan, doğayla barışık, ekolojik ve dünya kalite standartlarında ürün sunmayı ilke edinen, istihdam yaratarak ülke ekonomisine katkıda bulunan, çalışan personelinin iş güvenliği ve memnuniyetini ön planda tutarak büyümeye odaklanan bir şirket olmak.

İşletmenin İlkeleri

- Müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkarmak,
- Daha ekonomik ve kaliteli ürün grupları için Ar-Ge çalışmaları yapmak,
- Çevreye saygı ilkesini her anlamda hayata geçirmek,
- Kalite güvencesi yönetim sistemlerini hayata geçirmek,
- İş güvenliği ve işçi sağlığı alanlarında ilerleme sağlamak.

İşletmenin Vizyon ve Misyonunun Analizi ve Eleştirisi

İşletmenin vizyon ve misyon ifadeleri ayrı başlıklar altında ifade edildiği görülmektedir. İşletmenin açık ve net olarak belirtilen vizyon ve misyon ifadeleri olumlu bir göstergedir. Fakat bu ifadeler tüm örgüt çalışanları tarafından benimsenmiyor ve tüm örgütü ortak amaçlara yöneltemiyor, aksine sadece üst yönetimin zihninde kalıyorsa görevini yapamıyor demektir. İşte bu noktada belirlenen vizyon ve misyonun tüm çalışanlara ilham verip vermediği sorgulanmalıdır. Yapılan görüşmelerde çalışanların işletmenin vizyon ve misyonundan haberdar oldukları fakat bu ifadelerin bir çeşit kalıplaşmış sözler gibi algılandığı gözlenmiştir. Bu durum üst yönetimin vizyon ve misyon ifadelerini tüm örgüte başarılı bir şekilde benimsetilmesini sağlayamadığını göstermektedir.

3.2. İşletmenin Dış Çevre Analizi

Bu kısımda, işletmenin stratejik yönetim sürecinin aşamaları dış çevre analiziyle başlayacaktır. İşletmenin genel çevre faktörleri ve yakınında yer alan iş çevresi faktörleri ayrı ayrı ele alınacaktır.

3.2.1. Genel/Uzak Dış Çevre Analizleri

Stratejik yönetim süreci içinde PEST (Politik-Ekonomik-Sosyal-Teknolojik) analizi olarak da adlandırılan ve son yıllarda yeni faktörlerin(yasal, politik, demografik) eklenmesi ile kapsamı genişletilen genel dış çevre analizi, işletmeyi doğrudan olmasa da dolaylı olarak etkileyen unsurların analizini içermektedir. Uygulamanın bu kısmında İşletmenin genel dış çevresi; politik, yasal, ekonomik, sosyokültürel, demografik, teknolojik çevre analizi başlıkları altında incelenerek analiz edilmiştir.

3.2.1.1. Politik Çevre

Ülkemiz de Hükümetin, MDF sektörü ile ilgili uyguladığı ve uygulayacağı politikalar, sektörde faaliyet gösteren işletmelerin stratejik seçimleri üzerine etkili olmaktadır. Çeşitli uygulamalar, önlemler veya düzenlemelerin tümü işletmelere yönelik fırsatları veya tehditleri ortaya çıkarabilmektedir. Politik çevre analizinde, sektörün aktörlerini ve dolayısıyla incelediğimiz işletmeyi de etkileyen devlet uygulamalarından stratejik anlamda önemli sayılacak konulara değinilecektir.

İlk olarak Çin tehlikesinden ve hükümetin bu konuda aldığı önlemden bahsetmek yerinde olacaktır. MDF sektörünün ürünlerinden biri olan laminat parke Çin'den ithal edilmekte ve çok düşük fiyatlarla satılmaktaydı. Ve bu durum yerli üreticilere sıkıntılı dönemler yaşatmaya başlamıştı. Öyle ki Çin'den yapılan ithalat 2004 yılında 496 bin metrekare iken, 2005'de 2 milyon 988 bin metrekareye, 2006'da 9 milyon 782 bin metrekareye yükseldiği ve 2007 yılına gelindiğinde ise, Çin'den yapılan ithalatın 23 milyon 884 bin metrekareye ulaştığı belirtilmiştir. Bunun üzerine, Dış Ticaret Müsteşarlığı, yerli üreticiyi koruma amaçlı ve iç piyasada bir denge sağlamaya yönelik olarak yapılan dumping soruşturması sonucunda; Çin'den ithal edilen laminat parkeye gümrük vergi konulmasını kararlaştırdı. Buna göre, Çin'den 5 üretici firmadan ithal edilecek laminat parkeye (levha halinde olsun olmasın) metrekaresi 1,60 dolar, yine bu firmaların dışında kalanlardan ithal edilecek ürünlerin metrekaresi için de 2,40 dolar

gümrük vergisi konulmuştur(Parke Dergisi, 2008). Devletin bu dış ticaret politikası sayesinde hem ülkenin ithalat yükü bir miktar azalmış, hem de yerli üreticiler Çin tehdidine karşı korunmuştur. Ayrıca son yıllarda ülkemizin ihracat rakamlarının artması, Hükümetin ihracat noktasında destekleri, sektöre yönelik olumlu gelişmelerdir.

Yukarıda bahsedilen olumlu gelişmelerin yanında, sektörü olumsuz etkileyen unsurlar da bulunmaktadır. Politik analiz çerçevesinde ele alınacak bu konu sektörün başlıca sorunu kabul edilen odun yetersizliği ve pahalılığıdır. Orta Anadolu İhracatçı Birliğinin 2011 yılında hazırlamış olduğu Levha Sanayi Raporunda durum şu şekilde ifade edilmiştir; “Hammadde temininde sıkıntılar yaşanmaktadır. Ancak ana sorun hammaddenin fiyatının yüksekliğidir. Son dönemlerde hammadde (odun) yokluğundan dolayı hiçbir fabrika üretimini durdurmak zorunda kalmamış ancak, piyasa şartlarından dolayı üretimini durduranlar olmuştur. Sektör hammadde ihtiyacının % 30’unu ithalatla, kalan % 70’lik kısmını iç piyasadan sağlamaktadır. Yeni yatırımların devam etmesi doğrultusunda Orman Genel Müdürlüğü’nün bu sektöre ürettiği odun miktarını artırması gerekmektedir. Türkiye’de hammadde odun fiyatları dünya fiyatlarının 2 katı civarındadır. Odun fiyatları üretim maliyetlerini yükselterek rekabeti zorlaştırmaktadır. Türkiye’de Orman Genel Müdürlüğü’nün ürettiği odunların fiyatının yüksek olmasının sebebi, fiyat üzerinde bulunan vergi ve fonların yüksek olmasıdır. Almanya ve Fransa kaynağında odun hammaddesine %5-7 arasında vergi uygulamaktadır. Avrupa’da odun fiyatı 30 Euro/m³ olduğu halde, Türkiye de aynı odunun fabrikaya maliyeti 65-70 Euro/m³dür. Türkiye de KDV oranı %18’dir. Buna bir de toplam %9 civarında (Ağaçlandırma Fonu-Bakanlık Fonu-Tellâliye ve karar pulu) adı altında ek vergiler konulduğunda toplam vergi oranı %27’lere gelmektedir”(Sakarya ve Canlı, 2011,s.13). Bu açıklamadan da görüleceği üzere uygulanan odun politikası ülkemizde fiyatların yüksek seyretmesine sebebiyet vermektedir. Bu durum sektörümüzün yabancı rakiplerine karşı rekabetini de olumsuz yönde etkilemektedir.

3.2.1.2. Yasal Çevre

Üretim sektörleri içerisinde hammadde açısından ikamesi bulunamayan sektör ağaca bağımlı olan MDF sektörüdür. İşletmenin temel hammaddesi ağaçtır ve en önemli maliyet kalemlerinden biri durumundadır. Sektör büyük oranda odun ihtiyacını Orman Genel Müdürlüklerinin tahsisli satışlarından ve açılan ihalelerle sağlamaktadır.

Orman ürünlerinin tahsisli satışları hakkındaki esaslar, 6831 sayılı orman kanununun 30'uncu maddesi uyarınca hazırlanmıştır. Bu esaslar Devlet ormanlarından elde edilecek ürünlerin tahsisli satışlarını düzenlemek amacıyla hazırlanmış olup, her türlü orman ürününün tahsisli satışına ait uygulama şekil, şart ve esaslarını kapsar. Bu yönetmelik çerçevesinde Orman Genel Müdürlüğü Tahsis fiyatlarını belirlerken, son üç ayda oluşan ihale fiyatlarının ortalamasına göre, tahsisli fiyatlara uygulanacak zam miktarını ayarlamaktadır(Dayanıklıoğlu, 2004,s.95).

Avrupa Birliği uyum yasaları kapsamında ahşap levha ürünlerinde formaldehit ayrışmasının ihracatta sorunlara neden olacağı endişeleri vardır. Formaldeit ise kanserojen bir madde olup MDF ve Laminant Parke üretiminde kullanılan tutkal nedeniyle ortaya çıkmaktadır(Dayanıklıoğlu, 2004,s.97). Üretim şefiyle yapılan görüşmede İşletmenin serbest formaldehit ayrışmasının azaltılabilmek için E1 sınıfı levha üretimi gerçekleştirmeye başladığı belirtilmiştir.

3.2.1.3. Ekonomik Çevre

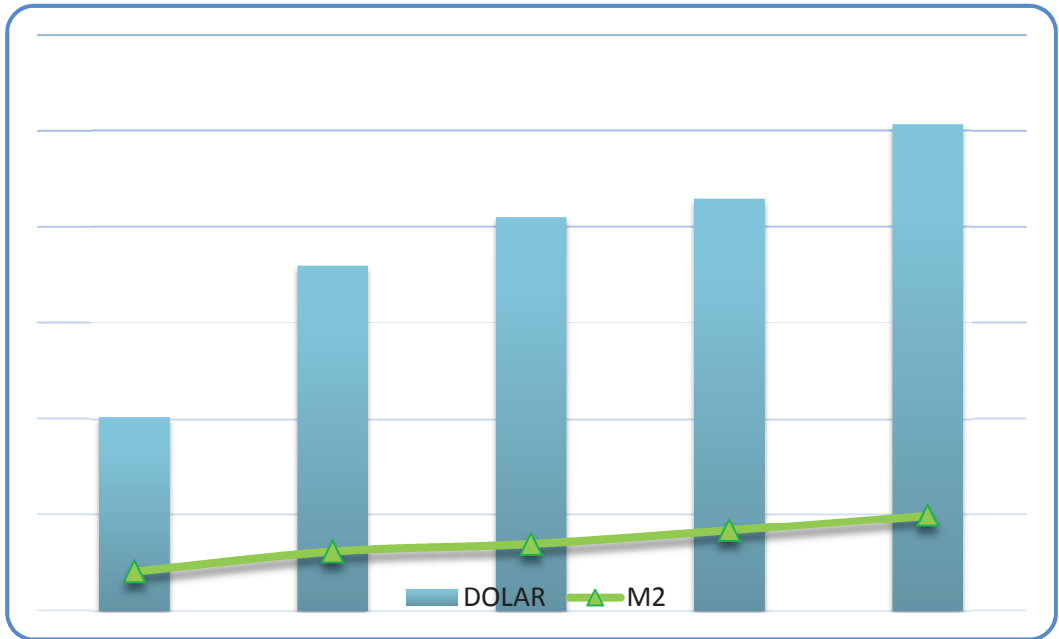
Türkiye ekonomisi son yıllarda parlak dönemlerinden birini yaşamaktadır. Özellikle son 5 yıllık dönemde istikrarlı devlet politikaları sayesinde ülke büyüyen bir ekonomiye sahip olmuştur. Ülkemiz, 2008 yılının son dönemlerinde ortaya çıkan ve 2009 yılını da etkileyen küresel ekonomik krizi haricinde her yıl ivmeli bir büyüme grafiği sergilemiştir. Enflasyon tek haneli rakamlara indirilmesi, doğrudan yabancı yatırım girişi, ihracat gibi göstergelerde tarihin en yüksek başarıları elde edilmiştir. Milli gelirdeki artış, fert başına düşen GSMH yükselmesi ve insanların alım gücünün artması ile birçok sektörde olduğu gibi MDF ürünleri sektörü de büyüme göstermiştir.

MDF sektörünün ekonomik gelişmelerin paralelinde olumlu gidişatının en belirgin göstergelerinden biride ihracat rakamları olacaktır. Orta Anadolu İhracatçılar birliğinin hazırlamış olduğu levha sanayi raporunda 2006-2010 MDF ve Lif Levha İhracat bilgileri aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 3 2006-2010 Döneminde Türkiye'nin MDF ve Lif Levha ihracatı

| YIL | M ² | DOLAR |
|------|----------------|-------------|
| 2006 | 20.178.638 | 101.128.820 |
| 2007 | 30.488.907 | 179.762.814 |
| 2008 | 34.344.967 | 205.311.066 |
| 2009 | 41.419.840 | 214.930.556 |
| 2010 | 49.263.640 | 253.257.737 |

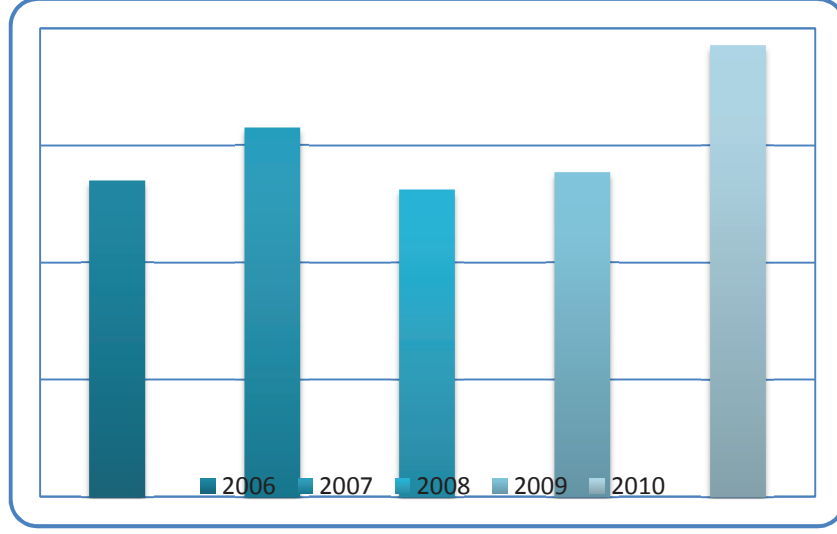
Kaynak: OAİB Levha Sanayi Raporu TÜİK Verileri, 2011, s.8



Grafik 1: 2006-2010 Döneminde Türkiye'nin MDF ve Lif Levha İhracatı

Grafik 1'de görüldüğü üzere MDF ihracatı her yıl artarak devam etmiştir. Bu 5 yıllık dönemde oransal olarak en büyük artış bir önceki seneye göre %51'lik miktar artışı ve %78'lik değer artışı oranları ile 2007 yılında gerçekleşmiştir. 2008-2009 kriz döneminde bile Lif levha ihracatı hız kesmeden artış eğilimi gösterebilmiştir.

İncelediğimiz işletme ise ekonomik gelişmelerden olumlu etkilenmesine rağmen faaliyet raporları incelendiğinde 2006-2010 dönemi satış hâsılatlarındaki artışın içinde bulunduğu sektöre göre daha düşük olduğu hatta kriz dönemlerinde satışların düştüğü görülmektedir.



Grafik 2: İşletmenin 2006-2010 Dönemi MDF Satış Hâsılatları

Kaynak: İşletmenin Faaliyet Raporları, 2006-2010

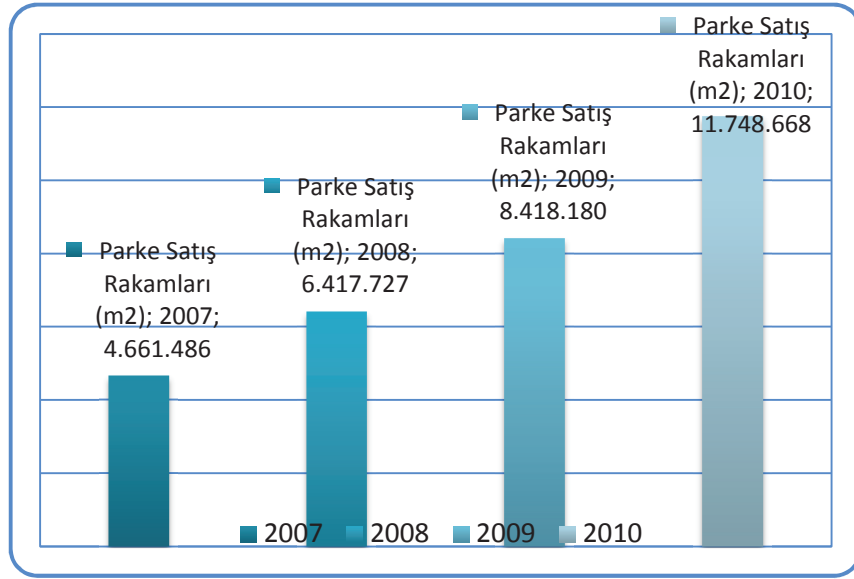
Grafik 2’de görüldüğü üzere işletme, sektörün %78’lik değer artışıyla oran olarak en fazla ihracat artışı gösterdiği 2007 yılında bir önceki yıla göre sadece %12,3 artış gösterebilmiştir. 2008 ve 2009 yıllarında satış hâsılatlarının düşmesi işletmenin ekonomik krizi iyi yönetemediğinin göstergesidir. 2010 yılına gelindiğinde ise işletmenin ekonomik canlanmayla birlikte satış hâsılatının da arttığı görülmektedir.

3.2.1.4. Sosyokültürel Çevre

Şehirlere göçün neticesi olarak kentleşme giderek artmaktadır. Önceleri insanlar evlerine aldıkları mobilyaları değiştirmeden, şimdi ise gelir düzeyinin artması ve kentleşmeyle birlikte lüks gibi gözüken birçok şey gibi mobilyalarda hızlı tüketimin bir parçası olmuştur. Bu durum mobilya satışlarının artmasına ve mobilya sektörünün hammaddesi olan MDF üretiminin de ivmeli bir şekilde yükselmesini sağlamıştır.

Eskiden aileler çok kalabalıktı. Günümüzde ise, kentleşmenin etkisiyle bu aile yapısı değişmektedir. Artık toplumu kalabalık geniş ailelerin yerine, çekirdek aileler oluşturmaktadır. Bu durum yeni evlenen her gencin kendi evini kurması ve döşemesi zorunluluğunu getirmiştir. Değişen sosyokültürel yapıyla birlikte gelişen inşaat sektörü, buna bağlı bir endüstri olan mobilya sektörünü, laminat parke sektörünü ve dolayısıyla MDF sektörünün hızlı bir şekilde büyüyerek gelişmesini sağlamıştır.

İnşaat sektöründeki gelişmeler, konutlaşmadaki büyük artış laminat parke ihtiyacını arttırmaktadır. Çünkü laminat parke ev dekorasyonlarında mobilyaların tamamlayıcısı ve vazgeçilmez ev eşyaları arasında yer almaktadır. Evlerde, bürolarda ve daha birçok yerde kolaylıkla kullanılabilen, doğal, yenilenebilir, dayanıklı, ekonomik olması ve de sınırsız çeşitleri ile her geçen gün talebi artan bir ürün haline gelmektedir. Bu nedenlerden dolayı artan talepleri karşılamak için Firma üretiminin büyük bir oranını laminat parkeye ayırmaya başlamıştır. Aşağıdaki grafikte işletmenin 2007-2010 dönemindeki parke satışları görülmektedir.



Grafik 3 İşletmenin 2007-2010 Dönemi Parke Satış Rakamları

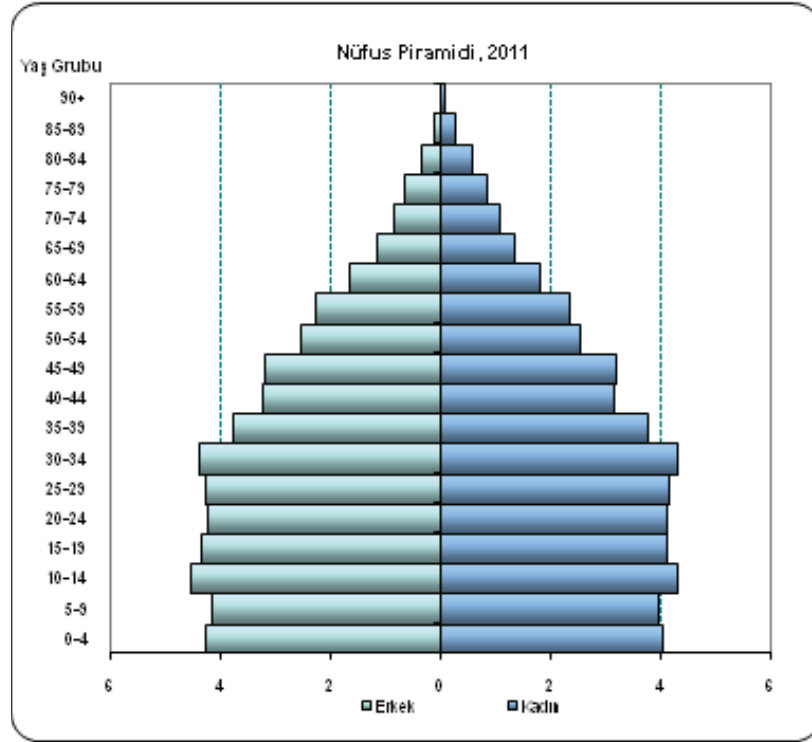
Kaynak: İşletmenin Faaliyet Raporları, 2006-2010

Grafikten de anlaşılacağı üzere işletmenin laminat parke satışları her yıl artış göstermiştir. İşletme artan laminat parke talebine karşı parke üretimini arttırarak doğru bir hamle yapmaktadır. Fakat satış şefi ile yapılan görüşmede özellikle yaz aylarında taleplerin tam olarak karşılanamadığını belirtilmiştir. Dolayısıyla işletmenin bu satış potansiyelini iyi bir şekilde değerlendirmesi ve pazar payını arttırmak hatta koruyabilmek için yeni yatırım stratejileriyle üretim hacmini daha da arttırması gerekmektedir.

3.2.1.5. Demografik Çevre

Türkiye hızla büyüyen genç bir nüfusa sahiptir. Türkiye İstatistik Kurumu'nun verilerine göre, 31 Aralık 2011 tarihi itibari ile ülkemizin nüfusu geçen yıla oranla

yaklaşık 1 milyon kişi artarak 74.724.269 kişiye ulaşmıştır. Toplam nüfusun % 76,8'i il ve ilçe merkezlerinde ikamet ederken, % 23,2'si belde ve köylerde ikamet etmektedir. Nüfusun köyden şehirlere akımı, nüfusun yapısını değiştirdiği gibi eğitilmiş genç nüfusun sayısının artmasına, değişen dünya koşulları ve gelişen teknoloji ile birlikte daha bilgili ve bilinçli genç nüfusun oluşmasına neden olmuştur.



Grafik 4: Türkiye'nin 2011 Yılı Nüfus Piramidi

Kaynak: TÜİK, Haber Bülteni, 2012,s.2

Ülkemizin nüfus piramidine bakıldığında çalışma çağındaki kişi sayısının ve çocuk sayısının nüfusun büyük bir çoğunluğuna karşılık geldiği görülmektedir. TÜİK verilerine göre nüfusun %67,4'ü 15 ile 64 yaşları arasında olduğu ve sadece %7,3'ün 65 yaş üstü olduğu belirtilmektedir(TÜİK, 2012,s.2).

Demografik yapıdaki değişimler nedeniyle toplumun yani bir anlamda tüketicilerin beklentileri, davranışları ve alışkanlıkları da değişmiştir. Tasarruf eğilimi düşük olan genç nüfus artmış ve tüketim toplumu ortaya çıkmaya başlamıştır. Çalışan kadın sayısının artması, Batılı yaşam tarzının benimsenmesi, ekonominin düzelmesi ve fert başına GSMH artması vb. nedenlerden tüketim artmıştır ve nerdeyse tüm sektörler bu gelişmelerden istifade etmiştir.

3.2.1.6. Teknolojik Çevre

Lif levha fabrikaları yonga levha fabrikalarına göre yeni olduklarından son teknolojiye yakın sistemlerle üretim yapmaktadırlar. Son kurulan fabrikalarda tamamen ileri teknoloji kullanılmaktadır(Dayanıklıoğlu, 2004, s.42). Ülkemizdeki lif levha fabrikaları Avrupa Birliği ülkeleriyle rekabet edebilecek seviyede üretim yapabilecek teknolojik altyapıya sahip olduğu bilinmektedir.

İncelenen İşletmenin ikinci fabrikası yakın zamanda kurulduğu için kendi sektöründe gelişmiş teknolojiyi kullanmaktadır. Fabrikanın üretimini tümüyle otomasyon sistemiyle gerçekleştirmektedir. Otomasyonun çok büyük avantajlarının olmasıyla birlikte, bir takım dezavantajları da vardır. Örneğin, bazı arızaların giderilmesinde teknik yetersizlik meydana gelmektedir. Yurt dışı menşeli olan makinelerin onarımı için yurt dışından teknik destek alınması aksamalara neden olmakta, yedek parça ihtiyacı ancak yurt dışından temin edilebildiğinden bu durum zaman kaybı ve maliyet artışına neden olabilmektedir. Çözüm olarak Türkiye’de yedek parça imalatı yapan firmaların desteklenmesi gerekmektedir. İşletme her ne kadar kendi bünyesinde çok kapsamlı bakım-onarım bölümü oluşturarak ihtiyaçlarını büyük ölçüde giderebiliyor olsa bile karmaşık arızalarda teknik ekibin yetersiz kaldığı durumlarında yaşandığı belirtilmektedir. İşletme çalışanlarına gerekirse yurt dışında eğitimler aldırarak bu gibi duruşları minimuma indirmelidir.

Firma, fabrika içerisinde üretim çeşitliliğini ve tesislerdeki üretim kapasitelerini arttırmaya yönelik teknolojik hedefler belirlemiştir. Çeşitli ünitelerin (Emprenye, Parke, MDF Üretim Hattı) yenilenmesi veya ek olarak yeniden kurulması hedeflenmiştir. Üretim mühendisinden alınan bilgilere göre, önemli hammadde girdilerinden olan tutkalin kendi bünyesinde üretimini gerçekleştirmek için tutkal üretim tesisinin kurulması gündemdedir.

Hammadde sıkıntısı yaşanan günümüzde alternatif hammaddelerle üretim teknolojileri üzerinde durulması önerilebilir. Avrupa örneğinde olduğu gibi, liflendirilmiş malzemenin alçı gibi bağlayıcı maddelerle karıştırılması tekniğinin kullanıldığı levha çeşidi üretilebilir(Dayanıklıoğlu, 2004, s.103)

Çimentolu yonga levha özellikleri ve kullanım alanları daha iyi tanıtılarak üretimi artırılabilir. Dolayısıyla Dünya’da hızla tüketilen ağacın yerine farklı bir yapı uygulanabilir. Fakat kullanılan makinelerin yurt dışı menşeli olması kurulacak olan tesis veya makinelerin çok kapsamlı ve gelişmiş olmaları nedeniyle ilk yatırım maliyetleri çok yüksek olmaktadır.

Teknolojik çevre analizi neticesinde işletmeye verilen öneriler maddeler halinde şu şekilde sıralanabilir;

- Teknik personelin yurtdışı eğitimleriyle geliştirilmesi,
- Yedek parça imalatı yapan yerli firmaların desteklenmesi ve böylece yurt dışından çok pahalıya mal edilen makine parçalarının daha ucuza ve zamanında temin edilebilmesi,
- Mevcut tesislerin iyileştirilmesi ve kapasitelerinin artırılmasına yönelik teknolojik hedeflerin belirlenmesi,
- Bazı hammaddelerin işletmenin kendi bünyesinde kuracağı tesislerde üretilmesi ve bu konuda teknolojik altyapının kurulması,
- Alternatif hammaddeler konusunda Ar- Ge çalışmalarının yapılmasıdır.

3.2.2. İş Çevresi/Yakın Çevre Analizleri

3.2.2.1. Pazar Analizi

Dünyada ilk kez 1965 yılında bir MDF fabrikası kurulmuştur. Bunun ardından lif levhalar 1973 yılından itibaren Avrupa ülkelerinde üretilmeye başlamıştır. Ülkemizde ise ilk lif levha fabrikası Çamsan Ağaç Sanayi tarafından 1985 yılında Ordu’da kurulmuştur. Bugün itibari ile Türkiye’nin lif levha üretim kapasitesi birçok gelişmiş Avrupa ülkesini geride bırakmaktadır(Akbulut, 2001). MDF sektörü son yıllarda ülkemizde çok önemli ilerlemeler kaydetmiştir. Çok hızlı bir şekilde büyüyen sektörün, Orta Anadolu İhracatçı Birliğinin 2011 Haziran ayında yayınlamış oldukları Levha Sanayi Raporunda, 2003, 2006 ve 2007 yıllarında değer bazında ihracat artış oranlarının %50’nin üzerinde olduğu belirtilmiştir. 2010 yılında MDF ihracatımız bir önceki yıla

göre miktar bazında %7 değer bazında da %15 artış göstererek 34 milyon m² ve 209 milyon \$ düzeyinde gerçekleştiği ifade edilmiştir.

MDF sektöründe Türkiye’de 16 fabrika faaliyet göstermektedir. Faaliyet gösteren bu firmalar, günlük ve yıllık kapasite durumlarına göre Tablo 4’te gösterilmektedir.

Tablo 4 2011 Türkiye’de Bulunan Lif levha (MDF) Fabrikalarının Kurulu Kapasiteleri ve Pazar Payları

| FİRMA ADI | FABRİKA YERİ | KAPASİTE (m3/gün) | KAPASİTE (m3/yıl) | PAZAR PAYI (%) |
|---|--------------|----------------------|-------------------------|----------------|
| 1-BOLU LİF (GBS) A.Ş. | BOLU | 80 m3/gün | 24.000 m3/yıl | 0,59 |
| 2-ÇAMSAN A.Ş.(Ordu) | ORDU | 600 m3/gün | 180.000 m3/yıl | 4,40 |
| 3-ÇAMSAN ENTGRE A.Ş. | ADAPAZARI | 600 m3/gün | 180.000 m3/yıl | 4,40 |
| 4-DİVAPAN A.Ş. | DÜZCE | 400 m3/gün | 120.000 m3/yıl | 2,93 |
| 5-KAST. ENTEGRE A.Ş.(Gebze) | İZMİT | 1.200 m3/gün | 360.000 m3/yıl | 8,79 |
| 6-KAST. ENTEGRE A.Ş.(Kastamonu) | KASTAMONU | 1.350 m3/gün | 405.000 m3/yıl | 9,89 |
| 7-SELOLİT A.Ş. | MANİSA | 60 m3/gün | 18.000 m3/yıl | 0,44 |
| 8-SERDAR AĞAÇ A.Ş. | BURSA | 650 m3/gün | 195.000 m3/yıl | 4,76 |
| 9-S.F.C. A.Ş. | KASTAMONU | 835 m3/gün | 250.500 m3/yıl | 6,12 |
| 10-STARWOOD A.Ş. | BURSA | 800 m3/gün | 240.000 m3/yıl | 5,86 |
| 11-TEVERPAN A.Ş. | TEKİRDAĞ | 500 m3/gün | 150.000 m3/yıl | 3,66 |
| 12-TEVER MDF A.Ş. | TEKİRDAĞ | 800 m3/gün | 240.000 m3/yıl | 5,86 |
| 13-YILDIZ SUNTA MDF A.Ş. | İZMİT | 1.550 m3/gün | 465.000 m3/yıl | 11,36 |
| 14-YILDIZ ENTEGRE A.Ş. | İZMİT | 3.170 m3/gün | 951.000 m3/yıl | 23,23 |
| 15-TURANLAR GRUP A.Ş. | SAMSUN | 750 m3/gün | 225.000 m3/yıl | 5,50 |
| 16-SBS A.Ş. | BURSA | 300 m3/gün | 90.000 m3/yıl | 2,20 |
| TEMMUZ / 2011 KURULU TOPLAM KAPASİTE | | 13.645 m3/gün | 4.093.500 m3/yıl | 100,00 |

Kaynak: Yonga &Lif Levha Sanayicileri Derneği, 2011; *Yaygın olarak bir fabrikanın yılda ortalama 300 gün çalıştığı kabul edilmektedir

Tablo 4’te görüleceği üzere günlük kapasiteler açısından pazar paylarını incelemek istersek ilk sırada Yıldız Entegre fabrikası olup İzmit bölgesinde yerleşim

göstermektedir. İkinci olarak yine İzmit bölgesinde yerleşim gösteren Yıldız Sunta Mdf fabrikası yer almaktadır. Yine tablo incelendiğinde Lif levha sanayinde faaliyet gösteren firmaların çoğunluğunun, hammadde ve pazara yakınlığı nedeniyle Marmara bölgesinde kurulmuştur.

Mevcut tesislere ilave olarak, Yonga ve Lif Levha Sanayicileri Derneğinden alınan bilgiye göre 2012 yılında faaliyete geçeceği belirtilen MDF fabrikaları da bulunmaktadır.

Tablo 5 2012 Yılında Tamamlanması Beklenen Yeni MDF Tesisleri

| FİRMA ADI | FABRİKA YERİ | KAPASİTE (m ³ /gün) | KAPASİTE (m ³ /yıl) |
|------------------------|--------------|--------------------------------|--------------------------------|
| YILDIZ ENTEGRE A.Ş. | MERSİN | 1.500 m ³ /gün | 450.000 m ³ /yıl |
| KÜPELİLER A.Ş. | ESKİŞEHİR | 750 m ³ /gün | 225.000 m ³ /yıl |
| DİVAPAN A.Ş. | DÜZCE | 750 m ³ /gün | 225.000 m ³ /yıl |
| KASTAMONU ENTEGRE A.Ş. | ADANA | 1.400 m ³ /gün | 420.000 m ³ /yıl |
| TOPLAM KAPASİTE | | 4.400 m ³ /gün | 1.320.000 m ³ /yıl |

Kaynak: Yonga &Lif Levha Sanayicileri Derneği, 01.07.2011

Yukarıdaki tabloda belirtilen yeni yatırımların tamamlanması ile sektörün üretim kapasitesi %32 oranın da artış gösterecektir. Bu oranın yüksek olması sektörde rekabetin daha da artacağı anlamına gelmektedir. Diğer taraftan yeni yatırımlar, pazarın henüz doyuma ulaşmadığının ve talebin yüksek seviyelerde olduğunun göstergesidir. Ayrıca Orta doğu, balkanlar ve Türkî ülkelere yapılacak olan ihracat potansiyelinin yüksek olması sektörün gelişimini olumlu yönde etkilemektedir.

Sektörde, sermaye ihtiyacından kaynaklanan yüksek derecede pazara giriş engeli bulunmaktadır. Sadece MDF Üretim hattının yatırımı yaklaşık olarak 20.000.0000 € gibi çok yüksek bir maliyette olduğu için yeni yatırımcıların bu sektöre girmeleri kolay olmamaktadır. Tablodan görüleceği üzere yeni yatırımlar, sektör de faaliyet gösteren ve lider durumunda olan firmalar tarafından yapılmaktadır.

Lif levha sektörü, 2010 yılı TÜİK verilerine göre yaklaşık 254.000.000 dolarlık ihracat hacmine sahip olan büyük çaplı bir sektördür. İhracat miktarlarının yıllar itibari ile

sürekli artan bir eğilim göstermesi sektörün küresel anlamda rekabet edebilirliğinin göstergesidir.

3.2.2.2. Rekabet Analizi

Yeni Firmaların Oluşturduğu Tehdit

Yüksek yatırım maliyetleri nedeniyle pazara girişin zor olduğunu daha önce belirtmiştik. Ayrıca sektöre yeni girmek isteyen firmaların birim maliyetleri düşürebilmek ve sistemi oturtabilmeleri için belirli bir zaman zararına çalışması gerekebilmektedir. Birçok sektör de olduğu gibi MDF sektöründe marka güvenilirliği de önemli bir etkiye sahiptir. Tüketicilerin gözünde kalite kavramı zamanla oluşmaktadır. Tüm bunlar dikkate alındığında sektöre yeni giriş yapacak olan firmaların işlerinin oldukça zor olduğunu söyleyebiliriz.

İkame Ürünlerin Tehdidi

Son yıllarda uygulanan ormancılık politikaları odun üretiminin azalmasına, kalitesinin düşmesine ve fiyatların aşırı yükselmesine sebep olmuştur. Bunun sonucunda, odun hammaddesi işletme bölgesi dışından ya da ithal yolu ile karşılanabilmektedir. Hammadde sıkıntısı yaşanan günümüzde alternatif hammaddelerle üretim teknolojileri üzerinde durulması önerilmektedir. Bu maksatla; Liflendirilmiş malzemenin alçı gibi bağlayıcı maddelerle karıştırılması tekniğinin kullanıldığı levha çeşidi üreten firmalar ortaya çıkabilirler. Bunun örnekleri Avrupa da görülmektedir(Dayanıklıoğlu, 2004: 103).

Henüz ülkemizde farklı hammadde kullanan bir firma bulunmamaktadır. Fakat bu gelecekte olmayacağı anlamına gelmemektedir. Azalan ormanlar ağaç ihtiyacını karşılayamayacak ve alternatif ürünler geliştirilecektir. Ve buna bağlı olarak ikame mal üreticileri piyasaya dâhil olacaktır.

Rakipler Arasındaki Rekabetin Şiddeti

Lif levha üretimi sektöründe faaliyet gösteren başlıca 16 firma bulunmaktadır. Bu firmalardan pazarın yüzde 50'den fazlası ilk 4 firma arasında paylaşılmaktadır. Üretim kapasiteleri bakımından değerlendirildiğinde Yıldız Entegre %23,23'lük pazar payı ile sektörün lideri konumundadır. Ayrıca Yıldız Entegre, mevcut tesisleri ile bugün

dünyanın en büyük 9. üreticisi durumundadır. Magazine MDF Yearbook 2011 sayısında yer alan bilgilere göre Yıldız Entegre, Mersin'deki yatırımları ile dünyanın en büyük MDF üreticileri arasında yer almaktadır. Capital Dergisi'nin yapmış olduğu 2010 yılı Türkiye'nin İlk 500'de Yer Alan şirketler sıralamasında 69'uncu sırada yer almıştır. (<http://www.yildizentegre.com/medyaodasi.html>, 2012)

Sektörün büyüklerinden olan diğer bir isimse Kastamonu Entegre'dir. Firmanın yurt içinde Kastamonu MDF, Gebze MDF ve yeni yatırımı olan Adana MDF tesisleriyle birlikte üç farklı ilde fabrikaları bulunmaktadır. Yurt içi tesislerine ilave olarak Firma, 2013 yılı sonunda devreye alınması planlanan Tataristan fabrikası ile yurt dışında da faaliyet göstermektedir. 2009 yılında iştirakleriyle birlikte konsolide olarak gerçekleştirdiği 725 milyon dolarlık cirosu ile Kastamonu Entegre, Türkiye pazarında önemli bir konumdadır. (<http://www.kastamonuentegre.com.tr/Home.asp?BID=1&Page=9&Title=Tarihçe>, 2012)

İncelediğimiz işletmemiz ise kapasite oranları bakımından değerlendirildiğinde %9'luk pazar payı ile yarışta gerilerde kalmıştır. Sektörün öncülerinden olmasına rağmen değişen piyasa koşullarında doğru hamleler yapmağı için pastadaki payı azalmıştır.

Müşterilerin Pazarlık Gücü

MDF sektöründe büyük oyuncuların olması yoğun rekabete neden olmaktadır. Müşteriler düşük fiyatlara karşı duyarlı davranmakta ve her an yön değiştirebilmektedirler. Tüketicilerin kaliteli ürün ve daha iyi hizmet istemeleri maliyetleri arttırmaktadır. Bununla birlikte düşük fiyat beklentileri rekabeti zorlaştırmaktadır.

Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Sektörde başlıca girdileri odun ve tutkal olup, diğerlerini katkı maddeleri, yakıt ve enerji oluşturmaktadır. En önemli girdi ise odundur. Odun hammaddesi ise büyük oranda tek bir tedarikçiden, Orman Genel Müdürlüklerinden karşılanmaktadır. Bu durum tedarikçinin pazarlık gücünü yükseltmektedir.

3.3. İşletme(İç Çevre) Analizi

İç çevre analizinde, işletmenin işlevsel çalışmaları ele alınacaktır. İşletmenin mevcut durumu ve eğilimleri incelenerek, güçlü ve zayıf yönleri belirlenecektir.

3.3.1. İşletmenin İşlevsel Analizi

Üretim, Pazarlama, Finansman ve İnsan Kaynakları gibi geleneksel işletmecilik faaliyetlerinin analizi işletmenin güçlü zayıf yanlarını belirleyecektir. Bu kısımda İşletmenin tüm faaliyetleri tek tek ele alınarak değerlendirilecektir.

3.3.1.1. Üretim Faktörlerinin Analizi

Bu başlık altında işletmenin ürettiği ürünlerin neler olduğuna, üretim aşamalarına, fabrikada yerleşim düzenine ve tesislerin kapasite kullanımına değinilecektir. Ardından İşletmenin Kalite konularındaki çalışmaları ve stok yönetimi sistemi mercek altına alınacaktır.

Üretilen Ürünler ve Üretim Akışları

MDF (Orta Yoğunluklu Lif Levha) Tanımı

MDF kelime anlamı ile orta yoğunlukta lif levha anlamına gelmekte ve İngilizce karşılığı olan **Medium Density Fiberboard** kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır. Ağaç liflerinin sıcakta sertleşen sentetik reçine ile birbirine kaynaştırılması suretiyle levhalar halinde üretilen ahşap esaslı bir malzemedir.

Termomekanik olarak odun hammaddesinden elde edilen liflerin, sentetik yapıştırıcı ilavesiyle belirli bir rutubet derecesine kadar kurutulduktan sonra oluşturulan levha taslağının sıcaklık ve basınç altında preslenmesiyle elde edilen bir üründür. (<http://www.camsan.com.tr/tr/mdf.asp>, 2012)

MDF'nin Üretimi

MDF üretimi için, sert ve yumuşak ağaçlar parçalanarak yonga haline getirilir. Yongalar odunun türüne göre veya sertlik ve yumuşaklık özelliklerine göre depolanır. Yongalar eleme işlemi yapıldıktan sonra yüksek basınçlı buhara tabi tutularak mantarlaştırılır. Aynı zamanda odunun biyolojik yapısında bulunan selüloz ve lignin bağlarının zayıflaması sağlanır. Bu zayıflama neticesinde öğütmeye uygun hale gelen

odun yongaları rafineriden (bir çeşit öğütücü) geçirilerek ağaç liflerine dönüştürülür. Bu lifler kurutularak tutkal, parafin ve sertleştirici gibi birleştirici maddeler eklenir. Birleştirici maddeleri karıştırılan lifler, daha sonra serme işlemine tabi tutulur. Bundan sonra yapılan ön presleme işlemi sırasında lif tabakaları yaklaşık yarı kalınlığa inecek biçimde sıkıştırılır, kenarları tıraş edilip düzeltilir ve ebatlandırılır. Bunu izleyen sıcak presleme aşamasında ise yüksek sıcaklık ve büyük basınç altındaki lifler ve birleştirici maddeler tam kaynaşıp sertleşerek istenilen kalınlıkta levhalar haline gelirler. Üretimin son aşaması sıcak presten çıkan levhaların ortam sıcaklığında soğutulması ve zımparalanarak düzgün bir yüzey kazandırılması işlemidir. Zımparalanan levhalar müşterilerin talepleri doğrultusunda ebatlandırılarak sevkiyata hazır hale getirilir(İşletmenin MDF Üretim Mühendisi ile yapılan görüşme, 2011).

MDF'nin Özellikleri Ve Kullanım Alanları(Akkurt, 2007,s.3-4);

- MDF düzgün yüzeyli, üzeri kaplanabilen, baskı yapılabilen, boyanabilen ve ağaç işleyen makinelerle masif odun gibi işlenebilen bir malzemedir. Uygun kalınlıkta üretilebilmesi, makine ile işlemeye elverişli olması ve sağlamlığı, MDF'nin çekme yanları, ayna çerçeveleri ve pervaz gibi uygulamalar için masif ahşaba alternatif olarak kullanılabilmesine olanak sağlar.
- Makinede işlenmesinin kolay, stabilitesinin iyi oluşu, büyük boyutlarda üretilebilmesi, her iki yüzeyinin de zımparalanmış oluşu, masif malzemenin aksine her hangi bir yerinde budak, çatlak, kıymık gibi özürler görülmemesi, her noktasının aynı yoğunlukta bulunması, kullanıma hazır oluşu, herhangi bir hazırlık işlemi gerektirmeyişi, hemen her çeşit lake, boya, vernik vs. yi kabul etmesi, ahşap kaplama, PVC, kağıt, melamin gibi malzemelerle kaplanabilmesi, gerek iki yüzeyinden gerekse kenarlarından gelecek vidaları mükemmel tutabilmesi MDF'nin en önemli özelliklerini oluşturmaktadır.
- MDF mobilya sektöründe (mutfak, banyo, oturma grupları, profil vb.) çok yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Ayrıca MDF bugün Türkiye ve dünyada ahşap kullanımının söz konusu olduğu pek çok yerde gerçek ağacın yerini almaktadır.

- Yapı sektöründe de özellikle emprenyeli kâğıt ile kaplanmış MDF'den üretilen laminat parke uzun ömürlü olması, masif ağaçtan üretilen parkeye oranla daha ucuz olması nedeniyle Türkiye'de %80 oranında laminat parke tercih edilmektedir(Emil, 2003,s.4)

MDFLam ve Laminat Parke

Fabrikada çeşitli ebat ve kalınlıklarda çıplak MDF levhalarının üretiminin yanı sıra, üzeri melamin reçinesi emdirilerek emprenye edilen dekor kâğıtlarının belirli sıcaklık ve basınç altında MDF levhalarına preslenmesi ile elde edilen MDFLam (Kaplanmış MDF) üretimleri de gerçekleştirilmektedir. Ve mobilya sektöründe kullanılmaktadır. Kâğıt ise yurt dışından gelen ham kâğıt, fabrikanın emprenye tesisinde melamine edilerek çizilmeye, yanmaya ve suya dayanıklı hale getirilmektedir.

Firma MDFLam üretiminin bir kısmını laminat parke üretimi üzerine gerçekleştirmektedir. Laminat parkeler yüksek yoğunlukta lif levhanın (HDF) iki yüzünün kaplanmasıyla oluşan, ofis ve konutlarda yer döşemesinde kullanılan bir zemin döşeme malzemesidir.

Laminat parke üretimi için hazırlanan kaplanmış levhalar parke üretim tesislerinde kesilir. Ardından kenarlarına klik profil açılarak kolay montaj edilen kilit sistemli laminat parke üretimi gerçekleştirilir.

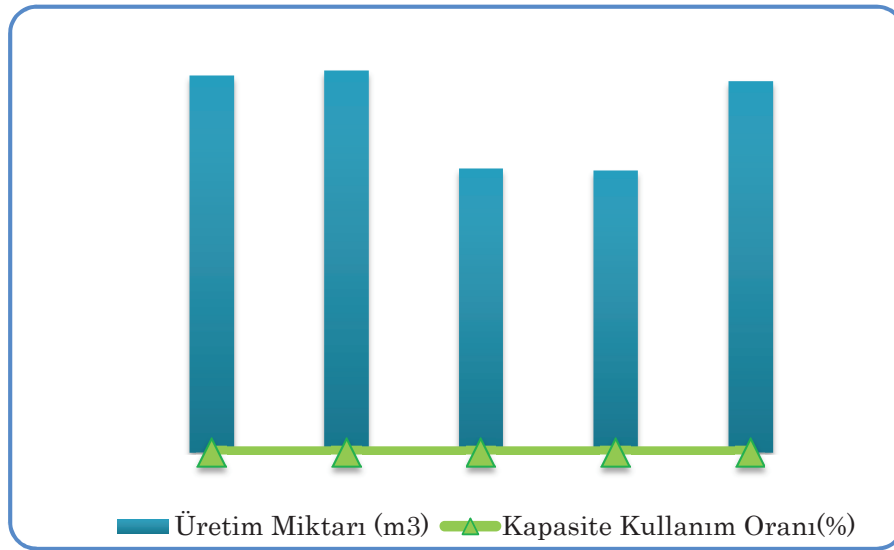
Laminat parke, uzun ömürlü olması, montajının kolay olması, kolay temizlenebilirliği mobilya ayaklarından aşınmaması, ekonomikliği nedenleriyle ülkemizde çok yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Dolayısıyla laminat parke yer döşemeleri pazarında büyük bir Pazar payına sahiptir.

Fabrika Düzeni ve Tesislerin Kapasiteleri

Firmanın, Karadeniz bölgesinde ve Marmara bölgesinde olmak üzere 2 fabrikası bulunmaktadır. Her ne kadar 2011 yılında kısmi bölünme işlemi gerçekleşmiş olsa da, bu çalışmada 2010 yılına kadar olan faaliyet raporları incelenebildiğinden bölünme sonrası oluşan değişiklikler yansıtılmayacaktır.

Fabrika kurulum yerleri olarak Karadeniz ve Marmara bölgelerinin seçilmiş olması, gerek hammaddeye yakınlık gerek nihai ürünün dağıtım ve satış kanallarına yakın olması nedeniyle işletmeyi avantajlı bir duruma getirmiştir.

Karadeniz bölgesinde yer alan fabrika, yıllık 200.000 m³ üretim kapasitesine sahip 2 adet MDF Üretim hattı, 2 adet kaplama tesisi, parke tesisi, empenye tesisi, kimya tesisleri ile faaliyet göstermektedir. 42.000 m²'si kapalı, toplam 159.000 m² alan üzerinde kurulu olan fabrika Firmanın ilk yatırımınıdır. Marmara bölgesinde bulunan fabrika ise 2004 yılında faaliyete geçmiş olup MDF üretim hattı günlük 600m³ üretim kapasitesine sahiptir. Tesisler tümüyle otomasyon sistemiyle kontrol edilmekte olup, seri üretim gerçekleştirilmektedir. Tüm tesisler günde 3 vardiya hiç durmaksızın çalışmaktadır. 45.000 m²'si kapalı 200.000 m² alan üzerinde kurulu olan fabrikada; MDF Üretim tesisi, 2 adet Kaplama(lamine) tesisi, 2 adet Laminat parke tesisi ve 1 adet empenye tesisi bulunmaktadır. Çeşitli kalite ve ebatlarda çıplak MDF levhanın yanı sıra, MDF Lam, Emprenyeli kâğıt ve parke tesislerinde kilitli laminat parke üretimi gerçekleştirilmektedir. Tesislerde gelişmiş teknolojinin kullanılması ve uzmanlaşma seviyesinin iyi bir düzeyde olması kapasite kullanım oranını yükseltmiştir.



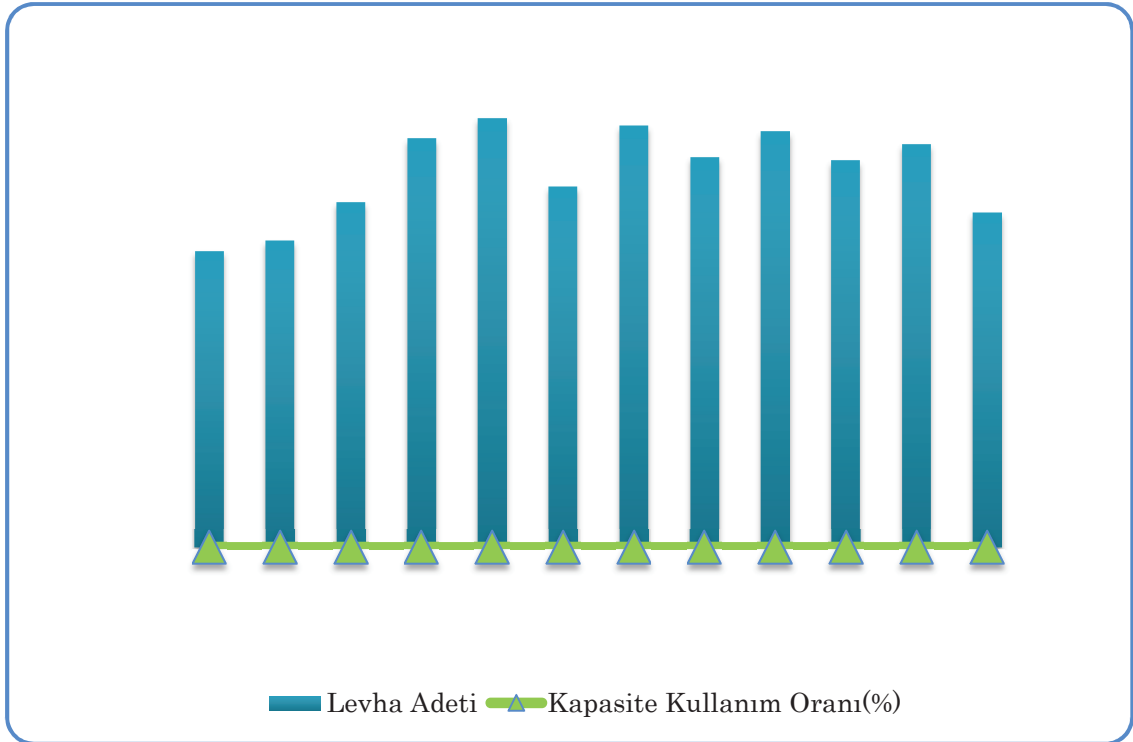
Grafik 5: İşletmenin 2006-2010 Dönemine Ait Üretim Miktarları ve Kapasite Kullanım Oranları

Kaynak: İşletmenin Faaliyet Raporları, 2009-2010

Yukarıda ki grafikte İşletmenin 2006-2010 dönemine ait üretim miktarları ve kapasite kullanım oranları gösterilmiştir. Verilen bu bilgiler Firmanın belirtilen yıllara ait

faaliyet raporlarından alınmıştır. Grafikten anlaşılacağı üzere firma kapasitesini yüksek seviyelerde kullanabilmektedir. Fakat 2008 ve 2009 yıllarında global ekonomik kriz ve çeşitli yönetsel nedenlerden kapasite kullanımı %75'lere kadar düşmüştür. 2010 yılı ülke ekonomisinin de iyiye gitmesi ile birlikte üretim miktarında da artış gözlenmektedir.

Aşağıdaki grafikte ise İşletmenin Marmara bölgesinde bulunan fabrikasındaki kaplama tesislerinin 2011 yılı aylık üretim miktarları ve kapasite kullanım oranları gösterilmiştir.



Grafik 6: Marmara Bölgesi Kaplama Tesisleri 2011 yılı Aylık Üretim Miktarları ve Kapasite Kullanımı

Kaynak: Kaplama Tesisleri Üretim Bölümü Raporları, 2009-2010

Kaplama tesisleri yüksek kapasitede üretim gerçekleştiren tesislerin başında gelmektedir. Tümüyle otomasyon ile üretim gerçekleştirilen tesislerin aylara göre kapasitelerinde ki değişimler ön görülemeyen arızalardan veya yıl boyunca planlı olarak yapılan bakımlardan kaynaklanmaktadır. Tesisler bakım çalışmaları ve arızalara rağmen 2011 yılının son altı aylık kapasite kullanım oranlarının ortalaması %80'in üzerinde olduğu görülmektedir.

Parke ve emprenye tesislerin de kaplama ünitelerinin üretimine bağlı olarak çalıştıkları için kapasiteleri ve kapasite kullanım oranları yüksek seviyelerdedir. Firmanın kapasite artırımı ile ilgili çeşitli çalışmaları vardır. Öncelikle olarak mevcut tesislerde teknolojik iyileştirme ve modifikasyonlarla makine kapasitesini arttırmaya yönelik çalışmalar yürütülmektedir. İkinci olarak yeni yatırımlarla ilave tesislerin kurulması ve artan taleplere karşılık üretim miktarının artırılması planlanmaktadır(MDF İşleme Üretim Mühendisiyle Yapılan Görüşme, 2011).

Kalite Kontrol

Firma kalite standartları noktasında yeni teknolojiyi kullandığı için dünya standartlarına uygun üretim gerçekleştirmektedir. Sahip olduğu kalite belgeleri;

- ISO 9001 - 2008 Kalite Yönetim Sistemi
- ISO 14001 - 2004 Çevre Yönetim Sistemi
- OHSAS 18001 - 2007 İş Sağlığı ve Güvenliği Sistemi'dir.

Firma üretimini TSE standartlarına uygun olarak gerçekleştirmektedir. Hatta birçok aşamada TSE'nin istediği standartların üstünde değerlerle üretim yapmaktadır. TSE standartlarının yanında, üretimin birçok aşamasında kalite kontrol biriminin belirlediği ara kontroller yapılarak hatasız ve yüksek kalitede üretim yapılması hedeflenmektedir. Fabrikada üretimin ilk aşaması olan hammadde alımından, üretimin tüm evrelerine ve üretim sonucu elde edilen ürüne kadar standartlara uygunluk kontrol edilmektedir(Kalite Kontrol Mühendisiyle Yapılan Görüşme, 2011).

Firma kalite konusunda sektörde önemli bir noktada bulunmaktadır. Ürünlerinin sağlamlığı, mekanik ve fiziksel özelliklerinin fark oluşturması, parlak ve gösterişli olması rakipleri arasında farklı bir konumda olmasını sağlamıştır. İşletmeyi rakiplerine göre öne çıkaran yeteneklerinden biride müşterilerin bilincinde yer eden kaliteli ürünler üretmesidir. İşletme yöneticileri bu yeteneği belirleyecekleri çok etkili pazarlama stratejileriyle birleştirirlerse, müşteriler satın aldıkları ürünün diğerlerinden farklılık taşıdığına inandığı için yüksek ücret ödemeyi kabul edeceklerdir.

Stok Kontrol Sistemi

Üretilen ürünler fabrikanın içerisinde bulunan stok alanlarına depolanmaktadır. Fabrikada yarı mamul ve sarf malzemeleri kullanılacak tesislerin yakınındadır. Bu sayede mamulün tesislere taşınması esnasında kaybedilecek olan zamanı ve taşıma maliyetleri minimize edilmektedir. Depolama alanları ile üretim hatlarının birbirlerine çok yakın olmasının avantajlarının yanında dezavantajları da bulunmaktadır. Örneğin stok miktarının yüksek olduğu kış aylarında hatlarda çalışan forkliftler hareket kısıtlaması nedeniyle ürünlere zarar vermektedirler. Ve bu zayıtlar ürün ve malzemelerin çok olması nedeniyle göz ardı edilmektedir. Fakat küçük gibi bu zayıtlar toplamda önemli maliyet kayıplarına sebep olabilmektedir.

Firma kış aylarında sektörün koşulları nedeniyle satışlar üretim kapasitesinin altındadır. Bahar ve yaz dönemlerinde ise talebin çok yüksek olması mevcut üretim kapasitesinin yetersiz kalmasına sebep olmaktadır. Dolayısıyla firma genel bir strateji olarak kış aylarında hem üretim kapasitesinin düşürmemek hem de yaz aylarında ki talepleri karşılamak için stoka üretim yapmaktadır. Bu durum stok artışına sebep olmakta ve stok maliyetine sebebiyet verebilmektedir(Üretim Planlama Mühendisiyle Yapılan Görüşme, 2011)

İşletmenin mevsimsel olarak değişen taleplere karşı uygulayabileceği fiyat indirimleri, ödeme kolaylıkları, reklam kampanyaları gibi stratejilerle kış aylarında ki satışlarını arttırabilir. Böylece hem stok maliyetlerinden hem de düşük kapasiteyle üretim yapmanın bir şekilde önüne geçebilecektir.

Bakım ve Onarım Faaliyetleri

Fabrikalarda tüm üretim aşamaları insan eli değmeksizin makinelerle yapılmakta ve sürekli bir sistemle üretim gerçekleşmektedir. Sistem, tam otomasyon sistemi olduğu için fire oranları düşük, kapasite oranı yüksek bir şekilde çalışmaktadır. Kapasite kullanımını olumsuz yönde etkileyen en önemli unsur arızalardan kaynaklanan duruşlardır. Dolayısıyla üretimde ki en önemli kısıtlardan birini arızalar oluşturmaktadır. Bu sorunun önüne geçebilmek için firma planlı bakım

departmanı oluşturarak olası arızalara karşı proaktif olmayı amaçlamış ve büyük oranda arızalardan kaynaklanan duruşların önüne geçmeyi başarmıştır.

Planlı bakımın çalışma yaklaşımı; arızaların meydana gelmeden önce tedbirini alarak planlı duruşlarla gerekli bakım ve onarım çalışmalarını yapmak ve böylece öngörülemeyen ve çok daha maliyetli olacak arızaların önüne geçilmektedir. Daha az makine arızası olacağından duruşlar daha iyi kontrol edilebilmektedir. Makinelere zamanında sıhhatli ayarlar yapıldığından daha iyi verim elde edilmektedir. Arızalardan oluşan ara onarımlar azalırken ve onarımlar arasında geçen süre uzamaktadır. Böylece bakım işgücü ve teçhizatından daha iyi istifade edilmektedir. Planlı bakım faaliyetleri ile onarım masrafları azalmaktadır. Ara kontrollerde yapılan işlemler ve değiştirilen parçaların maliyetleri, arızalara nazaran daha düşük olmaktadır.

Firma bakım ve onarım konusunda iyi bir uygulama yürütüyor olmakla birlikte bazı eksikliklerde bulunmaktadır. Üretim sistemi itibari ile çok karmaşık bir teknolojiye sahip olan firma nitelikli, alanında uzman insan gücüne ihtiyacı vardır. Meydana gelen arızalarda alanında uzman bakımcıların müdahale etmesi zaman kaybının önüne geçecektir. Bu konuda firmanın İnsan kaynakları ile koordineli olarak çalışmalar yapması gerekmektedir(Bakım ve Üretim Mühendisleriyle Yapılan Görüşmeler, 2011)

3.3.1.2. Pazarlama Faaliyetleri

Satış bölümünde yapılan görüşmede, firmanın ve içinde bulunduğu sektörün pazarlama faaliyetleri konusunda çeşitli bilgiler alınmıştır. Buna göre; Birçok sektörde olduğu gibi MDF sektöründe de pazarlama alanında değişimler meydana gelmiştir. Nüfus artışına bağlı olarak tüketici sayısının artması ve gelir artışı ile birlikte alım gücünün artması pazarın büyümesine olumlu katkıları olan etmenler olmuştur. Fakat bunların yanında üretici işletmelerin sayısının çoğalması, dış ticaretin serbestleşmesi ve tüketicilerin düşük fiyat yüksek kalite beklentileri nedeniyle pazarda rekabet etmekte zor hale gelmiştir.

MDF sektöründe faaliyet gösteren Firma, sektörde rekabet edebilmek için bir takım pazarlama faaliyetleri yürütmektedir. Öncelikle Firma ürettiği ürünlerine uzun süreli garanti vermektedir. Örneğin Laminat parkeye ürünlerinde 5 yıllık garantisi vardır. Satış sonrası destek olarak, Pazarlama birimi gelen müşteri şikâyetlerini önemsemekte

ve yerinde incelemeler yaparak müşterinin şikâyetini değerlendirmektedir. Gelen müşteri şikâyetleri eğer üretimden kaynaklanan fabrikasyon hatası ise derhal yenisi ile değiştirilerek müşteri memnuniyeti sağlanmaktadır. Müşteri şikâyetleri kayıt altına alınarak yönetim gözden geçirme toplantılarında tüm bölüm yöneticilerinin değerlendirilmesine sunulmaktadır. Fakat bayiler ile yapılan görüşmelerde, müşteri şikâyetlerinin değerlendirme sürecinin kimi zaman uzun sürdüğü ve bununla bayileri sıkıntıya soktuğu belirtilmektedir.

Fiyatlar konusunda firma, sektördeki diğer firmaların ürünlerinin fiyatlarına oranla yaklaşık %15 civarlarında daha yüksek bir seyir izlediği Satış Şefi tarafından belirtilmektedir. Firmanın kalitesine olan güveni ve marka tanınırlığı yüksek fiyat politikası izleyebilmesine olanak sağlamaktadır. Fakat sektörde rekabet edebilmek için kaliteyi uygun fiyata satabilmek gerekmektedir. Müşterilerin tercihinde kalite olduğu kadar fiyat konusu da belirleyici olmaktadır.

Firmanın dağıtım ağını ana bayiler ve alt bayiler oluşturmaktadır. Fabrika ürettiği ürünleri başbayilerden gelen talepler doğrultusunda gerçekleştirmektedir. Ana bayilerin firma ile ortaklıklarının olması önemli ölçüde söz sahibi olmalarına neden olmuştur. Firma bitmiş ürün sevkiyatının büyük bir kısmını kendi bünyesinde kurmuş olduğu nakliye firmasına yaptırmaktadır.

Firma ürünlerini tanıtmaya yönelik güncel yöntemleri kullanmaya başlamıştır. Bunlar; televizyon reklamları, dizi filmlerinde sponsor olarak reklam yapılması, tanıtım broşür ve katalogları ile yapılan reklam faaliyetleridir. Ayrıca bayiler kendi reklamlarını yaparak firma ürünlerinin tanıtımlarını yapmaktadır. Firma son zamanlarda değişen pazar koşullarına uyum sağlamak, rekabet edebilmek için reklam faaliyetlerine önem vermektedir. Özellikle Pazarlama biriminin marka tanınırlığıyla ilgili küresel bir firmadan danışmanlık hizmeti alması pazar araştırması ve tüketici eğilimleri konusunda ciddi çalışmalar içinde olduğunu göstermektedir. Fakat kapsamlı pazar araştırmaları ve reklam faaliyetleri konusunda işletmenin biraz geç kaldığı, rakip firmaların bu tür faaliyetlere çok daha önce başlamış olmasından anlaşılmaktadır. Yapılan görüşmelerde bu durumun başlıca nedenlerinin köklü ve tanınmış bir marka olmanın vermiş olduğu rehavetten ve yönetsel sorunlardan kaynaklandığı belirtilmiştir.

Günümüz dünyasında köklü ve büyük firmaların bile reklam ve tutundurma faaliyetlerine büyük bütçeler ayırdığı bilinmektedir. Dolayısıyla işletmenin pazarlama stratejilerini belirlerken rakipleri iyi analiz etmesi bunun yanında farklı sektörlerdeki firmaları da inceleyerek reklam faaliyetleri konusunda benchmarking(kıyaslama) yöntemini kullanması rekabet edebilirliğini arttıracaktır.

3.3.1.3. Finansman ve Muhasebe Faaliyetleri

Bu kısımda İşletmenin finansal durumu incelenecek ve çeşitli analizlerle işletmenin finansal performansı konusunda yorumlar yapılacaktır. Fakat finansal analiz çalışması çok kapsamlı bir araştırma konusu hatta ayrı bir tez konusu olabileceği için, burada sadece stratejik yönetim açısından önemli olacak finansal analizler yapılacaktır. Dolayısıyla İşletmenin finansal yapısına üst yönetim stratejileri açısından genel bir bakış açısı ile bakılacaktır.

İşletmenin finansal analizi için mevcut durumu gösteren iki temel tablonun incelenmesi gerekmektedir. Bunlar; Bilanço tablosu ve Gelir (Kar/Zarar) tablosudur.

Bilanço, belirli bir tarih itibari ile firmanın varlıklarının ve yükümlülüklerinin parasal değerini gösteren finansal bir tablodur. Bu bağlamda, bilançoyu belirli bir zamanda firmanın varlık ve kaynak durumunu gösteren bir fotoğraf olarak görebiliriz(Ülgen ve Mirze, 2007,s.127).

Aşağıda İşletmenin 2009 ve 2010 yıllarına ait faaliyet raporlarında belirtilen ve bağımsız denetimden geçmiş olan bilanço tabloları yer almaktadır. Ayrıca, İşletmenin karşılaştırmalı tablolar yöntemiyle analizinin yapabilmek için, 2009 ve 2010 yılları arasında ki her bir kalemin bir önceki yıla göre farkları alınarak artış ve azalışlar yüzdesel ifadelerle dönüştürülmüştür. Böylece kalemler arasındaki değişimlere sebep olacak nedenler tespit edilmeye çalışılmıştır.

Karşılaştırmalı analizin en büyük üstünlüğü incelen işletmenin gelişme yönü hakkında görüş verecek verilerin sağlanmasıdır. Karşılaştırmalı analiz, işletmenin ve onu malî karakteristiklerinin hangi yönde gelişmekte olduğunu göstermesi bakımından önemlidir. Bu analizle işletmenin gelecekteki gelişmesi hakkında tahminlerde bulunmak yönünden de yararlıdır(Dağdeviren, 2008,s.17).

Tablo 6 İşletmenin 31 Aralık 2010 ve 2009 Tarihleri İtibariyle Analize Uygun Bilançoları

| AKTİF VARLIKLAR | | Önceki Dönem 31 Aralık 2009 | Cari Dönem 31 Aralık 2010 | DEĞİŞİM | |
|-----------------|-------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|--------------------|------------|
| | | | | Tutar | % |
| 1. | DÖNEN VARLIKLAR | 83.353.202 | 102.815.008 | 19.461.806 | 23 |
| A. | Hazır Değerler | 518.275 | 735.770 | 217.495 | 42 |
| 1. | Kasa | 7.541 | 4.722 | -2.819 | -37 |
| 2. | Bankalar | 510.734 | 731.048 | 220.314 | 43 |
| B. | Menkul Kıymetler | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1. | Kamu Kesimi Tahv. Senet ve Bon. | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. | Kısa Vadeli Ticari Alacaklar | 40.878.737 | 44.270.127 | 3.391.390 | 8 |
| 1. | Alıcılar | 5.745.106 | 5.816.574 | 71.468 | 1 |
| 2. | Alacak Senetleri | 36.023.805 | 39.108.694 | 3.084.889 | 9 |
| 3. | Alacak Senetleri Reeskontu (-) | 557.758 | 586.682 | 28.924 | 5 |
| 4. | Verilen Depozito ve Teminatlar | 132.871 | 210.398 | 77.527 | 58 |
| 5. | Şüpheli Ticari Alacaklar Karş. (-) | 465.287 | 278.857 | -186.430 | -40 |
| D. | Diğer Kısa Vadeli Alacaklar | 174.802 | 153.694 | -21.108 | -12 |
| 1. | Ortaklardan Alacaklar | 37.494 | 0 | -37.494 | -100 |
| 2. | Diğer Çeşitli Alacaklar | 137.308 | 153.694 | 16.386 | 12 |
| E. | Stoklar | 39.519.723 | 54.399.990 | 14.880.267 | 38 |
| 1. | İlk Madde ve Malzeme | 23.313.819 | 33.398.461 | 10.084.642 | 43 |
| 2. | Yarı Mamuller | 12.706.293 | 14.977.149 | 2.270.856 | 18 |
| 3. | Mamuller | 3.939.910 | 5.624.054 | 1.684.144 | 43 |
| 4. | Emtia | 68.327 | 68.327 | 0 | 0 |
| 5. | Diğer Stoklar | 613.111 | 1.236.159 | 623.048 | 102 |
| 6. | Stok Değer Düşüklüğü Karşılığı (-) | 1.312.607 | 1.312.607 | 0 | 0 |
| 7. | Verilen Sipariş Avansları | 190.870 | 408.447 | 217.577 | 114 |
| F. | Diğer Dönen Varlıklar | 2.261.665 | 3.255.427 | 993.762 | 44 |
| 1. | Diğer Çeşitli Dönen Varlıklar | 2.261.665 | 3.255.427 | 993.762 | 44 |
| 2. | DURAN VARLIKLAR | 92.857.005 | 80.267.631 | -12.589.374 | -14 |
| A. | Uzun Vadeli Ticari Alacaklar | 1.576 | 1.576 | 0 | 0 |
| 1. | Verilen Depozito ve Teminatlar | 1.576 | 1.576 | 0 | 0 |
| B. | Finansal Duran Varlıklar | 453.267 | 453.267 | 0 | 0 |
| 1. | İştirakler | 262.500 | 262.500 | 0 | 0 |
| 2. | Bağlı Ortaklıklar | 230.142 | 230.142 | 0 | 0 |
| 3. | İştiraklere Sermaye Taahhütleri(-) | 39.375 | 39.375 | 0 | 0 |
| C. | Maddi Duran Varlıklar | 92.091.843 | 79.203.213 | -12.888.630 | -14 |
| 1. | Arazi ve Arsalar | 1.801.150 | 1.801.150 | 0 | 0 |
| 2. | Yeraltı ve Yerüstü Düzenleri | 3.536.707 | 3.673.527 | 136.820 | 4 |
| 3. | Binalar | 38.911.495 | 38.880.780 | -30.715 | 0 |
| 4. | Tesis, Makine ve Cihazlar | 280.249.453 | 271.585.797 | -8.663.656 | -3 |
| 5. | Taşıtlar | 1.110.019 | 1.121.035 | 11.016 | 1 |

Tablo 6'nın devamı

| | | | | | |
|--------------------------------------|-------------------------------------|--------------------|--------------------|------------------|------------|
| 6. | Demirbaşlar | 6.023.081 | 6.195.609 | 172.528 | 3 |
| 7. | Birikmiş Amortismanlar (-) | 241.182.668 | 245.824.878 | 4.642.210 | 2 |
| 8. | Yapılmakta Olan Yatırımlar | 1.642.606 | 1.770.193 | 127.587 | 8 |
| Maddi Olmayan Duran Varlıklar | | 220.042 | 116.952 | -103.090 | -47 |
| 1. | Kuruluş ve Örgütlenme Giderleri | 61.623 | 48.469 | -13.154 | -21 |
| 2. | Haklar | 145.773 | 62.547 | -83.226 | -57 |
| 3. | Diğer Maddi Olmayan Duran Varlıklar | 12.646 | 5.936 | -6.710 | -53 |
| E. | Diğer Duran Varlıklar | 90.277 | 492.623 | 402.346 | 446 |
| AKTİF (VARLIKLAR) TOPLAMI | | 176.210.207 | 183.082.639 | 6.872.432 | 4 |

| PASİF (YÜKÜMLÜLÜKLER) | | Önceki Dönem 31 Aralık 2009 | Cari Dönem 31 Aralık 2010 | DEĞİŞİM Tutar | % |
|-----------------------|---|-----------------------------------|---------------------------------|--------------------|------------|
| 1. | KISA VADELİ BORÇLAR | 65.572.894 | 80.457.847 | 14.884.953 | 23 |
| A. | Finansal Borçlar | 37.017.234 | 43.614.571 | 6.597.337 | 18 |
| 1. | Banka Kredileri | 16.676.639 | 28.684.105 | 12.007.466 | 72 |
| 2. | Uzun Vadeli Kredilerin Anapara Taksitleri ve Faizleri | 20.340.595 | 14.930.466 | -5.410.129 | -27 |
| B. | Ticari Borçlar | 24.005.264 | 27.952.540 | 3.947.276 | 16 |
| 1. | Satıcılar | 23.980.600 | 27.927.368 | 3.946.768 | 16 |
| 2. | Borç Senetleri | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3. | Borç Senetleri Reeskontu (-) | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4. | Alınan Depozito ve Teminatlar | 24.664 | 25.172 | 508 | 2 |
| C. | Diğer Kısa Vadeli Borçlar | 1.318.468 | 1.591.984 | 273.516 | 21 |
| 1. | Ortaklara Borçlar | 27.312 | 27.297 | -15 | 0 |
| 2. | Ödenecek Giderler | 4.182 | 7.605 | 3.423 | 82 |
| 3. | Kesintiler | 478.361 | 629.126 | 150.765 | 32 |
| 4. | Ertelenen ve Taksite Bağlanan Devlet Alacakları | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5. | Kısa Vadeli Diğer Çeşitli Borçlar | 808.613 | 927.956 | 119.343 | 15 |
| D. | Alınan Sipariş Avanslar | 978.632 | 4.921.617 | 3.942.985 | 403 |
| E. | Borç ve Gider Karşılıkları | 2.253.296 | 2.377.135 | 123.839 | 5 |
| | Diğer Borç ve Gider Karşılıkları | 2.253.296 | 2.377.135 | 123.839 | 5 |
| 2. | UZUN VADELİ BORÇLAR | 37.673.380 | 22.354.378 | -15.319.002 | -41 |
| A. | Finansal Borçlar | 29.698.118 | 13.646.065 | -16.052.053 | -54 |
| 1. | Banka Kredileri | 29.698.118 | 13.646.065 | -16.052.053 | -54 |
| B. | Ticari Borçlar | 463.831 | 0 | -463.831 | 100 |
| 1. | Satıcılar | 463.831 | 0 | -463.831 | -100 |
| C. | Borç ve Gider Karşılıkları | 7.511.431 | 8.708.313 | 1.196.882 | 16 |
| 1. | Kıdem Tazminatı Karşılıkları | 7.511.431 | 8.708.313 | 1.196.882 | 16 |
| 3. | ÖZSERMAYE | 72.963.933 | 80.270.414 | 7.306.481 | 10 |
| A. | Ödenmiş Sermaye | 40.000.000 | 40.000.000 | 0 | 0 |

Tablo 6'nın devamı

| | | | | |
|---|--------------------|--------------------|-------------------|------------|
| B. Sermaye Yedekleri | 27.923.882 | 27.923.882 | 0 | 0 |
| 1. Yasal Yedekler | 3.921.710 | 3.921.710 | 0 | 0 |
| 2. Olağanüstü Yedekler | 22.446.942 | 22.446.942 | 0 | 0 |
| 3. Özel Fonlar | 1.555.230 | 1.555.230 | 0 | 0 |
| C. Özsermaye Enflasyon Düzeltme Farkları | 42.859.549 | 42.859.549 | 0 | 0 |
| D. Dönem Net Karı (Zararı) | -14.357.526 | 7.306.481 | 21.664.007 | 151 |
| 1. Dönem Net Karı | 0 | 7.306.481 | 7.306.481 | |
| 2. Dönem Net Zararı (-) | 14.357.526 | 0 | -14.357.526 | -100 |
| E. Geçmiş Yıllar Karları | 24.469.882 | 24.469.882 | 0 | 0 |
| 1. Geçmiş Yıllar Karları | 24.469.882 | 24.469.882 | 0 | 0 |
| F. Geçmiş Yıllar Zararları (-) | 47.931.854 | 62.289.380 | 14.357.526 | 30 |
| 1. Geçmiş Yıllar Zararları (-) | 47.931.854 | 62.289.380 | 14.357.526 | 30 |
| PASİF (YÜKÜMLÜLÜKLER) TOPLAMI | 176.210.207 | 183.082.639 | 6.872.432 | 4 |

Kaynak: İşletmenin Faaliyet Raporları, 2009-2010

İşletmenin bilanço analizlerini incelediğimizde, dönen varlıkların toplam varlıklar içindeki payının %47, duran varlık payının ise %53 olduğu görülmektedir. Buradan hareketle firmanın üretim ağırlıklı bir işletme olduğu görülebilmektedir.

Firmanın ticari alacaklarının, net satışlardaki artış oranından daha az bir artış göstermesi (%29>%8) işletmenin 2010 yılında etkin bir alacak politikası izlediğini göstermektedir. Aynı zamanda şüpheli ticari alacaklarda %12 oranında azalma olması bunu bir kanıttır.

İşletmenin stok kalemlerinde meydana gelen %38'lik artışta en önemli payın %43 ile ilk madde malzemeye ait olduğu görülmektedir. Bu durum işletmenin son yılda hammadde yatırımına ağırlık vererek üretimini arttırmayı hedeflediğini işaret etmektedir.

İşletmenin maddi duran varlığında oransal olarak çok önemli bir değişim olmadığı görülmektedir. Fakat tutar bazında bakıldığında demirbaş ve yer altı yatırımlarına yönelme olduğu söylenebilir. Diğer taraftan firmanın tesis ve makine yatırımında bir ilerleme kaydetmediğini, tam aksine elindeki mevcut yatırımları azalttığı görülmektedir.

İşletmenin 2009 yılı mali yapısına bakıldığında toplam kaynakların, %41'in öz kaynaklardan, %59'unun yabancı kaynaklardan oluştuğu görülmektedir. Bu durum 2010 yılından öz kaynakların %3 oranında artışıyla %44'e %56 olarak değişmiştir. Buradan hareketle firmanın sermaye yapısında son yılda azda olsa bir güçlenme

olduğundan söz edilebilir. Sermaye yapısının güçlenmesine rağmen toplam kaynakların çoğunlukla yabancı kaynaklardan oluşması firma açısından azda olsa risk teşkil etmektedir.

Yabancı kaynaklar incelendiğinde işletmenin kısa vadeli borçlarını %23 oranında arttırdığını, uzun vadeli borçlarını %41 oranında azalttığı görülmektedir. Finansman ilkesi gereği dönen varlık yatırımlarını kısa vadeli yabancı kaynaklar da yapılması gerektiği düşünülürse firmanın neden kısa vadeli borçlanmaya gittiği anlaşılmaktadır.

Firmanın yapmış olduğu ödemelerle uzun vadeli borçlarını yaklaşık %50 oranında azalttığı görülmektedir. Eğer uzun vadeli borçlarını ödemek için makine ve teçhizatlarını elinden çıkartmış ise bu işletme için iyi bir strateji olmamıştır.

Gelir tablosu, kar zarar tablosu olarak da adlandırılmaktadır ve firmanın belir bir dönemde ki gelirlerini, giderlerini ve bunların arasındaki farkı kar veya zarar olarak gösteren finansal bir tablodur. (Ülgen ve Mirze, 2007, s.128)

İşletmenin 2009 ve 2010 yıllarında bağımsız denetimden geçmiş dönem faaliyet sonuçlarını gösterir tabloları aşağıdaki gibidir.

Tablo 7 İşletmenin 2009 ve 2010 yıllarına Ait Analize Uygun Gelir Tablosu

| İşletmenin Analize Elverişli Gelir Tablosu | | Önceki Dönem 31 Aralık 2009 | Cari Dönem 31 Aralık 2010 | DEĞİŞİM | |
|--|--------------------------------------|-----------------------------|---------------------------|-------------------|------------|
| | | | | Tutar | % |
| A. | Bürüt Satışlar | 188.240.725 | 242.540.279 | 54.299.554 | 29 |
| 1. | Yurtiçi Satışlar | 171.664.151 | 225.469.872 | 53.805.721 | 31 |
| 2. | Yurtdışı Satışlar | 16.416.179 | 17.069.803 | 653.624 | 4 |
| 3. | Diğer Satışlar | 160.395 | 604 | -159.791 | -100 |
| B. | Satışlardan indirimler | 541.799 | 423.475 | -118.324 | -22 |
| 1. | Satıştan İadeler (-) | 225.970 | 190.383 | -35.587 | -16 |
| 2. | Satış İskontoları (-) | 76.795 | 55.667 | -21.128 | -28 |
| 3. | Diğer İndirimler (-) | 239.034 | 177.425 | -61.609 | -26 |
| NET SATIŞLAR | | 187.698.926 | 242.116.804 | 54.417.878 | 29 |
| C. | Satışların Maliyeti (-) | 149.196.929 | 197.442.735 | 48.245.806 | 32 |
| BÜRÜT SATIŞ KARI | | 38.501.997 | 44.674.069 | 6.172.072 | 16 |
| D. | Faaliyet Giderleri (-) | 28.622.793 | 33.842.054 | 5.219.261 | 18 |
| | Pazarlama, Satış ve Dağıtım | | | | |
| 1. | Giderleri (-) | 20.302.868 | 24.850.560 | 4.547.692 | 22 |
| 2. | Genel Yönetim Giderleri (-) | 8.319.925 | 8.991.494 | 671.569 | 8 |
| ESAS FAALİYET KARI | | 9.879.204 | 10.832.015 | 952.811 | 10 |
| E. | Diğer Faaliyetlerden Gelirler | 11.864.241 | 10.430.927 | -1.433.314 | -12 |

Tablo 7'nin devamı

| | | | | | |
|----|--|--------------------|-------------------|--------------------|-------------|
| | ve Karlar | | | | |
| 1. | Faiz ve Diğer Temettü Gelirleri | 25.248 | 17.282 | -7.966 | -32 |
| 2. | Faaliyetle İlgili Diğer Gelirler ve Karlar | 11.838.993 | 10.413.645 | -1.425.348 | -12 |
| | Diğer Faaliyetlerden Giderler ve Zararlar | 1.144.536 | 2.575.365 | 1.430.829 | 125 |
| | F. Finansman Giderleri | 16.206.938 | 7.149.483 | -9.057.455 | -56 |
| 1. | Kısa Vadeli Borçlanma Giderleri(-) | 4.156.430 | 2.335.868 | -1.820.562 | -44 |
| 2. | Uzun Vadeli Borçlanma Giderleri(-) | 12.050.508 | 4.813.615 | -7.236.893 | -60 |
| | FAALİYET KARI / (ZARARI) | 4.391.971 | 11.538.094 | 7.146.123 | 163 |
| | H. Olağanüstü Gelirler ve Karlar | 402.128 | 2.704.309 | 2.302.181 | 572 |
| 1. | Konusu Kalmayan Karşılıklar | 0 | 663.794 | 663.794 | |
| 2. | Önceki Dönem Gelir ve Karları | 26.559 | 0 | -26.559 | -100 |
| 3. | Diğer Olağanüstü Gelirler ve Karlar | 375.569 | 2.040.515 | 1.664.946 | 443 |
| | Olağanüstü Giderler ve Zararlar (-) | 19.151.625 | 6.935.922 | -12.215.703 | -64 |
| 1. | Çalışmayan Kısım Gider ve Zararlar (-) | 11.942.303 | 6.830.851 | -5.111.452 | -43 |
| 2. | Önceki Dönem Gider ve Zararlar (-) | 478.375 | 12.737 | -465.638 | -97 |
| 3. | Diğer Olağanüstü Giderler ve Zararlar (-) | 6.730.947 | 92.334 | -6.638.613 | -99 |
| | J. Net Parasal Pozisyon Karı / (Zararı) | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | DÖNEM KARI VEYA (ZARARI) | -14.357.526 | 7.306.481 | 21.664.007 | -151 |
| | K. Ödenecek Vergi ve Yasal Yükümlülükler | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | NET DÖNEM KARI / (ZARARI) | -14.357.526 | 7.306.481 | 21.664.007 | -151 |

Kaynak: İşletmenin Faaliyet Raporları, 2009-2010

Gelir tablosunu incelediğimizde, 2009 ve 2010 yılları arasında farklar görülmektedir ve genel itibari ile bir iyileşme söz konusudur. 2009 yılı ile karşılaştırıldığında 2010 yılında net satışlarda %29 oranında artış sağlanmıştır. Faaliyet karlarını karşılaştırdığımızda ise %100'ün üzerinde artış olduğu görülmektedir. 2009 yılındaki gelir tablosuna bakıldığında dönem karının ekside olduğu yani kar yerine işletmenin zarar ettiği görülmektedir. Bunun başlıca nedenleri ülkemizde dahil olmak üzere tüm dünyada etkili olan küresel kriz olmuştur.

Satış indirimleri kalemine bakıldığında %22 oranında bir azalma meydana geldiği görülmektedir. Bu azalış firma açısından olumlu olarak nitelendirilmelidir. Firmanın 2010 yılında bir önceki yıla göre indirim ve iadelerinde gerileme olması ürün kalitesinde ve müşteri memnuniyetinde bir artış olduğu sonucuna varılabilir.

Net satışların brüt satışlarla aynı doğrultuda bir artış izlediği görülmektedir. Bu durum satış indirimleri kaleminde artış olmamasından kaynaklanmaktadır. İşletme maliyetlerine bakıldığında net satışlardan daha fazla bir maliyet artışı göze çarpmaktadır. Dolayısıyla maliyetlerin neden satışların üzerine artış göstermiş olduğu sorgulanmalıdır.

İşletmenin faaliyet giderlerinin, net satışların altında bir artış göstermesi olumlu bir durumdur. Fakat faaliyet karlılığı değerlendirildiğinde brüt satış karlılığının altında bir artış gösterdiği görülmektedir. Faaliyet karının brüt karın altında kalmasının yegâne nedeni maliyetlerdeki yüksek oranlı artıştır.

İşletmenin normal faaliyet konusu dışında gerçekleştirdiği işlemlerden elde ettiği karın düştüğü ve bu faaliyetlerden dolayı katlandığı gider ve zararın arttığını görülmektedir. Özellikle bu gider ve zararın neden bu derecede (%125) arttığının işletme bünyesinde araştırılarak çözümlenmesi gerekmektedir.

Firmanın faiz ve komisyon giderlerini oluşturan finansman giderlerinde %56 gibi büyük bir oranda azalma meydana geldiği görülmektedir. Finansman giderleri kaleminde meydana gelen bir azalış firmanın 2010 yılında 2009 yılına nazaran daha rasyonel bir borçlanma stratejisini izlediğini göstermektedir. Finansman giderlerindeki yüksek oranlı azalış olağan karın(faaliyet karı) çok yüksek oranda (%163) artış göstermesini sağlamıştır.

İşletmenin gelir tablosunda göze çarpan en önemli ayrıntılardan bir diğeri de olağan üstü gelir ve karlar kalemindeki %572'lik artıştır. Bu kalemin ayrıntılarına baktığımızda artışın işletmenin duran varlık satışında elde ettiği kardan kaynaklandığı söylenebilir. Ve son olarak dönem net karı kalemi incelendiğinde 2009 yılında ki tablonun ortadan kaldırılarak kara geçtiği görülmektedir.

İşletmenin Finansal Oranlarla Analizi

İşletmeyi finansal açıdan analiz etmek için finansal oran analizlerine de yer verilecektir. Finansal oran analizleri, bilanço ve gelir tablolarında yer alan çeşitli kalemler arasındaki ilişki, bir oran şeklinde belirlenerek yapılmaktadır. Ve bu oranlar geçmiş yıllarla ve önceden kabul görmüş değerlerle karşılaştırılarak yorumlanmaktadır.

İşletmenin finansal oran analizini yaparken çok çeşitli olan finansal rasyolardan, stratejik kararlarda önemli olanlar incelenecektir. Ülgen & Mirze İşletmelerde stratejik yönetim adlı eserlerinde stratejik yönetim açısından bazı önemli finansal oranları şu şekilde sıralamışlardır(Ülgen ve Mirze,2007,s.130-131);

1. Likidite Oranları

Cari Oran, Asit Test Oranı

2. Karlılık Oranları

Öz kaynak Karlılık Oranları, Varlık Karlılık Oranı, Satış Kar Oranı

3. Kaldıraç Oranları

Öz kaynak – Borç Oranı, Toplam Borç Oranı

4. Faaliyet (Verimlilik) Oranları

Varlık Devir Hızı, Stok Devir Hızı, Stok Tüketim Süresi, Alacakların Ortalama Tahsil Süresi

1. Likidite Oranları; İşletmenin kısa veya uzun dönemde borçlarını karşılayabilecek nakit durumunu gösterir. Bu oranlar işletmenin borçlarını vadesinde ödeyebilecek nakde sahip olup olmadığı hususunda bilgi veren oranlardır. Bu oranlar cari oran ve asit-test oranıdır(Ülgen ve Mirze, 2007,s.130).

Tablo 8 İşletmenin Likidite Oranları Tablosu

| | | 2009 yılı | 2010 yılı |
|-----------------|---|-----------|-----------|
| Cari Oran | Dönen Varlıklar / Kısa Dönemli Borçlar | 1,27 | 1,28 |
| Asit-Test Oranı | Dönen Varlıklar- Stoklar / Kısa Dönemli Borçlar | 0,67 | 0,60 |

Öncelikle İşletmenin kısa vadeli borçlarını karşılayabilecek dönen varlıklarının olup olmadığına yani cari orana bakılacaktır. Bu oranın 1'den büyük olması beklenir. İşletmenin 2009 ve 2010 yıllarına ait bilanço tablolarına baktığımızda Cari oranın (Dönen Varlıklar/Kısa Dönemli Borçlar) sırasıyla 1,27 ve 1,28 oldukları görülmektedir. Buradan işletmenin kısa vadeli borçlarını ödemede güçlük çekmediğini, bu oranı belirli bir seviyede tuttuğu söylenebilir.

Likidite durumunun ölçülmesinde kullanılan oranlardan bir diğeri de Asit-Test oranıdır. Bu oran, cari orandan farklı olarak paraya çevrilmesi daha uzun olan stokların dönen varlıklar toplamından çıkarılması ile yapılan bir orandır. Tablo 4'te İşletmenin 2009 ve 2010 yıllarına ait Asit-test oranlarının 0,67 ve 0,60 olduğu görülmektedir. Asit-Test oranının 1 olmasının istenildiği göz önüne alındığında, işletmenin kısa vadeli borçları karşılayacak nakit varlıklarının yeterli olmadığı söylenebilir.

2. Karlılık Oranları; İşletmenin karları üzerine odaklanan karlılık oranları, faaliyetler sonucu elde edilen karların çeşitli varlık ve kaynaklarla ilişkisini ölçmeye yaramaktadır(Ülgen ve Mirze; 2007,s.131).

Tablo 9 İşletmenin Karlılık Oranları Tablosu

| | | |
|-------------------------------|--------------------------|----|
| Öz kaynak Karlılık Oranları % | Net Kar/Öz Kaynaklar | 9% |
| Varlık Karlılık Oranı % | Net Kar/Toplam Varlıklar | 2% |
| Satış Kar Oranı % | Net Kar/Net Satışlar | 3% |

İşletmenin karlılık oranlarını yorumlamaya başlamadan önce 2009 yılı oranlarının değerlendirilmeyeceği belirtilmesi gereklidir. Bunun nedeni 2009 yılında İşletme çeşitli nedenlerden dolayı zarar etmiştir. Dolayısıyla karlılık oranlarından söz etmek anlamsız olacaktır.

2010 yılına bakıldığında ise İşletmenin net karının öz kaynaklara olan oranının %9, varlık karlılık oranının %2 ve satış kar oranının ise %3 olduğu görülmektedir. Zararla kapatılan geçmiş yıllar karşılaştırıldığında İşletmenin daha iyi bir seviyede olduğu söylenebilir. Yinede bu karlılık oranları düşük bir seviyededir. Ana bayilerin aynı zamanda işletmenin ortağı olması fabrika çıkışı ürünleri çok düşük fiyattan almaları bu oranların düşük olması sebeplerinden biridir.

3. Kaldıraç Oranları; bu oranlar işletme sahiplerine ait sermaye ile borçlar arasındaki ilişkiyi, ayrıca işletme varlıklarının ne kadarının borçla temin edildiğini gösteren oranlardır. Bir anlamda kaldıraç oranları işletmenin finansal gücünü gösterir(Ülgen ve Mirze, 2007,s.130).

Tablo 10 İşletmenin Kaldıraç Oranları Tablosu

| | | 2009 yılı | 2010 yılı |
|------------------------------------|-----------------------------------|-----------|-----------|
| Öz Kaynak- Toplam Borç Oranı | Öz Kaynaklar/Toplam Borçlar | 0,71 | 0,78 |
| Toplam Borç Oranı | Toplam Borçlar/Toplam Aktifler | 0,59 | 0,56 |

Öz kaynakların toplam yabancı kaynaklara oranı, işletmenin sahiplerine ait öz kaynaklar ile dışarıdan temin edilmiş borçların oranını göstermektedir. Bu durumda işletmenin kaynaklarının borç ve öz kaynak ağırlıklı olup olmadığı gözükmemektedir(Ülgen ve Mirze, 2007,s.130). Bu oranın 1 olması idealdir. Yani işletmenin 1 TL'lik borcuna karşılık 1 TL'lik öz kaynağının olması ideal bir durumdur(Dağdeviren, 2008,s.144). İşletmenin 2009 yılında bu oranın 0,71 ve 2010 yılında ise 0,78 olduğu tabloda görülmektedir. İşletmenin genel olarak finansal yapısında borçlara daha çok yer verdiğini işaret etmektedir. Bu durum bir anlamda işletmenin ani ekonomik değişimlere hızlı cevap verebilme kapasitesini göstermektedir.

Toplam borç oranı ise, işletmenin toplam aktiflerinde ki borçlarının oranını göstermektedir. Bu oran 2009 yılında 0,59 iken 2010 yılında az da olsa bir düşüş meydana gelerek oran 0,56'ya gerilemiştir. Bunun anlamı, işletmenin 2010 yılında toplam aktiflerinin, bir önceki yıl ile karşılaştırıldığında daha az borçla finanse edilmiş olmasıdır.

Faaliyet (Verimlilik) Oranları; İşletmenin çalışma durumunun analizinde, işletme faaliyetlerinde kullanılan varlıkların etkili bir biçimde kullanılıp kullanılmadığı ölçülmektedir. Varlıkların kullanılmalari sırasındaki etkinlik derecesini gösteren bu oranlara, faaliyet oranları, verimlilik oranları veya devir hızı oranları denilmektedir(Dağdeviren, 2008,s.53).

Tablo 11 İşletmenin Faaliyet Oranları Tablosu

| | | 2009 yılı | 2010 yılı |
|--|---|-----------|-----------|
| Stok Devir Hızı | Satışların Maliyeti/Ortalama Mamul Stoku | 4,47 | 5,16 |
| Alacakların Ortalama Tahsilât Süresi (Gün) | Ticari Alacaklar/Net Satışlar/360 | 78,74 | 66,05 |
| Stok Tüketim Süresi (Gün) | Ortalama Mamul Stoku/(Satılan Malın Maliyeti/360) | 101,37 | 85,62 |
| Toplam Aktifler Devir Hızı | Net Satışlar/Toplam Aktifler | 1,07 | 1,32 |

Stok devir hızında işletmenin stoklarını ne kadar hızla satışa çevirdiği gözlemlenir. Stok devir hızının düşük veya yüksek olmasının sakıncaları vardır. İşletme mevsimsel dalgalanmalardan etkilenmektedir. Kış aylarında stoka üretim yapılmalı ki yaz aylarındaki yüksek talepler karşılanabilsin. Fakat satış hacmine oranla fazla miktarda stok bulundurulması hem depolama giderlerini arttırmakta hem de depodaki ürünlerin zarar görmelerine neden olmaktadır. Dolayısıyla dengeli bir stok yönetiminin uygulanması önemli stratejik uygulamalardan biridir.

İşletmenin 2009 yılı stok devir hızı 4,47 iken 2010 yılında bu oranın 5,16 olduğu tablo 6'da görülmektedir. Stok devir hızının artmasının satışların da artması anlamına geldiğinden 2010 yılında ki bu artış olumludur. Ancak bu durum işletmenin hala yüksek stok maliyetlerine katlandığı gerçeğini değiştirmemektedir. Yine stok tüketim süresinin 101,37 günden 85,62 güne düşmesi satışların etkinliğini göstermektedir.

Alacakların Ortalama Tahsilât Süresini analiz etmek istersek, öncelikle bu oran kısa bir süreyi gösteriyor ise işletmenin satışlarından olan alacaklarının daha düzenli ve daha kısa süreler içerisinde tahsil edilebileceği anlaşılmalıdır. 2009 yılında ortalama tahsilât süresi yaklaşık 79 gün iken 2010 yılında 12 günlük bir düşüşle 66 güne indiğini görüyoruz. Buradan şirketin tahsilât politikalarının etkinliğini arttırdığını söyleyebiliriz.

Toplam aktiflerin devir hızı, İşletmenin sahip olduğu tüm varlıkların verimliliğinin ölçümünde kullanılan bir orandır. Oran genelde net satışların toplam aktife bölünmesi ile elde edilir (Dağdeviren, 2008,s.68). İşletmenin 2009 yılında 1,07 olan bu oranı 2010 yılında 1,32'ye yükselmiştir. Bu oran sektörden sektöre değişse de, Aktif Devir Hızı 1,5

olan bir şirket makul miktarda iş yapıyor demektir. 2 ve üzerindeki değerlerin oldukça iyi olduğu söylenebilir(http://borsadanhisse.com/borsa_terimleri, 2012). Dolayısıyla işletmenin aktif devir hızını arttırması oranı 2'nini üzerine çıkarması gerekmektedir. Bunu da satış miktarlarını arttırarak ve maliyetleri düşürerek gerçekleştirebilecektir.

3.3.1.4. Araştırma Ve Geliştirme Faaliyetleri

MDF Üretim Şefinden alınan bilgilere göre, Firmanın son dönemlerde aktif bir şekilde faaliyet gösteren Ar-Ge komisyonu bulunmaktadır. Teknik İşler Genel Müdür Yardımcısının başkanlık ettiği Ar-Ge komisyonu, bölüm sorumlularının katılımıyla oluşmaktadır. Komisyon, Komisyon Başkanın başkanlığında her ayın ilk veya ikinci haftası toplanarak ve oluşturulan gündemdeki konuları görüşmektedirler.

İlke olarak her toplantıda müşteri şikâyetlerinin değerlendirilmesi yapılmaktadır. Daha önce başlatılan çalışmaların durumu değerlendirilerek, sorun giderici önerilerin ışığında üzerinde deneme üretimi veya yeni ürün geliştirmeye yönelik yapılacak çalışmalarla ilgili görevlendirmeler gerçekleştirilmektedir.

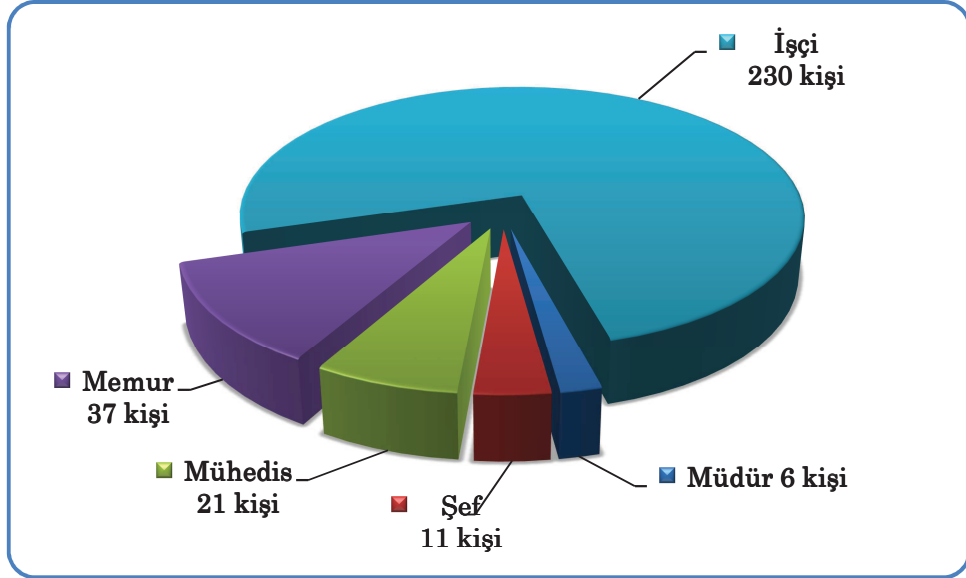
Firmada Ar-Ge komisyonunun faaliyetleri maddeler halinde şu şekildedir;

- Ürün standartlarını geliştirme ve günün koşullarına göre değiştirme,
- Müşteri memnuniyetini artırıcı yenilikler,
- Maliyet azaltıcı çalışmalar,
- Günün koşullarına uygun yeni ürün veya tasarım geliştirme,
- Müşteri taleplerine uygun olarak daha ekonomik ve kullanım amacına daha uygun olacak şekilde mevcut üretimlerde değişikliğe gitme,
- Müşteri şikâyetlerinin değerlendirilmesi konularını kapsamaktadır.

Görüldüğü üzere Firmada Ar-Ge komisyonu sektörde rekabet üstünlüğü sağlayabilecek konularda çalışmalar yapmaktadır. Fakat bu faaliyetlere başlanmasında geç kalınması bugüne kadar işletmeyi sektörde zayıflatmıştır. Özellikle maliyetleri azaltıcı iyileştirme ve geliştirme çalışmalarına ivme kazandırılması firmanın sektörde geride kaldığı maliyet avantajı noktasında istenilen seviyeye gelmesini sağlayacaktır.

3.3.1.5. İnsan Kaynakları Faaliyetleri

Üretim sistemi itibari ile çok kompleks bir teknolojiye sahip olan firma nitelikli, alanında uzman insan gücüne ihtiyacı olmaktadır. Firmanın Marmara bölgesinde bulunan fabrikasında 20’den fazla mühendis çalıştırılmaktadır. İşçi kadrosunda çalışanların büyük bir çoğunluğu meslek lisesi mezunudur. Genel olarak, idari personel çalışanları ile birlikte 75 kişi beyaz yaka, 230 kişi ise işçi olarak istihdam edilmektedir.



Grafik 7: Firmada Çalışan Personel Sayısının Görevlerine Göre Dağılımı

Kaynak: Firmanın Marmara Bölgesi Fabrikasının İnsan Kaynakları Birimi, 2011

Firmada son dönemlerde İnsan kaynakları birimi performans değerlendirme sistemini etkin bir şekilde uygulamaya çalışmaktadır. İş analizlerinin yapılması, görev tanımlarının oluşturulması, işlerin faktör puanlama yöntemine göre derecelendirilmesi, uygun iş gücünün seçimi, işe yeni girenlerin oryantasyonu, sosyal etkinlikler amacı ile spor turnuvalarının düzenlenmesi İnsan Kaynakları biriminin çalışmaları arasındadır.

Firma, işletme amaçlarını benimsetme, beşeri sinerji konularında örgüt kültürünü iyi bir seviyede tutma konusunda başarılı İnsan Kaynakları politikaları yürütmekte yetersiz kalmaktadır. Bunun en belirgin göstergelerinden biride firmaya olan sadakatin düşük olmasıdır. Kurumsal çıkarlar ile çalışanların bireysel çıkarları arasında ilişkilerin düzeltilmesi için adil bir ücret, maaş sisteminin kurulması, terfi ile ilgili çalışmaların

önünün açılması, motivasyonu ve bağlılığı arttıracak sosyal alanlarda ki uygulamaları arttırılması gerekmektedir.

Firma zayıf kalan İnsan Kaynakları politikaları nedeniyle nitelikli çalışanlarını rakip firmalara veya benzer teknolojilere sahip sektörlere kaptırmaktadır. Yeni alınan çalışanlar ise teknolojiye yabancı oldukları için uzun bir süre verim alınamamakta. Bunun sonucu olarak üretim aksamaları ve büyük maliyet kayıpları oluşmaktadır.

3.3.1.6. Tedarik ve Satın alma Faaliyetleri

İşletmede üretimin en önemli girdisi odun hammaddesidir. Fabrikanın MDF Üretim şefi ile yapılan görüşmede, 1 m³ MDF üretimi için ortalama 1500 kg odun kullanıldığını, bununda günlük yine yaklaşık 850.000 kg odun ihtiyacını ortaya çıkarttığı belirtilmiştir. Dolayısıyla Hammadde tedarik sürecinin temel faaliyetinin odun alımı oluşturduğunu söylemek doğru olacaktır.

İşletme odun ihtiyacını öncelikli olarak çeşitli illerdeki Orman Genel Müdürlüklerinin tahsisli satışlarından ve ihalelerinden karşılamaktadır. Ayrıca yasal kesim yapmış vatandaşlardan da odun alımları yapılmaktadır. Bunların dışında İç piyasadaki odunun yetersiz kaldığı durumlarda işletme yurt dışından Rusya, Sibiry, Ukrayna gibi Doğu Avrupa ülkelerinden gemilerle odun ithalatını gerçekleştirmektedir.

Odun hammaddesi işletme için kritik bir faktördür. Çeşitli nedenlerde odunun temin edilemediği veya çok yüksek fiyattan alınmak zorunda kalındığı durumlar meydana gelebilmektedir. Bu nedenleri ise şu şekilde sıralayabiliriz;

- Yakacak talebenin had safhaya ulaştığı kış aylarında odun ihalelerine yakacak odun almak için katılan tüccarların fiyatları çok yükseltmesi,
- Kış aylarında ki olumsuz hava koşulları nedeniyle orman da kesimleri yapılan odunların fabrikaya getirilememesi,
- İşletmenin iç piyasada odun bulamaması ve bu nedenle ithalat yoluna gitmesi, dolayısıyla maliyetlerin artması.

İşletme, yukarıda sıralanan nedenlerden dolayı çalışmama riskini ortadan kaldırmak için bir takım tedbirler almakta ve stratejiler uygulamaktadır. Bunlar; ihalelerdeki

uygun fiyatlı odunu kaçırmamak, odunun daha kolay temin edildiği yaz mevsiminde stok yapmak ve büyük bir odun depolama sahasına sahip olmak işletmenin hammadde tedariki için uyguladığı stratejilerdendir.

Firma odun hammaddesi temini noktasında çalışmalarını genişletmesi gerekmektedir. Odun hammaddesi sadece incelediğimiz işletmenin değil sektördeki tüm firmalarının ortak sorunu olduğunu daha önce belirtmiştik. Sektörün lider firmaları odun temininde çeşitli stratejik alternatifler geliştirmektedirler.

Diğer tedarik ve satın almalar kullanım önceliği ve önem sırasına göre şu şekilde sıralanabilir; Tutkal, makine yedek parçaları, parafin, çeşitli kimyasallar, yurt dışından getirilen ham kâğıt ve sarf malzemeleri. Bu malzemelerin tedarikinde işletme odun hammaddesi ile karşılaştırıldığında daha az sıkıntılar yaşamaktadır. Dolayısıyla stratejik anlamda bu girdilerin analiz edilmesine gerek duyulmamıştır.

3.4. İşletmenin SWOT Analizi

Dış çevre analizi ile işletmenin karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehditler ortaya çıkmıştır. İç çevre analiziyle de işletmenin sahip olduğu kaynakların ve yeteneklerin üstün ve zayıf yanları tespit edilmiştir. Bu fırsatlar ve tehditler ile üstünlük ve zayıflıklar SWOT analizi ile bir araya getirilerek değerlendirilecektir.

Tablo 12 İşletmenin SWOT Matrisi

| | |
|--|---|
| <p><u>FIRSATLAR</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Devletin ithal ürünlere gümrük vergisi uygulaması- Ülke ekonomisindeki istikrar ve olumlu gelişmeler- İşçilik maliyetlerinin Avrupa ülkelerinden daha düşük olması- Devletin yerli üreticiyi Çin tehdidine karşı koruyucu önlemler alması- Kapasite kullanım oranlarının yüksek olması- Yüksek yatırım maliyetleri nedeniyle yeni yatırımcıların pazara girişlerinin zor olması- Genç nüfusun artması, tüketim toplumunun oluşması- Gelişmiş teknoloji ve yüksek ürün standartları sayesinde Avrupa ile rekabet edebilme- Mobilya ve İnşaat sektörüne paralel olarak sektörün büyümesi- Sektörün Konum itibari ile Ortadoğu ve Türk Cumhuriyetleri gibi ülkelere yakın oluşu | <p><u>TEHDİTLER</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Odun hammaddesi yetersizliği ve fiyatlarının yüksek oluşu- Avrupa standartlarında üretim yapılması zorunluluğu- Rakip firmaların yeni ve ilave yatırımlar yaparak kapasitelerini arttırmaları- İç piyasada rekabetin artması- Tüketicilerin yüksek kalite ile birlikte düşük fiyat beklentileri- Teknolojik olarak yurt dışına bağımlı olunması |
| <p><u>ÜSTÜNLÜKLER</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Üretim de gelişmiş teknolojinin kullanılması- Finansal kaynaklarının güçlü olması- İhracat deneyimi ve bağlantılarının olması- Ürünlerde kalite standartlarının iyi olması- Ar- Ge çalışmalarına başlanmış olması- Yeni ürün çeşitleri konusunda çalışmalar yapılması- Tesislerde kapasite kullanım oranlarının yüksek olması- Müşterinin zihninde firmanın markasının sağlam ve kaliteli olduğu imajı- Reklam faaliyetlerine başlanması- Deneyimli yetişmiş teknik kadroya sahip olması- Hammadde ve pazara yakın olması | <p><u>ZAYIFLIKLAR</u></p> <ul style="list-style-type: none">- İyi bir odun hammaddesi stratejisinin olmaması- Ürün fiyatlarının sektöre göre yüksek olması- Fabrika stok alanlarının yetersiz kalması- Maliyetlerin yüksek olması- Pazarlama faaliyetlerinde yarışta geriden başlanmış olması- Stratejik üstünlükler üzerine çalışmaların yapılmamış olması- Nitelikli çalışanları elde tutulamaması- Etkin performans değerlendirme sisteminin olmayışı- Çalışan sadakatinin düşük olması |

SWOT analizinin sağladığı en önemli yarar, iç ve dış etkenleri ortaya koyarak bunları bir arada değerlendirmesi sonucu strateji oluşturmaya olanak vermesidir(Dyson, 2004, s.640).

3.5. İşletmeye Uygun Strateji Önerileri

İşletmenin her yönden tüm analizlerinin yapılmasının ardından stratejilerin belirlenmesi aşamasına gelinmiştir. Bu bölümde, işletmenin SWOT matrisinde belirtilen dış çevre ve iç çevre unsurlarından yararlanılarak işletmeye uygun olan stratejiler belirtilecektir.

İşletmeler içinde buldukları yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürmek ve rakiplerine göre pazarda bir üstünlük sağlamak için mücadele etmektedirler. Bu mücadelenin başarısını belirleyen en önemli faktör ise uygun stratejilerin seçimidir. (Sucu, 2010,s.101)

3.5.1. Büyüme Stratejileri

İşletmeye büyüme stratejilerini önerirken daha önce literatür kısmında belirtilen büyüme strateji çeşitlerine göre değerlendirmeler yapılacaktır. Bu bağlamda genel olarak büyüme stratejisini amaçlayan bir işletme iç veya dış büyüme yollarını kullanarak büyümeye çalışabilir.

3.5.1.1. İşletme İçi Büyüme Stratejisi

MDF Sektörü gerek iç pazarda, gerekse dış pazarda büyümekte olan bir sektördür. İşletme, sürekli olarak gelişmekte olan bu sektörde daha fazla pay sahibi olabilmek için içbüyüme stratejisini izlemesi, yani iç kaynaklarından yararlanarak veya borçlanarak mevcut faaliyetlerini büyütmesi gerekmektedir. Kendi pazarı içinde etkinliğini arttırarak genişlemesi ve pazar payını arttırması yararına olacaktır.

Yonga ve lif levha sanayicileri derneğinden alınan bilgilere göre 2012 yılında tamamlanması planlanan yeni tesis yatırımlarıyla sektörün üretim kapasitesi %32 oranında ciddi bir artış gösterecektir. Bu durum pazarın henüz doyuma ulaşmadığı aksine gelişmekte olduğunu ve piyasanın yüksek satış potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan sözü edilen yeni yatırımların büyük çoğunluğunun lider durumda olan firmalar tarafından yapılması, rekabetin yarışının durumunu göstermektedir.

Rakiplerin yeni yatırımlar yaparak kapasitelerini arttırdığı sektörde rekabet yüksek seviyelerdedir. Sektörün liderlerinden olan Yıldız Entegre 2011 yılında 2 ayrı fabrikanın inşasına başlamıştır. Ayrıca Yıldız Entegre ihracat hedeflerini gerçekleştirmek için üretim tesislerinin kapasitelerini artırma çalışmaları yürütmektedir (<http://www.yildizentegre.com/index.html>, 2012). Yine sektörün liderlik koltuğunu paylaşan Kastamonu Entegre 2011 yılında Adana'da 100 milyon Euro'ya mal olan MDF fabrikasını faaliyete geçirerek pazar payını arttırmayı hedeflemiştir(<http://www.kastamonuentegre.com.tr/Home.asp?Page=6&Title=Haberler>, 2012)

Sektörde ihracat potansiyelinin yüksek oluşu, iç piyasa da ki talep artışı, hedef kitle nüfusunun artması vb. işletmenin önünde duran fırsatlardır. İşletme, bu fırsatlarla birlikte sahip olduğu nitelikler ve geçmişten gelen köklü marka imajını da kullanarak içinde bulunduğu sektörde büyümeli ve rekabet üstünlüğü elde etmelidir. Aksi takdirde sürekli olarak pazar paylarını arttırmaya çalışan ve hızla büyüyen rakipler karşısında başarıyı yakalayabilmesi mümkün olmayacaktır.

3.5.1.2. İşletme Dışı Büyüme Stratejisi

Dış büyüme, işletmenin bir başka firmayla birleşmesi, işbirliği yapması veya satın alması şeklinde gerçekleşmektedir. Pazar payının hızlı bir şekilde artırılması için etkili bir strateji olarak görülmektedir. MDF sektöründe şirket satın alması şeklinde örnekleri olan dış büyüme stratejisi rakiplere göz dağı verme, prestij elde etme ve dolayısıyla rekabeti kontrol etme konularında etkili olmaktadır.

İncelenen işletmenin, büyüme yolunda izlemesi gereken diğer alternatif strateji mevcut yatırımlarına ilave olarak, pazar payı çok düşük olan bir firmayı satın alması önerilebilir. Fakat Öncelikle satın alınan firmaya kattığı değer ölçülmesi ve işletmenin satın alma sürecini doğru bir şekilde değerlendirmesi gerekmektedir.

3.5.2. Maliyet Liderliği Stratejisi

Her geçen gün gelişen MDF sektörü aynı zamanda sertleşen bir rekabet ortamını beraberinde getirmektedir. Bu rekabet ortamı sektördeki işletmeleri kısa süre içinde, yüksek kalitede, düşük maliyette ve yüksek miktarda üretim yapmak zorunda bırakmıştır.

İşletmenin Satış Şefi ile yapılan görüşmede, işletme ürünlerinin sektördeki diğer firma ürünlerinin fiyatlarına oranla yaklaşık %15 civarlarında daha yüksek bir seyir izlediği belirtilmektedir. Ve bunun başlıca nedeni olarak ta değişken ve yüksek üretim maliyetleri gösterilmektedir. İşletmenin 2009 ve 2010 yıllarına ait karşılaştırmalı gelir tablolarına bakıldığında oransal olarak net satışlardan daha fazla maliyet artışının olduğu görülmektedir. Bu durum maliyetleri düşürmesi gereken işletme için olumsuz ve riskli bir durumdur.

İşletme, Türkiye de MDF Üretimine çok uzun zaman önce, sektörde rekabetin çok düşük olduğu dönemlerde başlamıştır. Ve bunun ayrıcalığını uzun yıllar sürmüştür. Kalitesinden ve müşteri potansiyelinden çok emin olan Firma piyasaya yeni giren rakiplerini çokta önemsememiştir. Gerçekten de başlangıçta ürün kalitesi ve dağıtım ağını oluşturan bayileri ile firma rakipsiz görülmekteydi. Fakat yeni aktörlerin sektöre girmesi ile dengeler değişmiş, her zaman kalitesi ile övünen Firma, yeni gelen üreticilerin daha düşük kalitede ürünler sunmalarına rağmen uygun fiyat ve zamanın da teslim faktörlerini ön plana çıkarması ile firmanın liderlik tahtını elinden almışlardır.

İşletmenin piyasadaki rekabetçi ortamda rekabet edebilmesi ve düşük fiyatlarla mücadele edebilmesi için maliyetleri düşürmesi, yani maliyet liderliği stratejisini benimsemesi gerekmektedir. Maliyet liderliği stratejisi işletmenin tüm faaliyetlerinde maliyetleri düşürmesidir. Ve işletme maliyet düşüşlerini kalitesinden ödün vermeden gerçekleştirmelidir. Giderleri azaltacak uygulamalar konusunda tüm faaliyetlerinde çalışmalar yürütmelidir. Hammadde tedarikinden üretim sonrasına kadar devam eden tüm süreçlerde maliyet azaltıcı işlemler yapılmalıdır.

3.5.3. İşlevsel(Fonksiyonel) Stratejiler

İşletme için önerilen büyüme ve maliyet liderliği stratejilerini gerçekleştirebilmesi için temel faaliyetleriyle ilgili alt stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir. Dolayısıyla bu başlık altında, üretim, pazarlama, tedarik, Ar-Ge, finansman ve insan kaynakları faaliyetleriyle ilgili stratejiler önerilecektir.

Üretim faaliyetleri ile ilgili stratejiler: işletmede büyüme ve maliyet liderliği stratejilerinin uygulanabilmesi için üretim faaliyetlerinin alt strateji olarak destek vermesi gerekmektedir. İşletmenin varlığını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğü elde

edebilmesi, tüm üretim süreçlerinin etkin olarak çalışmasına bağlıdır. Üretim faaliyetleri kapsamında; üretim süreçleri, kalite, stok kontrol, fabrika düzeni ve bakım çalışmaları yer almaktadır.

Büyüme stratejisi ele alındığında üretim hatlarına yenilerinin eklenmesi veya yeni yatırımların yapılması kaçınılmaz olacaktır. İşletme pazar payını arttırabilmek için yeni MDF tesisleri ve MDF İşleme tesisleri kurması gerekmektedir. Bunun yanında mevcut tesislerde de kapasiteyi ve verimliliği arttırmaya yönelik uygulamaları devreye sokmalıdır.

Büyüme ve gelişme stratejileri uygulanmaya karar verildiğinde kapasite artırımını sağlayacak yeni yatırım yerlerinin nereler olacağı çok önemlidir. Firma üretim tesislerinin yerlerinin seçimi; pazara yakınlık, hammaddeye yakınlık ve nakliye avantajı, vergilerin düşük olduğu teşvik bölgesi olması vb. faktörlere bağlıdır. İşletme ekonomik olması nedeniyle yeni tesis ve donanımlarını eskilerinin yanına kurabilir. Veya mevcutları söküp yeni teknolojiler kurabilir. Özet olarak yeni yatırımların yerleşim yerlerinin belirlenmesinde birçok faktörün analizi ve değerlendirmesi yapılarak seçim yapılmalıdır.

İşletmenin kalite noktasında iyi bir seviyede olduğu bilinmektedir. Fakat sektörde rekabet edilebilmek için kalitenin daha ucuza mal edilmesi ve uygun fiyatta müşteriye sunulması gerekmektedir. Dolayısıyla üretim süreçlerinde israfa ve maliyet kayıplarına neden olan tüm faktörlerin tespit edilmeli ve süreçleri hızlandıran, maliyet avantajı sağlayan iyileştirme faaliyetleri yürütülmelidir.

Firma yok satmanın önüne geçebileceği, aynı zamanda stok maliyetlerini minimum seviyede tutacağı etkin bir stok kontrol sistemine sahip olmalıdır. Her ne kadar malzeme yönetiminde stoku mümkün olan en düşük seviyede hatta sıfıra düşürmek hedeflenmiş olsa da MDF sektöründe ki bu işletme için belirli seviyede stok bulundurulması, mevsimsel talep dalgalanmalarına hazırlıklı olabilmek adına stratejik anlamda gereklidir. Mamul stoklarının yetersizliği yalnız satışların azalmasına değil işletmenin pazardaki saygınlığını kaybetmesine neden olabilir. Gereğinden fazla stok bulundurmak ise maliyet kayıplarına yol açacaktır. Dolayısıyla işletmenin dengeli bir stok politikası izlemesi yararına olacaktır.

İşletmenin üretimini kesintisiz kaliteli bir şekilde gerçekleştirmesi makinelerinin sorun çıkarmadan çalışmasına bağlıdır. MDF sektöründe faaliyet gösteren firmanın tesislerinde üretimin tam otomasyonlu ve sürekli üretim sistemiyle yapılıyor olması bakım, onarım faaliyetlerini çok önemli bir konuma getirmektedir. Beklenmedik bir arıza büyük maliyet kayıplarına sebep olmakta, dahası müşteri taleplerinin rakiplere yönlendirilmesine neden olabilmektedir. Dolayısıyla firma, büyüme stratejisinin gereği olarak kalite ve verimliliğinden ödün veremeyeceği için üretim donanımlarının bakımı üretimin kesintisiz devam edebilmesi için gerekli bütçeyi ayırmalı, makine ve insana yatırımlar yapmalıdır.

Pazarlama faaliyetleri ile ilgili stratejiler: Pazarlama, kişiler ve kurumlar arasında değişim yolu ile onların amaçları ve gereksinimlerini karşılayacak ve tatmin edecek fikir, mal ve hizmetler ile ilgili; düşünce geliştirme, fiyatlandırma, tutundurma ve dağıtım süreçlerinin planlanması ve uygulanmasını kapsayan tüm faaliyetler dizisi olarak yapılabilir(Evans ve Berman, 2006,s.8).

Yukarıda ki tanımdan da anlaşılacağı üzere işletmenin pazarlama stratejilerini belirlerken birçok faaliyetin değerlendirilmesi gerekmektedir. Yoğun rekabet ortamında pazarlama faaliyetlerinin başarısı İşletmenin müşterilerini rakiplerine oranla daha iyi tatmin etmesine bağlıdır. Dolayısıyla büyümek isteyen işletmenin tüm pazarlama faaliyetlerinde etkin stratejiler benimsenmelidir.

İşletme kaliteli ürünlerinin sahip olduğu ayırt edici özelliklerini vurgulayarak tüketiciye ulaşmalıdır. Tüketicinin zihninde var olan marka imajını güçlendirmek için gelişen görsel medya reklamlarını da (sosyal ağlar, internet siteleri ve televizyon) kullanmalıdır.

Fiyatlandırma politikası yoğun rekabet ortamlarında belirleyici bir unsur olabilir. Nitekim MDF sektöründe de büyümek ve mevcut pazardaki payını arttırmak isteyen firma için fiyat belirleyici bir durumdadır. Dolayısıyla firma gerçekçi fiyatlar yerine rekabetçi fiyat politikasını tercih etmelidir.

Satış sonrası destek verilmesi, müşterilerin ürün ile ilgili sıkıntılarıyla baş başa bırakılmaması ve hızlı çözüm bulunması tüketici eğilimlerini etkileyen ayrı bir unsurdur.

Tedarik ve satın alma ile ilgili stratejiler: satın alma fonksiyonu, gerekli olan tüm malzeme ve hizmetleri doğru zamanda, miktarda, kalitede ve fiyatta alınmasını sağlamalıdır. Satın alma faaliyetleri işletmede kritik önem taşımaktadır. Satın alma departmanı mamul ve stok maliyetlerini aşağıya çekecek bir şekilde etkin bir strateji kullanmalıdır. İşletmenin kritik tedarik faaliyeti odun hammaddesi alımıdır. Dolayısıyla satın alma birimi odun tedarikinde rakipleri ve onların tedarik kaynaklarını inceleyerek rekabeti işletme lehine çevirebilecek stratejiler geliştirmelidirler. Odun tedariki konusunda işletmenin uygulayabileceği stratejiler şunlar olabilir;

Sektör büyüklerinin yaptığı gibi ormanların çok olduğu bazı Balkan ve Doğu Avrupa ülkelerinden kesime uygun orman alanlarının kiralanarak uygun fiyatlı odun ithal edilmesi,

Odun sevkiyatı konusunda maliyetleri azaltmak için demiryolu taşımacılığının kullanılması, özellikle limanlardan gelen hammaddenin daha ucuz nakliyesini sağlayabilmek için demiryolu kullanma olanakları araştırılmasıdır.

Ar-Ge ile ilgili stratejiler: işletmenin, Ar-Ge faaliyetleri ile ürünlerini daha düşük maliyetli, verimli, fonksiyonel ve kaliteli üretebilmek için yeni yol ve yöntemleri bulması gerekmektedir. Bunun yanı sıra farklı gelişmiş özellikler taşıyan ürünler sunması işletmeye rekabet avantajı sağlayacaktır. İşletme Ar-Ge stratejilerini belirlerken pazarı ve rekabet ortamını göz önünde bulundurarak yeni ürünlerin araştırılması mı yoksa mevcut ürün, üretim yöntemi ve süreçlerinde iyileştirilme yapılması mı daha avantajlı olacağına iyi bir şekilde analiz edip karar vermelidir.

İşletmenin Ar-Ge komisyonuyla birlikte tam zamanlı faaliyet gösteren Ar-Ge departmanının olması maliyet azaltıcı ve yeni ürün geliştirme çalışmalarının daha kapsamlı ve profesyonelce yapılmasını sağlayacaktır.

Finans faaliyetleri ile ilgili stratejiler: İşletme büyüme stratejisi gereği duran varlık yatırımlarına ağırlık vermesi gerekmektedir. İşletmenin yeni yatırımlar yapabilmek için sermaye yapısını güçlendirmesi ve gereksiz harcamalardan kaçınması gerekmektedir.

Finansal analiz kısmında 2010 yılında işletmenin bir önceki yıla göre mali yapısının güçlendiği gözlenmiştir. İşletmenin bu olumlu gidişini sürdürmesi hatta daha da

ivmelendirmesi için karlılık oranlarını arttırması gerekmektedir. Bunun içinde maliyetleri azaltıcı çalışmaları hızlandırmalıdır.

Direk İlk Madde Malzeme, Genel Üretim Giderlerini azaltmak için maliyet çalışmaları yapılmalıdır. İşletmenin faaliyet konusu dışındaki katlandığı gider ve zararların neden bu kadar artış gösterdiği işletme yönetimi tarafında sorgulanmalıdır.2010 yılında yatırım miktarında artış yapmak yerine elinde çıkartmış olması karlı bir satış seçeneği karşısına çıktığı için yaptığını varsaysak bile duran varlık satışı her halükarda büyümenin önünde engel teşkil edecektir.

İnsan kaynakları ile ilgili stratejiler: insanın zihinsel ve fiziksel gücü olmadan girdilerin çıktıya dönüşmesi mümkün olmadığı gibi verimlilik, kalite, yenilik ya da yaratıcılık gibi hususların hiçbirinin gerçekleşmesi de düşünülemez. Çünkü teknolojinin temel kaynağını iyi motive edilmiş insan zihinsel gücü oluşturmaktadır. Şu halde yeterli miktar, kalite ve kapasitede insan gücüne sahip olmak, işletmelerin üretimde, diğer işletme fonksiyonlarında ve pazar hâkimiyetlerinde gerekli olan rekabet avantajlarının temel koşuludur(Eren,2005; 369).

İşletmede insan kaynakları faaliyetleri seçilen stratejilere uygun olarak yürütülmelidir. Ve uygulanması gereken insan kaynakları politikaları şu şekilde olmalıdır;

- İşletmenin stratejilerine uygun kültür ve değer sistemlerinin yerleştirilmesi
- Adil ücret ve maaş politikasının uygulanması
- Çalışanların çıkarları ile kurumsal çıkarları tek bir potada birleştirilmesi
- Terfi olanaklarının olması, teşvik, pirim ve ikramiye ücretlerinin verilmesi,
- Çalışanların, moral ve motivasyonlarını, işletmeye olan bağlılıklarını ve ait olma duygularını arttıracak ücret maaş yönetiminin yanında kreş, kafeterya, spor tesisi vb. sosyal olanakların sunulması
- Eğitim faaliyetleri ile çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerinin sağlanmasıdır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz dünyasında son derece dinamik olan toplum ve onun oluşturduğu iş yaşamı, ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik gelişmelerle hızlı bir şekilde değişmektedir. Dolayısıyla İşletmelerinde içinde buldukları bu hızlı değişim ortamında kendilerini etkileyen iç ve dış çevre dinamiklerine karşı duyarsız kalmamaları gerekir. İşte bu hızlı değişkenlik ve beraberinde getirdiği belirsizlikle başa çıkabilen işletmeler rekabet avantajı sağlayarak amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilecekler ve varlıklarını devam ettirebileceklerdir. Bunun yolu da işletmelerin, kendilerini tanımlarından ve çevre koşullarını iyi bir şekilde takip edebilmelerinden geçmektedir.

Stratejik yönetim, işletme ile çevresi arasında güçlü bir etkileşim sağlayan, işletmenin kaynaklarını etkin bir şekilde kullanılmasını öngören, rakiplere üstünlük sağlayabilmek, yaşamını devam ettirebilmek için hedeflerin belirlenmesini, gerçekleştirilmesini ve kontrolünü amaçlayan bir yönetim sürecidir. Ve bu süreç sürekli olarak devam etmelidir. Çünkü dinamik çevre koşulları işletmelere devamlı olarak yeni fırsatlarla birlikte yeni tehditler getirecektir.

Bu çalışmada, stratejik yönetim sürecinin işletmelerde nasıl uygulanabileceği, bunun için nasıl bir yöntem ve aşamaların izlenmesi gerektiği anlatılmaya çalışılmıştır. Stratejik yönetimde gelecek ile ilgili kararların gözü kapalı veya tümüyle sezgisel tahminlerle yapılmaması gerektiği vurgulanarak. Bunun yerine, analitik yaklaşımla ve bilimsel yöntemler kullanılarak kapsamlı analizlerle yapılmasının gerektiği belirtilmiştir.

Uygulama kısmında, Türkiye’de hızla gelişmekte olan Lif Levha(MDF) sektörü ve bu sektörde faaliyet gösteren bir işletme incelenmiştir. Bu işletmeyi doğrudan ve dolaylı olarak etkileyen tüm çevre unsurları ve işletme faaliyetleri analiz edilerek, stratejik yönetim süreci modeline uygun eleştiri ve önerilerde bulunulmuştur. Sürecin yeniden yapılandırılmasının son aşaması olarak işletmeye rekabet avantajı sağlayacak strateji önerileri getirilmiştir.

MDF sektörü özellikle mobilya ve inşaat sektörleri ile paralellik göstermesi ve ihracat rakamlarının her yıl artması nedeniyle gelişmekte olan bir sektör olduğunu göstermektedir. Dünyada 1965 yılında, Türkiye’de ise 1985’te başlayan MDF üretimi,

Ülkemizde özellikle son on yılda yapılan yeni yatırımlar ve dışa açılımlarla çok hızlı bir şekilde büyümüştür. Yonga ve lif levha sanayicileri derneğinden alınan bilgilere göre, Türkiye’de 2004 yılında MDF üretim kapasitesi yıllık olarak yaklaşık 3 milyon m³ iken, 2012 yılına gelindiğinde yeni yatırımlar ve kapasite artırımı çalışmaları ile bu rakamın 5 milyon m³’ü aşacağı belirtilmektedir. Lif levha üretimi sektöründe faaliyet gösteren başlıca 16 firma bulunmaktadır. Bu firmalardan pazarın %50’den fazlası ilk 4 firma arasında paylaşılmaktadır. İncelenen işletme ise sektörün öncülerinden olmasına ve bunun avantajı ile yakın geçmişe kadar pazarın neredeyse tümüne sahip olmasına rağmen değişen piyasa koşullarında doğru stratejiler uygulamadığı için pastadaki payı azalmış ve 2011 yılı kapasite oranları bakımından değerlendirildiğinde %9’luk küçük bir pazar payı ile rekabet yarışında gerilerde kalmıştır.

İşletmenin stratejik yönetim süreci aşamalarının incelenmesine öncelikle dış çevre analizleriyle başlanmıştır. İşletmenin genel çevre faktörleri ve yakınında yer alan iş çevresi faktörleri ayrı ayrı ele alınarak karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehditler tespit edilmiştir. Bu analizler neticesinde elde edilen bulgular şu şekildedir; Sektöre yönelik devletin ihracat desteğinin olduğu görülmektedir. Son dönemlerde İthal mallara özellikle Çin mallarına karşı gümrük vergisinin getirilmesi politik çevre fırsatı olarak İşletmenin karşına çıkmaktadır. Diğer yandan odun hammaddesine bağımlı olan sektörün devletin yetersiz odun politikaları nedeniyle fiyatların dünya fiyatlarının üzerinde seyretmesi işletmenin maliyet açısından karşı karşıya kaldığı tehdit unsurlarındandır. Ekonomik çevreye gelindiğinde ise, Türkiye ekonomisinin son yıllarda istikrarlı bir seyir izlemesi birçok sektörde olduğu gibi işletmenin faaliyet gösterdiği MDF sektörüne de olumlu katkıları olmuştur. Bu olumlu gidişatının en belirgin göstergelerinden biride her yıl artan ihracat miktarıdır. Orta Anadolu İhracatçılar birliğinin hazırlamış olduğu levha sanayi raporunda 2006-2010 döneminde ülke genelindeki MDF İhracat rakamları her yıl bir önceki yıla göre ortalama %25 oranında artış göstermiştir. İncelediğimiz işletme ise ekonomik gelişmelerden olumlu etkilenmesine rağmen faaliyet raporları incelendiğinde sürekli artışın içinde bulunduğu sektöre göre, 2008 ve 2009 yılları global ekonomik kriz dönemlerinde satışların düştüğü görülmektedir. Bunun anlamı işletmenin ekonomik krizi sektöre göre iyi yönetemediğidir.

Ülkemizde ekonomik gelişmelerle birlikte sosyokültürel değişimlerde meydana gelmiştir. Gelir düzeylerinin artması ve köylerden kentlere göçlerle aile yapısının değişmesi, genç çalışan nüfusun artması ve batılı yaşam tarzını benimseyen tüketim toplumunun oluşmasıyla eskiden lüks gibi gözüken birçok şey hızlı tüketimin bir parçası olmaya başlamıştır. Tüm bunların etkisiyle, inşaat ve mobilya sektörleri büyük gelişmeler göstermeye başlamıştır. Dolayısıyla bu sektörler geliştikçe işletmenin içinde bulunduğu MDF sektörü de büyümektedir. Teknolojik çevre incelendiğinde, MDF sektörünün üretimlerinin neredeyse tümünü gelişmiş otomasyon sistemleriyle gerçekleştirdiği görülmektedir. İncelenen işletmede özellikle ikinci fabrikası yakın zamanda kurulduğu için kendi sektöründe gelişmiş teknolojiyi kullanmaktadır. Bu durum dünya standartlarında üretim yapılmasını mümkün kılarak uluslar arası arenalarda da rekabet edebilmeyi olanaklı hale getirmektedir. Fakat makinelerin yabancı menşeli olması, yedek parça ve birçok teknik konularda yurtdışına bağımlı olunmasına neden olmaktadır. İşletmenin bu noktada yurt dışına bağımlılığı azaltmak ve maliyetleri düşürmek için yedek parça imalatı yapan yerli firmaları desteklemesi ve kimi zaman yetersiz kalan teknik personelin yurt dışı eğitimlerle geliştirilmesi, doğru stratejik hamlelerden olacaktır.

Yonga ve Lif Levha Sanayicileri Derneğinden alınan bilgiye göre 2012 yılında faaliyete geçeceği söylenen ve sektörün üretim kapasitesi %32 oranında arttıracak yeni tesis yatırımlarının olacağı belirtilmektedir. Ve bu yeni yatırımların büyük çoğunluğu, sektör de faaliyet gösteren ve lider durumunda olan firmalar tarafından yapılmaktadır. Bu durum, yüksek derecede pazara giriş engellerinin olduğunun bir kanıtı niteliğindedir. Sektörde, yüksek yatırım maliyetleri nedeniyle yeni firmaların pazara girişleri kolay olmamaktadır. Yeni başlamak isteyen firmaların birim maliyetleri düşürebilmek ve sistemi oturtabilmeleri için belirli bir zaman zararına çalışmayı göze almaları gerekebilmektedir. Ayrıca Tüketicilerin gözünde kalite kavramının ve marka güvenilirliğinin uzun sürede oluşması, sektöre yeni girecek olan firmaların önünde duran zorlayıcı giriş engellerindedir.

Her ne kadar yeni tesislerin kurulması pazarın henüz doyuma ulaşmadığının ve yüksek talep potansiyelinin olduğunu gösterse de, bu yeni yatırımların deneyimli sektör büyükleri tarafından yapılması, pazar payını arttırmak isteyen işletme için rekabeti

zorlaştırmaktadır. Rakiplerin sürekli olarak büyüme arzuları sektörde rekabetin şiddetini arttırmaktadır. Bu zorlu piyasa koşullarında büyüemeyen ve gücüne kaybeden, dolayısıyla rekabet edemeyen firmalar büyükler tarafından satın alınabilmektedirler. Her ne kadar MDF ürünlerine olan talep sürekli olarak artış eğilimi gösteriyor olsa da müşterilerin kaliteli, aynı zamanda uygun fiyatlı ürünleri tercih etmesi rekabeti maliyetler açısından da zorlaştırmaktadır. İşte bu acımasız rekabet ortamında işletmenin varlığını devam ettirebilmesi için kaliteyi ucuza mal etmesi ve biryandan da büyüme yarışında geri kalmamak için yeni yatırımlar yapması gerekmektedir.

Firmanın, fabrika kurulum yerleri olarak Karadeniz ve Marmara bölgelerini seçmiş olması gerek hammaddeye yakınlık gerek nihai ürünün dağıtımı ve satış kanallarına yakın olması nedeniyle işletmeyi avantajlı bir duruma getirmiştir. Marmara bölgesinde bulunan fabrikanın ilave yatırımlara olanak sağlayacak bir biçimde geniş bir alana kurulmuş olması işletme için doğru bir karar olmuştur. İşletmenin bundan sonraki yatırımlarında, özellikle yurt dışından hammadde ithali ve Türkî cumhuriyetlere ihracatı kolaylaştıracak liman ve demiryolu ulaşımından istifade edeceği bölgeleri de fabrika kurulumu için değerlendirmesi menfaatine olacaktır.

Fabrika tesislerinde kapasite kullanım oranları yüksek seviyededir. Yeni teknolojilerin kullanılması ve bu sistemi tanıyan yetişmiş deneyimli insan kaynağının istihdam edilmiş olması işletmenin sahip olduğu üstünlüklerdendir. Kaliteli üretim anlayışını benimseyen firma, sahip olduğu çeşitli kalite belgeleriyle pazarda iyi bir imaja sahiptir. İşletme sahip olduğu bu özellikleri onu rakiplerinden farklı kılan yetenekler olarak öne çıkarması işletmeye rekabet avantajı sağlayacaktır.

İşletme, gerek hammadde, gerekse bitmiş ürün stoklarında mevsimsel talep dalgalanmalarına hazırlıklı olmak için belirli bir stok yönetim sistemi uygulamaktadır. Özellikle yaz dönemlerinde iyice hareketlenen pazarda gelen talepleri geri çevirmemek için kış aylarında stoka üretim yapılması uygulanan yöntemlerdendir. Bu durum her ne kadar yaz aylarında yok satmamak ve kış aylarında kapasite düşürmemek için uygulanan bir stok yönetimi olsa da, işletme bu politika nedeniyle önemli bir stok maliyetine de katlanmak durumunda kalmaktadır. Bunun yerine İşletme mevsimsel olarak değişen taleplerin dengelemek için bayilere vade seçenekleri, fiyat

indirimleri veya ödeme kolaylıkları sunması alternatif bir strateji olabilir. Ayrıca kış dönemindeki satışları arttırmaya yönelik reklam kampanyaları yapılabilir.

Üretimin tümüyle otomasyon sistemiyle gerçekleştirilmesi nedeniyle meydana gelen arızalar büyük maliyet kayıplarına sebep olabilmektedir. Bu nedenle üretim tesislerinde bakım onarım faaliyetleri hayati bir önem arz etmektedir. Firma, planlı bakım departmanının faaliyetleri sayesinde arızaların meydana gelmeden önce tedbirini alarak planlı duruşlarla gerekli bakım ve onarım çalışmalarını yapmaktadır. Böylece öngörülemeyen ve çok daha maliyetli olacak arızaların önüne geçilmesi amaçlanmıştır. Meydana gelen arızalarda alanında uzman bakımcıların müdahale etmesi zaman kaybının dolayısıyla maliyet kaybının önüne geçmektedir. Bu konuda firmanın mevcut teknik kadrosunu geliştirmesi ve yetişmiş elemanlarını rakip firmalara kaptırmaması için insan kaynakları ile koordineli olarak çalışmalar yapılması gerekmektedir.

İşletmenin köklü bir kuruluş olması, sektör de bilinen bir marka olması pazarlama faaliyetleri konusunda işletmeyi avantajlı hale getirmektedir. Fakat fiyatlar konusunda tüketicilerin beklentilerini karşılayacak kampanyaların olmaması müşterilerin tercihlerini rakiplerden yana kullanmalarına neden olabilmektedir. İşletmenin reklam ve tutundurma faaliyetleri konusunda sektör veya sektör dışında ki örnek alacakları firmaları inceleyerek benchmarking(kıyaslama) yapması rekabet edebilirliğini arttıracaktır.

İşletmenin Ar-Ge bölümü olmasa da bölüm amirlerinin oluşturduğu ve Genel Müdür Yardımcısının koordine ettiği bir Ar-Ge komisyonu bulunmaktadır. Komisyon, daha çok üretim süreçlerinde iyileştirme, müşteri talep ve şikâyetlerinin değerlendirilmesi ve kapasite arttırma çalışmalarını yürütmektedir. Son zamanlarda maliyet azaltma çalışmalarını da yürüten komisyon, pazarlama birimiyle koordineli olarak günün koşullarına uygun yeni ürün veya tasarım geliştirme konularında faaliyetlerde bulunarak sektörde ki gelişmeleri takip etmektedir. İşletme Ar-Ge stratejilerini belirlerken piyasa koşullarını göz önünde bulundurarak mevcut bir ürünün daha etkin ve ucuz üretilmesi ya da pazarda öncü olmak amacıyla hiç üretilmemiş olanı bulması gerekmektedir. İşletmenin ayrı bir bölüm olarak Ar-Ge departmanını kurması maliyet azaltıcı ve yeni ürün geliştirme çalışmalarının daha kapsamlı ve profesyonelce yapılmasını sağlayacaktır.

Firmanın en önemli satın alma faaliyeti odun alımlarıdır. Firma, büyük oranda odun ihtiyacını çeşitli illerdeki Orman Genel Müdürlüklerinin tahsisli satışlarından ve ihalelerinden karşılamaktadır. Yurt içinde odunun yetersiz kaldığı durumlarda yurt dışından ithal odun alımları da gerçekleştirilmektedir. Bazı dönemler çeşitli nedenlerle odun temininde sıkıntılar yaşanabilmektedir. İşletme odunsuz kalma riskine karşı bir takım tedbirler almış olsa da, odun hammaddesi sadece incelediğimiz işletmenin değil sektördeki tüm firmalarının ortak sorunudur. İşte bu noktada işletmeyi öne çıkaracak olan unsur odun tedariki konusunda etkin stratejiler geliştirmesidir.

İşletmenin tüm bu faaliyetlerinin tam anlamıyla yürütebilmesi ve koordine edebilmesi için nitelikli insan gücüne sahip olması gerekmektedir. Bu nedenle firma sadece Marmara bölgesinde bulunan fabrikasında 20'den fazla mühendis istihdam etmesi bir anlamda nitelikli insan gücüne verdiği önemi göstermektedir. Fakat işletme amaçlarını benimsetme, beşeri sinerji konularında örgüt kültürünü iyi bir seviyede tutma konusunda başarılı İnsan Kaynakları politikaları yürütmekte yetersiz kalmaktadır. Bunun en belirgin göstergesi deneyimli personelin başka firmalara transfer olmasıdır.

Dış çevre analizleriyle, işletmeyi etkileyen koşullar sistematik olarak incelenerek işletmenin önündeki fırsat ve tehditler saptanmıştır. İç çevre analizleriyle de işletmenin mevcut durumu değerlendirilmiş ve kuruluşun kontrol edebileceği koşullar incelenerek güçlü ve zayıf yönleri belirlenmiştir. Ardından işletmenin sahip olduğu üstünlükleri kullanarak ve zayıflıklarının üstesinden gelerek karşısına çıkan fırsatları değerlendirmek için rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejiler önerilmiştir.

İşletmenin içinde bulunduğu MDF sektörü büyümektedir. Pazarın henüz doyuma ulaşmadığı bu sektörde rakip firmalar yeni yatırımlarla sürekli olarak üretim hacimlerini arttırmakta ve yurtiçi ile birlikte dış pazarlarda da genişlemeye çalışmaktadırlar. Bu yarışta İşletmenin rekabet edebilmesi, en azından içinde bulunduğu pazarın büyüme hızını yakalayabilmesi için mevcut faaliyetlerini genişleteceği büyüme stratejilerini uygulaması gerekmektedir. Ortadoğu, Balkanlar ve Türkî Cumhuriyetlere yönelik pazarlarda etkinliğini arttırarak ihracat potansiyeli yüksek olan bu coğrafyalarda satış hacmini arttırması faydalı olacaktır. Rakip firmalar, yaptıkları büyük yatırım hamleleriyle gerek yurt içi gerekse yurt dışı piyasalardaki paylarını arttırma çabasıdadırlar. Örneğin Sektörün büyüklerinden olan Kastamonu Entegre, resmi web

sitesinde belirttiğine göre 2013 yılının sonunda 420 bin m³/yıl kapasiteli MDF tesislerini Tataristan'da devreye almayı planlamaktadır. Bu dev yatırım Kastamonu Entegre'nin toplam MDF üretim kapasitesi içerisinde % 27'lik bir bölümü oluşturacaktır.

Yine büyüme yolunda işletme dış büyüme stratejisi olan satın alma stratejisini uygulayabilir. Çünkü yeni tesis yatırımlarının kaybettireceği zaman ve maliyet kaybının önüne geçmek için, hali hazırda faaliyette olan firmanın satın alınması hızlı değişen piyasa koşullarında daha hızlı sonuç verebilir. Fakat işletmenin böyle bir kararı verebilmesi için sermaye yapısını güçlendirmesi gerekmektedir. Ayrıca satın alma kendisine katacağı değeri çok iyi analiz ederek karar vermesi gerekmektedir.

Günümüzde müşteri profilleri değişmiştir. Müşteriler, kaliteli ürünü uygun fiyatta ve en kısa zamanda talep eder hale gelmişlerdir. Fiyatların Pazar tarafından belirlendiği ortamda, kar elde etmenin ve pazar payının artırılması kaliteli üretim yapılması ve ürünlerin uygun fiyatlardan satılmasına bağlıdır. Dolayısıyla İşletmenin fiyat rekabeti için faaliyetlerini daha az maliyetle yapması özellikle üretim süreçleri ve satın alma faaliyetlerinde maliyet liderliği stratejisi politikalarını uygulaması gerekmektedir.

Büyüme ve maliyet liderliği stratejilerini benimsemesi gereken işletme, üretim, pazarlama, tedarik, Ar-Ge, finans ve insan kaynakları faaliyetlerinin eksik ve zayıf yanlarını gidermelidir. Varlığını sürdürebilmesi rekabet edebilmesine bağlı olduğundan, stratejik hedeflerini gerçekleştirmek için tüm fonksiyonları arasında iş birliğini ve sinerjiyi arttırarak organizasyonunun bütün organlarını stratejik hedeflerine yönlendirmelidir.

İncelenen işletmenin, değişen pazar koşullarında karşılaştığı tehdit ve fırsatları görerek kendisini geliştirmede yavaş kalması, rakipleri arasındaki farklarını öne çıkarmaması ve eksik yönleri için zamanında önlemler almaması nedenlerinden dolayı pazarın önde gelen firmalarından biriyken, kendisinden sonra sektöre giriş yapan rakiplerin gerisinde kalmıştır. Dolayısıyla işletmenin en doğru ve etkin bir şekilde kendi kendini değerlendirmesi ve çevresini analiz ederek gelecek için ne yapması gerektiği konusunda stratejiler belirlemelidir. Ve işletme tüm faaliyetlerinde ve örgüt yapısında amaç birliği oluşturarak belirlediği stratejilerini uygulamalıdır.

Stratejik yönetim sürecinin son aşaması stratejilerin uygulanması ve değerlendirilmesi aşamalarıdır. Stratejik uygulamaların ne kadar başarılı olduğu ve amaçların ne derecede gerçekleştirildiği kontrol edilerek geri beslemelerle yeni düzenlemelerin yapılmasını kapsayan bu kısmın, inceleme yapılan işletme de uygulanmasının mümkün olamaması nedeniyle çalışma, işletme için strateji önerilerinin getirilmesi ile sonlandırılmıştır.

Gelişen dünyada, rekabetin artması nedeniyle işletmeler sürekli olarak çevrelerinde meydana gelen değişimlere karşı duyarlı olmalıdırlar. Hatta değişimleri öncesinde öngörerek gerekli tedbirleri almaları gerekir. İşte bu noktada stratejik yönetim, rakipler karşısında üstünlük sağlamak için işletmenin karşı karşıya kaldığı çevre koşullarını, sahip olduğu yeteneklerini, değerlerini ve tüm fonksiyonlarını ayrı ayrı ele alarak değerlendirip, ortak hedeflere yönelmelerini sağlamaktadır. Bu çalışmada stratejik yönetim, süreç olarak incelenerek aşamaları anlatılmış ve örnek uygulamasında MDF sektöründe faaliyet gösteren bir firma incelenmiştir. Ve Umut ediyorum ki, hazırlanan bu çalışma, stratejik yönetim sürecinin işletmelerde daha profesyonelce ve kapsamlı olarak uygulanabilmesi noktasında konuyla ilgilenen kişi ve kuruluşlar için bir yol haritası olacaktır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

AKGEMCİ, T. (2007), *Stratejik Yönetim*, Ankara: Gazi Kitabevi.

AKGEMCİ, T.(2008), *Stratejik Yönetim*, 2. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.

AKGEMCİ, T., H. K. Güleş(2009), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Ankara: Gazi Kitabevi.

AKIN, H. Bahadır (2001), *Yeni Ekonomi: Strateji, Rekabet, Teknoloji Yönetimi*, Konya: Çizgi Kitabevi

AKTAN, C. (2003), *Değişim Çağında Yönetim*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

ALTUNIŞIK, R., Ş. Özdemir, Ö. Torlak(2006), *Modern Pazarlama*, 2. Baskı, İstanbul: Değişim Yayınları

ANSOFF, Igor H. (1975), *Corporate Strategy*, Penguin Books: Middlesex.

ARICI E. D., Başer, G. G., Bato Çizel, R., Albayrak, T. & Özer, M. (2006), *Rekabet Stratejisi, Stratejik Yönelim ve Performans İlişkilerinin Bir KOBİ Grubu Bağlamında İncelenmesi*, 14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erzurum, s. 737-741.

BYARS, Lloyd L.(1987), *Strategic Management Planning and Implementation, Concepts and Cases*. Second Edition, New York: Harper&Row Publishers.

BUDAK, G., G. Budak(2004) *İşletme Yönetimi*, 5. Baskı, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.

CLAYTON, S. (2000), *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim*, M. Zaman (çev.), İstanbul: Hayat Yayınları.

DAVİD, Fred R. (2003), *Strategic Management: Concepts & Cases*, New Jersey: PrenticeHall, Ninth Edition,

Devlet Planlama Teşkilatı (2003), *Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*, Ankara: DPT.

DESS G.,G.T. Lumpkin, and M. Taylor(2004), *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*, 2nd Edition, New York: McGraw-Hill.

DİNÇER, Ö.,Y. Fidan (2000), *İşletme Yönetimine Giriş*,5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

- DİNÇER, Ö. (2004), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 7. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
- DİNÇER, Ö. (2007), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 8. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
- DOBSON, P., K. Starkey and J. Richard (2004), *Strategic Management: Issues and Cases*, Blackwell Pub., Malden, MA.
- DOĞAN, S.(2008), *İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi*, 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir.
- EFİL, İ.(2006), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 5. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
- EREN E. (2002), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları*, 6. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- EREN E. (2005), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları*, 7. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- ERKUT, H., P. Gündüz ve F. Ülengin (1997), *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*, İstanbul: İrfan Yayınları.
- EVANS, J.R. ve Berman, B.(1990), *Marketing*, 4th edition, London: Maxwell Macmillan.
- GLUECK, W.F. (1980), *Business Policy and Strategic Management*, New York: McGrawHill.
- GRUNDY, T. ve L. Brown(2002), *Strategic Project Management*, UK: Thomson Learning.
- HİLL, C.W.L. ve G.R. Jones(1989), *Strategic Management*, South Western College Publishing, E. Eren(drl.)(2005), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları*, 7. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- HİTT, A.M., R.D. Ireland ve R. E. Hoskisson(1999), *Strategic Management*, South Western College Publishing, E. Eren(drl.)(2005), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları*, 7. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- HUSSEY, D.(1998), *Strategic Management*, 4th Ed., Butterworth Heinemann, H. Ülgen ve S.Kadri Mirze(drl.)(2007), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 4. Baskı, İstanbul: Arıkan Yayınları.
- JAUCH, Lawrence R., William F. Glueck, (1988), *Business Policy and Strategic Management*, Fifth Edition, New York: McGraw-Hill.

- LONGENECKER J.G., Moore, C.W., Petty, J.W. and Palich, L.E. (2005) *Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis*, 13th Edition, Ohio: Thomson-South Western.
- LYNCH, R. (2003). *Corporate Strategy*. Financial Times PrenticeHall, Third Edition: Harlow.
- MINTZBERG, H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York: The Free Press.
- ÖZDEMİR Z., *Mikro İktisadi Analiz*, İstanbul: DER Yayınları
- PEARCE, A. John, Robinson, B. Richards(2005), *Formulation, İmplementation and Control of Competitive Strategy*, New York: McGraw Hill Irwin.
- PORTER, Michael E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press.
- PORTER, Michael E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press.
- PORTER, Michael E. (2003), *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, Çeviren: Gülen Ulubilgen, 2. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- QUINN, J.B., Mintzberg, H., Lampel, J., Ghoshal, S. (2003). *The Strategy Process Concepts, Contexts, Cases*. PrenticeHall, Fourth Edition: New Jersey.
- SARIHAN İNCELER, H. (1998), *Rekabette Başarının Yolu: Teknoloji Yönetimi*, İstanbul: Desnet Yayınları.
- SHERMAN,H.,Rowley,D.J.,Armandi,B.,J. (2007), *Developing A Strategic Profile: the Pre-Planning Phase of Strategic Management*, Business Strategy Series, Emerald Grouping Publishing: UK
- ŞİMŞEK, M. Şerif (2003), *İşletme Bilimlerine Giriş*, Konya, Konya: Yelken Basım Yayın.
- STONER A. J.(1978), *Management*, Prentice-Hallİnc., New Jersey: Englewood Cliffs, s.114, R. Jauch ve W. F. Glueck(1988), *Business Policyand Strategic Management*, 5th Ed., New York:McGraw-Hill Book Comp. s.14, Ö, Dinçer(drl.) (2007), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 8. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
- TASKIRAN, N. (2003), *İşletme Stratejileri ve Politikaları*, 3. Baskı İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayın Birimi.
- THOMPSON, Jr.A.A. ve A.J. Strickland (1978), *Strategy And Policy, Concepts And Cases*,Dallas, Texas: Business Publications Inc.

- THOMPSON J.L., Martin, F. (2005). *Strategic Management: Awareness and Change*, 5'th edition, London: South Western Cengage Learning,
- ÜLGEN, H. ve S.Kadri Mirze (2007), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 4. Baskı, İstanbul: Arıkan Yayınları.
- ÜZÜN, C. (2000), *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*, İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.
- WHEELEN Thomas L. ve David Hunger (1995), *Strategic Management and Business Policy*, 5. Edition, New York: Addison Wesley Publishing Company.

Sürelî Yayınlar

- BARNEY, J. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, Vol 17, No 1, pp. 99-120.
- ÇETİNKAYA, Ö.(2006), *Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesinde Portföy Analizi ve Tariş Üzerinde Bir Araştırma*, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 8/3, s.57-76.
- ÇİÇEK, R. (2003), *Rekabet Stratejileri ve Michael Porter'in Jenerik Rekabet Stratejilerinin Pazarlama Karması (4P) Elemanlarında Kullanılması*, Verimlilik Dergisi, M.P. M. Yayını, Sayı 2003/1, s.115-138
- DOĞAN S.,C. Hatipoğlu (2009), *Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Vizyon Açıklamasının İşletmenin Performansına Etkisine İlişkin Bir Araştırma*, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 23, Sayı 2, s.84-85
- DURNA, U. ve EREN, V. (2002), *Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim*, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 35/1, s.55-75
- ERASLAN, İ. Hakkı, A.D. Helvacıoğlu, İ. Bakan (2008), *Değer Zinciri (Value Chain) Yöntemi İle Türk Tekstil Ve Hazır giyim Sektörünün Değerlendirilmesi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 10, Sayı 2, s.307-332
- DYSON, Robert G. (2004), *Strategic Development and SWOT Analysis at the University of Warwick*, European Journal of Operational Research, 152, pp.631-640
- FEURER R. ve K.Chaharbaghi (1995), *Strategy Development: Past, Present and Future*, Management Decision, Vol: 33, No: 6, p.11
- GANIËV B.V., Newson E. (2003), *Changing Strategic Management Practice with in the UK Construction Industry*, Strategic Change, 12, Loughborough University, UK, pp.347-366.
- KETELHOHN, W. (2006), *Strategic Management Practice in Latin America*, Journal of Business Research, 59, INCAE Business School, Costa Rica. p. 305.

- O'REGAN N., Ghobadian A. (2007), Formal Strategic Planning: Annual Raindance or Wheel of Success, Strategic Change, 16, (www.interscience.wiley.com), Bristol Business School, Henley Management College, UK, pp. 11-22.
- PAPATYA, G., K. Hazır (1999), *İşletmelerin Stratejik Vizyonu: Gerçeğe Dönüştürme Manevraları ve Eylem Planları*, Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, s.143-146
- SCHEİN E.H. (1984) *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*, Sloan Management Review, Winter, Vol:25, No: 2, pp. 3-14
- SÖYLER İ.(2007), *Kamu Sisteminde Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi?* , Maliye Dergisi, Sayı:152, s.113-115
- TÜRK, Z.(2004), *Stratejik Yönetim Muhasebesi Yaklaşımı: Değer Zinciri Maliyet Analizi*, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt:59. Sayı:3.
- TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu)(2012), *Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi 2011 Yılı Sonuçları*, Haber Bülteni, Sayı 16, s.2.
- ÜNAL A.(2002), *İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri Ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretleme*, Kamu-İş, Cilt 7, s.1

Tezler

- AKKURT, Y. (2007), *Orta Yoğunluklu Lif Levha Fabrikasında Modernizasyon Uygulaması; Düzce Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- ALPKAN L.(2000), *Stratejik Yönetimin Kapsamlılığı, Stratejik Tercihler ve Yönetici Özellikleri Arasındaki İlişkiler*, Doktora Tezi, Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AYAZ, T. (2010), *Otomotiv Sektöründe Stratejik Yönetim*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DAĞDEVİREN, M.(2008), *İşletmelerde Performans Ölçümünde Finansal Tablo Analizlerinin Rolü Ve Önemi, Aydın-Muğla Bölgesi Maden Sektörü İçinde Feldspat Maden İşletmesi (Kobi) Olan Kaltun Madencilik Sanayi Ve Ticaret Anonim Şirketine Performans Ölçümüne İlişkin Bir Rasyo Analizi Tekniği Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DAYANIKLIOĞLU, S. (2004), *Türkiye'de Lif Levha ve Yonga Levha Sektörünün Durumu, Avrupa Birliği Ülkeleriyle Karşılaştırılması, Problemleri ve Çözüm Yolları*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

- DEMİRBAŞ, C. V. (1999), *Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetim: Türk Tekstil Sektöründe Bir Vaka Analizi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- ERDEM, A. (2006), *Stratejik Yönetim ve Kamu Örgütlerine Uygulanabilirliği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.
- GÜMÜŞTÜRKMEN, M. (1996). *Çevresel Faktörlerin İşletme Yönetimi Üzerine Etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GÜVERCİN, B.(2008), *Rekabetçi Stratejik Yönetim ve Rekabet Edilebilirlik Arasındaki Köprü: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keklik, B.(2007), *İnsan Kaynakları Temininde Kullanılan Tekniklerin Etkinliklerine İlişkin KOBİ'lerde bir Araştırma ve Model Önerisi*, Doktora Tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KOÇER, İ.(2007), *İşletme ve Organizasyonlarda Stratejik Yönetim Yaklaşımları*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZÇAM, E.(2007), *Büyük İşletmelerde Stratejik Planlama ve Konuya İlişkin Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZGÜR, G.(2007), *Denizli KOBİ'lerinde Stratejik Yönetim*, Yüksek Lisans Tezi, Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SUCU, M. E. (2010), *KOBİ'lerde Stratejik Yönetim ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ders Notları

AKBULUT, Turgay (2001), *Lif Levha Endüstrisi*, İstanbul Üniversitesi Orman Fakültesi Orman Endüstri Mühendisliği Ders Notları

Kişisel Görüşmeler

GÜLEŞ, Ş. –İşletmenin Satın alma Mühendisi- (15 Ekim 2011). “İşletmenin Tedarik ve Satın alma Faaliyetleri” konulu görüşme. Sakarya.

METİN, S. –İşletmenin Maliyet Muhasebesi Şefi- (15 Kasım 2011). “İşletmenin Finansal Yapısı” konulu görüşme. Sakarya.

- NEVRUZ, K.Ç. –İşletmenin Kalite Kontrol Mühendisi- (28 Ekim 2011). “*Kalite Kontrol ve Kalite Yönetim Sistemlerinin İşleyişi*” konulu görüşme. Sakarya.
- SUNMAN, C. –İşletmenin MDF Üretim Mühendisi- (15 Aralık 2011). “*MDF Üretiminin Aşamaları*” konulu görüşme. Sakarya.
- YAMAN, A. –İşletmenin Makine Bakım Mühendisi- (20 Aralık 2011). “*İşletmede Bakım Faaliyetleri*” konulu görüşme. Sakarya.
- YILDIZ, A. –İşletmenin Üretim Planlama Sorumlusu- (6 Aralık 2011). “*İşletmede Fabrika Düzeni ve Stok Kontrol*” konulu görüşme. Sakarya.
- YILDIRIMALP, A. –İşletmenin Satış Sevkiyat Şefi- (12 Kasım 2011). “*İşletmenin Satış ve Pazarlama Faaliyetleri*” konulu görüşme. Sakarya.
- YILMAZ, T. –İşletmenin Kaplama Üretim Mühendisi- (4 Kasım 2011). “*Kaplama Tesislerinin Kapasiteleri ve Yeni Yatırımlar*” konulu görüşme. Sakarya.
- YILMAZ, Ü. –İşletmenin İnsan Kaynakları Şefi- (20 Aralık 2011). “*İşletmenin İnsan Kaynakları Faaliyetleri*” konulu görüşme. Sakarya.

İnternet Kaynakları

- AKTAN, Coşkun C. (2008) , *Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama*, <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale132.pdf> (07.04.2012)
- BARUTÇU, S. ve O. Bora, *Tekstil Sektöründeki Rekabetin Porter’ın Beş Güç Analizi ile Değerlendirilmesi*. [http://www.danismend.com/kategori/altkategori/tekstil-sektorundeki-rekabetin-porter-bes-guc-analizi-ile-degerlendirilmesi/\(10.12.2011\)](http://www.danismend.com/kategori/altkategori/tekstil-sektorundeki-rekabetin-porter-bes-guc-analizi-ile-degerlendirilmesi/(10.12.2011))
- ÇAMSAN ENTEGRE (2011), *MDF Nedir?*, <http://www.camsan.com.tr/tr/mdf.asp>, (15.12.2011)
- ÇAMSAN ENTEGRE (2011), *2010-2009 İşletme Faaliyet Raporları*, <http://camsankurumsal.com/Faaliyetrap.html> (25.11.2011)
- EMİL, T. (2003), *Parke Sektör Profili*, İstanbul Ticaret Odası, <http://www.ito.org.tr/Dokuman/Sektor/1-73.pdf>, (25.12.2011)
- KASTAMONU ENTEGRE (2011), *Günümüzde Kastamonu Entegre*, (<http://www.kastamonuentegre.com.tr/Home.asp?BID=1&Page=9&Title=Tarihçe>), (23.10.2011)
- OAİB, (2011), *Levha Sanayi Raporu*, www.turkishwood.org, (15.12.2011)
- PARKEDERGİSİ (2008), *Çin Ahşap Zemin Endüstrisinde Son Durum*, <http://www.parkedergisi.com.tr>, (10.09.2011)

SAKARYA, S., Ş. Canlı (2011), Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri Levha Sanayi Raporu, <http://www.turkishwood.org>, (21.11.2011)

SUCU, Y., Stratejik Seçenekler, <http://yasarsucu.net/?p=780>, (25.12.2011).

YILDIZ ENTEGRE (2011), *Medya Odası*, <http://www.yildizentegre.com/medyaodasi.html>, (13.12.2011)

ÖZGEÇMİŞ

Sinan ÇIKMAK 25.09.1982 tarihinde Sakarya’da doğdu. Lise eğitimini Hendek Anadolu Lisesinde tamamladıktan sonra Kırıkkale Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümünden 2006 yılında mezun oldu. 2007 yılında özel sektörde çalışma hayatına adım atan Sinan ÇIKMAK, 2009 yılında Sakarya Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon bölümünde yüksek lisans öğrenimine başladı. 2012 yılında özel sektörü bırakarak Gümüşhane Üniversitesi İrfan Can Köse MYO’da Yönetim ve Organizasyon Bölümünde Öğretim Görevlisi oldu.