

**T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**SWOT ANALİZİ VE
BİR İŞLETME ÜZERİNE UYGULAMA**

**Cengizhan CEBECİOĞLU
YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ BİLİMİ ANA BİLİM DALI**

**GEBZE
2006**

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

SWOT ANALİZİ VE
BİR İŞLETME ÜZERİNDE UYGULAMASI

Cengizhan CEBECİOĞLU
YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ ANA BİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. Fehmi ERZİNCANLI

GEBZE
2006

ÖZET

TEZ BAŞLIĞI: SWOT Analizi ve Bir İşletme Üzerine Uygulama

YAZAR ADI : Cengizhan CEBECİOĞLU

SWOT Analizi, incelenen kuruluşun; tekniğin, sürecin veya durumun üstün (güçlü) ve zayıf yönlerini belirlemekte ve dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditleri (tehlikelerini) saptamakta kullanılan bir tekniktir. İşletmeler SWOT Analizi sonucunda ortaya çıkarılan unsurları değerlendirerek mücadele ettikleri kulvarda ön sıralarda olabilmeleri için kendilerine yeni bir strateji geliştirip uygulayabilirler.

SWOT Analizi'nde iki ayrı faktör vardır. Bunlar iç ve dış çevre faktörleridir. İç çevre faktörleri, işletmenin kendi içinde ve aynı sektörde mücadele eden rakiplerine göre üstün ve zayıf yönleridir. Dış çevre faktörleri ise çevresel faktörlerin işletme için oluşabilecek fırsat ve tehditlerdir. SWOT Analizi yapılırken bu faktörler ortaya çıkarılarak bir SWOT matrisi üzerinde sıralanır ve karşılaştırılarak işletme için en iyi değerlendirilme yapılır.

Bu çalışmada Ekoteks A.Ş.'nin SWOT Analizi yapılarak işletme için olumlu ve olumsuz bütün unsurlar göz önünde bulundurularak üstünlük, zayıflık, fırsat ve tehditler faktörlerinin tespiti üzerinde durulmuştur. Ayrıca bu faktörler birbirleriyle karşılaştırılarak Ekoteks A.Ş. için en iyi değerlendirilme yapılmıştır.

Sonuçta, Ekoteks A.Ş.'nin SWOT Analizi'nde üstünlükleri ile fırsatları birbirine uyumlu hale getirerek ve zayıflıkları ile tehditleri en aza indirerek işletme için yeni bir strateji geliştirilmiştir. Böylece işletme, geliştirilen bu strateji ile geleceğe daha güvenle bakacaktır.

SUMMARY

TITLE OF THE THESIS: SWOT Analysis and Application on a Company

AUTHOR :Cengizhan CEBECİOĞLU

SWOT Analysis, is a method which is used for identifying the strength and weak aspects of the examining the opportunities and threats which stem from the outside environment. Administrations can develop and practice a strategy for themselves by evaluating the elements that are revealed from the result of SWOT Analysis to be foremost the place they struggle.

In SWOT Analysis, there are two separate factors. These are the factors of internal environment and external environment. The factors of internal environment are the strength and weak aspects of institution in relation with the rivals which struggle themselves (in their inside) and in the same sector. The factors of external environment, however, are the opportunities and threats which may come about for the institution. While SWOT Analysis is being made the factors are ordered on a SWOT matrix by revealing out them and the best evaluation is made for the institution by making comparison.

In this work, SWOT Analysis of Ekoteks A.Ş. was made. By considering all the negative and positive elements, detection of the strength, weakness and opportunity factors was focused. Besides, these factors have been compared to each other and thus having been done the best evaluation for Ekoteks A.Ş.

Thus, a new strategy for the institution has been developed by harmonizing the strength and opportunities and by reducing the weakness and threats in SWOT Analysis of Ekoteks A.Ş. so the institution will look the future more confidently with this implemented strategy.

TEŞEKKÜR

Yazar bu çalışmanın tüm safhasında gerekli imkanları sağlayan, yardımları ile destekleyen Doç Dr. Fehmi ERZİNCANLI'ya en derin saygı ve şükranlarını sunar.

Ekoteks A.Ş. yönetimine çalışma ortamını sağladıkları için, ayrıca analiz çalışmaları sırasında yardımlarını hiç esirgemeyen Adil NALBANT'a, Latif NALBANT'a, Ekrem NALBANT'a, Mehmet NALBANT'a, Cengiz NALBANT'a ve çalışanlarına en içten teşekkürlerini sunar.

Yoğun çalışmaları sırasında her zaman fedakarlık yapmaya gayret gösteren eşine de teşekkürlerini sunar.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	IV
SUMMARY	V
TEŞEKKÜR	VI
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	VII
TABLolar LİSTESİ	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ	X
1. GİRİŞ	1
2. TEMEL KAVRAMLAR VE TANIMLAR	3
2.1. Strateji Kavramının Doğuşu	3
2.2. Stratejinin Tanımı, İşletmecilikte Strateji	3
2.3. Planlama ve Stratejik Planlama	11
2.3.1. Planlama	11
2.3.2. Stratejik Planlama	15
2.4. Stratejik Yönetim	21
3. ALTERNATİF ANALİZ TEKNİKLERİ	29
3.1. Portföy Analizlerinin Tanımı ve Önemi	30
3.1.1. Boston Danışma Grubu'nun Portföy Analizi	31
3.1.1.1. Piyasa Payı Matrisi (Büyüme/Pazar Payı Matrisi)	32
3.1.1.2. Karşılaştırmalı Üstünlükler Matrisi	40
3.1.2. Porter Analizi	42
3.1.3. Yönlendirici Politika Matrisi (YPM)	49
3.1.4. Hofer Analizi	57
3.1.5. PIMS Analizi	62
3.1.6. Ansoff Büyüme Matrisi	69
3.1.7. Thompson ve Strickland'ın Stratejik Kümeleme Analizi	73
3.2. 7/S Analizi	76
4. SWOT ANALİZİ	79
4.1. SWOT Analizi'nin Ortaya Atılması	79
4.2. SWOT Analizi'nin Tanımı ve Kavramları	79
4.3. SWOT Analizi'nde İç ve Dış Çevre Faktörleri	83

4.3.1. Dış Çevre Faktörleri	87
4.3.1.1. Fırsatlar	90
4.3.1.2. Tehditler	92
4.3.2. İç Çevre Faktörleri	95
4.3.2.1. Üstünlükler	97
4.3.2.2. Zayıflıklar	99
4.4. SWOT Matrisi ve Olası Kombinasyonlar	101
4.4.1. SO Fırsatlar ve Üstünlükler Stratejisi	102
4.4.2. WO Fırsatlar ve Zayıflıklar Stratejisi	103
4.4.3. ST Tehditler ve üstünlükler Stratejisi	104
4.4.4. WT Tehditler ve Zayıflıklar Stratejisi	105
5. EKOTEKS A.Ş.'NİN SWOT ANALİZİ	106
5.1. Araştırma Metodolijisi	106
5.1.1. Araştırmanın Amacı	106
5.1.2. İşletme Hakkında Genel Bilgi	106
5.2. İşletme İçin Fırsat ve Tehdit Oluşturacak Unsurların Tespiti	107
5.3. İşletmenin Üstün ve Zayıf Yönlerinin Tespiti	113
5.4. Ekoteks A.Ş.'nin SWOT Matrisi Değerlendirilmesi	118
6. SONUÇ	121
KAYNAKLAR	123
ÖZGEÇMİŞ	134

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	Sayfa	
2.1.	İşletmenin ilişkide olduğu güçler	8
2.2.	Stratejik Planlama Süreci	19
2.3.	Stratejik Yönetim’de Üç Aşama	26
2.4.	Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama ve Strateji	27
3.1.	BDG’ye göre Yatırımlarını Çeşitlendirme Güçlü Bir Şirketin Ürün (SİB) Piyasa Payı Matrisi	33
3.2.	Piyasa Payı Matrisi	34
3.3.	BDG Portföy Matrisi’nde Ürün Grupları	36
3.4.	Karşılaştırmalı Üstünlükler Matrisi	40
3.5.	Rekabet Belirleyicilerine Göre Stratejik Alternatifler	45
3.6.	Porter Eğrisi	46
3.7.	Sanayii Dalının Strateji Haritası	48
3.8.	Yönlendirici Politika Matrisi (YPM)	53
3.9.	Yönlendirici Politika Matrisi	55
3.10.	Hofer Matrisi	57
3.11.	Hofer Analizi’nde Ürün/Pazar Değerlendirme Matrisi	59
3.12.	Pazar Payının Karlılıkla İlişkisi	63
3.13.	Yatırım yoğunluğunun karlılıkla ilişkisi	66
3.14.	Ansoff’un Büyüme Matrisi	70
3.15.	Pazar ve Rekabet Durumuna Göre Stratejik Kümeler	74
3.16.	7/S Yaklaşımının Yapısı	77
4.1.	SWOT Gözlüğü	82
4.2.	Organizasyonun İçinde Bulunduğu Çevreler ve Bunların Bileşenleri	84
4.3.	SWOT Analizi’nde Temel Faktörler	87
4.4.	Fırsatlar Matrisi	92
4.5.	Tehditler Matrisi	94
4.6.	SWOT Matrisi ve İzlenecek Stratejiler	101
4.7.	SWOT Analizi’nde Olası Kombinasyonlar	102
5.1.	Ekoteks A.Ş.’nin Rakipleri Arasındaki Yeri	110
5.2.	Türkiye Elektrik Üretiminin Kaynaklara Göre Planlanan Gelişimi	112

TABLOLAR DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
3.1. Ürün/Pazar Matrisi'ne Göre Stratejik Alternatifler	61
3.2. Pazar Payı ve Ürünün Kalitesinin Bir Değişkeni Olarak Toplam Sermaye Karlılığında Değişmeler	64
3.3. Ürün Kalitesi İle Pazar Payının Genellikle Beraber Artışını Gösteren ve Üç Pazar Payı Grubunun Kalite Seviyelerine Göre Dağılım Yüzdeleri	64
3.4. Ürünün Kalitesi Düşük Olduğu Zaman Yüksek Pazarlama Harcamalarının Toplam Sermaye Karlılığını Düşürmektedir	65
3.5. Pazar Payı Azalırken ve İşletmenin Pazar Gücü Zayıflarken Yüksek Araştırma ve Geliştirme Harcamalarının Karlılığı Olumsuz Etkilemesi, Fakat Pazar Payı Artarken Aksine Karlılığı Artırıcı Olması	65
3.6. Düşük Pazar Payı ve Yüksek Yatırım Yoğunluğu İşletme İçin Felakete Eşittir	67
3.7. Pazarlama Harcamalarının Artmasının Yatırım Yoğunluğu Yüksek Olan İşletmelerde Karlılığı Çok Azaltması	67
3.8. Karlılığın Ana Şirketin Çeşitliliği ve Büyüklüğüne Bağlı Olarak Değişmesi	68
3.9. Satış Tutarları İle Pazar Payının Karlılığa Etkisi	68
5.1. Ekoteks A.Ş.'nin SWOT Matrisi	118

1. GİRİŞ

Ülkemizde ve dünyada ticaretin gelişmesiyle birlikte rekabet ortamı da her geçen gün daha da artmıştır. Artan rekabet ortamında işletmeler, pazara açılabilmesi ve mevcut pazardan pay sahibi olabilmeleri için performans harcamaları gerekir. Bununla birlikte stratejik düşünen, misyonunu, vizyonunu, amaçlarını ve buna bağlı olarak hedeflerini iyi saptayabilen işletmeler ayakta kalıp varlıklarını devam ettirerek büyümektedirler.

Çevre koşulları bir işletmenin varolabilmesi ve yaşayabilmesi için oldukça önemli bir faktördür. Özellikle son yıllarda çevre konusu büyük önem kazanmış ve işletmelerin içinde buldukları çevre koşulları ve kendi iç faktörleri, stratejilerin belirlenmesinde oldukça etkin hale gelmiştir.

İşletme stratejisini ve planını belirleme her seviyedeki yöneticilerin hayal güçlerini kullanmalarını gerektiren bir konudur. Ancak bu konu işletme strateji ve planlarının gerçekçi olabilmesi açısından işletmenin değerlemesi, güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konulması, çevresel koşullar için söz konusu olan fırsat ve tehditlerin belirlenmesi zorunluluğunu da getirmektedir. Bu görevi yerine getirebilmek için işletmenin ana faaliyet konuları, içinde bulunduğu endüstri ile sahip olduğu üstünlük ve yeteneklerini derinliğine incelemeyi gerekli kılmaktadır [Akın, 2005].

Artan rekabet koşulları pazarlardan pay almaya çalışan işletmeler yeni fırsat ve tehditler beklemektedir. Bunu bilerek yola çıkan işletmeler kendi güçlü ve zayıf yönlerini iyi tespit ederlerse fırsatları nasıl değerlendireceği, iç ve dış çevreden gelecek tehditlerden nasıl korunacağını çok iyi bilirler. Ayrıca muhtemel yaşanacak ekonomik krizleri de zarar görmeden atlatabileceklerdir.

İşletmenin mevcut güçlü ve zayıf yönlerinin ayrıca muhtemel fırsat ve tehditlerin açıkça bilinmesi ve analiz edilmesi yöneticinin stratejik seçimlerini iyileştirmektedir. Yönetim, güçlü ve zayıf yönlerini bununla beraber fırsat ve tehditleri analiz ederek mevcut ve gelecekteki strateji ile politikaları değerlendirme ve yönlendirme olanaklarına kavuşacaktır [Akın, 2005].

İşletmeler ülkemizdeki ve dünyadaki gelişmeler karşısında daha verimli olabilmeleri için strateji geliştirmeye önem vermek zorundadırlar. Strateji seçimi ve geliştirme yolunda işletmeler için SWOT Analizi'nden yararlanılmaktadır. SWOT Analizi, işletmelerinin genel durumunun analiz edilmesinde kullanılan yararlı bir araç olarak görülmektedir [Hamdioğlu, 2002].

Dünya giderek daha fazla değişmektedir. Bu nedenle, işletmelerin rekabet stratejilerini sürekli yeniden gözden geçirmeleri ve tekrar tekrar oluşturmaları bir zorunluluktur.

Tezin ikinci bölümünde strateji, planlama, stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramları tanımlanarak açıklanmıştır. Ayrıca strateji kavramının işletmeler için önemi belirtilmiş, sistematik bir planlamanın yararları, stratejik planlamanın amaçları ve yüksek performans için stratejik yönetiminin ilkeleri açıklanmıştır.

Tezin üçüncü bölümünde değişik sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler kendi sektörlerinde varolabilmeleri ve rekabet ortamında ön sıralarda yer alabilmeleri için strateji geliştirme yolunda kullanabilecekleri alternatif analiz teknikleri ve portföy analizleri üzerinde durulmuştur.

Tezin dördüncü bölümünde SWOT Analizi'nin tanımı yapılarak üzerinde ayrıntılı bilgiler verilmiştir. İşletmelerin faaliyette bulunduğu iç ve dış çevre faktörlerinden bahsedilmiş, bu faktörlerin neler olduğu açıklanmıştır. Ayrıca işletmeler için, işletmelerin iç ve dış çevre faktörlerinin durumuna göre oluşturulabilecek stratejik alternatifler gösterilmiştir.

Tezin beşinci bölümünde Ekoteks A.Ş.'nin tarihi, faaliyet alanları ve ürünleri hakkında genel bilgiler verilerek tanıtılmıştır. SWOT Analizi'nin Ekoteks A.Ş. üzerinde uygulaması yapılmıştır. Buna göre işletmenin dış çevre faktörleri olan fırsat ve tehditleri ile iç çevre faktörleri olan üstün ve zayıf yönleri bu analiz sonucunda belirlenmiştir.

Tezin altıncı olan sonuç bölümünde ise beşinci bölümde belirlenen iç ve dış çevre faktörleri kendi aralarında karşılaştırılıp değerlendirilerek Ekoteks A.Ş. için alternatif bir strateji belirlenmiştir.

2. TEMEL KAVRAMLAR VE TANIMLAR

2.1. Strateji Kavramının Doğuşu

Strateji kavramı incelendiğinde ilk önce askeri bir terim olarak tanımlanmıştır. Strateji kavramı ile ilgili olarak günümüze kadar aktarılan en eski yazılı eser, bundan 2052 yıl önce, M.Ö. 51 yılında, Romalı Devlet Adamı Gaius Jullius Ceasar'ın yazmış olduğu 240 sayfalık Gallia Savaşı kitabıdır [Mütercimler, 1997]. M.Ö. 500'lü yıllarda Uzakdoğu'da özellikle Çin ve Japonya'da savaş sanatının büyük ustası Sun Tzu'nun günümüze aktarılan birçok eserinde strateji kavramına sıkça rastlanmaktadır [Cansızoğlu, 2001].

1930'lu yıllara kadar işletmeler toplum ve çevrelerini dikkate almaksızın faaliyetlerini sürdürmekteydiler. Yöneticiler ilkel organizasyonlarda olduğu gibi, patron yönetici şeklinde olup aile içinden gelmekteydi. 1930'lu yıllarda özellikle Amerika Birleşik Devletleri'ndeki sanayii krizinin yaşanmasından sonra bu anlayış yavaş yavaş terkedilmeye başlanmıştır. İşletmeler özellikle üst kademelerde, tepe yönetiminde profesyonel yöneticiler kullanmaya başlamıştır. Teknolojik, ekonomik, iktisadi v.b. çevrelerinde meydana gelen değişiklikleri takip etmeye ve bunlardan doğan ya da doğabilecek fırsatlardan yararlanmaya, gerektiğinde ise işletme dünyası için çeşitli yeni kavramlar ortaya çıkmıştır ki, bunların en önemlilerinden bir tanesi de strateji kavramıdır [Aktarma, 1997].

2.2. Stratejinin Tanımı, İşletmecilikte Strateji

Literatürde, stratejinin kelime kökeni bakımından iki kaynağa dayandığı ifade edilmektedir. Bunlardan biri; Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen stratum kavramıyla, ikincisi ise, Eski Yunanlı General Strategos'un adıyla ilgilidir. Bu generalin sanatını ve bilgisini belirtmek için kullanılmıştır. Türkçe'de strateji; sürme, gönderme, götürme ve gütme anlamlarında kullanılmaktadır [Eren, 1997; Dinçer, 1994]. Kelimenin kökeni konusunda ihtilaf olmasına rağmen genel bir

yaklaşım, her iki tanımlamanın da benzer anlamlar taşıdığı söylenebilir. Bu da istikamet göstermeyle ilgilidir [Dinçer, 1994].

Strateji; belirlenen hedeflere ulaşmak için, temel amaçlar, gayeler veya hedefler ve önemli politikalar, planlar bütünüdür. Strateji gelecekle ilgilidir. Pek çok işletme geleceğe yönelik hedefleri ve bugünkü hedefleri ile uğraşmaktadır. Strateji; pazarların, müşterilerin bakış açılarının ve yasal düzenlemelerin değişmesi sonucu işletmelerin uğraştığı problemlerin de farklılaşmasını sağlayacaktır [Altıntaş, 2003].

Strateji, amaçlar yönünde hedeflere ulaşabilmek için öngörülen politikaların çerçevesi içinde yapılması gerekli ardışık eylemler şeklinde tarif edilebilir. Bu, adeta politika alanı içinde kalacak yolu ve bu yola gitmek için kullanılacak aracı belirtir [Karakaş, 2005; Garih, 2004].

Strateji; yeniliği, ilerlemeyi, yöneticinin sürekli olarak çevreye uyumunu veya çevre ile karşılıklı ilişki içinde olmasını sağlayarak, ortaya çıkan değişiklikleri denetim altında tutan bir yönetim aracıdır [Taşkın, 1990].

Strateji, önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol ya da bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara en fazla desteği vermek amacıyla politik, psikolojik ve askeri güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatıdır [Vikipedi Özgür Ansiklopedi, 2005].

Genel manada strateji bir kurumun (veya devletin) güttüğü siyasete uygun olarak seçtiği hedeflere ulaşmak üzere aldığı her alandaki tedbirler ve her türlü aracın kullanılması olarak ifade edilmektedir [Meydan Laurausso, 1981].

Askeri alanda strateji, bir savaşta orduların girişecekleri hareketlerin ve operasyonların tasarlanması ve yönetilmesi sanatıdır. Böylece strateji, “genel bir harp planıdır” denilebilir [Şimşek, 2002].

Strateji kavramı, yüzyıllar boyunca askeri bir kavram olarak kullanılmıştır. Buna göre strateji, bir savaşta sonuca gitmek için taraflardan birinin silahlı kuvvetlerini yerleştirmesi bilimi ve sanatıdır [Webster’s New International Dictionary]. Nitekim ülkemizde de strateji karşılığı olarak kullanılan “Sevk-ül Ceys”, doğrudan doğruya askeri bir hareketle ilgilidir ve “askeri birlikleri en uygun tarzda yerleştirme ve gerektiğinde hareket ettirme sanatı” olarak tanımlanmıştır [Doğan, 1996]. Daha başka bir ifadeyle strateji; düşmanın ne yapabileceğini veya ne

yapamayacağını belirleyerek, buna gör engel bir plan yapmak, kendi güçlerini yerleştirerek gerektiğinde harekete geçirmek demektir [Dinçer, 1994].

Strateji iş dünyası sözlüğünde 20. yüzyılın ilk yarısına doğru yer almaya başlamıştır. Bu tarihe kadar bazı eserlerde strateji deyimine rastlanmıssa da asıl ekonomik anlamıyla ilk defa açık izahı; iki iktisatçı ve aynı zamanda matematikçi olan Neumann ve Morgenstern tarafından yapılmıştır. Düşünürler burada stratejiyi kişi ekonomisi açısından ele almakta, kişisel faydasını maksimum kılmaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışlarını şekli ve sistematik bir şekilde açıklamaktadır [Eren, 1997; Dinçer, 1994]. Burada oyuncuların, rakiplerinin alternatif davranış tarzlarını tam olarak bildiği ve kendi faydasını azamileştirecek kararları alabileceği varsayılmaktaydı. Yani oyun, tıpkı satrançta olduğu gibi, tam belirlilik şartları altında oynanıyordu. Ekonomik ve sosyal olaylarda bu varsayım geçerli olmadığı halde, oyun teorisi, strateji kavramının sosyal bilimlerde yer alması ve temel oluşturması açısından önemli bir katkı sağlamıştır [Dinçer, 1994]. Strateji, mikro ekonomi açısından ele alınıp faydalarını maksimuma çıkarmak isteyen iki oyuncunun rakiplerinin davranışlarını olasılık hesaplarına dayanarak matematiksel açıdan değerleyip bir seri kararlar almaları anlamında kullanılmıştır. Her oyuncu rakibinin mümkün olan bütün davranışlarının kendi fayda fonksiyonu üzerindeki etkilerini bilerek kendisini ona göre hazırlayabilmektedir [Eren, 1997].

Bir şirketin başarısını etkileyen en önemli husus stratejidir. Elbette mali kaynaklar, yönetim ve organizasyon, insan kaynakları ve diğer birçok faktör performansı etkiler. Ancak bütün bunların ortak belirleyicisi stratejidir. Strateji, işletmenin yönünü tayin eder [Virtualhit.net, Ekim 2005].

Strateji kavramı, işletme ve yönetim alanında 20. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanmıştır. Strateji, burada da aynı mantıkla, işletmenin çevresiyle arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır. Ancak, konu üzerinde henüz bir fikir birliği yoktur. Stratejinin işletme ile çevresi arasındaki ilişkilere yönelik olması, çevrenin ise sürekli olarak değişmesi sebebiyle belirsizliğinin artması, işletmenin fonksiyonlarının çeşitlenmesi ve giderek karmaşıklaşması, konuyla ilgili yazarların farklı bakış açılarına sahip olması gibi birçok sebepten dolayı, kavram

üzerinde henüz genel kabul görmüş bir tanım yapılamamıştır. Bununla birlikte, stratejinin işletme ile onun çevresi arasındaki ilişkileri düzenlediği konusunda görüş ayrılığı bulunmamaktadır [Dinçer, 1994].

Strateji, herhangi bir kurumun amaçlarını ve misyonunu gerçekleştirmek için, uygulanabilir alternatiflerin belirlenmesi ve uygulanabilir olan bir alternatifin seçilmesi işlemidir [Akdemir, 1992].

Strateji, askeri dilden gelen ve işletmecilikte geniş bir kullanım alanı bulan bir kavramdır. Strateji kavramı ekonomik grup (holding), şirket, işletme ve işletme işlevlerine (fonksiyonlarına) ilişkin olarak kullanılabilir. Bu kullanımlar dikkate alındığında, stratejilerin hiyerarşik bir sıraya konmalarının mümkün olduğu söylenebilecektir. İşletme literatüründe bazen de strateji ve politika kavramları ya eşanlamlı ya da birbirinin yerine kullanılmaktadır [İslamoğlu, 1999].

Strateji bir plandır. Çünkü, stratejide de esas olan, arzuladığımız ve istediğimiz sonuçlara ulaşmaktır. Stratejiler aynen planlarda olduğu gibi, belirli bilgilere sahip olarak ya da bilgilerin son derece yetersiz olduğu ileri derecede belirsizlik altında yapılır. Stratejide de işletme ve onun içinde yaşadığı çevre dikkate alınır. Ne var ki, strateji plandan daha dinamik ve işletmenin ulaşmak istediği sonuçları etkileyebilecek rakip veya rakiplerin olası faaliyetlerinin de göz önünde alınmasını gerektirir. Strateji belirlerken yapılan analizin içine olası rakip veya rakipler ile bu rakiplerin sonuçları etkileyebilecek olası faaliyetleri dahil edilmiştir. Strateji, rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanabilir [Ülgen ve Mirze, 2004].

Günümüzde strateji seçimi işletmenin çevresiyle olan karşılıklı ilişkilerinin, çevreye karşı gösterdiği tepkilerinin, iç organizasyonunun ve personelinin davranışlarıyla ilgili değişkenlerin etkisi dikkate alınarak yapılır. Bu çok değişkenli ortamda değişkenlerin hepsini kontrol altında tutabilmek ve herbirinin davranışlarını ve olasılıklarını sezerek programlamaya gitmek ya da birtakım varsayımlardan hareket ederek kantitatif kesin bir programlama yapmak imkansız olmaktadır.

Kantitatif araçlarla optimal seçiş hesapları, ancak sınırlı değişkenli durumlarda, strateji seçimine yardımcı bir araç olarak kullanılabilir [Eren, 1997].

İşletme seviyesinde belirlenmiş stratejilerin esas görevi işletmenin dış çevresine daha uyumlu olmasını sağlamaktır. Strateji, işletmenin misyon ve amaçlarını içerir. Temel faaliyetlerini, özelliklerini ve yönünü yansıtır. Çevresini daha iyi analiz etmesine ve daha belirgin hale getirmesine yardımcı olur. Ürün ve hizmetlerini tanımlar, hedeflenen pazarları işaret eder. İşletmenin olduğunu ve gelecekte nerede olmak istediğini yansıtır [Geybullayev, 2002].

İşletme yönetiminde strateji, işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda işletmenin optimuma geçmesi ile ilgili seçimsel kararlar bütünüdür. Bu seçimler bir canlı gibi onun yaşamasını ve gelişmesini garanti altına alacaktır. Böylece stratejinin, amaçlara ulaşmak için eldeki kaynakları (veya olanakları) en iyi şekilde kullanarak uzun dönemli açık genel bir işletme planı yapmak olduğu meydana çıkmaktadır [Eren, 1997].

Igor Ansoff'a göre [1975] iki değişik strateji tanımı vardır. Saf strateji ve genel (veya karma) strateji. Saf strateji, işletmenin bir hareketi veya belirli hareketler dizisidir. Mesela, işletmenin takip ettiği bir ürün geliştirme programı gibi. Genel veya karma strateji ise, işletmenin belirli bir durumda hangi tür saf stratejiyi seçeceğini gösteren istatistiki bir karar kuralıdır.

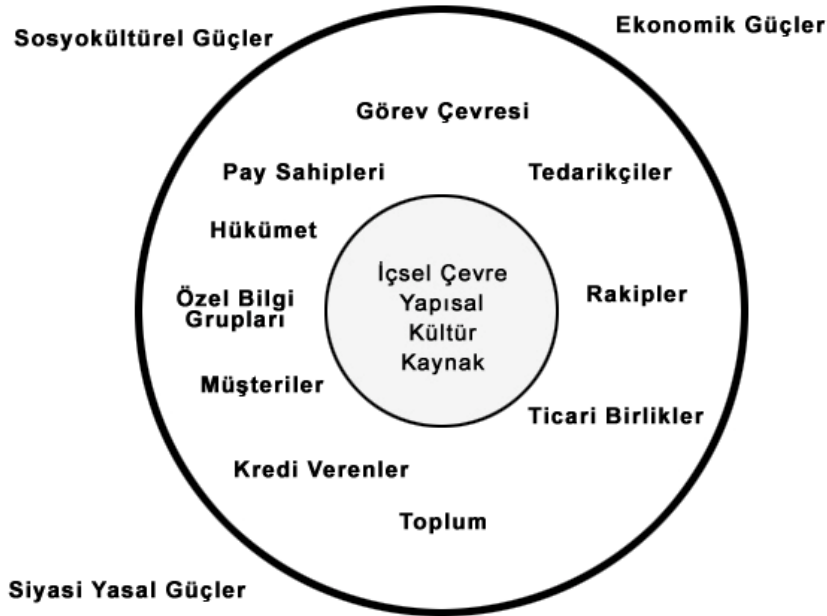
Strateji, işletmenin iç kaynakları ve kabiliyetleriyle dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetler olarak tanımlanır [Hofer and Schendel, 1979].

İşletmenin temel amaç ve hedeflerinin, bunlara ulaşmak için gerekli faaliyet programlarının seçilmesi ve işletmenin çevresiyle ilgili olarak kaynaklarını tahsis etmesi stratejidir [McCarthy et al, 1977].

Strateji bir anlamda işletme tarafından seçilen yönü gösterir. Çizilen stratejiye göre işletmenin gelecekte hangi yönde gideceği açıklık kazanacak, işletme herhangi bir spesifik ve özgün amacı olmaksızın, sağdan-soldan gelecek rüzgarlara göre

gidecek yerde, belirli bir rotaya yönelecektir. İngilizce’de bu olay şu iki sözcük ile belirlenir: “Reactive, proactive”. Reactive sözcüğü bir olay olup bir tepki gerekince buna göre hareket etmek anlamındadır. Yani olaylar, gerekler işletmeyi harekete geçirecektir. Proactive sözcüğünün anlamı olaydır, gerekler olmadan bunları önceden görüp önlemleri önceden almaktır [Hatiboğlu, 1995].

Bir işletmenin görev çevresi genelde faaliyetlerini sürdürdüğü endüstri olarak tanımlanır. Sosyal çevre, işletmenin faaliyetlerini kısa dönemde doğrudan etkilemeyen ancak, uzun dönemli kararlarında etkili olan, daha genel bir yapıya sahip olan güçleri içerir. Şekil 2.1.’de işletmenin ilişki içerisinde bulunduğu ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik ve yasal-politik güçler görülmektedir [Altıntaş, 2003].



Şekil 2.1. İşletmenin ilişkide olduğu güçler [Altıntaş, 2003]

Hangi işletme olursa olsun strateji amaç tayini ile ilgili olduğuna göre, stratejiye sahip olmayan bir işletme amaçlarını açıkça ve kesinlikle saptayamaz. Amaç saptamak için gerekli hesapları yapamaz ve böylece yeni girişimlerine öncü olacak kurallardan yoksun kalır.

Stratejinin bulunmadığı işletmelerde kaynaklar etkin ve verimli kullanılamazlar. Çünkü mali ve beşeri güçleri veya kaynakları ekonomik biçimde kullanacak derinliğine bir stratejik analiz yapılmamaktadır. Belirlenmeyen bir strateji, amaçları saptayarak faaliyetlerini ona göre düzenleyip yararlı görünen

şansları arayacak yerde, onları farkına varmadan geçiştirecektir. Böyle işletmeler hiçbir zaman belli bir mal ve pazar üzerinde rekabet avantajına sahip olmayan, optimist düşünceden yoksun kuruluşlardır. Önceden hiçbir hazırlık ve plan yapmadan kararlarını günlük bilgiler üzerine kurmuşlardır. Bu nedenle, piyasanın en önemsiz dalgalanmalarından ve tehlikelerinden de büyük ölçüde etkilenirler [Eren 1997].

Stratejinin Temel Özellikleri:

- Strateji uzun dönemli amaçlar ve bu amaçlara ulaşmak için kaynakların kullanımı ile ilgilidir.
- Strateji dinamik bir çevredeki tehdit ve fırsatlarla daha önce saptanılan işletme kaynakları ile uyumlu bulunmalıdır.
- Strateji, işletmenin tepe yönetiminde bir grubun saptadığı ve uyguladığı bir dizi faaliyet sürecini kapsar.
- Strateji, işletmenin yaşamını sürdürebilmesi için gereklidir.
- Stratejinin formüle edilmesi hem devamlı hem de düzensizdir. İşlem devamlıdır fakat karar zamanlaması fırsatlara, krizlere, yeni fikirlere bağlı olarak düzensizdir.
- Strateji, gerek işletme gerekse uygulama aşamasında işletme içi ve dışı çevreden gelen bilgilere ihtiyaç gösterir ve bu bilgileri analize yarayacak tekniklere gerek duyulur.
- Strateji, işletme içi bölümlerin birbirlerini bütünleyen biçimde çelişmesi ve karmaşık-dinamik bir organizasyonda çalışanları cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır. [Keçecioglu, 1985; Çoban, 1997].

Strateji yokluğunun doğurduğu olumsuz sonuçları:

- Stratejinin yokluğu işletmenin yapısından çevresine kadar her yerde kendisini hissettirir. Böyle işletmeler nasıl araştırma ve analiz yapacaklarını bilemediklerinden pasif olarak kalırlar ve mücadeleleri de etkisiz olur.
- Stratejiden yoksun işletmelerin yöneticileri gerçekçi olmak yerine kişisel düşüncelerini ve aşırı tutkularını uygulama eğilimine girerler. Bazı çekingen kişiliğe sahip olan yöneticiler de zarar ve risklere aşırı değer biçerek, o işi kâfi derecede denemeden veya ele almadan bırakırlarken, gözü pek kişiliğe

sahip yöneticiler de maliyet ve risklerin önceden iyi bir hesabını yapmadan risklere düşüncesizce atılarak işletmelerini tehlikeye sokarlar.

- Seyrek fırsatların ve gelecekte ele geçirilecek iyi şansların değerini ölçme kriterlerinden yoksun olunacağından ya zamansız yatırım yapma eğilimine giderler ya da kısa süreli program ve bütçelerin etki ve baskıları nedeniyle yatırımdan vazgeçerek bu fırsatları boşuna harcarlar.
- Devresel (Periyodik) değerlemelerin yokluğu nedeniyle işletme-ürün hayat eğrisinin gelişimini takip etmeksizin ya ömrünü tamamlamış ürünlerin üretimine devam eder ya da en verimli devresinde olan bazı ürünlerin üretimine kaynaklarını yatırma bilgisinden ve güvenliğinden yoksun kalır.
- Sonucu ve özellikle önemli olan bir husus da işletme, ileride meydana gelecek bazı değişiklikleri bilemediği ya da göremediğinden, bu değişikliklere önceden hazırlanmış olamaz.

Strateji yokluğunun en büyük tehlikeleri bilhassa endüstri işletmelerinde görülecektir. Çünkü stratejinin en önemli fonksiyonu üretim, pazarlama ve araştırma-geliştirme departmanları arasındaki ahengi kurmaktır. Stratejinin yokluğunda departman yöneticileri karşılıklı olarak birbirlerine karşı zıt bir tutum içinde bulunacaklardır.

Stratejiye sahip olmanın yararları:

- İyi bir stratejiye sahip olan bir işletme, araştırma ve geliştirme faaliyetlerini önceden planlamaya mecbur olduğundan, değişmeler karşısında hazırlanmak ihtiyacını duyan bütünleşmiş ve ahenk içinde çalışan bir firmadır.
- İyi bir stratejiye sahip olmanın en büyük yararı pişman olunacak kararlar almanın tehlikelerini (risklerini) asgariye (minimuma) indirmesinde görülebilir [Eren, 1997; Filiz, 1996].

2.3. Planlama ve Stratejik Planlama

2.3.1. Planlama

Planlama, alternatif hareket tarzlarından birinin seçimiyle ilgili olduğu için yönetim fonksiyonlarının en önemli olanıdır. İşletmenin her kademedeki her yöneticisi için temel fonksiyon olduğu gibi, yöneticinin diğer fonksiyonları da planlama ile yakından bağıntılıdır. Yönetici, plandaki hedefleri gerçekleştirmek üzere örgütlenme, kadrolama, yöneltme ve kontrol faaliyetlerini yerine getirir [Mucuk, 1989].

Plan, bir karardır veya kararlar toplamıdır. Bu karar ve kararların özelliği, gelecek zaman dilimleri içinde ulaşılmak veya gerçekleştirilmek istenen belli nokta veya durumlara işaret ediyor olmalıdır. Dolayısıyla en genel tanım olarak “plan; bugünden, gelecekte nereye ulaşılmak istendiğinin kararlaştırılmasıdır” şeklinde tarif edilebilir. Böyle bir karar plandır. Dolayısıyla karar vermekle plan yapmak bir anlamda aynı şeyler olmaktadır. Tek farklı planların, birden fazla kararı içermesi, kararlar toplamı olmasıdır. Planlama ise planı ortaya çıkarmak için sarf edilen gayretleri, bir süreci ifade eder. Plan bir sonuçtur. Planlama bir süreçtir. Planlama, herhangi bir konu ile ilgili olarak: “Ne, ne zaman, nasıl, nerede, kim tarafından, neden, hangi maliyetle, hangi sürede ?” sorularına cevap vermeye çalışmayı ifade eder. Eğer, yönetici olsun veya olmasın, herhangi bir kimse yaptığı herhangi bir işle ilgili olarak bu sorulara cevap verebiliyorsa planı var demektir. Dolayısıyla bu temel planlama sorularını kişilerin yapmakta oldukları işlerin her safhasına uygulamak ve o konularda planı olup olmadığını anlamak mümkündür [Koçel, 1995; Güvemli, 1990; Bartol and Martin, 1991; Yozgat, 1989].

Bu soruların hazırlanması, uygulamaya konulması, elde olunan sonuçların değerlendirilmesi planlama çalışmalarını oluşturacaktır. Planlama kavramı bu geniş anlamı ile ele alındığında, kişinin günlük yaşantısı, ailenin günlük uğraşı ve giderek işletmelere ve ülke düzeyine kadar uzanmaktadır [Güvemli, 1990].

Planlamayı bir veya birden fazla amaç saptayarak bunlara ulaşmak için gerekli araç ve yolların önceden tayin ve tespiti olarak tanımlanabilir. Planlama bir süreçtir ve belirli evreleri vardır. Sonuçta elde edilenler ise, belirlenen amaçlar ve bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak yollardır [Tosun, 1984; Ülgen ve Mirze, 2004].

Planlama en genel anlamı ile ileride yapılacak işleri önceden saptamaktır. Temel amaç işletmeyi değişikliğe hazırlamak ve beklenmeyen olaylar karşısında nasıl davranılacağına önceden görülmesidir. Planlama, şimdiki durum ile gelecek arasında bir köprüdür. Zamanımızda işletme yönetiminde planlamanın önemi her gün artmaktadır. İşletmelerin büyümesi ve işletmecilik problemlerinin çetrefilliğinin gittikçe artması, bu olayın belli başlı sebepleri arasında bulunur. Planlama zihni entelektüel bir faaliyettir. Yapılacak işlerin, işletmenin amaçları ve geleceğe dair tahminler çerçevesi içinde önceden saptanmasına planlama denilir. Planlama ile karar verme arasında yakın ilişki vardır. Karar verme, ancak çeşitli hareket etme yolları arasında bir seçim olanağı mevcut bulunduğu anda önem kazanır. Aksi takdirde, yani ancak bir çeşit hareket etmek mümkünse karar vermek, işletme yönetiminde önemli olmaz. Bu takdirde işlerin fiilen yapılması ve bunlara nezaret etmek, işletmelerin başarılı çalışmasında etkili olabilecektir. Çeşitli hareket etme seçenekleri arttığı miktarda planlamanın önemi de artacaktır [Hatiboğlu, 1995].

Planlama, işletme için amaç geliştirme, bu amaçlara ulaşmak için çeşitli alternatiflerin değerlemelerini kapsayan süreçleri içerir. Bu süreçler dış tehlike ve fırsatlarla işletme içi güçler ve zayıflıkların sistematik kontrolünün temelleri üzerine kurulmuştur [Eren, 1997].

Planlama, yönetimi sistematik düşünmeye sevk ettiği, şirket yetkilileri ve yöneticileri arasında iletişimi güçlendirdiği, şirket amaçlarının önceden belirlenmesini sağladığı ve şirket harcamalarının daha koordineli şekilde yürütülmesine yardımcı olur [Karakaş, 2005].

Planlama faaliyetinin başarısı için uygun bir organizasyon ve yönetim şekli ve etkin bir bilgi sistemine ihtiyaç vardır. Böylesi bir bilgi sistemi, gerek proje planlaması ve operasyonel planlamada vazgeçilmez bir özellik arz etmektedir [Karabulut ve Kaya, 1991].

İşletmedeki beşeri ve finansal kaynakların etkili bir biçimde kullanılması planlamanın yapılmasına bağlıdır. Planlama yalnızca işletme veya kamu yönetiminde değil, günlük yaşantımızda da yer alan önemli bir işlemdir. Planlama faaliyeti, geleceğin değerlendirilmesi ve ona göre gerekli önlemlerin alınmasına ilişkin faaliyettir [Balçık, 2002].

Değişim ve yenilikler bir yerde hayatın kendisidir. Ama başıboş kalmış yol gösterici olmayan, insanın karar vermesine ve savunmasına fırsat vermeyecek şekilde gelişen bir değişim hayatın düşmanıdır. İnsanoğlu ya değişimin kuklası, kurbanı ya da onun efendisi olacaktır. Hızlı bir değişimin yaşandığı günümüzde ister gelecekteki belirsizliklerin önlenmesi isterse nüfus artışı, çevre kirlenmesi ya da savunma konusunda olsun düşüncesizce, plansızca kararlar alınması geleceğimizi tehlikeye atmak demektir. Bazı kişi ve gruplarca plansızlık yüceltilmektedir. Planlamanın gelecek üzerinde bir takım değerler belirlediğini ileri süren plana karşı kişiler, plansızlığın daha kötü sonuçlar doğuracağını gözden kaçırmaktadırlar [Toffler, 1992]. Gelecekte olabilecekler üzerinde yaklaşık bir düşünceye sahip olmak hiç bir şey bilmemekten daha iyidir [Çoban, 1997].

Sistemik bir yöntem olan planlama sayesinde gelecekte belirli bir zaman süresi sonunda erişilmesi istenen amaçlar ve normlar açık olarak belirlenir. İşletmenin faaliyette bulunduğu çevrede olabilecek değişiklikler tahmin edilerek karar süreçleri içine yeni veriler dahil edilir. Planlama, işlemenin bütün bölümlerini kapsayan bütünsel (integral) bir yöntem olduğundan geleceğin bütün kararlarının tepkileri uygulamaya geçmeden önce dikkatlice değerlendirilip meydana gelecek kazanç ve kayıplar belirlenir.

Planlama yapmayan bir işletme kalabalık yolda gözleri kapalı olarak giden bir insana benzer, her an çarpılma ve çiğnenme korkusu içinde bulunur. Böyle işletmeler şiddetli bir rekabet ortamında kolaylıkla ortadan kalkmaya mahkumdur [Eren, 1997].

Planlama resmi ve gayri resmi olarak yapılabilir. Bütün yöneticiler planlamayla ilgilenirler, fakat bu gayri resmi şekilde olur. Gayri resmi planlarda yazılı bir şey yoktur ve hedeflerin belirlenmesinde kurumdaki diğer çalışanlarla fikir alışverişi olmaz ya da çok az olur. Resmi planlamada belirli hedefler vardır. Hedefler yazılmıştır ve kurumda çalışanlara açıktır. Planlar periyodik yılları kapsar, bu hedeflere ulaşmak için belli uygulama programları vardır. Yani, yönetimin kurum için yaptığı planlarla, bulunulan yerden varılmak istenen yere gidilecek yol açıkça tanımlanmıştır [Çoban, 1997].

Sistematik bir planlamanın yararları:

- Planlama, örgüt içinde düzenli bir haberleşme ve ahenkleştirme sisteminin kurulmasını sağlar. İşletmelerin diğer bir sorunu da bir bölümün yaptığını diğer bölümün bilmemesidir. Bütün işletme faaliyetlerini kapsayan bir planlama düzeni, yöneticileri aileleştirecek, birbirlerinin faaliyet ve sorunlarından haberdar olarak bir bütün halinde amaca ulaşacak biçimde hareket etmelerini kolaylaştıracaktır.
- Planlama bir güdüleme (motivasyon) unsuru olarak rol oynar. Çünkü herkesten ne beklendiği (yani amaçlar) belirlenmiş ve herkese izleyeceği yol gösterilmiştir. Herkes işletmenin gerçekleştirmek istediği amaçları ve bunu gerçekleştirmede kendilerine, diğer sorumlu yöneticilere düşen görevleri bilerek görev bilinci içinde çalışırlar.
- Her plan etraflı araştırma ve tartışmaları gerektirir. Bu araştırma ve tartışmalar çok sayıda faktörlerin bir arada incelenmesi veya dikkate alınması ve gelecekte meydana gelecek bütün durumların değerlendirilmesi anlamını taşıdığından, planlamayı en iyi kararlar almaya yönelten sistematik bir araç olarak ifade edilir. Çünkü planlama bütün alternatifleri değerlendirecek, en iyi alternatifini bulma sorumluluğunu gerektirmektedir.
- İyi bir planlama yetki devrini kolaylaştırarak yöneticilerin boşuna zaman harcamalarını önler. Yöneticilerin icra ile ilgili işleri astlarına bırakarak, kendilerinin yeni yönetsel kararlarla, koordinasyon ve kontrol sorunlarıyla uğraşması olanak dahiline girer.
- Planlama yapmak suretiyle ileriye ait teknolojik, sosyal, ekonomik ve siyasal gelişmeleri önceden tahmin edebilen işletmelerde, ortamın koşullarını değerlendirerek işletme faaliyetlerini daha etkin ve verimli bir hale getirmek, günün koşullarına uydurmak kolaylaşacaktır. Öngörmeyi veya planlamayı yapmayı bilen işletmeler, gelecekteki yeni gelişmelerin kendilerine sunduğu fırsatları değerlendirerek karlarını artıracaklar, yöneticileri de doğal olarak onlara uygun gelen yönde eğilimlere ve işletmenin yararına olan değişimlere uymayı arayacaklardır. Kısaca işletme planlaması, işletmeye uzun sürede gereken organizasyon yapısının kazanılmasına da yardımcı olacaktır.

- Seçilen yön üzerinde geleceğin gerçekçi sonuçlarının bir modelini belirleyerek, işletmeyi tehlikelerden koruyucu bir strateji düzenlemek olanak dahiline girer. Strateji seçimi ise herşeyden önce işletmenin kıt kaynakları açısından önemlidir. Çünkü böylece kaynakların dikkatsiz bir biçimde harcanması önlenerek gerektiği zaman ve yerlerde kullanılabilecek bir finansal plan hazırlanmış olur. Böylece, işletme planlaması, işletmenin kaynaklarının seçilen strateji etrafında toplanmasını sağlayan bir kontrol aracı olarak hizmet görür [Hussey, 1974; Mucuk, 1989].

2.3.2. Stratejik Planlama

1960'lı yıllarda uzun vadeli planlama deyimi stratejik planlama anlamında kullanılırdı. 1970'li yılların ilk zamanlarında yönetim araçları arasına giren stratejik planlama uygulaması oldukça büyük ilgi gördü. Daha sonraki yıllarda stratejik planlama deyimi sıkça kullanılmaya başlandı. Son zamanlarda stratejik planlamanın önemini yitirdiği şeklinde görüşler vardır. 1970'li yılların başında ilk uygulandığından bu yana stratejik planlama değişmiştir. Ancak, orijinal esaslarını muhafaza ederek stratejik yönetim ya da stratejik düşünme şekline dönüşmüştür. Ancak stratejik planlama, stratejik yönetimin bir fonksiyonu olarak ele alınmamış, kendi başına incelenmiştir. Bu safhada gelecek tahmin edilerek dış çevrenin teşhisi ve işletmenin üstün ve zayıf yönlerinin göz önüne alınarak uygun stratejilerin seçilmesi çalışmaları sistematik hale gelmiştir [Wilson, 1994; Dinçer, 1994; Reklamcılık Vakfı, 2000].

Kamu idarelerince; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirilmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle hazırlanan plandır [Kırdemir ve ark., 2005].

Sistematik (resmi) stratejik planlamanın çok sayıda karakteristik özelliği vardır. Yazarların çoğunluğu stratejik planlamanın daha iyi anlaşılması için onun birkaç değişik görüş açısından karakteristik özelliklerinin bilinmesi ve tanımlanması

gerektiği üzerinde mutabıktırlar. Stratejik planlama, stratejilerin kesin hüviyet kazandırılarak yazılı hale getirilmesidir. Yaygın yaklaşımlara göre stratejik planlamanın temel özellikleri; şu andaki kararların geleceği belirlemesi, devamlılık arz eden bir işlem olması, bir yönetim tarzı olması ve birbiri ile ilişkili planlar setini oluşturan bir yapıya sahip olmasıdır şeklinde özetlenmiştir [Steiner, 1979].

Stratejik aksiyonların zamansal gösterimi stratejik planlama olarak tanımlanır. Bunun için bazı literatürlerde eylem planı, aksiyon programı veya plan program gibi ibarelerin kullanıldığına çok rastlanmaktadır. Stratejik planlamada esas, eylemleri (aksiyon) ardışık (consecutive) bir sıraya koyup her birinin diğerini tamamlayacak şekilde, kimin tarafından, nasıl, hangi olanak ve kaynaklarla kaçta yapılacağını bir diyagramda tarif edilebilmektedir [Garih, 2004].

Stratejik planlama, kurumun geleceğine ve yapısal değişikliklerine yönelik, misyonunu, ve topyekün hedeflerini belirleyip, bulunduğu çevrede ve faaliyet ortamındaki durumunu dikkate alarak, kurum için uygulanabilir olan alternatifler arasından birini seçerek uygulamaya koymak üzere yapılan plandır. Başka bir ifadeyle kurumun temel amaçlarına ulaşmak için strateji ve politikaları belirleyip, bunları gerçekleştirmek için detaylı planlar hazırlayan sistemli çalışmaya stratejik planlama denir [Çoban, 1997].

Stratejik planlama, işletmeyi bir bütün olarak değerlendirecek en yüksek yönetim seviyelerinde, sistematik olarak işletmenin ulaşmayı düşündüğü ana amaçlarını, ürün, pazar v.b. yeteneklerini ve bu amaçlara ulaşmak için işletme kaynaklarının elde edilmesi ve geliştirilmesine ilişkin yazılı değerlendirmelerden ibarettir [Zaleznik, 1995]. Stratejik planlama, tepe yöneticilerinin hazırladığı, işletme için uzun dönemde uygulanacak, yön gösterecek, işletmenin geleceği için istikamet belirlenmesinde kaynak ve yatırım kullanımında etkili yazılı değerlerdir. Stratejik planlar hiçbir zaman katı olamaz. Stratejik planların esnekliği çevrede olabilecek en ufak bir değişikliğe karşı düzenlenmesi demektir ve bu sağlanmalıdır [Filiz, 1996].

Strateji ve plan farklı şeylerdir. Strateji akıl içerir fakat plan, planlanan stratejinin uygulanmasıdır. Bu anlamda stratejik planlama örgütlerin çevreyle olan ilişkisiyle ilgilidir [Jain,1993].

En genel tanımıyla stratejik planlama; bir örgütün misyonunun ve gelecek yönelimli, uzun ve kısa dönemli performans hedeflerinin, ve stratejilerinin bir taslağının oluşturulmasıdır [Thomson and Strickland, 1996].

Stratejik Planlama bir kurumda görev alan her kademedeki kişinin katılımını ve kurum yöneticisinin tam desteğini içeren sonuç almaya yönelik çabaların bütünüdür. Bu anlamda paydaşların ihtiyaç ve beklentileri, paydaşlar ve politika yapıcıların kurumun misyonu, hedefleri ve performans ölçümünün belirlenmesinde aktif rol oynamasını ifade eder [Uludağ Üniversitesi Raporu, 2002].

Stratejik planlama, kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri belirlemesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır. Kuruluş bütçesinin stratejik planda ortaya konulan amaç ve hedefleri ifade edecek şekilde hazırlanmasına, kaynak tahsisinin önceliklere dayandırılmasına ve hesap verme sorumluluğuna rehberlik eder [DPT, 2003].

Stratejik planlama, bir örgütün amaçları ve kapasitesi ile değişen pazar fırsatları arasında stratejik bir uyum sağlamak ve sürdürmek için girişilen yönetim sürecidir [Tek, 1999; Tanrıverdi ve ark., 2005; Karakaş, 2005].

Stratejik planlama, pazarlama dış çevresi faktörlerinin nisbi olumlu etkilerini artırmaya, olumsuz olanları ise azaltmaya dönüktür [Karabulut ve Kaya, 1991].

Son zamanlarda stratejik planlamaya olan ilgi giderek artmaktadır. Bunun sebebi, kurum ve kuruluşlar üzerinde çevredeki değişimlerin daha etkili hale gelmesi ve dünyanın globalleşmeye doğru yönelmesidir. Kurumlar gelecek yıllarda yüz yüze kalabilecekleri şartları dikkate alarak konumlarını daha etkili hale getirmenin çarelerini aramaktadır. Bu arayışta stratejik planlamadan önemli ölçüde faydalanılmaktadır [Çoban, 1997].

Herhangi bir organizasyonda stratejik planlama yapılması, her seviyedeki bütün yöneticilerin görevi ve sorumluluğudur. Üst yönetim nihai sorumluluğu taşır. Ancak, yöneticilerin planlama sorumlulukları kurumun yapısına ve kurumdaki yönetim seviyelerine göre belirgin bir şekilde değişeceği bilinmelidir [Steiner, 1979; Akdemir, 1992]. Stratejinin uygulanma başarısı yetkili uzman personele ve iyi bir organizasyon yapısına bağlıdır. Etkili bir organizasyon şeması yapılırken daima üst yönetime bağlı bir stratejik planlama birimine yer verilmesi gerekir [Thompson and Strickland, 1996].

Stratejik planlama sisteminin amacı, firmanın güçlü ticari alanlar bulup geliştirilmesi ve zayıf olanları da elemesidir. Ayrıca gelecekteki fırsatları ve tehlikeleri bugünden belirleyerek ona göre hareket etmektir. Daha çok birden fazla konuda iş yapan firmalar için geçerlidir [Tek, 1999; Tümer, 1993].

Bir stratejik plan aşağıda yer alan beş temel soruya verilen yanıtların yer aldığı bir rehber niteliği taşır:

- Şu anda neredeyiz ?
- Nerede olmayı istiyoruz ?
- Gelişmemizi nasıl ölçebiliriz ?
- Olmak istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz ?
- Gelişmemize yönelik yol haritamızı nasıl saptayabiliriz ve denetleyebiliriz ?

Bu sorulara verilecek yanıtlar ve stratejik planın diğer unsurları stratejik planlama belgesinin içeriğini oluştururlar [Uludağ Üniversitesi Raporu, 2002].

Strateji planda ana eylemler:

- Üretimin durumunu incelemek
- Kaliteyi geliştirmek için yeni yatırımların gereklerini saptamak
- Ortak aramak ve bulmak
- Sermayeyi artırmak
- Yatırımları yapmak
- Kaliteyi geliştirmek
- Maliyeti düşürmek
- İmajı güçlendirmek
- Halka açılmak
- Bayiilik teşkilatı kurmak (içte ve dışta)
- Promosyon yapmak
- Satışları artırmak

şeklinde ifade edilerek bunlar için kim, ne zaman, nasıl, kaç sorularına cevap bulmak gerekecektir [Garih, 2004].

Stratejik Planlamaya neredeyiz sorusu ile başlanmakta, nereye gitmek istendiği belirlenmekte, bugünden arzu edilen geleceğe hangi yolla veya nasıl

gidileceği ortaya konulmakta ve son aşamada başarı ölçülmektedir. Stratejik planlama yaklaşımının temel adımları Şekil 2.2.'de gösterilmiştir [DPT, 2003].

<ul style="list-style-type: none"> • Plan ve Programlar • SWOT Analizi • Piyasa Analizi • Hedef Kitle/İlgili Tarafların Belirlenmesi 	DURUM ANALİZİ	NEREDEYİZ?
<ul style="list-style-type: none"> • İşletmenin varoluş gerekçesi • Temel İlkeler 	MİSYON VE İLKELER	NEREYE ULAŞMAK İSTİYORUZ?
<ul style="list-style-type: none"> • Arzu edilen gelecek 	VİZYON	
<ul style="list-style-type: none"> • Orta vadede ulaşılabilecek amaçlar • Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler 	STRATEJİK AMAÇLAR VE HEDEFLER	
<ul style="list-style-type: none"> • Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri • Detaylı iş planları • Maliyetlendirme 	FAALİYETLER VE PROJELER	GİTMEK İSTEDİĞİMİZ YERE NASIL ULAŞABİLİRİZ?
<ul style="list-style-type: none"> • Raporlama • Karşılaştırma 	İZLEME	BAŞARIMIZI NASIL TAKİP EDER VE DEĞERLENDİRİRİZ?
<ul style="list-style-type: none"> • Geri besleme • Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi • Performans göstergeleri • Performans Yönetimi 	DEĞERLENDİRME VE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ	

Şekil 2.2. Stratejik Planlama Süreci [DPT, 2003]

Geleneksel plancıların bir iki yıldan ötesine uzanamayan görüş açılarının, on beş, yirmi, zaman zaman elli yıllık gelecekteki değişiklikleri tahmin edebilecek şekilde genişletilmesi kaçınılmazdır. Bu da ancak stratejik planlama yapılmasıyla sağlanabilir [Çoban, 1997].

Stratejik planlamanın amacı şu şekilde sıralanabilir:

- Örgütün amaçlarını bütüncül, koordineli ve ardışık biçimde ele almaktır.
- Örgütün çevresel değişimlere kolay uyum sağlamasını sağlamaktır.
- Örgütün amaç ve kaynakları ile çevresel koşullar arasında bir halka oluşturmaktır.
- Değişiklik ve yeni fikirlerin vurgulanmasıyla uzun dönemli büyümenin sağlanması.

- Örgütün mevcut stratejik amaçlarına erişmesi için daha etkin ve efektif duruma getirilmesi [Geybullayev, 2002; Tek, 1999].

Stratejik planlama üzerinde bazı yanlış anlamalar vardır. Bunlardan önem arz edenler şunlardır:

- Stratejik planlama geleceğin tahmini değildir. Buna karşılık, geleceği düşünmeden günlük problemleri çözerek yürütülen bir yönetim sisteminin, kurumu düşüreceği zor durumlardan, gelecekte olabilecek olaylara göre stratejik planlama yaparak kurtulabilinir.
- Stratejik planlarla geleceğe yönelik kararlar alınmaz. Geleceğin kararları gelecekte olabilecek muhtemel olayların ışığı altında şimdi alınır.
- Stratejik planlama; uzun vadeli finansman planlaması, iktisadi planlama v.b. değildir. Uzun vadeli finansman planlaması ve iktisadi planlama gibi planlar stratejik planlamanın sadece bir bölümüdür.
- Stratejik planlama, kurumun tüm faaliyetlerine ait planların bir araya getirilmesi değildir. Çünkü stratejik planlama geleceği şekillendirmek için yapılan aktif bir çalışmadır.
- Stratejik planlama, gelecekteki risklerin ve belirsizliklerin ortadan kaldırılması ve geleceğin şekillendirilebilmesi için, yarın ne yapılması gerektiğini belirtmek de değildir [Steiner, 1979].

Yukarıdaki ifadelerin aksine stratejik planlama “yarına sahip olabilmek için, bugün ne yapılması gerektiğine karar vermektir [Tümer, 1993].

2.4. Stratejik Yönetim

Son zamanlarda işletme ve yönetim problemlerinin artmasıyla birlikte, konuya daha sistematik bir şekilde yaklaşma ihtiyacı duyulmuş ve 20. yüzyılın başlarından itibaren bilimsel çalışma ve araştırmalar başlatılmıştır. Özellikle klasik yönetim düşünürlerini bu alandaki bilimsel çalışmaların öncüsü olarak kabul ettiğimiz takdirde, yönetim olayının incelenmesinde ve işletmecilik problemlerinin çözümlenmesinde bilimsel metodun uygulanmaya başlaması oldukça yeni sayılabilir.

Stratejik yönetimin ortaya çıkışı ise yönetim biliminin doğuşundan oldukça sonradır ve genel bir ifadeyle 20. yüzyılın ikinci yarısına rastlar. [Dinçer, 1994].

Stratejik yönetimin ortaya çıkışını birkaç safhaya ayırmak mümkündür.

- Bütçe ve Mali Kontrol: İşletmecilik ve yönetimle ilgili sistematik çalışmaların başlamasından hemen sonra, yöneticilerin ve bilim adamlarının, daha çok işletme faaliyetlerinin basit bir şekilde planlanmasıyla uğraştığı görülmektedir. Özellikle 1900-1930'lu yıllarda hakim olan klasik yönetim düşüncesi; işbölümüne dayalı olarak uzmanlaşmayı, hiyerarşik ilişkileri belirlemeyi, iş ve faaliyetleri düzenlemeyi amaç edinmişti. Taylor, standart iş usulleri, genelgeler ve üretim planlamasıyla; Fayol genel anlamda planlama fonksiyonuyla; Weber ise, görevlerin ve hiyerarşik ilişkilerin önceden tanımlanmasıyla yakından ilgilendiler. Yine bu dönemde işletme bütçesi üzerinde durulduğu görülmektedir.
- İşletme Politikası ve Uzun Vadeli Planlama: 1930'lu yıllardan sonraki gelişmelere bağlı olarak planlama, standart iş usulleri veya fonksiyonel plan ve politikalarından daha geniş kapsamlı olarak ele alınmaya başlandı. İşletme bir bütün olarak görüldü, planlandı ve politikalar buna göre oluşturuldu. Özellikle ikinci dünya savaşından sonra, Amerikan ekonomisinin büyümesi, işletmelerin yıllık bütçelerinin büyüyen ekonomi içinde kendi paylarını göstermede yetersiz kalması ve dış çevredeki hızlı değişiklikler sebebiyle geleceği tahmin etme ihtiyacının doğması, daha uzun vadeli planlamayı gerekli kıldı. Böylece işletme planlaması ve politikası, uzun dönemli planlama konularının kapsamı içinde incelenmeye başlandı. Gerçekten de 1950-1960'lı yıllarda işletmeler için en önemli sorun, gelecek birkaç yıl için planlar geliştirmek ve onları uygulamak olmuştur. Bu anlamda işletme politikası, yöneticilere bir kural olarak gelecekte nasıl davranmaları gerektiğini gösteren açıklamaların yapılmasını içermekteydi. İşte uzun vadeli olarak geleceğin tahminine dayalı bu planların geliştirilmesini, stratejik yönetimin başlangıç noktası olarak göstermek mümkündür [Jauch and Glueck, 1989; Barnett and Wilsted, 1989; Alpay, 1990].

Stratejik yönetim kavramı, 1980'li yılların başından bu yana literatüre girmiş bulunmaktadır. Bu kavram, strateji ve yönetim kelimelerinin birleşiminden türetilmiş

bulunmaktadır. Son yıllarda ortaya çıkan hızlı ve köklü değişimler yönetimde farklı anlayışın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Stratejik yönetim bu değişimlerle başa çıkabilmek için geliştirilmiş bir yönetim şeklidir [Çoban, 1997].

İşletme ile çevre arasında bir ahenk, uyum kurulması stratejik yönetimin en temel amacıdır. Bu yapılırken işletmenin devamlı başarısı, çevredeki beklenmedik olaylardan olumsuz yönde etkilenmemesi ve devamlı olarak yaşayabilmesi (survival) göz önünde bulundurulacaktır. Alışılmış yönetim biçimi daha çok işletmenin iç bünyesine yöneliktir. Amaç, işletmenin sahip olduğu kaynaklardan en iyi bir biçimde yararlanma, daha teknik bir deyim ile produktivite, verimliliği en üst düzeye çıkarmaktır. Çevrenin uzun süre aynı kalması ya da yavaş yavaş değişmesi bu biçim yönetimin başarılı olmasına olanak veriyordu. Halbuki son on yıllarda çevrenin devamlı olarak değişmesi ve değişikliklerin çok hızlı olması işletmeleri, yönetim biçimlerini değiştirmeye yöneltmiştir. Başarı ve devamlı yaşama, çevredeki değişikliklerden yararlanma ve en az etkilenme, çevreye uyum sağlamak stratejik yönetimin konusudur [Hatiboğlu, 1995].

Stratejik yönetimin en genel tanımı bir işletmenin hedef ve amaçlarını tanımlayarak bu amaçlara ulaşabilmek için gereken kaynaklarını bu yönde kullanmasıdır [Altıntaş, 2003].

Stratejik yönetim son zamanlarda ortaya çıkmaya başladığı söylenebilir. Özellikle çevredeki değişikliklerin hızla artması, işletmelerin giderek büyümesi ve çok bölümlü bir yapıya dönüşmeleri sonucunda stratejik yönetim işletmeler için kaçınılmaz hale gelmiştir. Burada pazarın çekiciliğinin analiz edilmesi, işletmenin kaynaklarının belirlenmesi, şirket için uygun stratejilerin seçilmesi, bu stratejilerin her bir SİB'i için oluşturulması, (SİB, stratejik iş birimi, işletmenin değişik işleri ya da birimlerinin göreceli kıstaslara göre değerlendirilmesi yapılır. Değerlendirme sonucu işletmenin temel birimleri belirlenir. Bunlara stratejik iş birimi denir.) işletme içinde her birim ve kademeyle bütünleştirilerek uygulanması ve nihayet sonuçlarının kontrol edilerek değerlendirilmesi yoluyla şirketin uzun dönemli başarısı artırılmaya çalışılmaktadır [Dinçer, 1994].

Stratejik Yönetim, geleceği göz önünde bulundurarak bugün ne yapılması gerektiğine ilişkin alınacak sistematik kararları kapsayan bir yönetim biçimidir [Tümer, 1993].

Stratejik Yönetim: “Tek başına planlama, yöneticilerin karşılaşmakta oldukları temel problemlerini çözümlenmede kullanacakları tek süreç değildir. Planlamanın kendisinden beklenen yüksek nitelikli stratejik düşünce üretimiyle, sermaye ve insan kaynaklarının bu stratejiler doğrultusunda yönlendirilmesini sağlayabilmesi; yönetim kontrol, iletişim ve enformasyon ile motivasyon ve ödüllendirme gibi diğer önemli yönetim sistemleriyle bütünleştirilmesine bağlıdır. Organizasyonun yapısıyla firma kültürü, stratejik planlamayla bütünleştirilmeli, dengelenmelidir. Stratejik planlı işletme yönetiminin ulaştığı bu son aşamaya stratejik yönetim denir [Alpay, 1990].

Stratejik Yönetim, etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür. Strateji, işletmenin amaç ve hedeflerinin tespiti, işletme ile çevresi arasındaki ilişkilerin analiz edilerek bu amaçların gerçekleştirilmesi için, gerekli faaliyetlerin yeniden düzenlenmesi ve ihtiyaç duyulan kaynakların uzun dönemde etkili olacak şekilde dağıtılmasıdır. Buna göre stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını; planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için işletme içi her türlü tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını; daha sonra da yapılan çalışmaların kontrol edilerek değerlendirilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsar [Dinçer, 1994].

Stratejik yönetim, kurumun gelecekte yer alacağı pozisyonu belirlemeye yönelik süreci kapsamaktadır. Stratejik yönetim sürekli iyileştirme ve kaliteye yönelik çabalar, bütçeleme, kaynak planlaması, program değerlendirme performans gözlemlenme ve raporlama faaliyetlerini bütünsel hale getirir [Uludağ Üniversitesi Raporu, 2002].

Stratejik yönetim, bir kurumun üst tabaka yöneticilerinin üstlendiği, üç farklı ancak birbirleriyle ilişkili olan ve devamlılık arz eden noktaların sürekli olarak ayarlanmasıdır. Bunlar; üst yönetim değerleri, çevre ve elde bulunan kaynaklardır.

Stratejik yönetim, çevresel fırsatların değerlendirilip yakından izlenmesi ve bir organizasyonun kuvvetli ve zayıf yönlerinden doğan tehdit ve fırsatların incelenmesi gerektiğini vurgular. Dolayısıyla iç ve dış çevredeki herhangi bir değişiklik çok yakından takip edilmelidir ki; gerektiğinde değişen koşullara uygun hedefler belirlenebilsin [Dalay ve ark., 2002].

Stratejik yönetim, bir işletmenin uzun dönemli performansını tanımlayan yönetsel kararların ve faaliyetlerin uygulanmasıdır. Bunlar, çevresel izleme, strateji oluşturma (stratejik ya da uzun dönemli planlama) strateji araçlarını değerlendirme ve kontrolü içermektedir. Stratejik yönetim çalışmaları bu nedenle işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini açığa çıkaran çevredeki fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesi ve izlenmesi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Aslında bir işletme politikası olarak adlandırılan stratejik yönetimde uzun dönemli strateji ve planlama baskındır [Wheelen and Hunger, 1992].

Stratejik yönetim, örgütün amaçlarını tanımladığı ve bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin planlanıp uygulandığı yönetim süreci olarak tanımlanır. Stratejik yönetim; bir örgütün ayırt edici yeteneklerini ortaya koyarak rekabet ve büyüme avantajlarının nerelerde yattığını ve bu avantajlardan nasıl yararlanabileceğini görme ve bunu somut uygulamalara dönüştürme sanatıdır. Stratejik düşünebilen örgütler ve dolayısıyla da yöneticiler geleceğe bakar ve gitmek istedikleri yönü belirlerler. Stratejik düşünce sahibi yöneticiler; günlük faaliyetlerden daha çok gelecekte ortaya çıkabilecek büyük sorun ve fırsatlar üzerinde yoğunlaşırlar. İleride ortaya çıkabilecek bazı sorunların üstesinden gelebilmek için neler yapacaklarını düşünürler [İslamoğlu, 1999; Geybullayev, 2002].

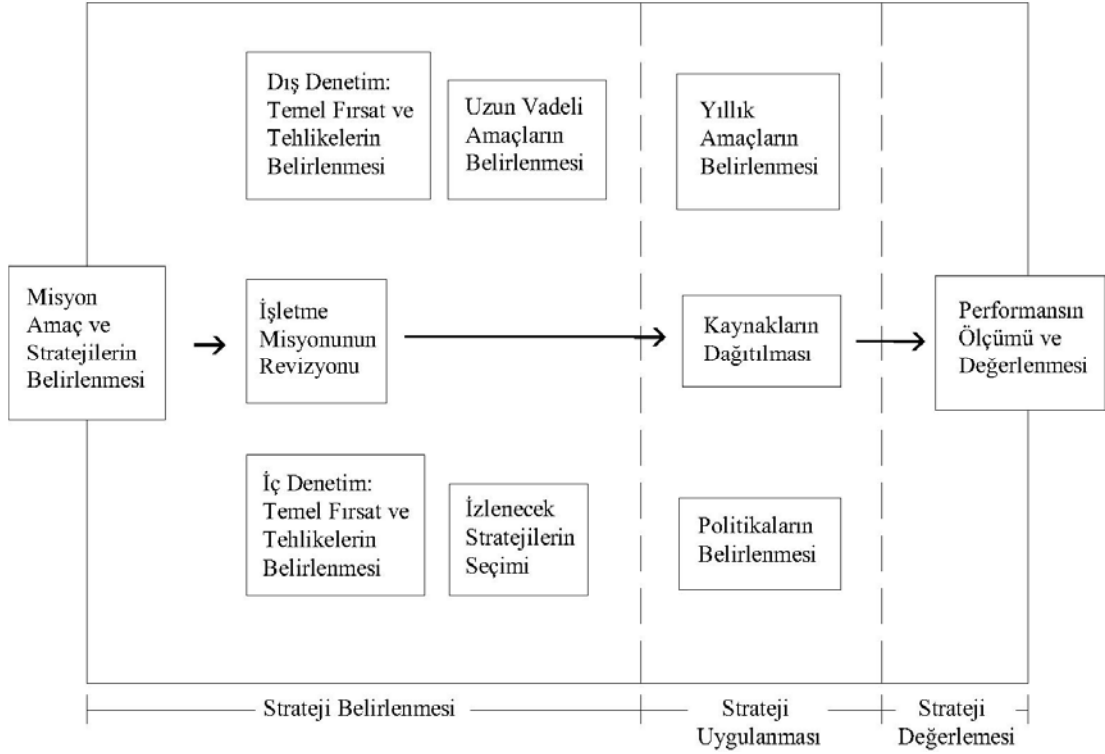
Stratejik yönetim işletmenin genelde günlük ve olağan işlerinin yönetimi ile değil işletmenin “uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesini mümkün kılacak, ona rekabet üstünlüğü ve ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilecek” işlerin yönetimiyle ilgilidir. Bu nedenle, stratejik yönetim, işletmenin uzun dönemdeki yaşam süresini arttırabilecek ve rekabet yeteneğini geliştirebilecek konular üzerinde yoğunlaşır [Ülgen ve Mirze, 2004].

Stratejik yönetim kavramı 1980 yılından bu yana işletme literatürüne girmiş bulunmaktadır. Bu kavram, strateji ve yönetim kelimelerinin bileşiminden türemiş bulunmaktadır. Stratejik yönetim ile stratejinin sadece planlama yönünün eksik kalacağını halbuki, stratejilerin uygulamaları ve ulaşılan sonuçlarının kontrol edilmesi konuları ile de ilgili olduğunu belirtmek amacıyla geliştirilmiştir. Stratejik yönetim, planlanan stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerinin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce, amaçlara uygunluğu açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır. Bu süreçler üç safhadan oluşur:

1. Safha: 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 stratejilerinin incelenmesi ve uygun stratejinin seçimi üzerinde çalışmaktadırlar. Bu çalışmalar ve seçim sonucu izlenecek strateji veya stratejiler belirlenmektedir.

2. Safha: Politika oluşturma ve uygun yapı araştırma çabalarıdır. Burada planlanan stratejinin orta ve alt yönetim kademelerinde benimsetilmesi, bu kademeler tarafından uygulamada izlenecek politikaların oluşturulması ve en uygun örgütsel yapının kurulması ile ilgili çalışmalar yapılmaktadır.

3. Safha: Karşılaştırma ve kontroldür. Burada seçilen stratejinin oluşturulan politikaları ve kurulacak örgütsel yapının, işletmenin amaçları ile uygunluğunun karşılaştırılarak kontrol edilmesine ilişkin olmaktadır [Eren, 1997; Dalay ve ark., 2002; Yıldırım, 2002].



Şekil 2.3. Stratejik Yönetim'de Üç Aşama [Hatiboğlu, 1995]

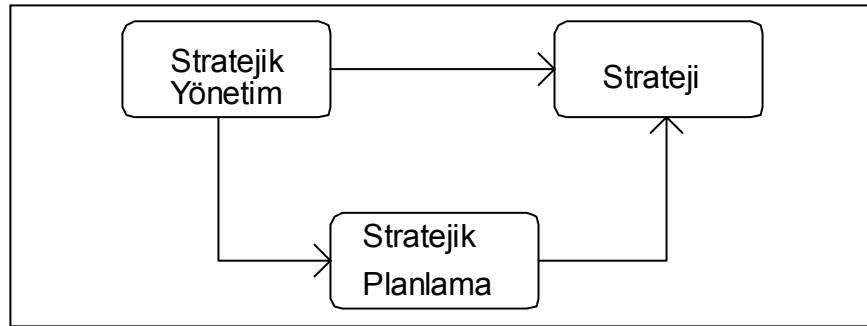
Stratejik yönetim sisteminin uygulanmasında; kurumun amaçlarına yönelik stratejinin düzenlenmesi, kurum organizasyonunun geliştirilmesi, yönetim ve liderlik tekniklerinin belirlenmesi, yönetim bilgi sisteminin kurulması, stratejik yönetimde etkin performans sağlamak için gerekli stratejik kararların alınması gibi idari faaliyetlerin yapılmasıyla yürütülür [Çoban, 1997].

Stratejik yönetimin özellikleri:

- Stratejik yönetim, tepe yönetiminin bir fonksiyonudur.
- Stratejik yönetim gelecek yönelimlidir. İşletmenin uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir.
- Stratejik yönetim, işletmeyi bir sistem olarak görür.
- Stratejik yönetim, sistemi açık olarak görür.
- Stratejik yönetim, alt kademe yöneticilerine rehberlik eder.
- Stratejik yönetim, işletmenin amaçlarını toplumun menfaatleri ile bir bütünlük içinde alır.

- Stratejik yönetimin karar vermede kullandığı bilgilerin kaynak ve verileri farklıdır [Filiz, 1996].

Şekil 2.4.'te görüldüğü gibi pratikte stratejik yönetim modeli uygulayan kurumlar değişik trendleri dikkate alırlar ve bunları uzun vadeli bir perspektif adapte ederler. Kurumlar faaliyetlerini sürdürürken stratejik planlama yapmadan da strateji belirleyip uygulayabilirler, ya da strateji belirlemeden faaliyetlerini sürdürebilirler. Ancak, stratejik yönetim, stratejik planlama ve strateji arasında bir bağ kurulursa risk ve tehlikeler en aza (minimuma) indirgenmiş olur [Waalevijin and Segaar, 1993].



Şekil 2.4. Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama ve Strateji [Waalevijin and Segaar, 1993]

Yüksek performans için stratejik yönetim ilkeleri:

- Stratejiye öncelik ver. Uzun dönemde organizasyonun stratejik hareket kabiliyetini arttıracak karar ve uygulamalara daima birinci öncelik ver. Strateji uzun dönemde organizasyonun rekabetçi konumunu artırır ve sektörde lider durumuna gelmesine yardımcı olur.
- Açık ve tutarlı bir strateji uygula. Açık ve tutarlı bir rekabet stratejisi iyi planlandığı ve uygulandığı takdirde organizasyonun sektörde kabul edilmesini ve tanınmasını sağlar. Uzun dönem stratejik planlama olmaksızın kısa dönemde elde edilebilecek fırsatlar üzerinde durmak, sonuçta organizasyonun sağlayacağı karı da olumsuz yönde etkiler.
- Sürekliliğe sahip bir rekabet avantajının oluşturulması için yatırım yap.
- Rekabet avantajının elde edilmesi için aktif hücum ve aktif defans uygula.

- Sadece başarının elde edebileceği en iyi piyasa ortamında strateji uygulamasından kaçın.
- Çok kesin olarak tespit edilmiş ve esnekliğe (fleksibiliteye) sahip olmayan strateji uygulamasından kaçın.
- Rakiplerinin piyasadaki kararlılığını ve reaksiyonlarını olduğundan daha az tahmin etme.
- İyi bir rekabet avantajına ve mali güce sahip olmadan rakiplerle mücadele ediyorsan dikkatli ol.
- Rekabet gücü düşük olan organizasyonlarla yarışmanın rekabet gücü yüksek olan organizasyonlarla yarışmaktan daha karlı olacağını göz önünde tut.
- Maliyet avantajı olmadan fiyatları indirmemeye dikkat et. Sadece düşük maliyetle üretim yapan bir organizasyon uzun dönemde fiyat indiriminden kazançlı çıkabilir.
- Piyasaya aniden girerek büyük pazar payını elde etmeye çalışmanın rakipler tarafından "Fiyat Savaşı"na dönüştürülebileceğine dikkat et.
- Piyasada, kalitede ve hizmet performansında açığı kapatmak için uygun bir strateji takip et [Aktan, 1997; Geybullayev, 2002].

3. ALTERNATİF ANALİZ TEKNİKLERİ

1960'larda Gilmore ve Brandenburg Harward Bussiness Review'da yayınlanan "Anatomy of Corporate Planning" isimli makalelerinde strateji geliştirme ve uygulama konusu ile ilgili çok sayıda model sundular. Bu modeller tanımsal olarak tek bir Temel Model ortaya çıkarttı. Tüm bu modeller düşünce olarak birbirlerinden farklılık göstermekten çok detaylarda bir farklılık gösteriyorlardı. Hepsi aynı tür tablolar, diyagramlar ve teknikler kullanıyor fakat bunları kullanışlarındaki farklılık ile birbirlerinden ayrılıyorlardı [Usta ve Öztayşi, 2005].

İşletmenin çevresi belirsizliklerle kuşatılmıştır ve küçük işletme yönetimi açısından belirsizliklerle uğraşmak çok zor bir faaliyet olarak görülmektedir [Kuhn, 1989]. Belirsizliklerle mücadele edebilmenin en etkin yöntemlerinden birisi stratejik düşünebilmek ve mevcut durumu doğru analiz edebilmektir. Stratejik analizlerin gerekliliğini gösteren ikinci önemli neden ise küçük işletmelerin çok şiddetli bir rekabet ortamında faaliyet göstermek zorunda olmaları ve bu ortamdan büyük işletmelere göre çok daha fazla etkilenmeleridir [Mount and Zinger, 1993]. Çevrede meydana gelen değişikliklerin hiçbir şekilde kontrol edilemiyor oluşu da stratejik analizleri küçük işletmeler açısından gerekli hale getiren faktörlerden üçüncüsü olmaktadır. Stratejik yönetim; belirli rekabet içinde işletmelerin varlıklarını devam ettirmeleri ve etkinlik kazanmalarını sağlayan bir araç olarak tanımlandığında; bir işletme küçük veya büyük ölçekli olsun mutlaka stratejik analizler yapma ihtiyacı duymaktadır [Kuhn, 1989].

İşletme strateji ve planını belirleme her seviyedeki yöneticilerin hayal güçlerini kullanmaları gereken bir konudur. Ancak bu konu işletme strateji ve planlarının gerçekçi olabilmesi açısından işletmenin değerlendirilmesi, güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konulması zorunluluğunu da gerektirmektedir. Bu görevi yerine getirmek için işletmenin ana faaliyet konuları, endüstrisi ile sahip olduğu üstünlük ve yeteneklerini derinliğine incelemeyi gerekli kılmaktadır. Bu görev aynı zamanda planlama sistemlerinin hayati öneme sahip olan faaliyetlerinden sayılmaktadır. İşletmenin mevcut güçlü ve zayıf yönlerinin açıkça bilinmesi ve analiz edilmesi yöneticinin stratejik seçimlerini iyileştirmektedir. Yönetim aynı zamanda işletmesinin şimdiki güçlü ve zayıf taraflarını analiz ederek mevcut ve gelecekteki strateji ve politikaları değerlendirme ve yönlendirme olanaklarına kavuşabilecektir [Eren, 1997].

Strateji seçiminde, işletmeleri karşılıklı olarak değerlendirerek her bir işletmenin üstünlüklerini ve zayıflıklarını belirlemek son derece önemli bir iştir [İslamoğlu, 1996].

3.1. Portföy Analizlerinin Tanımı ve Önemi

Portföy analizi, işletmenin mevcut yatırımlarını kullanılan çeşitli ölçülere göre değerlendirme, bunların gelecekte işletmeye sağlayacakları yarar ve olanakları tahmin etme, nihayet bu değerlemeden hareket ederek işletmenin elindeki kaynakların tahsisine yol gösterme amacıyla yapılan analitik bir tekniktir [Eren, 1997].

Portföy matrisleri, stratejik yönetim alanında strateji seçiminde çok yaygın olarak kullanılan teknikleridir. Portföy matrisleri ile bir firmanın piyasada nasıl bir strateji izlemesi ve yatırımlarını hangi alanlarda yoğunlaştırması gerektiği üzerinde analizler yapılır. Rekabetin giderek arttığı piyasalarda rekabet koşullarını, rakiplerin durumunu çok iyi bir şekilde değerlendirmek ve izlemek gereklidir. İşte portföy matrisleri ve rekabet analizleri buna imkan sağlayan stratejik yönetim araçlarıdır [Aktan, 2005].

Strateji saptamada kullanılan, pazarlama ile ilgili bir analizdir. Birden çok ürün üreten, birkaç piyasada satış yapan işletmeler için strateji saptama karmaşık bir sorun haline gelebilmektedir. İşletmenin ürettiği ürünlerin her biri piyasada aynı derecede güçlü olmadığı için her birine ayrı bir strateji uygulamak gerekecektir. Ayrıca işletmenin ürettiği ve sattığı ürünlerin bazılarının piyasa paylarını büyütme veya rekabet edebilmek için fonlara gereksinimleri olabilir. Diğer ürünlerin bazıları ise, işletmeye gerekli olandan daha fazla nakit getirisi sağlayabilirler. Bütün bu gereksinimler için farklı stratejiler geliştirmek ve uygulamak gereklidir. Ve işletme için de tutarlı bir temel stratejiye sahip olmak gerekmektedir. Bir bölüm üründen elde edilen fazla kaynakların, gereksinimi olan diğer ürünlere dağıtılması gerekecektir. İşletmenin kıt kaynaklarının bu farklı niteliklere sahip çeşitli ürünler arasında en iyi performansı sağlayacak şekilde dağıtılması zorunludur. Dolayısıyla, portföy

analizinin amacı üretilen ürünler arasında portföyün en iyi performansını sağlayacak nakit akışlarını dengelemektir [Ergin, 1992].

Portföy analizi; işletme stratejilerinin üretilip uygulanmalarına yardımcı olmak amacıyla, iş birimlerini, işletme içi ve işletme dışı dinamikler açısından değerlendirerek, nelerin başarılıp nelerin başarılamayacağını ortaya koymaktır. Portföy analizi, birden çok ürün pazarlayan her işletmede ürün türlerine ve coğrafik bölgelere ve değişik faktörlere göre yapılabilir. Pazar çekiciliği, pazar büyümesi, rekabet avantajı, ürün hayat eğrisi, pazar payı bu faktörlere örnek gösterilebilir [İslamoğlu, 1996].

Portföy analizi organizasyonların stratejileri yatırım portföylerini ele aldıkları gibi geliştirmeleri gerektiği felsefesine dayanmaktadır. Bu yöntem işin içinde bulunduğu pazarların genişlemesi ve işlerin pazar paylarıyla ilgili stratejilerin geliştirilmesini sağlar [Usta ve Öztayşi, 2005].

Portföy analizi sayesinde işletme mevcut faaliyet alanları içindeki yön ve yollarını tayin etmekte, ana iş alanları ve stratejik birimlerin ortaya çıkarılmasına yardımcı olmaktadır [Eren, 1997].

3.1.1. Boston Danışma Grubu'nun Portföy Analizi

Boston Danışma Grubu (BDG), değişik iş birimlerine sahip işletmelerin bu iş birimlerini bir portföyde göreceli olarak yönetebilmeleri için bir teknik geliştirmiştir. Burada iş birimleri, buldukları sektörün büyüme hızı ve sahip oldukları göreceli pazar gücü göz önüne alınarak analiz edilmekte ve hangi iş birimleri için nasıl bir kurumsal strateji geliştirebileceği konusunda kararlar alınır [Ülgen ve Mirze, 2004; Tenekecioğlu ve Tokol, 2004].

Çok ürünlü veya yatırımların çeşitlendirilmiş şirketler için stratejik planlamanın oldukça karmaşık olduğuna değinen Boston Danışma Grubu (BDG) uzmanları, ürünleri stratejik nitelikteki iş birimlerine (SİB) bölerek her birimin

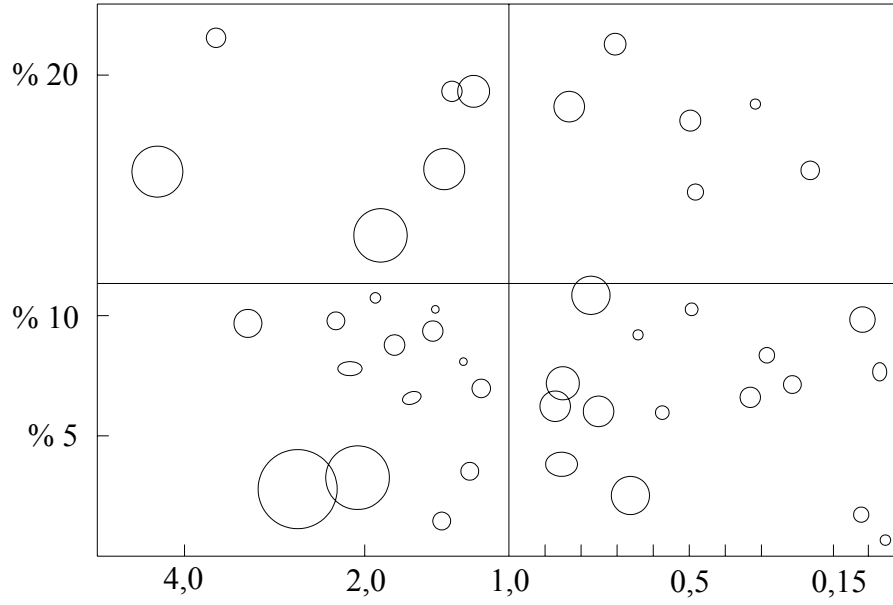
bağımsız bir kar merkezi haline getirilmesini savunmaktadırlar. Bu birimleri ayrı ayrı değerlendirerek yapılan stratejiler, işletmenin bütünü için bir plan oluşturulacaktır.

SİB'lerin işletme için rolleri ve önemleri önemli rakiplerin belirginliği, maliyet durumu ve nakit akışı potansiyelinde rekabet durumunda farklılıklar, hangi SİB'lerinin yatırım imkanı gösterdiğini, hangilerinin ise yatırım fonlarının teminine kaynak oluşturduğunu belirler. Bazı SİB'ler ise, ne büyüme potansiyeline ve ne de nakit oluşturma gücüne sahip değillerdir. Bunların işletme için rol ve önemleri çok az veya hiç yoktur. Bunların yatırımına son vermek yararlı olacaktır [Eren, 1997].

3.1.1.1. Piyasa Payı Matrisi

Piyasa Payı Matrisi (Büyüme/Pazar Payı Matrisi), işletmenin ürettiği ve piyasada sattığı ürünlerin piyasadaki koşullar ve rakipler karşısındaki görelî durumlarına göre bir tanımlamasını yapan bir araçtır. Boston Danışma Grubu (Boston Consulting Group) tarafından 1960'lı yıllarda geliştirilen bu matris özellikle pazarlama, yatırım ve satış stratejilerinin geliştirilmesinde aydınlatıcı bir araç olarak kullanılmaktadır [Torlak ve ark., 2002; Ergin, 1992; Certo, 1994].

SİB'lerin (Stratejik nitelikteki iş birimlerinin) işletme için rolleri ve önemleri rakiplerin belirginliği, maliyet durumu ve nakit akışı potansiyellerine göre belirlenir. Büyüme hızında, nakit akışı potansiyelinde rekabet durumunda farklılıklar, hangi SİB'lerinin yatırım imkanı gösterdiğini, hangilerinin ise yatırım fonlarının teminine kaynak oluşturduğunu belirler. Bazı SİB'ler ise, ne büyüme potansiyeline ve ne de nakit oluşturma gücüne sahip değillerdir. Bunların işletme için rol ve önemleri çok az veya hiç yoktur. Bunların yatırımına son vermek yararlı olacaktır. BDG'nin (Boston Danışma Grubu'nun) ürün veya SİB portföy analizi işletmeye ait satış Büyüme/Pazar Payı Matrisi'nin kurulması ile yapılmaktadır. Önce her SİB veya ürün için pazardaki rakiplere oranla pazar payı hesaplanır, daha sonra söz konusu bu ürün için yıldan yıla gözlemlenen pazar büyüme oranı belirlenir. Ürünleri çizilecek olan matrise yerleştirilir. Böylece pazarda satışa konu olan ürünlerin birbirlerine oranla durumlarını gözle kıyaslama olanağına da sahip olabiliriz. Bir piyasa payı matrisi Şekil 3.1.'de görülmektedir.



Şekil 3.1. BDG'ye göre Yatırımlarını Çeşitlendirme Güçlü Bir Şirketin Ürün (SİB) Piyasa Payı Matrisi [Eren, 1997]

BDG pazardaki rakiplere oranla SİB'lerin Pazar paylarını hesaplamada da oldukça ilginç bir teknik geliştirmişlerdir. Bu tekniğe göre, bir X ürününün pazarda lider olabilmesi için 100 milyon liralık satış yapması gerekiyorsa bu nokta oransal pazar hissesinde 1 ile gösterilmektedir. Eğer bir firma 40 milyon liralık satış yapıyorsa yeri 0.4, yok eğer 210 milyon liralık satış yapıyorsa yeri 2.1 olarak belirlenecektir [Eren, 1997; Arıcan, 2001].

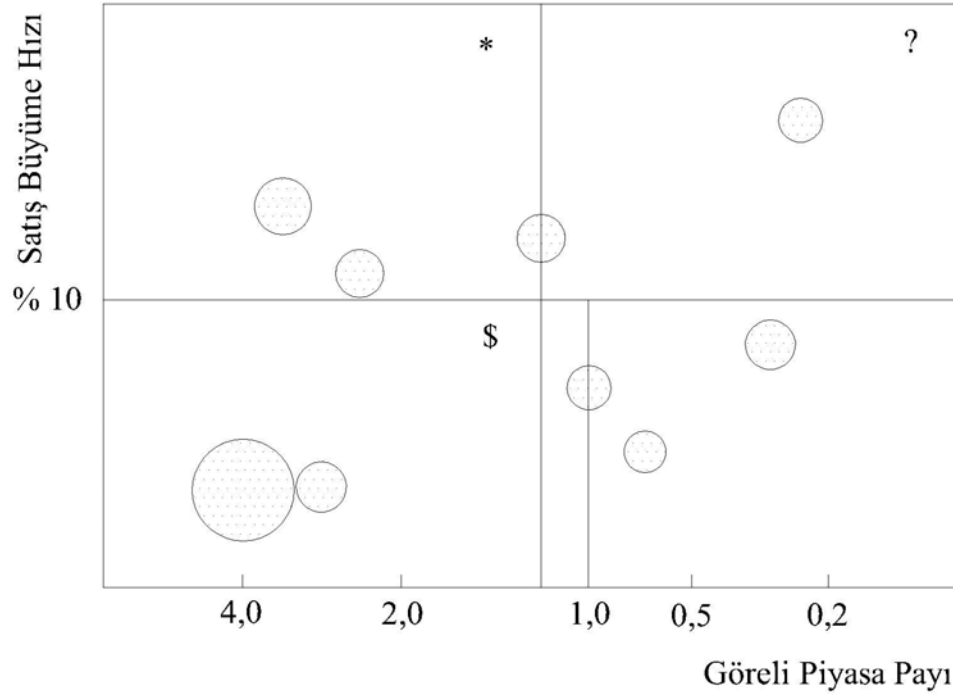
Bu matriste yatay ekseninde yer alan "görel piyasa payı" bir işletmenin belirli bir üründeki birim satış tutarlarının en büyük rakibinin aynı ürünleri toplam birim satışları ile karşılaştırılmasıdır ve aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır [Ergin, 1992].

İşletmeleri pazar paylarına göre ve pazarın büyüme oranına göre yerleştirildikten sonra üçüncü bir faktör de firmaların portföyünü belirlemek için kullanılır. Bu da satışlar bazında yapılmaktadır ve matriste yuvarlaklarla ifade edilmiştir [Karlöf, 1993].

Piyasa Payı Matrisi'nin temelde üç faydası bulunmaktadır:

- Firmanın portföyündeki işletmenin gücünü göstermektedir.

- Her işletmenin nakit para üretim kapasitesini ve nakite olan ihtiyacını göstermektedir.
- Her işletmenin durumunu aynı anda ortaya çıktığından stratejik karar verme daha kolay bir hal almaktadır [Arıcan, 2001].



Şekil 3.2. Piyasa Payı Matrisi [Ergin, 1992]

Eğer işletme büyük piyasa payına sahipse, görel piyasa payı 1.0'den büyük olacaktır. İşletmenin lider konumunda olmadığı piyasalarda görel piyasa payı 1.0'ın altında olacaktır. Dikey eksenle görülen piyasa büyüme hızı, enflasyona göre düzeltilmiş rakamlara dayanmaktadır. Ürünlerin satış tutarları ise, dairelerin alanlarının büyüklükleri ile verilmektedir [Ergin, 1992; Tek, 1999; Taşkın, 1990; Tenekecioğlu ve Tokol, 2004].

Matris, %10'luk piyasa büyüme hızının bulunduğu yerden ikiye bölünmüştür. Piyasaları %10'dan daha yüksek bir hızla büyüyen ürünler bu çizginin üst kısmında; piyasası %10'dan daha yavaş büyüyen ürünler ise çizginin alt kısmında yer almaktadır [Ergin, 1992; Eren, 1997; Tenekecioğlu ve Tokol, 2004]. Üst bölümde yer alan ürünlerin en azından piyasa ile aynı hızda büyüebilmeleri için nakit yatırımı yapmaları gereklidir. Alt bölümde yer alan ürünlerin ise, piyasa paylarını korumak için az yatırıma gereksinimleri bulunmaktadır [Ergin, 1992; Tek, 1999].

Matrisin yorumlanmasında göz önünde bulundurulması gereken dört temel ilke vardır. Bunlar:

- Her SİB'den sağlanan kar payı ve elde edilen nakit ürünün pazar payına bağlıdır. İlke olarak yüksek kar oranı, yüksek pazar payına bağlıdır.
- Her ürünün satışlarının artması ilave kapasiteyi (sabit yatırımı) ve işletme sermayesini gerektirir. Bunları finanse etmek için nakit girdisine ihtiyaç vardır. Pazar payını koruyarak pazarı büyütme halinde bile nakit ihtiyacı ortaya çıkar.
- Pazar payındaki bir büyüme, artan reklam giderlerinin ek tesisleri, maliyet düşürücü teçhizatı finanse etmek için nakit gerektirir.
- Her SİB pazarındaki büyüme, ürün olgunluk devrine erişince yavaşlayacak, büyüme yavaşlarken de ortaya çıkacak nakit fazlası büyümekte olan diğer ürünlere yatırılacak ve ürünler arasında destek ve dayanışma gerçekleştirilecektir [İslamoğlu, 1996; Eren, 1997].

BDG, matrisin her bölgesini kendisine göre tipik bir terminoloji ile isimlendirmektedir. Buna göre matris; büyüme hızları, pazar payları, nakit akışı özelliklerine göre dört gruba ayrılmaktadır. Bu ayrıma göre matrisin dört bölümünü oluşturan ürünlerin tanımı ve özellikleri şu şekilde açıklanmaktadır:

Pazar Büyüme Oranı (Nakit Kullanımı)	Yüksek	<p>*</p> <p>Orta Düzeyde (+) veya (-) Nakit Akışı Delikanlı Ürünler (Yıldızlar)</p>	<p>Büyük oranda Negatif Nakit Akışı (Nakit İhtiyacı) Çocuk Gibi Bakıma Muhtaç Ürünler ?</p>
	Düşük	<p>Büyük Oranda Pozitif Nakit Akışı (Nakit Fazlalığı) Nakit İnekleri</p> <p>TL</p>	<p>Orta Düzeyde (+) veya (-) Nakit Akışı Elenmesi Gereken Ürünler (Köpekler)</p>
		Yüksek	Düşük
		Pazar Payı (Nakit Oluşturma)	

Şekil 3.3. BDG Portföy Matrisi'nde Ürün Grupları [Eren, 1997]

- Nakit İnekleri: Yıldızın içinde bulunduğu pazarın yıllık büyüme oranı %10'dan daha küçük değerlere düşerse, ayrıca halen o sektördeki pazarda liderliğini sürdürüyorsa, o iş birimi artık yıldızdan sağmal inek durumuna geçer [Arıcan, 2001]. Matrisin sol alt köşesinde yer alan, yavaş büyüyen, büyük piyasa paylı, düşük maliyetli, fazla yatırım yapmayan, yatırım yapmadığı için büyük miktarda nakit fazlası olan, AR-GE için kaynak ayırabilen, işletmenin sabit giderlerini karşılayan, hissedarlara temettü ödenmesini sağlayan ve yeni yatırımlara kaynak sağlayan, işletmenin temel taşı oluşturulan, nakit getirici ürünlerdir. Bu bölümde piyasa büyüme hızı da düşük olduğu için nakit sağlayıcılar fazla nakit harcamak zorunda değildir [Ergin, 1992; Tek,1999; Torlak ve ark., 2002; Taşkın, 1990; Ülgen ve Mirze, 2004; Hatiboğlu, 1995; Tenekecioğlu ve Tokol, 2004]. Bu birimler ürün hayat eğrisinin olgunluk döneminde bulunurlar. Olgunluk döneminde bulduklarından maliyetleri düşük ve karları yüksektir. Buradan sağlanacak fazlalıklar sorunlu birimlere aktarılabilir [İslamoğlu, 1996; BİAR, 1990]. Bu bölümde yer alan iş birimleri, düşük büyüme oranına sahip olmalarına rağmen pazar payları yüksektir. Bu birimlere daha az yatırım yapılacağından

dolayı şirkete daha fazla kar sağlar, şirket de ele geçen parayı yatırım yapılması gereken iş birimlerine harcar [Karakaş, 2005]. “Cash Cow” karlı biçimde yapılmış bir yatırımı ifade etmekte, yüksek pazar payına ve düşük pazar büyümesi özelliğine sahip ürünlerdir [Eren, 1997].

- Köpekler: Matrisin sağ alt köşesinde yer alan, düşük büyüme hızı ve piyasa payına sahip, rekabet durumu olumsuz, kazandıkları nakit parayı piyasadaki durumlarını koruyarak harcayan, yüksek enflasyonun olduğu piyasalarda durumlarını koruyacak kadar bile nakit kazanamayan ürünlerdir [Ergin, 1992; Tek, 1999; Torlak ve ark., 2002; Karakaş, 2005]. Bu birimlerin bulunduğu endüstri yavaş büyümektedir. Bu nedenle nakit girişi de sağlayamazlar. Hatta zarardan ötürü nakit tüketirler. Kendilerini kurtarıyorlarsa nakit tüketmezler, nakit oluştururlar. Bu tür pazarları işletme süratle terketmeli, mevcut yatırımlarını elden bir an önce çıkarmaya çalışmalıdır. Bu birimler tasfiye edildiklerinde sağlanan fonlar başka alanlarda kullanılabilir [İslamoğlu, 1996; BİAR, 1990; Taşkın, 1990; Ülgen ve Mirze, 2004; Hatiboğlu, 1995; Arıcan, 2001; Tenekecioğlu ve Tokol, 2004]. “Dogs” ne önemli bir nakit getirmekte ne de önemli bir nakite ihtiyaç göstermektedir. Pazar payını koruyabilmek için bu ürünlere ek sermaye yatırmak gerekmektedir. Uygulamada bunlar “nakit tuzakları” olarak da nitelendirilmektedir [Eren, 1997].
- Çocuk Gibi Bakıma Muhtaç Ürünler: Bu ürünler bulunduğu endüstrideki durumunun tam olarak belirgin olmamasından dolayı her an köpek ya da yıldız olma riski vardır [Arıcan, 2001]. Matrisin sağ üst köşesinde yer alan, hızlı büyüyen, küçük piyasa payına sahip, olumsuz nakit akımına sahip, büyümek için nakit gereksinimi olan ürünlerdir [Ergin, 1992; Eren, 1997; BİAR, 1990; Torlak ve ark., 2002; Ülgen ve Mirze, 2004; Hatiboğlu, 1995]. Bu birimlerin bulunduğu endüstrinin büyüme potansiyeli yüksektir. Bu birimler, büyüyen pazarda yer aldıkları için gelecekte parlak olabilir. Ancak, bu birimler rekabet avantajı sağlayamadıklarından ya da pazara geç girdiklerinden, düşük pazar payına sahiptir. Pazar payını artıramazlarsa büyük nakit tüketeceklerinden tasfiye durumuna düşerler [İslamoğlu, 1996; Tenekecioğlu ve Tokol, 2004]. “Problem of Children” veya “Question Marks” olarak adlandırılırlar [Eren, 1997]. Bu ürünler için uygulanabilecek stratejiler şunlardır: “Bu ürünlere ağır yatırımlar eklenir, yeni satışlardan oransız ölçüde pay hedeflenir, rakipler ele geçirilerek mevcut pazar payları

toplanır veya pazardan çekip gidilir”. Bu tür ürünler için önlem alınmazsa sonuç kesin zarardır. Yönetim, bu ürünlerden hangilerini yıldızlar grubuna yükselteceğini, hangilerini ayıklayacağını iyi karşılaştırmalıdır [Tek, 1999; Taşkın, 1990; Karakaş, 2005].

- Yıldızlar veya Delikanlılar: Matrisin sol üst köşesinde yer alan, hızlı büyüyen, en karlı ve büyümeye yatkın, piyasadaki durumlarını korumak ve büyümek için nakit harcayan ürünlerdir. Bu piyasada büyüme hızı yüksek olduğu için, yıldızlar en az piyasa büyüme hızına eşit düzeyde büyümek zorundadır [BİAR, 1990; Ergin, 1992; Torlak ve ark., 2002; Taşkın, 1990; Arıcan, 2001]. Bu alanda bulunan birimler hem büyüme potansiyeli yüksek endüstri dalında bulunmaktadır hem de yüksek pazar payına sahiptirler. Kendi ihtiyaçlarından fazla nakit sağlarlar. Ancak, rekabet artar ve pazar öngörülenden daha hızlı büyürse, ek nakite ihtiyaç duyabilirler. Bu bölgedeki işletmeler için büyüme stratejileri uygulanması kuvvetle önerilmektedir. [İslamoğlu, 1996; Ülgen ve Mirze, 2004; Hatiboğlu, 1995; Tenekecioğlu ve Tokol, 2004; Karakaş, 2005]. “Stars” nakit akışları bakımından kendi kendine yeterli olabildikleri de söylenebilir. Kendi ihtiyaçları olan nakitleri kendileri oluşturabilirler. Ancak, hızlı gelişme gösteren ve çetin rekabet koşulları altında faaliyet gösteren bazı SİB’leri ek nakite ihtiyaç duyarlar. Böylece büyüyüp olgunlaşan yıldızlar, ileride olgunlaşmış nakit ineği olduklarından daha büyük nakit oluşturma gücüne de sahip olacaklardır [Eren,1997]. Kazançlar; fiyat indirimleri, ürün geliştirme ve daha iyi pazar kapsama gibi amaçlarla yeniden harcanmalı ve yatırılmalıdır. Pazarlama stratejisi, yeni kullanıcıların büyük bir bölümünü çekecek ürünler ile büyüyen pazarların kaynağını oluşturan yeni ürün uygulamalarına ağırlık verilmelidir [Tek, 1999].

Bir işletme, bu matriste yerleştirileceği ürünlerine bakarak dengeli bir portföy oluşturabilir. Böylece işletmede stratejik kararları olan yöneticilere, belirli bir ürüne yatırım yapmak veya üretimi durdurmak gibi önemli konularda bu matris yardımcı olacaktır. Ancak matris, dış çevre ve iç kaynak koşullarındaki değişimleri dikkate almaz. Ekonomik durumun gelecekte nasıl olacağını göstermez. Ayrıca matrise ürünlerin yerleştirilmesi de önemli bir sorun kaynağıdır. Hangi ürünü, hangi köşeye

koymak gerektiği veya hangi ürünün nakit oluşturan ürün olduğunu belirlemek çoğu zaman oldukça zor bir iştir [Taşkın, 1990].

Yukarıda örnekleri verilen stratejiler dört seçenekte toplanabilir:

- Geliştirme: SİB'in pazar payının artırılması, bunun için bir süre kısa vadeli kazançlardan vazgeçilebilir. Yıldız yapılmak istenen Çocuk Gibi Bakıma Muhtaç Ürünler için uygun bir stratejidir.
- Tutma: Amaç SİB'in pazar payını artırmak veya korumaktır. Daha çok Nakit İnekleri için uygun bir stratejidir.
- Hasat: Uzun vadeli sonuçları dikkate almaksızın SİB'in veya ürünün kısa vadeli nakit beklenen zayıf Nakit İnekleri için uygun bir stratejidir.
- Tasfiye: Amaç, ünitenin kaynakları başka yerlerde daha iyi kullanılabilmesi için işletmeyi satmak ya da tasfiye etmektir. İşletmenin artık finanse edemediği Köpekler ve Çocuk Gibi Bakıma Muhtaç Ürünler için uygun bir stratejidir [Tek, 1999].

Zaman içinde Büyüme/Pazar Payı Matrisinde'ki SİB'lerin pozisyonları değişir. Her SİB, kendi yaşam seyri içinde yaşamına çoğu kez sorunlu olarak başlar, başarılı olursa yıldız döner, sonra pazarda büyüme hızı düşüncü yaşam seyrinin sonuna doğru ya varlığını yitirir ya da nakit yutucu haline gelir [Tenekecioğlu ve Tokol, 2004; Karakaş, 2005].

Genelde işletmeler büyümekte olan ve hali hazırda bir liderin bulunduğu bir pazarda hayata başlarlar. Bu soru işareti bölgesidir. Amaç soru işaretini bir yıldız yapmak ve sektörde en büyük pazar payını ele geçirmektir. Bu ilk adım olarak tanımlanır. İkinci adım olarak azalan pazarın çekiciliği, azalan pazar büyüme oranı dahilinde işletmeyi lider olarak tutmak ve onu Nakit İnek olarak tutmaktır. Buradan da nakit akışını en iyi şekilde kontrol etmek gerekir. İşletme ömrünün sonuna geldiğinde hasat etme ya da ayırma işlemi uygulanmalıdır [Arıcan, 2001].

BDG'nin geliştirdiği portföy matrisi şu yönleri ile tenkit edilmiştir:

- Pazar payı ve pazarın büyüme hızı yüksek ve düşük olarak değerlendirdiği için, bu değerlendirme söz konusu ölçütler için anlamlı değildir.

- Bu değerlendirmedeki pazar büyüme lt, pazar çekiciliğini yeterince ölçmemektedir.
- Pazar payı her zaman rekabeti aıkılamaz.
- Bu analiz sinerjiye yeterli önemi vermemektedir [İslamoğlu, 1996; Torlak ve ark., 2002].

3.1.1.2. Karşılaştırmalı Üstünlükler Matrisi

BDG, 1970’li yılların sonundaki yeni piyasa koşullarına uygun olarak strateji belirlemede kullanılabilcek yeni bir matris geliştirmiştir. Bu matrisin temelinde yer alan varsayımlar aşığıdaki gibidir:

- Karşılaştırmalı stnlk ve üstünlüğün büyüklüğü sanayii dalına göre değişmektedir.
- Karşılaştırmalı stnlkler karlılık anlamına gelmektedir.
- Sanayii dalları da teknolojik değişim nedeniyle özellikleri açısından sürekli değişime uğramaktadır [Ergin, 1992].



şekil 3.4. Karşılaştırmalı stnlkler Matrisi [Ergin, 1992]

Bu matriste dikey ekseninde ürünlerin üstünlükleri adet olarak verilmektedir. Yatay ekseninde ise üstünlüğün büyüklüğü yer almaktadır. Şekil 3.4.'te görülen karşılaştırmalı üstünlükler matrisi, ürünleri ait oldukları sanayi dallarına göre dört ayrı grupta toplamaktadır:

- **Durgun Sanayiiler:** Sol alt köşede yer alan bu sanayiilerin üstünlüklerinin adedi az olduğu gibi üstünlüklerinin büyüklüğü de fazla değildir. Bu grupta kağıt ve çelik ürünleri ve gemi yapım sanayii gibi büyük yatırım gerektiren; teknolojik değişiklikleri kolayca yakalayamayan sanayiiler yer almaktadır. Örneğin, çelik sanayiindeki bazı ürünlerde tek üstünlük fiyattan kaynaklanabilmektedir. Bu tür sanayiilerde yer alan işletmelerin farklı yatırım alanlarına yönelmeleri ve en kısa zamanda başka işe geçmeleri daha karlı olacaktır.
- **Bölük-Pörçük Sanayiiler:** Bu sanayiiler çok sayıda, fakat büyük olmayan üstünlüklere sahiptir. Belirli mutfaklarda uzmanlaşmış olan Çin, Fransız ve Türk yemekleri sunan restoranlar bu gruptaki ürünlerin örnekleridir. Bu sanayii dalı ancak belirli bir üstünlüğü devam ettirebildiği sürece karlı kalabilecektir. Bir şirketin portföyünde bu tür bir yatırım bulunabilir. Fakat, bu sanayii dalına fazla yatırım yapmak karlı olmayacaktır. Bu tür sanayiilerde karı arttırmaya yönelik stratejiler gereklidir. Bu dalda iş yapan işletmelerin yatırımlarını en aza indirmeleri; yerlerini korumaya yönelmeleri ve genişlememeleri gereklidir. Bu sanayiilerin en iyi örneklerinden biri olan McDonald's, bu grubun sınırlamalarını özel bir hamburger pazarlayarak aşmıştır.
- **Uzmanlaşmış Sanayiiler:** Sağ üst köşede yer alan bu sanayilerin sahip oldukları hem üstünlüklerin adedi fazla hem de üstünlüğün büyüklüğü de fazladır. Bu sanayiilere yatırım karlı olup, uzun vade de kaybedilmeyecek bir stratejik üstünlük sağlar. Örneğin, Japon otomobilleri yüksek kalite, küçük boyutları ve ekonomik olma özellikleri ile dünya piyasasında bu grupta yer alan ürünlerdir. Bu grupta yatırımı olan işletmelerin özelliklerini korumaya çalışmaları ve rakiplerin aynı özellikleri elde etmelerini engellemeye çalışmaları rasyonel stratejilerdir.

- **Hacimli Sanayiiler:** Üstünlüklerinin adedi az olmakla birlikte, bu üstünlükleri önemli derecede fazla olan sanayiilerdir. Özellikleri büyük miktarda üretim yaparak birim başına maliyetlerinin düşük olmasıdır. Blue-jean kumaş üretimi veya alüminyum sanayii bu grupta yer alan sanayii dallarıdır. Bu sanayii dalında yer alan işletmeler maliyet ve fiyatları daha da düşürecek stratejiler seçerek küçük rakipleri piyasada ortadan kaldırmaya yönelik olmalıdır. Bu gibi ürünler çok karlı olup uzun dönemde de karlılığını yitirmeyecek niteliktedir [Kiechel, 1981].

3.1.2. Porter Analizi

Michael E. Porter, Harvard Business School profesörlerinden ve dünyanın en tanınmış strateji düşünürüdür. Porter, yayınladığı “Rekabet Stratejisi” (Competitive Strategy) adlı kitabı ile stratejik yönetime farklı bir boyut getirmiştir. Porter'ın 1985 yılında geliştirmiş olduğu strateji modeli, o tarihten beri en yaygın kullanılan strateji aracı oldu. Bu model, strateji oluşturmayı daha çok şirketin dışındaki güçlerin incelenmesine ve bu incelemenin sonunda uygun stratejilerin belirlenmesine dayandırıyor [Akın, 2005; Usta ve Öztayşi, 2005; Aktan, 1999].

Michael E. Porter, strateji belirleme sürecinde daha çok pazarın yapısı ve rekabet şartları üzerinde durmaktadır. Bu sebeple analizlerinde rekabet stratejileri ön plana çıkmıştır [Porter, 2000; Barnett and Wilsted, 1989].

Porter'a göre, bir işletmenin karlılığını etkileyen temelde beş faktör vardır. Bunlar, rekabetin şiddeti (mevcut rakiplerinin gücü), alıcıların gücü, tedarikçilerin gücü, ikame ürünler (ürün veya hizmetin başka bir şekilde verilmesi ihtimali) ve piyasaya yeni girenler. Bu beş güç bir arada hem firmanın karlılığını etkilemekte hem de endüstrinin yapısını oluşturmaktadır.

- **Rekabetin Şiddeti:** Bir endüstride iş yapan rakip sayısı ne denli fazlaysa, fiyat rekabeti olasılığı da o denli fazla olacak ve böylece şirket karlılığı azalacaktır. Rakip sayısı ne denli az olursa, karlılık haliyle o denli fazla olacaktır.

- **Tedarikçilerin (Satıcıların) Gücü:** Eğer tedarikçiler bazı kritik kaynaklara sahipse ya da bir tedarikçiyi bırakıp diğeriyle çalışmaya başlamanın maliyeti yüksekse, tedarikçilerin bu ürünleri kullanan şirketlerden sağlayacağı kar oldukça fazla olacaktır.
- **Alıcıların Gücü:** Eğer endüstride üretilen ürünlerin önemli bölümünü az sayıda alıcı satın alıyorsa, o zaman firmanın karlılığı önemli ölçüde etkilenecektir. Örneğin, perakende sektöründe bu durum günümüzde artan bir oranda yaşanmaktadır. Büyük mağazalar (grosmarketler) pek çok tüketim ürünü üreten firmanın karlılığı üzerinde ciddi baskı oluşturabilmektedir.
- **İkame Ürünler:** Sizin ürettiğiniz ürünün alternatifi ne denli fazla ise karlılığınız o denli düşük olacaktır. Burada önemli olan, tüketicilerin gözünde sizin ürününüzün rakiplerin sunduğu alternatiflere göre ne denli farklı olduğudur.
- **Piyasaya yeni girenler (Yeni Rakipler):** İş yaptığınız sektörde karlılık oranı ne denli yüksek olursa olsun, bunu ilelebet sürdürmeniz mümkün olamaz. Zira yüksek karları gören diğer firmalar, sizin sektörünüze yatırım yapmaya başlarlar. Bu da rakip sayısını artırır ve karlılığınızı düşürür. Firmalar bu olasılığı düşürmek için “giriş engelleri”ni yükseltme yoluna giderler. Örneğin, her isteyen bir araba fabrikası açamaz, zira ilk yatırım maliyetinin yüksek olması çok ciddi bir giriş engelidir. Beyaz eşya işinde Arçelik gibi bir bayii ve servis ağına sahip olmadan Arçelik'le kolayca rekabet edemezsiniz. Yaygın servis ağı zorunluluğu da bir giriş engelidir. Aynı şekilde, her isteyen banka kuramaz, zira Hazine buna izin vermez. Bankacılık işinde de ciddi anlamda giriş engelleri vardır [Barnett and Wilsted, 1989; Porter, 2000; Özkan, 2001; Akın, 2005; Usta ve Öztayşi, 2005].

Intel başarısının mimarı olan Andrew S. Grove, bunlara bir altıncısını da eklemektedir. Tamamlayıcıların (müşterilerin tamamlayıcı ürünler aldıkları diğer işletmeler) etkisi (Otomobillere benzin, bilgisayarlara yazılım vb.). Grove aynı zamanda yönetim dünyasına “stratejik dönüş noktası” kavramını da getirerek, değişimin gittikçe hızlandığı ve geleceğin belirsizleştiği bir dünyada, stratejik yükseliş ve çöküşlerin de haberini vermektedir [Özkan, 2001].

Porter'a göre, firmalar öncelikle karlılıkları üzerinde rol oynayan bu beş faktörü incelemeli, daha sonra ortalamanın üzerinde karlılık sağlayacak stratejileri oluşturmalıdır [Akın, 2005].

İşletmenin karlılığını etkileyen beş faktörden özellikle dört tanesi (piyasaya yeni girenler, ikame ürünler, tedarikçilerin ve alıcıların gücü), rakipler arasında yeni stratejilerin geliştirilmesi üzerinde etkili olur. Eğer alıcılar güçlüyse bunlar, pazarda fiyatların düşmesini zorlayabilirler. Ürün ikamesi varsa veya piyasaya giriş engelleri yoksa, pazarda rekabet yoğunluğu sebebiyle fiyatların düşeceği ve karlılığın azalacağı konusunda tehditler var demektir. Buna benzer tehditler veya fırsatların belirlenmesi, işletmenin pazar içindeki yönelimini etkileyecektir. Stratejiyi seçen yöneticiler, beş belirleyici faktörün geleceğini de tahmin ederek; en iyi savunma durumunu, şirketin güçlenmesini sağlayacak rekabet dengesini, pazarda meydana gelecek değişimleri ve bu değişikliklerden rakiplerinden önce faydalanma yollarını belirleyebilir. Porter Analizi'nde rekabetin seviyesi ve geleceği tanımlandıktan sonra, yöneticiler önceden tespit ettikleri fırsatlar arasından özel stratejilerini seçebilirler. Bu fırsatlar Şekil 3.5.'de gösterilmiştir [Dinçer, 1994].

- Yeni Hammaddeleri ve üretim faktörlerini ara.
 - Tedariği güven altına al:
 - a. Uzun dönemli mukaveleler
 - b. Üretim teçhizat bağı
 - c. Lojistik Hakimiyet
 - Pazar bölümü yap.
 - Marka bağlılığı sağla.
- Satıcıların Gücü:
- Temel hesapları güven altına al.
 - Eğitim ve hizmet yoluyla alıcılar arasında bağ kur.
 - Dağıtım lojistiğini hakimiyetine al.
 - Üretim alanını genişlet. Rakiplerin Stratejilerine karşı
- Alıcıların Gücü:
- Yeni ürünler arzet. Stratejiler:
 - Ürün geliştir.
 - Kapasiteyi artır. • Yukarıdakilerin herbiri,
- Ürün İkamesi:
- Dikey olarak bütünleş. birkaçı veya hepsi.
 - Üretim sürecini geliştir.
- Yeni Rakipler:

Şekil 3.5. Rekabet Belirleyicilerine Göre Stratejik Alternatifler [Dinçer, 1994]

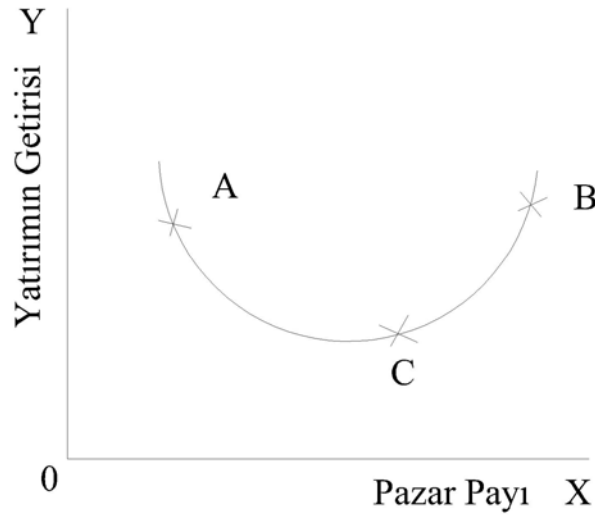
Porter, bir firmanın strateji geliştirmede kullanabileceği üç temel araç geliştirmiştir. Bu araçlar ;

- Beş güçten bir veya birkaçını etkilemek: Örneğin, güçlü tedarikçilerle ittifaklar kurabilir, rakiplerle ittifaklara gidilebilir.
- Düşük maliyetli üretici haline gelmek: Daha iyi pazarlama, daha iyi tasarım, daha etkin üretim ve dağıtım ile rakiplerden daha düşük maliyetli hale gelinmesi de bir rekabet stratejisidir.
- Ürünü farklılaştırmak: Karlılık baskısını önlemenin en önemli yolu ürünün farklılaştırmaktan geçer. Ürün farklılaştırma, çok çeşitli ürünler sunmak demek değildir. Ürün farklılaştırma, üretilen ürünü müşterinin gözünde rakiplerden daha farklı hale getirmektir. Beymen elbise üretir, ama diğerlerinden daha pahalı satar. Zira ürün farklıdır. Mercedes farklı bir arabadır. Ürün müşterinin gözünde farklılaştığı oranda fiyat üzerindeki

kontrolünüz artar, karlılığınız yükselir. Müşteri markanıza ya da firmanıza bağımlı hale gelir [Usta ve Öztayşi, 2005].

Porter, öncelikle beş gücün analizini yaptıktan sonra, bu üç farklı strateji alternatifinin ele alınmasını öneriyor. Tabii açıktır ki, yaratıcı stratejiler, bunlardan yalnızca birisinin üzerine odaklanmak yerine, üç yöntemi birden ele alıp, bir yandan maliyetleri düşürme, diğer yandan ürünü ciddi biçimde farklılaştırma ve aynı zamanda ittifaklara gitme alternatiflerinin tümünü değerlendirmeyi gerektirir. Bu şekilde hem maliyet düşürme hem de ürün farklılaştırma düzlemlerinde rekabet etmek mümkün olabilecektir [Usta ve Öztayşi, 2005].

Porter Eğrisi'nin dikey ekseninde yatırımın getirisi (y), yatay ekseninde ise pazar payı (x) gösterilmektedir. Porter'e göre bu fonksiyon, grafik olarak U şeklini almaktadır. Şekil 3.6.'da Porter Eğrisi gösterilmektedir.



Şekil 3.6. Porter Eğrisi [Taşkın, 1990]

Bu eğrinin sol üst köşesindeki A noktasında, oldukça uzmanlaşmış ürünleriyle küçük bir pazar payı olan kar elde eden üretici işletmeler bulunmaktadır. Eğrinin sağ üst köşesindeki B noktasında, yine kar elde eden, düşük maliyetli ancak büyük pazar payına sahip olan işletmeler bulunmaktadır. Porter Eğrisi'nin en dibindeki C noktasında ise ümitsiz bir durumda, sıkışmış bir şekilde ne belirli bir ürünü, en iyi bir pazarı ne de çok kar elde edebilen işletmeler bulunmaktadır [Taşkın, 1990].

Porter Analizi temelinde sürekli bir rekabet avantajı oluşturmayı hedeflemektedir. Ne var ki hızla değişen dünyada kim hangi konuda iyi ise o konuda taklit edilmekte ve üstünlüğü kalmamaktadır. Bu anlamda sürekli bir avantaj sağlanması mümkün değildir. Günümüz koşulları ayrıca Porter'ın bahsettiği sektöre giriş engellerini ortadan kaldıracak yapıdadır. Çarpıcı ve değişik bir projesi olan girişimciler, kolaylıkla finansman desteği alabilmektedirler bu sebeple piyasalarda artık yeni girişler için engeller oldukça düşüktür. Porter analizinin diğer bir eksik yanı ise sektör sınırlarını (Stratejik Planlamada olduğu gibi) veri olarak kabul etmesi ve bu sınırlar içinde incelemesidir. Oysa piyasalar incelendiğinde sektör sınırlarının artık değişim ve gelişim içinde olduğu görülür. Bu yapısı ile analiz yaratıcılığa sektör sınırları içinde izin vermektedir, ama köklü bir değişimi görmekten uzaktır. Porter'ın analizlerinde kullandığı bazı yaklaşımlar günümüz yönetim tekniklerine ters düşmektedir. Örneğin Porter firma karlılığını etkileyen etkenlerden birini tedarikçilerin gücü olarak değerlendirmiş ve tedarikçilerle ittifak kurmayı bir strateji aracı olarak tanımlamaktadır. Oysa Toplam Kalite Anlayışında şirketler tedarikçileri ile adeta ortaklaşa çalışır ve bir şirket ürün kalitesini arttırmak için tedarikçilerinin verim düzeyini artırır, bu durum bir çelişki ortaya çıkartmaktadır çünkü Porter'ın anlayışında tedarikçi bir engel olarak gösterilmiştir [Usta ve Öztayşi, 2005].

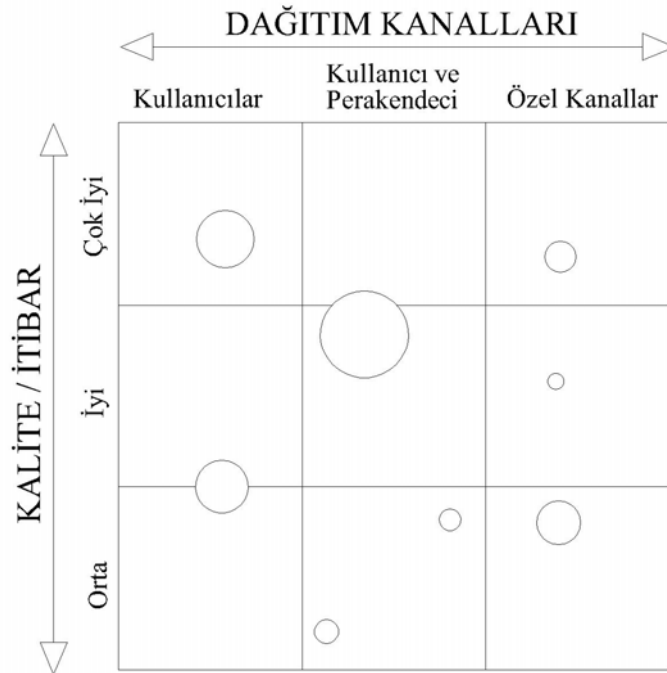
Porter Analizi'nde uygun stratejilerin seçilebilmesi için öncelikle ilgili sanayii kolunun durumunu incelemek gerektiği söylenebilir. Bu incelemede rakiplerin ilgilendikleri veya açık bıraktıkları konular, stratejik alternatifleri belirlemede kritik faktörler olmaktadır [Dinçer, 1994].

Herhangi bir sanayii dalının çekiciliğini tespit etmek için, beş safhalık bir süreç bulunmaktadır. Bunlar:

- Strateji geliştirme çalışmaları, ilk olarak belirli sanayii dalının değerlendirilmesinde kullanılacak uygun kriterlerin seçilmesiyle başlar. Pazarın göreceli karlılığı, hükümet düzenlemelerinin yapılması, rekabet baskısı, ürün pazarının hacmi, büyüme oranı ve maliyet-büyükölçek-karlılık ilişkisi bu kriterlerin başlıcalarıdır.
- Uygun kriterlerin seçilmesinden sonra her bir kritik faktörün derecelendirilmesi veya öncelik sıralaması yapılır.
- Daha sonra her bir kriter için pazardan bilgi toplanır.

- Toplanan bilgiler analiz edilir ve her bir kriter için standart ölçekler belirlenir. Bu ölçekler kaliteyi esas alabileceği gibi şahsi değerler şeklinde (cazip-nötr-cazip değil gibi) olabilir.
- Son safhada ise dereceleme ve tartılandırmalar, diğer yönetici ve uzmanların görüşlerine sunulur ve karşılaştırmalar yapılır. Bu karşılaştırma yetersiz verileri ve uygun olmayan kriterleri ortaya çıkarması bakımından oldukça önemlidir [Hofer and Schendel, 1979; Barnett and Wilsted, 1989].

Porter bu şekilde yapılacak bir pazar analizinde kullanılmak üzere bir strateji haritası geliştirmiştir. Strateji haritasının iki boyutu bulunmaktadır. Yatay boyutunda, kalite/itibar; dikey boyutunda dağıtım kanalları bulunmaktadır. Şekil 3.7.'de görüldüğü gibi her iki faktör de üçlü olarak derecelendirilir. Matris içindeki dairelerin büyüklüğü ürünlerin pazar payına eşittir [Porter, 2000].



Şekil 3.7. Sanayii Dalının Strateji Haritası [Dinçer, 1994]

Görüldüğü gibi, belirli sanayii dalındaki işletmeler, tüm pazar içindeki dokuz stratejik gruba ayrılmaktadır. Bu gruplar sayesinde işletme, pazar içindeki yerini belirleme imkanına sahip olmaktadır [Dinçer, 1994].

3.1.3. Yönlendirici Politika Matrisi

Geçmiş 1970'li yıllara dayanan Yönlendirici Politika Matrisi (YPM); SHELL, GENERAL ELECTRIC ve Mc KINSEY tarafından geliştirilmiştir. Her üç çalışma da benzer esaslara sahip olup, üst yönetimin, değişik iş alanlarında faaliyette bulunan işletmeleri ile ilgili yatırım ve tasfiye kararlarını verebilmesine yardımcı olmayı amaçlamaktadır [Hussey 1978; Boseman and Phatak, 1989; Barnett and Wilsted, 1989; Porter, 2000; Ülgen ve Mirze, 2004].

Ürünlerini çeşitlendirilmiş bulunan işletmelerin ellerindeki kaynak ve imkanları en verimli biçimde çeşitli ürün ve pazarlar arasında dağıtmak için düzenlenen matrislerden biri de Yönlendirici Politika Matrisi'dir. Bu matris ilk defa Shell Uluslararası Kimya Şirketi tarafından geliştirilerek kullanılmaya başlanmış, stratejik planlama ve işletme politikası literatürüne ise 1978 yılında geçmiştir [Rosinson et al, 1978].

BDG matrisinden daha karmaşık olan bu yöntem temelde marketin çekiciliği ve iş gücülüğü kavramlarına dayanır [Usta ve Öztayşi, 2005]. Bu matrisin iki temel yeniliği vardır. Birincisi ölçütleri pazar çekiciliği ve nisbi rekabet avantajı ikili ölçüğe göre değil, üçlü ölçüğe göre (yüksek, orta ve düşük) değerlendirmesidir. İkinci yenilik ise, bir sonraki aşamada ürün hayat eğrisini de analize dahil etmesidir. İşletmenin amaçlarının ne olacağını ve her bir SİB'e ne gibi kaynaklar verileceğine karar almak için analiz sonuçları değerlendirilir. [İslamoğlu, 1996; Tek, 1999; Ülgen ve Mirze, 2004].

İki aşamadan oluşan bu analizde birinci aşamayı mevcut durumun analizi oluştururken ikinci aşamayı gelecek durumun analizi oluşturur. İlk aşamada öncelikle kritik iç ve dış etmenler belirlenir. Daha sonra bu iç ve dış etmenlerin değerlendirilmesi yapılır. Organizasyonun her bir işi veya stratejik iş birimi Yönlendirici Politika Matrisi üzerine daireler şeklinde yerleştirilir. Bu dairelerin boyutları pazar paylarını belirtir. Bu adımları gelecek durumların analizi olan ikinci aşama takip eder. Bu aşamada ilk olarak her bir dış etmen için eğilimlerin tahmini yapılır. Bu eğilimlerin bileşkesi endüstrinin gelecekteki çekiciliğini gösterir. Burada

amaç gelecekte şirketin içinde bulunacağı en olası çevreyi tanımak ve şirketin içinde bulunduğu endüstrinin gelecekte mevcut çekiciliğini artacak, azalacak veya sabit kalacak olup olmadığını anlamaktır. Bir sonraki adım her iç etmen için istenen durumu geliştirmek ve her iş birimini matrise yerleştirmektir. Daha sonra da her iş birimi için uygun olan strateji geliştirilir.

Tanım ve uygulama olarak Yönlendirici Politika Matrisi, BDG büyüme-pay yönteminin geliştirilmiş halidir. Bu gelişim içinde geleceği hesaba katma özelliği kazandırılmıştır. Ne var ki gelecek hesaba katılırken geleceğin belirsizlikleri ile başedebilecek bir yapıya ulaşılamamıştır. Bu yönü ile yöntem SWOT yöntemi ile benzeşmektedir [Usta ve Öztayşi, 2005].

Yönlendirici Politika Matrisi'nin en önemli özelliklerinden biri de, bu matris üzerinde işletmenin faaliyette bulunduğu mevcut üretim ve pazarları değerlendirebildiği gibi, henüz girmedikleri ve fakat girmeyi düşündükleri faaliyet sahalarını da değerlendirebileceğidir. İşletmeler matrisin iki boyutunu kendi içinde üç kısma ayırıp derecelendirmek için çeşitli değişkenleri analiz etmek zorundadırlar. Örneğin, işletmenin rekabet yeteneğini analiz etmek için işletmenin pazardaki durumu, işletmenin üretim imkan ve yetenekleri, araştırma ve geliştirme gücü değişken olarak ele alınırken, faaliyet sahasının geleceğini analiz edip üçe ayırmak için pazar büyüme oranı, pazarın kalitesi, hammadde temini imkanları, çevresel etmenlerin etkisi ve değişebilirliği göz önünde bulundurulmaktadır [Dinçer, 1994; Eren, 1997].

İşletmelerin rekabet yeteneklerini analiz ederken üç ölçü dikkate alınması gerekir. Bunlar:

- Rekabet yeteneğinin analizinde ele alınması gereken ilk ölçü, işletmenin pazardaki durumudur. Bununla bir işletmenin o malın pazar potansiyeli içindeki satış payıdır. İşletme pazarın yüzde kaçına hakimdir ? Rakip işletmelere nazaran işletme en büyük paya sahipse pazar liderliğini elinde bulunduruyor demektir. Ya da pazar payına göre orta, küçük veya önemsiz bir işletme olabilir. Büyük pazar payı rekabet üstünlüğünün de bir ölçüsü olmaktadır.

- Rekabet yeteneğinin analizinde kullanılan ikinci ölçü, işletmenin imkan ve yetenekleridir. Bununla bir işletmenin üretim tesis ve kolaylıkları, işletmenin kuruluş yerinin etkileri, üretim maliyetleri, kapasite kullanım oranları, hammaddeye yakınlık, kısaca üretim yeri ve tesislerinin maliyetler ve fiyatlar üzerindeki etkileri ile ürün hatlarında yapılabilecek değişikliklere uyum yeteneği araştırılmaktadır.
- Rekabet yeteneğinin analizinde kullanılan üçüncü ölçü ise işletmenin araştırma, geliştirme ve yenilik yapabilme gücüdür. Bununla da işletmenin pazarın ihtiyaçlarına cevap verebilecek ve rakiplerinden daha üstün durumlara çıkabilecek yeni ürünler üretebilme, üretim yol ve yöntemlerini değiştirebilme ile ürün maliyetlerinde belirgin bir artış yapmaksızın ürün kalitesinde yükseltme yapabilme gücü değerlendirilmektedir. [Eren, 1997; Porter, 2000].

İşletmenin faaliyet alanında geleceğini değerlemek için dört ölçü dikkate alınması gerekir. Bunlar:

- Faaliyet alanında geleceğini değerlemek için kullanılan ölçütlerden birincisi, pazar büyüme oranıdır. Bu orana verilecek değer her iş kolunda farklı olmaktadır. Yıllık büyüme hızı fazla olan sektörler diğer iş kollarına nazaran daha cazip olmaktadır. Ancak iş kolunun büyümesi, o iş kolunun farklı olduğunu göstermeyecektir. O nedenle, bu iki hususu birbirinden ayırmak gerekir. Ancak, talep artışlarını karşılayacak yeterli firma ve üretim miktarı yoksa sektörel büyüme kar artışlarını da beraberinde getirebilir.
- Faaliyet alanında geleceğini değerlemek için kullanılan ölçütlerden ikincisi, pazarın kalitesidir. Pazarın kalitesi ile kastedilenler kısaca şunlardır:
 - a. Sözkonusu iş alanındaki yüksek ve düzenli bir karlılığın olup olmaması.
 - b. İşletmenin atıl kapasitesi olduğu zamanlarda karlılık oranlarındaki değişmelerin olup olmaması.
 - c. Pazardaki üretici sayısı ve pazarın alıcı hakimiyetinde olup olmaması.
 - d. Üretilen malları ikame edebilecek ürünlerin olup olmaması.
 - e. Pazarın yeni ürünlere karşı duyarlı ve cazip olup olmaması.

- f. Üretim teknolojisinin belirli bir süre patentle korunabilme olanaklarının olup olmaması.
- g. Üretilen ürünün pazar cazibesini artıracak özel niteliklerin olup olmaması.

Bu hususların analiz edilerek olumlu veya olumsuz yanları değerlendirip pazar kalitesinin derecesi belirlenecektir.

- Faaliyet alanında geleceğini değerlemek için kullanılan ölçütlerden üçüncüsü, hammadde temini imkanlarıdır. Hammadde temini ile işletmenin hammadde temininde güçlüklerle karşılaşp karşılaşmaması, alternatif hammadde kaynaklarının (ikame hammaddeleri) olup olmaması, hammadde temini güç oluyorsa başka sanayiilere girip dikey entegrasyona gitme zorunluluklarının olup olmaması gibi hususlar, hem işletmeyi hem de aynı alanda iş yapan işletmenin rakiplerini etkilemektedir. Dolayısıyla tüm faaliyet alanının (iş kolunun) cazip olup olmasını belirleyen etmenlerdir.
- Faaliyet alanında geleceğini değerlemek için kullanılan dördüncü ve sonuncu ölçüt ise dış çevresel etkenlerin gücüdür. Tedarik, üretim, nakliye, pazarlama ve benzeri işletme fonksiyonları ile ilgili kısıtlayıcı etmenlerin sayısı ve niteliği faaliyet alanının cazibesini olumlu veya olumsuz şekilde etkilemektedir. Toplum ve/veya devlet için üretimi, satışı dağıtım stratejik nitelik arzeden bazı ürünlerde işletme serbestçe karar alıp bunları uygulayabilme olanaklarına sahip değildir. Söz konusu dış kısıtlar, işletmenin o iş kolu içindeki çabalarını önemli ölçüde etkileyecektir. Devlet tekelleri, millileştirme eğilimleri, kanunla verilmiş imtiyazlar ve benzeri hususlar da dış sınırlayıcılardan sayılır [Eren, 1997].

Şekil 3.8.'de görüleceği üzere, Yönlendirici Politika Matrisi'nin yatay ekseninde pazarın uzun dönemdeki çekiciliği yer alır ve yüksek-orta-düşük olmak üzere derecelendirilir. Dikey ekseninde ise işletmenin rekabet durumu ve üstünlükleri yer alır ve bu eksen de yüksek-orta-düşük (veya güçlü-orta-zayıf) olmak üzere üçlü bir şekilde derecelendirilir [Dinçer, 1994; Karakaş, 2005]. Yönlendirici Politika Matrisi her iki boyut kendi içinde dereceli olarak üç kısma bölünmekte ve böylece matris dokuz bölgeli bir görünüm arz etmektedir. Bu bölümlerden her biri stratejik bir karardır [Eren, 1997; İslamoğlu, 1996; Hatiboğlu, 1995].

		NİSBI REKABET AVANTAJI		
		DÜŞÜK	ORTA	YÜKSEK
PAZAR ÇEKİCİLİĞİ YÜKSEK	YÜKSEK	Uzmanlaşarak ya da saldırgan yatırımla hızla büyü. Çare yoksa pazardan çekil.	Liderlik olasılığını göz önünde bulundur. Zayıf taraflarını ört. Üstün taraflarını kullanarak büyü.	Yatırım yap ve büyü. Mevcut yatırımları en iyi duruma getir. Rekabet avantajını koru.
	ORTA	Yatırımlara adım adım son ver ya da uzmanlaş.	Büyüme alanlarını tanımla. Seçici alanlara yatırım yap.	Büyüme alanlarını tanımla. Diğer alanlardaki yerini koru. Gücünü yoğunlaştır.
	DÜŞÜK	Liderin yaptıkları anlamlıdır. Rakiplerin yollarını kes. Çıkış zamanını iyi tespit et. Tasfiye et.	Yatırımları azalt. Yavaş yavaş geri çekil. Tasfiye et	Durumunu koru. Nakit akışı sağla. Koruyucu alanlara yatırım yap.

Şekil 3.8. Yönlendirici Politika Matrisi (YPM) [Dinçer, 1994]

Matrisin dokuz bölümünün tanımları ve özellikleri şu şekilde açıklanmaktadır:

- **Yatırım Yapma ve Büyüme Stratejileri:** Karlılığı artırmanın bir yolu da büyümedir. Bu nedenle büyüme imkanları değerlendirilmelidir. Eğer işletme içi kaynaklar ve çevresel koşullar büyümeye elverişli ise, işletme alternatif büyüme stratejilerinden uygun olanı yürürlüğe koyacaktır. Yine SİB'lerinin gelecekteki uygun ve işletme yeterli kaynağı bulabiliyorsa ürüne, pazara ya da üretime yatırım yaparak rekabet avantajı elde etmeye yönelecektir. Yatırım yapma şu bakımdan önerilmektedir. Pazar çekiciliği orta ve yüksek olduğundan yatırım karlı olacaktır. Öte yandan işletmenin rekabet gücü de orta ve yüksektir. Her iki ölçüt, işletmenin büyümesi ve yatırım yapmasına ve böylece rekabet avantajını daha ileriye götürmesine elverişlidir. Bu alanlardaki yatırımlar, işletmenin toplam satış hacmi ve pazar payında artış sağlayacaktır. Bu yatırımların bir başka amacı ise, hızla büyüyen pazarda işletmenin sahip olduğu rekabet üstünlüğünü korumaktır.
- **Seçici Alanlara Yatırım Yapmak:** Bir işletmenin pazar çekiciliğinde ve rekabet avantajında orta olarak değerlendirilmesi, değişik nedenlere dayanır. Eğer ürün hayat eğrisinde olgunluk aşaması geride kalma sürecine girmiş, giriş kolaylıkları yabancı rakipleri çekecek ölçüye varmış ise, pazar

çekiciliğini yitirebilir. Sektörde yoğunlaşma artmış, işletmenin teknolojisi eskimiş ise, işletme rekabet bakımından gerileme durumuna düşmüştür. Bu ve benzer nedenlerden ötürü orta ölçüde pazar çekiciliği ve rekabet avantajına sahip işletme, mevcut yatırımları ile mevcut pazarlardaki konumunu iyileştirmeye yönelmelidir. Bunun için de kar getirisi yüksek alanlara doğru kaymalıdır. Buradaki temel amaç, mevcut yatırımlarla mevcut pazar durumunu devam ettirmektir. Bu alanlarda yatırım yapmak ilk maddeyi kapsayan alanlardaki yatırımlardan daha fazla nakit gerektirir. Dolayısıyla mevcut durumu korumak için yüksek nakit gerektiren yatırımlar yapmak doğru değildir. Ancak yöneticilerin tecrübe ve yargılarına bağlı olarak duruma göre farklı stratejiler uygulanabilir. Eğer yönetici bu alandaki SİB'in uzun vadede karlı olacağını düşünüyorsa yatırım yapma ve büyüme stratejisini, aksi halde tasfiye stratejisini seçebilir.

- **Durumu Korumak:** Bir işletme rekabet avantajı bakımından iyi durumda iken, pazarın çekici olmaktan çıkmasının nedeni ne olursa olsun, işletme en azından kendisini saldırılara karşı koruyacak durumdadır. Bu nedenle işletme pazar payını, rekabet avantajını korumaya ve kendisini koruyabilecek alanlara yatırım yapmaya (teknolojiyi destekleme, hammadde kaynaklarına el atmak v.b.) yönelmelidir.
- **Uzmanlaşmak:** Her işletme, rakiplerine karşı savaşırken kendi farklı üstünlüğünü göz önünde bulundurur. Uluslararası alanda iş yapan pek çok firma, sanıldığı gibi çok değişik ürünler pazarlamamaktadır. Tıpta kullanılan bir aleti dünyaya pazarlayan bir firma, pek çok mal pazarlayan bir başka işletmeden çok daha fazla para kazanmaktadır. Bu nedenle; üründe, pazarda uzmanlaşan bir işletme orta ve düşük düzeydeki rekabet avantajına rağmen uzmanlaşarak durumunu iyileştirebilir.
- **Geri Çekilme:** Pazar çekiciliğinin kalmadığı ve rekabet avantajının yitirildiği durumlarda ya da her iki durumun yakında ortaya çıkacağıın anlaşılmasında, kaynakların başka alanlarda daha verimli kullanılmasını sağlamak için, geri çekilme ya da tasfiye stratejileri uygulanır. Geri çekilme, hızlı olabileceği gibi yavaş yavaş da olabilir. Bu; pazarın, işletmenin ve ürünlerin durumuna bağlıdır. Sözelimi; Volkswagen, ünlü kaplumbağa modelini yavaş yavaş geri çekmiştir. Boş makine, araç ve gereçleri satarak, harcanan zamanı sıkıştırarak, maliyetleri düşürerek, çalışma sermayesini azaltarak, ürünleri

kırsarak, sadece söz verilen ürünleri üreterek geri çekilme stratejileri uygulanmalıdır [Luffman et al, 1987; İslamoğlu, 1996; Karakaş, 2005].

Yönlendirici Politika Matrisi, BDG Portföy Matrisi'ne göre orta seviyedeki SİB'leri için de 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 [Dinçer, 1994].

Yönlendirici Politika Matrisi bir de ürün hayat eğrisi ve rekabet durumuna göre Şekil 3.9.'daki gibi yorumlanır.

Rekabet Durumu \ Ürün Hayat Eğrisi	GELİŞME	BÜYÜME	OLGUNLUK	DÜŞÜŞ
Hakim Durum	Pozisyonunu tayin et. Pazar payı için kaynaklarını tamamen kullan.	Pozisyonunu ve pazar payını koru.	Pozisyonunu koru. Endüstride büyü.	Pozisyonunu koru.
Güçlü Durum	Pazar pozisyonunu ilerletmeye ve geliştirmeye çalış. Pazar payı için saldırıya geç.		Pozisyonunu koru. Endüstride büyü.	Pozisyonunu koru ya da tasfiye et.
Uygun Durum	Seçici stratejileri uygulayarak pazar pozisyonunu güçlendir. Seçici stratejilerle tüm kaynakları pazar saldırısına yönelt.		Durumunu koru.	Geri çekil. Tasfiye et.
Deneyimli Durum	Seçici stratejilerle pozisyonunu güçlendir.	Özel bölümler bul ve onları koru.	Özel bölümler bul ve ötekilerden çekil.	Geri çekil. Tasfiye et.
Zayıf Durum	Geri çekil.	Tasfiye et.	Geri çekil.	Tasfiye et.

Şekil 3.9. Yönlendirici Politika Matrisi [Dinçer, 1994]

Bir birimin matriste nereye düştüğüne bağlı olarak, stratejik açıdan yapılması gereken, ya konum oluşturmak için sermaye artırımını yapmak, ya nakit üretimini ve seçici nakit kullanımını dengeleyerek ayakta kalmak ya da hasatı toplamak veya işi kapatmaktır. Sektörün çekiciliğinde veya şirket konumunda beklenen değişimler, stratejinin tekrar değerlendirilmesini gerektirir. Bir firma, uygun kaynak dağılımını garanti etmek için iş portföyünü bu tür bir matrise yerleştirebilir. Ayrıca firma, gelişmekte olan ve gelişmiş iş alanlarının karışımı ile nakit üretiminin ve nakit kullanımının iç tutarlılığı açısından portföyü dengelemeye çalışır. Sonuç olarak, analizi daha objektif hale getirmek için bazen belirli bir sektördeki sektör çekiciliğine veya şirket konumuna götürmek üzere belirlenen ölçütleri kullanan, nicel ölçüm planlarından yararlanır [Porter, 2000].

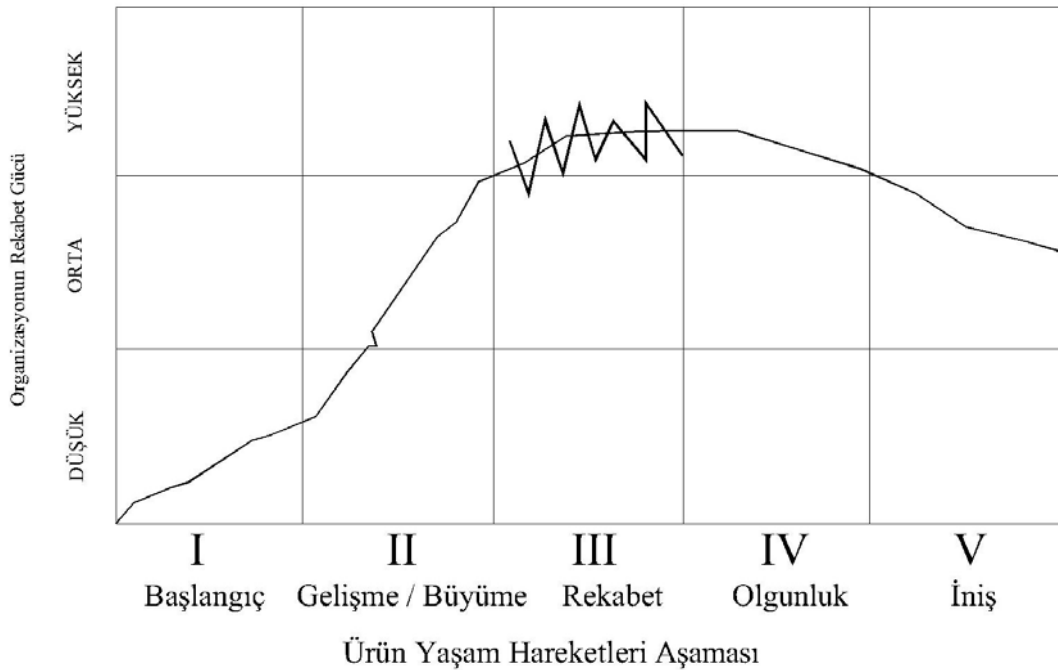
Eğer bir SİB'in pazarladığı ürün, gelişme aşamasında ve SİB rekabet bakımından hakim durumda ise pazar payı için kaynaklarını tamamen seferber ederek iyi bir pazar pozisyonuna ulaşmaya çalışmalıdır. Büyüme safhasında, rakiplerle karşılaşma olasılığına karşı, pazar payı ve pazar pozisyonu korunmalıdır. Eğer pazardan çekilmenin yarar sağlamayacağına inanılıyorsa, düşüş aşamasının belirli bir evresine kadar bu strateji izlenmelidir. Firma güçlü rekabet pozisyonuna sahipken olgunluk aşamasına varana kadar saldırgan stratejilerle pazar payını artırmaya ve pozisyonunu güçlendirmeye yönelmelidir. Pazar payını artıramazsa, liderin ya da arkadan atak yapanların saldırılarına dayanamayıp pazardan çekilmek zorunda kalabilir. Ürün-pazar konusunda deneyimli bir firma, ürünlerin gelişme aşamasında seçici stratejiler uygulamalıdır. Büyüme ve olgunluk aşamasında ise; özel pazar bölümlerinin ihtiyaçlarına ya da yeterince hizmet götürülmeyen pazar bölümlerine yönelmelidir [İslamoğlu, 1996].

Yönlendirici Politika Matrisi, daha önceki BDG Büyüme Pay Matrisi'ne oranla daha temel ve detaylı kriterler göz önüne alarak, subjektif ve kıstaslar üzerindeki etkili güçlü zayıf yanları da değerlemeye kattığından son derece önemli bir analiz aracıdır [Arıcan, 2001].

3.1.4. Hofer Analizi

C. W. Hofer, stratejik avantajın analizleri konusunda büyük katkılarda bulunmuş bir düşünürdür [Hofer, 1977; Glueck, 1980]. Hofer tarafından 15 hücreli ürün/pazar matrisi bulunmuş ve geliştirilmiştir. Hofer Matrisi'nde bir ürünün yaşam hareketleri ve firmanın rekabet gücü bir arada analiz edilmektedir. Hofer'e göre bir ürünün ortaya çıkarılmasından sonra, ürünün geliştirilmesi, ürünün piyasada rekabet sürecine katılması ve daha sonra da yeni ürünlerin piyasaya sunulması ile birlikte ürünün pazar payının giderek yavaşlaması söz konusudur. Hofer'e göre firmanın rekabet gücü yükseldikçe ürünün rekabet gücü de artmaktadır. Ürünün pazarda önemini kaybetmesine paralel olarak firmanın o ürün için rekabet gücü azalmaktadır. [Karlöf, 1993; Aktan, 1999].

Yeni işe başlayan işletmeler için uygun olmadığı görüşünden hareket eden bu analiz işletmelerin stratejik analizini; rekabet durumları ve ürün-pazar yaşam evresi açılarından yapmaya çalışmaktadır [Ülgen ve Mirze, 2004].



Şekil 3.10. Hofer Matrisi [Aktan, 1999]

Hofer Analizi, işletmeleri içinde buldukları yaşam evresini de göz önüne alarak inceleyen, BDG iş birimleri yönetim matrisinin daha geliştirilmiş bir şeklidir

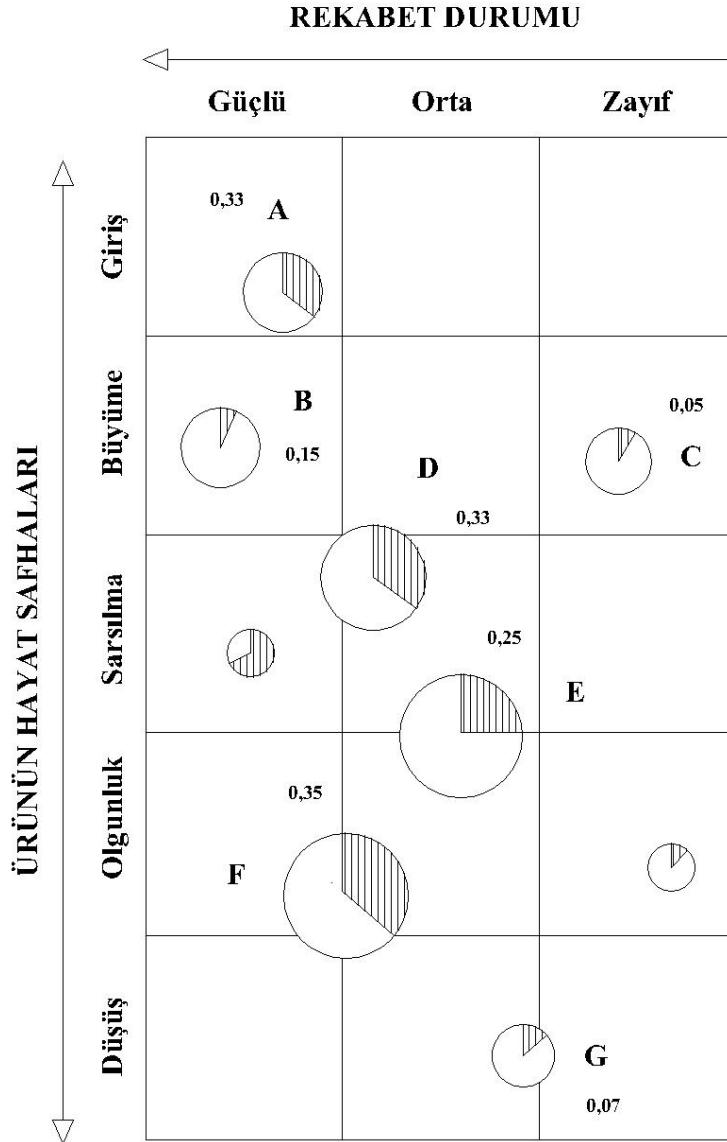
[Ülgen ve Mirze, 2004]. Hofer'in ürün/pazar matrisi, BDG ve YPM'ye yöneltilen eleştiriler göz önüne alınarak oluşturulmuş bir analiz tekniğidir. Hofer'e göre özellikle BDG matrisi, ancak şirketin başlangıç haritasını çıkarmak için kullanılabilir. Ürün/pazar değerlendirme matrisi ise, ek bilgiler sağlamaktadır. Bu sebeple Hofer Analizi, önceki portföy analizlerini tamamlayan bir nitelik taşır [Hofer and Schendel, 1979; Glueck, 1980]. Ayrıca, bir endüstri dalında rekabet üstünlüğü SİB'in gelişmesi her zaman yeterli değildir. Pazar büyüme potansiyeli de önemli bir faktördür ve bu faktör, pazar çekiciliği adı altında analiz edilmemelidir [İslamoğlu, 1996].

Hofer, işletmeyi rekabet durumu ile ürün-pazar gelişme safhaları açısından analiz etmektedir. Analizinde kullanmış olduğu matrislerin içindeki daireler, işletmenin çalıştığı endüstrinin boyutunu ifade etmek üzere kullanılmaktadır. Dairelerin içindeki siyah kısımlar ise bu işletmenin o endüstri içindeki pazar payını temsil etmektedir. Düşünür, bu hususların şimdiki ve gelecekteki işletme faaliyetleri için önem taşıdığını ifade etmektedir. Hofer ürün hayat eğrisinin başlangıç büyüme, olgunluk ve düşüş olarak kullanılan safhalarına bir safha daha ilave etmekte ve bu safhaya da sarsılma ve kendine gelme safhası (shake out) adını vermektedir. Bu safha da analize konduğu takdirde ürün hayat eğrisinin safhaları başlangıç (gelişme) büyüme, sarsılma ve kendine gelme, olgunluk ve düşüş şeklini almaktadır. [Eren, 1997]. Böylece Hofer, ürün hayat eğrisi, pazarın büyüklüğü, işletmenin pazar payını ve rekabet avantajını dikkate alarak yeni bir matris geliştirmiştir. Bu matrise Ürün/Pazar Değerlendirme Matrisi denmektedir [İslamoğlu, 1996; Ülgen ve Mirze, 2004].

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, ürün/pazar eğrisi arasındaki ilişkileri açıklamaktadır. Bu tanımlamaları yorumlamak, yöneticilerin görevidir. Stratejilerin uygunluğu ve başarısı da bu yorumlamaların doğru yapılmasına bağlıdır [Dinçer, 1994].

Hofer Analizi'nin diğer analizlere göre güçlü yanı, işletmenin sahip olduğu portföydeki işbirimlerinin dağıldıkları endüstrilerini sektörlerin hangi evrelerinde

olduklarını göstermesidir. Buna göre özellikle yöneticiler, pazarlama faaliyetleri için gerekli stratejileri ve buna bağlı olarak nakit akışını belirleyebilirler. Burada önem kazanan, içinde bulunduğu sektörün kendi yaşam evresinde nerede olduğudur [Arıcan, 2001].



Şekil 3.11. Hofer Analizi'nde Ürün/Pazar Değerlendirme Matrisi [Eren, 1997]

Ürün/Pazar Değerlendirme Matrisi'nde; rekabet durumu ve ürün hayat safhaları temel faktörler olarak ele alınmaktadır. Yatay eksene ürün hayat safhaları yerleştirilir. Hofer, ürünlerin hayat seyrini, biraz farklı şekilde ve “gelişme, büyüme,

sarsılma, düşüş” olmak üzere beş safhada incelemektedir. Dikey ekseninde ise, rekabet durumu yer alır ve “güçlü, orta, zayıf” şeklinde derecelendirilir [Dinçer, 1994].

Şekil 3.11.’de görüldüğü üzere Hofer, firmanın elindeki ürünleri pazar potansiyellerine ve o pazarda firmanın payına, pazarın rekabet durumuna ve ürünün hayat eğrisindeki gelişmelere göre yerleştirerek matrisini oluşturmaktadır. Önemli olan matristeki dört değişkenin bir arada incelenebilmesi ve buna göre elde bulunduran kaynakların dağıtımında, ürün/pazar gelişme evreleri de dikkate alınarak gelecekte en iyi durumu sağlayacak optimumun aranmasıdır. Gerçekten Hofer’in bu matrisi diğer portföy analizlerine göre dört değişkeni dikkate alan en gelişmişidir. Ancak Yönlendirici Politika Matrisi’ndeki (YPM) çevresel değişkenlerin sayısı ve bu değişkenler için yapılan değerlemeler daha dikkatli ve derinlemesine yapılmıştır. Hofer Matrisi oluşturulduktan sonra, burada işletmelerin faaliyette buldukları endüstriler, bu endüstrilerin büyüklüğünü ve işletmenin pazar payını görebilmekteyiz. Matrisin yorumlanmasında A, B, C, D, E, F, ve G’nin değişik endüstrilerde çalışan çeşitli firmaların endüstri potansiyelleri ve bu potansiyele göre firmanın pazar payı görülebilmektedir. Ayrıca işletmenin rekabet durumu ile ürün-pazar gelişimi safhasının neresinde bulunduğu da görülebilmektedir [Eren, 1997].

Herhangi bir işletmenin portföyünün Şekil 3.11.’de 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 rekabette orta veya güçlü olduğu alanlardır. Ancak F ürünü, hayatının düşüş safhasına yaklaşmış bulunmaktadır. Diğer taraftan C, büyüme hızı büyük bir pazarda yer almasına rağmen, hem pazar payı düşük hem de rekabet gücü zayıftır. Bu matristen 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. Gerekirse bu ürünün tasfiyesine gidilebilir. Bu matrise göre işletmenin uygulanabileceği alternatif stratejiler Tablo 3.1.’de özetlenmiştir [Luffman and Reed, 1984; Eren, 1997; İslamoğlu, 1996].

Bu analiz tekniğinin önemli bir özelliği de matrisin sadece işletmenin SİB'leri için değil, belirli bir SİB'in rakipleriyle birlikte tablo üzerine yerleştirilerek rekabet analizinin yapılmasına imkan tanınmasıdır. Örneğin; A, B, C, D, E, F, ve G, bir işletmenin değişik SİB'leri değil, aynı sanayii dalında çalışan çeşitli işletmelerin rekabet durumu ve pazar payı olarak da düşünülebilir [Dinçer, 1994].

Tablo 3.1. Ürün/Pazar Matrisi'ne Göre Stratejik Alternatifler [Aktan, 1999]

		REKABET DURUMU		
		Güçlü	Orta	Zayıf
ÜRÜN HAYAT SAFHALARI	Giriş	Pazar payını arttırarak büyü.	Pazarlama veya birleşme yoluyla pazar payını artır.	Pazar payı artmıyorsa, geri çekil.
	Büyüme	Pazar payını koru veya arttırarak büyü.	Pazar payını dikkatli bir şekilde artır.	Pazar payını koruyarak geri çekil.
	Olgunluk	Pazar payını koruyarak arttırmaya çalış, Etkililik stratejilerini uygula.	Pazar payını arttırmaya çalış, Seçici stratejileri uygula.	Yatırımı geri çek, tasfiye et.
	Düşüş	Pazar payını korumaya çalış, Seçici stratejileri uygula.	Seçici geri çekilme stratejilerini uygula.	Yatırımı geri çek, tasfiye et.

Hofer Matrisi'nde strateji seçenekleri Tablo 3.1.'de üzerinde gösterilmiştir. Tablodan da anlaşıldığı üzere eğer ürünün rekabet gücü yüksek ise ürünün ilk ortaya çıkarılması aşamasında firmanın pazar payını hızla arttırmaya yönelerek büyümeyi hedeflemesi gerekir. Buna karşın ürünün olgunluk ve iniş aşamalarında firmanın rekabet gücü de zayıflayacağından bu takdirde en doğru strateji, pazardan geri çekilmek ve tasfiye stratejisini uygulamaktır. İzlenecek diğer stratejiler tablo üzerinde yer almaktadır [Aktan, 1999].

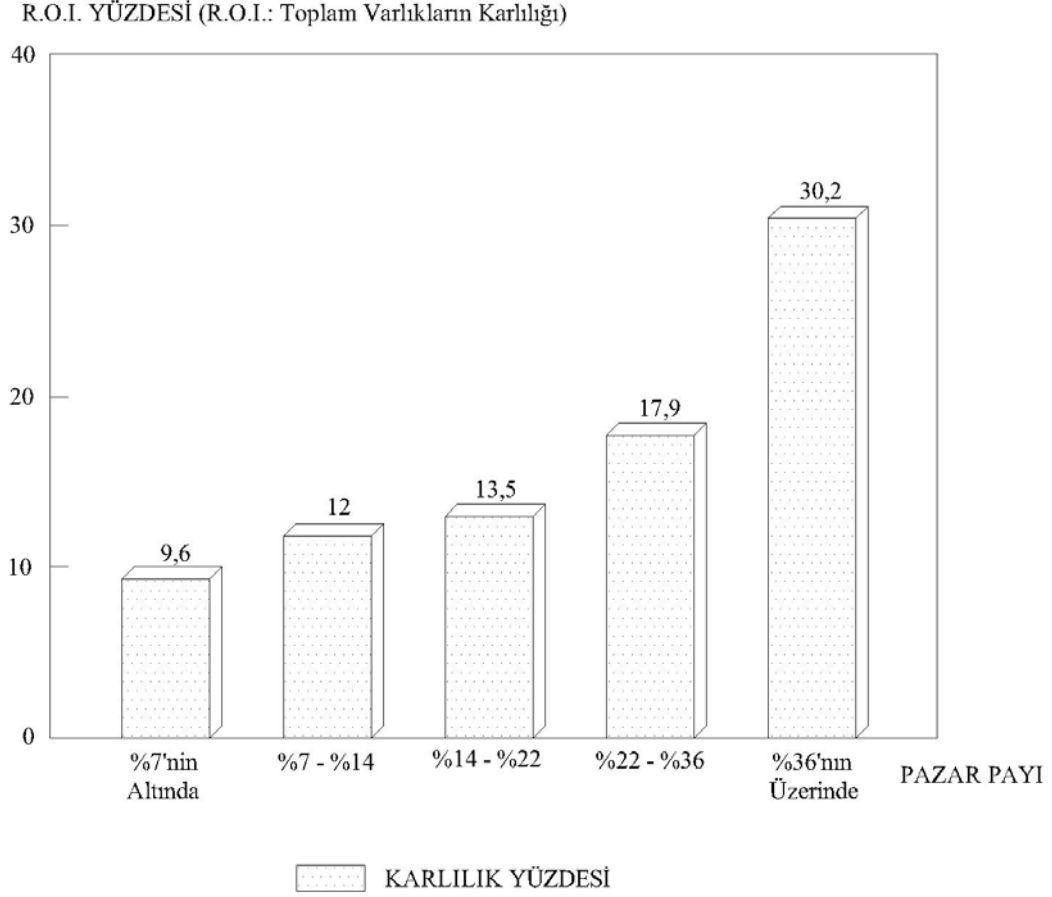
3.1.5. PIMS Analizi

PIMS (Profit Impact of Marketing Strategies) Analizi, işletmenin pazarlama stratejileri (özellikle pazar payı stratejisi) ile yatırımın geri dönmesi arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışan bir tekniktir. PIMS programı ağırlıklı olarak, Pazar payının işletme karlılığı üzerindeki etkisi üzerinde durmaktadır. Oluşturulan veritabanı yardımıyla işletme karlılığıyla ilgili çeşitli sonuçlar elde edilmiştir. Bunlar arasında, yüksek pazar payının daha yüksek karlılığı beraberinde getirdiği ve ürün kalitesi arttıkça işletme karlılığının da artmakta olduğu gözlemi sayılabilir [Dinçer, 1994; Torlak ve ark., 2002; Altıntaş, 2003].

Pazarlama stratejilerinin karlılığa etkisi PIMS Analizi, 1970'li yıllarda GE (General Electric) ve Harvard Business School (HBS) tarafından çeşitlendirilmiş portföylerde alternatif analiz aracı olarak geliştirilmiştir [Karlöf, 1993].

Bu analiz, General Electric'te Schoeffler'in işletme içinde çeşitli bölümlerin kendi başarı ve başarısızlık sebeplerini bulmak istemesiyle başlayan ve 620 değişik alanda faaliyette bulunan 57 işletmede yapılan bir araştırmanın sonuçlarına dayanmaktadır. Daha sonraları Harvard Business School tarafından yürütülmeye başlayan PIMS Analizi tekniğinin temel amacı; farklı rekabet şartları altında ve farklı faaliyet alanlarında mücadele eden işletmelerin, bekledikleri karlılık ve diğer amaçlarına ait bilgileri sağlamak ve bu bilgileri stratejik planlamacıların istifadesine sunmaktır [Schoeffler et al, 1974; Köktürk, 1984; Monatari et al, 1990]. PIMS projesinin araştırma sorumluluğu Harvard İşletme Fakültesi profesörlerinden Robert D. Buzzell yapmıştır. Kendisine Schoeffler ve Heany adlı öğretim üyeleri de yardımcı olmuşlardır [Eren, 1997].

PIMS Analizi, kantitatif çalışmaları içeren ve büyük ölçüde araştırma yapan örgütün başarısını açıklamada kullanılmıştır. Bu araştırma faaliyetleri günümüzde genel olarak hala başvuru kar yaklaşımları ve analiz araçları içermektedir [Altıntaş, 2003].



Şekil 3.12. Pazar Payının Karlılıkla İlişkisi [Eren, 1997]

GE ve HBS tarafından yapılan ve karlılığı etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik bu araştırmalar sonunda aşağıdaki genel ilke ve sonuçlar ortaya çıkmıştır:

- İşletmelerin karlılığını etkileyen faktörler 37 tanedir. Bu faktörler arasında, karlardaki değişme üzerine %80'den fazla etki eden değişkenler olarak pazar payı, toplam pazarlama harcamaları, yatırım yoğunluğu gibi faktörler saptanmış bulunmaktadır. Geri kalan %20'si ise her işletmenin özel şartları tarafından etkilenmektedir.
- Karlılık üzerinde pazar payının etkisi, oldukça yüksektir. Pazar payı artarken karlılık da hızla yükselmektedir. Ortalama olarak pazar payı %30'un üstünde olan işletmeler, pazar payı %7'nin altında olan işletmelerden 3 kat daha fazla yatırım karlılığına sahiptir. Pazar payını karlı kılan faktörler genellikle ölçek ekonomisi, sermaye devir hızının yüksekliği, toplam pazarlama masraflarının satışlara oranının düşük olması, büyük olmanın verdiği pazarlık gücü ve

yönetiminin etkililiğidir. (Ancak pazar payının öneminin sanayii dallarına göre farklı olacağını hatırlatmakta yarar vardır.)

- Karlılığı etkileyen bir diğer faktör, üretilen mal ve hizmetlerin kalitesidir. Pazar payı düşük, ama piyasaya kaliteli mal sunan bir işletmenin toplam karlılığı, aynı pazar payına sahip ama düşük kaliteli mal üreten işletmelere göre dört kat daha yüksektir. Çünkü düşük kaliteli ürünlerde yüksek pazarlama harcamaları, karlılığı düşürmektedir. Kalite düşük olduğu işletme, zaman pazar payının kaybetmemek için satışlara oranla pazarlama harcamalarını yüksek tutmak zorunda kalmaktadır. Halbuki kaliteli ürünlerde pazarlama masrafları, yarıya yakın bir oranda azalmaktadır.

Tablo 3.2. Pazar Payı ve Ürünün Kalitesinin Bir Değişkeni Olarak Toplam Sermaye Karlılığında Değişmeler

PAZAR PAYI	ÜRÜN KALİTESİ		
	Düşük	Normal	Yüksek
%12'nin Altında	%4,5	%10,4	%17,4
%12 - %26	%11,0	%18,1	%18,1
%26'nın Üzerinde	%19,5	%21,9	%28,3

Tablo 3.3. Ürün Kalitesi İle Pazar Payının Genellikle Beraber Artışını Gösteren ve Üç Pazar Payı Grubunun Kalite Seviyelerine Göre Dağılım Yüzdeleri

ÜRÜNLERİ OLAN İŞLETME YÜZDESİ	PAZAR PAYI		
	Düşük	Normal	Yüksek
Düşük Kalite	%47	%33	%20
Normal Kalite	%30	%36	%30
Yüksek Kalite	%23	%31	%50
İşletme Sayısı	169	176	176

Tablo 3.4. Ürünün Kalitesi Düşük Olduğu Zaman Yüksek Pazarlama Harcamalarının Toplam Sermaye Karlılığını Düşürmektedir.

ÜRÜN KALİTESİ	ÜRÜN KALİTESİ		
	Düşük %6'nın Altında	Normal %6 - %11	Yüksek %11'in Üzerinde
Düşük	%15,4	%14,8	%2,7
Normal	%17,8	%16,9	%14,2
Yüksek	%25,2	%25,5	%19,8

- Araştırma ve geliştirme masrafları ile karlılık arasında da sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Pazar payı düşük olan işletmelerde AR-GE masraflarını satışlara oranı arttığı takdirde karlılık %50 oranında azalmaktadır. Bu durumda yeni ürünleri araştırmak yerine rakipleri taklit etmek daha karlı bir strateji olmaktadır. Halbuki Pazar payı yüksek olan işletmelerde ise, AR-GE masraflarının satışlara oranı arttıkça karlılık önemli ölçüde (%18) yükselmektedir.

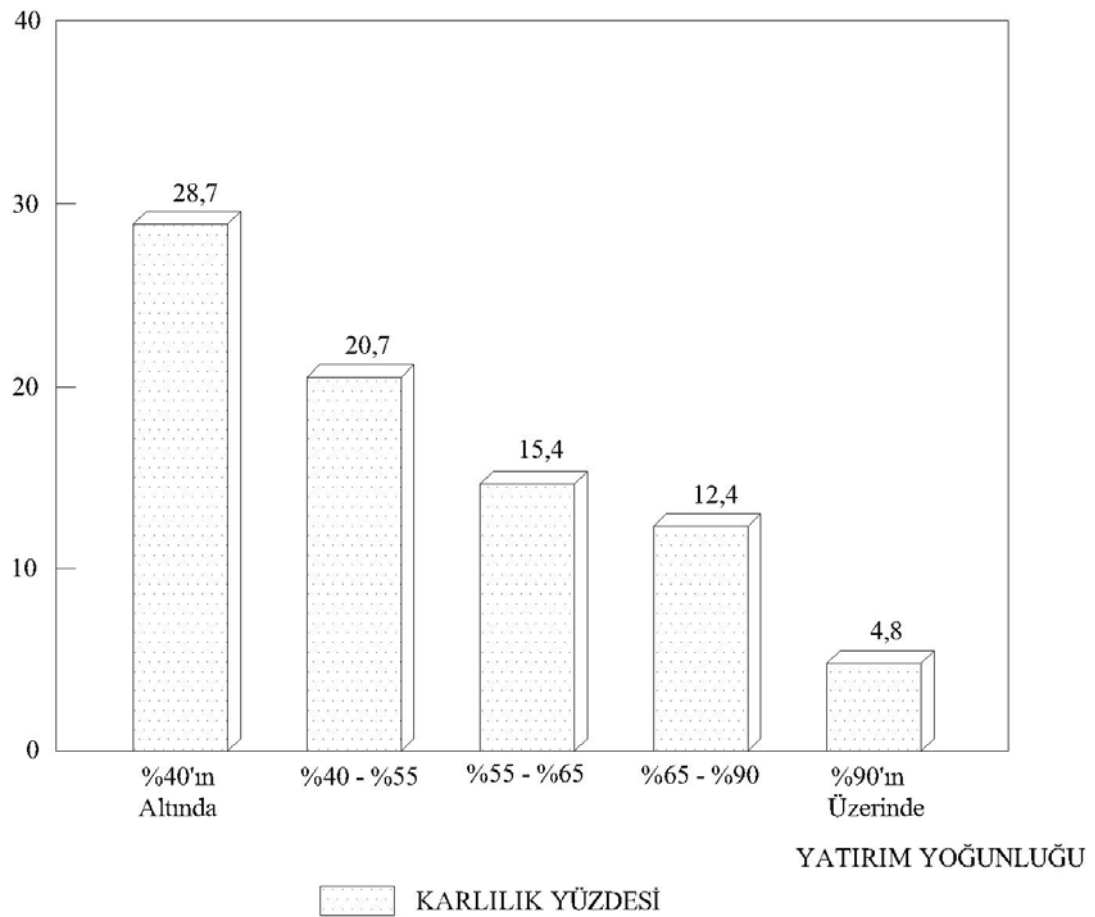
Tablo 3.5. Pazar Payı Azalırken ve İşletmenin Pazar Gücü Zayıflarken Yüksek Araştırma ve Geliştirme Harcamalarının Karlılığı Olumsuz Etkilemesi, Fakat Pazar Payı Artarken Aksine Karlılığı Artırıcı Olması.

PAZAR PAYI	ARAŞTIRMA – GELİŞTİRME MALİYETLERİNİN SATIŞLARA ORANI		
	Düşük %1,4'ün Altında	Normal %1,4 - %3,0	Yüksek %3,0'ün Üzerinde
%12'nin Altında	%11,4	%9,8	%4,9
%12 - %26	%13,8	%16,7	%17,0
%26'nın Üzerinde	%22,3	%23,1	%26,3

- Pazar payı büyük olan işletmelerin dikey bütünleşmeye yönelmeleri, karlılık için önemli bir strateji olmaktadır. Pazar payı düşük olan işletmelerin dikey bütünleşmeye gitmeleri ise doğru olmamaktadır.
- Diğer taraftan yatırım yoğunluğu, yani toplam aktiflerin satışlara oranı yükseldikçe karlılık azalmaktadır. Çok yüksek yatırım yoğunluğuna sahip işletmelerin, ya kapasite kullanımındaki düşüklük ya da yüksek orandaki

sabit yatırımların verimsiz kullanımı sebebiyle sermaye devir hızları artırılmamakta ve karlılık oranları düşük kalmaktadır. Yüksek pazar payına ve düşük yatırım yoğunluğuna sahip işletmeler için ortalama toplam aktif karlılığı %34.6 olmaktadır. Düşük pazar payına ve yüksek yatırım yoğunluğuna sahip işletmelerde ise karlılık oranı %2, diğer bir deyimle yaklaşık 17 kat daha düşüktür. Ayrıca yüksek yatırım yoğunluğuna sahip işletmelerde pazarlama harcamaları yükseldikçe toplam aktiflerin karlılığı büyük ölçüde (%60) azalmaktadır.

R.O.I. YÜZDESİ (R.O.I.: Toplam Varlıkların Karlılığı)



Şekil 3.13. Yatırım yoğunluğunun karlılıkla ilişkisi [Eren, 1997]

Tablo 3.6. Düşük Pazar Payı ve Yüksek Yatırım Yoğunluğu İşletme İçin Felakete Eşittir.

YATIRIM YOĞUNLUĞU	PAZAR PAYI		
	%12'nin Altında	%12 - %26	%26'nın Üzerinde
%45'in Altında	%21,2	%26,9	%34,6
%45 - %71	%8,6	%13,1	%26,2
%71'in Üzerinde	%2,0	%6,7	%15,7

Tablo 3.7. Pazarlama Harcamalarının Artmasının Yatırım Yoğunluğu Yüksek Olan İşletmelerde Karlılığı Çok Azaltması

YATIRIM YOĞUNLUĞU	PAZARLAMA HARCAMALARININ SATIŞLARA ORANI		
	%6'nın Altında	%6 - %11	%11'in Üzerinde
%45'in Altında	%29,3	%31,7	%22,0
%45 - %71	%17,6	%13,2	%18,3
%71'in Üzerinde	%10,9	%10,1	%2,9

- Karlılığı etkileyen özel faktörler ise işletmenin sahip olduğu SIB'in özellikleriyle ilgilidir. Bunlar:
 - a. Toplam satış tutarları yüksek olan işletmelerin karlılığı da yüksektir. Ancak satış tutarları küçük olanlar da orta seviyede olanlardan daha iyi durumdadır. Bu durum, küçük işletmelerin esnek olmasından ve müşteri isteklerine uygun davranabilmesinden kaynaklanmaktadır.
 - b. Yüksek oranda ürün/pazar çeşitlendirmesine yönelmiş olan işletmeler, düşük ve orta ölçüde çeşitlendirmeye gitmiş işletmelerden, düşük çeşitlendirmeye sahip işletmeler de orta derece çeşitlendirmeye gitmiş işletmelerden daha karlıdır.
 - c. Satış tutarları yüksek ve pazar payı büyük işletmelerin karlılığı, satış tutarı yüksek ancak pazar payı düşük olan işletmelerden daha fazladır. Çünkü pazar payı yüksek olan işletmelerin araştırma geliştirme ve pazarlama fonksiyonunu etkinleştirecek parasal ve yönetsel imkanları daha fazla olmaktadır. Ayrıca, küçük işletmeler de pazar payı toplam olarak fazla yekün tutmayan işleri orta boyutlu işletmelerden biraz

daha iyi yapabilmektedir. Bu durum küçük işletmelerin esneklikten dolayı bazı avantajlar elde ettiği inancını güçlendirmektedir.

- d. Personel başına yatırım tutarı düşük olan işletmeler, yüksek olan işletmelere göre daha karlıdır. Diğer bir deyimle, yüksek oranda yatırım yoğunluğu olan, sabit aktifleri miktar olarak fazla ve aynı zamanda parasal olarak yüksek değerlerde bulunan işletmelerde esneklik (fleksibilite) düşük olmakta, diğer bir deyimle, pazar dalgalanmalarından etkilenme sonucu atıl kapasitede çalışma olasılıkları yüksek ve dolayısıyla toplam varlıkların karlılığı (ROI) düşük olmaktadır.

Tablo 3.8. Karlılığın Ana Şirketin Çeşitliliği ve Büyüklüğüne Bağlı Olarak Değişmesi

ORTALAMA TOPLAM AKTİF KARLILIĞI	TOPLAM ŞİRKET SATIŞLARI (MİLYON OLARAK)		
	Düşük 750 \$'ın Altında	Ortalama 750 \$ - 1500 \$	Yüksek 1500 \$'ın Üzerinde
	%15,8	%12,5	%21,7
ORTALAMA TOPLAM AKTİF KARLILIĞI	ÇEŞİTLİLİK DERECESESİ		
	Düşük	Ortalama	Yüksek
	%16,1	%12,9	%22,1

Tablo 3.9. Satış Tutarları İle Pazar Payının Karlılığa Etkisi

ŞİRKET SATIŞLARI	PAZAR PAYI		
	%12'nin Altında	%12 - %26	%26'nın Üzerinde
750 \$'ın Altında	%14,5	%13,7	%19,6
750 \$ - 1500 \$	%6,8	%15,0	%25,0
1500 \$'ın Üzerinde	%12,0	%17,8	%29,4

Bu sonuçlardan anlaşılacağı gibi PIMS Analizi, bir stratejik davranışın etkilerini önceden görme imkanı vermektedir. “Belirli bir stratejik davranışın kısa ve uzun vadede sonuçları neler olabilir, en iyi kar ya da nakit dönüşümü hangi tür davranışlarla sağlanabilir?” gibi sorulara cevap vermeye çalışan PIMS Analizi, daha

çok stratejik davranışın mal oluşunu hesaplamaktadır [Dinçer, 1994; Eren, 1997; Arıcan, 2001]

3.1.6. Ansoff Büyüme Matrisi

İşletme veya SİB düzeyinde strateji analizi ve büyüme gelişme seçeneklerinin incelenmesi konusunda ilk ciddi çalışma 1965 yılında Carnegie Institute of Technology öğretim üyelerinden Rus Asıllı H. Igor Ansoff tarafından yapılmıştır [Ansoff, 1971]. Büyüme matrisi, Igor Ansoff'un strateji oluşturabilmek amacıyla ürün ve matris sayesinde işletmenin hangi alana yöneleceği belirlenmeye çalışılmaktadır [Ansoff, 1975].

Stratejik yönetim alanında, matrisleri ilk kullanan yönetim uzmanlarından birisi olan Igor Ansoff geliştirdiği matriste ürün ve pazar yapısını bir arada analiz etmektedir [Aktan, 1999]. Mevcut ve yeni üretilecek ürünlerle mevcut ve yeni girilecek pazarlar göz önüne alınarak işletmenin temel istikametiyle ilgili kararlar yönlendirilmektedir [Dinçer, 1994; Tenkecioğlu ve Tokol, 2004].

Ansoff çalışmasında bir firmanın büyüme yollarını biçimsel olarak incelemiş ve ilk jenerik (her işletme ya da SİB'de) uygulanabilecek nitelikte stratejilerin temelini oluşturmuştur. Ansoff bu analizde daima büyüme alternatiflerini hedeflemiş, tasarruf stratejilerine değinmemiştir. Büyüme yollarını bunlarla ilgili seçenekleri belirlerken stratejinin elemanları adını verdiği faaliyet sahası, gelişme matrisi, rekabet avantajı ve sinerji gibi hususların dikkate alınmasını şart koşturmuşur [Eren, 1997; Kocabaş ve ark., 1999].

İşletmenin izlediği amaçlar ile mevcut faaliyetlerin arasında uyum bulunduğu ölçüde, gelişme oranlarının yüksek ve düzenli olacağını işaret etmektedir. Ansoff'a göre [1971] strateji tayininde ilk kavram, amaçlara uygun faaliyet sahasının seçimidir. Bu seçimde dikkat edilecek en önemli unsur mevcut faaliyet ile yeni faaliyetler arasında müşterek bir bağ kurmaktır. Örneğin ecza sanayii ile bankacılık sahasında, ürün/pazar dağılımları açısından müşterek bir bağ bulmak çok zordur. O halde, müşterek bir bağlılığın zor olduğu faaliyet sahalarında gelişme olanakları da

güç olmaktadır. Çünkü gelişme sahası olarak seçilen birden çok endüstride ürünlerin, fonksiyonların, teknolojilerin ve hele müşterilerin türleri o kadar yaygın olmaktadır ki, söz konusu bağ kurmak çok güçleşmektedir. Halbuki, stratejik faaliyet sahasının sınırlarını iyice belirlenirse, bu iyi belirlenmiş sahalarda üzerinde derinliğe araştırmalar yaparak istatistiklerden ve öngörülerden etkili yararlanarak gelişme yönünü saptamak veya seçmek kolaylaşacaktır. Strateji, işletmenin rakipleri arasında üstün duruma geçmesini sağlamayı ve çevresel koşullarla uyum içinde faaliyette bulunmayı gerektirdiğine göre, bir işletme, kendi faaliyet sahasına daha yakın olan hususları incelemeli ve bu alanlar üzerinde uzmanlaşmalıdır.

Ansoff'a göre firma SİB'ini değişik stratejik alternatifler izleyerek büyütüp geliştirebilir. Örneğin iş biriminin ürünlerine farklı ihtiyaç pazarlarına cevap verecek özellikler katabileceği gibi mevcut ürün için farklı coğrafi mekanlarda satış olanakları araştırılabilir [Eren, 1997].

	Mevcut Ürünler	Yeni Ürünler
Mevcut Pazarlar	1. Pazara Nüfuz Etme	2. Ürün Geliştirme
Yeni Pazarlar	3. Pazar Geliştirme	4. Çeşitlendirme

Şekil 3.14. Ansoff'un Büyüme Matrisi [Dinçer, 1994]

Strateji tayininde ikinci kavram büyüme matrisidir. Ansoff'un geliştirdiği matris Şekil 3.14.'te yer almaktadır. Buna göre dört ayrı strateji uygulanabilir. Bunlar:

- Pazara Nüfuz Etme Stratejisi: İşletme, matrisin bu bölgesinde mevcut ürün ve hizmetleri ile belirli mevcut pazar ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Mevcut pazara aynı ürünler sunuluyorsa bu takdirde başarılı olmak için pazara iyice yerleşmeye çalışılmalı, ancak kaliteyi düşürmemeye gayret edilmelidir. Bunun için satışlarını reklamlar ya da satış artırıcı diğer promosyon çalışmalarıyla artırılabilir. Pazar imkanları belli olduğuna göre işletme,

rakiplerin payını alarak ve onlarla yoğun bir rekabete girerek, bunu başarmak isteyecektir. Ancak bu yoğun rekabette kendisi de yara alacağından rakip işletmelerden birini satın almak, maliyetlerde ve teknolojilerde hamle yapmak, verimliliği artırmaktır.

- **Ürün Geliştirme Stratejisi:** Bu stratejide mevcut pazara yeni ürünler sunuluyorsa, bu takdirde yeni ürünler geliştirilmeli, ürünün tanıtımı, reklamı, pazarlama ve satış stratejilerine ağırlık verilmelidir. Bu stratejik alternatifin uygulanmasında ürünler bakımından sinerjik avantajlar sağlayan “müşterek bağlılık” önemlidir.
- **Pazar Geliştirme Stratejisi:** Bu stratejik alternatifte işletme, mevcut pazarının imkanları dışına çıkarak yeni pazarlara gitmektedir. Eğer yeni bir pazarda eski bir ürünün satışı ve pazarlaması yapılıyorsa bu takdirde yeni pazarlar bulunmaya çalışılmalıdır. Mevcut ürün ve hizmetlerle yeni pazarlara girmek, yeni müşterilerle tanışmak, onların ihtiyaç, eğilim ve alışkanlıklarını bilmek demektir. Bu nedenle, işletme yeni pazarlar için farklı pazarlama stratejileri geliştirmek, bu pazarlarda reklam dağıtım kanalları v.b. hususlardan değişiklik yapmak zorunda kalabilecektir. Yeni pazarlara girmenin en kolay yolu aynı ülke içinde farklı coğrafi bölgelerde pazarlama teşkilatları kurmak ve mevcut ürünleri üreten fabrikaların üretim kapasitelerini tevsii yatırımları yaparak artırma ya da yeni girilen pazarlarda üretim yapan fabrika ve tesisler kurmak şeklinde olur. Yeni pazarlara açılmanın diğer bir yolu da, firmanın uluslararası pazarlarda mevcut ürünleri satmak için önce pazarlama teşkilatları kurmak, ürün tutunduktan sonra da üretim tesisleri ve fabrikalar açmaktır. Özellikle çok uluslu firmalar gelişmekte olan ülkelere eski ürünlerini bu yolla sürecek pazar geliştirme stratejisi uygulamaktadır.
- **Ürün Çeşitlendirme Stratejisi:** İşletmelerin yeni ürünler ya da hizmetlerle yeni pazarlara girmesi söz konusudur. Bu oldukça riskli olmaktadır. Eğer yeni pazarlara yeni ürünler sunuluyorsa bu takdirde öncelikle müşteri ihtiyaçları ve pazarın yapısı çok iyi analiz edilmelidir. Ancak, burada ürün ve pazarlar bakımından yeni faaliyetler ile eski faaliyetler arasında müşterek bağ aranması ilgisiz alanlara girmenin riskini azaltabilir. Bu stratejiyi izleyen firma mevcut ürün ve pazarlardan da geri çekilme stratejisi izleyebilir. Çeşitlendirme stratejisi izleyen bir işletme birçok yeni ürün üreterek bunların pazarlarını çeşitlendirme ve etkinliği pazarlar üzerine yöneltebileceği gibi,

pazarlar yönünden daha çok birkaç yeni pazar alanına girerken eski ürünlerinin endüstrilerine yakın endüstrilere girerek ürün çeşitlerini artırmayı hedefleyebilir. Buna, çeşitlendirmenin, pazar ağırlıklı ya da ürün ağırlıklı olmasına göre tek yönlü çeşitlendirme adı veriliyor.

Yığışım çeşitlendirme (conglomerate) ise, yeni ürünlerle faaliyete geçme stratejisidir. Bu stratejide Ansoff'un müşterek bağ ilkesi ile mevcut ürünlerin endüstrileri ile ilgili endüstri alanlarında faaliyette bulunma zorunluluğu yoktur. İşletme birbirleriyle ilgili olmayan birçok yatırım alanlarına girebilir. Mevcut faaliyetler ile yeni faaliyetler arasında sinerjik yaklaşma söz konusu değildir [Dinçer, 1994; Eren, 1997; Aktan, 1999; Tenekecioğlu ve Tokol, 2004; Karakaş, 2005].

Büyüme matrisi, işletmenin rekabet üstünlüğü için gerekli alternatif fırsatları tanımlamaktadır. Bazı fırsatlar pazara nüfuz şeklinde ortaya çıkarken, bazıları pazarı veya ürünü geliştirme şeklinde belirginleşmektedir. Bu üç büyüme alanında işletmenin geçmiş tecrübeleri ön plana çıkar. Çeşitlendirme stratejisinde ise ortak bir tecrübe veya kabiliyet yoktur. Ancak işletme bu üç büyüme alanından daha karlı yatırımlara yönelmek istiyorsa, riski daha çok olmakla birlikte çeşitlendirme stratejisine yönelmelidir [Dinçer, 1994].

Ürünler ve pazar alternatifleri açısından müşterek bağıllığı yürütmenin üçüncü kavram işletme veya stratejik iş biriminin yenilik ve orijinallik politikası izleyerek kazanmasıdır. Yani rekabet avantajıdır [Ansoff, 1971]. Sanayii kolunda hakim bir durum kazanmak için ürünlerde, üretim yöntemlerinde, satış yöntemlerinde ve sunulan servislerin kalitesinde yapılacak olan yeniliklerle ya da rakipleri geride bırakacak tipteki satış anlaşmalarıyla veya yeni teknolojilerden yararlanmak için uzluk belgeleri veya lisanslar satın alarak bunların tekelinden yararlanmak suretiyle rekabet avantajı kazanabilecektir [Wany and Halbertal, 1971].

Rekabet avantajı da ürünler ve pazarlar yönünden söz konusu müşterek bağıllığa sadık kalmakla kazanılır. Faaliyet sahası ve büyüme matrisine dayanan analizlerle iyice belirlenmiş bir üretim alanı için gerekli araştırma ve geliştirme yapacak bir kadro kurmak gerekebilir. Ya da bu sahada araştırma ve geliştirmeler yapan dış firmalarla ilişkileri daha canlı bir biçimde yürüterek ve saptanan sahanın

müşterileriyle daha yakın ilişkiler geliştirerek ve aynı zamanda büyük satış anlaşma ve olanaklarından yararlanılarak rakiplerden daha üstün bir rekabet durumu kazanmaya çalışabilir [Eren, 1997].

Strateji tayininde dördüncü ve son kavram ise sinerjidir. Sinerjinin etimolojik olarak anlamı işbirliğidir. Fakat bu kavram stratejiyi belirleyen bir öge olarak “işletmenin yeni bir faaliyette başarılı olma yeteneği”nin ölçüsü olarak tanımlanabilir [Ansoff, 1971].

Sinerji bir ahenk ve yetenek ögesidir. Bu öge, işletmenin sahip olduğu araç, gereç ve personelin yeni girmeyi düşündüğü hangi üretim ve/veya pazar sahalarında ek güç ya da destek kaynağı olacağını gösterir. Bu rakipleri ile kıyaslandığında rekabet avantajı elemanıdır. Şu halde, büyüme matrisi ile ilgili olarak açıklanan farklılaşma stratejisinin seçiminde sinerji vazgeçilmez bir faktördür. Faaliyetlerini geliştiren ve farklılaştıran bir işletme sinerji etkisini göz önünde bulundurmamak zorundadır [Eren, 1997].

Sinerji, işletmenin sahip olduğu personelinin miktarına ve bilhassa kalitesine, birbirleriyle geçinme (anlaşabilme) durumuna, organizasyon yapısının ve haberleşme düzeninin etkinliğe, işletmenin üretim ve satış ile ilgili üstün teknolojik niteliklerine, yerinde yönetim ve ahenkleştirmenin (koordinasyonun) dengeli şekilde yürütülebilmesine, yönetim kadrolarında kişisel çalışmalardan grup çalışmalarına doğru yayılan bir çalışma şevkinin mevcudiyetine de bağlıdır. Bu faktörler işletmenin sinerjisini veya diğer bir deyimle yeni girişeceği bir faaliyet alanında onun başarı yeteneğinin ölçüsünü gösterir [Wanty and Halbertal, 1971].

3.1.7. Thompson ve Strickland’ın Stratejik Kümeleme Analizi

İşletmelerin pazardaki bazı gelişmeleri dikkate alarak stratejik alternatifleri veya hareket biçimlerini gruplandıkları görülmektedir. Thompson ve Strickland pazarın büyüme hızı ve işletmenin rekabet durumu olmak üzere iki faktörü esas olarak iki boyutlu bir matris hazırlamışlardır ve stratejik alternatifleri

gruplandırmışlardır [Eren, 1997]. Bu iki faktör yüksek ve düşük olarak değerlendirilmektedir [İslamoğlu, 1996].



Şekil 3.15. Pazar ve Rekabet Durumuna Göre Stratejik Kümeler [Dinçer, 1994]

Şekil 3.15.'de görüleceği üzere, söz konusu iki değişkenden hareket edilerek dört bölge oluşturulmaktadır. Burada dört bölge için uygun stratejik kümeler belirlenmektedir. Dört değişik alan için uygun olan stratejiler gruplandırılmıştır. Bunlar:

- Stratejik kümeleme analizine göre pazarın büyümesi hızlı ve rekabet durumu zayıf olan birinci bölgedeki işletmeler, dört değişik strateji izleyebilir: “Uzmanlaşma, yatay bütünleşme, geri çekilme ve tasfiye etme.” Hangi stratejinin seçileceğine karar vermeden önce yöneticiler, rekabet durumundaki zayıflığın sebeplerini incelemelidirler. Çünkü geriye çekilme veya ileriye gitme yönelimlerinden hangisinin seçileceği bu incelemeye bağlıdır.

Pazarın hızlı bir şekilde genişlemesi, zayıf bir işletmeyi bile canlı hale getirecek durumda ise, işletmeye büyüme yönünde yeni kaynaklar ve fırsatlar sunabilir. Yeni ve gelişmekte olan bir işletmenin, büyüyen bir pazarda durgun

veya gerileme gösteren bir sanayii dalında olduğundan daha fazla yaşama şansı olduğu açıktır. Başarılı bir uzmanlaşma stratejisi için gerekli kaynak ve faaliyetten yoksun olan bir işletme ise, aynı faaliyet kolunda durumu sarsılan bir başka işletme ile birleşerek yatay bir bütünleşme stratejisi izleyebilir. Aksi takdirde en uygun olan strateji, geri çekilmektir. Bunun için birden fazla SİB olan işletme, zayıf olan ürününü elden çıkararak kopma stratejisini, eğer tek ürün söz konusu ise, tasfiye stratejisini seçmelidir.

- Pazarın büyümesi hızlı ve rekabet durumu üstün olan ikinci bölge işletmeler için en uygun stratejilerin olduğu alandır. Burada öncelikle takip edilecek strateji, uzmanlaşmadır. Bunun için işletme, pazar payını elinde tutmaya ve bu payı süratle artırmaya çalışmalıdır. Bu arada sahip olduğu kaynakları geliştirerek gerekli yatırımları yapıp lider durumuna geçmeye çaba sarfedebilir. Uzmanlaşma stratejisinden başka işletme pazarlarını ve kar marjını koruyarak dikey bütünleşme stratejisi de uygulayabilir. Ancak işletme isterse, sahip olduğu özel kabiliyetlerine dayanarak, yıldızı henüz yükselmeye devam ederken, risklerini dağıtmak için ürünlere veya pazara doğru tek yönlü bir farklılaşmaya gidebilir.
- Rekabet durumu üstün fakat pazarın büyümesi yavaş olan üçüncü bölgede; zayıf büyüme imkanlarına sahip, ancak nakit fazlası veren işletmeler yer almaktadır. Bu işletmenin tek yönlü farklılaşma stratejileri uygulayarak mevcut pazarın her türlü beklentisine (kalite, fiyat v.s. açısından) mümkün olduğu kadar cevap vermeli ve pazar hakimiyetini ele geçirmeye çalışmalıdır. Pazar hakimiyetini ele geçirmek için işletme aynı alanda üretim yapan işletmeleri ele geçirme stratejisini takip edebilir. Eğer tek yönlü farklılaşma cazip görünmüyorsa, her alana girme ve çok yönlü çeşitlendirme stratejisini ikinci alternatif olarak düşünebilir. Ayrıca diğer işletmelerde ortak yatırımlara girmek ve yeni faaliyet alanlarında çaba sarfetmek de uygun bir yol olabilir.
- Hem rekabet durumu zayıf hem de pazarın büyüme hızı düşük olan dördüncü bölge işletmeleri için ilk akla gelen, tasarruf stratejileridir. Buna göre işletmenin verimsiz kaynaklarından kurtulması ve mümkünse kaynaklarını verimliliği sağlayacak şekilde tekrar düzenlemesi gerekir. Bu alandaki işletmeler, ayrıca farklılaşma stratejisini de izleyebilir. Ancak, eğer işletme bu stratejileri başaramayacak durumda ise kopma stratejilerini seçebilir. Böylece işletme başarısız olduğu üründen geri çekilerek başka alanlarda

güçlenmeye çalışır. Başka ürün ve pazar imkanları yoksa, işletme faaliyetlerini tümüyle tasfiye etmelidir [Dinçer, 1994; İslamoğlu, 1996; Eren, 1997].

Stratejik Kümeleme Analizi'nde en uygun bölge kuşkusuz ikinci bölgedir. En olumsuz bölge ise dördüncü bölgedir [İslamoğlu, 1996].

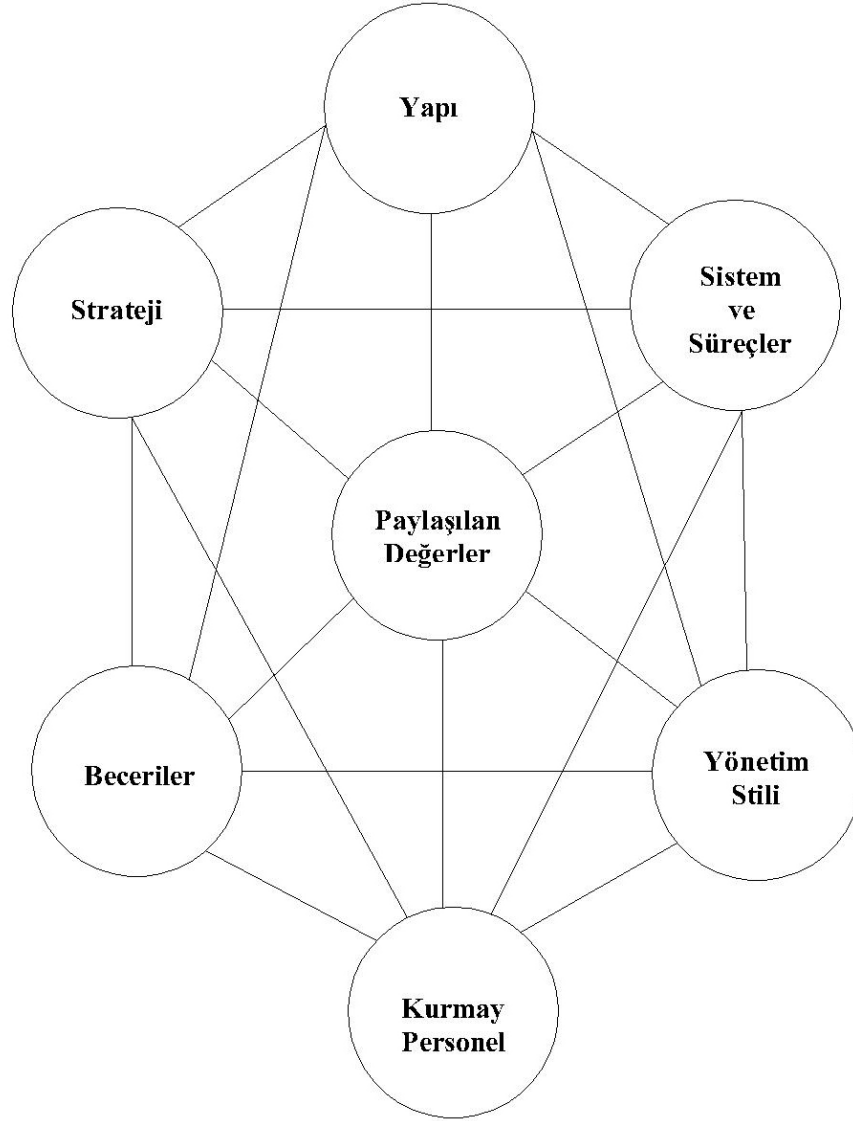
Thompson ve Strickland'ın Stratejik Kümeleme Analizi, hem takip edilebilecek stratejileri sınıflandırmakta hem de aynı alanda faaliyette bulunan işletmelerin neden farklı stratejiler uyguladıklarına açıklık getirmektedir. Bir işletmenin pazar durumu, rekabet üstünlüğü, nakit akışı, sermaye ihtiyacı ve benzeri özellikleri, stratejik seçimi etkileyen hususlar olarak belirlenmektedir. Bu özelliklere ayrı ayrı bakılmak suretiyle işletmenin kümeleme analizindeki iki boyuttan hangisine yerleştirileceği kararı verilir [Dinçer, 1994]. Bazen işletmeler yaptıkları analizler sonucunda mevcut stratejilerini hiç değişikliğe uğratmaksızın devam ettirme kararı verebilir. Bazen de mevcut stratejilerinde bazı ufak tefek değişiklikler yaparak faaliyetlerine devam edebilirler. Buna küçük değişimler (fine tuning) adı verilmektedir. Ancak, bu yeni stratejik alternatif olmaktan uzaktır [Eren, 1997].

3.2. 7/S Analizi

Strateji oluşturma ve örgüt geliştirmeye yönelik ortaya konulan ilk teorilerden olan Mc Kinsey'in 7/S teorisidir. Bu teori, bir strateji değişimine yönelik tahmin üzerinde taban bularak işletmenin üstünlükleri ve paylaşılan değerleri içindeki gerekli olan bir değişimi ifade etmektedir. Pek çok rekabetçi çevre rekabet avantajını ve yeni kaynakları, rekabetin seviyesini arttıran unsurlar olarak tanımlamıştır [Altıntaş, 2003].

“In Search of Excellence” isimli kitabı yayınlayarak mükemmellik yaklaşımını kuran Peters ve Waterman adlı düşünürler, yaptıkları araştırmalarda mükemmel firmalardan diğerlerini ayıran yedi örgüt değişkeni olduğuna işaret etmişlerdir. Bu yedi değişken veya etmen; yapı (structure), strateji (strategy), yönetim stili (style), sistem ve süreçler (systems and procedures), beceriler (skills), paylaşılan değerler

(shared values), kurmaylar (staffs), şeklinde ortaya koyulmaktadır. Önemli olan, başarılı ve mükemmel olmak için bu değişkenlerin firmada bulunması ve aralarında da bir dengenin olmasıdır. Bu yöntem, Mc Kinsey danışmanlık şirketi işletme değerlemesinde bir araç olarak kullanılmaktadır. Çok yönlü olması nedeniyle de bu konuda diğer stratejik analiz yöntemlerine destek niteliğini taşımaktadır. Her yönetici söz konusu özellikleri açısından kendi firmalarını değerlendirebilir. [Waterman et al, 1991].



Şekil 3.16. 7/S Yaklaşımının Yapısı [Waterman et al, 1991]

Şekilde görüldüğü üzere yedi değişkenin her biri, işletmenin faaliyette bulunduğu endüstri dalının gerektirdiği durumu tespit edilerek işletmenin durumu ile karşılaştırılmaktadır. Diğer bir kıyaslama yöntemi de sektörde lider ve mükemmel

olarak bilinen firmalarda bu yedi değişkenin özellikleri ile işletmenin durumunu karşılaştıracak sonuç çıkarma yoludur. Dikkat edilecek diğer bir husus da yedi değişkenin birbirleri ve özellikle paylaşılan değerler üzerindeki olumlu etkileri ve denge oluşturmasının araştırılmasıdır [Eren, 1997].

4. SWOT ANALİZİ

4.1. SWOT Analizi'nin Ortaya Atılması

1960'lı yılların ortalarına kadar, çoğu endüstriler üretimin lehine bir talep/kapasite ilişkisinden faydalanmıştır. Bu savaş sonrası büyümenin, firmaların çoğunda üretim fonksiyonunun etkinliğinin artmasına yardımcı olduğu görülmüştür.

Talep/kapasite dengesi bozulmaya, mevcut ve yeni pazarlara satış yapmak zorlaşmaya başladıkça firmanın etkinliğinin asıl gücü üretimden pazarlamaya kaymıştır. Tüm dünyada rekabetin artması, imalat sanayiinin birçok sektöründe kapasitenin büyümesi, temel kaynaklardaki kıtlığın artması ve ürün-hayat döneminin kısılması firmaların politika kararlarını belirlerken bütün fonksiyonel çabaları bir araya getirmeleri gerektirmiştir. Tüm bu gelişmeler karşısında üretim fonksiyonu da kendine düşen sorumluluğu yerine getirmek ve daha verimli çalışabilmek için strateji geliştirmeye önem verdikleri görülmektedir. Geliştirilen stratejilerden biri de pazarlama ve üretim kararlarının birbirleri üzerindeki etkilerin birlikte ele alındığı SWOT ANALİZİ olmaktadır.

SWOT Analizi'ni ilk olarak Prof. Heinz Wehrich, San Francisco Üniversitesi'nde yönetim profesörü iken "Long Range Planning"de çıkan makalesi ile ortaya atmış, stratejik planlama kavramının yerini stratejik pazarlamaya henüz bırakmadığı yıllarda makale hayli ilgi görmüş, stratejik planlama ile ilgili yayınlarda kendine yer edinmiştir. Günümüzde de bu araç güncelliğini yitirmediği görülmektedir [Hamdioğlu, 2002].

4.2. SWOT Analizi'nin Tanımı ve Kavramları

Bir işletmenin başarılı olabilmesi için işletmenin içinde bulunduğu işin tanımının yapılması, gerçekleşmesi beklenen amaçlarının ve bu amaçları gerçekleştirecek stratejik yaklaşımların açıkça belirlenmesi gereklidir. İşletme için hedeflerin doğru ve pazarın da buna uygun olabilmesi için ayrıntılı bir analize gerek

vardır. Bu analiz bölgesel veya ulusal sınırlar ile sınırlandırılmamalı, uluslararası alana da uzanmalıdır [Tenekecioğlu ve Tokol, 2004].

Ekonomik, sosyo – kültürel, teknolojik vb. açılardan yoğun bir değişimin yaşandığı ve yeni performans kriterlerinin ortaya çıktığı günümüz rekabet ortamında başarılı olunabilmesi; işletmelerin kendi güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek, fırsatlardan maksimum faydayı sağlayacak stratejileri geliştirmelerine bağlıdır. Günümüz şartlarında ve birçok tehditin altında olan birçok işletme için bu konu daha da önem taşımaktadır. İşletmelerin, bilinçli ve sistematik analizler yaparak kaynak ve kabiliyetlerini en iyi şekilde kullanabilmesi ve yeni stratejiler geliştirebilmesi için, her şeyden önce işletmeler, “SWOT Analizi” çalışmasının stratejik önemini benimsemelidir [ÜSAM, 2005].

Stratejik yönetimin en önemli konularından birisi Swot Analizi'nin yapılmasıdır. SWOT Analizi, organizasyonun iç ve dış çevresinin değerlendirilmesine imkan sağlayan bir analiz tekniğidir. SWOT Analizi, örgütsel ve çevresel faktörlerin olumlu ve olumsuz yönleriyle incelenmesini içermektedir. SWOT, aşağıdaki İngilizce kelimelerin baş harflerinden oluşturulmuş bir kısaltmadır:

- S** : Strength (Organizasyonun güçlü/üstün olan yönlerinin tespit edilmesi demektir.)
- W** : Weaknesses (Organizasyonun güçsüz/zayıf olan yönlerinin tespit edilmesi demektir.)
- O** : Opportunities (Organizasyonun sahip olduğu fırsatları ifade etmektedir.)
- T** : Threats (Organizasyonun karşı karşıya bulunduğu tehdit ve tehlikeleri ifade etmektedir.) [Certo, 1994; Aktan, 1999; Tek, 1999; EREC, 2005; Kocabaş ve ark., 1999; Oral, 2001; Uludağ Üniversitesi Raporu, 2002; Tenekecioğlu ve Tokol, 2004; Usta ve Öztayşi, 2005; Biricik ve ark., 2005]

SWOT Analizi, incelenen kuruluşun; tekniğin, sürecin veya durumun güçlü ve zayıf yönlerini belirlemekte ve dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditleri saptamakta kullanılan bir tekniktir [Gürlek, 2002].

İşletmenin bir bütün olarak mevcut durumunun ve tecrübesinin incelenmesi, üstün ve zayıf yönlerinin tanımlanması ve bunların çevre şartlarıyla uyumlu hale getirilmesi sürecine etkileşim (SWOT) Analizi adı verilir [Dinçer, 1994].

SWOT Analizi'nde, güçlü ülkelerde küresel pazarlardaki rekabet gücünün rakip ülkelerle kıyaslanabilmesi ve gelişmekte olan ülkelerde de küçük pazar bölümlerine hakim olabilmek için halihazırdaki güçlü ve zayıf yönlerin ve geleceğe yönelik olarak fırsat ve tehlikelerin tespiti çalışmaları yapılmaktadır [Alpkan, 2005].

İşletmeler, SWOT Analizi sonucunda ortaya çıkarılan hususları göz önünde bulundurup gerekli önlemleri alarak çalışmalarının verimini ve başarılarını artırabilir [GSM, 2003].

SWOT Analizi, şirketin tamamen incelenmesi için oldukça yararlı bir analizdir. Şirketin tamamı tarafından hızla yapılabilecek kolay bir egzersizdir. SWOT Analizi çalışmasının amacı işletmenin zaaflarını ve güçlerini ortaya koymaktır [National Australia Bank, 2006].

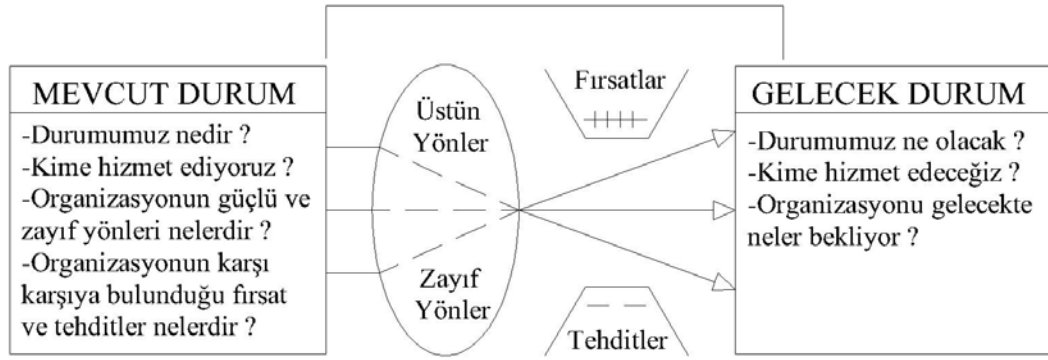
SWOT Analizi, belirli bir zaman aralığında, bir sivil toplum örgütünün içinde var olduğu somut durumun tahlilini yapmasına yarayan bir tür analiz yöntemidir [Biricik ve ark., 2005].

SWOT Analizi'nde bir işletme kendisi için en önemli sayılabilecek güçlü ve zayıf yanlarını, fırsatları ve tehditleri belirler ve değerlendirir. Aynı analiz yıllık pazarlama planları için de geçerlidir. Bir işletme misyonunu yerine getirebilmek için başlıca güçlü yanlarından ve en çok umut veren fırsatlardan yararlanmak ve başlıca zayıf noktalarını düzeltmek ve ciddi tehditlerden kaçınmak durumundadır. Güçlü ve zayıf yanlar, bir örgütün kendi kabiliyetleriyle ilgili olarak dikkate alınmaktadır [Tek, 1999].

Çevre şartları sürekli meydana gelen değişiklikler sebebiyle, işletmeyi ya bir fırsatla (F) ya da bir tehditle (T) karşı karşıya bırakmaktadır. Her işletmenin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlere bağlı olarak üstün (Ü) ve zayıf (Z) yönleri bulunmaktadır. Bu faktörlerin baş harflerini bir araya getirirsek SWOT Analizi'nin

Türkçe ismi FÜTZ Analizi adı çıkar [Dinçer, 1994; Akın, 2005; Yıldırım, 2002; Megginson et al, 1989; Ülgen ve Mirze, 2004; Filiz, 1996].

Organizasyonlarda SWOT Analizi yapılmasının başlıca iki yararı bulunmaktadır. İlk olarak, SWOT Analizi yapılarak organizasyonun mevcut durumu tespit edilir. Bu çerçevede güçlü ve zayıf yönler ile organizasyonun karşı karşıya bulunduğu fırsatlar ve tehdit unsurları ortaya konulmaya çalışılır. Bu anlamda SWOT bir “Mevcut Durum Analizi”dir. SWOT aynı zamanda organizasyonun gelecekteki durumunun ne olacağı tespit ve tahmin etmeye yarayan bir analiz tekniğidir. Bu ikinci anlamda SWOT bir “Gelecek Durum Analizi”dir. Bu açıklamalar çerçevesinde SWOT Analizi’ni yakını ve uzağı görmemizi sağlayan bir gözlük olarak algılayabiliriz (Şekil 4.1.) [Aktan, 1999].



Şekil 4.1. SWOT Gözlüğü [Aktan, 1999]

SWOT Analizi strateji tespiti (formülasyonu) ile başlar. Strateji yöneticileri, şirketin iç çevresindeki fırsatlar ve tehditler ile dış çevresindeki fırsatlar ve tehditler arasındaki en uygun stratejiyi bulmaya çalışırlar. SWOT Analizi’nde fırsat, tehdit, güçlülük ve zayıflık stratejik faktörlerinin birbiri arasında organize olmasını sağlar. Bundan dolayı SWOT Analizi işletmenin sahip olduğu kaynakları, kapasiteyi ve diğer ayırt edici vasıfları ortaya koyar ve bu niteliklerden en iyi nasıl yararlanılabileceğinin bulunmasını sağlar. İşletmenin kapasitesindeki mevcut farklılıklar değişik stratejileri ortaya koyar ve bu ayırt edici farklılıkların tespiti ile kıyafetli işletmeye büyük avantaj sağlar [Wheelen and Hunger, 1992].

İşletmeler kendi çevrelerinde yaşanmakta olan gelişmelerden haberdar olmak zorundadır ve sürekli bir şekilde çevresel tarama ve izleme yapmaya mecburdur. Bu

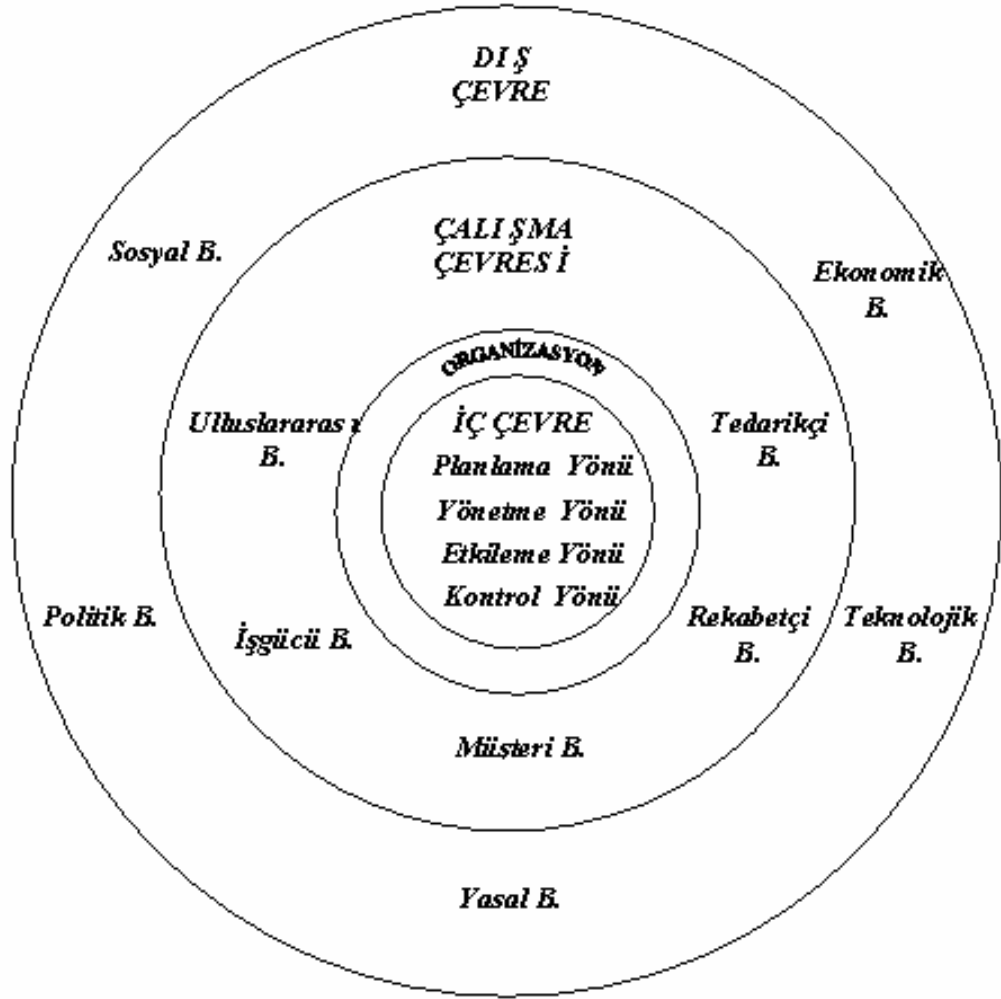
tarama ve izleme faaliyeti bir nevi erken uyarı sistemi görevi görmektedir. SWOT Analizi tamamlandığında işletme kendisi ve çevresi hakkında olumlu ve olumsuz yönler açısından bilgilendirilmiş durumdadır. İşletmenin üstün ve zayıf yönleri ışığında işletme yeni fırsatlar yakalamak amacıyla kendine yeni hedefler belirleyecek ve yeni fırsat pencerelerini kullanmaya çalışacaktır [Torlak ve ark., 2002].

4.3. SWOT Analizi'nde İç ve Dış Çevre Faktörleri

İşletmelerin başarılı olabilmesi için, içinde faaliyette buldukları dış çevreyi ve kendi içlerinde bulunan iç çevrelerini anlamaları gerektiği ortaya çıkmakta ve bu nedenle de her iki çevrenin analizinin yapılması zorunlu olmaktadır. Toplanan ve kullanıma hazır edilen bilgiler ışığı altında işletmenin içinde bulunduğu üst sistemin (dış çevre) ve işletmenin alt sistemlerinin (iç çevre) analizi yapılır [Ülgen ve Mirze, 2004].

SWOT Analizi, hem organizasyonun kendi iç durum değerlendirmesine hem de organizasyon dışındaki pazar yapısının, rakiplerin durumunun analiz edilmesine imkan sağlar. Özetle, SWOT Analizi iç ve dış durum analizini içeren bir stratejik yönetim tekniğidir [Aktan, 1999].

Organizasyonun içinde bulunduğu çevreler ve bunların bileşenleri Şekil 4.2.'de gösterilmiştir [Usta ve Öztayşi, 2005; Karacan ve Akın, 2005].



Şekil 4.2. Organizasyonun İçinde Bulunduğu Çevreler ve Bunların Bileşenleri
[Usta ve Öztayşi, 2005]

Dış çevre, organizasyonun yönetilmesinde uzun dönemli ve geniş etkileri olan organizasyonun dışında kalan çevredir. Bileşenleri (ana başlıklar altında incelendiğinde) şunlardır:

- Ekonomik Bileşen: Ekonomide kaynakların nasıl dağıtıldığı ve kullanıldığını belirtir. Her ülkede görülen ekonomik dalgalanmalar ve diğer ekonomik koşullar pazarlama faaliyetleri açısından önemlidir. Ekonomik bileşen işçilik ücreti, enflasyon, işçiler ve işverenler tarafından ödenen vergiler, hizmet ve malların fiyatları gibi etmenleri içerir.
- Sosyal Bileşen: Organizasyonun içinde bulunduğu toplumun karakteristik özelliklerini tanımlar. Demografik (bir toplumun karakteristiklerinin istatistikleri) ve sosyal değerler olarak ikiye ayrılır. Toplumun sosyal ve kültürel değerleri, değer hükümleri, yaşam biçimi, gelenekleri, tasarruf ve

harcama eğilimleri, moda düşkünlüğü, kaliteye verdiği önem bu bileşenin önemli etmenleridir.

- **Politik Bileşen:** Hükümet meseleleriyle ilişkili bileşenleri içerir. Hükümet politikaları, vergiler, yasal düzenlemeler ve dolaylı olarak para politikalarını kapsar. İşletmeler üzerindeki en büyük etkisi yatırım kararlarının siyasal nedenlerden dolayı, elde edilmiş hakların alınması sonucu durdurulması olabilmektedir. İşletmenin faaliyet alanındaki olası kotalar ve vergi artırımları işletme üzerindeki etkilere örnek verilebilir.
- **Yasal Bileşen:** Toplum bireylerinin uymak zorunda olduğu kurallar veya yasalardır. Tüketici hakları, çevre koruma kanunları, sosyal güvenlik düzenlemeleri v.b. içermektedir. Özellikle global işletmeler için yasal bileşen son derece önem kazanmaktadır. Firmanın faaliyette bulunduğu ülkelerdeki pazarlarda değişik yasal uygulamalar, tüketici hakları, çevre koruma yasaları gibi etkenler işletmelerde pazarlama stratejilerinde, çoğu zamanda ürünlerinde değişikliğe sebep olmuştur.
- **Teknoloji Bileşeni:** Mal ve hizmet üretiminde getirilen yenilikleri (yeni yaklaşımları) içerir. Üretim, lojistik, robotik, hizmet kalitesini artırıcı bileşenler; internet, uydu v.b. gibi alt başlıklardan oluşur. Bu bileşen artık işletmeleri tamamıyla değişimine itmiştir. Örneğin, internet sayesinde işletmeler global pazarlara hitap edebilme imkanı bulmuştur ve yapılarını de bu faktöre göre değiştirmiştir.

Çalışma çevresi, organizasyonun yönetilmesinde oldukça özel ve ani etkilere sahip bileşenleri içeren organizasyonun dışında kalan çevredir. Bileşenleri şunlardır:

- **Müşteri Bileşeni:** (Müşteri Profili) Organizasyonun sağladığı ürün ve hizmetlerden kimin yararlandığıyla ilgili etmenlerdir. Özellikle globalleşen dünyada, artan ticaret hacmi ve internetten yapılan e-ticaretten sebeple, müşterilere ulaşmak daha kolay bir hale gelmiştir. Müşteri kitlesinin boyutu ne olursa olsun bire bir pazarlamanın odak noktası olan bu bileşen son derece önem taşımaktadır.
- **Rekabetçi Bileşeni:** Organizasyonun kaynakları elde etmek için kimlerle baş etmesi gerektiğini belirtir. Rakiplerin analizinin yapılması, stratejilerin belirlenmesinde önemli rol oynar. Temel olarak, yapılan rekabet gücü analizi,

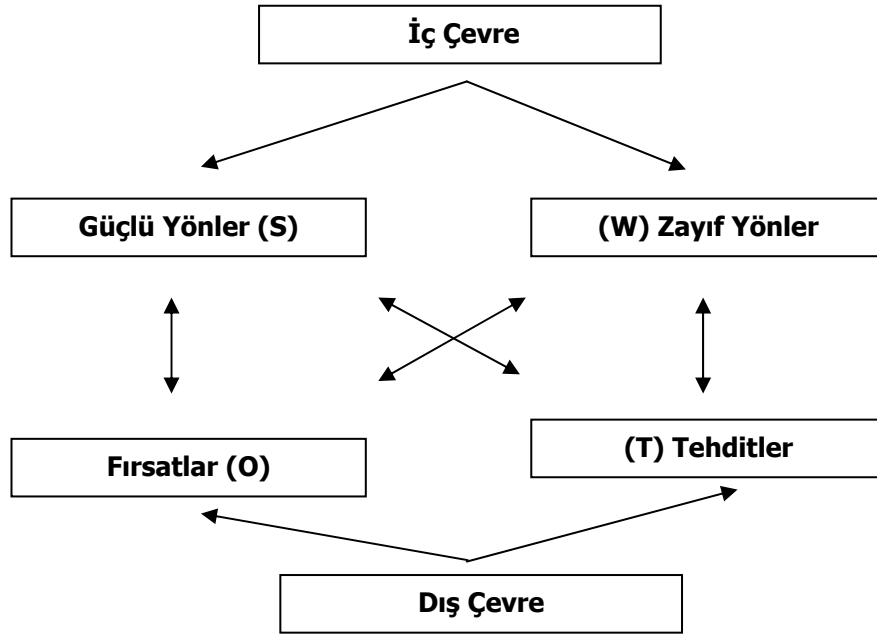
organizasyona; organizasyonun güçlü, zayıf yönleriyle, mevcut bulunan çevredeki varolan ve varolabilecek muhtemel firmaların temel becerileri; müşteri beklentilerini ihtiyaç haline getirme, dağıtım kanallarının yaygınlığı ve bunlara bağlı stratejilerin yönetim tarafından anlaşılmasına, analiz edilmesine yardımcı olmaktadır.

- İşgücü Bileşeni: Organizasyonun görevlerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan işgücünü temin etmekte etkili olan etmenlerdir. Bunlara kalifiye işgücü tedariki, doğru ve etkin istihdam, çalışanların eğitim düzeyi örnek olarak göze çarpmıştır.
- Tedarikçi bileşeni: Organizasyonların mal veya hizmet üretebilmeleri için gerekli olan kaynakları temin etmelerinde etkili olan etmenler. Kaç tane tedarikçi olduğu, tedarikçilerin görece kaliteleri, tedarikçilerin dağıtımına olan güven bu başlık altında incelenen etmenlerden bir kaçıdır. Hammaddeden nihai ürüne ya da hizmete kadar bütün süreçler için oluşturulan kaynaklardır.
- Uluslararası Bileşen: Organizasyonun uluslararası uygulamalarında etkisi olan etmenlerdir. Diğer ülkelerin yasaları, kültürleri, ekonomileri, politikaları bu etmenlerdendir. Organizasyonun uluslararası hukuk, ithalat, ihracat rejimleri, kotalar buna örnek verilebilir.

İç çevre, organizasyonun yönetilmesinde normalde oldukça özel ve ani etkilere sahip bileşenleri içeren organizasyonun içindeki çevredir. Geniş anlamda iç çevre pazarlama, finansman ve muhasebeyi kapsar. Bileşenleri şunlardır:

- Planlama Yönü: Organizasyonun planlarının organizasyonun hedefleriyle ilişkili olup olmaması, planların hem kısa hem de uzun vadeli tanımlanmış olup olmadığı bu başlık altında incelenir.
- Yönetme Yönü: İşlerin doğru kişilere atanıp atanmadığı, yönetme çabalarının planları gerçekleştirilip gerçekleştirilemediği bu başlık altında incelenir.
- Etkileme yönü: Çalışanlara önerilen ödüllerin onları motive edip etmediği, organizasyon içindeki iletişimin etkin olup olmadığı gibi etmenleri içerir.
- Kontrol Yönü: Mevcut performansı ölçmek için bilgi toplanıp toplanmadığı, mevcut performansın önceki standartlarla karşılaştırılıp karşılaştırılmadığı bu başlık altında incelenir [Mucuk, 1989; David, 1993; Filiz, 1996; Karaca, 1999; Arıcan, 2001; Usta ve Öztayşi, 2005; Karacan ve Akın, 2005].

Stratejik yönetim açısından işletme ile çevresi arasındaki ilişki, iki farklı noktada odaklanır; çevre şartları ile örgütün kabiliyet ve kapasitesidir. Stratejik yönetimin temel amacı, örgütün kaynak ve kabiliyetleri ile çevre şartlarının arasında uygunluk sağlamaktır. Çünkü işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesi ve bunun için gerekli planların hazırlanması, bu uyum sürecine bağlıdır [Dinçer,1994]. SWOT Analizi oldukça geniş bir bakış açısına sahiptir. Şekil 4.3.'te de görüldüğü gibi hem işletmenin iç çevresinden güçlü ve zayıf yönlerini hem de dış çevresinden kaynaklı fırsat ve tehditleri bir arada görerek karşılaştırabilmemizi sağlar [DPT, 2003; Akın, 2005].



Şekil 4.3. SWOT Analizi'nde Temel Faktörler [DPT, 2003]

4.3.1. Dış Çevre Faktörleri

İşletmenin dış çevresindeki çeşitli faktörlerin analizi sonucu çevrede fırsatlar ve tehditler ortaya çıkar. Fırsatlar işletmeyi geliştirebilecek, bulunduğu konumdan daha ileriye götürebilecek, ona yarar sağlayabilecek olumlu çevre göstergeleridir. Tehditleri ise çevrede oluşan ve işletmenin varlığını sona erdirebilecek veya gelişimini durdurabilecek olumsuz çevre göstergeleridir. Bu olumlu ve olumsuz olası

dış çevre göstergeleri işletmenin geleceğini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilme gücüne sahiptir [Ülgen ve Mirze, 2004].

Dış çevre faktörleri, işletmenin yönetiminde geniş bir alanda yer alan, işletme tarafından kontrol edilemeyen, her işletmenin pazarlama sistemini büyük ölçüde etkileyen, işletmenin dışında yer alan parçaların bütünü olarak adlandırılabilir [Mucuk, 1989].

Teknolojik çağda gelişen dış çevre faktörleri iyi analiz yapıldığında, gelecekte beklenen gelişmeler doğru tahminde bulunulduğunda işletmenin gelecekteki konumunun daha iyi olması beklenebilir. Eğer çevre faktörleri analiz edilmemiş, ona göre istikamet verilmemişse, çevre koşullarındaki etkiler işletmeyi yok edebilir. Dış çevre faktörlerini analiz ederken; yönetici, subjektiflikten kaçınılması gerektiğini, tamamen objektif bir şekilde dış çevre yorumu yapmak zorunda olduğunu unutmamalıdır. Aksi takdirde dış çevre faktörleri iyi analiz edilemez [Filiz, 1996].

Tehditler ve fırsatlar, işletmenin misyon ve amaçlarının belirlenip, çevresel faktörlerin taranmasıyla belirlenebilir. İşletmenin misyon ve amaçları belliyse; pazarlamacı, fırsat ve tehditleri belirlemek için çevresel tarama yapar. Pazar fırsatı, firmanın ilgisinin ve tatmin edebilme gücünün olduğu, piyasada henüz tatmin edilmemiş, karşılanmamış bir gereksinme varsa söz konusudur [Tek, 1999].

Dış çevre faktörleri oluşturulurken çevresel faktörlerin işletme için ne gibi fırsatlar ve tehditler ortaya konulduğu incelenir. Dünyadaki genel eğilimler, Türkiye’de kuruluşun faaliyet gösterdiği ortamdaki değişimler, kalkınma planları ve programlar, hükümet programları ve varsa istikrar programları ile diğer kuruluşların ve kesimlerin durumu ve özellikle kuruluşun hizmet ettiği hedef kitlenin beklentileri dikkate alınır. Bu ve benzeri konulara dönük yapılacak çalışmalar ve araştırmalar sonucunda kuruluş karşı karşıya olduğu fırsatları ve tehditleri bir tabloda özetleyecektir. Geleceğe dönük stratejiler geliştirilirken fırsatlar önemli oranda etkili olacak, tehditler ise kuruluş tarafından yakından izlenecek ve bu tehditlere dönük tedbirler alınacaktır. Çevre analizi sonucunda sadece mevcut durum tespit edilmekle kalmaz; aynı zamanda gelecekle ilgili tahminler yapılır veya senaryolar

oluşturulur. Gelecekte oluşacak çevre şartlarının kuruluşu nasıl, ne ölçüde ve ne yönde etkileyeceği tartışılır. Çevrede meydana gelebilecek ve kuruluşun kontrol edemeyeceği gelişmelere karşı kuruluşun alternatif planlar hazırlaması söz konusu olabilecektir.

Dış çevre faktörlerinin tespitinde dikkat edilmesi gereken temel noktalar aşağıda sıralanmıştır:

- İşletmenin faaliyet alanında dünyadaki durum ve gelişme eğilimleri nasıldır ?
- İşletmenin faaliyet alanında ülkemizdeki durum ve gelişme eğilimleri nasıldır ?
- Dünyada ve ülkemizdeki temel eğilimler ve sorunlar arasında işletmeyi yakından ilgilendiren kritik konular nelerdir ve bu konuların işletmeyi nasıl ve ne yönde etkiler ?
- İşletmenin faaliyetleri ve alanıyla ilgili kalkınma planı, sektörel ve bölgesel plan ve programlarda yer alan amaç, ilke ve politikalar ve bunlar arasındaki uyum nasıldır ?
- İşletme, faaliyetlerini yürütürken karşılaştığı temel riskler ve belirsizlikler nelerdir ?
- Devletin mali durumu nasıldır ? [Uludağ Üniversitesi Raporu, 2002; Gürlek, 2002; DPT, 2003].

İşletmenin karşı karşıya olduğu başlıca dış çevre faktörleri olan fırsat ve tehditleri bir araya getirirken stratejist “Piyasanın Genel Çekicilik” ölçütünü yakalamaya çalışmaktadır. Bu durumda dört olasılık mevcuttur:

- Çok sayıda fırsat ve mümkün olduğunca az tehditle karakterize edilmiş “İdeal İşletme”.
- Fırsatların da, tehditlerin de yüksek olduğu “Spekülatif İşletme”.
- Fırsatların ve tehditlerin de düşük olduğu “Olgunlaşmamış İşletme”.
- Fırsatların az, tehditlerin fazla olduğu “Sorunlu İşletme”. [Cansızoğlu, 2001].

4.3.1.1. Fırsatlar

Fırsat kelime anlamı itibariyle, herhangi bir faaliyet için elverişli zaman ve diğer şartların oluşması demektir. Stratejik yönetim açısından fırsat, çevrenin işletmeye sunduğu ve amaçlarını gerçekleştirme için elverişli herhangi bir durum olarak tanımlanabilir [Dinçer, 1994; Akın 2005]. Ayrıca fırsatları şöyle tanımlamak mümkündür: “Gelecekteki büyüme için gerçek olanaklar sağlayan yollar ve rekabet avantajını geliştirmek için en çok potansiyele sahip konular” [Yıldırım, 2002].

Fırsat, başarabilme niteliği taşıyan amaçlar için elverişli çevre şartlarının işletmeye meydan okumasıdır. Yeni bir ürünün üretilmesi, dışa açılma politikasıyla uluslararası pazarların ortaya çıkması, maliyet fiyatlarının düşmesi, ikame mallarının pazarında yetersizlik olması v.b. birçok durum işletme için bir fırsat niteliği taşır [Bell, 1966].

Fırsatlar, işletmenin gelişimi için kullanılan dış faktörlerdir. İşletmenin yapısına göre yelpaze geniş ya da dar olabilir [GSM, 2003].

Pazarlama fırsatları pazarın boyutları ve büyüme hızından, pazar gereksinimlerinden, rekabetten ve ekonomik, teknolojik, sosyal ve politik faktörlerden etkilenmektedir. Pazarlama fırsatlarının tayin edilmesi hangi hedef pazarın, firmanın yeteneklerine ve kaynaklarına uyduğunun, koşullarının araştırılması ve değerlendirilmesidir [Cansızoğlu, 2001].

Fırsatlar, dış çevrenin analizi sonucunda işletme için olumlu sonuçlar oluşturabilecek unsurlardır. Politik, yasal, teknolojik, sosyo-kültürel, demografik ve uluslararası çevre unsurları sürekli bir değişim içindedir. Ayrıca işletmenin yakın çevresinde de (faaliyette bulunduğu sektörde) müşteriler, tedarikçiler, rakipler, muhtemel rakipler ve ikame mallar arasındaki karşılıklı ilişkiler sürekli değişmektedir. Bazı değişimler işletme için olumlu sonuçlar oluşturabilmektedir. İşletme bu fırsatlardan yararlanarak varlığını daha rahat olarak sürdürebilmekte ve rekabet üstünlüğü elde edebilmektedir. Ancak, bu fırsat ve olanaklardan yararlanabilmek için işletmenin bazı varlık ve yeteneklerde rakiplerine üstünlük

sağlaması gerekir. Aksi takdirde fırsatlar kullanılmadan kaybedilir ve başkaları bu fırsatları kullanır [Ülgen ve Mirze, 2004].

Fırsatlar genellikle şu alanlarda ortaya çıkmaktadır:

- Yeni malların, hizmetlerin, dağıtım kanallarının ya da satış geliştirme yöntemlerinin olmasında
- Yönetim etkililiğinin geliştirilmesinde
- Rekabet ayrıcalıklarının ortaya çıkmasında
- Yeni pazar kesimlerinin, piyasanın ve teknolojinin oluşmasında
- İşletmenin faaliyet alanıyla ilgili devlet politikalarının değişmesinde
- Sosyal konumların, nüfus özelliklerinin ve yaşam biçimlerinin değişmesinde
- Yerel olayların oluşmasında.

Görüldüğü gibi fırsatlar her zaman bir rastlantı sonucu ortaya çıkmış rastgele olaylar değildir. Aksine, varolan durumun üzerine çeşitli alternatiflerin araştırılması, çevre incelemeleri sonucunda ortaya çıkarılır. Piyasa şartlarında meydana gelen her yeniliğe ve değişikliğe bu gözle bakmayı öğrenmek, işletme için bir fırsat oluşturup oluşturmayacağını araştırmak gerekmektedir. Eğer elimizdeki mevcut kaynaklarla sürekli çalışmalar yapar ve çevre şartlarını çok iyi bilip geleceğe dönük tespitlerde bulunmaya uğraşırsak, karşımıza çıkabilecek fırsatları daha iyi değerlendirme şansına sahip olabiliriz [Bell, 1966; Yıldırım, 2002; Akın, 2005].

Fırsatların doğduğu alanlarda meydana gelen herhangi bir değişik durumun, işletme içi fırsat niteliği taşıması, aşağıdaki şartlara bağlıdır:

- Yönetimin bugünkü duruma karşı, alternatif bir durumu araştırıyor olması gerekir: Fırsatlar, ortaya çıkabilmesi için işletmeler, bugünkü duruma göre yeni alternatif durumları düşünmesi ve araştırması gerekir. Bu tür çalışmalardan sonuç alabilmek ise; geçmiş yıllarda çevrenin durumunu bilmeye, gelişme eğilimlerini tespiti ve geleceğe yansıtılabilmeye, istatistiki yöntemlerle geleceğin isabetli bir tahminini yapabilmeye bağlıdır. Yenilikçi ve fırsatları görebilme kapasitesi, ancak bu şekilde gelişebilir.
- Karşılaşılan yeni durumun, bugünkünden daha çekici olması: Herhangi bir yeni durumun çekici olarak algılanması, işletmenin amaçlarıyla ilgilidir.

Kendi şartları içinde çekici gözükten bir yeni durum, eğer işletmenin amaçlarının doğrultusunda değilse, bu bir fırsat sayılmaz.

- İşletmenin ortaya çıkan bir fırsatı değerlendirebilecek kabiliyet ve kapasiteye sahip olması gerekir: İşletme, elindeki kaynaklara bağlı olarak, alternatif durumu benimseyip uygulama konusunda gerekli tedbirleri alır ya da almaz. Firmanın belirli bir fırsattan tam anlamıyla yararlanabilmesi için kafi miktarda ve kalitede kaynağa sahip olması gerekir [Kotler, 1984].

Fırsatlar, işletmeye rakipleri arasında avantaj sağlayabilmektedir. Bu fırsatlar çekiciliklerine göre veya organizasyonun bu alandaki başarı olasılığına göre Şekil 4.4.'teki gibi değerlendirilebilmektedir.

ÇEKİCİLİK	BAŞARI OLASILIĞI	
	Yüksek	Düşük
Yüksek	1	2
Düşük	3	4

Şekil 4.4. Fırsatlar Matrisi [Wilson et al, 1992]

1. Hücre en geniş faaliyet alanını sunmaktadır ve yönetim buraya odaklanmalıdır. Buna karşın 4. Hücre, çok küçük veya organizasyonun kullanılmasına en az elverişli fırsatları temsil etmektedir. 2. ve 3. Hücrelerde çekicilik sunmaktadır. Yönetim, bunları detaylarıyla incelemeli ve bunların çekiciliklerini veya başarı yüzdelerini arttıracak alanlar olup olmadıklarını araştırmalıdır [Wilson et al, 1992].

4.3.1.2. Tehditler

Tehdit, istenmeyen bir eğilimi, çıkardığı sorun veya organizasyonun belli bir tepki geliştirmemesi halinde, şirketin pazardaki yerini kaybetmesine neden olacak çevresel bir gelişme olarak tanımlanmaktadır [Göl, 1995].

Tehdit veya tehlike, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesini zorlaştıran veya imkansız hale getiren yeni bir durum demektir. Bir işletmede başarıyı engelleyebilecek veya zarara sebep olabilecek her şey bir tehdit unsurudur. Tehdit durumunda işletmeye yönelik kargaşa ve elverişsiz bir eğilimin zorunlu kıldığı bir meydan okuma vardır [Kotler, 1984; Akın, 2005].

Tehditler, işletmenin başarısını veya proje yapma yeteneğini tehlike altına sokan dış faktörlerdir. Örneğin, işletmenin parasal kaynakları kuruyabilir, işletme kilit kişileri kendi içinde tutabilmek için ihtiyacı olan kaynakları kaybedebilir [GSM, 2003].

Tehditler, fırsatların aksine ve işletmenin varlığını sürdürmesine engel olabilecek veya rekabet üstünlüğünü kaybetmesine neden olabilecek uzak veya yakın çevredeki değişimler sonucu ortaya çıkan, işletme için arzu edilmeyen oluşumlardır. İşletme bunlara karşı da sahip olduğu üstünlüklerle cevap verebilecek ve mevcut durumunu sürdürmeye çalışacaktır. Sürekli ve hızlı değişen bir dış çevrede bu unsurları izlemek, onlara karşı önlemler almak yaşamsal öneme sahip konulardır [Ülgen ve Mirze, 2004].

Tehditler, yeni ve daha ucuz teknolojik buluşlar, yeni ve daha iyi rakip ürünler, ucuz maliyete sahip yabancı rakipler veya demografik ya da politik değişiklikler olabilir [Yıldırım, 2002].

Çevre değiştikçe, çevre ile ilişkide bulunan işletmenin buna cevap vermesi gerekir. Bu cevap verilmezse veya geç kalınırsa işletme ile çevresi arasındaki mesafe gittikçe açılacak ve işletme yok olmaya doğru yönelecektir. Ancak herhangi bir gelişmenin, işletme için bir tehdit oluşturabilmesi iki şarta bağlıdır:

- Bu gelişmenin işletmenin veya herhangi bir alt sistemin mevcut durumuna yönelik olması
- Buna cevap vermede işletmenin kaynak ve kabiliyetlerinin yetersiz kalması [Dinçer, 1994].

Her işletme, hayatının her safhasında üstesinden gelmek zorunda kalacağı ve kendisine uzak veya yakın birçok tehditle karşı karşıya kalır. Ancak tehditler de

fırsatlar gibidir. Tabii felaketler gibi beklenmedik olaylar dışında, çevrenin olumsuz gelişmeleri, önceden araştırılarak açığa çıkarılabilir. Yönetim, ciddi ve sistematik bir çabayla durumu önceden sezerek bu tehdit veya tehlikeyi gizli bir fırsat haline dönüştürebilir. Çünkü bu durumda yönetim, savunmaya geçerek karşılama yerine, kendi lehine çevirebilecek hazırlıkları yapma imkanını kazanacaktır. Ayrıca tehlikeler, beşeri ve maddi kapasitenin daha üstün bir şekilde kullanılmasını zorlayacağı ve işletmenin zayıf yönlerini belirgin hale getireceği için bazen olumlu bir işlev görebilir [Dinçer, 1994; Yıldırım, 2002; Akın 2005].

Organizasyon için var olan ya da var olması muhtemel tehdit unsurlarını belirlemek için şu sorular sorulmalıdır:

- Karşılaşabileceğimiz engeller nelerdir ?
- Rekabet koşulları ne durumdadır ?
- İşimizin gerektirdiği konularda, ürün ve servislerde, bir değişiklik var mı ?
- Teknoloji bizim aleyhimize mi değişiyor ?
- Kötü bir borç durumu veya nakit akış problemi var mı ?
- Belirlediğimiz hedef, devlet politikalarından ya da sosyal değişimlerden ne kadar etkilenir ?
- Oluşabilecek baskıların hangilerini göze almalıyız ?
- Ekonomik açıdan oluşabilecek riskleri bertaraf edebilir miyiz ? [Yıldırım, 2002; Akın, 2005; Biricik ve ark., 2005].

Tehditler, önemlilikleri ve olabirlik ihtimalleri temelinde sınıflandırılabilirler. Bunun örneği Şekil 4.5.'de gösterilmiştir.

ÖNEMLİLİK	OLABİLİRLİK İHTİMALİ	
	Yüksek	Düşük
Yüksek	1	2
Düşük	3	4

Şekil 4.5. Tehditler Matrisi [Wilson et al, 1992]

1. Hücredeki tehditlerin gerçekleştirme ihtimalleri yüksektir. Bu nedenle stratejist, gelişmeleri yakından gözlemeli ve mevcut değişikliklerle uyum içinde detaylı bir olasılık planına sahip olmalıdır. 2. ve 3. Hücrelerdeki tehditlerde her an kritik olabileceklerinden, yakından gözlenmelidir. Bu seviyede olasılık planlaması gerekli olmayabilir. 4. Hücredeki tehditler çok küçüktür ve genelde ihmal edilebilir [Wilson et al, 1992].

4.3.2. İç Çevre Faktörleri

İşletmenin gerçekleştirilebilir amaçlarını ve alternatif stratejilerini ortaya koyabilmesi, dış çevrenin ayrıntılı bir şekilde tahlil edilmesine bağlı olduğu görülmektedir. Ancak bu amaçlara ulaşabilmek ve uygun stratejiyi seçebilmek için, işletmenin kendi kaynak ve kapasitesinin de belirlenmesi, güçlü ve zayıf yönlerinin açığa çıkarılması gerekmektedir. İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin açıkça bilinmesi ve analiz edilmesi, yönetimin işletmenin amaçlarına uygun stratejiyi seçmesini kolaylaştırmaktadır [Fidan, 1994].

İç çevre faktörlerinin, sektördeki rakip işletmelerden daha iyi ve etkili olması işletmeye üstünlük ve avantaj sağlar. Üstünlükler işletmeyi geliştirecek ve ileriye götürebilecek iç çevre göstergeleridir. Eğer rakipler bu faktörlerde daha kuvvetliyseler, bu durumda işletmenin söz konusu faktörlerde rakiplere göre zayıf bir konumda bulunduğu kuşkusuzdur. Zayıflıklar işletmeyi geri götüren ve onun yaşamını sürdürebilmesini zorlaştıran iç çevre göstergeleridir [Ülgen ve Mirze, 2004].

Bir işletmenin üstün ve zayıf yanları; performans trendlerinin, kaynaklarının ve kabiliyetli yanlarının incelenmesiyle belirlenip analiz edilebilir. Geçmiş performans, tipik olarak satışlar ve karlar gibi finansal terimlerle ölçülmektedir [Tek, 1999].

İç çevre faktörleri, mevcut durumun saptanması ve işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi tehdit ve fırsatlara karşı yanıt verebilme gücünün ortaya konmasını ifade eder. İşletmenin kendi içinde durum analizi yapılırken geçmiş

performansın değerlendirilmesinin yanı sıra, kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulur.

İç çevre faktörlerinin tespitinde dikkat edilmesi gereken temel noktalar aşağıda sıralanmıştır:

- İşletmenin geçmişi, mevzuatı ve bu mevzuat gereği görevleri nelerdir ?
- İşletmenin genel bürokrasi içindeki yeri ve yönetim yapısı nasıldır ?
- İşletme içi iletişim ve karar alma süreci nasıldır ?
- İşletme personelinin sayısı ve nitelikleri nelerdir ?
- İşletmenin yararlandığı değişik finansman kaynakları (Bütçe, fon, döner sermaye, diğer) nelerdir ?
- İşletmenin personel ve ücret politikası ile bu alanlardaki esneklikleri nelerdir ?
- İşletme çalışanlarının motivasyon düzeyi ve kuruluşun durumuna dair değerlendirmeleri ve beklentileri nelerdir ?
- İşletmenin teknolojik alt yapısı ve teknolojiyi kullanma düzeyi nasıldır ?
- İşletmenin araç ve bina envanteri ve diğer varlıkları nelerdir ?
- İşletmede kullanılan raporlama sistemi nasıldır ?
- İşletme faaliyetlerini izleme ve değerlendirme sistemi nasıldır ?
- İşletmenin gerçekleştirdiği ve yürütmekte olduğu önemli faaliyetler ve projeler nelerdir ?
- Son dönemde işletme yapısında ve görev alanında yapılan önemli değişiklikler nelerdir ?
- İşletme yapısında ve görev alanında yapılması gündemde olan önemli değişiklikler nelerdir ?
- Aynı ya da benzer görevi yapan birimler ve yetki çakışmaları var mıdır ?

Yukarıda belirtilenler ve benzeri konularda derlenen bilgiler ve yapılan çalışmalar çerçevesinde kuruluşun güçlü ve zayıf yanları özet bir tabloda ortaya konur. İşletme içi analiz yapmanın amacı, güçlü yönlerin daha etkin bir şekilde kullanılması ve zayıf yönleri telafi etmeye dönük tedbirlerin alınmasıdır [Uludağ Üniversitesi Raporu, 2002; Gürlek, 2002; DPT, 2003].

İşletmelerin kendi içi durumlarını belirlemeleri için bazı güçlüklerle karşılaşır. Bu güçlükler:

- Yöneticilerin işletmenin büyümesi ve kendi yönetimleri konularında objektif olabilmelerinin zorluğu.
- Yönetim tarzının işletmenin başarısı üzerindeki güçlü etkisinin henüz tam manası ile anlaşılmamış olması.
- Müşterilerin ne istediğinin ve işletmenin hangi ihtiyaçlara cevap vermek durumunda olduğunun çoğu kez gerçekçi ve açık bir şekilde ortaya konulmayışı neden olmaktadır [Hamdioğlu, 2002].

İşletmenin analiz edilmesi kuvvetli ve zayıf yönlerini ortaya koymaktadır. Zayıf yönlerin belirlenmesi, bu konuda sorumlu aramak yerine gerektiğinde tedbirlerin önceden düşünülmesi amacını gütmektedir. Kuvvetli (Üstün) yönlerin belirlenmesinde ise amaç övünmek değil, bu kuvvetli yönleri kullanarak fırsatların nasıl en fazla değerlendirilebileceğini belirlemek olması gerektiği görülmektedir. İşletmenin analizinden beklenen bir başka husus ise, işletmenin kaynaklarının yalnız şimdiki değil, aynı zamanda gelecekteki çevresel şartlarla da karşılaştırmaktır. Böylece bu analiz işletmeye şimdiki ve gelecekteki kaynaklarına dayanarak açılan fırsatları göstermektedir. İşletme analizi yalnız başlangıç durumunun yargılanmasıyla sınırlanmamaktadır. Aynı zamanda işletmenin güncel ve olası kaynakları ile dış çevrede gözüken fırsatlara ve tehlikelere (tehditlere) karşı ne yapabileceğini göstermektedir [Hinterhuber, 1984].

4.3.2.1. Üstünlükler

Çevreden gelen fırsatlar, işletmenin kaynak ve kapasitesinin yeterli olması halinde değerlendirilebilecek bir gelişmedir. Bu sebeple işletmeler, herhangi bir gelişmeyle karşılaşmadan önce, hangi yönlerden üstün olduklarını bilmek zorundadırlar [Dinçer, 1994].

Üstünlük, işletmenin herhangi bir konuda rakiplerine göre daha etkili ve verimli olması halidir [Kempner, 1980]. Başka bir deyişle neyi iyi ve doğru yaptığının belirlenmesidir [Akın, 2005].

Üstünlükler, işletmenin iç çevresinin analizi sonucunda ortaya çıkartılan, rakiplerine karşı üstünlük sağlayabildiği varlık ve yeteneklerini kapsamaktadır. Güçlü olmak ve üstünlüklere sahip olmak işletme için son derece önemlidir. Aksi takdirde dış çevrenin oluşturduğu fırsatlardan yararlanılamaz. Bunun da ötesinde, işletme varlığını tehdit eden dış çevre unsurlarına üstünlüklerini kullanarak cevap vermek zorundadır. Tüm bu konular, işletmenin üstünlüklerinin önemini göstermektedir [Ülgen ve Mirze, 2004].

Beş esas kritere göre işletme kendi faaliyet alanında rakiplerine göre üstün, eşit veya zayıf olarak nitelendirilebilir. Bunlar: “Görelî pazar durumu, görelî mali yapı, görelî üretim ve teknik kapasite, görelî AR-GE potansiyeli, görelî beşeri kabiliyet ve yönetim etkililiği”.

- İşletmenin pazardaki durumu, aynı faaliyet dalındaki en güçlü rakibinin durumuyla karşılaştırılır ve oranlanır: Bu karşılaştırma içinde bulunulan zaman ve şartlara göre yapılmalıdır. Ancak gelecekteki muhtemel durumlarda ihmal edilmeli. Görelî pazar durumu dört güçten meydana gelir:
 - a. Pazar payı: İşletmenin en güçlü rakibe göre pazar payı, üstünlük belirlemede en çok kullanılan ölçüdür. Bunu hesaplamak için işletmenin tüm pazardaki payı da kullanılmaktadır. Ancak görelî pazar payı, genel olarak işletmenin bir pazar bölümündeki hasılatının, en güçlü rakibinin hasılatına bölünmesiyle elde edilir.
 - b. Karlılık.
 - c. Riziko: İşletmenin pazardaki yerinin sağlamlık derecesidir.
 - d. Pazarlama Avantajı: Ürünün kalitesi, satış sonrası hizmetler, etkili ve verimli dağıtım kanalları, fiyat avantajları, etkili satış gücü, sağlam marka imajı, etkili tanıtım ve paketlenme, ürünün hayat safhası v.s.
- Görelî Mali Yapı: İşletmenin güçlü bir mali yapıya sahip olması, bir üstünlük faktörüdür. Güçlü bir fon tedarik imkanı, iyi bir mali planlama, maliyet ve planlama için yeterli muhasebe sistemleri, bütçe ve kar planlaması hesap kontrol işlemleri, vergi avantajları, işletmeye rakipleri karşısında üstünlük sağlayabilir.
- Görelî Üretim Teknik ve Kapasite: Bu gruptaki üstünlük faktörleri üçe ayrılarak incelenebilir.

- a. Modern üretim teknoloji, yüksek kapasite ve bunları geliştirme imkanları.
 - b. Yeni ve etkili bir üretim süreci: İşletmenin kendisinin geliştirdiği üretim süreci, tescilli patent ve markalar, avantajla lisans anlaşmaları.
 - c. Kuruluş yeri avantajları: Alıcıya hizmet, teslim kolaylığı, hammadde ve enerji kaynaklarına yakınlık, tedarik giderlerinin azlığı ve konumluk yer şartları.
- Göreli AR-GE Potansiyeli: Ürün çeşidi ve kalitesi, kullanma tekniği ve teknik yardımın bileşiminden oluşan bu potansiyele bağlı olarak ortaya çıkan yenilik yapma ve yenilemenin sürekliliği oldukça önemli bir üstünlük alanıdır.
 - Beşeri Kabiliyetler ve Yönetimin Etkililiği: Sahip olunan beşeri kadronun kapasitesi, karar alma kabiliyeti, atılım özelliği, maddi ve manevi değerleri, değişme ve gelişme kapasitesi, yönetim yapısı ve süreçlerinin özellikleri, kişiler ve sistemler arasındaki sinerji ve örgüt kültürü işletmeye önemli avantajlar sağlayabilir.

İşletme üstün olduğu yönleri belirlemekte, ilk olarak, çabalarını yoğunlaştıracağı faaliyet alanlarını belirlemiş olacaktır. İkinci olarak, rakipleriyle hangi alanlarda mücadele edeceği açığa çıkacak ve böylece rekabet alanını kendisinin belirlemesi avantajını elinde tutacaktır. Bu inceleme sonunda işletme, çoğu kez farkında olmadığı bazı imkan ve fırsatları yakalayarak gelişme yönünü görebilecektir [Hinterhuber, 1984; Jauch and Glueck, 1989].

4.3.2.2. Zayıflıklar

Bir işletme için zayıflık, rakiplerine göre daha az verimli veya etkili olduğu yönleri ve faaliyetleri demektir. Daha basit bir ifadeyle zayıflık, işletmenin rakiplerine göre kötü olduğu durumdur. Ayrıca zayıflık için bir başka ölçü olarak, çevrede meydana gelen değişiklikler karşısında işletmenin yetersiz kalması veya değişikliğe cevap verememesi kullanılabilir [Dinçer, 1994].

Zayıflık, işletmenin tepki verme yetisini zayıflatan, ilerlemesini, çalışanların becerilerini engelleyen, yönetimden tepki almasına sebep olan iç faktörlerdir [GSM, 2003].

Zayıflıklar, işletmenin mevcut varlık ve yetenek kapasitelerinin rakiplerine oranla güçsüz ve düşük olduğu durumları belirtmektedir. İşletmelerde stratejiler zayıflıklar üzerine kurulmaz. Belirlenen zayıflıkların mutlaka giderilmesi gerekir. Aksi takdirde işletmenin mevcut durumunu sürdürmesi mümkün olamaz. İşletme varlık ve yetenekleri açısından rakiplerine göre zayıf ise, bu durumda sektörde başarılı olan işletmelerin uygulamalarını inceleyerek zayıflıklarını gidermeye çalışır. Maddi varlıklarda yatırım olanaklarının oluşturulması ile, yeteneklerde ise eğitimlerle, zayıflıkların üstesinden gelinmeye çalışılır. İşletme tüm bu önlemlere karşın zayıflıklarını gideremezse, bu takdirde zayıflıkları ile ilgili olarak dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) seçeneğini tartışmaya açar [Ülgen ve Mirze, 2004].

İşletmenin zayıf olduğu alanları belirleyebilmek için sorulması gereken sorular şunlardır:

- Neleri geliştirmemiz gerekiyor ?
- Neyi kötü yapıyoruz ?
- Nelerden kaçınılmalı ve uzak durmalıyız ?
- En önemli dezavantajlarımız nelerdir ? [Mindtools.com, 2005; Biricik ve ark., 2005].

Bir işletme için üstün taraflarının bilinmesi kadar, zayıf taraflarının bilinmesi de önemlidir. Çünkü zayıf tarafların ortaya çıkarılması, uzun dönemli stratejiler ve planlar için ciddi güçlük ve sınırlamalara yol açacak problemlerin çözülmesine doğru atılan bir adım olacaktır. Gerçekte zayıflıkların tamamıyla ortadan kaldırılacağı söylenemez, ancak işletme bunların farkında olursa, kendisi için zararlı adımları atmaktan ve başaramayacağı işlere girmekten kaçınacaktır. Ayrıca zayıflıkların ortadan kaldırılması uzun bir süreyi gerektirebilir. Dolayısıyla bu tür problemlerin çözülmesi için uzun dönemli örgüt geliştirme çabaları yürütülmelidir [Dinçer, 1994].

4.4. SWOT Matrisi ve Olası Kombinasyonlar

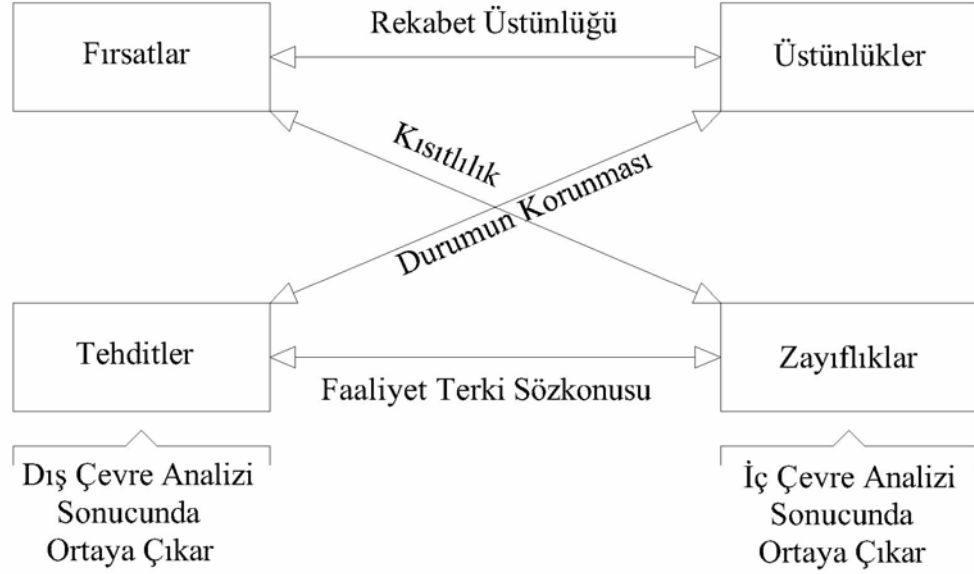
SWOT Matrisi, dört adet kavramsal olarak farklı strateji, taktik ve icraat alternatifi sunmaktadır. Uygulamada bu stratejilerin bazıları kesişir ve birlikte uyum içinde uygulanabilmektedir. Burada analizin asıl amacını bozmamak amacı ile dört farklı değişken setinin etkileşimi incelenmektedir. Asıl konu stratejidir. Fakat daha çok ayrıntıya girerek taktikler de çıkarılabilmektedir [Wehrich, 1982].

Belirlenen fırsatlar, tehditler, üstünlükler ve zayıflıklar bir SWOT Matrisi üzerine dökülerek dört çeşit strateji oluşturulur. Bunlar:

- Fırsatlar ve Üstünlükler (SO veya FÜ)
- Fırsatlar ve Zayıflıklar (WO veya FZ)
- Tehditler ve Üstünlükler (ST veya TÜ)
- Tehditler ve Zayıflıklar'dır (WT veya TZ) [Hatiboğlu, 1995; Akın, 2005; Usta ve Öztayşi, 2005].

	İÇSEL FAKTÖRLER	Üstünlükler (S) Yönetim, insan kaynakları, satış ve pazarlama, AR-GE'de üstünlükler	Zayıflıklar (W) Yönetim, insan kaynakları, satış ve pazarlama, AR-GE'de zayıflıklar
DIŞSAL FAKTÖRLER	Fırsatlar (O) Yeni ürünler geliştirebilme, yeni pazar fırsatları v.s. Tehditler (T) Enerji darboğazı, rekabet, vergiler v.s.	SO STRATEJİSİ	WO STRATEJİSİ
		ST STRATEJİSİ	WT STRATEJİSİ

Şekil 4.6. SWOT Matrisi ve İzlenecek Stratejiler [Aktan, 1999]



Şekil 4.7. SWOT Analizi'nde Olası Kombinasyonlar [Ülgen ve Mirze, 2004]

4.4.1. SO Fırsatlar ve Üstünlükler Stratejisi

Bu stratejide işletmenin içindeki üstünlükleri ile dıştaki fırsatları bir araya getirilerek büyüme olanakları aranır. SO (FÜ) pozisyonu işletmenin üstünlüklerini ve fırsatlarını en iyi yaptığı noktadır. İşletme sahip olduğu güçleri ve üstünlükleri, piyasa şartlarında ortaya çıkan fırsatlardan en avantajlı şekilde yararlanmak üzere bir araya getirir [Dyson, 1990; Hatiboğlu, 1995].

SO stratejisi hem gücü (üstünlükleri) hem de imkanları (fırsatları) en iyi yapmayı hedefleyen stratejidir. Bu amaçla organizasyonun mevcut gücü kullanılarak tüm dış fırsatlardan yararlanmayı sağlayacak stratejiler oluşturulur [Usta ve Öztayşi, 2005].

Her şirket hem üstün yanlarını hem de fırsatları arttırabileceği bir konumda olmak istemektedir. Böyle bir şirket üstün (güçlü) yanları ile ürün ve hizmetleri için pazar avantajını, kaynaklarını kullanıp elde ederek lider olabilmektedir [Weihrich, 1982].

Mevcut alternatifler arasında en iyi stratejik konum SO stratejisidir. SO stratejik konumu içinde organizasyonun yönetimde, insan kaynaklarında, satış ve pazarlamada, AR-GE'de avantaj ve üstünlükleri söz konusudur. Aynı zamanda bu alanda pazara yeni ürünler sunabilme, yeni pazar olanakları, yeni teknolojik buluşlar v.s. fırsatlar söz konusudur [Aktan, 1999].

Dış uzak (genel) ve yakın (sektör/iş) çevrenin oluşturduğu fırsatlara, işletme sahip olduğu üstünlükler ile cevap verebiliyorsa bu durumda işletmenin rekabet üstünlüğünü sağlama veya daha önce sağlamış olduğu rekabet üstünlüğünü sürdürebilme konusunda başarı olasılığının oldukça yüksek olduğu söylenebilir. Böyle bir durum işletmeler için arzu edilen durumdur ve işletmeye yeni yararlar sağlayabilmektedir [Ülgen ve Mirze, 2004].

4.4.2. WO Fırsatlar ve Zayıflıklar Stratejisi

WO (FZ) stratejisinde işletmenin iç zayıflığı, dış fırsatları değerlendirerek ortadan kaldırılmaya çalışılır. Zayıflıkların en aza indirilerek fırsatlardan en üst düzeyde (maksimum) yararlanmaktır. Dış imkanlardan yararlanarak mevcut zayıflıkları ortadan kaldıracak yeni stratejiler oluşturulur [Dyson, 1990; Hatiboğlu, 1995; Usta ve Öztayşi, 2005].

Organizasyonun zayıf olduğu ancak, fırsatlarla karşı karşıya bulunduğu durumlarda WO stratejisi izlemesi gerekir. Organizasyon sahip olduğu fırsatlardan istifade ederek güçlü (üstün) konuma gelmeye çalışmalıdır [Aktan, 1999].

WO stratejisi zayıflıkları en aza indirmeyi ve fırsatları en fazla yapmaya çalışmaktadır. Bir işletme dış çevrede fırsatlar belirleyebilir. Fakat pazar isteklerinin avantajını kullanmasını engelleyen organizasyonel zayıflıklara sahip olabilmektedir. Örneğin otomobil aksesuarları üreten ve yakıt tüketimini kontrol etmeye yarayan bir cihaz talebi ile karşı karşıya olan bir firma, bu mikroçipleri üretmek için ihtiyaç duyduğu teknolojiye sahip olmayabilir. Muhtemel stratejilerden biri, bu alanda uzman bir firma ile işbirliği yapmaktır. Alternatif bir taktik, gereken teknik bilgiye sahip olan insanları işe almak ve eğitmektir [Wehrich, 1982].

Fırsatların bulunması karşın işletme zayıflıklara sahipse, bu durumda fırsatlardan yararlanma olanağı azalır. Burada yapılması gereken işletmelerin zayıflıklarını gidermektir. İşletme, varlık ve yeteneklerini geliştirerek, rakiplerine yaklaşmak zorundadır. Bu mümkün olmadığı takdirde, gerekli varlık ve yeteneklerin mutlaka dış kaynaklardan temin edilmesi gereklidir. Aksi takdirde, belirli bir süre sonunda işletme rekabet üstünlüğü sağlayamamanın ötesinde, yaşamını da sürdürmekte zorlanabilir [Ülgen ve Mirze, 2004].

4.4.3. ST Tehditler ve Üstünlükler Stratejisi

ST (TÜ) stratejisinde organizasyonun dış çevredeki tehditlerle başa çıkacak olan gücü üzerine kurulmuştur. Dış tehlikeleri azaltmak için işletme, üstünlüğünden yararlanır. Bu stratejide amaç dış çevreden gelebilecek tehlikelerin işletmenin üstün ve kuvvetli yönleri tarafından bastırılması ve bir tehdit unsuru olmaktan çıkarılmasıdır. Örneğin ülkemizin Avrupa Gümrük Birliği'ne girmesi sonucunda beyaz eşya ya da otomobil endüstrilerinde rekabet olanaklarını kaybedeceğini düşünen işletmeler kudretli mali bünyeleri nedeniyle tekstil endüstrisine girebilir [Dyson, 1990; Hatiboğlu, 1995; Usta ve Öztayşi, 2005].

Organizasyonun güçlü olduğu, ancak dış tehdit ve tehlikelerle karşı karşıya bulunduğu durumlarda ise ST stratejisi izlenmesi gerekir. Bu durumda organizasyon güçlü (üstün) olduğu yönleri avantaj olarak kullanarak, fırsat ve tehlikeleri ortadan kaldırmalıdır [Aktan, 1999].

ST stratejisi, organizasyonun çevredeki tehditlerle başa çıkabilecek olan güçlü yanları üzerine kurulmaktadır. Hedef, üstün yanları en çok yapmak, tehditleri en aza indirmek olarak belirlenmektedir. Burada üstünlükler çok dikkatli ve sağduyu ile kullanılması gerekir [Wehrich, 1982].

Dış çevrenin işletme için tehditler oluşturması ve işletmenin üstünlüklere sahip olması durumunda, işletme yaşamını sürdürebilmek için tüm üstünlüklerini, oluşan tehditleri yok edebilmek için kullanmak zorundadır. Bu durumda, işletme sadece mevcut rekabet durumunu sürdürmek amacındadır. İşletme varlık ve yetenek

üstünlüklerini kendini koruma amaçlı olarak kullandığından bir gelişme gösteremez [Ülgen ve Mirze, 2004].

4.4.4. WT Tehditler ve Zayıflıklar Stratejisi

Bu strateji bir savunma stratejisi olup firmanın iç zorlukları ve olumsuz çevre tehlikelerini atlarmaya yönelir. İşletmeler dış tehlikelerle (tehditlerle) ve iç zayıflıklarla çok zor koşullarda ve aynı anda karşı karşıya kalabilir. Bu durumda işletmelerin yaptığı daha çok, bir şekilde yaşayabilmesi için çeşitli tasfiye ya da birleşme yollarına başvurur. Örneğin borcu fazla ve iş sahası daralan işletmeler ayakta kalabilmek için başka firmalarla birleşir veya varlıklarını satarlar. Çünkü en son ve en kötü olasılık iflastır [Dyson, 1990; Hatiboğlu, 1995].

WT (TZ) stratejisi en kötü stratejik konumdur. WT stratejik konumunda organizasyon (işletme) dezavantajlı durumdadır [Aktan, 1999].

WT stratejisinin amacı zayıflıkları ve tehditleri en aza indirmektir. Bu amaçla zayıflıklar ve tehditler göz önünde bulundurularak bunların üstesinden gelebilecek stratejiler oluşturulur. Dış tehditler ve iç zayıflıklarla yüz yüze olan bir şirket hassas bir durumda olabilmektedir. Gerçekte böyle bir işletme, hayatta kalabilmek için savaşabilmekte hatta tasfiye etmeyi seçebilmektedir. Hangi strateji seçilirse seçilsin, WT durumu her firmanın içinde bulunmaktan kaçınacağı bir durum olmaktadır [Usta ve Öztayşi, 2005; Weihrich, 1982].

Tehditlerin bulunduğu bir ortamda işletme zayıflıklara sahipse, işletmenin belirli bir süre içinde faaliyetini terk edebileceği söylenebilir. Zayıflıkların üstünlüğe dönüştürülmesi ile ilgili çabalar sonuç verse bile, bu üstünlükler işletmenin mevcut durumunu korumaya yönelik olarak kullanılacaktır. Tüm üstünlükler koruma amaçlı olup tehditlerin şiddetini azaltmaya yönelik olacaktır. Bu durumda karşılaşılabilecek en iyi sonuç, zayıflıklar üstünlük haline getirilse bile işletme kendini muhtemelen geliştiremeyecektir [Ülgen ve Mirze, 2004].

5. EKOTEKS A.Ş.’NİN SWOT ANALİZİ

5.1. Araştırma Metodolojisi

5.1.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı, Ekoteks A.Ş. ‘nin, Türkiye içindeki ve dışındaki rekabet koşulları, ulusal rakipleri ve kendi üretim sektörü göz önüne alınarak SWOT Analizi’nin oluşturulması ve Ekoteks A.Ş.’nin iç çevre faktörleri olan üstün ve zayıf yönleri ile dış çevre faktörleri olan fırsat ve tehditlerin neler olduğunu saptayarak değerlendirilmesidir.

5.1.2. İşletme Hakkında Genel Bilgi

Ekoteks A.Ş., 1950’li yıllardan beri teknik porselen üretimi yapan Erginer Porselencilik ile kurucu ortaklık yapıp, ilk olarak 1985 yılında porselen iplik kılavuzlarının üretimine başlamıştır. Daha sonra, sektördeki gelişmeleri takip ederek, 1996 yılında Ekorit markasıyla ileri teknoloji alüminyum-oksit seramiklerini ve Ekowire markasıyla da jakar aksesuarlarını üretmeye başlamıştır. Ekorit markasıyla üretimini yaptığı seramiklerde ürün çeşitliğini arttırmayı hedefleyen Ekoteks A.Ş., 2002 yılında Ekotit markasıyla titanyum-oksit seramiklerini, 2005 yılında ise Ekozir markasıyla zirkonyum-oksit seramiklerini ürün yelpazesine eklemiştir. Malzeme ve hammadde olarak dünya çapında yüksek kaliteli hammaddeler kullanan Ekoteks A.Ş., maliyetlerinde ve kalitesinde en yüksek standartları sağlamaktadır.

Ekoteks A.Ş., modern iletişim ve üretim ekipmanlarıyla donanmıştır. Bünyesinde bulunan kalıphanesinde sanayiici ve müşterilerinden gelen talepler doğrultusunda profesyonel CAD tasarımı, CNC model işleme ünitesi ve tecrübeli teknik elemanları vasıtasıyla, yeni ürün tasarımı ve bunların kalıpları yapılmaktadır. Ayrıca “malzeme konusunda teknik müşavirlik” hizmetleriyle, en doğru malzeme kısa sürede ve standartlara uygun şekilde üretilmektedir.

Ekoteks A.Ş.; entegre üretici olması, minimum ürün adetleri ile gelen taleplerin de müşterilerine aynı standartta hizmet vermesine olanak sağlamaktadır. Ürünleri üzerine uyguladığı özel teknikler ile kullanım amacına göre, istenilen yüzey pürüzlülüğünde malzeme üretebilmektedir. Ayrıca yeni kalıp üretimi veya hazır stoktan servis hizmeti vardır.

Ekoteks A.Ş., yurt içi ve yurt dışında katıldığı fuarlar ile birçok ülkede ürünlerini tanıtmış ve ürünlerinin kalitesini kabul ettirmiştir. Ürünlerinin büyük bir bölümünü ihraç etmektedir. Ayrıca, Ekoteks A.Ş.'nin seramik ürünleri, elektrik, bakır kablo üretimi ve diğer endüstrilerde de kullanılmaktadır. Yıllardır makine ve iplik üreticileri ile yakın diyalog halinde olan Ekoteks A.Ş., hizmet verdiği sektörlerdeki gereksinimleri ve yenilikleri yakından takip etmektedir. Kalitesini ve teknolojik gelişimini sürdürmek için AR-GE çalışmalarına önem veren Ekoteks A.Ş., konusunda 21 yıldır lider konumda bulunmaktadır.

5.2. İşletme İçin Fırsat ve Tehdit Oluşturacak Unsurların Tespiti

Küreselleşmenin getirdiği dinamizm ve değişim sonucunda, yeni pazarlara girme fırsatı her zaman bulunmaktadır. Bu fırsatlar iyi değerlendirildiği sürece gelişme kaydedilir. İşletmeler; pazarın iyice oturduğu, rekabetin yoğun olduğu pazarlarda faaliyet göstermenin yanı sıra yeni pazarlar bulması, bunun için pazarlamaya ve dağıtımına büyük önem vermesi gerekir. Ekoteks A.Ş., Hindistan ve Çin'e girmeyi planlamaktadır.

Teknolojideki gelişmeleri takip etmek işletmeler için rakiplerinden her zaman daha önde olmak demektir. Bu gelişmelere ayak uydurmak işletmenin ürünlerini çeşitlendirecek ve hizmet kalitesini yükseltecektir. Ekoteks A.Ş., dünyadaki teknolojik gelişmeleri yakından takip ederek kendisi için bir fırsat elde edecektir.

İletişim araçlarındaki gelişme ve internet hizmetleri yeni yeni pazarların ve müşterilerin varlığını ortaya koymaktadır. Günümüzde internet kullanıcıları her geçen gün yüksek ivmeyle artmaktadır. Ayrıca sanal ortamda tüm dünyaya neredeyse maliyetsiz ya da düşük maliyetli reklam kampanyaları ve benzeri tanıtım yolları ile

ürünleri daha iyi tanıtır, daha geniş alıcı kitlelerine ulaşılabilir. Ekoteks A.Ş., internet hizmetlerini en iyi derecede kullanarak kendini yeni pazarlara ve müşterilere ulaştıracaktır.

Tanıtım araçlarının en önemlilerinden olan fuarlar müşteri ile ürünlerin kesiştiği nokta olarak bilinmektedir. Fuarlar artık günümüzün modern pazarları haline gelmiştir. Ulusal ve uluslararası fuarlar giderek önem kazanmaktadır. Özellikle yurt dışında yapılan fuarlar işletmenin sesini yurtdışındaki müşterilere duyurmanın en etkili yollarından biri olmaktadır. Fuarların bir özelliği de çok sayıda ve farklı nitelikte alıcı ve satıcı kesimlerin karşı karşıya gelebilme olasılığının bulunmasıdır. Bir ürün hakkında en yoğun, en hızlı ve doğrudan bilgi alabilme olanağını sağlayan fuarlar her yıl ziyaretçi akımına uğramaktadır. Ekoteks A.Ş., geçmiş yıllarda ulusal ve uluslararası birçok fuarlara katılmış ve gelecekte de yeni fuarlara katılacaktır. Fuarlara katılmak işletme için bir fırsat oluşturacaktır.

Farklı iş kollarında üretim yaparak yeni sektörlerde ve yeni müşterilerle çalışma işletmelere yenilik getirir. Ekoteks A.Ş., aynı hammaddeyi kullanarak ülkemiz için yeni bir sektör oluşturabilecek biomedicine sektörüne giriş yapma planları yapmaktadır. Bunun için şu an AR-GE çalışmaları devam etmektedir. Önümüzdeki 5 yıl içinde bütün çalışmalar tamamlanıp sektörde yoğun çalışma alanı oluşturacaklardır. Biomedicine sektörü için protez ayaklar, bacaklar, kollar, eller...v.s. üretimi yapılacaktır. Şu an ülkemizde bu ihtiyaçlar yurt dışından giderilmektedir. İşletme böyle bir uygulamaya girerse ülkemiz biomedicine sektöründe tek firma olacaktır. İşletme için sektörde tek olmak büyük bir avantajdır. Ayrıca işletme yaklaşık 5 yıl önce kablo sektörüne girerek kablo seramikleri üretimine de başlamıştır. Üretim kapasitesinin %5'ini kablo seramikleri üretimi için ayırmıştır. İşletme, kablo seramikleri için üretim kapasitesini artırma planları yapmaktadır.

Avrupa Birliği, Eski Doğu Bloku Ülkeleri, Ortadoğu ve Türk Cumhuriyetleri'ne kolay bir şekilde ulaşılmasını sağlayan Türkiye'nin stratejik coğrafi konumu, ülkemize ekonomik ve siyasi açılardan önem kazandırmaktadır. Bu durumdan işletme en iyi şekilde yararlanmaya çalışabilir.

Tekstil sektöründeki ürün geliştirme sürecinin kısa olması yeni ve farklı ürünlerin piyasaya sürülmesini kolaylaştırmaktadır. Bu durum işletme için farklı ürün tasarlama ve çeşitlendirme olanağı doğurmaktadır. Üründe olan çeşitlenmeler daha geniş ve farklı nitelikte müşteri gruplarına ulaşma olanağı sağlamaktadır. Sektörün ve işletmenin, tasarım ve yeniliklere her zaman açık olması işletme için bir fırsat oluşturmaktadır.

Geçtiğimiz aylarda tekstil sektörü üzerinde devlet politikalarının bir uygulaması olan vergilendirmede %10 KDV indirimi yapıldı [Dünya Gazetesi, 2006]. Bu durum hazır giyim üreten işletmelere ara ürün üreten Ekoteks A.Ş. için kısa vadede olmasa da orta vadede bir fırsat oluşturabilir. Çünkü %10 KDV indirimiyle birlikte hazır giyim tüketicileri, ürünleri daha düşük mal edecekler ve hazır giyim üreten işletmeler daha çok üretim yapacak. Böylelikle hazır giyim üreten işletmelerin makine parkı daha kısa sürede bakıma alınacaktır. Bu durum da Ekoteks A.Ş. için daha çok üretim satmak demektir.

Her işletmenin gerek ulusal gerekse uluslararası pazarlarda karşı karşıya kaldığı birçok rakibi vardır. Bu rakipler, eğer işletme güçlüyse kendisi için bir fırsat, zayıfsa bir tehdit oluşturur. Ekoteks A.Ş. ulusal rakiplerinden; üretim kapasitesi, kalite, yetişmiş kadro ve müşteri ağı bakımından kat kat üstündür. Bu durum Ekoteks A.Ş. için bir fırsat oluşturur. Ulusal rakiplerin ürün maliyeti çok düşük olduğundan ulusal rakipler işletme için fiyat bakımından bir tehdit oluşturmaktadır. Uluslararası rakiplere bakıldığında, Avrupa ülkelerinde kalite çok yüksek olduğu için fiyat da yüksektir. Bu durumu Ekoteks A.Ş. kendine bir fırsat olarak değerlendirebilir. Uzak Doğu ülkelerinde özellikle Çin'de işgücü, enerji ve hammadde maliyetleri ve kalite düşüktür. Bu faktörlere bağlı olarak fiyat da çok düşüktür. Ayrıca bu ülkeler, gelişmiş ülkelerle yaptıkları serbest ticaret anlaşmaları sayesinde avantajlı konuma geçmekte ve ihracatlarını gelişmiş ülkelerin pazarlarına hızla aktarmaktadır. Bu durum Ekoteks A.Ş. için bir tehdit oluşturmaktadır. Ekoteks A.Ş.'nin ulusal ve uluslararası rakipleri arasındaki yeri Şekil 5.1.'de gösterilmiştir.



Şekil 5.1. Ekoteks A.Ş.'nin Rakipleri Arasındaki Yeri

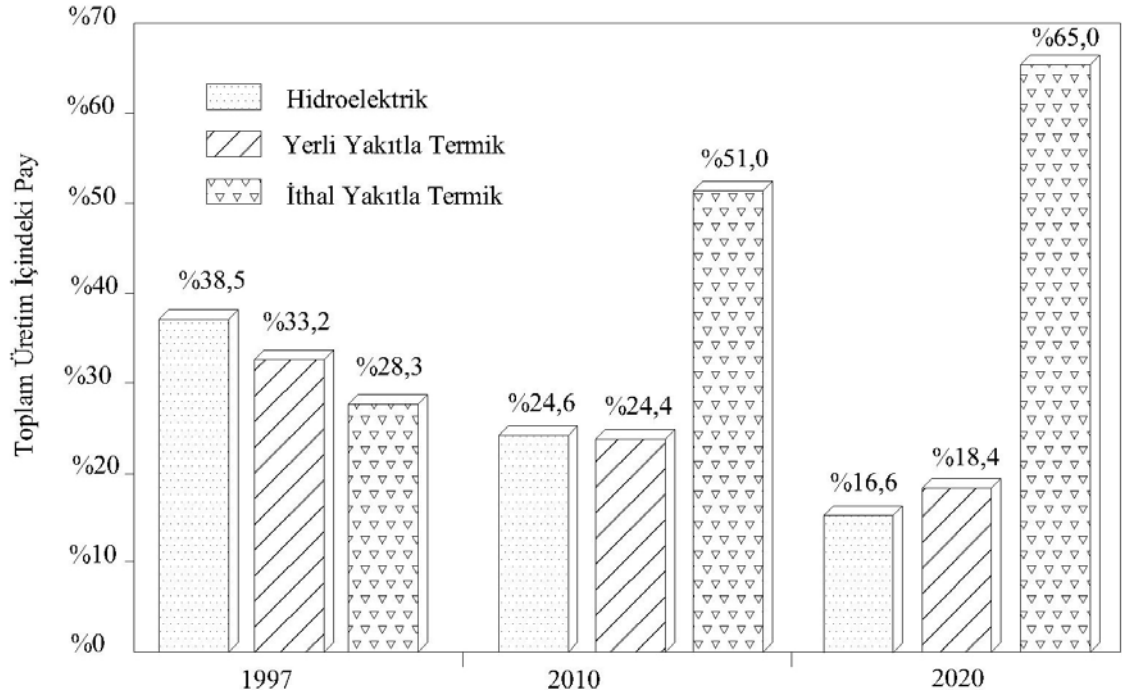
Yeni pazarlara girme olanağı her zaman olmasına rağmen bu pazarların standartlarına uyamama olasılığı da bulunmaktadır. Bu yüzden işletmeler girdikleri pazarın çevre analizini çok iyi yapmaları gerekir. Bu da işletme için bir tehdit oluşturmaktadır.

Çin Halk Cumhuriyeti olmak üzere, 2005 yılı başından itibaren, gelişmekte olan birçok ülkeden yapılan hazır giyim ve konfeksiyon ürünleri ithalatı üzerinden miktar kısıtlamalarının kaldırılması, ülkenin mukayeseli üstünlüklerine göre üretim ve ticareti yeniden şekillenmiştir. Her ne kadar AB Çin'den yapılan 11 kategori malda 2008 yılına kadar yeniden kota uygulamaya başlamış ve ABD'de bazı ürünlerde kota uygulamasına hala devam ediyor olsa da, 2005 başı itibariyle kotaların kaldırılması yeni rekabet ortamını geri dönülmez şekilde tetiklemiştir. Ülkemiz ekonomisi içinde çok önemli bir yer işgal eden tekstil ve konfeksiyon sektöründe 2005 yılından itibaren kotaların kaldırılmasının ardından ÇHC (Çin Halk Cumhuriyeti) menşeli bazı tekstil ve konfeksiyon ürünleri ithalatındaki artışın pazar bozulması ve zarar tehdidine yol açması durumu ortaya çıkmıştır [Dokuzuncu Kalkınma Planı, 2005]. Kotaların kalkması ile birlikte Ekoteks A.Ş.'nin ulusal ve uluslararası pazarlarda pazar bozulmasına ve müşteri kaybına neden olmaktadır. Bu durum bir tehdit oluşturmaktadır.

Devlet politikalarındaki değişimler ve istikrarsızlıklar işletmenin karşılaştığı olumsuz risklerdendir. Bu olumsuz etkiler, işletmenin geleceğini görmesini ve buna uygun stratejiler geliştirmesini imkansız kıldığı gibi maliyet kalemlerinde de dalgalanmalara neden olmaktadır. Bu durum da işletme için bir tehdit oluşturmaktadır.

Geçmişte yaşanan finansal krizler, sektörleri ve işletmeleri olumsuz etkilemiş, global büyüme hızına ve Türkiye'nin ihracat pazarlarındaki etkilerine risk oluşturmuştur. Gelecekte de bu tür finansal krizlerin olabileceği ihtimali işletme için bir tehdit oluşturabilir.

Uluslararası fiyatlara göre enerji maliyetlerinin yüksek oluşu işletmeyi olumsuz etkilemektedir. İşletmede kullanılan elektrik enerjisi maliyeti genel maliyetin önemsenecek kadar bir bölümünü oluşturmaktadır. 1994 ekonomik krizinden beri yeni enerji santralleri yatırımları, bütçe imkansızlıkları nedeniyle yapılamadığı bilinmektedir. Elektrik üretiminde Türkiye'nin zengin bir hidroelektrik potansiyeli vardır. Buna rağmen Türkiye, elektrik üretiminde giderek daha çok dışa bağımlı hale getirilmiş ve getirilmektedir. 1997 yılında elektrik üretiminin %71,7'si yerli kaynaklardan elde edilmiş iken, TEAŞ'ın 1997 yılında yaptığı planlamaya göre 2020 yılında elektrik üretiminde yerli kaynakların payı %35'e düşmektedir [Bakır, 2005]. Bu ise hem enerji maliyetlerini hem de enerji kalitesini olumsuz etkilemektedir. Bu durum işletme için bir tehdit oluşturmaktadır.



Şekil 5.2. Türkiye Elektrik Üretiminin Kaynaklara Göre Planlanan Gelişimi
[Bakır, 2005]

FIRSATLAR

- Yeni pazarların mevcudiyeti
- Dünyadaki teknolojik gelişmelerin takibi
- İnternet hizmetlerinin sunduğu iletişim ve reklam fırsatları
- İşletmenin ulusal ve uluslararası fuarlara katılması
- İşletmenin aynı hammaddeyle bakir sektörlerle yönelmesi
- Stratejik coğrafi konum
- Sektörün ve işletmenin tasarım ve yeniliklere açık olması
- Vergilendirmede %10 KDV indirimi
- Ulusal rakiplerin zayıf olması
- Avrupa ülkelerinin müşteriye yüksek fiyat sunması

TEHDİTLER

- Ulusal rakiplerin fiyat üstünlüğü
- Uzak Doğu ülkeleri ile Çin'in fiyat üstünlüğü
- Yeni pazarların standartlarına uyamama olasılığı
- Devlet politikalarındaki değişimler ve iktidarsızlıklar
- Kotaların kalkması
- Olası global finansal krizler
- Enerji maliyetinin yüksek oluşu.

5.3. İşletmenin Üstün ve Zayıf Yönlerinin Tespiti

İşletmelerde yönetimin karar verme süreci kısaldıkça, çalışan kadro arasında problemler daha az yaşanır, üretim ve satış daha sağlıklı gerçekleşir. Ekoteks A.Ş.'nin karar verme süresi kısadır. Problemler anında çözülür. Ayrıca alt kadro, problemleri öncelikle kendi arasında çözer. Bu durum işletmenin üstün yönlerinden biridir.

Yeterli, nitelikli ve yetişmiş kadro işletmeler için bulunmaz bir servettir. İşletmeler, kadrolarını verimli kullanırsa hedeflerine daha kolay ulaşabilir. Ekoteks A.Ş.'nin yeterli kadrosu mevcuttur. Toplam 50 kişinin 12'si yükseköğretim ve üniversite mezunu, geri kalan personel meslek lisesi ve ilköğretim mezunu. Ayrıca işe alınan her personel yaklaşık 1 yıl eğitildikten sonra çalıştırılıyor. Böyle bir işletme her zaman sektörde güçlü (üstün) pozisyonda kalır.

Teknoloji ve iletişim alanındaki büyük gelişmeler işletmeleri kıyasıya bir rekabete ve her geçen gün yeni gelişmelerin yaşandığı ekonomik bir yarışa itmiştir. Mevcut dünya düzeninde ayakta kalabilmek, tüm sektörlerde müşteri ihtiyaç ve beklentilerine uygun ürün ve hizmet üretiminin sağlanmasıyla gerçekleşebilecektir. Bu da ancak, kuruluşlarda, tasarım aşamasında başlayarak üretim, pazarlama ve satış sonrası hizmetlere kadar tüm aşamaları kapsayan ve sürekli gelişmeyi hedefleyen Kalite Yönetim Sistemi'nin uygulanmasıyla olacaktır. Ekoteks A.Ş. müşteri ihtiyaçları doğrultusunda uygun ürün ve hizmet üretimi yapmak ve sürekli gelişmek

için ISO 9001 2000 Kalite Yönetimi Belgesi'ni alma hazırlıklarına başlamıştır. Önümüzdeki birkaç ay içinde bu kalite yönetimi belgesini alacaktır.

Üretim aşamaları bütünleşmiş olan (entegre olmuş) işletmeler kısa zamanda üretilen ürünlerini satışa hazır hale getirirler. Bu işletmeler, hem ürün maliyetinden hem de zamandan tasarruf eder. Ayrıca bölümler arasında sinerji artırıldığı gibi tedarik sorunları da en aza indirilmektedir. İşletme bölümleri birbiriyle bağlantılı çalışarak hem kapasite planlamasının daha sağlıklı olması sağlanmakta hem de üretimde hız kazandırmaları, teknolojik gelişmeleri birbirine daha kolay ve hızlı yansıtılmaları mümkün olmaktadır. Ekoteks A.Ş. ürünlerini, hammaddeden alıp son aşamaya kadar kendi bünyesinde üretilip satışa hazır hale getirmektedir. Böylelikle hem ürün maliyetinden hem de zamandan tasarruf eder.

Son yıllarda finansman sektöründe olan gelişmeler tekstil sektörünün ve işletmelerin gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Son yıllarda önem kazanan konulardan birisi leasing olmaktadır. İşletmeler normalde yüksek fiyatlarından dolayı alamadıkları donatıma, finansal kiralama yoluyla sahip olabilmektedir. Ekoteks A.Ş. finansman sektörünün sunmuş olduğu imkanların hiçbirinden faydalanmamaktadır. Tamamen kendi özsermayesiyle üretim yapmaktadır. İşletmenin kendi üzerine kayıtlı herhangi bir mali borç kaydı yoktur ve işletme, tamamen kendi imkanlarıyla faaliyetini sürdürmektedir. Böylelikle mali açıdan gelecekle ilgili bir kaygı ve risk teşkil edecek herhangi bir durum söz konusu değildir. İşletme bu durumdan dolayı üstündür.

Teknoloji transferi, bir sektör için geliştirilen bir teknolojinin daha sonra tamamıyla farklı bir alanda, farklı bir şirket tarafından, farklı bir ülkede, farklı bir hedef için olabileceği gibi bir araştırma birimi tarafından geliştirilen bir teknolojinin bir başka işletme tarafından kullanımı olarak tanımlanabilir [IRC-Ege, 2004]. Bir işletmenin ayakta kalabilmesi, bulunduğu pazarda rekabet edebilecek teknolojilere sahip olmasına bağlıdır. Aksi takdirde elinde daha iyi teknolojilere sahip olan kurumlar hem yeni ürünlerle hem de teknolojinin verdiği yetenekle maliyeti düşük ve daha kaliteli ürünlerle pazarı ele geçirirler. Bunun için teknoloji geliştirmek ve teknolojiyi yakından takip etmek büyük önem taşımaktadır. Ekoteks A.Ş. teknolojiye son derece önem vermektedir. Bununla ilgili geçtiğimiz yıllarda teknoloji transferini

gerçekleştirerek makine parkını yenilemiş ve dünyadaki teknolojik gelişmelere ayak uydurmuştur. Böylelikle işletme, düşük maliyetle ürünlerin kalitesini yükselterek bulunduğu pazarlarda daha iyi rekabet etme olanağı elde etmiştir.

Rekabet edebilme gücünü en üst düzeye çıkarma yollarından biri iyi bir tasarım yönetimi ile daha iyi ve kaliteli ürün tasarlamaktır. Bunun için işletmede araştırma, geliştirme ve değerlendirme faaliyetlerinin bulunması gerekir. Araştırma-Geliştirme (AR-GE) teknolojik gelişmeleri kullanarak işletmenin kar edebilirliğini sürekli olarak yeniler ve artırır. AR-GE bölümü yöneticilerinin de etkin olarak katıldığı bir stratejik yönetim türü gerektirmektedir. İşletmenin teknolojik yönden hedeflediği durumlara gelmesi, büyük ölçüde, AR-GE çalışmalarına ve etkinliğine bağlıdır [Akdemir, 1992]. İşletme; kısa, orta ve uzun vadede AR-GE çalışmaları yaparsa rekabet ortamında rakiplerinden üstün olacaktır. Ekoteks A.Ş. bünyesinde AR-GE faaliyetleri mevcuttur. Böylelikle ürünleri; gelişen teknoloji, bilgi birikimi ve sistemlerde her zaman yerini almaktadır. Ekoteks A.Ş., rakipleri karşısında AR-GE faaliyetlerinden dolayı üstün durumda bulunmaktadır.

Yeni teknolojik düzeyin sağlamış olduğu yüksek üretim kapasitesi, işletmelere daha fazla satış ve yüksek kazanç sağlamaktadır. Ekoteks A.Ş., üretim kapasitesi bakımından kendi rakiplerinden yaklaşık iki kat daha üstündür ve ürün yelpazesi çok daha fazladır. Bu durum işletme için bir üstünlük göstergesidir.

Günümüzün yoğunlaşan rekabet koşulları, kuruluş ve müşteri arasında kurulan olumlu ilişkileri işletmeler için üstünlük sağlayıcı bir faktör olarak öne çıkarmaktadır. Gittikçe keskinleşen rekabet koşulları altında sağlıklı ve uzun dönemli müşteri ilişkileri kurmak, kuruluşların önemli rekabet araçlarından biri olmaktadır. Ekoteks A.Ş. kuruluşundan bugüne müşteri ilişkisine büyük önem vermiş, uzun yıllar ve zahmetle oluşturduğu müşteri portföyünde, müşteri ilişkisini birinci sıraya koymuştur. Böylelikle işletme, her geçen zaman içinde müşteri ağını genişletmekte ve müşteri ilişkisini daha sıkı tutmaktadır.

Marka imajı, işletmeler için önemli bir faktördür. Müşteriler daha çok marka imajı olan ürünleri tercih ederler. Çünkü marka imajı olan ürünler tanınmıştır ve güvenilirdir. Ekoteks A.Ş. kendi bünyesinde dört ayrı markayı barındırmaktadır.

Bunlar Ekorit markasıyla ileri teknoloji alüminyum-oksit seramik kılavuzları, Ekotit markasıyla titanyum-oksit seramikleri, Ekozir markasıyla zirkonyum-oksit seramikleri ve Ekowire markasıyla jakar aksesuarlarıdır.

Hammaddeye ulaşımı, dağıtım kanallarının kolayca organizasyonu ve müşteriye kolay ulaşımı bakımından İstanbul, stratejik konumundan dolayı önemli yer tutmaktadır. Ekoteks A.Ş. İstanbul'da bulunan bir işletme olduğundan stratejik bakımdan hem hammaddenin hem de müşterinin odağındadır.

Müşterilerin isteklerini tam anlamıyla yapmak, işletmeler için büyük başarıdır. Her işletme tam anlamıyla müşterinin istekleri doğrultusunda gerek teknolojik gerekse bilgi birikimi olarak yetemeyebilir. Ekoteks A.Ş. bu konuda müşterinin her isteğini tam olarak karşılayamamaktadır. İşletme, günümüz şartlarına göre çok yüksek teknoloji gerektiren hizmetlerde yeterli değildir.

Seri imalat teknolojisi çok yüksek maliyetler gerektiren bir teknolojidir. Otomasyon ve robot teknolojisiyle imalat yapan işletmeler insan gücüyle yapılan imalata göre kapasite bakımından çok daha yüksektir ve personel giderleri çok daha az olduğu için maliyet de buna bağlı olarak düşüktür. Günümüz otomasyon ve robot teknolojisi aynı ürünleri üretmekte yetersiz kaldığı için Ekoteks A.Ş. insan gücüyle imalat yapmaktadır. İşletme, otomasyon ve robot teknolojisinin sağlamış olduğu seri imalata geçemediğinden üretim maliyeti daha yüksek olmaktadır.

ÜSTÜNLÜKLER

- Karar verme sürecinin kısa olması
- Yeterli ve nitelikli kadronun olması
- ISO 9001 2000 Kalite Yönetimi Belgesi'nin alınması
- Bütünleşmiş (entegre olmuş) işletme biçiminin olması
- Tamamen özsermaye ile üretim yapması
- Teknoloji transferini gerçekleştirerek makine parkının yenilenmesi
- AR-GE faaliyetlerinin olması
- Yüksek üretim kapasitesinin olması
- Müşteri ilişkisinin iyi olması
- Marka imajının olması
- İşletmenin İstanbul'da olması

ZAYIFLIKLAR

- Müşterinin özel isteklerini tam anlamıyla karşılayamaması
- Seri imalatın olmaması.

5.4. Ekoteks A.Ş.'nin SWOT Matrisi Değerlendirilmesi

Tablo 5.1. Ekoteks A.Ş.'nin SWOT Matrisi

FIRSATLAR	TEHDİTLER
<ul style="list-style-type: none"> • Yeni pazarların mevcudiyeti • Dünyadaki teknolojik gelişmelerin takibi • İnternet hizmetlerinin sunduğu iletişim ve reklam fırsatları • İşletmenin ulusal ve uluslararası fuarlara katılması • İşletmenin aynı hammaddeyle bakir sektörlerle yönelmesi • Stratejik coğrafi konum • Sektörün ve işletmenin tasarım ve yeniliklere açık olması • Vergilendirmede %10 KDV indirimi • Ulusal rakiplerin zayıf olması • Avrupa ülkelerinin müşteriye yüksek fiyat sunması 	<ul style="list-style-type: none"> • Ulusal rakiplerin fiyat üstünlüğü • Uzak Doğu ülkeleri ile Çin'in fiyat üstünlüğü • Yeni pazarların standartlarına uyamama olasılığı • Kotaların kalkması • Devlet politikalarındaki değişimler ve iktidarsızlıklar • Olası global finansal krizler • Enerji maliyetinin yüksek oluşu.
ÜSTÜNLÜKLER	ZAYIFLIKLAR
<ul style="list-style-type: none"> • Karar verme sürecinin kısa olması • Yeterli ve nitelikli kadronun olması • ISO 9001 2000 Kalite Yönetimi Belgesi'nin alınması • Bütünleşmiş (entegre olmuş) işletme biçiminin olması • Tamamen özsermaye ile üretim yapması • Teknoloji transferini gerçekleştirerek makine parkının yenilenmesi • AR-GE faaliyetlerinin olması • Yüksek üretim kapasitesinin olması • Müşteri ilişkisinin iyi olması • Marka imajının olması • İşletmenin İstanbul'da olması 	<ul style="list-style-type: none"> • Müşterinin özel isteklerini tam anlamıyla karşılayamaması • Seri imalatın olmaması.

Ekoteks A.Ş.'nin SWOT Matrisi'nde, işletmenin sahip olduğu zayıflıklar sağ alt bölümde yer almaktadır. İşletme bu zayıflıkları üstün (güçlü) yönleri haline getirebilmesi, önem taşımaktadır. İşletmenin sektördeki durumu ulusal ve uluslararası rakiplerine göre daha iyidir. SWOT Matrisi'nde belirtilen zayıf yönlerle ilgili olarak işletme, gerekli çalışmaları ve düzeltmeleri yaparsa şu anki durumundan çok daha iyi düzeylere gelebilecektir. İşletmenin kendi yönlerinin öğrenmesi, sorunlarının çözülmesi için ilk adım ve gelecekteki stratejilerini belirlemede yol gösterici bir kılavuz olması beklenmektedir.

Ekoteks A.Ş.'nin sahip olduğu üstünlükler SWOT Matrisi'nin sol alt bölümünde gösterilmiştir. İşletme üstünlüklerinin bilincinde olarak, bu faktörler üzerine daha yoğun çalışabilirse gelecekte hedeflediği yere daha kısa sürede ulaşabilecektir. Ayrıca işletme karşılaştığı fırsatlardan en iyi şekilde yararlanabilmesi için bu fırsatlarla üstünlüklerini uyumlu hale getirip üretimde, pazarlamada ve müşteriye sunduğu hizmetlerde düzeyini daha da geliştirerek faaliyetlerini devam ettirmesi gerekir.

Globalleşen dünyada teknolojinin gelişmesi, iletişim hizmetlerindeki gelişmeler, her geçen zaman içinde kıyasıya artan rekabet ortamı, dünya ile ülkemizdeki siyasi ve politik değişimler ve geliştirilen yeni stratejik yönetim teknikleri; işletmelere birtakım fırsatlar sağlarken yeni ve farklı riskler de getirmektedir. Ekoteks A.Ş.'nin karşılaştığı fırsatlar ve tehditler SWOT Matrisi'nin üst bölümünde yer almaktadır.

İşletmenin karşılaştığı fırsatlardan çok iyi yararlanabilmesi ve tehditlere karşı stratejiler geliştirebilmesi için fırsatları çok iyi kavraması ve kendi zayıflıklarını mümkün olduğu kadar ortadan kaldırması gerekir. Görüldüğü gibi işletme fırsatları mümkün olduğu kadar değerlendirmektedir. Tehditleri ise en aza indirerek kendisini daha yüksek düzeylere ve sektördeki yerini daha iyi yerlere alabilir.

İşletme genel olarak SWOT Analizi'ne göre tehditlerden çok fırsatları, zayıflıklardan çok üstünlükleri bulunmaktadır. Üstünlüklerin ve fırsatların bulunduğu durum SO pozisyonudur. SO pozisyonu, mevcut alternatif pozisyonlar arasında en iyi stratejik konumdur. İşletme sahip olduğu üstünlükleri, piyasa şartlarında ortaya

ıkan fırsatlardan en iyi Şekilde yararlanmak üzere bir araya getirir. Bu durumda işletmenin rekabet üstünlüğünü sağlama veya daha önce sağlamış olduğu rekabet üstünlüğünü sürdürebilme ya da daha da yükseltme konusunda başarı olasılığının oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak SWOT Analizi, işletmenin genel olarak Şu andaki durumunu belirleyerek, gelecekte hangi yönde geliŐeceđinin ve geliŐirken neleri yapıp neleri yapmayacağının belirlenmesinde önemli bilgiler sunmaktadır.

6. SONUÇ

İşletmelerin yönetiminde bulunan yöneticiler, işletmelerinin en iyi şekilde yönetilmesi, sağlıklı üretim ve pazarlama yapabilmesi, müşteri ağının genişlemesi ve gelecekte hedeflediği yerde olabilmesi için günümüz yönetim tekniklerinden faydalanması gerekir. Ayrıca yöneticiler, gelecek için rekabet edilmesi söz konusu olduğunda işletmenin hızlı bir şekilde yeni kazanç kaynakları oluşturmasını garantiye alarak işletmelerinin faaliyetlerini sürdürmesini sağlamak zorundadırlar.

İşletmeler, uzun dönem içinde en az kayıpla var olabilmek için kuvvetli (üstün) ve zayıf yönlerini iyi tanımalı ve çevreye uyum sağlayabilmek için stratejiler geliştirmelidir. Bu stratejiler, işletmelerin ağır şartlar altında en iyi seviyeye gelebilmesi ile ilgili alternatifler arasında seçilen kararlar bütünü olmaktadır.

Strateji, belli başlı bazı temel amaçları ve ilkeleri ortaya koymaktadır. Bu amaçlarla ve ilkelerle işletmeler, rakiplerine kıyasla bir üstünlük, müşteriler için bir alıcılık ve çekicilik elde etmeye ve kendi kaynaklarını tam anlamıyla değerlendirmeye çalışmaktadır.

Planlama işletme için belli bir süreçtir. İşletmeler amaçlarını belirleyip amaçlarına ulaşabilmesi için ileride kimlerle, ne zaman, neden, nasıl ve neler yapması gerektiğini planlama ile önceden belirler. Planlama, geçmiş ile gelecek arasında bir köprüdür.

Stratejik planlama; gelecekteki risklerin ve belirsizliklerin ortadan kaldırılması ve geleceğin şekillendirilmesi için bugün ne yapılması gerektiğine karar vermektir. İşletmenin geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak amacıyla katılımcı yöntemlerle hazırlanan planlara dayanmaktadır.

Stratejik Yönetim, stratejik planlamadan daha geniş bir kavram olduğu görülmektedir. Stratejik yönetim, planlamanın yanısıra planlamanın uygulanması ve kontrolünü de içine alır. Çevresel fırsatların değerlendirilip yakından izlenmesi ve bir

organizasyonun kuvvetli ve zayıf yönlerinden doğan tehdit ve fırsatların incelenmesi gerektiğini vurgular.

SWOT Analizi, işletmelerin rekabet ortamında karşılaştığı fırsatlar ve tehditleri ile güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmek ve alternatif bir strateji geliştirmesi için yapılan stratejik analizdir. SWOT Analizi yardımıyla işletmeler, mevcut durumlarını değerlendirme olanağı bularak geleceğe güvenle bakar. SWOT Analizi'nde işletmenin mevcut durumunu en gerçekçi bir şekilde belirlenmesine yardımcı olarak, etkin pazarlama ve üretim stratejilerinin geliştirilmesine olanak sağlamaktadır.

Sonuç olarak, üretim ve pazarlama kararlarının nitelikleri ve aralarındaki yakın ilişkileri dikkate alındığında bu iki işletme fonksiyonu ile ilgili kaynakların israf edilmesinin önlenmesi, Pazar fırsatlarının değerlendirilmesi ve işletmenin bir bütün olarak rekabet üstünlüğü sağlaması için uygun stratejilerin geliştirilmesi gerektiği görülmektedir.

Yapılan araştırmada görüldüğü gibi, Ekoteks A.Ş.'ye uygulanan SWOT Analizi, işletmenin zayıf ve üstün yönlerini belirleyerek karşılaştığı ve gelecekte karşılaşması muhtemel fırsat ve tehditlerin tespit edilmesini sağlayarak işletme için strateji geliştirilmesine yardımcı olmaktadır.

KAYNAKLAR

1. AKDEMİR, A.; AT İşletmeleriyle Bütünleşmede Teknolojinin Stratejik Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir-1992
2. AKIN, Ö.; Strateji ve Stratejik Yönetim
<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/stratejik/ozkivanc.htm>, 28.11.2005
3. AKIN, Ö.; SWOT (FÜTZ) Analizi
<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/stratejik/futz.htm>, 08.11.2005
4. AKTAN, C. C.; 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri 2 (Stratejik Yönetim), Türkiye Genç İşadamları Derneği, Simge Ofis Matbaacılık, Şubat 1999
5. AKTAN, C. C.; Değişim ve Yeni Global Yönetim (Organizasyonlarda Stratejik Yönetim Uygulanması için Değişim İlkeleri), Mess Yayınları, İstanbul-1997,
<http://euspk.ege.edu.tr/paword22.doc>, 27.10.2005
6. AKTAN, C. Can; Rekabet ve Portföy Analizler
<http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/portfoy.htm>, 08.11.2005
7. AKTARMA, T. A.; Stratejik Yönetimde Çevre Analizi Teknikleri, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul-1997
8. ALPAY, Y.; Bütçeden Stratejik Yönetime İşletme Planlaması, Cem Yayınevi, İstanbul-1990
9. ALPKAN, L.; Uzgörü Çalışmasının Kavramsal Çerçevesi ve Yöntemi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü (GYTE) İşletme Fakültesi
<http://www.gyte.edu.tr/d/02%20Metodoloji.pdf>, 27.10.2005
10. ALTINTAŞ, Ç. F.; Strateji Geliştirme Süreci İçerisinde Stratejik Başarı Unsurlarının Değerlendirilmesi, 2003

http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=156&hit=ny, 07.11.2005

11. ANSOFF, H. I.; Corporate Strategy Pelican Books, 1971
12. ANSOFF, H. I.; Corporate Strategy, Penguin Boks Ltd., Middlesex, 1975
13. ARICAN, O.; Stratejik Pazarlamada Portföy Analizi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Tez Danışmanı: Prof. Dr. Sahavet GÜRDAL, Tez No: T07012, İstanbul-2001
14. BAKIR N. N.; Hidroelektrik Perspektifinden Türkiye ve AB Enerji Politikalarına Bakış, ERE Hidroelektrik Üretim ve Ticaret A.Ş., 11.03.2005
http://www.ere.com.tr/pdf/TR_EU_ENJ_POL_SPC_R2.pdf 03.04.2006
15. BALÇIK, B.; İşletme Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım Yayın No: 363, 3. Baskı, Ankara-Mart 2002
16. BARNETT, J. H. and WILSTED, W. D.; Strategic Management: Text and Concepts, PWS-Kent Publishing Company, Boston-1989
17. BARTOL, K. M. and MARTIN D. C.; Management, McGraw-Hill, Inc., New York-1991
18. BELL, M. H.; Marketing: Concepts and Strategy, Houghton Mifflin Company, Boston-1996
19. BİAR, Bilgi İnceleme Araştırma A.Ş.; Pazar Pazarlama ve Pazar Araştırması, Ankara-1990
20. BİRİCİK, A., UZPEDER, E., KURMA, E. ve DALKIRAN, Ö.; Stratejik Planlama Yöntemleri,
http://www.hyd.org.tr/tr/link.asp?link_id=27, 27.10.2005

21. BOSEMANN, G. and PHATAK, A.; Strategic Management: Text and Cases, 2nd. Edition, John Willey-Sons, New York-1989
22. CANSIZOĞLU, H. A.; Stratejik Pazarlama Yönetim Sürecinin Analizi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul-2001
23. CERTO, S.; Strategical Management, John Wiley and Sons, N.Y., 1994
24. ÇOBAN, H.; Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş: Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş İçin Stratejik Planlama ve Yönetim Bilgisi Sistemi Uygulanması, İnkılap Kitabevi, İstanbul-1997
25. DALAY, İ., COŞKUN, R. ve ALTUNIŞIK, R.; Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Yayın No: 1202, 1. Baskı, İstanbul-Şubat 2002
26. DAVID, F.; Concepts of Strategic Marketing, Maxwell Macmillan Canada, New York-1993
27. DİNÇER, Ö.; Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 3. Baskı, İstanbul-1994
28. DOĞAN, M. D.; Büyük Türkçe Sözlük, İz Yayıncılık, 11. Baskı, Ekim 1996
29. DOKUZUNCU KALKINMA PLANI; Hazır Giyim ve Konfeksiyon Raporu (2007-2013), Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Kasım-2005
<http://plan9.dpt.gov.tr>, 22.03.2006
30. DPT, Devlet Planlama Teşkilatı; Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, Nihai Taslak, Mart 2003
<http://euspk.ege.edu.tr/paword.doc>, 08.11.2005

31. DÜNYA GAZETESİ, Tekstil ve Hazırgiyimde KDV Yüzde 8'e İndirildi
<http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=9816&Where=sektor&Category=0115&Topic>, 29.03.2006
32. DYSON, R. G.; Strategic Planning: Models and Analytical Techniques, John Willey and Sons Publication, England-1990
33. EREC, Boğaziçi Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Kulübü; Proje Döngüsü
<http://www.erec.boun.edu.tr/images/abg/GenelProjeDongusu.pps>, 15.02.2006
34. EREN, E.; İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Der Yayınları Yayın No: 197, İstanbul-1997
35. ERGİN, E.; İşletme Politikası, Der Yayınları Yayın No:104, İstanbul-Ekim 1992
36. FİDAN, Y.; Hizmet İşletmelerinde Strateji Geliştirme ve Bir Özel Finans Kurumu Uygulaması, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, İstanbul-1994
37. FİLİZ, A.; İşletmelerde Strateji Belirlemede Yönetici ve Liderin Rolü ve Önemi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul-1996
38. GARİH, Ü.; Yönetim Teknikleri, Hayat Yayınları Yayın No: 92, İstanbul-2004
39. GLUECK, W. F.; Business Policy and Strategic Management, McGraw Hill Inc., 1980
40. GÖL, G.; Gümrük Birliği'ne Geçişte Rekabet Gücünün Belirlenmesi ve Rekabetçi Pazarlama Stratejileri, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, İstanbul-1995
41. GSM, Gençlik Servisleri Merkezi; STK (Sivil Toplum Kuruluşları) Gençlik Eğitim Projesi, Ankara-2003

http://www.yib.gen.tr/dokumanlar/STK2_bolum_1.pdf, 27.10.2005

http://www.yib.gen.tr/dokumanlar/STK2_bolum_4.pdf, 27.10.2005

42. GEYBULLAYEV, G.; Yönetimin Esasları, Süleyman Demirel Üniversitesi Basımevi Yayın No: 28, Isparta-2002
43. GÜRLEK, T. B.; SWOT Analizi, Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK), Gebze-Haziran 2002
<http://vizyon2023.tubitak.gov.tr/etkinlikler/bilgilendirme/Gurlek.ppt>, 07.11.2005
44. GÜVEMLİ, O.; İşletmelerde Kısa ve Uzun Süreli Planlama, 2. Baskı, İstanbul-1990
45. HAMDİOĞLU, C.; SWOT Analizi ve Türkiye Tekstil Sektörü Üzerine Uygulaması, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul-2002
46. HATİBOĞLU, Z.; İşletmelerde Stratejik Yönetim, Sedok Yayınları, İstanbul-1995
47. HINTERHUBER, H. H.; Stratejik İşletme Yönetimi, Çeviren: Lale Uraz, Erler Matbaası, İstanbul-1984
48. HOFER, C. W.; Conceptual Constructs for Formulating Corporate and Business Strategies, Boston, Intercollegiate Case Clearing House, 1977
49. HOFER, C. W. and SCHENDEL, D.; Strategy Formulation: Analytical Concepts, 2.nd Edition, West Publishing Company, Minnesota, 1979
50. <http://www.mindtools.com/swot.html>, 08.11.2005
51. <http://www.virtualhit.net/others/paradigma.pdf>, 27.10.2005

52. HUSSEY, D. E.; L'Entreprise et sa Planification a Long Terme, Public Union, Paris-1974
53. HUSSEY, D. E.; Portfolio Analysis: Practical Experience With Directional Policy, Long Range Planning, Volume 11, No: 4, August 1978
54. IRC-Ege Konsorsiyumu, Teknoloji Transferinin Ticari Hedefleri, Ege Üniversitesi Bilim Teknoloji Araştırma Merkezi, 2004
http://irc.ege.edu.tr/compobjectives_tr.asp, 05.04.2006
55. İSLAMOĞLU, A. H.; Pazarlama Yönetimi (Stratejik ve Global Yaklaşım), Beta Yayınları, İstanbul-1999
56. İSLAMOĞLU, A. H.; Pazarlama Yönetimi ve Uygulamaları, Kocaeli-1996
57. JAIN, S. C.; Marketing Planning & Strategy, Fourth Edition, South-Western Publishing Company, 1993
58. JAUCH, L. R. and GLUECK W. F.; Strategic Management and Business Policy, McGraw-Hill Book Company, New York-1989
59. KARABULUT, M. ve KAYA, İ.; Pazarlama Yönetimi ve Stratejileri: Metinler ve Vak'alar, 4. Baskı, İstanbul-1991
60. KARAKAŞ, Ş.; Stratejik Planlama, Selçuk Gıda Endüstri İthalat ve İhracat A.Ş.
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=129, 08.11.2005
61. KARACA, O.; Dağılım Düzelirse, Capital Dergisi, Ağustos-1999
62. KARACAN, B. and AKIN, Ö.; Stratejik Planlama ve Çevre Analizi
<http://www.ozyazilim.com/ozgur/>, 08.11.2005
63. KARLÖF, B.; Strategic Precision: Improving Performance Through Organizational Efficiency, Wiley, Chichester, New York-1993

64. KEÇECİOĞLU, T.; Stratejik Yönetimde Stratejik Seçimlerde Kullanılan Teknikler, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul-1985
65. KEMPNER, T.; A Handbook of Management, Penguin Books, 3rd. Edition, Middlesex, 1980
66. KIECHEL, W.; Three (or Four or More) Ways to Win, Fortune, 19 October 1981
67. KIRDEMİR, V., ACAR, İ. A. ve arkadaşları; Stratejik Plan Çalışması, ÜNİSAM (Stratejik Araştırmalar Uygulama ve Araştırma Merkezi) Süleyman Demirel Üniversitesi, 2005
<http://w3.sdu.edu.tr/sdu.aspx?dosya=duyuru&dkod=592>, 13.12.2005
68. KOCABAŞ, F., ELDEN, M. ve ÇELEBİ, S. İ.; Marketing PR, Media Cat Yayınları, 2. Baskı, Ankara-1999
69. KOÇEL, T.; İşletme Yöneticiliği: Yönetim, Organizasyon ve Davranış, 5. Baskı, İstanbul-1995
70. KOTLER, P.; Pazarlama Yönetimi, Çeviren: Yaman Erdal, 2. Cilt, Beta Basın Yayım Dağıtım, İstanbul-1984
71. KÖKTÜRK, M. S.; Stratejik İşletme Yönetimine Girişte Birkaç Kavram, Erler Matbaa, İstanbul-1984
72. KUHN, R. L.; Creativity and Strategy in Mid-Sized Firms, Prentice-Hall, New Jersey-1989
73. LUFMANN, G. A. and REED, R.; The Strategy and Performance of Business Industry 1970-1980, MacMillan Book Company, London-1984
74. LUFFMAN, G., SANDERSON, S., LEA, E. and KENNY, B.; Business Policy: An Analytical Introduction, Basil Blackwell Ltd., Oxford-1987

75. McCARTHY, D. C., MINICHELLA, R. J. and CURRAN, J. R.; Business Strategy and Policy: Concept and Readings, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois, 1977
76. MEGGINSON, L. C., MASLEY, D. C. and PIETRI, P. H.; Management Concepts and Applications, 3rd. Edition, Harper and Row Publication, New York-1989
77. MEYDAN LAURAUSSO, 1981
78. MONATARI, J. R., MORGAN, C. P. and BRACKEN, J. J.; Strategic Management: A Chose Approach, Dreyden Press, Chicago-1990
79. MOUNT, J. and ZINGER J. T.; Organizing for Development in Small Businesses, Long Range Planning, 1993
80. MUCUK, İ.; Modern İşletmecilik, Der Yayınları Yayın No:32, 4. Baskı, İstanbul-1989
81. MÜTERCİMLER, E.; 21. Yüzyıl ve Türkiye “Yüksek Strateji”, 1. Baskı, Erciyaş Yayınları, İstanbul-1997
82. National Avustralia Ban
<http://www.national.com.au/agribusiness/0,,886,00.html>, 12.02.2006
83. ORAL, S.; Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri, Kanyılmaz Matbaası, 4. Baskı, İzmir-2001
84. ÖZKAN, M.; Stratejik Yönetim Tarihine Kısa Bir Bakış, Nisan 2001
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=89, 28.11.2005
85. PORTER, M. E.; Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, İngilizce'den çeviren: Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık Yayın No: 206, İstanbul-2000

- 86.** REKLAMCILIK VAKFI; Müşteri İlişkileri Rehberi 1, Stratejik Planlama, Reklamcılık Vakfı Yayınları, Doğan Ofset, Birinci Baskı, İstanbul-Ekim 2000
- 87.** ROSINSON, S. J. O., HICKENS, R. E. and WADE, D. P.; The Directional Policy Matrix Tool For Stratejşk Planning, Long Range Planning, No:3, June-1978
- 88.** SCHOEFFER, S., BUZZELL, R. D. and HEANY, D. F.; Impact of Strategic Planning on Profit Performance, Harvard Business Review, Volume 54, No: 2, March-April 1974
- 89.** STEINER, G. A.; Strategic Planning: What Every Manager Must Know, New York Free Press-1979
- 90.** ŞİMŞEK, H.; Türkiye'nin Ulusal Güvenlik Stratejisi, IQ Kültür Sanat Yayıncılık No: 28, 2002
- 91.** TANRIVERDİ, M. E., GÜNDOĞAN, S., OZAŞKINLI, O., ŞİMŞEK Y., YÜREKTÜRK A.; Bütünleşik Stratejik Planlama Sistemi (ISPS), ASELSAN A.Ş.
<http://www.ie.bilkent.edu.tr/~emfuar/grup12/v2/p3.ppt>, 27.10.2005
- 92.** TAŞKIN, E.; Yönetim Pazarlama Satış, Der Yayınları, İstanbul-1990
- 93.** TEK, Ö. B.; Pazarlama İlkeleri (Türkiye Uygulamaları, Global Yönetimsel Yaklaşım, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Yayın No: 838, 8. Baskı, İstanbul-Ocak 1999
- 94.** TENKEKİOĞLU, B., TOKOL, T. ; Pazarlama Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 1478, 2. Baskı, Eskişehir-Ağustos 2004
- 95.** THOMPSON, A. and STRICKLAND, A. J.; Strategic Management, Concepts & Cases, Irwin McGRAW - Hill, 1996

96. TOFFLER, A.; Yeni Güçler Yeni Şoklar, 1. Baskı, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul-1992
97. TORLAK, Ö., ALTUNIŞIK, R. ve ÖZDEMİR, Ş.; Modern Pazarlama, Değişim Yayınları, 2. Baskı, İstanbul-Eylül 2002
98. TOSUN, K.; İşletme Yönetimi, Mars Basım Yayın ve Dağıtım Ltd. Şti., 2. Baskı, İstanbul-1984
99. TÜMER, S.; Neden Stratejik Yönetim, Ankara Verimlilik Dergisi 1993/1
100. Uludağ Üniversitesi Rektörlüğü Gelişim Planlama Kurulu, Üniversitede Stratejik Planlama Rehberi, Bursa-Kasım 2002
http://www20.uludag.edu.tr/~kurullar/GPK/SP_Guideline.htm, 08.11.2005
101. USTA, Y. ve ÖZTAYŞI, B.; Stratejik Yaklaşım
<http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/STRATEJIK%20YAKLASIM.htm>, 28.11.2005
102. ÜLGEN, H., MİRZE, S. K.; İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları Yayın No: 113, İstanbul-Ocak 2004
103. ÜLGEN, H., MİRZE, S. K.; Üst Yönetim Stratejileri: Kurumsal Stratejiler, 2004
http://www.isletme.istanbul.edu.tr/ogrelem/hulgen/ders_verileri/stratejik_yoneti_m_prezantasyonu_2004_2005_bolum8.ppt, 28.11.2005
104. ÜSAM, Üniversite Sanayii Ortak Araştırma Merkezi; SWOT Analizi, Adana
<http://usam.cu.edu.tr/SWOT%20%20ANALIZI.doc>, 26.10.2005
105. Wikipedi Özgür Ansiklopedi, <http://tr.wikipedia.org/wiki/strateji>, 07.11.2005
106. WAALEVIJIN, P. and SEGAAR, P.; “Strategic Management”, Long Range Planning, Volume: 26, No:2, April 1993

107. WANTY, J. and HALBERTAL, L.; La Strategie d'Enterprise a Long Time, Dunod, Paris-1971
108. WATERMAN, R. H., PETERS, T. J. and PHILLIPS, J. R.; The 7/S Fromwork, New York-1991
109. Webster's New International Dictionary
110. WEIHRICH, H.; Long Range Planning, Volume 15, No:2, 1982
111. WHEELEN, T. L. and HUNGER, J. D.; Strategic Management and Business Policy, Addison-Wesley Publishing Company, Fourth Edition, New York-1992
112. WILSON, I.; Strategic Planning Isn't Dead-It Changed, UK: Long Range Planning, Volume 27, No: 4, August 1994
113. WILSON, I., GILLIGAN and PEARSON; Strategic Marketing Management, Butteworth-Heinemann Ltd. Linacre House, Jordan Hill, 1992
114. YILDIRIM, E.; Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü İlişkisi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Tez No: T08130, İstanbul-2002
115. YOZGAT, O.; İşletme Yönetimi, M. Ü. Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları, İstanbul-1989
116. ZALEZNIK, A.; Liderlik Nedir ? Çeviren: Ufuk UYAN, "Stratejik Yönetim ve Liderlik" 2. Baskı, İz Yayıncılık, İstanbul-1995

Görüşülen Kurum: Ekoteks A.Ş.

ÖZGEÇMİŞ

Cengizhan CEBECİOĞLU, 1977 yılında Almanya'nın Unna Şehri'nde doğdu. Üç yıl Almanya'da eğitim ve öğretim gördükten sonra 1987 yılında Türkiye'ye geldi. Türkiye'de eğitim ve öğretimine devam ederek 2000 yılında Kocaeli Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Makine Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. 2000 yılının Eylül Ayı'nda GYTE (Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü) Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Strateji Ana Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans'a başladı. Şu an Strateji Ana Bilim Dalı'nda tez çalışmalarını devam ettirmektedir.