

**52304**

T.C.  
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
MUHASEBE FİNANSMAN PROGRAMI

STRATEJİK YÖNETİM EKSENLİ REKABET GÜCÜ ANALİZİ  
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

DANIŞMAN: Prof.Dr. Hüseyin ERGİN

Mehmet GÖL

KÜTAHYA 1996

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

## ÖZGEÇMİŞ

1969 yılında Kütahya'da doğdum. İlk, orta ve lise eğitimimi Kütahya' da tamamladım. 1987 yılında Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümüne girdim. Hazırlık ve lisans eğitimimi 1992 yılında iyi derece ile bitirdim. 1993 yılının Ekim ayında Dumlupınar Üniversitesinin açmış olduğu sınavı kazanarak İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Muhasebe- Finansman anabilim dalında muhasebe araştırma görevlisi olarak çalışmaya başladım. 1993-1994 döneminde Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Muhasebe Finansman programında yüksek lisans çalışmalarına başladım. Halen bu çalışmalarına devam etmekteyim.

## ÖZET

İşletmeler günümüzde sürekli değişen koşullar ve artan rekabet ortamında belirledikleri amaçlara ulaşmak için stratejik yönetim ilkelerine uygun hareket etmek zorundadırlar. Ayrıca faaliyetlerinin sürekliliğini sağlamaya çalışırken stratejik yönetim ilkeleri yanında rekabet gücü kavramına da önem vermelidirler.

İşletmeler stratejik yönetim ilkelerini faaliyetlerinin sevk ve idaresinde kullanırken ve işletme ürünlerinin rekabet gücüne etki eden faktörlerin analizlerini yaparken, işletme içi ve işletme dışı doğru ve zamanlı bilgiye gereksinim duyarlar. Bu bilgilerin büyük bir çoğunluğu işletmenin finansal durumu ile ilgili bilgiler olurken, işletmenin faaliyette bulunduğu pazarın yapısı, pazarın değişkenlerinin ve işletmenin rakiplerinin durumları hakkındaki bilgiler de son dönemlerde önem kazanmıştır. Bu bilgilerin büyük bir kısmı iyi örgütlenmiş bir muhasebe sistemi tarafından sağlanabilir.

Biz bu çalışmamızda yukarıda kısaca değindiğimiz konuları aşağıda verilen bölümlerde daha geniş şekilde açıklamaya çalışacağız. Çalışmamız altı bölümden meydana gelmektedir. Bu bölümlerde şu konulara yer verilmiştir;

1. bölümde; Çalışmayla ilgili genel açıklamalar,
2. bölümde; Stratejik yönetim ,
3. bölümde; Rekabet gücüne etki eden faktörler,
4. bölümde; Ürün karlılık analizine dayalı rekabet gücü analizi,
5. bölümde; Rekabet gücü analizinde kullanılan muhasebe bilgileri,
6. bölümde; GİMSAN A.Ş.'nde yapılan uygulama.

## ABSTRACT

Nowadays, businesses in the perpetual changing conditions and increasing competitive circumstances, have to act according to the principles of strategic management to reach the determined goals. Moreover, while they are trying to provide the continuity of their activities, they should put on emphasis on the concept of competitive power as well as the strategic management principles.

While businesses are using strategic management principles, they need correct inter business and outer business and the right time information in directing their activities and analyzing the factors which effect competitive power of business products. While most of these informations are about the financial conditions of the business, the information about the structure of the market in which business is in active, varrables of the market and the conditions of business competitors have gain importance lately. Most parts of these informations can be get by a well organized accounting system.

In this study, we will try to explain the subjects that we dealt above by broadenig the given below. Our study has been formed in to six parts. Below topics have been dealt in these parts;

1. General informations about the study,
2. Stratejic management
3. The factors that effect competitive power,
4. Competitive power analyz which is using product profitability analyz,
5. Accounting informations that are used in analyzing of competitive power,
6. Practice that is done in Gimsan A.Ş.

## KISALTMALAR

A.g.k. ; Adı Geçen Kaynak.

Ar-Ge ; Araştırma Geliştirme

B.D.G. ; Boston Danışma Grubu

G.E. ; General Electric

S. ; Sayfa

S.İ.B. ; Stratejik İş Birimi

SWOT ; Strengths, Weakness, Opportunities, Threats.

## TABLO VE ŐEKİLLER

Tablo; 2.1 Fonksiyonel Yönetim- Stratejik Yönetim.

Şekil; 4.1 Büyüme / Pazar Payı Matrisi

Şekil; 4.2 İşletme Portföyü Matrisi

Şekil; 4.3 Ürün / Pazar Değerlendirme Matrisi

Şekil; 4.4 Ürün Hayat Eğrisi

Şekil; 4.5 Rekabet Tablosu

Şekil; 6.1 Gimsan A.Ő. Büyüme / Pazar Payı Matrisi

## İÇİNDEKİLER

Giriş.....	I
<b>1.Çalışmayla İlgili Genel Açıklamalar .....</b>	<b>1-5</b>
1.1 Çalışmanın Amacı.....	2
1.2 Çalışmanın Varsayımları.....	3
1.3 Çalışmanın Sınırları.....	3
1.4 Çalışmanın Muhasebeye Katkısı.....	4
<b>2. Stratejik Yönetim.....</b>	<b>6-29</b>
2.1 Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramı.....	7
2.2 Stratejik Yönetimin Temel Özellikleri.....	11
2.3 Stratejik Yönetim Süreci.....	15
2.3.1 Stratejik Planlama.....	16
2.3.1.1 İşletmenin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin, Fırsat ve Tehlikelerin Belirlenmesi (SWOT ANALİZİ).....	18
2.3.1.1.1 İşletmenin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Analizi (İç Kaynak Analizi).....	19
2.3.1.1.2 İşletmenin Fırsat ve Tehlikelerinin Belirlenmesi (Dış Çevre Analizi).....	21
2.3.1.2 İşletme Kimliğinin Belirlenmesi.....	23
2.3.1.3 İşletmenin Felsefe ve Politikalarının Belirlenmesi.....	23
2.3.1.4 Stratejik Amaçların Belirlenmesi .....	24
2.3.1.5 İşletme Stratejilerinin Belirlenmesi.....	24

2.3.1.5.1 Toplumsal Stratejiler.....	25
2.3.1.5.2 Şirket Stratejileri.....	25
2.3.1.5.3 İş Stratejileri.....	25
2.3.1.5.4 İşlevsel Stratejiler.....	26
2.3.2 İşletme Stratejilerinin Uygulanması.....	26
2.3.3 İşletme Stratejisinin Denetimi.....	27
2.4 Stratejik Yönetimin Gerekliği.....	28
<b>3.Rekabet Gücünün Kavramsal Çerçevesi.....</b>	<b>30-48</b>
3.1 Rekabet Gücü Kavramı.....	31
3.2 Rekabet Gücünü Etkileyen Temel Faktörler.....	32
3.2.1 Maliyet.....	33
3.2.2 Verimlilik.....	35
3.2.3 Kalite.....	37
3.3 Rekabet Gücünü Etkileyen Yan Faktörler .....	39
3.3.1 Politik ve Ekonomik Çevre.....	39
3.3.1.1 Küreselleşme.....	39
3.2 Yönetim Kültürü.....	41
3.3.3 Teknoloji.....	42
3.3.3.1 Araştırma Geliştirme.....	43
3.3.4 İnsan Kaynakları.....	44
3.3.5 Finansman.....	45
3.3.6 Bilgi.....	46



<b>4.Rekabet Gücü Analizi.....</b>	<b>49-89</b>
4.1.Ürün Karlılık Analizi.....	49
4.1.1.Ürün Karlılık Analizi Tanımı.....	50
4.1.2.Ürün Karlılık Analizinin Amacı.....	51
4.1.3.Ürün Karlılık Analizi Teknikleri.....	51
4.1.3.1.Büyüme / Pazar Payı Analizi .....	54
4.1.3.1.1.Büyüme / Pazar Payı Matrisi.....	54
4.1.3.1.1.1. Büyüme / Pazar Payı Matrisinin Hazırlanması.....	55
4.1.3.1.1.2. Büyüme / Pazar Payı Matrisinin Bölümlerinin Tanımlanması....	58
4.1.3.1.1.2.1. Yıldızlar.....	59
4.1.3.1.1.2.2. Nakit İnekleri.....	59
4.1.3.1.1.2.3. Bağımlılar.....	60
4.1.3.1.1.2.4. Sorunlular.....	60
4.1.3.1.2. Büyüme / Pazar Payı Matrisinin Yorumu ve Stratejik Analizi.....	61
4.1.3.2. Piyasa Cazibesi / İşletme Durumu Analizi .....	64
4.1.3.2.1. G.E. İşletme Portföyü Matrisi.....	64
4.1.3.2.1.1. G.E. İşletme Portföyü Matrisinin Hazırlanması.....	65
4.1.3.2.1.2. G.E. İşletme Portföyü Matrisi Bölümlerinin Tanımlanması.....	68
4.1.3.2.1.2.1. Yeşil Alanlar.....	68
4.1.3.2.1.2.2. Sarı ve Turuncu Alanlar.....	69
4.1.3.2.1.2.3. Kırmızı Alanlar.....	69
4.1.3.2.2 G.E. İşletme Portföyü Matrisinin Yorumu ve Stratejik Analizi.....	69

4.1.3.3. Ürün / Pazar Değerlendirme Analizi.....	72
4.1.3.3.1. Ürün / Pazar Değerlendirme Matrisi.....	72
4.1.3.3.1.1. Ürün / Pazar Değerlendirme Matrisinin Hazırlanması.....	73
4.1.3.3.1.2. Ürün / Pazar Değerlendirme Matrisi Bölümlerinin Tanımlanması.....	75
4.1.3.3.2. Ürün / Pazar Değerlendirme Matrisinin Yorumu ve Stratejik Analizi.....	76
4.1.3.4. Ürün Hayat Eğrisi ve Ürün Analizleri.....	77
4.1.3.4.1. Ürün Hayat Eğrisi Analizi.....	78
4.1.3.4.1.1. Ürün Hayat Eğrisinin Hazırlanması.....	79
4.1.3.4.1.2. Ürün Hayat Eğrisi Bölümlerinin Tanımlanması.....	80
4.1.3.4.1.2.1. Giriş Aşaması.....	80
4.1.3.4.1.2.2. Büyüme Aşaması.....	81
4.1.3.4.1.2.3. Olgunluk Aşaması.....	81
4.1.3.4.1.2.4. Düşüş Aşaması.....	82
4.1.3.4.2. Ürün Hayat Eğrisinin Yorumlanması ve Stratejik Analizi.....	83
4.1.3.4.3. Ürün Analizleri .....	85
4.1.3.4.3.1. Rekabet Tablosunun Hazırlanması.....	86
4.1.3.4.4. Ürün Analizlerinin Yorumlanması ve Stratejik Analizi.....	88
<b>5.Rekabet Gücü Analizinde Yararlanılan Muhasebe Bilgileri.....</b>	<b>90-103</b>
5.1 Ürün Karlılık Analizi.....	94

5.1.1 Büyüme / Pazar Payı Analizinde Kullanılan Muhasebe Bilgileri.....	94
5.1.1.1 Genel Muhasebe Verileri.....	95
5.1.1.2 Yönetim ve Stratejik Yönetim Muhasebesi Verileri.....	96
5.1.2 Piyasa Cazibesi / İşletme Durumu Analizinde Kullanılan Muhasebe Bilgileri.....	97
5.1.2.1 Genel Muhasebe Verileri.....	98
5.1.2.2 Yönetim ve Stratejik Yönetim Muhasebesi Verileri.....	98
5.1.3 Ürün / Pazar Değerlendirme Analizinde Kullanılan Muhasebe Bilgileri.....	100
5.1.3.1 Genel Muhasebe Verileri.....	100
5.1.3.2 Yönetim ve Stratejik Yönetim Muhasebesi Verileri.....	101
5.1.4 Ürün Hayat Eğrisi ve Ürün Analizlerinde Kullanılan Muhasebe Bilgileri.....	101
5.1.4.1 Genel Muhasebe Verileri.....	102
5.1.4.2 Yönetim ve Stratejik Yönetim Muhasebesi Verileri.....	102
<b>6. UYGULAMA.....</b>	<b>104-112</b>
6.1. GİMSAN A.Ş. İle İlgili Bilgiler.....	105
6.2. GİMSAN A.Ş.' nin Büyüme / Pazar Payı Matrisi.....	108
6.3. GİMSAN A.Ş. Büyüme / Pazar Payı Matrisinin Değerlendirilmesi.....	110
Sonuç.....	113
Kaynakça.....	115
Ekler.....	121

## GİRİŞ

Üretim işletmeleri üretmek, ürettiklerini pazarlamak ve bunların sonucunda da kar elde edebilmek için faaliyette bulunurlar. Bu sürekli devamedegelen bir süreçtir. İşletmelerin teknolojik gelişme, verimlilik gibi kavramların gelişmesi ile üretim miktarları artmış ve sonucunda bu fazla üretimi hangi pazarlarda pazarlayacağı sorunu ortaya çıkmıştır. Bu sorunların çözüm yolunu arayan işletmeler daha uzak pazarlara yönelmişler ve sonucunda rekabet kavramı ile karşılaşmışlardır. Artık işletmeler ürettikleri ürünleri pazarlamak için aynı ürünü ya da ikame ürünü pazarlayan işletmelerle rekabet etmek zorunda kalmışlardır.

Günümüzde bu rekabet ortamı daha da büyümüştür. Dünya artık tek bir pazar haline gelmiştir. İletişimin ve ulaşımın aşırı düzeyde kolaylaştığı zamanımızda sizden çok uzak bir ülkede üretilen bir ürünü kendi pazarınızda görmeniz doğal hale gelmiştir. Bu tür rekabet ortamlarında çevre, pazar, rakipler ve bunların etkileri sürekli değişir. İşletme bu değişiklikleri zamanında ve doğru olarak takip etmeli ve pozisyonunu ona göre düzenlemelidir. Eğer düzenlemezse bu yarışdan yenik ayrılması kaçınılmazdır. İşte bu nedendir ki stratejik yönetim günümüzde vazgeçilemez bir yönetim tarzı olmuştur.

Stratejik yönetim, belirleyeceği stratejileri zamanında belirleyip uygulamaya koyduğu sürece, dinamik olan pazarda rakiplere karşı işletmenin faaliyetlerinin devamlılığı ve karlılığın sürekliliği sağlanmış olacaktır. Stratejik yönetim, işletmeyi faaliyetlerinde başarılı kılmak için belirleyip uygulamaya koyduğu stratejileri belirli değişkenleri belirli analiz yöntemleri ile analiz ettikten

sonra çıkan sonuçlara göre oluşturur. Bu analizlerden bir tanesi de rekabet gücü analizidir. İşletmenin pazara sunduğu ürünlerin rekabet güçleri etkileyici faktörler analiz edilerek saptanmaya ve işletme kaynakları ölçüsünde maksimum seviyeye çıkarılmaya çalışılır.

Rekabet ortamında karar vericilere yeterli seviyede hizmet edemeyen klasik yönetim ilkelerinin yerini stratejik yönetim aldığı gibi, çok daha ayrıntılı bilgi gereksinimini karşılayamayan yönetim muhasebesi de yerini yavaş yavaş muhasebede yeni bir dal olan stratejik yönetim muhasebesine devretmeye başlamaktadır. Stratejik yönetim muhasebesi, işletme içi bilgiler yanında işletmenin faaliyette bulunduğu pazarlar, bu pazarlardaki rakipler ile ilgili bilgiler edinirken işletmeye uygulamaya koyduğu stratejilerin sonuçları ile ilgili bilgileri de edinerek karar vericilere aktarır.

Biz yukarıda kısaca değinilen konuları bu çalışmamızda daha geniş olarak ele almaya çalıştık. Bana bu çalışmamda danışmanlık yapan, yol gösteren, desteğini hiç bir zaman eksik etmeyen değerli hocam sayın Prof.Dr.Hüseyin ERGİN'e, çalışmalarım sırasında danışma ve fikir edinme olanağı bulduğum sayın Doç.Dr.Münevver YILANCI, Doç.Dr.Ali AKDEMİR, Yrd.Doç.Dr.Orhan ELMACI ve Yrd.Doç.Dr.Şerafettin SEVİM'e, çalışmamla ilgili tartışma olanağı bulduğum sayın Arş.Gör.Gürcan PAPATYA' ya ayrıca bu çalışmamda sabırla manevi desteklerini üzerimden eksik etmeyen babama, anneme ve eşime teşekkürü bir borç bilirim.



## **BÖLÜM 1**

### **ÇALIŞMAYLA İLGİLİ GENEL AÇIKLAMALAR**

## **1. Çalışmayla İlgili Genel Açıklamalar**

Bu bölümde yapılan çalışma hakkında bazı açıklayıcı bilgiler verilecektir. Bunlar, çalışmanın amacı, çalışmanın varsayımları, çalışmanın sınırları ve çalışmanın muhasebeye katkısı başlıkları altında toplanmıştır. Bunları sırasıyla açıklayalım.

### **1.1 Çalışmanın Amacı**

Stratejik yönetim eksenli rekabet gücü analizi isimli çalışmamızın amacı, öncelikle küreselleşmenin yoğunlaştığı ve Türkiye'nin Gümrük Birliğine girdiği şu günlerde işletmelerin rekabetin arttığı bu ortamda faaliyetlerine karlı bir şekilde devam ettirebilmek için rekabet gücü kavramına gereken önemi vermelerinin zorunluluğunu ortaya koyabilmektir.

Bir diğer amacımız, stratejik yönetim sürecinde strateji belirlemek amacıyla kullanılan ürün portföy analizlerinin yeterli düzeyde muhasebe bilgileri ile desteklenerek ürünlerin rekabet gücü analizinde de kullanılabileceğini belirtebilmektir. Ayrıca işletmelerin karlılıklarını, stratejik yönetimin gerektirdiği yönde kararlar alarak ve rekabet güçlerini buldukları pazarlarda maksimize ederek koruyabileceklerine ve daha da önemlisi artıracabileceklerine dikkat çekebilmektir.

## 1.2. Çalışmanın Varsayımları

Bu çalışmamızda birinci varsayımımız, 1970' lerde düzenlenen PIMS (Pazarlama Stratejilerinin Karlılığa Etkisi) programında da açıklandığı üzere ürün karlılığına en çok etki eden faktörlerin başında ürünün pazar payı geldiğidir.

İkinci varsayımımız, Bir ürünün rekabet gücünün göstergesi, bu ürünün pazardaki karlılığı ile doğru orantılıdır.

Üçüncü varsayımımız, Stratejik yönetim sürecinde ürünlerin ve dolayısıyla işletmenin karlılığını artırıcı stratejilerin seçiminde kullanılan matrislerde belirlenmiş olan matris alanlarının , ürünün rekabet gücü hakkında da fikir verebileceği ve bu matrisler yardımıyla ürünlerin rekabet güçlerinin de analiz edilebileceğidir.

## 1.3. Çalışmanın Sınırları

Bu çalışma, öncelikle rekabet gücü analizi için stratejik yönetim sürecinde strateji belirlemek amacıyla kullanılan matrisler ve diğer araçlardan, B.D.G. matrisi<sup>(1)</sup> , G.E. matrisi<sup>(2)</sup> , Hofer Matrisi ve Ürün hayat eğrisi ile sınırlandırılmıştır. Bu matrisler ve ürün hayat eğrisi kullanılarak ürünün rekabet gücü analizi yapılmaktadır.

Rekabet gücüne etki eden, ikinci bölümde belirtilen faktörlerin

<sup>(1)</sup> Boston Danışma Grubu tarafından geliştirilen Büyüme / Pazar Payı Matrisi.

<sup>(2)</sup> General Electric tarafından geliştirilen İşletme Portföyü Matrisi.



tamamının etkisinin birleştigi pazar payı ve pazarın durumu temel alınmıştır. Bundan dolayı genel muhasebe, yönetim ve stratejik yönetim muhasebesinden elde eilecek bilgiler bölümünde sadece bu analiz için gerekli bilgiler üzerinde durulmuştur.

Bu çalışmada analizler stratejik yönetim temelinde incelendiği için diğer analiz yöntemlerine( Finansal analiz teknikleri, Çevre analizi vb yöntemler) yer verilmemiştir.

Bu çalışmanın uygulama bölümünde Gimsan A.Ş.'nin ürünlerinin rekabet gücü analizi, iç pazar yani Türkiye bir bütün pazar olarak düşünülmüş ve bu dikkate alınarak yapılmıştır.

#### **1.4. Çalışmanın Muhasebeye Katkısı**

Küreselleşme, teknolojinin gelişmesi, üretimin artıp yeni pazar bulma arayışları vb. nedenlerden dolayı işletmelerin faaliyette buldukları pazar ya da pazarlarda rekabetin yoğunlaşmasıyla klasik yönetim sistemi geçerliliğini yitirmiştir. Rekabet ortamında işletmelerin faaliyetlerinin daha karlı bir şekilde devam ettirebilmeleri için stratejik yönetim biçimi zorunlu olarak uygulamaya girmiştir. Yönetim sisteminin karar almada gereksinim duyduğu finansal bilgileri ve işletme hakkındaki diğer bilgileri sağlayan yönetim muhasebesi de bu rekabet ortamında gerekli bilgileri üretmediği için klasik yönetim sistemi gibi yerini yeni bir muhasebe dalı olan stratejik yönetim muhasebesine bırakmıştır. Biz bu çalışmamızda bu rekabet ortamında gerekli olan analizlere ve muhasebe bilgilerine yer verirken stratejik yönetim muhasebesinin gerekliliğine de dikkat

çekmeye çalıştık.

Ayrıca bu çalışmada, muhasebenin görevinin sadece kayıt tutmak olmadığı, bunları yaparken alınması gerekli kararlar için yönetim kademesine çalışmada bahsettiğimiz analizleri yaparak daha spesifik bilgiler de verebileceğinin vurgulanması amaçlanmıştır. Amerikada yapılan bir araştırma bu analiz tekniklerini kullananların %50'sinin muhasebeciler olduğunu da ortaya koymuştur.<sup>(3)</sup>

---

<sup>(3)</sup> Hüseyin ERGİN, *Stratejik Yönetim Muhasebesi*, A.Ü.Yay No: 662, K.İ.İ.B.F.Yay No:15, Kütahya 1992, s.43.



## **BÖLÜM 2**

### **STRATEJİK YÖNETİM**

## 2. Stratejik Yönetim

Değişimin bugünkü büyüyen yoğunluğunda işletmeler verimliliklerini arttırabilmek için çeşitli yönetim şekillerini ve tekniklerini uygulamak zorundadırlar. Çünkü özellikle son yıllarda teknolojik değişimin hızı, işletmelerin çevrelerine uyum sağlayabilmek, değişikliklerden yararlanabilmek, beklenmedik olaylardan en az etkilenmek, gelişebilmek, sürekli başarılı olmak, günümüzün bu hızlı değişimleri ile başa çıkmak, kısaca *yaşayabilmek* için geliştirilen yeni yönetim biçimlerine önem vermeleri gerçeğini ortaya çıkarmıştır. İşletmeler değişimle başa çıkabilmek için, değişimi yönetmeyi öğrenmelidirler, çünkü piyasada tutunabilmek için değişimleri gerekmektedir. Bu değişimleri gerçekleştirmede en büyük yükü yönetim taşımaktadır.<sup>(1)</sup> Günümüzde artık işletmenin organizasyonu, üretim sürecinin tasarımı ve kontrolü, fiziksel ve teknik üretim olanaklarının yerleştirilmesi ve seçimi, işlerin akışının düzenlenmesi, insan ilişkileri, ücret yönetimi, vb. konular karmaşık bir şekilde ortaya çıkmakta ve bir yönetim sorunu olarak belirlenmektedir. Değişimin sürekli, hızlı ve frekansının da yüksek olması stratejik yönetimi zorunlu hale getirmektedir.<sup>(2)</sup>

### 2.1 Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramı

Stratejiler işletmelerin hedeflerine varabilmek için üst kademe yöneticileri tarafından belirlenen hareket tarzlarıdır. Böylece stratejiler, stratejik

<sup>(1)</sup> Sumru TÜMER, "Neden Stratejik Yönetim" *Verimlilik Dergisi*, MPM,1993/1 ,s.99.

<sup>(2)</sup> Ömer DİNÇER "İş Dünyasındaki Değişmeler ve İşletmelerde Stratejik Yönetim", *Stratejik Yönetim ve Liderlik*, İz Yay.:97 İktisat ve İş Dünyası Kitaplığı: 5 İstanbul 1994,s.28.

planlamanın elemanları olmaktadır. Bu nedenle, planın başarısı, seçilen stratejilerin en doğru bilgi kaynaklarına dayandırılarak, en uygun zaman belirlenmesi ve tayin edilen süreyi geçirmeden uygulanmasına bağlıdır.<sup>(3)</sup>

*Stratejik yönetim;* İşletmenin dış çevresi ile ilgili teşhis ve çözümlenmeleri kapsar ve uzun vadede işletmenin ne olacağıyla ilgili soruları yanıtlar. Bu yaklaşımdan hareketle stratejik yönetim, işletmenin dış çevresiyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi ve yönünün belirlenmesi için yapılacak faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, koordinasyonu ve kontrol edilmesi süreci olarak tanımlanabilir.<sup>(4)</sup>

Stratejik yönetim, etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür.

Dünyadaki temel eğilimler sürekli değişim içerisinde olup işletmeler bu değişimlere uyum sağlamak zorundadır. İşletmeler bu değişim sürecinde ayakta kalabilmek ve rekabet güçlerini koruyabilmek için faaliyetlerini yerine getirirken alacağı kararlarda stratejik davranmak zorundadır.

Stratejik davranabilmek ve geleceğe yönelik bir vizyon sahibi olabilmek için, herşeyden önce, geleceğin belirlenmesi ve tanımlanması söz konusu olacaktır. Mevcut dengeleri oluşturan değişkenler nelerdir, bu değişkenler arasındaki ilişkiler nasıldır? Bunu ortaya koymak ve sonrada gelecekte tüm bir değişkenler sisteminin nasıl bir görünüm kazanacağını belirlemek gerekir. İşletmenin iç ve dış çevre koşullarının gelecek yönelimli analizine stratejik

<sup>(3)</sup> TÜMER, A.g.k., s.107.

<sup>(4)</sup> Ömer DİNÇER, *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, Timaş A.Ş. 1 .Baskı, İst.1991, s.19 .

analiz denir. <sup>(5)</sup> Geleceğe yönelik dış çevre analizinin yapılması, stratejik yönetimin temel ögesidir. Dış çevre analizi yapıldıktan sonra, toplum ya da işletme kendi kaynaklarına ve olanaklarına bakmalı, zayıf ve üstün yönlerini tesbit etmelidir. Bu iki analiz yapıldıktan sonra mevcut durum ile istenen durum arasındaki mesafeyi kapatmaya dönük kararların bütününe strateji; bu sürece bağlı olarak yönetim anlayışına da stratejik yönetim adı verilmektedir. <sup>(6)</sup>

Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme değerlendirme ve seçim çabalarını; planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için işletme içi her türlü önlemin alınarak yürürlüğe konulmasını; daha sonra da yapılan çalışmaların kontrol edilerek değerlendirilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsar. Bu faaliyetler aşağıdaki şekilde özetlenebilir. <sup>(7)</sup> :

- i) İşletmeyi ilgilendirdiği ölçüde dış çevrenin ve rekabet şartlarının iyice kavranması ve dış çevrenin dinamiğinin arkasındaki gücün araştırılması,
- ii) Çeşitli mamül / pazar bileşenleri için ayrıntılı stratejilerin oluşturulması, stratejik analizleri kritik alanlar üzerinde yoğunlaşarak alternatiflerin belirlenmesi ve kaynakların dökümünün yapılması,
- iii) Seçilmiş stratejilerin, politikalara ve proje yönetimi ile fonksiyonel bölümlerdeki faaliyet programlarına dönüştürülmesi,
- iv) Örgütün stratejiye uygun olarak düzenlenmesi, işletme faaliyetlerinin stratejik iş birimlerine dağıtılması ve temel amaçlara ulaşmada bunların koordine edilmesi,

<sup>(5)</sup> Arthur A. THOMSON, A.J. STRICKLAND III, *Strategy Formulation and Implementation Task Of The General Manager*, Business Publication Inc. 1983 ,s.246.

<sup>(6)</sup> DİNÇER; "İş Dünyasındaki Değişmeler ..." A.g.k. ,s.27.

<sup>(7)</sup> Hans H. HİNTERHUBER, (Çev: Lale Uraz) *Stratejik İşletme Yönetimi*, İst.1984, Erişim Mat.s.1.

v) Stratejilerin etkili bir şekilde yürütülmesi için uygun planlama, güdüleme ve kontrol sistemlerinin oluşturulması.

Stratejik Yönetim Süreci içerisinde yer alan ve yukarıda kısaca özetlenen bu faaliyetler işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri kuvvetlendirme ve bu yolla değişimin getirdiği olumsuzlukları en aza indirmeye amacına yöneliktir. Stratejik yönetimin odak noktası değişen çevrenin işletmeye getirdiği fırsat ve tehlikeleri en iyi biçimde değerlendirmek ve bu yolla işletmeye rekabet üstünlüğü sağlamaktır. Stratejik yönetimi kapsamlı bir biçimde aşağıdaki gibi özetleyebiliriz; <sup>(8)</sup>

- i- Değişmekte olan çevreyi gözlemlemek,
- ii- Çevredeki fırsat ve tehlikelerin neler olduğunu belirlemek,
- iii- Örgütün kuvvetli ve zayıf olduğu yönleri tesbit etmek,
- iv- Örgütün misyon ve hedeflerini belirlemek,
- v- Örgütün hedeflerine ulaşması için ne gibi stratejilerin var olduğunu belirlemek,
- vi- Stratejiler içerisinde en uygun olanını seçmek,
- vii- Seçilen stratejiyi gerçekleştirmek için ayrıntılı ve esnek planlar yapmak,
- viii- Seçilen stratejiyi uygulayacak örgüt yapısını kurmak ve işletmek,
- ix- Ulaşılan performansı değerlendirmektir.

Stratejik planlama safhasının başlaması ve gelişmesi ile birlikte stratejik yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır. Çevresel değişikliklerin hızla artması ve işletmelerin değişen bu çevre ile sürekli bir etkileşim içerisinde olması yeni bir

<sup>(8)</sup> Gregory C.DEES,Alex MILLER, *Strategic Management*,Int. Edition,Mc Graw Hill 1993, s.120.

yönetim anlayışı olan stratejik yönetimin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

## 2.2 Stratejik Yönetimin Temel Özellikleri

Stratejik yönetimin herşeyden önce, genel yönetimin sahip olduğu özellikleri de kapsadığı belirtilmelidir. Ancak bu özelliklerden farklı olarak stratejik yönetimin kendine özgü bazı özelliklerinden de bahsetmek olurludur. Fonksiyonel yönetim ve proje ya da program yönetiminden farklı olarak, stratejik yönetimi ayırtmaya yarayan bu özellikler şunlardır.<sup>(9)</sup>

i- *Stratejik yönetim herşeyden önce, üst yönetimin bir fonksiyonudur:*

Tüm olarak işletmenin geleceğini ilgilendirmesi ve ona bir yön belirlemeye çalışması nedeniyle stratejik yönetim, üst yönetimin bir fonksiyonudur.

ii- *Gelecek yönelimlidir ve işletmenin uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir:*

Belirlenen zaman ufku içinde işletmenin ne olacağını ve bu sonuçları elde etmek için nelerin yapılması gerektiğini düşünür.

iii- *Stratejik yönetim, işletmeyi bir sistem olarak görür:* İşletme,

birbirleriyle etkileşim ve bağımlılık halindeki parçaların oluşturduğu bir bütün olarak görülür. Dolayısıyla stratejik yönetim, bir bütün olarak işletmeyle ilgilenmesi yanında onu oluşturan parçalarla da ilgilenir. Bütüne ya da parçalardan herhangi birine yönelik bir karar alındığı zaman, diğer parçalar üzerindeki etkileri gözönünde bulundurulur.

<sup>(9)</sup> DİNÇER, *Stratejik Yönetim Ve...A.g.k.*, s.21-22.



- iv- *Stratejik yönetim işletmeyi açık sistem olarak tanımlar:* İşletmeler içinde buldukları çevre ile karşılıklı etkileşim ve bağımlılık içindedir. Çevrede meydana gelen herhangi bir değişiklik işletmeyi de etkiler. Bu nedenle stratejik yönetim çevreyi oldukça yakından takip eder.
- v- *Stratejik yönetim, işletmenin amaçları ile toplumun menfaatlerini bir bütünlük içerisinde ele alır:* Bu açıdan stratejik yönetim dış çevresine karşı sosyal sorumluluk taşır.
- vi- *Stratejik yönetim, alt kademe yöneticilerine rehberlik eder:* Bir başka deyişle stratejik yönetimin belirlediği amaçlar, karar ve faaliyetler işletme içinde enalt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur.
- vii- *Stratejik yönetim, işletmenin kaynaklarının en etkili bir şekilde dağıtımıyla ilgilidir:* İşletmenin temel amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için kaynakların mamul/pazar bileşenlerine uygun bir şekilde dağıtır.
- viii- *Karar vermede kullandığı bilgilerin kaynak ve verileri farklıdır:*

Stratejik yönetim, bir bütün olarak işletmenin etkililiği ve verimliliği ile ilgili olduğu için konuya ait bilgi kaynakları ve verileri çok çeşitlidir. Birçok işletme bölüm ve fonksiyonuna ait bilgileri ve çevreye ait bilgi ve verileri zorunlu kılar. Ayrıca bu bilgi ve verilerin sayısı da oldukça fazladır. Bu açıklamalar aşağıdaki tablo üzerinde özetlenmiştir.

### FONKSİYONEL YÖNETİM STRATEJİK YÖNETİM

<b>Odak Noktası:</b>	Amaçlara bağlı hedeflerin gerçekleştirilmesi ve günlük	Uzun dönemli yaşama ve gelişme sorunları ve yeni amaç
----------------------	--	---

	sorunların çözümü	ve stratejiler
<b>Amaçlar:</b>	Geçmiş deneyimlere dayalı bir düşünceyle uygun bir karlılık	Geleceğe yönelik karlılık ve büyüme
<b>Sınırlamalar:</b>	Mevcut kaynaklar ve çevre	Olası kaynaklar ve çevre
<b>Sonuçları:</b>	Etkililik, verimlilik ve denge	Büyüme, gelişme ve süreklilik
<b>Bigi Kaynağı:</b>	İşletme birimine ait işlem ve kayıtlar, mevcut koşullar	İşletme, bölümler ve gelecekteki fırsat tahminleri
<b>Veri Yapısı:</b>	Çok fazla sayıda olmayan bölüm verileri	Çok sayıda, değişik ve çok kaynaklı
<b>Örgüt Yapısı:</b>	Bürokratik, durgun	Yenilikçi ve esnek
<b>Liderlik:</b>	Geleneksel, görev yönelimli	Değişmelerden etkilenir, açık
<b>Problem:</b>	Acil, kısa dönemli, somut, aşağı yukarı benzer nitelikte	Ertelenebilir, uzun dönemli, soyut, birbirinden farklı
<b>Problem Çözme:</b>	Tepki niteliğinde ve geçmiş deneyimlere dayanarak	Katılımcı, yeni çözüm yolları arayarak
<b>Zaman, Risk:</b>	Kısa vadeli, düşük risk	Uzun vadeli, yüksek risk

**Tablo: 1.1 Fonksiyonel Yönetim ve Stratejik Yönetim**

Kaynak; Ömer DİNÇER, **Stratejik Yönetim Ve İşletme**

**Politikası**, Timaş Yay. A.Ş.1.Baskı, İst.1991.s.27.

Stratejik karar denilince genellikle, işletmenin tümünü ilgilendiren kararlar akla gelmektedir. Bu kararlar içinde işletmenin çevresiyle ilişkilerini dikkate alan örgüt yapısının belirlenmesine ilişkin kararlar da dahil edilmektedir. Kısa dönemli ya da eylemsel kararlar adı altındaki ikinci gruba ise, tamamen fonksiyonel bölümlere ya da işlere yönelik olmaktadır. Stratejik kararlar bazen sadece işletmenin çevresiyle olan ilişkilere ilişkin olduğu,

eylemsel kararlar ise, işletmenin örgüt yapısının şekillenmesini ve yapıyı meydana getiren bölümlerle ilgili kararlardan oluştuğu belirtilmektedir.<sup>(10)</sup>

İşletmedeki kararların yapısını üç gruba ayırarak i) Stratejik kararlar, ii)Yönetimsel kararlar, iii) Eylemsel kararlar olmak üzere incelemek olurludur.<sup>(11)</sup>

Stratejik kararlar, işletme ile çevresi arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi ile ilgilidir. Bu nedenle, dışa dönük bir niteliğe sahiptir. Diğer yandan stratejik kararlar kar fonksiyonu açısından analiz edildiğinde, hangi ürünlerin üretileceği ve hangi pazarlarda satılacağına ilişkin kararlar almak sözkonusudur. Biz buna faaliyet sahasının seçimi de diyebiliriz.<sup>(12)</sup>

Stratejik kararlarda temel normlardan bir tanesi de işletme amaçlarının kesin ve ayrıntılı olarak belirlenmesidir. Amaçları kesin ve açık biçimde belirlendikten sonra onlara ulaşmak için faaliyet sahasının seçimi ya da daha önce yapılan faaliyetlerin gerekiyorsa çeşitlendirilmesi, mevcut kaynakların amaçları gerçekleştirmek için optimal bir şekilde kullanılmasını gerektirmektedir.<sup>(13)</sup> Stratejik kararlar işletmenin rekabet ortamında gelecekte çevrede meydana gelebilecek olayların derinliğine bir incelemesini gerektirmektedir. Diğer yandan ekonomik, sosyal, politik vb. değişimler stratejik kararları etkileyen en önemli faktörlerdir.<sup>(14)</sup>

<sup>(10)</sup> DEES, MILLER, A.g.k. ,s.231- 232.

<sup>(11)</sup> Erol EREN, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim* , Cilt 1,İ.Ü. İşletme Fak. Yay. No: 183 İst.1987 , s.30.

<sup>(12)</sup> EREN, A.g.k. ,s.30.

<sup>(13)</sup> DESS, MILLER , A.g.k., s.125.

<sup>(14)</sup> EREN, A.g.k. ,s.30-31.

### 2.3 Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim süreci, işletmenin misyon ve amaçlarının belirlenmesinden başlayarak, uygulama sonuçlarının kontrolüne ve değerlendirilmesine kadar süren geniş bir faaliyet ve kararlar zincirinden oluşur.<sup>(15)</sup>

Stratejik yönetim sürecinde yer alan aşamalar şu şekilde sıralanabilir.<sup>(16)</sup>

- i-İşletmenin güçlü ve zayıf yanları ile fırsat ve tehlikelerin belirlenmesi,
- ii-İşletme kimliğinin belirlenmesi,
- iii-İşletmenin felsefe ve politikalarının belirlenmesi,
- iv-Stratejik amaçların belirlenmesi,
- v-İşletme stratejilerinin belirlenmesi,
- vi-İşletme stratejilerinin uygulanması,
- vii-İşletme stratejilerinin denetimi.

Yukarıda belirtilen stratejik yönetim sürecinin ilk dört aşaması stratejik planlama ile ilgilidir ve stratejik planlama süreci olarakda isimlendirilebilir. Stratejilerin uygulanması, kontrolü ve değerlendirilmesi aşamaları da stratejik uygulamayla ilgilidir. Bir başka deyişle, stratejik yönetimin "stratejik planlama" ve "stratejik uygulama" olarak iki boyutu bulunmaktadır.<sup>(17)</sup>

Stratejik yönetim sürecinin işletme amaçlarını gerçekleştirme üzerinde etkin olabilmesi için bu süreç içerisinde yer alan aşamaların iyi bir biçimde analiz edilmesine bağlıdır.

<sup>(15)</sup> H. ERGİN, A.g.k., s.13.

<sup>(16)</sup> Kıvanç DÜNDAR, "Swot Analizi" *Verimlilik Dergisi*, MPM,1989/3 s.196, H.ERGİN, A.g.k., s.13.

<sup>(17)</sup> H.ERGİN, A.g.k. ,s.13-15.

Stratejik yönetimin birinci aşaması, stratejik planlamadır. Burada işletmenin yönetim kurulu üyeleri, genel müdür ve genel müdür yardımcıları, planlama yöneticisi ve planlama kurmayları ile işletmenin diğer danışmanlarından oluşan ve adına *stratejistler* dediğimiz bir grup üst düzey beyin takımı, işletmenin verilmiş amaçları doğrultusunda çevre analizi, işletme değerlemesi, alternatif stratejilerin değerlendirilmesi ve uygun stratejinin seçimi üzerinde çalışmaktadırlar. Bu çalışmalar ve seçim sonucu izlenecek strateji ya da stratejiler belirlenmektedir.

Stratejik yönetimin ikinci aşaması, politika oluşturma ve uygun yapı araştırma çabalarıdır. Burada planlanan stratejinin orta ve alt yönetim kademelerine benimsetilmesi, bu kademeler tarafında uygulamada izlenecek politikaların oluşturulması ve en uygun örgütsel yapının kurulması ile ilgilidir. <sup>(18)</sup>

Stratejik yönetimin üçüncü ve sonuncu aşaması ise, karşılaştırma, kontroldür. Burada seçilen stratejinin oluşturulan politikaları ve kurulacak örgütsel yapının, işletmenin amaçları ile uygunluğunun karşılaştırılarak kontrol edilmesine ilişkin olmaktadır.

### 2.3.1 Stratejik Planlama

Stratejik planlama , işletmelerin hedeflerini belirleme, bu hedeflerde değişiklik yapma, bu hedefleri elde etmede kullanılacak kaynaklar ve bu kaynakların alımı, kullanımı ve satılması hakkındaki karar verme sürecidir. <sup>(19)</sup>

<sup>(18)</sup> EREN, A.g.k. ,s.15-16.

<sup>(19)</sup> İsmail DALAY, "Etkili Kontrol İçin Yönetim Bilgi Sistemi " , *Katılım* ,Yıldız Ün.Sos.Bil.Ens, 1/1992 İstanbul. s.48.

Stratejik planlamanın amacı, gelecekteki risklerin ve belirsizliklerin ortadan kaldırılması değildir. Geleceğin şekillendirilebilmesi için, yarın ne yapılması gerektiğini belirlemek de değildir. Aksine, yarına sahip olabilmek için, bugün ne yapılması gerektiğine karar vermektir.<sup>(20)</sup>

Stratejik planlama için gerekli olan bilgi, kaynakların değişiminden özetlenmiş ya da işlenmiş bilgidir. Genelde bu tür bilgiler ;<sup>(21)</sup>

- i-İşletmenin mevcut ve gelecekteki faaliyetleriyle ilgili bilgiler,
- ii-Mevcut ve gelecekteki politik çevre,
- iii-İşletmenin ülkedekipazar ve pazar taleplerini karşılama yeteneği,
- iv-Rakip işletmelerin pazar payı ve deneyimi,
- v-Olası risk analizleri,
- vi-Alternatif stratejiler,
- vii-Alternatif stratejiler için kaynak tahsisi.

Üst yönetimi kademesi yukarıda sayılan bu bilgilerle durum analizi yaparak işletmenin zayıf ve kuvvetli yönlerini ortaya koyar.<sup>(22)</sup>

Stratejik planlama yapmadan önce şu dört temel düşünce benimsenmelidir.<sup>(23)</sup>

*Bugün alınan kararlar geleceği şekilendirecektir, Gelecekteki fırsatlar ve tehlikeleri bugünden saptamak ve buna göre hareket etmek, stratejik planlamanın en önemli amaçlarından biridir.*

*Stratejik planlama devamlı bir süreçtir; Stratejik planlama amaçların*

<sup>(20)</sup> TÜMER, A.g.k., s.107.

<sup>(21)</sup> DALAY, A.g.k., s.49-50.

<sup>(22)</sup> DALAY, A.g.k., s.49-50.

<sup>(23)</sup> TÜMER, A.g.k., s.107-109.

tesbiti ile başlar, daha sonra çevrenin analizi stratejilerin tesbiti, uygulama ve tekrar çevre koşulları, işletmenin durumu ve amaçların tanımına geçilir. Böylece yeni bir planlama devresi başlamış olur.

*Stratejik planlama bir yönetim biçimidir; Stratejik planlama yönetimde bir araç olarak kullanılamaz. Aksine geleceği göz önünde bulundurarak bugün ne yapılması gerektiğine ilişkin alınacak sistematik kararları içeren bir yönetim biçimidir.*

Stratejik planlama çevrenin, işletmenin politikalarının hedeflerinin, stratejilerinin ve uygulama planlarının bir bütün olarak ele alındığı bir gözlem ve inceleme şeklidir.

### **2.3.1.1 İşletmenin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin, Fırsat ve Tehlikelerin Belirlenmesi (SWOT ANALİZİ)**

Stratejik yönetimin ilk aşaması olan SWOT Analizi İngilizce "Strengths, Weaknesses, opportunities, Threats" kelimelerinin baş harflerinden oluşturulmuştur.

SWOT Analizi, işletmenin ulaşmayı hedeflediği amaçları gerçekleştirmek için gerekli olan stratejileri tanımlama ve uygulama imkanı sağlar, SWOT Analizinde toplanan ve analiz edilen bilgiler , işletmenin amaçlarında , politikalarında ve uygulamayı düşündüğü stratejilerde bir takım değişiklikler yapılmasını gerektirir.<sup>(24)</sup>

İşletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehlikelerin ortaya konması,

<sup>(24)</sup> DÜNDAR, A.g.k. ,s.196.



işletmenin rekabet gücünü artıran faktörlerin başında gelmektedir. İşletmelerin temel amacı, güçlü yanlarını muhafaza ederek geliştirmeye çalışmak, zayıf yönlerini kuvvetlendirici tedbirleri almak, çevredeki fırsatlardan en etkin biçimde yararlanmak ve tehlikelerin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmaya çalışmaktır.

Bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere SWOT analizinin içerdiği iki farklı konu vardır. Bunlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

### 2.3.1.1.1 İşletmenin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Analizi (İç Kaynak Analizi)

SWOT analizinin kapsadığı ikinci temel konu, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin analizidir. İşletmenin güçlü yanları, amaçları gerçekleştirmek için işletmede yeterli düzeyde bulunan tüm olanaklar, zayıf yanlar ise, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesini engelleyen tüm faktörlerdir.

İşletmenin güçlü ve zayıf yanlarının ortaya konması, işletmenin pazardaki rekabet gücünün ve faaliyetlerinin ne derece başarılı olduğunu belirlemede oldukça etkilidir.<sup>(25)</sup>

İşletmenin pazarda başarılı olarak rekabet edebilmesi için kuvvetli ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesi süreci aşağıdaki işlemlerin yapılmasını gerektirir.<sup>(26)</sup>

- i-İşletme için az sayıda kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi,
- ii-İşletmenin kaynak ve becerilerinin kritik başarı faktörleri ile

<sup>(25)</sup> Jamis M. HIGGINS, Jullian W. VINCZE, *Strategic Management Text and Cases*, Int. Edition 5. Ed. 1993 s.94.

<sup>(26)</sup> H.ERGİN, A.g.k., s.55-56.



kıyaslanması,

iii-Fırsatlardan yararlanmak için stratejiler oluşturulabileceği kuvvetli alanların ve başarısızlığı önlemek ya da en aza indirmek için kritik

zayıflıkların belirlenmesi,

iv-Rakiplerin kuvvetli ve zayıf yönleri ile, işletmenin kuvvetli ve zayıf yönlerinin kıyaslanması,

v-Rakiplerden daha kuvvetli ve daha zayıf olan işletmenin kaynak ve becerilerinin birbirinden ayrılması.

İşletmenin rakiplerine kıyasla kuvvetli ve zayıf olduğu yönleri belirlenirken geniş bir sorular listesinden yararlanmak gerekir. Bu sorular dizisi, normal olarak işletmenin her bir fonksiyonel bölümü için geliştirilir. Örnek bir liste aşağıdaki konu alanlarını kapsar.<sup>(27)</sup>

i- Finansal durum,

ii- Örgütsel yapı,

iii- İdari personel ve işçilerin kalite ve sayıları,

iv- Mamul-pazar durumu,

v- Araç ve gereçlerin durumu,

vi- Pazarlama becerileri,

vii- Araştırma, geliştirme ve teknolojik becerileri,

viii- Önceki amaçlar ve stratejiler

İşletme güçlü ve zayıf yanların analizi için gerekli olan bilgilerin elde edilmesinde üç önemli kaynak bulunmaktadır.<sup>(28)</sup>

<sup>(27)</sup> H.ERGİN, A.g.k., s.56.

<sup>(28)</sup> Esin ERGİN, *İşletme Politikası*, Der Yayınları, İst.1992, s.83.

- i- İşletmenin fonksiyonel bölümlerinde toplanan bilgi,,
- ii- İç raporlar,
- iii- İşletme yöneticilerinin deneyimleri.

İşletmenin güçlü ve zayıf yanlarını değerlendirirken göz önünde bulundurulması gereken bir konu da aynı sanayi kolunda faaliyet gösteren rakip işletmelerin güçlü ve zayıf yanlarının analiz edilmesidir. Rakip işletmelerin güçlü ve zayıf yanlarının analiz edilmesi yolu ile işletme kendi durumunu rakip işletmelerle kıyaslama olanağı bulur.

#### **2.3.1.1.2 İşletmenin Fırsat ve Tehlikelerinin Belirlenmesi (Dış Çevre Analizi)**

Sürekli değişen çevre koşulları, tüketicilerin satın alma davranışlarında meydana gelen değişimler, işletme içi ve işletme dışı ekonomik bir takım zorluklar işletmeyi çeşitli fırsat ve tehlikelerle karşı karşıya getirir. İşletmenin faaliyetlerini başarılı bir biçimde sürdürebilmesi için tehlikelerin en az kaynak tahsisi ile atlatılması, fırsatlar için de yeterli derecede kaynak tahsis edilmiş olması gerekir.<sup>(29)</sup>

İşletmenin bulunduğu genel çevre içindeki faktörler sadece işletmenin başarısını değil, aynı zamanda iş çevresini de etkiler. Dış çevrenin analizi, işletmenin ve iş çevresinin kontrolü altında olamayan bu dış faktörleri incelemek ve tahmin etmek için örgüt tarafından kullanılan sistemli yöntemlerdir. Örgütler genellikle çevre analizini dört grupta sınıflandırır.

<sup>(29)</sup> HIGGINS, VINCZE, A.g.k. , s.97.

Bunlar, ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik çevre faktörleridir.<sup>(30)</sup>

İşletmenin çevredeki fırsat ve tehlikeler ile fırsat ve tehlikelerin işletmeye getireceği avantaj ve dezavantajları iyi bir şekilde değerlendirmesi gerekir. İşletmenin faaliyet gösterdiği alan ne olursa olsun, çevrede meydana gelen değişmelerin işletme faaliyetlerini etkileyeceği açıktır.

Dış çevredeki bir tek değişme, bazı endüstrilere ya da işkollarına yeni başarı fırsatları getirirken, bazı endüstriler için yeni tehlikeler getirecektir.<sup>(31)</sup>

İşletmelerde dış çevre analizinde kullandığı temel teknikler aşağıdaki şekilde özetlenebilir;<sup>(32)</sup>

i-Müşteri / Tüketici Analizi: Piyasadaki tüketici kitlenin sınıflandırılarak

aynı gereksinimlere sahip tüketicilerin kümelenmesi, bir işletmenin hedef müşteri kitlesinin saptanması için gerekli bir analizdir.

ii-Rakip Analizi: Müşteri analizine de yardımcı olacak bu analiz,

işletmenin rakiplerinin stratejileri ve uygulamalarının sürekli olarak takip edilmesini içerir.

iii-Çevre Trendleri Analizi: Dış çevrede yer alan faktörler arasında

işletmenin faaliyet gösterdiği çevredeki ekonomik, sosyal, politik ve teknolojik değişimin ve gelişmelerin takibi için araştırma tekniklerinden yararlanılmasını içerir.

iv-Piyasa Özellikleri Analizi: Dış çevre analizi ile ilgili olarak talep,

sınırlar, arz, rekabetin özellikleri, maliyet yapısı ve davranışlar gibi faktörlerin incelenmesini içeren bir analizdir.

<sup>(30)</sup> E.ERGİN, A.g.k. ,s.41-42.

<sup>(31)</sup> DÜNDAR, A.g.k. ,s.198.

<sup>(32)</sup> E.ERGİN,A.g.k. ,s.63-65.

### 2.3.1.2. İşletme Kimliğinin Belirlenmesi

Tüm işletmeler bir kimliğe sahiptirler. Kimlik, bir işletmenin yaşamının nedenidir. "Biz neyiz?" sorusuna kimlik yanıt verir. Kimlik, işletmenin kritik kaynaklarının nereye yönlendirileceğine ilişkin temel yol göstericidir.<sup>(33)</sup>

Kimlik belirlenirken, kesin ve açık bir iş tanımıyla, hangi işlerin işletmeye uygun olacağı, hangi işlere öncelik verileceği vb.gibi birçok sorunun yanıtı açıklık kazanır.

Kimlik tesbiti yapılırken SWOT analizinden elde edilecek bilgilerin iyi bir biçimde değerlendirilmesi ve işletmenin gelecekteki gelişiminin göz önünde tutulması gerekir.<sup>(34)</sup>

### 2.3.1.3. İşletmenin Felsefe ve Politikalarının Belirlenmesi

İşletme felsefesi, işletme çalışanlarının davranış biçimlerini belirleyen bir işletme kültürüdür. Bir işletme felsefesi, örgüt üyelerine, tüm işletme faaliyetlerinde yol gösteren işletme faaliyetlerini ve inançlarını oluşturur.<sup>(35)</sup>

İşletmelerde işletme felsefesi, çalışanlara sözlü olarak belirtilebilir. Fakat daha iyi anlaşılabilmesi için yazılı olması gerekir.

İşletme politikaları, hangi amaçların belirleneceğini, hangi stratejilerin belirleneceğini, hangi stratejilerin uygulanıp kontrol edileceğine ilişkin tanımları kapsar.<sup>(36)</sup>

<sup>(33)</sup> Ali AKDEMİR, *AT İşletmeleriyle Bütünleşmede teknolojinin Stratejik Yönetimi*, A.Ü.Yay. Eskişehir 1991 s.208.

<sup>(34)</sup> THOMSON, STRICKLAND III, A.g.k., s.278.

<sup>(35)</sup> AKDEMİR, A.g.k. ,s.209.

İşletme politikaları, işletme felsefesine göre daha esnek hazırlanır. İşletme politikaları değişen koşullara göre yenilenebilir. İşletme politikaları da işletme felsefesi gibi işletme çalışanlarına karar almada ve inisiyatif göstermede ışık tutar.<sup>(37)</sup> Ayrıca işletme politikaları, çalışanlara ne şekilde davranmaları gerektiği konusunda yol gösterir.

#### **2.3.1.4. Stratejik Amaçların Belirlenmesi**

Stratejik amaçlar, belirlenen zaman periyodunda, ulaşılmak istenilen sonuçlardır. "Gelecek beş yılda pazar payımızı %5 artıracacağız." hedefi, işletme misyonlarının yönlendirdiği bir stratejik amaç örneğidir.

Stratejik amaçlar belirlenirken işletmenin sahip olduğu kaynakları, üstün ve zayıf yanları ile işletmeyi etkileyebilecek fırsat ve tehlikelerin gözönünde bulundurulması gerekir.<sup>(38)</sup>

#### **2.3.1.5. İşletme Stratejilerinin Belirlenmesi**

İşletmeler stratejik yönetim süreci içerisinde gerçekleştirmek istedikleri amaçlar ve faaliyetler çerçevesinde çok çeşitli stratejiler belirlerler.

Toplumsal, şirket, iş ve işlevsel strateji olmak üzere dört ana örgüt stratejisi vardır.<sup>(39)</sup>

<sup>(36)</sup> AKDEMİR, A.g.k. ,s.209.

<sup>(37)</sup> DİNÇER, A.g.k. ,s.15.

<sup>(38)</sup> Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, 5. Baskı Beta Basım Dağ. A.Ş. İst.1995 ,s.250.

<sup>(39)</sup> AKDEMİR, A.g.k. ,s.210.

### 2.3.1.5.1. Toplumsal Stratejiler

Toplumsal stratejiler, toplum içinde işletmenin rolü ile ilgilidir. İşletmenin bulunduğu pazarda, toplulukta, ülkede ve uluslararası çevrede bir üye olarak nasıl bir faaliyette bulunacağına ilişkin temel ve sosyal sorumlulukları ile iş ahlakını ifade eder.<sup>(40)</sup>

### 2.3.1.5.2. Şirket Stratejileri

Şirket stratejileri birbirinden farklı işletmelere ve değişik iş gruplarına sahip olan bir şirketin bir bütün olarak stratejisini ifade eder.

Şirket stratejisi, üç temel soruyu yanıtlamak için geliştirilir. Hangi iş ya da işlerle uğraşacağız? Hangi iş ya da işlerle uğraşmamız gereklidir? İş veya iş grupları, stratejik amaçları gerçekleştirmede, işletme kabiliyetinin tam olarak kullanılmasını için nasıl yönetilmelidir?<sup>(41)</sup>

Şirket stratejileri, uzun vadeli stratejiler olarak şirketin en üst düzeyinde oluşturulur.<sup>(42)</sup>

### 2.3.1.5.3. İş Stratejileri

İş stratejisi, işletmenin şirket stratejisinin yerine getirilmesi için düzenlenir. İş stratejisi, hangi sonuçların beklendiği, ne kadar kaynak

<sup>(40)</sup> H.ERGİN, A.g.k. ,s.65.

<sup>(41)</sup> AKDEMİR, A.g.k. ,s.210.

<sup>(42)</sup> H.ERGİN; A.g.k. ,s.65-66.

miktarının belirlenmesinin gerektiği ve işlerin nasıl yönetilmesi gerektiği ile ilgilidir.<sup>(43)</sup>

Stratejik iş birimi stratejisi olarak da adlandırılan iş stratejisi, işletmenin belirli bir iş kolunda ya da pazarda rekabet edebilme koşullarını belirleme amacına yöneliktir.

İş stratejisinin temel amacı, işletmeye bulunduğu pazarda bir rekabet avantajı veren bir pozisyon sağlamaktır.<sup>(44)</sup>

#### **2.3.1.5.4 İşlevsel Stratejiler**

İşlevsel strateji, işletme içerisinde yer alan her bir fonksiyonel alanı kapsar şekilde belirlenen ve bu fonksiyonel alanların ismi ile anılan stratejilerdir. (Pazarlama stratejisi, üretim stratejisi vb.)

Ayrı ayrı fonksiyonel bölümleri kapsayan stratejilerin başarısı şirket stratejilerinin de başarılı olmalarını sağlar.

#### **2.3.2. İşletme Stratejilerinin Uygulanması**

Belirlenen stratejilerin amacına ulaşabilmesi ve işletmeyi başarıya götürebilmesi, büyük ölçüde belirlenen bu stratejilerin etkin bir biçimde uygulanmasına bağlıdır.

<sup>(43)</sup> AKDEMİR, A.g.k. ,s.211.

<sup>(44)</sup> KOÇEL, A.g.k. ,s.252.

Stratejik yönetim sürecinde belirlenen stratejilerin uygulanması açısından önemli dört kritik konuya dikkat etmek gerekir. Bunlar; şirket kültürü, örgütsel yapı, liderlik ve motivasyon, fonksiyonel bölümlerin belirlenmesi ve kaynakların kullanımınıdır.<sup>(45)</sup>

İşletmede belirlenen stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için strateji ile yöneticiler arasında uyum sağlanması, doğru örgüt yapısı ve fonksiyonel bölüm düzenlemesi, gerekli kaynak dağılımının gerçekleştirilmesi, iyi işleyen bir yönetsel haberleşme sistemi, stratejik bilgiler ve yöneticiler için yeni stratejiyi destekleyecek bir ödüllendirme sistemi geliştirilmesi gereklidir.<sup>(46)</sup>

Gerekli ve uygun stratejiyi kararlaştıramayan ya da strateji uygulamasında başarısız olan işletmeler çevreleri ile uyum sağlayamayacaklardır. Bu da işletmelerin rekabet avantajlarını kaybederek faaliyetlerini durdurmaları ile sonuçlanabilecektir.<sup>(47)</sup>

### 2.3.3 İşletme Stratejisinin Denetimi

Stratejik yönetim sürecinin son aşaması işletme stratejisinin denetimidir. Bu aşamada seçilen strateji ile uygulama sonuçları karşılaştırılarak uygulamanın ne ölçüde başarılı olduğu ortaya konmaya çalışılır.

Denetleme aşaması, tıpkı planlama - kontrol süreci gibi, devam eden bir yönetim sürecinin hem sonu, hem başlangıcıdır. Değerlendirme yapıldıktan

<sup>(45)</sup> H.ERGİN, A.g.k. ,s.80.

<sup>(46)</sup> E.ERGİN, A.g.k. ,s.172.

<sup>(47)</sup> KOÇEL, A.g.k. ,s.252.



sonra elde edilen veriler geleceğe yansıtılarak strateji geliştirme safhası yeniden başlatılır.<sup>(48)</sup>

İşletme stratejisinin denetiminde öncelikle uygulama sonuçlarını kıyaslamak amacıyla başarı standartlarının belirlenmesi gerekir. Belirlenen başarı standartları ile uygulama sonuçları karşılaştırılır. Sonuçlara göre stratejide bir eksiklik ya da hata varsa strateji düzenlenir. Uygulamada bir eksiklik ya da hata varsa gerekli önlemler alınır. Eğer belirlenen standartlar ile uygulama sonuçları uyumlu ise strateji başarıya ulaşmış demektir.

## 2.4 Stratejik Yönetimin Gerekliliği

Günümüzde işletmelerin büyümesi, teknolojinin gelişmesi, çalışanların motivasyonu, tüketici isteklerinin çeşitlenmesi, rekabetin artması, pazar ve pazar yapısının değişmesi işletmelerin yönetiminde akılcı ve sistemli olmayı gerektirir. İşletmenin iç ve dış koşulları sürekli değişim içerisinde olup işletmeler bu değişimlere uyum sağlamak zorundadır.<sup>(49)</sup> İşletmeler bu değişim sürecinde ayakta kalabilmek ve rekabet güçlerini koruyabilmek için faaliyetlerini yerine getirirken alacağı kararlarda stratejik davranmak zorundadır. Bu stratejik davranma zorunluluğu işletmelerin karar alma ve uygulama safhalarında stratejik yönetim tekniklerini kullanma gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Ülkemizdeki işletmeler, ancak 1970'li yıllardan sonra uzun dönemleri kapsayan planlar yapmaya başlamışlardır. Ülkemizdeki ilk uzun vadeli planlama çalışması 1971 yılında Koç grubu tarafından başlatılmıştır. 1978 yılından

<sup>(48)</sup> DİNÇER, A.g.k. ,s.36.

<sup>(49)</sup> DALAY, A.g.k. ,s.37.

itibaren Eczacıbaşı grubunda, 1981 yılından beri Türkiye Şişe Cam fabrikalarında, 1983 yılından beri Yaşar Holding'de 1985 yılından itibaren de Sabancı Grubunda uzun vadeli planlama çalışmaları yapılmaktadır.<sup>(50)</sup>

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere ülkemizde Stratejik Yönetimin uygulamaya geçirilişi oldukça yenidir. 1980'li yıllardan itibaren uzun vadeli planlama çalışmalarına başlayan işletmeler, bu çalışmalarını 1990'lı yıllardan sonra daha da yoğunlaştırmışlardır. Bugün, stratejik yönetim biçiminin uygulandığı işletmelerin sayısı hızla artmaktadır.

---

<sup>(50)</sup> Yurdakul ALPAY *Bütçeden Stratejik Yönetime İşletme Planlaması*, Cem Yayınevi 1990 ,s.34.



## **BÖLÜM 3**

### **REKABET GÜCÜNÜN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ**

### 3. Rekabet Gücünün Kavramsal Çerçevesi

İşletmelerin büyümesi ,kullanılan üretim teknolojilerinin yenilenmesi ile artan üretim kapasiteleri ve dünya pazarlarının küreselleşme eğilimi sonucu bütün işletmeler açısından cazip hale gelmesi, işletmelerin ürettikleri ürünleri pazarlamakta bazı sorunlarla karşılaşmalarına sebep olmuştur. Bu sorunların en büyüğü aynı ürünü ya da ikame ürünü üreten ve pazarlayan rakiplerle mücadele etmektir. Bu rakiplerle rekabet etme zorunluluğu, işletmelerin rekabet olgusuna büyük önem vermelerine ve rakiplerine karşı bazı üstünlüklerle sahip olma çabalarına yöneltmiştir. Bu çabalar sonucu rekabet edebilme yeteneği yani rekabet gücü kavramı ortaya çıkmış ve bunun artırılması çabaları günümüzde oldukça yoğunlaşmıştır.

İşletmelerin rekabet güçlerini maliyetlerini sistemli bir şekilde kaliteden ödün vermeden artırmaları olasıdır.<sup>(1)</sup> Bu konu aşağıdaki konularda daha geniş şekilde açıklanacaktır.

#### 3.1. Rekabet Gücü Kavramı

Rekabet gücü, işletmelerin, fiyat ve fiyat dışı nitelikler itibariyle rakiplerine kıyasla daha cazip olacak şekilde, mal ve hizmetleri dizayn etme, üretme ve pazarlama yetenekleridir.”<sup>(2)</sup> şeklinde tanımlanabilir. Yoğun rekabet atmosferinde faaliyette bulunan işletmelerin, ekonomik faaliyetlerinde belirli bir

<sup>(1)</sup> Orhan ELMACI, *İmalat Endüstrisi İşletmelerinde Maliyet Azaltımı ve Bir Uygulama*,(Doktora Tezi) , A.Ü. Yay.No:378 Küt. İ.İ.B.F. Yay No:5 Eskişehir 1990, s.67.

<sup>(2)</sup> Ercan TÜRTÜNER, “Gümrük Birliği Teorisi ve Türk Sana yinin AT Karşısında Rekabet Gücü”, *Maliye Dergisi*. sayı:114 Tem-Ağu-Eyl 1993, s.65-66.

kaliteyi, verimliliği, maliyet azaltımını ve gelişme düzeyini mutlakçı anlamda tutturma şansları yoktur. Çünkü rekabet sürekli bir olgudur. Rekabet sürekli bir olguysa, rekabet gücünü sürekli geliştirmek de zorunluluk olacaktır. Bu nedenle işletmeler için geliştirici faaliyetlerde bulunmak sürekli olacaktır.<sup>(3)</sup> Rekabet gücü gerileyen işletmeler, yüzyıllık bir geçmişe sahip olsalar bile pazar paylarının aşınmasına ve karlılıklarının düşmesine engel olamazlar.<sup>(4)</sup> İşte bu nedenle değişen iç ve dış çevre koşulları sürekli olarak izlenerek gerekli stratejiler üretilmesi ve dolayısıyla işletmenin ve işletme ürünlerinin buldukları pazardaki rekabet güçlerinin artması sonucunu da beraberinde getirecektir.

### 3.2. Rekabet Gücünü Etkileyen Temel Faktörler

İşletmelerin rekabet gücüne etki eden bir çok faktör vardır. Bu faktörler tek tek analiz edilerek işletmenin rekabet gücü hakkında bilgi sahibi olunmaya çalışılır. Bu faktörler iyi analiz edilip, alınması gerekli önlemler zamanında alınmazsa işletmelerin rekabet gücü azalacaktır.

Gerek iç pazarlarda gerekse dış pazarlarda rekabet gücü için ilk baraj sınava, rekabetçi fiyattır. Fiyatı düşürebilme sorunu, maliyetleri düşürerek çözümlenebilir. Maliyetleri azaltmanın en genel, en klasik yöntemlerinden biri ölçeği genişletmek, üretim bandlarını ya da üretim tesislerini artırmaktır. Aynı sabit giderlerle daha fazla üretmektir.<sup>(5)</sup> Maliyet azaltımı ile birlikte genel

<sup>(3)</sup> Ahmet ÇETİN, Ali AKDEMİR, "İşletmelerde Rekabet Gücünü Geliştirici Faaliyetlerin Organizasyonu ve ISO 9000" *Dünya* 15.12.1992 ,s.4.

<sup>(4)</sup> ----- "Rekabetin Gücü" *Capital* Mart 1995, s.28.

<sup>(5)</sup> Olcay KILIÇ, "Rekabet Gücü" *Milliyet* 13.09.1992, s.13.

verimliliğin de yükseltilmesi, ürünün maliyet üstünlüğüne kavuşmasına ve ürünün fiyatında azalmaya yol açacaktır. Rekabet gücüne etki eden faktörler aşağıda tek tek incelenmiştir.

### 3.2.1. Maliyet

İşletme ürünlerinin rekabet gücüne etki eden faktörlerden en önemlisi ürün fiyatının en önemli belirleyicisi olan ürün maliyetidir. Ürün maliyetinin azaltılması, ürünün maliyet üstünlüğüne kavuşmasıyla ürünün rekabetçi bir fiyata sahip olmasına, dolayısıyla işletme karlılığının ve rekabet gücünün artmasına yardımcı olacaktır.

Maliyet azaltımını, ürünlerin kalitesini bozmaksızın hatta ürün kalitesini artırarak, işletmenin elindeki kaynakların en rasyonel kullanımı sayesinde işletme maliyetini oluşturan kalemlerin hangilerinin ne düzeye kadar azaltılabileceğinin araştırılması ve amaç olarak belirlenecek maliyet ya da maliyetleri en uygun yöntem ve tekniklerle olabildiğince düşük düzeyde saptayabilmektir.<sup>(6)</sup> İşletmelerde maliyet azaltımını gerçekleştirebilmenin iki temel koşulu vardır. Birinci temel koşul; stratejik planlama aracı olarak değişken standart maliyet sistemini işletmede kurup geliştirmek, ikinci koşul olarak ise; sistemli bir maliyet azaltma programını işletmede geliştirmektir.<sup>(7)</sup>

İşletme maliyet üstünlüğünü yakaladıktan sonra devamlılığını sağlayabilmek için hammadde alımından üretilen ürünün pazara ulaşmasına

<sup>(6)</sup> ELMACI, A.g.k., s.67.

<sup>(7)</sup> Orhan ELMACI, "Alternatif Çözüm, Stratejik Yönetim İle Bütünleştirilmiş Maliyet Azaltımından Geçer" *Dünya* 19.06.1991, s.4.

dek her aşamada alınacak önlemlerin belirlenmesi ve bu önlemlerin uygulamaya konması gerekir.

İşletmede maliyet üstünlüğünü artırabilecek bazı önlemleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz. <sup>(8)</sup> :

- i-Finansman giderlerini aşağıya çekecek daha iyi nakit akışı uygulanması, sermaye artırımı, daha az maliyetli kredi sağlanması,
- ii-Hammadde ve malzemenin işletmeye, nihai mamüllerinde pazarlara taşınmasında, taşıma giderlerini azaltıcı çeşitli önlemler,
- iii-Enerjiyi, hammaddeyi ve malzemeyi daha düşük maliyetle sağlama yollarının araştırılması,
- iv-Hükümetlerce alınan vergi iadesi, kurumlar vergisi ve istihsal vergisi indirimleri gibi kararlardan, ekonomik açıdan eniyi yararlanma yollarının bulunması,
- v-Maliyet üstünlüğü değerini artıracak, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin yoğunlaştırılması,
- vi-Maliyet üstünlüğü değerini artıracak, yatırım ve teknolojilere gidilmesi,
- vii-İmalatın başından sonuna dek her türlü girdinin daha az kullanılması için gerekli önlemlerin alınması,
- viii-Teknolojik kısıtlamalar içinde en ekonomik imalat girdi karışımının mevcut tesisleri yıpratmayacak şekilde belirlenip uygulanması,
- ix-Verimliliği ve kaliteyi artırıcı önlemlerin alınması,
- x-Nihai mamullerin pazara taşınması daha ekonomik kılacak ve

<sup>(8)</sup> Orhan ELMACI, *İmalat Endüstrisi İşletmelerinde ...* A.g.k., s.67.

pazarlama personelinin daha etkin ve verimli çalışmasını sağlayacak önlemlerin alınması

Yukarıda belirtilen önlemler işletme tarafından zamanında alınıp gerekli analizler yapılarak maliyet azaltımı sağlanabilirse, ürünün rekabet gücünün artırılmasında önemli bir adım atılmış olacaktır.

### 3.2.2. Verimlilik

İşletmeler, ister üretim işletmesi olsun ister hizmet işletmesi olsun, sahip olduğu kaynakları verimli kullanarak ekonomik bir ivme kazanabilir. Bu nedenle verimliliği artırmak, üretim faktörlerini en etkili ve en çok ürün sağlayacak şekilde kullanmak demektir.<sup>(9)</sup>

Genel bir tanım yapılırsa, verimlilik bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile, bu çıktığı üretmek için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir. Bu nedenle verimlilik, çeşitli mal ve hizmetlerin eldeki kaynakların -emek, sermaye, arazi, malzeme, enerji, bilgi - etken kullanımınıdır.<sup>(10)</sup>

Yüksek verimlilik, aynı miktar kaynakla daha çok üretmek ya da aynı girdiyle daha çok çıktı elde etmektir. Bu ilişki, genellikle aşağıdaki gibi ifade edilir.

$$VERİMLİLİK = GİRDİ / ÇIKTI$$

İşletmeler rekabet güçlerini korumak ve artırmak istiyorlarsa

<sup>(9)</sup> Mahmud ÖZDEMİR, “Verimlilik Üzerine Düşünceler ve Verimlilik Çalışmaları” *Verimlilik Dergisi*, MPM, 1992/2, s.169.

<sup>(10)</sup> Joseph PROKOPENKO, *Verimlilik Yönetimi* (Çev: Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan) Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları:476 Ankara 1992, s.3.



işletmelerinin verimliliklerini en az rakiplerinin verimlilik düzeylerine yükseltmek zorundadırlar. İşletme verimliliğinin yükseltilmesi, işletme faaliyetlerinin üretimden pazarlamaya kadar tümünün iyi bir şekilde kontrol ve analiz edilmesine, kullanılan teknolojiye, işletme çalışanlarının motivasyonuna ve verimliliği artırmaya yönelik araştırma ve geliştirme faaliyetlerine bağlıdır.<sup>(11)</sup> Kısaca işletmeler, genel verimliliği yakalayabildikleri ölçüde maliyetlerini de azaltabileceklerdir. Bu ürün fiyatlarına da yansıtacağından ürünlerinin pazar payları artacak dolayısıyla işletmenin karlılığı ve rekabet gücü de yükselecektir.

Genel verimliliği “Rakip işletmeler düzeyine ulaşabilmek amacıyla oluşturulması gereken teknolojik bilgiye ve tecrübeye fiilen ne ölçüde yaklaşıldığını gösteren bir göstergedir.”<sup>(12)</sup> şeklinde tanımlayabiliriz. Genel verimliliğin değeri teknolojik bilgi ve tecrübe açısından rakip işletmelere yaklaştıkça ya da onları geçtikçe büyüyecektir.

Bilindiği gibi azalan verimler kanununa göre üretim verimliliğini sonsuza kadar artırmak (belirli bir düzeyden sonra) mümkün değildir. Ancak bir üretim faktörü ya da tüm üretim faktörleri artırıldığında üretim artışı gerçekleşir. Fakat, belirli bir noktadan sonra bu artışta duraksar. Bundan dolayı, işletmelerin çeşitli verimlilik değerlemeleri yaparak verimliliği maksimum sınıra taşımaya çalışmaları gerekmektedir. Böyle bir çaba, işletmenin karlılığını da artırarak amaçlarına ulaşmasına önemli bir katkı sağlar.<sup>(13)</sup>

Bir ekonomide kalkınmanın ve refahın artırılmasının yolu ve işletmelerin faaliyetlerini karlı bir şekilde yürütebilmeleri hiç şüphesiz kaynakların en verimli

<sup>(11)</sup> Charles H. SEVIN, *Marketing Productivity Analysis*, Mc Graw Hill Book Company 1965 s.3-4.

<sup>(12)</sup> ELMACI, A.g.k., s.99.

<sup>(13)</sup> Rıdvan KARALAR, *İşletme Politikası* 1995, s.4.

bir biçimde kullanılmasına bağlıdır.

### 3.2.3. Kalite

Rekabet gücüne etki eden faktörlerden bir tanesi de ürünün kalitesidir. Kalite, ürünün belirlenmiş standartlara ne kadar uyduğunu gösteren bir ölçüdür. Kaliteli ürünlerin buldukları pazarda pazarın özelliğine göre yüksek pazar payına sahip olma şansı yüksektir.

Bir malın üretimi için çeşitli girdilere; hammaddelere, yarımamüllere, makinelere ve insanlara vs. ihtiyaç vardır. Bu girdiler üretim aşamasında belli işlemlerle biraraya getirilir ve bir ürün ortaya çıkar. Bu ürünün satılabilmesi için uygun bir şekilde ambalajlanması, zamanında ve ona gereksinim olan yerde müşteriye ulaştırılması gerekir. Mademki bir malın kalitesi o malın müşteri beklentilerini karşılayabilme yeteneğidir; o halde pazardaki bir ürünün pazarlanabilirlik kalitesi yukarıdaki aşamaları ve katkıların bir toplamı sonucu oluşur.<sup>(14)</sup> Dolayısıyla bir ürünün toplam kalitesi hammadde satıcısından üreticiye, üreticiden pazarlamacıya ve ürünün satılmasından satış sonrası hizmetlere kadar bütün birimlerin ortak çabası ile oluşur. Kısacası rekabet güçlerini artırmak isteyen işletmeler toplam kalite kavramına önem vermek durumundadırlar.

İşletmelerin rekabet ortamında başarılı olmak rekabet güçlerini geliştirmek, amaçlarıyla geliştirici faaliyetleri organize etmeleri zorunluluğu yanında bir başka zorunluluk daha vardır: Geliştirici faaliyetleri rekabet yasaları

<sup>(14)</sup> Duran KOCABAĞ, "Kalite ve Verimlilik", *Anahtar*, Ekim 1992 ,s.46.

gereği organize etme zorunluluğu. Bunun örneği günümüzde ISO 9000 kalite güvencesi standardı, uluslararası bir standart olup belirli bir kalite düzeyini ifade etmektedir. <sup>(15)</sup> Bu standart belirli bir kalitenin elde edilmesini, sürekliliğini ve bu kalite üretimin kullanım ve kontrol bakımından garanti edilebilmesi için izlenecek yöntemlerin genel çizgilerini açıklamaktadır. Kalite yönetimi konusunda bir sistem yaklaşımı getiren bu standart işletmelere rekabet üstünlüğü, kaliteli üretim ve yüksek rekabet gücü sağlayacaktır.

Uzun dönem içerisinde işletmenin dönem karlarını artırabilmesi için mamülün fiyatı ve maliyeti yanında, kalite düzeyini de gözönünde bulundurması gerekir. <sup>(16)</sup>

Ayrıca verimlilik ve kalite birbirinden ayrılamaz. Çünkü verimsiz bir işletmenin üreteceği ürünlerin kalitesine güvenilemeyeceği bir gerçektir. Gerek verimlilik gerekse kalite yönünden hedef daima daha da iyileştirmek ve geliştirmektir. Ancak bu şekilde işletmeler ürünlerini sundukları pazarın kalite standartlarını yakalayarak pazar paylarını ve rekabet güçlerini artırabilirler.

Kalite konusunda klasik bir yargı olan “Yüksek kalite, yüksek maliyettir” söylemi de değişmiştir. Kaliteyi yükseltirken maliyeti azaltma birlikte düşünülmelidir. Rekabet gücünü geliştirme alanlarından bir tanesi şu ilke olmalıdır: “Yüksek kalite, düşük maliyet.” <sup>(17)</sup>

<sup>(15)</sup> ÇETİN, AKDEMİR, A.g.k., s.4.

<sup>(16)</sup> Orhan ELMACI, “Kalite Yatırım Analizi”, *Dünya*, 14.02.1991 ,s.4.

<sup>(17)</sup> Ali AKDEMİR, Orhan ELMACI, “Rekabet gücünü Artırmada İnsan Faktörü”, *Dünya*, 01.03.1995,s.6.

### 3.3. Rekabet Gücünü Etkileyen Yan Faktörler

İşletmelerin rekabet gücünü etkileyen yukarıda sıraladığımız, maliyet, verimlilik ve kalite gibi temel faktörlerin yanında, bu temel faktörler kadar olmasa da işletmelerin rekabet gücünü etkileyen daha başka faktörler de vardır. Bunlar şöyle sıralanabilir; politik ve ekonomik çevre, küreselleşme, yönetim kültürü, teknoloji, araştırma geliştirme, insan kaynakları, finansman ve bilgi.

#### 3.3.1. Politik ve Ekonomik Çevre

Politik ve ekonomik çevre, faiz oranları, vergileme sistemi, haberleşme ağı, enerji ve ulaşım alt yapısı, üreticilerden sağlanan girdilerin kalitesi ve bulunabilirliği, diğer ülkelerle ticaret anlaşmaları, ticaret birlikleri, ihracat ve ithalat kotaları gibi unsurlarla tanımlanmaktadır.<sup>(18)</sup> Sayılan bu unsurlar işletmeleri bir kısım pazarda kısıtlarken, bir kısım pazarda da önünü açabilmektedir. Bu durum da işletmenin rekabet gücünü olumlu ya da olumsuz şekilde etkileyecektir.

##### 3.3.1.1. Küreselleşme

Günümüzde işletmelerin rekabet güçlerini önemli ölçüde etkileyen küreselleşmeyi de politik ve ekonomik çevre içerisinde incelemek mümkün olacaktır.

<sup>(18)</sup> Muhittin ORAL, "Endüstriyel Rekabetçi Model" *Verimlilik Dergisi*, 1992, s.32.

Globalleşme olarak da ifade edilen küreselleşme, faaliyetlerin tüm dünya boyutunda planlaması ve uygulamasıdır. İşletmelerin faaliyetlerine ilişkin standartların tüm dünya yönelimli olarak saptamasıdır.<sup>(19)</sup> Bir başka tanıma göre küreselleşme, bir işletmenin, bir sektörün gelişimini, büyümesini, yenilemesini ve nihayet mevcut durumunu korumasını gerçekleştirmek için tüm faaliyetlerini (ürününü, teknolojisini, yönetim kültürünü, işgörenini) ve unsurlarını dünya oluşumlarına göre oluşturmasıdır.<sup>(20)</sup>

Küreselleşme kısaca, işletmeler açısından dünyanın tek bir pazar haline gelmesi ve işletme planlarının ve bu planların uygulanması için geliştirilen stratejilerin dünya yönelimli hazırlanmasıdır.

Küresel rekabet konusunda A.B.D.'nin en önde gelen yazarı M.E. Porter'e göre rekabette küreselleşme istisnai bir durum olmaktan çıkıp genel bir durum haline gelmiştir. Çünkü tüketici gereksinimleri, teknoloji, yasal düzenlemeler ve daha bir çok nedenden ötürü bir çok sanayide rekabet küresel bir kapsam kazanmıştır<sup>(21)</sup> Küreselleşme sürecine ayak uydurmak isteyen işletmeler, hangi lokal özelliklere sahip olurlarsa olsunlar, hangi kısıtlamaları bulunursa bulunsun eğer küreselleşme olgusunu yaşamak istiyorlarsa<sup>(22)</sup> ve bu küreselleşen pazarlarda rekabet güçlerini yitirmek istemiyorlarsa, faaliyetlerini dünya yönelimli planlayıp uygulamak zorundadırlar.

<sup>(19)</sup> Rıza AŞIKOĞLU, *Globalleşme Sürecinde Uluslararası Finansal Yönelimler* D.P.Ü Yay No:2 İ.İ.B.F. Yay No:2 Kütahya 1993, s.11.

<sup>(20)</sup> Ali AKDEMİR, "Küreselleşmede Kritik Faktör İşbirliğine Dayalı Rekabet Stratejileri", *A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi* Cilt:10 S:1-2 Eskişehir1992, s.282.

<sup>(21)</sup> Nuran ŞENOCAK, "Global Rekabet Stratejisi ve Türkiye" *Verimlilik Dergisi*,M.P.M.4/1991, s.18.

<sup>(22)</sup> AŞIKOĞLU, A.g.k., s.11.

Küreselleşme olgusunun ortaya çıkmasına neden olan unsurlardan bir tanesi de rekabetin yoğunlaşması olmuştur. Rekabetin yoğunlaşması bir yandan küreselleşmeyi ortaya çıkaran bir olgu olurken diğer yandan da küreselleşme eğiliminin artışı sonucu kuvvet kazanan bir olgudur.<sup>(23)</sup>

Küreselleşme, işletmelerin tüm sınai girdileri ile aynı yerde üretme davranışını terketmelerine sebep olmaktadır. Bunun yerine, malın işçiliğini üretimin yapıldığı yerden, sınai girdileri ucuz olabilecek bir başka yerden, sağlamaya, pazarlanmasını ise stratejik avantaj sunan ve rekabet üstünlüğünü pekiştiren ayrı bir yerden yapmaya sevk etmektedir.<sup>(24)</sup>

Küreselleşmede temel ilke, tüm kaynaklar tüm dünya insanlarına aittir. En ekonomik şekilde kullanılmalıdır. Ancak küreselleşme rekabeti yaygınlaştırdığından kaynakların ekonomik olarak kullanımı sağlanacak ve olumsuz gelişmelere izin vermeyecektir.<sup>(25)</sup>

### 3.3.2. Yönetim Kültürü

Pazarlardaki küreselleşmeye bağlı olarak artan rekabet ortamında ve sürekli değişen çevre şartlarında ayakta kalabilmek için işletmelerin dış çevreyi sürekli kontrol altında tutmaları ve iyi analiz etmeleri gerekir. Buna klasik yönetim biçimleri olanak vermez. Bundan dolayı işletmelerin günümüzde stratejik yönetim biçimini benimsemeleri gerekir. Eğer benimsemezler ise klasik yönetim biçimleri ile pazarda tutunabilmeleri ve pazarın isteklerini

<sup>(23)</sup> DİNÇER, "İş Dünyasındaki Değişmeler ve ... "A.g.k. , s.21.

<sup>(24)</sup> DİNÇER, A.g.k., s.21.

<sup>(25)</sup> AŞIKOĞLU, A.g.k., s.17.

karşılayabilmeleri olanaksızdır.

İmalat sanayindeki işletmelerimiz, dünyadaki ana yönetimlerin ortaya çıkardığı sorunları, fırsatları ve hedef pazarları göz önüne alarak temel pazarlara girişte karşılaştıkları önemli bir engel olan rekabet gücünü artırabilmeleri, sistemli maliyet azaltımıyla bütünleştirilmiş stratejik yönetim anlayışından geçmektedir.<sup>(26)</sup>

### 3.3.3. Teknoloji

1800'lü yıllarda buharlı makinelerin kullanılmaya başlaması ile yaşanan sanayi devriminden günümüze teknoloji sürekli olarak gelişmektedir. Teknolojinin bu gelişme hızı son yıllarda oldukça artmış ve bilgisayarların keşfi ve daha sonrada üretim faaliyetlerinde kullanılması ile had safhaya ulaşmıştır. Teknolojik bakımdan rakiplerinden üstün olan işletmeler daha düşük maliyette ve daha kaliteli ürün üreterek pazar paylarını artırabilmektedirler. Pazar paylarının artmasıyla rekabet güçleri ve karlılıkları da artmaktadır.

Teknolojide meydana gele hızlı değişimler işletmelerin, mevcut rekabet düzeylerini korumak ve diğer işletmeler üzerinde üstünlük sağlamak için, kullandıkları teknolojileri ve uyguladıkları stratejileri yeniden gözden geçirmelerine neden olmuştur.<sup>(27)</sup>

Belli bir rakibe karşı yüksek bir endüstriyel üstünlük; işletmenin ürün karışımı, kapasite teknoloji, makine ve teçizat ve kuruluş yeri seçimini daha iyi

<sup>(26)</sup> ELMACI, "Alternatif Çözüm, Stratejik Yönetim ..." A.g.k., s.4.

<sup>(27)</sup> Osman DEMİRDÖĞEN, *Türkiye'deki İmalatçı Firmaların Yeni Üretim Teknolojilerini Kabul ve Uyum Düzeyi*, A.Ü. yay.No:764, A.Ü. İ.İ.B.F. Yay.No:99 Araş.Ser:87, A.Ü.Bas.evi, Erzurum 1994, s.1.

becerdiğini ve oluşturulan satınalma-imalat-dağıtım-pazarlama sisteminden yararlanmada daha başarılı olduğunu ifade etmektedir.<sup>(28)</sup> Bir işletmenin endüstriyel üstünlüğünün en büyük göstergeleri ileri teknoloji ve nitelikli insan gücüdür.

İleri teknoloji kullanılması üretim hacminin ve üretim kalitesinin yükselmesine yol açmış, dolayısıyla eski teknolojilerle üretim yapan işletmeler rekabet avantajlarını büyük ölçüde kaybetme durumunda kalmıştır.<sup>(29)</sup> Bundan dolayıdır ki bir işletmenin rekabet gücü ile kullandığı teknoloji arasında önemli bir ilişki vardır. Rekabet ortamında teknolojiyi pazara daha hızlı getiren işletmeler rakiplerine kıyasla daha öne çıkmaktadırlar.<sup>(30)</sup>

### 3.3.3.1. Araştırma-Geliştirme

Günümüzde dünya çapında işletme olmanın ve rekabet üstünlüğü sağlamanın yolu teknoloji üretiminden geçmektedir.<sup>(31)</sup> Yeni teknolojilerin oluşturulması ve rekabet gücünün geliştirilmesinde en etkin araçlardan bir tanesi, belki de en önemlisi Ar-Ge faaliyetleridir.<sup>(32)</sup>

Küreselleşme ile birlikte tüm dünyada Ar-ge harcamaları artmaktadır. Yenilik yapma, yeni düşünceler ve teknolojiler üretme hız kazanmıştır. Buluş oranları giderek artmaktadır. Bu bir taraftan yeni buluşları rekabet gücü

<sup>(28)</sup> ORAL, A.g.k., s.32.

<sup>(29)</sup> DEMİRDÖĞEN, A.g.k., s.1.

<sup>(30)</sup> Ayhan ARTAR, "Başarılı İşletmelerin Stratejisi: Teknolojiyi Ticarileştirmek", *Anahtar*, Ekim 1992, s.46.

<sup>(31)</sup> DEMİRDÖĞEN, A.g.k., s.1.

<sup>(32)</sup> Kemal GÜLEÇ, "Verimliliğin Artırılmasında Yeni Gelişen Teknolojilerin Etkileri", *Verimlilik Dergisi*, MPM 1991/2, s.161.



kazanmanın odağına yerleştirirken, diğer taraftan bu buluşların ekonomik hayata girmesini hızlandırmaktadırlar.<sup>(33)</sup>

Ar-Ge faaliyetleri sonucunda üretilen yeni teknolojiler, yüksek dereceli, bilimsel muhtevalı ve araştırma yoğunluklu teknolojilerdir. Bu teknolojilerin üretimde kullanılması ile kalite yükseltilmekte, maliyetler azaltılmakta, verimlilik yükseltilmekte<sup>(34)</sup> ve işletmenin rekabet gücü artırılmaktadır.

Teknolojik yönden rakiplerinin gerisinde kalan işletmeler pazar paylarını kaybetmek istemiyorlar ise araştırma ve geliştirme çalışmalarına ağırlık vererek yeni teknolojiler geliştirmek zorundadırlar. Sadece teknolojik yönden geri kalan işletmeler değil, teknolojsi yeni olan işletmeler de gelişmenin sürekli olduğunu ve bunun sonucunda yeterli olan teknolojilerinin bir zaman sonra yetersiz kalabileceğini düşünerek rekabet güçlerini korumak amacıyla Ar-Ge çalışmalarında süreklilik göstermeleri gerekir.

#### 3.3.4. İnsan Kaynakları

İşletmeler için stratejik öğelerden bir tanesi de işletmelerde istihdam edilen kişilerdir. İşletmelerde insanları kritik yapan neden, ancak onların başarısıyla işletmenin başarılı olabileceğidir.<sup>(35)</sup> Çok çeşitli sosyolojik, psikolojik ve ekonomik ortamlardan gelerek istihdam edilen insan kaynaklarının işletmenin rekabet gücünü artırma amacına motive edilmelidir.<sup>(36)</sup> Bu nedenle

<sup>(33)</sup> DİNÇER A.g.k., s.21-22.

<sup>(34)</sup> GÜLEÇ; A.g.k., s.162.

<sup>(35)</sup> Ali AKDEMİR, *İşletme Bilimine Giriş I* Kütahya 1994, s.13.

<sup>(36)</sup> Ali AKDEMİR, Orhan ELMACI, "Rekabet Gücünü Artırmada İnsan Faktörü", *Dünya Gazetesi* 01.03.1995, s.6.

işletmelerin rekabet güçlerinin artırılması için diğer faktörlerle birlikte insan gücü kaynaklarının da geliştirilmesi gerekir.

İnsan gücü kaynaklarının eğitim döneminde yetiştirilmesi kadar, yetişkinlerin eğitimi ve onların gelişen teknolojiye uyumunun sağlanması da önem taşımaktadır. Bu nedenle, çeşitli eğitim, öğretim ve araştırma kademelerinde insan gücü planlaması ve kabiliyetlerinin geliştirilmesi için özel programlar geliştirilmelidir.

### 3.3.5. Finansman

İşletmelerin rekabet güçlerine etki eden faktörlerden bir tanesi de işletmelerin finansman yapısıdır. İşletmelerin rekabet güçlerini koruyabilmek ve yükseltebilmek için şimdiye kadar saydığımız rekabet gücünü etkileyen faktörleri analiz etmesi ve bu faktörleri küresel normlara uygun hale getirmesi gerekir. Bütün bunların yerine getirilebilmesi için sermayeye gereksinim duyulmaktadır. İşletme bu sermaye gereksinimini hangi kaynaklardan karşılayacağı ve bulunan sermayenin nasıl yönetileceği konularına rekabet gücünün artırılması yönünde çözüm bulması gerekir. Bu da işletmelerin alacakları finansal kararlarda çok dikkatli olma gereğini ortaya çıkarmıştır.<sup>(37)</sup>

Günümüzün gelişen koşulları finansal yönetiminde küreselleşme yönelimli planlama, uygulama ve kontrolünü gerekli kılmaktadır. Başka bir

---

<sup>(37)</sup> Semih BÜKER, Rıza AŞIKOĞLU, *Finansal Yönetim*, Eskişehir 1993, s.9.

değişle, finansal yönetime ilişkin işlem ve faaliyetlerin etkinlik ve verimlilik ilkelerine dayalı olarak planlanması ve uygulanması gereklidir.<sup>(38)</sup>

### 3.3.6. Bilgi

Bilgi insanlığın başlangıcından bu yana hep varolmuş ve toplumun gelişmesinde daima en büyük etken olmuştur. İlkel toplumlardan günümüze dek insanlığın gelişme sürecine kısaca bir göz atarsak, her yeni çağın başlangıcında, bilginin yep yeni bir boyut kazandığını görürüz. Bir başka deyişle, bilginin yaygınlaşmasını gerçekleştiren her aşama, yeni bir çağın habercisi olmuştur.<sup>(39)</sup> Bilim, atılım safhasına Rönesansla girmiş; bilgi bu tarihten itibaren bütün alanlarda gelişme göstermiştir.<sup>(40)</sup> Günümüzde bilginin önemi daha da artmış ve günümüz toplumu bilgi toplumu haline gelmiştir.

Bilgi, insanlığın bir parçası olan işletmeler açısından da çok büyük önem arzeder. Çünkü bilgi olmaksızın işletmelerin faaliyetlerini sürdürmesi olanaksızdır. Bu nedenledir ki işletmelerin yönetimine ilişkin planlama, örgütleme, yürütme ve kontrol işlevlerinin yerine getirilmesinde zamanlı, ilgili ve anlamlı bilgi önemli rol oynar.<sup>(41)</sup>

Her elde edilen bilgi işletme için gerekli veya yeterli olmayabilir. Toplanan bilgilerin belirli aşamalardan geçirilerek işletmenin gereksinimlerine göre düzenlenmesi gerekir. Bu işleme bilgi işlem denilmektedir. Bilgi işlemde

<sup>(38)</sup> AŞIKOĞLU, A.g.k., s.28.

<sup>(39)</sup> Meral ALAKUŞ, *Bilgi Toplumu*, T.C.Kültür Bakanlığı, Kütüphanecilik Dizisi:22,1991, s.1.

<sup>(40)</sup> Cihan DURA, *Bilgi Toplumu*, Kültür Bakanlığı Yay No: 1244, Bilim Teknoloji: 3 1990, s.126.

<sup>(41)</sup> Fevzi SÜRMEİ, *Muhasebe Bilgi Sistemi*, Eskişehir 1993, s.1.

amaç, en uygun maliyetle, en kısa zamanda kişi ve işletmeler için gerekli bilgileri eksiksiz olarak sağlamaktır. İnsanların bu konudaki çabaları elektronik bilgi işleminin yani bilgisayarların doğmasına yol açmıştır.<sup>(42)</sup> Bilgisayarların devreye girmesiyle işletmelerde muhasebe ve finansmanla ilgili veriler, üretim tabloları, hammadde stokları, üretimin çeşitli aşamaları, satışların mamüller, bölgeler ve müşteriler bazında dağılımı gibi işletme içi bilgilerle; tüketici talebi, nüfus ve dağılımı, ekonomik tahminler, sosyal ve politik gelişmeler vb. konularda çevreye ait büyük miktarlarda veri toplanmış ve işlenmiştir. Toplanan verilerin miktarı büyük boyutlara varınca farkına varılmıştır ki, işletme yöneticilerinin gereksinimi daha fazla veri değil, ancak gerekli olan ve zamanında ulaşılan doğru bilgidir. Bu noktada veri ve bilgi kelimelerinin eşanlamlı olmadığı anlaşılmıştır.<sup>(43)</sup> Veri belirli muhafaza, işleme ve gerektiğinde hazır etme esaslarına göre sınıflandırılmış olaylar, gerçekler, istatistikler, kanılar ya da tahminlerdir. Bilgi ise görevlerini yerine getirmede yöneticilere gerekli olan uygun veridir.<sup>(44)</sup>

İşletmeler küreselleşmeyle beraber daha da ağırlaşan rekabet koşullarında pazarlardaki durumlarını koruyabilmek için yukarıda saydığımız faktörleri analiz etmek zorundadırlar. Bu analizler yapılırken işletmeler için en önemli gereksinim, bu faktörler hakkında zamanlı ve doğru bilgidir. Bu bilgiler işletme içinden ve işletme dışından sağlanır. Bu bilgiler işletme amaçlarına uygun olarak işletme bilgi sistemlerinde işlenerek, işletmenin rekabet gücünü artıracak işletme stratejilerinin oluşturulmasında yararlanılır.

<sup>(42)</sup> Cengiz YILMAZ, *Bilgi İşlem ve Yönetim Bilgi Sistemi*, E.Ü.İ.İ.B.F. Yay. No:2 Kayseri 1988, s.1.

<sup>(43)</sup> ALPAY, A.g.k., s. 56.

<sup>(44)</sup> YILMAZ A.g.k., s.2.

Biz bu çalışmamızda işletmenin muhasebe departmanı tarafından işlenerek, işletmenin rekabet gücünün tesbitinde ve rekabet gücünü artırıcı stratejilerin oluşturulmasında kullanılan muhasebe bilgileri üzerinde duracağız.





## **BÖLÜM 4**

### **REKABET GÜCÜ ANALİZİ**

#### 4. Rekabet Gücü Analizi

Koşulları gittikçe karmaşıklaşan, birçok ulusun daha çok pay almak için çetin bir savaş verdiği ve daha da ötesi, bir taraftan serbest pazar ekonomisinin nimetlerinden söz ederken, diğer taraftan çeşitli korumacılık önlemleri alarak birbirlerini çelmediği uluslar arası pazar arenasında, dışa açılan işletmelerin en ciddi sorunu rekabet gücüdür.<sup>(1)</sup> İşletmeler ürünlerini sundukları pazarlarda eğer başarılı olmak istiyorlarsa yani aynı pazarda aynı ürünleri ya da bu ürünlerin ikamelerini satmaya uğraşan diğer işletmelere üstünlük sağlayıp ürünlerini satmak ve o pazarda pazar payını artırmak istiyorlarsa rekabet gücü kavramına önem vermek zorundadırlar. Özellikle “Telefonla ulaştığımız her yerdeki tüketici müşterimiz, üretici rakibimizdir.”<sup>(2)</sup> felsefesine dayanan küreselleşmenin yoğunlaştığı günümüzde rekabet gücü kavramı oldukça önem kazanmıştır. Rekabet gücü kavramına önem veren ve ürünlerinin sunuldukları pazardaki rekabet güçlerini analiz eden ve ulaştığı sonuçlara göre stratejiler geliştirip uygulayan işletmeler her zaman için başarıya ulaşacaklardır.

##### 4.1. Ürün Karlılık Analizi

İşletmelerin hemen hepsinin kar elde etmek amacı ile kurulduğu bir gerçektir. Ancak son yıllarda öncelikle özel işletmelerin kar amacı kavramı

<sup>(1)</sup> KILIÇ, A.g.k., s.13.

<sup>(2)</sup> Rüşti BOZKURT, “Dünya Genelinde Temel Eğilimler ve Teşvik Sistemi İçin Bir Model Önerisi” *Tosköy Mektubu* 1994, s.47.

yerine “uzun sürede varlıklarını artırma “ amacı terimi kullandıklarını görmekteyiz.<sup>(3)</sup> Bu terim psikolojik manada kar kavramını biraz yumuşatmakla beraber, neticede yine kar kavramı ile çakışmaktadır. İşletmeler, ister üretim işletmesi olsun isterse hizmet işletmesi olsun bu amacı göz önüne alarak faaliyetlerini yürütürler.

Ürünler işletme faaliyetleri sonucunda meydana getirilen hem işletme amaçlarını hem de işletmeden çıkar bekleyen farklı grupların amaçlarını gerçekleştiren araçlardır. O halde, ürün analizi işletme amaçları için olduğu kadar çıkar gruplarının amaçları için de stratejik bir aracın incelenmesi ve seçimi işlemidir. Bu araçlar, yani ürünler, gereksinimlerdeki değişme dinamiklerine uygun biçimde devamlı olarak gözden geçirilmesi, analiz edilmesi ve gerektiğinde tamamen değiştirilmesi gereken unsurlardır.<sup>(4)</sup>

#### 4.1.1. Ürün Karlılık Analizi Tanımı

Ürün karlılık analizi, işletmelerin sahip olduğu ürün ya da ürünlerin arzedildikleri pazarlardaki pazar payı ve pazar payı büyüme oranlarının pazarlardaki rekabet durumuyla birlikte incelenmesi ve bu incelemelerden işletme stratejilerinin oluşturulması için yapılan analizdir.<sup>(5)</sup> Şimdiki ve hedeflenen pazar büyüme oranı ve pazar payı stratejilerine dayandırılarak oluşturulmuş birçok karlılık modelleri vardır. Yöneticiler her ürünün gelecekte beklenen nakit girdilerini ve gelecekteki nakit gereksinimleri saptamak için bu

<sup>(3)</sup> Eyyüp AKTEPE, *İşletmecilik Bilgileri*, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı, Vakıf Yay.No:53 İST.1988, s.51.

<sup>(4)</sup> EREN, A.g.k., s.130.

<sup>(5)</sup> HIGGINS, VINCZE, A.g.k., s.268.



modelleri kullanabilir.<sup>(6)</sup> Bununla beraber pazarlardaki durumları gözönüne alındığında oldukça büyük işletmelerin çoğunda ürün karlılıklarına ilişkin bir karar analiz modelini uygulama görüşü hala yenidir ve çoğu yönetici arasında bu konuda bir uzlaşmanın var olduğu söylenemez.<sup>(7)</sup>

#### 4.1.2. Ürün Karlılık Analizinin Amacı

Bir ürün karlılık analizinin amacı, çeşitli ürünler üreten işletmelerin rekabette bulunduğu pazarlar arasında kıt kaynaklarını bu ürünler arasında nasıl paylaşması gerektiği kararını vermesine yardımcı olmaktır.<sup>(8)</sup> Genel olarak bir karlılık analiz modeli kullanan işletme yöneticisinin amacı, bir ürünün rekabet ortamını ya da ürünün hayat safhasının neresinde olduğunu ve ürünün karlılığa ve nakit girdilerine katkısını artıracak fırsatları analiz etmek olacaktır.<sup>(9)</sup> Yönetici, bu analizi yaptıktan sonra işletmenin ürün ya da ürünlerinin pazardaki pozisyonunu ve pazarın genel durumu hakkında bilgiler elde edecek ve bu bilgiler ışığında oluşturduğu stratejilerle işletmenin artan karlılığına bağlı olarak rekabet gücünün artmasına katkıda bulunacaktır.

#### 4.1.3. Ürün Karlılık Analizi Teknikleri

İşletmelerin başarılarında önde gelen faktörlerin belirlenmesine yönelik

<sup>(6)</sup> William M.PRİDE,O.C.FERRELL,*Marketing*, Houghton Mifflin Company,Boston,1987,s.550.

<sup>(7)</sup> Keith WARD,*Strategic Management Accounting*,ButterWorth-Heinemann Ltd.Oxford,1992, s.144.

<sup>(8)</sup> Jean-Jacques LAMBİN,*Strategic Management A European Perspective*, McGraw-Hill Book Company 1993, s.275.

<sup>(9)</sup> PRİDE,FERRELL,A.g.k.,. s.550.

önemli araştırmalardan birisi de PIMS projesidir. “Pazarlama Stratejilerinin Karlılığa Etkisi” olarak isimlendirilen projenin adı İngilizce “Profitability Impact of Marketing Strategies” ibaresinin baş harflerinden oluşmuştur. Harvard Business School’a bağlı Pazarlama Bilimleri Enstitüsünün 1970’lerde yürüttüğü bu araştırma projesi, Pazar payı ile karlılık arasındaki yakın ilişkiyi ortaya koymuştur. Pazar payının karlılık üzerinde en etkili belirleyici olduğu sonucuna varılmıştır. Daha yüksek pazar payı daha yüksek karlılık anlamına gelmektedir.<sup>(10)</sup> Bizde bu çalışmamızda karlılık analizi yaparken Pazar payı üzerinde duracağız ve Pazar payını temel alan analiz tekniklerini kullanacağız.

İşletme ürünleri ile ilgili stratejilerin analizinde ve belirlenmesinde kullanılan bir çok teknik geliştirilmiştir. Bu tekniklerin büyük bir bölümü işletmenin ürünlerinin pazar payı ve büyüme oranı ölçülerine dayanmaktadır.<sup>(11)</sup>

Ürün karlılık analiz tekniği, önce üst düzey yöneticilerin stratejik kararlar almaları aşamasında kullanılmıştır. Daha sonraki yıllarda geliştirilen matrisler ise bu yöntemin sadece üst kademe yöneticilerinin uzun vadeli planlama çabalarında kullanmaları yanında işletmenin pazar, maliyet ve rekabet koşulları hakkında bilgi veren ve bölüm planlamalarına da yol gösteren bir araç niteliği kazanmıştır.<sup>(12)</sup> Oluşturulacak ürün karlılık matrisleri işletmelerin o andaki durumu görsel izlemelerine olanak tanımakta, pazar payı rekabet durumu, nakit gereksinimi ve maliyetler konusundaki sorulara yanıt verme ve sonuç çıkarmayı kolaylaştırmaktadır. Böylece, yürütme kademesindeki bölüm yöneticileri de karar ve planlarında bu analizden yararlanmaktadırlar.

<sup>(10)</sup> ALPAY, A.g.k., s.82-83.

<sup>(11)</sup> H.ERGİN,A.g.k.,s.124.

<sup>(12)</sup> EREN, A.g.k., s.130-131.

Bir ürün karlılık analizi, pazar, rakipler ve endüstri hakkında yeterli ve geçerli bilgi toplanmasını gerektirir. Ayrıca, bu analizleri yapacak, matrisleri hazırlayacak yönetici, uzman ve danışmanlar işletmenin analizini de yapmalı, diğer bir deyimle, işletmenin gücünü kuvvetli ve zayıf taraflarını analiz ederek ortaya çıkarmalıdır. Ürün karlılık analizlerinde çoğu defa işin bu yönüne daha az önem verildiği için yanlış tahmin ve çizimlerde bulunmaktadır.<sup>(13)</sup>

Bu bilgilerin toplanmasında işletmenin bölüm yöneticilerinin görüş ve deneyimlerine başvurmak işlemin daha sağlıklı yürütmesine yardımcı olacaktır. O halde, ürün karlılık analizi bölüm yöneticilerinin iyi niyetli, görüş, bilgi ve deneyimleri olmadan gerçekleştirilemez.<sup>(14)</sup> Aksi halde, yanlış sonuçlara varılacak ve bu sonuçlarda işletmenin yanlış strateji ve politikalar belirlemesi sonucunu doğuracaktır.

Bu tekniklerden en çok kullanılanı ve anlaşılması basit olanı Boston Danışma Grubu tarafından oluşturulan Büyüme / Pazar payı matrisi olarak adlandırılan ürün karlılığı analiz modelidir. Diğer tekniklerden bazıları şu şekilde sıralanabilir; Deneyim eğrisi, Ürün hayat eğrisi, General electric karlılık modeli, Hofer analizi ve ürün/pazar değerlendirme matrisi, Ansoff büyüme vektörü, PIMS analizi, Porter'ın rekabet belirleyici analizi ve stratejik kümeleme analizidir. Bütün bu teknikler hemen hemen aynı amaca hizmet etmektedirler ve yöneticinin düşünce ve yargısına gereksinim duyarlar.

---

<sup>(13)</sup> Peter M. CHISNALL, *Strategic Industrial Management*, 2.Edition 1993, s.185-186.

<sup>(14)</sup> EREN, A.g.k., s.131.

#### 4.1.3.1. Büyüme / Pazar Payı Analizi

Ürün, hayat sürecinin büyüme aşamasında olduğu zaman işletmelerin pazar üstünlüğü sağlamaları oldukça önemlidir. Olgunluk aşamasında potansiyel müşterileri bağlantılı olduğu işletmelerden çekebilmek ve pazar payı kazanabilmek oldukça zordur, bu yüzden pazar daha kararlı bir yapı arzeder.<sup>(15)</sup> Büyüme aşamasında bütün işletmeler pazar payını artırmaya çalışırlarsa, rekabet çok şiddetli olur. Boston Danışma Grubuna göre, pazar payını artırmaya yönelik yatırımlar yapan işletme pazar üstünlüğünü kazanacaktır. Pazar üstünlüğünün kazanılması, büyük ölçüde işletmenin değişen gereksinmelerine uygun stratejilerin seçilmesi ve seçilen stratejilerin birbirleriyle uyum içinde olmalarının sağlanmasına bağlıdır.<sup>(16)</sup> İşletmenin değişen gereksinmelerine yanıt verecek uygun stratejilerin saptanması için, işletmenin gerekli Büyüme / Pazar payı analizini yapması gerekmektedir. Biz bu çalışmamızda ilk önce Boston Danışma Grubu tarafından hazırlanan, Büyüme / Pazar payı matrisi ya da Boston matrisi olarak da isimlendirilen ürün karlılık analiz tekniğini inceleyeceğiz.

##### 4.1.3.1.1. Büyüme / Pazar Payı Matrisi

Çoğu işletmeler farklı pazar büyüme oranları ve görelî pazar payları tarafından nitelendirilmiş bir ürünler topluluğuna sahiptir.<sup>(17)</sup> İşte böyle bir

<sup>(15)</sup> H.ERGİN, A.g.k., s.123.

<sup>(16)</sup> H.ERGİN, A.g.k., s.123-124

<sup>(17)</sup> PRİDE,FERRELL,A.g.k., s.550.

işletme, bütün ürünlerini Büyüme / Pazar payı matrisinde bir bütün olarak stratejilerin belirlenmesini sağlayabilecektir.

Boston Danışma Grubunun yaklaşımı, ürünün pazar stratejisinin saptanmasında ürünün pazar büyüme oranı ve ürünün ilgili pazardaki payının gözönünde tutulmasının önemli olduğu felsefesine dayanmıştır.<sup>(18)</sup>

Boston Danışma Grubunun bu yaklaşımı bir teşhis aletinden daha çok gerekli stratejileri oluşturmak için bir klavuzdur.<sup>(19)</sup>

#### 4.1.3.1.1.1. Büyüme / Pazar Payı Matrisinin Hazırlanması

Boston Danışma Grubunun Büyüme / Pazar payı matrisi aşağıdaki şekil de görüldüğü gibi çizilir. Matrisin dikey eksenini büyüme oranını göstermektedir.

Pazarın büyüklüğü ve gelişmesi; Faaliyette bulunan sanayi dalının ortalama yıllık gelişmesi, gelecekteki kar potansiyeli için gerekli bir koşuldur. Dolayısıyla pazarın çekiciliği için en çok kullanılan ölçü, büyüme oranı olmaktadır. Her faaliyet kolu için farklı olmakla birlikte her bir pazarda belirli bir oranı aşan büyümeler, yüksek kabul edilir.<sup>(20)</sup> Pazarın büyüme oranı genellikle faaliyette bulunan sektör kuruluşlarının yaptırdıkları araştırmalar, özel araştırma kurumları, üniversiteler ya da Devlet İstatistik Enstitüsünün yaptığı araştırmalardan elde edilebilir. Bu ölçü pazarın yıllar ya da belirlenmiş dönemler itibariyle yüzde olarak büyümesinin gösterir. Örneğin, bir pazarda bir dönem önce, pazarda bulunan işletmelerin toplam olarak 5.000.000 TL'lik satış

<sup>(18)</sup> John L. THOMPSON, *Stratejik Management, Awareness and Change*, Chapman & Hall, 2.Edition, Oxford 1993, s.468.

<sup>(19)</sup> PRİDE, FERRELL, A.g.k., s.550.

<sup>(20)</sup> DİNÇER, *Stratejik Yönetim Ve...* A.g.k., s.148.

yaptığını varsayalım, bir sonraki dönem 6.000.000 TL'lik satış yapılırsa bu pazardaki büyüme %20 olacaktır. Eğer bu %20 büyüme daha önceki dönemlerde belirlenmiş olan ortalama büyüme oranından büyükse, yüksek olarak değerlendirilecek . Küçükse düşük olarak değerlendirilecektir. Bu oran Boston Danışma Grubu tarafından %10 olarak kabul edilmekte ve bu oranın üzerinde olan büyüme yüksek olarak, bu oranın altında olan büyüme düşük olarak nitelendirilmektedir.

Matrisin yatay ekseninde ise göreceli pazar payı yer almaktadır. Göreceli pazar payı, bir ürünün pazar payının en büyük rakibinin pazar payına oranlanması ile bulunur. <sup>(21)</sup>

Görelî rekabet durumu; İşletmenin rakiplerine göre üstünlük ya da zayıflıklarını belirtir. Üstünlük - zayıflık kavramları incelenirken açıklandığı gibi, görelî rekabet durumunun belirlenmesinde pazar payı ve karlılık, en çok kullanılan ölçülerdir. Görelî pazar payı aşağıda olduğu gibi formüleleştirilebilir. <sup>(22)</sup>

$$\text{Görelî Paz. Payı} = \frac{\text{Firmanın SİB satış Hasılatı}}{\text{En Büyük Rakibin Sat.Has.}} \quad \text{ya da} \quad \frac{\text{Firmanın SİB Pazar Payı}}{\text{En Büyük Rakibin Pazar Pa.}}$$

En büyük rakibin pazar payı ile işletmenin pazar payı birbirine eşit ise 1.0, işletme pazarda lider konumunda ise 1.0'dan büyük, aksi halde 1.0'dan küçük olmaktadır.

Çoğu hallerde rakipler üzerine stratejik bilgilerin elde edilmesi için, sınıai casusluğa yeltenmek ve bu yolda parasal girişimlerde bulunmak gereksizdir.

<sup>(21)</sup> CHISNALL, A.g.k., s. 188.

<sup>(22)</sup> DİNÇER, A.g.k., s.148-149.

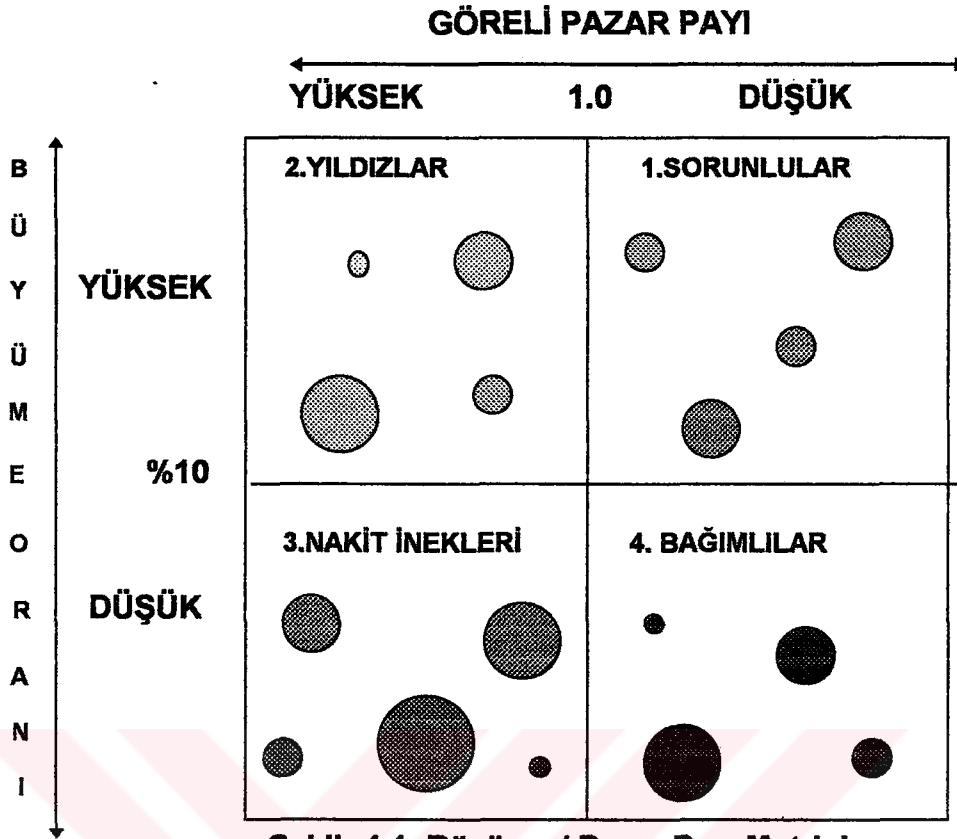
Büyük şirketlerin birçoğu halka açıktır ve yıllık yönetsel raporlarından ve sınıai iş birliklerine götüren incelemelerden, bu işletmelerin düşünce ve eğilimleri karşısında yeterli bilgiler edinebilir. Bazı hallerde, sanayi kollarının özel bazı dergiler yayınladıkları ve bu dergilerde ilgili sanayideki işletmelerin durumları ile ilgili açıklamaların mevcut olduğu ve hatta işletme yönetici ve başkanlarının bazen kendiliklerinden işletmeleri hakkında beyanda buldukları bir gerçektir. Bu bilgiler rakip işletmeler tarafından zamanında gerektiği gibi değerlendirilirse, sorun çözümlenmiş olur.<sup>(23)</sup> Göreli Pazar payının hesaplanmasında bize gerekli olacak pazardaki liderin pazar payı ya da satış hasılatı yukarıda belirtilen dergilerden ya da raporlardan elde edilebilir. Pazarın lideri için gerekli bilgileri elde ettikten sonra işletme için gerekli olacak bilgilerin ortaya konması gerekir.

Bu matrisin hazırlanabilmesi için öncelikle işletmenin satış hasılatının ya da pazar payının bulunması gerekir. İşletme matrise yerleştireceği her bir ürün ya da SİB için bunu ayrı ayrı hesaplaması gerekir. İşletme matrise yerleştireceği ürün veya SİB'in satış hasılatını muhasebe bölümü tarafında üretilen iç raporlardan elde edebilir.

Satış hasılatı bulunduktan sonra Pazar payı da pazarda toplam olarak yapılan satışlara oranlanarak bulunur. Daha sonra yukarıda verilen formülde yerlerine konarak işletmenin matrise yerleştireceği ürünün ya da SİB'nin göreceli Pazar payı elde edilir.

---

<sup>(23)</sup> EREN, A.g.k., s. 144.



**Şekil: 4.1. Büyüme / Pazar Payı Matrisi**

**Kaynak; Ömer DİNÇER, Stratejik Yönetim ve İşletme**

Politikası 1. Baskı, İST.1991,s.178.

Burada 1.0'ın üzerinde olan oranlar (matrisin soluna doğru) pazar payının yüksekliğini, altındaki oranlar (matrisin sağına doğru) pazar payının düşüklüğünü gösterir.<sup>(24)</sup>

#### 4.1.3.1.1.2. Büyüme / Pazar Payı Matrisinin Bölümlerinin

##### Tanımlanması

Boston Danışma Grubu tarafından hazırlanan bu matrisde bir işletmenin ürünleri yüksek / düşük pazar payı ile yüksek / düşük büyüme oranına göre dört

<sup>(24)</sup> H.ERGİN,A.g.k., s.126 ,DİNÇER,A.g.k., s.178.



farklı gruba ayrılmakta ve bu gruplar yıldızlar, nakit inekleri, köpekler ve sorunlu birimler olarak isimlendirilmektedir.<sup>(25)</sup> Boston Danışma Grubu tarafından hazırlanan bu matris yukarıda sayılan ilginç isimleri sayesinde oldukça tanınmıştır. Matris bölümlerini kısaca açıklamaya çalışalım.

#### 4.1.3.1.1.2.1. Yıldızlar

Matrisin sol üst kutusunda yer alan yıldızlar büyük büyüme oranına ve büyük pazar payına sahiptirler.<sup>(26)</sup> Bu birimler kendi gereksinimi olan nakitleri kendileri temin ederler. Ancak bu tip ürünler pazara yeni girmişse , satış maliyetleri yüksekse ve rekabet şartları ağır ise ek nakde<sup>(27)</sup> ve ek kapasiteye ihtiyaç duyabilirler.<sup>(28)</sup>

#### 4.1.3.1.1.2.2. Nakit İnekleri

Matrisin alt sol kutusunda yer alan nakit inekleri düşük büyüme hızı ve yüksek pazar payının birleşmesiyle ürünün olgunlaşmış bir hayat dönemine girdiğini ifade eder. Pazarın şartları genellikle kararlı bir tutum arzeder. Yatırımlar azalmakta ve nakit fazlalıkları oluşmaktadır. Deneyimin olumlu etkileri sürmektedir. Maliyetler düşük ve karlılık yüksektir. Nakit fazlalıkları; kar payı dağıtımında, faiz ödemelerinde, yeni kapasite oluşturulmasında, araştırma

<sup>(25)</sup> PRİDE,FERRELL,A.g.k., s.550 ,DİNÇER, A.g.k., s.178.

<sup>(26)</sup> CHISNALL,A.g.k., s.188.

<sup>(27)</sup> Robert D.HISRIC,Michael P. PETERS,*Marketing Desicions For New And Mature Products* Maxwell Macmillan İnternational Edition 2.Editions 1991,s.51 ,HERGİN,A.g.k., s.126, DİNÇER,A.g.k., s.178.

<sup>(28)</sup> PRİDE,FERRELL ,A.g.k., s.550.

geliştirme faaliyetlerinde ve nakit gereksinimi duyan ürünlerin finansmanında kullanılabilir.<sup>(29)</sup> Ayrıca bu safhada işletme stok ve alacaklarını iyi kontrol etmelidir.<sup>(30)</sup>

#### 4.1.3.1.1.2.3. Bağımlılar

Matrisin alt sağ kutusunda yer alan bağımlılar ya da tasfiye birimleri düşük pazar payına sahip ve büyüme potansiyeli olmayan ürünleri ifade eder.<sup>(31)</sup> Bunlar göreceli olarak yüksek maliyetle rekabet ettiklerinden genellikle az kar ederler ya da zarar ederler. Yüksek enflasyon ortamında, kendilerini korumaya yetecek ölçüde nakit girdisi sağlayamazlar.<sup>(32)</sup> Pazar payını koruyabilmek için bu tür ürünlere ek sermaye desteği gerekmektedir. Ancak karlılıkları çok düşük olduğu için genellikle ek yatırımlar verimli sonuçlar doğurmaz. Bu sebeple bu tür ürünler "para tuzakları" olarak nitelendirilir.<sup>(33)</sup> Dolayısıyla bu tür ürünlerin tasfiyesi düşünülür.<sup>(34)</sup>

#### 4.1.3.1.1.2.4. Sorunlular

Matrisin üst sağ kutusunda yer alan sorunlular, düşük pazar payına karşılık büyüme potansiyeli yüksek alanda yer alan ürünlerdir. Genellikle pazara yeni giren ürünler veya daha önce girmesine rağmen pazar büyürken

<sup>(29)</sup> PRIDE, FERRELL, A.g.k., s.550.

<sup>(30)</sup> DİNÇER, A.g.k., s.179.

<sup>(31)</sup> HISRICH, PETERS, A.g.k., s.52.

<sup>(32)</sup> H.ERGİN, A.g.k., s.127.

<sup>(33)</sup> THOMPSON, A.g.k., s.469.

<sup>(34)</sup> H.ERGİN, A.g.k., s.127.

güçlü bir pazar payı kazanamamış ürünler bu alanda yer alır.<sup>(35)</sup> Bu tür ürünlerin pazar payını koruması ve artırabilmesi için çok miktarda nakitle desteklenmeleri gerekir. Eğer iyi bir nakdi destek verilebilirse yıldız olma olasılıkları vardır.<sup>(36)</sup> Eğer pazar paylarında herhangi bir artış sağlanamazsa kısa sürede büyük miktarda nakit kaybedebilir ve bunun sonucu tasfiye edilecek duruma düşebilir.<sup>(37)</sup> Sorunlular bu tür nakit gereksinimlerini nakit yaratıcılarının sağlamış olduğu fazla nakit girdilerinden de karşılanabilir.

#### 4.1.3.1.2. Büyüme / Pazar Payı Matrisinin Yorumlanması ve Stratejik Analizi

Bu matrisin yorumlanması sırasında göz önünde bulundurulması gereken dört temel ilke vardır.

Bunlar sırasıyla<sup>(38)</sup> ;

*i*-Her üründen elde edilen kar payı ve nakit ürünün pazar payına

bağlıdır. İlke olarak yüksek kar oranı, yüksek pazar payından elde edilir.

*ii*-Her ürünün satışının artması ilave kapasiteyi (sabit yatırımı) ve

dolayısıyla sermaye gerektirir. Bunları finanse etmek için nakit girdisine gereksinim vardır. Pazar payını koruyarak pazarı büyütme halinde bile nakit gereksinimi ortaya çıkabilir.

*iii*-Pazar payındaki bir büyüme; artan reklam giderlerini, ek tesisleri,

<sup>(35)</sup> DİNÇER, A.g.k., s.179.

<sup>(36)</sup> HIRICH,PETERS A.g.k., s.51.

<sup>(37)</sup> H.ERGİN, A.g.k., s.127, DİNÇER, A.g.k., s.179.

<sup>(38)</sup> H.ERGİN,A.g.k., s.127-128 , EREN, A.g.k., s.213 ,DİNÇER, A.g.k., s.178.

maliyet düşürücü önlemleri finanse etmek için nakit gerektirir.

iv-Her ürünün pazarındaki büyüme, ürünün olgun hayat safhasında yavaşlayacak ve bu durumda ortaya çıkacak nakit fazlası büyümekte olan diğer ürünlere kaydırılacak ve böylece ürünler arasında destek ve dayanışma olacaktır.

Bu ilkeler gözönünde bulundurularak bu dört temel ürün grubundan sol tarafta yer alanların işletmeye nakit girişi sağladığı, sağ tarafta yer alanların ise nakit gereksinimi doğurduğu söylenebilir. Sol taraftaki ürünlerden sağ taraftaki ürünlere nakit akışı sağlanırken en optimal nakit akışı nakit yaratıcılarından, sorunlulara doğru gerçekleşecektir.<sup>(39)</sup>

Büyüme / Pazar Payı matrisi; İşletmenin kuvvetli yönlerinden yararlanarak pazardaki fırsatları değerlendirme ve tehlikeli durumlara karşı önlemler alma, işletmenin zayıf yönlerini bertaraf ederek yada tamamen ortadan kaldırarak geleceğe ilişkin stratejik kararlar alma konusunda yararlı bilgiler sağlamaktadır.<sup>(40)</sup>

Büyüme / Pazar Payı matrisi; İşletme yöneticilerinin şimdiki ve gelecekteki pazar büyüme oranı ve beklenen pazar payı stratejilerine dayanarak ürünlerin gelecekteki nakit gereksinimlerini ve gelecekteki beklenen nakit girdilerini saptamalarına yardımcı olabilir.<sup>(41)</sup>

Matris işletmenin mevcut pazar payı ve büyüme oranına bağlı olarak ürünlerinin hangi aşamada olduğunu belirler. Daha sonra olası stratejiler arasından ürünün konumuna uygun stratejileri seçerek uygular.<sup>(42)</sup>

<sup>(39)</sup> DİNÇER, A.g.k., s.179.

<sup>(40)</sup> H.ERGİN, A.g.k., s.128, HISRICH, PETERS A.g.k., s.53.

<sup>(41)</sup> PRIDE, FERRELL, A.g.k. s.550.

<sup>(42)</sup> H.ERGİN, A.g.k., s.128.

İşletmenin ürünü yüksek pazar payına ve yüksek büyüme oranına sahipse pazarın rekabet şiddetine bağlı olarak ya pazar payını artırmaya devam edecek ya da payını korumaya çalışacaktır.<sup>(43)</sup> Pazardaki rekabet şiddetli ise pazar payını korumak için ek nakit desteği sağlanması gerekecektir. Bu ek destek de fazla nakit girdisi sağlayan ürünlerden karşılanabilir.

İşletmenin ürünü düşük pazar payına ve yüksek büyüme hızına sahip ise pazar payının yükseltilebilmesi için ek yatırıma ihtiyaç olacaktır. Yapılan ek yatırımların yerinde ve verimli olması sonucu, bu tür ürünlerin yıldız ve daha sonra nakit yaratıcısı olma olasılığından dolayı bu ek yatırımlardan kaçınılmamalıdır.<sup>(44)</sup>

İşletmenin ürününün pazar payı ve büyüme oranı düşükse, bu üründen sağlanan nakit girdileri ve karlılık oranı yeterli düzeyde ise pazarın küçük bir bölümünde bulunmasında sakınca olmayabilir.<sup>(45)</sup> Fakat ek yatırım gerektiriyorsa pazardan çekilmesi düşünülebilir.

İşletmenin ürünü yüksek pazar payına ve düşük büyüme oranına sahip ise nakit akışını sürdürebilmesi için pazar payını korumak gerekir. Nakit fazlalıklarının sorunlulara kaydırılması gelecek açısından faydalı olabilir. Çünkü bu ürünler daha sonraki aşamalarda önce yıldız birim ve daha sonrada nakit yaratıcı birimler haline gelecektir. Eğer sorunlu birim olan ürüne gerekli olan nakit akışı sağlanamazsa, kısa zamanda tasfiye edilme aşamasına gelir.<sup>(46)</sup>

<sup>(43)</sup> H.ERGİN, A.g.k., s.128.,

<sup>(44)</sup> CHISNALL, A.g.k., s.189.

<sup>(45)</sup> H.ERGİN A.g.k., s.129, WARD, A.g.k., .s.44.

<sup>(46)</sup> H.ERGİN A.g.k., s.129.

#### 4.1.3.2. Piyasa Cazibesi / İşletme Durumu Analizi

Ürünlerini çeşitlendirmiş bulunan işletmeler ellerindeki kaynak ve olanakları en verimli biçimde çeşitli ürün ve pazarlar arasında dağıtmak için çeşitli analiz yöntemlerine başvurmuşlardır. Bu analizler sonucu elde edilen bilgiler çeşitli matrislere yerleştirilmiş ve işletmenin optimum kaynak dağılımını gerçekleştirmesine yardımcı olmak amaçlanmıştır. Düzenlenen matrislerden birisi de General Electric tarafından geliştirilen işletme portföyü matrisidir. <sup>(47)</sup> BDG'nun büyüme / pazar payı matrisindeki yetersizlik ve sınırlılığı gören "General Electric" firması, "McKinsey ve Şirketinin" yardımıyla geliştirdiği bu matrisde uzun dönem pazar çekiciliği ile işletmenin rekabet faktörleri esas alınarak hazırlanmış dokuz alan bulunmaktadır. <sup>(48)</sup>

##### 4.1.3.2.1. G.E. İşletme Portföyü Matrisi

GE'nin işletme portföyü matrisinin yatay ekseninde pazarın uzun dönemdeki çekiciliği yer alır ve yüksek-orta-düşük olmak üzere derecelendirilir. Matrisin yatay ekseninde yer alan piyasa cazibesi, ölçek ekonomileri, endüstri satışları ve piyasa giriş olanakları gibi pazara özgü bütün kuvvetleri ve kaynakların analizi sonucu elde edilir. <sup>(49)</sup> Dikey ekseninde ise işletmenin rekabet durumu ve üstünlükleri yer alır ve bu eksen de yüksek-orta-düşük olmak üzere üçlü bir şekilde derecelendirilir. <sup>(50)</sup>

<sup>(47)</sup> EREN, A.g.k., s.239.

<sup>(48)</sup> DİNÇER, A.g.k., s.159.

<sup>(49)</sup> PRIDE, FERRELL, A.g.k., s.552.

<sup>(50)</sup> DİNÇER, A.g.k., s.159.

#### 4.1.3.2.1.1. G.E. İşletme Portföyü Matrisinin Hazırlanması

Çeşitli SİB'lerin ya da ürünlerin bu matris üzerinde yerleştirilebilmesi için pazarın çekiciliği ve rekabet durumu ile ilgili bir çok değişkenin analiz edilmesi gerekmektedir. Örneğin pazarın çekiciliği için pazarın büyüme oranı, pazarın kalitesi, hammadde temin imkanı ve çevre faktörü, rekabet durumu içinde işletmenin pazar payı, üretim kabiliyeti ve kapasitesi, ar-ge gücü gibi.<sup>(51)</sup>

Rekabet yeteneğinin analizinde ele alınması gereken en önemli ölçü, işletmenin pazardaki durumudur.<sup>(52)</sup> Bununla birlikte işletmenin o ürünün pazar potansiyeli içindeki satış payıdır. Rakip işletmelere nazaran işletme en büyük pazar payına sahipse pazar liderliğini elinde bulunduruyor demektir. Eğer ikinci sırada ise, lideri izleyen önemli bir üretici işletmedir. Ya da pazar payına göre, orta, küçük ya da önemsiz bir işletme olabilir.<sup>(53)</sup>

Biz bu çalışmamızda rekabet gücünün ya da rekabet üstünlüğünün göstergesi olarak pazar payını esas aldığımız için işletmenin rekabet durumunu, pazar payını analiz ederek bulacağız. Daha önce B.D.G. matrisinin hazırlanmasında kullandığımız liderin satışları ile rekabet durumunun hesaplanacağı işletmenin satışlarının oranlanmasından oluşan formülü burada da kullanarak işletmenin rekabet durumunu bulabiliriz. Bulunan sonuç sonrasında işletme pazarda lider ise rekabet durumu yüksek, eğer lider değil de lidere yakın bir pazar payı var ise rekabet durumu orta, lidere yakın değil, daha küçük bir pazar payına sahip ise rekabet durumu düşük olacaktır.

<sup>(51)</sup> EREN, A.g.k., s.239-240.

<sup>(52)</sup> THOMPSON Jr. STRICKLAND III. ,A.g.k., s.201.

<sup>(53)</sup> EREN, A.g.k., s.240.

Matrisin dikey ekseninde yer alan pazarın çekiciliği, yeni yatırımlar yapabilmek için pazar şartlarının elverişli olması demektir. Genellikle karlılık ve büyüme açısından pazarın çekici olup olmadığı, şu dört kritere göre anlaşılır.<sup>(54)</sup>

*i- Pazarın büyüklüğü ve gelişmesi:* Faaliyette bulunan sanayi dalının ortalama yıllık gelişmesi, gelecekteki kar potansiyeli için gerekli bir şarttır. Dolayısıyla pazarın çekiciliği için en çok kullanılan ölçü, büyüme oranı olmaktadır. Her faaliyet kolu için farklı olmakla birlikte her bir pazarda belirli bir oranı aşan büyümeler, yüksek kabul edilir.

*ii- Pazarın kalitesi:* Pazarın kalitesi, karlılık durumunun sürekli olup olmaması ile ilgilidir. Faaliyet kolunda yüksek kapasite kullanımı halinde karlılık düşmüyorsa, fiyatlandırmada geniş bir serbestlik varsa, rakip sayısı az ise, yeni yatırımlar için giriş engelleri mevcutsa, ikame ürünlerin riski yoksa, pazarın kalitesinin yüksek olduğu söylenebilir.

*iii- Hammadde ve enerji temini:* Pazarın çekiciliği değerlendirilirken hammadde ve enerji temini de gözönünde bulundurulmalıdır.

Hammadde ve enerji emin, ekonomik ve yeterli bir şekilde sağlanabiliyorsa ve tedarik alternatifleri çoksa, pazarın çekiciliği için üçüncü koşul hazır demektir.

*iv- Çevre özellikleri:* Enflasyonun etkisi, hükümetin müdahalesi, çevre korunması vb. konularda uygun şartları pazarın çekiciliğini artırır.

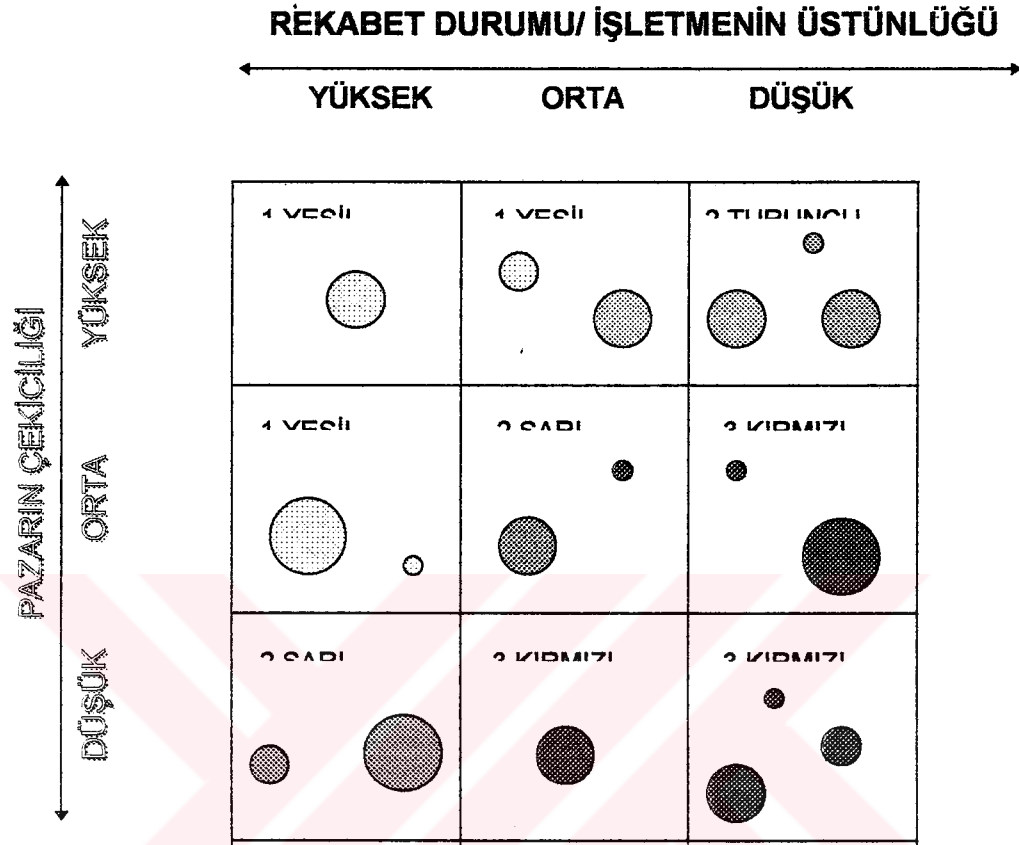
İşletme bu yukarıda sayılan faktörleri analiz ederek pazarın kendisi için ne kadar çekici olduğunu bulur ve matrisdeki uygun bölüme yerleştirir.

Görüldüğü gibi pazarın çekiciliği faktörü, bir ürünün ya da pazarın hayat

<sup>(54)</sup> DİNÇER, A.g.k., s.148.



safhasına ve çevre ile rekabet şartlarına bağlı bir boyuttur. Dolayısıyla işletmenin kontrol edemediği dış faktörleri kapsar.<sup>(55)</sup>



**Şekil.4.2. GE İşletme Portföy matrisi**

1. Yatırım yapma ve büyüme stratejisi
2. Seçici yatırımlar ve iyileştirme stratejileri
3. Geri çekilme ve tasfiye stratejileri

**Kaynak; Ömer DİNÇER, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası,**

1. Baskı, İST.1991,s.160.

İşletme ürününün ya da SİB'nin rekabet durumunu ve pazarın çekiciliğini yukarıda verdiğimiz açıklamalar doğrultusunda analiz ettikten sonra matrisde uygun bölümlere yerleştirecektir.

<sup>(55)</sup> David A. AAKER, *Strategic Market Management*, John Wiley & Sons, Inc. 3. Edition, Canada 1992, s.168.

Bu açıklamalara göre GE işletme portföy matrisi yukarıdaki şekilde olduğu gibi çizilmektedir.

#### 4.1.3.2.1.2. G.E. İşletme Portföyü Matrisi Bölümlerinin Tanımlanması

G.E. işletme portföyü matrisi dokuz alandan meydana gelmektedir. Yeşil olarak isimlendirilen 1.nolu alanlar yatırımın yapılabileceği ve büyümenin sağlanabileceği alanları gösterir. Sarı olarak isimlendirilen 2.nolu alanlar ise yapılacak olan yatırımların iyice gözden geçirilmesi gerektiğini belirten alanlardır. 2. nolu alanlar içinde gösterilen turuncu bölümde karar vericiler ürünün uzun vadede karlı bir olacağını düşünüyorlarsa yatırım yapabilirler.<sup>(56)</sup> Kırmızı olarak isimlendirilen 3. nolu alanlar da yatırımların geri çekilmesi gerektiğini belirten alanlardır.<sup>(57)</sup>

##### 4.1.3.2.1.2.1. Yeşil Alanlar

Matrisde yeşil olarak isimlendirilen alanlar pazarın çekiciliğinin yüksek ve işletmenin pazar payının ya da rekabet gücünün yüksek olduğu alanlardır. Bu alanlar içinde yer alan SİB'ler ya da ürünler için uygulanacak stratejiler yatırım yapma ve büyüme stratejileridir.<sup>(58)</sup>

<sup>(56)</sup> Arnoldo HAX, Nicolas MAJLUF, "The Use of the Industry Attractiveness- Business Strength Matrix in Strategic Planning" *Strategic Planning: Models and Analytical Techniques*, John Wiley & Sons. Ltd., England 1992, s.74.

<sup>(57)</sup> DİNÇER, A.g.k., s.159-160.

<sup>(58)</sup> THOMPSON Jr. STRICKLAND III. ,A.g.k., s.202.

#### 4.1.3.2.1.2.2. Sarı ve Turuncu Alanlar

Matrisde sarı olarak isimlendirilen alanlar işletmenin rekabet gücünün yüksek ya da orta seviyede olduğu ve pazarın çekiciliğinin düşük ya da orta seviyede olduğu alanlardır. Turuncu olarak isimlendirilen alan ise işletmenin rekabet gücünün düşük seviyede buna karşın pazarın çekiciliğinin yüksek seviyede olduğu alandır. Sarı alanlarda yapılacak yatırımlarda işletmenin dikkatli olması ve seçici davranması gerekir.<sup>(59)</sup>

#### 4.1.3.2.1.2.3. Kırmızı Alanlar

Matrisde kırmızı olarak isimlendirilen alanlar, işletmenin rekabet gücünün orta ya da düşük olduğu ve aynı şekilde pazarın çekiciliğinin de orta ya da düşük olduğu alanlardır. Yatırıma son verip, çekilme alanları olarak değerlendirilir.<sup>(60)</sup>

#### 4.1.3.2.2. G.E. İşletme Portföyü Matrisinin Yorumu ve Stratejik

##### Analizi

G.E. tarafından geliştirilen ve dokuz bölümden meydana gelen işletme portföyü matrisinde belirlenen üç ana alan sözkonusudur. İşletmenin karlılığının ve dolayısıyla rekabet gücünün devamı için her bir alan için farklı stratejiler geliştirilip uygulanmalıdır. Şimdi kısaca bu dokuz alanın nasıl yorumlanacağını

<sup>(59)</sup> Graham J. HOOLEY, John SAUNDERS, *Competitive Positioning* :The Key to Market Success, Prentice Hall Ltd. U.K. 1993, s.59.

<sup>(60)</sup> THOMPSON Jr. STRICKLAND III. ,A.g.k., s.203.

açıklamaya çalışalım.

Yeşil olarak isimlendirilen alanlarda SİB'in ya da ürünün mevcut karlılığı arttırmak için büyüme imkanları değerlendirilmelidir. Teknolojiyi geliştirmek, üretim kapasitesini arttırmak, mamülleri geliştirmek, mamül tasarımı yapmak ve pazarı geliştirmek suretiyle büyüme stratejisi uygulanabilir.<sup>(61)</sup> Bu alanlardaki yatırımlar, işletmenin rekabet gücünün yüksek olması ve pazarın çekiciliğinin yüksek olması sebebiyle işletmenin toplam satış hacmi ve pazar payında artış sağlayacaktır. Bu yatırımların bir başka amacı ise, hızla büyüyen pazarda işletmenin sahip olduğu rekabet üstünlüğünü korumaktır.<sup>(62)</sup>

Sarı olarak tanımlanan alanlarda yer alan SİB'ler için mevcut kaynak, kabiliyet ve değerlerin karlılığını artırmaya yönelik stratejiler daha uygundur. Temel amaç, mevcut yatırımlarla mevcut pazar durumunu devam ettirmektir.<sup>(63)</sup>

Sarı olarak isimlendirilen bu alanlarda yatırım yapmak, yeşil olarak isimlendirilen alanlardaki yatırımlardan daha fazla nakit gerektirir. Bu nedenle mevcut durumu korumak için yüksek nakit gerektiren yatırımlar yapılmamalıdır. Şayet yapılırsa büyük riske girilmiş olur.<sup>(64)</sup>

Ancak yöneticilerin tecrübe ve yargılarına bağlı olarak turuncu alanda duruma göre farklı stratejiler uygulanabilir. Eğer yönetici bu alandaki SİB'nin uzun vadede karlı olacağını düşünüyorsa yatırım yapma ve büyüme stratejisini, aksi halde tasfiye stratejisini seçebilir.<sup>(65)</sup>

Kırmızı olarak isimlendirilen alanlarda bulunan SİB'ler için boş makina,

<sup>(61)</sup> Tony MORDEN, *Business Strategy and Planning*, McGraw Hill Book Co. England 1993, s.119.

<sup>(62)</sup> DİNÇER, A.g.k., s.160.

<sup>(63)</sup> THOMPSON Jr. STRICKLAND III. ,A.g.k., s.202-203.

<sup>(64)</sup> HAX, MAJLUF, A.g.k., s.86.

<sup>(65)</sup> DİNÇER, A.g.k. s.161.

araç ve gereçleri satarak, harcanan zamanı sıkıştırarak, maliyetleri düşürerek, çalışma sermayesini azaltarak, ürünleri kısararak, sadece söz verilen mamülleri üreterek geri çekilme stratejileri uygulanmalıdır.<sup>(66)</sup> Ayrıca karlılığı düşmüş ve ileride işletmeye dert olaya başlayacak yatırımların tasfiye edilmesi gerekebilir. Tasfiye stratejileri de işletmenin pazardaki imajını devam ettirmek veya potansiyel müşterileri çekmek için fiyatlandırma, tanıtım ve dağıtım için bazı harcamaları gerektirebilir.<sup>(67)</sup>

Görüldüğü gibi GE işletme portföyü, BDG portföy matrisine göre orta seviyedeki SİB'leri içinde bir açıklama getirmektedir. Ancak buna rağmen orta seviyeli SİB'leri veya bunlara yakın olanlar için tam ve net bir strateji teklif edememektedir. Şirket stratejisinin yönünü tayin etmede bu durum hala ciddi bir eksiklik sayılabilir. Çünkü pazarın cazip olmadığı ve rekabet durumunun yetersiz olduğu bir pozisyonda bile işletmeler, başarıyı sağlayacak stratejilere ihtiyaç duyabilirler. Diğer taraftan GE portföyü, Mamül / pazarın hızlı büyüme safhasına girmeden önce kaybeden mi yoksa kazanan mı olacağı konusunda bir açıklama getirememektedir.<sup>(68)</sup>

Bu eksikliğe rağmen G.E. işletme portföyü matrisi, işletmenin faaliyette bulunduğu mevcut üretim ve pazarları değerlendirebilme imkanı vermesi yanında henüz girmedeği, ancak girmeyi düşündüğü faaliyet sahalarını de analiz etme fırsatı vermesidir.<sup>(69)</sup>

Bir işletme için en iyi konum çekici bir piyasada güçlü bir işletme durumuna sahip olmaktır. G.E. işletme portföyü matrisinin de amacı, büyüme

<sup>(66)</sup> DİNÇER, A.g.k., s.161.

<sup>(67)</sup> HOOLEY, SAUNDERS, A.g.k., s.59.

<sup>(68)</sup> DİNÇER, A.g.k., s.162.

<sup>(69)</sup> MORDEN A.g.k., s.118.

fırsatına sahip olan stratejik iş birimlerini ya da ürünleri seçici yaklaşımla ortaya çıkarmaya hizmet etmektedir.<sup>(70)</sup>

#### 4.1.3.3. Ürün / Pazar Değerlendirme Analizi ( Hofer Analizi)

C. Hofer, stratejik avantajın analizleri konusunda büyük katkılarda bulunmuş bir düşünürdür.<sup>(71)</sup> Çalışmaları, daha önce incelemiş olduğumuz Boston Danışma Grubu ile General Elektrik firmalarının portföy analizlerinin birlikte kullanılması ile genişletilmesine dayandırılmıştır. Hofer'e göre, özellikle B.D.G. matrisi ancak işletmenin başlangıç haritasını çıkarmak için kullanılabilir. G.E. matrisi ise ek bilgiler sağlamaktadır.<sup>(72)</sup> Böylece BDG ve GE matrislerine yapılan eleştirilere de cevap niteliğini taşıyan bir özelliğe sahiptir. Hofer, işletmeyi rekabet durumu ile ürün-pazar gelişme sahaları açısından analiz etmektedir. Bu analiz de önemli olan, işletmenin mevcut karlılık durumunun doğru ve eksiksiz bir biçimde tanımlanması ve büyüme amacı için işletme kaynaklarının ürünler arasında en iyi performansı verebilecek şekilde dağılımı ve en iyi karlılık yönetimini gerçekleştirebilmektir.<sup>(73)</sup>

##### 4.1.3.3.1. Ürün / Pazar Değerlendirme Matrisi

Bu matrisin hazırlanmasında temel değişken olarak ürünün ya da SİB'in

<sup>(70)</sup> PRIDE, FERREL, A.g.k., s.553

<sup>(71)</sup> EREN, A.g.k., s.262

<sup>(72)</sup> John A. PEARCE II, Richard B. ROBINSON Jr, *Stratejik Management*, Irwin Inc. U.S.A 1982, s.223.

<sup>(73)</sup> THOMSON, A.J. STRICKLAND III, A.g.k., s.204.

rekabet durumu ile ürün hayat safhaları ele alınmaktadır.<sup>(74)</sup> Hofer analizinde her SİB ya da ürün, matris üzerinde pazar potansiyellerine, ürünün pazardaki payına, pazarın rekabet durumuna ve mamülün içinde bulunduğu hayat safhasına göre değerlendirilmektedir. Analizin diğerlerine oranla üstün olan özelliği, dört değişkenin bir arada incelenebilmesi ve buna göre sahip olunan kaynakların tahsisinde optimallik sağlanabilmesidir.

#### 4.1.3.3.1.1. Ürün / Pazar Değerlendirme Matrisinin Hazırlanması

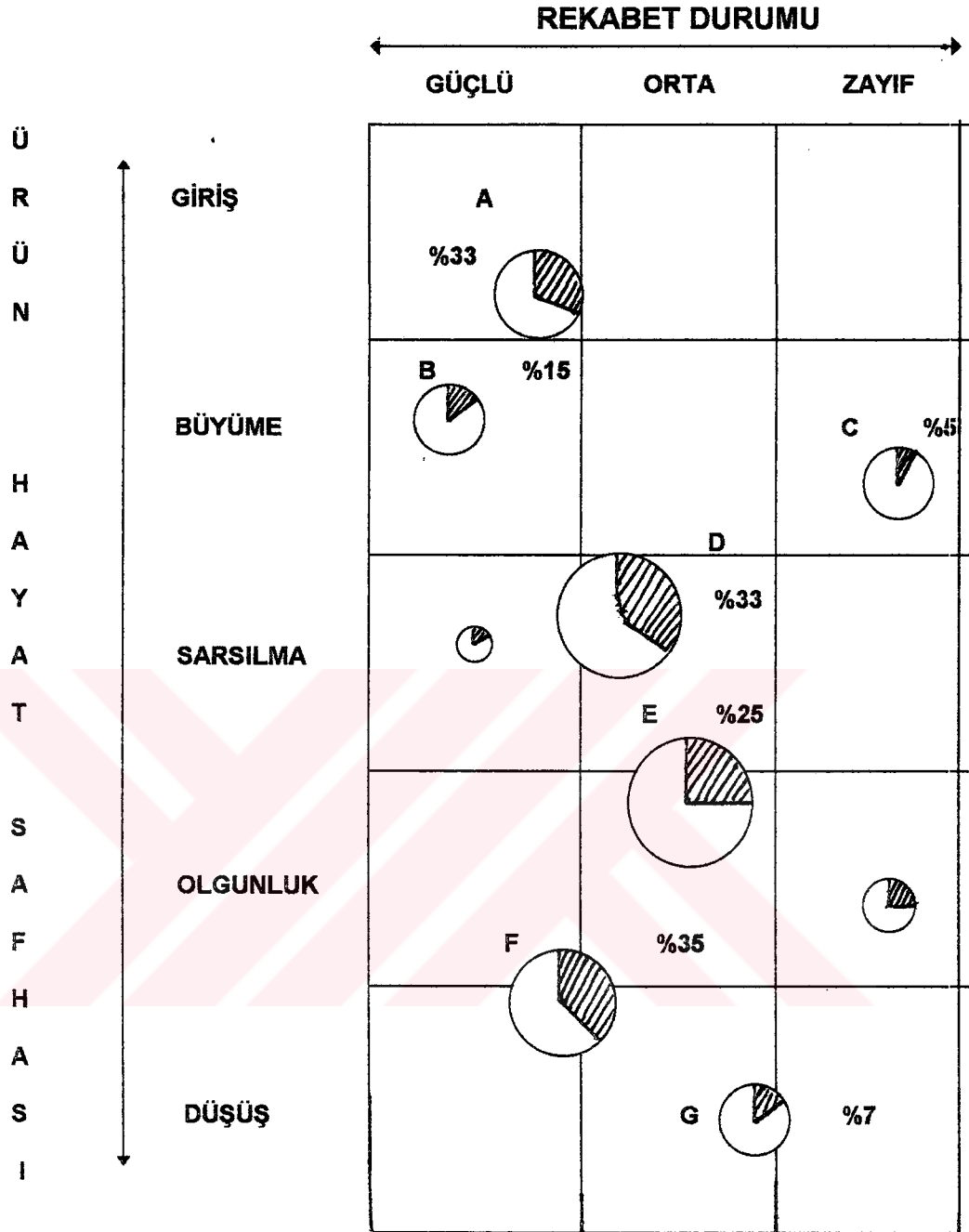
Hofer, firmanın elindeki ürünleri, pazar potansiyellerine ve o pazarda işletmenin payına, pazarın rekabet durumuna ve ürünün hayat eğrisindeki gelişmelere göre yerleştirerek matrisini oluşturmaktadır.<sup>(75)</sup>

Oluşturulan matrisin dikey eksenin de rekabet durumu, yatay eksenin de ise ürünün hayat safhaları yer alır.<sup>(76)</sup> Hofer analizinde kullanmış olduğu matrisin içindeki daireler, işletmenin çalıştığı endüstrinin boyutunu ifade etmek üzere kullanılmaktadır. Dairenin içindeki siyah kısımlar ise işletmenin o endüstri içindeki pazar payını temsil etmektedir. Hofer, ürün hayat eğrisinin başlangıç, büyüme, olgunluk ve düşüş olarak daha önce ifade ettiğimiz safhalarına, bir safha daha ilave etmekte ve bu safhaya da *sarsılma ve kendine gelme safhası* (shake out)

<sup>(74)</sup> DİNÇER, A.g.k., s.162.

<sup>(75)</sup> THOMSON, A.J. STRICKLAND III, A.g.k., s.208.

<sup>(76)</sup> DİNÇER, A.g.k., s.162



**Şekil: 4.3. Ürün / Pazar Değerlendirme Matrisi**

**Kaynak;** Arthur A. THOMPSON, A.J. STRICKLAND III,

**Strategy Formulation and Implementation Task of**

**General Manager, Business Publication Inc. ,1983, s.205**



adını vermektedir.<sup>(77)</sup> Bu safha da analize konduğu takdirde ürün hayat eğrisinin safhaları başlangıç (gelişme), büyüme, sarsılma ve kendine gelme, olgunluk ve düşüş şeklini almaktadır.

Matrise yerleştirilecek ürünün ya da SİB'in satış hasılatına göre ya da pazar payına göre daha önce B.D.G. matrisinde olduğu gibi rakipleriyle kıyaslanır ve rekabet durumu belirlenir. Ayrıca matrise konulacak ürünün ya da SİB'in hayat safhasının neresinde olduğu saptanarak matrisdeki yerine yerleştirilir. Matris şekilde görüldüğü gibi çizilir.

#### **4.1.3.3.1.2. Ürün / Pazar Değerlendirme Matrisi Bölümlerinin Tanımlanması**

Hofer'in bu matrisi kendisinden önce açıklamış olduğumuz portföy analizlerine göre dört değişkeni dikkate alan en gelişmişidir. İşletme portföyü matrisindeki çevresel değişkenlerin sayısı ve bu değişkenler için yapılan değerlemeler daha dikkatli ve derinlenesine yapılmıştır. Hofer matrisi oluşturulduktan sonra burada işletmenin faaliyette buldukları endüstrilerin büyüklüğü ve işletmenin pazar payını görebilmekteyiz.<sup>(78)</sup>

Her hangi bir işletmenin portföyünün şekilde olduğu gibi varsayılırsa A ürünü için işletme, rekabet durumunda güçlü ve toplam pazarın %33'üne sahip durumdadır. Benzer şekilde D, E, ve F ürünleri de önemli pazar paylarına sahip görünmektedir. Bu ürünler nakit getiren ve işletmenin orta veya güçlü olduğu

<sup>(77)</sup> EREN, A.g.k., s.262-263.

<sup>(78)</sup> THOMSON, A.J. STRICKLAND III, A.g.k., s.208.

alanlardır. Ancak F ürünü, hayatının düşüş safhasına yaklaşmış durumdadır. Diğer taraftan C, büyüme hızı büyük bir pazarda yer almasına rağmen, hem pazar payı düşük hemde rekabet gücü zayıftır. Bu matrisden hareketle işletmenin B ürününün pazar payını %10'dan daha yukarıya hızla çıkarmaya yönelik stratejiler oluşturması gerektiği söylenebilir. Çünkü pazarın gelişme hızı büyük ve rekabette üstün olduğu bir alanda bulunmaktadır. Ayrıca G ürünü için seçici davranarak geri çekilme stratejileri uygulanabilir. C ürünü için ise, herhangi bir yatırım yapılmamalıdır.<sup>(79)</sup> Gerekirse bu ürünün tasfiyesine gidilebilir.<sup>(80)</sup>

#### **4.1.3.3.2. Ürün / Pazar Değerlendirme Matrisinin Yorumu ve Stratejik Analizi**

Görüldüğü gibi Hofer analizinde her SİB, matris üzerinde pazar potansiyellerine, ürünün pazardaki payına, pazarın rekabet durumuna ve ürünün içinde bulunduğu hayat safhasına göre değerlendirilmektedir. Analizin diğerlerine oranla üstün olan özelliği, dört değişkenin bir arada incelenebilmesi ve buna göre sahip olunan kaynakların tahsisinde optimallik sağlanabilmesidir.<sup>(81)</sup>

Bu analiz tekniğinin önemli bir başka özelliği de matrisin sadece bir işletmenin SİB'leri için değil belirli bir SİB'in rakipleriyle birlikte tablo üzerine yerleştirilerek rekabet analizinin yapılmasına imkan tanınmasıdır. Mesala A,B,

<sup>(79)</sup> DİNÇER, A.g.k., s.162-163.

<sup>(80)</sup> PEARCE, ROBINSON, A.g.k., s.223.

<sup>(81)</sup> DİNÇER, A.g.k., s.164.

C,D,E,F ve G bir işletmenin değişik SİB'leri değil, aynı sanayi dalında çalışan çeşitli işletmelerin rekabet durumu ve pazar payı olarak da düşünülebilir.<sup>(82)</sup>

Ürün / pazar değerlendirme matrisi, diğer matrisler gibi önemli bir analiz tekniğidir. Ancak bu tekniklerin karar vermediği ve sadece karar vermede stratejistlere yardımcı olacağı unutulmamalıdır. Bu portföyler, rekabet durumu, pazarın hacmi, pazar payı, mamül / pazar eğrisi arasındaki ilişkileri açıklamaktadır. Bu tanımlamaları yorumlamak, yöneticilerin görevidir. Stratejilerin uygunluğu ve başarısı da bu yorumlamaların doğru yapılmasına bağlıdır.<sup>(83)</sup>

#### 4.1.3.4. Ürün Hayat Eğrisi ve Ürün Analizleri

Ürünler işletme faaliyetleri sonucunda meydana getirilen hem işletme amaçlarını ve hem de işletmeden çıkar bekleyen farklı grupların amaçlarını gerçekleştiren araçlardır. O halde, ürün analizi işletme amaçları için olduğu kadar çıkar gruplarının amaçları için de stratejik bir aracın incelenmesi ve seçimi işlemidir. Bu araçlar, yani ürünler, ihtiyaçlardaki değişme dinamizmine uygun biçimde devamlı olarak gözden geçirilmesi, analiz edilmesi ve gerektiğinde tamamen değiştirilmesi gereken unsurlardır.<sup>(84)</sup>

Biz de bu çalışmamızda son olarak işletme ürünlerinin ürün karlılık analizi yöntemi ile rekabet güçlerinin analiz edilmesi için ürün hayat eğrisini ve işletme ürünlerinin rakipleri karşısındaki durumunu inceleyen ürün analizlerini açıklamaya çalışacağız.

<sup>(82)</sup> PEARCE, ROBINSON, A.g.k., s.223-224.

<sup>(83)</sup> DİNÇER, A.g.k., s.164.

<sup>(84)</sup> EREN, A.g.k., s.130.

#### 4.1.3.4.1. Ürün Hayat Eğrisi Analizi

Ürün hayat eğrisi analizi kavramı, işletme ürünlerinin ya da hizmetlerinin pazara sunulduktan itibaren pazardan çekilmesine kadar olan süre içerisindeki satışlarının gelişimini, karlar ve üretim miktarı bakımından gelişimini ifade etmektedir. <sup>(85)</sup> Ürün hayat eğrisi, günümüzün bütün stratejik planlama ile ilgili eserlerinde önemle üzerinde durulan ve ilk defa Forrester adlı bir Amerikalı düşünür tarafından ortaya atılan bir kavramdır. <sup>(86)</sup>

Her ürünün, pazara sunulması ile başlayan ve tasfiyesiyle sona eren bir hayat süreci vardır. Ürünün ömrü çok kısa olabileceği gibi asırlarca da sürebilir ve bu süreç içerisinde her ürün, farklı özelliklere sahip dört aşamadan geçer: Giriş, gelişme, olgunluk ve düşüş. <sup>(87)</sup> Aşama sayısı ve bu aşamaların uzunluğu ürünün ve pazarın özelliklerine göre değişmektedir. Bazı ürünlerin hayat süreci iki aşamalı iken bazılarının hayat süreci daha çok aşamalı olabilmektedir. Bazı ürünlerin aşamalar arasındaki geçiş süresi hızlı olurken bazılarında yavaş olabilmektedir. Bunun için ürünün ve pazarın özelliklerine göre her bir ürün için ayrı bir hayat eğrisi oluşturulmalıdır. <sup>(88)</sup> Pazarda uzun süre kalan bir ürünün hayat süreci uzun süreli ve eğrisi basık olurken, ömrü kısa olan bir ürünün hayat süreci de kısa ve eğrisi dik olacaktır. <sup>(89)</sup>

İşletme pazara sunduğu ürünlerin hayat safhalarının neresinde olduğunu analiz ederek, gerekli stratejileri zamanında uygulamaya koyabilirse ürünün ve

<sup>(85)</sup> İsmet MUCUK, *Modern İşletmecilik*, Der Yayınları, 3.Baskı,İst.1987, s.220.

<sup>(86)</sup> EREN A.g.k., s.131.

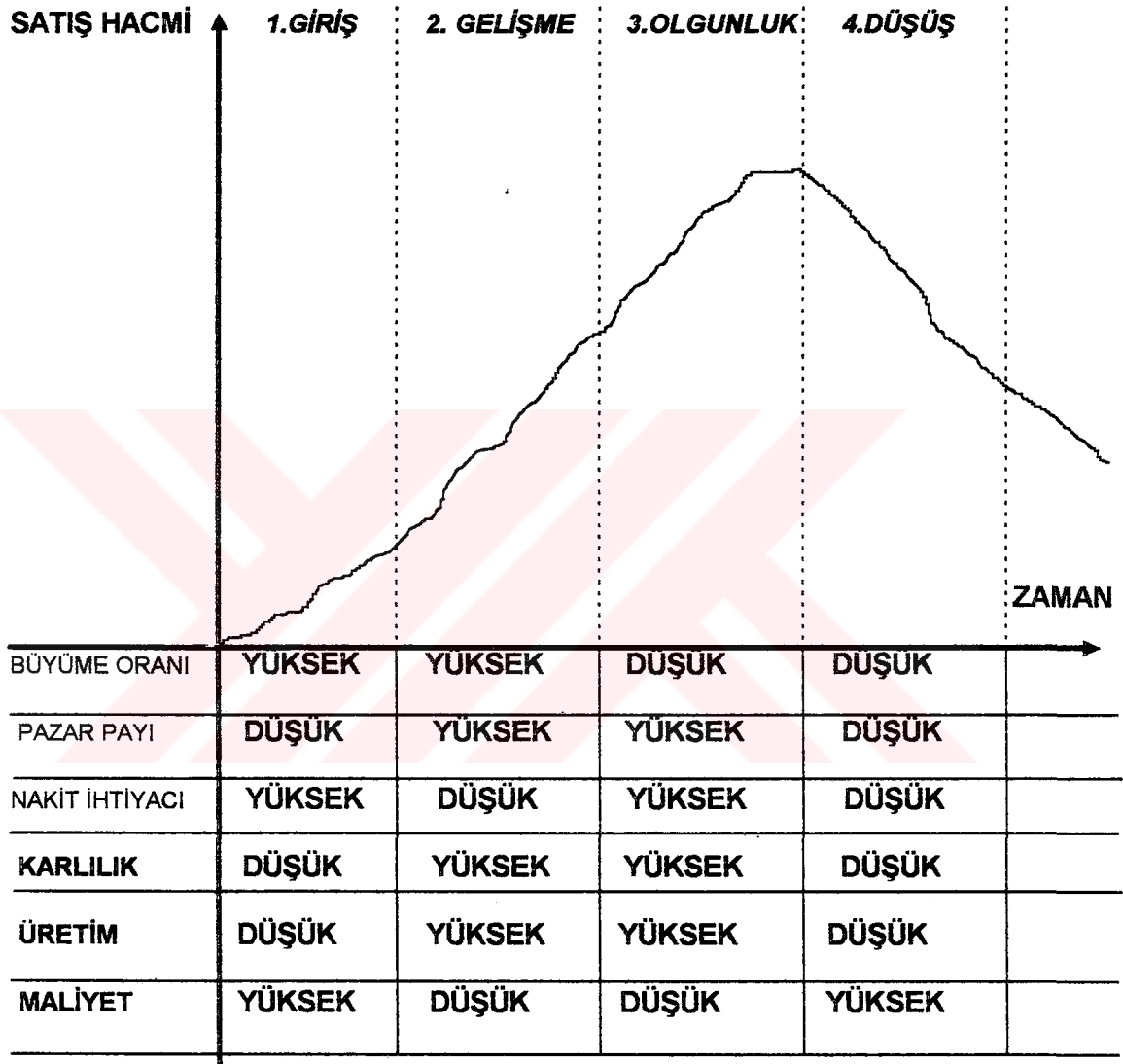
<sup>(87)</sup> DİNÇER, A.g.k., s.165.

<sup>(88)</sup> H.ERGİN, A.g.k., s.102-103.

<sup>(89)</sup> DİNÇER, A.g.k., s.166.

işletmenin karlılığı ve dolayısıyla rekabet gücü artırılabilir.<sup>(90)</sup>

#### 4.1.3.4.1.1. Ürün Hayat Eğrisinin Hazırlanması



ŞEKİL: 4.4.Ürün Hayat Eğrisi

Kaynak; Erol EREN, İşletmelerde Stratejik Planlama ve

Yönetim, Cilt:1 3.Baskı, İşl.Fak.Yay.No:234,İST 1990, s.131.

<sup>(90)</sup> AAKER, A.g.k., s.91.

Ürünün içerisinde bulunduğu hayat safhaları bir Ürün Hayat Eğrisi üzerinde gösterilmektedir. Bu eğri, satış hacmi ile karlılık faktörleri gözönüne alınarak bir ürünün pazardaki durumunun zaman içinde gösterdiği seyre göre çizilir.<sup>(91)</sup>

Dikey ekseninde satış miktarı yatay ekseninde zaman yer almaktadır. Belirli periyotlar itibariyle hayat eğrisi çizilecek ürünün, hangi pazardaki durumu için çizilecekse, o pazardaki satış miktarları göz önüne alınarak, dikey eksene yerleştirilir ve yatay eksen de bulunan zaman değişkenindeki işaretlenmiş olan satış miktarına ait noktalar ile birleştirilerek bu ürün için hayat eğrisi çizilmiş olur. Eğri daha sonra gerekli yerlerinden dört bölgeye ayrılarak ürünün hayat evreleri şeklinde olduğu gibi oluşturulur.

#### **4.1.3.4.1.2. Ürün Hayat Eğrisi Bölümlerinin Tanımlanması**

Daha önce de belirtildiği gibi ürünün hayat süreci iki aşamalı olabileceği gibi daha çok aşamalı da olabilir. Literatürde genellikle ürün hayat eğrisi dört aşamalı olarak yer almaktadır. Bu aşamalar; giriş, gelişme, olgunluk ve düşüş olarak isimlendirilir. Şimdi bu aşamaları kısaca tanımlamaya çalışalım.

##### **4.1.3.4.1.2.1. Giriş Aşaması**

Bu dönem, ürünün pazara yeni girdiği dönemdir. Ürün pazarda tanınmamaktadır ve tam bir yer edinebilmiş değildir. Satışlar yavaş bir hızla

<sup>(91)</sup> DİNÇER, A.g:k., s.166.

artmaktadır <sup>(92)</sup> , dolayısıyla maliyetler yüksektir. Pazar payı küçüktür. Satış hacmi istenen düzeye erişmediği için, finansal yönden nakit akışı çok zayıf, buna karşılık işletmenin likidite ihtiyacı çok fazla olduğundan borçlanma oranı yüksektir. <sup>(93)</sup>

#### 4.1.3.4.1.2.2. Büyüme Aşaması

Bu dönem, ürünün satışlarının artmaya başladığı ve dolayısıyla pazarda belirli bir pazar payı edinmeye başladığı dönemdir. <sup>(94)</sup> Bu bölümde, maliyetler genel olarak yine yüksektir. Özellikle satış harcamaları fazladır. Ancak satış miktarı arttığı için birim başına maliyetler düşmeye başlar. Fiyat rekabeti henüz olmadığı için işletmenin karı da artar. Finansman ihtiyacı dengelenir. <sup>(95)</sup> Rakiplerin sayısında yavaş yavaş artış görülür. Bu arada işletmenin pazar payı yükselmektedir. Ayrıca pazarda talep tam olarak karşılanmadığı için, büyüme oranı hala yüksektir. <sup>(96)</sup>

#### 4.1.3.4.1.2.3. Olgunluk Aşaması

Bu aşama, ürünün en uzun hayat dönemidir ve önemli stratejik problemlerin çıktığı aşamadır. Satış hacmi yükseldiği için birim maliyetler düşüktür. Dolayısıyla karlılık oldukça iyidir ve işletmenin elinde nakit fazlalıkları

<sup>(92)</sup> H.ERGİN, A.g.k., s.103.

<sup>(93)</sup> EREN, A.g.k., s.132.

<sup>(94)</sup> HISRICH, PETERS, A.g.k., s.47.

<sup>(95)</sup> DİNÇER, A.g.k., s.166.

<sup>(96)</sup> H.ERGİN, A.g.k., s.105.

oluşur.

Pazarda güçlü rakipler artmaya başlamıştır. Rekabet çabaları yoğunlaşır ve güçsüzler elenir. Fiyatlar düşmeye başlar ve giderek maliyetler seviyesine yaklaşır. Tanıtma masrafları yeniden yükselmeye başlar. Bu durum ise giderek kar marjlarını düşürür. Stok maliyetlerinin artması, markanın ayırıcı özelliklerinin tüketiciye farkettilmesi, ürün geliştirme çabaları, yeni dağıtım teknikleri vs. maliyetleri yükseltir.<sup>(97)</sup>

Bu aşamada büyüme hızı azalmakta hatta düşme eğilimi içerisine girmeye başlamaktadır. Bununla birlikte işletme bu ürün için maksimum satış noktasına ulaşmıştır denilebilir.<sup>(98)</sup>

Bu aşamada işletmenin bu ürün için büyük yatırımlara girmemesi ve mevcut yatırımlarını korumaya ve iyileştirmeye çalışması gerekir.<sup>(99)</sup>

#### 4.1.3.4.1.2.4. Düşüş Aşaması

Bu aşamada, satış miktarı yavaş yavaş düşmeye başlamıştır. İşletmenin pazar payı gerilemekte ve ürünün üretimindeki verimlilik düşmektedir. Diğer taraftan maliyetlerin satış gelirleri içindeki oranı yükselme ve karlılık azalma eğilimi artar. Eldeki nakit fazlalıkları erir. Dolayısıyla satış artırma çabalarında gevşeme görülür.<sup>(100)</sup>

Rekabet oldukça yoğundur. İşletme de rekabet üstünlüklerini yitirmeye başlar. Kısaca ürün çöküş dönemindedir ve işletme bu üründen vazgeçerek

<sup>(97)</sup> DİNÇER, A.g.k., s.166.

<sup>(98)</sup> AAKER, A.g.k., s.92.

<sup>(99)</sup> H.ERGİN, A.g.k., s.114.

<sup>(100)</sup> DİNÇER, A.g.k., s.166.



yeni fırsatları araştırmak zorundadır.<sup>(101)</sup>

#### 4.1.3.4.2. Ürün Hayat Eğrisinin Yorumlanması ve Stratejik Analizi

İşletmelerin üretmiş oldukları ürünün hayat dönemleri içerisinde yakaladığı fırsatları değerlendirebilmek ve karşılaştığı tehlikelerden kurtulabilmek için uygun stratejiler seçmek ve bunları uygulamaya koymak zorundadır.<sup>(102)</sup> İşletme ancak bu şekilde ürününün karlılığını dolayısıyla rekabet gücünü maksimum noktaya çıkarabilecektir.

Ürün hayat sürecinin ilk aşaması olan giriş aşaması, işletme açısından önemli yatırımların olduğu ve işletmeye nakit akışının yetersiz olduğu bir aşamadır. Araştırma geliştirme ile pazarlama araştırmalarına ilişkin harcamalar bu aşamada önemlidir. Ürün pazarda ilgi görmeye başladığı zaman sabit varlıklar, çalışma sermayesi ihtiyacı ortaya çıkar ve pazarlama faaliyetleri ile ilgili harcamalara daha fazla ağırlık verilmesi gerekir. İşletmeye önemli bir nakit girişi sağlamadan önce bütün bu harcamaların yapılması gerekir.<sup>(103)</sup> İşletme bu aşamada pazarda henüz rakip olmadığı için belirleyeceği stratejiler satışları artırıcı yönde olması gerekir. Bunun içinde reklam ve tanıtım faaliyetlerine önem verilmesi gerekir.<sup>(104)</sup>

Ürün hayat sürecinin ikinci aşaması olan büyüme aşamasında, ürün pazarda kabul gördüğü için satışlar artmaya başlar. Yeni işletmeler pazara

<sup>(101)</sup> EREN, A.g.k. ,s.132.

<sup>(102)</sup> H.ERGİN, A.g.k. ,s.105-106.

<sup>(103)</sup> H.ERGİN, A.g.k. ,s.106-107.

<sup>(104)</sup> MUCUK, A.g.k. ,s.222.

girmeye ve pazar payı almaya çalışırlar. Maliyetler hala yüksektir fakat satış miktarının artmasıyla birim başına maliyetler düşmeye başlar. Nakit girdileri, karlar, pazar payı ve büyüme oranı artar.<sup>(105)</sup>

Büyüme aşamasında işletmenin uygulayabileceği stratejiler genellikle pazar payını ve karları artırmaya yönelik olmalıdır. Bu stratejilerin başında pazarlama stratejileri gelir. Bunun içinde pazarlama harcamalarının artırılması gerekir. Bunu amacı, büyüyen pazarda işletmenin pazar payını korumak ve artırmaya çalışmaktır.<sup>(106)</sup> Pazarlama harcamaları yanında diğer amaçlar için de yapılması gerekir. Bu harcamalar yapılmazsa yapılan pazarlama harcamaları değersiz hale gelir. Bu harcamalar artan talepleri karşılamak ve ek kapasite oluşturmak için sabit varlıklara yapılan önemli yatırım harcamalarıdır. Ayrıca pazarda bulunan ürünün kalitesini artırıcı çabalarında bu aşamada yoğunlaşması gerekir.

Ürün hayat sürecinin üçüncü aşaması olan olgunluk aşamasında satışlar düşük hızla artmaya devam eder. İşletmenin rakipleri artmaya başlar, işletmenin birim maliyetleri düşük olduğu için karlar başlangıçta iyidir, nakit girdileri yüksek olduğu için nakit fazlalıkları oluşur. Fiyatlar düşmeye başlar ve maliyetler düzeyine kadar inebilir.<sup>(107)</sup>

Bu aşamada, yoğun rekabet dolayısıyla reklam ilk dönemdeki gibi önem kazanır. Fiyatlar düşürülür, satışların ve karların en yüksek düzeylerine çıkıp azalmaya başladıkları bu dönem mümkün olduğunca uzatılmaya çalışılır.<sup>(108)</sup> İşletme bu aşamanın sonunda başlayacak olan düşüş ve sona erme aşamasını

<sup>(105)</sup> H.ERGİN, A.g.k. ,s.110.

<sup>(106)</sup> CHISNALL,A.g.k. ,s.179.

<sup>(107)</sup> H.ERGİN, A.g.k. ,s.114.

<sup>(108)</sup> MUCUK, A.g.k. ,s.222.

gözönünde tutarak iyileşen nakit durumundan yararlanıp araştırma ve geliştirme faaliyetlerine yönelmek zorundadır.<sup>(109)</sup> Temel strateji mümkün olduğu kadar en yüksek karı elde etmek olmalıdır.

Rekabet ortamının yoğunlaştığı bu aşamada özellikle rekabete ilişkin bilgilere önem verilmesi gerekir. Mevcut müşterilerin rakiplere kaptırılmaması işletmenin karlılığını ve rekabet gücünü korumaya yönelik stratejiler alıp uygulanması gerekir.

Ürün hayat sürecinin son aşaması olan düşüş aşamasında azalan pazar payına paralel olarak işletmenin satışları ve karları azalır. Müşteriler rakip ürünlere doğru yönelmeye başlarlar ve nakit fazlalıkları erimeye devam eder.<sup>(110)</sup>

Bu aşamada uygulanabilecek en doğru strateji işletme ürününe sadık müşteriler varsa sadece bu dar pazar bölümünde işletmenin faaliyetlerine devam etmesidir. Şayet bu kitle işletmenin karlılığına olumlu etki yapacak kadar yeterli değilse faaliyete son verilebilir.<sup>(111)</sup> Ayrıca bu aşamada daha önceden yapılan sabit yatırımların amortismanlarından dolayı suni nakit fazlalıkları ortaya çıkabilir. Bu fazlalıkların başka yatırım alanlarına yönltilmesi ya da ortaklara temettü olarak dağıtılması mümkündür.<sup>(112)</sup>

#### 4.1.3.4.3. Ürün Analizleri

Buraya kadarki açıklamalardan anlaşılacağı gibi, ürün hayat eğrisi

<sup>(109)</sup> EREN, A.g.k. ,s.132.

<sup>(110)</sup> H.ERGİN, A.g.k. ,s.117.

<sup>(111)</sup> CHISNALL,A.g.k. ,s.180.

<sup>(112)</sup> H.ERGİN, A.g.k. ,s.119.

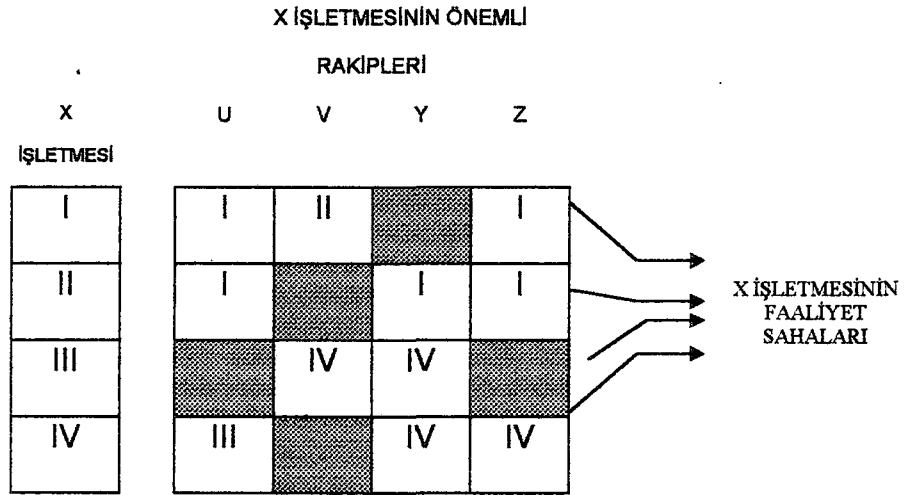
işletmenin sadece fonksiyonel faaliyetleri üzerinde değil, aynı zamanda işletmenin stratejisini seçme çalışmaları üzerinde de önemli analiz tekniğidir. Bu sebeple stratejik planlama çalışmalarında üzerinde önemle durulan bir kavram olmaktadır. Ancak işletme için strateji seçiminde sadece hayat eğrisinin incelenmesinin yeterli olmayacağı belirtilmelidir. Çünkü bunun yanında pazardaki rekabet şartları ve işletmenin rakiplerinin ürünleri incelenmeden yapılacak çalışma eksik sayılır. Bu açıdan strateji geliştirme sürecinde rakiplerin ürünlerinin hayat safhalarının da mutlaka gözönüne alınması lazımdır. <sup>(113)</sup> Ancak çeşitlendirmeye gitmiş işletmeler açısından böyle bir incelemeyi yapmak oldukça zordur. Bunun için genellikle bir rekabet tablosu hazırlanmaktadır. <sup>(114)</sup>

#### **4.1.3.4.3.1. Rekabet Tablosunun Hazırlanması**

Rekabet tablosunun hazırlanabilmesi için öncelikle işletmenin rakiplerinin tanımlanması gerekir. Daha sonra işletmenin rakiplerinin pazar paylarının ve büyüme oranlarının saptanması ve sürekli bir şekilde bu bilgilerin değişen durumlara göre yenilenmesi gerekir. İşletme rakiplerinin bu bilgileri kendilerinin açıklamış oldukları faaliyet raporlarından ve finansal raporlardan ya da ilgili sektör yayınlarından ve çeşitli yayınlardan elde edilebilir. Bu bilgilere işletmenin ürünlerinin de bilgileri eklenerek rekabet tablosu aşağıdaki gibi hazırlanır.

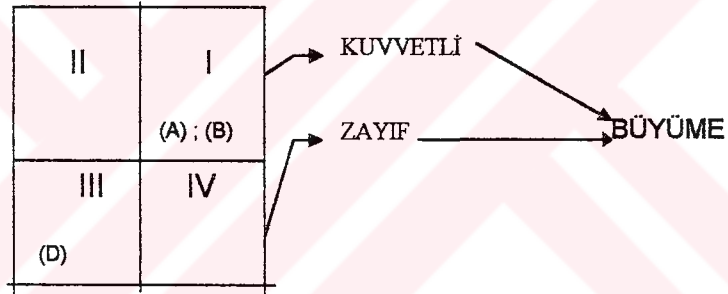
<sup>(113)</sup> DİNÇER, A.g.k. ,s.167.

<sup>(114)</sup> EREN, A.g.k. ,s.144.



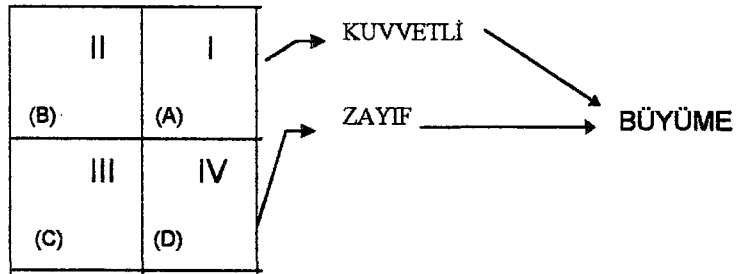
(U)'nun PAZAR KISMI

KUVVETLİ ZAYIF



(X)'in PAZAR KISMI

KUVVETLİ ZAYIF



**Şekil:4.5. Rekabet Tablosu**

**Kaynak; Erol EREN, İşletmelerde Stratejik Planlama ve**

**Yönetim, Cilt:1 3.Baskı, İşl.Fak.Yay.No:234,İST 1990, s.145.**

#### 4.1.3.4.4. Ürün Analizlerinin Yorumlanması ve Stratejik Analizi

X işletmesi; A,B,C,D ürünleri olmak üzere dört alanda çeşitlendirmeye gitmiştir. A ürünü pazara yeni girmiş (1), B ürünü gelişme (2), C ürünü olgunluk (3), ve D ürünü düşüş (4) döneminde bulunmaktadır. U,V,Y,Z ise X işletmesinin önemli rakipleridir. A ürünüde U,V,Z; B ürünüde U,Y,Z; C ürünüde V,Y; D ürünüde de U,Y,Z rakip durumdadır. U işletmesi; X işletmesiyle A,B,D ürünleriyle rekabet etmektedir. U işletmesinin A ürünü giriş (1), B ürünü giriş (1) ve D ürünü olgunluk (3) dönemini yaşamaktadır. Bu verilere göre rekabet tablosu analiz edilirse, şu sonuçlar elde edilecektir. <sup>(115)</sup>

U işletmesi; X işletmesiyle A,B,D mamülleriyle rekabet etmektedir. U işletmesinin A mamülü giriş (1), B mamülü giriş (1) ve D mamülü olgunluk (3) dönemini yaşamaktadır. Bu verilere göre rekabet tablosu analiz edilirse, şu sonuçlar elde edilecektir.

U işletmesi düşük pazar payında A ve B ürünlerine sahip olmakla birlikte, bu ürünlerin büyüme oranı yüksektir. Ürün analizinde belirtildiği üzere her alanın likidite ihtiyaçları ve nakit akışları birbirinden farklıdır. Eğer X işletmesi, büyüme ve pazar payı yönünden düşüş (4) safhasına ulaşmış bulunan D ürününe yatırdığı kaynaklarını geri çekmez ise, yeni gelişmekte olan ve pazar payı düşük A ürünü ile pazar payı ve büyüme hızı yüksek B ürünü finanse etmekte güçlük çekecektir. Bu alanlardaki rekabet gücü de zayıf olacaktır. Her iki işletme de A ve B ürünlerinin finansmanını, hazır pazar payı yüksek fakat büyüme hızı düşük olan C ve D ürünlerinden elde etmektedir. Bu

<sup>(115)</sup> DİNÇER, A.g.k. ,s.167-168, EREN,A.g.k. ,s.145-146.

ürünler (C ve D), yakında pazar paylarını kaybetme safhasına gireceklerinden yeni, yatırım çalışmalarına başlamaları yararlı olacaktır.

Rekabet analizi tablosu, işletmenin rekabet analizine genel anlamda hizmet etmektedir. Bu tablonun daha anlamlı hale getirilebilmesi için rakiplerin herbirinin üstün ve zayıf yönlerini belirlemek , onların üretim kapasiteleri maliyetleri ve büyüme oranları hakkında da bilgiler edinmek zorunluluğu vardır.<sup>(116)</sup>

---

<sup>(116)</sup> DİNÇER, A.g.k. ,s.169, EREN,A.g.k. ,s. 146.



## **BÖLÜM 5**

### **REKABET GÜCÜ ANALİZİNDE YARARLANILAN MUHASEBE BİLGİLERİ**



## 5. Rekabet Gücü Analizinde Yararlanılan Muhasebe Bilgileri

İşletmeler, faaliyetlerini devam ettirirken belirli amaçlara ulaşmaya çalışırlar. Bu amaçlara ulaşma çabaları devam ederken, faaliyetlerin devamının sağlanmasında ve faaliyet sonuçlarının belirli dönemler itibariyle analiz edilerek ulaşılmak istenen amaçlara ne düzeyde ulaşıldığının saptanmasında belirli bilgilere ihtiyaç duyarlar. Bu bilgiler de işletme içinden ve işletme dışından sağlanabilir. İşletme içinden sağlanan bilgilerin başında muhasebe bölümü tarafından belirli kıstaslar ışığında hazırlanmış, işletmenin rakamsal değerlerini ortaya koyan muhasebe bilgileri ve finansal raporlar gelir. İşletmenin finansal değerleri ile birlikte işletmenin dış çevresi hakkında bilgi toplayan muhasebe bölümü bu bilgileri karar vericilere aktararak işletmenin amaçlara ulaşmasında önemli bir rol oynar.

Yukarıda da belirtildiği gibi, muhasebe bir takım bilgileri ilgili yerlere aktarma aracıdır. Karar vericilerin karar vermelerine ve verdikleri kararların sonuçlarını görerek yeni kararların da gerekli değişiklikleri yapmalarını sağlar. Bu nedenle, muhasebe hizmet ettiği kimselerin değişen ihtiyaçları ve değişen şartlar ile karşı karşıya olan dinamik bir iletişim sürecidir.<sup>(1)</sup> Sürekli değişim içerisinde olan şartlar ve buna paralel olarak karar vericilerin artan bilgi ihtiyaçları sonucunda muhasebe bölümü bu ihtiyaçları gereği gibi, zamanında ve doğru olarak karşılayabilmek için üç temel bölüme ayrılmıştır. Bunlar genel ya da finansal muhasebe, maliyet muhasebesi ve yönetim muhasebesidir. Şimdi bunları kısaca açıklamaya çalışalım.

<sup>(1)</sup> Münevver YILANCI, *Muhasebe Organizasyonu*, A.Ü. K.İ.İ.B.F. , Kütahya 1992, s.4.

*i-Genel Muhasebe;* Belirlenmiş muhasebe ilkeleri ve standartları ışığında işletmenin değer hareketlerini izleyen muhasebe dalıdır. Genel muhasebe, bu kıymet hareketlerini objektif belgelere dayanarak ve olduğu gibi hiçbir analize ve değişime uğratılmaksızın kaydeder, ve bunları sürekli olarak saklar. Ayrıca işletmenin öz sermayesindeki artış ya da azalışlar ve karlar ile gider ve zararlar genel muhasebe hesaplarında toplanır.<sup>(2)</sup>

Genel muhasebe tarafında üretilen bilgiler çeşitli analiz yöntemeleri (karşılaştırmalı tablolar,trend, yüzde ve rasyo vb.) ile analiz edilerek, işletmenin performansı, mali yapısı ve karlılık durumu değerlendirilir. Bu değerlendirmeler sonucunda elde edilen bilgiler işletme hakkında karar verecek olan karar vericilere aktarılarak verilecek kararların doğru ve olumlu sonuç verebilecek kararlar olmasına katkıda bulunulur.

*ii- Maliyet Muhasebesi;* Her bir ürünün üretilmesi ve hizmetlerin yerine getirilmesi için gerekli giderler ile hammadde ve işçilik maliyetlerini uygun bir biçimde kaydeden, sınıflayan, raporlayan ve standart maliyetler ile karşılaştıran bir muhasebe dalı olarak tanımlanabilir. Maliyetler işletmenin karlılığı, ürünlerin, işletme bölümlerinin başarısı hem işletme içinde hem de işletme dışında kullanılmak amacıyla maliyet muhasebesi tarafından ölçülür, analiz edilir ya da tahmin edilir.<sup>(3)</sup>

İşletmeler tarafında üretilen ürün ya da hizmetlerin üretim maliyetlerinin saptanması, işletmede gider kontrolünün sağlanması ve elde edilen bilgiler ile planlamaya ve karar almaya yardımcı olunması maliyet muhasebesinin

<sup>(2)</sup> Orhan SEVİLENGÜL, *Genel Muhasebe*, Lazer Ofset Ltd.Şti. Ankara 1995, s.19.

<sup>(3)</sup> Rıfat ÜSTÜN, *Yönetim Muhasebesi*, Bilim Teknik Yayınevi, İst.1992 ,s.6.

görevidir. Bu tür bilgiler maliyet muhasebesi tarafından üretilerek gerekli yönetim kademesine ulaştırılır.<sup>(4)</sup>

iii- *Yönetim Muhasebesi*; Gerek genel muhasebe, gerek maliyet muhasebesinden elde edilen verilerden hareketle, yeni bilgiler üreterek işletme yöneticilerinin karar almada gereksinme duydukları sayısal bilgileri sağlayan bir muhasebe dalıdır şeklinde tanımlanabilir.<sup>(5)</sup> Kısaca yönetim muhasebesi, muhasebe verilerinin ve diğer finansal verilerin nasıl kullanılabilceğini konu edinen bir muhasebe dalıdır.<sup>(6)</sup>

Bu muhasebe dalının amacı, işletme faaliyetlerinin planlanması ve kontrol edilmesi ve özel konularla ilgili yönetim kararlarının alınmasında işletme yöneticilerine yardımcı olacak muhasebe verilerinin toplanması ve analiz edilmesidir. Yönetim muhasebesi işlevlerini büyük ölçüde, fiili maliyetlerle karşılaştırılan bütçeler ve standart maliyet raporları, iç kontrol ve amaçlanan plan ve programların muhtemel etkilerine ilişkin raporlar üreterek yerine getirir.<sup>(7)</sup>

Değişen çevre koşullarına ayak uyduramayan klasik yönetim biçimi artık günümüzde yerini stratejik yönetime devretmiştir. Stratejik yönetim kavramının ortaya çıkması ile beraber işletme içi ve işletme dışı daha fazla bilgiye ihtiyaç duyulmuştur. İhtiyaç duyulan bu bilgilerin elde edilebilmesi için muhasebe bölümünde stratejik yönetim muhasebesi ortaya çıkmıştır.

Stratejik yönetim muhasebesi, özellikle maliyetler ve fiyatların göreceli düzeyleri ve eğilimleri, üretim ve satış kapasiteleri, pazar payları, nakit akışı ve

<sup>(4)</sup> Muzaffer CİVELEK, *Maliyet Muhasebesinin Temelleri*, Erc.Üni.Yay.No:1, Kayseri 1990, s.4.

<sup>(5)</sup> SEVİLENGÜL, A.g.k. ,s.20.

<sup>(6)</sup> Alparslan PEKER, *Yönetim Muhasebesi*, İst.Üni. Yay.No:2683, İst.1980, s.1.

<sup>(7)</sup> ÜSTÜN, A.g.k., s.8.

işletmenin kaynak talepleri ile ilişlişletme stratejilerine ilişkin yönetim muhasebesi verilerinin sağlanması ve analizini ifade etmektedir.<sup>(8)</sup>

Stratejik yönetim muhasebesini klasik yönetim muhasebesinden ayıran özellikler aslında klasik yönetim ile stratejik yönetim arasındaki farklılıklardan meydana gelmektedir.

Stratejik yönetim muhasebesi, ürün pazarlarında küreselleşmeye çalışan ya da ülke içinde ürün pazarlayan işletmelerin rekabet üstünlüklerinin belirlenmesine, stratejilerin seçilmesine ve uygulanmasına ilişkin bilgiler sağlar. Uygulamaları izleyerek işletmenin pazardaki başarısını değerlendirir.<sup>(9)</sup>

## 5.1. Ürün Karlılık Analizi

Biz bu çalışmamızda rekabet gücü analizini daha önceki bölümde açıklamaya çalıştığımız dört adet ürün karlılık analiz modelini kullanarak yapmaya çalıştık. Şimdi de bu ürün karlılık analizlerini yapılabilmesi ve analizlerde kullanılan matrislerin ve eğrilerin hazırlanabilmesinde gerekli olacak muhasebe bilgilerini, her ürün karlılık analiz modeli için ayrı başlıklar altında açıklamaya çalışacağız.

### 5.1.1. Büyüme / Pazar Payı Analizinde Kullanılan Muhasebe Bilgileri

Büyüme / Pazar Payı analizinde daha öncede açıklandığı gibi B.D.G.

<sup>(8)</sup> H.ERGİN, A.g.k. .s.22.

<sup>(9)</sup> H.ERGİN, A.g.k. .s.26-27.

tarafından geliştirilen matris kullanılmaktadır. Bu matrisin yatay ekseninde işletmenin göreceli pazar payı yer almakta, dikey ekseninde ise analizi yapılacak ürünlerin bulunduğu pazardaki büyüme oranı yer almaktadır. İşletmenin göreceli pazar payının ve pazarın büyüme oranının hesaplanabilmesi için muhasebe bilgilerine gereksinim vardır. Bu bilgiler genel muhasebe, yönetim muhasebesi ve stratejik yönetim muhasebesi tarafından sağlanır. Şimdi bu bilgileri açıklamaya çalışalım.

#### **5.1.1.1. Genel Muhasebe Verileri**

B.D.G. matrisinde işletmenin göreceli pazar payının hesaplanması için gerekli veriler genel muhasebe tarafından düzenlenen işletme içi raporlardan elde edilebilir.

Göreceli pazar payının hesaplanabilmesi için öncelikle işletmenin göreceli pazar payını hesaplayacağı ürünün satış hasılatının bilinmesi gerekir. 01.01.1994 tarihinden itibaren kullanılması zorunlu hale gelen Tek Düzen Hesap Planı'nda işletmenin satış hasılatı 600 Satışlar Hesabında izlenmektedir. İşletme eğer tek bir ürünü için bu hesaplamayı yapacaksa, 600 Satışlar Hesabının göstermiş olduğu rakamı işletmenin toplam satış hasılatı olarak alabilir. Birden fazla ürünün matrise yerleştirilmesi gerekiyor ise 600 Satışlar Hesabının altına her bir ürünün satış hasılatını gösterecek şekilde açılacak alt hesaplar yardımıyla elde edilen satış hasılatlarından, yapılan satış indirimleri ve iskontolar indirilerek matrise yerleştirilecek ürün ya da ürünlerin net satış hasılatları elde edilmiş olur. Ayrıca gelir tablosundan da ürünlerin net satış hasılatlarını elde etmek mümkündür.

İşletmenin matrise yerleştireceği ürünü için satış hasılatını bulduktan sonra dördüncü bölümde verilen formülde pazarın liderinin satış hasılatı ile yerine konularak ürünün göreceli pazar payı hesaplanmış olur.

Ayrıca işletmenin matrise yerleştireceği ürünün göreceli pazar payının hesaplanmasında ürünün pazar payı kullanılabilir. ürünün pazar payı için de ürün için bulunmuş olan satış hasılatının toplam pazarda yapılan satışlara oranlanması gerekir bulunan sonuç ürünün o pazardaki pazar payıdır.

#### **5.1.1.2. Yönetim ve Stratejik Yönetim Muhasebesi Verileri**

İşletmenin matrise yerleştireceği ürünün pazar payı hesapladıktan sonra liderin pazar payının ve pazardaki büyüme oranının hesaplanması gerekir. B.D.G. matrisi hazırlanırken bu bilgiler işletmenin yönetim muhasebesi ve stratejik yönetim muhasebesi bölümlerinden elde edilebilir.

Liderin pazar payı ya da satış hasılatı, bu işletme tarafından yayınlanmış olan finansal raporlardan ya da sektör tarafından yayınlanan çeşitli yayınlardan elde edilebilir. Aynı şekilde pazarın büyüme oranı da yukarıda bahsedilen sektör yayınlarından, devletin yapmış olduğu araştırma yayınlarından (Devlet İstatistik Enstitüsü yayınları ve diğer kamu kuruluşlarının yaptığı araştırma yayınları gibi.), üniversitelerin ve özel araştırma kurumlarının araştırma yayınlarından elde edilebilir. Stratejik yönetim muhasebesi bu tür bilgileri sürekli olarak takip ederek işletmenin rakipleri hakkındaki bilgileri ve işletmenin faaliyette bulunduğu pazar ya da pazarlar hakkındaki bilgileri güncelleştirmeye çalışır.

Ayrıca stratejik yönetim muhasebesi, ürünler B.D.G. matrisine yerleştirildikten sonra işletmenin karlılığının ve rekabet gücünün maksimum edilebilmesi için belirlenecek olan strateji seçeneklerine ilişkin bilgileri sağlayarak en uygun kararın alınmasına yardımcı olur. Bu bilgiler şöyle sıralanabilir; işletmenin ve rakiplerinin pazar payları ve büyüme hızları, nakit akış tahminleri, yatırım miktarları ve karlılık oranları, göreceli maliyet analizleri, farklılaştırma maliyetleri, likidite durumu, kaynakların yeterliliği vb.bilgilerdir.<sup>(10)</sup>

B.D.G. matrisinin hazırlanması için gerekli olan işletmenin ürününün pazar payı, pazarın liderinin pazar payı, bunların oranlanması ile bulunan işletmenin ürününün göreceli pazar payı ve pazarın büyüme oranı bulunduğundan sonra, işletmenin ürünleri bulunan sonuçlara göre matrisin bölümlerine yerleştirilir. Bu matrisde ürünün pazardaki durumu açık bir şekilde görüldükten sonra işletmenin karlılığının ve rekabet gücünün artırılabilmesi için gerekli strateji belirlenerek uygulamaya konulur.

### **5.1.2. Piyasa Cazibesi / İşletme Durumu Analizinde Kullanılan Muhasebe Bilgileri**

Piyasa Cazibesi / İşletme Durumu analizinde G.E. tarafından geliştirilen dokuz alanlı matris kullanılmaktadır. Matrisin yatay ekseninde rekabet durumu ya da işletmenin üstünlüğü yer alırken, dikey ekseninde ise pazarın çekiciliği yer almaktadır. Yatay ve dikey ekseninde yapılan bölümlenmelerle matris dokuz bölüme ayrılmıştır. Matrise yerleştirilecek ürün ya da ürünlerin rekabet durumu

<sup>(10)</sup> H.ERGİN, A.g.k., s.129.



ve pazarın çekiciliği ile ilgili bilgiler genel muhasebe, yönetim muhasebesi ve stratejik yönetim muhasebesi tarafından üretilen bilgilerinden elde edilebilir.

#### **5.1.2.1. Genel Muhasebe Verileri**

Biz bu çalışmamızda rekabet durumu ya da işletmenin üstünlüğünü pazar payı ile ifade ettiğimiz için G.E. İşletme Portföyü Matrisinde de işletmenin durumunu matrise yerleştireceği ürünün analizi yapılacak pazardaki pazar payını kullanarak analiz edeceğiz.

B.D.G. matrisinde anlattığımız üzere pazar payının hesaplanmasında matrise yerleştirilecek ürünün pazardaki satış hasılatını esas alacağız. Matrise yerleştirilecek ürünün satış hasılatı işletmenin genel muhasebe bölümü tarafından 600 Satışlar hesabından elde edilebilir. Daha sonra ürünün bulunduğu pazardaki toplam satışlar ile oranlanarak matrise yerleştirilecek ürünün o pazardaki pazar payı bulunur. İşletme pazarın en büyük pazar payına sahip ise rekabet durumu yüksek olarak nitelendirilir. İşletmenin pazar payı, pazardaki lider işletmenin pazar payına yakın bir durumda ise rekabet durumu orta olarak nitelendirilir. İşletmenin pazar payı, pazardaki lider işletmenin pazar payına oldukça uzak ise rekabet durumu düşük olarak nitelendirilir.

#### **5.1.2.2. Yönetim ve Stratejik Yönetim Muhasebesi Verileri**

G.E. İşletme portföyü matrisinin hazırlanması için ayrıca pazarın çekiciliğinin de analiz edilerek matrise yerleştirilecek ürünün matrisdeki doğru



alana yerleştirilmesi gerekir.

Pazarın çekiciliği için pazarın büyüme oranı, pazarın kalitesi, hammadde temin imkanı gibi faktörler analiz edilir.<sup>(11)</sup> Bu faktörler dördüncü bölümde daha geniş şekilde açıklanmıştır. Bu pazarın çekiciliğini belirleyen faktörler stratejik yönetim muhasebesi tarafından analiz edilerek pazarın cazip olup olmadığı araştırılır. Eğer pazarın büyüme oranı daha önce belirlenmiş olan büyüme oranlarına kıyasla yüksek ise pazarın çekiciliği yüksek düzeyde, ölçü olan büyüme oranına yakın bir büyüme oranı pazarın çekiciliğinin orta düzeyde, ölçü olan büyüme oranına oldukça uzak bir büyüme oranı pazarın çekiciliğinin düşük olduğu belirlenmiş olur. Aynı şekilde diğer faktörlerde stratejik yönetim muhasebesi tarafından analiz edilerek pazarın çekiciliği belirlenmiş olur. Ürünün rekabet durumu ve pazarın çekiciliği belirlendikten sonra ürün matrisde bulunan dokuz alandan uygun olan bölüme yerleştirilir. Matrisdeki bulunduğu bölüme göre ürünün pazardaki durumu belirlenmiş olur ve bu duruma uygun stratejiler geliştirilir.

Yönetim ve stratejik yönetim muhasebesi bu analizlerini sürekli olarak devam ettirerek işletmenin faaliyette bulunduğu pazarlardaki rekabet durumunu ve pazarın çekiciliğini ve bunlarda meydana gelen değişiklikleri karar vericilere sunarak, alınacak kararların doğru ve sonuçlarının işletmenin karlılığını ve rakabet gücünü artıracak yönde olmalarına yardımcı olur.

---

<sup>(11)</sup> DİNÇER, A.g.k., s.159.

### **5.1.3. Ürün / Pazar Değerlendirme Analizinde Kullanılan Muhasebe Bilgileri**

Ürün / Pazar Değerlendirme analizi, Hofer tarafından geliştirilen, ürünün rekabet durumu ile ürünün hayat eğrisinin birlikte kullanıldığı bir matris yardımıyla yapılmaktadır. Matrisin hazırlanabilmesi için diğer matrislerde de olduğu gibi muhasebe bilgilerinden yararlanılır.

#### **5.1.3.1. Genel Muhasebe Verileri**

Ürünün rekabet durumu, diğer matrislerde olduğu gibi ürünün analiz yapılacak pazardaki payına göre değerlendirilecektir. Matrise konulacak ürünlerin pazar payları satış hasılatlarından elde edilebilir. İşletmenin tek düzen hesap planında o ürün için ayrılmış olan 600 satışlar hesabının alacak bakiyesi ile o pazardaki toplam satışlar karşılaştırılarak ürünün pazar payı bulunur. Diğer matrislerde olduğu gibi bulunan pazar payı pazardaki lider işletmelerle karşılaştırılarak ürünün rekabet durumuna güçlü, orta ve zayıf olarak karar verilebilir.

Genel muhasebe bölümü tarafından ürünün zaman içerisinde göstermiş olduğu satış rakamları izlenerek ürünün hayat eğrisi de düzenlenebilir. Daha sonra düzenlenen bu hayat eğrisi satış rakamlarının izleği seyre göre Hofer tarafından eklenen sarsılma bölümüyle birlikte giriş, büyüme, sarsılma, olgunluk ve düşüş olmak üzere beş temel bölüme ayrılır. Ürünün bu hayat safhalarından

hangisinde olduğu belirlenir. Ürünün belirlenen rekabet durumu da gözönüne alınarak uygun bölüme yerleştirilir.

#### **5.1.3.2. Yönetim ve Stratejik Yönetim Muhasebesi Verileri**

Genel muhasebe verileri ile matrise yerleştirilen ürünler, yönetim ve stratejik yönetim muhasebesi tarafından sürekli takip edilerek durumlarında meydana gelen değişmeler karar vericilere raporlar halinde aktarılarak işletmenin karlılığının artırılması için alınacak kararlara yardımcı olunur. Stratejik yönetim muhasebesi hazırladığı bu raporlar ile erken uyarı sistemi görevi görür. Bu şekilde karar vericiler gerekli stratejileri uygulamaya koyarak işletmenin rekabet gücünün devamına ve artırılmasına çalışırlar.

#### **5.1.4. Ürün Hayat Eğrisi ve Ürün Analizlerinde Kullanılan Muhasebe Bilgileri**

Ürün hayat eğrisinin ve ürün analizlerinde kullanılan matrislerin hazırlanmasında genel muhasebe, yönetim ve stratejik yönetim muhasebesi verilerinden yararlanır. Bu şekilde işletme ürünlerinin pazardaki durumları net bir şekilde ortaya konur.

#### **5.1.4.1. Genel Muhasebe Verileri**

Daha önce de bahsedildiği gibi ürün hayat eğrisi, genel muhasebe tarafından belirli zaman aralıkları ile eğrisi düzenlenecek olan ürünün satışları takip edilerek oluşturulur. Bu eğri, satışların izlediği trende göre giriş, büyüme, olgunluk ve düşüş olarak dört bölüme ayrılır. Ürün bu bölümlerden hangisinde yer alıyorsa o bölümün özelliklerine göre gerekli stratejiler uygulamaya konulur.

Ürün analizlerinde kullanılan matrislerin düzenlenmesinde yine işletmenin pazar payının ve pazarın büyüme oranının belirlenmesi gerekir. Bu bilgiler daha önce B.D.G. matrisinde kullanılan genel muhasebe bilgileri bölümünde anlatıldığı gibi, işletmenin genel muhasebe bölümünün analiz yapılacak pazardaki satış rakamlarından elde edilebilir.

#### **5.1.4.2. Yönetim ve Stratejik Yönetim Muhasebesi Verileri**

Ürün hayat eğrisinin hazırlanmasında ve ürünün bu eğri üzerindeki gelişmelerinin belirlenmesinde yönetim ve stratejik yönetim bilgilerinin önemi büyüktür. Genel muhasebe sadece kaynak değişimlerinin kaydedilmesi ve sınıflandırılması ile uğraştığından analiz için zamanı kalmamaktadır. Yönetim ve stratejik yönetim muhasebesi, genel muhasebeden ürünün satışları ile ilgili bilgileri sürekli olarak takip ederek ürünün hayat süreci içindeki aşamalar arasındaki değişimleri zamanında tesbit eder ve karar vericilere bildirir. Aynı şekilde pazarda bulunan rakipleride izleyerek onlar hakkında da bilgileri toplar. Bu şekilde ürünün hayat safhasının neresinde olduğunu saptanması ve

rakiplerin durumlarının belirlenmesinden sonra izlenecek karlığı artırıcı stratejiler karar vericiler tarafında belirlenerek uygulamaya konur. Stratejik yönetim muhasebesi bu stratejilerin sonuçlarını izlemeye devam eder.

Ürün analizleri için hazırlanan matrislerde gerekli olan rakiplerin pazar payları ve büyüme oranları, ayrıca işletmenin önemli rakipleri ile ilgili bilgiler yönetim ve stratejik yönetim muhasebesi tarafından daha önceki bölümlerde de anlatıldığı gibi çeşitli yayınlardan ve araştırmalardan elde edilir. Elde edilen bu bilgiler karar vericilere raporlar halinde aktarılarak ürünlerin durumları hakkında bilgilennemelerine ve gerekli stratejileri belirlemelerine yardımcı olunur.





**BÖLÜM 6**  
**UYGULAMA**

## 6. Uygulama

Biz bu çalışmamızın uygulamasını sayın Rektörümüz Prof.Dr.İ.Hakkı DÜĞER ve danışman hocam sayın Prof. Dr. Hüseyin ERGİN' nin tez çalışmalarındaki uygulamaların Kütahya ve çevresinde faaliyet gösteren işletmelerde yapılması yönündeki tavsiyelerini dikkate alarak Kütahya'nın Gediz ilçesinde faaliyet gösteren GİMSAN A.Ş.'nde yapmaya karar verdik. Ayrıca tez çalışmamızın uygulamasının doğru ve yeterli sonuçlar verebilmesi için rekabetin yoğun olarak yaşandığı bir sektörde faaliyet gösteren bir işletmede yapılması gerekiyordu. GİMSAN A.Ş.'nin faaliyette bulunduğu iplik sektörü, rekabetin yoğun olarak yaşandığı hatta Türkiye'nin Gümrük Birliğine girmesinden sonra bu yoğunluğun daha da arttığı bir sektördü. Bu nedenlerden dolayı tez çalışmamızı GİMSAN A.Ş.'nde yaptık.

Uygulama bölümüne önce GİMSAN A.Ş. hakkında bazı bilgiler vererek başlayalım.<sup>(1)</sup>

### 6.1. GİMSAN A.Ş. İle İlgili Bilgiler

GİMSAN A.Ş. 1970 Gediz depreminden sonra Hükümet tarafından yurt dışına çalışmak üzere gönderilmiş bulunan Gediz ve yöresine mensup işçilerin tasarruflarını değerlendirmek ve deprem sebebiyle yörede büyük ölçüde azalmış olan istihdam hacmini artırmak amacıyla 1972 yılında kurulmuştur. Ortak sayısı 7366 olan GİMSAN A.Ş.'nde hiçbir şahısın ya da grubun

<sup>(1)</sup> GİMSAN A.Ş. 1995 Çalışma Raporu.

hakimiyeti yoktur. Gerçek anlamda çok ortaklı bir işçi şirkettir. GİMSAN A.Ş. kuruluş sermayesi 30.000.000 TL iken 1995 sonu itibariyle sermaye 67.000.000.000 TL'ye çıkarılmıştır. 29.02.1996 tarihinde işletme İstanbul Menkul Kıymetler Borsasına 10.300.000.000 TL 'lik hisse senedi sürmüş ve tamamı satılmıştır. Sermayenin 10.300.000.000 TL'si hamiline yazılı, geri kalan bölüm ise nama yazılı senetlerden meydana gelmektedir.

İşletme 1995 yılında yaptığı yatırımlarla hem makina parkını teknolojinin son versiyonu makinalarla yenilemiş hem de üretim kapasitesini artırmıştır. 1995 yılında 11800 işlik bir artışla işletmenin üretim kapasitesi 40.000 iğeye çıkarmıştır. Türkiye'de 5.000.000 iş iplik üretim kapasitesi olduğu düşünülürse bir işçi şirketi için azımsanacak bir rakam değildir.

İşletme pamuk ipliği ve örgü kumaş ipliği olmak üzere iki ana ürün üretmektedir. Pamuk ipliğinin ve örgü kumaş ipliğinin numaralarla ifade edilen bir çok çeşidi mevcuttur. GİMSAN A.Ş.'nde pamuk ipliği ve örgü kumaş ipliği 12 numaradan 60 numaraya kadar üretilebilmektedir. GİMSAN A.Ş.'nin ağırlıklı olarak ürettiği ürünler şunlardır:

Pamu ipliği;	Örgü kumaş ipliği;
30/1 Penye triko	30/1 Penye triko süpren
30/1 Karde triko	30/1 Karde triko penye
16/1 Karde ipliği	10/20 İki iplik
12/1 Karde ipliği	20/1 Open end süpren
20/1 Karde ipliği	
24/2 Karde ipliği	
20/1 Karde triko	



GİMSAN A.Ş. 1995 yılında toplam olarak 4.018 ton pamuk ipliği, 2.047 ton örme kumaş ipliği üretmiştir. 1995 yılında ürettiği bu ürünlerden 1.104 ton pamuk ipliğini ve 266 ton örgü kumaş ipliğini ihraç ederken üretimden geriye kalan bölüm iç piyasaya verilmiştir. Yapılan ihracattan 267.208.000.000 TL gelir elde edilirken yurt içi satışlardan toplam olarak 517.320.000.000 TL gelir elde edilmiştir. Ayrıca yurt içi satışların %80'i ihracata dönük satışlardır. İşletme bu satışları sonucunda 1995 yılında toplam olarak 146.831.000.000 TL kar etmiştir.

GİMSAN A.Ş. teknolojisini yenileme ve üretim kapasitesini artırma çalışmaları yanında teksilde ürün farklılaştırılması, boya-terbiye-baskı, iplik boya ve konfeksiyon gibi konularda fizibilite çalışmaları devam etmektedir. Ayrıca işletme bölgesinde faaliyet gösteren sanayi işletmelerine belirli oranlarda iştiraklerde bulunmuş bunların bazıları zamanla bağlı ortaklıkları haline gelmiştir.

GİMSAN A.Ş.'nde 1995 sonu itibariyle tamamı gediz ve yöresinden olmak üzere 494 memur, usta ve işçi çalışmaktadır. Bölge için büyük bir istihdam alanı olan işletme bu şekilde sosyal bir amacıda yerine getirmiş olmaktadır.

Biz bu çalışmamızda GİMSAN A.Ş.'nde yaptığımız uygulama için işletme tarafından üretilen ürünlerin rekabet güçlerinin analizi için Bostan Danışma Grubu tarafından geliştirilen Büyüme / Pazar Payı matrisini kullanmaya karar verdik.

## 6.2. GİMSAN A.Ş.' nin Büyüme / Pazar Payı Matrisi

Yukarıda da belirttiğimiz gibi işletme iki ana ürün üretmektedir. Bunlar pamuk ipliği ile örgü kumaş ipliğidir. İşletme bu ana ürünlerin değişik numaralarda çeşitlerini üreterek pazara sunmaktadır. Biz bu çalışmamızda pazar olarak iç pazarı yani Türkiye pazarını ele alacağız. Tabi ki ürünlerin pazar paylarının hesaplanmasında da iç pazarda yapılan satışlar ele alınacaktır.

İşletme ürünlerinin iç pazardaki 1995 yılı satışları toplam 2.631 ton olarak gerçekleştirmiştir. Bu satışların 887 tonu pamuk ipliği, 1742 tonu da örgü kumaş ipliğidir. Bunun rakamsal olarak değeri de 517.320.000.000 TL dir. Biz burada pazar payının hesaplanmasında gerekli olacak satış rakamlarını toplam olarak ifade ettik. Bunun nedeni de işletmenin iki ana ürünü dışında bunların alt çeşitleri için ayrı olarak satış rakamlarını tutmamasıdır. B.D.G. matrisinin hazırlanmasında kullanılan görelî pazar payının hesaplanmasında önemli olan işletmenin pazarda lider olup olmadığıdır. Eğer işletme pazarda lider ise görelî pazar payı 1.0'den büyük olacak ve dolayısıyla yüksek olarak nitelendirilecektir. Eğer işletme pazarda lider değilse, görelî pazar payı 1.0'den küçük olacak ve düşük olarak nitelendirilecektir. Buradan hareketle pamuk ipliği ve örgü kumaş ipliği pazarında, Gaziantep'de faaliyette bulunan SANKO isimli işletme lider olduğu için GİMSAN A.Ş.'nin görelî pazar payı 1.0'den küçük olacak ve matrisde görelî pazar payı düşük olan bölüme yerleştirilecektir.

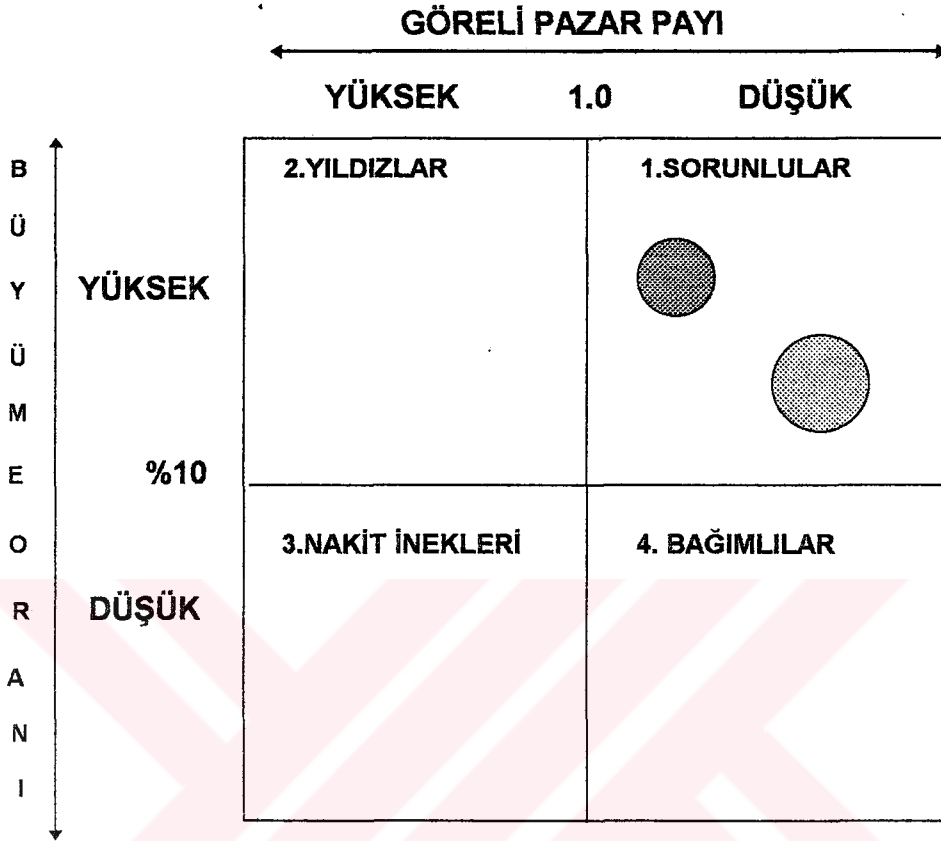
İşletmenin faaliyette bulunduğu tekstil sektörü Türkiye'nin motor gücüdür. Türkiye sanayi ürünleri ihracatının büyük bir bölümünü tekstil ürünleri

oluşturmaktadır. Ayrıca Türkiye'nin Ocak 1996 tarihinden itibaren Gümrük Birliğine girmesiyle bu sektörün ihracatı oldukça artmıştır. Bununla birlikte tekstil sektöründe büyük bir yatırım hamlesi görülmektedir. Çoğu tekstil işletmeleri ek kapasite yatırımlarına girerken, bir çoğuda ek yatırımlarla yeni işletme sayılarını artırmaya çalışmaktadırlar. Tekstil ürünlerinin temel hammaddesi iplik olduğu için sektörde meydana gelen büyüme de daha da artarak iplik sektörüne yansımıştır. .

B.D.G. matrisinde kriter olarak alınan pazarın büyüme oranı geçmiş yıllardaki ölçü kabul edilen büyüme oranının üzerinde ise bu büyüme yüksek olarak, altında ise düşük olarak nitelendirilmektedir. GİMSAN A.Ş.'nin ürünlerinin analizine konu olan iç pazardaki büyüme yukarıda da bahsettiğimiz gibi G.B.'nden sonra geçmiş yıllarda meydana gelen büyümenin çok üzerinde bir büyüme gerçekleştirmiştir. Kısaca işletmenin ürünlerinin rekabet gücü analizi için temel alınan iç pazarın büyüme oranı matride yüksek olarak gösterilecektir.

Buraya kadarki açıklamalarımızdan anlaşılacağı üzere GİMSAN A.Ş.'nin ürettiği pamuk ipliği ve örgü kumaş ipliği ürünlerinin görelî pazar payları düşük olduğu için matride düşük görelî pazar payı bölümüne yerleştirilecektir. Fakat buna karşın pazarın büyüme oranı geçmiş yıllara nazaran yüksek bir büyüme gerçekleştirdiği için matrisde pazarın büyüme oranı bölümünde yüksek olan yere yerleştirilecektir. Bütün bu bilgilere göre işletme ürünlerinin matrisdeki yeri sorunlular olarak isimlendirilen bölümdür.

Bütün bu açıklamalardan sonra B.D.G. matrisi şöyle düzenlenir.



**Şekil: 6.1. GİMSAN A.Ş. Büyüme / Pazar Payı Matrisi**

### 6.3. GİMSAN A.Ş. Büyüme / Pazar Payı Matrisinin Değerlendirilmesi

İşletme ürünlerinin yerleştirildiği matrisin üst sağ kutusunda yer alan sorunlular, düşük pazar payına karşılık büyüme potansiyeli yüksek alanda yer alan ürünlerdir. Genellikle pazara yeni giren ürünler ya da daha önce girmesine rağmen pazar büyürken güçlü bir pazar payı kazanamamış ürünler bu alanda yer alır. Bu tür ürünlerin pazar payını koruması ve artırabilmesi için çok

miktarda nakitle desteklenmeleri gerekir. Eğer iyi bir nakdi destek verilebilirse yıldız olma olasılıkları vardır. Eğer pazar paylarında herhangi bir artış sağlanamazsa kısa sürede büyük miktarda nakit kaybedebilir ve bunun sonucu tasfiye edilecek duruma düşebilir.

İşletmenin ürünü düşük pazar payına ve yüksek büyüme hızına sahiptir, pazar payının yükseltilebilmesi için ek yatırıma gereksinim olacaktır. Yapılan ek yatırımların yerinde ve verimli olması sonucu, bu tür ürünlerin yıldız ve daha sonra nakit yaratıcısı olma olasılığından dolayı bu ek yatırımlardan kaçınılmamalıdır.

GİMSAN A.Ş. yıllar itibariyle sürekli artış gösteren satışlarını ve büyüyen pazarı görerek ek yatırımlarına 1995 yılı ortalarında başlamış bunun bir kısmı aynı yılın sonralarına doğru kapasiteye eklenmiştir. Yatırımların geri kalan bölümü de 1996 yılının sınırlarına doğru bitirilerek üretim faaliyetlerinde kullanılmaya başlanacaktır. B.D.G. matrisindeki işletme ürünlerinin bulunduğu bölümden de anlaşılacağı üzere işletmenin aynı pazarda büyüme stratejisini seçmesiyle doğru bir karar verdiği görülecektir.

İşletmenin üretmiş olduğu pamuk ipliği ve örgü kumaş ipliği ürünlerinin B.D.G. matrisine yerleştirildikten sonra rekabet güçlerinin düşük olmadığı, yapacağı ek yatırımlarla daha fazla ürün üreterek büyüyen pazarda pazar payını artırarak rekabet gücünü de artıracığı ortaya çıkmıştır.

Bu açıklamalardan hareketle GİMSAN A.Ş.'nin kapasitesinin pazarın tamamına göre %1 düzeyinde olmasından dolayı tam kapasite ile çalıştığı halde pazar payı düşük görünmektedir. İşletme bütün bunlara karşın ürettiği pamuk ipliğinin ve örgü kumaş ipliğinin tamamına yakın bölümünü satmakta ve

karlı bir işletme olduğunu göstermektedir. B.D.G. matrisi sadece iki değişkeni kriter olarak aldığı için tam net bir sonuç vermemektedir. Bundan dolayıdır ki daha sonra geliştirilen matrislerde kullanılan değişkenlerin sayısı daha fazladır. Ancak bu şekilde daha fazla değişken analiz edilerek ürünlerin matrislerdeki doğru bölümlere yerleştirilmesi, doğru bölümlere yerleştirilen ürünlerin gerçek durumlarının matrisde daha net bir şekilde görünmesini ve bunun sonucunda belirlenecek stratejilerin doğru olmasına yardımcı olacaktır.



## SONUÇ

Sürekli değişen pazar koşulları, işletmelere bir yandan çeşitli fırsatlar sunarken bir yandan da bir takım tehlikeler getirmektedir. İşletmelerin mevcut kaynakları ve becerileri ile sürekli koşulları değişen pazarın sunduğu fırsatları değerlendirmesi ve tehlikelerden en az kayıpla sıyrılması işletmelerin sürekliliği için bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu ise ancak çevrenin, pazarın ve rakiplerin sürekli olarak analizi ile mümkündür. Bu tür analizleri klasik yönetim tarzından beklemek yanlış olur. Ancak bu tür analizler stratejik yönetim ile mümkündür. İşletme stratejik yönetim sürecini kurallarına uygun bir şekilde işletebilirse işletmenin faaliyette bulunduğu pazarlarda rakipleri ile rekabetten galip çıkması kaçınılmazdır. Analizler sonucu uygulanması gerekli stratejiler uygulandığı sürece işletmenin başarısı ve karlılığı artarak devam edecektir.

Stratejik yönetimin gerekli analizlerin yapılabilmesi ve sonuçlarının doğru olarak saptanabilmesi için faaliyette bulunulan çevre, pazar, rakipler ve işletmenin kendi kaynakları ile ilgili bilgi gereksinimi çok fazladır. Bu bilgi gereksinimi klasik yönetim muhasebesi tarafından karşılanamaz. Ancak bu tür bilgiler, stratejik yönetim muhasebesi tarafından gerekli bilgiler toplanarak, toplanan bu bilgilerin belirli analizlerden geçirilerek elde edilecek sonuçlardan sağlanabilir.

Stratejik yönetim muhasebesinin kullandığı analiz tekniklerinden birisi de rekabet gücü analizidir. Stratejik yönetim muhasebesi bu analiz sonucu işletmenin ürünleri ile ilgili durumu, pazarın yapısını, işletmenin bu ürünlerinin yer aldığı pazarda bulunan rakipler ve onların ürünleri ile ilgili bilgileri elde eder

ve bunları karar vericilere aktararak alınacak olan stratejik kararların işletmenin karlılığını olumlu yönde etkilemesine yardımcı olur.

İşletmeler faaliyetlerini etkili ve karlı bir şekilde sürdürmek istiyorlar ise verimli çalışan bir stratejik yönetim sistemi ve bu stratejik yönetim sistemini destekleyecek etkili bir stratejik yönetim muhasebesi sistemi oluşturmak zorundadırlar.





### KAYNAKÇA

- AAKER, David A. ; **Strategic Market Management**, John Wiley& Sons. Inc. 3. Edition, Canada 1992.
- AKDEMİR, Ali ; **AT İşletmeleriyle Bütünleşmede teknolojinin Stratejik Yönetimi**, A.Ü.Yay. Eskişehir 1991.
- AKDEMİR, Ali ; **“Rekabet Gücünü Artırmada İnsan Faktörü”**, *Dünya Gazetesi* 01.03.1995.
- AKDEMİR Ali ; **“Küreselleşmede Kritik Faktör İşbirliğine Dayalı Rekabet Stratejileri”**, A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi Cilt:10 S:1-2 Eskişehir1992.
- AKTEPE Eyyüp ; **İşletmecilik Bilgileri** ,Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı , Vakıf Yay.No:53, İST.1988 .
- ALAKUŞ, Meral ; **Bilgi Toplumu**, T.C.Kültür Bakanlığı, Kütüphanecilik Dizisi:22,1991.
- ALPAY Yurdakul ; **BütçedenStratejik Yönetime İşletme Planlaması**,Cem Yayınevi 1990.
- ARTAR, Ayhan ; **“Başarılı İşletmelerin Stratejisi: Teknolojiyi Ticarileştirmek”**,*Anahtar*,Ekim 1992.
- AŞIKOĞLU, Rıza ; **Globalleşme Sürecinde Uluslararası Finansal Yönelimler** D.P.Ü Yay No:2 İ.İ.B.F. Yay No:2 Kütahya 1993.
- BOZKURT, Rüştü ; **“Dünya Genelinde Temel Eğilimler ve Teşvik Sistemi İçin Bir Model Önerisi”** *Tosköy Mektubu*, 1994.

- BÜKER Semih ; **Finansal Yönetim**,Eskişehir 1993.  
AŞIKOĞLU, Rıza
- CHISNALL, Peter M ; **Strategic Industrial Management**, 2.Edition 1993.
- CİVELEK Muzaffer ; **Maliyet Muhasebesinin Temelleri**, Erciyes.Üni .  
Yay.No:1,Kayseri 1990.
- ÇETİN, Ahmet ; "İşletmelerde Rekabet Gücünü Geliştirici Faaliyetlerin  
AKDEMİR, Ali Organizasyonu ve ISO 9000" **Dünya** 15.12.1992.
- DALAY İsmail ; "Etkili Kontrol İçin Yönetim Bilgi Sistemi " , **Katılım**  
Yıldız Ün.Sos.Bil.Ens, 1/1992 İstanbul.
- DEES Gregory C ; **Strategic Management**,Int. Edition,Mc Graw Hill  
MILLER Alex 1993.
- DEMİRDÖĞEN Osman; **Türkiye'deki İmalatçı Firmaların Yeni Üretim**  
**Teknolojilerini Kabul ve Uyum Düzeyi**, A.Ü.  
yay.No:764, A.Ü.İ.İ.B.F.Yay.No:99 Araş.ser:87,  
A.Ü.Bas.evi, Erzurum 1994.
- DİNÇER Ömer ; **Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası**, Timaş Yay.  
A.Ş.1.Baskı, İst.1991.
- DİNÇER Ömer ; "İş Dünyasındaki Değişmeler ve İşletmelerde Stratejik  
Yönetim", **Stratejik Yönetim ve Liderlik**, İz Yay.:97  
İktisat ve İş Dünyası Kitaplığı: 5 İstanbul 1994.
- DURA Cihan ; **Bilgi Toplumu** , Kültür Bakanlığı Yay No: 1244,  
Bilim Teknoloji: 3 1990.
- DÜNDAR Kıvanç ; "Swot Analizi" **Verimlilik Dergisi**, MPM,1989/3.

- ELMACI Orhan ; **İmalat Endüstrisi İşletmelerinde Maliyet Azaltımı ve Bir Uygulama,(Doktora Tezi) , A.Ü. Yay.No:378 Küt. İ.İ.B.F. Yay No:5 Eskişehir 1990.**
- ELMACI Orhan ; **"Alternatif Çözüm, Stratejik Yönetim İle Bütünleştirilmiş Maliyet Azaltımından Geçer " Dünya 19.06.1991.**
- EREN Erol ; **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim , Cilt İşletme Fak. Yay. No: 183 İst.1987 .**
- ERGİN Esin ; **İşletme Politikası, Der Yayınları, İst.1992.**
- ERGİN Hüseyin ; **Stratejik Yönetim Muhasebesi, A.Ü.Yay No: 662, K.İ.İ.B.F.Yay No:15, Kütahya 1992.**
- GÜLEÇ Kemal ; **"Verimliliğin Artırılmasında Yeni Gelişen Teknolojilerin Etkileri", Verimlilik, MPM 1991/2 .**
- HAX Arnoldo ; **"The Use of the Industry Attractiveness- Business Strength Matrix in Strategic Planning" Strategic Planning: Models and Analytical Techniques, John Wiley & Sons. Ltd., England 1992.**
- MAJLUF Nicolas ;
- HIGGINS Jamis M.; **Strategic Management Text and Cases, Int. Edition 5. Ed. 1993.**
- VINCZE Jullian W.
- HINTERHUBER Hans H.; **(Çev: Lale Uraz) Stratejik İşletme Yönetimi Erler Mat.,1984.**
- HISRICH Robert D.; **Marketing Desicions For New And Mature Products Maxwell Macmillan İnternational Edition 2.Editions 1991.**
- PETERS Michael P.

- HOOLEY Graham J. ; **Competitive Positioning** :The Key to Market Success, Prentice Hall Ltd. U.K. 1993.
- SAUNDERS John
- KARALAR Rıdvan ; **İşletme Politikası**, Eskişehir 1995.
- KILIÇ Olcay ; "Rekabet Gücü" **Milliyet** 13.09.1992.
- KOCABAĞ Duran ; "Kalite ve Verimlilik", **Anahtar**, Ekim 1992.
- KOÇEL Tamer ; **İşletme Yöneticiliği**, 5. Baskı Beta Basım Dağ. İst.1995.
- LAMBİN Jean-Jacques; **Strategic Management A European Perspective**, McGraw-Hill Book Company 1993.
- MORDEN Tony ; **Business Strategy and Planning**, McGraw Hill Book Co. England 1993.
- MUCUK İsmet ; **Modern İşletmecilik**, Der Yayınları,3.Baskı, İst.1987.
- ORAL Muhittin ; "Endüstriyel Rekabetçi Model" **Verimlilik Dergisi**. M.P.M. 1992.
- ÖZDEMİR Mahmud ; "Verimlilik Üzerine Düşünceler ve Verimlilik Çalışmaları" **Verimlilik** , MPM, 1992/2.
- PEARCE II John A. ; **Stratejic Management**, Irwin Inc. U.S.A 1982.
- ROBINSON Richard B.
- PEKER Alparslan ; **Yönetim Muhasebesi**, İst.Üni. Yay.No:2683, İst.1980.

- PRİDE William M. ; **Marketing**, Houghton Mifflin company, Boston 1987.
- FERRELL O.C.
- PROKOPENKO Joseph; **Verimlilik Yönetimi** (Çev: Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan) Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 476 Ankara 1992.
- SEVİLENGÜL Orhan; **Genel Muhasebe**, Lazer Ofset Ltd.Şti. Ankara 1995.
- SEVIN Charles H. ; **Marketing Productivity Analysis** , Mc Graw Hill Book Company 1965.
- SÜRMEİİ Fevzi ; **Muhasebe Bilgi Sistemi**, Eskişehir 1993.
- ŞENOCAK Nuran ; "Global Rekabet Stratejisi ve Türkiye" **Verimlilik Dergisi**, M.P.M.4/1991.
- THOMPSON John L.; **Stratejik Management, Awareness and Change**, Chapman & Hall, 2.Edition, Oxford 1993.
- TÜMER Sumru ; "Neden Stratejik Yönetim" **Verimlilik Dergisi**, M.P.M. 1993/1.
- TÜRTÜNER Ercan ; "Gümrük Birliği Teorisi ve Türk Sana yinin AT Karşısında Rekabet Gücü", **Maliye Dergisi**, sayı:114 Tem-Ağu-Eyl 1993.
- ÜSTÜN Rifat ; **Yönetim Muhasebesi**, Bilim Teknik Yayınevi, İst.1992.
- WARD Keith ; **Strategic Management Accounting**, ButterWorth-Heinemann Ltd.Oxford 1992.
- YILANCI Münevver ; **Muhasebe Organizasyonu**, A.Ü. K.İ.İ.B.F. , Kütahya 1992.

YILMAZ Cengiz ; **Bilgi İşlem ve Yönetim Bilgi Sistemi, E.Ü.İ.İ:B.F.**  
Yay. No:2 Kayseri 1988.  
\_\_\_\_\_ ; **"Rekabetin Gücü" Capital Mart 1995.**



G İ M S A N  
GEDİZ İPLİK VE MENSUCAT SANAYİİ A.Ş.  
1995 YILI ÇALIŞMA RAPORU

GİRİŞ :

Şirketimizin 1995 yılı çalışma raporu ile bilanço, kar ve zarar hesaplarını tetkik ve tasviplerinize sunarken Genel Kurulumuza katılan ortaklarımızı ve temsilcilerini saygı ve sevgi ile selamlıyor, aramızdan ebediyen ayrılan ortaklarımıza da Allah'tan rahmet diliyoruz.

1995 yılı çalışmalarımıza geçmeden önce çok kısa olarak ekonomimizin genel durumuna değinmek istiyoruz.

1995 yılında cari fiyatlarla GSMH 7 katrilyon 644 trilyon TL., 1987 yılı sabit fiyatlarla ise 99 ~~Kat~~ trilyon TL. olarak belirlenmiştir. Bu dönemde GSMH'nin bir önceki yıla göre büyüme hızı; cari fiyatlarla yüzde 96,6, sabit fiyatlarla ise yüzde 8,1 olmuştur.

Sektörler itibarıyla incelendiğinde 1995 yılında en yüksek büyüme hızı yüzde 12,1 ile sanayi kesiminde görülmüştür. Bunu yüzde 11,6 ile ticaret kesimi, yüzde 7,5 ile serbest meslek ve hizmetler kesimi, yüzde 5,9 ile ulaştırma ve haberleşme ve yüzde 2,6 ile tarım kesimi takip etmiştir. GSMH içinde sektörlerin payları ise tarımın yüzde 14,9, sanayinin yüzde 28, ticaretin yüzde 20,8, ulaştırmanın yüzde 12,6, inşaatın yüzde 5,9'dur.

Döviz kurları son yıllarda hep dalgalanmalı olarak seyretmiştir. olarak seyretmiştir. 1991 yılında 7,4 milyar dolar olan dış ticaret açığı Türk Lirası'nın reel anlamda en değerli olduğu 1993 yılında 14 milyar dolara kadar çıkmıştır. 1994 yılında yaşanan döviz krizi ve devalüasyon ise dış ticaret açığını 5,2 milyar dolara kadar çekmiştir. Ancak 1995 yılında yeniden reel anlamda değer kazanan Türk Lirası dış ticaret açığının 14 milyar dolara yükselmesine neden olmuştur.

Dış ticaret açığında gözlenen gelişmenin bir benzeri cari işlemler dengesinde de yaşanmıştır. 1991 yılında 300 milyon dolar olan cari işlem denge fazlası, 1993 yılında 6,4 milyar dolar açığa düşmüştür. 1994 yılında krizle birlikte yeniden 2,6 milyar dolar fazlaya geçen cari işlem dengesi, 1995 yılında birkez daha açık vermiştir.

1995 yılında ihracat yüzde 19,5'lik bir artışla 21 milyar 635 milyon dolara, ithalat ise yüzde 53,5'lik artışla 35 milyar 709 milyon dolara ulaşmıştır. Bu gelişme sonucu dış ticaret açığı 14 milyar 073 milyon dolar, cari işlemler açığı ise 2 milyar 339 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir.

1995 yılında gerçekleştirdiğimiz 35 milyar 709 milyon dolar ithalatın yüzde 83,4'ünü sanayi ürünleri, yüzde 9,7'sini madencilik ve taşocakçılığı, yüzde 6,9'unu ise tarım ürünleri oluştururken aynı dönemde gerçekleştirilen 21 milyar 635 milyon dolar ihracatın yüzde 87,4'ünü sanayi ürünlerimiz, yüzde 10,7'sini tarım ürünlerimiz yüzde 1,9'unu ise madencilik ve taşocakçılığı ürünlerimiz teşkil etmiştir.



1995 yılında enflasyon yüzde 65 olarak gerçekleşmiş, TL. dolar karşısında yüzde 54, DM karşısında yüzde 97 , İtalyan Lireti karşısında da yüzde 58 oranında değer kaybına uğramıştır.

1991 yılında kişi başına 2.675 dolar olan ulusal gelir, 1993 yılına 3 bin dolar düzeyine ulaşmış; ancak 1994 krizi ile birlikte 2.200 dolara kadar gerilemiştir. 1995 yılındaki ekonomik büyüme kişi başına ulusal geliri ancak 2.750 dolar düzeyine çekebilmiştir.

Ekonomik dengelerin bozulduğu 1994 yılında, işsizlik oranı yüzde 10,5'e kadar yükselmiştir. Dengelerin yeniden kurulduğu 1995 yılında ise Türkiye'deki işsizlik oranının tekrar yüzde dokuzun altına indiği görülmüştür.

Dünya çok önemli bir değişim süreci içinde 21. yüzyıla hazırlanmaktadır. Türkiye, bu yeni sistemin nimet ve fırsatlarından yararlanabilmek için gerekli değişimleri gerçekleştirmek durumundadır. İşte, Avrupa ile 1963 yılında başlayan birlik süreci ilişkilerimizin, hukuki temel aşamalarından en önemlisi olan Gümrük Birliği'nin, 13 Aralık 1995 tarihinde Avrupa Parlamentosu tarafından onaylanması Türkiye'nin Avrupa Birliği ile ilişkilerinde yeni bir dönemin başlangıcı olmuştur.

Türkiye Avrupa Birliği'ne tam üyelik konusunda yolun yarısını geride bırakmıştır.

Tanzimattan bu yana süren " batılılaşma " çabası, ekonomik boyutuyla 1995'i, 1996'ya bağlayan gece gerçekleşti. Avrupa Birliği ile Gümrük Birliği'nin resmîyet kazanması Türkiye açısından memnuniyet vericidir.

PAMUK :

-----

Açıklamalarımıza üretim maliyetimizin en önemli unsuru olan pamukla devam etmek istiyoruz.

1995 yılı pamuk rekoltesi 837 bin ton olarak gerçekleşmiştir. Bir evvelki yıl rekolte 628 bin ton idi.

Pamuk, Türkiye'nin tekstil ve konfeksiyon sanayisinin ana hammaddesi olmakla birlikte, çok geniş bir üretici kitlesini ilgilendirmesi nedeniyle sosyal yönünün de gözardı edilemeyeceği stratejik bir üründür. Bu nedenle Türkiye'nin pamuk politikası hazırlanırken, hem sanayinin çıkarları hem de üreticinin menfaatlerinin dikkate alınması gerekiyor.

Pamuk, tüm dünya ülkelerinde uzun vadeli ve belirli fiyatlarla alınıp satılabilen bir metadır. Fakat ülkemizde bir kaç gün sonrası için bile sabit fiyatla bağlantı yapılabilmesi mümkün değildir. Uzunca bir süreden beri kurulmasına çalışılan vadeli işlemler piyasasının en kısa zamanda faaliyete geçmesini bekliyoruz.

Avrupa Topluluğu ile Gümrük Birliği'ni gerçekleştirmeye yönelik olarak hazırlıklarını sürdüren Türkiye, gerek AB, gerek GATT normlarına uygun olarak parasal teşvikleri tamamen sıfırlamıştır. Sektör olarak uluslararası alanda kabul gören alternatif destek mekanizmalarının en kısa zamanda devreye sokulmasının beklentisi içindeyiz.

## SEKTÖR VE ÜRETİM :

-----

Pamukla ilgili bu kısa değerlendirmeden sonra sektör ve üretim faaliyetlerimiz hakkında bilgi vermek istiyoruz.

Türk tekstil sanayiinin nihai hedefi ulusal çıkarlar için en uygun üretim, yatırım ve ihracat politikalarının uygulanmasıdır. Bu amaçla tekstil hammadde ve işlenmiş ürünlerinin Türkiye'de nihai ürüne dönüştürülmesi için katma değeri yüksek konfeksiyon ürününe dönüştürülerek en verimli oranda döviz getirisi sağlanması gereği vardır. Bu itibarla, Avrupa ve ABD'de pazar payımızı yükseltmenin yanısıra özellikle GAP'ın da devreye girmesiyle artan pamuk üretiminin ihraç edilmeyip Türkiye'de tüketilmesi gerekiyor. Bu da tekstil yatırımlarının ve yenileme yatırımlarının devam etmesini gerektiriyor.

Çağımız soğuk savaşların bittiği ekonomik savaşın egemen olduğu bir süreçtir. Bu süreçte rekabet şansı elde edebilmek piyasada, kalitede, hizmette her noktada rekabet edebilmekten geçiyor.

Sektörel geleceğimizi ve Türkiye'nin geleceğini bu gerçekler üzerine kurmak zorundayız. Özellikle dünya ticaretinin serbestleşeceği 2005 yılından sonra uluslararası rekabet koşulları daha da acımasız olacaktır. Avrupa ve ABD pazarına yönelik hedeflerimizi belirlerken bu gerçekleri dikkate almak ve bu koşullara uygun bir gelişme politikası ve sektörü ileriye götürececek stratejiler belirlemelidir.

1995 Yılında muhtelif numaralarda 4.018 ton iplik üretilmiş, bu ipliklerin 2.046 tonu örgü kumaş haline getirilmiştir. Yine bu yılda 1.104 ton pamuk ipliği, 266 ton örgü kumaş ihraç edilirken 887 ton iplik ve 1.742 ton örgü kumaş iç piyasaya verilmiştir.

Yurtiçi satışlardan toplam 517 milyar 320 milyon TL. gelir sağlanmış, ihracat gelirlerimiz 267 milyar 208 milyon TL. olmuştur. Yurtiçi satışlarımızın yüzde 80'i de ihracata yöneliktir.

YENİ YATIRIMLAR :

-----

Şirketimiz 1995'i yatırım yılı olarak planlamış ve yatırımlarını planlanan süre içinde gerçekleştirmiştir.

- Open - End iplik yatırımı :

Mevcut Rieter tesisine 11.800 iş muadili Open- End iplik makinası daha ilave edilerek iplik üretimimiz yüzde 35 artırılmıştır.

Yapılacak yatırımlarla ilgili Teşvik Belgesi 1995 Haziran sonunda alınmıştır. Makinaların ilk partisi 1995 - Ekim, son partisi ise 1996 - Ocak ayında gelmiştir. Koordineli bir şekilde yürütülen montaj çalışmaları 1996- Mart ayında tamamlanmıştır. 1996 - Mart ayı sonunda tam kapasite üretime ulaşan tesis de Ne 30 numara bazında 5,5 ton gün (Ne 20 numara bazında 8,2 ton/gün) fiili üretim gerçekleştirilmektedir.

Open-End makinaları bedeli olan 6 milyon 985 bin DM.'nin yüzde 15'i peşin olarak ödenmiştir. Rieter firmasına kalan yüzde 85 borcumuz 5 milyon 937 bin DM., 6'şar ay ara ile 4 eşit taksitte ödenecektir. Bu yatırımla ilgili herhangi bir banka kredisi kullanılmamıştır.

- Örgü yatırımı :

Örgü salonumuzda bulunan 30' adet yuvarlak örme makinasına ilave olarak 6 adet SSANG-YOUNG marka makina alınmıştır. Son gelen makinalarla birlikte 36'ya ulaşan makinalarımızla, ürün farklılığı yanında yüzde 35'te kapasite artışı sağlanmıştır. Örgü yatırımlarımız devam edecektir.

- İnşaat işleri :

Yıllardan beri şikayetçi olduğumuz çatı sorunlarımız 1995 yılı içinde çözümlenmiştir. Yapılan oturtma çatı ve alüminyum kaplama için 12 milyar TL. civarında harcama yapılmıştır.

Ürün farklılaştırması, boya -terbiye -baskı, iplik boya ve konfeksiyon gibi konularda etüd çalışmalarımız devam etmektedir.

BORSAYA AÇILMA :

Hem yatırımların finansman ihtiyacını kısmen karşılamak ve hem de şirketimizin yöresel özelliğini genişleterek sermayeyi daha geniş alana yaymak için Borsaya açılmaya karar verilmiştir. Mer i mevzuata göre asgari miktar olan yüzde 15 oranında borsaya açılmıştır. 10 milyar 300 milyon TL'lik hisse senetlerinin Borsada satışı 29 Ocak - 2 Şubat 1996 tarihleri arasında gerçekleşmiştir.

Borsaya açılış fiyatımız ilk gün için 6.000 TL. olarak belirlenmiş, beş gün süre ile hep tavadan satış gerçekleşmiştir.

Senetlerimiz 5 Şubat 1996 tarihi itibarıyla İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem görmeye başlamıştır.

Borsaya açılma ile ilgili sermaye artırımı işleminde eski ortaklarımıza da yüzde elli nisbetinde bedelsiz hisse verilmiştir. Ortaklarımızın ellerinde bulunan eski hisselerin değiştirilmesi, bedelsiz hisselerin ortaklarımıza verilmesi ve tüm Gimsan hisselerinin İMKB'da işlem görmeye başlaması 18 Mart 1996 tarihinde gerçekleşmiştir.

Halen şirketimizin 67 milyar TL. olan sermayesinin 10 milyar 300 milyon TL'si hamiline muharrer, 56 milyar 700 milyon TL'si nama muharrerdir.

**İŞTİRAKLER :**

-----

Bilindiği gibi şirketimiz yörede faaliyet gösteren sanayi kuruluşlarına eşit miktarlarda iştirak etmiştir.

Kurucu ortaklarından olduğumuz Yapısan A.Ş.'nin ise en büyük ortağıyız. Sermaye piyasası mevzuatına göre Yapısan A.Ş. bir Gimsan bağlı kuruluşudur.

- Yapısan'ın Tuğla işletmesi yanında mermer tesisinin de tam kapasiteye ulaşması sonucunda meydana getirdiği istihdamın yöremize yaptığı ekonomik katkı çok büyüktür.

1987 yılında kurulan ve 21 güzide tekstil kuruluşu ile birlikte kurucu ortaklarından olduğumuz TSD Tekstil Sanayicileri Dış Ticaret Anonim Şirketi sermayesine iştirakimiz yüzde 5,14'tür.

Gümrük Birliğine giriş, ihracat ve şirketimizin geleceği düşünülerek; Kasım 1994 ayında GSD Giyim Sanayicileri Dış Ticaret Anonim Şirketi sermayesine yüzde 1,24 oranında iştirak edilmiştir. Sermayesi 50 milyar 400 milyon TL. olan bu şirket bir çok büyük kuruluş yanında Tekstil Bank'ın da büyük ortağıdır.

Gediz yöremiz, iklim ve tabiat şartları bakımından büyük ve küçük baş hayvan yetiştiriciliği için çok uygundur. Yörede gıda sektörünün geliştirilmesine katkıda bulunmak için süt inekçiliği ve buna bağlı olarak besicilik konusunda da faaliyete geçilmiştir. Fizibilite çalışmalarının büyük bölümü 1995 yılı içinde tamamlanan Gessan Gediz Et ve Süt Sanayii Anonim Şirketi Mart-1996 ayı içinde kurulmuştur. Gessan Anonim Şirketi'de bir Gimsan kuruluşudur.

Etüt çalışmalarında nihai noktaya yaklaşılan boya-konfeksiyon şirketinin kuruluşu da önümüzdeki günlerde gerçekleşecektir.

PERSONEL VE TOPLU SÖZLEŞME :

-----

Tesislerimizde 476 kişi çalışmaktadır. İşçilerimizin bağlı olduğu Teksif Sendikası ile Nisan 1995 ayında 9'uncu dönem toplu iş sözleşmesi imzalanmıştır. Halen yürürlükte olan bu sözleşme 28 Şubat 1997 tarihine kadar geçerlidir.

1995 yılında 75 milyar TL. olan işçilik giderlerimizin yapılan bu artışlarla 1996 yılında 150 milyar TL.'ya ulaşacağı tahmin edilmektedir.

1995 yılında ayrılan Kıdem Tazminatı Karşılığı 32 milyar 617 milyon TL.'dir. Böylece 1995 sonu itibariyle ayrılan toplam Kıdem Tazminatı karşılığı 62 milyar 709 milyon TL'na ulaşmıştır.

İşçilerimizin her zaman olduğu gibi yine büyük bir özveri, gayret ve üstün hizmet sorumluluğu içinde çalışacaklarına inanıyoruz.

KAR :

-----

1995 Yılında Şirketimiz 146 milyar 831 milyon TL.kar etmiştir. Bu sonucun alınmasında üstün gayretlerini esirgemeyen tüm çalışanlarımıza sonsuz teşekkürler ediyoruz.

Raporumuza son verirken Cenab-ı Hakkın 1996 yılında da Şirketimize başarılı çalışmalar bahşetmesini diliyor, hepinize saygı ve sevgilerimizi sunuyoruz.

YÖNETİM KURULU

## G I M S A N

## GEDİZ İPLİK VE MENSUCAT SANAYİİ A.Ş.

## GEDİZ

## I - GİRİŞ :

Şirketimiz, 1970 Gediz depreminden sonra Hükümetçe öncelikle yurtdışına çalışmak üzere gönderilmiş bulunan Gediz ve Köylerine mensup işçilerin tasarruflarını değerlendirmek ve deprem sebebiyle yörede büyük ölçüde azalmış bulunan istihdam hacmini artırmak amacıyla 1972 yılında kurulmuştur.

Kuruluş sermayesi 30 Milyon TL. olan Şirketimizde hiçbir şahıs ve zümrenin sermaye hakimiyeti yoktur. Şirketimiz gerçek anlamda çok ortaklı halk ve işçi şirkettir. Halen kayıtlı sermayemiz 120 Milyar TL. olup, 31.12.1995 tarihi itibarıyla ödenmiş sermayemiz 37,8 milyar TL'dir. Şubat 1996 ayında gerçekleştirilen sermaye artırımını ile sermayemiz 67.000.000.000.-TL.'na çıkarılmıştır. Bu artışta eski ortaklarımıza yüzde elli oranında dahili kaynaklardan bedelsiz hisse senedi verilmiş, 10,300 milyar TL'lik hamiline muharrer hisselerde İMKB'da satılmıştır. Halen ödenmiş sermayenin 67 milyar TL.'na tekabül eden tüm hisse senetleri İMKB 'da işlem görmektedir.

Yıl sonu itibarıyla ortak adedimiz 7.366 idi.

## II - İSTİHDAM :

Tesislerimizde tamamı Gediz ve Köylerinden 494 memur, usta ve işçi çalışmaktadır. Bölgemiz için büyük bir işgücü sayılan bu istihdam imkanını sağlayan Şirketimiz, kuruluşundaki sosyal amacı da gerçekleştirmiş bulunmaktadır.

## III - ÜRETİM :

28.444 iğlik pamuk ipliği fabrikamız, tesislerinin 1975 yılı sonunda tamamlanması ile 1976 yılı başında üretime geçirilmiştir. 1979 yılında 6 adet Volkman Büküm makinaları ilavesiyle katlı iplik üretimine, 1983, 1986 ve 1987 yıllarında 24 adet Örgü (Triko) makinaları ilavesiyle de örgü kumaş ve yine 1986 yılında Open-End iplik üretimine başlanılmıştır.

Örgü üretimine yeterli gelmeyen Penye iplik üretimimizi artırmak amacı ile 7920 iğlik iplik tesisi 1989 yılında, modern örgü salonu ise 1992 yılında işletmeye alındı. Örgü makina sayımız 36'ya ulaşmıştır.



Mart 1996 ayı içinde devreye alınan yeni Open-End iplik tesisiyle Üretimimiz % 40 artmıştır.

Son 5 yılın fiili üretimi aşağıdaki gibidir ;

1991	Yılı	4.666	Ton Pamuk	Ipliği	,	2.079	Ton Örme	Kumaş
1992	"	4.362	"	"	"	1.934	"	"
1993	"	4.422	"	"	"	1.956	"	"
1994	"	4.561	"	"	"	2.040	"	"
1995	"	4.018	"	"	"	2.047	"	"

#### IV - YATIRIM ARAYIŞLARIMIZ

---

Tekstilde ürün farklılaştırması, boya - terbiye - baskı, iplik boya ve konfeksiyon gibi konularda etüd çalışmalarımız devam etmektedir.

Değişik konulardaki detaylı etüd ve araştırma çalışmalarımız sürmektedir.

Müsait arazinin bulunması, iklim ve tabiat şartlarının çok uygun olması nedeniyle yöre halkına önderlik yapılarak gıda sektörünün gelişmesinde katkıda bulunmak için süt inekçiliği ve buna bağlı olarak besicilik konusunda da faaliyete geçilmiştir. Gessan Gediz Et ve Süt Sanayii Anonim Şirketi 1996'nın Mart ayında kurulmuştur. Gessan A.Ş. şirketimize bağlı bir kuruluştur.

Etüd çalışmalarında nihai noktaya yaklaşılan boya ve konfeksiyon konusunda faaliyet gösterecek şirketin kuruluş çalışmalarına başlanılmıştır.

V - İHRACAT :

-----

Kaliteli üretimimiz sebebiyle direkt alıcılara yönelik sağlıklı ihracatımız bulunmaktadır. Son 5 yıllık dolar (\$) bazında ihracatımız aşağıdaki gibidir ;

1991	Yılı	İhracatımız	:	10.419.324.-	\$
1992	"	"	:	6.402.768.-	\$
1993	"	"	:	2.941.596.-	\$
1994	"	"	:	8.088.877.-	\$
1995	"	"	:	4.948.369.-	\$

VI - İÇ SATIŞLAR :

-----

Üretimimizdeki gelişmeye paralel olarak iç satışlarımızda hızla gelişmiştir. Son 5 yıllık iç satışlarımız miktar olarak aşağıdaki gibidir;

1991	Yılı	İç Satışları	:	1.821	"
1992	"	"	:	2.373	"
1993	"	"	:	3.227	"
1994	"	"	:	1.934	"
1995	"	"	:	2.631	"

VII - KARLILIK :

-----

Yıllar itibariyle karlılığımız güzel bir seyir izlemekte olup, son 5 yıllık bilanço karları şöyledir;

1991	Yılı	Karımız	:	4.562.000.000.-TL.
1992	"	"	:	11.799.000.000.-TL.
1993	"	"	:	4.316.000.000.-TL.
1994	"	"	:	117.543.000.000.-TL.
1995	"	"	:	146.831.000.000.-TL.

VIII - TEMETTÜ DAĞITIMI :

-----

Yıllar itibariyle, karlılığımıza paralel bir artışla Sermaye Piyasası yasasına uygun olarak ortaklarımıza temettü dağıtılmaktadır.

IX - SOSYAL FAALİYETLER :

-----

Kuruluşundan beri çalışanlarına, çevredeki öğrenim ve sosyal amaçlı diğer kurum ve kuruluşlara yardımını sürsüren Şirketimiz, bu yardımlarını daha fazla ve müessir hale getirmek amacıyla Kasım 1990 Ayında GİMSAN GEDİZ İPLİK VE MENSUCAT SANAYİİ A.Ş.MENSUPLARI SOSYAL YARDIMLAŞMA VE DAYANIŞMA VAKFI'nı kurarak faaliyete geçirmiş bulunmaktadır.

Yüksek öğrenim kurumlarında okuyan bazı öğrencilere burs yardımı yapılmaktadır. Çalışanlarımızın yüksek öğrenim gören tüm çocuklarına karşılıksız burs verilmektedir.

X - TOPLU SÖZLEŞME :

-----

İşçilerimizin bağlı bulunduğu Teksif Sendikası 9.dönem Toplu İş Sözleşmesi 18.04.1995 günü imzalanmıştır.

İmzalanan Toplu İş Sözleşmesine göre mevcut ücretlere; 1'inci yıl için % 95 (01.09.1995 tarihine kadar asgari ücretteki artışın % 10 'u 01.09.1995' den itibaren ücretlere ilave) 2'nci yıl 1. Altı ay % 30 ilave, 2.Altı ay % 30 ilave yapılmıştır. Diğer sosyal haklarda sağlanan artış % 70 ile % 300 arasında değişmektedir.

G İ M S A N  
GEDİZ İPLİK VE MENSUCAT SANAYİİ A.Ş.

31.12.1995 TARİHLİ BİLANÇO

AKTİF (VARLIKLAR)

I- DÖNEN VARLIKLAR	406.728.925.123.-
A- Hazır Değerler	51.037.065.170.-
B- Menkul Kıymetler	20.300.046.021.-
C- Kısa Vad. Ticari Alc.	152.032.287.124.-
D- Diğer Kısa Vad. Alc.	1.858.650.-
E- Stoklar (Net)	105.933.183.848.-
1- Stoklar	99.232.147.510.-
2- Verilen Sip. Avans.	6.701.036.338.-
F- Diğer Dönen Varlıklar	77.424.484.310.-
II- DURAN VARLIKLAR	613.469.657.758.-
A- Uzun Vad. Ticari Alc.	31.703.886.-
B- Diğer Uzun Vad. Alc.	-
C- Finansal Duran Varlıklar	40.130.464.813.-
D- Maddi Duran Varlıklar	573.098.966.114.-
1- Bina, Arsa ve Araziler	185.616.363.057.-
2- Makina Tesis ve Cihaz.	784.591.861.963.-
3- Diğer Duran Varlık.	27.798.813.342.-
4- Birik. Amortisman. (-)	426.040.131.319.-
5- Yapılmakta Olan Yat.	1.132.059.071.-
6- Verilen Sipariş Avans.	-
E- Maddi Olma. Duran Var. (Net)	-
1- Maddi Olma. Duran Var.	-
2- Verilen Avanslar	-
3- Araştırma ve Geliştir. Gid.	-
F- Diğer Duran Varlıklar	208.522.945.-
AKTİF (VARLIKLAR) TOPLAMI :	1.020.198.582.881.-

PASİF (KAYNAKLAR)

I- KISA VADELİ BORÇLAR	191.292.996.609.-
A- Finansal Borçlar	72.241.110.497.-
B- Ticari Borçlar	14.358.565.220.-
C- Diğer Kısa Vad. Borçlar	78.421.052.292.-
D- Alınan Sipariş Avans.	7.811.123.600.-
E- Borç ve Gider Karşılık.	18.461.145.000.-
II- UZUN VADELİ BORÇLAR	222.386.344.407.-
A- Finansal Borçlar	159.677.419.620.-
B- Ticari Borçlar	-
C- Diğer Uzun Vad. Borçlar	-
D- Alınan Sipariş Avans.	62.708.924.787.-
E- Borç ve Gider Karşılık.	-
III- ÖZ SERMAYE	606.519.241.865.-
A- Sermaye Taahhüt. (-)	37.800.000.000.-
B- Sermaye Primi	247.491.000.-
C- Emisyon Deger. Değer. Art.	390.618.989.904.-
D- Yeniden Deger. Değer. Art.	379.762.535.304.-
1- Duran Var. Değ. Art.	10.856.454.600.-
2- İştirak. Değer. Art.	-
3- Borsa'da Ol. Değ. Art.	-
E- Yedekler	49.482.867.903.-
1- Yasal Yedekler	9.584.804.972.-
2- Statü Yedekleri	-
3- Özel Yedekler	-
4- Olağanüstü Yed. Fonu	39.898.062.931.-
5- Maliyet Artış. Fonu	-
6- Sermayeye Ek. İştir. His. Gayrimenkul Satış Kazanç.	-
F- Net Dönem Karı	128.369.893.058.-
G- Dönem Zararı	-
H- Geçmiş Yıllar Zararı	-
PASİF (KAYNAKLAR) TOPLAMI :	1.020.198.582.881.-

## G İ M S A N

## GEDİZ İPLİK VE MENSUCAT SANAYİİ A.Ş.

## GELİR TABLOSU

(31.12.1995)

	CARI DÖNEM
A- BRÜT SATIŞLAR	809.208.015.294.-
B- SATIŞLARDAN İNDİRİMLER	(-) 120.513.500.-
C- NET SATIŞLAR	809.087.501.794.-
D- SATIŞLARIN MALİYETİ	(-) 654.589.149.749.-
BRÜT SATIŞ KARI VEYA ZARARI	154.498.352.045.-
E- FAALİYET GİDERLERİ	(-) 56.211.529.208.-
ESAS FAALİYET KARI veya ZARARI	98.286.822.837.-
F- DİĞER FAALİYETLERDEN GELİRLER VE KARLAR	51.682.114.791.-
G- DİĞER FAALİYETLERDEN GİDERLER VE ZARARLAR	(-) 1.056.294.441.-
H- FİNANSMAN GİDERLERİ	(-) 2.713.196.764.-
FAALİYET KARI veya ZARARI	146.199.446.423.-
I- OLAGANÜSTÜ GELİRLER VE KARLAR	3.352.898.622.-
J- OLAGANÜSTÜ GİDERLER VE ZARARLAR	(-) 2.721.306.987.-
DÖNEM KARI veya ZARARI	146.831.038.058.-
K- ÖDENECEK VERGİ VE DİĞER YASAL YÜKÜMLÜLÜK.	(-) 18.461.145.000.-
NET DÖNEM KARI veya ZARARI	128.369.893.058.-