

**TC. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**STRATEJİK YÖNETİMDE SWOT ANALİZİ VE BİR İŞLETMEDE**  
**UYGULANMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Yunus EROL**

**1600006925**

**Anabilim Dalı: İşletme**

**Programı: İşletme - Uzaktan Eğitim**

**Tez Danışmanı: Dr. Meral TOPRAK**

**Ocak 2019**

**TC. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**STRATEJİK YÖNETİMDE SWOT ANALİZİ VE BİR İŞLETMEDE**  
**UYGULANMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Yunus EROL**

**1600006925**

**Anabilim Dalı: İşletme**

**Programı: İşletme - Uzaktan Eğitim**

**Tez Danışmanı: Dr. Meral TOPRAK**

**Jüri Üyeleri: Dr. Öğr. Üyesi Erdal ŞEN**

**Dr. Öğr. Üyesi Andaç TOKSOY**

**Ocak 2019**

## İÇİNDEKİLER

<b>ŞEKİL LİSTESİ.....</b>	<b>iii</b>
<b>KISA ÖZET .....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>v</b>
<b>1. GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>2. STRATEJİ KAVRAMI .....</b>	<b>2</b>
2.1. Stratejik Yönetimde Dikkat Edilecek Özellikler .....	5
2.2. Stratejik Yönetimde Kullanılan Analiz Çeşitleri.....	6
2.3. Stratejik Yönetim Sürecinin Aşamaları .....	10
2.4. Stratejilerin Uygulanmasında Stratejistlerin Önemi .....	11
<b>3. SWOT ANALİZİ KAVRAMININ AÇIKLANMASI.....</b>	<b>12</b>
3.1. SWOT Analizi 'nin Tarihçesi.....	12
3.2. SWOT Analizi Tanımı .....	13
3.3. SWOT Analizi Adımları .....	13
3.4. SWOT Analizi Kullanım Amaçları .....	14
3.5. SWOT Analizi Kullanım Alanları .....	16
3.7. SWOT Matrisi ve Uygulanacak Stratejiler .....	21
3.8. SWOT Analizi Uygulanma Süreci .....	22
3.9. SWOT Analizi Uygulama Araçları.....	23
<b>4. SWOT ANALİZİNİN BİR İŞLETMEDE UYGULAMA ÖRNEĞİ .....</b>	<b>24</b>
4.1. Kapsam ve Yöntem.....	24
4.1.1. SWOT Analizinde Kullanılan Analizler .....	25
4.2. ABC Parfüm Tarihçe .....	29
4.3. Faaliyet Konuları .....	30
4.3.1. Kalite Politikası .....	31
4.3.2. Çevre Politikası.....	32
4.4. Toplam Çalışan Sayıları.....	32

4.5.	ABC Parfüm SWOT Analizi.....	33
4.5.1.	Güçlü Yönler .....	33
4.5.2.	Zayıf Yönler .....	37
4.5.3.	Fırsatlar .....	40
4.5.4.	Tehditler .....	43
4.5.5.	Güçlü Yönlerin Devam Ettirilmesi İçin Yapılması Gerekenler .....	45
4.5.6.	Zayıf Yönlerin Güçlü Yönler Haline Getirilebilmesi İçin Yapılması Gerekenler .....	46
4.5.7.	Fırsatların Değerlendirilmesi İçin Yapılması Gerekenler .....	46
4.5.8.	Tehditlere Karşı Alınması Gereken Önlemler.....	47
<b>ÖNERİLER.....</b>		<b>48</b>
<b>SONUÇ .....</b>		<b>50</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>		<b>52</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>		<b>56</b>

## ŞEKİL LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
<b>Şekil 1</b> Stratejik Yönetim Süreç Akım Şeması.....	11
<b>Şekil 2</b> SWOT Matrisi.....	19
<b>Şekil 3</b> Stratejik Yönetimde Durum Değerlendirmesine Yönelik Analizler.....	20
<b>Şekil 4</b> SWOT Matrisi Ve İzlenecek Stratejiler.....	22
<b>Şekil 5</b> Ansoff Matrisi.....	28
<b>Şekil 6</b> BCG Matrisi.....	29

**Enstitüsü** : **Sosyal Bilimler**  
**Dalı** : **İşletme**  
**Programı** : **İşletme**  
**Tez Danışmanı** : **Dr. Meral Toprak**  
**Tez Türü ve Tarihi** : **Yüksek Lisans – Ocak 2019**

## **KISA ÖZET**

### **STRATEJİK YÖNETİMDE SWOT ANALİZİ VE BİR İŞLETMEDE UYGULANMASI**

**Yunus Erol**

Konu edinilen çalışmanın referans aldığı nokta, sürekli değişen ve dinamik olan, sınırların kalktığı piyasa şartlarında işletmelerin, bulunduğu durumu ve çevreyi iyi analiz edip elde ettiği bulgular sonucu gerekli eylemlerin oluşturulmasına yönelik bir stratejik planı içselleştirmeleridir.

Stratejik yönetimin de en önemli aşaması SWOT analizi yapılmasıdır. SWOT analizinin en önemli özelliği organizasyonun kendi içerisindeki durumunu ve organizasyonun dışındaki var olan durumunu ortaya koyup değerlendirmesini sağlamasıdır. Organizasyonel başarı için organizasyondaki yapı ve sistemin, çalışanların durumunun, çevre ve çalışma ortamının, teknoloji yapısının, müşteri profilinin, organizasyon kültürünün, performans göstergelerinin, enformasyon akışının vb. tüm unsurların dikkate alınması gerekir.

Organizasyonlarda uygun metotla, etkin yapılacak bir SWOT analizi ile stratejik yönetime geçiş kolaylaşacak ve doğru stratejiyi uygulama şansı artacaktır.

Ülkemizde stratejik yönetim çok uluslu firmalar, holdingler, kamu kuruluşları gibi organizasyonlarda kullanım yeri bulurken henüz küçük ve orta ölçekli firmalarda uygulama alanı bulamamıştır. Detaylı bir stratejik planlamayı yapabilecek bilgi ve deneyimden yoksun organizasyonlar için SWOT analizi stratejik yönetime geçiş aşamasını oluşturabilir.

**Institute** : **Social Sciences**  
**Department** : **Business**  
**Programme** : **Business**  
**Supervisor** : **Dr. Meral Toprak**  
**Degree Awarded and Date** : **Master – January 2019**

## **ABSTRACT**

### **SWOT ANALYSIS IN THE STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS AND ITS IMPLEMENTATION**

**Yunus Erol**

The reference point of the study is that under the market conditions constantly changing and dynamic and where the boundaries are removed, enterprises interiorize a strategic plan for the establishment of necessary actions as a result of the findings considering the conditions and the environment they belong to.

The most important stage of strategic management is SWOT analysis. The most important feature of the SWOT analysis is that it enables the organization to assess and evaluate its status within and out of the organization. For organizational success, all elements must be taken into account such as the structure and system in the organization, the status of employees, environment and working conditions, technology structure, customer profile, organizational culture, performance indicators, information flow etc.

With the appropriate method in organizations, the transition to strategic management with an effective SWOT analysis will be easier and the chance to implement the right strategy will increase.

While strategic management in our country has gained ground in organizations such as multinational companies, holdings and public institutions, it has not yet come into prominence in small and medium-sized companies. For organizations lacking the knowledge and experience to carry out a detailed strategic planning, SWOT analysis can manage the transition stage to strategic management.

## 1. GİRİŞ

Günümüzde, sürekli dinamik olan ve rakiplerin artarak yoğun rekabet ortamı oluşturduğu bir zeminde organizasyonların, sürekliliği olan bir karlı büyüme yakalayabilmeleri için; içerisinde bulunduğu piyasadaki stratejiksel değişimlere hızlı bir biçimde ayak uydurabilmeleri, müşterilerine sunmuş oldukları ürün ve hizmetleri farklılaştırabilmeleri ve iş yapış süreçlerindeki verimliliklerini gözden geçirerek arttırmaları gerekmektedir. Bu çerçevede organizasyonların değişime uyum sağlayabilen esnek bir yapıya dönüşmeleri, inovasyon kültürünü benimsemeleri, verimliliğe odaklı bir çalışma ortamı oluşturmaları ve katma değerli ürün ve hizmet sunma anlayışı kazanmaları öncelik kazanmaktadır.

Globalleşme, iletişim, teknoloji ve bilimde yaşanan hızlı gelişmeler ile tüm dünyada artan rekabet karşısında stratejik yönetim daha da önem kazanmaya başlamıştır. Özel sektörde olduğu gibi kamu ve kâr amacı gütmeyen organizasyonlarda globalleşme ve bunun getirdiği rekabet olgusu karşısında daha stratejik düşünmeye, stratejik planlamaya, stratejik karar almaya eskisinden daha fazla önem verir olmuşlardır. Stratejik yönetim uygulamaları 1980 yılı öncelerinde, herkesçe bilinen uluslararası şirketlerde, önde gelen holdinglerde uygulama alanı bulurken günümüzde irili ufaklı birçok organizasyon tarafından benimsenmiş ve uygulanmış bir yöntem haline gelmiştir.

Stratejik yönetim; üretim, hizmet sektörleri gibi tüm özel sektörlerde ve kamu kuruluşlarında faaliyet içerisinde olan tüm işletmelerde; içerisinde bulunulan durumun tespitinin en iyi şekilde yapıp ortaya çıkan bulgular sonucunda geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenerek, bu amaç ve hedeflere ulaşılabilmesi için gereken aksiyonların belirlenmesini sağlayan teknik bir yöntemdir.

Stratejik yönetimde organizasyonun iç durumu ve çevresinin analizine önem verilir. Sadece dış etkenleri dikkate alarak kendi iç yapısını, kurumsal sistemini, süreçlerini tanımayan bir organizasyonun başarıya ulaşması mümkün olmadığı gibi, iç yapısını dikkate alıp organizasyon dışındaki çevrenin (sektör ve pazar yapısı, rekabet ortamı, müşterilerin istek ve beklentileri, tedarikçilerin gücü vs.) de analiz edilmemesi ile de



sonuca gidilemez. İ ve dış durum analizi yapılarak her iki faktör dikkate alınır. Stratejik yönetimde tüm bu unsurları içerisinde barındıran analiz araçların en önemlilerinden biri SWOT analizidir. SWOT analizi ile işletmeler içerisinde buldukları durumu detaylı bir şekilde ele alarak gerekli aksiyonları aldıkları takdirde sürekli gelişen ve değişmeyen veya değişemeyen işletmelerin yok olmaya mahkûm olduğu günümüz dünyasında avantajlı bir şekilde rekabet etme şansı yakalayıp sürdürülebilir başarılar yakalamasının önünde hiçbir engel olmayacaktır.

Çalışmanın 2. ve 3. bölümlerinde çalışmanın alt yapısını oluşturmak adına ihtiyaç duyulan literatür çalışmaları yapılarak stratejinin tanımı, stratejik yönetimde dikkat edilmesi gereken yöntemler, stratejik yönetimde kullanılan analiz araçları, stratejik yönetimin en önemli analiz araçlarından biri olan SWOT analizi ve SWOT analizine bağlı olan unsurların tanımlarına yer verilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde ise bir işletmede uygulanan SWOT analizi uygulamasına yer verilmiştir. Uygulamanın yapıldığı işletmenin tanıtımı, tarihsel gelişimi, vizyonu, misyonu, değerleri, SWOT analizinin uygulama aşamaları ve analiz sonuçları yer almaktadır. Bu çalışmada amaç Türkiye' nin önde gelen kozmetik sektörü lideri firmasının sürekli değişen ve gelişen bir ortamda mevcut durumunun, bulunduğu ortamdaki çevresel şartların tespiti ve bu bulgular ışığında alacağı pozisyonların belirlenmesidir. Bu bulguların elde edilmesi işletme yöneticileri ile uzmanlık konularında beyin fırtınası tekniği ile derinlemesine irdelenerek söz konusu veriler elde edilmiştir.

## **2. STRATEJİ KAVRAMI**

Strateji kavramı ile ilgili iki yaklaşım öne çıkmaktadır. Birincisine göre strateji kelimesinin etimolojik kökeni eski Yunanlı General Strategos'un adına atıfla kullanılmakta olup eski Yunanca 'ya dayanmaktadır. Strateji, Eski Yunanca "stratos" (ordu) ve "ago" (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur.

İkinci görüŖe göre kelimenin etimolojik yönden Latince “stratum” kelimesinden türetildiğini ifade etmektedirler. Latince ’de “stratum”; “yol, çizgi, nehir yatağı” anlamlarına gelmektedir.

Strateji kelimesinin genel anlamı ise “bir amaca varmak için eylem birliğı sağlama ve düzenleme sanatı” olarak ifade edilebilir.

Yönetim biliminde strateji, “bir organizasyonun amacına ulaşmak için izleyeceği yollar” anlamında kullanılmaktadır. İşletmelerin rakiplerinden farklılaşmak adına veya rekabette öne çıkabilmek adına aldığı stratejik aksiyonlar, öncelikle Stratejik Planlama olarak sonra da Stratejik Yönetim adını alan bir disiplin oluşmasına sebep olmuştur.

Yönetim biliminde yer alan mühim bir çalışma ve araştırma konusu olan Stratejik Yönetim, günümüzde popülerliğini korumaya devam etmektedir. Globalleşme ve buna bağılı olarak rekabetin hat safhada olduğı bir ortamda Stratejik Yönetim, günden güne önemi artan bir gündem konusu olmuştur.

Stratejik Yönetim konusunda yapmış olduğı çalışmalarla ve araştırmalarla bilinen John M. Bryson, Stratejik Yönetim ile ilgili Ŗu şekilde bir tanım gerçekleştirmiştir: “Stratejik yönetim, bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediğı hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir” (Bryson,1998: 5).

Yönetim biliminde çalışmalarıyla bilinen bir diğeri araştırmacı olan W. Barry ise Stratejik Yönetimi Ŗu cümlelerle tanımlamıştır:

“Stratejik yönetim, bir organizasyonun gelecekte varmak istediğı hedefleri ve bu hedefe nasıl ulaşılabacağını gösteren süreci analiz eder” (Barry, 1998: 10).

“Stratejik yönetim; bir organizasyonda geleceğe yönelik kararlar alınmasında kullanılan bir yönetim tekniğidir” (Tecim, 2010).

Stratejik Yönetim, bir organizasyonun belirlemiş olduğı hedeflere varabilmesi için gerekli aksiyonların geliştirilmesini, bu aksiyonların planlanarak uygulanmasının sağlanmasını ve kontrolünü ifade eder. Bir başka deyişle Stratejik Yönetim rekabetin

artmış olduğu ortamda organizasyonların rakipleriyle rekabet edebilmeleri için neyi nasıl yapmaları gerektiği ne tür bir aksiyonlar alması gerektiğini irdeleyen bir araştırma konusudur.

Stratejik planlama, Stratejik Yönetimin bir aşamasını oluşturmaktadır. Bir organizasyonda belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi için aksiyonlar oluşturulurken ilk olarak bu aksiyonların bir planlaması yapılır. Bu stratejik planlama adını alır. Ardından planlanan bu aksiyonların kontrollü bir şekilde uygulanması sağlanır ve son olarak ta uygulama sonuçları gözden geçirilir ve denetlenir.

Yukarıdaki açıklamalar çerçevesinde Stratejik Yönetimi şu şekilde tanımlamak mümkündür:

Stratejik yönetim; organizasyon üzerinde etkili olan tüm iç ve dış etkenleri dikkate alarak hedefe varmak için kullanılan araç ve süreçlerin yönetimidir. Stratejik Yönetimde hedef, alt yapısı sağlam stratejiler oluşturarak bunları uygulamak ve sonuçlarını denetlemektir.

Stratejik Yönetimde stratejinin ne olduğu, niçin ve ne zaman oluşturulması gerektiği, nereye ulaşılması hedeflendiği, nasıl oluşturulması gerektiği ve stratejilerin kimler tarafından oluşturulacağı gibi sorular ele alınarak cevapları detaylı bir şekilde irdelenir. Stratejilerin belirlenmesinde Ne, Niçin, Nasıl, Ne Zaman, Nereye ve Kim sorularına uygun bir cevaplar bulunması çok mühimdir. Bu sorulara uygun ve doğru cevapların verilmesi Stratejik Yönetimin alt yapısını oluşturmaktadır.

Organizasyonların başarılı olarak addedilebilmesi için başarı olarak nitelenen sonuçların önceden planlanmış ve aksiyonların kontrollü bir biçimde alınmış olması son derece önemlidir. Çünkü organizasyonlar kimi zaman kendi ellerinde olmayan gelişmeler, müdahil olmadıkları olaylar neticesinde bazı başarılar elde edebilmektedirler. Söz konusu bu kazanımlar organizasyon yöneticileri tarafından kişisel bir kazanım veya bir başarı olarak gösterilmek istense de bu durum bir yanılgıdan başka bir şey değildir. Çünkü bu tür kazanımlar sürdürülebilir olmayacağı gibi başka zamanlarda da aynı şekilde gerçekleşmeyeceği bir sürpriz değildir. Başarılı yöneticiler sürpriz bir şekilde kazanım elde edenler değil, mevcut durumun analizini gerçekleştirmiş, bunun sonucunda gerekli stratejik aksiyonları oluşturmuş,

uygulamasın kontrollü bir şekilde gerçekleştirmiş ve bunun sonucunda başarıya ulaşmış kişilerdir (Temiroğlu, 2011: 34).

## **2.1. Stratejik Yönetimde Dikkat Edilecek Özellikler**

Stratejik Yönetim, bir organizasyonun belirlemiş olduğu hedeflere ulaşabilmesi için alması gereken aksiyonların belirlenmesinde kullanılan son derece önemli bir yönetim tekniğidir. Stratejik Yönetimin temel olarak sağladığı imkanlar ve özellikleri aşağıda sıralanmıştır.

- Stratejik Yönetim, organizasyonların gelecekle ilgili belirlemiş olduğu hedeflere ulaşabilmesi için gerekli olan aksiyonların belirlenmesi, planlanması, yönetilmesi, uygulanması ve kontrol edilmesine olanak sağlar.
- Stratejik Yönetimin amacı, organizasyonun yoğun rekabet altındaki ortamında performansını artırarak, sürdürülebilir karlılık ve verimlilik sağlayarak geleceğe sağlam ve emin adımlarla yürümesini sağlamaktır. Stratejik Yönetim ile organizasyonunun geleceğe yönelik, bir vizyon oluşturulması amaçlanır. Oluşturulan vizyon sonrasında bu vizyona erişilebilmesi için organizasyonun kültürüne uygun bir misyon belirlenir. Vizyon ve misyon konusunda en kritik konu, vizyon ve misyonun organizasyon ve organizasyon çalışanları tarafından benimsenmesi, içselleştirilmesi ve müşterek değerler olarak kabul görmesidir. Bu unsurlar sağlanmadığı müddetçe vizyon ve misyon sadece kâğıt üzerinde yazılmış cümleler olarak kalacaktır. Son olarak belirlenen vizyon ve misyon sonrasında hedefe ulaşılması için gerekli olan stratejik aksiyonlar oluşturulur.
- Stratejik Yönetim, üst yönetimin sorumluluğundadır. Stratejik aksiyonlar ve planlamalar üst yönetim tarafından oluşturulur. Üst yönetim, bu aksiyonların organizasyonun operasyon kademelerinde bulunan çalışanlar tarafından uygulanmasını sağlar ve gerekli izlemeleri yapar. Bu çerçevede bir bütün olarak düşünüldüğünde Stratejik Yönetim sürecinde görev alacak olan yöneticilerin, uzmanların ve operasyonel çalışanların belirlenmesi Strateji Yönetimin başarıya ulaşması için önemlidir.

- Stratejik Yönetim ile organizasyonun iç ve dış çevresi değerlendirilmiş olunur. Bu yönetim tekniği ile öncelikle organizasyonun kendi iç bünyesindeki güçlü ve zayıf yönleri yapılan analizler ile belirlenmiş olunur. Ardından organizasyonun dışında var olan fırsatlar ve tehditler yapılan analizler ile belirlenir ve de bunlara karşın organizasyonun belirlemiş olduğu hedeflere ulaşabilmesi stratejik aksiyonlar oluşturulmaya çalışılır.

- Stratejik Yönetim kapsamında stratejik aksiyonların oluşturulması ve seçilmesinde rekabet ve portföy analizlerinden yararlanır. Portföy analizleri sayesinde organizasyonun pazarda kalma, pazardan çekilme veya başka şirketlerle birleşme gibi konularda daha gerçekçi ve verilere dayalı karar vermesi amaçlanır. Rekabet analizleri ile de rakiplerin ve ürün veya hizmetlerinin konumlanmaları, aksiyonları ve stratejileri analiz edilerek rekabette var olma ve öne çıkma stratejileri oluşturulur.

- Stratejik Yönetim ile daha çok “stratejik düşünme” sağlanır. Böylelikle en doğru strateji ve taktikler belirlenemeye çalışılır ve uygulanır.

- Stratejik Yönetim, yapılan analizlerle ve birden çok katılım sağlanarak alınan aksiyonlar sayesinde organizasyonda var olan veya var olacak potansiyel problemlerin belirlenmesine ve çözümüne olanak sağlar. Bu nedenle Stratejik Yönetimde, Toplam Kalite Yönetimi araçlarından faydalanılmış olunur.

- Stratejik Yönetimde alınacak olan aksiyonların tespiti için organizasyon içerisinde büyük katılım sağlanır ve karar verme tekniklerinden organizasyon için en uygun olan teknik seçilir. Bu durum Stratejik Yönetimde organizasyonun belirlemiş olduğu hedeflere ulaşabilmesi için ekip çalışmasının önemli bir yer tuttuğunu göstermiş olur.

## **2.2. Stratejik Yönetimde Kullanılan Analiz Çeşitleri**

Stratejik Yönetimde kullanılan araçlar ve stratejik karar vermede kullanılan teknikler aşağıda açıklanmıştır. Stratejik Yönetimin başlıca aracı olan SWOT analizi aynı

zamanda Stratejik Yönetimin en önemli aşamasıdır. SWOT analizi, organizasyonun iç ve dış durum değerlendirmesi yapmasına imkân tanır. Portföy analizleri ile de stratejik olarak alınması gereken aksiyonların belirlenmesi ve seçilmesi sağlanır. Stratejik Yönetim çalışmalarında beyin fırtınası, delphi tekniği, nominal grup tekniği gibi tekniklerden büyük ölçüde fayda sağlanır.

**SWOT Analizi:** SWOT ismi İngilizcede yer alan “Strength”, “Weakness”, “Opportunity”, “Threat” kelimelerinin baş harflerinden meydana gelir. Türkçe anlamları sırasıyla; “Güçlü”, “Zayıf”, “Fırsat”, Tehdit” şeklindedir. SWOT Analizi ile organizasyon, iç durum ve dış durum olacak şekilde kendisini analize tabi tutar. Organizasyonun iç durumunun analizinden kasıt, organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerini belirlemesidir. Dış durum analizi ise organizasyonun bulunduğu pazardaki fırsatları ve tehditlerinin belirlemesi anlamını taşır.

**Senaryo Analizi:** Senaryo Analizi adından da anlaşılacağı üzere gelecekte yaşanması olası durumları tahmin etmek suretiyle senaryo haline getirilip bunlar karşısında alınacak aksiyonların belirlenmesini sağlayan bir yöntemdir. Bu analiz çeşidi 1950’li yıllarda Herman Kahn tarafından geliştirilmiştir.

**Portföy Analizleri:** Portföy Analizleri, Stratejik Yönetimde belirlenecek olan stratejik aksiyonların tespit edilmesinde kullanılan analizlerdir. BCG (Boston Consulting Group) Matrisi, Pazar Rekabet Matrisi, McKinsey Matrisi, Pazar Rekabet Matrisi, Ürün Yaşam Analizi, Ürün Portföy Analizi gibi analizler Portföy Analizleri kapsamında yer almaktadır.

**Vizyon/Misyon Bildirisi:** Vizyon, organizasyonun hedefleri ve ilkelerinin yer aldığı, misyon ise organizasyonun vizyona ulaşması için gerekli ilkeleri ve aksiyonları ifade eden yazılı belgelerdir. Vizyon ve Misyon hazırlanırken organizasyonun birebir kültürünü, ilkelerini, amaçlarını yansıtması önemli hususlardandır.

**Arama Konferansı:** Arama Konferansında öncelikle organizasyonun belirli pozisyonlarındaki çalışanları bir araya getirmek suretiyle toplanır. Bu uygulamanın verimli geçebilmesi adına işletme dışında rahat bir yerde gerçekleşmesi genelde tavsiye edilir. Arama Konferansında katılımcılar öncelikle küçük gruplar oluşturup ayrılarak söz konusu durum için ortak bir akıl bulmaya çalışır. Ardından oluşan

çalışmalar bir araya getirilerek mevcut fikirler üzerinden bir tartışma daha yapılır ve nihai karar üzerinde uzlaşmaya çalışılır. Arama Konferansı tekniği organizasyonda ortak akıl oluşturmaya yönelik bir tekniktir. Vizyon ve Misyon belirlene çalışmalarında, Stratejik Planlamaların hazırlanmasında veya organizasyonda meydana gelebilecek bir problemin çözüme kavuşturulmasında Arama Konferansı Tekniğinden Faydalanılabilir. Özetle bu teknikte “Beyin Fırtınası” adı verilen fikir yaratma amaçlayan yöntemden yararlanılarak ortak görüş oluşturma çerçevesinde amaca ulaşmaya çalışılır.

**Çoklu Oylama:** Çoklu Oylama tekniği ile önceden belirlenmiş birden çok konu, görüş ve öneriler yine birden çok kez oylanarak en az sayıya indirgenmeye çalışılır. Nihayetinde de son kalan öneriler arasından seçim yapılarak alınacak olan aksiyona veya görüşe karar verilir.

**Delphi Tekniği:** Delphi Tekniği de Senaryo Analizi gibi geleceğe yönelik tahminler oluşturmayı amaçlayan bir tekniktir. Bu teknik, Senaryo Analizinin de geliştiricisi olan Rand Corporation tarafından geliştirilmiştir. Delphi Tekniği, organizasyonda yaşanan bir sorunun çözümünde uzman kişilerin bir araya gelmeden yüz yüze görüşmeler sağlamadan bir karar verilmesine imkân tanıyan bir tekniktir. Bu teknikte öncelikle söz konusu konunun uzmanı olan kişilere söz konusu konu ile ilgili bakış açılarını, çözüm önerilerini öğrenmeye yönelik bir form gönderilir. Ardından alınan geri dönüşler sonrası ortaya çıkan görüşler ve öneriler sınıflandırılarak tekrar yazılı olarak uzman kişilere gönderilir. Ardından tekrar formlar alınır. Bu işlem karar belirleninceye ve ortak bir uzlaşa sağlanana kadar devam eder.

**Nominal Grup:** Nominal Grup tekniğinde öncelikle söz konusu konu hakkında grup üyelerinin fikirleri yazılı olarak alınır. Alınan bu fikirler üzerinden tartışma yapılmadan oylama yapılır. Bu tekniği Delphi Tekniğinden farkı; Delphi Tekniğinde grup üyeleri bir araya gelmeden görüşlerini ifade ederler. Nominal Grup tekniğinde ise grup üyeleri önceden belirlenen fikirler üzerinden oylama yaparak nihai çözüme varırlar.

**Açık Grup:** Açık Grup tekniği, organizasyon çalışanlarının belirlenmiş günlerde gayri resmi bir şekilde bir araya gelerekten söz konusu konu ile ilgili tartışmaların

yapılmasına olanak sağlayan bir yöntemdir. Organizasyon içerisinde genellikle yoğun iş temposu içerisinde çalışan iş görenlerin belirli günlerde küçük gruplar halinde toplanıp organizasyonun sorunları ve çözüm yolları üzerine tartışmalar gerçekleştirirler.

**Kalite Çemberleri:** Toplam Kalite Yönetiminin yaygın bir biçimde bilinen ve kullanılan bir toplantı yöntemi olan Kalite Çemberi, organizasyondaki kalite planlaması, geliştirilmesi, uygulanması ve denetiminden sorumlu çalışanların bir araya gelerek ortak akıl oluşturmaya yönelik bir yöntemdir. Bu toplantı yöntemi Açık Grup yönetimine benzeyen bir toplantı yöntemidir.

**Risk Analizi:** Risk Analizi, yapılması planlanan bir yatırımın veya alınacak olan bir aksiyonun ne derece bir risk barındırdığını tespiti üzerine yapılan analizdir. Siyasi risk, ekonomik risk, ülke riski gibi başlıklardan oluşur. Risk Analizi günümüzde yabancı sermaye yatırımlarında sık sık kullanılan bir analiz çeşididir. Son zamanlarda sayıları hızla artan rating kuruluşları da dış borç ihtiyacı içerisinde olan ülkeler için kredi değerlendirmesi ve risk analizleri yapmaktadır.

**Fayda-Maliyet Analizi:** Fayda-Maliyet Analizi, genellikle yatırım projelerinin değerlendirilmesi amacıyla kullanılan bir tekniktir. Bu analiz ile söz konusu yatırımın fayda ve maliyetleri belirlenmeye çalışılarak gerçekçi bir karar alınmasına imkân tanınır.

**GRID Analizi;** GRİD Analizinde pek çok farklı alternatifler dikkate alınarak, çeşitli seçenekler arasında karar vermeye yardımcı olur. Alternatifler arasında sadece düşük maliyet dikkate alınmaz. Tüm kriterler dikkate alınarak en uygun seçimin yapılması için GRİD analizi kullanışlı bir tekniktir.



### **2.3. Stratejik Yönetim Sürecinin Aşamaları**

Stratejik Yönetim süreci üç temel aşaması vardır. Bunlar; stratejilerin geliştirilmesi ve planlanması, stratejilerin uygulanması ve uygulanan stratejilerin gözden geçirilmesi ve denetimi şeklindedir.

#### **2.3.1. Stratejilerin Geliştirilmesi ve Planlanması Aşaması**

Yukarıda yer alan başlıklarda da belirtildiği gibi öncelikle organizasyonun iç ve dış durum değerlendirilmesi yapılması amacıyla üst yönetim tarafından organizasyona SWOT analizi uygulanır. SWOT analizi ile organizasyonun ortaya çıkan zayıf, güçlü yönlerine, içerisinde bulunduğu ortamdaki tehditlere, fırsatlara karşın stratejik aksiyonlar belirlenerek planlanması yapılır. Stratejik planlamada kritik konu alınacak aksiyonların kararlarının verilmesi ve strateji seçimlerinin yapılmasıdır. Ayrıca organizasyonun kültürüne uygun içselleştirebileceği ortak amaç, ilke ve değerlerini ifade eden vizyon ve misyon bildirileri yine bu aşamada ortaya konulur.

#### **2.3.2. Stratejilerin Uygulanması**

Bu aşamada, bir önceki aşamada yapılan analizler sonucu kararlaştırılan stratejik aksiyonların üst yönetim sorumluluğunda ve ilgili kademelerdeki yöneticilerle iş birliği içerisinde uygulanmasına geçilir.

#### **2.3.3. Uygulanan Stratejilerin Gözden Geçirilmesi ve Denetimi**

Üçüncü aşamada uygulanan stratejik aksiyonların gözden geçirilmesi yapılır. Bu aşamada istenen sonuç alınmadığı takdirde veya o anki şartların gerekliliği dolayısıyla stratejik planlamada değişikliğe gidilebilmektedir.

STRATEJİK PLANLAMA				
1.AŞAMA	2.AŞAMA	3.AŞAMA	4.AŞAMA	5.AŞAMA
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">SWOT (İç Durum Analizi)</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">SWOT (Dış Durum Analizi)</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Vizyon</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Misyon</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Değerler</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Amaçlar</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">İç stratejiler</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Dış stratejiler</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Genel strateji</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Üst yönetim (konsey)</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Çalışma grupları</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Görev ve hizmetlerin devredilmesi</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Değerlendirme</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Gözden geçirme</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Kontrol</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Sürekliliğin sağlanması</div>
Ne durumdayız? Niçin stratejik planlama yapmalıyız?	Nereye/Ne zaman ulaşmak istiyoruz?	İstedığımız yere nasıl ulaşacağız?	Uygulamayı Kim Yapacak?	Başarıya ulaşılabilir mi? Uygulamanın sonuçları
Ne?	Nereye?	Nasıl?	Kim?	Gözden Geçirme?
Niçin?	Ne Zaman?			

**Şekil 1: Stratejik Yönetim Süreç Akış Şeması**

Kaynak: (Aktan, 1999: 25)

#### 2.4. Stratejilerin Uygulanmasında Stratejistlerin Önemi

Stratejik Yönetimde başarı yakalayabilmek stratejik düşünebilmekten geçmektedir. Stratejik düşünebilmekte de liderlik vasfı olmazsa olmaz bir gerekliliktir. Stratejik düşünebilen bir liderlikten bahsediliyorsa orda vizyon ve misyon olması gerekmektedir zira vizyonu ve misyonu olmayan bir liderin stratejik düşünebilme yeteneği sınırlıdır.

Organizasyonların Stratejik Yönetimde başarıya ulaşabilmesi için organizasyonun liderinin veya üst yönetimin Stratejik Yönetimin, stratejik düşünmenin ve

planlamanın önemine, pozitif etkisine ve organizasyona sağlayabileceği faydalara inanması gerekmektedir. Çünkü, organizasyonun liderinin veya üst yönetiminin Stratejik Yönetime inancı ve desteği olmaksızın gerçekleştirilmeye çalışılan bir stratejik çalışma sonuç vermeyeceği gibi birçok maddi ve manevi kayıplara sebep olabilmektedir. Stratejik Yönetim bir üst yönetim fonksiyonu olduğundan dolayı Stratejik Yönetim çalışmalarında üst yönetim içerisinde Stratejik Yönetim Yürütme Komitesi veya Grubu adlı bir kurul oluşturulması tavsiye edilir. Oluşturulacak olan bu kurulda organizasyonun liderinin ve organizasyonda görev alan üst düzey yöneticilerin görev alması gerekmektedir. Bu kurula ek olarak organizasyonda yer alan alt ve orta kademelerde de Stratejik Yönetimde uygulanacak stratejik aksiyonların uygulanmasını ve kontrolünü sağlayacak çalışma grupları oluşturulmalıdır. Oluşturulan tüm bu gruplarda stratejistler görev almalı ve Stratejik Yönetimin istenilen düzeyde ilerleyebilmesi için her grupta yapılan çalışmaları yakından izlemelidir. Böylelikle üst kademedeki alınan kararların alt kademe dahil organizasyonun tüm alanlarına yayılması, uygulanması ve kontrolü en hızlı şekilde sağlanmış olacaktır.

### **3. SWOT ANALİZİ KAVRAMININ AÇIKLANMASI**

#### **3.1. SWOT Analizi 'nin Tarihçesi**

SWOT Analizi, 1960-1970 yıllarında Stanford Üniversitesi akademisyenlerinden Albert Humphrey ve araştırma arkadaşları tarafından temelleri oluşturulmuştur. SWOT Analizi ile bir organizasyonun, ticari bir teşebbüsün, oluşturulacak olan bir projenin veya kişinin kendisinin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, iç ve dış çevreden kaynaklanabilecek fırsat ve tehditlerin saptanması stratejik bir şekilde sağlanır. Bu stratejik analiz yöntemi, uygulanacak olan bir projenin veya ticari bir teşebbüsün amaçlarını belirlemeyi, olumlu ya da olumsuz olan iç ve dış faktörleri tanımlamayı gerektirir.

### 3.2. SWOT Analizi Tanımı

SWOT Analizi, bir organizasyonun iç ve dış çevresinin analiz edilmesine olanak sağlayan bir analiz tekniğidir. SWOT Analizi bir organizasyonun veya bir kişinin ilgili alanlardaki güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmesine yine organizasyonu veya kişiyi gelecekte bekleyen fırsatları ve tehditleri belirleyip bunlara göre şimdiden aksiyonlar alınmasına imkân sağlar. Bir diğer deyişle de SWOT Analizi bir kurumun, kuruluşun veya bir yapının kendisinin ve bulunduğu çevrenin detaylı bir şekilde değerlendirilmesini sağlamakta kullanılan bir planlama ve organizasyon aracıdır.

SWOT Analizi, analizin yapılacağı organizasyonun, kuruluşun, projenin veya durumun güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmekte ve dış çevreden kaynaklanabilecek fırsat ve tehditleri belirlemekte kullanılan bir tekniktir. Bu yöntem ile organizasyonun veya kuruluşun iç ve dış çevresinin değerlendirilmesi sağlanmış olunur.

### 3.3. SWOT Analizi Adımları

SWOT Analizi 4 adımdan meydana gelir. SWOT, İngilizce 'de Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats kelimelerin baş harflerinden meydana gelmiş kısaltmadır.

**Güçlü yönler:** Organizasyonun güçlü yönleri belirlenmiş olur. Güçlü olunan yönler organizasyonun güçlü insan kaynağı, güçlü mali yapısı, potansiyeli, pazarlama gücü, pazardaki bilinirliği gibi hususlardır.

**Zayıf yönler:** Organizasyonun zayıf yönleri belirlenmiş olur. Zayıf olunan yönler organizasyonun eksik insan kaynağı, mali yetersizliği veya denetimsizliği, pazardaki deneyimsizliği gibi hususlardır.

**Fırsatlar:** Organizasyon dışında organizasyon için hangi fırsatların var olduğu, organizasyonun şu an faaliyet gösterdiği alanda veya başka bir alanda büyüme

olanağı olup olmadığı, organizasyona sağlanacak mali destekler gibi konuların değerlendirildiği aşamadır.

**Tehditler:** Organizasyonun gelecekte etkileyebilecek olumsuzluklar, organizasyonun bulunduğu ülkenin ekonomik kriz, jeopolitik risk gibi etkenlerden etkilenmesi, pazardaki rakiplerin gerisinde kalınması gibi konuların değerlendirildiği aşamadır.

### 3.4. SWOT Analizi Kullanım Amaçları

SWOT Analizi organizasyonun iç yapısındaki olumlu ve olumsuz yönlerini tespit etmesinde hem de organizasyonunun dışında yer alan bulunduğu ortamdaki fırsatları ve tehditleri belirlemede kullanılan bir analiz tekniğidir. Daha kısa bir şekilde açıklamak gerekirse SWOT Analizi organizasyonun iç ve dış durum değerlendirmesine imkân tanıyan Stratejik Yönetimin önemli bir unsurudur.

Bir üst paragrafta yer alan ifade baz alındığında SWOT Analizinin bir mevcut durum analizi olduğu anlaşılmaktadır. SWOT Analizi aynı zamanda organizasyonun gelecekteki durumunun ne olacağını tespit ve tahmin etmeye yarayan bir analiz tekniğidir. Bu ikinci anlama göre de SWOT Analizi bir gelecek durum analizidir. (Eroğlu, E. 2009:11.ünite s.3)

SWOT Analizinin en etkin tarafı bir kurumun veya kuruluşun iç ve dış durum değerlendirmesine olanak sağlamasıdır. Bir organizasyonun stratejik bir şekilde başarı yakalayabilmesi için insan kaynağının, içerisinde bulunduğu piyasanın ve piyasa şartlarının, organizasyon içerisindeki bilgi akışının, teknoloji kullanımının ve organizasyon kültürü gibi organizasyonu ilgilendirebilecek tüm hususların dikkate alınması gerekmektedir. İşte SWOT analizi bu tür bir değerlendirmeye imkân sağlar (Janov, 1994; 69) (Aktaran: Aktan; 2008).

SWOT Analizi, yapılacak olan analizlerle organizasyonunun var olan güçlü yönlerinin tespit edilmesini, tespit edilen bu güçlü yönlerin kullanılması gereken alanların belirlenmesini, organizasyonun var olan zayıf yönlerinin tespit edilmesini ve bu yönlerin organizasyona daha fazla zarar vermemesi için gereken önlemlerin

belirlenmesini, organizasyonun içerisinde bulunduğu piyasadaki gelecek adına işletmeye ileriye taşıyabilecek fırsatları belirlenmesini ve de organizasyonun bulunduğu ortamdaki organizasyonu olumsuz yönde etkileyebilecek tehditlerin belirlenmesini sağlayarak gerekli stratejik aksiyonların kararlaştırılıp planlanmasını sağlayan faaliyetleri kapsar.

SWOT Analizi, organizasyona bir takım elde edinimler sağlar. Bunlardan birkaçı aşağıdaki gibidir:

- Tespit edilen güçlü yönlerin yine tespit edilen fırsatlardan yararlanacak şekilde kullanılmasını sağlar.
- Tespit edilen zayıf yönlerin farkına varılarak onları güçlü yönlere dönüştürecek stratejilerin geliştirilebilmesini sağlar.
- Çevredeki tespit edilen tehditleri, organizasyonun güçlü yönleri ile bütünleştirilebilecek fırsatlara dönüştürülebilmesini sağlar.

Bir organizasyonun gerçekçi hedeflerini belirleyip stratejik aksiyonlarını ortaya koyabilmesi için organizasyonun hem kendi iç potansiyelini tespit edip, kapasitesini belirleyerek güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarabilmesi hem de organizasyonun bulunduğu dış çevrenin detaylı bir şekilde tahlil edebilmesi gerekmektedir.

Her organizasyonun üst yönetiminin organizasyonu hakkında belli başlı birtakım bilgilere sahip olduğu bir gerçek olsa da günümüz dünyasında sürekli artan rekabet ortamında bir organizasyonun başarıya ulaşabilmesi için profesyonel bir şekilde bilinçli ve sistematik analizlere tabi tutulması olması gereken bir yönetim davranışıdır.

Bir organizasyonun analiz edilmek suretiyle değerlendirilmesi o organizasyonunun gerçekte var olan kimliğinin belirlemesidir. Organizasyonun analiz edilerek güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi, bulunduğu ortamdaki fırsat ve tehditleri ortaya koyması üst yönetimin organizasyona uygun stratejik aksiyonlar belirlemesine olanak sağlayacaktır. Ayrıca organizasyonun belirli periyotlarla SWOT analizi birtakım analizlere tabi tutulması organizasyonun hatalarının kolayca görülmesine ve bu hataların düzeltilmesine fırsat verecektir.

SWOT Analizi ile organizasyonun güçlü ve zayıf tarafları, organizasyonun karşılaşılabileceği tehditler ve yakalayabileceği fırsatlar ortaya konmuş olunur. Bu analiz ile amaç, organizasyonun zayıf tarafları ve tehdit sayılabilecek unsurların tespit edilerek ilgili stratejik aksiyonların alınması, yine organizasyonun güçlü olduğu yönlerin ve organizasyona fayda sağlayacak fırsatların belirlenmesidir. Bu şekilde;

- Analiz ile tespit edilmiş mevcut ve ileride karşılaşılabilecek tehditler belirlenerek bunları bertaraf edecek aksiyonlar alınmış olur.
- Organizasyon, analiz ile zayıf yanlarını tespit ederek, iyileştirilmesi gereken yönlerine karşın aksiyonlar almış olur.
- Organizasyon güçlü yönlerini belirleyip ön plana çıkartarak, yine belirlediği fırsatlardan maksimum fayda sağlamış olur.

Üst yönetim, organizasyonunun iç ve dış çevrelerini analiz ederek gerekli bilgileri toplamasıyla organizasyonun genel bir resmini çekmiş olur. Ancak örgütün çevrelerinin yorumlanabilmesi ve bunların örgüt için ne anlama geldiklerinin anlaşılabilmesi için çevresel faktörlerin sistematik olarak değerlendirilmesi gerekir. Bu sayede örgütün çevresini anlamak ve yönetmek mümkün olur. Bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesinin yollarından biri de SWOT Analizidir. Bu bakımdan SWOT analizi, örgütün faaliyette bulunduğu çevreyi anlamak ve yönetmek üzere topladığı bilgileri kullanarak sistematik olarak kendisini değerlendirmesi olarak tanımlanabilir. Bu değerlendirmeler çoğunlukla kişisel yargılardan, anlayıştan etkilenir. Örnek olarak Yüksek teknoloji kullanımı bazı yöneticiler tarafından tehdit olarak algılanırken bazıları tarafından fırsat olarak değerlendirilebilir. SWOT analizi yönetime örgütün çevresine ilişkin sistematik bilgiler verir. Yöneticilerin bu bilgileri nasıl yorumlayacakları onların yönetim anlayışlarıyla ilgilidir.

### **3.5. SWOT Analizi Kullanım Alanları**

Yapılan SWOT analizi sonucu tahmin edilemeyen birçok faydalar, elde edinimler sağlanır. Analiz esnasında iç ve dış çevre bakımından tüm unsurlar ele alındığı için söz konusu belirsizlikler ortaya çıkar ve çözüme kavuşması sağlanır. Bu şekilde

davranıldığı takdirde analiz sonucu alınan aksiyonların doğruluğu veya yanlışlığı önceden tahmin edilmiş olunur.

Örneğin bir işletmenin bir proje fikri var ise proje ile ilgili bir Swot analizi uygulayarak projenin güçlü yönlerini, zayıf yönlerini, proje için tehdit içeren unsurları yahut projenin getireceği fırsatları değerlendirmiş olur. Bu sayede proje için önceden karşılanacak olan olası unsurlar için bilgi sahibi olunur ve söz konusu aksiyonlar alınmış olunur.

Yukarıda belirtilen tüm bu bilgiler ışığında SWOT Analizinin; istenilen büyüklükteki organizasyonlarda uygulanabilirliği görülmüş olmaktadır. Konu ile ilgili daha fazla ayrıntı vermek adına SWOT analizinin kullanılabileceği ana konular aşağıda sıralanmıştır:

- Yeni bir pazara girerken pazarın yapısının çözümlenmesinde
- Stratejik bir plan geliştirilmesi aşamasında
- İş süreçlerinin geliştirmesinde
- Sorun tanımlama ve çözüm oluşturulması aşamalarında
- İnsan kaynakları geliştirilmesinde ve performans yönetiminde
- Nicel verilerin yetersiz, bilgilerin kişilerin belleklerinde olduğu durumların analizinde kullanılabilir.

### **3.6. SWOT Analizinin Stratejik Yönetimde Kullanımı**

Stratejik Yönetimin başlıca aşaması SWOT Analizinin yapılmasıdır. SWOT Analizi Stratejik Yönetimin en büyük ve en önemli bölümünü oluşturmaktadır.

#### **SWOT Analizinde İçsel ve Dışsal Durum Göstergeleri**

SWOT analizinde içsel durum değerlendirmesinde güçlü faktörler için; iyi bir lidere ve yetenekli yöneticilere sahip olma, tedarikçi yönetimindeki üstünlükler, yeni ve etkin teknolojileri kullanma, yeni ürünler geliştirebilme, bilgi ve becerisi yüksek çalışanlara sahip olma, müşteri odaklılık, makine parkı, finansal güç vb. sayılabilir.



Organizasyonda potansiyel içsel zayıflık ve yetersizlik göstergeleri için organizasyonda stratejik bir hedefin mevcut olmaması, yetersiz tedarikçi yönetimi, düşük makine parkı, lider eksikliği, yetenekli yönetici ve çalışanların bulunmaması, araştırma ve geliştirmeye önem verilmemesi, kurum kültürünün oluşmamış olması, pazarlama ve satış yeteneğinin sınırlı olması, finansal yapı, kalite ve verimliliğin düşük olması vb. yukarıda saydıklarımız organizasyonda içsel durum göstergeleridir.

Dışsal durum değerlendirmesi yapılarak da karşı karşıya bulunulan fırsatlar ve tehditler tespit edilebilir.

Dışsal göstergeler ise potansiyel dışsal fırsatlar ve tehlikelerden oluşur. Yeni müşteriler edinme fırsatı, yeni piyasalara girme fırsatı, ürün ve hizmet arzının genişletilmesi fırsatı, pazar payının artırılması fırsatı, devlet destekleri ve teşvikler, bölgenin jeopolitik durumu vb. durumlar bu kategoride değerlendirilir.

Organizasyonda potansiyel dışsal tehlikeler arasında ise başlıca şu göstergeleri sayabiliriz; daha düşük maliyetle mal ve hizmet üretme gücü olan rakip firmaların pazara girme tehlikesi, rakiplerin ikame ürünler pazara sunması ve satışlarını artırması tehlikesi, pazardaki büyümenin yavaşlaması tehlikesi, devletin piyasaya olan müdahalelerinin artması, enflasyon tehlikesi, kriz beklentileri, müşterilerin istek ve beklentilerinin süratle değişmesi, yeni buluşların ve teknolojik yeniliklerin çok süratli olması vb. Tüm bu faktörler organizasyonda değerlendirilmesi gereken dışsal durum göstergeleridir.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pazar payında üstünlük</li> <li>• Yüksek karlılık ve verimlilik</li> <li>• Organizasyonun pazardaki yerinin sağlamlığı</li> <li>• Pazarlama avantajları</li> <li>• Organizasyonun mali yapısının güçlü olması</li> <li>• Üretim teknolojisinin yeni olması</li> <li>• Kuruluş yeri avantajı</li> <li>• Ar-Ge avantajı</li> <li>• Kalifiye işgücü potansiyeli</li> <li>• Marka ünü ve avantajı</li> <li>• Liderlik üstünlüğü</li> <li>• Bilim ve teknoloji üstünlüğü</li> <li>• Stratejik yönetim avantajı</li> <li>• Toplam kalite yönetiminin uygulanıyor olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kalifiye olmayan işgücü</li> <li>• İnsan kaynaklarındaki yetersizlik</li> <li>• İletişim eksikliği</li> <li>• Bölümler ve kişiler arası çatışma</li> <li>• Ar-Ge dezavantajı</li> <li>• Etkin olmayan yönetim</li> <li>• Bilim ve teknolojide dezavantaj</li> <li>• Marka dezavantajı</li> <li>• Kötü organizasyon imajı</li> <li>• Personelde sık değişikliklerin yapılması</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yeni ürünlerin geliştirilebilmesi</li> <li>• Yeri satış ve pazarlama tekniklerine sahip olma</li> <li>• Düşük maliyet avantajı</li> <li>• Yeni Pazar fırsatları</li> <li>• İşgücü verimliliğinin yüksek olması</li> <li>• Organizasyon imajının iyi olması</li> <li>• Pazar büyüme oranının sürekli olarak artması</li> <li>• Rakiplerin azalması</li> <li>• Kaliteli ürünlere sahip olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İç pazarda rekabetin artması</li> <li>• Dış pazarlarda rekabetin artması</li> <li>• Misten isteklerinde hızlı değişim</li> <li>• Ağır vergi yükü</li> <li>• İşgücü maliyetinde artış</li> <li>• Girdi fiyatlarının artması</li> <li>• Pazardaki büyüme oranının azalması</li> <li>• İkame ürünlerin artması</li> <li>• Rakiplerin gücünün artması</li> <li>• Misten tercihlerinin değişmesi</li> <li>• Paranın değer kaybı ve enflasyon</li> </ul>

**Şekil 2: SWOT Matrisi**

Kaynak: (Aaker, 1995: 36)

<b>I. Dışsal Analiz</b>	
<p><b><u>1. Müşteri Analizi</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Müşteri gruplarının analizi</li> <li>• Müşteri istek ve ihtiyaçlarının analizi</li> </ul> <p><b><u>2. Rekabet Analizi</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rakip organizasyonların, performans, imaj, kültür, yapı analizi</li> <li>• Rakip organizasyonların güçlü ve zayıf yönlerinin analizi</li> <li>• Rakip firmaların kalite ve maliyet yapısının analizi</li> </ul>	<p><b><u>3. Piyasa Analizi</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Piyasa büyüklüğünün analizi</li> <li>• Piyasadaki karlılık ve maliyet analizi</li> <li>• Piyasada beklenen büyüme analizi</li> <li>• Piyasada kritik başarı faktörlerinin analizi</li> </ul> <p><b>4. Çevre Analizi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demografi analizi</li> <li>• Teknolojik durum analizi</li> <li>• Devlet ile olan ilişkilerin analizi</li> </ul>
<b>II. İçsel Analiz</b>	
<p><b><u>1. Performans Analizi</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizasyonda satış ve karlılık analizi</li> <li>• Hisse senetlerinin değerlendirilmesi analizi</li> <li>• Müşterilerin tatmin olup olmadıklarının analiz edilmesi</li> <li>• Ürün kalitesi analizi</li> <li>• Çalışanların performanslarının değerlendirilmesine yönelik analiz</li> <li>• Ürün portföy analizi</li> </ul>	<p><b><u>2. Stratejik Alternatiflerin Belirlenmesi</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geçmişteki stratejinin ve şimdiki stratejinin durum değerlendirilmesi</li> <li>• Organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesi</li> </ul>

**Şekil 3: Stratejik Yönetimde Durum Değerlendirmesine Yönelik Analizler**

Kaynak: (Aaker, 1999: 57)

### 3.7. SWOT Matrisi ve Uygulanacak Stratejiler

SWOT Analizi sonrasında izlenebilecek başlıca stratejileri değerlendirmede aşağıdaki SWOT matrisinden anlaşıldığı üzere organizasyondaki içsel ve dışsal durum göstergelerine göre farklı stratejiler izlenebilir.

Mevcut alternatifler arasında en iyi stratejik konum SO Stratejisi'dir. SO stratejik konum içerisinde 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 ve saire fırsatlar söz konusudur. En kötü stratejik konum ise WT Stratejisi'dir. WT stratejik konumda ise bu konularda organizasyon dezavantajlı durumdadır.

Matristen de anlaşılacağı üzere organizasyonun zayıf olduğu, ancak fırsatlarla karşı karşıya bulunduğu durumda WO Stratejisi izlemesi gerekir. Yani, organizasyon sahip olduğu fırsatlardan istifade ederek güçlü konuma gelmeye çalışmalıdır. Organizasyonun güçlü olduğu, ancak dış tehdit ve tehlikelerle karşı karşıya bulunduğu durumlarda ise ST Stratejisi izlemesi gerekir. Bu durumda organizasyon güçlü olduğu yönleri avantaj olarak kullanarak, fırsat ve tehlikeleri ortadan kaldırması gerekir.

<b>İÇSEL FAKTÖRLER</b>	<b>Güçlü Taraflar (S)</b>	<b>Zayıf Taraflar (W)</b>
	Yönetim, İnsan Kaynakları, Satış ve Pazarlama, Ar-Ge'de üstünlükler	Yönetim, insan kaynakları, satış ve pazarlama, Ar-Ge'de zayıflıklar
<b>DIŞSAL FAKTÖRLER</b>		
<b>Fırsatlar (O)</b>		
Yeni ürün geliştirebilme, Yeni pazar fırsatları vs.	<b>SO STRATEJİSİ</b>	<b>WO STRATEJİSİ</b>
<b>Tehdit ve Tehlikeler (T)</b>	<b>ST STRATEJİSİ</b>	<b>WT STRATEJİSİ</b>
Enerji darboğazı, rekabet, vergiler vs.		

**Şekil 4: SWOT Matrisi ve İzlenecek Stratejiler**

Kaynak: (Aktan, 1999: 42)

### 3.8. SWOT Analizi Uygulanma Süreci

SWOT Analizi, işletmecilik alanında derin bilgi birikimine sahip olan kişilerin, organizasyon içerisinde işletmenin bilgi ve beceri sahibi olan çalışanların, organizasyon birim yöneticilerin ve üst yönetimin katılımlarıyla gerçekleşir. SWOT Analizinin uygulanışında kullanılan birçok yöntem var olsa da beyin fırtınası tekniği gerçekçi ve katılımcı sonuçların alınmasında başarı sonuçlar çıkarması sebebiyle en çok tercih edilen tekniktir.

SWOT Analizinin gerçekleştirilmesinde ilgili faaliyetlerin sıralanışı aşağıdaki gibidir:

- İlgili uzmanların organizasyon yetkilileri ile görüşmesi ve SWOT analizinin kapsamının belirlenmesi,
- Çalışma ekibinin belirlenmiş olan ilgili kapsama göre oluşturulması
- SWOT Analizi için iç ve dış çevreden ilgili bilgilerin toplanması
- Oluşturulan çalışma ekibinin ilgili süreçleri detaylı bir şekilde irdelemesi
- Organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesine ve fırsatların, tehditlerinin ortaya çıkarılmasına yönelik ilk toplantının yapılması
- Çalışma ekibinin; organizasyonun belirlenmiş olan güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditleri değerlendirmesi ve eksik kısımlar olması durumunda bunları tamamlaması
- Organizasyonun üst yönetimi ile organizasyonun çalışma ekibinin katıldığı bir değerlendirme toplantısının gerçekleştirilmesi
- SWOT Analizinin yorumlanması, stratejik aksiyonları belirlenmesi ve aksiyon planlarının oluşturulması

### 3.9. SWOT Analizi Uygulama Araçları

**Beyin Fırtınası:** Beyin fırtınası, grup içerisindeki bireylerin belirlenmiş olan ilgili konu veya sorunlarla ilgili kişisel görüşlerini veya fikirlerini beyan ettikleri bir fikir üretme tekniğidir.

**Çoklu Oylama:** Çoklu Oylama tekniği ile önceden belirlenmiş birden çok konu, görüş ve öneriler yine birden çok kez oylanarak en az sayıya indirgenmeye çalışılır. Nihayetinde de son kalan öneriler arasından seçim yapılarak alınacak olan aksiyona veya görüşe karar verilir.

**Nominal Grup Tekniği:** Nominal Grup tekniğinde öncelikle söz konusu konu hakkında grup üyelerinin fikirleri yazılı olarak alınır. Alınan bu fikirler üzerinden tartışma yapılmadan oylama yapılır. Bu tekniği Delphi Tekniğinden farkı; Delphi Tekniğinde grup üyeleri bir araya gelmeden görüşlerini ifade ederler. Nominal Grup tekniğinde ise grup üyeleri önceden belirlenen fikirler üzerinden oylama yaparak nihai çözüme varırlar.

**Sebeup Sonuç Diyagramı:** Sebeup sonuç diyagramı, ele alınan bir soruna veya probleme sebeup olan unsurlar arasındaki bağlantıların gösterildiği bir grafik yöntemidir. Bu diyagram şekli itibariyle benzetildiğinden dolayı balık kılçığı diyagramı olarak ta tanınmaktadır. Bu teknikte ana sorun veya problem grafiğin en sağına yazılır. Bu sorun veya probleme sebeup olan unsurlar da sola doğru grafik şeklinde gösterilir.

## **4. SWOT ANALİZİNİN BİR İŞLETMEDE UYGULAMA ÖRNEĞİ**

### **4.1. Kapsam ve Yöntem**

Bu çalışma kozmetik sektöründe faaliyet gösteren açık parfüm üretimi gerçekleştiren ABC Parfüm işletmesinde gerçekleştirilmiştir. İşletmenin gelişime açık ve sürekli büyüyen trendde bir işletme olması ve sektöründe en geniş bayii ağına sahip olması işletmenin, tez konusu içerisinde yer almasına sebeup olmuştur.

ABC Parfüm; 2015 yılında ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi ve OHSAS 18001 İş Sağlığı Güvenliği Yönetim Sistemlerini kurarak etkin bir şekilde uygulanabilirliğini ve sürekliliğini sağlama konusunda büyük çaba göstermektedir. Ayrıca 2017 yılından itibaren ihracat çalışmalarına hız veren ABC Parfüm, günümüzde hali hazırda 15 ülkeye ihracat gerçekleştirek ihracat payını mevcut satışlarının %30 seviyesine yükseltmeyi başarmıştır. 2018 yılının başında günümüz teknoloji seviyesine uygun ve donanımlı laboratuvar olanaklarına sahip yeni modern üretim tesislerine geçen ABC Parfüm bu aşamada gerek yurt içindeki operasyon kalitesini yükselterek ulaşılabilecek tüm potansiyel müşterilere ulaşmak ve ihracat satışlarını arttırmak

adına müşteri portföyüne geliştirmek hedeflerini belirlemiştir. Bu hedeflere ulaşmak adına ABC Parfüm bünyesinde Yönetim Danışmanı Ekibinde yer alarak SWOT analizi faaliyetleri işletme yönetimi ve işletme birim yöneticileri ile görüşülerek gerçekleştirilmiştir.

Kozmetik sektörünün bir kolu olan açık parfüm sektörünün öncü konumunda yer alan ABC Parfüm işletmesinde 01.09.2017-01.12.2017 tarihleri arasında, Yönetim ve Kurumsallaşma Danışmanlığı kapsamında Stratejik Yönetime geçiş amacıyla SWOT analizi faaliyetleri gerçekleştirilmiştir. ABC Parfüm Yönetim Kurulu Başkanı, Genel Müdür, Pazarlama Yöneticisi, AR-GE Yöneticisi, Mali İşler Birimi Yöneticisi, Üretim Yöneticisi, İnsan Kaynakları Yöneticisi, Bayi Operasyon Yöneticileri ile birlikte ilgili analizler gerçekleştirilerek SWOT Analizi için gerekli veriler elde edilmiştir.

#### **4.1.1. SWOT Analizinde Kullanılan Analizler**

**Stratejik İş Birimi Analizi:** Stratejik İş Birimi, bir organizasyonun uygun stratejiyi belirleyebilmesi amacıyla görev devrettiği en küçük örgüt birimidir. (Hofer ve Schendel, 1978: 59). Her bir Stratejik İş Birimi birbirinden, üretim yöntemi bakımından ve farklı pazar veya müşteriye hitap etmesi bakımından farklı operasyonel nitelikler taşır. Bu nedenle her bir Stratejik İş Birimine farklı hedefler yüklenir ve bu birimlerdeki süreçler diğer birimlerden farklı bir şekilde yürütülür. Organizasyon içerisindeki iş birimleri bu tanımlar kapsamında belirlendikten sonra her bir birimin kendi pazarındaki durumu tespit edilir ve bu bağlamda hangi birimlere ne tür yatırımlar yapılacağına karar verilir.

**Temel Yetkinlikler Analizi:** Her organizasyonun diğer organizasyonlardan farklı olarak birtakım yeteneği veya sahip olduğu kültürü vardır. Organizasyonların yapılarına uygun etkin stratejiler geliştirebilmeleri için sahip oldukları yeteneklerini ve kültürünü iyi bir şekilde analiz etmeleri gerekmektedir.



Temel Yetkinlikler, organizasyonun rekabet etmesini sağlayacak olan temel yeteneklerdir. Bu temel yetkinliklerle ilgili operasyonlar organizasyon bünyesinde gerçekleştirilmeli bunun dışındaki operasyonlar ilgili dış kaynakların kullanımıyla gerçekleştirilmelidir. Bu şekilde alınan aksiyon ile organizasyonun yapısı sadeleşmiş olur ve stratejik aksiyonlara odaklanma sağlanır.

Temel Yetkinlikler Analizi ile organizasyonun sahip olduğu, sektörde rekabet etmesini sağlayacak olan yeteneklerinin ölçülmesi ve rakiplere göre bu yeteneklerin karşılaştırılması sağlanır.

**Kurumsal Riskler Analizi:** Kurumsal Risk Analizi; organizasyonu, gerçekleşmesi olası riskli durumlara karşı hazırlıklı bir duruma gelmesini sağlamakla birlikte söz konusu riskleri yönetmeye yönelik aksiyonları almasını sağlayarak riskleri ortadan kalkmasını veya önemli oranda etkilerini hafifletilmesini sağlar. Ekonomik, siyasi, demografik gelişmeler, devlet politikaları, kurum içi tehditler ve zayıf yönler gibi etkenler dikkatli bir şekilde yönetilemediği takdirde organizasyonun maddi birtakım kayıplar yaşaması söz konusudur. (Achampong 2010)

**7S Modeli Analizi:** 7S Modeli, birbirinden bağımsız yedi farklı unsuru ifade etmektedir. Bu unsurlar; Strateji, Yapı, Sistem, Yetenekler, Personel, Teknik (Stil) ve Paylaşılan Değerler şeklindedir. (Dragmar 2001). Bu modele 7S denmesinin nedeni ise 7 unsurun İngilizce karşılıklarının “S” harfi ile başlıyor olmasıdır: Strategy, Structure, Style, Staff, Skills, Systems, Shared Values. Bu analizdeki amaç organizasyonun söz konusu 7 unsur nezdindeki mevcut durumunu tespit ederek yapılması gereken aksiyonların belirlenmesidir.

**Beş Temel Güç Analizi:** Organizasyonların var oldukları veya var olmayı düşündükleri sektörlerdeki rekabet şartlarını analiz etmeleri, organizasyonların alacağı aksiyonların belirlenmesinde çok önemlidir. Harvard Üniversitesi profesörlerinden Michael Porter, organizasyonların rekabet yapısını analiz etmek üzere Beş Temel Güç analizini geliştirmiştir. Beş Temel Güç; sektördeki mevcut rakip işletmeler arasındaki rekabet, potansiyel giriş tehdidi, ikame mallar tehdidi, alıcıların pazarlık gücü ve tedarikçilerin pazarlık gücünü ifade etmektedir. (Porter 2003)

**PEST Analizi:** Pest analizi organizasyonu etkileyebilme ihtimali olan politik, ekonomik, sosyal ve kültürel durumların; organizasyonu etkileyebilme olasılıklarını, organizasyonun bu durumlara karşı mevcut durumunu ve organizasyonun alması gereken aksiyonları belirlemede kullanılan bir analiz tekniğidir.

**Rakip ve Esas Rakip Analizi:** Rakip ve Esas Rakip Analizi, organizasyonun içinde bulunduğu sektördeki rekabet kriterlerinin, organizasyon ve organizasyonun bulunduğu sektördeki rakiplerce karşılaştırılmasıdır. Bu analiz sektör lideri ve esas rakiplerin tespit edilmesi sağlar.

**Rekabet Stratejileri Analizi:** Maliyet Liderliği Stratejisi, Farklılaştırma Stratejisi ve Odaklanma Stratejisi gibi 3 temel rekabet stratejisinin organizasyonca ve organizasyonun rakiplerince karşılaştırılmasını sağlayan bir analizdir. Bu analiz tekniğindeki amaç, organizasyonun ve rakiplerin hangi rekabet stratejilerini uyguladığının belirlenmesidir.

**Ürün Hayat Eğrisi Analizi:** Her ürün veya hizmetin canlı organizmalar gibi bir yaşam süreci vardır. Ürün ve hizmetler de tıpkı organizmalar gibi doğar, satışları artarak gelişir ve büyür, sonunda da satışları azalır ve zamanla ölürler. (Garip, 2001:35). Bu analiz ile organizasyonun ürünlerinin veya hizmetlerinin hayat eğrisi üzerinde hangi aşamada olduğunu tespit edilmesi sağlar. Bu şekilde söz konusu ürünlerle veya hizmetlerle ilgili nasıl bir stratejik aksiyonların alınacağı kararlaştırılmış olur.

**Ürün Pazar Büyüme Modeli Analizi (Ansoff Matrisi):** Bu matrisin amacı organizasyonların pazar ve büyüme stratejilerini oluşturmalarının sağlanmasıdır. Bu analiz sonucu ortaya çıkan veriler, alınacak aksiyonların hangi doğrultuda oluşacağına dair ip uçları verir. (Porter 2003).

	Mevcut ürünler	Yeni ürünler
Mevcut Pazarlar	<u>1-Pazar Geliştirme Stratejisi</u> (Pazar Penetrasyonu)	<u>3-Ürün geliştirme stratejisi</u> (Ürün geliştirme)
Yeni Pazarlar	<u>2-Pazara giriş stratejisi</u> (Pazar geliştirme)	<u>4-Ürün farklılaştırma stratejisi</u> (Çeşitlilik)

**Şekil 5: Ansoff Matrisi**

**Ürün Portföy Analizi (BCG Matrisi):** BCG matrisi, Boston Danışmanlık firması tarafından 1970 yılında oluşturulmuştur. Bu analizin amacı organizasyonun ürün veya hizmetlerini matris içerisinde ilgili konuma yerleştirerek organizasyonun nasıl stratejik aksiyonlar alacağına belirlenmesi sağlanır. Şekil 6’da belirtildiği üzere matriste inekler, yıldızlar, belirsizler ve köpekler alanı bulunmaktadır. Organizasyonun yüksek ve hızlı bir pazar payına sahip ürün veya hizmeti “yıldızlar” alanına yerleştirilir. Organizasyonun ürün veya hizmeti hızlı büyüyen bir piyasada düşük bir pazar payına sahip ise “belirsizler” alanına yerleştirilir. Organizasyonun ürün veya hizmeti yavaş büyüyen bir piyasada yüksek büyüyen bir pazara sahip ise “inekler” alanına yerleştirilir. Eğer organizasyonun ürün veya hizmeti yavaş büyüyen bir pazarda düşük bir pazara sahipse “köpekler” alanına yerleştirilir (Seeger, 1984: 94). Yıldız alanındaki ürün veya hizmetler için yeni yatırımlar yapılması ve pazardaki rakipleriyle mücadele içinde olunması gerekmektedir. Belirsizler konumundaki ürün veya hizmetlerle ilgili gerekli analizler gerçekleştirildikten sonra gerekli yatırımlar yapılmalıdır. İnekler alanındaki ürün veya hizmetlerle ilgili organizasyon bulunduğu konumu korumaya yönelik aksiyonlar alması gerekmektedir. Köpekler alanındaki ürün veya hizmetlerle ilgili de pazardaki konumun değişeceği öngörülüyorsa pozisyon korunabilir aksi takdirde işletme bu alandaki ürün veya hizmetlerden zarar ettiği için istenmeyen durumlarla karşılaşabilir.

Pazarın Büyüme Hızı	Yüksek	<u>BİLİNMEYENLER</u>	<u>YILDIZLAR</u>
	Düşük	<u>KÖPEKLER</u>	<u>İNEKLER</u>
		Düşük	Yüksek
Pazar Payı			

**Şekil 6: BCG Matrisi**

**Marka Konumlandırma Analizi:** Marka Konumlandırma Analizi, organizasyonun sahip olduğu markanın/markaların hitap ettiği hedef kitesinin, fiyat stratejisinin ve marka iletişimi gibi unsurlarının tespit edilerek konumlandırılmasını sağlar. Yapılan analiz sonucu elde edilen bu marka konumlaması, marka ile ilgili alınacak olan stratejik aksiyonların belirlenmesine yardımcı olur.

#### 4.2. ABC Parfüm Tarihçe

ABC Parfüm ilk olarak 2000 yıllarında ticari hayata başlamış olup 2008 yılında sektördeki isim hakkını alarak üretim hayatına başlamıştır. Çok kısa bir zamanda, günümüzde üretim ve sevkiyat bölümü dahil 7500m<sup>2</sup>lik bir alanda sığmadan ve durmadan ilerlemektedir. Yakın zamanda 7500m<sup>2</sup> alan üzerine inşa edilmiş, son sistem teknolojiyle donatılmış olan Tuzla'daki yeni üretim fabrikasına taşınmıştır.

Yurtiçi ve yurtdışı olmak üzere 400'ün üzerinde bayisi bulunmakta ve her geçen gün bu sayı yukarıya doğru tırmanmaktadır. ABC Parfümün ihracat yaptığı yurtdışı ülkeler arasında Polonya, Almanya, İrlanda, Moğolistan, Kazakistan, Türkmenistan, Ukrayna, Bulgaristan, Makedonya, Romanya, Tayland, Ürdün, İran ve Irak olmak üzere daha birçok bayi ve distribütörü bulunmaktadır.

### 4.3. Faaliyet Konuları

Kozmetik sektöründe yer alan ABC Parfüm, kozmetik ürünleri içerisinde en büyük paya sahip olan parfüm, oda kokusu (bambu) ve oto kokusu ürünlerinin üretimini gerçekleştirmektedir. Günümüz teknoloji imkanlarına sahip laboratuvarlarında sürekli olarak modanın trendine uygun yeni kokular geliştirmekte ve bu bağlamda yurt içinde ve yurtdışında adını ve kokusunu gür bir şekilde duyurmaya devam etmektedir.

ABC Parfüm vizyonunu; “müşterilerimizin mis gibi kokması ve gülümsemesi için heyecanla çalışan büyük bir ekiple, cesur adımlarla hedefimiz olan dünya liderliğine doğru ilerliyoruz” cümleleriyle açıkça ifade etmiştir.

ABC Parfüm misyonunu; “müşterilerimizi mutlu ederek kendilerini iyi hissetmelerini sağlayacak ürünlerimizi “**kolay ulaşılır, zor vazgeçilir**” şekilde sunmaya devam edeceğiz. Son teknolojiler ile donatılmış üretim tesisimiz, uzman personel ve yenilikçi ar-ge yaklaşımı ile standartlara uygun üretilen ürünlerimizle **Dünyayı güzel kokutmaya** devam edeceğiz. İleri görüşlü ve vizyoner yapımızla sektöre yeni bir soluk kazandırarak, her tene ve her ortama uygun ürünlerimizle, doğal olarak **mutluluk sağlayan marka** olmaya devam edeceğiz.” cümleleriyle günün koşullarına ve rekabet şartlarına uygun bir şekilde belirlemiştir.

ABC Parfümün değerleri aşağıdaki gibi olmuştur:

#### **Kalite İlkemizdir**

Kalite algısı çalışanlarımız, tedarikçilerimiz ve paydaşlarımız tarafından benimsenmiş olup üretimimizin her aşamasında kaliteyi ön planda tutarak müşterilerimizin beklentilerine uygun ve müşterilerimizi mutlu edecek ürünler üretiriz.

#### **Güvenilir Markayız**

Müşterilerimiz ve paydaşlarımız tarafından da benimsenen ‘Güvenilir Marka’ kimliğimizi sürdürmek ve pekiştirmek adına bütün üretim süreçlerimiz son

teknolojiler ile düzenlenmiş laboratuvar nezdinde gerçekleştirmekte ve geniş satış ağımlar ile ulaşmadık yer bırakmadan hizmet etmeye devam etmekteyiz.

### **Müşteri Önceliğimizdir**

Müşterilerimizin var oluş sebebimiz olduklarının farkındayız ve bu farkındalıkla ‘müşteri önceliğimizdir’ ilkesine uygun olarak müşterilerimizin beklenti ve isteklerini titiz bir şekilde tespit edip bu beklenti ve istekler doğrultusunda hareket etmekteyiz.

### **Yenilikçiyiz**

Modern üretim tesisimiz, yetkin ve donanımlı ekibimiz ile sektörel trendleri ve teknolojik gelişmeleri yakından takip ederek her türlü yeniliğe adapte olabilen dinamik, yeniliklere açık ve şeffaf bir firma olarak yolumuza devam etmekteyiz.

### **Mücadeleciyiz**

Tedarikçilerle olan güçlü ilişkilerimiz ve sektörde en çok tercih edilen marka olmamızın sağladığı avantajlarla sektöre yön veren aynı zamanda rakiplerine de yol gösterip gelişmelerine katkı sağlayan ve küresel hedefler biriktiren bir firma olarak varlığımızı sürdürmekteyiz.

#### **4.3.1. Kalite Politikası**

Parfüm ve kozmetik ürünlerini dünya standartlarına uygun, modern tesislerinde, hijyenik ortamlarda üretip yurtiçi ve yurtdışı pazarlarında başarıyla rekabet etmek, teknik ve eğitimli personelimiz ile müşteri memnuniyetini, kalitemizi ön planda tutmak.

Türkiye’de ve Dünya’da inovasyon, ürün değeri ve çeşitlilik olarak herkesin tercih ettiği kozmetik markası olmak üzere kurulu bir kalite anlayışına sahip olmak.

#### 4.3.2. Çevre Politikası

- Çevre ve iş sağlığı güvenliği ile ilgili tüm kanun, yönetmelik, mevzuat ve idari düzenlemelere uymak,
- ISO 14001 Çevre ve OHSAS 18001 İş Sağlığı Güvenliği Yönetim Sistemlerini kurmak, etkin bir şekilde uygulamak ve sürekliliğini sağlamak,
- Enerji ve doğal kaynakları optimum düzeyde kullanmak,
- Kullanılan hammadde ve yardımcı maddelerde çevre ve İş Sağlığı ve Güvenliği kriterlerine uymak ve bu maddelerin olumsuz etkilerini kontrol altına almak,
- Kirliliğin önlenmesi, atıkların kaynağında azaltılarak ve ayırarak maksimum geri dönüşümü sağlamak,
- Çalışanlarını Çevre ve İş Sağlığı ve Güvenliği konusunda verilmekte olan eğitimlerle bilinçlendirmek, bilgilendirmek ve motivasyonunu sağlamak,
- "Çevre ve İş Sağlığı Güvenliği Yönetim Sistemi Uygulamaları" nı çalışanları ile paylaşmak ve tüm paydaşlarının beklentilerini dikkate almak,
- Acil durum risklerini azaltmak ve acil hallere hazırlıklı olmak,
- Kazalara neden olabilecek tehlikeli ortamların oluşmasını engellemek ve mevcut tehlikeli ortamları ortadan kaldırmak,
- Yeni yatırım ve projelerde çevre ve iş sağlığı güvenliği faktörünü göz önünde bulundurmak,
- Tedarikçilerimizi kanunlara ve ABC Parfüm 'ün İş Sağlığı ve Güvenliği Çevre Kuralları Yönetim Sisteminin yöntem ve ilkelerine uymaları konusunda teşvik etmek,
- Tüm faaliyetlerimizde performansı sürekli iyileştirmek ve geliştirmek.

#### 4.4. Toplam Çalışan Sayıları

ABC Parfüm bünyesinde Pazarlama Birimi, AR-GE Birimi, Üretim Birimi, İnsan Kaynakları Birimi, Mali İşler Birimi, Bayi Operasyon Birimleri mevcuttur. Tüm bu birimlerdeki toplam çalışan sayısı 77 şeklindedir. İşletmedeki Beyaz Yaka sayısı 15, Mavi Yaka sayısı ise 52 şeklindedir.

#### 4.5. ABC Parfüm SWOT Analizi

İşletmenin mevcut bulunduğu konumu koruyup bunu daha ileriye taşıyabilmesi ve belirlemiş olduğu hedeflere ulaşabilmesi için SWOT analizini gerçekleştirmeli bunu sonucunda güçlü taraflarını, zayıf taraflarını, tehditleri ve fırsatları meydana çıkarmalı bu bağlamda uzun vadeli stratejilerini belirlemesi gerekmektedir.

İşletme 2017 Eylül-Aralık aylarında belirli periyotlarla ziyaret edilmiş, işletme Yönetim Kurulu Başkanı, Genel Müdürü ve Birim Yöneticileri ile görüşülmüş, beyin fırtınası yöntemiyle SWOT analizinin temelini oluşturacak önceden planlanan stratejik analizler uygulanmıştır. Ayrıca rakipler ve uyguladıkları stratejiler de belirlenmeye ve analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmalar neticesinde ortaya aşağıdaki gibi bir SWOT analizi çalışması çıkmıştır.

##### 4.5.1. Güçlü Yönler

Analiz sonucu ABC Parfüm işletmesinin ortaya çıkan güçlü yönleri aşağıdaki gibi olmuştur.

1. Sosyal medyanın iyi kullanılması
2. Web sitesinin iyi olması
3. Mağaza konseptinin iyi olması ve sürekli güncellenmesi
4. Müşteri sisteminin olması-mağaza geliştirme sistemi
5. Marka algısı, hızlı markalaşma ve tanınması
6. Piyasaya hızlı cevap verme, rekabetçi yapısı
7. Ürün kalitesinde standardizasyon olması
8. Ürün kalitesinin yüksek olması
9. Logonun farklı olması
10. Hızlı mağazalaşma ve büyüyen yapısı
11. Bayilere yüksek kar bırakılması
12. Markaya has ürün üretiminin yapılması
13. Müşterinin aldığı ürünü değiştirme kolaylığı



14. Şube ve mağaza çokluğu olması
15. Müşteri şikâyetlerinin hızlı giderilmesi
16. Üretim personelin tecrübeli olması
17. Makine ve teknolojilerinin sürekli gelişmesi, iyi olması
18. Hızlı üretimin yapılması
19. Stok yönetimi
20. Ürün reçetelerinin güncel olması
21. Üretim planının yazılı olması
22. Üretim kapasitesinin yüksek olması
23. Hammadde kalite kontrolü
24. İzlenebilirliğin olması
25. Ürünün dinlendirilmesi
26. Sevkiyatların hızlı yapılması
27. Kargo ile hızlı gönderim olması
28. Sevkiyat maliyetlerinin düşüklüğü
29. Depolama alanı ve sisteminin iyi olması
30. Paketlemenin iyi olması
31. Öz kaynaklarla büyüme
32. Mali kontrol hizmetlerinin alınması
33. Kalite yönetimine önem verilmesi
34. Stratejik plana başlanması
35. Kurumsallaşma çalışmalarının yapılması
36. İdari ofislerin modern olması
37. Vizyonu geniş ve yeniliğe açık yönetimin olması
38. Şirkette güven ortamının olması
39. Çözüm odaklı ve yapıcı yaklaşımın olması
40. Duygusal ve iyi niyetli kararların alınabilmesi
41. Hızlı ve doğru karar alınabilmesi
42. Alınan kararların uygulamaya geçmesi
43. Üst yönetim ile orta yönetimin ahenkli çalışması
44. Yıllık bütçe ve planlama çalışması yapılması, mali takibat
45. Yeterli laboratuvar olması
46. Teknoloji yatırımına yatkınlığın olması
47. Kurumsal Kaynak Planlaması yatırımının olması

48. Etkin Sosyal medya ve web sitesi yönetiminin olması
49. Mağazalarda kameraların olması
50. Güçlü donanım alt yapısının olması
51. Kurumsal mesaj sistemi olması
52. Bayilerden siparişlerin sistem üzerinden alınması ve Kurumsal Kaynak Planlaması ile entegre olması
53. Her personelin teknolojiyi kullanabilmesi
54. Bilgi güvenliğinin yüksek olması
55. Ücretlerin sosyal hakların ve tazminatların zamanında ödenmesi
56. Görev tanımlarının etkinliği
57. Personel bulunmasında iş ilanı portalı kullanılması
58. İş Sağlığı ve Güvenliği kurallarının uygulanması
59. Sosyal Güvenlik Kurumu primlerinin tam maaş üzerinden yatırılması
60. Fabrikada maaşların yüksek olması
61. Personel eğitimlerinin verilmesi
62. Personel sözleşmesinin detaylı olması
63. Hammadde alımında kolaylık olması-yüksek alım ve finans
64. Tedarikçilerde firma saygınlığı
65. Ana hammaddelerde bağlantılı çalışma
66. Satınalma sisteminin uygulanması
67. Alternatif tedarikçiler olması
68. Marka bilinirliği
69. Yenilik ve inovasyon kültürü
70. Sosyal medyayı kullanma
71. Mağaza yer ve lokasyon seçimi
72. İhracat yapabilirligi
73. Merkezi destek faaliyetleri
74. Fabrika, bina alt yapısı
75. Ölçek ekonomisi kullanımı
76. Fiyat rekabet avantajının olması
77. Kalite iyileştirme çabalarıyla farklılaştırma
78. Farklılaştırma ile tüm pazara odaklanma
79. Yaş aralığı olarak baz aldığımızda 20-35 yaşları arasında ki yatırımcıların çokluğu

80. Yatırımcıların %42'lik kısmı gelirinden memnun diğerk %50'lik kısmı ise gelirlerinin orta olduğunu yapılan anketlerde bildirmiş olması
81. Müşterilerin çoğunluğu sevkiyat süresinden memnun olduğunu, %76'lık oranla mükemmel ve iyi olarak cevap vermesi
82. Yatırımcıların %83'ü ürünlerin kaliteli olmasından dolayı tercih ettiğini belirtmesi
83. %63 oranla fiyat uygunluğu ve güvenilir firma olma özelliklerinin anketlerden çıkmış olduğu
84. %40'lük yatırımcı bölümü ürünlerin kalitesine göre ucuz olduğunu belirtmesi
85. %88 i konseptin iyi veya çok iyi olduğunu düşünmesi
86. Yatırımcıların %78'i personelin ilgili olduğunu iletmesi
87. Yatırımcıların %85'i fabrika personelinin çalışmasının iyi olduğuna dair görüş bildirmiş olması
88. Nakit döngü
89. Türkiye'deki pazar payı
90. Ürün kalitesi
91. Personele değer vermesi
92. Hedeflerin büyük ve ulaşılabilir olması
93. İletişimin iyi olması
94. Yeniliğe açık olması
95. Yükselme amacı ile çalışma
96. Büyümekte olan firma olması
97. Maaşların gününde ödenmesi
98. Müşterilerin %60'ı 20-35 yaş aralığında, eldeki verilere göre en çok müşteri potansiyelinin bu yaş aralığında olması
99. Ankete katılan müşterilerin %80'lik bölümü ise fiyatların ucuz veya normal olduğuna dair bir görüş bildirmiş olması
100. Müşterilerin büyük çoğunluğunun yani %57 'si 1 yıldan fazladır ABC ürünlerini kullanmış olması
101. Müşterilerin %65 'i mağaza konseptinin çok iyi olduğunu düşünmesi
102. Satışların miktarsal olarak yıllık %10 artması
103. 2015 mayısta ürünün 5 TL'den 7 TL'ye, 2017 şubatta 7tl'den 10 TL'ye yükselmesi
104. Mağazaların iyi lokasyonlarda olması

105. Büyükşehirlerde güçlü olunması
106. Şişe ve valflerin geri toplanma projesi
107. Marka tescilinin bulunması
108. Yönetim Kurulu Başkanının ürün bilgisinin yüksek olması

#### 4.5.2. Zayıf Yönler

Analiz sonucu ABC Parfüm işletmesinin ortaya çıkan zayıf yönleri aşağıdaki gibi olmuştur.

1. Bayii mağaza konsepti
2. Mağazaların etkin olarak yönetimi ve denetimi
3. Mağazalardaki hizmet kalitesi, yakın ilgi
4. Ürün belgelendirmelerin çok olması
5. Marka sloganının uygun olmaması
6. Şişe tasarımları ve ambalajlarda farklılık
7. Satış temsilcilerinde kurumsal dilin olmaması
8. Müşteri odaklı olunmaması
9. Farklı markaların olması
10. Bayiler ile mağazalarda personelin aynı hizmeti sunmaması
11. Maliyet muhasebesinin yapılmaması
12. Üretim son kontrolün olmaması
13. Mağazalardaki organizasyonel yapının oturmamış olması
14. Mağaza çalışanların alanlarında uzman olmaması
15. Mağazalarda Personel Denetim ve Kontrol Sisteminin yeterli çalışmaması
16. İnsan kaynakları birim yöneticisinin yetkin olmaması
17. Mağazalarda işe alımlarda etkin yöntem uygulanması
18. Kariyer yolunun mağaza personeline sunulmaması
19. Sosyal aktivitelerin çok yapılmaması
20. Mağazalarda maaşların yüksek olmaması
21. Çalışanlardan öneri alınması sisteminin olmaması
22. Yangın riskinin olması
23. Personel vekâlet sistemi olmaması riski

24. Bayilerin ve mağazaların başka ürün satması riski
25. Personelin müşteriye kötü davranması, eğitimsizlik, bilgi ve kötü görünme riski
26. Bayilik verilecek kişilerin karakter yapılarının uygun olmaması riski
27. Bayilerin, mağazanın yanlış lokasyonda açılması riski
28. Kurumsal olmaması
29. Mağaza konsept ve standardının uygun olmaması
30. Gizli müşteri ve mağaza denetim mekanizmasının olmaması
31. Sermaye yapısının yeterli seviyede olmaması
32. Fiyat-karlılık optimizasyonunun hesaplanmamış olması
33. Personel kalitesi ve sirkülasyonunun fazlalığı
34. Üstün teknoloji ve teknik ile farklılaşmanın olmaması
35. Rakipleriyle en az kalite ve nitelikteki ürün ve hizmetleri daha düşük fiyata vermeye dayanan farklılaştırma olmaması
36. Farklılaştırma ile dar müşteri kesimine odaklanmaması
37. Farklılaştırma ile dar bir bölgedeki tüm müşteri gruplarına odaklanmaması
38. Düşük maliyet ile dar müşteri kesimine odaklanmaması
39. Düşük maliyet ile dar bir bölgedeki tüm müşteri gruplarına odaklanmaması
40. Yatırımcıların parfüm şişe tasarımının kalitemize göre basit kaldığını değiştirmesi gerektiğini belirtmesi
41. Valflerin bozuk çıkması
42. Yatırımcıların birçoğu reklam alanında zayıf olduğu ve reklam çalışmalarına ağırlık verilmesi gerektiğini belirtmesi
43. Kalite kontrol mekanizmasının olmaması
44. Pazar araştırma olanaklarının zayıf olması
45. Bilgilendirme panolarının etkin bir şekilde kullanılması
46. İşi bilen personel eksikliği
47. Şirket etkinliğinin ve sosyal aktivitelerin azlığı
48. Maaş miktarının az olması
49. Müşterilerin %49'luk bölümü alışverişten memnun olma sorusunu boş bırakmıştır. Memnun olmama ihtimalinin yüksek olması
50. Satış miktarlarının yıllara göre düşerek devam etmesi
51. Konseptte uygun olmayan mağazaların rehabilite edilmesi gerekliliği
52. Mağaza tezgahlarının rehabilite edilmesi

53. Sert olmayan geçişlerle karton, çanta, ambalaj değişikliği gerekliliği
54. Bayilerin çalışmasıyla ilgili kuralların olmaması
55. Bayilere kamera ve otomasyon sisteminin olmaması
56. Bayii yönetim sisteminin olmaması
57. Mağaza denetim sisteminin olmaması
58. Yeni çıkan ürünlerle ilgili tüketici görüşlerinin alınması sisteminin olmaması
59. Yurtdışı mağazalaşma ve distribütör sisteminin olmaması
60. Reklam ve tanıtım bütçesi olmaması
61. ABC Parfüm ürün portföyünün gelişmemiş olması
62. Yeterli özellikte yönetici olmaması
63. Mağazalarda satış arttırıcı faaliyetlerin zayıf olması
64. Bayii-Alt bayii durumunun zarar vermesi
65. Mağazalarda ortaklı yapının olması
66. Yönetim Kurulu Başkanının Mali rapor okuma bilgisinin olmaması
67. Kurumsal Kaynak Planlaması yazılımının iyi çalışmaması
68. Mağaza-bayi-kira vb. işlerin karmaşıklığı
69. ABC Parfümün marka kimliğinin olmaması
70. Mağaza-bayii stoklarının otomasyon ve sistem üzerinden görülmemesi ve bayilerin barkodlu satış yapmaması
71. Araştırma ve Geliştirme biriminin kreasyonlu çalışmaması
72. Araştırma ve Geliştirmede fikir üretme sürecinin olmaması
73. Yönetim Kurulu Başkanının yöneticileri yönetme biçiminin geliştirilmesi gerekliliği
74. Yönetim Kurulu Başkanının ani kararlar alması
75. Yönetim kurulu Başkanı kariyer planlamasının eksikliği
76. Araştırma ve Geliştirme çalışmalarında endüstriyel tasarımcı personelinin olmaması
77. Ambalaj tasarım sistemi olmaması
78. Bayii karının yüksek olması
79. Ürünlerin ödüllü olmaması
80. Finans sorumlusunun olmaması

### 4.5.3. Fırsatlar

Analiz sonucu ABC Parfüm işletmesinin dış çevrede orta çıkan fırsat noktaları aşağıdaki gibi olmuştur.

1. İkame sektörlerin ürünleri alternatif kabul edilmemesi
2. Tedarikçilerle pazarlık gücünün olması
3. Müşterilerin pazarlık gücünün olmaması
4. Rakipler arasında rekabet şiddetinin yüksekliği
5. Sektörde aynı yetenek ve kapasitede işletme sayısı
6. Pazar'ın büyüme hızı
7. Standart ürünlerin olması
8. Özel ürünlerin olması
9. Sektördeki rekabet durumu ve şiddetinin şirket lehine olması
10. Sektöre giriş ve çıkış kolaylığının olmaması
11. Sektörde talebin dengeli olması
12. Sektörde karşılaşılabilecek sorunlar ve bunların karmaşıklık derecesinin aşılabılır olması
13. Sektördeki belirsizlik ve risk durumunun olmaması
14. Mevcut firmaların yeni rakiplere misilleme yapması
15. Dağıtım kanalına sahip olma ve mevcut kanallardan yararlanma olasılığı
16. Sermaye gereksiniminin yüksekliği
17. Ölçek ekonomisi (fazla üretim ile az maliyeti elde etme)
18. Tedarikçi/ürün değiştirme maliyetinin yüksek olmaması
19. Resmi kuruluşların politikalarının aşılabılır olması
20. Tedarikçinin pazarda tek üretici olmaması veya ürünlerinde farklılık olmaması
21. Başka tedarikçilere geçiş maliyetinin yüksek olmaması
22. Tedarikçi ürünlerinin ikame mal olarak alternatifinin bulunabilmesi
23. Tedarikçinin sektöre girme ihtimalinin olması
24. İşletmenin ürünlerinin standart olması ve alternatiflerinin kolayca bulunması
25. Müşterilerin, malını satın aldığı sektöre girme ihtimali

26. Müşterilerin, işletmeyi değiştirme veya başka birinden satın alma maliyetinin olmaması veya düşük olması
27. Müşterilerin sektör ve ürün satın aldığı işletmeler hakkında istenilen bilgilere ulaşamaması
28. Az sayıdaki müşterilerin alım miktarının işletme cirosunda önemli bir orana sahip olması
29. İşletmenin ürünlerinin standart olması ve alternatiflerinin kolayca bulunması
30. Müşterilerin, malını satın aldığı sektöre girme ihtimali
31. İkame malların varlığı
32. İkame mallara geçişin maliyetinin yüksekliği
33. İkame malların yarar, fiyat, kalite üstünlüğüne sahip olması
34. Ekonomik sistem, gelişmeler ve eğilimler
35. Ülkedeki genel refah seviyesi (ekonomik büyüme, tasarruf ve yatırımlar, tüketim harcamaları, yatırım harcamaları, altyapı yatırımları vs.)
36. Ülkedeki yaşam standartları ve gelişimi
37. Çalışabilir nüfus ve özellikleri, işsizlik oranı ve gelişimler
38. Enflasyonist ve deflasyonist gelişimler
39. Para politikasındaki gelişmeler (para arzı, faiz hadleri, fon ve kaynak kullanımı)
40. Maliye politikalarında gelişmeler (bütçe dengeleri, kamu harcamaları, devlet borçlarında gelişimler, eğilimler)
41. Milli gelir trendindeki iyileşme belirtileri
42. Üretim pazarlarında pozitif gelişmeler olması
43. Uluslararası teknolojilerinde değişim ve gelişme potansiyeli, hızı
44. Teknolojik gelişmelerin ulusal ve sektörel ortama transfer hızı ve gelişimler, eğilimler
45. İletişim teknolojilerindeki gelişimler, eğilimler
46. Bilgi teknolojilerindeki gelişimler, eğilimler
47. Üretim süreçlerindeki teknolojik gelişimler, eğilimler
48. Sektörde otomasyon gelişimi ve eğilimleri
49. Sektörde bilgisayar teknolojilerinin kullanım derecesi ve gelişimi
50. Sektörde modası geçmekte olan teknolojiler
51. Sektörle ilgili teknolojilerde gelişimler, eğilimler
52. Toplumda dünya görüşü ve değer yargıları ile ilgili gelişmeler



53. Yaşam biçimleriyle ilgili gelişmeler, yeni alışkanlıklar
54. Önemli toplumsal sorunlar, gelişmeler (şehirleşme, göçler)
55. Toplumsal etik ve ahlak konularında gelişimler, eğilimler
56. Globalleşme ile ilgili gelişmeler ve eğilimler
57. Kadınların politik ve ekonomik yaşamda yer almaları, gelişimler
58. Sivil toplum örgütlerinin gelişimi ve güç dengelerinde yerleri, eğilimler
59. Azınlık toplum mensuplarının ve çeşitli baskı gruplarının gelişimi ve güç dengelerinde yerleri, eğilimler
60. Toplumun sektör ile ilgili düşünüş, tutum ve davranışları ile ilgili gelişmeler, eğilimler
61. Sektördeki hedef müşteri grubunun işletmelere, çalışanlarına ve sektöre bakışları, eğilimleri
62. Sektördeki mesleki etik, ahlaki düşünüş ve davranışlarıyla ilgili gelişimler, eğilimler
63. Çalışanların, sektöre, işletmelere karşı düşünüş, tutum ve davranışlarıyla ilgili eğilimler
64. Toplum nüfusu ile ilgili bilgiler (Nüfus sayısı, kadın erkek oranı, artış hızı, yaş grupları, etnik yapı, bölgeler arası nüfus dağılımı ve hareketleri, gelir dağılımı, eğitim durumu vs.)
65. Sektör ile ilgili bilgiler (Sayısal büyüklük, kadın erkek kullanım oranı, artış hızı, yaş grupları, etnik yapı, bölgeler arası dağılım ve hareketleri, gelir dağılımı, eğitim durumu vs.)
66. Rejim ile ilgili değişimler
67. Hükümet ile ilgili gelişmeler
68. Devlet organları-hükümet ilişkileri
69. Politik istikrar ve istikrarsızlık
70. Güç dengeleri
71. Devlet birey ilişkileri
72. Hak arama ve adalet ile ilgili gelişmeler
73. Globalleşme ile ilgili gelişmeler ve eğilimler
74. Dış ticaret ile ilgili gelişmeler eğilimler
75. Mülki sınai ve fikri hak ve sorumluluklarla ilgili gelişmeler
76. Tüketici yasalarıyla ilgili gelişmeler eğilimler
77. Parfüm ve renkli kozmetik ürün hayat eğrisinin gelişme bölümünde olması

78. Kişisel bakım ürünleri olgun bölümündeler
79. Ortam kokuları giriş bölümündeler
80. Parfümün ürün portföy analizinde yıldız sınıfında olması
81. Oda kokusu ve roll on'un ürün portföy analizinde bilinmeyen sınıfında olması
82. Sektörde elit mağaza markası olmaması
83. Yeni raf ürün markası oluşturulması
84. Parfüm sektörünün dünyada %3,6 büyüme tahmininin olması
85. Hedef Pazar doğu Avrupa'da dünya satışının %9 olması
86. Ülkemizdeki genç nüfus ve artan çalışan kadın sayısı
87. Ülkemizdeki sektörün dinamizmi ve zincir mağaza kurma kabiliyetinin yüksek olması
88. Ülkemizdeki rakiplerde marka yönetimi, pazarlama ve vizyonerliğin zayıf olması
89. Katma değerli algılar yaratanın başarılı olduğu bir ortam geliyor
90. Esans Üretimi-Hammadde stratejisi

#### **4.5.4. Tehditler**

Analiz sonucu ABC Parfüm işletmesinin dış çevrede orta çıkan tehdit unsurları aşağıdaki gibi olmuştur.

1. Sektöre giriş engelinin olmaması
2. Sektörün gelişme hızının yavaşlaması
3. Sektörün karlılık derecesi
4. Sektörün yapısı ve büyüklüğü
5. Sektörde mevcut markalara bağlılık ve ürün farklılığı oluşturmanın zorluğu
6. Mevcut firmaların maliyet avantajları
7. Az sayıdaki müşterilerin alım miktarının işletme cirosunda önemli bir orana sahip olması
8. Müşterilerin, işletmeyi değiştirme veya başka birinden satın alma maliyetinin olmaması veya düşük olması
9. Değişen tüketici eğilimlerinin olması
10. Deprem riski olması

11. Ülkemizdeki terör riski olması
12. Ülkeler arası siyasi riskler
13. Ülkemizde siyasi kriz olması-darbe vb.
14. Sistemimize siber saldırı yapılması
15. Ekonomik gelişmeler ve eğilimler sonucu döviz kurlarında değişim ve trendler
16. İktidar muhalefet ilişkileri
17. Uluslararası antlaşmalar ve gelişimler
18. İş hukuk ile ilgili gelişmeler (Sendikalar, SSK, asgari ücret, vs.)
19. Ticaret hukuk icra iflas hukuku
20. Sektör ile sınırlı olarak politik ve yasal gelişmeler, uygulamalar
21. Yakın çevre komşularla bulunan yüksek gerilimler
22. Yakın çevre ve uzak çevrede fiilen katılma olasılığı bulmayan yüksek gerginlikler (Askeri müdahale)
23. Uzak çevrede ülkede yer almadığı yüksek gerginlik ihtimalleri
24. Yakın çevrede yeni politik oluşumlar ülkeler arası politik birleşme veya ayrılmalar
25. Yakın çevrede yeni ekonomik oluşumlar
26. Oto kokusu ve deodorant ürün portföy analizinde köpek sınıfında olması
27. Yerli üretici firmalar güvensiz algısı oluşturulması, itibarsızlaştırılması
28. ABC Parfümün katma değerli ürününün olmaması
29. ABC Parfümün orijinal ürün olmaması

Yukarıdaki 4.5.1, 4.5.2, 4.5.3 ve 4.5.4 başlıklarının altında yer alan maddelerde görüldüğü üzere SWOT analizi ile işletmenin iç çevresinde yer alan zayıf ve güçlü tarafları, dış çevresinde yer alan fırsat ve tehditleri ayrıntılı bir şekilde ortaya çıkmıştır. Bu analiz yöntemi yapılış şekli açısından her işletme tarafından rahatlıkla yapılacak bir analiz türüdür. Bu nedenle işletmeler tarafından sıkça kullanılan bir analiz türü haline gelmiştir.

Bu aşamadan sonra yapılması gereken önemli husus, analiz sonucu ortaya çıkan verilerle ilgili yapılması gereken eylemlerin belirlenmesidir. İşletme, ortaya çıkardığı güçlü yönlerinin muhafazası ve geliştirilmesi adına, zayıf yönlerinin onarılması ve

giderilmesi adına, var olan fırsatların değerlendirilmesi adına ve var olan tehditlerin bertaraf edilmesi adına bir takım eylem planları hazırlamak durumundadır.

ABC Parfümün SWOT analizi sonucu eylem planları aşağıdaki gibidir:

#### **4.5.5. Güçlü Yönlerin Devam Ettirilmesi İçin Yapılması Gerekenler**

1. Eyfel Marka stratejisinin geliştirilmesi
2. Mağaza Operasyon biriminin kurulması
3. Eyfel Kurumsal kimlik çalışmalarının geliştirilmesi
4. Üretim ve lojistiğin geliştirilmesi
5. Ürün kalite kontrolün geliştirilmesi
6. Bayiiler için satış ve kar optimizasyonu, satışların artırılması
7. Ürün oluşturma ve geliştirme sisteminin yüksek teknoloji ile birlikte geliştirilmesi
8. Hammadde üretimine başlanması
9. Şirketin 3-5 yıllık genel stratejilerinin belirlenmesi, hedeflerin konması
10. Muhasebe ve finans süreçlerinin geliştirilmesi
11. ISO 9001 KYS baz alınarak etkin yönetim sistemi kurulması
12. ERP nin tam uygulanmasının sağlanması
13. Ar-ge biriminin ve personelin etkinleştirilmesi, çalışma sisteminin geliştirilmesi
14. Modern İK yöntemlerinin uygulanması (işe alım, ücretlendirme, kariyer, sadakat vb.)
15. Mağaza ve merkezde İK nin etkinleştirilmesi, yönetici atanması
16. Mağaza ve bayii yer seçimi, kurulum, denetim, performans ve yönetim sistemi kurulması
17. Mağaza ve bayii norm kadro ve ücretlendirme sistemi kurulması

#### **4.5.6. Zayıf Yönlerin Güçlü Yönler Haline Getirilebilmesi İçin Yapılması Gerekenler**

1. Mağaza Operasyon biriminin kurulması
2. ISO 9001 KYS baz alınarak etkin yönetim sistemi kurulması
3. Eyfel Kurumsal kimlik çalışmalarının geliştirilmesi
4. Eyfel Marka stratejisinin geliştirilmesi
5. Muhasebe ve finans süreçlerinin geliştirilmesi
6. Ürün kalite kontrolün geliştirilmesi
7. Mağaza ve merkezde İK nin etkinleştirilmesi, yönetici atanması
8. Mağaza ve bayii norm kadro ve ücretlendirme sistemi kurulması
9. Modern İK yöntemlerinin uygulanması (işe alım, ücretlendirme, kariyer, sadakat vb.)
10. Mağaza ve bayii yer seçimi, kurulum, denetim, performans ve yönetim sistemi kurulması
11. Ürün oluşturma ve geliştirme sisteminin yüksek teknoloji ile birlikte geliştirilmesi
12. Şirketin 3-5 yıllık genel stratejilerinin belirlenmesi, hedeflerin konması
13. Üretim ve lojistiğin geliştirilmesi
14. Büyük bayilerin yönetim sisteminin geliştirilmesi, sadeleştirilmesi
15. ERP nin tam uygulanmasının sağlanması
16. Ar-ge biriminin ve personelin etkinleştirilmesi, çalışma sisteminin geliştirilmesi
17. Şişe, ambalaj tasarımlarının geliştirilmesi
18. Bayiiler için satış ve kar optimizasyonu, satışların artırılması

#### **4.5.7. Fırsatların Değerlendirilmesi İçin Yapılması Gerekenler**

1. Yeni marka Mağaza ve ürün konseptinin oluşturulması
2. Üretim ve lojistiğin geliştirilmesi
3. Yeni marka yönetim biriminin kurulması
4. Yurtiçi büyüme hedeflerinin oluşturulması
5. Şirketin 3-5 yıllık genel stratejilerinin belirlenmesi, hedeflerin konması

6. Muhasebe ve finans süreçlerinin geliştirilmesi
7. ISO 9001 KYS baz alınarak etkin yönetim sistemi kurulması
8. Eyfel Marka stratejisinin geliştirilmesi
9. Mağaza ve bayii yer seçimi, kurulum, denetim, performans ve yönetim sistemi kurulması
10. Mağaza operasyon biriminin kurulması
11. Ürün kalite kontrolün geliştirilmesi
12. Ürün oluşturma ve geliştirme sisteminin yüksek teknoloji ile birlikte geliştirilmesi
13. Pazarlama ve marka yönetim birim ve sisteminin kurulması
14. Modern İK yöntemlerinin uygulanması (işe alım, ücretlendirme, kariyer, sadakat vb.)
15. Orijinal ürün geliştirme modeli, belgelendirme, ödül vb. sistemi kurulması
16. Yurtdışında büyüme plan ve hedeflerinin oluşturulması
17. Hammadde üretimine başlanması

#### **4.5.8. Tehditlere Karşı Alınması Gereken Önlemler**

1. Yeni marka Mağaza ve ürün konseptinin oluşturulması
2. Eyfel Marka stratejisinin geliştirilmesi
3. Yurtiçi büyüme hedeflerinin oluşturulması
4. Büyük bayilerin yönetim sisteminin geliştirilmesi, sadeleştirilmesi
5. Yeni Marka yönetim biriminin kurulması
6. ISO 9001 KYS baz alınarak etkin yönetim sistemi kurulması
7. Şirketin 3-5 yıllık genel stratejilerinin belirlenmesi, hedeflerin konması
8. Modern İK yöntemlerinin uygulanması (işe alım, ücretlendirme, kariyer yönetimi gibi faaliyetler)

## ÖNERİLER

İşletme SWOT analizi sonucu belirlediği hedeflere ulaşabilmesi adına işletme bünyesindeki alanlarda stratejiler oluşturarak hedeflere ulaşılması sağlanabilir. Bu stratejilerin gerçekleştirilmesi ABC parfümün sektörde rakiplere oranla öne çıkmasını sağlar. Bu stratejileri şu şekilde sıralayabiliriz:

1. Yeni marka Mağaza ve ürün konseptinin oluşturulması
2. Eyfel Marka stratejisinin geliştirilmesi
3. Yurtiçi büyüme hedeflerinin oluşturulması
4. Büyük bayilerin yönetim sisteminin geliştirilmesi, sadeleştirilmesi
5. Yeni Marka yönetim biriminin kurulması
6. ISO 9001 KYS baz alınarak etkin yönetim sistemi kurulması
7. Şirketin 3-5 yıllık genel stratejilerinin belirlenmesi, hedeflerin konması
8. Modern İK yöntemlerinin uygulanması (işe alım, ücretlendirme, kariyer, sadakat vb.)
9. Üretim ve lojistiğin geliştirilmesi
10. Muhasebe ve finans süreçlerinin geliştirilmesi
11. Mağaza ve bayii yer seçimi, kurulum, denetim, performans ve yönetim sistemi kurulması
12. Mağaza Operasyon biriminin kurulması
13. Ürün kalite kontrolün geliştirilmesi
14. Ürün oluşturma ve geliştirme sisteminin yüksek teknoloji ile birlikte geliştirilmesi
14. Pazarlama ve marka yönetim birim ve sisteminin kurulması
15. Modern İK yöntemlerinin uygulanması (işe alım, ücretlendirme, kariyer, sadakat vb.)
16. Orijinal Ürün geliştirme modeli, belgelendirme, ödül vb. sistemi kurulması
17. Yurtdışında büyüme plan ve hedeflerinin oluşturulması
18. Hammadde üretimine başlanması

Kozmetik sektöründe faaliyet gösteren SWOT analizini gerçekleştirmiş olduğumuz firma sürekli değişen ve potansiyel rakipler barındıran sektör şartlarında varlığı

geliştirerek sürdürebilmesi ve oluşturduğu hedeflere ulaşabilmesi için yukarıda açıklanan ana faaliyetleri oluşturan stratejileri uygulamalıdır. Bu stratejilerin uygulanıp takibinin sağlanması sonucunda işletme rakipleri arasında sıyrılarak varlığı büyütür ve sürdürmesi kaçınılmazdır.





## SONUÇ

Her geçen gün giderek yoğunlaşan rekabet ortamında her sektörde çok büyük değişimler gerçekleşmektedir. Bu tür değişimlere karşı kayıtsız kalmak organizasyonların doğrudan olumsuz yönde etkilenmesine sebep olmaktadır. Stratejik yönetimin önemini kavrayan ve bunu uygulamakta kararlı olan organizasyonların sektörde gerçekleşen değişimlerden ve gelişmelerden etkilenmeden performans düzeylerini artıracığından şüphe yoktur.

Bir organizasyonda Stratejik Yönetimin başarıyı yakalayabilmesi için organizasyonun üst yönetiminin veya liderinin stratejinin, stratejik düşüncesinin ve stratejik planlamanın bilincinde olması gerekmektedir. Çünkü bu tür stratejik çalışmalarda üst yönetimin veya organizasyon liderinin desteği olmaksızın alınan aksiyonlar başarıya ulaşamayacağı gibi organizasyonun da enerjisini tüketmesine neden olmaktadır.

Stratejik yönetim ile sektör fark etmeksizin işletmeler, iç ve dış faktörlerini dikkate alarak işletmelerini her yönden inceleme fırsatı bulur ve işletmelerinin zaaflarını, güçlü olunan alanlarını, sektöründeki olası tehditleri ve fırsatlarını belirlemiş olur. Bu belirlenen hususlara karşı eylem planı oluşturularak işletmenin kısa, orta ve uzun vadedeki hedeflerin belirlenmesi sağlanır. Bu şekilde işletmeler sektörde yaşanacak olumsuzluklara karşı dirençli hale gelerek belirlediği zayıf yönlerini iyileştirme yoluna giderek sektöründe rekabet avantajı sağlamış olur.

İşletmelerin belirlediği hedeflere ulaşabilmek adına işletmenin kendini her yönüyle tarafsız bir şekilde analiz etmesi ve bu bağlamda analiz sonucu ortaya çıkan bulgulara yönelik eylem planlarını hazırlaması adına kullanılan en önemli araçlardan biri SWOT analizidir. SWOT analizi her işletmeye belirli periyotlarla uygulanması gereken bir analiz araçlarından biridir. SWOT İngilizce “Strength” (güçlü yönler), “Weakness” (zayıf yönler), “Opportunity” (fırsatlar), “Threat” (Tehdit ve tehlikeler) kelimelerinin baş harflerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. SWOT Analizi, organizasyonun iç ve dış durum analizinin yapılmasıdır.

Bu çalışma ile organizasyonda önce “iç durum analizi” yapılarak organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulmuştur. Daha sonra da “dış durum analizi” yapılarak organizasyonun rakip firmalar karşısındaki durumu, pazardaki fırsatlar ve tehditler tespit edilmeye çalışılmıştır.

SWOT Analizinin bir organizasyonun iç ve dış durum değerlendirmesine olanak sağlaması bu analizin en önemli özelliğidir. Organizasyonun başarıya ulaşabilmesi için organizasyon içerisindeki sistemin, insan kaynağının durumunun, organizasyondaki var olan kültürün, organizasyon içerisindeki bilgi akışının, teknoloji kullanımının gibi başlıca unsurların dikkate alınması gerekmektedir. Uygun metotla etkin yapılacak bir SWOT analizi ile stratejik yönetime geçiş kolaylaşacak ve doğru strateji uygulama yüzdesi artacaktır.

Ülkemizde stratejik yönetim çok uluslu firmalar, holdingler, kamu kuruluşları vb. organizasyonlarda kullanım yeri bulurken henüz küçük ve orta ölçekli firmalarda uygulama alanı bulamamıştır. Detaylı yapılacak bir stratejik planlamayı yapabilecek bilgi ve deneyimden yoksun organizasyonlar için SWOT analizi stratejik yönetime geçiş aşamasını oluşturabilir.

Sonuç olarak ABC Parfüm ülkemizde kozmetik sektöründe faaliyet gösteren doğrudan ve dolaylı olarak ülke istihdamına büyük katkılarda bulunan mevcut ve potansiyel ihracat rakamlarıyla ülke gelirine katkı sağlayan bir işletme durumundadır. ABC parfümün bu başarılarına ulaşmasında geniş bayi ağı ve yenilikçi yapısı baş rol oynamıştır.

ABC parfüm bu başarısını geliştirmesi ve sürdürülebilir hale getirebilmesi için SWOT analizi sonucu ortaya çıkan bulgulara yönelik oluşturulan eylem planlarını belli terminler çerçevesinde gerçekleştirmesini takip etmeli ve SWOT analizini belli periyotlarla uygulamaya devam etmelidir.

## KAYNAKÇA

Achampong, Francis K. Integrating Risk Management and Strategic Planning. Plannig for Higher Education, 2010.

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

Aktan, C. C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. Çimento İşveren Dergisi, 4 (22). 4-21.

Aktan, C. C. (2006). Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme, Ankara.

Aktan, C. C. (1999). 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri Stratejik Yönetim. Tügiad Yayını, İstanbul.

Alpkan, L. ve Doğan, T. (2008). Stratejik Planlama Süreci Bileşenlerinin Firma Performansına Etkileri. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,16 (2), 21-47.

Beşirov, İ. (2007). Yeni Rekabet Koşullarında İşletmelerin Yol Haritası: Azerbaycan Şarap İşletmeleri Üzerine Bir Değerlendirme. Doktora Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü

Cebecioğlu, C. (2006). Swot Analizi ve Bir İşletme Üzerine Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Gebze: GÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çoban, B. ve Y. E. (2010). Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim ve Swot Analizi: Kavramsal Yaklaşımlar. e-Journal of New World Sciences Academy (NWSA), 5 (4). 342-352.

Dinçer, Ö. (1998). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. (5.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Dagmar R., (2001). Recklies Management Project GbBH. [www.themanager.org](http://www.themanager.org)

Dinçer, Ö. (2007). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Alfa Yayınları.

Efil, İ (2010). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. (11.Baskı). Bursa: Dora Yayınları.

Eren, E. (2004). Stratejik Yönetim. (2.Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları

Eren, E. (2013). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. (9.Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık

Garih Üzeyir (2001). Pazarlama, Tanıtım, Halkla İlişkiler. (1.Baskı). İstanbul: Hayat Yayınları

Genç, A. (2006). Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi. Fen Bilimleri Enstitüsü

HOFER, Charles. W. and SCHENDEL, Dan. (1978), Strategy Formulation: Analytical Concepts, West Publishing Company, St. Paul, Minnesota

Kandakoğlu, A. (2006). Strateji Geliştirme ve Değerlendirme Yaklaşımı ve Uygulaması Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Köse, A. (2010). Stratejik Yönetim. (2.Baskı). İstanbul: Kum Saati Yayınları.

Porter, M. E. (2000). Şirket Stratejisi: Harvard Business Review Dergisinden

Porter, M. E. (2003). Rekabet Stratejisi. (2.Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık

Seeger, J.A. (1984). Reversing the Images of BCG's Growth/Share Matrix, Strategic Management Journal, 5: 93-97

Sucu, M. E. (2010). KOBİ'lerde Stratejik Yönetim ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim. (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları

Yalçinkaya, ğ. (2010). Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Üzerine Beykoz Belediyesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

<http://www.ceis.org.tr/dergiDocs.makale132.pdf> 10.08.2018

<http://www.swotanalizi.com/swot-analizi-nedir.asp> 10.08.2018

<http://www.yildiz.edu.tr/swot%20analizi.ppt> 10.08.2018

[http://vahap.mis4gis.com/dersler/bahar/Stratejik\\_Yonetim.pdf](http://vahap.mis4gis.com/dersler/bahar/Stratejik_Yonetim.pdf) 20.08.2018

<http://www.sanayicidergisi.com/stratejik-planlama-makale,140.html> 20.08.2018

<http://www.eyfelparfum.com.tr/biz.html> 20.09.2018

<http://www.eyfelparfum.com.tr/biz.html> 20.09.2018

## ÖZGEÇMİŞ

Yunus Erol 1991 yılında İstanbul'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini İstanbul'da Kazım Karabekir İlk Öğretim Okulunda, lise eğitimini ise Tekirdağ Hayrabolu Anadolu Lisesinde tamamladı. 2013 yılında ise Kırıkkale Üniversitesi Endüstri mühendisliği bölümünden mezun oldu. İş hayatına 2013 yılında NASE Uluslararası Danışmanlık firmasında İthalat danışmanı olarak başlamıştır. Ardından 2015 yılında Küçükler Holding bünyesinde bulunan Okyanus Çorap işletmesinde Üretim Planlama Mühendisi olarak çalışmaya başlamıştır. Şu anda ise 2016 yılından beri Ayyıldız Danışmanlık firması bünyesinde Yönetim Danışmanı olarak farklı sektörlerdeki birçok işletmeye Yönetim ve Kurumsallaşma konularında danışmanlık vermektedir. Yunus Erol aynı zamanda Kültür Üniversitesi İşletme yüksek lisansı öğrencisidir.