

T.C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

728058

KÜÇÜK ve ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE
(KOBİ'LERDE) STRATEJİK PLANLAMA
VE BİR UYGULAMA

128058

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman :Prof. Dr. Sabri ASTARLIOĞLU

İNİCİ YILMAZ GÖKTEKİN

BURSA-2003



İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER ve TABLOLAR LİSTESİ.....	X
GİRİŞ.....	i

I.BÖLÜM

A- İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNETİMİN TANIMI, TEMEL KAVRAMLARI VE ORGANİZASYONU

1.STRATEJİK YÖNETİMİN TANIMI.....	3
2.STRATEJİK YÖNETİMİN TEMEL KAVRAMLARI.....	7
2.1.Misyon	7
2.2.Vizyon.....	9
2.3.Strateji.....	9
2.4.Politika	10
2.5.Amaç ve Hedef	12
2.6.Program ve Bütçe.....	14
3. STRATEJİK YÖNETİMİN ORGANİZASYONU.....	15

B- İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNDE

YER ALAN AŞAMALAR

1.İŞLETMENİN VİZYON VE MİSYON İFADELERİNİN

OLUŞTURULMASI	16
---------------------	----

2.STRATEJİK ANALİZ.....	18
2.1.Dış Çevrenin Analizi.....	19
2.1.1.Genel Çevre Faktörlerinin Analizi.....	20
2.1.1.1. Teknolojik Faktörler.....	20
2.1.1.2. Sosyo-Kültürel Faktörler.....	21
2.1.1.3. Ekonomik Faktörler.....	21
2.1.1.4. Hukuki-Politik Faktörler.....	22
2.1.2. Rekabet Faktörlerinin Analizi.....	23
2.1.2.1. Sanayii Yapısı ve Pazar Analizi.....	23
2.1.2.2. Müşteri Özelliklerinin Analizi.....	24
2.1.2.3. İşletmenin Pazar İçindeki Konumu.....	24
2.1.2.4. Rekabet Yapısı ve Rakiplerin Analizi.....	26
2.2. İç Çevrenin (İşletmenin) Analizi.....	27
2.2.1. İşletmenin Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	27
2.2.2. İşletmenin Örgütsel Yapısı.....	28
2.2.3. İşletmenin Fonksiyonel Analizi.....	29
3.STRATEJİERİN GELİŞTİRİLMESİ AŞAMASI ve STRATEJİ SEVİYELERİ	
.....	31
3.1.Stratejilerin Geliştirilmesi Aşamaları.....	31
3.2. Strateji Seviyeleri.....	33
3.2.1. Şirket Stratejisi.....	33
3.2.2. İşletme Stratejisi.....	33
3.2.3.Fonksiyonel Strateji.....	34

4.STRATEJİK ALTERNATİFLERİN ANALİZİ ve STRATEJİ SEÇİMİ	
AŞAMASI, STRATEJİ SEÇİMİNDE KULLANILAN BAZI TEKNİKLER	34
4.1. Stratejik Alternatiflerin Analizi ve Strateji Seçimi Aşaması.....	34
4.2.Strateji Seçimi İçin Uygulanan Teknikler.....	36
4.2.1. Portföy Analizi	36
4.2.2. Boston Danışma Grubu-Büyüme /Pazar Payı Matrisi.....	39
4.2.3.Ürün Yaşam Eğrisi.....	40
5.STRATEJİLERİN UYGULANMASI	42
6.DEĞERLEME VE KONTROL AŞAMASI	45

II.BÖLÜM

A-KOBİ'LERİN TANIMI , SINIFLANDIRILMASI, ÖZELLİKLERİ VE TÜRKİYE EKONOMİSİNDEKİ YERİ

1.KOBİLERİN TANIMI	47
1.1.KOBİ'lerin Türkiye'deki Tanımı.....	49
1.2.KOBİ'lerin Dünya'daki Tanımı.....	50
2.KOBİ'LERİN SINIFLANDIRILMASI	51
2.1.Çalıştırılan Personel Sayısına Göre Sınıflandırılması.....	51
2.2.Fonksiyonları Bakımından Sınıflandırılması.....	52

3.KOBİ'LERİN ÖZELLİKLERİ	53
3.1.Bağımsız Olmak.....	56
3.2.Girişim (Teşebbüs) Niteliği.....	56
3.3.Kişisel İlişkiler.....	57
4. KOBİ'LERİN TÜRKİYE EKONOMİSİNDEKİ YERİ	57

B-KOBİ'LERDE STRATEJİK YÖNETİM

1.KOBİ'LERDE STRATEJİK ANALİZ	65
1.1.KOBİ'lerde Dış Çevrenin Analizi.....	65
1.2.KOBİ'lerde İç Çevrenin (İşletmenin) Analizi	67
1.3.KOBİ'lerin Stratejik Üstünlük ve Zayıflıkları.....	69
1.4.KOBİ'lerde Rekabet Stratejileri.....	74
2.KOBİ'LERDE REKABET AVANTAJI OLARAK STRATEJİK YÖNETİMİN UYGULANMASI	77

**C-KOBİ'LERDE STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNDE;
STRATEJİK PLANLAMANIN TANIMI, ÖZELLİKLERİ VE
ÖNEMİ**

1.STRATEJİK PLANLAMANIN TANIMI.....	81
1.1.Genel Olarak Plan ve Planlamanın Tanımı.....	81
1.2.Strateji ve Plan Kavramları Arasındaki İlişki.....	82
1.3.Stratejik Planlama.....	83
2.STRATEJİK PLANLAMANIN ÖZELLİKLERİ.....	85
3.KOBİ'LERDE STRATEJİK PLANLAMA	90
4.KOBİ'LERDE STRATEJİK PLANLAMANIN ÖNEMİ.....	96

III. BÖLÜM

**STRATEJİK PLANLAMANIN KOBİ ÖLÇEĞİNDE BİR
İŞLETME'DE UYGULAMASI**

1.ARAŞTIRMANIN AMACI.....	99
2.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	99
3.UYGULAMANIN YAPILDIĞI İŞLETME İLE İLGİLİ BİLGİLER.....	100
4.ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BİLGİLER.....	102
4.1. İşletmenin Yasal Yapısı.....	102
4.2. İşletmenin Misyon, Vizyon ve Hedefleri Hakkında Bilgiler.....	103

4.2.1. İşletmenin Vizyonu.....	103
4.2.2. İşletmenin Misyonu.....	103
4.2.3. İşletmenin Hedefleri.....	103
4.2.3.1. İşletmenin Kısa Dönemli Hedefleri.....	104
4.2.3.2. İşletmenin Orta Dönemli Hedefleri.....	105
4.2.3.3. İşletmenin Uzun Dönemli Hedefleri.....	106
4.3. Stratejik Planlama Süreci Aşamaları.....	107
4.3.1. Dış Çevrenin Analizi.....	108
4.3.1.1. İşletmenin İçinde Bulunduğu Sektörün Yapısı ve Özellikleri.....	108
4.3.1.2. İşletmenin İçinde Bulunduğu Pazarın Gelişimi.....	111
4.3.1.3. İşletme Müşterilerinin Özellikleri.....	113
4.3.1.4. İşletmenin Pazar İçindeki Konumu, Rekabet Yapısı, Rakiplerin Analizi.....	114
4.3.2. İç Çevrenin(İşletmenin)Analizi.....	119
4.3.2.1. İşletmenin Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	119
4.3.2.2. İşletmenin Mevcut Organizasyon Yapısı ve Yönetim Modeli.....	121
4.3.2.3. İşletmenin Fonksiyonel Analizi.....	122
4.3.2.3.1. İşletmenin Pazarlama-Satış Bölümünün Analizi	122
4.3.2.3.2. İşletmenin Finansman ve Muhasebe Bölümlerinin Analizi.....	123
4.3.2.3.3. İşletmenin Satınalma Bölümü Analizi.....	124
4.3.2.3.4. İşletmenin Üretim Bölümünün Analizi.....	125

4.4. Stratejilerin Uygulanması.....	125
4.4.1. İşletmenin Uygulayacağı Pazarlama Planı Hakkında Bilgiler.....	125
4.4.2. İşletmenin Uygulayacağı Üretim Planı Hakkında Bilgiler.....	128
4.4.3. İşletmenin Uygulayacağı Örgütlenme Modeli Hakkında Bilgiler	128
4.4.4. İşletmenin Uygulayacağı Finansal Planı Hakkında Bilgiler.....	129
4.5. İşletmede Uygulamaların Kontrolü.....	129
SONUÇ	131
EKLER	135
Ek-1: Uygulama Yapılan Firmanın Kullandığı Finansal Tablolar.	
Ek-2: Uygulama Yapılan Firmanın Kullandığı Planlama Uygulama Kontrol Formu ve Satış Planı .	
Ek-3: Uygulama Yapılan Firmanın Hammadde ve Diğer Malzemeler Temin Planı ve Üretim Ana Hat Proses Şeması.	
KAYNAKÇA	154

ŞEKİLLER ve TABLOLAR LİSTESİ

Şekil 1: Bir Örgütün Muhtemel SİB Alanları

Şekil 2: İki Satır ve Sütunlu Matris

Şekil 3: Boston Danışma Grubu Büyüme-Pazar Payı Matrisi

Şekil 4: Mamul Hayat eğrisi ve Stratejiler Üzerine Etkisi

Şekil 5: Bölüm Planlarıyla Stratejik Planın Birbiriyle İlişkileri

Şekil 6: Stratejik Plan Matrisi

Şekil 7: Uygulama Yapılan Firmanın Organizasyon Şeması

Tablo 1: Dünya Bankası Tarafından Hazırlanan Sınıflandırma

Tablo 2: KOBİ'lerin Avantaj ve Dezavantajları

Tablo 3: KOS İşletmelerin Türkiye'deki Ölçeksel Dağılımı

Tablo 4: Çeşitli Ülkelerdeki Küçük İşletmelerle İlgili Ekonomik Göstergeler

Tablo 5: Ülkemizdeki ve AB.D.'deki Plastik Hammadde Tüketim Rakamları

Tablo 6: Sektörde Kapasite ve Kapasite Kullanım Oranı

Tablo 7: Uygulama Yapılan Firmanın 2000 Yılı Satış Ciroları

Tablo 8: Uygulama Yapılan Firmanın 2001 Yılı Satış Ciroları

Tablo 9: Uygulama Yapılan Firmanın 2002 Yılı Satış Ciroları

Tablo 10: Uygulama Yapılan Firmanın Rekabet Analiz Tablosu

Tablo 11: Uygulama Yapılan Firmanın Pazarlama Aktivite Tablosu

GİRİŞ

Milenyum çağının başlamasıyla birlikte değişik ölçekli tüm işletmeler kendilerini karmaşık ve hızla değişim gösteren bir geleceğe hazırlamak durumunda kalmışlardır. Global rekabet ortamında internet kullanımının hızla yaygınlaşması, hızlı teknolojik gelişimler ve değişimler neticesinde stratejik amaçlı şirket birleşmeleri/evlilikleri, yeni yönetim modelleri, dünyadaki yeni pazarların takibi gibi konular önem kazanmaktadır.

Yoğun rekabet ortamı işletmelere daha planlı hareket etmeleri gerektiğini ve yönetimde kadercilik anlayışının uzun dönemde fayda sağlamayacağını açıkça göstermektedir. Bu bağlamda işletmeler, özellikle müşteri odaklı ,gelecekteki fırsatları ve tehditleri önceden kestirmesini sağlayacak ,organizasyonda sürekli iyileşmeyi hedefleyen dinamik bir stratejik yönetim süreci ve planlamaya ihtiyaç duymaktadır.

Stratejik yönetim işletmelerin dış çevrede meydana gelen değişim karşısında ; planlamaya önem vererek strateji belirleme, stratejik olarak vizyonu oluşturabilme ve en önemlisi bilgiye dayalı sistematik düşünme ve karar verme özelliklerini kazanabilmesi açısından da önem taşımaktadır.

Ülkemiz ekonomisinde önemli bir yere sahip olan KOBİ'ler (Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler) rekabet yoğun pazardaki değişimler yada kriz ortamlarında alınması gereken tedbirleri önceden görebilmek için mutlaka strateji belirleme ve stratejik planlama sürecine ihtiyaç duymaktadır. İster büyük isterse küçük ölçekli olsun geleceği konusunda belirsizlik yaşayan bir işletmenin, pazarda fark yaratıp kalıcı olmasını beklemek yersizdir.

Çalışmanın ilk bölümünde, stratejik planlamanın bir teknik olarak kullanıldığı stratejik yönetim sürecinden bahsedilmesinde fayda görülmüştür. Bu nedenle işletmelerde stratejik yönetimin tanımı yapılmış; misyon, vizyon, strateji gibi temel kavramları, stratejik yönetimin organizasyonu açıklanmıştır. Ayrıca stratejik yönetim sürecinde yer alan; işletmenin misyon ve vizyon ifadelerinin oluşturulması, stratejik analiz, stratejilerin geliştirilmesi, stratejik alternatiflerin analizi ve strateji seçiminde kullanılan teknikler, stratejilerin uygulanması, değerlendirme ve kontrol aşamalarına da kısaca değinilmiştir.

İkinci bölümde, Kobi'ler'de (Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler) stratejik planlama konusu incelenmeye çalışılmıştır. Kobi kavramının Türkiye ve dünyadaki tanımları, Kobi'lerin sınıflandırılması ve özellikleri tanımlandıktan sonra; Kobi'ler de stratejik yönetim başlığı altında; iç ve dış çevre analizlerinin Kobi'ler de uygulanması, Kobi'lerin stratejik üstünlükleri ve zayıflıkları, rekabet stratejileri incelenmiştir. Ayrıca rekabet avantajı olarak stratejik yönetim ve beraberinde Kobi'lerde stratejik planlama kavramı ve önemine değinilmiştir.

Son bölümde ise, Bursa'da faaliyet göstermekte olan ve stratejik planlama sürecini gerçekleştirmiş olan Kobi ölçeğindeki işletmeye ait bilgilerden oluşan bir uygulama yer almaktadır. İşletmenin yasal yapısı, organizasyon yapısı, misyon, vizyon ve hedefleri araştırmada elde edilen bilgiler kısmında verilmiştir. Ayrıca işletmenin uyguladığı stratejik planlama süreci aşamaları, stratejilerin uygulanması ve uygulamaların kontrolü konusunda da bilgi vermeye çalışılmıştır. Uygulama esnasında, işletmede bu çalışma için oluşturulan proje grubunun çalışmalarına katılmış, gerektiğinde yönetimden bilgiler alınmış ve oluşturulan dökümantasyonlar ve plan incelenmiştir.

I.BÖLÜM

A- İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNETİMİN TANIMI, TEMEL KAVRAMLARI VE ORGANİZASYONU

1.STRATEJİK YÖNETİMİN TANIMI

İşletme yönetiminde faaliyetleri, genel olarak iki farklı seviyede incelemek mümkündür; işletmenin bölümlerine veya fonksiyonlarına ait faaliyetler ve işletmenin bütününe ait faaliyetler.

İşletmenin fonksiyonel yönetiminde kararlar, genellikle kısa vadeli ve daha dar kapsamlı iken; bütününe yönelik faaliyetler, daha uzun vadeli olarak planlanır. Ancak her iki karar seviyesi de birbiriyle karşılıklı etkileşim ve bağıllık içindedir. Dolayısıyla uyum içinde ele alındığı takdirde, yönetimin amaçları gerçekleşmiş olacaktır.

İşletme yöneticileri, kısa vadeli veya günlük faaliyetlerle ilgili kararları alırken; o gün satışa sunulan mamüller, mevcut müşteriler ve fiyat seviyesi, üretim kapasitesi ve teknolojisi, rakipler, mevcut kanun ve düzenlemeler gibi faaliyet yaptığı döneme ait değişkenleri göz önüne alırlar. Bunlar; nispeten bilinen, açıkça tanımlanabilen ve doğru kararlar verebilmede geçerli ve yeterli bilgilerin toplanabileceği değişkenlerdir. Ayrıca kısa vadeli kararlarda, sonuçları hakkında daha çabuk bilgi alınabileceği için, yapılan yanlışlıkları düzeltebilme imkanı çoğunlukla bulunabilmektedir.

Bir işletmenin bütün yönetim seviyelerinde, faaliyet gösterdiği pazarlarda, fonksiyonel bölümlerde, operasyonel ve stratejik kararlar arasında uyumun sağlanması; kaynak ve kabiliyetlerin etkili ve verimli bir şekilde kullanılması; görev ve

sorumlulukların, yöneticilerin değerlerinin, yönetim tarzlarının, örgüt yapısının ve kültürünün hep birlikte geliştirilmesi, stratejik yönetimin temel konularını oluşturur.¹

Stratejik yönetim, işletmenin dış çevresiyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi ve yönünün belirlenmesi için yapılacak faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, koordinasyonu ve kontrol edilmesi süreci olarak tanımlanabilir.

Stratejik yönetimin amacı, işletme ile çevresi arasında bir uyum sağlamaktır. Bu yapılırken işletmenin başarısının sürekli olması, çevredeki beklenmedik olaylardan olumsuz yönde etkilenmemesi ve varlığını sürdürebilmesi göz önünde bulundurulacaktır.²

Bir şirketin stratejisini ve etkinliğini anlamak kolay değildir. Şirketin yüzleştiği fırsatlar ve meydan okumalara karşı nasıl mücadele verdiğine bakmanız gerekmektedir. Yapılan işler ve diğer organizasyonların verimli işletildiği operasyonlar ve sonuçlarının nasıl iyileştirildiği hakkında karar vermek gerekmektedir. Bu, şirketlerin ve departmanların üst düzey yöneticilerinin görevi olan zor bir görevdir.

Geçmişte küçük yada büyük birçok şirkette yöneticilerin görevinin özü; bu günün işinde bugünün dünyası için bugünün kararlarını alabilmektir. Ancak hızla yaşanan değişimler ve meydana gelen olaylar yönetimde yeni bir yaklaşıma yol açmıştır.

Yöneticiler tüm zamanlarını bugüne odaklamak yerine; geleceği öngörme ve ona hazırlanmaya çalışmanın değerini görmeye başlamışlardır. Bunları aşağıdaki yollarla gerçekleştirmişlerdir:

¹ Ömer DİNÇER, 'Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası', 5. Baskı, İstanbul, 1998, ss.3-4

² İsmail EFİL, "İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO9000 Kalite Güvence Sistemi", Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1995, s.1

1. Tekrar tekrar alınması gereken kararlar için sistem ve prosedür rehberleri hazırlanması.
2. Bütçeleri hazırlayarak; gelecekteki satışları ve fon akımlarını önceden görmeye çalıştılar.Sonuç olarak; planlama ve kontrol sistemleri oluşturuldu.

Günümüz yaklaşımı “stratejik planlama” veya daha sık olarak “stratejik yönetim” olarak adlandırılmaktadır.

Stratejik yönetim; etkili bir stratejinin gelişmesine yol açan kararlar ve aksiyonların akımıdır veya ortak hedefleri başarılması için oluşturulan stratejilerdir. Stratejik kararlar başarıma anlamına gelmektedir. Bu kararlar; hizmete sunulacak ürün, pazar ve yapılacak işin tanımı, uygulanacak fonksiyonları ve hedeflere ulaşmak için bu kararları uygulayacak organizasyonların ihtiyaç duyduğu önemli politikaları kapsamaktadır.³

Stratejik yönetim organizasyonun misyonunu izlemek amacıyla yürütülen bir süreçtir. Bu süreçte organizasyonun özellikle hissedarları açısından çevresi ve ilişkileri ve organizasyonun faaliyetlerini etkileyen iç ve dış çevre unsurları arasındaki etkileşimi de yönetilmektedir.Yöneticiler organizasyonlarını stratejik olarak yönetmek için aşağıdaki temel stratejik soruları hareket noktası olarak almalıdır:

- 1.Organizasyonumuz şu anda hangi noktada?
- 2.Herhangi bir müdahalede bulunmazsak gelecek 1 ila 10 yıl içinde hangi duruma gelebiliriz? Bu kabul edilebilir bir nokta mıdır? Eğer kabul edilebilir bir faaliyet düzeyine ulaşamayacak isek yönetimin bu günden üstlenmesi gereken faaliyetler nelerdir? Bu faaliyetler hangi risk ve fırsatları içermektedir.⁴

³ Lawrence R. JAUCH- William F.GLUECK, *Business Policy and Strategic Management*, 4th Edition, International Student Edition, 1988, ss.2-7

⁴ İsmail EFİL, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Genişletilmiş 6. baskı, Alfa Basım, Bursa, 1999, s.215

Stratejik yönetimin tanımlaması yapılmaya çalışıldıktan sonra, stratejik yönetimin yararları ise kısaca şöyle sıralanabilir:⁵

- İşletmenin yöneticilerine; değişimi önceden görmeyi , gidilecek yönü belirlemeyi ve işletme kontrolünü sağlar.Stratejik yönetim çevredeki yeni fırsatların avantajlarından yararlanabilmek için zamanında değişiklik yapmayı ve riski azaltmayı da sağlamaktadır. Bir işletmenin kararlarının uzun dönemlik tahminlere dayanmasını sağlar,anında verilen reaksiyonlar değildir. Şirketin yeni bir trendin erken safhalarında harekete geçmesini sağlar ve etkili bir yönetim için zamanında düşünmesini sağlar. "Şans hazırlıklı adamın yanındadır." Lois Pasteur'a ait bir sözdür. Uzun dönem planlama;bazı risklerin kalkmasında ve organizasyonla ilgili olan belirsizliğin kalkmasında da yardımcı olmaktadır.
- İşletmedeki organizasyonda görev alan insanlar ;eğer kendilerinden neler beklendiğini ve şirketin nereye gittiğini bilirlerse daha iyi performans göstereceklerdir. Ayrıca bu anlaşmazlıkları da azaltacaktır. Stratejik yönetim; şirketin hedeflerini başarmak için yönetime ve çalışanlara güçlü bir motivasyon unsurudur. Yönetim kontrolü ve değerlendirmesi için temel bir esas olarak görülebilir. Ayrıca stratejik yönetim;üst yöneticilerin strateji konuları ve aksiyonları üzerinde fikir birliği içinde olmalarını sağlayacaktır.
- Stratejik yönetimin daha iyi bir performansa yol açtığını kanıtlayan kesin bir çalışma yoktur. Stratejik planlamanın performansı iyileştirmediğini söyleyen bazı araştırmalar ve teorisyenler de mevcuttur. Ancak çalışmaların çoğunluğu daha iyi bir performansla resmi bir planlama arasında bir ilişki olduğunu belirtmektedir.

⁵ R.JAUCH-GLUECK, a.g.e.,ss.13-15

2. STRATEJİK YÖNETİMİN TEMEL KAVRAMLARI

2.1.Misyon

Örgütlerin varlık nedenlerini açıklamak veya işletmelerin kendilerini ne tür bir işletme olarak görmek istedikleri hususuna misyon adı verilir. Misyon işletmenin hangi mal veya hizmet sektörünü seçtiği ya da hangi iş kolunda olduğunu, temel ürün veya hizmetlerin ne olacağını, tüketici ve pazar ihtiyaçlarını teknoloji gereksinimini veya tüm bu hususların müştereken ifadesini içerir.⁶

Gerçekte misyon kelime anlamı itibariyle, bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel görev demektir. İşletme yönetimi açısından bu kavram “örgüt üyelerine bir istikamet vermesi ve anlam kazandırması maksadıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli bir görev ve ortak bir değer” şeklinde tanımlanabilir.⁷

Örgüt misyonu “paylaşılan değerler” veya “ortak inançlar” demektir. Herhangi bir örgütün hayatını devam ettirebilmesi ve başarılı olabilmesi için tüm politika ve faaliyetlerini de içeren ,bir dizi sağlam inancın olması gerekir. Ayrıca bu inançlara sıkı sıkıya bağlı kalınmalıdır. Bu sebeple,eğer bir örgüt değişen bir dünya ile başa çıkabilmek istiyorsa,bu inançlar dışında her şeyi değiştirmeye hazır olmalıdır. Daha öz bir deyişle , bir örgütün başarısında teknolojik veya ekonomik kaynaklar , örgüt yapısı veya yenilikçilikden daha çok , temel felsefeler, ruh ve dürtüler rol oynamaktadır.⁸

Bir örgütün misyonunun özellikleri kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir:⁹

- **Misyon uzun dönemli bir amaçtır.** İşletmenin sıklıkla değiştiremeyeceği ve bazen bir örgütün hayatı boyunca bağlı kalacağı bir amaçtır.

⁶ Erol EREN, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları*, 6.Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2002, s.13

⁷ DİNÇER, a.g.e., s.10

⁸ a.g.e., s. 10

⁹ a.g.e., ss. 11-12

- **Misyon hiçbir zaman ortadan kalkmaz ve ulaşılamaz.**Bu sebeple ,daha iyiye ve daha üst başarılarla yöneltilir.Ancak misyon belirlenirken gerçekçi olmalı ve örgütü kendi kabiliyetinin çok uzağında bir yere yöneltmemelidir.
- **Paylaşılan ortak değer ve inançlardır.**Tanımlanmış bu inanç ve değerler , işletmede çalışanların hepsine bir anlam kazandırmakta ve ortak bir istikamet sağlamaktadır.
- **Firmada çalışanların hepsiyle ilgilidir.**Tepe yöneticisinden işçisine ,yönetim kurulu başkanından güvenlik görevlisine kadar herkesin ortak kanaatidir ve hepsini bağlayıcı bir nitelik taşır.
- **Örgüt misyonu nicelikle ilgili değil,nitelikle ilgili bir değerdir.**Finansal amaçlar , büyüme ve karlılık oranları,işletmedeki herkes için bir değer oluşturmaz veya aynı derecede önemli olmaz.Bu gibi oranlar ,üst kademedeki belli sayıda yöneticiyi özendirir , ama hiyerarşinin alt kademelerindeki üreten ve satan insanların hayatına bir çesni katmaz.
- **Misyon işletmenin içine değil dışına yöneliktir.**Başka bir ifadeyle misyon ,mamuller üzerinde değil,pazar üzerinde odaklaşır."İşletmemiz cam üretir" şeklindeki geleneksel yaklaşımlar ,dış çevredeki süratli değişimler karşısında zamanla soyut yahut geçersiz kalabilir.
- **Misyon örgüte özgüdür ve özeldir.**Örgüte özgüdür çünkü diğer işletmelerden ayırt eder.Özeldir, çünkü alternatif faaliyetler arasından yönetimin tercih ettiğiidir.

Sonuç olarak açık ve iyi tanımlanmış bir misyon ifadesi; "*taşları basit bir duvar için rastgele sıralamıyoruz; bir şaheser inşa edeceğiz ...*" şeklinde bir anlam ifade ederek , çalışanların işlerini önemseyerek birliktelik ve takım halinde çalışmalarını için daha fazla çaba göstermelerini sağlayacaktır.¹⁰

¹⁰ JAUCH- GLUECK, a.g.e.,s.20

2.2.Vizyon

Stratejik yönetimde vizyon, en geniş, en genel ve en kapsamlı amaçları içerir. Gerçekleştirilmek istenen amaçlar için gerekli araç ve kaynakları belirtmeksizin , işletmenin gelecekteki fotoğrafını tasvir eder.

Bir örgüt vizyonu en basit şekliyle tüm çalışanların paylaştığı, örgütün geleceğine ait bir resim demektir. Bu açıdan, vizyon bireysel bir fantazi değil, geleceğin nasıl olabileceğini ve istenilen durumların ideal olarak hangi yollarla yapılabileceğine ilişkin inançları bir araya getiren zihinsel bir tasarım olarak da düşünülmelidir. Öyleyse vizyon: ”mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesiyle oluşan , örgütün bir bütün olarak geleceğini tanımlanması için bilinenden bilinmeyene doğru zihni bir bakış olarak tanımlanabilir. Ayrıca, vizyon bilinçli bir felsefi temel oluşturma, örgüt için bir seçim, bir yaşam biçimi kurma anlamlarını da içerir. Başka bir açıdan vizyon, bir şirketin ne olabileceğine dair ileri bir görüş, onun gelecekteki durumu ve başarısı ile ilgili bir rüya, firmanın potansiyel geleceğini gösteren bir fotoğraf olarak açıklanabilir.¹¹

2.3.Strateji

Strateji kavramının çok eski dönemlerden beri var olduğunu ve ilk olarak askeri alanda kullanıldığını görmekteyiz. Yönetimin yirminci yüzyılın başlarından itibaren “bilim “ olarak kabul edilmesi; strateji kavramının yönetimde kullanılması yeni sayılır.

Strateji hedefleri başarmak için kullanılan araçlardır.Ancak sadece herhangi bir planı kullanmak değildir. Birleştirilmiş bir plan olarak işletmenin tüm bölümlerini birbirine bağlamaktadır. Ayrıca strateji işletmede; tüm önemli yönleri kapsamı ve uyumlu olması nedeniyle bütünleştirici bir özelliğe sahiptir.

¹¹ DİNÇER, a.g.e., ss.5-6

Strateji; işletmenin stratejik avantajlarını çevrenin tehditleriyle bağdaştıran, işletme temel hedeflerinin organizasyon tarafından gerekli uygulamalar ile başarıldığını garantileyebilmek amacıyla tasarlanan; birleştirilmiş, kapsamlı ve bütünlendirici özellikte bir plan olarak tanımlanabilir. Bir strateji ; değişen bir çevrede işletmenin kaynaklarını en etkili şekilde nasıl kullanacağı kavramıyla başlamaktadır.¹²

Strateji, önceden saptanmış amaçlarla, onlara erişmeye yardımcı olacak araçların karşılıklı, etki ve tepkilerini içermektedir.

Rekabete dayanan ekonomik bir ortamda strateji, her şeyden önce, yeniliği, ilerlemeyi, ve işletmenin devamlı olarak çevreye intibakını veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır.¹³

2.4.Politika

Politika kelimesi eski Yunan kökenlidir. Kelime anlamı itibariyle , "bir işi gözetmek" demektir. Türkçe literatürde "siyaset" karşılığı kullanılan politika ,daha çok kamu yönetimi alanında yer almış ve "halka ait bir işi gözeterek,belirli yol ve usule göre yürütme " anlamında kullanılmıştır.

Politika kavramı, sözlükte "bugünkü ve gelecekteki kararlara bir yön verebilmek için birçok alternatif arasından seçilen belirli bir yol veya davranış tarzı" veya "genel amaçlar ve kabul edilebilir yöntemleri kapsayan uzun süreli genel bir plan " şeklinde tanımlanmaktadır. İşletme yönetimi alanında politika , "yöneticilere karar vermelerinde rehberlik eden bir ilke veya ilkeler dizisi" anlamına gelir.Bu ilkeler, yöneticilere alacakları kararda ve yapacakları faaliyetlerde yol gösterir,belirlenmiş amaçlara ulaşmak için genel bir plan oluşturur. Böylece politika belirlendiği

¹² a.g.c., s.6

¹³ EREN, a.g.e.,ss. 6-7

zaman , yöneticilere” X tipi bir olayla karşılaştığında A veya C şeklinde değil, B şeklinde davran” gibi bir tercih ortaya konulmuş olur.

Ancak “politika” ile herhangi bir durum karşısında uyulacak “kural” birbirine karıştırılmamalıdır. Kurallar, belirli bir durum karşısında nasıl hareket edileceğini kesin bir şekilde belirtir ve yöneticiye inisiyatifini kullanacak yer bırakmaz. Politika ise ,yöneticilere karar vermelerinde yol gösterir. ”Sabah saat sekizde işe gelmek” bir kuraldır. Tedarik müdürünün,yüz milyon liraya kadar üst kademenin onayını almadan hammadde alımı yapabilmesi bir politikadır. Müdür yüz milyon lirayı aşmayan harcamalar için üst kademeye müracaat etmez.¹⁴

İşletme ve yönetim literatüründe strateji ve politika kavramları çoğu kere birbirlerinin yerine eşanlamlı olarak kullanılmaktadır. Gerçekte bu iki kavramı ,kesin çizgilerle ayırt etmek oldukça zordur. Bu zorluğun iki sebebi vardır.¹⁵

Birincisi, strateji ve politikaların aynı yer ve zamanda varolabilmeleridir. Mesela bir şirketin mevcut pazar yapısı içinde sadece yeni ürün geliştirme politikası, pazarlama stratejisinin önemli bir ögesi olabilir. Bu açıdan bakıldığında zaman politikalar, ”gelenek haline gelmiş(müesseseleşmiş) stratejiler “ olarak görülebilir.

İkincisi, strateji ve politikaları geliştirme sürecinin temel öğeleri aynıdır, her ikisi de planlara çerçeve oluşturur ve yön verir.Ancak bu benzerliklere rağmen, strateji ve politikaların farklı kavramlar olduğu, muhteva ve yaklaşım bakımından birbirlerinden ayrıldığı vurgulanmalıdır. Bu farklılıklar aşağıda olduğu gibi özetlenebilir:

- Politika ile strateji arasındaki en önemli fark olarak ,politikaların karar vermede bir düşünme rehberi olduğu, stratejinin ise bu rehber doğrultusunda amaçların oluşturulması ve kaynak kullanma verilmesini sağladığı

¹⁴ DİNÇER,a.g.c.,s.20-21

¹⁵ a.g.e., ss.21-22

söylenbilir. Bir başka ifadeyle politikalar; işletmenin uymayı arzu ettiği prensipleri belirtirken; strateji, amaçları ve arzu edilen bu prensipleri yerine getirmede kullanılacak araçları sunar.

- Stratejinin amacı, temel hedefler ve politikalar yoluyla şirketin olmak istediği durumun bir fotoğrafını çıkarmaktır. Bunun için birleştirilmiş yöntemleri gösterir ve kaynakların tahsisini ima eder. Şirketin bunu nasıl başaracağını gösteren planlar çıkarmaz.
- Strateji geleceğin tahminiyle ilgili olduğu için kısmi belirsizlik şartlarıyla ve riskli durumlarla içiçedir. Bu açıdan strateji sürekli değişen durumlarla ilgilidir ve eksik bilgiyle alınan kararlardan oluşur. Halbuki politikalar açıkça tanımlanabilen ve sık sık değişmeyen durumlarla ilgilidir. Dolayısıyla, politika bir kez belirlendikten sonra sık sık değişmez.
- Stratejiler, daha çok işletme ile çevresi arasındaki ilişkiler üzerine odaklanır. Değişen her durum ve olay için genellikle özel bir çaba ve kararı gerektirir. Halbuki politikalar, her türlü seviyede ve alanda tekrar eden yönetim uygulamaları ile ilgilidir ve bu uygulamayı yapacak yöneticilerin davranışlarını yönlendirir. Bu açıdan stratejilerin dinamik, politikaların ise bir takım emir ve kurallardan oluştuğu söylenebilir.
- Strateji ve politikalar, süreç ve amaç bakımından birbirlerine benzemekle birlikte, aralarında küçük farklılıklar da bulunmaktadır. Aslında politikalar daha uzun sürelidir ve amaçlarla her zaman doğrudan doğruya ilgili değildir. Politika uygulamaları da işletmenin amaçlarına yönelik olmakla beraber, her politik uygulamayı bu amaçların gerçekleşmesiyle izah etmek mümkün olmayabilir. Halbuki stratejiler, amaçlarla daha yakından ilgilidir ve eldeki bütün güçleri etkili bir şekilde amaçlara yöneltme faaliyetlerini kapsar.

2.5.Amaç ve Hedef

Amaçlar belirli bir süre içinde gerçekleştirilmesi arzu edilen veya ulaşılmak istenen sonuçlar demektir.

Örgütsel açıdan veya işletme yönetimi açısından ise, amaçlar, örgütlerin faaliyetlerinin ve hatta varoluşlarının nedenini oluştururlar. Örgütsel amaç, organizasyonun bir bütün olarak gerçekleştirmek istediği geleceğe ilişkin bir husustur.

Amaçlar, işletmenin projelerine ve planlarına yol gösteren birer unsur oldukları gibi, hedeflerine ne ölçüde ulaştığını yönetime bildiren birer araç görevini de ifa ederler ve amaçlar planlama ile elde edilmeye çalışılan hedeflerin açıklanmasıyla bir planlama süreci içerisinde , ulaşılacak bir hedef olarak açıklığa ve kesinliğe kavuşmuş olurlar.

Amaçlar zamanla nitelik ve nicelik bakımından değişirlerse bu durum, doğrudan doğruya onlara ulaşmak için bir araç rolünü oynayan işletme veya örgütün de nitelik ve nicelik yönünden değişmesini gerektirebilir. Örneğin işletme faaliyet sahaları (ürettiği ürünler veya hizmetler), çalıştığı pazarda değişiklikler meydana getirebilir.

İşletmeler ayrıca, onları vücuda getiren ve çalıştıran birtakım kişi ve hatta grupların amaçlarına da hizmet etmekte veya araç olmaktadır.¹⁶

Ancak böyle bir sistem içerisinde, herkesin sadece kendi amacını gerçekleştirmesi söz konusu olamaz.Şahsi amaçların gerçekleştirilebilmesi için örgütü oluşturan tüm üyelerin mutabık kalacağı ortak amaçların geliştirilmesi gerekir. Bu açıdan Schwendiman'ın da açıkladığı gibi :”Toplumsal bir organizasyon olarak işletme, çeşitli grup yada kişilerin amaçlarının bir koalisyonudur.”¹⁷

Modern organizasyon teorisine göre her işletmenin hedef veya hedefleri vardır. Bir işletme büyüdükçe temel hedef veya hedeflerinin belirlenmesi işlemi de büyük ölçüde güçleşir. Hedef, işletmenin ulaşmayı istediği bir durumu , elde etmeyi arzu ettiği bir aşamayı , bir diğer deyimle gelmek istediği bir noktayı gösterir. Bu anlamda

¹⁶ EREN, ”İşletmelerde Stratejik....., a.g.e. ,ss. 67-68

¹⁷ JAUCH- GLUECK, a.g.c.,s.10

hedef , işletmenin ulaşmak istediği sonucu, işletmenin tüm faaliyetleri ise bu sonucu gerçekleştirecek amaçları ifade eder.

İşletmenin kısa ve uzun vadeli hedefleri aynı zamanda planlama çalışmaları, özellikle de firmanın uzun vadeli planlama süreci için temel girdiler rolünü oynar. İşletmenin hedeflerinin tespitinde üç temel fonksiyon vardır:

1. İşletmenin çevresi içinde tanımını sağlamak,
2. İşletmenin çeşitli faaliyetleri arasında bağlantı kurmak ve koordinasyonu sağlamak,
3. İşletmenin faaliyet sonuçlarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi için gerekli standartları saptamak.

2.7. Program ve Bütçe

Programlar, hedeflerin, politikaların, yöntemlerin ve görevlerin bağlantı kısmını oluşturur. Yapılacak faaliyetlerin ve tahsis edilecek kaynakların ayrıntılı dökümünün hazırlanması, yer ve zamanlarının belirlenmesi, kim tarafından ve ne zaman yapılacağını tespit edilmesi sürecidir.

Başka bir ifadeyle programlar : “ Yer , zaman, şahıs ve usül gösteren kısa süreli uygulama planlarıdır. Tam belirlilik halini ve çok az bir riski içermektedir.” Programlar işletmede alt yönetimin bir fonksiyonudur ve bir defa kullanılan plan niteliği taşır.

Bütçeler ise, yapılan planların ve beklenen sonuçların rakamlarla ifadelendirilmesidir. Bu sebeple bütçelere: “Rakamlandırılmış plan yada program” adı verilir. İşgücü, üretim miktarı, makine saati, kullanılacak araç – gereçler vb. bütün faaliyet unsurları ölçülendirilir, rakamlara dönüştürülür ve parayla ifadelendirilir.¹⁸

¹⁸ DİNÇER,a.g.e., ss.19-20

4. STRATEJİK YÖNETİMİN ORGANİZASYONU

İşletmelerde, stratejik yönetimin tepe yöneticilerin sorumluluğunda ve kontrolünde gerçekleştirilen bir süreç olduğuna değinmiştik. Ancak işletmenin organizasyonundaki her bölüm için stratejik iş birimleri (SİB) oluşturulur ve bu birimlerin yöneticileri kendi bölümleri ve işleri için kendi stratejileri belirleyebilmektedirler.

Bazı büyük ölçekli işletmelerde, SİB (*Stratejik İş Birimi; bir işletme bölümü, bir görev grubu veya bir ürün gibi sonuçları kendisine ait olan bir sorumluluk merkezi yada en küçük örgüt birimidir.*) yöneticilerine diğer bölümlerle ortak planlama çalışması için elemanlar sağlayabilmektedir. Ortak planlayıcılar, stratejik planlama teknikleri hakkında eğitim almış olup stratejik yönetim kararlarında öneriler sunup, destek hizmetleri sağlayabilecek niteliklere sahip olan kişilerden seçilmektedir.¹⁹

Üst düzey yöneticiler yada strateji uzmanları üzerinde diğer etkili kişi danışman olabilir. Strateji uzmanları olan danışmanlar, stratejik yönetim sürecinde üst yönetime önerilerde bulunurlar. Bu önerilerin çoğu; biçimsel olarak stratejik yönetim sistemini uygulamaya ve kurmaya yardımcı olmaktadır. Bu açıdan; eğer herhangi bir planlama bölümü mevcut değilse veya yöneticiler işletme dışından birilerinin fikir ve görüşlerini tercih ediyor ise; danışmanlar ortak planlama departmanının/departmanlarının rollerini yerine getirebilmektedirler.²⁰

¹⁹ a.g.c., s.240

²⁰ JAUCH-GLUECK, a.g.e.,ss.70-76

B- İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNDE YER ALAN AŞAMALAR

1. İŞLETMENİN VİZYON VE MİSYON İFADELERİNİN OLUŞTURULMASI

Stratejik yönetim sürecinde, strateji uzmanlarının yada tepe yönetimin sıkça karşılaştığı temel sorular; "Biz hangi işteyiz?" ve "Neden işin içindeyiz" şeklindedir. İlk soruya cevap verebilmek için görevin tanımının göz önüne alınması veya işletmenin takip ettiği işlerin aktivitelerinin belirtilmesi gerekmektedir. İkinci soruyu ise, yerine getirilmesi gereken şirket hedeflerinin içine dahil olmaktadır. Her iki soru işin doğasının tanımlanmasına; analiz, seçim, uygulama ve değerlendirme süreçleri için bir iskelet oluşturmaya yardımcı olmaktadır.²¹

Birçok işletme, varlıklarının temel sebebini misyon olarak tanımlamaktadırlar. Böylesi bir tanım şirketin ne olduğu hakkında temel bir felsefe ortaya koymaktadır. Bu tanımlama genellikle şirketin gelişme sürecinde; şirkete fon sağlayan yatırımcılar veya tepe yönetimi tarafından belirlenir.

İşletmenin misyonu tanımlandığı zaman; gerek organizasyonda görev alan kişilere gerekse dış çevresine karşı; işletme kurumsal bir imaj ve statü kazanmaktadır. Misyon etki yaratabilecek şekilde net olmalıdır. Bundan sonra belirlenecek olan stratejik vizyon; etkili bir liderlik ve yönetim içinde gerekli görülmektedir. Stratejik bir vizyon oluşturulması; basit bir şirket tanıtım sloganı yaratılması demek değildir. Şirketin geleceğine yönelik beyin fırtınası yapılması, gelecekte yapılacak işlerin belirlenmesi, şirketin bu stratejik yolda nasıl yönetileceği gibi aşamalar sonucunda ; stratejik vizyon kavramı ortaya çıkmaktadır.

²¹ Thompson STRICKLAND, *Strategic Management Concepts and Cases*, 11th Edition, Mcgraw-Hill International Editions Management Series, s.28

“Misyona yada vizyon kavramları işletmeye karlılık getirmez”; Bir çok işletme yönetimi misyon ve vizyon belirlenmesinden sonra karlılıkta bir artış olması beklentisine girmektedir ki “kar”; şirketin yaptıkları doğrultusunda bir “hedef” yada “sonuç” olarak değerlendirilmelidir.²²

Şirketin yaptığı iş ve 5-10 yıllık süreçte yapabilecekleri ile ilgili çalışmalar başlangıçta bir belirsizlik içinde görülebilir. Bu durumda yönetim; gelecekte pazarda ortaya çıkabilecek değişimlerde yada fırsatlarda şirket tarafından neler yapılması gerektiğini gösteren mantıklı ve gerçekçi analizlere ihtiyaç duyacaktır. Şirket yöneticilerinin yada şirket sahibi girişimcilerin tecrübeleri, sezgileri ve yaratıcılıkları ile şirketin hangi durumlarda zorlanacağını yada mücadele edebileceğini hissedebilmeleri de önemlidir.

Ayrıca yönetim, mevcut kaynaklar ve kapasite ile işletmenin içinde bulunduğu çevredeki pazar koşulları, rekabet, teknoloji, sosyal yapı ve ekonomik yapıda neler yapabileceği konusunda da gerçekçi olmalıdır.

Strateji uzmanlarının ve girişimcilerin; müşteri ihtiyaç ve beklentilerini, yeni teknolojik gelişmeleri, değişik pazar fırsatlarını, sektörde daralacak yada genişleyecek pazarları önceden kestirip değerlendirebilecek yetenekte olması da işletme açısından büyük önem taşımaktadır. Sonuç olarak iyi belirlenmiş vizyon ve uzun-dönemli misyon işletmeyi geleceğe sağlıklı bir şekilde hazırlamaktadır. İşletmenin sahip olduğu organizasyon da görev alan tüm çalışanlarda geleceğe ait noktaya ulaşmak için daha verimli ve istekli çalışma ruhu yarattığı da unutulmamalıdır.²³

²² a.g.e., s.34

²³ a.g.e., s.35

2. STRATEJİK ANALİZ

Stratejik yönetim süreci; işletmenin değerlerini, misyon, hedefler ve amaçlarını, kullanılabilen stratejiye dönüştüren bir süreçtir. Bu sürecin ikinci adımını stratejik analiz oluşturur. Analiz; İşletmenin kendi yapısındaki güçlü ve zayıf yönlerinin, dış çevresindeki fırsat ve tehditleri ortaya çıkarılabilmesi için titizlikle yapılması gereken çalışmalardan oluşmaktadır. Genellikle bu çalışma *SWOT Analizi* olarak bilinen teknik yardımı ile yapılmaktadır.

SWOT analizi, işletmenin iç ve dış çevresinin değerlendirilmesine imkan sağlayan bir analiz tekniğidir. *SWOT*, aşağıdaki İngilizce kelimelerin baş harflerinden oluşturulmuş bir kısaltmadır.²⁴

S : Strength (Organizasyonun güçlü/üstün olduğu yönlerinin tesbit edilmesi demektir.)

W :Weakness (Organizasyonun güçsüz/zayıf olduğu yönlerin tesbit edilmesi demektir.)

O :Opportunity (Organizasyonun sahip olduğu fırsatları ifade etmektedir.)

T :Threat (Organizasyonun karşı karşıya bulunduğu tehdit ve tehlikeleri ifade etmektedir.)

SWOT analizi , organizasyonun hem kendi iç durum değerlendirmesine, hem de organizasyon dışındaki pazar yapısının, rakiplerin durumunun analiz edilmesine imkan sağlar. Özetle; *SWOT* analizi iç ve dış durum analizini içeren bir stratejik yönetim tekniğidir.

Örneğin, hazır yemek (Fast food olarakta bilinen) pazarının lider şirketi olarak bilinen McDonalds'; *SWOT* analizini sürekli kullanmaktadır. Pazarda yapılan analizler neticesinde; Amerikan toplumunun daha sağlıklı ve az yağ içeren yiyecek

²⁴ Robert A.PITTS - David LEI, *Strategic Management Building and Sustaining Competitive Advantage*, Second Edition, South- Western College Publishing, s.10

maddelerinin tüketimine yöneldiği ortaya çıkarılmıştır. McDonalds' yönetimi bunu bir " fırsat " olarak değerlendirip; yeni, yağ oranı düşük/yağsız hamburger (Mc Lean Deluxe), tavuklu sandviçler ve değişik salata çeşitleri şeklinde yeni ürünler geliştirilmiştir. Amerikan toplumunun böyle bir davranış göstermesi aslında diğer taraftanda bir "tehdit" unsuru teşkil etmektedir. Ancak McDonalds 'ın yaptığı analiz doğrultusunda tüketicilerin değişen taleplerine cevap verebilecek yeni ürünler geliştirmesi ve pazara sunması; hazır yemek sektöründeki rekabette pazar payını kaybetmek yerine McDonalds'a önemli bir üstünlük sağlamıştır.

McDonalds'ın tüm restaurantlarında vermiş olduğu hizmetin hızlı ve sürekli olması, düşük maliyetle üretim yapabilmesi güçlü yönlerini oluşturmaktadır. Bu nedenle de Amerikan toplumunun her kesiminde; bilinen ve tercih edilen bir marka olarak görülmektedir. Dahası; restaurantlarındaki yerleşim, tasarım ve temizlik; uygulanan değişik ve alternatif menü seçenekleri ve fiyatlandırmalar da diğer güçlü yönlerini oluşturmaktadır. Bu fiyatlandırmaların zaman zaman müşterilerce pahalı bulunması ve tercih edilmemesi ise zayıf bir yönünü oluşturmaktadır.²⁵

SWOT Analizi neticesinde elde edilen bilgiler; şirket misyonuna uygun ve kolayca ifade edilip uygulanabilecek stratejilerin oluşturulmasında kullanılmaktadır. Belirlenecek olan stratejiler; işletmenin güçlü yönlerini kullanarak; dış çevredeki fırsatları takip etmesini ve rekabette üstünlük olarak kullanmasını sağlayabilecek özellikte olmalıdır.

2.1.Dış Çevrenin Analizi

İşletmenin içinde bulunduğu dış çevre strateji değişikliğinin en önemli faktörü olduğundan yöneticiler sistematik olarak çevreyi analiz ve teşhis etmek zorundadırlar.

²⁵ a.g.e., ss. 11-12

Çevre analizi ve teşhisi strateji uzmanlarına; fırsatları önceden tahmin etmek ve fırsatları değerlendirmeye yarayan planları yapmak için zaman verecektir. Unutulmamalıdır ki *“Fırsatlar daima keşfedilmeyi bekler, ancak tehditler istenirse de istenilmese de işletmeleri etkileri altına almaktadır.”* Ayrıca bu analiz tehditleri önlemek veya tehditleri şirketin avantajlarına dönüştürebilecek stratejileri geliştirmek için erken uyarı sistemi geliştirmeye de yardım etmektedir.²⁶

Sistematiik biçimde gerçekleştirilen çevre araştırması ve teşhisi olmaması, yöneticinin zamanla, çevredeki değişikliklere karşı yetersiz cevaplar vermesine yol açabilir. Çünkü geleceğin değerlendirilmesi zordur ve gelecekteki bütün olaylar önceden tahmin edilemez. Olayların bazıları veya çoğunluğu bu analiz ve teşhis süreci sayesinde tahmin edilebilir; yönetici daha uygun kararlar alabilir.

2.1.1.Genel Çevre Faktörlerinin Analizi

2.1.1.1. Teknolojik Faktörler

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

Değişen teknoloji ile, makine kontrolü, endüstriyel robotların kullanımı ve yeni hammaddelerin ortaya çıkması bazı endüstrilerde ürün ve hizmetleri etkileyen devrimler yaratabilir. Bu durum ürün veya hizmetin hayat döngüsüne etki edecektir. İşletmeler, döngünün neresinde olduklarını belirlemeli ve ne şekilde yatırım yapacaklarına karar vermelidir. Bazı durumlarda ürünü iyileştirmek için araştırma ve geliştirmeye yatırım yapmak da gerekebilir. Teknolojik değişikliklerin analizi, üretim prosesi ve ürünlerin devamlılığı açısından geleceğini gereklidir.²⁷

²⁶ PİTTS-LEİ, a.g.e., s.20

²⁷ DİNÇER, a.g.e.,s.177

Ekonominin tüm sektörleri teknolojik değişimden eşit şekilde etkilenmez. Bazı sektörler daha çabuk ve daha hızlı etkilenmektedir. Teknolojik değişimlerden çabuk etkilenen endüstrilerdeki strateji uzmanları, değişikliklere karşı diğer istikrarlı endüstrilerdekilerden daha dikkatli olmak durumundadır.

2.1.1.2. Sosyo-Kültürel Faktörler

Teknoloji kadar hızlı olmasa bile, sosyo-kültürel faktörlerde değişmektedir. Gerek işletme içinde çalışanların davranış ve sosyal özelliklerindeki değişimler, gerekse tüketicilerin ve onları etkileyen toplumun davranışlarındaki değişimler, bu insanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulmuş bulunan işletmelerde de değişmeye sebep olacaktır.²⁸

Sosyo-kültürel faktörlerin incelenmesinde, müşterilerin ve çalışanların değerlerine, davranışları odaklanılır. Ayrıca işletmenin ürün veya hizmetlerini sunduğu pazarın toplumunun değerleri, ahlaki yapısı, coğrafik bölgelere göre demografik özellikleri incelenir. Sonuçta bunlardaki değişimler işletmeyi de etkileyecektir.

2.1.1.3. Ekonomik Faktörler

Mevcut ve gelecekteki ekonominin durumu şirketin stratejisini ve kaynaklarını etkiler. İşletmelerin analiz ve teşhis etmeye çalıştıkları belirli ekonomik faktörler aşağıdaki konuları kapsamaktadır:²⁹

- Malların ve hizmetlerin fiyatlarındaki enflasyon ve deflasyon eğilimleri.
- Para politikaları, faiz oranları, ve diğer yabancı paralarla ilişkide olan paranın devalüasyonu veya revalüasyonu.
- Finansal politikalar: şirket ve şahıslar için vergi oranları
- Dış ticaret ile ilişkide olan açıkların, fazlalıkların, ve ödemelerin dengesi.

²⁸ DİNÇER, a.g.e., s.178

²⁹ a.g.e., s.179

Bunların her biri şirketin hedeflerinin başarısına engel yada yardımcı olabilir ve sonuçta stratejiler için başarı veya başarısızlık söz konusudur.

Arz modelleri, kapitalin elde edilebilirliği, enflasyon, dış ticaret ve ödemelerin dengesi gibi etkiler farklı endüstrileri farklı şekillerde etkilemektedir. Bundan dolayı ekonomideki bir değişim bir işletme için iyi sonuçlar yaratırken diğeri için tersi olabilir. Sonuçta strateji uzmanları ve üst yönetim kendi işletmeleri için, hangi ekonomik faktörlerin çok önemli olduğunu belirlemeli ve bu koşullarda oluşan değişiklikleri önceden tahmin etmeye teşebbüs etmelidirler.

2.1.1.4. Hukuki-Politik Faktörler

Devlet meydana getirmiş olduğu hukuk düzeni ile işletme faaliyetlerini vergilendirir, sınırlamalar koyar, sosyal ve ekonomik açıdan biçimlendirir. Bunun yanında devlet bizzat iktisadi faaliyetlere girerek işletmelerin karşısına rakip olarak çıkabilir. Saydığımız bütün bu hususlar yukarıda sözünü ettiğimiz bağlayıcı hukuksal çevre içinde gerçekleştirilir.³⁰

Devletin yada mevcut hükümetlerin kararları, değişen kanunlar ve yönetmelikler işletme için bazen bir fırsat bazen tehdit oluşturabilir. Bu da işletmenin amaçlarını ve stratejik seçimlerini etkileyecektir. Dolayısıyla işletmelerin hukuki-politik faktörleri de değerlendirerek strateji belirlemeleri gerekmektedir.

³⁰ EREN, "Stratejik Yönetim, a.g.e., s.135

2.1.2. Rekabet Faktörlerinin Analizi

Mikro ekonomi açısından rekabet: “ Doğrudan doğruya veya dolaylı olarak işletmenin pazarlarına mal veya hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerinin bütünüdür.” şeklinde tanımlanabilir.³¹

İşletme açısından rekabet faktörlerinin analizi büyük önem taşımaktadır. Bunlar hakkında bilgiler aşağıda anlatılmaya çalışılmıştır.

1.1.2.1. Sanayi Yapısı ve Pazar Analizi

Belirli bir sanayi, kendi özellikleri ve rekabet yapısına bağlı olarak diğer sektörlerden farklılaşır. Teknolojik değişiklikler hızlı veya yavaş olabilir, satıcıların mal ve hizmetleri standart veya uluslararası olabilir, rekabet güçlü veya zayıf olabilir, tüketici talepleri artıyor veya azalıyor olabilir. Bu özellikler sanayinin yapısını şekillendirir ve şirketlerin stratejik kararlarını önemli oranda etkiler.³²

Pazar analizinde bilgilerin elde edilmesi açısından önemli olan unsurlar: ³³

a-Pazarın büyüklüğü ve talebin yapısı; İşletme ürettiği mal veya hizmete olan talebin özelliklerini kesin olarak bilmek zorundadır. Talebin yapısı ve sanayinin ekonomik özellikleri belirlenirken, öncelikle, mamülün talep elastikiyeti ve ihtiyacın düzenli bir şekilde çıkıp çıkmadığı araştırılmalıdır.

b-Pazarın hayat eğrisi safhaları ; Pazarın hayat eğrisi giriş, büyüme, olgunluk ve düşüş olmak üzere dört gelişme safhasından oluşan kavramsal bir model olarak görülebilir. Yenilik yapma, müşterinin fiyatlara karşı duyarlılığı, mamul farklılaştırma, rekabet şartları gibi stratejik kararlar pazarın hayat safhasına göre

³¹ EREN, "Stratejik Yönetim...", a.g.e, s.147

³² DİNÇER, a.g.e, s.182

³³ a.g.e., s.184-185

farklılık gösterecektir. Bu sebeple pazarın hayat safhasını bilmek, stratejik kararların verilmesinde kolaylık sağlar.

c-Pazarın çekiciliği; Pazarın çekiciliği yeni yatırımlar yapabilmek için Pazar şartlarının elverişli olması demektir.

Herhangi bir pazarın mevcut yapısının tanımlanması, çekiciliğinin ve sunduğu fırsatların tespiti için incelenmesi gereken bir çok faktör vardır. Bunlar, pazarın büyüklüğü büyüme oranı ve yararlanılabilir pazar kısmı, pazarın karlılığı, pazarın kalitesi ve girdi temininde kolaylık şeklinde sıralanabilir.

1.1.2.2. Müşteri Özelliklerinin Analizi

Müşteri Özelliklerinin Analizi, işletmenin mal veya hizmetlerini sunduğu pazardaki müşterilerinin; müşteri sayısı, yaşı, gelir seviyesi, talepleri, beklentileri, satın alma güçleri ile ilgili bilgilerinin toplanması için gerçekleştirilmektedir.

Müşteriler kültür etkileşimi fazla olan çevrelerde yaşıyorlarsa alım güdeleri, zevkleri ve alışkanlıkları da o ölçüde değişecektir.

İşletmenin içinde bulunduğu pazarını analiz ederek, müşterilerini ve onların ihtiyaçları yakından takip etmesi gerekmektedir. Neticede müşteriler olmadan işletmenin strateji belirlemesinin yada hedefler koymasının bir anlamı olmayacaktır.³⁴

1.1.2.3. İşletmenin Pazar İçindeki Konumu

Pazar içinde işletmenin konumu ayrıca incelenmeli ve tanımlanmalıdır. Bunun için aşağıdaki hususlar göz önüne alınır:³⁵

³⁴ Robert A. PITTTS-David LEI,a.g.e. , ss.34-42

³⁵ DİNÇER,a.g.e.,s.187

a-İşletmenin Temel Yönelimi ve Pazar Bölümü; İşletme pazarlarının ve mamullerinin belirlenmesinde üç değişik yönelim bulunmaktadır. Mal veya hizmet yönelimi, pazar yönelimi ve pazar bölümü. Mal veya hizmet yönelimli işletme, çok sayıdaki pazarda belirli bir veya birkaç mamulü satar. Bu tür işletmeler, mal veya hizmet üzerinde uzmanlaşırlar. Meşrubat üreten bir firma, mal yönelimli bir işletmeye örnek olarak gösterilebilir. Pazar yönelimli işletmeler ise, belirli bir pazarda çok sayıda mal veya hizmeti satmaya çalışırlar. Süper marketlerde olduğu gibi. Bu tür işletmeler pazar üzerinde uzmanlaşırlar.

Pazar bölümü, bir pazar içinde, benzer satın alma özelliklerine sahip alıcılar grubunun oluşturduğu kesimdir. Bir pazar nadiren homojen olur. Normal bir pazar mamul özellikleri, fiyat, dağıtım kanalı, satış sonrası hizmetler gibi kritik faktörlerde birbirinden farklılaşan alıcılara sahiptir. Pazar bölümüne yönelmiş bir işletme, bu farklılaşmalardan biri üzerinde yoğunlaşır ve büyüklüğüne uygun bir pazar üzerinde yalnız bir mal veya hizmeti üreterek satışa arzeder. Bunlara örnek olarak da taksi şirketlerini ve sadece belirli bir bölgeye satış yapan mobilya imalatçıları gösterebiliriz. Yine mesela, otomobil pazarı; sağlam, statü sembolleri, spor vb. gibi bölümlere ayrılabilir.

Eğer bir pazarda rekabetin yapısı ve yoğunluğu değişirse, pazarı bölümlere ayırmak ve onun yapısal özelliklerini analiz etmek daha faydalı olacaktır.

b-Stratejik gruplar; Stratejik grup, belirli bir pazar veya pazar grubu içerisinde benzer veya aynı stratejiyi takip eden işletmeler olarak ifade edilebilir.³⁶ İşletme bir stratejik gruba dahil ise, yöneticilerin stratejik grup analizi yapmaları rakiplerin hareketlerini ve taktiklerini anlamalarına yardımcı olacaktır. Neticede aynı stratejileri uygulamaları nedeniyle yöneticilerin rakip işletmelerin davranışlarını tahmin edememesi rekabette işletmenin geri kalması demektir.³⁷

³⁶ PİTTS-LEİ, a.g.e., s.45

³⁷ a.g.e., s.45

*c-)Pazar Payı;*Pazar payı genel anlamda bir işletmenin satışlarının toplam sanayideki satışlara olan oranıdır. Şayet işletme birden çok mamul üretiyorsa, her mamul için pazar payı söz konusu olacaktır. Pazar payı, işletmenin pazardaki yerini ve sıralamasını gösterir. Dolayısıyla pazar payındaki değişme ve gelişmeler, işletme için bir ölçü teşkil eder. Özellikle karı ve karlılığı doğrudan etkilemesi sebebiyle, işletme için önemli bir karar kriteri olan Pazar payı ve yıldan yıla meydana gelen değişiklikler, yakından takip edilmelidir.

d-)Rekabet Üstünlüğü; İşletmenin rakipleri karşısında ve rekabet ortamında , kaynakların kullanımı veya faaliyet alanı sebebiyle elde ettiği üstünlük durumu, rekabet üstünlüğü olarak tanımlanır. İşletme yönetimi rekabet ortamını önemli ölçüde etkileyebilecek özellikleri hem kendi hem de rakipleri açısından tespit ederek karşılaştırmalar yapmalıdır.³⁸

1.1.2.4.Rekabet Yapısı ve Rakiplerin Analizi

Rekabet yapısı ve rakiplerin analizinde üç önemli faktör göz önünde bulundurulmalıdır. Bunlar sırası ile aşağıdaki gibidir.³⁹

1.*Önemli rakiplerin pazara giriş ve çıkışları;* İşletmenin pazarında mevcut rakiplere ilaveten yeni rakipler giriyor mu? yada mevcut rakipler pazardan çıkıyor mu? sorularının cevaplandırılması gerekir. Neticede yeni rakiplerin girmesi rekabeti arttırıp, amaçlara ulaşmayı zorlaştıracığı gibi rakiplerin pazardan çıkması kolaylık yaratabilecektir.

2.*Ürün yada hizmetlerin alternatifleri;*İşletmenin pazarda karlı ve başarılı olabilmesinde; sunduğu ürün yada hizmetlerinin kalitesi ve düşük maliyet ile üretim yapabilmesi önemlidir. Ayrıca rakip ikame yada alternatif ürünlerin pazarda olması da işletmenin rekabet gücünü etkileyecektir. Eğer ikame ürünler

³⁸ DİNÇER,a.g.c.,s.189

³⁹JAUCH-GLUECK,a.g.e.,ss.106-107

daha kaliteli ve düşük maliyetle üretilabiliyorsa, işletmenin rekabet etme şansı azalacaktır.

*3.Rakiplerin önemli stratejik değişiklikleri;*İşletmenin rakiplerindeki stratejik değişiklikleri de izlemesi gerekmektedir. Rakibin strateji değiştirmesi yani amaç ve hedeflerinin değişimi, işletme için pazarda bir fırsat yada tehdit unsuru oluşturabilir.

2.2. İç Çevrenin (İşletmenin) Analizi

Stratejik analiz aşamasında, işletmenin içinde bulunduğu ve etkileşimde olduğu dış çevre ile işletmenin yani iç çevrenin incelenmesi söz konusudur. İç çevrenin analizinin hedefi, işletmenin yapısı olarak pazardaki rakiplerine göre güçlü ve zayıf yönlerini belirlemektir.

İç çevre unsurları organizasyonun kendi zayıf ve üstün yönlerini ifade etmekle birlikte yönetimin genellikle kısa dönemde kontrol edemediği değişkenlerden oluşmaktadır. Bu analizler çevresinde öncelikle organizasyonun iletişim, yetki yapısı gibi unsurlar açısından işleyiş tarzı incelenmekte ve üstün ve zayıf alanlar belirlenmektedir. Organizasyona hakim inanç kalıpları, beklentiler ve paylaşılan değerler yani şirket kültürü de analize dahil edilmektedir. Son olarak ise organizasyonun sahip olduğu insan ve mali kaynaklar, yönetsel beceriler, fonksiyonel yeterlilikler açısından durumu dikkate alınmaktadır.⁴⁰

2.2.1. İşletmenin Güçlü ve Zayıf Yönleri

İşletmenin rakiplerine göre, mevcut güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konulması, açıkça bilinmesi yönetime stratejik seçimleri yaparken yardımcı olacaktır.

⁴⁰ İsmail EFİL, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Genişletilmiş 6. baskı, Alfa yay., Bursa, 1999, s.218

İşletme stratejisinin tayini ile sorumlu olan yöneticiler, çevre faktörlerinin analizinden çıkarılan imkan ve fırsatları işletmelerin güçlü ve zayıf yönleriyle karşılaştırmak suretiyle, stratejik alternatifler arasından seçim yapmaktadırlar. İşletmenin güçlü ve zayıf yönleri, o sektörde faaliyette bulunmasıyla ulusal ve uluslar arası rakiplere nazaran işletmenin elinde bulundurduğu rekabet avantajları ile dezavantajlarının tespitine ilişkin analizlerle ölçülebilmektedir.

O halde güçlü olma, işletmenin bir faaliyeti o sektördeki mevcut ve potansiyel rakiplerine göre daha iyi yapabilecek kuvvette olmasıdır. Zayıf olma ise, işletmenin bir şeyi mevcut ve potansiyel rakiplerinden daha yetersiz biçimde yapabilme niteliğinde bulunmasıdır. İşletmeyi değerleyen strateji uzmanları ve tepe yönetim stratejik etmenleri analiz ederek güçlü ve zayıf yönleri ortaya koyarlar.

Yapılan analizler ve karşılaştırmalar sonucunda işletme geçmiş başarılarından, önemli rakiplerinden, endüstri ortalamasından ya da akademik standartlardan daha fazla özellik taşımakta ise, sonuç güçlü veya zayıf olarak değerlendirilerek yorumlamak gerekmektedir.⁴¹

2.2.2. İşletmenin Örgütsel Yapısı

Genel olarak işletmedeki örgütün özellikleri, sahip olduğu kaynaklar (işletmenin kaynakları fiziki, beşeri, örgütsel, finansal ve teknolojik kaynaklar olarak düşünülmelidir.) temel kabiliyetleri, işletmenin kaynak dağıtımı, örgütü oluşturan temel öğeler ve aralarındaki etkileşimin analizi sonucunda örgütsel yapı hakkında bilgiler elde edilmelidir.

Genel bir kural olarak, işletmelerde örgüt yapısı, onun amaç ve stratejilerine uygun bir şekilde düzenlenir. Dolayısıyla amaç ve stratejilerin incelenmesine bağlı olarak, örgüt yapısının gözden geçirilmesi gerekir. Örgüt yapısı ile stratejiler arasında

⁴¹ EREN,"Stratejik.....,a.g.e., ss. 178-179

uyum olup olmadığı veya stratejiler değişirse, örgüt yapısında ne gibi düzenlemeler yapılacağı tartışılmalıdır.

Örgüt yapıları dikey ve yatay olmak üzere iki yönlüdür. Örgütün dikey yönü ve yetki farklılaşmasının veya karmaşıklaşmasının bir sonucudur. Başka bir deyişle, dikey farklılaşma, hiyerarşik olarak basamaklaşmaya ve bölünmeye sebep olur. Yatay farklılaşma, işbölümü ve fonksiyon farklılaşmasının bir sonucudur ve örgütün yatay yönde karmaşıklaşması anlamına gelir.⁴²

İncelenen kaynaklarda, en mükemmel ve etkili organizasyon şeklini bulmak için çeşitli çalışmaların ve analizlerin yapıldığından bahsedilmektedir. Tüm bu araştırmaların sonuçları şöyle özetlenebilir; işletmenin stratejileri ile uyum içinde olan bir organizasyon yapısına sahip olması kesinlikle daha etkili olmaktadır. Tavsiye edilebilecek etkin bir yol yoktur ancak en iyi örgüt yapısı; işletmenin dış çevresi, kültürü, amaçları, hedefleri ve değerleriyle uyum içinde olan yapıdır.

Genellikle fonksiyonel organizasyonlar; daha az çapraz departman koordinasyonuna, iletişime ve değişime ihtiyacı olan istikrarlı çevrelerde en iyi performansı göstermektedirler. Ayrıca ürün hattı ve mevcut pazarlar ne kadar az ise fonksiyonel yapı o kadar iyi çalışmaktadır. Bölümlerden oluşan organizasyonlar ise; daha hızlı adaptasyon, daha çok koordinasyon, iletişim ve değişim gerektiren değişken çevrelerde en iyi şekilde işlemektedir. Genelde ürün hattı ve mevcut pazarları ne kadar kompleks ise bölüm şekli o kadar iyi çalışır.⁴³

2.2.2. İşletmenin Fonksiyonel Analizi

Bu yaklaşımda güçlü ve zayıf yönler, o endüstride faaliyette bulunan işletmelerin veya stratejik iş birimlerinin (SİB) fonksiyonel özellikleri ile değerlendirilen işletmenin fonksiyonel özelliği çeşitli nitelikleri bakımından rakiplerle benchmarking

⁴² DİNÇER, a.g.c., ss.216-217

⁴³ JAUCH-GLUECK, a.g.e., ss.322-324

(kıyaslama) yapılarak tespit edilmektedir.

a-)Pazarlama ve Dağıtım Faktörleri Analizi; Pazarlama ve dağıtım faktörleri analizi sadece satış fonksiyonu üzerine kurulmuş geleneksel ticari yönetim kavramından çok farklıdır. İşletme stratejisi açısından bu analizler, işletmenin faaliyet yaptığı sahalarda üretmesi gereken temel ürünlerini, bu ürünlerin satılacağı pazar bölümlerini ve bunlardaki gelişmeleri değerlemek ve pazarlama bileşenlerinin duyarlılık analizlerini yapmaktadır. Böylece, işletmenin pazarlama yönünden Pazar lideri veya başarılı rakipleri ile güçlü ve zayıf olduğu hususlar ortaya çıkmış olacaktır.

b-)Finans ve Muhasebe Faktörleri Analizi; İşletmenin nakit akışı durumu ile finansal masrafları azaltma yada ortadan kaldırma imkanlarının ölçüsü, bilinmesi ve analiz edilmesi gereken iki elemandır. Bu amaçla finansal kaynaklarla ilgili bazı genel tahminlerde bulunmaktadır. Böylece işletme gelecekteki stratejisi ile ilgili olarak düzeltilecek bazı hususlar ve yönelimler belirleyecektir.⁴⁴

Eğer, işletmenin gelecekteki stratejisi ile ilgili olarak finansal sorunlar ortaya çıkarsa seçimde özgürlük azalacak (zayıf noktalar) sınırlayıcı bazı hususlar hareket alanını daraltacaktır. İşletmenin finansal açıdan güçlü ve zayıf yönlerini incelerken işletme kaynaklarının varlıklara dağılımı dönen ve duran varlıkların finansal açıdan işletmenin faaliyet konusuna göre verimli biçimde dağılıp dağılmadığı analiz edilmelidir. Örneğin, stoklara bağlanan paralar, finansal açıdan nakit tuzağı olduğu gibi, verimsiz bina, makine, teçhizat vb. duran varlıklarda aynı şekilde nakit tuzağıdır.

c-)Araştırma-Geliştirme Faktörleri Analizi; Teknik gelişmeler, yenilikler ve buluşlar, ar-ge faaliyetleri sonucunda ortaya çıkarlar. Bu tür yenilik ve gelişmeler, genellikle, yeni mamulere piyasaya sürülmesine, yeni üretim veya satış usullerinin uygulamaya konulmasına ve yönetime bilgi sağlamaya yöneliktir. Bu sebeple ar-ge fonksiyonu pazarlama, üretim ve finansman gibi

⁴⁴ EREN,"Stratejik...,a.g.c.,ss.186-195

diğer işletme fonksiyonlarından ayır olarak düşünülmemelidir. Özellikle ar-ge ile üretim arasında sıkı bir bağ bulunmaktadır.⁴⁵

d-)Üretim Faktörleri Analizi; İşletmenin tüm üretim araçları ve teçhizatı tam kapasite ile etkin biçimde kullanılmakta mıdır? İki üretim birimlerinin aynı bina içinde rasyonel biçimde çalışması olanaklı mıdır? Bu sorulara verilecek cevaplar işletmenin hangi yönlerden güçlü hangi yönlerden zayıf olduğu konusunda önemli ipuçları verebilecektir. Ayrıca aşağıda üretime ilişkin değerlemeyi kolaylaştıracak bir takım sorular verilmektedir. Bunlar:

-Rakiplerimizden daha düşük maliyetlerde üretimde bulunabiliyor muyuz?

-İşletmeyi daha iyi şekilde ve onların yapamadığı şeyleri zamanında ve yerinde yaparak çalıştırabiliyor muyuz?

-Rakiplerin elde edemediği hammadde ve yarı mamulleri temin etme yeteneğine sahip miyiz? Bu amaçla satıcılarla iyi ilişkiler kurabiliyor muyuz?

Bu sorulara cevap evet ise, işletme rakiplerine nazaran üretim ve tedarik faaliyetlerinde stratejik avantajlara sahiptir.⁴⁶

3. STRATEJİLERİN GELİŞTİRİLMESİ AŞAMASI ve STRATEJİ SEVİYELERİ

3.1. Stratejilerin Geliştirilmesi Aşaması

Stratejik analiz neticesinde elde edilen dış ve iç çevreye ait bilgiler, işletme misyonuna uygun ve kolayca ifade edilip uygulanabilecek stratejilerin oluşturulmasında kullanılmaktadır. Belirlenecek olan strateji; işletmenin güçlü yönlerini kullanarak; dış çevredeki fırsatları takip etmesini ve rekabette üstünlük olarak kullanmasını sağlayabilecek özellikte olmalıdır.⁴⁷

⁴⁵ DİNÇER, a.g.e.,s.225

⁴⁶ EREN,"Stratejik.....,a.g.e.,s.204

⁴⁷ Gregory DESS-Alex MILLER, *Strategic Management*,Mc-Graw HillInternational Editions Management and Organization serics, s.24

Strateji geliştirme ve formüle etme aşamasında, şirketin misyonu, hedef ve stratejileri belirlenmekte ve faaliyetlerde izlenecek politikalar geliştirilmektedir.⁴⁸

Politikalar, stratejik kararların uygulandığından, kontrol için bir temelin var olduğundan, yöneticilerin karar vermek için harcadıkları zaman miktarının azaldığından, benzer durumların istikrarlı bir şekilde ele alındığından ve birimler arasındaki koordinasyonun oluştuğundan emin olmak için geliştirilir.

İyi politika gelişimi olmaksızın yöneticiler aynı kararları tekrar ve tekrar alırlar. Farklı bölüm yöneticileri farklı yön seçebilirler ve bu durum problemlere yol açabilir. Diğer yandan, politikalar istisnaları önlemek dışında fazla esnek olmamalıdır. Bundan dolayı geliştirilen politikaların yeterliliğini yargılama için kriterler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Mevcut ve istenen şirket pratiklerini ve davranışlarını yansıtıyorlar mı?
- Firmanın başarısı için kritik alanlarda mevcutlar mı?
- Birbirleriyle tutarlılar mı, ve hedefleri başarmak için gerekli olan zamanlamayı yansıtıyorlar mı?

Politikalar, stratejik seçimlerin nasıl olacağını, ne yapılması gerektiğini, kimin yapacağını, nasıl yapılacağını, ve ne zaman bitirileceğini daha kesin bir şekilde belirleyip takip mekanizması oluşturur. Ayrıca işletmenin tüm fonksiyonlarının ayrı ayrı politikaları geliştirilmektedir; finans ve muhasebe politikaları, pazarlama politikaları, üretim politikaları, ar-ge politikaları gibi. Sonuç olarak bu politikaların aralarında, belirlenen stratejileri başarı ile uygulanabilmek için bütünlük olması gerekmektedir.

⁴⁸ EFİL, "İşletmelerde Yönetim.....a.g.c.,s.218

3.2. Strateji Seviyeleri

Yönetim hiyerarşisinin her bir kademesindeki yöneticilerin sorumluluk alanları ve bakış açıları birbirinden farklıdır. Üst kademelere doğru çıktıkça yöneticilerin sorumluluk alanları genişlemekte ve planlamaya yönelik çabalar daha da önem kazanmaktadır. Alt kademelerde ise stratejilerin uygulanması ön plana çıkmaktadır. Bu sebeple her bir yönetim kademesinde birbirinden farklı stratejik çaba gerekmektedir. Özellikle büyük şirketler, örgütlenme durumunda göre kendi içlerinde değişik seviyelerde strateji geliştirebilmektedirler. Bunlar, şirket, işletme ve fonksiyonel seviyelerdedir. Stratejik yönetim seviyeleri de, stratejik alanlarda olduğu gibi, hiyerarşik bir şekilde üç seviyede incelenebilir. Bunlar, şirket seviyesi, işletme seviyesi ve fonksiyonel seviyedir.⁴⁹

3.2.1. Şirket Stratejisi

Farklı işletmeler ve değişik iş gruplarına sahip bir şirketin, bir bütün olarak stratejisini ifade eder. Bir holding stratejisi buna en güzel örnektir. Bu seviyedeki bir strateji, işletmelerin tamamını kapsadığı için, bir bütün olarak şirketin tanımlanmasıyla ve alt işletmelerine veya birimlerine kaynak dağıtımının yapılmasıyla ilgilidir. Bu tür stratejiyi ayrıca fonksiyonel bölüm politikaları, yeni yatırım kararları ve işletmelerin mamul pazar stratejilerine yönelik kararları da içerir.

3.2.2. İşletme Stratejisi

İşletme stratejisi, belirli bir sanayi dalı veya mamul-pazar bölümünde nasıl rekabet edileceği ve ne tür faaliyetler yapılacağı ile ilgilidir. Rekabet sorunlarıyla daha çok uğraştığı için de işletme seviyesinde sırasıyla kaynak dağılımı ve mukayeseli üstünlükler ile sinerji konularına ağırlık verir. Özellikle mamul ve pazar geliştirme ve

⁴⁹ DİNÇER,a.g.c.,s.47

çeşitlendirme kararlarına yöneliktir. Bu strateji, şirket stratejisi doğrultusunda belirlenirken, işletme bölümlerine ait politika ve kararlara da rehberlik eder.⁵⁰

3.2.3.Fonksiyonel Strateji

Bu strateji ise, işletme içindeki fonksiyonel bölümlere ait kararlardan meydana gelir. Bunlara taktik adı da verilebilir. Daha çok kullanılan kaynakların verimliliğinin artırılmasına yöneliktir. Bu seviyedeki strateji bir fonksiyon içindeki faaliyetlerin koordinasyonunu sağlar ve daha çok uygulamaya yakın bir karar kuralıdır. Rekabet üstünlüğü ve sinerji bu seviyede iki önemli strateji ögesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu üç seviyedeki strateji arasında oldukça sıkı bir ilişki vardır. Bir üst seviyedeki strateji, daha alt seviyedeki stratejiyi bağlayıcı bir karardır ve her kademedeki stratejilere rehberlik etmektedir.⁵¹

4. STRATEJİK ALTERNATİFLERİN ANALİZİ ve STRATEJİ SEÇİMİ AŞAMASI, STRATEJİ SEÇİMİNDE KULLANILAN TEKNİKLER

4.1.Stratejik Alternatiflerin Analizi ve Strateji Seçimi Aşaması

Stratejik yönetim literatürünü ana hatları ile ele alıp inceleyecek olursak, 250'den fazla stratejik seçenek türüne rastlayabiliriz. Önemli olan bu stratejik alternatifleri kendi içinde tasnif edip sınıflandırarak incelemektir. Bu takdirde, hangi koşullar altında yöneticilerin ana sınıflardan hangisine gireceklerini tayin etmek ve daha sonra da bu sınıf içinde hangi stratejik seçeneğin uygun olacağına karar vermek mümkün olacaktır.

⁵⁰ Fred R.DAVID, *Strategic Management*, Asiman & Schuster Company, 1995, New Jersey, ss.35-36

⁵¹ a.g.e., s. 36

İşletmelerin veya stratejik iş birimlerinin izleyecekleri stratejileri ana hatları ile üç sınıfta toplamak mümkündür. Bunlar :⁵²

- 1.Büyüme stratejileri
- 2.Durgun büyüme ve dengelilik stratejileri
- 3.Tasarruf stratejileri.

Alternatif stratejiler belirlenirken “ yeni strateji seçmezsek ne olur?” sorusundan başlanarak “stratejik açıklığı nasıl kapatabiliriz?” sorusunun muhtemel bütün cevapları listelenir. İşletmenin önünde hiç değişmeme durumundan, mevcut şartları iyileştirmeye ve saldırgan bir şekilde büyümeye kadar çeşitli stratejik alternatifler vardır. Her bir alternatif, dikkatli bir şekilde değerlendirildikten sonra en uygun olanı seçilir. Uygulama bu seçimden sonra başlar ve başarı seçilen stratejinin isabetli oluşuna bağlıdır. Birden fazla mamülü olan ve birden fazla pazarda faaliyet gösteren bir şirket için uygun stratejinin seçilmesi oldukça karışık bir problemdir. Çünkü işletmenin her bir mamülünün pazarda ayrı bir gücü olduğu için her birine ayrı strateji uygulamak, fakat bir bütün olarak şirket içinde temel bir stratejiye sahip olmak gerekir.

Şirket seviyesindeki stratejiler, bir bütün olarak SİB’lerinin hepsini şekillendirir ve ana stratejiler olarak adlandırılır. Başka bir ifadeyle SİB’ler için geliştirilecek stratejiler, şirket stratejisine bağlı olarak seçilir. Bu tür ana stratejiler şirketin genelinde büyüme ve gelişmeyi esas alır.⁵³

Sonuç olarak, işletmenin içinde bulunduğu rekabet ortamı ve işletmenin kendi iç çevresi ile ilgili bilgilerin rehberliğinde; işletmenin durumuna uyumlu, rekabette bir avantaj sağlayacak ve işletme performansını arttırıcı özellikte stratejilerin seçilmesi gerekmektedir.⁵⁴

⁵² EREN, “Stratejik.....,a.g.e.,s.22

⁵³ DİNÇER,a.g.e.,ss.237-238

⁵⁴ STRICKLAND,a.g.e.,s.45

4.2. Strateji Seçimi İçin Uygulanan Teknikler

4.2.1. Portföy Analizi

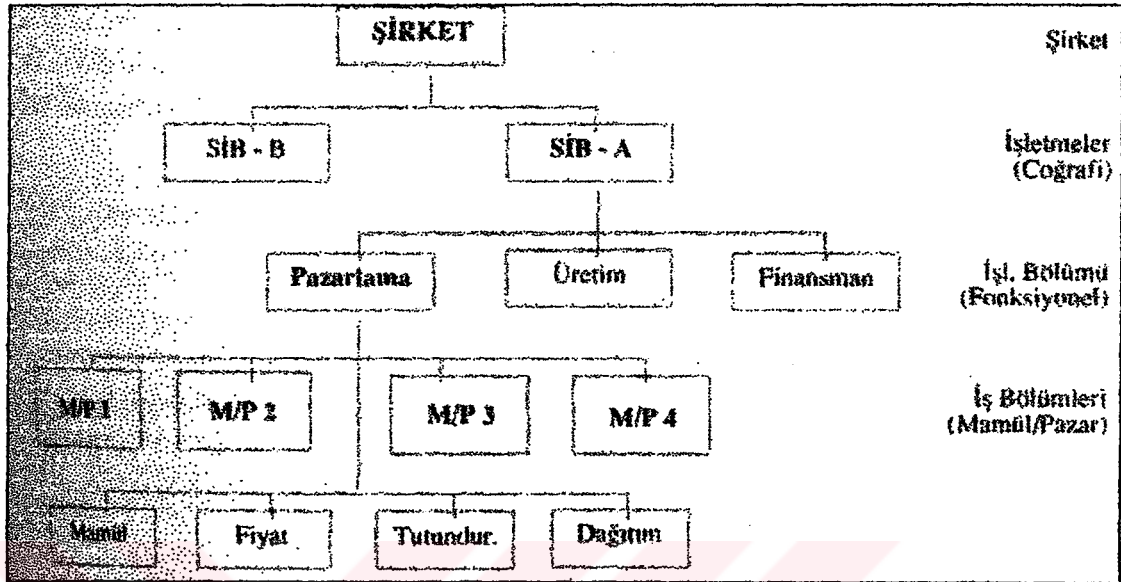
Portföy analizi, çoklu ürün ve iş birimleri olan şirketler için çevre bilgilerinin entegrasyonu ve değerlendirmesi için tavsiye edilen tekniktir. Bir şirketin mevcut durumunu değerlendirmek için en iyi yöntemin, şirketin en iyi neyi yaptığına ve fırsatların nerede çok olduğuna bakmak olduğu varsayımına dayanmaktadır.

Portföy analizi, her bir ürünün ve bu ürünün ait olduğu stratejik iş biriminin strateji geliştirme aşamasında amaçlar doğrultusunda ayrı ayrı düşünülmesini önermektedir. Çok küçük ölçekli şirketler hariç tüm şirketler, birden fazla iş birimlerinden oluşmaktadır. İşletmedeki SİB(stratejik iş biriminin)'lerin her birinin ayrı ayrı çeşitli kriterlere göre değerlendirilmesi, gelecekte işletmeye sağlayacağı faydaların ve fırsatların tahmin edilmesi şeklinde de yorumlanabilir.⁵⁵

Örgütün muhtemel SİB alanları aşağıda şema halinde gösterilmektedir.

⁵⁵ Thomas WHEELEN-D. HUNGAR, *Strategic Management and Business Policy*, 4. Basım, 1990, ss.163-166

Şekil -1: Bir Örgütün Muhtemel SİB Alanları



Kaynak : Ömer DİNÇER, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları,5.

Baskı,1998,İstanbul,a.g.e.,s.241

Portföy analizi üç aşamadan oluşmaktadır. Öncelikle stratejik iş birimleri belirlenir ve tanımlanır . Daha sonra portföy matrisi hazırlanır ve son aşamada da matrisin yorumlanması gerçekleştirilir.

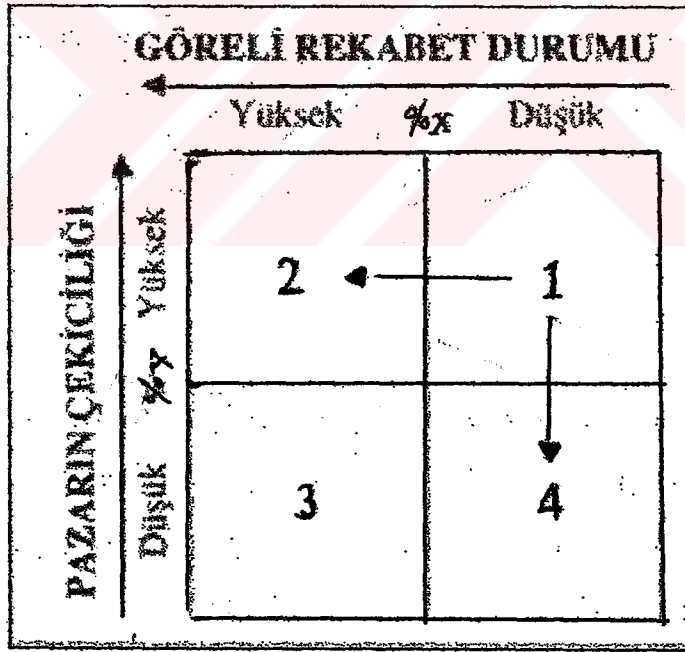
Portföy analizlerinin özünü, matris çizimleri oluşturur. Matrislerin çiziminde ortak kabul görmüş bir yöntem yoktur. Ancak genellikle iki veya üç satır-sütunlu olarak çizilmektedir. Matrisin dikey yönünde (ordinat) pazarın çekiciliği, yatay yönünde (apsis) ise SİB'in görel rekabet durumu yer alır. Pazarın çekiciliği yüksek ve düşük gibi kalitatif olarak derecelendirilir. Mesela, pazarın büyümesi ölçü olarak alınrsa, yıllık pazarın büyüme oranı genel ekonominin (GSMH) büyüme oranından daha büyük olması halinde yüksek, aksi halde düşük olarak tanımlanır. Pazarın çekiciliği faktörü bir mamulun veya pazarın hayat safhasına ve çevre ile rekabet

şartlarına bağlı bir boyuttur. Dolayısıyla işletmenin kontrol edemediği dış faktörleri kapsar.⁵⁶

Görelî rekabet durumu; işletmenin rakiplerine göre üstünlük veya zayıflıklarını belirtir. Firmanın SİB Pazar payının ,en büyük rakibinin pazar payına oranlanması şeklinde düşünülür.Eğer firmanın pazar payı büyükse, görelî payı 1 'den büyük , eğer küçükse 1'den az olacaktır.

Bu açıklamalar doğrultusunda strateji seçiminde kullanılan bu tekniğe ait 2 boyutlu matris aşağıda Şekil- 2'de verilmiştir.

Şekil- 2 : İki Satır ve Sütunlu Matris



Kaynak : Ömcr DİNÇER, "Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 5.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1998,s.244

⁵⁶ DİNÇER,a.g.c.,s.243

Portföy analizinin son aşamasında, matris yorumlanır; alternatiflerin belirlenmesi değerlendirilmesinden sonra uygun olan stratejinin seçimi yapılır.

4.2.2. Boston Danışma Grubu -Büyüme /Pazar Payı Matrisi

Bu analiz tekniği genellikle şirket stratejilerinin seçiminde kullanılmaktadır. Boston Danışma Grubu – Büyüme Pazar payı matrisi Şekil-3'teki gibidir.

Oluşturulan büyüme-pazar payı matrisinde yer alan dört bölümün adlandırılması ve bu bölümlere ait yorumların özetlenmesi şöyledir:⁵⁷

- *Yıldız*: Organizasyonun sunduğu ürünün hem pazar payı hem de büyüme oranı yüksektir. Organizasyonun bu alanda faaliyetlerini ve yatırımlarını artırması önem taşımaktadır.

-*Nakit inekleri (Sağılacak İnekler)* : Ürünün pazar payı yüksek, buna karşın büyüme oranı düşüktür. Organizasyon satışlardan elde edeceği karı yeni yatırımlara kanalize ederek büyüme stratejisi izleyebilir.

-*Köpek*: Ürünün hem pazar payı, hem de büyüme oranı düşüktür. Organizasyon bu alandaki faaliyetlerini tasfiye etme veya pazar payı ve pazar büyüme oranını artırma konusunda analizler yapmalıdır.

-*Soru İşaretleri (Problem Çocuk)*: Ürünün pazar payı düşük olmasına rağmen pazardaki büyüme oranı yüksek olduğundan gelecek için ümit vaad etmektedir. Riskli ve problemlili bir karar verme alanını oluşturmaktadır.

⁵⁷ Coşkun CAN AKTAN, Değişim ve Yeni Global Yönetim , MESS Yayınları, İstanbul ,1997

Şekil-3 : Boston Danışma Grubu – Büyüme Pazar payı matrisi

PAZAR BÜYÜME ORANI	Yüksek	Soru İşaretleri? (Problem Çocuk)	Yıldız
	Düşük	"Köpek"	"Sağılacak İnek"
		Düşük	Yüksek
		PAZAR PAYI	

Kaynak :Çoşkun CAN AKTAN ,Değişim ve Yeni Global Yönetim, İstanbul, MESS yayınları, 1997

4.2.3.Ürün Yaşam Eğrisi

Bu teknik, SİB ve işletme stratejilerini geliştirme de kullanılmaktadır. Her mamulun pazara sunulmasıyla başlayan ve tasfiyesiyle sona eren bir hayat süreci vardır. Mamullerin ömrü çok kısa olabileceği gibi asırlarca da sürebilir ve bu süreç içerisinde her mamul, farklı özelliklere sahip dört değişik safhadan geçer: giriş, gelişme, olgunluk ve düşüş.

Şekil-4 'te de görüldüğü gibi yatay ekseninde zaman, dikey ekseninde satış miktarı ve kar yer almaktadır. Belirli bir zamandaki satış miktarı, şema üzerinde belirlenmek suretiyle hayat eğrisi ortaya çıkarılır. Bu dört safhaya ve stratejiler üzerindeki etkilerine değinecek olursak:⁵⁸

⁵⁸ DİNÇER,a.g.e.,ss.258-259

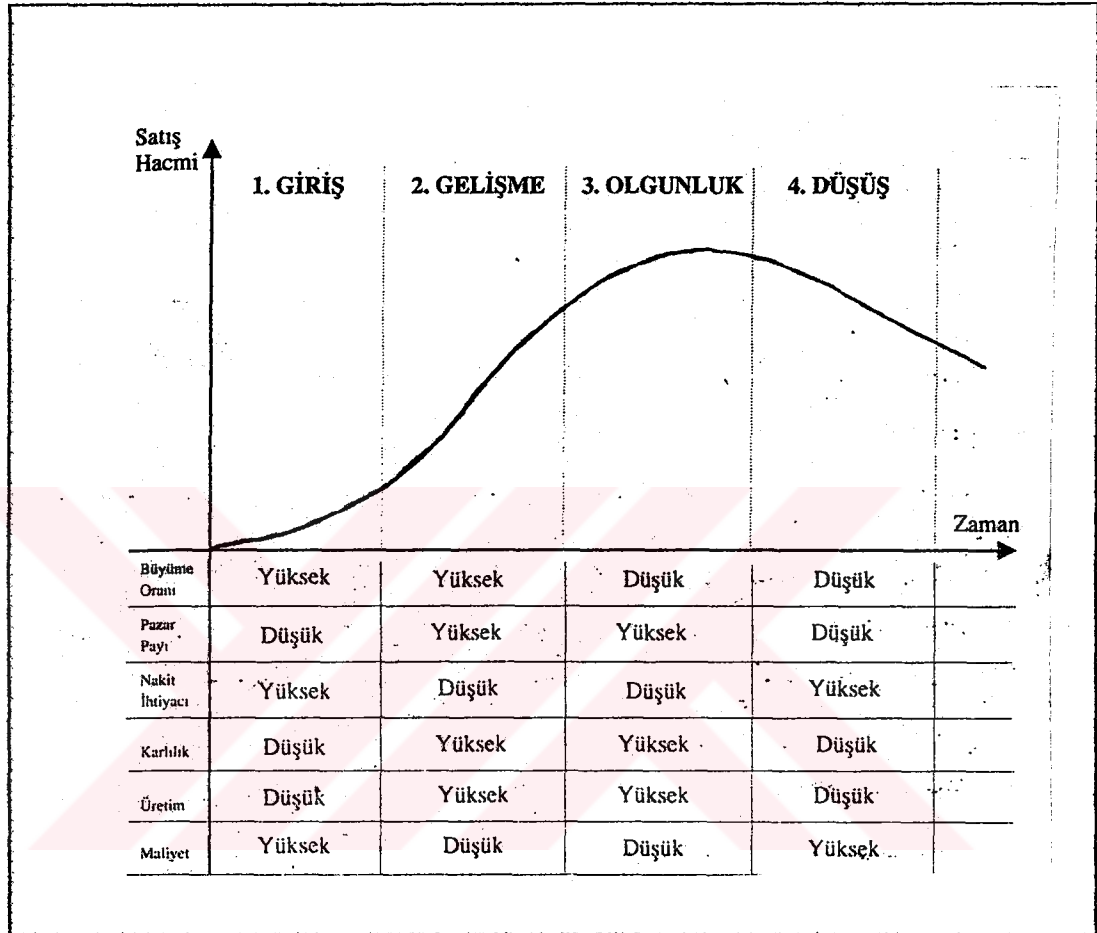
-Giriş safhasında mal pazara yeni sürülmüştür ve teknik problemler işletmeyi fazlaca meşgul etmektedir ve genel anlamda verimlilik düşüktür. Karlılık düşüktür, rakiplerin sayısı azdır ve pazar payı düşük olmakla birlikte büyüme imkanları yüksektir.

-Gelişme safhasında; satışlar artmaya başlar, kapasite kullanım oranı ve verimlilikte de artışlar başlar. Rakip sayıları artmaya başlar ve işletmenin Pazar payı yükselmektedir.

-Olgunluk safhasında; mamulün en uzun hayat dönemidir ve önemli stratejik problemlerin çıktığı safhadır. Pazarda güçlü rakipler artmaya başlamıştır, rekabet çabaları yoğunlaşır ve güçsüzleşir ve bu durum ise giderek kar marjlarını düşürür.

-Düşüş safhasında ise; satış miktarı yavaş yavaş düşmeye başlamıştır. İşletmenin pazar payı gerilemekte ve malın üretimindeki verimlilik düşmektedir. Rekabet oldukça yoğundur. İşletme de rekabet üstünlükleri yitirmeye başlar. Kısaca mamul çöküş dönemi içindedir ve işletme bu mamulden vazgeçerek yeni Yeni fırsatları araştırmak zorundadır.

Şekil -4 :Mamul Hayat Eğrisi ve Stratejiler Üzerine Etkisi



Kaynak :Ömer Dinçer,"Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 5. Baskı, BETA yayınları, İstanbul, 1998,s.258

5. STRATEJİLERİN UYGULANMASI

Bir önceki aşamada belirlenen stratejiler ve politikalar hazırlanan programlar, bütçeler ve prosedürler yoluyla uygulamaya konmaktadır. Stratejilerin faaliyetlere ve sonuçlara dönüştürülmesi aşamasında dört temel sorun mevcuttur. Bunlar

organizasyonel yapılanma doğru uygulama sistemleri kullanma, uygun yönetim stilini kabul etme ve organizasyonel kültürün yönetilmesidir.⁵⁹

Uygulama ve strateji seçimi arasında bağlantı vardır, eğer strateji organizasyonel yapı ve yönetim sistemlerinin değişimini gerektiriyorsa; strateji uzmanları da planları o şekilde yapmalı, değiştirmeye istekli ve yetenekli olmalıdır. Strateji sürecinin etkili olması; uygulama aşamasının işbirliği içerisinde yürütülmesi ile yakından ilgilidir.

Seçilen işletme stratejileri genel ifadeler içermektedir. Bunların gerçekleştirilebilmesi için işletme çalışanlarının davranışlarına rehberlik edebilecek uygulama planları şekline dönüştürülmesi gereklidir. Uygulama sürecinde bölümler dikkate alınarak; bölüm stratejileri, taktik ve planları hazırlanmalıdır. Bölüm stratejilerinin ve politikalarını belirlenmesi yapılacak faaliyetler için bir sınır oluşturup; bir bütün halinde işletmenin birbirine uygun halde yönetimine kolaylık sağlayacaktır.

Uygulama olmadan stratejiler hiçbir anlam ifade etmezler. Uygulama süreci, aslında planlama aşamasından daha çok dikkat gerektirir. Çünkü uygulama planlamadan daha çok zaman alır, tahmin edilemeyen bir çok problem uygulama esnasında ortaya çıkar, kontrol edilemeyen faktörlerin etkisi daha çok belli olur, yöneticiler çalışanlara istikamet vermede etkisiz kalabilir, uygun liderlik yapamayabilir, ve nihayet, yönetim ve örgüt sistemlerindeki yetersizlikler uygulama esnasında fark edilebilir. Eğer uygulanacak stratejilerde hiçbir değişiklik olmamışsa, işletme sahip olduğu kaynakları kullanmaya ve tecrübe kazandığı faaliyetlerini yürütmeye devam eder. Stratejilerde değişiklik yapılmışsa, bu kez örgüt içinde her kademede pek çok karar yeniden gözden geçirilecek demektir. Uygulama aşaması, seçilen stratejilere uygun olarak hazırlanan planların gerçekleştirilmesi için yönetimin yapacağı her türlü faaliyet olarak tanımlanabilir. Bu aşama planlama, örgütleme,

⁵⁹ EFİL, "İşletmelerde Yönetim....., a.g.e.,s.218

motive etme, liderlik, yönlendirme, bütünleştirme, haberleşme, yenilik yapma ve kontrol etme gibi bütün yönetim fonksiyonlarını kapsar.⁶⁰

Uygulama aşamasının başarısı için, tepe yönetimi ile fonksiyonel yönetim ve uygulama birimleri arasında açık, sağlam ve etkili bir işbirliği gerekmektedir. İşletmelerde stratejik yönetimin daha etkili kılınması buna bağlıdır.

Uygulama aşaması gerçek anlamda planların hazırlanması ve yürürlüğe konması ile başlar. Stratejik amaçların başarılması için, şirket veya işletme stratejileri ile ilgili stratejik planlar hazırlanırken; fonksiyonel stratejilerin yürütülebilmesi için taktik planlar düzenlenir. Uygulama planları amaçların gerçekleştirilmesi için hazırlanan ayrıntılı planlardır ve iki grupta toplanabilir: sürekli planlar ve bir kerelik planlar .

-Sürekli planlar ; Bunlar işletmenin yaptığı faaliyetlerde sürekli olarak kullandığı rehber planlardır. Bu planların belli başlıcaları ; politikalar,yöntemler, süreçler ve kurallardır.

-Bir kerelik planlar, Bunlar da sadece belirli bir durumda kullanılan davranış rehberleridir. Daha çok programlar, projeler, ve bütçelerden ibarettir. Programlar işletme yönetimi tarafından tasdik edilmiş faaliyet çizelgesidir.⁶¹

Uygulama aşamasında bütçelerin hazırlanması da önem taşımaktadır. Bütçeler faaliyet programları belli olduktan sonra kaynakların nereye, ne kadar, ne zaman dağıtılacağı konusunda üst yönetime yardımcı olur. Bütçe, "belirlenen hedeflere ulaşabilmek için işletmenin önündeki bir dönem içinde gerçekleştireceği faaliyetlerden elde edeceği gelirler ve yapacağı harcama ve yatırımların parasal (nakdi) değerler olarak ifade edildiği kısa dönemli bir plandır." Stratejik yönetim çerçevesinde ele alındığında ise işletme bütçesi plan hedeflerinin bir yıllık gerçekleştirmelerini sağlamak için gereken

⁶⁰ DİNÇER,a.g.e.,s.309

⁶¹ a.g.e.,s.313

kaynakların tahsisini detaylı bir şekilde belirten, işletmenin gelir ve gider tahminlerini içeren dolayısıyla yönetime yol gösteren ve kontrol imkanı veren yönetim aracıdır.

Stratejik yönetim açısından en önemli bütçeler finansman ve yatırım bütçeleridir. Yatırım (sermaye) bütçesi ; bir işletmenin gelecek dönem veya dönemlere ilişkin yatırım giderlerini ilgili projelere ve ara dönemlere göre belirleyen bütçeye denir. Bu bütçe büyüme stratejisi izleyen işbirimleri açısından önemlidir.⁶²

6. DEĞERLEME VE KONTROL AŞAMASI

Yönetim sürecinde de yer aldığı gibi değerlendirme ve kontrol ulaşılmak istenen sonuçlar ile fiili sonuçların karşılaştırılmasını içermektedir. Amaç hedeflerin gerçekleştirilme derecesini ölçmek ve sapma tespit edilmesi halinde düzeltici faaliyetlerin devreye sokulmasını sağlamaktır. Dolayısıyla faaliyet dönemi sonunda şirketin belirlenen hedefler doğrultusunda faaliyette bulunup bulunmadığı veya hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı tespit edilmektedir. Son olarak elde edilen bilgiler çerçevesinde stratejik yönetim sürecinde yer alan tüm aşamalara geri besleme sağlamaktadır.⁶³

Stratejik kontrol; uygulama sonuçlarının kontrolü yanında programların, bütçelerin, yapıların, teşvik sistemleri ve kaynakların uygunluğunun kontrol edilmesini gerektirir.⁶⁴

Kontrol ve değerlendirme işlemleri ile stratejistler, kuruluştaki entegre planlama faaliyetlerinin birbirleri ile uyum olmasına ve gidişatın strateji doğrultusunda yönlendirilmesine yardımcı olurlar. İlgili yöneticilerin aldıkları kararların plan, program ve politikaların gösterdiği çerçevede olup olmadıklarını, ayrılan kaynakların yeterli olup olmadığı, yerinde ve akıllıca kullanılıp kullanılmadığı, çevredeki olayların beklenildiği gibi gelişip gelişmediği rakip firmaların birim faaliyetlerine karşı nasıl tepki

⁶² EREN, "Stratejik.....a.g.e.,ss.414-415

⁶³ EFİL, "İşletmelerde Yönetim.....a.g.e,s.219

⁶⁴ GLUECK-LAWRENCE,a.g.e.,s.

gösterdikleri, kısa vadeli hedeflerden orta ve uzun vadede hedeflere ulaşma durumunun nasıl olduğu, ileride gidişatın nasıl etkileneceği, stratejik planlardan eylem planlarına kadar bütünleşik plan sisteminin genel başarısının ne olduğu, değişmesi gereken hususların olup olmadığı ya da hazırlandığı şekilde uygulamaya devam edilip edilememesine ilişkin konulara cevap vermelidir. Stratejist, bu stratejik kontrol işlevinin uygulama ve tahminlerini revizyon işlevlerinden asla vazgeçmez.

Bu gün yöneticiler değişimi önceden tahmin etmelidirler. Önceden tahmin, stratejik kontrol içinde daha çok geleceğe yönelmiş değişimi zorlayan bir yaklaşımı gerektirmeli ve böyle bir kontrolü engelleyen zorlukları da ortadan kaldırmayı hedeflemektedir.

Geleneksel kontrol sistemlerinde geri besleme "feed back" niteliğinde olan kontrolü, çağdaş özelliğe kavuşturmak için ileriye besleme "feed forward" haline getirmelidir. Böylece kontrol yapanlar önemli değişim ve trendleride izleyerek değişmesi gereken hedef, standart ve stratejilerin zamanında değişmesine yardımcı olur. İleriye besleme "feed forward" niteliğindeki bir kontrol sistemi geleneksel kontrol sistemindeki gibi yürütmenin kontrolü ve düzeltilmesi için geri besleme kontrolünü içerdiği gibi aynı zamanda tahminlerin kontrolü ve stratejik gözetim gibi iki çağdaş kontrol işlevine de sahiptir.⁶⁵

⁶⁵ EREN, "Stratejik.....a.g.c.,s.463

II.BÖLÜM

A. KOBİ'LERİN TANIMI, SINIFLANDIRILMASI, ÖZELLİKLERİ ve TÜRKİYE EKONOMİSİNDEKİ YERİ

1.KOBİLERİN TANIMI

Küçük işletmeler genel bir yaklaşımla, “üretim yaptığı alanda pek fazla etkili olamayan, bağımsız bir şahıs (müteşebbis)tarafından kolayca kurulup işletilebilen ve görelî olarak küçük iktisadi birimler”olarak tanımlanabilir. Daha dar kapsamlı olarak küçük işletmelerin evrensel bir tanımını yapmak oldukça zordur ve her zaman tartışmalara açık kalır.Çünkü küçük işletmeler kapsam ve türleri itibariyle çok çeşitlilik arz etmekte ve dünyanın değişik yerlerinde ve hatta bir ülkenin değişik sanayi kesiminde farklı büyüklük ve ölçekte olabilmektedir.⁶⁶

Küçük ve orta ölçekli işletmeler çok boyutlu bir olgudur.Bu boyutlardan bazılarının nicel ifadesi mümkündür. Fakat büyük kısmı nitel olarak belirlenebilir.Bu itibarla küçük ve orta ölçekli işletmelerde nitel özelliği ağırlık taşır. Küçük ve orta ölçekli işletme olgusunun nitel olarak temel belirleyicisi, bu işletmelere her yönüyle kişisel damgasını vuran işletme sahibidir. Zira bu işletmelerde işletme sahibi hem girişimci hem de işletme politikasını belirleyen genel yönetici durumundadır. Bu durum KOBİ'lerin tanımında birincil derecede dikkate alınmalıdır.

Küçük ve Orta ölçekli işletmelerin girişimcinin dışında, ekonomik bir organizasyon birimi olarak sahip olduğu nitel özellikler ayrıca belirlenmelidir.

⁶⁶ DİNÇER,a.g.c.,s.413

İşletmenin yapısal özellikleri olarak belirlenen nitel özellikler ; yönetim ,finansman, tedarik ,pazarlama ,üretim ve personel işlevlerine ilişkindir.⁶⁷

KOBİ'lerin esas itibariyle nitel bir karakter taşımasına rağmen, bazı durumlarda nicel bir tanım ihtiyacı doğmaktadır. Bu ihtiyaç bilhassa, devletin küçük ve orta sanayiye yönelik politikalarının belirlenmesinde ve yürütülmesinde kaçınılmaz bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Nicel tanıma esas alınacak ölçütler aşağıdaki şartları yerine getirmelidir.⁶⁸

- Ölçülebilirlik,
- Ölçmeye esas alınacak bilginin kolayca sağlanması,
- Nicel ölçütün işletmenin potansiyel üretkenlik gücünü temsil edebilmesi,
- Nicel ölçütün parasal birimlerle değil, fiziki birimlerle ölçülmesi,
- Fiyat dalgalanmalarından etkilenmemesi.

Bu şartlardan ilk ikisi nicel tanımın vazgeçilmez şartlarını oluştururken son üç şart mümkün olduğunca yerine getirilmeye çalışılmalıdır. Ancak tek bir nicel ölçütün ölçek büyüklüğünün belirlenmesinde tamamen yetersiz kalması ve tanıma konu olan amacın gerekli kılması halinde , ikinci veya daha çok sayıda nicel ölçütün tanımları göz önünde tutulması yoluna gidilmelidir.

Bu açıklamaların ışığı altında Kobi'lerin nicel tanımında birinci derecede geçerli olan nicel ölçütlerin:

- 1.İstihdam edilen personel sayısı ve
- 2.Sabit sermaye yatırımı tutarı olduğudur.

⁶⁷ Tamer MÜFTÜOĞLU, Türkiye'de Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler Sorunlar ve Öneriler, Ankara Ün.Siyasal Bilimler Fakültesi yay., Genişletilmiş 2. Baskı ,Ankara, 1989, ss.144-145

⁶⁸ a.g.e., ss.146-150.

Yine bu iki ölçütten özellikle personel sayısına öncelik verilememelidir. Zira işletmede istihdam edilen personel sayısı ; ölçülebilir olması, bu husustaki bilginin kolaylıkla temin edilebilmesi, işgücünün potansiyel bir üretim faktörü olması, fiziki birimle ifade edilmesi ve dolayısıyla fiyat hareketlerinden etkilenmemesi gibi özellikleriyle diğer nicel ölçütlere tercih edilmelidir.

1.1.KOBİ'lerin Türkiye'deki Tanımı

Ülkemizde değişik sektörlerde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin tümünü kapsayacak standart bir ölçüt bulunmamakta ve resmi bir tanımlama da mevcut değildir. Bu nedenle, küçük ve orta ölçekli işletmelerin tanımlanmasında değişik kriterlerin esas alındığı görülmektedir.

Tanımlamada geçerli olacak standart bir ölçüt olmamasına karşın, Türkiye'deki işletmeleri büyüklüklerine göre ayıran kimi yasalar mevcuttur. Ancak yasal tanımlamalar özel amaçlar doğrultusunda yapıldığı için, özel amaçların gerçekleşmesi yönünden doyurucu olabilmektedir.

Ülkemizdeki küçük işletmelerin tanımını yapan yasaların başlıcaları şunlardır:

- KOSGEB Kanunu
- Türk Ticaret Kanunu
- Esnaf ve Sanatkarlar Kanunu
- Ticaret ve Sanayi Odaları Kanunu
- Gelir Vergisi Kanunu
- Sanayi Sicili Kanun

Yukarıdaki kanunlardan sadece KOSGEB kanunu sanayi sektöründeki işletmelerin büyüklüklerinin belirlenmesinde kesin bir kritere sahiptir.

KOSGEB'in esas aldığı sınıflandırma, işletmede çalışan personel sayısına dayanmaktadır. Buna göre, 1-50 personel çalıştıran işletmeler küçük, 51-150 personel çalıştıran işletmeler orta ve 150'nin üzerinde personel istihdam eden işletmeler de büyük ölçekli işletme olarak tanımlanmıştır. Kanunda bu tanımın gerekli görülmesi halinde Bakanlar Kurulu tarafından değiştirilebileceği ifade edilmiştir.

Dünya Bankası tarafından 1980 yılında Türkiye için hazırlanmış olan, "Küçük ve Orta Ölçekli Sanayinin Gelişimi ile İstihdam Yaratma Eğilimi ve Umutları" konulu raporda, Türkiye'deki küçük ve orta ölçekli sanayinin tanımı yapılmıştır. Dünya Bankası bu raporunda ölçtü olarak çalıştırılan işçi sayısını benimsemektedir. Banka, Türkiye şartları çerçevesinde Tablo- 1 'deki sınıflandırmayı getirmektedir.⁶⁹

Tablo- 1 : Dünya Bankası Tarafından Hazırlanan Sınıflandırma

İşletme Büyüklüğü	İşletmede Çalışan İşçi Sayısı
-Küçük ölçekli işletme	1-50
-Orta ölçekli işletme	51-200
-Büyük işletme	200'den çok

Kaynak: Tamer MÜFTÜOĞLU, "Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Kobi'ler", Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar, 10, Turhan Kitabevi, Ankara, 1998, s. 140.

1.2.KOBİ'lerin Dünya'daki Tanımı

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin diğer ülkelerdeki tanımlarına bakacak olursak; A.B.D'de küçük ve orta ölçekli işletmelerin belirlenmesine ilişkin resmi bir tanım yoktur. Fakat genel olarak küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin tanımına istihdam

⁶⁹ a.g.e., ss.139-140 .

edilen işçi sayısı esas alınmaktadır. A.B.D' de genel olarak 100'e kadar işçi çalıştıran işletmeler küçük sanayi içinde mütalaa edilmektedir.

Avrupa Birliği'nin 1998 yılından itibaren geçerli olan son çerçeve tanımında ise üçlü bir sınıflandırmaya gidilmiştir. Buna göre :⁷⁰

a-) 1-9 personel çalıştıranlar mikro işletme olarak tanımlanmaktadır.

b-) Küçük ölçekli işletme ise 10-49 personel çalıştıran ve yıllık cirosu 7 milyon ECU'yu geçmeyen, yıllık bilanço tutarı en fazla 5 milyon ECU olan ve sermayesinin en çok yüzde 25 'i büyük firmalara ait olan işletme olarak tanımlanmıştır.

c-) Orta ölçekli işletme ise 50-250 arasında personel çalıştıran, yıllık cirosu 40 milyon ECU'yu aşmayan, yıllık bilanço tutarı en çok 27 milyon ECU olan ve sermayesinin en fazla yüzde 33 'ü (veya üçte biri) büyük firmalara ait olan işletmelerdir.

2.KOBİ'LERİN SINIFLANDIRILMASI

2.1.Çalıştırılan Personel Sayısına Göre Sınıflandırılması

Küçük işletmeler çalıştırılan personel sayısı bakımından başlıca dört grupta incelenebilir:

-İşyerleri: Ücretli işçi istihdam edilemeyen, sadece işletme sahibinin ve aile fertlerinin çalıştığı işletmelerdir. Bu grup "ev-el sanatları " ve "sanatkarlar" olmak üzere iki ana grupta incelenebilir.

⁷⁰ a.g.c., ss.107-122

-*Çok küçük işletmeler:* 1 ile 9 kişi çalıştıran işletmeler,

-*Küçük işletmeler:* 10 ile 49 kişi çalıştıran işletmeler,

-*Orta ölçekli işletmeler:* 50 ile 149 kişi çalıştıran işletmelerdir.

2.2.Fonksiyonları Bakımından Sınıflandırılması

Küçük işletmeler, yaptıkları faaliyet alanları ve fonksiyonlarına göre genellikle üç grupta toplanmaktadır.⁷¹

*1.İmalat işletmeleri:*Bu tür işletmeler, küçük çapta hammadde alarak,işlerler ve kullanılır(veya tüketilir)hale getirirler. Küçük çapta imalat yapan işletmelerin bir çok çeşidi vardır.Dondurmacılar,şekerlemeciler,oyuncak imalatçıları,lokantalar,mobilyacılar gibi.

Bunların hepsi aynı basit fonksiyonu icra eder ve bu işlemler zincirleme olarak nihai tüketiciye kadar devam eder.

*2.Ticaret işletmeleri:*Ticari işletmeler,doğrudan müşteriye veya ona satış yapan perakendecilere mal verirler. Bunlar da toptancılar ve perakendeciler olmak üzere ikiye ayrılır. Genelde toptancılardan daha çok perakendeci işletmeler mevcuttur.Belli başlı perakendeciler;bakkallar, benzin istasyonları, büfeler, eczaneler, mobilyacılarıdır. Bunların 70%'inde 4 kişiden daha az eleman çalışır.

*3.Hizmet işletmeleri:*İmalat ve ticaret işletmeleri ile doğrudan tüketicilere hizmet sunan işletmelerdir.İnsanların alım gücü arttıkça bazı hizmetleri kendisi yapmaktansa,satın almayı tercih eder hale gelmiştir. Bunun bir sonucu olarak ,günümüzde bu tür işletmeler hızla ve çarpıcı bir şekilde artmıştır. KuruTemizleme, ayakkabı tamirciliği, çamaşırhaneler, kuaförler, oteller bu tür işletmelere birer örnektir.

⁷¹ DİNÇER,a.g.e.,ss.416-417.

Bu noktada ekonominin bütün sanayi kollarında ve sektörlerinde küçük firma kurma ve işletme imkanının bulunduğu da belirtilmelidir.

3. KOBİLERİN ÖZELLİKLERİ

Küçük ve orta ölçekteki firmaların iş kapsamı, dar üretim oranlarının gerektirdiği oranda sınırlıdır. Bu nedenle herhangi bir yöneticinin önlemleri daha az sayıda müşteriyi etkiler. Organizasyon daha az sayıda hiyerarşik seviyeye sahiptir. Üst yönetim işgücü seviyesine daha yakındır. Yöneticilerin toplam sayısı az olduğundan dolayı, bu tür işletmelerde koordinasyon ve iletişim daha basittir.⁷²

Çok küçük işletmeler, yetersiz teknoloji ile üretim yaptıkları için pazarlama teknolojilerinden genelde haberdar değildir. Yine finansman sıkıntısını en çok çeken bu tür şirketlerdir. Orta ölçekteki işletmeler ise, yeni teknolojilerin izlenmesi konusunda daha esnek politikalar uygulayabilmekte, pazarlama ve üretim teknolojilerinde belirli ilerlemeler sağlanmakta, kalite standartlarının üstesinden gelmek için girişimler yoğunluk kazanmakta, çağdaş yönetimi ve teknikleri örgütün her kademesinde uygulanmaya çalışılmaktadır. Finansal araçlara duyulan ihtiyaç bu grupta ağırlığını hissettirmektedir.⁷³

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin özellikleri:⁷⁴

- Daha düşük yatırım maliyetleri ile istihdam imkanı yaratmaktadır,
- Yapıları itibarıyla ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenmektedir,
- Talep değişikliklerine ve çeşitliliklerine daha kolay uyum gösterebilmektedir,
- Teknolojik yeniliklere daha yakındır,

⁷² Naci UĞUR, *Kalite İçin Firma Çapında Planlama*, KOSGEB Ankara Eğitim Merkezi Matbaası, 1996, Ankara, s.346

⁷³ Nuri ÜNER, *KOBİlerin Sorunları Çözüm Yolları*, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 6, Sayı 2, 1991, İzmir, s.7

⁷⁴ M. H. KÖKTÜRK, *Küçük İşletmelerin Problemlerini Saptarken Masabaşı ve Saha Araştırması*, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt.3, Sayı.3, 1986, İstanbul, s.347

- Bölgeler arası dengeli kalkınmayı sağlar,
- Gelir dağılımındaki çarpıklıkları asgariye indirir,
- Ferdi tasarrufları teşvik eder,yönlendirir ve hareketlendirir,
- Büyük sanayi işletmelerinin vazgeçilmez destekleyicisi ve tamamlayıcısıdır,
- Politik ve sosyal sistemlerin denge ve istikrar unsurudur,
- Demokratik toplumun ve liberal ekonominin ana sigortalarından biridir.

Küçük işletmelerin avantajları kimi zaman dezavantaja dönüşebilmektedir. Bu nedenle küçük işletmelerin problemleri saptanırken zaman faktörüne özen gösterilmesi gerekir.

Ekonomik dönemdeki problem saptamada temel alınabilirse de, işletme içinden ve dışından kaynaklanan problemler olarak gözlenmesi ve boyutlar açısından da makro-mikro olarak ayrılması yararlı olacaktır.

Küçük İşletmelerin dezavantajlı olduğu konular aşağıda Tablo-2'de gösterilmektedir.

Tablo- 2: Kobi'lerin Avantaj ve Dezavantajları

İŞLETME İÇİ		İŞLETME DIŞI	
MAKRO	MİKRO	MAKRO	MİKRO
-Amaçlar ve iş tanımı	-Enformasyon.	-Satış dalgalanmaları.	-Rekabet.
-Çalışanların ve işletme amaçlarının çelişmesi.	-Dökümantasyon.	-Finansal yetersizlikler ve kayıplar.	-Risk.
-İşletme içi çalışanlarda gizli işsizlik.	-Performans göstergelerini saptama.	-Pazar tanımı.	-Değişimler.
-Ücret sistemlerinin iş tanımı, pozisyon ve satışlar ve amaçlarla koordineli olmayışı.	-Bilgisizlik.	-Pazar potansiyelinin saptanması ve satış tahminleri.	-Yasalar.
-Strateji kurmanın gereği.	-Yenilikleri izleyememe.	-Mamul satış karışımı kararları.	
	-Çevreyi izleyememe.		
	-Hızlı personel değişimi.		

Kaynak : Mehtap KÖKTÜRK, Küçük İşletmelerin Problemlerini Saptarken Masabaşı ve Saha Araştırması, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Cilt.3, Sayı.3, 1986, İstanbul, s.347

Yukarıdaki açıklamalara bakıldığında, küçük işletmelerde sorunların daha çok personele ve pazara ilişkin olduğu ve kısa dönemde acil çözümler getirilemeyeceği görülür. Belki de gerçek çözüm ,insanların “küçük işletme” kavramını algılayışlarını bulmaktadır. Küçük işletmelerde yüzeysel problemler daha çok finansal yetersizlikler, yer darlığı, satışların yetersizliği ve stok birikimi ya da boş kapasite ile çalışma veya tam tersi, kapasite yetersizliği veya taleplerin karşılanamayışı,hastalıklar veya diğer nedenlerle personelin devamsızlığı, işletme masraflarının veya girdi fiyatlarının artışı,alacakların toplanamayışı, kötü yerleşim, nakliye sorunları v.s. olarak sayılmaktadır.⁷⁵

3.1.Bağımsız Olmak

Küçük işletmelerin büyük bir bölümünde,aile bireylerinden,işletmenin finansman ortaklarından veya işletmeye kredi sağlayan kuruluşlardan gelen dolaylı bir kontrol söz konusu olmakla birlikte,büyük işletmelerde görüldüğü üzere,yöneticiler üzerinde işletme sahip yada sahiplerinden,hissedarlarından veya ana kuruluştan gelen, doğrudan bir kontrol bulunmamaktadır.Bu durum küçük işletmelerin en fazla değer verilen ve aranan niteliğidir.Bağımsız olmak,başka bir ifade biçimiyle,kendi kendisinin patronu olmak arzulanan bir olgudur ve küçük işletmeler bu olanağı sağlamaktadırlar.

3.2.Girişim (Teşebbüs) Niteliği

Bir girişimin yada işletmenin kurulabilmesi için öncelikle bir müteşebbüsün olması gereklidir. Kimi durumlarda bireyler,yapacak başka bir işleri olmadığından,ya da başkalarının yanında çalışma olanaklarını bulamadıklarından,kendi işlerini kurarlarsa da çoğu durumda,bağımsız çalışmak ve kendi işinin sahibi olmak,bireylerde girişimcilik güdüsüyle ya da arzusuyla ortaya çıkar. Girişimci, toplumun ihtiyaç duyduğu ve talep edilebilir nitelikteki malları ve hizmetleri üretmek amacıyla ekonomik gördüğü bir iş

⁷⁵ KÖKTÜRK,a.g.c.,s. 347

için varlığını ve çalışmalarını riske atarak,pazara katılma cesaretini gösterir, maceranın öncülüğünü yapar.

3.3.Kişisel İlişkiler

Küçük işletme sahiplerinin personeli ve müşteriyle olan ilişkilerinin çoğunluğu,işçi-işveren veya işletme sahibi müşteri ilişkisinin çok ötesindedir. Küçük işletme sahipleri, müşterilerinin büyük bölümünü kişisel olarak tanıdıkları gibi,işletmede çalışan personeli de çok yakından tanırlar.İşletme sahibinin çoğu müşterileriyle ve personeliyle olan ilişkileri, formel olmayan biçimde oluşur ve yürütülür. Bu ilişkiler, çoğu zaman iş ilişkilerinide aşarak kişisel ilişkilere dayanır.⁷⁶

4. KOBİ'LERİN TÜRKİYE EKONOMİSİNDEKİ YERİ

Ülkemiz açısından genel bir değerlendirme yapılacak olursa işyeri sayısı, çalışanlar sayısı ve katma değer olmak üzere üç önemli göstergeye bakıldığında küçük ve orta ölçekli işletmelerin ülkemizin gerek sosyal gerekse ekonomik dokusunda önemli bir yer işgal ettiği görülmektedir.

- Küçük ve Orta ölçekli Sanayi İşletmeleri imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin %99.5'ini oluşturmaktadır.
- İmalat sanayindeki istihdamın %61.1'i Küçük ve Orta ölçekli Sanayi işletmelerinde yer almaktadır.
- Yaratılan katma değerde ise Küçük ve Orta ölçekli sanayi işletmelerinin payı %27.3'dür.

⁷⁶ ÜNER,a.g.c.,s.7

Ülkemizdeki Kobi'lerin istihdama olan katkıları da oldukça önemlidir. 1992 yılı genel sanayi ve işyerleri sayımına göre işyeri sayısı, ücretle çalışanlar ve çalışanlar ortalamasında; çalışan sayısı 1-9 arasında olan küçük sanayi işletmeleri sanayi sektöründe yaratılan istihdamın %34.7'ni, ücretli istihdamın da % 21.9'nu sağlamışlardır. Bu işletmelerin ticaret ve hizmet sektöründe yarattıkları istihdam çok daha yüksektir. Ticaret sektöründeki toplam istihdamın %89.1 'i, ücretli istihdamın %71.8'i küçük işletmeler tarafından yaratılmıştır. Hizmet sektöründe ise, yaratılan istihdamın %81.5 'i, ücretli istihdamın %66'ı küçük işletmeler tarafından sağlanmıştır. Bu da, küçük işletmelerin ülkemizdeki istihdam sorununun çözümüne olan katkısının en belirgin kanıtı niteliğindedir.⁷⁷

DİE (Devlet İstatistik Enstitüsü) tarafından 1992 yılında yapılan genel sanayi ve işyerleri sayımı sonuçları ise Tablo- 3'deki gibidir.

⁷⁷ Oktay ALPUGAN, "Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi, 3.Baskı, Özgin Matbaacılık, Ankara, 1998, ss.24-25

Tablo- 3 : KOS İşletmelerin Türkiye'deki Ölçeksel Dağılımı

Sanayi Ölçeği	İşletme Sayısı	İşletme Payı(%)	Çalışan Sayısı	Çalışan Payı	Katma Değer (Trilyon TL)	Katma Değer Payı(%)
Küçük Ölçekli Sanayi(1-49)	194.546	98.4	721.469	47.1	37.9	14.1
Orta Ölçekli Sanayi(50-199)	2.247	1.1	213.676	14.0	35.6	13.2
KOS(1-199)	196.793	99.5	935.144	61.1	73.5	27.3
Büyük Sanayi (200+)	982	0.5	595.601	38.9	194.9	72.7
TOPLAM İMALAT SANAYİ	197.775	100.00	1.530.745	100.00	268.4	100.00

Kaynak: www.kobinet.com/20.09.2002

Ülkemizin bugünkü gelişmişlik düzeyine ulaşmasında çok önemli işlevleri yerine getiren ve halen de bunu büyük ölçüde sürdüren küçük işletmelerin sisteme olan katkılarını gözardı etmek pek olası değildir. Bir bakıma, küçük işletme girişimcilerine ülkemiz ekonomisinin isimsiz kahramanları denebilir ve bu görüşle yanlış bir yargıya varıldığı söylenemez.

Özetle, küçük ve orta ölçekli işletmeler Türkiye'nin ekonomik ve sosyal yapısında oldukça önemli bir yere sahiptirler ve onlar olmadan sistemin sağlıklı

işleyişinin sağlanması pek olası değildir. Buna karşılık, ülkemizdeki küçük işletmelerin ve küçük girişimciliğin önemli sorunlarının olduğu da bir gerçektir.

Her şeyden önce, küçük işletmelerin özellikle de Anadolu'daki küçük işletmelerin küçümsenmeyecek bir bölümü marjinal nitelikte işletmelerdir. Bunun yanı sıra, sanayi sektöründeki küçük işletmelerin çoğu demode olmuş teknolojilerle üretim yapmakta ve kendilerini yenileme gereği de pek duymamaktadırlar. Ancak dünya hızla tek pazara doğru gitmektedir ve Türkiye'nin bu oluşumun dışında kalması düşünülemez.⁷⁸

Ülkemizdeki küçük sanayi işletmelerinin önemli bir bölümünün yirmibirinci yüzyılın gereklerini yerine getirebilecek ve tek pazarda rekabet edebilecek işletmeler oldukları pek söylenemez. Baş döndürücü bir hızla gelen değişimlere ayak uydurmakta oldukça zorlanan ve kendilerini yenileme konusunda pek istekli olmayan bu işletmelerin, geleceğin tek pazarında başka ulusların işletmeleriyle rekabet etmeleri bir yana, dış rekabete tamamen açık olacak iç pazarda rekabet güçlerini koruyabilmeleri de oldukça güçtür.

Bununla beraber, sistemin sağlıklı işleyişinin teminatı olan küçük işletmelerin sorunlarına çözümler aranması ve onların desteklenmesi ekonomik ve sosyal açıdan büyük önem taşımaktadır. Çünkü küçük işletmelerin desteklenmesi her şeyden önce girişimciliğin desteklenmesi anlamına gelmektedir.

Öte yandan, serbest pazar ekonomisinin olduğu kadar, sosyal refah devletinin temel ilkelerinden biri " mülkiyetin tabana yayılması "dır. Mülkiyetin (sermayenin) tabana yayılmasını sağlamanın en uygun yollarından biri küçük işletmelerin desteklenmesi ve teşvik edilmesidir. Burada destek sözüyle kastedilen, marjinal nitelikteki işletmelerin sistemde kalmasının devlet desteğiyle değildir. Önemli olan, teknolojiyi izleyen ve uygulayan, dolayısıyla iç pazarda da rekabet gücü olan küçük ve orta ölçekli işletmelerin, alt yapıdan eğitime, finansmandan vergilendirilmeye kadar

⁷⁸ ALPUGAN, a.g.e., s.25

uzanan bir dizi sorunlarının çözümüne devlet desteğinin sağlanması, özellikle de onların çalışmalarını olumsuz yönde etkileyen mevzuatın en az düzeye indirilerek, önlerindeki engellerin kaldırılmasıdır.

Küçük işletmelerin teşvik edilmesi ve desteklenmesi sağlanırken Anadolu'daki işletmeler mutlaka ayrı bir potada değerlendirilmelidir. Çünkü, çekim merkezlerindeki (Marmara, Ege ve Çukurova bölgelerindeki) Kobi'lerle kıyaslandığında, Anadolu'daki işletmeler hem daha çok, hem de oldukça farklı sorunla karşılaşmaktadır.⁷⁹

Bir başka anlatımla, İstanbul İkitelli'deki bir küçük işletme ile Elazığ ya da Niğde' de aynı işkolunda çalışan işletmenin sorunları aynı değildir. Bu nedenle, onları çekim bölgesindeki küçük işletmelerle aynı kefeye koymak, Anadolu'daki küçük işletmelerin birçok sorununun daha başlangıçta çözümlenmemesi anlamına gelmektedir.

Ancak dış çevreden kaynaklanan sorunların çözümlenmesiyle her şeyin düzeleceğini ummak da yanlış bir varsayım olacaktır. Çünkü küçük işletmelerin çalışmalarını ve gelişmelerini etkileyen sorunlar yalnızca dış çevreden kaynaklanmamaktadır. Bu sorunların çözümünde ve başarıya ulaşmalarında girişimcilere de önemli görevler düşmektedir. Bir başka anlatımla, küçük girişimcilerin " taşıma suyla değirmenin dönmeyeceğini " anlamaları birçok sorunun çözümünü kolaylaştıracaktır.⁸⁰

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin yalnızca az gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomilere özgü kuruluşlar olduklarını düşünmek oldukça yanlıştır. Tüm sanayileşmiş toplumlarda, ülke koşullarına göre, küçük olarak kabul edilen işletmeler oldukça önemli bir yere sahiptir.

⁷⁹ a.g.c., ss.27-28

⁸⁰ a.g.e.,ss.29-30

Kalkınmış ekonomilerde küçük sanayi işletmeleri geçiş sürecini tamamlamış, bu önemli işlevi yerine getirmiş durumdadır. Gelişmekte olan ülkeler için küçük sanayi desteği olmadan sanayileşme hareketinin başarıya ulaşması ve istenilen düzeye çıkarılması olası değildir.

1960'lı yılların ortalarında başta Dünya Bankası olmak üzere uluslararası kalkınma örgütleri, küçük işletmelerin, özellikle sanayi işletmelerinin, gelişmekte olan ülkelerin kalkınma çabalarında önemli işlevleri yerine getirebileceğini görmüşler ve bu ülkelerden küçük sanayiye yönelik projeleri desteklemeye başlamışlardır.

Serbest pazar ekonomisini benimsemiş tüm gelişmiş ülkelerde sistemin temelini oluşturan rekabeti korumanın temel aracı olarak kabul edilen küçük ve orta ölçekli işletmeler, bu toplumlarda istihdama da önemli katkı sağlarlar. Sistemdeki önemlerinden ötürü, birçok gelişmiş ülkede bu işletmeleri korumayı amaçlayan anti-tröst yasaları bulunmaktadır.

Bunun yanı sıra, gelişmiş ve gelişmekte olan birçok ülkede Kobi'lere devlet tarafından önemli destekler sağlanmakta, değişik kamu kuruluşları bu işletmelerin üretim, finansman, pazarlama ve yönetim sorunlarıyla yakından ilgilenecek yardımcı olmaktadır.

Ülkemizde de Dünya Bankasının vermiş olduğu maddi destek doğrultusunda TTGV (Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı) ve TOSYÖV (Türkiye Orta Ölçekli Sanayiciler ve Yöneticiler Vakfı) gibi kurumların hazırladığı proje çalışmaları ile özellikle küçük sanayi işletmelerine üretim, finansman, pazarlama ve yönetim konularında yardımcı olacak, kendilerini geliştirip rekabet yeteneklerini arttıracak nitelikte eğitim programları gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır.

Son olarak Türkiye 'de ve çeşitli ülkelerde küçük işletmelerle ilgili ekonomik göstergeler Tablo- 4'te verilmektedir.

Tablo-4: Çeşitli Ülkelerde Küçük İşletmelerle İlgili Ekonomik Göstergeler

	ABD	ALMANYA	HİNDİSTAN	JAPONYA	İNGİLTERE	G.KORE	TÜRKİYE
Küçük işletmelerin toplam işletmeciler oranı (%)	97.2	98.8	98.6	99.4	96.0	98.8	98.8
Küçük işletmelerin istihdam oranı (%)	50.4	64.0	63.2	81.4	36.0	59.4	45.6
Küçük işletmelerin yatırım payı (%)	38.0	44.0	27.8	40.0	29.5	35.7	26.5
Üretim payı (%)	36.2	49.0	50.0	52.0	25.1	34.5	37.7
İhracat Payı (%)	32.0	31.1	40.0	38.0	22.2	20.2	8.0
Verilen Kredi Payı (%)	42.7	Veri yok	15.3	50.0	27.2	46.8	2-3

Kaynak: Oktay ALPUGAN, "Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi, 3.Baskı, Özgün Matbaacılık, Ankara, 1998, s.31

B-KOBİ'LERDE STRATEJİK YÖNETİM

20. yüzyılda kalkınma ile bütünleşen gelişme hemen hemen tüm dünya ülkelerinin ortak hedefi haline gelmiştir. Sanayileşme ise bu ortak hedefe ulaşmanın temel taşı olmuştur.

1970'li yıllara kadar üretim ve istihdamda tartışmasız üstünlük sağlayan büyük ölçekli işletmeler, zaman içinde değişen ekonomik, sosyal ve teknolojik koşullara uyum

sağlamakta güçlük çekmeye başlamışlardır. Büyük ölçekli işletmelere kıyasla KOBİ'lerin Pazar değişikliklerine rahatlıkla uyum sağlayabildikleri, pazarda istenilen malları üretebildikleri görülmüştür.

1970'li yıllarda yaşanan ekonomik kriz tüm dünya ülkelerinde dikkatlerin KOBİ'ler üzerinde yoğunlaşmasına neden olmuş ve ölçek ekonomilerinin tartışmasız üstünlüğü bir ölçüde yerini çeşit ekonomisine bırakmıştır.⁸¹

Küçük ve orta ölçekteki işletmelerin stratejik yönetime gitmeleri mutlaka gereklidir. Çünkü stratejik kararlar işletmedeki rekabet ortamında gelecekteki çevrede meydana gelebilecek olayların derinliğine bir incelemesini gerektirmektedir. Yaşayan bir canlı olarak işletmenin yaşamını devam ettirdiği ortama uyabilmesi için o ortamın koşullarını devamlı olarak tanınması gerekmektedir.

Bundan sonra da elde ettiği veya edeceği kaynaklarını nasıl değerlendireceğini kesinlikle saptaması, amaçlarını gerçekleştireceği faaliyet alanlarını araması, yeni ürün-pazar bileşimini uygun biçimde seçmesi gerekecektir.

Şu halde, stratejik kararlar, devamlı çevresel incelemelerin ışığında;⁸²

1. İşletmenin genel amaçlarını saptama
2. Amaçlara ulaştıracak üretim ve faaliyet konuları ile pazarları araştırma ve seçme ile ilgili bulunmaktadır.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde uygulanacak olan stratejik yönetim, genel olarak I. Bölümde anlatılmaya çalışılan ve aşamalarından bahsedilen stratejik yönetim süreci ile paralel gitmektedir. Fakat işletmenin ölçeği ve bulunduğu dış çevrenin yani

⁸¹ Neşç ALGAN, KOBİ Sanayi İşletmelerinde Etkinlik Verimlilik ve Karlılık Açısından Bir Değerlendirme, Verimlilik Dergisi, MPM yay. Sayı:3, Ankara 1994, s.15

⁸² EREN, "İşletmelerde Stratejik Planlama.....", a.g.e., s.31

pazarın yapısı neticesinde analiz edilecek olan faktörlerin farklı olacağı ve geliştirilip formüle edilecek stratejilerin de farklı olacaktır.

Öncelikle işletmenin içinde bulunduğu dış çevredeki fırsat ve tehditleri, işletmenin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi amacıyla çevre analizi gerçekleştirilir ve işletme geleceğinde önem taşıyacak stratejik faktörler belirlenmeye çalışılır.

İkinci aşamada işletmenin misyon, vizyonları doğrultusunda amaç ve stratejiler geliştirilir. Daha sonraki aşamalarda da bunların uygulanması ve sonuçlarının kontrol edilip değerlendirilmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması aşamaları gelmektedir.

Kobi'lerde ki stratejik yönetim, işletme sahibi olan girişimci (patron) tarafından organize edilmektedir. Kısacası büyük işletmelerde tepe yönetim ve strateji uzmanlarının üstlenmiş olduğu görev ve sorumlulukların tümünü girişimci üstlenmektedir. Girişimci yada işletme sahibi işletmenin kaynakları ve gücü doğrultusunda, dışarıdan bir strateji uzmanından yardım alabilir. Ancak bu maliyetleri nedeniyle tercih edilmemektedir.

1.KOBİLERDE STRATEJİK ANALİZ

1.1.KOBİlerde Dış Çevrenin Analizi

Sınırlı mali ve beşeri kaynakları ile küçük işletmeler, çevre değişikliklerini tahmin etme ve kontrol etme yerine onlara uyum sağlamaya daha fazla zaman harcamaktadırlar. Halbuki önceden planlanmayan uyum çabaları zaman kaybını ve daha çok çalışmayı gerektirir. Dolayısıyla önceden yapılacak sistematik çevre analizi hem uyumunu kolaylaştıracak, hem de çalışmaların etkililiğini arttıracaktır.

Küçük işletmenin sahip olduğu ölçek sebebiyle dış çevre ile olan etkileşiminde, yaşadığı iş çevresi önemli bir faktör olarak ortaya çıkar. Dolayısıyla işletmelerde çevre analizi, iş çevresinin özelliklerine göre şekillenir.

İş çevresi özelliklerine göre küçük işletmeler, dış çevreden farklı şekillerde etkilenir ve bu etkilenme türüne göre beş gruba ayrılır: ⁸³

- Henüz sahipleri tarafından işletilen ve üstün başarılı işletmeler,
- Optimal ölçek olarak küçük kalmak zorunda olan işletmeler,
- Yenilik yapma ve patent kontrolüyle uzmanlaşan işletmeler,
- Bir veya birkaç büyük şirkete bağımlı olan uydu işletmeler,
- Nisbeten piyasaya giriş ve çıkışın kolay olduğu sektörlerde faaliyette bulunan işletmeler.

Burada belirlenen her bir gruptaki işletmenin, özellikle genel çevre değişikliklerinden farklı şekillerde etkileneceği açıktır. Herhangi bir çevre değişikliği, bir sektördeki küçük işletmeyi iflasa sürüklerken diğerine önemli fırsatlar sunabilir. Bu sebeple, çevre analizinde işletmenin bağımlı olduğu dış çevre faktörleri dikkatli bir şekilde seçilmeli ve gelecekte ne tür değişikliklerin olabileceği tahmin edilerek, işletme üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmalıdır.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde dış çevre analizinde, işletmenin içinde bulunduğu sektörün ve pazarın yapısı, işletmenin müşterilerinin özellikleri, işletmenin Pazar içindeki konumu, pazarın rekabet yapısı ve rakipler incelenerek gerekli bilgiler edinilmeye çalışılır.

⁸³ DİNÇER,a.g.e.,s.419

Sonuç olarak dış çevrenin analizi ile, çevrede işletme için gelecekte etkili olabilecek fırsat ve tehditler belirlendikten sonra, geliştirilen stratejiler girişimciyi düşünmeye ve önlemler almaya yönlendirecektir. İşletme sahibi girişimci dış çevrenin ekonomik, sosyal, teknolojik, hukuksal ve politik özelliklerini ve bunlarda meydana gelen değişiklikleri sürekli izleyerek kendi işletmesinin zayıf ve güçlü yönlerini tespit edebilir. Fırsatları zamanında değerlendirebilmek ve tehditlere karşı zamanında önlem alabilmekte kolay olacaktır. Böylece rekabet yoğun pazarda üretim yapan yada hizmet veren küçük ve orta ölçekli işletmelerin ayakta kalabilmeleri daha kolay olacaktır.

1.2.KOBİ'lerde İç Çevrenin (İşletmenin) Analizi

Küçük işletmelerin iç değerlemesi yapılırken üzerinde durulacak en önemli faktör onun sahip/yöneticisi olmaktadır. Ayrıca işletmenin fonksiyonel faaliyetleri ayrıntısıyla incelenir.

a-) Yönetimin değerleri ve özellikleri: Gerçekte küçük işletmelerde yönetim tarzı, amaç ve varsayımlar, değerler sahip yönetici tarafından ortaya konulur ve şekillendirilir. Dolayısıyla işletme içinde yöneticinin; hırs ve kararlılığı niyet ve amaçları, varsayımları, ahlâki değerleri ve kişilik yapısı strateji seçiminde önemli bir rol oynar.

Sahip/yöneticinin risk yüklenme eğilimi, yenilikçi olup olmaması, tecrübesi, teknik ve idari bilgisi, analiz yapabilme kabiliyeti, esnaflığı, işletme başarısında etkili olacaktır.

Ayrıca işletmenin yönetim yapısı da tepe yöneticisi tarafından şekillendirilir. Küçük işletmelerde tepe yönetiminin yapısı genellikle üç şekilde olmaktadır.⁸⁴

⁸⁴ a.g.c., s.420

- *Monografik*: İşletmenin bütün politikaları tek sahip/yönetici tarafından belirlenmektedir. Yönetici tek hakimdir ve hemen hemen bütün fonksiyonlarla kendisi ilgilenir. Astlarına yapacağı işi emir ve talimatlarla bildirir.

- *Oligarşik*: Hisselerin çoğunu elinde tutan ortakların desteklediği bir veya iki uzmanın hakimiyetinde olan bir yapı söz konusudur. Genellikle ortaklar arasından seçilen bu yöneticiler daha çok teknik uzmanlardır ve her biri değişik fonksiyonların icrasını üstlenirler.

- *Aristokratik*: Sahiplerin ve aile fertlerinin yönetime katılmadan bir yöneticinin tayin edildiği bir yönetim yapısıdır. İşletme sahipleri yöneticiyi tayin eder, ancak genel politikaları yine kendileri belirler.

Diğer taraftan yeni stratejilerin bu yapı üzerindeki etkileri önceden tespit edilmelidir. İşletmelerin küçük yapıda olmaları sebebiyle değişiklik, onu tamamıyla değiştirebilir veya belirli bir bölümü üzerinde önemli etkiler yapabilir. Bu gibi sonuçların etkileri, tahmin edilmeden yapılacak analizler, beklenenden farklı sonuçlar doğurabilir.

b-) Fonksiyonel faaliyetler: Küçük işletmelerde fonksiyonel faaliyetler incelenirken üç temel fonksiyon üzerinde durulmalıdır: Pazarlama, üretim ve finansman.

- *Pazarlama*: Küçük işletmelerin pazarlama fonksiyonunun incelenmesine mâmülün analiziyle başlanır. Mevcut mâmül politikaları, mâmülün özellikleri ve mâmül geliştirme imkanları belirlenir. Daha sonra pazar analizi ve bununla birlikte tüketici analizi yapılır. Nihayet, bu bulgulara bağlı olarak üç karar alanı; fiyatlandırma, dağıtım ve tutundurma ile ilgili stratejiler geliştirilmeye çalışılır.

- *Üretim:* İster mal üretsın (tencere imalatçısı gibi), isterse hizmet üretsın (otel gibi), üretim faaliyetlerinin değerlendirilmesine, herşeyden önce mal veya hizmetin dizaynı ile başlanır. Hem mâmul, hem üretim süreci ve hem de yapılacak işler için en verimli dizaynlar belirlenmelidir. Daha sonra girdilerin analizi yapılarak verimlilik ve etkililikleri üzerinde durulur. Çıktıların verimliliğini arttıracak yöntemler incelenir. Gerçekte üretim fonksiyonu ile ilgili olarak yine üç karar alanı bulunmaktadır: Planlama modelleri, programlama yöntemleri ve kontrol teknikleri.

- *Finansman:* Finansman faaliyetlerin analizinde başlıca üç temel konu üzerinde durulur. Bunlar ; a) cari işlemlerin maliyet analizleri, b) cari işlemlerin rasyo analizleri ve c) cari işlemlerin nakit akışı analizleri.⁸⁵

1.3.KOBİ'lerin Stratejik Üstünlükleri ve Zayıflıkları

Küçük işletmelerin istikametinin belirlenmesinde ve uzun vadede daha başarılı yönetilebilmesinde etkili olan ve rekabet üstünlüğü sağlayan faktörler kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir.⁸⁶

a-) *Esnek bir yapı ve kolay uyum sağlama kabiliyeti:* Talepte meydana gelen değişiklikler, farklı modellere duyulan sınırlı ihtiyaç, üretim tekniklerindeki hızlı değişimler sebebiyle esnek olabilme, küçük işletmeler için önemli bir avantaj sağlamaktadır. Küçük işletmeler, pazarın talep durumuna göre, plan ve programlarını kısa sürede ve az masrafla değiştirebilirken; sabit varlıklarının sınırlı olması sebebiyle bir tip mal/hizmetten diğerine kolayca geçebilmekte ve yeni yatırımları gerçekleştirebilmektedir.

b-) *Yeniliklere yatkın olma:* Küçük firmalar yenilik yapmaya daha yatkındırlar. Özellikle göze çarpmayan ve ihtiyaç olarak kendini henüz hissettirmeyen konuların çabuk farkına varıp, uygulayabilirler.

⁸⁵ a.g.e., ss.420-421

⁸⁶ a.g.e., ss.421-422

c-) *Sınırlı pazar alanı:* Pazarın sınırlı ve küçük olması durumlarında küçük işletmeler üstünlük sağlayabilir. Ayrıca özel isteklere, farklı ve nitelikli rnamullere ihtiyaç duyan kesimlere yönelik faaliyette bulunabilir.

d-) *Gelişmiş beşeri ilişkiler ve örgüt iklimi:* Küçük işletmelerde işçi işveren ayrımı yapılmadan çalışanlar arasında yakın ilişkiler kurulmaktadır. Çok yönlü haberleşme kurulmakta ve dolayısıyla karşılıklı güven, işbirliği ve dayanışma sağlanmaktadır. Çalışanlar arasındaki yakın ilişki ve örgüt ikliminin olumlu yapısı sebebiyle bir taraftan kalite ve verimlilik artarken, diğer taraftan çalışanların örgütle bütünleşmesi artmaktadır. Ayrıca işe gelmeme ve işten ayrılma gibi durumlarda üretim boşlukları mevcut elemanlar tarafından kolayca doldurulabilmektedir.

e-) *Çabuk karar verme ve sahip /yöneticinin rekabet fırsatı:* Küçük işletmeler , sınırlı imkanları sebebiyle fazla kurmay istihdam edememektedirler. Kurmay personelin azlığı, yapılacak değişiklik kararlarının üretim hattındaki elemanlarla birlikte alınmasını gerekli kılmaktadır. Bu gerekliliğe işletme içinde sıkı ve yakın ilişkiler kurabilme imkanı ve haberleşme kolaylıkları da eklenince, hızlı karar verme ve uygulama imkanları doğmaktadır. Başka bir ifadeyle küçük işletmelerde rekabet sürecinde geri kalmamak için karar vermek, aynı zamanda uygulamaya geçmek anlamına gelmektedir.

Diğer taraftan küçük işletme sahipleri, içlerinde sürekli olarak başarabilecekleri umudunu taşımaktadırlar. Bazen başarısız olabileceklerini de düşünürler, ancak bunu kendi kabiliyetleriyle ve şanslarıyla aşabilecekleri varsayımı daima ağır basar. Kesin olarak başarının ve başarısızlığın kendi kabiliyetleriyle bağımlı olduğunun farkındadırlar. Bu düşünce onlara hem psikolojik bir tatmin vermekte hem de kolayca riskli kararlar almaya yönlendirmektedir.

Küçük işletmelerin üstünlükleri yanında bazı zayıflıkları da bulunmaktadır. Bunlar kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir.⁸⁷

a-) *Satış dalgalanmaları* : Küçük işletmelerin aylık satışları genellikle değişkendir. Yıl içerisinde mevsimlere ve aylara göre değişik satış oranlarıyla karşılaşılır. Satışlar, bazen dramatik bir şekilde düşerken, bazen aşırı şekilde yükselebilir. Dolayısıyla gelir gider bütçesi hazırlanırken tahmin hatalarıyla sıkça karşılaşılır ve her zaman nakit girdi-çıktısı dengelenemez.

b-) *Olumsuz rekabet* : Küçük işletmeleri rekabet açısından iki şekilde ele almak mümkündür. Küçük işletmeler, öncelikle büyük işletmelerin rekabetiyle karşı karşıyadırlar. Özellikle standart mamul üreten küçük işletmelerin miktar ve fiyat olarak büyük işletmelerle başa çıkabilmesi oldukça zordur. İkinci olarak, küçük işletmelerin kendi aralarındaki rekabettir. Bir işletme kurulduktan sonra başarılı olursa, birkaç yıl içerisinde etrafında benzer nitelikte veya ikame edilebilir mâmuller sunan pek çok işletmeyle karşılaşabilir. Buna örnek olarak, büfeler tarafından etrafı çevrelenmiş lokantalar gösterilebilir.

c-) *Karar almada tek yöneticiye bağımlılık*: Küçük işletmede bütün yetki ve sorumlulukların tek kişide toplanmasının bir çok yararı yanında mahzurları da bulunmaktadır. Bunların başında işletme fonksiyonları çeşitlendikçe ve karmaşıktıkça, sahip/yöneticinin yetersizleşeceği gelir. Bu durumda yönetici; muhasebeci, satış elemanı, personel yöneticisi, finansman planlayıcısı, üretim teknisyeni vs. rollerini oynamakla karşı karşıya kalır.

Halbuki sahip/yönetici, bu rollerin gerektirdiği bilgi ve kabiliyete her zaman sahip olamaz. Stokta bulunan mal miktarının her zaman satışları karşılayamaması, fiyat artışlarına karşı bir tedbir olarak stoklanan hammaddelerin doğuracağı diğer işletme problemlerinin gözden kaçırılması, üretim maliyetlerinin artmasına karşılık, satışların

⁸⁷ a.g.e., ss.422-423

artmaması; stok edilen mallarının satışlarının gecikmesi sebebiyle yeni gelişmeler karşısında eski mamullerin elde kalması, reklam kampanyalarının etkisinin ölçülememesi vs. gibi sorunlar genellikle yöneticilerin bilgi ve kabiliyetlerinin yetersizliğinden kaynaklanır. Bu durum işletmeyi başarısızlığa sevkedebilir.

d-) *Bağımsızlığı kaybetme ve batma riski:* Küçük müteşebbisleri, işletme kurmaya sevkeden en önemli faktörlerden biri, bağımsız çalışabilme imkanıdır. Ancak küçük işletmeler büyük işletmelerin rekabeti, çevrede meydana gelen değişiklikler, işletme fonksiyonlarının çeşitlenmesine karşılık yöneticinin yetersizleşmesi ve meslekten yöneticilere yetki devretmemesi gibi birçok sebeple, batmak veya bağımsızlığını kaybetmek tehlikesiyle karşılaşmaktadır.

e-) *İşletme içi yapısal yetersizlikler:* Küçük işletmelerin sahip olduğu ölçek nedeniyle kendi yapısından kaynaklanan bazı yetersizlikler de stratejik zayıflıklar doğurmaktadır. Bunlar kısaca şöyle özetlenebilir

- Küçük işletmelerin yöneticileri, genellikle uzun vadeli plânlar yapabilecek bilgi ve kabiliyetlere sahip olmamaktadır. Buna karşılık, işletme içi planlama bölümünün oluşturulması her zaman rasyonel olmamakta veya dışarıdan getirilecek bir planlama uzmanının masrafları oldukça fazla tutmaktadır. Ayrıca küçük işletmelerde planlama yapabilmek için işletme faaliyetleri hakkında yeterli ve gerekli bilgi ve veri kayıtlar yoktur. Dolayısıyla küçük işletmelerin, planlama yapma imkanları sınırlı kalmaktadır.

Diğer taraftan küçük işletme yöneticileri planlama yapmayı çoğunlukla gereksiz bir masraf olarak görmekte ve günlük işlerle uğraşma eğilimi taşımaktadırlar.⁸⁸

- Küçük işletme yöneticilerine göre satış tek ve son amaçtır. Dolayısıyla pazarlama faaliyetleri, üretime yön veren, satış ve satış sonrası etkinlikleri

⁸⁸ a.g.c.,ss.424-425

kapsayan bir araç olarak değil, sadece satış olarak düşünülmektedir. Dolayısıyla pazardaki değişimler üzerinde fazlaca durulmamaktadır. Bu ise, önemli bir sıkıntı kaynağıdır. Diğer taraftan küçük işletmelerde satış tahminleri büyük ölçüde geçmiş yıllardaki tecrübeye ve sahip/yöneticinin sezgilerine göre yapılmaktadır.

Halbuki, satış, işletmenin stratejik amaçlarına hizmet ettiği ölçüde hedeflenmeli ve işletme faaliyetleri mutlaka pazar analizi yapılarak tanzim edilmelidir. Ancak, satışta güçlük çekmeleri durumunda küçük işletmeler, modern işletmecilik kurallarına göre hareket etmek yerine, siparişe göre üretim yapmaya yönelmektedir. Bu yönelim ise, işletme sahibini zayıf düşürmekte ve ürettiği malı kendi bölgesi dışına pazarlayamaması ile sonuçlanmaktadır.

- Küçük işletmelerin gerçekleştirdiği üretim miktarları, büyük işletmelere göre daha düşük seviyelerde olduğu için yüksek fiyatla hammadde ve ara malları temin etmelerine sebep olmaktadır. Özellikle çalışma sermayesindeki yetersizlikler, işletme sahiplerini yüksek fiyatla vadeli alımlar yapmaya zorlamakta ve dolayısıyla rekabet şanslarını azaltmaktadır. Yeterli hammadde ve malzeme stoğunun bulunmaması, özellikle sipariş üzerine çalışan işletmelerde, üretimin gecikmesine ve müşteri kaybına sebep olmaktadır.

- Küçük işletmelerin önemli bir diğer sorunu da, yatırım yapacağı zaman yeterli kaynağı bulmasındaki güçlüklerdir. Küçük işletmeler, genellikle yetersiz öz sermaye ile çalışmakta, buna karşılık özsermayelerinin yetersizliği nedeniyle teminat gösteremediği için borç sermaye temininde güçlük çekmektedir. Sonuçta küçük işletme sahibi, ya sermaye temini için gayri resmi kanallara yönelmekte veya faaliyetlerini azaltmaktadır.

- Küçük işletmelerin olması ve daha çok sipariş üzerine çalışması, vasıflı işgücüne ihtiyacı arttırır. Halbuki vasıflı eleman temini küçük işletmelerin en önemli problemidir. Bu problemin kaynağı genç ve yetenekli personelin büyük işletmelerde çalışma arzusu ve küçük işletmelerin yeterli maddi ve manevi çalışma şartlarını temin edememesidir. Dolayısıyla personel giderleri artmakta, iş kazalarının oranı yükselmekte, tecrübeli elemanın gidişiyile ilgili verimsizlikler doğmakta, sık işten ayrılmalar, kalan personel üzerinde olumsuz etkiler yapmaktadır.

Ayrıca işyerinde çalışan herkesin her işi yapması, bazen yeni teknoloji ve mamuller için eski personelin bilgi ve kabiliyet açısından yetersizleşmesi sonucunu doğurmaktadır. Bu açığı kapatmak için gerekli eğitim masrafları bazen işletmenin karşılayamayacağı kadar yüksek olmaktadır.

-Küçük firmalar, muhasebeyi işletme faaliyetlerini analiz etmede ve stratejik kararları vermede bilgi sağlama aracı olarak değil, devlete karşı bir yükümlülüğün yerine getirilmesi olarak görmektedir. Özellikle maliyet muhasebesine gereken özen verilmediği için, müşteriye verilen fiyatlar, bazen gereken seviyenin altında kalmakta ve bu yüzden büyük zararlar doğabilmektedir.⁸⁹

1.4.KOBİ'lerin Rekabet Stratejileri

Yukarıda özetlenen stratejik zayıflıklar sebebiyle, küçük işletmelerde üretim miktarı daha düşük, maliyetler daha yüksek, kalite problemleri daha fazla, müşteriye ulaşma daha yetersiz olmaktadır. Bu zayıflıklar küçük işletmeleri büyük işletmelerin fiyat baskısıyla yüzyüze getirmektedir. Başka bir ifadeyle ucuz ithal malları ve büyük işletmelerin standart mamulleri daha kaliteli ve daha ucuza verebilmeleri karşısında

⁸⁹a.g.e.,s.425

küçük işletmeler rekabet edememektedirler. Ancak onların da belirleyebilecekleri bazı alternatif stratejiler bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde açıklanabilir:⁹⁰

a-) Uzmanlaşma : Küçük işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabileceği en önemli alan, uzmanlaşmaktır. Büyük işletmeler, ölçek ekonomisi yüzünden fiyat rekabeti yapma gücüne sahip olmaktadır. Dolayısıyla standartlaştırılmış mâmullerde küçük işletmelerin büyük işletmelerle rekabet edebilmeleri oldukça zordur. Buna karşılık küçük işletmelerin, üretim konusunda uzmanlaşarak ve standart dışı (özel amaçlı) üretimler gerçekleştirerek üstünlük sağlayabilme imkanları vardır. Uzmanlaşmaya yönelik rekabet üstünlüğü birkaç şekilde gerçekleştirilebilir:

- Farklı nitelikte çıktı sağlama: İşletme mamullerini diğer mamullerden farklı özelliklerde dizayn ederek, müşterilerin gözünde benzersiz olmasını sağlayan değerler geliştirmeye çalışabilir. Mesela standart kemer tokaları, düğmeler veya takvimler yerine müşteriye özel mamuller üretilebilir. Bu tür özel çıktılar sağlayabilmek için, yapılması gerekli teknolojik değişikliklere küçük işletmeler kolayca uyum sağlayabilir. Ayrıca bu gibi değişiklikler her zaman teknolojik değişiklik gerektirmeden, iş hacmi daraltılarak veya mamuller yeniden ambalajlanarak da gerçekleştirilebilir.

- Alıcıların üretim sürecine göre mamul üretme: Uzmanlaşma aynı zamanda firma mamulleri ile müşterilerin üretim işlemi arasında bağ kurarak da sağlanabilir. Mesela mobilyacılar için tutkal imal eden bir işletme, yaz ve kış aylarının özelliklerine göre kullanımda akışkanlık sağlayacak özellikleri taşıyan mâmulleri mevsimlik olarak üretebilir.

⁹⁰ a.g.c., ss.425-427

- Mamulün kalitesini ve güvenilirliğini vurgulama: Mamullerin üstün özellikleri ön plâna çıkarılarak, pazardaki başarısı artırılabilir.

Görüldüğü gibi, uzmanlaşma stratejisi, mamulün niteliğinin ihtiyaçlara uygunluğu arttıkça, müşterinin fiyata olan ilgileri azalacağı varsayımına dayanmaktadır. Büyük işletmelerle fiyat rekabeti yapamayacak olan küçük işletme için bu strateji önemli bir üstünlük sağlayabilir. Nitekim küçük işletmeler de bunu gerçekleştirebilecek özelliklere sahip bulunmaktadır.

b-)Esneklik : Küçük işletmeler, büyük işletmelere nazaran daha esnek bir yapıya sahiptirler. Günümüzde tüketici tercihleri, sürekli olarak değişmekte ve bölgeden bölgeye çeşitlilik göstermektedir. Tüketicilere veya müşterilere daha yakın olan küçük işletmeler, hem bu tercihleri daha çabuk algılayabilmekte ve hem de üretim sürecinde gerekli değişiklikleri hızla yaparak değişen ihtiyaçları karşılayabilmektedir. Halbuki, büyük işletmelerin üretim sürecinde hızlı değişiklikler yapması hem daha yüksek maliyetlere sebep olmakta hem de uzun zaman almaktadır.

- Satınalma kolaylıkları sağlamak: Küçük işletmeler teknik konularda bilgi ve tecrübe aktararak, siparişlerin alımında ve mal tesliminde müşterilerine yardımcı olabilir. Özel mamullerin üretiminde müşteri istekleri için karşılıklı bilgi alış-verişi yapılır ve ortak karar verilir.

- Şahsi özen ve dikkat: İmalatta özen isteyen işler için küçük işletmelerin yapısı oldukça uygundur. Özen göstermek genellikle teknik sorulara cevap vermek, ayrıntılarla ilgilenmek ve satışlardan sonra yardım etmek gibi alanlarda düşünülebilir. Mesela makina imalatçısı bir firmanın, mamulünü sattığı müşterisini zaman zaman ziyaret ederek, makinaları teftiş etmesi, alıcılarda psikolojik bir güven oluşturabilir.

- Taahhüdü yerine getirme: Bazı müşteriler için vaktinde teslim, ödeme şartları çok önemli olabilir. Küçük işletmeler bu gibi konularda esnek davranarak ve taahhütlerine uyarak rekabet avantajı sağlayabilir.

Diğer taraftan küçük işletmelerin örgüt yapıları da oldukça esnek olabilmektedir. Herhangi yeni bir strateji karşısında gerekirse örgüt yapısı bütünüyle değiştirilebilmekte ve böylece strateji ve yapı arasındaki uyum kolayca sağlanabilmektedir.

c-)Yenilik yapma : Üretim sürecinde, teknolojiye ve örgüt yapısında esnek bir niteliğe sahip olan küçük işletmeler, daha kolay yenilik yapabilmektedirler. Yenilik yapma eğilimi, büyük işletmelerde olduğu gibi yıllarca süren ve sonucu önceden kestirilemeyen araştırma projelerini birçok teknik personelle sürdürme yerine, az personelle kısa sürede pazarda değerlendirilebilir nitelikte olmaktadır. Böylece küçük işletmelerin yaptığı yenilikler, kısa sürede müşteriye sunulabilmektedir.

Küçük firmaların yenilik yapma yaklaşımları genellikle "biraz dene, biraz sat, biraz daha dene." şeklinde olmaktadır. Bu tür bir yaklaşım ise, yerine göre küçük işletmeler için önemli stratejik üstünlükler sağlayabilmektedir.

Diğer taraftan büyük işletmelerin tamamlayıcısı olan işletmeler, teknik düşünce ve uygulamaları ilk defa ortaya koyarak, bunları büyük işletmeye sunarak onların desteğini alabilir.⁹¹

2. KOBİ'LERDE REKABET AVANTAJI OLARAK STRATEJİK YÖNETİMİN UYGULANMASI

Stratejik yönetim kavramının ortaya çıkmasındaki temel etken işletmelerin dış çevrelerinde meydana gelen değişikliklerden her geçen gün daha da etkilenmeleri ve

⁹¹ a.g.c.,s.427

yaşamlarını sürdürebilmeleri için hızla değişen çevreyle dengenin korunmasının hayati önem taşımasıdır. Günümüzde dış çevrede meydana gelen değişiklikler her geçen gün daha da artan bir hızla devam etmektedir. Dış çevrede meydana gelen ve işletmelerin en çok etkilendiği faktörlerden biri şüphesiz teknolojik süreksizliğin neden olduğu belirsizliklerdir.

Belirsizliklerin neden olduğu tehditler ve fırsatlar, işletmelerin sürekli olarak kriz yönetimi ile yönetilmelerine neden olmaktadır. Bunun yanı sıra, iletişim ve ulaşım sistemlerindeki gelişmeler ,dünya pazarları arasındaki sınırları her geçen gün biraz daha zayıflatmakta,pazarlar genişlemekte ve dünya tek pazara doğru gitmektedir.

Öte yandan, başta çevre olmak üzere, insanlar, işletmelerin toplumsal sorumlulukları konusunda daha duyarlı olmalarını istemekte; tüketiciler daha değişik ve kaliteli mal ve hizmetleri talep etmekte; devletin işletmeler üzerindeki denetimi her geçen gün daha da artmaktadır. Bunun sonucu olarak, dış çevreyle dengeli durumun korunması işletmeler açısından her geçen gün daha da önem kazanmaktadır. Bir başka anlatımla, işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri dış çevreyi izleyerek, yenilikler yapmalarını ve dışa dönük stratejiler geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır.⁹²

Stratejik yönetimin işletmeye sağlayacağı avantajları belirtmek istersek:⁹³

1. Fırsatların tanımlanmasına, kıdemine(üstünlüğü) ve fark edilmesine imkan verir.
2. Yönetimin problemlerinin objektif görünümünü sağlar.
3. Aktivitelerin koordinasyonu ve kontrolünün gelişimi için çatıyı simgeler.
4. Daha iyi desteklenen amaçlar için önemli (ana) kararlara yer verir.
5. Tanımlanmış fırsatlara kaynaklar ve zamanın daha etkili tahsisine imkan sağlar.

⁹²ALPUGAN, a.g.e., ss.268-269

⁹³ DAVID,a.g.e.,s.18

6. Yanlış kararların düzeltilmesi için daha az zaman ve daha az kaynak harcanmasını sağlar.
7. Personel arasındaki iç iletişimin çatısını yaratır.
8. Toplam güç içinde davranışların bir bütün oluşturmasına yardımcı olur.
9. Bireysel sorumlulukların aydınlanmasında temel sağlar.
10. Problem ve fırsatlarla uğraşmak için gayretli yaklaşımlar, iş birliği ve bir bütün oluşturmayı sağlar.
11. Değişime doğru uygun davranışları cesaretlendirir.
12. İşin yönetimine disiplin ve resmiyet derecesi verir.

Stratejik yönetim, yöneticilerin işlerini zorlaştıran yeni moda bir yönetim aracı değil, rekabet avantajı yaratacak değişimi esas almaya yönelik bir yönetim felsefesidir.

Stratejik yönetim, toplam kalite, yalın üretim, süreç yönetimi, yeniden yapılanma, müşteri memnuniyeti, çalışanların memnuniyeti gibi yönetim araçlarını müstakil olarak kullanmak değil, onları sinerji yaratacak şekilde birlikte uygulayabilmektir.

Stratejik yönetim, değişimin öngörülebilir olduğuna inanarak buna göre planlar yapmak değil, değişimin belirsizliğini bir dünya görüşü olarak benimsemek ve bu değişimi fırsat olarak kullanabilmektir.

Stratejik yönetim, şirketi hiç risk almadan yönetebilmek üzere hep sakin sularda seyahat etmek değil, hesaplanabilir riskleri alabilme, hedefe ulaşmak üzere fırtınalı sulardan emniyetle geçebilme, o sulardan keyif alabilme becerisidir.⁹⁴

Günümüzde dünyadaki büyük değişimler karşısında rekabet anlayışı da değişmiştir. Düne kadar paylaşma, karşılıklı mücadeleye dayanan rekabet varken,

⁹⁴ Haluk ÜNALDI, "Stratejik Yönetim Nedir Ne Değildir", Kobi-Efor Aylık Sanayi-Ekonomi Dergisi, Aralık, 2002, s.52

bugün hakimiyetçi rekabet söz konusudur. Hakimiyetçi rekabetin temel felsefesi rakibin bütün hatlarına saldırmak, bütün potansiyellerini yok etmek eğer yok edilemiyorsa, paylaşmaktır.

Örneğin Japonlar geçmişte Batı'nın önünde eğiliyorlardı, sonra kendi önlerinde eğilmesini sağladılar ama günümüzde ise Toyota'dan Daimler Benz'e kadar hepsi işbirliğine gitmekte, kol kola girmektedirler. Görülüyor ki çağımızın değişim süreci içinde stratejik işbirlikleri de son derece önemli hale gelmiştir.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin temel sorunu rekabet olduğu için önce rekabet gücünün şartlarının neler olduğunun iyi bilinmesi gerekmektedir. Bunlar ise:⁹⁵

1. Ekonomi politikalarında şeffaflık ve istikrar,
2. Teknoloji yaratabilme esneklik sağlama,
3. Ölçek ekonomileri,
4. Uzmanlaşma,
5. Piyasa verimliliğini arttırmaktır.

İşte bütün bu sayılanlar hız ve esneklikle birleştiğinde küçük işletmelerin önemi ortaya çıkmaktadır.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda, günümüzde değişimin giderek hızlandığı, rekabetin küreselleştiği, müşteri beklentilerinin sürekli arttığı ve dünyadaki tüm pazarların tek pazar haline geldiği çevre koşulları mevcuttur. Bu koşullarda küçük ve orta ölçekli işletmelerin hem iç pazarda rekabete karşın ayakta kalıp gelişebilmek

⁹⁵ Rüşü BOZKURT, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Konferansı:2000'li Yıllara Girerken Türkiye'nin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Politikası", TOBB yay., Ankara 27 Aralık 1993, s.50

hem de uzun dönemde dış pazarlara açılabilme adına stratejik yönetim felsefesini anlamak, farklılık yaratabilmek adına bir rekabet avantajı olarak kullanabilmek vazgeçilmez bir zorunluluk haline gelmiştir.

C-KOBİ ' LERDE STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNDE; STRATEJİK PLANLAMANIN TANIMI, ÖZELLİKLERİ VE ÖNEMİ

1.STRATEJİK PLANLAMANIN TANIMI

1.1.Genel Olarak Plan ve Planlamanın Tanımı

En genel tanım olarak “plan, bugünden, gelecekte nereye ulaşılacak istendiğinin, nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin karşılaştırılmasıdır.” Şeklinde tarif edilebilir. Dolayısıyla karar vermekle plan yapmak bir anlamda aynı şeyler olmaktadır. Tek farkı planların, birden fazla kararı içermesi, kararlar toplamı olmasıdır.

Planlama ise planı ortaya çıkarmak için sarfedilen gayretleri, bir süreci ifade eder. Plan bir sonuçtur; planlama bir süreçtir. Planlama, herhangi bir konu ile ilgili olarak; Ne?, Ne zaman?, Nasıl?, Nerede?, Kim tarafından?, Neden ?, Hangi maliyetle? ve Hangi sürede? sorularına cevap vermeye çalışmayı ifade eder.⁹⁶

Konunun yönetici açısından anlamı ve önemi şudur; yönetici rolünü oynayanlar, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kendisine maddi ve insangücü kaynaklarının verildiği bir “emanetçi”dir. Yönetici bu kaynakları en iyi şekilde kullanarak verilen amaçları gerçekleştirecektir. İşte planlama bunun önemli bir aracıdır. Eğer plan yoksa bu kaynakların ne için ve nasıl kullanılacağını belirlemek zor olduğu gibi yöneticinin bunları iyi kullanıp kullanmadığını da belirlemek mümkün olmayacaktır.

⁹⁶ Tamer KOÇEL, “İşletme Yöneticiliği”, Yenilenmiş 6.baskı, Beta Basım, İstanbul, 1998, ss. 70-71

Planlama olayının iki temel özelliği hemen göze çarpmaktadır. Bunlar :⁹⁷

1. Planlamanın geleceğe dönük bir düşünme, değerlendirme, araştırma ve inceleme işi olması.
2. Planlama ile risk , amaç ve varsayımlar arasındaki ilişkilerdir. Planlama , bu ilişkilerin açık ve net bir şekilde ortaya konması, tartışılması, mümkün ölçüde bilimsel yöntemlerle değerlemesinin yapılması ve sonunda rasyonel bir seçimin yapılması faaliyetlerini öngörmektedir.

1.2.Strateji ve Plan Kavramları Arasındaki İlişki

Birbirine karıştırılan iki kavramdan biri de strateji ve plandır. Strateji uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgilidir. Plan ise amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve kabaca neyin nasıl yapılacağını saptanmasıdır.

Görüldüğü üzere plan kavramı genel olarak strateji, politika gibi bütün kavramları kapsamına almaktadır. Çünkü plan işletmenin çevresiyle veya çevresel gelişimiyle sıkı sıkıya ilgilidir. Bu yönü, onu stratejiye iyice yaklaştırır. Plan ayrıca rakamlandırılmış amaçların tespiti ve amaçlara ulaştıracak amaç fonksiyonunun maksimizasyonu ile ilgilidir.

Doğal kaynaklar, finansal kaynaklar ile ilgili sınırlamalar başta olmak üzere pazar koşulları ve ürün teknolojisi ile ilgili diğer dış değişkenler bu optimizasyon süreci içine dahil olmaktadır.

Yukarıda saymış olduğumuz değişkenlerle ilgili öngörülen hususlar kesin değil, fakat olasılığa dayanmaktadır. O halde, plan ile belirlenmiş amaçlara ulaşma hiçbir

⁹⁷ KOÇEL,a.g.e., ss.72-73

zaman kesin değildir. Şu halde planda da stratejide olduğu gibi bir risk ve belirsizlik derecesi bulunmaktadır.

Uzun süreli plan periyodlarında strateji ile plan anlam birliğine ulaşmaktadır. Plan daha ziyade hesabedilmiş, rakamlandırılmış ve daha açıkçası yazılmış bir öngörü türüdür. Halbuki, strateji bazı hallerde yazılı olmayabilir, bu takdirde genellikle yöneticilerin zihninde yerleşmiş bir kavram olacaktır. Buna karşılı yazılı hale getirilerek kesin bir hüviyet kazandırılan stratejilere stratejik planlama adını veriyoruz.⁹⁸

1.3.Stratejik Planlama

Stratejik planlama konusunda değişik ve çok sayıda çalışmanın,yabancı literatürde 1950'lerden sonra yapılmaya başlandığını görmekteyiz. Ancak işletme biliminin en gelişmiş ülkesi olan ABD'de bile stratejik planlama konusuna,işletmelerin 1970'lerden sonra duyarlılık gösterdiklerini görmekteyiz.

Stratejik planlama çalışmalarının önem kazanmasında rol oynayan temel unsurlar şöyle sıralanabilir:⁹⁹

- Değişimin global bir nitelik kazanması
- Teknolojik yeniliklerin hızı
- İnternet kullanımı;bilgi ve iletişim teknolojisinin hızla gelişip ,yayılması.
- Global olarak rekabettin şiddetlenmesi

Sonuçta her işletmede iki tür yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır.Bunlardan birincisi,alışlagelmiş ve rutin işleri yürüten yönetim yapısı,ikincisi işletmenini mevcut durumunu geliştirmeyi planlaması,büyümeye yön vermeye çalışan stratejik ya da

⁹⁸ EREN, "Stratejik,a.g.e.,ss.17-18

⁹⁹ İ. Hakkı DÜĞER-Ali AKDEMİR, "Stratejik Planlama",Isparta-1994,ss,16-18

geliştirici yönetim anlayışı.Stratejik planlama bunlardan ikincisiyle yani geliştirici yöntemlerle ilgilenmektedir.

Stratejik planlama; çevreye sürekli uyum sağlayıcı çözümler üreterek, işletmelerin gelişimi amaçlı stratejiler saptayıp uygulamaktadır. Değişim izlenecek, değişim yaratılacak ve sonuçta büyüme ve gelişme sağlanacaktır. Diğer bir açıdan da; yapısal değişikliğe ilişkin kararların alındığı planlama türü stratejik planlamadır.

Stratejik planlama çalışmalarında üç temel soruya cevaplar aranmaktadır.¹⁰⁰

1.Biz şirket olarak neyiz?

(Pazardaki payımız nedir?,Mevcut işgücümüzün nitelik ve nicelikleri nedir?, Teknolojik olarak neredeyiz?, Finansal yapımız nedir?, Mevcut yönetim şeklimiz ve tekniklerimiz nelerden oluşuyor?, Müşterilerimiz kimlerden oluşmaktadır?...v.b.)

2.Biz ne olmak istiyoruz?

(Hangi pazarlarda büyümek istiyoruz?, İnsan Kaynaklarımızı hangi seviyeye getirmek istiyoruz?, Teknolojimizi nasıl geliştireceğiz?...v.b.)

3.Hedeflerimize nasıl ulaşacağız?

(İnsan Kaynakları, teknoloji, finansman ve yönetim stratejilerinin hedeflere ulaşmak için nasıl kombine edileceği bu aşamada belirlenecektir.

Stratejik planlama işletmeyi bir bütün olarak değerleyerek, en yüksek yönetim seviyelerinde sistematik olarak işletmenin ulaşmayı düşündüğü ana amaçlarının , ürün-pazar yeteneklerinin ve bu amaçlara ulaşmak için işletme kaynaklarının elde edilmesi ve geliştirilmesine ilişkin yazılı değerlemelerden ibarettir. Bu nedenle stratejik planlama firmaya yön verici kaideleri kapsamına almaktadır. Stratejik planlama güttüğü amaçlar

¹⁰⁰ DÜĞER-Ali AKDEMİR,a.g.c., ss,18-21

ve planlama öncüleri nedeniyle oldukça uzun bir zaman süresini gerekli kılmaktadır. Bu nedenle denebilir ki, en uzun süreli planlama stratejik planlamadır.¹⁰¹

Stratejik planlama, kaynakların dağılımı ve işletmeyi farklı kılacak rekabet gücü üzerinde durmaktadır. Stratejik planlama daha durağan bir ortamda geleceği görmeyi içermektedir. Stratejik yönetimde ise sürekli değişim halinde olan çevreye işletmenin uyumlu davranabilmesi için dinamik bir yaklaşım söz konusudur.

2.STRATEJİK PLANLAMANIN ÖZELLİKLERİ

İşletmede stratejik planlamayı diğer planlama türlerinden esaslı bir biçimde ayıran dört ana özellik tespit etmiş bulunuyoruz. Bunlar :¹⁰²

- a-)Zaman süresi veya ufku
- b-)Verilerin yapısı (Niteliği)
- c-)Verilerin sayısı
- d-)Organizasyon seviyesi, olarak belirtebiliriz.

Bu özellikler aşağıda ayrıntılı olarak incelenmektedir.

a-) Zaman Süresi veya ufku : Stratejik planlama uzun süreli bir plan çeşidi olmakla diğer planlama türlerinden ayrılır. Ama hemen şunu da belirtelim ki, her uzun süreli planlama stratejik plan değildir. Örneğin, uzun süreli olarak hazırlanmış bulunan finansal planlar, personel tedariki (edinimi) ve geliştirilmesine ilişkin planlar, organizasyon yapısına, yetki ve sorumlulukların dağıtımına ilişkin planlar, araştırma ve geliştirme planları, başka işletmelerle birleşme, kaynaşma planları, bir takım verimsiz yatırımlara son verme ile ilgili planlar uzun süreli gelişmelerle ve işletme politikaları ile ilgili oldukları halde stratejik plan değildirler. Belki onun belli bir kısmı

¹⁰¹ EREN, "Stratejik.....",a.g.c.,ss.44-45

¹⁰² a.g.e.,ss.49-53

ile ilgilidirler. Öyleyse, zaman süresi veya ufku açısından stratejik planlama uzun süreli planlamanın bir bölümünü oluşturur.

Kısa süreli planlar, stratejik olarak kabul edemeyeceğinden, kısa süre ile uzun süreyi birbirinden ayıran zaman süresi ne kadar olduğu konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Bazı düşünürler bu süreyi 10 yıldan başlatırlarken bir kısmı 4 veya 5 diğer bir kısmı da 3 yıldan fazla olanları uzun süre olarak kabullenmektedirler. Kesin bir görüş birliğinin olmamasının nedeni, zaman belirleyici kriterlerin bilhassa endüstri koluna ve işletmenin büyüklüğüne göre değişmesindedir.

Örneğin, birinci yıl başında yeni bir rakip piyasaya çıktığından pazar bölümünün bir kısmı kaybedilebilir. Yöneticiler bunu daha önceden sezmişlerdir, ancak maliyetleri düşürücü veya kaliteyi yükseltici tedbirlere önem verdikleri için satışların bir an için düşmesine göz yummuşlardır. Birinci yıl sonunda alınan bu kısa süreli rasyonelasyon tedbirleri ve rakiplerden birinin şiddetli rekabete dayanamayıp piyasadan çekilmesi, işletmenin piyasada umulmadık bir ciroya ulaşmasına sebep olmuş, fakat 3. yıl sonunda durum normale dönmüştür. 3. ve 4. yıllar arasında veya 4. yıl başında işletme piyasada demode olan bir ürününden vazgeçmek zorunda kalmış ve taktik (taktik; işletmenin rekabet ortamında hareket edebilme yeteneği olarak tanımlanabilir) gereği yeni teknolojiye uyup yeni ürünlerini piyasaya sürünceye kadar satışlarının düşmesine göz yumulmuştur. 5. yıl sonunda ise piyasaya çıkardığı yeni ürünler sayesinde stratejik amacına erişmiştir.

Görüldüğü üzere, kısa süreli planlarda (taktik planlar) uygulama gereği olarak çeşitli dalgalanmalar olabilir. Aslında önemli olan işletmenin devamlı olarak stratejik hedefleri gözeterek ona ulaştırıcı tedbirleri alması, uzun süreli hedeflerine ulaşması ve genel olarak bu çizgiden ayrı bir yol izlenmemesidir.

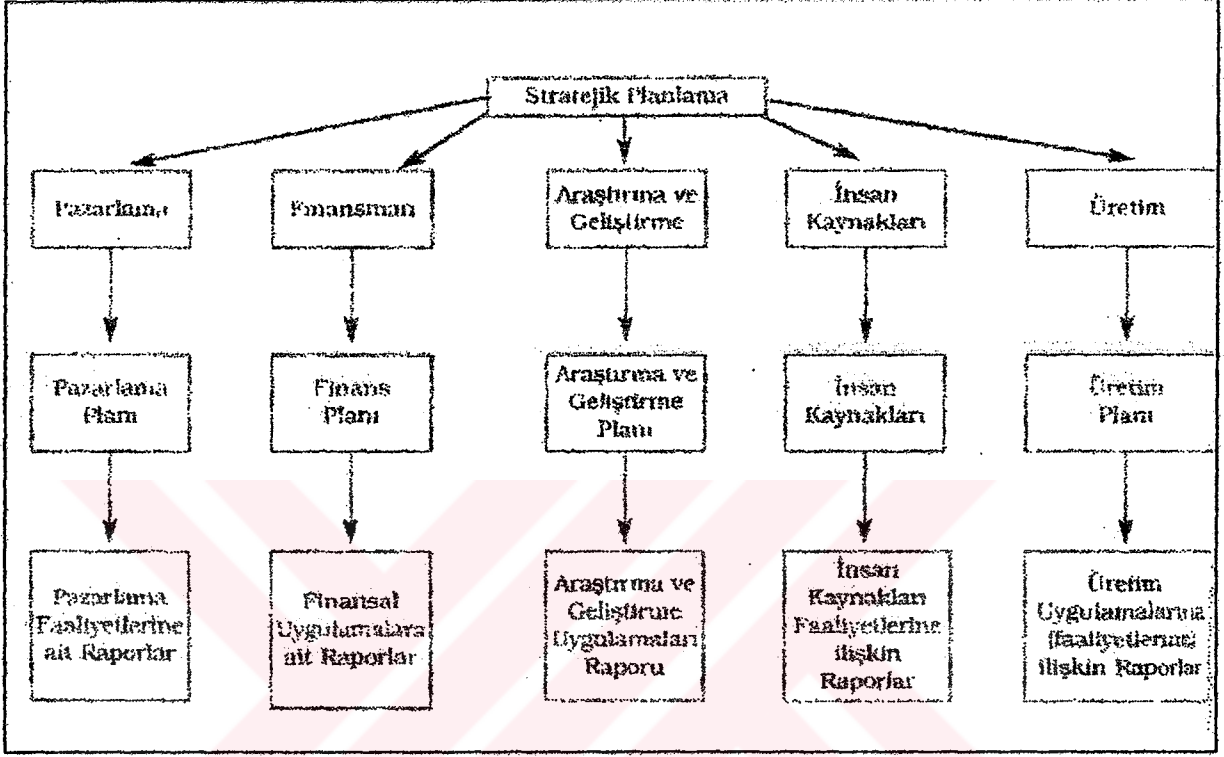
b-) Verilerin Yapısı (Niteliği): Stratejik planlamayı diğer planlama türlerinden ayıran ikinci özellik verilerin yapısı ile ilgilidir. Bölüm planlaması sadece bir alt organizasyon bölümünün optimizasyonuna ilişkindir. Bu nedenle, planlamada

kullanılan veriler yapı itibariyle işletme faaliyetlerinin sadece bir bölümü ile ilgilidirler. Eylemsel planlamanın yapısında homojen(aynı cinsten) veriler mevcuttur. Halbuki stratejik planlama topyekün organizasyonun optimizasyonu ile ilgilidir. Bu nedenle stratejik planlamanın yapısını oluşturan veriler nitelik itibariyle bir çok işletme fonksiyonu ile ilgili ve dolayısıyla da heterojen (ayrı cinsten) verilerden oluşmuşlardır.

Kapsanan verilerin yapısı itibariyle bir plan ne kadar farklı cinsten verilerden ve farklı işletme fonksiyonlarından oluşuyorsa o ölçüde stratejik niteliktedir. Üretim, yatırım, pazarlama ve finans planları daha ziyade belirli bir uzmanlık konusunu ilgilendiren planlar olarak taktik niteliğe sahiptirler. Stratejik plan, işletmenin tüm iç fonksiyonları arasındaki ahengi sağlayarak bölümler arasındaki işbirliğini oluşturduğu gibi, işletmenin çevresi ile olan bütün ilişkilerini de düzenlemek zorundadır. Halbuki, eylemsel planlar işletme çevresinin sadece bir bölümü ile ilgili olduklarından, planlamada dikkate aldıkları veriler tek tip olmaktadır.

Şekil -5'te işletmedeki bölüm planları ve stratejik planlama arasındaki karşılıklı ilişki gösterilmiştir.

Şekil -5: Bölüm Planlarıyla Stratejik Planların Birbirleriyle İlişkileri



Kaynak : Erol EREN, "Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası", 6. Baskı, Beta yay., Eylül-2002, s.44

Örneğin bir pazarlama planı, sadece işletmenin müşterileri ile ilgilidir. Veriler müşterilerin sosyo-ekonomik özelliklerinden oluşur. Halbuki stratejik planlar dikkate almak zorunda olduğu veriler itibariyle sadece müşterilerin özelliklerini değil, hükümetin tutumunu, çalışanların ve sendikaların tutumunu, firmaya yatırım yapmış olan ve yapabilecek durumda olan sermaye sahiplerinin tutumunu, teknolojik değişme ve gelişmeleri v.b dikkate almak zorundadır.

Şu halde, stratejik planlama süreci bütün planların özetlenerek birleştirilmesiyle meydana getirilmiş dolayısıyla da kapsadığı veriler itibariyle çeşitlilik arz eden bir görünümündedir.

c-)Verilerin Sayısı veya Miktarı: Stratejik planlamanın dikkate almak zorunda olduğu verilerin heterojen olduğundan bahsetmiştik. Bu özelliği yanında dikkate aldığı verilerin sayısı itibariyle faaliyette bulunduğu çevrenin sosyal, ekonomik ve politik bütün verilerini içerdiğinden sayı itibariyle diğer tüm planlama cinslerinden daha fazla sayıda veri ile ilgilidir.

Çünkü daha öncede bahsetmiş olduğumuz gibi, diğer bütün optimize edilmiş planların bütünleştirilmesinden veya beraberliğinden oluşturulmuştur. Yeri gelmişken şunu da belirtelim ki bir stratejik plan işletme içinde hazırlanan diğer bütün planlama faaliyetlerinden ve raporlarından etkilenmelidir. Bu faaliyetler, raporlar her iç fonksiyonun geçmişteki durumlarına ve gelecekte faaliyetlerinin göstereceği seyre ilişkin tahminleri kapsadıklarından stratejik planların oluşturulmasında bir araç ve veri niteliğini taşırlar.

d-)Organizasyonun Seviyesi: Stratejik planlama daha çok sonuçlara yönelmiş durumdadır. Bu nedenle, uzun süreli amaçları ve ileride meydana gelecek sonuçları saptar. Diğer bütün planlama türleri stratejik planlamanın ön gördüğü amaçları veya sonuçları bir veri olarak kabul etmek zorundadırlar. Şu halde diyebiliriz ki, stratejik planlama yetki yönünden diğer planlardan üstün ve onlara takip edecekleri yolu gösteren bir rehberdir. İşletmenin bütün iç fonksiyonlarına ve tüm çevreye ilişkin verileri kapsamına aldığından meydana getiriliş açısından diğer planlardan daha kapsamlıdır. İşletmenin gelecekteki kaderi ile ilgili olduğundan daha yüksek sorumluluğu gerektirir ve organizasyonun üst yönetim kademelerinde hazırlanır.

Sonuç olarak stratejik planlama işletmenin geleceğini veya kaderini belirleyen tepe yöneticilerinin iki yöne dönük (çevreye ve işletmenin faaliyet sonuçlarına) faaliyetlerini ilgilendiren sistematik düşünce ve analizlerini kapsamına alır. Bu nedenle işletmeyi çevresiyle ve iç faaliyetleriyle ilgili bir bütün olarak gören en üst organizasyon seviyesinde oluşur. Yeniden organizasyon süreçleri içine katılarak bütün planların ve uygulama kararlarının oluşmasında yöneltici bir etkide bulunur.

3. KOBİ'LERDE STRATEJİK PLANLAMA

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde (Kobi) stratejik planlama, işletme sahibi olan girişimcinin belirlenen amaçlara ulaşmak için en etkili yolları belirlemede yardımcı olacak bir süreçtir.

Kobi'lerin gerek insan kaynakları gerekse finansman kaynakları açısından büyük işletmelere nazaran daha sınırlı ve kısıtlıdır. Bu durum küçük ölçekli işletmelerin yönetimini zorlaştırmaktadır. Sonuçta işletme sahibi girişimcinin organizasyon lideri olarak, stratejik planlama süreci tamamlanana kadar ile bu sınırlı kaynakları en verimli şekilde kullanabileceği kombinasyonu bulmak durumundadır.

Kobi'lerde de öncelikle işletme misyonunun açık ve net olarak tanımlanması gerekir. Tam olarak ifade edilmeyen misyon tanımları değişmeyen ve esnemeyen bakış açıları olarak zorluk çıkarabilir. Neticede çevre şartları değiştikçe misyonunda değiştirilme ihtiyacı ortaya çıkacaktır. İşletmenin misyonun tanımlanması sürecin ilk aşamasıdır.

İkinci aşamada SWOT analizi ile, işletmenin işgücü, teknoloji, pazardaki konumu, ve finansman bakımlarından rakiplerine göre kuvvetli ve zayıf yönleri tespit edilir. Aynı şekilde dış çevrede değerlendirilerek gelecekte Kobi için oluşabilecek tehdit ve fırsatlar belirlenmektedir.

Üçüncü aşamada ise amaç saptaması yapılmalıdır. Bu amaçlara ulaşmak için stratejilerin belirlenip (formüle edilmesi) geliştirilmesi gerekecektir. Stratejinin formüle edilmesi, stratejik faktörlerin tanımlanması ve değerlendirme için alternatif stratejileri belirlemeyi kapsar. Alternatif stratejiler belirlendikten değerlendirme yapıp strateji seçimi gerçekleştirilmektedir. Örneğin, "Öne sürülen stratejinin pazar payı ve karının

istenilen seviyeye ulaştıracağı ne kadar muhtemeldir? “. Son aşamada da seçilen stratejilerin uygulanması ve kontrolü söz konusudur.

Stratejilerin uygulanması ve kontrolü aşamasında; planların, bütçe ve programların oluşturulması yine girişimcinin sorumluluğundadır. Ancak bunların oluşturulması büyük işletmelerdeki gibi çok kompleks Şekilde değil, daha basit yapıda gerçekleştirilmektedir.

Her işletmenin ölçeği ve yapısı gereği belirleyeceği stratejiler farklı olabilir. Özellikle küçük ölçekli işletmelerde; mevcut olan işler tanımlanmalı; pazardaki rakiplere göre daha yüksek performansla yapılan işler belirlenmeli ve işletmenin güçlü yönleri ortaya çıkarılmalıdır. Daha sonrasında pazarda rekabet avantajı açısından bu güçlü yönler kullanılmalıdır.

İncelenen kaynaklarda küçük ölçekli işletmelerde stratejik planlamanın kullanılması ile ilgili verilen örnek olaylara da rastlanmıştır. Bunlardan bir tanesi de Liberty Industries Őirketidir. 1964 yılında kurulan Liberty Industries Şirketi, tahta palet Şeklindeki paketleme ürünleri üzerine uzmanlaşmış ve son on yıla kadar üç kişilik ufak bir organizasyon yapısından oluşmaktaydı. Ancak 1987’ de firmanın yıllık satışları 20 milyon dolara yaklaşan bir artış gösterdi. Şirketin kurucusu ve sahibi, her zaman etkili olan ve kullanılan planlama sisteminin yeni oluşan bu Şartlara uyum gösterebilmek için yeterli olmadığına karar vererek bir danışmanın yardımıyla Şirket için dokuz basamaklı bir stratejik planlama süreci geliştirdi. Bu basamaklar Şöyle sıralanmıştır:¹⁰³

1. Şirketin var oluş amacını ve sebebini belirlemek.
2. Organizasyonun içinde olduğu çevreyi incelemek
3. Şirketin, güçlü ve zayıf noktalarının gerçekçi bir değerlendirmesini yapmak.
4. Tahmin edilemeyen gelecekteki olayları tahminini yapmak.

¹⁰³ Russel A. PATTERSON, “Strategic Planning for Small Businesses, Bilkent Kütüphanesi, 1990, Ankara, ss.1-5

5. Şirket organizasyonun amaçlarına katkıda bulunan alanlarda spesifik ve ölçülebilir hedefler geliştirmek.
6. Çevredeki şartlara hitap eden ve stratejik hedefleri karşılayan kullanılabilir organizasyon kaynaklarının nasıl kullanılacağı hakkında stratejileri formüle etmek.
7. Hedeflere ulaşmak için kısa ve uzun dönemli planlar hazırlamak.
8. Sürekli performansı değerlendirmek, performans ve hedefler ve amaçlar arasındaki sapmaları değerlendirmek.
9. Gelecek sene için hedefleri belirlemeden önce; şirket amaçlarının, dış çevrenin, şirketin güçlü ve zayıflık olduğu noktaları tekrar değerlendirmek.

Liberty Industries şirketinin amaçlarını belirlemeden önce şirketin misyon tanımı yapıldı. Bu tanıma göre: “ Liberty; hissedarlar, çalışanlar, müşteriler ve tedarikçilerin yararı için bir kar gerçekleştirmek amacıyla dünya çapında endüstriyel paketleme ürünlerini ve hizmetlerini pazarlama işi içindedir. Ürünlerini taşıyan ve/ veya depolayan tüm endüstri kuruluşları Liberty Industries hizmetlerinin potansiyel birer alıcısıdır.” Bu kısa tanım ile şirketin ürün, pazar alanı ve hissedarlara karşı yükümlülüklerini belirlenmiş oldu.

Fırsatlar ve tehditlerin belirlenmesi için yaptıkları çevre analizinde ise aşağıdaki ana konular belirlenmiştir :¹⁰⁴

1. Tahta paletler için yıllık büyüme % 3-5 olması beklentisi.
2. Plastik paketlemenin kısa dönemde tahtadan daha fazla büyüyeceği, ve gelecekte daha büyük büyüme fırsatlarını temsil edeceği beklentisi.

İşletmenin güçlü ve zayıf yönleri ise aşağıdaki gibi sonuçlar vermiştir:¹⁰⁵

1. Şirket, kaliteli hizmet ve ürünlere sahiptir.

¹⁰⁴ PATTERSON, a.g.c., s.6

¹⁰⁵ a.g.c., s.7

2. Yeni imalat kapasiteleri, pazarda lider olan Alman paketleme firması ile birleşme teşebbüsü sayesinde plastik pazarına girmektedir.
3. Ev tasarımları ve mühendislik kapasiteleri , son zamanlardaki büyümeye nazaran devam eden yüksek seviyeli hizmet için yeterli olmamaktadır.
4. Kollektif ve bölgesel ofisler arasındaki zayıf bilgi transferi ve iletişim ile ilişkili randımanlı çalışma karları sınırlamaktadır.

Kısaca, bu üç safhalı stratejik analize dayanarak şirket, plastik paketleme üzerine ürün/ pazar araştırmasını tamamlamak ve pazarlama / imal etme programlarına başlamak, dahası ilave birleşme teşebbüsleri vasıtasıyla tahta paketlemeyi çeşitlendirmek, yeni bir mühendislik koordinatörünü işe almak ve bilgi akışını iyileştirmek için tesislerini bilgisayar ile donatmak için planlar içeren bir strateji formüle etmekte ve uygulamaya başlamaktadır.

İncelenen kaynaklardaki bir görüşe göre de, küçük ve orta ölçekli işletmelerde stratejik planlamanın çerçevesi, kararlı bir şekilde izlenmesi gereken altı bölümden oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla şöyle açıklanabilir:¹⁰⁶

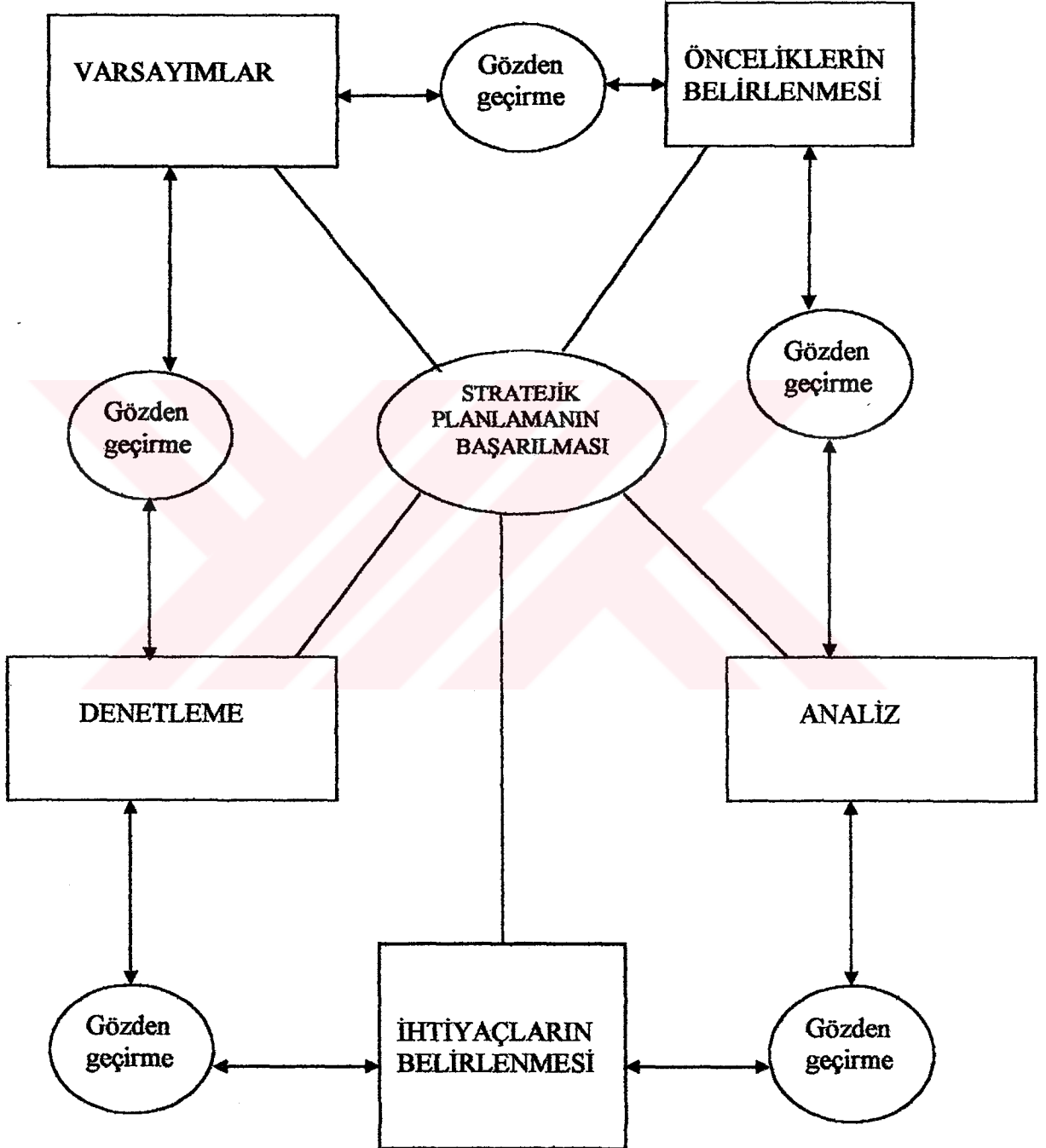
1. *Varsayımlar*; girişimcinin gelecekle ilgili varsayımlar yaparak gereksinimleri önem sırasına göre belirlemesi. Burada işletme yöneticisi yada sahibi konumundaki girişimcinin, yaptıkları işle ilgili önemli faktörleri iyi bilmesi ve sorunları birer fırsata dönüştürebilmesi önemlidir.
2. *Analiz*; işletmenin durumunun analiz edilmesi ve hedefe ulaşmak için başarılması gereken detayların tespiti.
3. *İhtiyaçların belirlenmesi*; insan kaynakları, zaman, hammadde, finansman olarak ihtiyaçların belirlenmesi.

¹⁰⁶ a.g.c., ss.7-11

4. *İhtiyaçların önem sırasının belirlenmesi*; öncelikleri ifade etmek
5. *Denetim*; planlama döngüsünün gelişimi kontrol edilmelidir. Stratejik planlama zamanla ölçülebilir ve kontrol edilebilir nitelikte olmalıdır. Periyodik denetim hedeflerin başarıp başarılmadığını belirlemek ve değişikliklere cevap vermek için gereklidir.
6. *Planın tüm elemanlarının gözden geçirilmesi*; uygulamaya geçmeden önce varsayımların sağlam ve önceliklerin net olduğundan emin olmak için plan şeklinin bütün elemanlarının gözden geçirilmesi.

Yukarıda bahsedilen çerçeveye ait altı bölümü gösteren stratejik planlama matrisi olarak aşağıda Şekil-6'da gösterilmektedir.

Şekil-6: Stratejik Planlama Matriksi



Kaynak : Russel A. PATTERSON, "Strategic Planning for Small Businesses" ,Bilkent Kütüphanesi, 1990, Ankara, s.3

4.KOBİ'LERDE STRATEJİK PLANLAMANIN ÖNEMİ

Stratejik planlama, işletmenin halen nerede olduğunu bilen ve belirli bir sürenin sonunda nereye ulaşmak istediğini belirleyen bir işletme sahibinin hangi kaynaklara sahip olduğunu, hangi kaynakları kullanma ve geliştirme olanaklarının bulunduğunu ortaya koyan bir yaklaşım ve düşünme yöntemidir. Bu nedenle küçük işletmelerin rekabet güçlerini korumalarında ve ayakta kalabilmelerinde stratejik planlama önem taşımaktadır.

Stratejik yönetim sürecinde stratejik planlamanın geliştirilmesi, girişimcinin, durup dururken, kendini rakipleri karşısında dezavantajlı bir konuma getirmekten korur.

Aslında, büyük işletmeler karşısında kimi doğal avantajlara sahip olan Kobi'lerin stratejik plan yapmadan yönetilmeleri hiç de akılcı bir yol değildir ve pek bir anlam da taşımaz. Çünkü küçük işletmeler daha dar bir ürün yelpazesine (mal çeşidine), daha iyi tanımlanmış bir müşteri grubuna ve sınırları daha iyi belirlenmiş coğrafik bir pazara sahiptir. Bu açıdan stratejik planlama büyük işletmelere sağladığı yarardan daha önemli yararlar sağlar ve küçük işletmelerde uygulanması daha kolaydır.Hatta, küçük işletme sahiplerinin hazırlayacakları stratejik planın formel(resmî) biçimde yazılı bir duruma dönüştürülmelerine bile gerek duyulmayabilir. Planın hem hazırlayıcısı, hem de uygulayıcısı konumunda olan küçük girişimciler plan ile belirlenen konuları akıllarında da tutabilirler. Bununla beraber, planın basit olarak yazılı bir metne dönüştürülmesinde yarar bulunur.

Stratejik planın hazırlanmasında küçük işletme sahipleri büyük işletmelerin uyguladıkları strateji geliştirme yöntemlerini kullanmaya çalışmamalıdır. Büyüklerin

uyguladıkları yöntemleri kullanmaya çalışmaları, onların gereksiz ayrıntılarda boğulmalarına, bunun sonucunda da planın amacına ulaşmamasına neden olabilir.

Büyükükleri ve niteliklerinin yanı sıra, informel örgüt yapısı, esnek yönetim biçimi, kaynakların yetersizliği gibi nedenlerden ötürü küçük işletmeler stratejik planlamada daha değişik bir yaklaşıma gerek duyarlar. Bu nedenle her küçük girişimci kendi işletmesinin gereksinimlerine yanıt verebilecek bir planı oluşturmaya çalışmalıdır. Bu plan; görelî olarak daha kısa süreyi kapsamalı (genelde 2 veya 3 yıl); resmi, gereğinden daha kapsamlı ve yapısal olmamalı; planın odak noktasını işletmenin müşterileri oluşturmaları; ayrıntılı amaçların belirlenmesiyle başlanmalıdır.¹⁰⁷

Hızla değişen dış çevre koşullarına uyum sağlamak, dolayısıyla rekabet yeteneklerini korumak amacıyla küçük işletmelerin stratejik planlamaya gereken önemi vermeleri de bir zorunluluktur denebilir. Buna karşılık, ülkemizdeki küçük işletmelerin konuyu pek dikkate almadıkları da bir gerçektir. Bunda değişik nedenler etkili olmaktadır.

Planlama konusunda yeterli deneyime sahip olmamak; kontrol edilemeyen değişkenler nedeniyle yapılan planlarda önemli sapmaların meydana gelmesi sonucunda girişimcinin planlamanın yararlarına olan inancını yitirmesi; günlük çalışmalara boğulan girişimcinin planlama yapmak için yeterli zamanının olmaması; planlamada kendisine yardımcı olacak yetenekli personelin ve danışmanların bulunmaması; başta finansman olmak üzere, planlama ile belirlediği hedefleri gerçekleştirecek yeterli kaynaklara sahip olmaması gibi nedenler küçük girişimcinin planlamaya gereken önemi vermemelerinde etkili olan faktörlerdir. Ancak bunda etkili olan en önemli faktör ülkemizdeki küçük girişimcilerin genelde uzun dönemli düşünme alışkanlıklarının olmamasıdır. Uzun dönemli düşünme alışkanlığının olmamasının nedeni de ekonomik çalışmaların niteliğinden kaynaklanmaktadır.

¹⁰⁷ ALPUGAN, a.g.e., ss.268-269

Ekonomik çalışmaların büyük ölçüde tarıma ve ticarete dayalı olduğu toplumlarda uzun dönemli düşünme alışkanlığının olmaması doğaldır. Çünkü gerek tarım, gerekse ticaret kısa dönemli düşünmeyi gerektiren faaliyetlerdir.

Uzun soluklu bir iş olan sanayicilik ise , uzun dönemli düşünmeyi gerektirir. Ülkemizin bir sanayi toplumu olmaması, girişimcilerde uzun dönemli düşünme alışkanlığının olmamasında oldukça etkilidir. Buna birde ekonomik istikrarsızlık eklenince, gelecekte çok yarını kurtarmayı amaçlayan küçük girişimcilerde uzun dönemli düşünme alışkanlığının oluşması daha da güçleşmektedir.

Ancak değişen dış çevre koşulları, zaman içerisinde, küçük girişimcileri de bu alışkanlığı edinmeye zorlayacaktır. O zaman birçok küçük girişimci bugüne kıyasla çok daha başarılı bir performans sergileyebilecektir.

Sonuç olarak stratejik planlamanın önemi; ortaya konulan planın içeriği kadar karar vericilerin fikri hazırlığına yaptığı katkı ve benimsenen kararlara ulaşma hızını arttıran stratejik dil birliğinin sağlanmasıdır. Yönetimin ayrılmaz bir parçası olan planlama; esnek ve sürekli yenilenmeye açık olan bir stratejik planlama olmalıdır. Kobiler'de üç ve beş yıllık stratejik planlar hazırlanması, bu planlara bağlı olarak gelir-gider bütçeleri hazırlanması ve yatırım bütçesi hazırlanması, raporlama ve değerlendirme sistemleri kurulması, üretilen raporlarla hangi hedeflerin ne kadar ve niçin gerisinde-ilerisinde kalmıldığına izlenmesi, küçük ve orta ölçekli işletmelerde de karar alma sürecinin daha sağlıklı işlenmesini, gerekli tedbirlerin zamanında alınması ve uygun politikaların izlenmesini mümkün kılacaktır.¹⁰⁸

¹⁰⁸ a.g.c., ss.270-271

III. BÖLÜM

STRATEJİK PLANLAMANIN KOBİ ÖLÇEĞİNDEKİ BİR İŞLETMEDE UYGULANMASI

1.ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırma, küçük ve orta ölçekli (KOBİ) işletmelerde stratejik planlama sürecinin uygulamaya geçirilmesi aşamasında hangi çalışmaların yapıldığı ve işletmenin gelecekle ilgili hedefleri doğrultusunda oluşturduğu planlar ile ilgili bilgilerin elde edilmesini amaçlamaktadır.

2.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma, Bursa ilinde kurulmuş olan ve halen faaliyette olan küçük ölçekli bir işletmenin stratejik planlama ile ilgili çalışmalarının yapıldığı üç aylık süreçte; bu çalışmayı firma içinde yürüten ve koordine eden proje grubunun çalışmalarına katılarak elde edilen bilgiler neticesinde oluşturulmaya çalışılmıştır. Elde edilen bilgiler, araştırmanın sonucunda elde edilen bilgiler kısmında sistematize edilmiştir. İşletme sahibi ortakların ve yöneticilerin aldığı karara uymak adına, uygulama kısmında hiçbir şekilde işletmenin ismi belirtilmemiştir ve kullanılmamıştır.

3.UYGULAMANIN YAPILDIĞI İŞLETME İLE İLGİLİ BİLGİLER

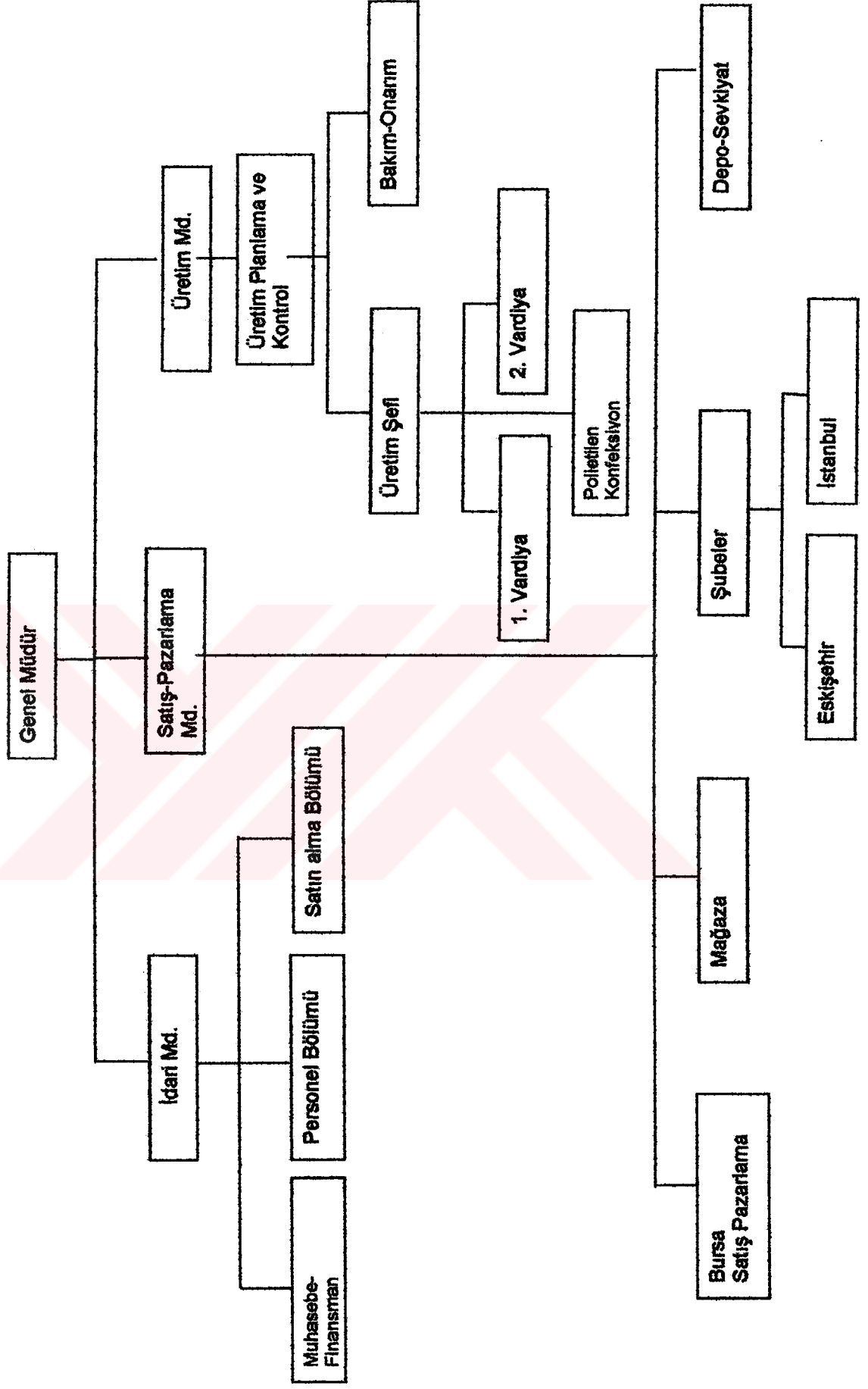
Şirket 1992 yılında Bursa'da mevcut sanayi kuruluşlarının ihtiyacı olan AYPE(alçak yoğunluk polietilen)esaslı torba, rulo ve shrink ambalaj üretimini gerçekleştirmek amacıyla iki ortak tarafından kurulmuştur. Firma, yenilikçi ve fark yaratabilme özelliği nedeniyle diğer plastik esaslı malzemelerden ürüne özel tasarım yaparak kesme, kaynak, birleştirme gibi konfeksiyon işlemlerini yapacak üretim hattını da oluşturarak torba, örtü, koruyucu kılıf v.b imalatına da başlamıştır. Daha sonraki yıllarda HDPE(Yüksek yoğunluk polietilen) film çekimi yapacak özellikte makine alımı gerçekleştirilmiştir.

Firma; müşteri taleplerine hızlı cevap verebilmeyi ve daima müşteriye uygun üretimi gerçekleştirmeyi hedeflemiştir. Mevcut makine parkı ile aylık ortalama 100-130 ton kapasite ile üretim gerçekleştirebilmektedir. Bununla birlikte diğer plastik esaslı ambalaj malzemelerinin ve makinalarının distribütörlüklerini de alarak ürün çeşitliliği ile pazardaki rekabet şansını arttırmaya çalışmıştır.2000 yılından bu yana, yurtdışından çeşitli üreticilerinde Türkiye pazarında temsilciliklerini ve distribütörlüklerini almıştır.

Bu gelişmeler doğrultusunda üretim fonksiyonunda olduğu kadar pazarlama ve satış fonksiyonlarında da gerekli büyüme ve yapılanmayı uygulamaya çalışmıştır. Firma 1995 yılından itibaren Bursa'daki mevcut pazar payını genişleterek önce Eskişehir Bölgesinde şube şeklinde yapılanmış daha sonra da İstanbul şubesini faaliyete geçirmiştir. Endüstriyel tüketicilere hizmet veren firmanın müşteri dağılımı başta tekstil olmak üzere otomotiv,beyaz eşya,gıda ve içecek sektörleri olarak sınıflandırılabilir.Firma, yıllık yaklaşık olarak 6 milyon dolarlık ciro elde etmektedir.

Uygulama yapılan firmanın organizasyon şeması Şekil- 7 'de görülmektedir.

Şekil - 7: Firmanın organizasyon Şeması



Firma kurucu ortaklardan biri; gerek işletmecilik eğitimi gerekse daha önceden sahip olduğu profesyonel yöneticilik tecrübesinden ötürü aktif olarak genel müdür görevini üstlenmiştir. Organizasyon şemasından da görüldüğü gibi genel müdüre bağlı, idari, pazarlama-satış ve üretim bölümleri oluşturulmuştur. İdari bölüm, kendi içerisinde, personel, muhasebe-finansman, satın alma birimleri şeklinde organize edilmiştir. Pazarlama-satış bölümü ise merkez, İstanbul şube, Eskişehir şube ve depo-sevkiyat birimlerinden oluşmaktadır. Üretim bölümü, kendi içinde vardiyalar ve teknik kısımdan oluşmaktadır.

Firmada, 46 kişi çalışmaktadır. Yönetici konumunda olan 9 kişinin 4'ü üst düzey yönetici konumundadır. Personel olarak 20 kişi, işçi düzeyinde 17 kişi şeklinde sayısal dağılım vardır. Firmada çalışanların eğitim düzeylerine bakıldığında, üniversite ve yüksek okul mezunları ilk sırada, ikinci sırada lise ve meslek lisesi mezunları ve son olarak ortaokul mezunları şeklindedir.

4.ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BİLGİLER

4.1. İşletmenin Yasal Yapısı

Firma; limited şirket statüsünde kurulmuştur. Aile yapısı ve iki ortaklıktan oluşması gereği nedeniyle limited Şirket statüsü tercih edilmiştir. Firma kurucu ortaklarından birisi aktif olarak genel müdür görevini yapmakta ve firmada çalışmaktadır. Diğer ortak belirli dönemlerde toplantılara katılarak, yıl sonu değerlendirme rapor ve bilgilerini kontrol etmekte ve denetimi yapmaktadır.

Aşağıda ortak isimleri verilmeden ortaklık payları belirtilmiştir.

Kurucu Ortaklar	Ortaklık Payları
A	50%
B	50%

4.2. İşletmenin Misyon, Vizyon ve Hedefleri Hakkında Bilgiler

4.2.1. İşletmenin Misyonu

Firmanın misyonu, polietilen esaslı ambalaj malzemelerini üretmek ve pazarlamasını yaparak her türlü sanayii sektörünün ve yurtiçindeki pazarın bu konudaki ihtiyaçlarını gidermek; mevcut üretim kapasitesini arttırarak, teknolojik gelişmeleri takip ederek ve yenilikçi anlayışla Türkiye’de istihdam artışına katkıda bulunabilmektir.

4.2.2. İşletmenin Vizyonu

Firmanın vizyonu, plastik esaslı ambalaj konusunda üretim ve pazarlama hizmetini yenilikçi, küresel rekabete açık olarak gerçekleştirebilen Türkiye’de ilk 3, dünyada ilk 10 firma arasında olabilmek.

4.2.3. İşletmenin Hedefleri

Firmanın misyonu ve vizyonu doğrultusunda hedefleri kısa, orta ve uzun dönem olmak üzere yönetim tarafından aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

4.2.3.1.İşletmenin Kısa Dönemli Hedefleri

1.Firma 2002 yılının sonuna kadar kriz nedeniyle aylık 450.000\$'lık ciro seviyesini korumayı hedeflemiştir.

2. 2002 yılının ikinci çeyreğinde inşaat çalışmalarına başlanacak olan fabrika binasına ait proje çalışmaları ve işyeri ruhsatının alınması işlemleri 25.05.2002 tarihine kadar tamamlanacaktır.

3. Üretimdeki mevcut konfeksiyon üretim hattının geliştirilerek dışarıda fason olarak yaptırılan üretim işlerinin kendi bünyemizde yapılması için gerekli alt yapı çalışmalarının Ağustos -2002 dönemine kadar tamamlanması.

4.Geçmişte yüksek cirolu işler yapılan müşterilere yenilerinin eklenmesi için gereken tüm çaba gösterilecektir.En az dört yeni ve yüksek cirolu iş yapılabilecek yeni müşterinin firma ile çalışması için gerekli pazarlama faaliyetleri gerçekleştirilecektir.

5.Geçmişte müşterimiz olan ancak çeşitli nedenlerle kaybettiğimiz eski müşterilerin analiz edilmesi ve yeniden portföye katılmasını sağlayacak ürün,fiyat ve hizmet politikalarının gözden geçirilmesi.

6. Üretim bölümünde çalışanların eğitimlerinin hızlandırılıp en az iki çalışanın ustabaşı olabilecek bilgi seviyesine getirilmesi.

7. Merkez depodaki çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve taşıma işlemlerinin hızlandırılması amacıyla mevcut araç filosuna ilaveten ; 1 adet forklift ve 1 adet kapalı kasa kamyon alımı gerçekleştirilecektir.

8. Eskişehir Şubenin yeni depo ve ofislerinin olduğu binaya taşınması için gerekli taşınma planının yapıp Kasım-2002 tarihine kadar taşınma işleminin tamamlanması.

4.2.3.2. İşletmenin Orta Dönemli Hedefleri

1. Yüksek teknolojik özellikte, çekim hassasiyeti yüksek olarak üretim yapabilecek ithal menşeli 2 adet çekim makinesi alımının 2003 yılında gerçekleştirilmesi.

2. Üretim bölümünde en az 6 renkte baskı yapabilecek özellikte 1 adet baskı makinesi alımı ve baskı bölümün oluşturulması için gerekli işgücünün yapılandırılması.

3. 2003 yılı sonuna kadar Nilüfer Organize Sanayi bölgesindeki fabrika bina inşaatının bitirilip çevre düzenlemesinin tamamlanması.

4. Ürünlerle ilgili gıda ambalajına uygunluk belgesi için başvuru çalışmalarının alt yapısının 2003 yılının ikinci yarısında başlatılması.

5. Üretim sonrası ambalajlamada ve depo çıkışlarında kontrol hassasiyetini sağlayacak olan barkot sistemi için gerekli alt yapı çalışmalarının yapılıp uygulamaya geçirilmesi.

6.Satış bölümünde yeni ürünlerin araştırılması ve ar-ge çalışması yapabilecek niteliklere sahip 1 kişinin yetiştirilmesi.

7.Firmadaki tüm bölümlerin, verilerinin toplanması, raporlanması ve arşivlenmesinden sorumlu Bilgi-işlem biriminin oluşturulması.

8. Pazarlama ve satış bölümünün özellikle pazarlama biriminin gelişmesine önem verilerek, ayrı ayrı pazarlama bölümü ve satış bölümü yapılanmasına gidilecek Pazarlama Müdürü istihdam edilecektir.

9.Firma yeni fabrika binasında ISO-9001 kalite sistemini uygulamaya başlayacak ve bunu belgelendirecektir.

4.2.3.3. İşletmenin Uzun Dönemli Hedefleri

1. Üretim planlamada görev alabilecek 2 adet endüstri mühendisinin alımı; eğitimi ve oryantasyonu gerçekleştirilecektir.

2. Üretimde bilgisayar destekli planlama ve stok kontrol sistemlerinin kullanımının artırılması.

3. Firmanın tescilli isminin ambalaj sektöründe tanınan ve tercih edilen marka olması için gerekli faaliyetlerin planlanması ve gerçekleştirilmesi.

4. İhracata yönelik pazarların araştırılması ve 4 yıl içinde ihracat yapabilmek.

5. Firma içinde çalışanların eğitimi ve gelişimi konusunda daha fazla yatırım yapılması ve elemanların teknik bilgi seviyelerinin yükseltilmesi.

4.3.Stratejik Planlama Süreci Aşamaları

Firmanın kurumsallaşma adımlarını atabilmek, gelecekte verilmesi gereken kararları tesadüfi olmadan verebilmek, hedeflerle ve planlarla yönetimin önemi adına başlatmış olduğu bu planlama sürecinde(süreçle ilgili çalışmalar Şubat-2002 döneminde yönetim tarafından düşünülmüş ve Mart-2002'de başlanmış ve Mayıs-2002'de tamamlanmıştır.) Bu planlama sürecinin aşamaları ile ilgili bilgiler diğer kısımlarda anlatılmaya çalışılacaktır.

Bursa'da 500m2 kapalı alanda üretim yapan şirket gelecekte , 2004 yılında 1500m2 lik Nilüfer Organize Sanayi Bölgesindeki yeni fabrikasında üretime devam etmeyi planlamıştır. Kullanmış olduğu makine teknolojilerini ve teknikleri geliştirerek; üretim gamını geliştirmeyi, her türlü sanayinin ihtiyacı olabilecek polietilen esaslı torba, film ve ruloların üretimini, tasarımını yapabilecek güçte bir marka olmayı hedeflemektedir.

Mevcut kadronun eğitimi ve daha kalifiye hale getirilmesi amaçlı çalışmalar; verimlilik ve kalite anlayışının yaygınlaştırılması ve üretimle ilgili her türlü planlama ve takibin bilgisayar yardımı ile gerçekleştirileceği bir paket program kullanımı da amaçlanmaktadır.

4.3.1.Dış Çevrenin Analizi

4.3.1.1.İşletmenin İçinde Bulunduğu Sektörün Yapısı ve Analizi

Firmanın içinde bulunduğu plastik ürünleri sektörü; Uluslararası Standart Sanayi sınıflandırmasına göre (ISIC)Bölüm 2-3 de yer alan imalat sanayinin 39'uncu ana grubunun 399'uncu alt grubunu oluşturmaktadır. Sektörde her bir işleme teknolojisi; sektörün bir alt sektörü olarak değerlendirilir. Alt sektörler ise sırasıyla aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır:

- Enjeksiyonda kalıplama
- Film/levha yer karosu (Firma bu gruba dahildir; polietilen esaslı termoplastiklerden üretim yapmaktadır.)
- Şişirerek kalıplama
- Plastik halat imalatı
- Kablo imalatı
- Boru imalatı
- Profil imalatı
- Köpük imalatı

Plastik imalat sanayiinde yer alan işletmeler yukarıda verilen işleme teknolojilerinden bir yada birkaçını kullanarak plastik eşya üretimini gerçekleştirmektedirler.

Petrokimya sanayiinin bir alt akımı olup; girdisinin 90%'sini bu sektörden sağlar. Diğer sektörlere çok kolay entegre olabilir özelliktedir. Gelişen teknolojiyle birlikte; plastiğin diğer malzemelerle kullanımı (cam, metal, kauçuk, ağaç, inorganik maddeler) her geçen gün artmaktadır.

Firmanın girdi olarak üretiminde kullandığı plastik hammaddelerinin ülkemizdeki ve A.B.D' deki tüketim rakamları aşağıdaki Tablo-5'teki gibidir:

	<u>AYPE (Alçak yoğunluk polietilen)</u>	<u>YYPE (Yüksek yoğunluk polietilen)</u>
Türkiye	5.6 kg/kişi	2.26 kg/kişi
A.B.D	24.0 kg/kişi	21.0 kg/kişi

Tablo-5 : Ülkemiz'deki ve A.B.D' deki Plastik Hammadde Tüketim Rakamları

Türkiye'de plastik ambalaj üreten firma sayısı; 1999 sonu itibariyle minimum 1200 adet olarak hesaplanmıştır. Aracı firmaların hitap ettiği ve PETKİM A.Ş. kayıtlarında görünmeyen, ufak ölçekli firmaları da dikkate alırsak; firma sayısı 2000 adet olarak tahmin edilmiştir. Bu 2000 firmadan %10-15'i Avrupa düzeyinde teknolojiye sahip olup; diğerleri Kobi ölçekli işletmelerden oluşmaktadır.

Plastik film şeklinde ambalaj üretimi yapan büyük ve orta ölçekli(BOBİ) ve küçük ve orta ölçekli(KOBİ) işletmelerin özsermaye ve üretim kapasitesi olarak özellikleri aşağıdaki gibidir:

	İşgücü(kişi)	Makine Parkı	Özsermaye	Kapasite ton/ay
BOBİ işletmeler	100-500	40-100 Adet	5-30 Milyon\$	1200- 3000
KOBİ işletmeler	5- 100	5-40 Adet	100 milyar-1milyon\$	10-250

Bunların dışında ilkel teknoloji ile çalışarak kaçak üretim yapan ve merdivenaltı üretici olarak tanımlanan ancak kayıt dışı kalmış çok küçük firmalarda mevcuttur. Bu sektörde işletme ölçeğini belirleyen en önemli kriter üretim kapasitesidir. Daha sonra ise aşağıdaki kriterler sıralanabilir:

- Ürün yelpazesi (ürün çeşitliliği)
- Makine parkı ve kullanılan teknoloji
- Çalışan sayısı

Üretimi gerçekleştirilen ürünün maliyetleri, makine teknolojisi ve işgücü gereksinimi doğrultusunda sermaye büyüklüğü belirlenmektedir. Yukarıdaki veriler genelde sektörden elde edilen bilgiler doğrultusunda belirlenmiştir.

Sektörde kapasite ve kapasite kullanım oranları aşağıda Tablo-6'daki gibidir:

Yıl Oranı	Plastik Mamul Üretimi(ton)	Kapasite(ton)	Kapasite Kullanım
			%
1995	1.158.587	1.336.197	86.7
1999	1.781.129	2.793.291	63.7

Tablo -6 : Sektörde Kapasite ve Kapasite Kullanım Oranları

1994 yılında plastik ürünleri sanayii kapasitesi 986.186 ton/yıl olarak gerçekleşmiştir; bunun % 32.5' ini plastik film ve levha üretimi oluşturmaktadır. 1999 yılında ise; üretim 2.793.291 ton/ yıl olup bunun %19.5'ini plastik film ve levha oluşturmaktadır.

4.3.1.2. İşletmenin İçinde Bulunduğu Pazarın Gelişimi

Firmanın içinde olduğu plastik sektörü yoğun rekabet ortamının yaşandığı bir pazara sahiptir. Pazarda rekabette üstünlük sağlayacak tedbirlerin alınması önemlidir.

Son beş yıl içinde sektördeki teşvik kayıtlarına bakıldığında ; 1995-1999 döneminde sektörde 20.405 kişiye istihdam imkanı sağlayacak toplam 1138 adet proje teşvik edilmiş olup, 88.205.703 \$ proje tutarı ve 1.807.105 ton/yıl proje kapasitesi belirlenmiştir.

Plastiklerle ilgili yatırımların teşvikinde , yatırımın makine ve teknoloji yoğun bir yatırım olması gerekliliği PETKİM PetroKimya A.Ş. tarafından oluşturulan komisyonunun hazırladığı Plastik Özel İhtisas Komisyonu Raporunda(P.Ö.İ.K) da belirtilmektedir. Ayrıca yabancı sermayenin ve yatırımın ülkemize gelmesini sağlayacak olan işletme yapılanmalarında da ısrar edilmektedir. Sonuç olarak makine ve teknoloji yoğun yatırımlar pazarda rekabet adına üstünlük sağlayacaktır.

Rapor neticesinde, yıllık ortalama büyüme hızı AYPE'de % 0.2 , YYPE'de % 6.2 olarak gerçekleşecektir.

Gelecek yıllarda sektördeki büyümeler ve pazar gelişimi ;

- Ekonomik gelişmeler
- Ambalaj sanayi ile ilgili çevre kanunları
- Rekabet, fiyatların düşmesi ve yeni gelişen teknolojiler

- Tek Avrupa pazarının etkileri ve Doğu Avrupa'daki yatırımların durumu.
- Doğu Avrupa, Orta Doğu ve Güney Doğu Asya'dan yapılacak polimer ve işlenmiş ürünlerin ithalatı gibi faktörlere bağlı olacaktır.

Bu tahminlere göre AYPE'nin esas kullanım alanı, film uygulaması ile yaklaşık %74'lük bir tüketim oluşturan paketleme sektörüdür. Polietilen film sektöründeki talep büyüyerek devam edecek ve LAYPE'nin AYPE ile karıştırılarak kullanılması bu büyümeyi destekleyecektir. AYPE, ağır hizmet torbaları, seralık film, taşıma çantaları, çöp torbaları ve shrinklik film için kullanılmaktadır.

AYPE için ağır hizmet torbaları çok büyük bir Pazar olmasına rağmen torbadan ziyade bulk taşımacılığına yönelmesi ile talepte azalma görülmektedir. Seralık film pazarı büyümeye devam etmektedir. Ancak tarım ve inşaat sektöründe kullanılan filmler, taşıma çantaları ve çöp torbalarının oluşturduğu pazar, geri dönüşümlü polimerlerin ve AYPE'nin LAYPE ile karıştırılarak kullanılması nedeniyle durgun bir seyir izlemektedir.

AYPE'nin film uygulamalarında kullanılan türleri AYPE ve LAYPE pazarından pay almakta oldukça başarılı olmuştur. Özellikle poşet pazarında ve endüstride (iplik) önemi artmaktadır.

4.3.1.3. İşletmenin Müşterilerinin Özellikleri

Firmanın ambalaj taleplerini karşılayacak ürünleri ve hizmetleri neticesinde farklı sektörlerden oluşan müşteri grupları mevcuttur. Bunlar sektörlere ve taleplerine göre aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır:

-Tekstil Sektörü :Bu grubu genelde ihracat ağırlıkta çalışan iplik üreticisi fabrikalar ,kumaş üreticisi fabrikalar ,entegre tekstil fabrikaları ve konfeksiyon fabrikaları oluşturmaktadır. Bu grubun ürün ve hizmet talepleri; stretch ambalaj filmleri,çemberler ve çemberleme makineleri ,koli kapama bantları ,shrink ambalaj filmleri, etiketler, plastik esaslı taşıma paletleri ve kasaları şeklindedir.

-Otomotiv Sektörü: Bu grubu otomotiv ve otomotiv yan sanayi için üretim yapan fabrikalar oluşturmaktadır. Ürün ve hizmet talepleri ; stretch ambalaj filmleri, özel amaçlı koruma ve taşıma ambalaj ürünleri, balonlu naylon, naylon torba, çember, koli bandı, koli, köşebent koruyucular, çift taraflı yapışkan bantlar ve özel konfeksiyon ambalaj ürünleri oluşturmaktadır.

-Gıda-İçecek Sektörü: Bu grubu ise her türlü kuru ve yaş sebze-meyva kurutma, konserve gibi üretimleri yapan fabrikalar ile alkollü/alkolsüz içecek ,şekerleme,çikolata işletmeleri oluşturmaktadır. Ürün ve hizmet talepleri ; stretch ambalaj filmleri, çember, koli bantları, naylon torba , etiket, plastik esaslı taşıma palet ve kasaları, shrink ambalaj filmleri .

-Beyaz Eşya Sektörü:Bu grupta çamaşır makinesi, buzdolabı, bulaşık makinesi gibi beyaz eşya üretimi yapan fabrikaları ve bunlara yedek parça üretimi yapan yan sanayilerinden oluşur. Burada genellikle konfeksiyon olarak ambalaj malzemesi üretimi söz konusudur. Özel ölçü ve ebatlarda balonlu naylon torbalar, naylon torbalar, köpük torbalar üretilir .

Bu grupların dışında fazla yoğun olmamakla birlikte metal ve kağıt sektöründen bazı işletmelerde müşteri portföyünde yer almaktadır.

Müşterilerin ürün ve hizmet ile ilgili firmadan beklentileri ; beklenen kalitede olması, stoklu çalışmaya uygun ve yeterli depo sistemi, uygun fiyat politikası, satış sonrası teknik servis ve danışmanlık hizmeti, zamanında teslimat yapabilecek dağıtım ve sevkiyat organizasyonu ve müşteri odaklılıktır.

4.3.1.4.İşletmenin Pazar İçindeki Konumu, Rekabet Yapısı Rakiplerin Analizi

Firmanın içinde olduğu plastik sektörü yoğun rekabet ortamının yaşandığı bir pazara sahiptir. Ayrıca birim başına en fazla enerji tüketimi olan sanayi kollarından da birisidir. Bu nedenle enerji tedarikinin düşük maliyetle gerçekleştirilebilmesi pazardaki rekabet gücü açısından önem arz eder.

Rekabet yoğun ortamda firmanın başarılı olabilmesi, mevcut makine parkının ya da teknolojinin gelişmiş ve yüksek kapasitede üretim sağlayabilecek nitelikte olması, hammadde tedarikinin düşük maliyetle ve beklenen kalitede sağlanabilmesi, üretimde beklenen kalitenin ve profesyonel anlayışının geliştirilmesi, geniş ürün yelpazesi ile birlikte katma değeri yüksek ürünlerin üretimini yapabilir olmak gibi faktörlere bağlıdır.

Ayrıca pazarda rakiplere göre daha hızlı hareket edip , müşteri beklentilerini zamanında tatmin edebilecek nitelikte pazarlama ve satış organizasyonunun olması da önemli bir rekabet avantajı olabilmektedir.

Firmanın yaklaşık olarak pazar payı ve satış rakamları hakkında bilgi edinilmesi amacıyla son iki yıla ait satış cirolarını gösteren tablolar aşağıdaki gibidir.

..... CİRO-2000		
	(TL)	(\$)
Ocak	182.500.000.000	328.000
Şubat	239.500.000.000	420.000
Mart	217.000.000.000	372.000
Nisan	236.000.000.000	393.000
Mayıs	254.000.000.000	410.000
Haziran	264.500.000.000	414.000
Temmuz	254.000.000.000	404.000
Ağustos	297.500.000.000	460.000
Eylül	260.000.000.000	395.000
Ekim	295.000.000.000	436.000
Kasım	298.100.000.000	434.500
Aralık	217.300.000.000	319.000
TOPLAM	3.014.900.000.000	7.800.400

Tablo-7:Uygulama Yapılan Firmanın 2000 yılı Satış Ciroları

.....CİRO-2001		
	(TL)	(\$)
Ocak	272.800.000.000	405.000
Şubat	235.600.000.000	296.000
Mart	271.200.000.000	273.000
Nisan	361.100.000.000	330.000
Mayıs	411.500.000.000	357.739
Haziran	404.270.000.000	332.000
Temmuz	476.100.000.000	360.020
Ağustos	471.100.000.000	336.115
Eylül	538.000.000.000	366.508
Ekim	545.100.000.000	339.508
Kasım	571.500.000.000	373.000
Aralık	453.700.000.000	302.466
Toplam	5.010.470.000.000	4.071.356

Tablo-8 : Uygulama Yapılan Firmanın 2001 yılı Satış Ciroları

..... CİRO-2002		
	(TL)	(\$)
Ocak	501.650.000.000	365.000
Şubat	409.500.000.000	302.320
Mart	452.700.000.000	330.803
Nisan	492.700.000.000	367.394
Mayıs	607.650.000.000	428.011
Haziran	549.700.000.000	359.281
Temmuz	613.700.000.000	370.000
Ağustos	616.400.000.000	371.000
Eylül	645.700.000.000	393.000
Ekim	698.800.000.000	419.000
Kasım	650.700.000.000	418.000
Aralık	745.000.000.000	465.600
Toplam	6.984.200.000.000	4.589.409

Tablo-9 : Uygulama Yapılan Firmanın 2002 yılı Satış Ciroları

Firmada, hazırlanacak olan gelecek yıllara ait pazarlama ve satış planların da bu veriler doğrultusunda tahmini ciro rakamlarına karar verilmiştir.

Firmanın rakipleri olan işletmelerin analiz edilmesi amacıyla, 16 adet değerlendirme faktörü belirlenip bir rekabet analiz tablosu oluşturulmuştur. Bu tabloda rakipleri ile birlikte firmaya 1 ile 10 arasında değerlendirme puanı verilmiştir.

Aslında firma değerlendirmeden önce rakiplerini belirlemekte büyük zorluk çekmiştir. Ürün çeşitliliği ve farklı pazarlarda bulunması nedeniyle çok fazla sayıda firma rakip olarak tanımlanabilmektedir. Bu nedenle hem ölçek olarak hem de ürün çeşitliliği olarak yakın ve eşdeğer olan firmaların rakip olarak değerlendirilmesine karar verilmiştir.

Yapılan anket çalışması ile de değerlendirmelerden elde edilen rakamsal sonuçlara göre firmanın durumu anlaşılmaya çalışılmıştır. Oluşturulan bu analiz tablosu firmanın mevcut müşterileri arasından belirlenen farklı sektörlerdeki 30 firmaya gönderilmiştir. Ancak tablolardaki veriler; firma yönetiminin aldığı karar gereği burada belirtilmemiştir. Yalnızca nasıl bir çalışma yapıldığına örnek teşkil etmesi için tablo-11'deki gibi gösterilmiştir.

Tablo-11 : REKABET ANALİZ TABLOSU

Faktörler	Firma	Rakip A	Rakip B	Rakip C	Rakip D
Ürün Kalitesi	*				
Ürün Çeşitliliği					
Ambalaj					
Pazar Payı					
İtibar					
Üretim Maliyeti					
Fiyat					
Dağıtım sistemi					
Satış gücü					
İşgücü					
Teknoloji					
Yönetim yapısı					
Finansal yapı					
Büyüme yatırımları					
Üretim kapasiteleri					
Ar-ge					

*Değerlendirmeler

tabloda

gösterilmemiştir.

4.3.2.İç Çevrenin (İşletmenin) Analizi

4.3.2.1.İşletmenin Güçlü ve Zayıf Yönleri

İç ve dış çevrenin incelenmesi amacıyla yapılan SWOT Analizi sonucunda, firmanın güçlü ve zayıf tarafları(yönler) ile belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu sonuçlara göre firmanın, rakiplerinden daha etkili ve verimli olduğu güçlü yönleri ve rakiplerine göre zayıf yönleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

a-) Güçlü Yönler ;

1. Müşterilere; endüstriyel ambalaj konusunda geniş bir ürün yelpazesi ile hizmet vermesi; bu konuda gerektiğinde müşteriye özel üretim yapabilmesi.

2. Belirlenen sevkiyat tarihlerinde, organize olmuş şekilde ürünü ve hizmeti kendi dağıtım araçları ile müşteriye ulaştırabilmesi.

3.Satış sonrası; herhangi bir ürün ile ilgili olarak müşteri ihtiyaç duyduğunda bilgi, değişiklik yada yeni bir ambalaj ürünü yada ambalajlama tekniği konusunda danışmanlık yapabilmesi.

4.Müşterilere özel farklı fiyat uygulayabilecek esnek fiyat politikalarının olması.

5.Bursa dışında İstanbul ve Eskişehir'deki şubeleri sayesinde pazardaki gelişmelerden daha hızlı haberdar olabilmesi.

6. Sektördeki yenilikler hakkında her türlü bilgiye ulaşabilecek alt yapısının olması.

7.Firmanın isim olarak marka tescili yaptırmış olması.

b-)Zayıf yönler;

1.Rakiplerine göre daha büyük ve gelişmiş organizasyon yapısının olması esnek hareket etmesini yavaşlatmaktadır.

2.Firmanın yaptığı yeniliklerin rakiplerce taklit edilmesi ve uygulanması.

3.Pazarlama bölümünün geliştirilmesi için yeterli çalışmanın yapılmaması.

4.Firmanın sabit yatırım maliyetinin çok olması ve ürün çeşitliliği(ki bu daha fazla depo alanı ve taşıma aracının olması demektir) nedeniyle herhangi bir kriz ortamında rakiplerine göre etkilenme riskinin daha fazla olması.

Firmanın zayıf olduğu yönleri için alınabilecek önlemler ise aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

1.Üretim, Pazarlama, Satın alma maliyetlerinin düşürülmesine yönelik çalışmaların yapılması.

2.Hizmet yada üründe müşteriye sunulan kalitenin sürekliliğini korumak.

3.Firmanın ambalaj konusunda; bilinen ve tercih edilen marka olmasını sağlamak.

4.Araştırma ve geliştirme faaliyetlerini hızlandırmak ve pazarı, rakipleri ve gelişmeleri mümkün olduğunca hızlı takip edecek veri bankası oluşturmak.

5.Değişik ve esnek fiyatlandırma politikalarını daha da çeşitlendirmek ve uygulamaya devam etmek.

4.3.2.2.İşletmenin Mevcut Organizasyon Yapısı ve Yönetim Modeli

Firma organizasyonunun tepe yöneticisi görevini, gerek eğitim gerekse girişimcilik yönleri ile yeterli görülen ortaklardan birisi üstlenmiştir. Astları olarak ; idari işler, pazarlama-satış ve üretim bölümlerinin üst yöneticileri olan üç kişi mevcuttur. Firmada genel müdür ile yapılan görüşmeler neticesinde katılımcı ve paylaşıma açık yönetim şeklinin benimsendiği öğrenilmiştir.

Firmada iş gruplarının belirlenmesi ile ilgili yapılan çalışmalar neticesinde ise; genel yönetim (firmada genel müdür ve idari müdürün görevleri olarak belirlenmiş iş grupları) sürecindeki iş grupları aşağıdaki gibidir:

- Firmadaki üretim, pazarlama-satış bölümlerinde maliyet ve karlılığın izlenmesi ile ilgili kontrol.
- Firmanın yaptığı sözleşme ve tekliflerin incelenmesi ve onaylanması.
- Üretim kontrolü,kapasite kullanım oranının takip edilmesi.
- Üretim sürecinin kontrol edilmesi ve değerlendirmeler yapıp, üretim müdürü ile birlikte gerekli kararların alınması.
- Ürün maliyet analizlerinin her ay düzenli olarak ilgili bölümlerden alınması ve kontrolü.
- Petkim ve Dünya hammadde piyasalarındaki beklentilerin ve ekonomik gelişmelerin sürekli takip edilmesi.
- İşletmede işgücü (personel) ihtiyaç planının yapılması

- İhtiyaç duyulan personel alımı ile ilgili çeşitli faaliyetlerde bulunma.(Gazete ilanı, mülakat v.s.)
- Alımı uygun bulunan personelin eğitiminin verilmesi ile ilgili personelin belirlenmesi .
- Firmadaki mevcut bölüm sorumluları ile aylık değerlendirme toplantısını yapmak.
- Mevcut bölüm sorumluları ile yılsonu değerlendirme toplantısı ve gelecek yıla ait çalışmaların belirleneceği toplantıyı düzenlemek ve başkanlık etmek.
- Stratejik planlama kontrol ve değerlendirme çalışmalarının yapılması.
- Firmanın üçüncü şahıs ve kurumlara karşı temsili.

4.3.2.3. İşletmenin Fonksiyonel Analizi

4.3.2.3.1. İşletmenin Pazarlama-Satış Bölümünün Analizi

Firmanın pazarlama ve satış bölümü için mevcut iş grupları:

- Müşterilerden gelen siparişlerin;tutarı, teslim günü ve miktarı konusunda teyid alınması.
- Siparişlerin üretim planlamaya iş emri olarak verilmesi.
- Müşterilerin programlı sipariş vermeleri konusunda teşvik edilmeleri.
- Müşteri kartlarının oluşturulması ve kayıtların güncellenmesi.
- Tahsilatların izlenmesi, tahsilat sorunu yaşanmaması için gerekli önlemlerin alınması.
- Fiyat tekliflerinin verilmesi ve takibi.
- Fiyat listelerinin yayınlanması.

- Sözleşme şeklinde çalışılan müşterilerde her ay fiyatların güncellenmesi ve müşteri ile karşılıklı mutabakatın sağlanması.
- Müşteri anket formları oluşturulması ve her yıl bu anketlerin yapılıp değerlendirilmesi.
- Rakiplerin sürekli takip edilmesi, bilgilerin arşivlenmesi ve gelişmelerin değerlendirilmesi.
- Aylık faaliyet değerlendirme toplantıları yapılması.
- Pazarlama planının uygulanması.
- Her ay satış raporlarının hazırlanması ve Genel Md.'e sunulması.
- Fuara katılım organizasyonlarının yapılması ve fuara katılım çalışmaları.
- Ürünler hakkında yeterli bilgiye sahip olmak.
- Şubelerin yapmış olduğu müşteri ziyaretleri ile ilgili kayıtların tutulması ve şubelere satış hedeflerinin verilmesi.
- Şubelerin her ay düzenli olarak ziyaret edilmesi.
- Her ay pazarlama ve satış giderlerinin hazırlanıp Genel Md.'e sunulması.
- Yıllık promosyon planlamalarının ve miktarlarının belirlenmesi.
- Her hafta stok durumunun kontrol edilip satın alma bölümü ile değerlendirilmesi.

4.3.2.3.2. İşletmenin Finansman ve Muhasebe Bölümlerinin Analizi

Finansman ve Muhasebe bölümünün iş grupları :

- Firmanın merkez ve şubeler olarak tüm muhasebe, defter ve kayıtların yapılması.
- Genel borçların izlenmesi ve ödemelerin hazırlanıp yönetimin onayına sunulması.
- Bölümlerden gelen bilgiler ve geçmiş yıllara ait veriler neticesinde aylık bütçeleri hazırlamak ve üst yönetime sunmak.

- Personel ile ilgili bilgi ve belgelerin hazırlanması, derlenmesi, dosyalanması ve bilgisayar ortamında saklanması.
- Envanter ve bilanço çalışmalarının yeminli mali müşavir danışmalığında koordinasyonu ve sonuçlandırılması.
- Firmanın merkez ve şubeler olarak tüm gider kayıtlarının yazılı olarak takibi, aylık olarak yönetime rapor edilmesi ve dosyalanması.
- Resmi muhasebe işlemleri (KDV,Beyannameler,Mahsuplar, v.s.)
- Finansman ve kaynak temini ve kullanımı konusundaki işlemler.
- Banka hesaplarının takibi
- Firmanın hukuki işlemlerinin takibi ve Genel müdürün bu konuda bilgilendirilmesi şeklinde belirlenmiştir.

4.3.2.3.3.İşletmenin Satın Alma Bölümü Analizi

Satın alma bölümü iş grupları :

- Yeni tedarikçiler bulma.
- Sipariş tutarı 600.000.000TL'yi geçen mal tedarikinde fiyat araştırması yapmak.
- Minimum stok seviyelerinin her ay güncellenmesi.
- Üretim ve satış planına uygun tedarik planı yapılması.
- Her hafta düzenli olarak lojistik merkezini ziyaret etmek.
- Tedarikçi kartlarının oluşturulması ve tedarikçilerin değerlendirilmesi.
- Tedarikçilere (satıcı firmalara) yapılacak ödemelerin doğruluğunun yönetimden önce onaylanması.
- Her ay tedarik ve stok durumunu gösteren raporun hazırlanıp üst yönetime sunulması.
- Her ay satınalma bütçesinin hazırlanıp üst yönetime sunulması.
- Fasonculara verilen işlerin takibi.

-Tedarikçilerden gelecek olan malların termin tarihlerinin ayarlanması

4.3.2.3.4.İşletmenin Üretim Bölümünün Analizi

Firmanın mevcut ürün portföyü, üretimini kendisinin yaptığı ürünler ve distribütör/ bayilik şeklinde çalıştığı üreticilerin ürünlerinden oluşmaktadır.

Firmanın üretim bölümünde, endüstriyel amaçlı kullanılan polietilen esaslı shrink ambalaj filmleri, naylon torbalar ve naylon rulolar üretilmektedir. Ayrıca konfeksiyon şeklinde özel ürünlerin çeşitli işlemlerle(bombardıman, kesme, kaynak v.b.) imalatı da bu bölüm sorumluluğundadır.

Genel olarak bu ürünlerin üretim süreçleri ve reçeteleri benzer olmakla birlikte; ürünün kalınlık, en -boy değişimlerinde makinelerden bilgiler reçeteler doğrultusunda girilerek ayarlamalar yapılmaktadır. Ayrıca kullanılacak hammadde (alçak yoğunluk yada yüksek yoğunluk polietilen ve diğer yardımcı maddeler) tipi değişebilmektedir.

4.4. Stratejilerin Uygulanması

4.4.1.İşletmenin Uygulayacağı Pazarlama Planı Hakkında Bilgiler

Firma yönetimi mevcut durumun değerlendirilmesinden sonra elde edilen bilgiler doğrultusunda, çeşitlendirme stratejisini benimseyerek, yeni ürünler geliştirmek ya da portföye yeni ürünler katarak yeni pazarlarda çalışmalarını sürdürme

kararı almıştır. Bu nedenle uygulayacağı pazarlama planında bu doğrultuda hareket edecektir.

Satış bölümünden ayrılacak ve yeniden yapılacak olan pazarlama bölümünün işlevi bilgiye ulaşmak ve uygulamak olacaktır. Müşteri olmayanlar nasıl müşteri yapılabilir? sorusuna cevap üretmeye elverişli enformasyonlara ulaşip rekabet üstünlüğüne sahip olunacak ve pazarlama teknikleri ve bilgi sistemi geliştirilecektir.

Pazarlamada amaç; bir şeyleri anlatmak ve satmak değil, bilgiyi dinlemek paylaşmak, müşterilerin tam olarak ne istediğini anlamaya odaklanan pazarlama faaliyetlerini yürütmektir.

Pazarlama ekibi olarak verimli olmayan, firmayı finansal açıdan zorlayan, karlılığı düşük ürünlerin ortaya çıkarılması için ürün değer analizi çalışması yapılacak ve rapor hazırlanacaktır. Müşteri merkezli olmak, koşulsuz müşteri memnuniyetine yönelik çalışmaları arttırmak, pazarlama departmanını öğrenen bir organizasyon haline getirmek ve bu doğrultuda sektörel gelişmeleri yakından takip etmek ve bilgiyi organizasyondaki tüm çalışanlarla paylaşmak ilkelerine dikkat edilecektir. Ayrıca aşağıdaki hususlara da dikkat edilecektir:

- Mevcut pazarın ihtiyaçları doğrultusunda eski ürünlerden vazgeçilebilecek olanların ürün portföyünden çıkarılması ve rekabet az yoğun yeni ürünlerin sayısının artırılması.

-Mevcut müşterilere sunulan ürün/hizmet pazarını koruyarak yeni müşterilere ulaşmak, mevcut ve sadık müşterilere sunulan ürün yelpazesini genişletmek.

-Pazarlama ve satış organizasyonunda;ürünlere göre yeniden yapılanma.

Firma oldukça basit bir formla uygulayacağı pazarlama planı, pazarlama ve satış bölümü için aylık olarak yapılacakları ve sorumlu kişileri belirten bir aktivite planı oluşturulmuştur. Bu planın formu aşağıda Tablo-11'deki gibidir.

Tablo -11: Pazarlama Aktivite Planı (Aylık)

Ay	Pazarlama Aktiviteleri	Sorumlu	Bedei
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			

4.4.2. İşletmenin Uygulayacağı Üretim Planı Hakkında Bilgiler

Üretim ile ilgili temel işlemler ve iş süreçleri ile firmada yapılan tüm üretim faaliyetleri gösterilmiştir. Kısacası üretimde; iş akışı, malzeme akışı(hammadde v.b.),makine ekipman durumu, mevcut işgücü niteliği ve bilgi akışı incelenmiştir. Uygulanacak üretim planları oluşturulmadan önce firma hangi koşullarda ve nasıl üretim yapabileceğini görebilecek hale gelmiştir. Ayrıca mevcut üretim yerinin (havalandırma, yeni makine parkının kurulması, bazı üretim belgelerinin alınması için) yetersiz olduğu ve yeni fabrika inşaatının çalışmalarının hızlanması gerektiği daha net bir şekilde ortaya çıkmıştır. Uygulayacak olan üretim için hammadde ve diğer malzemeler temin planı(aylık-miktar) formu ve ana hat proses şeması ekler kısmında verilmiştir.

4.4.3. İşletmenin Uygulayacağı Örgütlenme Modeli Hakkında Bilgiler

Firma yönetimi tarafından, pazarlama ve satış bölümünün ayrılıp; satış bölümü ve pazarlama bölümü ayrı olacak şekilde yeni bir organizasyon yapısına gidilmesine karar verilmiştir. Bunun dışında fabrika binasına taşınma gerçekleştirildikten sonra da üretim planlama ve kontrol bölümüne kalite kontrol amaçlı yeni destek biriminin oluşturulması kararı alınmıştır.

4.4.4.İşletmenin Uygulayacağı Finansal Plan Hakkında Bilgiler

Firmanın, stratejik planlama ile geliştirdiği hedeflerin, kararların ve gerçekleştirmeyi planladığı uygulama planlarının yerine getirilmesinde önemli faktörlerden bir tanesi firmanın geçmiş dönemlerdeki faaliyetlerinin finansal özellikleridir. Geçmiş dönem faaliyetlerinin finansal olarak yorumlanması işletmenin bugüne kadar ki durumunun maliyetler ve işletme sermayesi, karlılık, borç ödeme gücü v.b. finansal kavramlarla özetlenmesini sağlar .

Buna göre firmanın geçmiş döneme ait yani son 3 yılın, bilançosu ve gelir tablosu incelenmiştir. Bu veriler doğrultusunda da geliştirilen hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli ek yatırım ve işletme sermayesi, işletmenin tahmini nakit akışını ve finansal karlılığı ile ilgili hesaplamalar yapılmıştır.

Firma kendi özsermayesi ile kredi kullanmadan faaliyetlerine devam etmektedir. Ancak yinede bilgilenme amacıyla herhangi bir kredi kullanımı söz konusu olduğunda kredi geri ödeme planı için bir tablo oluşturulmuştur. Ekler kısmında firmanın finansal planında kullanılan; başlangıç yatırım sermayesi ihtiyacı, İşletme giderleri (aylık/yıl), İşletme sermayesi, Kredi geri ödeme planı, Gelir-gider (aylık/yıl), Nakit akımı, Karlılık Hesabı,Yatırım Dönemi Finansman Yapısı tabloları verilmiştir.

4.5.İşletmede Uygulamaların Kontrolü

Firmada uygulamaların kontrolü, değerlendirilmesi ve gerektiğinde güncelleme çalışmalarından sorumlu yöneticilerden oluşan bir takım kurulmuştur.

Bu takım içerisindeki her bir yöneticinin yapması gereken kontrolleri ve aktivitelerin belirtildiği aylara göre düzenlenmiş; **stratejik planlama süreci aktivite programı oluşturulmuştur. Ekler kısmında aktivite programı formu verilmiştir.**

Bu takım Eylül,Aralık,Şubat aylarında güncelleme toplantıları yapma kararı almıştır.



SONUÇ

Yüzyıllar boyunca askeri alanda kullanılmış, hedeflere ulaşmak için izlenmesi gereken yol olarak tanımlanan strateji günümüzde her ölçekte işletmenin benimsemesi gereken bir kavram halini almıştır.

İşletmelerde stratejik yönetim ve planlama sürecinde yapılan bilgi toplama amaçlı analizler, işletmenin hem kendi gücünü hem de rakipleri karşısında güçlü ve üstün yönlerini ortaya çıkarmasını sağlamaktadır. Ayrıca işletmenin dış çevresinin analizi sonucunda; pazardaki fırsatlar ve tehditler de ortaya çıkmaktadır. Amaç; rekabet yoğun ortamda işletme adına bir farklılık yaratabilmek ve bu farklılığı başarı sağlayacak şekilde değerlendirebilmektir.

Planlamanın büyük ölçekli işletmelerdeki gibi yoğun olarak küçük ölçekli işletmelerde kullanılmaması; küçük ve orta ölçekli işletmenin geleceğini net olarak tanımlamasını zorlaştırmaktadır. İşletme sahibi girişimcilerin; yeni pazarlara girmeden, yeni ürün yada ürün çeşitlerinin üretimine karar vermeden önce yada yeni yatırım projelerine başlamadan önce mutlaka işletmesinin stratejisini belirlemeli ve bu doğrultuda hedeflere ulaşmak için kararlar almalıdır.

Ancak yönetim teknikleri ve bilgisi konusunda küçük işletme sahibi girişimcilerin büyük işletmelerdeki yöneticiler kadar şanslı olmadıkları da bir gerçektir. Girişimcinin, üstlendiği risk doğrultusunda üretim faktörlerini bir araya getirerek kurmuş olduğu işletmenin, stratejik kararlarını belirleyecek, uygulayıp kontrol

edecek yöneticisi durumuna gelmesi zaman içerisinde girişimcinin bir yol ayrımına gelmesine neden olmaktadır. Bu yol ayrımında girişimci, kendi elleri ile kurmuş olduğu işletmesini yönetirken daha profesyonel bir yönetici kimliğine girme gereksinimi duymaktadır. Bu durumda işletmeye ait stratejilerin, hedeflerin belirlenmesi ve karar verme sürecinde küçük işletme sahibi girişimci yalnız kalmaktadır. Ayrıca işletme sahibi girişimcinin girişimsel yönetimi zamanla yetersiz kalacak, işletmede profesyonel bir yönetim anlayışı gerektirecektir.

Günümüz çevre koşullarındaki hızlı değişimler ve yenilikler, işletme organizasyonu içerisinde sürekli olarak planlama, yürütme ve uygulama faaliyetlerini gerektirmektedir. Ancak organizasyon büyüdükçe yönetsel özellik gerektiren bu faaliyetlerin daha güvenilir temellere dayanan kararlar ve projelerle yürütülmesi, organizasyonun yararına olacaktır. Sonuç olarak küçük ve orta ölçekli işletmelerde girişimci bakış açısı ile organizasyonu yöneten girişimcinin, stratejik yönetim gibi profesyonel yönetim anlayışı ile organizasyonu yönetebileceği yeni bir döneme geçmesi ve dengeyi sağlama süreci kolay olmamakta ve sıkıntı yaratmaktadır. Ayrıca işletme büyüdükçe girişimcinin kişisel özellik ve yeteneklerini geliştirmesi ve bakış açısını da genişletmesi gerekmektedir.

Bu durumda girişimci, kendisine bu konuda rehber ve yardımcı olabilecek bir danışman yada organizasyonunda görev alacak profesyonel yöneticilere ihtiyaç duyacaktır.

Ülkemizde bu hizmeti sağlayan danışmanlık şirketlerinin yada uzmanların uygulamada büyük ölçekli işletmeler konusunda tecrübeye sahip olması nedeniyle küçük ölçekli işletmelerin beklentilerine uygun verimli çalışmaların yapılmasını da zorlaştırmaktadır. Ayrıca bu şekilde danışmanlık hizmeti almanın yada bir uzmanla

çalışmanın işletmeye getirdiği finansman maliyeti nedeniyle, planlama çalışmaları Kobi'ler tarafından ertelenebilmektedir. Bu nedenle ülkemizde Kobi'lere destek verebilmek amaçlı oluşturulan devlet destekli kurum ve dernekler, gerek eğitim seminerleri gerekse başlattıkları proje çalışmaları ile gerekli olan bilinçlenmeyi sağlayarak alt yapı oluşturmaya çalışmaktadır.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde stratejik planların sağlıklı olarak uygulanabilmesinde, işletme içinde mevcut çalışanlarla misyon, vizyon ve stratejiler konusunda paylaşımın ve katılımın sağlanması; işletme müşterilerinin, tedarikçilerinin de bilgilendirilmesi önem taşımaktadır. Büyük ölçekli işletmelerde stratejik yönetim uygulamalarında stratejilerin etkin olarak hayata geçirilmesinde, stratejilerin çalışanlar tarafından sahiplenilmesi ve ortak hedeflerin oluşturulması önem taşımaktadır. Bu durum daha basit organizasyon yapısına ve çalışan sayısına sahip olan küçük ve orta ölçekli işletmeler içinde geçerlidir. Girişimci tarafından belirlenen stratejilerin işletmenin organizasyon yapısına uygun olması ve çalışanlarca benimsenip anlaşılması da önemlidir.

Büyük ölçekli işletmelerde, organizasyon içindeki kişilerin ve grupların davranışlarını yönlendiren, normlar, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanan organizasyon kültürü kavramı söz konusudur. Gelişmiş organizasyon kültürüne sahip olan işletmelerde, çalışanların nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşik davranışsal özellikler sayesinde organizasyon içi uyum söz konusudur. Neticede organizasyona bağlılığı arttıran organizasyon kültürü, organizasyonun farklı bölümleri ve seviyeleri arasında "ortak" sorumluluğu destekleyecek bir anlayışın bulunması anlamındadır ve stratejik planların gerçekleştirilmesi için de gereklidir.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde örgüt kültürü kavramının oluşmamış yada gelişmemiş olması, stratejilerin gerçekleştirilmesi için çalışanlar arasında ortak bir bağlılık ve işbirliği oluşmasını güçleştirmektedir. Bu kavramın geliştirilmesi de yine girişimcinin liderliğinde başlatılabilir.

Ülkelerin ekonomilerinde girişimcilik ruhunun geliştirilmesi ve ekonominin canlanmasında önemli yere sahip olan küçük ve orta ölçekli işletmelerin, tesadüfler neticesinde değil bilgiler doğrultusunda yönetilmeleri ve küçük olmanın sağladığı avantajları iyi değerlendirmeleri gerekmektedir. İşletmede stratejik planın hem hazırlanması hem de uygulanmasından sorumlu olan girişimci, işletmesinin kaynaklarını en verimli şekilde kullanacağı, gereğinden fazla kapsamlı olmayan ve gereksinimlere cevap verecek bir planı hazırlamaya ve formüle etmeye özen göstermelidir. Stratejik planın, işletmenin günlük işlerinde uygulanması ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının da incelenmesi planlamanın dinamik ve canlı tutulması açısından önemlidir.

Kobi'lerde stratejik yönetim anlayışının benimsenmesi ve stratejik planlama sürecinin başarılı bir şekilde uygulanması; ülkemizin sanayi toplumu olabilmesi, dünya pazarında rekabet gücü yüksek işletmelerimizin sayısının artışı ve gelecekte doğru yatırımların yapılması adına önem taşıdığı unutulmamalıdır. Ayrıca bu anlayış, girişimci bir ruhla temelleri atılan küçük işletmenin, tesadüfen değil planlar doğrultusunda büyümesi ve kriz ortamlarında ayakta kalıp büyük işletme ölçeğine ulaşabilme şansını da yükseltecektir.



EKLER



**EK -1 :UYGULAMA YAPILAN FİRMANIN KULLANDIĞI
FİNANSAL TABLOLAR**

Yatırım Dönemi Finansman Yapısı Tablosu

FINANSMAN İHTİYACI	1.yıl	TOPLAM
1. BAŞLANGIÇ YATIRIMI	-	-
2. İŞLETME SERMAYESİ	291.100.000	291.100.000
TOPLAM FINANSMAN İHTİYACI	291.100.000	291.100.000
FINANSMAN KAYNAKLARI	1.yıl	TOPLAM
1. ÖZKAYNAKLAR	291.100.000	291.100.000
2. BORÇLAR	-	-
3. KREDİLER	-	-
TOPLAM FINANSMAN KAYNAKLARI	291.100.000	291.100.000

Karlılık Hesabı Tablosu

	Yıllar					
	0	1	2	3	4	5
SATIŞ GELİRLERİ	-	272.595.750	272.595.750	272.595.750	272.595.750	
İŞLETME GİDERLERİ	-	- 269.390.000	- 269.390.000	- 269.390.000	- 269.390.000	
AMORTİSMANLAR	-					
FINANSMAN GİDERİ	-					
VERGİ ÖNCESİ KAR	-	3.205.750	3.205.750	3.205.750	3.205.750	
VERGİLER (%25)		801.438	801.438	801.438	801.438	
VERGİ SONRASI KAR	-	2.404.313	2.404.313	2.404.313	2.404.313	
AMORTİSMANLAR	-	4.538.000	4.538.000	4.538.000	4.538.000	
İŞLETME SERMAYESİ						
SABİT YATIRIM						
NET NAKİT AKIMLAR	-	6.942.313	6.942.313	6.942.313	6.942.313	
TOPLAM NET NAKİT AKIMLAR	-	6.942.313	13.884.625	20.826.938	20.826.938	

NBD 8.720.983

Nakit Akım Tablosu

	YILLAR					
	0	1	2	3	4	5
NAKİT GİRİŞLERİ	0					
A. YATIRIM KREDİSİ	0					
B. ÖZKAYNAK		291.100.000				
C. İŞLETME GELİR-GİDER FARKI		3.205.750	3.205.750	3.205.750	0	0
D. HURDA DEĞER						
E. İŞLETME SERMAYESİ						
F. BORÇLAR	0					
G. NAKİT GİRİŞLERİ TOPLAMI (A+B+C+D+E+F)	0	94.305.750	3.205.750	3.205.750	0	0

	YILLAR					
	0	1	2	3	4	5
NAKİT ÇIKIŞLARI	0					
Başlangıç Sabit Yatırımı Kalemleri	0					
H. SABİT YATIRIM TOPLAMI	0					
I. İŞLETME SERMAYESİ		291.100.000				
Kredi Faiz Ödemeleri		0	0			0
Kredi Anapara Ödemeleri		0	0			0
J. KREDİ ÖDEME TOPLAMI		0	0			0
K. VERGİLER		801.438	801.438	801.438		0
L. NAKİT ÇIKIŞLARI TOPLAMI (H+I+J+K)	0	291.901.438	801.438	801.438	0	0

YIL SONU ELDEKİ NAKİT (G-L)	0	2.404.313	2.404.313	2.404.313	0	0
------------------------------------	---	-----------	-----------	-----------	---	---

Özkaynak Oranı:

100%

Gelir-Gider Hesabı Tablosu (Yıllık)

İşletme Gelirleri	Yıllar												
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	TOPLAM	
	272.595.750		272.595.750										
İşletme Gelirleri Toplamı	272.595.750		272.595.750										272.595.750
İşletme Giderleri													
Yıllık İşletme Giderleri	269.390.000		269.390.000										269.390.000
İşletme Giderleri Toplamı	269.390.000		269.390.000										269.390.000
Gelir-Gider Farkı	3.205.750		3.205.750										3.205.750

(*000)

Kredi Geri Ödeme Planı

Kredi Miktarı: [REDACTED] Kredi Faizi (%): [REDACTED]

Geri Ödeme Süresi: 1 yıl Ödemesiz 3 yılda - yıl sonlarında eşit taksitlerle

Taksit	Kalan Borç	Anapara Ödemesi	Faiz Ödemesi	Toplam Ödeme
1.	-	-	-	-
2.	-	-	-	-
3.	-	-	-	-
4.	-	-	-	-
TOPLAM				-

İşletme Sermayesi Tablosu

İŞLETME SERMAYESİ KALEMLERİ	YILLIK İŞLETME GİDERLERİ	SÜRE (Ay)	İŞLETME SERMAYESİ İHTİYACI
1. HAMMADDE STOĞU			29.400.000
2. YARD. MAD. MALZ. STOĞU			700.000
3. YAKIT STOĞU			
4. YARI MAMÜL STOĞU			4.000.000
5. AMBALAJ MALZEMESİ STOĞU			
6. MAMÜL MADDE STOĞU			21.000.000
7. YEDEK PARÇA STOĞU			
8. MÜŞTERİYE BAĞLI MAL DEĞERİ			223.000.000
10. GENEL NAKİT İHTİYACI			13.000.000

İşletme Giderleri Tablosu

GİDER KALEMLERİ	TOPLAM	% SABİT/ % DEĞİŞKEN	SABİT GİDERLER	DEĞİŞKEN GİDERLER
1. HAMMADDE	223.000.000	0/100		223.000.000
2. YARDIMCI MADDE VE İŞLETME MALZ.	3.850.000	0/100		3.850.000
3. KIRA	1.816.000	100/0	1.816.000	
3.1. LEASING ÖDEMELERİ		100/0		
4. ELEKTRİK	8.400.000	30/70	2.520.000	5.880.000
5. SU	76.000	30/70	22.800	53.200
6. YAKIT		30/70	-	-
7. İŞÇİLİK-PERSONEL	12.400.000	100/0	12.400.000	
8. BAKIM-ONARIM	1.360.000	70/30	952.000	408.000
9. AMORTİSMAN	4.538.000	100/0	4.538.000	
10. PATENT-LİSANS		50/50		
11. GENEL GİDERLER	7.750.000	75/25	5.812.500	1.937.500
12. PAZARLAMA-SATIŞ GİDERLERİ	6.200.000	80/20	4.960.000	1.240.000
13. AMBALAJ-PAKETLEME GİDERLERİ		0/100		-
TOPLAM	269.390.000		33.021.300	236.368.700

Başlangıç Yatırım Sermayesi İhtiyacı Tablosu

YATIRIM HARCAMALARI	TUTAR (TL)	AÇIKLAMA
1. ARAZI BEDELİ		
2. ETÜD VE PROJE GİDERLERİ		
3. ARAZI DÜZENLEMESİ		
4. BİNA – İNŞAAT GİDERLERİ		
5. MAKİNE VE TECHİZAT GİDERLERİ (YERLİ)		
6. MAKİNE VE TECHİZAT GİDERLERİ (İTHAL)		
7. YARDIMCI İŞLETMELER MAKİNE-EKİPMAN GİDERLERİ		
8. İTHALAT VE GÜMRÜKLEME GİDERLERİ		
9. TAŞIMA VE SİGORTA GİDERLERİ		
10. MONTAJ GİDERLERİ		
11. İŞLETMEYE ALMA GİDERLERİ		
12. LİSANS GİDERLERİ		
13. GENEL GİDERLER		
14. BEKLENMEYEN GİDERLER		
15. DİĞER GİDERLER		
TOPLAM SABİT YATIRIM		
İşletme Sermayesi	291.100.000	
TOPLAM YATIRIM	291.100.000	

**EK -2 :UYGULAMA YAPILAN FİRMANIN KULLANDIĞI
PLANLAMA KONTROL FORMU VE SATIŞ PLANI
TABLOSU**

PLANLAMA KONTROL

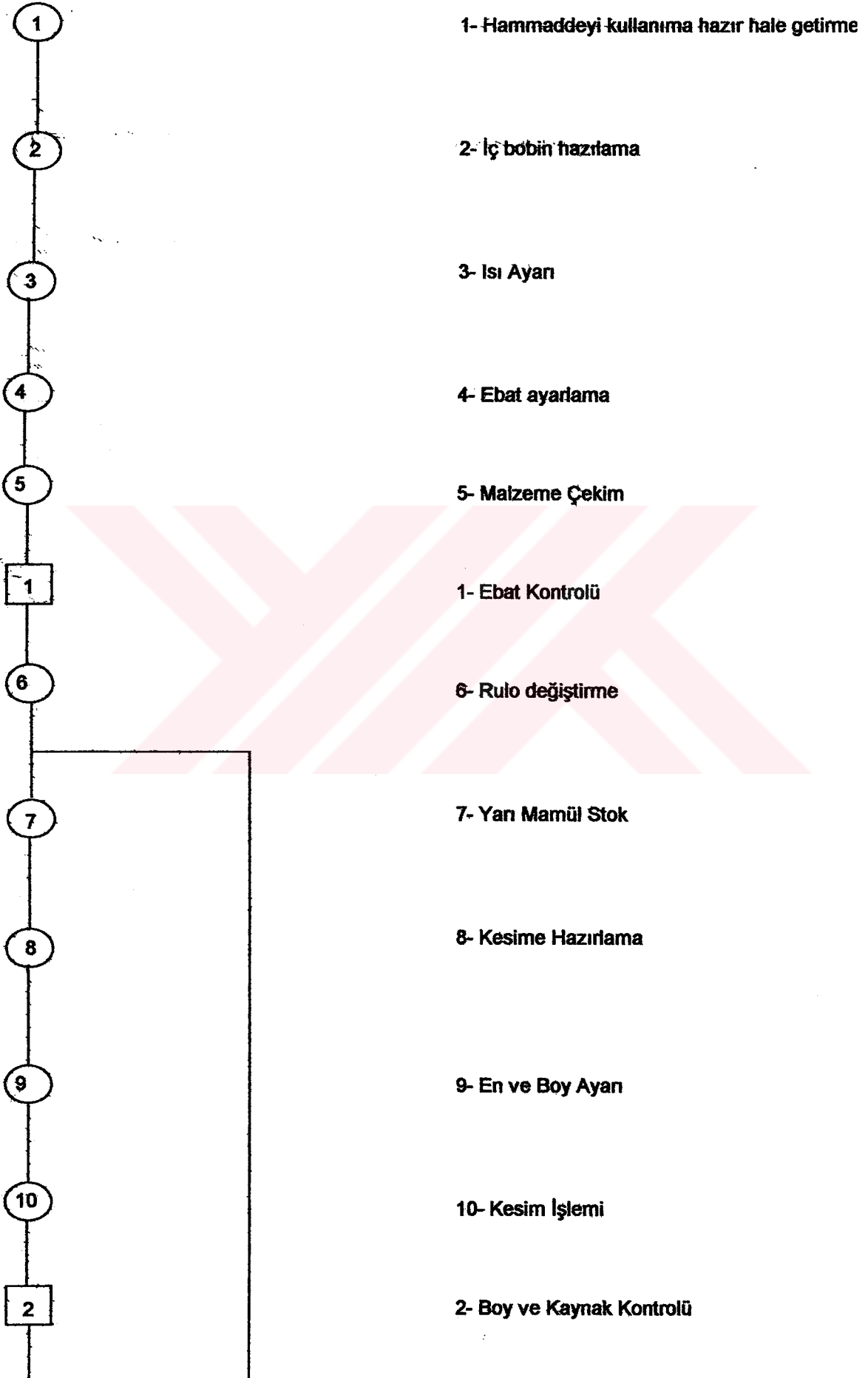
AKTİVİTE PROGRAMI

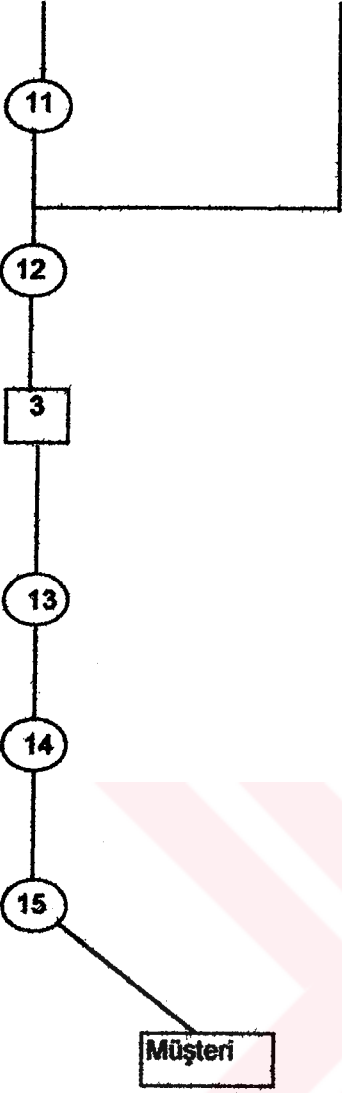
Aktivite No	Aktiviteler	Sorumlu	Uygulama Planı	Aylar														
				Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık			
1		MD	UP01															
	P																	
2		MD																
	P																	
3		YÜK																
	P																	
4		MD																
	P																	
5		UE																
	P																	
6		MD																
	P																	
7		MB																
	P																	
8		MB																
	P																	

Aktivite No	Aktiviteler	Sorumlu Uygulama Planı	Aylar															
			Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık				
17		IMD																
	p																	
18		UE																
	p																	
19		SE																
	p																	
20		VD																
	p																	
21		MD/MB																
	p	VD																
22																		
	p																	
23		HA																
	p																	
24		MD																
	p																	

**EK -3 :UYGULAMA YAPILAN FİRMANIN KULLANDIĞI
HAMMADDE VE DİĞER MALZEMELER TEMİN PLANI
VE ÜRETİM ANA HAT PROSES ŞEMASI**

ANA HAT PROSES ŞEMASI





11- İstifleme

12- Paketleme

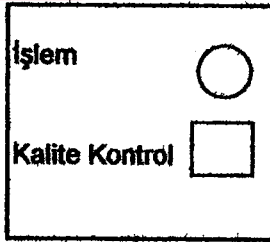
3- Son Kontrol

13- Paletleme

14- Nihai Mamül Stok

15- Sevk Etme

Müşteri



KAYNAKÇA

AKAT Ömer, İşletme Politikası Yardımcı Ders Notları, Ekin Kitabevi, 1995, Bursa.

AKDENİZ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Yayın no:4, 23-25 Mayıs 2002, Antalya.

AKTAN Can Coşkun, Değişim ve Yeni Global Yönetim ,MESS Yayınları, 1997, İstanbul

ALPUGAN Oktay, Küçük İşletmeler Kavramı Kuruluşu ve Yönetimi, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 3. Basım, Özgün Matbaacılık, 1998, Ankara.

BATES Donald L.-ELDREDGE David L., Strategy and Policy Analysis Formulation and Implementation, Second Edition.

BOZKURT Rüştü, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Konferansı: 2000'li Yıllara Girerken Türkiye'nin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Politikası, TOBB yayınları, 27 Aralık 1993, Ankara.

BYORS Lloyd L., Strategic Management Planning and Implementation Concepts and Cases, Second Edition, ODTÜ Kütüphanesi, 1988.

CAGLAR Hayati, KOBİ'ler İçin Stratejik Planlama Eğitim Semineri, KOSGEB , 5 Şubat 2002,İstanbul.

DAVID Fred R.,Strategic Management ,Asiman & Schuster Company ,1995,New Jersey.

DESS Gregory-MİLLER Alex,Strategic Management,Mc-Graw Hill International Editions Management and Organization series.

DİNCER Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları,5. Baskı, 1998,İstanbul.

DONB Ellen –COULEY Michael,Strategic Vision Effective Corporate Action with Hoshin Planning,Butterworth-Heiremann Business Books.

DÜĞER İ. Hakkı-AKDEMİR Ali, Stratejik Planlama Teori.Metodoloji.Uygulama , Isparta,1994

EFİL İsmail,İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi,Uludağ Üniversitesi Basım evi,1995,Bursa.

EFİL İsmail,İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon,Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 6. Baskı,Alfa Basım Yayın,Ekim 1999,Bursa.

EREN Erol,İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim,İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:243,İstanbul 1990.

EREN Erol,**Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**,6. Baskı,Beta yayınları,2002,İstanbul

GARDNER James R.-RACHLIN Robert-SWEENEY H. W.,**Hand Book of Strategic Planning**,Printed John Wiley and Sons.

GARİH Üzeyir, **Yönetim Teknikleri**,Üzeyir Garih Kitaplığı,Hayat Yayınları,1997,İstanbul.

GILLIGAN Collin-WILSON Richard M.S,**Strategic Marketing Management Planning –Implementation and Control**,Second Edition,Printed and bound in Great Britain by The Bath Press Bath-U.K,1997

What is a Mission Statement?

<http://www.allianceonline.org/faqs/spfaq6.html>.

5 Mayıs 2002.

What is a Situation Assessment?

<http://www.allianceonline.org/faqs/spfaq8.html>

5 Mayıs 2002.

HENNESSEY David H.-JEANNET Pierre Jean,**Global Marketing Strategies**,Fourth Edition,Houghton Mifflin Company Boston-Newyork U.S.A,1998

HUSSEY David,**The Implementation Challenge**,Nottingham Business School,John Wiley and Sons printed,1989.

JAUCH Lawrence R.-GLUECK William F.,**Business Policy and Strategic Management**,4th Edition,International Student Edition,1988.

KAUFMAN Roger, Strategic Planning (An organizational Guide), Resived Newbury Park CA, 1992.

KING William R.-GRANT John H., The Logic of Strategic Planning, ODTÜ Kütüphanesi, 1990, Ankara.

KIRIM Arman, Farklılığımızı Ölçebildiğiniz An...Kurumsal Başarımın Yol Haritası, 4.Baskı, Sistem Yayıncılık, 2002, İstanbul.

KOCEL Tamer, İşletme Yöneticiliği , Yenilenmiş 6. Baskı, Beta Basım Yayım, Haziran 1998, İstanbul.

KONO Toyorino-GRUYTER Walter, Long -range Planning of Japanese Corporations, New York, 1992.

KÖKTÜRK Mehtap, Küçük İşletmelerin Problemlerini Saptarken Masabaşı ve Saha Araştırması, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Cilt.3, Sayı.3, 1986, İstanbul.

LEİ David-PITTS Robert A., Strategic Management Building and Sustaining Competitive Advantage, South Western College Publishing, Second Edition, 1999.

MÜFTÜOĞLU Tamer, Türkiye’de Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler Sorunlar ve Öneriler, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Yayınları, Genişletilmiş 2. Baskı., 1989 ,Ankara.

MÜFTÜOĞLU Tamer, Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Kobi’ler, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar: 10, Turhan Kitabevi, 1998, Ankara.

PORTER Michael, "What is Strategy ?",Harward Business Review,November-December Vol., 1996.

PRAHALAD C. K.-HAMEL Gary,Geleceği Kazanmak /Yarının Pazarlaması ve Endüstrinin Kontrolünü Yakalamak İçin Keşfedilen Stratejiler,İnkilap Kitabevi, 1996, İstanbul.

SHEARER Peter,Business Forecasting and Planning,Prentice Hall,UK. Limited, 4.Baskı,U.K.,1994.

SCHOLES Kevan-JOHNSON Gerry,Exploring Corporate Strategy Text and Cases,Fifth Edition,Prentice Hall Europe Press,1999.

Stratejik Yönetim Tarihine Kısa bir Bakış

http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/Stratejik_yonetim_tarihi.htm

7 Mayıs 2002.

Stratejik Planın Yansıması

http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=720&templD=1®ID=2

10 Mart 2003

STRICKLAND A.J- THOMPSON J.R.,Strategic Management Concepts and Cases,11th Edition,Mcgraw-Hill/İrwin International Editions Management Series,USA.

UGUR Naci, Kalite İçin Firma Çapında Planlama,KOSGEB Ankara Eğitim Merkezi Matbaası,1996,Ankara.

ÜNALDI Haluk, Stratejik Yönetim Nedir ? Ne değildir?,Kobi-Efor Aylık Sanayi-Ekonomi Dergisi,Aralık-2002,İstanbul.

ÜNER Nuri,KOBİ'lerin Sorunları Çözüm Yolları,Dokuz Eylül Üniversitesi,İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,Cilt 6,Sayı.2,1991,İzmir.

VINCZE Julian W.-HİGGINS James M.,Strategic Management and Organizational Policy, Text and Cases,Third Edition,1986,USA.

THOMAS Wheelen, D. HUNGER, Strategic Management and Business Policy,4th Edition,1990.