

TC
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİM ANABİLİM DALI

İKAME ÜRÜN TEHDİTİNE KARŞI STRATEJİK PLANLAMA
ve
KRİZ YÖNETİMİ : PENCERE SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

“ SEÇİL KAÇUK ”

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Seçil KOÇ DOĞAN

MERSİN, 2006

**TC
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİM ANABİLİM DALI**

İKAME ÜRÜN TEHDİTİNE KARŞI STRATEJİK PLANLAMA ve KRİZ

YÖNETİMİ : PENCERE SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

“ SEÇİL KAUÇUK ”

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Seçil KOÇ DOĞAN

Danışman:Yrd. Doç. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK

MERSİN, 2006

Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan.....
Yrd. Doç. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK
(Danışman)

.....
(Üye)
Yrd.Doç.Dr.Engür ÖZÜSTÜN

.....
(Üye)
Yrd.Doç.Dr. Caner ATIŞ

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

27.6.2006
Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL
Enstitü Müdürü

.....

Not : Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

ÖNSÖZ

Tecrübelerini aktararak, yaşamda dik yürümemi öğreten, babam, Sn. Orhan Koç' a, yıllar boyu süre gelen destekleri için, Sn. Zeliha Koç ve Sn. Sezer Koç'a, bu çalışma esnasında beni sabırla yüreklendiren ve daima inanan sevgili eşim Taylan Doğan' a, her zaman ve bu çalışma esnasında benden hiçbir desteği esirgemeyen Seçil çalışanlarına, bu tezi hazırlamama imkan veren Çağ Üniversitesi yönetimi ve öğretim elemanlarına ve bu tezde büyük emeği olan, beni yönlendiren, büyük bir hoşgörüyü destekleyen tez danışmanım, Yrd. Doç. Dr. Haluk Korkmazıyrek' e teşekkürü borç bilirim.

Seçil KOÇ DOĞAN

2006

ÖZET

1970 – 2000 yılları arasında, dünyada büyük siyasi, kültürel ve ekonomik gelişmeler ve değişimler yaşanmıştır. Yeni devletler oluşmuş, sınırlar değişmiş, ekonomik kavramlar gelişmiş, işletme yönetim sistemleri ve siyasi yönetim anlayışları değişmiştir. Bu değişimler kültürel, ekonomik ve siyasi sebeplerden kaynaklanmış, sonuçları da siyasi, kültürel ve ekonomik değişimler olmuş ve her değişim gibi bu değişim de sancılı olmuştur. 1970 petrol kriziyle başlayan bu değişim süreci kimi uluslar arası, kimi yerel bir çok krizleri beraberinde getirmiştir. Türkiye de bu değişimlerin sebep ve sonuçlarından etkilenmiştir.

Çalışmada, 2000 Türkiye genel ekonomik krizi öncesi, küçük ölçekli bir aile şirketinin, 2000/01 genel ekonomik krizlerinden edindiği tecrübeleri ve kurumsallaşarak pazarda ikame ürüne karşı yürüttüğü kriz yönetim faaliyetleri incelenmektedir.

Kurum, genel ekonomik kriz sonrası kurumsallaşmayı, olası krizlere karşı bir önlem olarak başlatmıştır. Kurumsallaşma esnasında karşı karşıya kalınan tehditlere yönelik önlemler geliştirmek ve zayıflıkları gidermek amacıyla Toplam Kalite Yönetiminin (TKY) uygulanması hedeflenmiştir. Toplam Kalite Yönetimi'nin olası krizler karşısında öncü sinyaller oluşturması ve pazar değişimlerinin zamanında ve doğru ölçülebilmesi amacıyla, stratejik yönetim ilkelerine bağlı kalarak göstergeler oluşturulmuştur. Klasik mali yönetimle birlikte stratejik mali yönetimin (SMY) kullanılması ile kaynakların korunması amaçlanmıştır.

Bu çalışmada, kurumun geliştirdiği refleksler, olaylar ve olayların yönetimi kuramsal yaklaşımların öngörülerinde incelenmiş, kuramsal yaklaşımlarla olayların birbirini tamamladığı yada farklılaştıkları konular evre şartlarıyla birlikte analiz edilmeye çalışılmış ve kurumun geliştirdiği yönetim sistemi geliştirilerek bir model olarak ortaya konulmuştur. Bu model ve modelin oluşması esnasında yaşanan olaylar, alınan kararlar, yapılan hatalar ve uygulama sonuçları benzer işletmeler için kriz öncesi yada krizde yol gösterecek niteliktedir.

Kilit Kavramlar ;

2000/2001 Krizi, Kriz yönetimi, Stratejik yönetim, Rekabet, Termoplastik - EPDM sızdırmazlık elemanları, ikame malzeme baskısı, aile şirketi, kurumsallaşma.

ABSTRACT

Between the years of 1970-2000, political, cultural and economical developments and changes took place in the world. New countries have appeared; borders have enlarged; new concepts in economies have developed; business management systems and understanding of political movements have changed. In 1970, the timeframe starting with the petroleum crisis had brought either international or domestic crisis for the countries. In addition, Turkey had been affected by the causes and the effects of these changes.

In this study, a small scale family business before Turkish economical crisis taking place in the year 2000, gaining these experiences of the 2000-2001 economical crisis and institutionalizing against the competitive products in the market are analyzed.

As a precaution, the company started to be a re-organized company after the economical crisis. TQM applications have been aimed against all the treats and the weaknesses that the company has faced during the timeframe of the re-organization. TQM against the possible crisis, and at the time of the market changes and its measurability, are indicators of strategic management principals. Using classical financial management with the strategic financial management (SFM) is the reason to preserve the company sources.

In this study, the reflexes, incidents and managing the incidents are analyzed by basing on the approaches of the re-organization; either integration or differentiation of the incidents with the approaches of the re-organization are analyzed with considering the circumstances; moreover, by improving the company's developments, a model has been brought up. This model and the time of the set up, all the incidents, decisions, mistakes and results can be described as a path to follow before crisis or at the criss for the similar organizations.

Key Points:

Crisis in 2000/2001, management of the crisis, strategic management, competition, sealing products by Thermoplastic or EPDM, pressure from competitive products, family business, re-organization.

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	1
BÖLÜM 1	
GENEL EKONOMİK KRİZ (2000/2001), KRİZİN KURUM ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE ALINAN TEDBİRLER	9
1.1. 2000/2001 Krizi ve Etkileri.....	9
1.2. Kriz Öncesi ve Sonrası Ortam.....	10
1.3. Ekonomik Krize Karşı Kurumun Zaafları, Oluşan Tehditler ve Önlem Analizi.....	13
1.4. Ekonomik Krize Karşı Kurumun Kriz Yönetim Uygulamaları.....	17
1.5. Karşılaşılan Engeller ve Edinilmiş Kazançlar.....	23
BÖLÜM 2	
KURUMSALLAŞMA	25
2.1. Aile Şirketlerinin Yapısının, Şirket Ömürlerine Etkisi.....	25
2.1.1. Aile Şirketlerinin Avantajları, Dezavantajları ve Aile Şirketlerinde Yönetim Biçimi.....	29
2.1.2. Aile Şirketlerinde Yapısal Sorunlar.....	31
2.2. Kurumsallaşma Yetersizliği ve Kurumsallaşma Çalışmalarının Seçil Üzerine Oluşturduğu Etkiler.....	32
2.2.1. Tedbirler ve Uygulamalar.....	36
2.2.2. Kurumsallaşma Çabaları ve Stratejik Yönetimin Oluşması.....	41
BÖLÜM 3	
PAZARDA İKAME ÜRÜN TEHDİDİ	42
3.1. Termoplastik İkame Sızdırmazlık Ürünlerinin Pazara Girmesi- İkame Ürünün Seçil Üzerinde Etkisi.....	42
3.1.1. Teknik Tanımlar.....	46
3.1.2. Sızdırmazlık Elemanları ve Bunlardan Beklenen Özellikler.....	48
3.1.3. Sızdırmazlık Elemanları Yapımında Kullanılan Malzemeler.....	49
3.1.4. TPE Sızdırmazlık Elemanlarının Pazara Girmesi.....	50
3.1.5. TPE –EPDM Özelliklerinin Kıyaslanması.....	52
3.2. Porter’ın Pazar Teorileri Açısından Pazarın İncelenmesi.....	54
3.2.1. Yapısal Pazar Analizi.....	58
3.2.1.1. Potansiyel Rakipler.....	58
3.2.1.2. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabet.....	59
3.2.1.3. Müşterilerin Pazarlık Gücü.....	61
3.2.1.4. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü.....	62
3.2.1.5. İkame Mal ve Hizmetlerin Tehdidi.....	63
3.2.2. 2002-2006 Yılları arası Türkiye Plastik Pencere Sızdırmazlık Contası Yapısal Pazar Analizi.....	64
3.2.2.1. Potansiyel Rakipler.....	64

3.2.2.2. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabet.....	65
3.2.2.3. Müşterilerin Pazarlık Gücü.....	66
3.2.2.4. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü.....	66
3.2.2.5. İkame Mal ve Hizmetlerin Tehdidi.....	66
3.2.3. Plastik Pencere Tedarik Zinciri.....	67
3.2.4. İkame Ürünün Pazarda Algılanması.....	69
3.2.5. Pazarda İkame Malzemenin Seçil Üzerindeki Etkileri.....	70
3.2.6. İkame Ürüne Karşı Stratejik Reflekslerin Oluşması.....	72

BÖLÜM 4.

SİSTEMİNİN KURAMSAL YAPISININ ANALİZİ..... 82

4.1. Toplam Kalite Yönetimi.....	83
4.2. Stratejik Yönetim.....	87
4.3. Stratejik Yönetim Çatısının Oluşması.....	91
4.4. Re-Engineering ve Performans Sisteminin Oluşması.....	105
4.5. Kriz Yönetiminin Oluşması.....	114

BÖLÜM 5.

SEÇİL YÖNETİM SİSTEMİ MODELİ..... 125

5.1. Seçil TKY Yönetim Sistemi.....	125
5.1.1. İmalatın Güvence Altına Alınması.....	128
5.1.2. Sistemin Güvence Altına Alınması.....	131
5.1.3. Kaynakların Güvence Altına Alınması.....	134
5.1.4. Sürekliliğin Sağlanması Güvence Altına Alınması.....	142
SONUÇ.....	149

KAYNAKÇA.....153

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil I-Tez Planı.....	4
Şekil 1.1-Çevre-Değerler-Kaynaklar (E-V-R) Çevrimi.....	13
Şekil 1.2-İşletmelerde Rekabetçi Üstünlüğü Sağlama ve Sürdürebilme Gücü.....	21
Şekil 1.3-Rekabet Gücünün Yeniden Kazanılması.....	22
Şekil 3.1-Yeni Yapılan Yapı Sayısı İstatistikleri.....	43
Şekil 3.2-1000 Kişiye Düşen Konut Adedi.....	44
Şekil 3.3-Nüfus Sayım İstatistikleri.....	45
Şekil 3.4-Nüfusun Yaşlara Göre Dağılımı.....	45
Şekil 3.5-Rekabet Stratejisinin Kurulduğu Bağlam.....	55
Şekil 3.6-Sektörde Rekabeti Gündüleyen Güçler.....	57
Şekil 3.7-Pencere Tedarik Zinciri.....	68
Şekil 4.1-Stratejik Yönetim Oluşturma Şeması.....	93
Şekil 4.2-Stratejik Yönetim Çalışma Grupları Planı.....	94
Şekil 4.3-Stratejik Yönetim Planlamasında Üst Yönetim.....	95
Şekil 4.4-Mc-Kinsey 7-S Çatısı.....	96
Şekil 4.5-Porter Genel Stratejileri.....	99
Şekil 4.6-Karşılıklı Bağımlı Üstünlükler.....	102
Şekil 4.7-Seçil Süreç Modeli.....	112
Şekil 4.8-Seçil Re-Engineering Modeli.....	113
Şekil 4.9-Seçil Kauçuk Kriz Yönetim Planı.....	116
Şekil 4.10- Seçil Etki Matrisi	119
Şekil 5.1- Seçil Tky Modeli Genel Şeması.....	126
Şekil 5.2-Seçil Tky - İmalatı Güvence Altına Alma Modeli Şeması.....	129
Şekil 5.3-Seçil Tky Modeli- Sistemin Güvence Altına Alınma Model Şeması.....	132
Şekil 5.4-Stratejik Mali Disiplin Çevrimi.....	136
Şekil 5.5-Geleneksel ve Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme Teknikleri Arasındaki Farklar.....	137
Şekil 5.6-Seçil Tky Modeli- Kaynakların Güvence Altına Alınma Model Şeması.....	141
Şekil 5.7-Seçil Tky Modeli- Sürekliliğin Sağlanması Model Şeması.....	144

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Kurumun 2000-2005 Gelişim Göstergelerinin Kıyaslanması.....	7
Tablo 1.1. Ekonomik Krizin Etkileri ve Önlemler Tablosu.....	16
Tablo 2.1. Türkiye’de Aile Şirketleri ve Yaşam Süreleri.....	27
Tablo 2.2. Aile Şirketlerinin Gelişim Evreleri ve Temel Karakteristikler.....	31
Tablo 2.3. Kurumsallaşma Yetersizliğinin Oluşturduğu Etkiler ve Önlemleri Tablosu.....	34
Tablo 3.1. EPDM, TPV, TPE ve Plastiklerin Özelliklerinin Kıyaslanması.....	52
Tablo 3.2. Malzeme Özellikleri –Ürün Özellikleri Kıyaslaması.....	53
Tablo 3.3. Teknolojik Değişim ve Sektörel Etkileri.....	70
Tablo 3.4. İkamе Ürünün Kurum Üzerine Muhtemel Etkileri ve Öneriler.....	71
Tablo 3.5. 1984-2000 Yılları Arası Türkiye’de Bina Sayısı Değişimi.....	72
Tablo 3.6. Gerçekleşen Satışlarla, Satış Tahminlerinin Kıyaslanması.....	73
Tablo 3.7. İkamе Ürüne Karşı Promosyon Planı.....	75
Tablo 3.8. İkamе Ürüne Karşı Promosyon Araçlarının Planlanması.....	79
Tablo 4.1 İkinci ve Üçüncü Dalga Ekonomilerinin Karşılaştırmalı Analizi.....	108
Tablo 4.2 Değişim Mühendisliği Yöntemlerinin Kıyaslanması.....	111
Tablo 4.3 Seçil Risk Analizi Birinci Fmea Tablosu, İlk Kısım.....	117
Tablo 4.4. Seçil Olasılık Ölçüm Tablosu.....	117
Tablo 4.5. Seçil Şiddet Ölçüm Tablosu.....	118
Tablo 4.6. Seçil Risk Analizi Birinci Fmea Tablosu, İlk İki Kısım.....	118
Tablo 4.7. Seçil Risk Analizi, İkinci Fmea Tablosu, İlk Kısım.....	120
Tablo 4.8. Seçil Risk Analizi, İkinci Fmea Tablosu, İkinci Kısım Kontrollerin Etkisi.....	120
Tablo 4.6. Seçil Risk Analizi, 2nci Fmea Tablosu, Üçüncü Kısım Önlemlerin Etkisi.....	121
Tablo 4.7. Seçil Risk Analizi, İkinci Fmea Tablosu, B Kısım İyileştirmelerin Etkisi.....	122
Tablo 5.1. Operatif Maliyet Yönetimi İle Stratejik Maliyet Yönetimi Arasındaki Farklar.....	138

KISALTMALAR

AR-GE	Araştırma-Geliştirme
BİM	Bilgi İşlem Merkezi
DİE	Devlet İstatistik Enstitüsü
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
DSM	Deutch Sentetic Rubber Manufacturing
EPDM	Etilen Propilen Dien Monomer
ERP	Enterprise Resource Planning(Kurumsal Kaynak Planlaması)
E-V-R	Environoment–Values–Resources
FMEA	Hata Hatları Etki Analizi
IMF	International Monetary Fund (Uluslar arası Para Fonu)
İK	İnsan Kaynakları
JIT	Just-in-Time (Tam Zamanında İmalat-Sevk)
MPM	Milli Prodüktivite Merkezi
NBR	Nitril-Butadien Kauçuk
OMY	Operasyonel Mali Yönetim
PDCA	Plan-Do-Control-Act
PUKO	Planla-Uygula-Kontrol Et-Organizasyona Yay
ROG	Risk Olasılık İndeksi
SBR	Strien Butadien Rubber
SBS	Strien-Butadien-Strien, Termoplastik
SEBS	Strien-Etilen-Butadien-Strien, Termoplastik
SIBS	Strien-Isoprene-Butadien-Strien, Termoplastik
SMY	Stratejik Mali Yönetim
SWOT	Güçlü-Zayıf Fırsatlar-Tehditler Analizi
TEFE	Toptan Eşya Fiyatları Endeksi
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TPE	Termoplastik Elastomer
TPM	Toplam Verimli Bakım
TPO	Termoplastik, Olefins
TPV	Termoplastik, Vulkanize

GİRİŞ

Araştırmanın Amacı ;

Bu araştırmanın amacı, Seçil Toplam Kalite Yönetim (TKY) Sistemi modelini oluşturmaktır. Bu model, kendine özgü yapısı ile, toplam kalite yönetim araçlarını, stratejik yönetim ve kriz yönetim ilkeleriyle uyumlu kullanarak, geleceğin güvence altına alınmasını ve sürekli rekabet üstünlüğü sağlanmasını amaçlamaktadır.

Bu amaç doğrultusunda tezde, küçük ölçekli bir aile şirketi olan SEÇİL KAUÇUK'un, incelenmesi ve aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyinin, diğer krizlere etkilerinin gösterilmesi hedeflenmiştir. Diğer taraftan, ekonomik krizlerin getirdiği olumsuzluklarla mücadele ederken, elde edilen deneyimlerin gerek kurumsallaşma gerekse ikame ürün tehdidinde nasıl stratejik reflekse dönüştürüldüğünün üzerinde durulmuş, model oluşturulurken bu reflekslerden yararlanılmıştır.

Bu yönü ile model, stratejik yönetim, pazarda stratejik pozisyon alma ve halkla ilişkiler açısından geniş bir yelpazeye yayılan uygulamaların, eş güdümlü yürütülmesini gerektiren yönetim ilkelerinin uygulanmasını içermektedir.

Araştırmanın Kapsamı:

2000'li yılların hemen başında, Türkiye Plastik Pencere (PEN) sektöründe kullanılan kauçuk sızdırmazlık ürünleri pazarı, sızdırmazlık ürünlerinin ikamesi olan TPE, TPV vb. Termoplastik sızdırmazlık ürünlerinin tehdidini hissetmeye başlamıştı. Gelişim olarak, tıpkı Avrupa Pazarı'nda olduğu gibi, bu ürünlerin Türkiye Plastik Pencere Pazarı'na girebileceği bir gerçektir. Ancak, Avrupa Plastik Pencere Pazarı'nda daha rüştünü ispat etmemiş, bir çok tartışmalara neden olmuş ve standartları

sağlayamadığı için standartların değişmesi söz konusu olmuş bir ürünün, birden bire Türkiye Pazarı'na girip yaygınlaşması, beklenen bir gelişme değildi.

Sektörde, EPDM¹ sızdırmazlık elemanlarına ikame olarak termoplastik sızdırmazlık elemanlarının pazara girmesiyle, Türkiye Pencere kauçuk sızdırmazlık ürünleri pazarında, Avrupa Plastik Pencere kauçuk sızdırmazlık ürünleri pazarından daha hızlı bir pazar kaybı oluştu. Ana sanayi olayı tam analiz edemedi, çok hızlı co-ekstrüzyona² yönelerek, kauçuk sızdırmazlık ürünleri pazarında oluşan bu değişimden fırsatlar oluşturmaya ve pazar payı kapmaya yöneldi. Termoplastik sızdırmazlık ürünleri tanımı tam ortaya konamadı³, bu durum da haksız rekabet oluşturdu.

Seçil Kauçuk, 2000'li yılların başında, aile şirketi olmanın verdiği sıkıntıları çekiyordu, bunun için kurumsallaşma çalışmalarını başlatmıştı. Aynı yıllarda Seçil Kauçuk, küçük işletme sınıfından orta-büyük işletme sınıfına geçmiş ve çok hızlı büyüme sağlamıştı. Bu sektördeki yetişmiş işgücü, Türkiye genelinde çok azdı ve çoğu Batı Marmara bölgesinde yoğunlaşmıştı. Çukurova'da, kısa sürede büyümenin gerektirdiği yetişmiş iş gücünü sağlamak imkansızdı.

Kısacası Seçil Kauçuk, aile şirketi kimliğinden sıyrılıp kurumsallaşma, çok hızlı büyüme, 2000 krizi ve etkileri yanında yeni ikame ürün krizini de aşmak zorundaydı.

Bu tezin hazırlanması esnasında, kronolojik olarak birbirini takip eden üç olay, 2000/2001 krizi, kurumsallaşma ve ikame ürün tehdidi bir arada incelenmiştir. Kriz öncesinde küçük aile işletmesi olan kurum, krizde karşılaştığı büyük tehdidi aşabilmek için yetersiz verilerle yapılmış analizlere dayalı olarak ve bir sisteme bağlı kalmaksızın, bir dizi stratejik refleksi uygulamış, bu uygulamalar esnasında, yapısından kaynaklanan zaafaların ne tür engeller oluşturduğunu görmüş, bunlara karşı yeniden

¹ EPDM: Etilen, Propilen, Dien, Monomer' in kısaltmasıdır. Ozon gazına ve dış hava şartlarına karşı geliştirilmiş, özel bir kauçuk tipidir. Bkz. sy:40-46

² Co- ekstrusion : Birden fazla extruderle, tek kalıptan, extruder sayısı kadar malzeme ile ürün oluşturma tekniğidir.

³ Avrupa da bu tanımdan kastedilen TPE ve TPV olmasına karşılık, Türkiye de PVC, Nitril+PVC, TPO vb. düşük evsafılı, çok ucuz malzemeler ile de sızdırmazlık imalatı yapılıp pazara girildi.

yapılanma ve kurumsallaşma faaliyetlerini başlatmış ve bu kurumsallaşmanın tam ortasında pazarda ikame ürün tehdidi ile karşı karşıya kalmıştır.

Tez, kurumun, TKY ilkelerini nasıl uyguladığını, stratejik tepki sürecinde hangi hataların yapıldığını ve hangi deneyimlerin kazanıldığını incelemekte, ulaşılan yönetim yapısı ve uygulamalardan hareketle kriz yönetimine dayalı bir stratejik yapılanma modeli geliştirmeyi kapsamaktadır.

Araştırmanın Yapısı:

Tezin birinci bölümünde; 2000/2001 ekonomik krizleri, bu krizlerin kurum üzerine etkileri ve kurumun bu etkilere karşı gösterdiği stratejik refleksleri incelenmiştir.

İkinci bölümde kurumun; aile şirketi kimliğinden kurtulup, kurumsallaşma için yaptığı çalışmalar, aile şirketi yapısının oluşturduğu tehdit ve zaaf lar ve buna karşın kurumun gösterdiği tepkiler incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise, kurumun pazar stratejileri, henüz oluşmakta olan yönetim modeli uygulamalarının oluşan ikame ürün tehdidine karşı geliştirdiği davranışlar incelenmektedir.

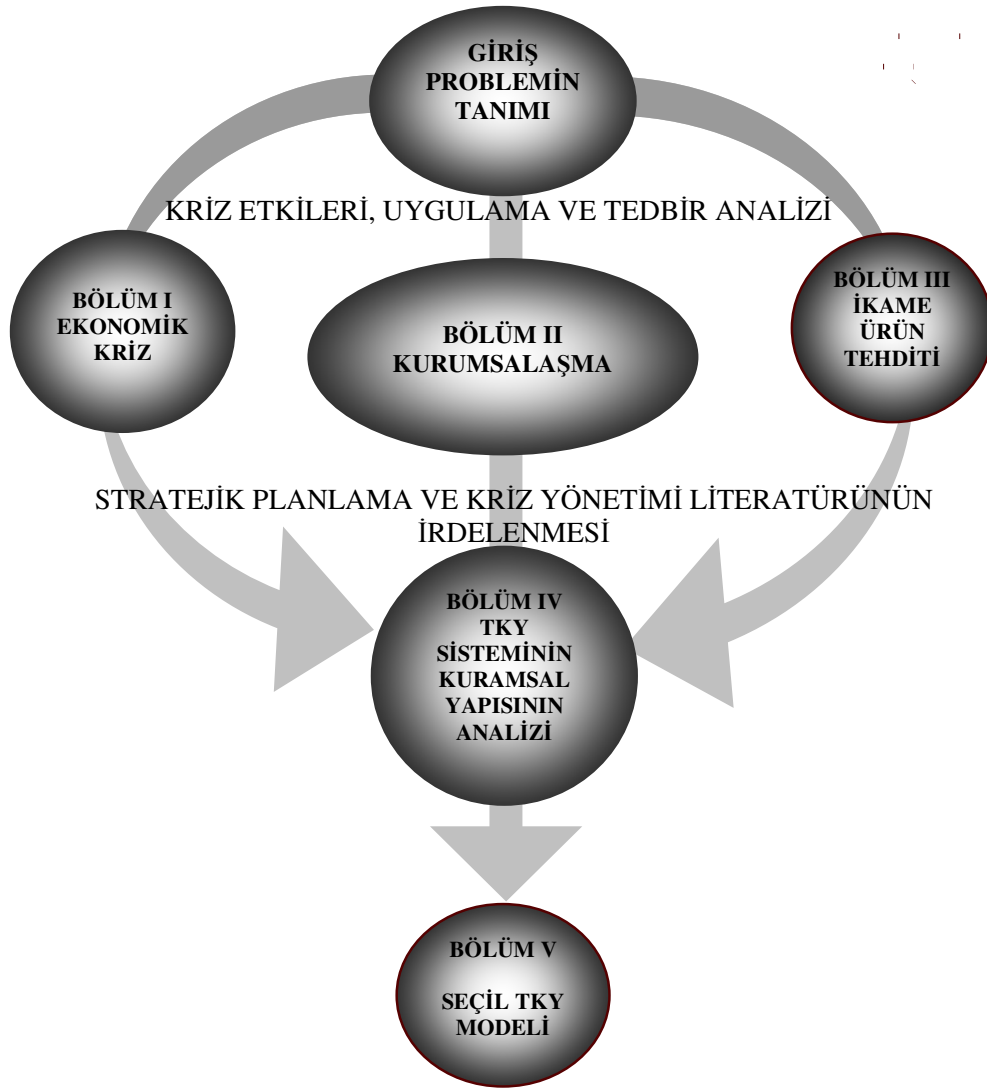
Dördüncü bölümde; beşinci bölümde sunulan modelin dayandığı TKY, Stratejik Yönetim, Değişim Mühendisliği (Re-engineering) ve Kriz Yönetimi ile ilgili literatür incelemesi yapılmış, literatür ile kurum uygulamaları kıyaslanmıştır.

Beşinci bölümde ise modelin tam şeması sunulup, sonuçlar verilecektir.

Bu çalışmalar, araştırmanın yöntemi başlığı altında çizilen çerçeve içerisinde sistematik olarak incelenip sonuçlandırılacaktır:

Araştırmanın Yöntemi :

Bu çalışmada, literatür araştırması, pazar analizi, tarama ve görüşme tekniklerinden yararlanılmıştır. Bu yöntemlerin dayandığı kuramsal alt yapı aşağıda belirtilmiştir. Bu çalışmalar, Şekil I'deki Tez Yapısı düzeninde yapılandırılacaktır.



Şekil I-Tez Planı

Kuramsal Altyapı:

Araştırma yöntemi kapsamında öncelikle, genel ekonomik kriz, dönemin sekonomistlerinin yaklaşımları açısından incelenmiştir. Kurumsallaşma incelenirken, Karpuzoğlu (2000) ve Alayoğlu (2003)' nun görüşlerinden ve eserlerinden yararlanılmış, bu eserlerdeki değişik kaynaklardan alınan kuramlarda tanımlanan, kurumsallaşmış ve kurumsallaşmasını tamamlamamış şirketlerin özellikleri ile kurumun yapısındaki benzerlikler ve farklılıklar kıyaslanmış, aile şirketlerinin yapısı, kurumsallaşma gerekliliği ve kurumsallaşmanın dayandığı esaslar bu çerçevede incelenmiştir. Üçüncü bölümdeki ikame ürün tehdidi incelenirken, TKY ve stratejik yönetim yapısı oluşturmaya yönelik, M.Porter (2000)'ın, pazar ve rekabetle ilgili kuramlarından; dördüncü bölümdeki kurumun stratejik yönetim yapısını oluşturması incelenirken, Mc. Kinsley'in stratejik yönetimin 7S çatısı kuramı (Altıntaş, 2006) ve pazar teorilerinin yanı sıra, On Stratejik Yönetim Ekolü (Sarvan vd., 2003) kısaca incelenmiştir. Kurumun, stratejik yönetim çatısının biçimlendirme ekolüne göre nasıl oluşturulduğu, planlama, konumlandırma, tasarım ve öğrenme ekollerinden hangi safhalarda yararlandığına değinilmiştir. Değişim mühendisliği başlığı altında Davenport'un değişim mühendisliği modeli (Akın, 2006-a) ile kurumun değişim mühendisliği modeli kıyaslanmış, uygulama farklılıkları ve sebepleri ortaya konulmuştur. Tüm bu incelemeler esnasında, kurumun raporlarından ve uygulama sonuçlarından da yararlanılmıştır. Çalışma esnasında, literatür araştırması ile uygulamaların kıyaslanması yapılmış, tezin kuramsal altyapısının bu yöntemle oluşturulması hedeflenmiştir.

Bu çerçevede tez; TKY ve Stratejik Yönetim ilkeleri ile bunun içerdiği teoriler, ekoller, pazar teorileri ve Türkiye'deki pazar pratiklerinin bir arada işlendiği, teorik alt yapıyı esas almıştır.

Pazar Analizi: Yukarıda bahsedilen ilkeler çerçevesinde yapılacak olan Türkiye plastik pencere pazarının incelenmesi, endüstriyel analizler, kriz yönetimi uygulamaları

ve kuramsal alt yapı eşleştirilecektir. Özellikle üçüncü bölümde, Avrupa pencere pazarı için hazırlanmış, Stratejik Tahmin (pazar incelemesi) raporundan sıkça yararlanılacaktır (Euro Trends Research Ltd., 2005).

Tarama: Avrupa Pencere Pazarı tahminleri, DİE, T.C. Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlık raporları, DPT verileri ve sektörel yayınlar, veri kaynakları olarak değerlendirilecektir.

Görüşme:

Pazar araştırması ve tarama tekniklerinin yanı sıra, 2000/2001 ekonomik krizine ve sonrasında gelişen ikame ürün tehdidine veri oluşturması açısından, aynı zamanda firma kurucusu olan Genel Müdür görüşme yapılmış, görüşme metni Ek 1' de verilmiştir.

Kurumun Tarihçesi :

Seçil Kauçuk, 1983 Güneş enerjisi bağlantı elemanları yan sanayi pazarlama ve imalat şirketi olarak kurulmuştur. 1987'de Plastik Pencere Doğrama Fitilleri üretimine başlamıştır. 1998'de ISO 9002 Kalite Sistem Belgesi almıştır. 1998'de Türkiye'de "pazar lideri" olmuştur. 2000'de Endüstriyel conta; 2001'de Sıhhi tesisat malzemeleri üretimine başlamıştır.

Günümüzde, plastik pencere, alüminyum, ahşap ve çelik kapı doğramalarına sızdırmazlık elemanları üretiminin yanında, beyaz eşya sektörüne hortum ve contalar, inşaat alt yapı sektörüne dilatasyon contaları, güneş enerji sanayine ve sıhhi tesisat sektörüne conta, bağlantı elemanları ve preslik ürünler, otomotiv sektörüne conta ve hortumlar üretmektedir.

2000 yıllarının başına kadar, başarılı bir gelişme ve dengeli bir büyüme izleyen Seçil Kauçuk, 2000'li yıllarının başında, Plastik Pencere Sektörü' nün de çok hızlı

gelişmesiyle, sektöre bağlı olarak, hızla büyüme gereği duymuş, bu hızlı büyümenin gerektirdiği, yüksek hacimde sermaye gerektiren, teknolojik yenilenmeye başlamıştı. Yeni teknoloji kadar, o teknolojiyi kullanacak insan kaynağına da ihtiyaç vardı. Buna karşın, teknik kauçuk sektörü tüm dünyada, okulu olmayan, insan kaynağını kendi yetiştirmek zorunda olan bir sektördü. Bu sektör, Türkiye’de, Marmara bölgesinde gelişmişti; bu sebeple, bu sektörde az-çok kendini yetiştirmiş sınırlı sayıdaki insan kaynağı yine bu bölgede ikamet etmekteydi.

Seçil Kauçuk, 2000’li yılların başına kadar önce atölye olarak kurulmuş, ancak sektörün zorlamasıyla çok hızlı büyümüş fabrikalaşmıştı. Bu süreçte, yönetim ailenin elindeydi ve profesyonellerle çalışma isteğine rağmen, Çukurova’nın kapalı ve henüz feodalizmi yeni aşmakta olan kültür yapısı, agresif bir rekabetin yaşandığı güvensiz pazar ortamının, işletmeleri güvenilir insan kaynaklarıyla çalışmaya zorlaması, çok hızlı büyüme hızı, Seçil Kauçuk’u, tanıdık insanlarla çalışmaya zorlamış, aile dışından katılan profesyoneller de, bu ortamda yaşayabilmek için aileden biri gibi davranmaya başlamıştı. Sonuç olarak, Seçil Kauçuk’un kurumsallaşması çok gecikmişti. Büyümenin tam ortasında 2000/2001 Krizlerine yakalanmış olmak, bu sürece olumsuz katkı sağlamıştı.

Seçil Kauçuk’un bu krizlerden kurtulup, bu güne gelmesinde en önemli unsur, uygulanmış, bir dizi başarılı Kriz Yönetimi’dir. 2000-2005 Yılları kurumun bazı üretim ve ihracat rakamları kıyaslandığında bu daha iyi anlaşılacaktır.

Tablo 1. Kurumun 2000-2005 Gelişim Göstergelerinin Kıyaslanması

FİRMA BİLGİLERİ	BİRİM	2000 YILI	2005 YILI	% DEĞİŞİM
ÜRETİM KAPASİTESİ	RATE*	100	283*	183
SATIŞ MİKTARI	RATE*	100	283*	183
TOPLAM CİRO	RATE*	100	560*	460
İHRACAT ORANI	%	5,37	47,64	42,27
ÇALIŞAN SAYISI	ADET	165	400	142**
İHRACAT YAPILAN ÜLKE SAYISI	ADET	10	35	350**

*2000 Yılı rakamları 100 kabul edildiğinde

** % Hesabı = (2005 Yılı Rakamı-2000 Yılı Rakamı) X 100 / 2000 Yılı Rakamı

Tablo 1’den beş yıl içerisindeki değişim gözlenmektedir. Bazen iç güdüsel, bazen planlı ancak her zaman kararlı bir biçimde yürütülen bu Kriz Yönetimi’ni analiz etmek için öncelikle genel ekonomik kriz, kurumsallaşma ve pazarda ikame ürün tehdidinin Seçil Kauçuk üzerindeki etkilerini ve bu etkilere karşı uygulanan politikaları çok iyi anlamak gerekmektedir.

BÖLÜM 1

GENEL EKONOMİK KRİZ (2000/2001), KRİZİN KURUM ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE ALINAN TEDBİRLER

2000/01 Genel ekonomik krizi, bu krizin hızlı atlatılması ve bu kriz sonrası oluşan kurumsallaşma çalışmaları, kurumun pazardaki mevcut pozisyonunu olumlu etkilemiş ve pazarda yeni bir pozisyon almasını sağlamıştır. Ancak bu noktaya ulaşmak kolay olmamıştır. Krizlerin işletme üzerindeki etkilerini tam olarak algılayabilmek için, kriz öncesi ve sonrası insanların, özelliklede reel sektörde faaliyet gösteren profesyonellerin ve iş sahiplerinin düşünce yapısını bilmek, kriz öncesi ve sonrası gelişmeleri iyi analiz etmek gerekmektedir.

1.1. 2000/2001 Krizi ve Etkileri

Globalleşme (yada küreselleşme) ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasi boyutları olan bir olgudur. Globalleşme, soğuk savaşın bitmesiyle birlikte önce sosyal ve kültürel alanda başlamış, ancak ekonomik boyutta daha hızlı gelişmiştir. Ekonomik boyutta globalleşme, ticaretin globalleşmesi ve gümrüklerin sınırlandırılması ile başlamış, ulusal imalat ve mali sistemlerin uluslararası şekle dönüştürülmesi ile devam etmiştir. Kısacası, 80'li yıllarda real sektörlerdeki globalleşmeyi, 90'lı yıllarda mali sektörlerde globalleşme izlemiştir. Bu gelişmeler özellikle sanayileşme çabasında içerisinde olan az gelişmiş ülkelerin ekonomik yapılarını (olumlu veya olumsuz yönde) çok fazla etkilemişlerdir.

Türkiye ekonomisi 80'li ve 90'lı yıllarda çeşitli krizler yaşamış ve bu yıllarda reel sektörde, işletme sermayelerini güvence altına almak için değişik finans yöntemleri kullanılmıştır. Bunlardan en yaygın ikisi, sermayenin bir kısmının finans sektöründe değerlendirilerek, işletme faaliyetlerinden zarar edilse bile sermaye erimesinin önüne geçmek (Oruç, 2002), ikincisi ise kendi bankasını kurarak, ucuz sermaye edinmektir (Güloğlu, 2001).

Kasım 2000 ve Şubat 2001' de temeli finansman olan ve tüm sektörleri etkileyen iki kriz ardı ardına yaşanmıştır. Bu krizlerin diğerlerinden farkı, artık işletmelerin, işletme sermayelerini finans sektörüne kaydırarak güvence altına almayacaklarını ve kısa dönem planlamalarıyla devam edemeyeceklerini anlamalarıdır. Reel sektör artık post-fordist politikalar doğrultusunda, uzun dönem stratejiler oluşturmalı, işletmelere pazarda maliyet üstünlüğü sağlayacak verimlilik ve farklılıklar yaratacak inovasyon çalışmalarını başlatmalıdır.

Bu krizlerin reel sektör üzerindeki etkilerini incelemek için kriz öncesi ve sonrası ortamın genel görünümüne bakmak faydalı olacaktır.

1.2. Kriz Öncesi ve Sonrası Ortam

“Türkiye 1999 yılının sonuna doğru ekonomik açıdan son derecede karamsar bir görünüm içerisindeydi. Ekonomik büyüme % - 6.1 olmuş, yani ekonomi yüzde 6.1 oranında küçülmüş, enflasyon (TEFE) yüzde 70'e ulaşmış, bütçe açıkları büyümüş ve taşınamaz noktaya gelmiş, hazine faizlerinin yıllık ortalama bileşik oranı yüzde 106' ya ulaşmıştı. Yaklaşık 30 yıldır iki haneli yüksek enflasyon yaşayan Türkiye'nin bu yapısı artık sürdürülemez bir noktaya doğru hızla ilerlemeye yönelmişti. Bundan sonraki aşama hiper enflasyona gelme aşaması olarak görülmeye başlamıştı.

2000 Yılına IMF stand-by' ı desteğinde yeni bir ekonomik programla girildi. Bu programın 3 temel ayağı vardı: Birincisi; bütçe ve bütçe dışındaki kamu kesiminde mali disiplinin sağlanması, İkincisi; önceden belirlenmiş bir sürünen sabit kur (crawling peg) uygulamasıyla döviz kurlarının belirlenmesi, Üçüncüsü; Yapısal reformların yapılması ve özelleştirmenin hızlandırılması. Bu çerçevenin temel amacı enflasyonun düşürülmesi ve sürdürülebilir bir büyüme oranının sağlanması idi. Ancak sürdürülen dövize dayalı para politikası Kasım ayında büyük bir krize neden oldu.” (Eğilmez, 2001)

Kasım krizinin temelinde yatan nedenlerin belirlenmesi konusunda iktisatçılar arasında bir anlaşma olmadığı görülmektedir. Bir grup yazar (2-Kumcu, 2001; 3-Özatay, 2001; 4-Beksoy, 2001; 5- Eğilmez, 2001), bu krizin bir likidite krizi olduğunu ileri sürüyorlardı. Buna karşılık bir başka grup (7-Gökçe, 2001-a, b, c), krizin bir likidite krizine dönüşmeden önce hükümetin yapısal reformlarda geç kalmaya başlamasının piyasalarda yarattığı olumsuz beklentiler üzerinde duruyor ve krizin buradan kaynaklandığını ileri sürüyordu. Boratav (2006), krizin, döviz kuru çapasına dayalı IMF programının kaçınılmaz sonucu olduğunu öne sürüyordu. IMF' nin Birinci Başkan Yardımcısı Stanley Fischer, bu krizin, döviz kuru çapası uygulamasının yarattığı cari açık büyümesinden kaynaklanan panik sonucu bir dövize hücum krizi olduğunu vurguluyor ve piyasalara ek likidite vermenin krizi çözmek yerine büyüteceğini ileri sürüyordu (Fischer, 2001). Dornbusch (2001), krizin altında yatan temel nedenin kötü bankalar olduğunu iddia ediyordu.

Eğilmez(2001), Chibber'ın yorumuna katıldığını şu şekilde ifade etmektedir: *“Dünya Bankası Türkiye Temsilcisi Ajay Chibber bu krizin tohumlarının 1990'ların başında, finansal-yapısal değişimlerin tamamlanmadan, sermaye hareketlerinin serbest bırakılmasıyla atıldığını savunuyor ve krizi çıkaran nedenlerin tek bir nedene indirilemeyeceğini, sayılan nedenlerin hepsinin krizde etkin olduğunu açıklıyordu”*. Sonuç olarak yukarıda belirtilen yazarların çoğunluğu, kriz hakkında şu fikre katılıyordu:

“ Bu bir likidite krizidir. Likidite krizinin çıkışına neden olan temel konu finans sektörü ile ilgili yapısal düzenlemelerin yapılmamasıdır. Kasım ayında ortaya çıkan kriz, bankacılık sisteminde ödeme gücü içine giren bankaların ortaya çıkması, devamında likidite krizi ve sonra kura baskı ve yerli paraya atak şeklinde gerçekleşmiş iken; Şubat ayındaki kriz, Kasım ayından sonra artan mali kırılganlığın da etkisi ile doğrudan yerli paraya karşı atak şeklinde kendisini göstermiştir. Kriz, kamu otoritesince yanlış teşhis edilmiştir” (Serdengeçti, 2001; Eğilmez, 2001).

IMF için çalışma yapan Eichengreen ve Mason (1998) ve birçok iktisatçı, kur çapasının kısa sürmesi gerektiğini ve çapadan çıkış (exit) için bir strateji olması gerektiğini vurgulamışlardı. “Ancak Kasım krizi ertesinde bu göz önüne alınamadı,

sonuçta dalgalı kurun kabul edilmesi ile döviz piyasası iyice karıştı. Kasım krizi aşıldı derken, tam üç ay sonra 19 Şubat 2001'de Başbakan ile Cumhurbaşkanı arasındaki bir tartışma, dövizle yönelik spekülasyon alımları, ardından döviz krizini başlattı. 21 Şubat günü yapılan "örtülü devalüasyon", IMF tarafından en az son üç-dört aydır öneriliyordu. Hatta bu noktada, Temmuz 2001'de açılacağı bilinen kur bandının önceye çekilmesinin bile anlamı kalmıyordu. Hükümet de sanki bu değişikliği istiyordu, çünkü, özellikle reel kesim temsilcileri ile yapılan toplantıda hem şikayetlerin dozu artmıştı, hem de, hükümet bazı değişikliklerin yapılabileceği işaretini vermişti" (Füsunoğlu, 2001).

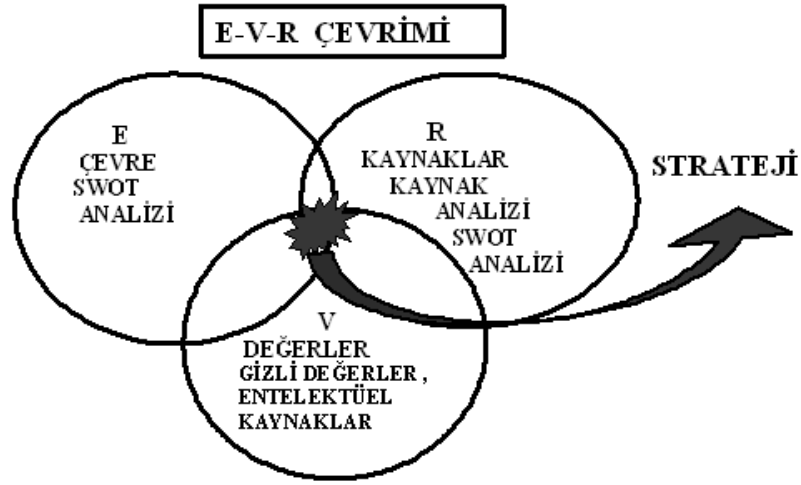
Buradaki kritik cümle reel kesim temsilcilerinin şikayetleridir. Gerçekte reel sektörler, sıkışmış, üretimden para kazanamaz hale gelmiş ve ayakta kalabilmek için, rant gelirleriyle günü kurtarmaya çalışıyorlardı. Bu da durumu kısır döngüye dönmüştür. Reel kesim, mali piyasalara para aktardıkça daha fazla sıkışıyor, mali piyasalarda para daha fazla rant getiriyor, bu rant reel sektörden daha fazla paranın mali piyasalara akmasına neden oluyordu. Pazar sıkışmıştı, üretim durma noktasına gelmişti. Özellikle ithal hammadde kullanan işletmeler hesap yapamaz konumda kalmışlardı. (Oruç, 2002)

1.3. Ekonomik Krize Karşı Kurumun Zaafları, Oluşan Tehditler ve Önlem Analizi

Ekonomik krizin yarattığı tehditler ve alınan önlemleri iyi analiz edebilmek, buna karşı strateji geliştirmek için, öncelikle uzak çevre analizinin iyi anlaşılması gerekmektedir.

1970 ve 1980'li yıllarda pazar ve endüstrilerin küreselleşmesiyle, ulusal rekabet gücü tüm ülkeler açısından daha önemli bir kavram olarak algılanmaya başladı. Dünyanın en büyük ekonomik gücüne sahip ülkeler bu hızlı değişim karşısında rekabet güçlerini koruma ve artırma konusuna daha çok önem vermeleri gerektiğini anladılar. Her geçen gün hazırlıklı ve alt yapılarını kurmuş yeni rakiplerin küresel pazara girmeleri, daha önce oligopol halindeki piyasalarda oldukça rahat hareket eden gelişmiş

ülkeleri, rekabetçi konumlarını koruyabilmek amacıyla, bilimsel araştırmalar gibi çeşitli araçlarla yapılarını sürekli kontrol etmeye, iyileştirmeye zorlamıştır. Ekonominin büyük oyuncularını, uluslar arası alanda bu oyunu, ulus-işletme işbirliği içerisinde, aynı stratejik hedefe yönelerek yapmaya başlamışlardır. Bu yeni kurallara E-V-R ((Environment (evre)–Values (değerler)–Resources (kaynaklar)) uyumu adı verilmiştir. Bu yapı, Thomson (1996) tarafından, Şekil 1.1.’deki gibi gösterilmiştir.



Şekil 1.1-evre–Değerler-Kaynaklar (E-V-R) evrimi (Thompson, 1996:14/15)

ivi (2001), kaynağı Duning (1993)’e dayanan, küreselleşmede önem kazanan faktörleri şu şekilde irdelemiştir;

1. Küresel ekonomilerdeki değer yaratma açısından yaratılmış varlıklar (yetenekli iş gücü, teknolojik kapasite, bilgi, edinilmiş tecrübeler, lojistik, iletişim, devlet politikaları vb.) doğal kaynaktan (toprak ve eğitilmemiş iş gücü) daha önemli hale gelmiştir (stratejinin bizzat kendisi artık kaynak olarak kabul edilmektedir). Ülkelerin rekabetçi üstünlüklerinin ne çıkması, yaratılmış varlıkların sayısının arttırılması ve mümkün olan en ucuz şekilde kullanıma hazır konuma getirilmesine bağlıdır. Yaratılmış varlıkların arttırılması, pazarda ek değer oluşturmakta bu da rekabet stnlği için avantaj sağlamaktadır. Bu yüzden insanların yetenekleri, işletmelerin yeni ürün geliştirme güçleri, yaratılmış varlıkların verimliliğinin arttırılması, maliyetlerinin azaltılması rekabet gücünün oluşması açısından da daha önem kazanmıştır.

2. Yaratılmış varlıklar maddi olmayan (intangible) varlıklardır, işletmelerin ve ülkelerin kendilerine özgü özellikleridir. Bu yüzden farklılıklar ortaya koymak ve üstünlük sağlayacağına inanılan bu özellikler üzerine yoğunlaşmak işletmeler ve ülkelere yeni yetenekler kazandırmakta, artan yetenekler bir çok avantajı da beraberinde getirmektedir.

3. Çok uluslu şirketlerin dünya piyasalarında üstlendiği rol ve etkinlik gün geçtikçe artmaktadır. Çok uluslu işletmelerin önem kazanmasında bu işletmelerin sahip olduğu yaratılmış varlıklardan daha çok yararlanabilmeleri, farklı ülkelerdeki farklı yaratılmış varlıklar ve kültürlerden de yararlanarak diğer ülkelerdeki benzer pazarları kontrol etmek istemeleri önemli rol oynamaktadır. Ayrıca ülkeler gerçekleştirdikleri Ar-Ge faaliyetleri ve kurulan ortaklıklarla, katma değeri yüksek ürünleri piyasaya sürüp, yeni yönetim anlayışları geliştirerek dünya ekonomisinde gittikçe daha çok söz sahibi olmaktadır.

Bu şekilde yeni yönetim anlayışları geliştirebilen şirketler, kendilerini muhtemel krizlere karşı korurken, bir kriz oluşması halinde de bu krizi yöneterek pazarda avantaj sağlamaktadırlar. Seçil Kauçuk'ta da, bu yönde yapılacak kriz yönetimi, kesinlikle globalizasyonun getirdiği yeni kalıplara da uyum sağlamalıydı. Bir başka ifadeyle bu kriz aşağıdaki düzende yönetilmeliydi;

- 1- Krize süratle müdahale edilmeliydi.
- 2- Kriz engellendikten sonra, krizin izleri hemen silinmeliydi.
- 3- Krizin analizi doğru ve detaylı olarak yapılmalıydı, tedbirlerin yeterli güvence sağladığı sınıanmalıydı.
- 4- Globalleşmek için dış pazarlara entegre olunmalıydı.
- 5- Bütün bunlar yapılırken, Türkiye ekonomisi ve Türkiye'deki siyasi gelişmelerden bağımsız olmaksızın, ülke politika ve stratejilerine uygun çözüm ve yönetim tarzı geliştirerek, ülkenin (ve daha da özelde Tarsus'un) sahip olduğu gizli kaynaklar, kullanılabilir hale getirilmeliydi (Lokalizasyon).

Ekonomik krizin getirdiği olası tehditler, krizin işletme üzerindeki muhtemel etkileri ve alınması önerilen önlemler, yukarıdaki tanımlanan sisteme uygun olarak belirlenmiş ve Tablo 1.1’de özetlenmiştir.

Tablo 1.1. Ekonomik Krizin Etkileri ve Önlemler Tablosu

MUHTEMEL KRİZ ETKİSİ	ÖNERİLEN ÖNLEMLER
İthal hammadde kullanımdan dolayı, maliyetlerdeki belirsizlik	Hammaddede dışa bağımlılığı azaltmak Alternatif tedarikçiler oluşturmak Dövizle satışa geçmek İhracatı artırmak Stokların azaltılması İthal hammaddelerin sevk ve ödeme planlarını yeniden yapılandırmak
Sürekli kriz beklentisinin yarattığı motivasyonsuzluk	Yüz yüze görüşme ile çalışanlarla iletişimi sağlamak Motivasyon artırıcı , aktiviteler yapmak Çalışanları grup çalışmalarına yönlendirmek
Paranın mali sektörlere akması nedeniyle, pazarda daralma	Dış pazara ağırlık vermek Yeni dış pazarlar bulmak Ürün çeşitlendirme Sektör çeşitlendirmek
Azalan üretim nedeniyle verimsizlik ve dolayısıyla artan maliyetler	Yarım mesai çalışarak işçilikleri ve genel giderleri azaltmak İşçiliği azaltmak Dışa yarı mamul satmak Stokların düşürülmesi Dikey büyüme ile maliyetlerin azaltılması Çeşitlendirme ile, üretim hacminin artırılması Taşeronlaşma Kısmi vazgeçme
Uzun-orta dönemdeki belirsizlik nedeniyle finans piyasalarında paranın maliyetinin artması, kredilerin geri istenmesi gibi finansal vb. nedenler ve yeni nedeniyle nakit (özellikle döviz) sıkıntısı	Yatırımları durdurmak Bağlantıların, anlaşmalı olarak iptali yada geciktirilmesi Borçların yeniden yapılandırılması Sermayenin belirli kısmını fonlama yoluyla emniyete almak Sermayenin bir kısmını finans sektöründe değerlendirmek Öz kaynakları nakde çevirerek sermayeyi artırma Ortaklı, birleşme vb yöntemle sermaye artışı Gayri menkul öz sermayenin, menkule çevrilmesi Kısmi vazgeçme
Pazarın daralması nedeniyle agresifleşen rekabet ve sonucunda artmayan fiyatlar	Farklı sektör pazarlarına geçiş İş çeşitlendirme Dikey büyüme ile maliyetlerin azaltılması Yatay büyüme Yeni pazarlar Tasarruf ile maliyet düşürme çalışmaları
Ücretlerin göreceli azalması ve pazar daralması nedeniyle sektör dışına pazarlama ve teknik eleman kaybı	Kariyer planlama Primli çalışma Alternatif eleman yetiştirme Elemanlarda polifonksiyonalitye ⁴ artırmak

⁴ Polifonksiyonalitye: a)Çalışanların değişik alanlarda uzmanlaştırılması (örneğin; bir elemanın laboratuvar, satış ve satınalma uzmanı olarak yetiştirilmesi.

b) Makine veya prosesin değişik imalat amaçlarına yönelik kullanılabilir hale getirilmesi (örneğin; kesme şeker presinin aynı zamanda mermi üretecek şekilde tasarlanmış olması.

Genel ekonomik krizler işletmelerin tüm kaynaklarını olumsuz etkileyerek işletme üzerinde büyük tehdit oluşturur. Bu tehditten ilk etkilenen kaynak öncelikle sermaye kaynağı olup, bunda oluşan olumsuz etki, domino etkisi yaparken, diğer kaynaklarda daha büyük tehditler oluştururlar. Sonuçta en büyük etki insan kaynağı üzerinde oluşur, motivasyon kaybolur, verim düşer, çatışmalar sertleşir, eleman istihdamı zorlaşır, bu da insan kaynakları açısından firmada zaaf oluşturur. Araştırma konusunu başlatan ve diğer olayları tetikleyen tehdit, ekonomik kriz olmuştur. Bu tehdidin, firma yönetiminin tecrübelerine de dayalı olarak, işletme faaliyetlerine yansıma alanları takip eden maddelerde açıklanmıştır.

1.4. Ekonomik Krize Karşı Kurumun Kriz Yönetim Uygulamaları

Hemen tüm çalışanlar toplanarak, kriz planı, kararlılık ve gereklilikler anlatılmış, kriz yönetimi harekete geçirilmiştir. Bu konuşmada plan, olabilecekler (olumlu yada olumsuz), uygulama safhaları ve sebepleri çalışanlara anlatılmıştır. Bu iletişimin sürekliliği sağlanarak sürekli kriz beklentisinin yaratacağı motivasyonsuzluk tehdidi aşılmıştır.

Önemli tehditlerden biri, ithal hammadde kullanımından dolayı, maliyetlerdeki belirsizliktir. Bu amaçla, öncelikle hammadde sağlayan tedarikçilerle yüz yüze konuşularak, alternatifli ödeme ve tedarik planları sunulmuştur. Buna en yüksek alım yapılan polimer imalatçılarından DSM ile başlanmıştır. Polimer imalatçıları ile anlaşma sağlandıktan sonra, Karbon siyahı ve diğer hammadde sağlayan tedarikçilerle iletişim, benzer şekilde yürütülmeye çalışılmıştır. Anlaşma sağlanamayan hammadde imalatçılarının hemen rakipleriyle temasa geçilerek alternatifler oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu şekilde tehdidin baskısı azaltılmaya çalışılmıştır.

Hammadde temininde yerli firmalarla işbirlikleri oluşturmak için piyasa taraması yapılmıştır. Stokların azaltılması ise mümkün olmamıştır. Uzun dönem planlı çalışmada dahi lojistik gecikmelerden dolayı minimum stok seviyeleri tam olarak oluşmamıştır.

Sermayenin mali sektörlere akması ve daralan pazar için, pazarda tutunma politikaları izlemek şarttır. Bunun da ancak, mevcut pazara, yeni pazara giriş stratejisi uygulamakla mümkün olacağı düşünülmüştür. Çünkü kriz sonrası, pazardaki bazı müşteriler sektörden çıkmış, pazara yeni müşteriler girmiştir. Ana sanayi, inşaat sektörünün büyümesiyle (deprem sonrası suni büyüme) büyüme baskısı altında olmakla birlikte ekonomik belirsizlikten dolayı, finans sektörünün de baskısı altındadır. Hem rakipler hem tedarikçiler, hem de müşteriler açısından, pazar artık bilindik sistem ile çalışan bir pazar değildir. Kriz öncesine göre farklılaşan pazar yeniden analiz edilerek, yeni yapılanan pazara karşı pozisyon değiştirmek ve pazarda tutunma politikaları uygulamak gerekli olmuştur. Pazarı çeşitlendirmek, ürünü çeşitlendirmek ve ihracatı arttırmak bu politikalarda amaçlanan temel hedeflerdendir. Pazarı ve ürünü çeşitlendirmek, ancak farklı sektör pazarları bularak ve Ar-Ge çalışmalarını arttırarak mümkündür.

Pazarlama birimlerine, müşterilerle yüz yüze iletişim sağlanarak artık dövize endeksli satış politikası uygulanacağı, sebepleriyle anlatılmıştır. Bu konudaki çalışmalar yeterli olgunluğa erişince dövize endeksli satışa geçilmiştir. Yurt dışı pazarlama grubu geliştirilerek, pazarlamaya yeni elemanlar alınarak, ihracatı arttırmak (bu Türkiye'nin de politikasıdır) hedefi çalışanlara anlatılmış, yeni hedefler verilmiştir. Hedef pazar olarak da, Kuzey-Doğu Avrupa (Polonya, Ukrayna, Rusya, Moldova, Romanya, Bulgaristan, Çek Cumhuriyeti, Macaristan), üs olarak da Almanya seçilmiştir. Hedef pazar olarak Kuzey-Doğu Avrupa'nın seçilmesinin nedeni, Kuzey-Doğu Avrupa'nın AB'nin hedef pazarı olması (ki bu konudaki stratejik karar hem Türkiye'nin AB üyeliği hedefi, hem de AB'nin Kuzey-Doğu Avrupa politikalarıyla uyum göstermektedir), üs olarak Almanya'nın seçilmesinin nedeni de Almanya'nın AB'nin sanayi merkezi olmasıdır. Bu şekilde sadece Türkiye'nin değil AB'nin de gizli kaynaklarının kullanılması hedeflenmiştir (Almanya'nın AB üzerindeki etkilerini kullanmak).

Kriz sonrası, pazar ve ürün çeşitlemesi yaparak, daralan pazara karşı tedbir almak, kurumun yapması gereken acil önlemlerdendir. Bu, hemen yapılmıştır, ancak tek başına bu tedbir yetersiz kalmıştır. Hem yeni girilen bu pazarlarda tutunmak, sürekliliği sağlamak, hem de rekabet edebilmek için, gizli değerlerin sayısının artırılması

gerekmiştir. Bunun çözümünün inovasyon olduğu düşünülmüştür. Hemen Beyaz eşya imalatçılarına yönelik çalışmalar başlatılmış, bunun yanında yeni pazarlar aranmıştır. Bu yeni pazarlarda tutunabilmek, kalıcı olmak için patentli imalat yapılabilecek yeni ürünler araştırılmaya başlanmıştır. Bu çalışmalar sonrasında yeni bir teknik kauçuk ürün pazarı oluşmuştur: Şehircilik Alt Yapı İnşaat Pazarı için Sızdırmazlık Elemanları.⁵

Tüm bu çalışmalar esnasında verimliliği yükseltmek ve maliyetleri kontrol altına almak için, bir dizi tedbir devreye alınmıştır. Krizin ilk döneminde, çalışanlardan sadece bekar ve ailesi zorda olmayanlar, yarı-mesai çalıştırılmıştır (haftada 20 saat). Burada öngörülen stokların düşmesi sağlanamamış, çeşitlendirme ise gerçekleştirilmiştir. İş gücü verimliliğini artırma çalışmaları başarıyla yürütülmüş, iş etütleriyle, iş gücü verimliliği ölçülebilir hale getirilmiştir. Dışa yarı mamul satma ve dikey büyüme hedeflerinden, bu kriz ortamında, o zamana geçerli olmak üzere vazgeçilmiştir. Kısmi tasfiye ve taşeronlaşma ise yeni krizler yaratacağı düşünülerek askıya alınmıştır.

Sermaye verimliliği ve finansal nedenlerin oluşturduğu tehditlere karşı, finans çevreleriyle bire bir iletişim sağlanmıştır. Öncelikle işletme sermayesinin erimesine karşı tedbir almak, sonra da yeni kaynak oluşturmak gerekmiştir. İşletme sermayesinin erimesine karşı, yatırımlardan vazgeçilmiş (mikser, ekstrüder ve hat alımları iptal edilmiştir), bu işletme için ek bir kaynak yaratmıştır. Verimsiz kullanılan duran varlıklar hemen satılarak işletme sermayesine katılmıştır. Acil bir durumda kullanılmak üzere, reeskont (dönen varlıkların erken kırdırılması) ve şahsi gayri menkullerin satışı plana alınmış, ancak buna gerek kalmadığından, bu satışlar gerçekleştirilmemiştir. Kısmi tasfiye için hazırlıklar yapılarak, hangi ürün grubundan çıkılacağı planlanmış, imalat hacmi azaltılarak, işletme sermayesi güçlü hale getirilmiştir.

Finans kurumlarıyla olan ilişkiler yeniden gözden geçirilerek yeniden düzenlenmiş ancak bir bankanın krediyi geri çağırma işlemi için bankayla anlaşma sağlanamadığından, sadece bu bankayla geri dönüş temrini üç ay uzatılarak kredi kapatılmıştır. Diğer borçlar yeniden yapılandırılmıştır. Daha önceden işletme sermayesi

⁵ Şehircilik Alt Yapı İnşaat Pazarı için Sızdırmazlık Elemanları : entegre contalar; bu proje Tubitak tarafından AR-GE projesi olarak desteklenmiştir ve faydalı model beratı alınmıştır.

güçlendirmesi yapıldığından ve taşeronlarla ve müşterilerle olan ilişkilerde anlaşma sağlandığından bu olumsuzluk işletmeye çok fazla yansımamıştır (ancak o banka ile tüm ilişkiler kesilmiş ve prensip olarak, o kurumla ilişki kurulmaması kararı alınmıştır).

Kriz esnasında yada krizden sonra sermaye hiçbir şekilde finans sektörüne kaydırılmamış, ancak kriz sonrası ihtiyati fon kurularak sermaye fonlama yoluyla güvence altına alınmıştır.

Daralan ve pazarda agresifleşen rakipler karşısında alınacak tedbirler belirlenmiştir, ancak bunların ne kadar rekabet gücü oluşturacağı bilmek mümkün değildir. Özellikle kriz ortamında bunu bilmek daha büyük önem taşımaktadır. E. Porter, ülkelerin rekabet gücünü araştırdığı Elmas Modeli olarak adlandırılan çalışmasında, ülkedeki işletmelerin rekabetçi üstünlükleri arttırmalarını dört ana faktöre bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Bu faktörler, faktör koşulları, talep koşulları, ilgili ve destek endüstrileri ve işletme stratejileri olarak belirlenmiştir. Yukarıdaki dört faktöre ek olarak, elmasın odağında kalan şans ve devlet politikaları da, ülke rekabet gücüne etki eden faktörler olarak nitelenmektedir. Modeldeki altı faktör karşılıklı olarak birbirini eşzamanlı etkilemekte ve sistemi güçlendirmektedir (Porter, 1990:2).

Mikro düzeyden hareketle rekabet gücünü tanımlayan Sharples ve Milham ile Cook ve Rendall, rekabet gücünü, üretilen ürün ya da hizmetlerin mümkün olan en uygun fiyatlarla, uygun zamanda ve uygun yerde, müşterilere teslim edilmesi, bu işlemler sırasında tüketilen kaynakların en azından fırsat maliyeti kadar kazanç oluşturması olarak tanımlanmaktadır. (Çivi, 2001)

Seçil Kauçuk, krize rağmen iç ticaret bölge koordinatörlüklerini güçlendirerek ve çeşitli ülkelerde bürolar ve dış temsilcilikler açarak “uygun zaman ve uygun yerde müşteriye teslim” ilkesini sağlamıştır. Bu aynı zamanda, olumsuz talep ve olumsuz ilgili endüstri koşulları altında, belirsiz devlet politikasının varlığında, sadece faktör koşullarına ve işletme stratejilerine dayanılarak, Porter’ın belirttiği rekabet elmasının altı köşesinden, sadece iki köşeyi harekete geçirerek, sinerjik etki oluşturmak ve

pazarda şans aramanın güzel bir örneği olmuştur. Yurt dışında fiyat liderliği stratejisi uygulayarak uygun fiyat tanımını, fiyat liderliği tanımıyla özdeşleştirmiştir. İç pazarda ise aynı stratejiyi uygulamanın mümkün olmadığı düşünülerek, dövize endekli ve uzun dönemde dengeli ve durağan (döviz bağılı olarak), bölge ve müşterilere göre değişken fiyat politikası uygulayarak hem taraftar müşteri yaratmak amaçlanmış, hem de fırsat maliyeti kadar kazanç hedeflenmiştir.

Pazarda rekabet gücü oluşturmak sadece pazar politikaları ile mümkün değildir. Nitekim Day ve Wersley (1998), in yazılarında, Kaynak Tabanlı Pazar teorilerine değinerek, rekabet üstünlüğünün elde edilmesinde insan kaynakları kalitesi ile diğer üstün kaynakların birlikte kullanımlarının, pazarda yeni pozisyon elde etmek için önemli olduğunu vurgulamaktadırlar.

Aaker (1989) ise; rekabet üstünlüğü sağlama ve sürdürülebilmenin, ürün, pozisyon alma, kaynak sağlama ve fiyatlandırma stratejileri, eldeki varlık ve yetenekler ile pazar ve rakibin konumu vb. faktörlerle bağlantılı olduğunu belirtmekte ve rekabet gücünün ancak işletme kaynaklarının doğru kullanılması ve küresel odaklanmayla tekrar kazanılacağını Şekil 1.2.'deki grafikte göstermektedir. Grafikte kaynak ve yeteneklerin, stratejik rekabet gücü, ekonomik yapı ve rekabet gücünün tekrar kazanılmasındaki rolü belirtilmektedir. Burada kaynak ve yetenekler, markadan, servise, ürün özelliklerinden yetenekli yöneticilere kadar bir dizi listeyi içerecek şekilde tanımlanmıştır.

Rekabet Etme Şekli

- ✓ Ürün stratejisi
- ✓ Pozisyon Alma Stratejisi
- ✓ Kaynak Sağlama Stratejisi
- ✓ Fiyatlandırma Stratejisi, vb



Nerede Rekabet Edildiği

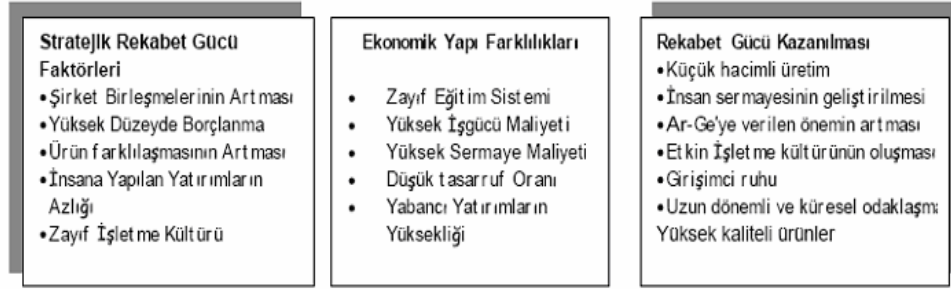
- Pazar Seçimi
- Rakip Seçimi

Rekabet Unsurları

Varlıklar ve Yetenekler

Şekil 1.2-İşletmelerde Rekabetçi Üstünlüğü Sağlama ve Sürdürebilme Gücü (Aaker, 1989)

Hitt, Hoskisson ve Harrison (1991) yaptıkları çalışmada şirket birleşmeleri, borçlanma imkânlarının artması, insana yapılan yatırımın artması vb. gibi faktörlerin rekabet gücü artışına önemli etkisi bulunduğunu ifade edilmektedir. Araştırmada, yoğun rekabet ortamında güç kaybeden işletmelerin hangi araçlar kullanarak kendilerini geliştirebileceği ve işletmelerin sistemden ne şekilde etkilendikleri incelenmiştir. Bu çalışmanın sonuçları şekil 1.3’ de özetlenmektedir (Çivi, 2001).



Şekil 1.3-Rekabet Gücünün Yeniden Kazanılması (Hoskisson ve Harrison, 1991: 8)

Seçil’ in, kriz esnasında ürün stratejilerini oluşturma (ürün ve pazar çeşitlendirirken), pazarda yeni pozisyon alma (pazar çeşitlendirirken, müşteri ilişkilerinde, satış politikaları oluştururken), kaynak sağlama (hammadde, insan kaynakları ve sermaye ile ilgili politikalarda) ve fiyatlandırma stratejilerini oluşturma çalışmalarını ve kaynakları amaçlara yönlendirme yöntemini Aaker (1989)’ in teorisinin küçük ölçekli bir uygulaması olarak görmek mümkündür.

Bu krizi aşarken, Seçil Kauçuk’ta da, stratejik ortaklık görüşmeleri, tasarruf tedbirleri, işletme kültürü, teknik ve yapısal konularda eğitim, sistem eğitimleri, laboratuvar ve AR-GE yapısının güçlendirilmesi vb. gibi daha bir çok enstrüman, daha önceden anlatılan uygulamalarla birlikte kullanılmıştır. İnsan kaynağının çok fonksiyonlu çalışma becerisi kazandırmak amaçlı oryantasyon programları ve çalışanların farklı konularda da bilgi birikimini arttırmaya yönelik teşvik edilmeleri (AR-GE’ nin, teknik satın alma ve maliyetlere yönlendirilmesi, atölyenin yatırımlar ve maliyetlere yönlendirilmesi, imalatın müşteri ilişkilerine ve planlamaya yönlendirilmesi vb), hem çalışanlara gizli gelecek güvencesi sağlamak, hem kabiliyetlerini ölçmek ve çeşitlendirmek, hem de motivasyonun sürekliliğini sağlamak açısından, bir taktik olarak kullanılmış, bu da göreceli ücret düşüşünün getireceği motivasyonsuzluğu

engellediği gibi, kilit personellere alternatif yaratarak, eleman kaybına karşı şirkete güvence sağlamıştır. Pazarlamada sabit ücretin yanında, ödüllendirmenin sisteme alınmasıyla, satış elemanlarının verimliliği artırılmış, çalışanlar arasında rekabet ortamı oluşturularak, yeteneklerin ortaya çıkması sağlanmış, yetenekler doğrultusunda belirlenen eğitim planlamasıyla da, kariyer planları oluşmaya başlamıştır.

Tüm bu uygulamalara karşın, kurumsal yapının gelişmemiş olmasından dolayı özellikle pazarlama elemanı kaybı önlenememiştir. Bu kayıpların bir kısmının aile bireyi olması, işletme yönetiminde aile bağlarının çok önemli olduğu ancak pazarda aile değil pazarın kurallarının esas olduğunu, normal zamanlarda büyük avantaj sağlayan aile bağlarının, kriz anlarında ancak belirli bir sınıra kadar bu avantajı devam ettirebildiği, bu sınırın ötesinde dezavantaja dönüşebileceğini ve bunun aile bağlarını da olumsuz etkileyebileceğini göstermesi açısından önemlidir.

1.5. Karşılaşılan Engeller ve Edinilmiş Kazançlar

Kriz yönetimi esnasında, işletme dışı paydaşlarla, sürekli işbirliği ve sıkı iletişimin gereği çok fazla çalışanın dışarıyla iletişim kurmasını gerektirmişti. Gerek hammadde imalatçıları, gerekse müşterilerle sürekli olarak profesyonellerin desteğinde iletişimler sağlanmış, olaylar profesyonel kadro ile aile yönetiminin birlikte çalışmalarıyla yönetilmiştir. Firmalar karşılarında süreklilik görmek istemektedir ve hiçbir insan kaynağının sürekli olamayacağı açıktır. Bunun yanında, kurumsal yapıda tanımlanmış makamlar işleri kolaylaştırmakta, sürekliliğin güvencesini vermektedir. Bu çalışmalarda ortaya çıkan bir başka gereklilik ise planlar, zaman ve iş hedefleridir. Firmalar, iş yaptıkları firmanın, iş hedeflerini (zaman, sermaye, gelişim) görmek istemekte, Türkiye pazarını sorgulamaktadır. Bunları anlatabilmek için, iş hedefleri ve planların hazır olması, pazarın analiz edilmiş olması (ve analizinde doğru verilerle yapılmış olması) gereklidir. Firmaların sorguladığı bir başka özellik de, yapılacak üretimin sürekliliğinin sağlanıp sağlanamayacağıdır. Bunun sağlanması, imalatta kalitenin ve verimliliğin güvence altına alınması, pazarda da satışın güvence altına alınması anlamına gelmektedir. Pazarda kalıcılığın sağlanması için rekabet üstünlüğü şarttır. Bu konuda eksik kalan, bir çok araştırmacının özellikle vurguladığı, teknik

kadronun yetenekleri ve girişimcilik ile katma değer zincirleri, değer analizleri, hücre yönetimi vb. yöntemlerle mali yapının yeniden yapılandırılarak, maliyet fırsatı yaratılmasıdır. Seçil' in maliyet fırsatı konusundaki çalışma isteği, o zamanki yönetim şekli ve organizasyon yapısı nedeniyle sonuçsuz kalmıştır. Günümüzde, bu çalışmaların post-fordist politikalarca Tam Zamanında Üretim, Esnek İmalat, Sürekli Gelişim, Sürdürülebilir Rekabet gücü, stratejik yönetim, kısaca Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarıyla yapılabileceği bilinmektedir.

Kriz yönetimi esnasında en büyük engeli kurumsal yapı oluşturmuştu (nitekim kriz sonrası kilit personelden kayıpların bir kısmını da aile bireyleri oluşturmuştu). Her şey, kurumsal yapının pazarda sürekli rekabeti sağlayacak ve post-fordist yönetim modelini oluşturacak yeni bir sistemi gerekliliğini işaret ediyordu. Kurumsallaşma şarttı. Üstelik, kriz sonrası şirket hızlı bir büyüme sürecine girmiş, kriz sonrası dağılanları toparlamak henüz mümkün olmamıştı.

2000/2001 krizlerinin, Seçil Kauçuk'a kazandırdığı en büyük tecrübe kurumsallaşmanın gereği olmuştur.

BÖLÜM 2

KURUMSALLAŞMA

Kurumsallaşma bir şirketin sistemlerle, profesyoneller tarafından yönetilmesi demektir. Bu profesyoneller, bir aile şirketinde dışarıdan olabildiği gibi, aile bireylerinden de olabilir, ancak karar mekanizması belirlidir; tüm çalışanlar sistemin kendilerine tanıdığı kadar yetki kullanabilirler; kimse iş tanımı dışında yetki kullanamaz. Kısacası kurumsallaşma yetki dağılımının yapıldığı, yetkinin sınırlandırıldığı, talimatların bilgi kaynaklı olmasının sağlandığı, kişilerin bilgi birikimi ve tecrübeleriyle yönetimde yer aldığı sistemin oluşması demektir.

Kurumsallaşma dendiğinde akla öncelikle aile şirketleri gelmektedir. Ancak kurumsallaşma sadece aile şirketlerinin değil tüm şirketlerin genel sorunu olmakla birlikte, aile şirketlerinde, feodal bağlılığın yarattığı şekilsel bir disiplin varken, diğer şirketlerde bu disiplin bulunmamaktadır. Buna rağmen kurumsallaşma dendiğinde aile şirketlerinin akla gelmesinin ana nedeni, aile şirketlerinde, hiyerarşik yapının kırılma olması ve bu yapı içerisinde ilişkilerin duygusal temellerde yürütülmesidir. (Fındıkçı, 2006)

2.1. Aile Şirketlerinin Yapısının, Şirket Ömürlerine Etkisi

Bir aile şirketinde kurumsallaşma istenmesinin en temel nedeni, şirket ömrünü uzatmak, gelecek güvencesini sağlamaktır. Bir Çin atasözü “Birinci nesil başarıyı oluşturur, ikinci nesil centilmen gibi yaşar, üçüncü nesle bir şey kalmaz” der. (The Family Business İnstitute, 2006: 42)

Kurulan şirketlerin büyük çoğunluğu ilk üç yıl içerisinde yok olur (bunun temel nedeni olarak, tüm sermayenin yatırıma harcanıp işletme sermayesinin göz ardı edilmesi gösterilir). İlk üç yılı atlatan şirketler, 10 yıllık dönemde gelişip büyüyemezlerse, ilk

istek ve motivasyonu yitirerek pazardan çekilirler (pazarda tutunma). İlk iki kapanma tehlikesini atlatmış firmalar artık sermaye dönüşümünü sağlamış ve pazara uyum sağlamış şirketlerdir. Sektörel olarak değişmesine rağmen, yaklaşık 15-25 yıl arasında her sektörde yatırım gerektiren teknolojik değişiklik olur, şirketin bunlara ayak uydurması gereklidir. Bunu planlayan şirketlerin önündeki tek engel yönetim hatalarıdır. Bu yönetim hatalarından kaçınmak için olayların tarafsız, duygusal olmayan bir gözlemlerle analiz edilmesi ve kararların bu analizler sonrasında oluşması gerekmektedir. Kurumsallaşma şirketlere bunu sağlar. Nitekim, Amerikan aile şirketlerinin sürekliliklerini tespiti yönelik yapılan araştırmaların sonuçları, bu şirketlerin yüzde 40'ının ilk 5 yıl içerisinde iflas ettiğini, geri kalanların yüzde 66'sının birinci nesilde ya kapandığını ya da el değiştirdiğini, ancak yüzde 20'sinin ikinci kuşağa kadar yaşayabildiğini göstermektedir. Kısaca 100 Amerikan aile şirketinden ancak 3.4'ünün üçüncü kuşağa kadar ayakta kalabildiği söylenebilir. (Alayoğlu, 2003)

Uzun dönem yaşamış aile şirketlerine bakıldığında, bu şirketlerin kurumsallaşmayı tamamladıklarını gözlemlenir.

Tablo 2.1. Türkiye’de Aile Şirketleri ve Yaşam Süreleri

ŞİRKET	SAHİBİ-KURUCUSU	KURULUŞ TARİHİ	YÖNETİMDE OLAN NESİL
VEFA BOZACISI	Hacı Sadık	1870	4
HACI BEKİR LOKUMLARI	Hacı Bekir	1877	4
ÇÖĞENLER HELVA	Rasih Efendi	1833	4
TEKSİMA TEKSTİL	Hacı Mehmet Botsalı	1893	4
KAMILKOÇ OTOBÜS İŞLET.	Kamil Koç	1923	3
EYÜP SABRİ TUNCER KOLONYALARI	Eyüp Sabri Tuncer	1923	3
DOLUCA ŞARAPLARI	Nihat A. Kutman	1926	3
TATKO	A. Emin Yılmaz	1926	3
KOÇ HOLDİNG	Vehbi Koç	1926	3
KENT GIDA	Abdullah Tahincioğlu	1927	3
NUH ÇİMENTO, EMİNTAŞ	Nuh Mehmet Baldöktü	1942	3
SABANCI HOLDİNG	Hacı Ömer Sabancı	1946	3
YENİ KARAMÜRSEL	Nuri Güven	1950	3
ÖRDEKÇİPĞLU	Ahmet Ördekçioğlu	1919	2
UZEL MAKİNA	İbrahim Uzel	1940	2
ÜLKER	Sabri Ülker	1944	2

(Karpuzoğlu, 2000:62)

Aile şirketlerinin kurumsal şirketlerden ayıran bir çok özellik vardır. Bu özellikler incelendiğinde;

Aile şirketlerinin bir kurucusu yada kurucu ortakları vardır ve çoğunlukla bu kişi tepe yöneticisidir. Şirketin ismi ve prestiji, ailenin ismi ve prestiji ile birlikte gelişir. Şirket kültürünü, aileyi oluşturan bireylerin özellikle de kurucu ve yakın çevresinin duygu ve düşünceleri, ailenin sahip olduğu değer yargıları ve sahip oldukları gelenekler,

köklerinin geldiği yöre, yaşadıkları yöre ve edindikleri genel kültürlerle birlikte oluşturur . Eğer aile bir göç sonucu yaşadıkları yöreye gelmişse, birinci kuşak ile ikinci kuşak arasındaki kültür farklılığı daha radikaldir ve şirket kültürünü toptan etkiler. (Karpuzoğlu, 2000: 19-22)

Alayoğlu (2003)' nun aile şirketleri hakkındaki yorumu şu şekildedir: Aile prestijini korumak ticari yada sosyal kaygılardan daha önemlidir; bu sebeple, aile prestiji şirket politikalarının üzerine çıkmaktadır. Genellikle, aileden en az iki nesil şirket yönetimindedir. Aile bağları ve yakınlık derecesi, yönetimden sorumlu kişilerin belirlenmesinde önemli bir rol oynar. Şirketteki ve aile içerisindeki rollerin ve beklentilerin iç içe girdiği görülür, bu da aile bireylerinin işletmedeki görevlerini, aile içerisindeki konumlarını ve sosyal konumlarını yakından etkiler. Bundan dolayı şirket dışı kapalı bir görünümündedir. Genellikle ataerkil bir yönetim anlayışı hakimdir, “kol kırılır yen içinde kalır” görüşü genel felsefeyi ifade eder, aile üyesi yöneticiler için ödül veya ceza sistemi uygulaması söz konusu değildir.

Şirketin geleceğini belirleyecek stratejik kararlar günlük olarak alınır ve izlenecek genel politikanın sınırları aile üyeleri tarafından belirlenir. Ailenin mevcut normları, aile şirketlerinin de çalışma normu olur.

Aile bağlarından kaynaklanan duygusallıkla, iş ilişkilerinden kaynaklanan mantıklı davranma durumları zaman zaman birbirleriyle çelişir. Aile yapısındaki değişimler, şirketin organizasyon yapısında da değişikliğe yol açabilir. Profesyonelleşme, ancak işletme büyüklüğü ve işin hacmi ailenin sınırını aştığında gündeme gelir. Ancak bu durumda bile tam bir profesyonel yaklaşım sergilenmez. Aile üyelerinin istihdamı ve terfisinde, aile kültürünün de etkisiyle yaş ve cinsiyet belirleyici unsurdur. Genellikle bir bütçe yapılmamaktadır, kardan hisse payı dağıtılmaz, yatırımlar veya nakit sıkıntıları kişisel hesaplardan karşılanır. Benzer şekilde işletme sermayesi zaman zaman kişilerin hesabına geçer.

Aile şirketlerinin olduğu pazarlarda, rakipleri genellikle tanıdık aile şirketleridir (hatta aynı kökenden gelen aileler olma ihtimali yüksektir). Bunun için rakiplere karşı izlenen politikalarda kişisel rekabet, dostluklar, aileler arası husumet geçmiş sosyal hesaplaşmalar, evlilik içi sorunlar ile ticari rekabet birbirine karıştırılır. Çoğu zaman çalışanların profesyonel olduğu unutulur, onların da bu ortamda rol alması beklenir. Bu beklentiler ve sonuçlarından dolayı iş gücü devir oranı yüksektir.

Aile şirketleri, aile bağlılığı ile yakaladıkları sinerjiyi, işletmede bir sistem içerisinde olumlu yönde kullandıklarında şirketlerin ömrü uzar. Ancak çoğu aile şirketlerinde bu sinerji, olumlu yönde kullanılamaz ve çatışmalar başlar, özellikle kriz anlarında, çatışmalar daha da duygusal platformda yürütülür, bu da şirketin sonlanmasına neden olur.

2.1.1. Aile Şirketlerinin Avantajları, Dezavantajları ve Aile Şirketlerinde Yönetim Biçimi

Aile şirketlerinde, sermayenin çoğunluğunun aileye ait olması nedeniyle, çoğunlukla nakit sıkıntısı çekilmez, hızlı karar alınır, birbirini tanıyan aile bireyleri arasında çoğunlukla iletişim problemi yaşanmaz (yaşanırsa da, aile büyükleri vasıtasıyla sorunlar dondurulur), ekip halinde birbirlerinin boşluklarını kapatacak şekilde çalışırlar ve kariyer planlaması ve eğitimde ona göre yönlendirirler, ihtiyaç duydukları profesyonel kadroyu çoğunlukla evlilikler yoluyla sisteme katarlar, aile bireyleri küçük yaştan beri işin içinde olduklarından, işi yaşayarak öğrenirler, tecrübe ve bilgi birikimi şirkette kalır, esnek çalışma saatleri uygulamada sorun olmaz. Bunlar aile şirketi olmanın getirdiği avantajlardır.

Eğer şirket çok hızlı büyürse yada kriz anında finansman sıkıntısı çekerse ve ailenin bunu karşılayacak nakdi veya gayri menkulü yoksa, yetki ve sorumluluklar belirsizse, sınırları iyi çizilmemişse, sürekli yönetim hataları yapılıyorsa, tüm hissedarlar yönetim kurulunda söz sahibi olmak için çalışıyorlarsa, şirket içerisinde gruplaşmalar ve çıkar çatışmaları başlar. Bunların yanında, sırf aile bireyi diye bazı

görevler sahiplendirilmişse, adama göre iş uydurulmuşsa, yeterli bir eğitim politikası izlenmemişse, aile yeterli sanayi kültürüne sahip değilse, şirkette yönetim, verilerin analizi ile değil, kurucuların yada yöneticilerin tecrübe ve hisleriyle yürümeye başlar. Bu ilk nesil için çoğunlukla sorun değildir, çünkü işi kuranlar, işi kurarken ve geliştirirken bu tecrübeyi edinmişlerdir, ancak, yanlış istihdam politikası, aile zorlamaları vb. sebeplerden daha sonra işin başına geçenler, daha önceden bir devir planı da yoksa, işi beklemediği anda kucağında bulmuşsa, çıkar çatışmalarını ve gruplaşmayı tahrik eder. Şirketin ilk kuruluşu esnasında çekilen sıkıntılar, hesap sorma ve kurban seçme operasyonuna dönüşür. Yetersiz bilgi ve tecrübe birikimiyle, herhangi bir göreve getirilmiş aile üyelerinde daha büyük beklentiler başlar. Bütün bunlar aile şirketlerinin dezavantajı olarak ortaya çıkar. (Karpuzoğlu, 2000)

Aile şirketlerinde genel olarak üç farklı yönetim biçimine rastlanır:

Patronun tek başına yada birkaç aile bireyinin birlikte oluşturduğu dar bir konseyin tüm kararları aldığı ve uygulattığı, patronun, çalışanları sürekli denetim altında tuttuğu, merkeziyetçi yönetim tarzı, aile bireyleri ve birkaç profesyonel (çoğu zaman ailenin bir parçası gibi olmuş çok yakın çalışanlar) ile oluşmuş ancak kararlarda yine ailenin ağırlığını hissettirdiği katılımcı yönetim tarzı ve şirketin tamamen atanmış profesyonellerle yönetildiği, şirket yönetiminde aile fertlerinin yer almadığı modern yönetim tarzı. Çoğu zaman aile şirketlerinde bu yöntemler karışık olarak kullanılırlar. Aile şirketleri geliştikçe, bir yönetim tarzı daha baskın olarak ortaya çıkar. Tablo 2.2.'de görüldüğü gibi; birinci nesil aile şirketleri daha merkeziyetçi, kararların işletme sahibince alındığı, aileye odaklı bir yönetim yapısına sahipken, şirket büyüdükçe ve kurumsallaştıkça, aile bireylerinin daha geri planda kaldığı ve profesyonellerin ön plana çıktığı gözlenmektedir. Bu da işletmedeki iletişimi çok boyutlu hale getirmektedir. (Alayoğlu, 2003: 44-45)

Seçil Kauçuk, henüz birinci nesil aile şirketi aşamasında iken kurumsallaşma başlatmıştır. Tablo 2.2. açısından kurum incelendiğinde; mülkiyet işletme sahibindeyken örgüt yapısı karmaşık ve karar alma yetkisi, profesyonellerle ailenin oluşturduğu komitededir. Karar alma şekli merkezkaçtır (adem-i merkeziyetçi). Ancak ani gelişen olaylarda, hızlı karar alınmasının gerektiği hallerde, işletme sahibi direk

karar alabilmektedir. İletişim çok boyutlu olmasına rağmen ani olaylardaki karar alma sürecinde, iletişim dikey oluşmakta, bilgilendirme sonradan yapılmaktadır. Değerler iç piyasa ve dış piyasa değerleridir.

Tablo 2.2. Aile Şirketlerinin Gelişim Evreleri ve Temel Karakteristikler

	Birinci Nesil Aile İşletmeleri	Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri	Kompleks Aile İşletmeleri	Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri
MÜLKİYET	İşletme Sahibinde	Kardeşler Arasında	Aile ve Profesyoneller Arasında	Aile ve Çok Sayıda Profesyonel
ÖRGÜT YAPISI	Basit, Merkezi	Basit, Yarı Merkezi	Karmaşık	Karmaşık
KARAR ALMA YETKİSİ	İşletme Sahibinde	Kardeşler Arasında	Profesyonel Yöneticiler ve Aile Bireyleri Arasında	Profesyonel Yöneticiler, Danışmanlar ve Aileden Oluşan Komite
KARAR ALMA ŞEKLİ	Merkeziyetçi	Merkeziyetçi	Merkezkaç	Merkezkaç
İLETİŞİM	Dikey	Dikey ve Yatay	Dikey, Yatay ve Çapraz	Çok Boyutlu
DEĞERLER	Aile ve Girişimci Değerler	Girişimci Değerler	İş Değerleri	İç ve Dış Piyasa Değerleri

(Karpuzoğlu, 2000: 24)

2.1.2. Aile Şirketlerinde Yapısal Sorunlar

Yönetim sorunları, örgüt fonksiyonları arasındaki koordinasyon eksikliği, Organizasyonda iş tanımlarının açıklıkla yapılmaması ve yanlış organizasyon yapısı, çıkar dengesinin sağlanamaması, aile ve iş ilişkilerinin birbirini karıştırılması, aile fertlerinin şirket ortağı, aile ferdi ve yönetici gibi çeşitli kimliklerini birbirine

karıştırması ve yanlış işletmecilik vb. nedenlerden kaynaklanır. Çoğu şirket yönetimi “İşletme kar etmek için vardır, satışlar mutlaka artırılmalıdır, nitelikli çalışan yüksek maliyetli olur, parayı verir, çalıştırırım, fiyat maliyet üzerine kar koyularak oluşur“ gibi birçok ön yargıya sahiptir. Bu ön yargılar aile şirketlerinde daha baskın ortaya çıkar. Bütün bunlar yönetim sisteminin bozulmasına ve yanlış kararlar alınmasına neden olur.

Yönetim sorunları, yanlış örgütlenme, işlerin yanlış yürütülmesi ve bütün bunlara aile şirketlerinin genel sancısı olan, plansız çalışma da eklenince şirkette işler yolundan çıkar, kriz olmadan kriz ortamı oluşur. Aile şirketlerinde, kısa, orta, uzun vade planları olmadığı gibi çoğunlukla bütçe planları da yoktur ve mali krizleri en etkin denetleyecek mekanizma olan bütçeler olmadığından, yönetim krizleri ve mali krizler oluşur.(Kök, 2006)

Bu gibi olumsuzlukların olmasını engelleyecek tek araç kurumsallaşmadır. Kurumsallaşamamış işletmeler üzerinde bir çok olumsuzluklar olduğu gibi, kurumsallaşırken de şirketler üzerinde baskılar ve kurumsallaşmaya karşı dirençler olması kaçınılmazdır. Bu olumsuzlukların bazı örneklerini Seçil’ in kurumsallaşma öncesi ve kurumsallaşması esnasında karşı karşıya kaldığı olumsuz etkilerde görebiliriz.

2.2. Kurumsallaşma Yetersizliği ve Kurumsallaşma Çalışmalarının Seçil Üzerine Oluşturduğu Etkiler

Kurumsallaşma sürecinin amaçlarını tam olarak ortaya koyabilmek için kurumsallaşma yetersizliğinin, Seçil üzerinde oluşturduğu tehditleri ve uygulamalarda karşılaşılan güçlükleri analiz etmekte fayda vardır. Tablo 2.3.’deki tedbirleri incelemeden önce, kurumsallaşma esnasında, kurumsallaşmanın önünde oluşabilecek engelleri incelemek gerekmektedir.

Kurucu aile eğer istekli değilse kurumsallaşma gerçekleşemez. Ailenin tümünün istekli olması yada en azından ailenin söz geçiren kurucu üyesinin liderlik üstlenerek diğerlerinden gelebilecek olumsuzlukları dengelemesi gereklidir. Seçil’ de, ailenin en etkin iki üyesinin üst düzey yönetici ve kurumsallaşmadan sorumlu yöneticiler olarak

tanımlanmasıyla, bu engel bertaraf edilmiştir. Bu engel ailenin tüm üyelerinin (kurucular, çocuklar, kuzenler, yakın akrabalar ve arkadaşlar) sadece kontrol ile görevlendirilerek, fiili yöneticilikten uzaklaştırılıp, yönetim kurulunda yer almaları sağlanarak da yapılabilirdi. Ancak Seçil' de istenen kurumsallaşma, kurumun aile özelliğini tamamen yitirmesi değildir. İstenen, aile özelliğinin getirdiği sinerjik enerjiden yararlanılırken, tüm çalışanların (aile bireyleri dahil) sistemin sınırları içerisine çekilmesi, yetkilerinin, sorumluluklarının ve özlük haklarının iş tanımlarıyla sınırlanması ve aile bireyleri dahil tüm çalışanların değerlendirilmelerinin iş performansı ile yapılarak, çalışanların amatör ruhla, profesyonel disiplinle katma değer üretmesini sağlamaktır.

Kurumsallaşmanın önündeki ikinci engel ise profesyonel çalışanların aile ile ilişkilerinden doğan ayrıcalıklarını yitirme korkusudur (Bu gün Seçil' in aşmaya çalıştığı engel budur). Bu engel sadece iş tanımlarıyla aşılamaz. Bu engeli aşmak için, çalışanları inisiyatif kullanmaya zorlamak, inisiyatif kullanmayı ve sürekli kişisel gelişimi, performans değerlendirmesinin en önemli kriterlerinden biri yapmakla mümkündür. Bütün bunlar gerçekleştikten sonra bile, çalışanlara bir daha geri dönüş olmayacağına kesin inanç sahibi oluncaya kadar süre tanımak, her seferinde sisteme uyumu sorgulamak gereklidir.

Son engel ise gerek müşteriler, gerek taşeronlar gerekse diğer çevredeki kurum veya aile ile ilişkili kişi ve kuruluşların, şirketle ilişkilerde aileye bağımlılığının sistem içerisinde seviyelendirilmesidir. Bu en zor aşılacak engeldir, bu engelin aşılması esnasında işlerin olumsuz etkilenmesi kaçınılmazdır. Bu etkinin şiddetinin en aza indirilmesi zamana ve her olayda sistem konusundaki kararlılığa bağlıdır.

Kurumsallaşma eksikliğinin kurum üzerinde oluşturabileceği tehdit ve tedbirler Tablo 2.3.'de verilmiştir.

Tablo 2.3. Kurumsallaşma Yetersizliğinin Oluşturduğu Etkiler ve Önlemleri Tablosu

MUHTEMEL KRİZ ETKİSİ	ÖNERİLEN ÖNLEMLER
Devir planı olmaması nedeniyle uzun dönemde belirsizlik	Uzmanlık alanları,yönetim alanları, faaliyetlerin tam tanımlanması ve buna uygun profesyonel kadro oluşturulması
	Oluşturulan profesyonel kadronun kariyer planlamasının yapılması
	İş devir planlarının yapılarak yetkilerin devri
	İşlerin sadeleştirilerek kontrolünün kolaylaştırılması
Büyüme baskısı nedeniyle mali disiplinin tamamen kaybolması ve sermaye yetersizliği	Bütçenin oluşması
	Operasyonel ve faaliyet tabanlı maliyetlendirmenin oluşturularak birlikte yürütülmesinin sağlanması,
	Yatırım planlarının oluşması
	Fizibilite disiplininin oluşması
İsraf	Bütçe disiplininin sağlanması
	Masraf merkezlerinin oluşturulup, sarfların buna göre takibi
	Aile bireylerinin iş tanımlarının yapıp, ücretlendirme ve pay alımının sistem içerisine alınması
Eksik örgütlenmenin getirdiği, iletişim ve yönetim sorunları	Örgütlenmenin iletişim kirliliği yaratmayacak şekilde revizyonu
Büyümenin ve iyi organize olamamanın getirdiği IK kariyer planlarının oluşmaması	IK müdürlüğünün kurularak, Genel Müdür Yrd. seviyesinde yetkilendirilmesi
Ücret sisteminin olmamasının getirdiği motivasyonsuzluk, huzursuzluk	IK müdürlüğünün kurularak, ücret sisteminin yapılandırılması ve performansa bağlanması
Profesyoneller, aile bireyleri homojenliğinin tam sağlanamaması nedeniyle, motivasyonsuzluk, gruplaşma, yüksek iş gücü devri, yetişmiş eleman kaybı	İş tanımlarının yapılması
	İşlerin performanslarının belirlenip, iş performanslarına göre iş takibi
İK sisteminin oluşmaması nedeniyle, istihdam zorlukları	IK sisteminin kurulması
Yüksek iş gücü devir oranları, motivasyonsuzluk, hedefsizlik ve istihdam zorluklarının getirdiği, kişiye bağımlılık ve bunun sonuçları	IK sisteminin kurulması
	İş tanımlarının yapılması
	İşlerin performanslarının belirlenip, iş performanslarına göre iş takibi
	ücret sisteminin yapılandırılması ve performansa bağlanması
	kariyer planlamanın yapılması
	Yetkilendirmenin yapılması

Tablo 2.3. (devamı...)-Kurumsallaşma Yetersizliğinin Oluşturduğu Etkiler ve Önlemleri Tablosu

MUHTEMEL KRİZ ETKİSİ	ÖNERİLEN ÖNLEMLER
Çok başlı yönetim ve bunun getirdiği kaos	İK sisteminin kurulması
	İş tanımlarının yapılması
	İşlerin performanslarının belirlenip, iş performanslarına göre iş takibi
	Ücret sisteminin yapılandırılması ve performansa bağlanması
	kariyer planlamanın yapılması
	Yetkilendirmenin yapılması
	Örgütlenmenin iletişim kirliliği yaratmayacak şekilde revizyonu
	İş başlama talimatını bilgiden alır sisteminin oluşturulması
Veri ve analize dayalı tahminler ve planlar yapılamaması, işletmenin ölçülememesi	Süreçlerin kurulması
	İşlerin performanslarının belirlenip, iş performanslarına göre iş takibi
	Süreçlerin kurulması ve süreç performanslarının sahiplendirilmesi
	raporlama sisteminin oluşturulması
Farklı hedeflere yönelme	Ücretlendirmenin iş performanslarına bağlanması
	İşlerin performanslarının belirlenip, iş performanslarına göre iş takibi
Kurum kültürünün tamamen aileye bağımlı kalması gelişmemesi	raporlama sisteminin oluşturulması
	Misyon ve değerlerin tüm çalışanlarca tanımlanması
	Vizyonun yönetim ve profesyonel yöneticilerle ortak tanımlanması
Duygusal çözümler	TKY sisteminin oluşturulması
	İş tanımlarının yapılması
	İşlerin performanslarının belirlenip, iş performanslarına göre iş takibi
	Süreçlerin kurulması ve süreç performanslarının sahiplendirilmesi
Hiyerarşi yapısında deformasyon alt-üst ilişkisinin kurulamaması	TKY sisteminin oluşturulması

2.2.1. Tedbirler ve Uygulamalar

Gelecek düşünülmeden yapılan organizasyon yapısı sürekli revizyon gerektireceğinden güvenilirliği sorgulanacaktır. Organizasyon yapısı ortaya çıktıktan sonra yapılacak iş, iş analizleriyle fonksiyonel yapıyı tanımlamak, fonksiyonları yürütecek çalışanların tanımını yapmak, mevcut durum analizini yaparak çalışanların gelişim planlarını çıkartmaktır. Gelişim planları kurumda sürekli yapılabilir hale geldiğinde ve iş planları içerisinde yer aldığı anda, eksik personelin tamamlanması ve çalışanların bilgi donanımının artırılması ile kariyer planlama tamamlanır. Tüm bunlar için Genel Müdür yetki düzeyinde İK müdürlüğü yapılandırılması gereklidir. Kurumda tüm bu çalışmalar Genel Md. Yrd. yetkisine sahip İK müdürlüğü tarafından organize edilir hale getirilmiştir.

İK müdürlüğü oluşturularak iş etütleri yapılmıştır. Yapılan iş etütleri neticesinde iş tanımları ve faaliyet alanlarının tanımları oluşturulmuştur. Oluşturulan faaliyet alanları ve iş tanımlarını yürütebilecek eleman tanımları yapılarak, organizasyon yeniden tanımlanmış, yönetici kadronun yetkileri kısıtlanarak, alt kadroların yetki alanları genişletilmiştir. İşlerin fiili yürütülmesi, işlerin iyileştirilmesi, gösterge ve performansların oluşturulması alt kadroların yetki alanına alınırken, işin planlanması, iyileştirme faaliyetlerinin planlanması, eğitimlerin planlanması ve yürütülmesi, gösterge ve performans analizleri yönetici kadroların iş tanımlarını oluşturmuştur. Bu şekilde yetki devir planları kısmen oluşturulmuştur.

Aşağıdan yukarıya kariyer planlaması yapılarak, her çalışanın hangi eğitim ve oryantasyon sonrası hangi fonksiyonun başına gelebileceği tanımlanmıştır. Alt, orta ve üst kademe yönetici ve idari personel grupları için işgücü ortalama yaş hedefleri konularak, işten el çekme sınırları belirlenmiştir. Kariyer planlamasının ilk adımı sağlıklı İK yapılanması ve organizasyon şemasının şirketin vizyonu ve hedeflerine göre yapılandırılmasıdır. İK müdürlüğünün en önemli görevlerinden biri, performans yönetimidir. Performans yönetimi hem kariyer planlamanın hem de ücretlendirmenin önemli bir parçasıdır. Kurumda ilk ücretlendirme sistemi çalışması, kurum dışından, Milli Prodiktivite Merkezi (MPM) yaptığı yapılandırma çalışması projesinin bir parçası

olarak yürütülmüş, yapılandırma sonrası devralınan sistem geliştirilerek bugünkü uygulanan ücret sistemi oluşturulmuştur. Oluşan bu sistem çalışanlara uygulamalarıyla anlatılmıştır. Çalışanlar sistemi ve ücretlerine etki eden faktörleri bilmektedir. Dolayısıyla ücretlendirmenin getireceği tartışmalar önlenmiştir. Yapılan ücret sistemi, performans değerlendirme sisteminden veri alır konuma getirilerek, performans sistemi de İK politikası içerisine yerleştirilmiştir. Çalışan tarafından bilinen değerlendirme sistemi, somut hedeflere, verimlilik ve etkenlik kriterlerine dayandırılmış performans sistemi, çalışanlar arasındaki huzursuzluğu ve bunun yaratacağı motivasyonsuzluğu önlemede en etkin yöntemlerdir. Kurumda bu oluşturulmuştur.

Çalışanların açık ücret sistemi ile değerlendirilmesi, açık yüz yüze performans değerlendirmesi, iş tanımlarına ve kabiliyetlere göre performans değerlendirmesi, aile bireylerinden çalışanların da sistem içerisinde, sisteme uygun değerlendirilmesi, profesyonel, aile bireyi ayrımını yok etmiştir.

Çalışanların grupta çalışmaya teşvik edilmesi, çeşitli konularda, karışık kalite gruplarının oluşturulması, firma hedefleri ile performans hedeflerinin birbiriyle eşleştirilmesi hem çalışanlara ekip çalışması alışkanlığı kazandırmakta, hem iletişimi güçlendirmekte hem de aynı hedeflere yönelerek, ortak hedef oluşturmaktadır, bu da homojenliği sağlamanın yanında, verimliliği artırmakta, gruplaşmayı engellemektedir.

İK Müdürlüğü tarafından oluşturulan, istihdam sistemi, iş tanımlarına bağlı istihdam kriterlerini oluşturarak bu olumsuzluğu gidermiştir. İK müdürlüğü, işletmenin tüm alanlarında etkin uygulamalarda yetkilendirilerek, çalışanlarla İK müdürlüğü arasında kaliteli iletişim sağlanmıştır.

İK sistemi kurulur kurulmaz (iş analizleri ve iş tanımlarının ardından), yetki dağılımı düzenlenerek alt kademelere daha fazla yetki tanınmış, inisiyatif kullanma, performans değerlendirmenin ağırlıklı kriterlerinden biri olmuş, ücret sisteminin de açık

uygulanmasının getirdiği motivasyon ile personel devir oranları düşmeye başlamıştır. Polifonksiyonalite (değişik amaçlara hizmet eden çok fonksiyonluluk) ve çalışmaların belirli sistem ve yöntemlerle standartlaştırılması ile işin çalışana bağımlılığı azaltılmıştır.

İK sisteminin kurulması, İK yönetim sisteminin (performans değerlendirme, iş tanımları, iş analizleri) çalışmaya başlaması, süreç mantığının yerleşmesi, her işin başlama talimatını sadece bilgiden alır hale getirilmesiyle bu tehditte ortadan kaldırılmıştır. İşletme içerisinde her seviyede lider yetiştirme uygulaması, iş tanımları, yetki ve sorumlulukların belirlenmiş olması, çok başlı yönetimi engelleyen en önemli unsurlar olmuştur.

şirketlerin kurulduktan birkaç yıl sonra piyasadan çıkmalarının en önemli nedenlerinden biri de işletme sermayesi yetersizliğidir. Büyümenin getirdiği en büyük sıkıntı, büyümenin getirdiği harcamalar için işletme sermayesinin çekilmesi ve yetersiz hale gelmesidir. Bunun mekanizması, plansız yatırım nedeniyle bir kısım işletme sermayesinin yatırım sermayesine dönüşmesi ve yatırım için yaratılan kaynakların, borçlanarak yaratılan kısmının zorlamalarla yüksek maliyette olması, plansızlık nedeniyle zamanında tamamlanamayan yatırımın, geç getiri sağlaması, yatırım devreye girdiğinde ek işletme sermayesine ihtiyaç olması ve tüm bunlar olurken pazarda oluşmuş olan fırsatların, yetersiz sermaye nedeniyle kaçırlarak rakiplere avantaj sağlaması nedeniyle pazarda suni rekabet kızışması olmasındır. Mekanizma bu şekilde bir kez çalıştığında, yetersiz sermaye baskısı pazarda sürekli kan kaybına neden olacaktır. Bu olmadan engellenmelidir. Bunun için yatırım planları ve planlara uyum gereklidir. Yatırım planları ile yatırıma ayrılacak kaynaklar tanımlandığından, işletmenin diğer kaynakları ne şekilde kullanabileceği, hangi esneklikle kaynak kaydırması yapılabileceği de planlanmış olur. Sermaye kaynağının planı bütçe planlarıdır.

Mali disiplinin ilk aracı bütçe planlarıdır, ancak bu tek araç değildir. Maliyetlerin bilindir olması ve maliyetlere göre yönlendirme önemli bir araçtır. Maliyetlerin bilindir olması sadece ürüne dayalı, tanımlanmış zaman aralığında genel maliyetlendirme

demek değildir. Maliyetlendirme, ürüne özel, operasyonların da sarflarını içerecek şekilde genel yapılabildiği (Operasyon tabanlı maliyetlendirme) gibi süreçle sınırlandırılmış, sarf merkezleri kurularak, fayda zinciri tanımlanmış şekilde, faaliyet tabanlı da (Faaliyet tabanlı maliyetlendirme) yapılmalıdır. İki aynı anda yapıldığında iyileştirme alanlarının örgüt yapısından yada süreç kaynaklı olup olmadığı analiz edilebilir. Bunun için kurumda her iki maliyetlendirme tekniği de bir arada kullanılarak mali disiplini sağlayacak alt yapı oluşturulmuştur. Bu noktada israfların belirlenmesi, yok edilmesi ve kaynak verimliliğinin sağlanması gereklidir. İsrar iki kaynaklı olabilir; işletme içi mali disiplinin uygulanamamasından kaynaklanan israf ve paydaşların plansız pay almasından kaynaklanan israf. Paydaşların iş tanımları ve paydan yararlanmaları tanımlanarak ikinci tip israf engellenmiştir. Birinci tip israfın engellenmesi için bütçe çalışmaları başlatılmıştır ve bütçe disiplini tam sağlandığında bu israf kaynağı da engellenmiş olacaktır.

Süreç mantığı, her sürecin performansının operasyon performansı ile ilişkilendirilmesi, veri elde etme ve kullanma yöntemlerinin tanımlanması, verilerin analiz edilmelerinin sağlanması sadece işletmeyi ölçülebilir işletme yapmamış, aynı zamanda değer zincirlerinin kurulması için alt yapı oluşturmuştur. Performans değerlendirmeye bir kriter olarak yapılan iyileştirmelerin konulması ve bu kriterin sorgulanmasında mevcut durum, hedef, ulaşılan değerlerin somut veriler olarak talebi, önemli katkı sağlamıştır.

Eksik örgütlenme, işletmelerde, iş akış kopukluğunun en önemli nedenidir. Eksik örgütlenmenin olumsuz sonuçlarından biri de iletişimde kopukluk ve sorumluluk almada isteksizlik yaratmasıdır. Eksik örgütlenme iş akış şemalarının bir süreci tamamlayacak şekilde yeniden yapılanmasıyla ortadan kaldırılır. Kurumda bu sorunlar tek tek ele alınarak iş analizleri ve iş akışları gözden geçirilmiş, yetki çatışması yaratmayacak şekilde eksik örgütlenme giderilmiştir.

Firmanın stratejik hedeflerinin açıklanarak, bu hedeflerden göstergelere kadar hedef gösterge hiyerarşisinin kurulması, iş ve bütçe planlarının bu hedeflere göre düzenlenmesi suretiyle bölüm yada çalışanların farklı hedeflere yönelmesi

engellenmiştir. Kurumun TKY sistem planı, stratejik yönetim planları ile birlikte uzun dönem planlarının açıkça ortaya konulmasıyla, kurum vizyon ve misyonuna dayanan, verilerle çalışan, TKY' yi her alanda uygulamayı hedefleyen bir firma kültürü oluşmuştur. Planlama da bu kültürün önemli parçasıdır. İşletmede İK uygulamalarında yöresel ve aile kültürünün etkileri halen görülmektedir, ancak bu etkiler daha çok değerlerin oluşturulmasında ve firma imajının (dolayısıyla aile imajının) korunmasında görülmektedir ve bu istenen olumlu bir farklılıktır.

Gerek iyileştirme, gerek problem çözme ve gerekse çatışmaların yönetilmesinde uygulanacak TKY araçlarının tanımlanmasıyla, duygusal çözümler engellenmiştir. Kararlar ve geliştirmelerin grup çalışmasıyla alınması, her iş görüşmesinde mutlaka profesyonel çalışanların bulunması, istihdam ve çalışanla sorunların giderilmesinin sisteme bağlanması ve bu konulardan aile üyelerinin izolasyonu yada oy haklarının kısıtlanması, duygusal çözüm tehdidini en aza indirmiştir.

Kurulan hiyerarşik yapının gelişmeye açık olması, yapının icra kurulu oluşturarak, profesyonel yöneticilere sahiplendirilmesi, bu yapıyı yönlendiren yönetim sistemleri, iş tanımları ve performansa dayalı değerlendirme, hiyerarşide yozlaşma riskini ortadan kaldırmıştır.

Yapısal reform, kurumsallaşma için şarttır ama yeterli değildir. Fonksiyonların yapısal değişimiyle birlikte, yönetim sistemlerinin de değiştirilmesi gereklidir. Bunun yöntemi de daha önceki satırlarda TKY sistemine geçiş olarak belirtilmiştir.

2.2.2. Kurumsallaşma Çabaları ve Stratejik Yönetimin Oluşması Aşaması

Oluşabilecek bir krizi önceden sezebilecek, kriz esnasında soğukkanlılığını koruyarak, akılcı tedbirler alacak, her an her türlü gelişmeyi izleyerek pazarda pozisyon alacak, dış yakın çevreye Seçil' in sürekliliğinin güvencesini verebilecek bir sistem gereklidir. Bu sistem post-fordist yönetim sistemlerine uyum sağlayacak ve pazarda rekabet üstünlüğü sağlayabilecek bir sistem olmalıdır. Bu sistem doğurgan olmalı ve sürekli gelişimi sağlamalıdır. Bu gereksinimleri belirledikten sonra sistemin adını koymak zor değildir. TKY sistemiyle ürün ve süreç güvencesi sağlanabilir, Stratejik Yönetimle, pazar ve işletme sürekli ölçülebilir, analiz edilebilir konumda tutulabilir ve re-engineering ile de sürekli yenilenme ve gelişim sağlanabilir. Kriz yönetimi ile krize hazır olunabilir. Kısacası kurumsallaşma stratejik bir planlama ile başlayıp, stratejik bir yapılanmayla sona eren bir süreç olmalıdır.

BÖLÜM 3

PAZARDA İKAME ÜRÜN TEHDİTİ

1975’den sonraki yıllarda, teknolojinin yaygınlaşması, post-fordist politikaların uygulamalarının yaygınlaşması, üretimde maliyetleri düşürme faaliyetleri, bilgi teknolojilerinin kullanılmaya başlanması, hızlı ulaşım ve hızlı iletişim, dünyadaki siyasi gelişmeler ve sınırların kalkmaya başlaması, kalite yönetim sistemlerinin uygulanmaya başlaması, pazarın kurallarının farklılaşmasına neden olmuştur.

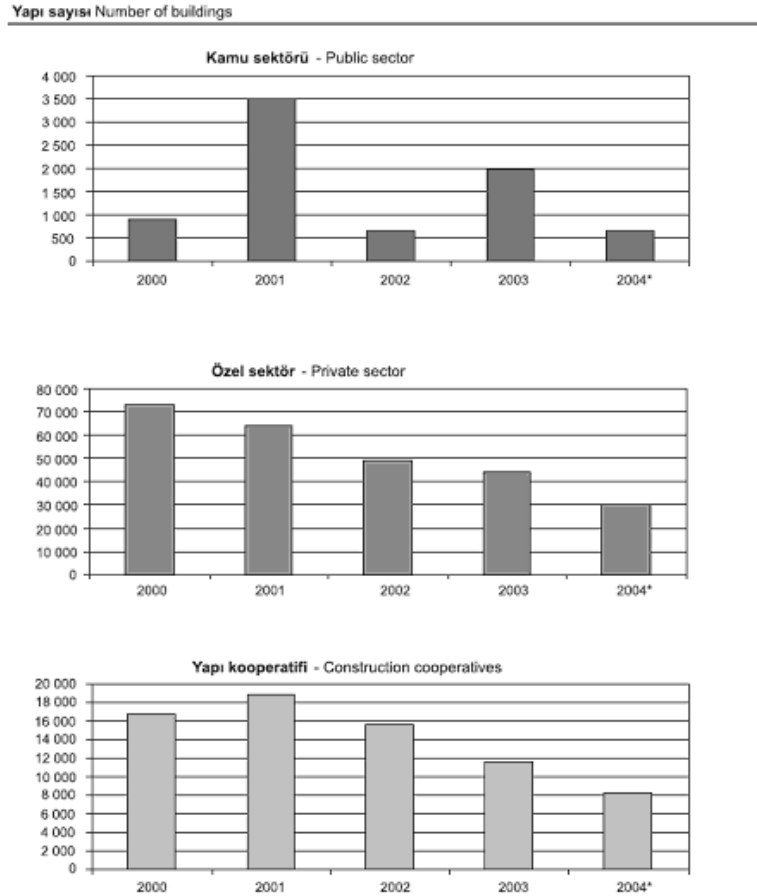
Yeni pazarın kuralları, yenilikçilik ve farklılaşma, esneklik, daha fazla hizmet, hızlı cevaplama olarak tanımlanmaktadır. Bu yeni kurallara göre pazarda varlıklarını devam ettirmek isteyen işletmelerin mutlaka stratejiler geliştirmeleri, pazarı iyi analiz edebilmeleri, rekabet üstünlüğü sağlamaları gereklidir.

Bu kapsamda, ikame ürün tehdidi, Pazar analizi ve rekabet stratejileri açısından Porter’ ın (1985) beş kuvvet modelinden yararlanılmıştır.

3.1. Termoplastik İkame Sızdırmazlık Ürünlerinin Pazara Girmesi, İkame Ürünün Seçil Üzerinde Etkisi

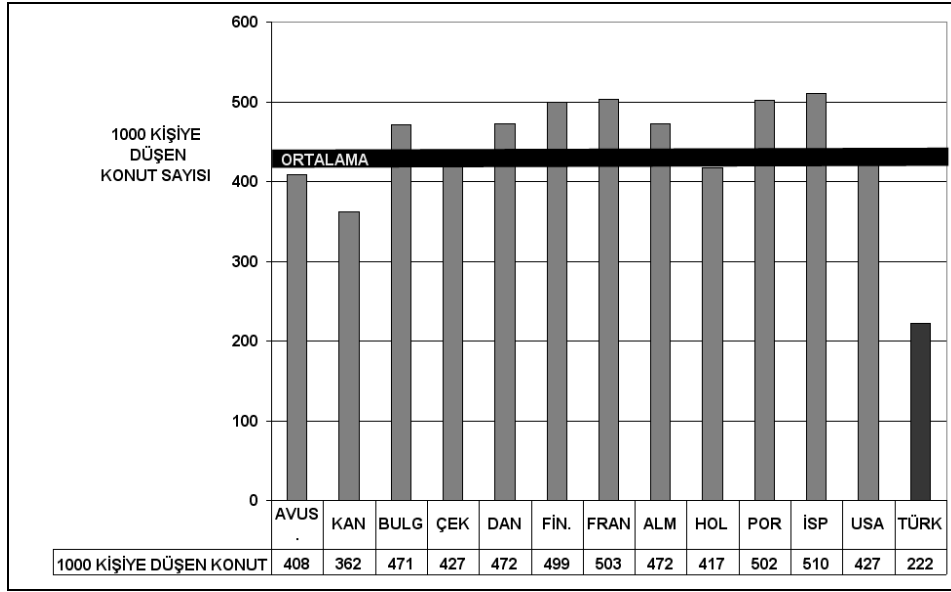
2000’ li yılların başında Seçil’ in cirosunun büyük kısmını plastik pencere sektörü için üretilen sızdırmazlık contaları oluşturmaktaydı. Türkiye’ de, bu yeni gelişen sektör çok hızlı büyümeye başlamıştı. 1999 Marmara depremi sonrası, inşaat sektörünün çok yüksek oranda büyüme gerekliliği, pencere sektörü üzerine büyük baskı yapmış, sektörün kapasitesini artırma gerekliliği ortaya çıkmıştı. Buna bağlı olarak tüm yan sanayiler aynı derecede büyüme baskısı altında kalmıştı. İnşaat sektöründeki bu büyüme hızını kesince pazar bu sefer de hızla daralma eğilimine girdi. Şekil 3.1.’de DIE 2000-2004 yılları arasında yapılan binaların dağılımı verilmiştir. Bu grafiklerden inşaat sektörünün, 2001’den sonra nasıl daraldığı gözlenmektedir. Şekil 3.1.

incelendiğinde, 2001 yılı içerisinde kamu sektörünün yaptığı bina sayısı 3500 adet, özel sektörün yaptığı bina sayısı 65000 adet ve yapı kooperatiflerinin yaptığı bina sayısı 18500 adet iken, 2002 yılında, kamu sektörünün yaptığı bina sayısının 600' lere, özel sektörün yaptığı bina sayısının 49500' e ve yapı kooperatiflerinin yaptığı bina sayısının 15700' lere düştüğü ve düşmenin 2003 ve 2004' de devam ettiği görülmektedir. 2000 ve 2001'deki bina sayısındaki hızlı (özellikle kooperatif yapılarındaki) artışın temel nedeni, deprem sonrası konut açığının doldurulması ve deprem sonrası bölgedeki kamu binalarının yeni baştan inşasını tamamlamak içindir. Deprem konutlarının yapımı için ihalede kooperatiflere öncelik tanınması nedeniyle, bir çok şirketin kooperatifleşerek ihalelere girmesi ve yazlık inşaatlarının kooperatiflerce yürütülmesi, kooperatif yapılarının oranını artırmıştır. Özel sektör yapıları içerisinde deprem konutlarını yürüten müteahhitlik firmalarda vardır.



Şekil 3.1-Yeni Yapılan Yapı Sayısı İstatistikleri (DIE, 2006-a)

Bunun yanında, Avrupa İnşaat Birliği raporuna göre⁶, Türkiye’de konut açığı vardır, bu inşaat sektörünün büyümesini devam ettirmesi anlamına gelmektedir (Euro Trends Research Ltd., Nisan 2005:8-11). Euro Trends Research Ltd. ve DIE’ n den alınana verilere göre oluşturulmuş olan, Avrupa ve Türkiye de, 1000 kişi başına düşen konut adedi, Şekil 3.2.’de görülmektedir.

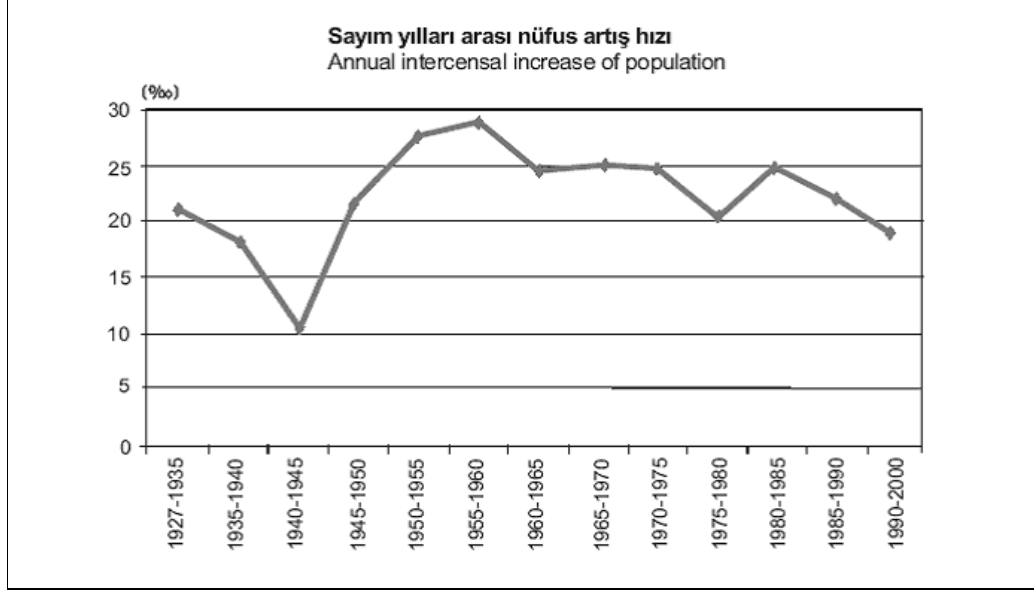


Şekil 3.2-1000 Kişiyeye Düşen Konut Adedi⁷ (Euro Trends Research Ltd., 2005: 8-11; DIE, 2006-a)

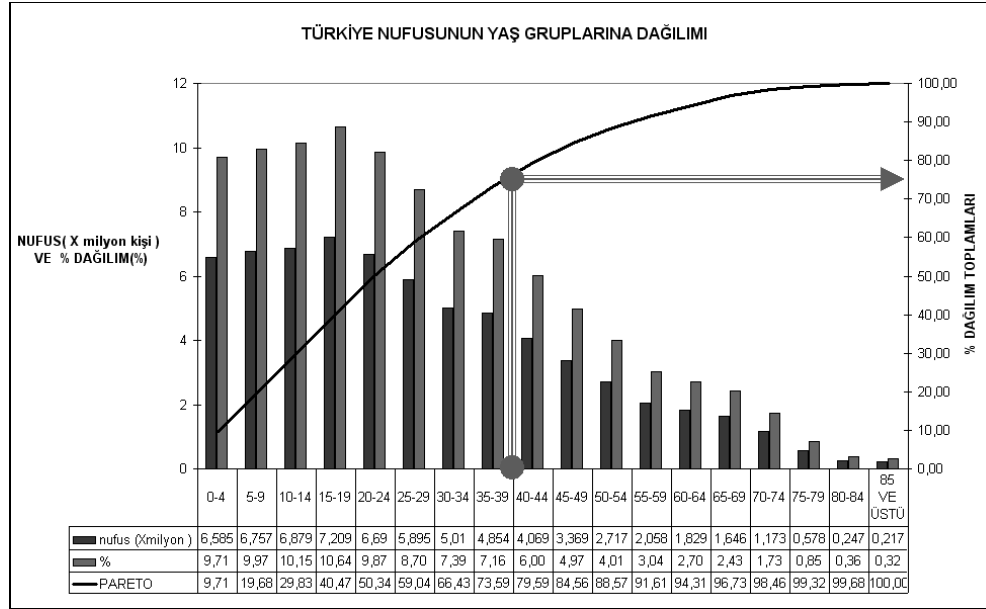
DIE demografik ve nüfus değişimi raporları da bunu doğrulamaktadır. Şekil 3.3.’ de Türkiye’ nin nüfus artış hızları, Şekil 3.4.’ de nüfusun yaşlara dağılım grafikleri verilmiştir.

⁶ Avrupa İnşaat birliğinin raporuna kaynak olan veriler, Euro Trends Research Ltd.’ nin raporundan alınmıştır.

⁷ Euro Trends Research Ltd ve DIE’ den alınan verilerle derlenmiştir.



Şekil 3.3-Nüfus Sayım İstatistikleri(DIE, 2006-b)



Şekil 3.4-Nüfusun Yaşlara Göre Dağılımı(DIE, 2006-b)⁸

Şekil 3.4.' de 40 yaş altı nüfusun, Türkiye nüfusu içindeki payına baktığımızda, Türkiye nüfusunun yüzde 73,59' unu oluşturduğunu görüyoruz. Bu da çok genç bir nüfusun olduğunu ve konut ihtiyacının daha da artacağını göstermektedir. Ancak,

⁸ DIE' den alınan nüfus verileri ile derlenmiştir.

deprem sonrası kaynaklarını çok hızlı tüketen (inşaat araçları yatırımına büyük kaynak harcayan) ve sermaye geri dönüşünü tamamlayamayan inşaat sektörünün, tekrar yeterli sermayeye ulaşması için belirli süre az fakat yüksek fiyattan satılabilecek, lüks konut ve yerleşim alanı imalatına kayması gerekmektedir. Bu yönelme, plastik pencere sektörünün ana sanayisi olan orta ve ucuz konut sektörünün, 2002-2005 yılları arasında küçülmesine ve pazarın daralmasına neden olmuştur. Pazar daralınca rekabet şiddeti artmış ve fiyatlar hızla gerilemeye başlamıştır. Bu esnada dünyada, sızdırmazlık elemanlarının temel girdileri olan, EPDM Kauçuk'un ve C-Siyahı'nın⁹ fiyatlarının, petrol fiyatına ve pazarda EPDM arzının daralmasına bağlı olarak artması, Türkiye'de henüz enflasyonist ortamın varlığı ve bu şartlar altında fiyatların gerilemesi, bazı oyuncuların pazardan çekilmesi yada kendilerine farklı çıkış bulmaları anlamına geliyordu. Bu çıkışın adı termoplastik sızdırmazlık elemanları oldu.

Pazar incelenmeden önce, bazı teknik tanımların açılması konunun daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

3.1.1. Teknik Tanımlar

Elastik özellikler; Elastik özellikler, kuvvet karşısında şeklini değiştiren, ancak kuvvet ortadan kalktıktan sonra, eski şeklini, tamamen yada kısmen geri kazanan anlamında, malzeme mühendisliği tanımıdır.

Bir çelik cetvele kuvvet uygulayarak yay şekline getirilebilir ancak, kuvvet kaldırıldığında, cetvel eski halini alacaktır. Aynı uygulama bir seramik cetvel ve alüminyum cetvele yapılırsa, seramik cetvel kırılacak alüminyum cetvel ise kuvvet kalktığı halde yeni aldığı şekli değiştirmeyecektir. Alüminyum cetvel deforme olmuştur ve bu deformasyon geçici değil kalıcıdır ve kalıcı deformasyon olarak adlandırılır.

Plastik özellikler; Plastiklik, şekil alabilirlik anlamına gelir. Bir yaş çamura şekil verilebilir. Bu plastik özelliktir; ancak bir demire şekil verebilmek için, önce ısıtıp akışkan hale getirmek (plastik özelliklerini artırmak) sonra kalıplamak, gerekmektedir.

⁹ C-siyahı : Karbon siyahı.

Soğutulduğu zaman artık plastiklik özelliği, elastik özelliğe dönüştüğünden, tekrar şekil verilemez (yada vermek için tekrar ısıtılıp plastikleştirmek gerekmektedir).

Polimer; Uzun zincir şeklinde(ip gibi), kimyasal yapı.

Termoplastik; Isıtılarak defalarca şekil verilebilen anlamındadır. Çevremizdeki bir çok plastik malzemeye (poşet, plastik bardak, plastik kalem vb.), ısıtıldığında farklı bir şekil verilebilir. (Örnek, eski plastik borulardan, poşetler yapılır yada elektrik teli izolasyonunda kullanılır vb.)

Termoset; Bir defa ısıtılıp şekil verildiğinde, tekrar ısıtılarak şekillendirilemez anlamında malzeme tanımıdır (Oto lastikleri tekrar ısıtılarak başka bir malzeme yapılamaz).

Vulkanizasyon; Polimer zincirlerinin daha küçük maddelerce birbirlerine bağlanması prosesi(daha çok kükürt kullanılır, bağlanma sonrası termoset yapı oluşur)

Elastomer; Elastomer, elastik özellikler gösteren polimer anlamına gelmektedir. Kauçuklar için kullanılan genel tabirdir. Elastomerler, ham madde halindeyken, üzerlerine kuvvet geldiğinde kısmen elastik, çoğunlukla plastik özellikler gösterir. Ancak karışım haline getirilip vulkanize edildiklerinde, yüksek oranda elastik çok düşük oranda plastik özellikler gösterirler. Bu tip malzemeler, vulkanizasyon öncesi seramik hamuru gibi kolay şekil alıp, kalıplanırken, vulkanizasyon sonrası kuvvetlere karşı direnç göstermeleri(elastik özellikler), korozyona, dış hava şartlarına karşı dayanıklı olması, bakım gerektirmemesi, hafif ve kolay uygulanabilir olması ve ısı, ses, su, hava ve elektrik yalıtımı sağlaması nedeniyle contalama (sızdırmazlık sağlama) işlerinde aranan malzemelerdir.

EPDM; suni olarak elde edilen özel bir kauçuktur. SBR'den sonra en yüksek kullanım hacmine sahip suni kauçuktur. Elastomer özellikleri gösterir. Termoplastiklerle, elastomerler kıyaslandığında;

1-Termoplastik malzemeler ısı ile şeklini kaybeder (ancak yeniden şekillendirilebilir), elastomerler ise ısı ile şeklini kaybetmez,

2-Termoplastikler dış hava şartlarına daha dayanıksızdır, elastomerler daha dayanıklıdır,

3-Termoplastiklerin elastik özellikleri çok düşüktür, yüksek kalıcı deformasyon verir; elastomerlerin elastik özellikleri iyidir, daha düşük kalıcı deformasyon verir,

4-Termoplastikler kolay şekillendirilir, elastomerlerin şekillendirilmesi için bir dizi prosese ihtiyaç vardır

5-Termoplastiklerin servis ömürleri daha kısadır(çok özel amaçlı termoplastikler çok uzun ömürlü olabilir ancak buradaki kıyaslama genel kullanım termoplastikleridir), elastomerler daha uzun ömürlüdür.

Bu malzemelerle yapılan ürünlerde, ana malzemenin fiziksel ve kimyasal özelliklerini taşıyacaktır. Bunun yanında bu malzemeler, oyuncaktan otomotive, ev eşyasından inşaat sektörüne kadar bir çok alanda yaygın olarak kullanılmaktadır. Her hangi bir kullanım alanında istenen özelliklerin sağlanmış olması, diğer sektörlerdeki kullanım için sadece yüzeysel bir bilgi verir, ancak uygunluğu garanti edemez. Bundan dolayı sızdırmazlık elemanlarının fonksiyonlarını bilmek yararlı olacaktır.

3.1.2. Sızdırmazlık Elemanları ve Bunlardan Beklenen Özellikler

Sızdırmazlık elemanları, contalama işinde kullanılan, teknik malzemelerdir. Özel olarak Pencere Sektörü'nde kullanılan sızdırmazlık elemanları, pencerelerde, cam ile cam taşıyıcı kasa, cam taşıyıcı kasa ile doğrama kasası, cam taşıyıcı kasaları bölen çıtalarla, taşıyıcı kasa ve cam arasında sızdırmazlık sağlayan contalara denir.

Sızdırmazlık elemanlarından beklenen özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz; Suya karşı sızdırmazlık sağlamak, toz, rüzgar, hava akımına karşı sızdırmazlık sağlamak, dinamik ortamda çalışmak – sıkışmak-gerilmek, statik ortamda çalışmak – kapamak-boşluk doldurmak, dış hava şartlarına karşı direnç göstermek (oksijen, ozon, UV), kimyasal ve temizlik malzemelerine direnç, monte edildiği aksama kimyasal ve boyutsal uyum, değişken çevre şartlarına uyum (soğuğa direnç, sıcak-soğuk farkına direnç vb.), uygun maliyet, kolay bulunabilirlik, kolay montaj ve kolay değiştirme, emniyeti sağlama, özelliklerini koruma, özel istekler, renkli olması, kaygan yüzey, dayanımının artmış olması.

Yukarıdaki özellikleri sağlayan her türlü malzeme sızdırmazlık elemanları imalatında kullanılabilir. Bu gün değişik evsafıta (kalite, fiyat ve fonksiyonları sağlama),

bir çok malzeme sızdırmazlık elemanları yapımında kullanılmaktadır. Bunlardan bazıları ucuz, bazıları kullanım yerlerinde farklı özellikler talep edildiğinden bazıları estetik amaçlarla tercih edilmektedir. Ancak tercihi kullananlar son kullanıcılar değil onlardan bir veya iki önceki ara sanayilerdir. Tercih yapanlar son kullanıcı olmadığından, ürün zamana bağlı olarak çok değişken özellikler gösterebildiğinden, tercihte kullanılan kriterlerin tam olarak belirlenmemesinden veya açıklanmamasından pazar haksız rekabete açık bir pazar haline gelmektedir. Bunun için kullanılan malzemelere daha yakından göz atmak gerekir.

3.1.3. Sızdırmazlık Elemanları Yapımında Kullanılan Malzemeler

Sızdırmazlık elemanları yapımında yaygın kullanılan malzeme EPDM kauçuktur. Bununla birlikte bazı kauçuk karışımları (Silikon, EPDM+SBR, PVC+SBR), bazı plastik malzemeler (PVC, NBR+PVC), termoplastik olefinler (TPO), termoplastik elastomerler (SBS, SEBS, SIBS, EPDM+PP) ve termoplastik alaşımlar bu amaçla kullanılan malzemelerdir.

SBR' li karışımlar elastik özellikler göstermelerine rağmen dış hava şartlarına dayanıklı değildir. Benzer şekilde, PVC, NBR+PVC, TPO, SBS, SEBS ve SIBS de dış hava şartlarına dayanıklı değildir ancak bunların hepside çok ucuz malzemelerdir. Servis ömürleri çok kısadır.

EPDM'e rakip olarak görünen termoplastik alaşımlar, Silikon Kauçuk ve EPDM+PP karışımı TPV' lerdir. Silikon Kauçuk, pahalı olduğu ve prosesi zor olduğu için bu gün çok kullanılmamaktadır. Termoplastik alaşımlar ise çok özel amaçlarla kullanılmaktadır. Bu gün EPDM kauçuk fitilin ikame malzemesi olarak EPDM+PP karışımı olan TPV' ler görünmektedir. TPV'ler çok yeni malzemelerdir, ancak pazara girişleri çok hızlı olmuştur.

3.1.4. TPE Sızdırmazlık Elemanlarının Pazara Girmesi

1986'dan sonra, elastomer imalatının hakim olan şirketler (Exxon, Du Pont, DSM, Bayer ve Uniroyal), ürün çeşitlemesi stratejileri uygulamaya başladılar. Bunun için de, hedef pazar olarak plastik sektöründe yoğunlaşmışlardır. Bu sektörde yine elastomer imalatını yapan, Du-Pont, Bayer gibi firmaların yanında GE, Monsanto, Shell, Rodia gibi dünya şirketlerinin yanında daha küçük ölçekli ancak etkin firmalar vardı. Bu pazardan pay almak için ya AES (Exxon ve Monsanto'nun ortak kurduğu termoplastik üreten şirket) gibi ayrı şirketler kurarak ya da DSM-Du-Pont ortaklığı gibi direkt ortaklık yaparak, güçlerini birleştirdiler ve TPE ve TPV kullanımı konusunda aşırı promosyonları, dünyada bu malzemeleri kullanmaya hazır bir ortam oluşturdular (www.polimer.uk, 2006).

TPE Sızdırmazlık elemanları, Avrupa'da plastik pencere pazarına 90'ların ikinci yarısında girmişti. Daha önceden de üretilmiş TPE sızdırmazlık elemanları vardı, özellikle İngiltere'de PVC+NBR termoplastik alaşım, sızdırmazlık elemanları sektöründe (inşaat, otomotiv ve makine sanayinde) kullanılıyordu. Ancak kullanım amacı statik parçaların sızdırmazlığını sağlamak içindi. Dinamik parçalarda termoplastik ve TPE malzeme kullanımından kaçınılıyor, çok ucuz ya da geçici uygulamalarda kısmen kullanılıyordu. 90'lı yılların başında ise Fransa'da Hutchinson¹⁰ firması, pencere sektörüne TPE (SEBS esaslı) sızdırmazlık elemanları üretmeye başladı. Bunu 94'den sonra Decuening firması takip etti.

Bu gelişmelerin arkasından, 1998 yılından sonra pencere imalatçıları Co-ekstrüzyon¹¹ imalatına girdi. Sadece cam kısmında statik contalama amaçlıdır. U.K. yüzde 80, Almanya'da yüzde 90 ve Fransa'da yüzde 85 bu sistem kullanılır. EPDM contalar bu pazarda önemli bir payı TPV'ye kaptırmış olmalarına karşın, hala önemli bir paya sahiptir.

¹⁰ Dünyada sızdırmazlık elemanları sektöründe 5 büyük firma arasında- Standard Cooper ile birlikte en büyük iki firmadan biri.

¹¹ Co-ekstrüzyon: Birden fazla ekstruderle, tek kalıptan, ekstruder sayısı kadar malzeme ile ürün oluşturma tekniğidir. Bu paragrafta kastedilen Plastik Kapı ve Pencere sektöründe kullanılan, termoplastik contanın PVC ile birlikte üretilmesi konseptidir. Sektörde kendinden contalı pencere olarak bilinir.

Günümüzde, TPE ve Co-ekstrüzyon'a rağmen, EPDM fitil kullanım oranı Almanya'da yüzde 50'dir. Çok soğuk ülkelerde, özellikle EPDM conta kullanılması tavsiye edilmektedir. UK' de PVC+Nitril tercih edilen materyaldir, bunun nedeni bu konudaki iki büyük üretici, Hydro ve Vycron'un İngiltere'de olmasıdır. Fransa da ise TPV tercih edilir, bunda Hutchinson' un büyük payı vardır. İtalya'da alüminyum yaygın olduğundan EPDM contalar tercih edilir . Kayar kapı ve pencere sistemlerinde Schlegel tercih edilir.

Decuening, kendi fabrikası olan Datajoint' de TPE fitil çalıştığı için TPE'yi önerirken, Status UK ve Eurocell, PVC+Nitril'i tercih etmektedirler. Anglian ise EPDM fitil konusunda ısrarlıdır. Profile 22 ise tüm contalı sistemleri yok etmeyi amaçlayan bir sistem geliştirmeye çalışmaktadır. (İhracat'ta ağırlık verme stratejisi işlenirken, Avrupa Pencere Pazarı, fitil kullanım oranları ve tahminler konusuna daha geniş değinilecektir).

Türkiye'deki termoplastik sızdırmazlık elemanları konusundaki gelişmelerin 2001'den sonra başladığı gözlemlenmektedir. 2001 yılından öncede plastik ve termoplastik kullanan firmalar vardı. Ancak bunların çoğu merdiven altı tabir edilen küçük kapasiteli, yerel firmalardır. Daha çok PVC, PVC+NBR, SBS malzemelerle imalat yapıyorlardı (ki bunlar ucuz, ancak yetersiz özelliklere sahip contalardı). Bu yıllarda, yabancı ortaklı yerli termoplastik işletmelerinin (Enflex, Rodia+Enflex+Türk ortaklar, Solvent, İtalyan AES +Fransız ortak +Türk Solvent AŞ), oyuna katılmasıyla, 2003'den sonra termoplastik sızdırmazlık elemanları, pazara hızla yayıldı. Bunu Avrupa'da olduğu gibi pencere imalatçılarının co-ekstrüzyon imalatları izledi.

Genel olarak yaygın kullanılan, EPDM ile TPV, TPE ve plastik malzemeleri birbiriyle kıyaslırsak, aralarındaki farklılık daha iyi anlaşılacaktır.

3.1.5. TPE –EPDM Özelliklerinin Kıyaslanması

TPE, TPV, PLASTİK ve EPDM malzemelerin özellikleri birbirleriyle karşılaştırmalı olarak Tablo 3.1.'da verilmiştir.

Tablo 3.1. EPDM, TPV, TPE ve Plastiklerin Özelliklerinin Kıyaslanması

Malzeme Özellikleri	EPDM	TPV	TPE	Plastikler
Elastiklik- Geri Kazanım	İyi-Çok İyi	Vasat-İyi	Kötü-Vasat	Kötü
Kalıcı Deformasyon	Çok İyi	Vasat-İyi	Kötü-Vasat	Kötü
Yüzey Görünümü Estetik	İyi	Çok İyi	Çok İyi	İyi-Çok İyi
Renklendirme	Vasat	Çok İyi	Çok İyi	İyi-Çok İyi
Kolay İşlenebilirlik	Vasat-İyi	Çok İyi	Çok İyi	Çok İyi
Morfolojik Yapı ¹²	Homojen	Heterojen-En Az İki Faz	Heterojen-En Az İki Faz	Değişik
Stiffness ¹³	Çok İyi	Vasat	Kötü	Vasat
Stres Relaks ¹⁴	İyi-Çok İyi	Vasat	Kötü	Kötü
Yorulma	Vasat-İyi	Kötü-Vasat	Kötü	Kötü
Dış Hava Şartlarına Dayanım	Çok İyi	İyi	Kötü-Vasat	Vasat-İyi
Ozona Dayanım	Çok İyi	İyi	Kötü-Vasat	Vasat-İyi
Isıya Dayanım	İyi	Kötü-Vasat	Kötü-Vasat	Vasat-İyi
İşığa Dayanım	Çok İyi	İyi	Kötü-Vasat	Kötü-Vasat
Kimyasallara Direnç	Asit, Baz ve Solventlere Karşı İyi, Parafinik Yağ ve Akaryakıtta Karşı Kötü	Asit, Baz ve Solventlere Karşı Vasat, Parafinik Yağ ve Akaryakıtta Karşı Kötü	Asit, Baz ve Solventlere Karşı Vasat, Aromatik Yağ, Parafinik Yağ ve Akaryakıtta Karşı Kötü	Asit, Baz ve Solventlere Karşı Vasat, Aromatik Yağ, Parafinik Yağ ve Akaryakıtta Karşı Kötü

(Seçil Eğitim Notları, 2005)¹⁵

Yukarıdaki tablodan izlendiği gibi, EPDM'in tek faz olması, buna bağlı, stiffnessının daha iyi olması, kalıcı deformasyonu ve stres-relaksının iyi olması, kimyasal dayanımının, ısı, ışık, dış hava şartlarına dayanımının iyi olması diğer malzemeler karşısında avantajı, estetik, renklendirme, işlenebilirlik (imalat) dezavantaj olarak gözlemlenmektedir. TPE ve Plastikler EPDM'den daha ucuz, TPV daha pahalıdır. İmalat zorluğu nihai müşteriyi ilgilendiren bir sorun değildir. Sonuçta EPDM

¹² Morfolojik Yapı :Maddelerin mikro düzeyde, şekilsel yapıları. Mikro düzeyde maddeler fazlardan oluşur, bu fazları, değişik moleküller, homojen (birbirine benzer) yapı oluşturarak sağlarlar.

¹³ Stifnes : Maddenin stres karşısında morfolojik yapısını koruyabilme özelliğidir.

¹⁴ Stres-Relaks: Bir maddenin üzerine stres uygulandığında, madde moleküler düzenini, stresi karşılayacak ve stresin etkisini azaltacak şekilde değiştirir. Bu şekilde yapı, strese daha az kuvvetle karşı koyabilir, relaks durumuna geçer.

¹⁵Seçil Eğitim notları ; Malzeme Bilgisi Eğitimi, değişik tedarikçi broşürleri, standartlardan, edinilmiş tecrübelerden derlenen verilerden oluşturulmuştur.

renklendirilebilme ve estetik özellikleri haricinde, özellikle uzun dönem performansını koruyabilme için gerekli özelliklerde çok iyidir.

Aşağıdaki tabloda, malzeme özelliklerinin, ürün özelliklerine etkileri verilmiştir. Bu iki tablo incelendiğinde, EPDM' in tek dezavantajının estetik kaygılar olduğu gözlemlenmektedir. Bunun yanında, TPE ve TPV'lerin laboratuvar denemeleriyle yapılan çalışmalarda, dinamik ortamda 10-15, statik ortamda 15-25 yıllık servis ömrü olduğu hesaplanmıştır (EPDM' de dinamik ortamda 20, statik ortamda 25-30 yıl olarak bilinmektedir

Tablo 3.2. Malzeme Özellikleri –Ürün Özellikleri Kıyaslaması

MALZEME ÖZELLİKLERİ	ÜRÜN ÖZELLİKLERİ
Elastiklik- Geri Kazanım	Statik ortamda çalışabilme, dinamik ortamda çalışabilme, sıkışabilme, gerilebilme, boşluk kapama, su, toz, hava akımına karşı sızdırmazlık sağlama,
Kalıcı Deformasyon	Dinamik ortamda çalışabilme, sıkışabilme, gerilebilme, özelliklerini koruyabilme
Yüzey Görünümü Estetik, Renklendirme	Özel istekler, renkli olabilme, kaygan yüzey, yüzey dayanımının artması, monte edildiği aksama kimyasal uyum
Kolay işlenebilirlik	Uygun maliyet, monte edildiği aksama boyutsal uyum, kolay değiştirilebilirlik
Morfolojik Yapı	Dinamik ortamda çalışma, özelliklerini koruyabilme, homojen özellik dağılımı
Stiffness	Dinamik ortamda çalışma, özelliklerini koruyabilme, homojen özellik dağılımı, değişken çevre şartlarına uyum, statik ortamda çalışabilme, sıkışma, gerilme, boşluk doldurma
Stres Relaks	Dinamik ortamda çalışma, özelliklerini koruyabilme, değişken çevre şartlarına uyum, statik ortamda çalışabilme, sıkışma, gerilme
Yorulma	Dinamik ortamda çalışma, özelliklerini koruyabilme, değişken çevre şartlarına uyum, sıkışma, gerilme, dış hava şartlarına dinamik ortamda dayanım
Dış Hava Şartlarına Dayanım	Dış hava şartlarına dinamik ortamda dayanım
Ozona Dayanım	Dış hava şartlarına dinamik ortamda dayanım
Isıya Dayanım	Dış hava şartlarına dinamik ortamda dayanım
Işığa Dayanım	Dış hava şartlarına dinamik ortamda dayanım
Kimyasallara Direnç	Kimyasallara ve temizlik malzemelerine dayanım

(Seçil Eğitim Notları, 2005)

Özellikleri, imalat sonrası birbirlerine bu kadar yakın ama uzun dönemde birbirlerinden bu kadar farklı olabilen ve özellikleri son ürün fonksiyonlarını etkileyebilen iki malzemenin imalatçıları kararsızlığa sürüklemesi, özellikle teknik

bilgiler tam olarak aktarılmadan, son kullanıcı üzerinden pazarda baskı oluşturulması kaçınılmazdır.

3.2. Porter'ın Pazar Teorileri Açısından Pazarın İncelenmesi

TÜSİAD-Temmuz 2002 Raporunda, (Kavrakoğlu vd., 2002) rekabet tanımlanırken, rekabetin verimlilik ve teknolojik gelişmelerle ilişkisi ve Porter' ın genel rekabet stratejileri kısaca açıklanmıştır:

“Porter, işletmelerin, rekabet avantajı sağlayabilmek için kaynaklarını uygun stratejik başarı faktörleri üzerinde yoğunlaştırarak daha başarılı olabileceklerini iddia etmektedir. Fiyat, maliyet liderliğinde önemli bir başarı faktörü iken, kalite, üretim esnekliği, işlem zamanları ve güvenilir teslim, farklılaştırma stratejisinin önemli rekabetçi üstünlük faktörlerindedir.”

Aynı raporda rekabet stratejilerinin oluşum süreci öncelikle SWOT analizine dayandırılmıştır.

“Rekabetçi stratejiler, benzersiz bir değer karması yaratabilmek için, bilinçli olarak rakiplerden farklı düşünce ve davranış şekillerinin seçimi ve uygulaması olarak tanımlanabilir. Bu tanım dan hareketle aşağıdaki faktörlerin doğru belirlenip, analiz edilmesi gerekmektedir

Kuvvet faktörleri : Çalışanların niteliği, gelecek 2-3 yıl için gelişmekte olan bir pazar payı, müşteri sadakati, düşük maliyet, sendika ile iyi ilişkiler, gelişmeyi destekleyici ortam

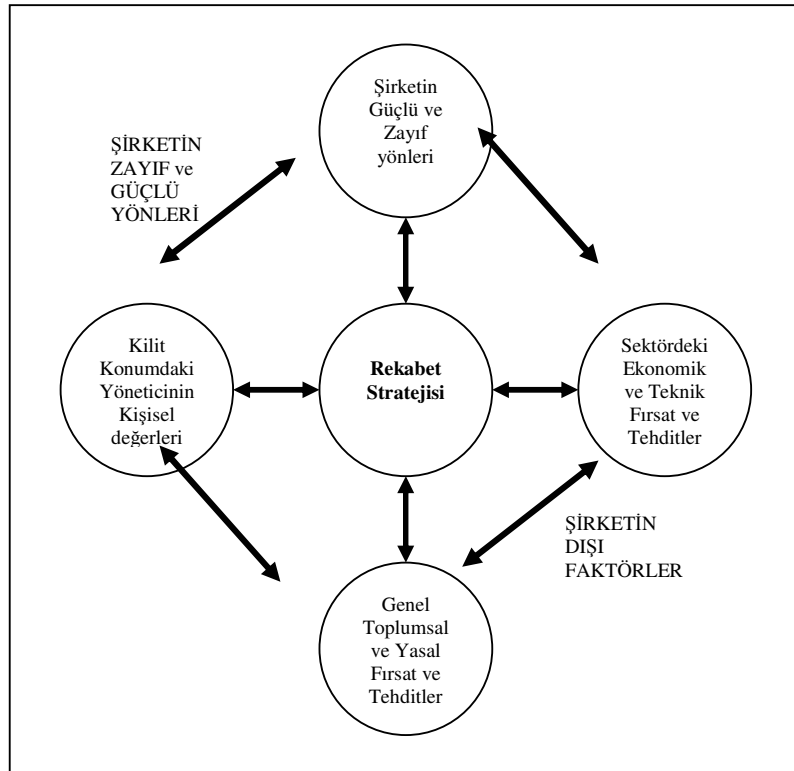
Zaaf faktörleri : Yeterli olmayan katılımcı yönetim uygulaması, çalışanların düşük morali, çalışanların eğitim eksikliği, az ürün çeşidi, makine ve donanımda modernleşme gereksinimi, zayıf firma imajı, azalan rekabet olanakları

Fırsatlar : Hizmet verilebilecek başka müşteri grupları, girilebilecek yeni pazarlar ve bölgeler, ürün gruplarında geliştirmeler ve çeşitlendirme, mevcut ürünleri tamamlayıcı ürünler, dikey entegrasyon, pazarın hızla büyümesi fırsatları ;

Tehditler : Yeni rakipler, ikame edici ürün satışlarında artış, pazarın yavaş büyümesi, artan rekabet baskısı, müşterilerin istek ve değerlerinde değişimler, olumsuz hükümet politikaları, politik ve ekonomik ortamlardaki olumsuzluklar.”

Bu faktörler, Rekabetçi Üstünlük Stratejileri tekniği ile analiz edilerek, işletmenin rekabet gücü ve potansiyelleri belirlenir ve güçleri kullanıp, zaaflardan kaçınılır. Amacı tehditlerden kaçınmak ve fırsatları değerlendirmek olan rekabetçi üstünlüğü yaratacak stratejileri uygulayabilecek politikalar oluşturulur.

Porter(2000), Rekabet Stratejisi oluştururken SWOT’ u strateji oluşturmanın en önemli adımı olarak görmektedir. Genel anlamıyla bir rekabet stratejisinin oluşturulacağı kapsamı Şekil 3.5.’de ki gibi şematik olarak açıklamıştır.



Şekil 3.5-Rekabet Stratejisinin Kurulduğu Bağlam (Porter, 2000)

Şekil 3.5.'den de anlaşılacağı gibi, işletmelerde, rekabet stratejilerini etkileyen, rekabet gücü oluşturan bir çok faktör mevcuttur. Pazarın karakteristik yapısı, işletmenin yapısı, bulunduğu sektör, kurum kültürü ve daha bir çok faktöre bağlı olarak bunlar değişiklik gösterir. Ancak üretim maliyeti, kalite standartlarına uygunluk, nitelikli iş gücü, Ar-Ge faaliyetleri ve pazar payı hemen hemen tüm işletmelerde ortak faktörlerdir (Tüsiad, 2002).

1-Üretim Maliyeti: Rekabet gücünü belirlemede en önemli faktörlerden biri maliyettir. Özellikle işletmelerin üretim maliyetlerini azaltacak yöntemleri en iyi biçimde de uygulamaları gerekmektedir. Azalan maliyetler, işletmelerin fiyat avantajı ile pazarda konumlarını güçlü kılmaktadır.

2-Kalite ve Standartlara Uygunluk: Özellikle uluslararası kalite standartlarına uygun ürün ya da hizmet üretimini gerçekleştiren işletmeler, iç pazarda olduğu gibi dış pazarda da rekabet avantajına sahip olacaklardır.

3-Nitelikli İşgücü: Artık, işçiliğin toplam maliyetler içindeki, ücret düşüklüğünden kaynaklanan rekabet gücünü, bir avantaj olarak görmeye yetmemektedir. İşçilik ücretlerinin rekabet gücü içinde belirleyici bir faktör olmaktan çıktığı bu yeni yapılanma çerçevesinde nitelikli ve eğitimli işgücü ön plana çıkmıştır.

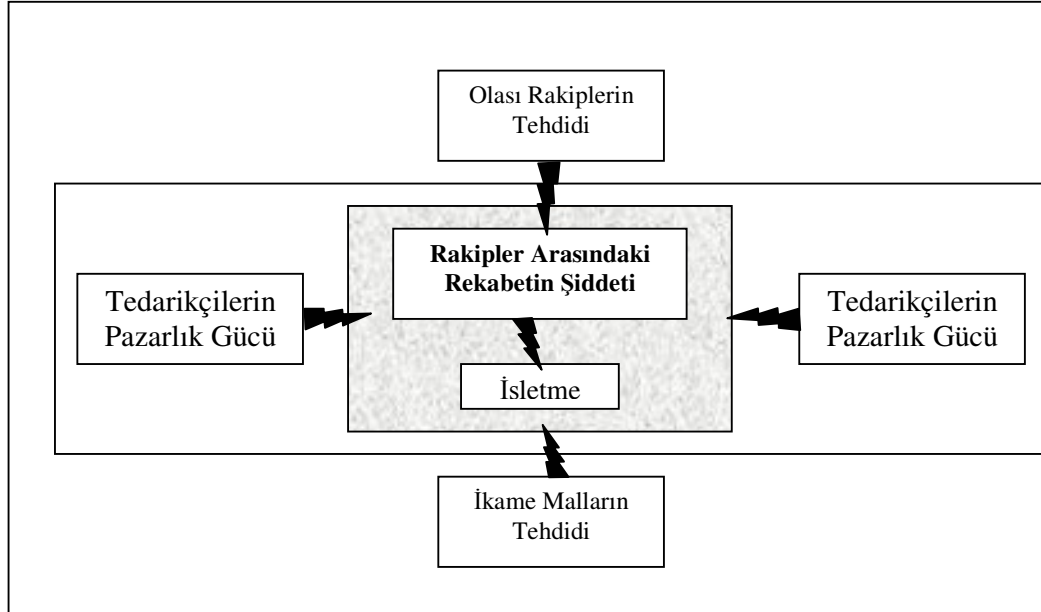
4-Üretim Teknolojisi ve Ar-Ge Faaliyetleri: Üretim teknolojisinin ve yapılan Ar-Ge faaliyetlerinin yoğunluğu rekabet gücünü etkin kılan faktördür. Bugün rekabet gücü açısından üst sıralarda yer alan ülkeler dikkate alındığında, Ar-Ge faaliyetlerine yapılan yatırımların yüksek olduğu görülmektedir.

5-Pazar Payı: Bir işletme ister iç pazara, isterse dış pazarlara girmeye karar verdiğinde, her iki pazarda da hedef alacağı pazar payını ve bu paya ulaşmak için izleyeceği stratejilerini belirlemek zorundadır. Pazar payı rekabette önemli unsur haline gelmiştir.

Mevcut pazar payının korunması ve daha da geliştirilmesinde pazar araştırması, kalite, üretim ve teslim hızı ile teslim sonrasında hizmetler gibi faktörler de önemli rol oynamaktadır. Bunların yanında pazarın çok iyi tanınması ve izlenmesi, rekabet üstünlüğü ve pazarda pozisyon alma açısından çok önemlidir. Bir endüstri ya da sektör genel olarak birbirine yakın ikame özelliği taşıyan mal hizmet üretimiyle uğraşan işletmeler grubu olarak tanımlanabilir. (Hill ve Jones, 1990: 93-94). Porter, yöneticilerin endüstri çevresindeki fırsat ve tehditleri analiz edebilmeleri için beş faktör ya da beş itici güç modeli olarak bilinen bir yöntem geliştirmiştir. Buna göre, yerel veya uluslararası olsun, mal veya hizmet üretilsin, bir endüstrideki rekabet kurallarını belirleyen 5 rekabetçi güç vardır (Porter, 2000):

- 1- Potansiyel Rakipler
- 2- Mevcut rakipler arasındaki rekabet
- 3- Müşterilerin pazarlık gücü
- 4- Tedarikçilerin pazarlık gücü
- 5- İkame mal ve hizmetlerin tehdidi

Rekabetçi güçlerin ilişkisi Şekil 3.6.'de verilmiştir.



Şekil 3.6-Sektörde Rekabeti GÜdüleyen Güçler (Ülgen ve Mirze, 2004:95)

Bu modele göre, bu faktörlerden her hangi biri ne kadar güçlü olursa işletmenin fiyatları yükseltme kabiliyeti ve karlılığı azalacaktır. Bir başka ifade ile, rekabet faktörlerinin şiddeti işletme için bir tehdit oluşturacaktır. Öte yandan, zayıf bir rekabet faktörü, işletmeye daha fazla kar imkanı sunacağı için de bir fırsat olacaktır.

Porter'ın, sektördeki rekabeti güdüleyen güçleri açısından baktığımızda, pazara giriş engelleri yok denecek kadar az, tedarikçilerin baskı gücü yüksek, rekabet ise şiddetli ve ilkesizdir. Bunun yanında alıcıların gücünde azdır. Ürünlerin sürdürülebilirliği ise ikame hammadde ile tehdit altındadır.

3.2.1. Yapısal Pazar Analizi

Porter'ın yukarıda belirtilen "Beş Kuvvet Modeli" bir pazarın yapısal analizi olarak kullanılmaktadır. Her kuvvet, takip eden kısımlarda genel hatları ile incelenmiştir.

3.2.1.1. Potansiyel Rakipler

Potansiyel rakipler, henüz söz konusu sanayide faaliyet göstermemekle beraber istedikleri zaman bunu gerçekleştirme imkanına sahiptirler. Yerleşik işletmeler potansiyel rakiplerin bu sanayiye girmelerini önlemeye çalışırlar çünkü, ne kadar fazla işletme rekabete dahil olursa pazar payını korumak işletmeler için o kadar zor olacaktır. Bir sanayiye giriş kolaysa bu eski işletmelerin pazar payları üzerinde tehdit oluşturacak, zor ise fiyatların arttırılması ve fazla gelir elde edilmesi için fırsat olacaktır. (Porter, 2000)

Bir sanayiye girişte karşılaşılabilecek engeller ana hatlarıyla üçe ayrılabilirler. (Hill. ve Jones, 1990 : 65)

1. Marka Bağımlılığı: Marka bağımlılığı, tüketicilerin sanayi kolundaki işletmelerin ürünlerini tercih etmeleri olarak tanımlanabilir. Bir işletme marka veya işletme adına sürekli reklam, ürünlerin patentle korunması, AR-GE programları yoluyla sürekli ürün geliştirme, yüksek ürün kalitesinin vurgulanması

ve başarılı satış sonrası hizmetler yoluyla marka bağımlılığı oluşturulabilir. Eğer bir sanayi kolunda önemli ölçüde marka bağımlılığı varsa yeni rakiplerin piyasaya girerek pazar payı elde etmeleri son derece zordur.

2. Mutlak Maliyet Avantajı: Düşük mutlak maliyetler potansiyel rakipler için karşılanması güç bir faktördür. Maliyetlerin düşük olmasının bir çok nedeni olabilir. Eğer hali hazırda bir sektörde faaliyet gösteren işletmelerin maliyet avantajı varsa, sektöre giriş tehlikesi düşük olacaktır.

3. Ölçek Ekonomileri: Ölçek ekonomileri, işletme büyüklüğüne bağlı olarak elde edilen maliyet avantajlarını ifade etmektedir. Ölçek ekonomilerinin kaynakları olarak, standart ürünlerin seri üretimi sonunda maliyetlerin kısılması, hammadde ve yardımcı malzemelerin büyük miktarlarda alınmasıyla sağlanan ıskontolar, yüksek üretim miktarlarına bağlı olarak azalan sabit giderler ve reklamda ölçek ekonomileri gösterilebilir. Bu durumda yeni bir işletmenin küçük bir ölçekle üretime girmesinin getireceği önemli maliyet dezavantajlarını veya büyük ölçekle girmek için gerekecek önemli sermaye maliyetini göz önüne almak zorunda kalacaktır. Yani eğer sanayi kolunda işletmeler ölçek ekonomilerine sahipse yeni rakiplerin tehdidi azalacaktır.

3.2.1.2.Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabet

Eğer bir sanayide faaliyet gösteren işletmeler arasındaki rekabetin şiddeti düşük ise işletmeler fiyatları arttırma ve daha fazla kâr elde etmek imkanı bulabilirler. Yani, bir sanayideki işletmeler arasındaki güçlü rekabet kârlılık açısından önemli bir tehdit oluşturmaktadır. Bir sektörde faaliyet gösteren işletmeler arasında süren rekabeti şekillendiren üç faktör bulunmaktadır (Porter, 2000):

1.Sanayinin Rekabetçi Yapısı: Bir sanayinin rekabetçi yapısı, o sanayide faaliyet gösteren işletmelerin sayısı ve büyüklüklerine bağlıdır. Sanayi yapıları dağınık ve bütünleşik yapılar arasında değişik konumlarda yer alabilmektedir. Dağınık bir sanayi yapısında belirli firmaların üstünlüğü olmaksızın çok sayıda işletme rekabeti sürdürmektedir. Tamamen bütünleşik bir sanayide ise tek bir işletme ya

da hakim konumda bir işletme bulunmaktadır. Bu durum tek el olarak da isimlendirilebilir. Genel olarak sanayi kolları çeşitli ölçülerde bu iki konum arasında farklı yerlerde bulunabilmektedirler.

Rekabetin yoğun olduğu dağınık bir sanayide en uygun strateji mümkün olduğunca maliyetlerin minimize edilmesidir. Bütünleşik bir yapıda ise, yani oligopol durumda işletmeler karşılıklı olarak birbirlerine bağımlıdır. Oligopolu oluşturan işletmelerden birinin gerçekleştireceği rekabetçi bir hareket doğrudan diğer rakipleri etkileyecek ve onları benzer bir faaliyete sevk edecektir. Yani, bu tür bir sanayide rekabetçi bir faaliyet rakiplerin pazar payını doğrudan etkileyecektir. Özellikle fiyat kırma yoluyla rekabet bu tür sanayilerde önemli tehditler oluşturulabilmektedir. Bu sebeple, oligopol piyasaların rekabetin fiyattan ziyade ürün kalitesi ve tasarım özelliklerinde gerçekleştiği görülmektedir. Yine, bu sanayideki işletmeler fiyat rekabetini önlemek için marka bağımlılığını yaratma yolunda çaba harcamaktadırlar.

2.Talep Koşulları: Bir sanayi kolunda süregelen rekabetin şiddetini belirlemede talep koşulları önemli rol oynamaktadır. Eğer pazar büyüyorsa ve talepte artış varsa bu işletmeler için önemli bir fırsat olacaktır. Aksi durumda ise, azalan talep işletmeler arasında pazar payı ve gelirleri korumak için önemli bir mücadele ortaya çıkacaktır. Eğer bir sanayide talep azalması varsa, işletmeler ancak birbirlerinin pazar paylarını alarak büyümeyi sürdürebilirler.

3.Pazardan Çıkış Engelleri : Sanayi kolunda talep azalırken, çıkış engelleri işletmeler için önemli bir tehdit oluşturacaktır. Eğer çıkış engelleri çok güçlü ise, bir işletmenin istemediği halde avantajı olmayan bir sanayiye mahkum olması söz konusu olabilir. Bir sanayi kolunda çıkışı engelleyen başlıca faktörler şu şekilde sıralanabilir:

a) Alternatifi olmayan, satışı zor ya da imkansız bina ve ekipman yatırımı işletmelerin bir piyasayı terk etmesine engel olabilir.

b) Bir sanayi kolunu terk etme sonucu çalışanlara ödenmesi gereken büyük miktarda para çıkış için bir engel olabilir.

c) Bir işletmenin uzun süredir faaliyet gösterdiği sektörü rasyonel olmayan sebeplerle bırakmak istememesi.

d) İşletme birimleri arasındaki stratejik ilişkiler, tedarik ilişkileri sanayi kolunu terk etmeye engel olabilir.

e) Ekonomik anlamda sektöre mutlak olarak bağımlılık da bir çıkış engeli olmaktadır.

Dolayısıyla, bir sanayideki işletmeler arasında süren rekabette talep koşullarının ve sanayiden çıkışı engelleyen faktörlerin farklı durumlarının çeşitli fırsat ve tehditleri ortaya çıkaracağı görülmektedir (Hill. ve Jones, 1990:67-68). Sonuç olarak Porter (Porter, 2000) sanayi büyümesi sabit maliyetler/katma değer oranı, aralıklarla oluşan fazla kapasite, ürün farklılıkları, marka tanınırlığı, maliyetlerdeki artışlar, yoğunlaşma ve denge, rekabetçilerin farklılaşması gibi faktörlerin genel olarak rekabetin belirlenmesinde önem taşıdıklarını ifade etmektedir.

3.2.1.3.Müşterilerin Pazarlık Gücü

Porter'ın rekabetçi faktörlerinin üçüncüsü müşterilerin satın alma gücüdür. Müşteriler eğer daha kaliteli ürünler, daha iyi hizmet gibi maliyetleri arttırıcı beklentiler içinde iseler ve fiyatların düşürülmesi yönünde güçlerini birleştiriyorlarsa, rekabetçi bir tehlike olarak görülmektedirler. Öte yandan, zayıf müşteriler işletmelere fiyatları yükseltme ve daha fazla kâr elde etme imkanı sağlarlar. Müşterilerin işletmelerden talepleri, kendilerinin işletmeye göre göreceli güçlerine bağlı bir durumdur. Porter, alıcıların aşağıdaki hallerde güçlü olacaklarını ifade etmektedir:

- Sanayinin arz yönü daha çok küçük işletmelerden oluşurken müşteriler de az sayıda ve büyük işlemler ise, müşteriler kolaylıkla üretici firmaları etkileri altına alabilirler.
- Müşteriler büyük miktarda mal satın alırlarsa, satın alma gücünü kullanarak önemli fiyat iskontoları sağlayabilirler.

- Siparişlerin büyük bölümü için eğer üreticiler müşterilere bağımlı ise, bu durumda müşterilerin önemli bir avantaj kazanacakları ortadadır.
- Eğer müşteriler, üreticileri birbiri yerine ikame edebiliyorlarsa, onları mal satabilmek için fiyat kırmaya zorlanmalarını sağlayabilirler.
- Müşterilerin bir defada aynı girdiyi bir çok üreticiden almaları ekonomik olarak bir yarar sağlıyorsa, müşterilerin avantajlarından söz edilebilmektedir.
- Müşteriler, dikey bütünleşme tehdidini kullanabilirlerse, üreticileri önemli ölçüde fiyat kırmaya sevk edebilirler.

Yine, Porter (2000) ana hatlarıyla müşterilerin pazarlık gücünü belirleyen faktörleri ikiye ayırmaktadır:

a.Pazarlık Düzeyi: Pazarlık düzeyinde müşteri sayısı, müşterilerin firma fiyat ayarlamalarına karşılık kendi fiyatlarını ayarlamalarını, müşteri bilgisi, dikey bütünleşme imkanı, ikame mallar gibi faktörler müşterilerin gücünü belirlemektedir.

b.Fiyat Duyarlılığı: Fiyat/Toplam alışlar oranı, ürün farklılıkları, marka tanınmışlığı, kalite/performans oranı müşteri kârları ve karar alıcılarının cesaret ve teşvik gibi faktörler de müşteriler güçlerini belirleyici rol oynamaktadır.

3.2.1.4.Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Bir sanayi kolundaki tedarikçiler, müşteri firmaların daha fazla fiyatla mal almalarını sağlayacak fiyat artırımını yapabilirlerse veya mallarının kalitesini düşürürlerse rekabetçi bir tehdit olarak algılanabilirler. Öte yandan tedarikçileri zayıf olması, müşterilerin istedikleri fiyatları dayatmalarına imkan vereceğinden ve kaliteli ürün sağlama zorunluluğu getireceğinden müşteriler için bir fırsat haline gelecektir.

Porter, tedarikçilerin aşağıdaki hallerde güçlü bir konumda bulunacaklarını ifade etmektedir (Hill ve Jones, 1990: 71) :

- 1- Müşteriler için önemli olan ve az sayıda ikamesi bulunan mallar üretiyorlarsa, tedarikçiler güçlü bir konumdadırlar.
- 2- İşletmenin içinde bulunduğu sanayi kolu tedarikçiler için önemli bir müşteri değilse, tedarikçiler herhangi bir fiyat indirme veya kalite arttırma baskısıyla karşı karşıya kalmayacaklardır.
- 3- Bir müşteri için tedarikçi değiştirmek çok maliyetli olacaksa, bu durum tedarikçiler için avantajdır.
- 4- Tedarikçiler dikey olarak sanayide bütünleşmeye giderek fiyatları yükseltme yönünde bir rekabete gidebilirler.
- 5- Tedarikçilerden mal alan müşteriler dikey bütünleşmeyi gerçekleştiremeyip kendi ihtiyaçlarını karşılayamazlarsa, girdi fiyatlarını düşürme fırsatını yakalamaları mümkün olmayacaktır.

3.2.1.5. İkame Mal ve Hizmetlerin Tehdidi

Bir sanayi kolunda ikame tehdidinin belirleyicileri ana hatlarıyla ikame ürünlerin göreceli fiyat performansları, maliyet değişimleri ve müşterilerin ikame mala olan doğal eğilimleri olarak belirtilebilir (Çetinel, 2005). Eğer bir sanayide ikame mal veya hizmet sayısı fazla ise bu rekabetçi bir tehdit, az sayıda ise bir fırsat olarak görülmelidir (Hill ve Jones, 1990 71-72).

Porter'ın bu analizleri her türlü rekabet ortamında işletmelere önlerine çıkacak fırsatlar ve tehditleri dikkate almaları ve şartlara uygun hareket etmeleri yönünde önemli bir kılavuz durumundadır. Klasik rekabet stratejisi analizlerinin en bilineni ve kabul görmüş olanı Porter'ın çalışmasıdır. Sonradan bu beş faktörün yanında altıncı önemli bir faktöre, tamamlayıcıların etkisine, dikkat çekilmiştir. Buna göre tamamlayıcılar; müşterilerin tamamlayıcı ürünler satın aldığı diğer işletmelerdir. Her işletmenin ürününün, başka bir işlemenin çıkardığı ve ancak onunla birlikte etkili olabildiği ürünler vardır. Hatta, bazen sadece bir işletmenin belirli bir ürününe bağımlı olması söz konusu olabilir. Otomobillerin benzine, benzinin ise otomobile gereksinimi

vardır. Benzer bilgisayar donanımı ve yazılımı için de geçerli olacaktır (Grove, 1997: 27-29).

Plastik pencere sektöründe tamamlayıcı tipi karşılıklı bağımlılık yoktur. Bu teorinin farklı bir uygulaması da cluster (küme) uygulamasıdır. Küme uygulaması aynı sektöre hizmet eden yan sanayilerin, birlikte küme oluşturarak tek kaynaktan pazarda yer almasıdır. Küme oluşturma özellikle rekabetin yoğun yaşandığı pazarlarda, çok güçlü ana sanayilere karşı daha küçük çaptaki kuruluşların birlikte hareket etmesi şeklinde oluşmaktadır. Bu şekilde etkili bir yan sanayi ve ana sanayi iş birliği ortaya çıkmaktadır.

3.2.2. 2002-2006 Yılları arası Türkiye Plastik Pencere Sızdırmazlık Contası Yapısal Pazar Analizi

Türkiye pen sektörünün, alt sanayi kolu olan sızdırmazlık elemanları pazarın bu faktörler çerçevesinde sanayi analizinin yapılması, sektördeki ikame ürün tehdidinin anlaşılması için yararlı olacaktır.

3.2.2.1. Potansiyel Rakipler ;

Sanayi, potansiyel rakipler açısından zayıf rekabet edilecek bir pazar konumundadır. Teknik kauçuk imalatçıları ülkemizde çok yaygın olarak faaliyet göstermektedir, doğu bloğunun parçalanmasıyla, özellikle Rusya kökenli bir çok karıştırıcı (kapalı mikser) ülkemize çok düşük maliyetlerle girmiş, bu da sektörde karışıklık yaratmıştır. Bunu takiben bisiklet ve motosiklet tekeri imalatçıları pazarlarını Çin mallarına bırakmak zorunda kalmışlardır. Teknik kauçuk imalatının en yüksek maliyetli yatırımı kapalı mikserlerdir, bunlar ucuz olarak bulunup yaygınlaşınca, bir çok kauçuk imalatçısı oluşmuştur (Türkiye' nin toplam teknik kauçuk kapasitesinin ihtiyacının 9 katı olduğu tahmin edilmektedir). Bunun yanında pazarını kaybetmiş ama ekstruder ve hat yatırımlarıyla işletmesini profil imalatına çevirebilecek, kauçuk sektöründe yer alan, kauçuk işleme bilgisine sahip bisiklet ve motosiklet tekeri imalatçıları, otomotiv sektörüne ürün üretmekte olan benzer, hatta bazı faaliyetlerde

daha iyi yeteneklere sahip potansiyel rakipler bu sanayide faaliyet göstermemekle beraber istedikleri zaman bunu gerçekleştirme imkanına sahiptirler. Potansiyel rakiplerin pazara kolay girebilecek durumda olmaları, pazarda rakiplerin ve rekabet şiddetinin artması açısından, sektörde büyük risk oluşturmaktadır.

Bu sektörde tam marka bağımlılığı yaratmak, taraftar müşteri oluşturmak, ürünün ara kullanıcı tarafından kullanılması nedeniyle oldukça zor ve farklı pazarlama faaliyeti gerektirmektedir.

Bu sanayide imalat hacmi, hamur karışımında batch tipi kesikli imalatla sınırlanmıştır. Her kapasite artışı mutlaka yeni bir mikser ilavesiyle yapılmak zorunluluğu vardır, buda her seferinde yeni bir işletme açmak kadar yüksek yatırım maliyetine sebep olmaktadır.

Bu pazarda en pratik şekilde uygulanabilecek strateji mutlak maliyet avantajıdır. Maliyetlerin büyük kısmını hammadde oluşturmaktadır. Maliyet avantajı için hammadde ile oynamak gereklidir. Buda sektörü ikame malzemeye açık bir konuma getirmektedir. Bunun yanında zaten çok güçlü olan tedarikçiler bu avantajlarından dolayı daha da güçlü konuma gelmektedirler.

3.2.2.2. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabet

Sanayide rekabet düzeyi çok yüksek, işletme sayısı çok fazla ve dengesizdir, rakiplerin yapıları dağınık, imalat yöntemleri dağınıktır. Kurumun rakiplerine bakıldığında, 300 Ton- hamur karışımı /yıl ile 12 kTon-hamur karışımı/yıl arasında, farklı farklıdır. Bütünleşik bir yapı yoktur.

Pazarda talep, mevsimsel ve yıllara göre dalgalı bir şekilde oluşmaktadır. Pazar inşaat sektörüne bağlıdır, bu sektör büyüdükçe büyümekte, daraldıkça, daralmaktadır.

Pazardan çıkış engelleri sadece yatırımın teknik kauçuk dışında alternatif kullanımının olmaması nedeniyle güçlüdür. Diğer teknik kauçuk imalatlarına kayılabilir ancak bu pazarlarda pencere contası gibi rekabetin yoğun olduğu pazarlardır

.3.2.2.3. Müşterilerin Pazarlık Gücü

Bu sektörde müşteriler; perakendeci, toptancı, distribütör ve ana sanayi gibi yapılarına ve sipariş miktarlarına göre farklılıklar göstermekte; bu sebeple sektörde, plastik pencere profili imal eden büyük ölçekli firmalar olduğu gibi, bu profilleri alıp, pencere imal eden çok küçük ölçekli işletmeler de bulunmaktadır. Profil imal eden kurumlar, yüksek pazarlık gücüne sahiptirler. Bunun yanında pencere imal eden küçük işletmeler, inşaat sektörüne bağımlı çalışan, finanssal gücü olmayan müşterilerdir ve fiyata duyarlıdır. Büyük işletmelerin baskısı, siparişlerin tümünün inşaat sektörüne bağlı olması, pencere profili imalatçılarının dikey büyüme stratejileri, pazarda müşterinin gücünü ortaya koymaktadır. Kısacası müşteriler hem pazarlık gücüne sahiptirler, hem de fiyata duyarlıdırlar.

3.2.2.4.Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Bu sanayi kolundaki tedarikçiler, ileri teknoloji, yüksek yatırım ve bilgi gerektiren ve az sayıda ikamesi bulunan EPDM, C-Siyahı, mineral yağ ve kimyasal üreticileridir (DSM, BAYER, EXXON vb.). Bu ürünlerin ancak çok kısıtlı miktarı bu sanayi kolunda tüketilmektedir, alternatif tüketim sanayilerinin sayısı çok fazladır.

3.2.2.5. İkame Mal ve Hizmetlerin Tehdidi

Pazarda, performans/fiyat ilişkileri çok farklı olmakla birlikte, plastikten, termoplastiğe, co-ekstrüzyon pencere profilinden, ucuz karışımlara kadar bir çok ikame malzeme ve hizmet vardır.

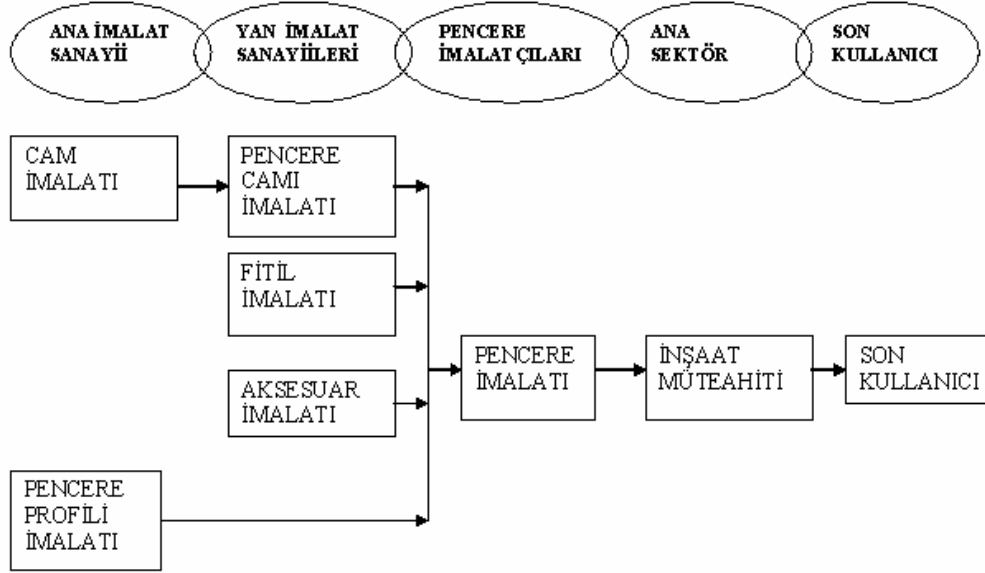
Plastik pencere sektöründe cluster oluşumu yoktur, kurumlar arası birlik zordur, metal pencere sektörüne ürün veren aksesuar imalatçıları farklı, plastik ve ahşap pencere sektörüne ürün veren aksesuar imalatçıları farklıdır. Contaclar daha ağırlıklı olarak metal ve plastik pencere sektöründe çalışırken ahşap sektörüne ürün veren conta imalatçısı azdır. Bunlardan dolayı takım oluşturmak hem malzeme hem de imalatçılar açısından zordur. Sonuç olarak da ikame ürünün pazarda algılanması da farklı olacaktır.

3.2.3. Plastik Pencere Tedarik Zinciri

“Pazarın kuralı ayırır” cümlesidir, hem pazarlamada çalışanlarının, hem de sektör farkı gözetmeksizin yöneticilerin en fazla kullandıkları cümledir. Bu cümle büyük oranda da doğrudur. Bir pazarın çalışanlarının kültür düzeyi, müşteri yapısı, alışkanlıkları, tedarikçi düzeni, ürünün pazara sunuş şekli aynı coğrafyada da olsa, bir başka pazardan büyük farklılıklar gösterebilir. Bunun için bir pazardaki herhangi bir olay incelenirken pazarın özelliklerinin tam tespit edilmesi, genel kabuller ve teoriler kadar büyük öneme sahiptir.

Pen sektörü inşaat sektörünün tedarikçisi konumundadır. Bu pazarın tedarik zinciri kabaca incelendiğinde, çok farklı çalışma ve genel kültür yapısındaki insanların ilişkide olduğu bir sektörle karşılaşır. Şekil 3.7.’da pencere tedarikçi zinciri basit şema ile gösterilmiştir.

PENCERE TEDARİK ZİNCİRİ



Şekil 3.7-Pencere Tedarik Zinciri

Şekil 3.7. incelendiğinde, cam eşya, pencere camı, otomobil camı ve hediyelek ve kaplama cam malzeme sektörüne imalat yapan büyük boyutta bir cam sektörü, daha küçük boyutlarda pencere doğraması imal eden ahşap, alüminyum, metal yada plastik doğrama üreticileri grubu, lastik ve plastik sanayinin alt grubunda bir fitil sanayi, metal sanayinin alt grubunda aksesuar, kilit, menteşe üreticileri, pencere camı üreticileri ve bütün bu malzemeyi birleştiren pencere atölyeleri, sonuçta inşaat sektörüne pencere ve kapı sağlayıp son tüketiciye konut, dükkan, ofis vb şekilde sunulan bir ürün oluşmaktadır. Bu şekilde gerçekleşen tedarik zinciri kademelerinin conta ile ilgili bilgileri son derece sınırlı kalmaktadır. Son kullanıcı, konut yada yerleşim yerini satın alan müşterilerdir, bunların büyük çoğunluğu pencere sistemleriyle dahi ilgilenmemekte, sadece görünüşe bakmaktadır, pencere büyüklüğü, pencerenin mobilya ve perdelerle uyumu ve baktığı yön, kullanılan contadan daha önemlidir. Son sunucu olan inşaat müteahhitlerin büyük kısmı sadece pencere fiyatlarına odaklanmışlardır.

Zincirin üçüncü halkasındaki pencere imalatçıları, aksesuar, pencere profilleri yada doğramaları, pencere camı ve fitilin hedef kitlesini oluşturmaktadır. Bu işletmelerin yüzde 90'ından daha büyük kısmı küçük atölyeler, geri kalanlar ise orta boy maksimum 10 çalışmanı olan atölyeler şeklindedir. Eğitim düzeyi düşük, kalite

bilinci müşterisinin talepleriyle sınırlıdır. Bu alanda rekabet çok fazladır ve müşterileri olan müteahhitleri kısıtlayıcı herhangi bir sözleşme yoksa tek kriter fiyattır. Sermaye, örgüt organizasyon yapıları zayıf, iş ilişkileri patron-işçi veya usta çırak ilişkisidir ve düzenli çalışma saatleri hatta günleri yoktur, iş geldikçe çalışılmaktadır. İşçilik ücretleri düşüktür, iş yoğun zamanda geçici işçi kullanımı vardır. Pazarlama faaliyeti yok denecek kadar azdır, iş kişisel ilişkilerle yürür ve işletmeye gelir. Çoğunlukla pencere işi, diğer inşaata bağlı işlerin yanında ek iş niteliğindedir. Pazarı terk etme ve pazara giriş kolaydır. Conta konusundaki bilgileri, edindikleri tecrübelerle sınırlıdır.

Zincirin ilk halkasında yer alan pencere profili yada doğramasını üreten grup, fitil imalatçılarının ikinci hedef kitlesini oluşturmaktadır. Bunlardan en büyük paya sahip grup plastik pencere profili üreticileridir. Bu imalatçılar incelendiğinde, pencere sektörünün ana sanayi konumundadırlar. Gerek Türkiye, gerekse Avrupa pazarında şiddetli rekabet vardır, eğitim düzeyleri orta-yüksek, sermaye ve organizasyon yapıları güçlü, çalışma düzenleri vardır, orta-büyük sınıf işletme grupları içerisinde yer alırlar. Pazarlama faaliyetleri yoğundur. Reklam ve promosyon bu faaliyetlerde yüksek oranda kullanılır. Bayilikler vasıtasıyla yayılmış, genişlemişlerdir. Pencere imalatçıları üzerinde baskı oluşturacak güce sahiptirler. Conta konusunda kısmen bilgiye sahiptirler.

3.2.4. İkame Ürünün Pazarda Algılanması

Türkiye pen sektörüne yönelik ikame ürün tehdidi bilinen ve beklenen bir tehditti. Bu ikame ürün Avrupa Pencere sektörüne daha önce girmiş ve büyük tartışmalara neden olmuştur. 1994-2004 yılları arasında termoplastik malzeme kullanımı, EPDM'in önce direk TPE ve TPV' lere daha sonradan da diğer plastikler ve alternatif ikame ürünlerine pazarından pay vermesine neden olmuştur. Termoplastikler 1994 yılında Avrupa pazarında yüzde 19 paya sahipken, 2004 yılında bu payı yüzde 26' ya yükseltmişlerdir. Co-Ekstrüzyonun pazar payı ise aynı zaman aralığında yüzde 22' den yüzde 18' e düşmüş, ancak alternatif malzemeler pazardan 1994' de yüzde 3 pay alırken, 2004 yılında bunu yüzde 17' ye yükseltmişlerdir. 2003 yılı ve 2004 yılı Pazar payları arasında değişiklik olmaması, pazarda 2009 yılına kadar değişim beklenmemesi eğilimine neden

olmuştur. Pazar paylarının artık değişmeden kalacağı tahmin edilmektedir. (Euro Trends Research Ltd., 2005: 101-108).

Bu eğilimlere bakıldığında, termoplastik conta riskinin var olduğu ancak bunun, co-ekstrüzyon PVC profili tetikleyeceği öngörülmektedir. Ancak 2001-2003 yılları arası, özellikle termoplastik hammadde imalatçılarının zorlamasıyla, termoplastik conta pazara girmeye başlamış ve hemen akabinde ana sanayi co-ekstrüzyon PVC profil imalatına geçmiştir.

3.2.5. Pazarda İkame Malzemenin Seçil Üzerindeki Etkileri

Yukarıda, ikame malzeme ile mevcut malzeme arasındaki teknik kıyaslamalara göre, son kullanıcının EPDM’i tercih etmesi beklenir. Ancak nihai kullanıcı bu teknik bilgilere sahip değildir ve Avrupa’da yaşanan gelişmeler, Avrupa’daki süreçten çok daha hızlı olarak Türkiye’de yaşanmaya başlamıştır. Teknoloji Yönetim El kitabında, teknolojik değişimin sektöre etkisi Tablo 3.3.’de olduğu gibi verilmiştir.

Tablo 3.3. Teknolojik Değişim ve Sektörel Etkileri

Teknolojik değişim	Sektörel Etki
Yeni Tedarikçi Teknolojisi	Gelişmiş tedarikçi farklılaşması veya maliyetlerde azalma, potansiyel olarak daha güçlü tedarikçiler, potansiyel olarak daha fazla maliyete dayalı rekabet
Teknoloji bina ve ekipman maliyetini düşürür	Potansiyel rakipler için sektöre giriş kolaylaşır, potansiyel olarak maliyete dayalı rekabet ihtimali artar
Teknoloji bina ve ekipman teminini daha pahalı hale getirir	Potansiyel rakipler için sektöre giriş zorlaşır, ikame mal üretimi ihtimali yükselir, firmanın gücü artabilir.
Yeni teknolojiye bağlı ikameler	Firmanın gücü azalır, sektöre giriş kolaylaşabilir, potansiyel olarak daha fazla maliyete dayalı rekabet ortaya çıkabilir.

(Kanz ve Lam, 1998: 9)

Termoplastik ikame ürün Tablo 3.3.'e göre incelendiğinde teknolojik değişim (buna bağlı ikame ürün), tabloda belirtilen sektöre girişin kolaylaşması ve daha fazla maliyete dayalı rekabetin yanında, farklılaşmış üründen dolayı rekabet de doğurmuştur. Bu rekabet ortamında oluşan tehditlerin kurum üzerindeki muhtemel etkileri Tablo 3.4.'da verilmiştir.

Tablo 3.4. İkame Ürünün Kurum Üzerine Muhtemel Etkileri ve Öneriler

TEHDİTİN MUHTEMEL ETKİSİ	ÖNERİLEN ÖNLEMLER
İkame ürünün sektöre girişinin artmasından dolayı yüksek oranda pazar kaybı	Pazarda ikame ürün nedeniyle daralmaya karşı pazar payını ve müşterileri kollayacak pazarlama faaliyetleri ve promosyonlar
	İkame ürünü üreterek pazarda yeni pozisyon elde etmek
	Ürün çeşitlemesine giderek yeni ikame ürünün pazardaki pozisyonunu sıkıştırmak
	Farklı ürün çeşitlemesi ile Pazar payını telafi etmek Fiyatları düşürerek pazar payı sağlamak,
Pazar kaybının getireceği ciro kaybı	Farklı pazarlara yönelmek
	Farklı imalatlara yönelmek
	İmalatta küçülme
Maliyete dayalı rekabet ve vadelerin artması nedeniyle, nakit akışının bozulması	Vade süresinin etkisini azaltacak sürede tassarufa gitmek
	Vade süresinin etkisini azaltacak vadede borçlanmak
	Diğer pazarlarda payı artırarak denge sağlamak
	Fiyatları düşürerek pazar payı sağlamak, kısa dönem dengesizliği engellemek
Satış hacminin düşmesi nedeniyle bu alanda çalışan pazarlama elemanlarında motivasyonsuzluk	Farklı sektör satışlarına eleman kaydırarak elemanın satış payını dengelemek
	Farklı ürün çeşitlemesi ile pazarlama elemanı satış payını dengelemek
	Yeni Pazar oluşturmak
	Farklı iş tanımına gitmek

Pazarda ikame ürün tehdidi tek başına kriz yönetiminin bir parçası değildir. Aynı zamanda rekabet strateji ve politikalarının da bir parçasıdır. Dolayısıyla tedbirler ve tehdit incelenirken hem kriz yönetimi açısından alınacak tedbirler, hem de rekabet stratejisi ve politikaları açısından tehdiide cevap verme birlikte, eş zamanlı oluşturulmalıdır. Bundan dolayı etkiler ve tedbirler ayrı başlıklar altında değil, tek bir başlık altında incelenmiştir.

3.2.6. İkamе Ürüne Karşı Stratejik Reflekslerin Oluşması

Sektöre yeni giriş nedeniyle pazar payının azalması diğer etkileri de tetikleyen etkidir. Bunun pazarda önlenmesi en azından şiddetinin azaltılması gereklidir. Bunun için yapılacak ilk analiz pazarda ne kadar bir daralma meydana geldiğinin ölçülmesidir. Kurum bu amaçla, benzer olayın yaşandığı Avrupa plastik pencere sektörünü, Avrupa'daki inşaat-nüfus ilişkilerini, Türkiye'deki nüfus ve demografik yapının değişimini ve Türkiye bina istatistiklerini incelemiştir. Avrupa'da EPDM contanın pazar 1994' de yüzde 55 den 2004'de yüzde 39'ya gerilemiş ve pazar payını bu oranda korumuştur, satış hacminde ise yüzde 27' lik düşüş gerçekleşmiştir. 1997-2002 yılları arasında Avrupa' da bina sayısı ortalama yüzde 4 artmıştır (Euro Trends Research Ltd., 2005: 12), Türkiye'de ise aynı dönem istatistikleri mevcut değildir. 1984-2000 yılları arası 16 yıllık büyüme rakamı bina sayısında yüzde 78,6, konut sayısında yüzde 128,8'dir. DIE verileri Tablo 3.5.'da görülmektedir.

Tablo 3.5. 1984-2000 Yılları Arası Türkiye'de Bina Sayısı Değişimi

BINA SAYISI			KONUT SAYISI		
1984	2000	% DEĞİŞİM	1984	2000	% DEĞİŞİM
4 387 971	7 838 675	78.6	7 096 277	16 235 830	128.8

(DIE, 2006-a)

Bu rakamlara göre Türkiye'de pazar kaybı, Avrupa' daki kadar büyük olmayacaktır. Pazar payı kaybının 2005-2010 yılları arasında yüzde 20 olacağı, ancak bunun satış hacmine yansımalarının, en kötü şart altında yüzde 6' yı geçmeyeceği, hatta satış hacminde 2008 yılından başlayarak artış olacağı tahmin edilmiştir (Seçil Kauçuk, 2. Pazar Analizi Raporu, 2005)¹⁶ Bu analizde değişik kaynaklardan (DIE, Dış Ticaret Müsteşarlığı, DPT ve ticaret odaları) elde edilen bina sayısı değişimleri, ortalama yenilenme süreleri, kullanım amaçları vb. verilerle tahmini pencere pazarının ihtiyacının belirlenmesi (A yöntemi) ve aynı kaynaklar kullanılarak elde edilen plastik profil imalatı, ihracatı ve ithalatı verilerinin kullanılarak tahmini pencere pazarının ihtiyacının

¹⁶ Bu raporda tahmin edilen 2005 yılı satışları ile gerçekleşen 2005 yılı satışları arasındaki sapma yüzde 2 olarak gerçekleşmiştir.

belirlenmesi (B yöntemi) ve buna göre conta pazarı tahminleri yapılmıştır. Bu tahminler hem geçmiş verilerle geriye dönük, hem trendler kullanılarak geleceğe yönelik yapılmıştır. Geçmişe yönelik yapılan tahminlerle, geçmiş satış rakamları sınanmış ve uygulanan 6 değişik yöntemden iyi netice veren yukarıda açıklanan A ve B yöntemleri tahmin için kullanılabilir rakamlar kabul edilmiştir. Bu satış tahminlerinin 2005 yılı satışı ile kıyaslanması Tablo 3.6.'de verilmiştir (Bu tablodaki rakamlar 2005 yılı gerçekleşen satışı 100 birim kabul edilerek tabloya aktarılmıştır).

Tablo 3.6. Gerçekleşen Satışlarla, Satış Tahminlerinin Kıyaslanması

2005 yılı gerçekleşen conta satışı – 100 birim olarak	100
A yöntemine göre tahmin edilen 2005 yılı conta satışı	97.8
B yöntemine göre tahmin edilen 2005 yılı conta satışı	96.3

Tabloda 3.6.'de ki rakamlar, tahmin için çok gerçekçi yaklaşımların kullanıldığını göstermektedir. Sapma yüzde 2 civarındadır.

Analiz ile tahmini kayıp belirlendikten sonra ikame ürüne karşı yeni ürünle çıkıp pazarı daraltmak, farklı pazara girerek pazar kaybını telafi etmek ve promosyon çalışmaları yapmak kararları alınmıştır.

Kurum termoplastikle deneme çalışmalarına 2000 yılında başlamış, termoplastik conta imal etmiş ancak pazara sunmamıştır. Pazarda oluşmuş bir denge vardır ve bu dengenin bozulması halinde ana sanayinin dikey büyüme stratejileri uygulayarak pazara girme riski kurumda doğru olarak algılanabilmiştir. Kurum, ana sanayinin ve çok küçük maliyetle yatırım yapabilecek girişimcilerin, çok kolay imalat yapabileceği bir alanda, kendi ürününe rakip bir ürün üreterek kaynaklarının bir kısmını bu ürünün imalatına kaydırmanın, stratejik hata olarak tanımlamıştır. Bunun yanında, müşteri portföyünde olan ana sanayinin bu imalatlara girebilecek olması nedeniyle, bu konuda saldırgan bir rekabet stratejisi oluşturmak da imkansızdır. Bu sebepten kurum, rekabet stratejisini, ana sanayiye karşı savunmacı, ara kullanıcı olan pencere imalatçılarına karşı yarı

savunmacı, fuar, basın gibi kamuya açık alanlarda ise daha saldırgan taktiklerin kullanılması üzerine kurmuştur. Kullanılacak sloganların, ikame ürünün zayıf özelliklerini ve EPDM ürünün güçlü özelliklerini hedef alması taktik olarak belirlenmiştir. Bir taraftan reklam, yazı ve açıklamalarla ikame ürünün zayıflığını vurgulayacak savunmacı promosyon izlenecek, öte yandan renkli EPDM ile ikame ürünün en güçlü yanı olan renk ve estetik özelliğine karşı saldırgan bir kampanya yürütülecektir. Bu kriz için genel bir strateji oluşturulmuş ve stratejik hedefler beş başlık altında toplanmıştır:

- 1 - İhracatı artırarak Türkiye içi pazar payını düşürmek bunun için promosyon ve reklam çalışmalarını başlatmak
- 2 - Ürün çeşitliliği sağlayarak, pen fitilinin cirodaki payını düşürmek
- 3 - Türkiye pazarına yönelik halkla ilişkiler, reklam ve promosyon çalışmalarını başlatmak.
- 4 - Renkli kaplama kauçuk üreterek, plastiğin avantajlı olduğu renkli fitil piyasasına daha yüksek mekanik özelliklere sahip ürünlerle girmek
- 5 - Maliyet düşürme teknikleriyle fiyat avantajını korumak

Bu kapsamda yürütülen promosyon kampanyalarının taktik hedefleri Tablo 3.7.'deki gibi belirlenmiştir.

Tablo 3.7. İkame Ürüne Karşı Promosyon Planı

TPV' NİN ZAYIF YANLARI	ANA FİRMALAR	EPDM FİTİL ÜRETEEN RAKİP FİRMALAR	KAMU OYU
TPV DİNAMİK ORTAMLARDA ÇALIŞMIYOR	Fitilde sorun çıktığında son kullanıcı pencere sorunu olarak algılayacak, firma imajınız zedelenecek. Avrupa'da dinamik ortamlarda kullanımından kaçınılıyor, sorun çıkartıyor, pencerede sadece kanat tarafı değil menteşe ve kilit tarafı da tehdit altında.	Son müşteri baskısı sonrası, imalatçı müşterilerinizi kaybedersiniz.	Pencereleriniz kısa süre sonra niteliklerini kaybedecektir.
TPV' NİN ÖZELLİKLERİ SOĞUKTA VE SICAKTA OLUMSUZ OLARAK DEĞİŞİYOR		Son müşteri baskısı sonrası, imalatçı müşterilerinizi kaybedersiniz. Takılmış fitilleri söküp yeniden takmak gerekliliği doğacaktır, aşırı iade nedeniyle sisteminiz sarsılır. Köşe kaynaklarında sorun çıkabilir.	
YAŞAM ÖMRÜ KISA	Fitil yaşam ömrünü tamamladığında halen sağlam olan pencereleri de değiştirmek gerekecek.	Takılmış fitilleri söküp yeniden takmak gerekliliği doğacaktır, aşırı iade nedeniyle sisteminiz sarsılır.	
DEĞİŞİK TERMOPLASTİKLERİ TPV' DEN AYIRMAK, LABORATUAR TESTLERİ OLMADAN MÜMKÜN DEĞİL	Yan sanayiniz ucuz termoplastikle pazara girip rekabet edecek, sonuçta ana sanayi kaybedecek.	Pazara çok fazla merdiven altı imalatçısı girebilir.	
AVRUPADA YAYGIN DEĞİL, ALMAN STANDARTLARINI SAĞLAMİYOR, SIZDIRMAZLIK STANDARTLARINI SAĞLAMİYOR	Standartlar tam sağlanmıyor, müşterinin gidebileceği ürünüze ikame alüminyum ve ahşap pencere sanayi var.	Düşük nitelikler nedeniyle Pazar daralması olabilir.	
YATIRIM MALİYETİ DÜŞÜK, ÜRETİM TEKNİĞİ, MÜHENDİSLİK ÇOK FAZLA BİLGİSİ GEREKTİRMİYOR		Yeni ve bilgisiz üreticiler pazara girebilir. Ana sanayi imalatına TPV fitili ekleyebilir.	

Bu tedbirler ve rekabet taktiklerinin yanında, farklılaşmaya odaklanma stratejisi ana rekabet stratejisi olarak benimsenmiştir. Pazarda, maliyet liderliği kısmen

kullanılacak, ancak pazar stratejileri esas olarak farklılaşma üzerine kurulacaktır. Bunun ilk uygulaması olan tasarım yeteneklerini artırmak için tasarıma büyük miktarda yatırım yapılarak, yeni teknoloji ürünleri ve yazılımları alınmıştır. Rekabetin daha da kızışacağı tahminiyle, maliyet avantajı sağlayacak en uygun kapasitenin belirlenmesine yönelik (rightsizing) çalışmalar yapılarak, karışım bölümünün tamamen yeni yapılacak binaya taşınması ve kapasitesinin uygun düzeye ulaştırılması için gerekli yatırımlar yapılmaya başlanmıştır.

Yeni geliştirilen ve faydalı ürün beratı alınan ürünlerle yeni pazarlara girilmiştir. Bu şekilde hem oluşabilecek pazar payı kaybı dengelenmiş, hem bu kayıptan oluşabilecek ciro kaybı ve mali dengesizliğe karşı tedbir geliştirilmiştir. Yatırıma gidilerek, pazarlama elemanlarına kaybımız yok mesajı verilirken, yeni ürünlerle motivasyonları artırılmış, pazarlama elemanlarının TKY araçları ve pazar analizleri konusundaki bilgileri tazelenerek, satışın yanında pazar analizlerine de odaklanmaları sağlanmıştır.

Bu kapsamda geniş bir halkla ilişkiler ve promosyon çalışmaları planlanmış ve plana uygun yürütülmektedir. Bu promosyon projesi kurumun kendi raporunda aşağıdaki gibi ifade edilmiştir (Seçil 1. Promosyon ve Halkla İlişkiler Raporu, 2005).

Kurum, pazar için yapacağı çalışmalarda ana hedef kitesini; plastik pencere imalatçıları ve bu pazara ürün ve hizmet sunan taşeronlar, bu hedef kitleye baskı kuracak kitleyi de, inşaat sektöründeki müteahhit, mimar ve mühendisler olarak belirlemiştir. Plastik pencere imalatçıları bilgilendirme işlemine direk başlamak, bunun yanında inşaat sektörünü manipüle ederek, asıl hedef kitle olan bu imalatçıları ve taşeronları sorgulatarak endirek olarak hareket sağlamak taktik olarak seçilmiştir. Bu kampanyaya, genel kamu oyunu bilgilendirerek manipülasyonlarla destek vermelerini sağlamak amacıyla ana sanayinin de bu kampanyaya katılmasını sağlamak gereklidir, ancak ana sanayi kısmen taraf olduğundan kampanyadan uzak tutulmuştur. Bu amaçla sektöre yönelik dergi ve yayınlarla, fuar çalışmaları ve ulusal medyayın özel ihtisas ekleriyle, iş dünyasında etkin sivil örgütlerin yayınlarının kullanılmasına karar verilmiştir. Bununla daha çok son kullanıcının bilgiye hızlı ulaşması amaçlanmıştır.

Tüm kamu oyu ana hedef kitle olarak belirlenmemiştir, bu büyüklükte bir hedef kitleye, ülke çapında yada daha geniş bir promosyon ve reklamlarla ulaşmak, hem yüksek maliyetli hem de amaca uygun görülmemiştir.

Planlanan kampanya manipülasyon, enformasyon ve uyumlama olarak üç safhada yürütülmüştür.

Manipülasyon safhası ; Dış hedef kitle için amaç, bu safhada özellikle inşaat ve son kullanıcıları manipüle ederek, sektörün, termoplastik fitilin düşük performansı, sızdırmazlık fitillerinin estetik dışı diğer fonksiyonları ve maliyet konularına odaklanmasını sağlamaktır (saldırma ve saldırıda kararlılık). İşletme içi hedef kitle için amaç, manipülasyonlarla çalışanları, inovasyon ve iş çeşitlendirmesi ile grup çalışmalarına odaklayarak, motivasyonsuzluğu gidermektir.

Son kullanıcının konuya ilgisinin çekilmesi, hızlı ve doğru bilgilendirilmesi, bu çalışmanın en önemli ve hassas ayaklarından birini oluşturmaktadır. Bu amaçla son kullanıcıdan bir önceki kademe olan pencere imalatçılarının bu konuya daha hızlı yönlendirilmesi gerekir. Bilginin görsel olarak bu hedef kitleye ulaşması manipülasyon safhasında bilgilendirmenin doğru yapılması için gereklidir. Bu amaçla, plastik ve kauçuğun performansını, bunların gözü önünde, gün ışığının yaşlandırma etkisiyle, nasıl etkilendiğinin kıyaslaması testi laboratuardan çıkartılıp hem fuarlara hem de bu hedef kitlenin işyerine kadar götürülmüştür. Bunun yanında sektörel temsilciler, kullanıcılar ve bayilerle birlikte yemekli toplantılar yapılarak, ilgili kamu oyu enformasyon safhasına hazırlanmıştır.

Mimarlık dergilerine enformasyona yönelik reklamlar verilerek, son kullanıcı öncesi imalatçılar manipüle edilmiş ve son kullanıcıları sorgulamaları sağlanmıştır.

İletişimin oluşması ve enformasyon safhası ; Manipülasyonlarla birlikte, tüm iletişim kanalları açık tutularak sürekli, doğru, açık ve zamanında bilgilendirme sağlamak ikinci adımdır.Genel strateji olarak, mutlaka dürüst ve açık halkla ilişkiler amaçlandığından taktiklerde bu yönde geliştirilmiştir. Bu amaçla yürütülecek halkla ilişkiler çalışmasında kullanılan tüm araçlar ve taktiklerin kesinlikle ispatlanmış verilerden kaynaklanması gerekir. Bunun için henüz kesin kanıtlanamamış, çalışması devam eden yada farklı gruplarca farklı yorumlanabilecek tüm veriler ayıklanarak, sadece kesin kanıtı olan veri ve bilgiler bu amaca yönlendirilmiştir. Hızlı enformasyon sağlamak amacıyla, “e-teknik” yardım hattı kurulmuş, bu hattın kurulduğu tüm sektöre duyurularak, sağlıklı ve hızlı bilgi akışı sağlanmıştır.

Uyumlama safhası; Enformasyon safhası çok hassas bir safhadır. Bu safhanın bir enformasyonlar savaşı haline gelmesini engelleyecek tedbirleri alarak, çatışmaları ve çelişkileri yönetmek, bunu yaparken de rekabet ile düşmanlık arasındaki sınırın aşılmasını hassasiyetle kollamak gerekir.

Bu kampanyanın öneminin vurgulanması açısından, promosyon ve reklam çalışmaları için genel müdür yardımcısı, inovasyon çalışmaları için AR-GE müdürlüğü, yeniden yapılandırma için genel müdür yardımcısı yetkilendirilmiş, tüm liderlerin genel müdürün koordinasyonunda bu çalışmayı yürütmesi sağlanmıştır. En üst seviyede yetki devri sayesinde, kriz grubu ile diğer paydaşlar arasında çatışmaların olmaması, krizin hızlı ve doğru yönetilmesinin sağlanması ve tüm çalışmaların üst düzeyde karar verme yetkisiyle kontrol altına alınması amaçlanmıştır.Kampanyada kullanılacak araçlar Tablo 3.8.'de ki gibi planlanmıştır.

Tablo 3.8. İkamе Ürüne Karşı Promosyon Araçlarının Planlanması

HEDEF KİTLE	KULLANILACAK ARAÇ	AMAÇ
Pen imalatçıları	Sektörel yayınlarda reklam ve röportajlar, sektörel fuarlarda bire bir görüşme, afişleme ve broşür dağıtma, sunu gösterimleri, yemekli toplantılarda bire bir görüşme	Manüpülasyon ve enformasyon
Pen imalatçıları	Sektörel yayınlarda yazılar ve reklamlar, sektörel fuarlarda stantlar	İmaj
Çalışanlar	Grup çalışmaları, açık duyurular, bültenler	Manüpülasyon
Çalışanlar	Eğitimler, açık duyurular, bültenler	Enformasyon
Kamu oyu	Sponsorluk	Manüpülasyon
Pen imalatçıları, çalışanlar ve kamu oyu	Ulusal yayınlarda haber ve röportaj	Manüpülasyon, enformasyon
İnşaat sektörü	Sektörel yayınlarda reklam ve yazılar	Manüpülasyon, enformasyon ve İmaj
Bilimsel kurumlar ve sivil toplum örgütleri	Yayınlarda reklam, yazılar ve projeler, sponsorluklar	İmaj

Pazarlama ve satış elemanlarına geniş teknik eğitim verilerek, konunun teknik yönleriyle ilgili bilgi boşlukları doldurulması amaçlanmıştır. Hedef kitlelere yönelik çalışmalar yapılırken açık, dürüst, bilgilendirici olunmasına ve şirket imajını olumsuz etkileyecek her türlü çatışmadan uzak durulmasına özellikle özen gösterilmiştir. Tüm bunların amacı saldırgan bir taktik izlerken, yıpratıcı bir rekabet ortamında kalmamaktır.

Halkla ilişkiler çalışmaları hem işletme içi hem çevrede aynı anda başlatılmıştır. Zaman planlaması olarak kauçuk ürünler 2004 fuarı esas alınmıştır. Proje süresi 2010 yılına kadar olan zaman sürecini kapsayacak şekilde planlanmıştır. Bu zaman süreci içerisinde ilk iki yıl basın, sektörel dergiler, afişler, fuarların yoğun kullanılması, iki yıl sonunda tekrar değerlendirme yapılarak hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı sorgulanması amaçlanmıştır. Hedef kitlenin belirlenmesi, hedef kitlelerle iletişim şekillerinin belirlenmesi, işlerin liderleri, kaynakların tahsisi, hangi faaliyet için hangi aracın kullanılacağına belirlenmesi ile stratejinin ana hatları oluşmuştur. İş zaman planlarıyla

da işin başlama tarihi, kaynakların kullanımında öncelik sıraları, işin süresi belirlenmiş oldu.

Halkla ilişkiler projesinin belirlenen bu strateji doğrultusunda uygulama alınması ve uygulama sonuçlarının ölçülerek planların gözden geçirilip güncellenmesi gerekir. Fuar öncesi sektörel dergilerde hem manüplüsyona hem de imaja yönelik reklam ve yazılar proje başlatılmıştır.”

Yukarıdaki raporda belirtilen beş hedefin ilk yıl sonundaki durumu aşağıdaki gibidir.

- 1.İhracat yüzde 30 artırılmıştır.
- 2.Ürün çeşitliliği sağlanmıştır, pen fitilinin cirodaki payını yüzde 10 azalmıştır.
- 3.Türkiye pazarına yönelik halkla ilişkiler, reklam ve promosyon çalışmalarını başlatılmıştır ve halen yürütülmektedir.
- 4.Renkli kaplama kauçuk üretilmiş ve ürün pazara sürülmüştür.
- 5.Değer zincirleri kurulmuştur.

Sonuçların bu kadar kısa sürede alınmasının temel nedeni pazarın iyi analiz edilmiş olmasıdır. İkame ürün tehdidinin ilk iki yılında pazar payı korunmuştur, satış hacmi çok az artırılmıştır, sonuç olarak analizler kullanılarak ikame ürün krizinin şiddeti azaltılmıştır.

Bu krizin atlatılışında en kritik an 2005 yılı mart ayında kurumun yapmış olduğu pazarlama grubu toplantısıdır. Kurum kararlılığını ve bu kararlılığın dayandırıldığı verileri bu toplantıda kullanmış, kendi çalışanlarını manüplü etmiş, motivasyonun düşmesine izin vermemiş ve çalışanlarına bilimsel tabanda yapılmış Pazar analizlerinin (bunun yanında diğer stratejik yönetim uygulamalarının) önemini göstermiştir.

Krizin bu kritik noktası, sonuç bölümünde irdelenecektir. Bununla birlikte, ikame ürüne karşı yürütülmekte olan rekabet stratejisi uygulanırken, pazar stratejilerinin yanı sıra, TKY, stratejik yönetim ve kriz yönetiminin de, pazarda değer yaratmaya yönelik gerekliliği görülmüştür.

BÖLÜM 4

TKY SİSTEMİNİN KURAMSAL YAPISININ ANALİZİ

Kurum, TKY uygulama çalışmalarını, standartlaşma ve ürünü güvence altına alma ile sınırlandırmamış, TKY sistemini, stratejik yönetim, kriz yönetimi ve değişim mühendisliği açısından bir bütün olarak ele almıştır.

Stratejik yönetim yapısı oluşturulurken, on stratejik ekolün literatür incelemesi yapılmış, kurumun bu ekollerle özdeşleşen uygulamaları bir şema ile gösterilmiştir. Stratejik yönetimin rekabet üstünlüğüne yönelik kurulmasında Mc Kinsey'in 7S çatısı (Altıntaş, 2006) dikkate alınmıştır. Üçüncü bölümde de yer alan kurumun pazar ile ilgili kıyaslamaları, Porter (2000)' in pazar analizlerine dayandırılmıştır. Sürekli rekabet stratejisi için, Porter'ın rekabet teorilerinden yararlanılırken, Aekerg (1989)'in kaynak tabanlı pazar teorilerine de atıfta bulunulmuştur.

Kurumun değişim mühendisliği uygulamaları, Dawenport yöntemi ile kıyaslanırken, Hammer/Charpy, Magnelli/Klain ve Kodak yöntemlerine benzeştiği noktalara da atıfta bulunulmuştur (Akın, 2006-b).

Kriz yönetimi uygulamaları ise kurumun kriz yönetim raporundan alıntılarla incelenmiştir.

Kurumun modelini daha iyi algılayabilmek için, TKY, stratejik yönetim, değişim mühendisliği ve kriz yönetimi araçları açısından kıyaslamada kullanılan literatürü, daha detaylı incelemek faydalı olacaktır.

4.1. Toplam Kalite Yönetimi

Kurumsallaşmada oluşabilecek hemen hemen tüm tehditlerin ortak çözümü TKY olarak görülmektedir. Karyagdı(2006)'ya göre TKY, aşağıdaki gibi tanımlanmıştır:

“Toplam kalite yönetimi, “mal ve hizmet kalitesi”ni ve daha geniş anlamda “organizasyon kalitesi”ni sürekli olarak iyileştirmek için organizasyonda yapılması gereken tüm çabaları ifade etmektedir. “Kalite Yönetimi” kelimelerinin başına “Toplam” kelimesinin eklenmesinin nedeni organizasyonel performansı artıracak tüm alanlarda kalite geliştirilmesinin amaçlanmasıdır.”

Aktan(2001)' a göre, Toplam kalite yönetimi konusundaki ilk çalışmalar 1930'lı yıllarda ABD'de başladı. Bell telephone şirketinde istatistikçi olarak görev yapan Walter A. Shewhart, İstatistiksel Kalite Kontrol alanında önemli çalışmalar yaptı. Shewhart'ın kalite konusundaki çalışmalarını ABD'de W. Edwards Deming ve Joseph M. Juran'ın çalışmaları izledi. Günümüzde pek çok araştırmacı Deming'i toplam kalite yönetiminin kurucusu olarak kabul etmektedirler. Ancak Deming kadar, Juran'ın da toplam kalite felsefesine önemli katkıları olduğunu belirtmekte fayda vardır. 1950'li yılların sonlarına doğru Toplam Kalite Kontrolü alanında kayda değer çalışmalar yapan bir diğer Amerikalı yönetim uzmanı Armond V. Feigenbaum'dur. Amerikalı Philip Crosby de toplam kalite yönetiminde çok önemli bir kavram olan Sıfır Hata (Zero Defect) akımının öncülerinden biri olarak kabul edilmektedir. 1960'lı yılların başlarında Kaoru Ishikawa'nın Kalite Çemberleri ve Neden-Etki Analizleri konusundaki çalışmaları toplam kalite felsefesine önemli katkılar olarak kabul edilmektedir. Kalite mühendisliğinin gelişimine önemli katkısı olan Genichi Taguchi'nin İstatistiksel Deney Tasarımı ve Kalite Kayıp Fonksiyonu, kalite konusundaki çalışmaları daha da hızlandırdı. Bu arada Japon Taaichi Ohna'nın Tam Zamanında Üretim modeli de geleneksel Taylorizm ve Fordizm anlayışındaki kitle üretimi anlayışının yıkılmasına neden oldu. Japon Masaaki Imai'nin Kaizen (Sürekli Gelişme) felsefesi de toplam kalite yönetimine bir diğer önemli katkıydı.

Öte yandan, stratejik yönetim 1980'li yıllarda ve özellikle 1990'lı yıllarda özel şirketlerin yönetiminde önemli bir araştırma ve gündem maddesi oldu. Harvard

Üniversitesi profesörlerinden Michael E. Porter'in rekabet stratejisi alanındaki çalışmaları ile Stratejik Yönetim, yeni yönetim felsefesinin önemli bir boyutunu oluşturdu. 1980'li yıllarda önemli gelişmelerden birisi de "En İyi Uygulamaların Adaptasyonu" (Benchmarking) adı verilen bir yönetim tekniğinin organizasyonlarda uygulanması konusunda yapılan çalışmalardı (Kovancı, 2001).

"Stratejik yönetim", toplam kalite yönetimi anlayışında en önemli araç yada tekniklerden birisidir. Stratejik yönetimde, organizasyonun mevcut durum analizinin yapılması (SWOT analizi), benchmarking yönteminden yararlanılması, rekabet ve portföy analizleri ile en uygun strateji seçiminin yapılması amaçlanmaktadır. (Aktan, 1999-b)

Kalite denildiğinde genellikle "mal ve hizmet kalitesi" ya da "ürün kalitesi" anlaşılmaktadır. Oysa ürün kalitesini ortaya çıkaran bir çok unsur bulunmaktadır ve tüm bu unsurlar başlı başına kalitenin birer boyutunu oluştururlar. Ürün kalitesi esasen sonuçtur; bu sonucu belirleyen başlıca kalite unsurları ise şunlardır; " Liderlik kalitesi, Yönetim kalitesi, İnsan kalitesi, Sistem kalitesi, Süreç kalitesi, Donanım kalitesi" (Yenersoy, 1997)

Toplam kalite yönetiminin başlıca üç hedefinden söz etmek mümkündür: (İmai,1994:43)

1. Müşterinin isteklerini tatmin edecek ürünleri ve hizmeti üretmek, müşterinin güvenini kazanmak;
2. Şirketi, çalışma prosedürlerini iyileştirici, daha az hata, daha düşük maliyet,daha az borç ve daha avantajlı sipariş getiren önlemlerle daha yüksek karlılığa yöneltmek;
3. Çalışanların şirket hedefine ulaşma yolunda potansiyellerini tam olarak kullanmalarına yardım etmek; şirket politikasının yayılımını ve gönüllü faaliyetleri teşvik etmek.

Ersen (1997), Toplam Kalite Yönetim Felsefesi içinde, İK yönetimini şu şekilde ifade eder:

Toplam kalite yönetiminde “insan kalitesi” hedefini gerçekleştirmek için “insan kaynaklarının yönetimi”, “performans yönetimi”, “motivasyon yönetimi” ve “toplam katılım yönetimi” önem taşımaktadır.

Toplam kalite yönetiminde “açık iletişim”, “öneri sistemleri”, “problem çözme” gibi konular da son derece önem taşımaktadır. Toplam kalite, geleneksel yönetim anlayışından farklı olarak kalitenin nihai ürün aşamasında “muayene” yoluyla kontrol edilmesi yaklaşımının doğru olmadığını, kalitenin ürünün tasarımı aşamasından başlayarak sürekli olarak kontrol edilmesini savunmaktadır.

Toplam kalite yönetiminin temel amacı müşteri memnuniyetini gerçekleştirmektir. Bu nedendir ki, toplam kalite yönetimi aynı zamanda “müşteri odaklı yönetim” anlayışı olarak da bilinmektedir. Müşteri istek ve beklentilerine uygun mal ve hizmet sunmak için “sürekli eğitim” ve “sürekli gelişme” (Kaizen) önem taşımaktadır. Bunlar yanı sıra organizasyonda istatistiksel araçlar kullanılarak süreçlerin sürekli olarak kontrol edilmesi, mevcut hata ve yanlışların sürekli olarak ölçülmesi gereklidir.

Toplam kalite, organizasyonda “sinerjizm”e önem veren bir yönetim anlayışıdır. Bu çerçevede “sinerjik yönetim”, toplam kalite yönetiminin temel boyutlarından birisidir.

Toplam kalite yönetiminde “esnek üretim” ve “tam zamanında üretim” anlayışları da önem taşımaktadır. Geleneksel yönetim anlayışından farklı olarak toplam kalite yönetiminde üretimin gerekli zamanda ve gerektiği miktarda gerçekleştirilmesi yaklaşımı benimsenmektedir (Hay, 2000).

Toplam kalite yönetiminin en önemli boyutlarından birisi de “vizyon yönetimi”dir. Vizyon, olmaksızın bir hedefe ulaşmak mümkün değildir. Toplam kalite yönetimi, “bilgi destekli yönetim” anlayışını savunmakta, bu amaçla organizasyonda enformasyon toplama, enformasyon analizi ve değerlendirilmesi, enformasyon saklama konularının önemli olduğunu savunmaktadır. Rekabetin her geçen gün arttığı

günümüzde “bilgi” rekabette üstünlük sağlayan en kilit unsurlardan birisidir. Bu çerçevede “araştırma ve geliştirme yönetimi”, yenilik ve yaratıcılık yönetimi” toplam kalite yönetiminin temel boyutlarıdır (Aktan, 2001).

Toplam kalite yönetimi aynı zamanda sürdürülebilir kalkınma için etkin bir çevre yönetiminin gerekli olduğu üzerinde de durmaktadır. Çevre ahlakı, toplam kalite yönetiminin temel boyutlarından birisidir (Yüksel, 2006).

Toplam kalite yönetimi “yalın organizasyon” ve “öğrenen organizasyon” oluşturulmasının önemi üzerinde de durmaktadır. Yalın organizasyon, organizasyon yapısının sadeleştirilmesini ve basitleştirilmesini, merkeziyetçi ve hiyerarşik organizasyon yapısı yerine adem-i merkeziyetçi ve katılımcı organizasyon yapısının ikame edilmesini savunmaktadır. Öğrenen organizasyon ise sürekli eğitime ve bilgiye önem veren ve bunlara yatırım yapan bir organizasyonu ifade etmektedir (Kovancı, 2001).

Toplam kalite yönetimi aynı zamanda mükemmel bir organizasyon yaratılması için globalleşme gerçeğinin göz ardı edilmemesi gerektiğinin bilinci içerisinde uluslararası pazarlara kenetlenmenin zorunlu olduğunu bilen ve rekabete dayalı olan organizasyonlar yaratılmasını da savunmaktadır. “Global organizasyon”, aynı zamanda her türlü kriz ve olağanüstü ortamlara önceden hazır olan “çevik organizasyon” olmak zorundadır. (Aktan, 2001)

Kurumda, TKY sistemine geçiş, kendi yapısına ve çevre kültürüne uygun bir model olarak tanımlanmıştır. Kurumun tanımladığı TKY yapısı, hem uluslar arası sistemlere uygun hem de kendine özgüdür. Uluslar arası sistemlere uygundur, çünkü tüm uygulamalar, TKY uygulamalarıdır. Kendine özgüdür, çünkü bu uygulamaların yapılandırılması esnasında hem yerel çevre kültürü, hem aile çevresi, hem de genel ekonomik krizle birlikte elde edilmeye başlanan tüm deneyimler bu yapıya yansıtılarak, kendine özgü yönetim sistemi oluşturulmuş ve uygulamalar bu yönetim sistemi içerisinde yapılmıştır.

TKY çalışmaları, standartlaşma ile başlatılmıştır. ISO 9000 sistem çalışmasının ardından, istatistiksel proses kontrol (İPK) uygulamaları, TKY' nin ilk yedi aracının işletme uygulamaları, ölçme ve analiz teknikleri, kalite çemberleri ve problem çözme grup uygulamaları başlatmıştır.

Çalışanlar, tüm seviyelerde tanımlanarak yetkilendirilmiş, öneri sistemi ile el emeğinin yanı sıra beyin emekleri de sisteme kazandırılmıştır. Ölçümler ve analizlerle sistemin veri toplayan ve verilerden bilgi elde eden öğrenen organizasyon olması amaçlanmıştır. İK çatısı altında, liderlik esaslı performans yönetimi, toplam katılım yönetimi ve motivasyon yönetim uygulamaları başlatılmıştır.

Stratejik yönetim uygulamaları, misyon, vizyon ve pazar analizleri, esnek imalat uygulamaları başlatılmış, bu çalışmalarda, çevre de dahil olmak üzere tüm paydaşların katılımı sağlanmıştır.

4.2. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetimin en genel tanımı, bir işletmenin hedef ve amaçlarını tanımlayarak bu amaçlara ulaşabilmek için gereken kaynaklarını bu yönde kullanmasıdır (Feurer, 1995).

Strateji gelecekle ilgilidir, geleceği bu günden kuracak alt yapıyı oluşturmaktır. Stratejik tanımla çevre sadece ekonomik çevreden ibaret değildir, sosyal çevre, coğrafi ve kültürel çevre, siyasi ve yasal çevre de işletmenin çevresini oluşturur. Stratejinin üç boyutu vardır; koşullar, esaslar ve süreçler (Altıntaş, 2006):

Koşullar : İşletmenin bir durum tespit raporudur, işletmenin faaliyetlerindeki teknolojik, ekonomik, politik, yasal kaynaklar ve kurumsal değişimler ile işletme kültürü, organizasyon yapıları ve süreçleri ifade eder.

Esaslar: İşletmenin kendisini konumlandırmasıdır. İşletme kabiliyetleri, üstünlükleri ve ürün yelpazesi gibi unsurları sektörde ve pazarda nasıl konumlandığını ifade eder.

Süreçler: İşletmenin seçimlerinin ve strateji araçlarının nasıl oluştuğu ile ilgilidir.

Çağımızda hızla gelişen bilişim ve iletişim teknolojisi, politik sınırların kalkması, küreselleşme, kültürlerin etkileşimi ve pazarın talep yanlı oluşması, sürekli hızlanan teknolojik gelişmelere, artan bilişim ve bilgi yoğun faaliyetlerine, kısalan pazara girme ve ürün/hizmet hayat dönüşüm sürelerine, pazarların küreselleşmesine ve sektörler arasındaki farkların belirsizleşmesine yol açmış buda işletme yönetimlerinde geçmişten farklı davranmayı gerektirmiştir. Pazarda tutunabilmek ve rekabet üstünlüğü oluşturabilmek için, rekabetçi süreçlerin yapıları konusunda yoğun bilgi ve deneyim sahibi olmak ve bu bilgiyi uygulamaya dökebilecek kararlılıkta olabilmek, bunun için yaşanan olayların analizini yapabilmek, neden sonuç ilişkilerini kavrayabilmek, alternatif davranış biçimi oluşturabilmek için de yaratıcı zihne sahip olmak, hayal edilen konumun sonuçlarının neler olabileceğini zihinsel olarak oluşturup analiz edebilmek kısacası analitik düşünüp, stratejik davranmayı gerekli kılmıştır. Stratejik yönetim, bu talebe cevap olarak ortaya çıkmıştır.

Stratejik yönetim ve strateji geliştirme gerekliliğini, nasıl yapılacağını ve hangi şartlar altında hangi yöntemlerin kullanılacağını analiz etmek için stratejik okulların gelişim sürecini incelemek faydalı olacaktır. Bu gün stratejik yönetim uygulamaları, farklı ekollerce birbirlerine çok yakın olarak tanımlanmıştır. On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi, adlı literatür tarama çalışmasında stratejik yönetim ekollerini tanımlanmıştır (Sarvan vd., 2003:73-122). Bunlar ;

Tasarım Ekolü; Stratejistler pazardaki gelişmeleri tahmin edebilirler, fırsatları görebilirler, işletmenin güç ve kaynaklarını objektif olarak analiz edebilirler. Strateji geliştirme kontrollü ve bilinçli bir düşünce işlemi (bilinçli zihni çaba) olmalıdır. Kontrol

ve bilinç tepe yöneticinin sorumluluğunda olmalıdır. Stratejiler tam olarak açık bir tasarım süreci sonunda ortaya çıkan tercih veya kararlardır.

Planlama Ekolü; Stratejiler, kontrollü, bilinçli bir biçimsel planlama sürecinin, birbirinden ayrı adımlara bölünmesiyle ve adımların her biri kontrol listeleri ile detaylanarak ve tekniklerle desteklenerek geliştirilirler. Strateji geliştirme sürecinin sorumluluğu tepe yöneticisine aittir, uygulamada yürürlüğe konulması sorumluluğu kurmay planlamacılara aittir. Bu süreçten stratejiler tam olarak geliştirilmiş olarak çıkarlar, ilan edildikten sonra hedeflere, programlara ve işletme planlarına ayrıntılı bir özen gösterilerek yürürlüğe konmaları gerekir.

Konumlandırma; Stratejiler, pazarda seçenek, tanımlanabilir, konumlardır. Pazaryeri ekonomik ve rekabetçidir. Strateji oluşturma süreci analitik hesaplamalara dayanan seçeneklerden birinin seçilmesi sürecidir. Bu süreçte analistler önemli bir rol oynarlar. Analistler hesaplamalarının sonuçlarını, resmi olarak seçimleri yapan yöneticilere verirler. Stratejiler bu süreçten tam olarak geliştirilmiş olarak çıkarlar ve daha sonra açıklanıp uygulamaya geçirilirler. Pazar yapısı kasıtlı konumsal stratejilere, onlar da organizasyon yapısına yön verirler.

Girişimci; Strateji oluşturma süreci en iyi ihtimalle yarı bilinçlidir.Strateji ister kendisi tarafından oluşturulmuş ister başkalarından uyarlamış ve işlevlendirilmiş olsun, liderin deneyim ve sezgisinden kaynaklanır.

Bilişsel; Stratejiler, insanların çevreden kaynaklanan sorunlarla nasıl başa çıktıklarını şekillendiren bakış açıları-kavramlar, haritalar, şemalar ve çerçeveler şeklinde ortaya çıkarlar. Bu sorunlara yol açan girdiler, bilişsel haritalar tarafından kodları çözülmeye önce her tür filtreden geçerler, varolan bir dünyanın yorumlarıdır. Görünen dünya modellenebilir, çerçevelenebilir ve oluşturulabilir.

Öğrenme; Organizasyonun çevresi karmaşık ve tahmin edilemez olduğu ve strateji için gerekli bilgi temeli dağınık olduğu için, kasıtlı strateji mümkün değildir, strateji

oluşturma zaman içinde bir öğrenme süreci şeklinedir ve uç noktada strateji belirleme ile uygulama ayırt edilemez olur.

Güç; Mikro güç, strateji oluşturma sürecini, topluluk çıkarları ve değişen koalisyonlarla ilgili olan ve taraflardan hiçbirinin egemen durumda olmadığı politik oyunlar şeklindeki ikna, pazarlık veya doğrudan mücadele yoluyla gerçekteşen karşılıklı etkileşimler olarak görür. Makro güç, örgütün kendi refahını, diğer örgütleri çeşitli ağlar ve işbirlikleri içindeki ortaklaşa stratejilerle olduğu kadar stratejik manevraların kullanımını yoluyla da kontrol ederek veya onlarla işbirliği kurarak sağlamayı amaçlar.

Kültür; Strateji konumlarından ziyade bir bakış açıdır. Kökleri ortaklaşa niyette yatar ve rekabet üstünlüğünü korumaya ve kullanmaya çalışan örgütlerde görülür. Örgüt kültürü var olan stratejiyi destekler ancak, stratejik değişimin karşısındaki en önemli sınırlayıcılardan biri de örgüt kültürü olabilmektedir

Çevre; Örgütün faaliyetlerini kontrol altında tutan zorlayıcı bir güçtür. Örgütün ihtiyaç duyduğu kaynakların önemi ve kıtlık derecesi, onun çevresine olan bağımlılığını belirler.

Biçimleme; Her strateji süreci değişik okulların farklı özelliklerini birleştirmelidir. Herhangi bir strateji oluşturma süreci, zihinsel ve sosyal yönleri ihmal edilerek düşünülemez. Dış çevrenin talepleri, liderin enerjisi dikkate alınmalı; sadece kasıtlı veya sadece ortaya çıkan stratejilerin gerçekteçi olamayacağı, öğrenme olmadan kontrolün değeri olmayacağı görülmelidir. Ancak duruma bağlı olarak bazen daha bilişsel, bazen daha kültürel, bazı sektörlerde daha kasıtlı, bazılarında daha ortaya çıkan nitelikte olabilir.

Mehmet Özkan' a göre, (Özkan, 2001¹), stratejik yönetim, Taylor ve Ford ile başlamaktadır. Ancak modern anlamda stratejik yönetim teorileri, post fordist yönetim politikalarıyla birlikte TKY' nin altında şekil bulmuştur, TKY' nin bir parçasıdır. Stratejik yönetim yapılanması da TKY yapılanması içinde şekil bulmalıdır. Bu açıdan,

stratejik yönetim kurulup çalıştırılırken, Deming' in PDCA (planla, yap, kontrol et, yaygınlaştır) çevrimi, 5s, JIT (tam zamanında imalat), kıyaslama teknikleri, rightsizing (doğru boyutta şirket; çalışan sayısı, imalat hacmi, vb.), yalın imalat (geleceği öngörmek -planlama yapmak-, çevresel faktörlere karşı duyarlılık, global yaklaşım - şirketi ve çevreyi bütün olarak görmek-, dinamik yaklaşım -tüm kaynakları kullanmak, tutumluluk-israfi önlemek-), re-engineering ve Porter pazar analizi (rekabetin şiddeti, tedarikçilerin gücü, müşterilerin gücü, potansiyel rakiplerinin gücü, ikame ürünler) ile birlikte kurulması gereklidir.

Seçil'in müşteri yapısı, pazar yapısı, firma kültürü, çalışanların kültür yapısı ve kullandığı imalat teknikleri, Seçil' in stratejik yönetim yapısını şekillendirecek ana unsurlardır.

4.3. Stratejik Yönetimin Çatısının Oluşması

Yönetim yapısını öncelikle belirleyen paydaşların yapısıdır. Paydaşlar içerisinde en kritik paydaş ise müşteridir. Seçil'in müşteri portföyü çok geniş yelpazede, çok farklı kültürden müşterileri kapsamaktadır. Müşterileri değişik kriterlerle farklı sınıflandırmak mümkündür.

- a) Şirket yapılarına göre ; Holding yapısındaki şirketlerden, limited şirketlere kadar çok farklı yapıda, müşteri grupları mevcuttur.
- b) Satışlara göre ; Bu müşteri gruplarına satışlarda, toplu ve planlı satışlar, toplu ama plansız satışlar, perakende planlı satışlar, perakende plansız satışlar, direk merkezden satışlar, bölge kanalı ile satışlar, ihale ile satışlar olarak sınıflanabilir.
- c) Kültürel yapılarına göre ; Müşteriler bölgesel, etnik, dini, yaşam şekli, siyasi, felsefi ve işletmecilik anlayışı olarak çok farklı kültürlere sahiptir.
- d) Görevlerine göre ; İş yeri sahipleri, profesyonel yönetici, teknik eleman yada ticaret erbabı olarak farklı iş gruplarındadırlar.
- e) Kullanıcı olarak ; Son kullanıcıya ürün ve hizmet sağlayan, yan sanayi, yan sanayinin taşeronu ve ana sanayi olarak sınıflandırılabilir.

Kurumun hizmet verdiği sektörler, alt yapı inşaat, üst yapı inşaat, beyaz eşya, makine ve ekipman, otomotiv, elektrik-elektronik, iletişim sektörleridir.

Kurum, aile şirketi iken büyümüş, kurumsallaşma çalışması başlatmış ancak kurumsallaşmayı henüz tamamlamamış, yerel kültürle iç içe çalışma kültürü geliştirmiş, yerel çevreye uyumlu bir firma kültürüne sahiptir. Çalışanlar tam olarak firma kültürünü sindirememiş, tarım işçisi özelliklerini tam yitirmemiş, sanayi işçisi ile tarım işçisi arası bir kültürel özelliğe sahiptir.

Kurumun tedarikçileri ise en az müşterileri kadar kompleks yapıdadır. Kurum, DSM, BAYER gibi dünya devlerinden, küçük yerel işletmelere kadar geniş ve farklı yelpazede tedarikçilerle iş yapmaktadır.

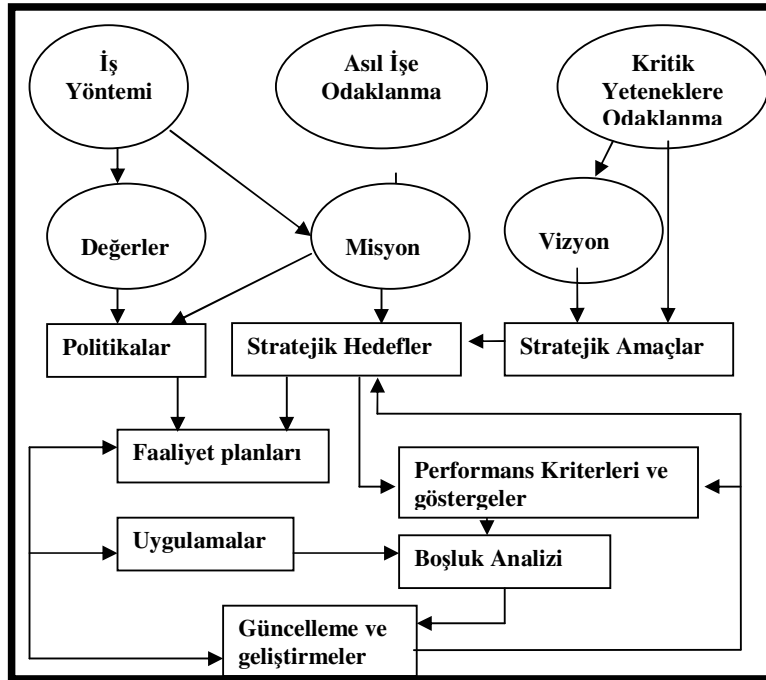
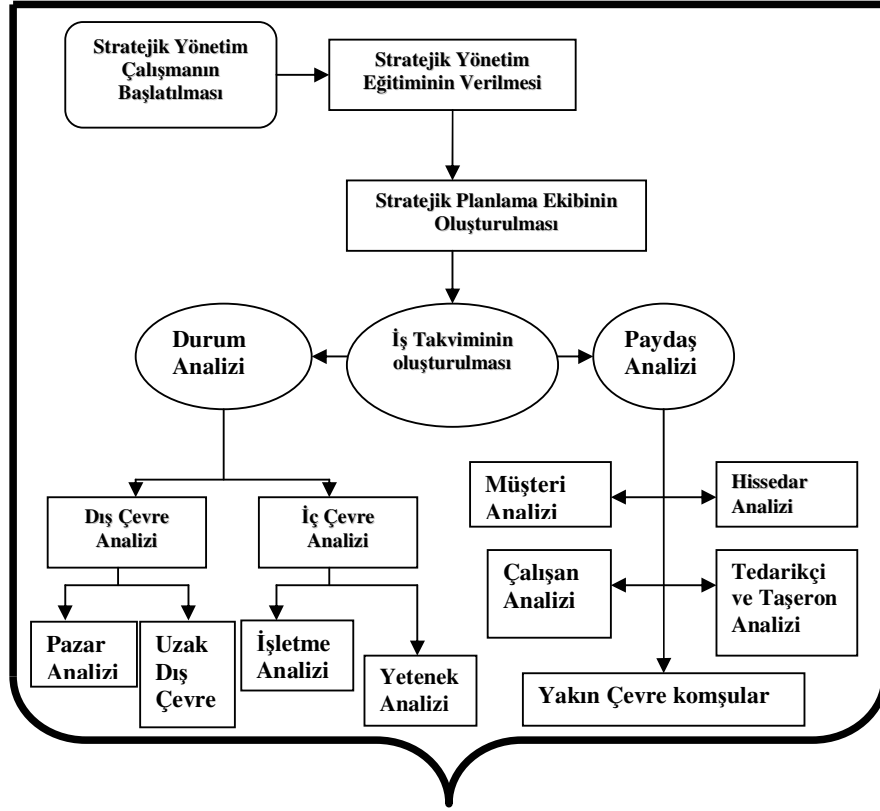
İşletmede kullanılan teknolojiler, yeni, kontinyu¹⁷ sistemler ile parça sistemlerin birlikte kullanıldığı, finisyon¹⁸ gerektiren işlemleri içeren imalat teknikleridir. Bu imalatta, fiziksel karışım, kimyasal karışım ve reaksiyonlar, mekanik işlemler, şekillendirme, birleştirme ve yapıştırma, kaplama, yüzey işleme teknikleri içermektedir. TKY çalışmaları, kalite kontrol sistemi kurulması ve standartlaşma ile ürünün güvence altına alınması aşamalarında.

Büyüme stratejisi açısından bir değerlendirme yapmak gerekirse, hammadde imalatı çok büyük yatırım gerektirdiğinden, son ürün üreticileri de firmanın büyük müşterileri olduğundan, firmanın ileriye yada geriye doğru bütünleşerek büyümesi nispeten zor görülmektedir. Yatay büyüme alanında bazı büyük müşteriler olduğundan firmanın yatay büyümesi de her alanda mümkün değildir. Firma büyüme stratejisini çeşitlendirme üzerine kurmaya mecburdur. Bu çeşitlendirme yapılırken şu anki pazar yapısından dolayı, tek merkezli, ilişkili çeşitlendirme ile yatay büyüme kaçınılmazdır. Kurumun, agresif ve haksız rekabete açık bir pazarda, itme ve çekme stratejileri ile yaygın dağıtım stratejisini birlikte kullanması gereklidir.

Bu özet analiz dikkate alınarak, Kurum, Stratejik Yönetim akış şemasını Şekil 4.1.'deki gibi oluşturmuştur.

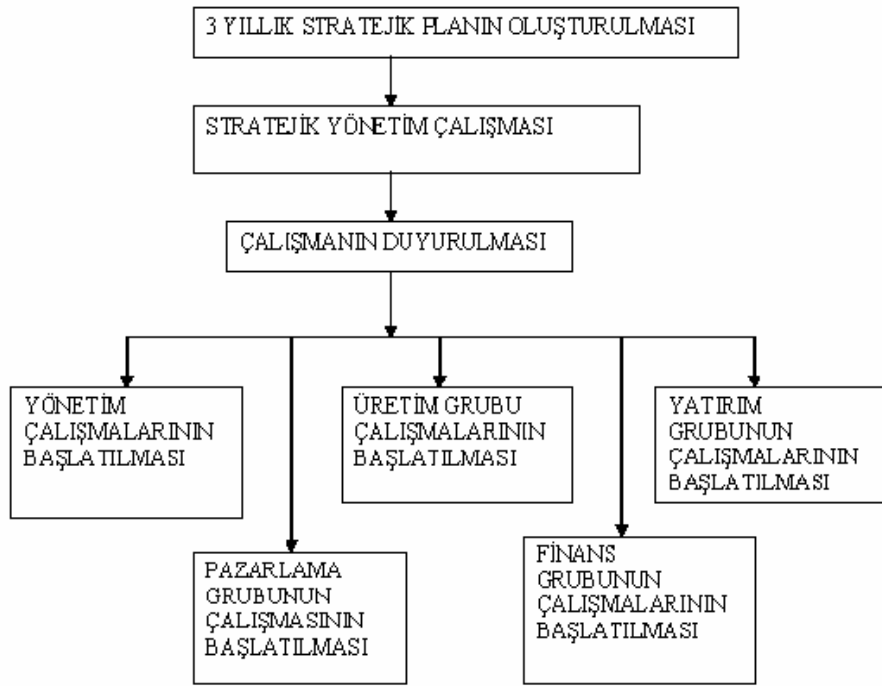
¹⁷ Sürekli, kesiksiz imalat

¹⁸ Çoğunlukla operasyon operasyon yapılan son işlemler, delme, kesme, yapıştırma, zımparalama vb.



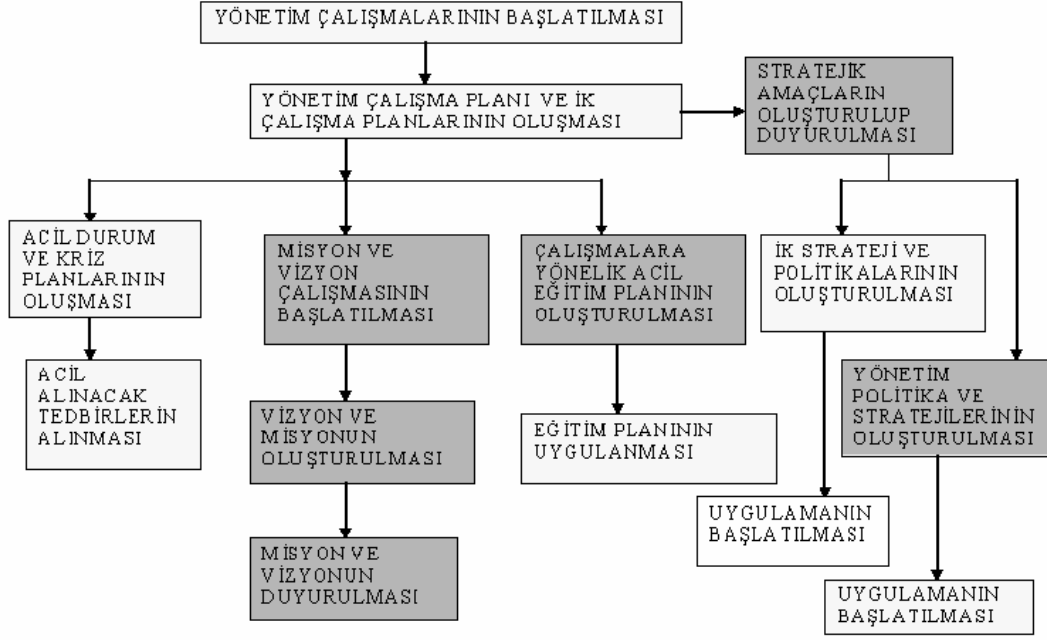
Şekil 4.1-Stratejik Yönetim Oluşturma Şeması

Oluşturulan iş planına göre kurumda bir stratejik yapılanma grubu oluşturulması gerekmiştir. Bu amaçla, yönetim grubu, pazarlama grubu, finans grubu, üretim grubu, yatırımlar grubu oluşturulmuş tüm grupların yönetim grubu koordinasyonunda çalışması sağlanmıştır. 3 Yıllık çalışma planı yönetim tarafından oluşturulmuş, daha sonra çalışma planı fonksiyonlara anlatılarak, çalışma plan hedeflerine uygun, fonksiyonların iş planları ve hedefler oluşturması sağlanmıştır. Bu Şekil 4.2.' de ifade edilmiştir.



Şekil 4.2-Stratejik Yönetim Çalışma Grupları Planı

Çalışma grupları içerisinde yönetim grubu sadece koordinasyonu sağlamakla yetkili kılınmamıştır, bunun yanında kriz yönetimi, İK politikaları ve yönetimi, yönetim politikaları, stratejik amaçların oluşması, eğitim yönetim grubunun stratejik planlama alanındadır. Bunlar Şekil 4.3.'de Stratejik Yönetim Planlamasında Üst Yönetim' de verilmiştir.

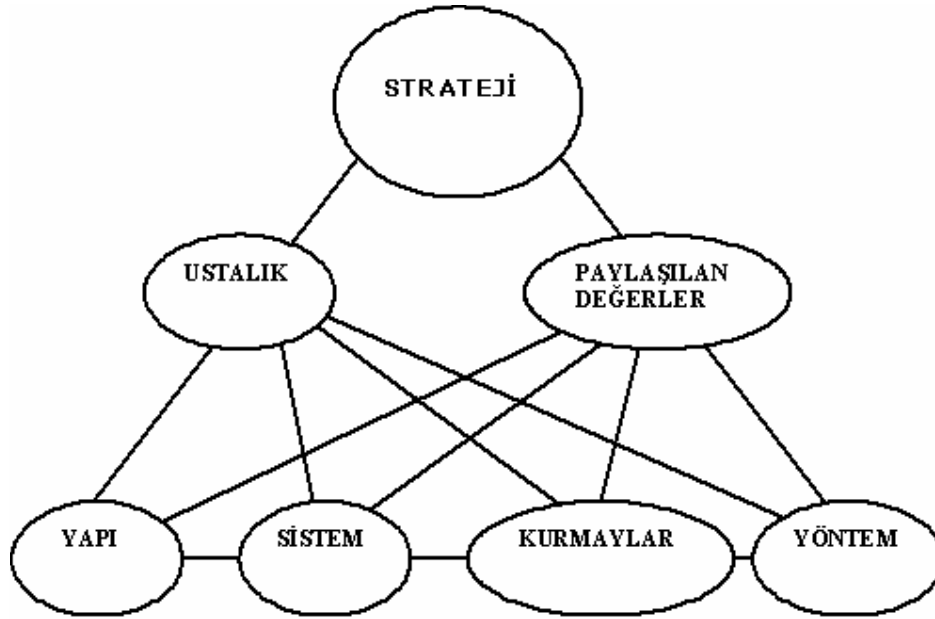


Şekil 4.3-Stratejik Yönetim Planlamasında Üst Yönetim

Kalite bölümünce yürütülecek iç denetim çalışmalarının, boşluk analizi yapılabilecek şekilde veri toplama ve analiz çalışmasına yönlendirilmesi de yönetimin sorumluluğundadır.

Stratejik yönetim oluşturma çalışmasının ikinci adımı, stratejik planlamaya uygun iş planlarının oluşması adımıdır. Bu uzun dönem ve yıllık hedeflere nasıl ulaşılabileceğinin planlanması şeklinde oluşturulmalıdır. Daha önceden, birkaç finans hedefi hariç hedef olmaması, hedef oluşturmada en büyük zorluktur. Ancak bu zorluk performans değerlendirilmesi ve kişisel gelişim planlarının oluşmasıyla geçilmiştir. Liderliğe dayalı bir performans değerlendirilmesi yapılarak, mevcut İK potansiyeli tespit edilmiş, daha sonrada bu performans değerlendirmesine bağlı olarak, kişisel gelişim planları oluşturulmuştur. Bu kişisel gelişim planları ve stratejik amaçlar göz önüne alınarak, her fonksiyon kendi departmanı için iş planları ve bu iş planlarının performansını ölçecek göstergeleri yönetimle birlikte oluşturmuştur.

Tüm paydaşların ve strateji gruplarının katılımı ile kurum amaçlarının oluşması sağlanmış ve uzun dönem iş planı yapılmış, politikalar tamamlanarak, kurmayların çalışma yöntem ve planları belirlenmiş ve böylece yöntem oluşturulmuştur. Fonksiyonların da katılımı ile departmanların iş planları ve hedeflerin oluşması sağlanmış, böylece yapı ve sistem belirlenmiştir. Paydaşların ve özellikle de tüm çalışanların katılımı ile vizyon, misyon ve değerler oluşturulmuş, paylaşılan değerlerin oluşması tamamlanmıştır. İşletme analizleri ve re-engineering ile temel yetenekler tanımlanmış, bu şekilde stratejik yönetim çatısı (Mc. Kinsley' in 7S çatısı) tamamlanmıştır. Artık stratejiler bu çatı üzerine kurulacaktır.



Şekil 4.4-Mc-Kinsey 7-S Çatısı (Altıntaş, 2006)

Bu yapı, bir strateji oluşturma yada değişiminin, işletmenin üstünlükleri ve paylaşılan değerleri ile bağlantısı ve bunların strateji içerisindeki yerini ifade etmektedir. Bu yapının rekabet avantajını ve yeni kaynakları oluşturabilme kabiliyeti, yapı, sistem, kurmaylar ve uygulama yönteminin, kalite ve yüksek yenilik derecesi üzerinde ne kadar güçlü odaklandığına bağlıdır. Ustalık ve paylaşılan değerler, hız ve yaratıcılık ile bu sürece değer katacaktır.

Kurum bu yapıyı oluştururken, paydaşları (müşteri, tedarikçi, hissedarlar, çalışanlar, vb.) yapılanma içerisine aktif katmış, SWOT analizi ile politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmelere ait verileri toplamış, uzak-yakın çevre analizini tamamlamış, kurulumun misyon, vizyon, değer ve politikalarını gözden geçirerek paydaşlarla bunları yeniden oluşturmuş, ana iş hedeflerinizi ve stratejilerinizi belirleyip, 3 yıllık uygulama planlarını oluşturmuş, departmanlarda uygulama planları ve bireysel hedefleri belirlemiştir. Bunlara uyumlu detaylı ve performans tabanlı bütçe planları oluşturma safhasına gelinmiştir. Kurum bunları yaparken yapacağı boşluk analizi yöntemini de belirlemiş bunu amaçlarında aşağıdaki gibi duyurmuştur:

“2007 yılı içerisinde, her değer zincirinde Değer mühendisliği çalışmaları başlatılıp, gereksiz, verimsiz süreç basamaklarıyla, destek süreçlerinin azaltılması ve sadeleştirilmesi hedeflenmiştir. 2007 Yılı sonu ÖZ DEĞERLENDİRME SÜRECİMİZİ başlatacağımız tarih olacaktır.”

Bu öz değerlendirme Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modeli' ne göre olacaktır.

Stratejik pozisyon almak ve fırsatları değerlendirmek, analiz yaparak pazarda rekabet üstünlüğü sağlamak, stratejik yönetimin kurulmasının temel amaçlarındandır. Porter tarafından ortaya atılan teorik yapı, günümüz işletmelerinde stratejik analiz için oldukça yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. (Weir, 1998). Porter, bir işletmenin rekabet pozisyonunu geliştirmesi için üç genel strateji tanımlamıştır. Bunlar, maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanmadır.

“ Porter(1990:10) 'a göre, işletmelerin rekabet avantajları sağlanması için daha kaliteli üretim yapıp verimliliklerini artırmaları gerekmektedir. Böylece, ulusal verimlilik artışından söz edilebilir. Değişen dünya koşullarının ekonomik boyutunun özünde teknolojik gelişme, verimlilik ve rekabet yer almaktadır (Helms, 1996:5-10). Günümüzde ülkelerin rekabet avantajlarını bu düşünceye dayandırmaları gerekmektedir.

Porter analizinde, işletmelerin piyasadaki rekabetçi konumunu belirleyen üç temel strateji önem taşır (Porter, 1985:35).

- **Maliyet Liderliği:**

İşletmenin maliyetlerini düşürerek, fiyatları ile piyasada liderlik yapmasını sağlayacak politika ve disiplinlerin izlenmesi ve böylece maliyet avantajından yararlanarak rekabet gücünün sağlanmasıdır.

“Maliyet liderliği stratejisi, finansman, üretim, lojistik ve pazarlama fonksiyonlarının, farklılaştırma stratejisi ise lojistik, üretim ve pazarlama fonksiyonlarının ortak çabalarını gerektirmektedir. Rekabet stratejilerinin belirlenmesinde kullanılan en iyi uygulama: müşteri odaklılık, kalite, esneklik, maliyet, yenilik, tasarım konularında mikro ve makro boyutta dinamik olarak gerçekleştirilmeye çalışılan uygulamalardır” (Tüsiad, 2002).

- **Farklılaşma:**

Özellikleri itibari ile tek olan (başka benzeri olmayan) ürün, imaj, teknoloji, servis veya üretim sistemi ile ilgili, müşterinin ilgisini ürün üzerinde toplamaya ilişkin çalışmalardır.

- **Odaklanma.**

Bir hedef üzerinde odaklaşarak tüm stratejilerin bu hedef doğrultusunda biçimlendirilmesi, o konuda uzmanlaşmayı beraberinde getirecek ve uzmanlaşılacak konuda rakiplere göre daha avantajlı bir konuma gelinebilecektir. Odaklanmış stratejiler, anlaşılacağı üzere, iki ana rekabetçi stratejinin farklı pazar platformunda (daha belirli ve sınırlı bir aralıkta) uygulanması sonucunda söz konusu olmaktadır. Odaklanmış Stratejiler de bu bağlamda iki şekilde sınıflandırılmaktadır (Mirze ve Ülgen, 2004):

- Odaklanmış Maliyet Liderliği Stratejisi: Belirli müşteri grubuna odaklanmış maliyet liderliği stratejisidir.
- Odaklanmış Farklılaştırma Stratejisi: Belirli müşteri grubuna odaklanmış farklılaştırma stratejisidir.

Bu Stratejiler Şekil 4.5.'de ki gibi ifade edilmiştir.

Rekabet alanı	geniş	1.Maliyet liderliği	2. Farklılaştırma
	dar	3a.Maliyete odaklan	3b.Farklılaştırmaya Odaklanma
		Düşük maliyet	Farklılaştırma

Şekil 4.5-Porter Genel Stratejileri (Altıntaş, 2006)

Porter, bir işletmenin rekabet avantajı sağladığında bu stratejiler arasından seçim yapacağını ileri sürmüştür. İşletmenin müşteri bölümlendirmesi, üretim zinciri ya da coğrafi pazarlar üzerine yoğunlaşması da odak strateji olarak tanımlanmaktadır. (Feurer, 1995: 13-14). Seçil bu grafikte farklılaşmaya odaklanmış bir stratejik yönetim şekli ortaya koymaktadır. Rekabet alanının dar ve rekabetin şiddetli olduğu bir Pazar için bu uygun bir seçimdir.

1980' li yıllarda araştırmacılar ve endüstri uzmanları genel stratejiler ya da örgüt özelliklerinin dışında açıklanamayan konulara dikkat çekmişlerdir. Araştırmacıların odak noktası rekabet stratejilerinin ve kaynakların tanımlanmasına yöneliktir. Bu teorik çatıdan ortaya çıkan varsayımlar şunlardır (Feurer, 1994 :49). Bir işletmenin nihai hedefi pay sahiplerini tatmin etmek için bir kar sağlamak ve çalışanlar gibi diğer çıkar grupları için sürekli kar gelişimini sağlamaktır. Rekabet, çeşitli işletmeler aynı talebe yönelik ihtiyaçları tatmin ederek bir kar sağlamaya yöneldiklerinde ortaya çıkar. Rekabet avantajı bir işletmenin rekabetçi bir çevre içerisinde diğer işletmelerden daha başarılı olmasını sağlayan bir kaç unsurun bileşimi yada sadece bir unsurudur (rakiplerce kolayca geçilemeyecek). Araştırmacılar kısa dönemli rekabet avantajı ve

uzun dönemli üretimi sürdürme avantajı arasında farklılık olacağını ifade etmişlerdir. Rekabet avantajı, örgütsel kaynakları ve üstünlükleri, strateji tanımlama içerisindeki üstünlükleri, kalite, zaman, yenilik ve yaratıcılığı içermektedir. Kaynak bazlı teoremin unsurları rekabet avantajının temel kaynağı olarak strateji tanımlamasına yönelik kaynaklar ve üstünlüklerdir. Kaynaklar ve üstünlükler işletmenin farklı alanlarında ortaya çıkar. Bu kaynaklar (Feurer ve Chaharbeghi, 1995: 15);

- a) Rekabete yönelik maliyet avantajı (üretim kapasitesi, süreç teknolojisi, hammadde artışı gibi) sağlamak.
- b) Farklı amaçlar oluşturabilmek (pazarlama tecrübesi, dağıtım kanalları, marka ismi gibi)
- c) Rakip işletmelerin pazara girişlerini güçleştirmek (patentler, pazar paylaşımı gibi)
- d) Pazardaki baskı güçleri üzerinde etkili olmak (firmanın büyüklüğü, finansal üstünlükleri).

Kurum, gerek finansal gerekse hacimsel olarak pazarda baskı oluşturarak rekabet üstünlüğü sağlayacak konumda değildir. Bundan dolayı stratejilerini maliyet avantajı, farklılık oluşturmak, entelektüel değerler (patent ve faydalı model) oluşturarak pazarda rekabet üstünlüğü sağlamak konumundadır. Bundan dolayı kurum stratejilerini, Porter'ın modeline uygun olarak maliyet liderliği, farklı yetenekler ve entelektüel bilgi oluşturma üzerine kurmak zorundadır. Bunu yaparken sert bir rekabet ortamında çalıştığı bilinciyle, teknik destek ve servis sağlamak amacıyla (rakiplerde bu yok), yurt içi ve dışında yaygın dağıtım kanalları oluşturarak ve markalaşma üzerine odaklanmıştır. Bu kurumun stratejik yönetim amaçlarında; “2010 Yılı hedefimiz ana üretim ve pazarlama faaliyetinin en az yüzde 30'u Entelektüel sermaye üretim ve pazarlaması olan bir şirket olmaktır” olarak ifade edilmiştir.

“ İşletmeler, daha başarılı olma ve daha az krize yakalanma eğilimi ihtiyacı içerisinde dirler ve üstünlüklerini arttırma gereksinimi duymaktadırlar. Bu gereksinimler, üstünlüklerin geliştiği stratejik limitler ve rekabet başarısıdır. Değişim ve gelişimde bu faydalar ve sağlananlar, var olan işletme üstünlüklerinin ölçümünde

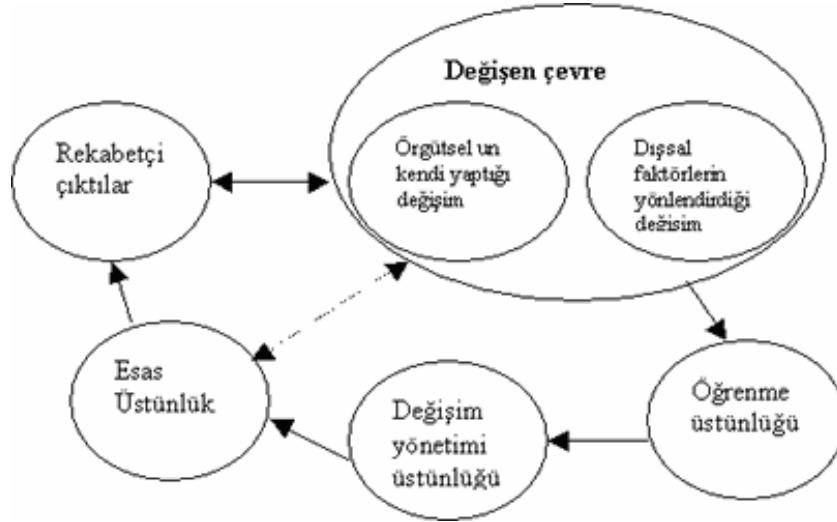
gerekli olacaktır. Etkinlik ve verimlilik yönelimli bir sistem, ihtiyatlı ve temel yeteneklere sahip olan bir işletmelerde etkinliği daha fazla arttıracaktır. Bu gereksinimler, daha sonra genel üstünlüklerin etkinliğini ve etkililiğini arttıracaktır” (Thompson, 1996:17).

Serbest piyasa ekonomisinin odak noktasında yer alan temel paradigma rekabettir. Rekabet beraberinde rekabet gücü olgusunu doğurmaktadır. Bir işletmenin rekabet gücü, müşterilerin işletmenin ürettiği ürünler (mamul ya da hizmetleri) alternatifleri karşısında tercih etmesini sürdürebilir bazda sağlayabilme yeteneğinin göstergesidir. İşletmelerin gücünü etkileyen temel iki bileşen vardır. Birincisi genel verimlilik, ikincisi de maliyet üstünlüğüdür. Genel verimlilik pazarda [küresel, uluslararası, ulusal (yerel)] lider konumundaki işletmeler düzeyine ulaşabilmek amacıyla oluşturulması gereken teknolojik bilgiye ve deneyime fiilen ne ölçüde yaklaşıldığını belirten bir göstergedir. Genel verimliliğin değeri de, teknolojik bilgi ve deneyim açısından mevcut pazarda lider konumda faaliyette bulunan işletme düzeyine yaklaştıkça yada geçtikçe, daha da büyüyecektir. Örneğin; işletmenin temel yetenekleri üzerinde yoğunlaşılması değişime anında tepki verecek ve entegrasyon sağlayacak mekanizmaların oluşturulması, tüm pazarların küresel Pazar olarak algılanması ve hedeflenmesi, ortaklaşa rekabet vb.(Elmacı, 1994).

Rekabet gücünü arttırmadaki diğer temel bileşen de maliyet üstünlüğüdür. Maliyet üstünlüğü, üretilen ürünün (mamul ya da hizmet) kalitesinden ödün vermeksizin, hatta kaliteyi artırarak maliyetlerin azaltılmasıdır (Elmacı, 1990: 28).

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet gücü, genel verimlilik ve maliyet üstünlüğü temel bileşenlerine ilişkin pazarın yapısını değiştirecek stratejiler üretmesine ve pazar yapısını bir zaman sonra yeniden değiştirene kadar belirli bir konum (moment) elde etmeleri ile sağlanabilir. Pazar yapısını değiştirecek moment bu doğrultuda oluşturulacak stratejilerle gerçekleştirilebilir. Bunun için sistem yaklaşımı çerçevesinde işletme iç ve dış çevre unsurlarının ölçülmesi ve durum belirleme matrislerinin ortaya konması gerekir (Mirze ve Ülgen, 2004: 47).

Şekil 4.6.' da, dinamik bir rekabetçi çevre içerisinde stratejik etkinliğin stratejik başarı ve rekabet başarısının nasıl sağlanacağını göstermektedir. Bunlar için üç grup yeterlilik gerekmektedir. Bu yeterlilikler, mevcut stratejilerin içeriği, stratejik değişim yeteneği ve stratejik öğrenme yeteneğidir.



Şekil 4.6-Karşılıklı Bağımlı Üstünlükler (Altıntaş, 2006)

Güçlü ve uygun rekabet yeteneği örgütün teknolojik yeterlilikleri ve stratejik süreçleri ve üstünlüklerinde kazanılan faydaların yanında, örgüte değer ekleme, yenilikçilik de sağlayacaktır. Ayrıca, ürün ve hizmet avantajları, kontrol edilmiş rekabet avantajını yaygınlaştırmayı sağlayacaktır. Bununla birlikte işletme dinamik bir çevre içerisinde hem sürekli hem de sürekli olmayan bir değişimi yönetebilme yeteneğine sahip olduğu takdirde içinde bulunduğu çevrenin taleplerini anlayabilecektir. Çevresel değişimlerin bazıları dışsal faktörler tarafından oluşturulabileceği gibi, bazıları da işletmenin kendi faaliyetlerinin bir çıktısı olacaktır (Altıntaş, 2006).

Seçil, hedeflediği entelektüel bilgi liderliği ile, işletmenin dış faktörleri anlaması, iç dinamiklerini doğru ölçümleyerek işletmede değişimi sağlaması, mevcut stratejilerin içeriğinin yeterli kılınması ile sürekliliğin sağlanması, stratejik değişim yeteneğinin ölçümleme ve tahminle yeterli kılınması ve elde edilen sonuçların düzenlenerek,

tecrübelerin kayıt altına alınmasıyla, stratejik öğrenme yeteneğinin artırılmasını sağlamayı amaçlamıştır. Kurum bu noktada Mintzberg' in teorilerini pazara uygulayan, bir laboratuvar işlevi görmektedir. Sürekli başarıyı ve yüksek karlılığı sağlayan işletmelerin ürünlerinde, hizmetlerinde yada stratejilerinde başarısız olması halinde müşteri desteğini kaybedecekleri açıktır. Müşterilerin kapalı olduğu kaotik bir çevre, değişimi, bilgiyi, istihbaratı ve öğrenmeyi gerektirir. Kurum stratejik hedeflerinde “bölge koordinatörlüklerinin satış yapan kurum özelliğini korurken aynı anda istihbarat yapan büro görevini de üstlenmelerini amaçlaması” bu öngörünün bir sonucudur. İşletmeler, müşterileri, tedarikçileri veya rakipleri izleyerek onların sorularına cevap vererek yeni fikirleri test etmelidirler, bunun yanında işletmelerin öğrenme ve değişimde gönüllü olması da başarılarını arttırmakları için gereklidir. Bu nedenle, işletmeler sürdürülebilir bir rekabet avantajı ve yaratıcılığı sağlamak ve dinamik ve belirsiz bir çevrede EVR uyumunu sürdürmek zorundadırlar. Bu unsurlar genel rekabet avantajının dayanaklarıdır. Açıktır ki bilgi bu süreçleri ve yenilikçi örgütsel üstünlükleri destekleyerek etkin bir üstünlük sağlamaktadır. Bilgi arttırılmalı ve paylaşılmalıdır, bunun yolu stratejik yönetim araçlarını ve göstergeleri kullanarak, kuruma özgü bir bilgi yönetim sisteminin oluşturulmasıdır. Kurum bunu stratejik yönetimin en önemli unsuru olarak görmektedir.

Pek çok işletme “ne bildiğini bilmemektedir”. Bu nedenle karar vericiler ihtiyaçları olan bilgiyi karşılayamamaktadır. Dikey ve yatay bilgi kanallarının akışı örgütlerde genelde başarısız bir öğrenme süreci içerisinde gerçekleşmektedir. İşletmelerde başarılı bir bilgi akışının en önemli unsurları ise (Nicholls, 1995):

- Pazardaki ve çevredeki olaylara cevap vererek faaliyet çıktılarını izlemek,
- Rakiplerin en iyi uygulamalarını ve genel farklılıklarını kıyaslayarak yeni fikirler önermek,
- Ortaya çıkan bu değişimlerden, öğrenilenden ve sorulardan önemli bilgiler edinerek, etkinliği yaymak.
- E-V-R uyumu yapısını örgüte yayıp, çıktılara yansıtarak sürdürülebilir bir etkinlik sağlamak.

- Uygun yerde, uygun politikalarla ve prosedürlerle gelecekteki kararlara rehberlik etmektir.

Sağlıklı bilgi yönetim sisteminin kurulması demek, pazardaki ve çevredeki olaylara cevap vererek faaliyet çıktılarını izlemek, rakiplerin en iyi uygulamalarını ve genel farklılıklarını kıyaslayarak yeni fikirler oluşturmak yada faaliyetleri bu kıyaslamaların ışığında geliştirmek, ortaya çıkan değişimlerden, öğrenilenden ve sorulardan önemli bilgiler edinerek, etkinliği yaymak, çıktıları kullanarak sürdürülebilir bir etkinlik sağlamak, uygun yerde, uygun politikalarla ve prosedürlerle gelecekteki kararlara rehberlik etmektir. Kullanılmayan veri ve bilginin toparlanması, sadece kaynakların israfıdır.

Thompson (1996 :18), kaynağı Marchand'a dayanan, dört önemli ve farklı bilgi kullanımını tanımlamıştır.

1. Komuta ve Kontrol: Merkezi kontrol ve bağımsız sorumluluğa dayanan resmi bilgiyi elde etmeyi ve bütçeleme ve kaynak dağılımını içermektedir. Komuta/kontrol kaynakların etkin kullanımı için gereklidir. Ancak, hızlı bir değişim sağlamazlar. Bir çok işletme kendi rekabet güçlerinin temel sürükleyicileri olarak sıkı finanssal hedefleme ve izlemeyi kullanmaktadır. Komuta/kontrol örgütün birimlere bölünmesini gerekli kılar.

2. Geliştirme : Toplam kalite yönetimi ve süreç iyileştirme gibi önceliklere yoğunlaşmaktır.

3. Örgütsel Sinerji Olanakları: Eğer karmaşık, çok şirketli işletmeler içsel sinerji için yeni fırsatları bulabilirse fayda sağlar. Takım çalışması ve özel proje takımları bunu yapmanın bir yoludur.

4. Çevreye Dayalı Fırsatlar: Piyasa istihbaratı, rakip izleme ve karşılaştırma uygulamaları yeni fırsatlar ve fikirler yaratabilir.

Kısaca kurum da, stratejik yönetimi, amaçlarına ulaşmak için hedefler, politikalar ve planlar bütünü olarak, geleceğini güvence altına alma aracı olarak tanımlamıştır. Kurum stratejilerini belirlerken mevcut durum analizinin, iç ve dış çevre dinamiklerini

de iyi bir şekilde analiz ederek, tüm bu dinamik çevrede meydana gelebilecek değişimleri önceden hissedip bu değişimlere uyum sağlayabilecek esnek bir örgüt yapısı geliştirmeyi amaçlamıştır. Bilginin, işletme süreçleri ve gelişmeleri destekleyecek etkin bir araç olduğunun farkındadır ve ancak bu aracın verimli kullanılmasıyla, çevrede olan değişimlere uyum sağlayabileceğini ve pazarın beklentilerini karşılayabileceğine inandığından, entelektüel bilgi üreten ve sunan bir şirket olmayı en önemli stratejik amaç olarak tanımlamıştır.

4.4. Re-Engineering ve Performans Sistemi

“İçinde yaşadığımız son çeyrek yüzyılda en çok öne çıkan kavramların başında "değişim" gelmektedir. Dünyadaki gelişmeler doğrultusunda makro ve mikro düzeyde tüm organizasyonlarda değişimin kaçınılmaz olduğundan söz edilmektedir. Çok hızlı yaşanan değişim ve küreselleştirme, toplumsal sistemin tüm alt sistemlerini ve bireylerini etkilemektedir. Küreselleştirme ile ortaya çıkan yeni rekabet koşulları, eskiye oranla çok daha sert ve imha edicidir, üretimin daha çok teknoloji ağırlıklı olması, gelişmekte olan ülkelerinde, ham madde üstünlükleri ile katma değeri yüksek ürünlerde gelişmiş ülkelerle rekabet edebilmelerini sağlamaktadır.” (Porter, 2000)

Organizasyonları değişime zorlayan faktörler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Tüsiad, 2002).

- Değişen demografik yapı (işgücündeki cinsiyet, dil, ırk, kültür farklılıkları v.b.)
- Müşterinin bilinçlenmesi ve beklentilerinin (kalite, hızlı servis, ucuzluk, ürünün estetik değeri, güvenilir olması v.b.) yükselmesi,
- Yeni açılan pazarlar ve beraberinde getirdiği pazar payı kapma yarışı,
- Küreselleştirme ve korumacılık,
- Uluslararası ve bölgesel bütünleşmelerin rekabet savaşlarını kızıştırması,
- Sıcak savaş taktik ve stratejilerinin soğuk savaş taktik ve stratejilerine dönüşmesi,
- Yeni teknolojik buluşlar,

- Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler: bilgisayar kullanımının yaygınlaşması; üretim sürecinde robotlardan yararlanılması ve haberleşme alanındaki hızlı gelişmeler,
- İnsanların değer ve beklentilerinin giderek benzeşmesi,
- İnsan hakları ve demokrasi alanındaki gelişmeler dolayısıyla organizasyonlarda insana saygının önem kazanması,
-

Bu faktörler ve bunlara eklenebilecek birçok faktör organizasyonların bir değişimleri fırsat ve tehdit olarak değerlendirecekleri yeni stratejiler benimsemelerini gerektirmektedir.

Tusiad (2002) raporuna göre, 80' li yıllarda, Japonların dünya pazarlarına agresif bir şekilde girmesi ile rekabette "kalite" yeni bir boyut olarak öne çıkmıştır. Artık ucuz ve bol ürüne doymuş kitleler, ihtiyaçlarını gideren değil, beklentilerine hitap eden ürünleri talep eder olmuşlardır. Günümüze yaklaştıkça ürünlerde gelişmiş üretim teknolojileri ile kolayca sağlanabilen kalitenin yanında, yenilik, esneklik, hizmet ve pazara daha çabuk ulaşma faktörlerinin de rekabetçi üstünlüğün önemli boyutları haline geldiği görülmektedir. Yarının dünyasında rekabetin gizli avantajları ise, yaratıcılık ve yenilik olarak öne çıkmaktadır. Mevcut üretim teknolojileri ve gelişmiş lojistik sistemleri bilinen ürünleri istenilen kalitede üretmeyi her kez için olanaklı hale getirmiştir. Kalitenin bir rekabetçi üstünlük avantajı olduğu günler 80' li ve 90' lı yıllarda kalmıştır

Yine aynı rapora göre, teknolojik gelişmelerin sağladığı verimlilik artışı, dünya pazarlarında bütünleşmeler, bilgi teknolojilerinin yaygınlaşması, ürün ömürlerinin giderek kısalması, pazara yeni ürünler sunma sürelerinin azalması ve sürekli değişen müşteri gereksinimleri 90'lı yılların işletmeleri için farklı yaklaşımları zorunlu hale getirmektedir. Böyle bir ortamda, gelişen güçlü organizasyonlar olarak varlıklarını sürdürmek isteyen işletmeler, çalışma alanlarındaki rekabetçi üstünlüğün gereklerini iyi analiz etmeli ve kendilerini başarıya götürecek stratejileri belirlemelidir.

Küresel strateji de ŷu beŷ konu dikkatle incelenmeli ve stratejiler ona göre oluşturulmalıdır; pazara giriŷ, ürünün sunumu, farklı değer yüklenilmiŷ faaliyetlerin pazarda yeri, pazarlama politikaları ve yaklaŷımları, rekabet hareketleri ve rekabet düzeyi.

2000 Yılından sonra tüm dünyada etkisi gittikçe artan bir dönüşüm kendini çok fazla hissettirmektedir. Bazı gelecek bilimciler ve düşünürler içinde bulunduğumuz ortamı tanımlayabilmek için Bilgi Çağı, Sanayi Sonrası Toplum, Kapitalist Ötesi Toplum, Enformasyon Toplumu vs. ifadelere başvurmakta, yaŷanan dönüşümü teknik ve insani açılardan inceleyerek geleceğe dönük trendleri belirlemeye çalışmaktadırlar (Akın, 2006-b).

Konradiev'in Uzun Dalga kuramı sanayi devriminden günümüze kadar olan dönem dikkate alınarak incelendiğinde, her biri yaklaşık 50 yıldan oluŷan dört dalga bulunduğu görülecektir. Bunlar, 1770-1830 yılları arasındaki "Erken Mekanizasyon", 1830-1880 yılları arasındaki "Buhar Gücü/ Demiryolları", 1880-1940 yılları arasındaki "Elektrik ve Ağır Sanayi" ve 1940-1980 yılları arasındaki "Kitle Üretimi" dönemleridir. Günümüzde ise, yeni bir paradigma olarak "Beŷinci Dalga" hüküm sürmektedir. Yani, daha esnek üretim modelleri ve dağınık talep türleri kitle üretimi döneminden çok daha farklı özelliklere sahiptir. Katı örgüt yapıları ve klasik işbölümü yeni döneme uygun düşmemektedir. Buna göre, "Beŷinci Dalga" 1980'lerde mikro elektronik alanındaki gelişmelerle yükselmeye baŷlamıŷ, biyoteknoloji, yeni malzemeler ve uzay araŷtırmaları öne çıkmıŷtır. Bu dönemin geleceği ise biliŷim ve iletiŷim teknolojilerinde yatmaktadır (Bessant, 1991:9-12).

Alvin Tofler bunu, İkinci Dalga ile Üçüncü Dalga ekonomileri olarak yorumlamakta ve iki dalga arasındaki farkları, aŷaęıdaki tablodaki gibi ifade etmektedir: (Baŷ, 1998:28)

Tablo 4.1 İkinci ve Üçüncü Dalga Ekonomilerinin Karşılaştırmalı Analizi

DİNAMİKLER	İKİNCİ DALGA	UÇUNCU DALGA
Üretim Unsurları	Toprak, emek, sermaye	Özellikle bilgi (veri, imaj, kültür, ideoloji, değer)
Varlıklar	Maddi varlıklara dayalı	Maddi olmayan varlıklara dayalı
Üretim ve Ürün Yapısı	Seri üretim, kütle üretimi	Esnek teknoloji, ürün esnekliği sonucunda bireyselleşme
Emek Yapısı	Fiziksel (kol gücü) emeği ile tekrarlanan, mekanik emek, tam zamanlı çalışma, fabrikada çalışma	Bilgi işçiliği ile yaratılan emek, yarı zamanlı çalışma, evden çalışma
Yenilik	Seyrek	Sürekli
Ölçek	Büyük ölçek (Ölçek ekonomisi)	Küçük ölçek, uygun ölçek
Organizasyon	Dikey, bürokratik, sert, uzun vadeli	Değişim mühendisliği faaliyet bazlı, ağ örgütler, esnek, anti bürokratik
Altyapı	Önem nakliyyede. Otobanlar, yollar, köprüler, liman tesisleri	Önem iletişimde. Ağlara dayalı elektronik sistemler
Hız	Vakit nakittir kuralı ile sıralı ve adım adım mühendislik	Eşanlı mühendislik ile gerçek zamana yaklaşım
Sosyopolitik yapıda ekonomik yapının ilişkileri	Evdışı iş, büyük ve güçlü devlet, dev kentler, aşırı kentleşme, ekonomik çatışmaların önemliliği, çoğunluk egemenliği, yapay demokrasi, dolaylı demokrasi	Evi işi, küçük ve etkin devlet, kent dışına çıkma ve yayılma, sosyopolitik düzenlemelerin önemliliği, arzulanan önemsenmesi, koalisyonlar, doğrudan demokrasi

(Baş, 1998:28)

Bilgi Toplumunun oluşturduğu ekonominin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Akin, 2006-b);

- 1.Yeni ekonomi bilgi ekonomisidir.
- 2.Yeni ekonomi dijital bir ekonomidir.
- 3.Yeni Ekonomide Sanallaşma Önemli Rol Oynamaktadır
- 4.Yeni ekonomi moleküler bir ekonomidir.
- 5.Yeni ekonomi bir ağ ekonomisidir.
- 6.Yeni ekonomide araçlar büyük ölçüde ortadan kalkacaktır.
- 7.Yeni ekonominin hakim sektörü üçlü bir oluşumdur (medya, iletişim, eğlence sanayi)
- 8.Yeni ekonomi yenilik temelli bir ekonomidir.
- 11.Yeni ekonomi küresel bir ekonomidir

Farklı kaynakların üzerine odaklandığı ortak konu, değişim ve değişim mühendisliğidir (re-engineering). Değişemeyen ve yeni ekonominin kurallarına ayak uyduramayan firmaların ayakta kalması imkansızdır. Kurum, değişim mühendisliği olmadan, stratejik yönetim modelinin kurulması ve yönetilmesini imkansız gördüğünden, bu çalışmalarla birlikte değişim mühendisliğini de başlatmıştır. Değişim mühendisliğinde uygulanan yöntem olarak Davenport modeli örnek alınmıştır.

Akın (2006-c) 'a göre, Davenport, değişim mühendisliğinin kalbi olarak bilişim teknolojisini göstermektedir. Ona göre işletme süreçlerinin yenilenmesinde en önemli rolü bilişim teknolojisi oynamaktadır. Teknoloji ve yenilik üzerinde durulmasına karşın, Davenport örgütsel ve beşeri konuların işletme süreçlerindeki önemi de vurgulanmaktadır. Yine, değişimin yönetilmesiyle ilgili olarak, Davenport planlama, yöneltme, izleme, karar alma ve iletişim gibi klasik yönetim fonksiyonlarını öne çıkaran bir yaklaşım sergilemektedir. Bu kapsamda 6 basamaktan oluşan bir yöntem önerilmektedir:

1-Vizyon ve Hedef Belirleme: İlk adım, işletmenin vizyonu ve hedefleriyle ilgili detaylı bir çalışmayı içerir. Maliyetlerin düşürülmesi Davenport'a göre en önemli hedeflerdendir.

2-İşletme Süreçlerinin Tanımlanması: Yeniden tasarlanacak işletme süreçleri belirlenmelidir. Davenport'a göre, değişim mühendisliği ekipleri sadece çok önemli az sayıdaki süreç üzerinde yoğunlaşmalıdırlar.

3-Süreçlerin Anlaşılması ve Ölçülmesi: Üçüncü aşamada, seçilen süreçlerin gerçek işlev ve performansları tespit edilmeye çalışılır.

4-Bilişim Teknolojisi: Yeni tasarlanan işletme süreçleri için uygun bilişim teknolojisinin adapte edilmesi gerekir.

5-Süreç Prototipi: Bu aşamada, yeni işletme sürecinin işlevli bir prototipi tasarlanarak geliştirme ve uygunluk çalışmaları yapılır.

6-Uygulama: Test edilen prototipin işletme genelinde uygulamaya konması.

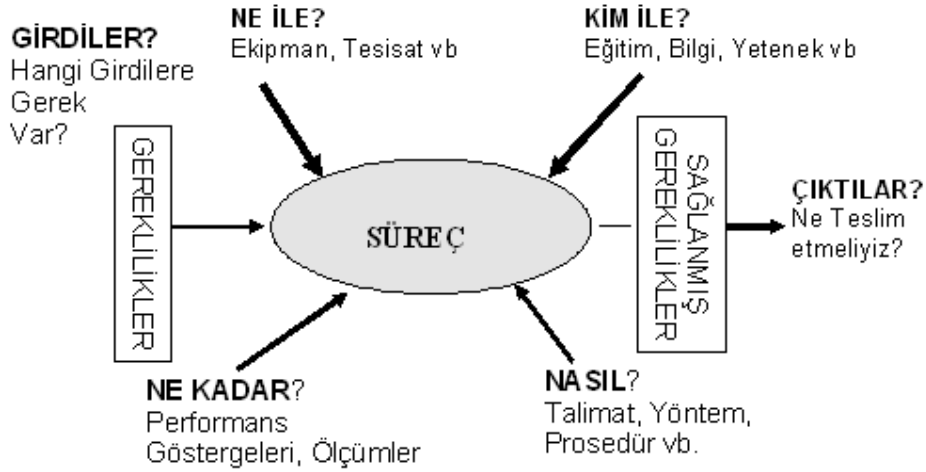
Kurum bu amaçla değişim mühendisliği duyurusunu ve kararını direk yönetim kararı olarak duyurarak projeyi başlatmıştır. Duyuru, “Seçil’ de Süreç Yönetimi” adı altında, her biri 4 saatlik, 3 kez tekrarlanan bir eğitim sonrası, “Süreç İyileştirme Grup Çalışmaları” adı altında, başlangıçta dört grubun işletmeyi tarayarak, faaliyetlerin (yönetim ve destek süreçlerine ait faaliyetler, kapsam dışı tutularak) direk müşteriye çıktı sağladığı ve süreçlerin faaliyetlerine odaklanan proje başlatılmıştır. Faaliyetlerin akış şemaları oluşturulduktan sonra, grup liderleri ve bunları destekleyecek üyelere bir grup oluşturarak süreçlerin oluşturulmasına başlanmıştır. (Yeni Ürün Elde Etme - Tasarım Sürecinden başlanmıştır).

Tablo 4.2. Değişim Mühendisliği Yöntemlerinin Kıyaslanması

YENİ SÜREÇ TASARIMI	Hayal gücü ve yaratıcılık esastır.	Bilişim teknolojilerine uygunluk esastır.	1-Teknolojik olarak, bilişim teknolojisine uygun olmalı 2-Sosyal olarak, yeni yetenekler kazandırmalıdır	Ekip ve süreç yöneticisi belirler
		maliyet azaltmadır.		
İŞLETME SÜREÇLERİNİN İNCELENMESİ	Tüm süreçler ve birbirleriyle olan ilişkileri incelenir. Grafikselsel olarak süreçler çizilir.	Sadece az sayıda önemli süreçler incelenerek iyileştirilir. Bu süreçler sadece asıl dış müşteriden girdi alıp asıl dış müşteriye çıktı veren süreçlerdir.	Sadece stratejik ihtiyaçlar ve müşteri ihtiyaçları ile ilgili süreçler, özellikle ürün geliştirme	Proje ve ekip oluşturulur.Süreç modelleri ve yöneticileri seçilir. İdeali ürün geliştirme sürecidir.
İYİLEŞTİRİLECEK SÜRECİN SEÇİMİ	En kolay şekilde yeniden tasarlanabilecek, en fazla iyileştirme potansiyeline sahip süreçler seçilir. Ölçümde şimdiki durum-gelecekteki durum kıyası esastır.	Gerçek süreç performansının değişimi ölçülür. İncelenmek üzere seçilen süreçlere uygulanır.	Süreçlerin şimdiki ve gelecekte hedeflenen (kıyaslama ile seçilen hedefler) performansları ölçülür.	Ekip ve süreç yöneticisi belirler

(Akın, 2006-b)

Bu şekliyle değişim mühendisliği için sanki Manganelli / Klein Yöntemi, Hammer-Champy yöntemi ve Kodak yönteminin karışımı bir yöntem uygulanıyormuş gibi düşünülebilir, ancak çalışma gruplarının oluşturulmasıyla Manganelli / Klein Yönteminden, sadece müşteriye çıktı sağlayan süreçlere odaklanmasıyla, Hammer-Champy ve Kodak yönteminden ayrılır. Süreç çalışmaları sonucunda maliyete odaklanılmış olması ve sadece stratejik önem taşıyan ana süreçlere odaklanması, hedeflerin süreç gruplarının yanında, yönetim ve fonksiyonlar tarafından da belirleniyor olması, klasik Davenport yöntemini yansıtmaktadır. Çalışmada bu başlangıcın, karışık yöntemle yapılmasının nedeni, grupların süreç-faaliyet-operasyon-proses kavramlarını, çalışmanın içerisinde net oluşturmasının amaçlanmasındandır. Bu çalışmada esas alınan süreç yönetim modeli Şekil 4.7.' de verilmiştir.

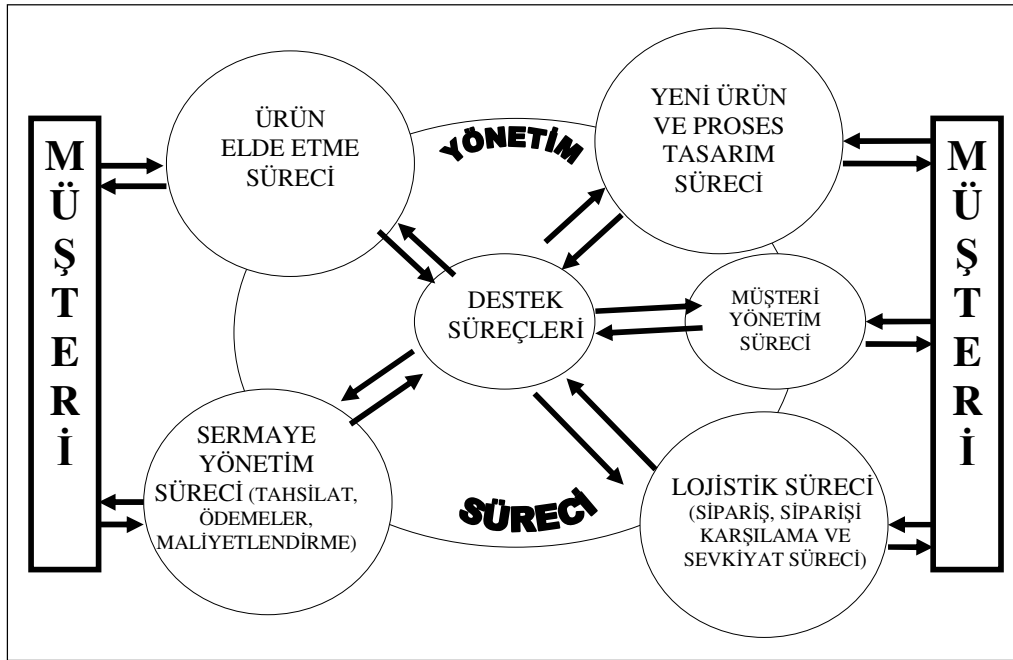


Şekil 4.7-Seçil Süreç Modeli

Süreç çalışması başlatıldıktan hemen sonra performans çalışması da başlatılmış, faaliyet göstergeleri yönetim tarafından kurum stratejik amaçlarına uygun olarak belirlenmiş, taslak olarak fonksiyonlara ve süreç gruplarına sunulmuş, fonksiyonların ve süreç gruplarının bunlara uygun performans göstergeleri oluşturması talep edilmiştir. Süreçlerin bilişim teknolojisine adaptasyon çalışması ise dışarıdan (piyasada uygulanmış ERP (Kurumsal Kaynak Planlama) yazılımına sahip olan) profesyonel bir yazılım firması ile birlikte yürütülmektedir. Değişim mühendisliği çalışması, kurum kültürü, kurum değerleri ve kurum kaynakları göz önüne alınarak kısa süreli bir devrimsel değişim olarak ele alınmamış, onun yerine üç yıla yayılmış, değişim içim

değişimi değil gelişim için değişimi amaçlayan evrimsel bir çalışma hedeflenmiştir. Tüm çalışma gruplarına, gelişimin statik bir değişim olmadığı, sürekli gelişimin esas olduğu, değişim mühendisliğinin, süreçleri sürekli olarak sadeleştirmeyi ve geliştirmeyi hedeflediği açıkça anlatılarak, çalışmaların bu esas üzerinde yürütülmesi sağlanmıştır. Bu çalışma esnasında, sadece süreçlere odaklanılmış, çalışma kapsamı odaklanan süreçler ve buna bağlı destek ve yönetim sistemleri süreçleriyle sınırlandırılmış, ancak kapsam içerisinde başka hiçbir sınır konulmamıştır. Alternatif yaratıcı çözüm önerileri teşvik edilmiş, ölçüleme çalışmanın temelini oluşturmuştur. Çalışma akış şemaları ile grafiksel yapıda formatlanmış, klasik akış şeması formatı kullanılarak, gruplar arası uyum sağlanmıştır.

Çalışmanın esasını oluşturan ana süreçler-destek süreçleri ve yönetim süreçleri ilişkisi, Şekil 4.8’de Seçil Re-Engineering Modeli olarak verilmiştir.



Şekil 4.8-Seçil Re-Engineering Modeli

Değişim ve dönüşümlere ayak uyduramayan organizasyonların sayısı oldukça çoktur. 1970’de, Fortune Dergisi’nin tespit ettiği 500 başarılı şirketin üçte biri, 1983’de listeye girememiştir. 1982’de, Peters ve Waterman adlı araştırmacılar, altı önemli kritere

göre, 20 yıl boyunca üstünlük arz eden 43 'mükemmel' şirket tespit etmişlerdir. 5 yıl sonra, aynı kriterlere göre, sadece 14 tanesi, 'mükemmel' kalabilmiştir. Arta kalan 24 şirketten bir kısmı kapanmış, bir kısmı ise büyük güçlükler içerisinde kalmıştır. (Aktan, 1999-a-).

Değişim mühendisliği, stratejik yönetim ve kriz yönetimi ile birlikte TKY' nin bir parçası ve TKY' ne gerekli dinamizmi sağlayan uygulamaları olarak, TKY içerisinde uygulandığında, kurumların ayakta kalabileceği ve rekabet üstünlüğü sağlayabileceği düşünülmektedir.

Değişim mühendisliğinin temel amacı TKY sisteminin uzun dönemli evrimsel verdiği stratejik refleksleri, kısa dönemde, hızlı ve devrimsel olarak oluşturabilmektir. Değişim mühendisliği, kriz potansiyeli taşıyan risk bölgelerinde hızlı iyileştirme ile riski azaltmayı amaçlamaktadır. Kısacası kriz olmadan, riski izole etmek için kullanılan etkin yöntemlerden biridir. Krizleri kontrol etmek, analiz etmek ve yönetmek için sadece değişim mühendisliği araçları yeterli değildir. Kriz yönetimi değişim mühendisliğini de kapsayan bir dizi yönetim sistemleri ve araçlarının uygulandığı, kritik bir yönetim alanıdır.

4.5. Kriz Yönetimi

Örgütler, belli amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulmuş toplumsal araçlardır. Açık bir sistem olarak örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri, içinde buldukları çevreye uyum gösterebilme, kendi davranışlarını çevrenin beklentileri doğrultusunda biçimlendirebilme ve yapısındaki alt sistemlerin etkileşimlerini düzenleyebilmelerine bağlıdır. Bir örgütün kurulabilmesi için, birbiriyle iletişimde bulunabilecek bireyler, amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunma isteği ve gerçekleştirilecek ortak amaçlar olması gerekir. Örgütler, önceden belirledikleri hedeflerine ulaşmaya çalışırken, bazen istenmeyen olaylarla ve beklenmedik durumlarla karşılaşılır. Zaman zaman örgütlerde yaşanan krizler de, örgütsel işleyişin bozulmasına ve günlük uygulamaların etkisiz kalmasına neden olur.

Örgütlerin başarıları, büyük ölçüde bu tehlikeleri önceden görüp, değerlendirmelerine bağlıdır. Örgütlerde, yöneticilerin liderliğine, bilgi, beceri ve deneyimine en çok kriz dönemlerinde ve kriz yönetiminde gereksinim duyulur. Çünkü bir yöneticinin en önemli görev ve sorumluluğu örgütte krizi yada problemi önlemek veya önlenemiyorsa başarıyla çözmektir. Yönetici, örgütte, olağanüstü durum ve koşulların oluşmaması ve eğer oluştuysa bunları yönetmek ve sorunları çözmek için vardır. Bu nedenle lider-yöneticiler, önemli durumlarda ve sorunlarda, özellikle kriz dönemlerinde ortaya çıkarlar. Yıkıcı etkilerinden dolayı yöneticilerin krizle baş etme becerileri, örgüt açısından yaşamsal öneme sahiptir. Etkili bir liderlik, kriz durumunda, örgütsel hedeflere tekrar bağlanmayı ve krizden daha güçlü bir şekilde çıkmayı sağlayabilir.

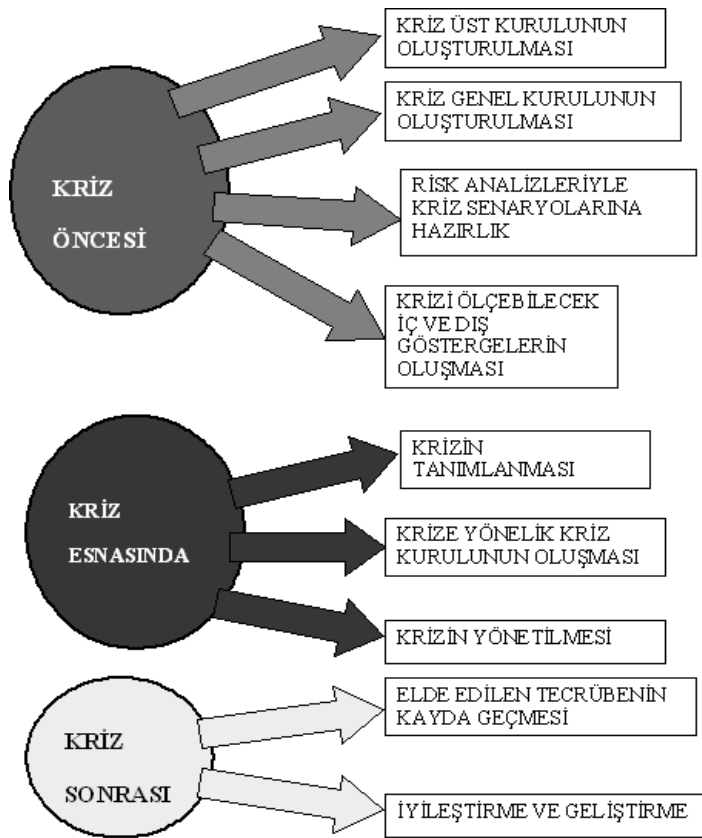
Seçil Kauçuk yönetimi bunların bilincinde olarak, kriz yönetimini sadece stratejik yönetimin bir parçası olarak algılamamış, stratejik yönetim uygulansa dahi oluşabileceği bilinciyle, krizi yönetim sistemlerini tehdit eden bir risk ve aynı zamanda pazarda yeni fırsatlar oluşturan bir olgu olarak gördüğünden, 2005 yılı içerisinde, bir kriz yönetim sistemi oluşturmayı kararlaştırmıştır. 2005 Nisan ayında, öncelikle pazarlama ve icra kurulu üyelerinden, beyin fırtınası yöntemiyle, firmanın karşılaşılabileceği krizleri belirlemiştir. Bunlar, kriz çeşitleri başlığının altında görüleceği gibi gruplanmış, ve daha sonra, Eylül 2005’de bir çekirdek kriz grubu oluşturulmuştur. Bu grubun kriz yönetim sistemini belirlemesi benimsenmiştir.

Kriz yönetimi; işletmenin krize uğrama olasılığını en aza indirmek, işletmeyi yaşanmakta olan bir krizin işletmeye vereceği potansiyel zararı en aza indirmek, kriz durumunun denetimini ele geçirmek, krizden elde edilebilecek fırsatlardan da faydalanmayı sağlamak için yürütülen faaliyetler toplamıdır (Tüz, 2004).

Kurum, hangi riskleri barındıran olayların kriz olduğunu tanımlamıştır. Krizler örgütün üst düzey hedeflerini hatta varlığını tehdit eden, örgütün tehlikeleri öngörme ve önleme mekanizmaları yetersiz bırakan, işletmeyi zamanın baskısı altına sokarak hızlı karar almaya zorlayan, beklenmedik ve ani değişikliklerdir. Kriz, yöneticiler ve işletme sahiplerini gerilime sokar, işletmede korku ve paniğe neden olur, kontrol gücünün

yaşatır, firmanın imajı, insan kaynakları, finans yapısı ya da doğal kaynakları tehdit altına girer (Seçil Birinci Kriz Raporu, 2005).

Anatomisi yukarıdaki şekilde tanımlanan krizler iç ve dış kaynaklı krizler başlıkları altında sınıflandırılmıştır. Dış Krizler; pazar krizleri, yasal krizler, dış mali krizler, afetler/ büyük kazalar/ savaş, dış lojistik, taşıeron ve tedarikçi krizleri, enerji krizidir. İç krizler; yönetim krizleri, iç mali krizler, iş kazaları/ sağlık/ yangın, teknolojik krizler, müşteri ilişkileri / taşıeron, iç lojistik ve planlama, eleman kaybı, bilgi kirliliği ve bilgi kaybı olarak belirlenmiştir. Seçil' in kriz yönetim planı Şekil 4.9.'daki gibidir.



Şekil 4.9-Seçil Kauçuk Kriz Yönetim Planı

Bu amaçla kurumda, FMEA yöntemi kullanarak risk analizleri yapılmıştır. Böylece, işletme içerisinde yapılacak tüm iyileştirmeler aynı yöntemle bağlanmış olmakta, bu da hem koordinasyonu sağlamakta hem de FMEA konusunda tecrübe oluşturmakta, hata yapma olasılığını azaltmaktadır.

FMEA, “Ne olursa? Ne olur? Nasıl olur? Etkisi ne olur? Ne kadar olur?” senaryolarıyla başlamaktadır.

Tablo 4.3 Seçil Risk Analizi Birinci Fmea Tablosu, İlk Kısım

Senaryo No	Ne Olursa?	Ne Olur?	Nasıl Olur? (RISK)	Nerede Olur?	Etkisi Ne Olur?	Ne Kadar Olur?
1	DEPREM	MAKİNALAR HASAR GÖRÜR	MAKİNALAR YIKILIR	PRES EP1	ÇALIŞAN ALTINDA KALIR	1 ÇALIŞAN
2	yönetim bozukluğu	psikolojik gerilim	motivasyon bozukluğu	işletme	yüksek fireli çalışma nedeniyle maliyet artışı	3%
3	yönetim bozukluğu	psikolojik gerilim	motivasyon bozukluğu	pazarlama	müşteri kaybı	5%

İkinci adım, bu risklerin işletme için oluşturduğu tehdidin ölçülmesidir. Bu amaçla, bir olasılık (Tablo 4.4.) ve bir şiddet tablosu (Tablo 4.5.) ile, olasılık X şiddet matrisi (etki matrisi) geliştirilmiştir. Olasılık ve şiddet tabloları kullanılarak ROG (risk öncelik gösterge) değerlerine ulaşılır. Bu değer, olasılık değeri ile, şiddetin çarpımıdır.

Tablo 4.4. Seçil Olasılık Ölçüm Tablosu

OLASILIK	
10	Belirsiz, ölçülemez
8	% 80'den yüksek
7	% 60 - % 80 olur
6	% 50 - % 60
5	50%
4	40%
3	% 20 - % 40
2	% 5 - % 20
1	% 5'den az

Tablo 4.5. Seçil Şiddet Ölçüm Tablosu

ŞİDDET	
10	Ölüm-İflas
8	Yüksek oranda ağır yaralanma veya uzun süre iş kapatacak kadar mali kayıp
7	Yüksek oranda hafif yaralanma, düşük oranda ağır yaralanma ya da uzun süreli mali dengesizlik pazarda kayıplar
6	Hafif yaralanmalar pazarda veya mali işlerde kısa dönemde giderilebilir kayıplar
5	Motivasyon bozuklukları, kayba neden olmayacak anlaşmazlıklar
4	Müşteri, pazar yada para kaybı olasılığı
3	Düşük oranda müşteri, pazar yada para kaybı olasılığı
2	İş düzeninde çok az huzursuzluk
1	Etki yok denecek derecede az

Bulduğumuz olasılık ve şiddetleri yerleştirirsek, ROG değerlerine ulaşırız.

Tablo 4.6. Seçil Risk Analizi Birinci Fmea Tablosu, İlk İki Kısım

Senaryo No	Ne Olursa?	Ne Olur?	Nasıl Olur? (RISK)	Nerede Olur?	Etkisi Ne Olur?	Ne Kadar Olur?	Riskin Olasılığı	Risk Şiddeti	ROG
1	DEPREM	MAKİNALAR HASAR GÖRÜR	MAKİNALAR YIKILIR	PRES EP1	ÇALIŞAN ALTINDA KALIR	1 ÇALIŞAN	10	8	80
2	yönetim bozukluğu	psikolojik gerilim	motivasyon bozukluğu	işletme	yüksek fireli çalışma nedeniyle maliyet artışı	3%	3	5	15
3	yönetim bozukluğu	psikolojik gerilim	motivasyon bozukluğu	pazarlama	müşteri kaybı	5%	7	7	49

1. senaryonun ROG değeri 80, ikinci senaryonun 15 ve son senaryonun ise 49'dur. Bunların işletmeyi ne kadar tehdit ettiği etki matrisinden çıkartılır.

		OLASILIK								
		10	8	7	6	5	4	3	2	1
E T K i s i	10	100	80	70	60	50	40	30	20	10
	8	80	64	56	48	40	32	24	16	8
	7	70	56	49	42	35	28	21	14	7
	6	60	48	42	36	30	24	18	12	6
	5	50	40	35	30	25	20	15	10	5
	4	40	32	28	24	20	16	12	8	4
	3	30	24	21	18	15	12	9	6	3
	2	20	16	14	12	10	8	6	4	2
	1	10	8	7	6	5	4	3	2	1

Şekil 4.10- Seçil Etki Matrisi

Etki matrisinde, kırmızı bölgede kalan senaryolar yüksek tehdit oluşturan senaryolardır, acilen çözümleri gereklidir.

Sarı bölge ikinci sıradaki senaryolardır, kırmızılar çözüldükten sonra çözülmelidir.

Yeşiller şu anda emniyette olduğumuz alanlardır.

İkinci FMEA tablosu ise kontrol yöntemleri, tedbirler ve iyileştirmeler için kullanılan tablodur. Birinci tabloda KIRMIZI ($ROG > 36$) ve SARI ($19 < ROG < 36$) çıkan senaryolar bu tablolarda değerlendirilir.

Kurumun burada iki tablo kullanmaktadır. Birinci tabloda sadece risklerin prosesler üzerindeki etkileri; ikinci tabloda ise, bu proseslerde kullanılan kontrol ve tedbirlerin oluşabilecek riskleri azaltıcı etkileri tabloya dahil edilmiştir. Çünkü, sistemler, proseslerden farklı olarak, çok hızla geliştirilip değiştirilir. Özellikle, maliyet düşürme çalışmalarında, sistemlerle oynamak en kolay tasarruf çözümüdür. Bu yapıldığında diğer fonksiyonlara etkileri çoğunlukla atlanır. Bir senaryo, kontrol ve tedbirsiz sarı yada kırmızı bölgedeyken, kontrol ve tedbirle yeşil bölgeye girebilir.

Yapılan bir iyileştirme çalışmasında bunlar gözden kaçmaması için, birinci tabloda kontrol ve tedbirlerin etkileri gösterilmemiştir.

İkinci tablonun ilk kısmı, birinci tablodan aktarılmıştır. Farklı senaryolar içeren, FMEA' nın ikinci tablosunun ilk 10 sütununu tabloda işlenmiştir.

Tablo 4.7. Seçil Risk Analizi, İkinci Fmea Tablosu, İlk Kısım

SNR NO	Ne Olursa?	Ne Olur ?	Nasıl Olur ? (RİSK)	Nerede Olur ?	Etkisi Ne Olur ?	riskin durumu	Riskin Olasılığı	Risk Şiddeti	ROG
1	dış kaynaklı virüs saldırısı olursa	yazılımlar zarar görür	yazılımlar çalışmaz hale gelir	mail serverda	network kullanılamaz		8	6	48
2	dış kaynaklı virüs saldırısı olursa	yazılımlar zarar görür	yazılımlar çalışmaz hale gelir	mail serverda	internete ulaşılamaz		8	4	32
3	dış kaynaklı virüs saldırısı olursa	yazılımlar zarar görür	yazılımlar çalışmaz hale gelir	mail serverda	kayıtlı maillere ulaşılamaz		8	6	48

Görüldüğü gibi iki senaryo kırmızıda, bir senaryoda sarıdadır. Bu sütunlardan sonra gelen üç sütun, mevcut kontrollerle ilişkilidir. İlk kolon mevcut kontrolü, ikinci kolon, kontrolün riskin olasılığını kaç birim azalttığını, son kolon ise riskin şiddetini kaç birim azalttığını göstermektedir. Kontroller çoğunlukla riskin şiddetine etki etmezken, riskin olasılığını düşürürler. Aşağıdaki kontrollerin her biri riskin olasılığını 4 birim düşürmektedir (Bunlar yapılırken yine olasılık ve şiddet tablolarından yararlanılır).

Tablo 4.8. Seçil Risk Analizi, İkinci Fmea Tablosu, İkinci Kısım-Kontrollerin Etkisi

mevcut kontrol	Riskin Olasılığı	Risk Şiddeti
firewall ve virüs yazılımı	4	0
adsl üyeligi	4	0
yedek yada arşiv	4	0

SNR NO	Ne Olursa?	Ne Olur ?	Nasıl Olur ? (RİSK)	Nerede Olur ?	Etkisi Ne Olur ?	riskin durumu	Riskin Olasılığı	Risk Şiddeti	ROG	mevcut kontrol	Riskin Olasılığı	Risk Şiddeti	Sonuç ,Riskin Olasılığı	Sonuç Risk Şiddeti	Sonuç ROG	açıklama
1	dış kaynaklı virüs saldırısı olursa	yazılımlar zarar görür	yazılımlar çalışmaz hale gelir	mail serverda	network kullanılamaz		8	6	48	firewall ve virüs yazılımı	4	0	4	6	24	
2	dış kaynaklı virüs saldırısı olursa	yazılımlar zarar görür	yazılımlar çalışmaz hale gelir	mail serverda	internete ulaşılamaz		8	4	32	adsl üyeligi	4	0	4	4	16	
3	dış kaynaklı virüs saldırısı olursa	yazılımlar zarar görür	yazılımlar çalışmaz hale gelir	mail serverda	kayıtlı maillere ulaşılamaz		8	6	48	yedek yada arşiv	4	0	4	6	24	

Tablo burada bitmiş olsaydı sonuçlar yukarıdaki şekilde oluşacaktı.

Görüldüğü gibi sadece kontrol, bir riski sarıdan yeşil bölgeye taşımıştır. (Eğer bu kontrolü kaldırırsak, bu risk sarı bölgeye geri dönecektir). Ancak tabloda altı kolon daha vardır. Üçü mevcut önlemler, üçü ise sonuç ROG değerleri içindir.

Tablo 4.6. Seçil Risk Analizi, İkinci Fmea Tablosu, Üçüncü Kısım-Önlemlerin Etkisi

mevcut önlem	Riskin Olasılığı	Risk Şiddeti
tape kartuşu ve dvd	0	3
adsl etkinleştirilir/ notebooklar kullanılır	0	2
tape kartuşu ve dvd	0	2

SHR NO	Ne Olursa?	Ne Olur?	Nasıl Olur? (RISK)	Nerede Olur?	Etkisi Ne Olur?	riskin durumu	Riskin Olasılığı	Risk Şiddeti	ROG	mevcut kontrol	Riskin Olasılığı	Risk Şiddeti	Sonuç ,Riskin Olasılığı	Sonuç Risk Şiddeti	Sonuç ROG
1	diş kaynaklı virüs saldırısı olursa	yazılımlar zarar görür	yazılımlar çalışmaz hale gelir	mail serverda	network kullanılmaz		8	6	48	firewall ve virüs yazılım	4	0	4	6	24
2	diş kaynaklı virüs saldırısı olursa	yazılımlar zarar görür	yazılımlar çalışmaz hale gelir	mail serverda	internete ulaşamaz		8	4	32	adsl üyeliği	4	0	4	4	16
3	diş kaynaklı virüs saldırısı olursa	yazılımlar zarar görür	yazılımlar çalışmaz hale gelir	mail serverda	kayıtlı mallere ulaşamaz		8	6	48	yedek yada arşiv	4	0	4	6	24

Mevcut önlemler ve mevcut önlemlerin riske etkileri, mevcut kontrol kolonlarından sonra gelmektedir. İlk kolonda, mevcut önlemin tanımı, ikinci kolonda mevcut önlemin riski azaltıcı etkisi ve son kolonda da mevcut önlemin riskin şiddetini azaltıcı etkisi belirtilmiştir (Bunlar yapılırken de yine olasılık ve şiddet tablolarından yararlanılır).

Tablo 4.6.'dan izlendiği gibi, risklerin ikisi sarı bölgede, biri yeşil bölgededir. Yeşil bölgedeki risk artık önceliğini yitirmiştir.

İkinci tablonun "B" kısmı ise iyileştirmeleri ve iyileştirme maliyetlerini içerir.

Tablo 4.7. Seçil Risk Analizi, İkinci Fmea Tablosu, B Kısmı-İyileştirmelerin Etkisi

iyileştirme etkisi		iyileştirme sonucu			
iyileştirme önerisi	iyileştirme maliyeti	Riskin Olasılığı	Risk Şiddeti	Riskin Olasılığı	Risk Şiddeti

Kırmızı ve sarı bölgedeki riskler için iyileştirme önerileri ve bu önerinin maliyeti, bu önerinin riskin olasılığını ve şiddetini azaltıcı etkileri bu sütunlarda belirlenir. Bu sütunların doldurulmasında da yine olasılık ve şiddet tablolarından yararlanılır.

Tablonun bütünü olan yukarda açıklanan bütün tabloların birleşimi.

Kriz durumlarında etkili bir yönetim, işletmenin kayıp ve kazançlarının büyüklüğüyle yakından ilgilidir. Yani işletmenin karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehlikeler, kriz yönetiminde belirleyici rol oynar. İster korku krizi olsun, ister fırsat krizi olsun, içinde bulunulan durumun özellikleri değişmemekte; örgütte değişmeyi yönetecek ve yeni faaliyetler geliştirecek sistem eksikliği bulunmaktadır. Hızlı cevap verme zorunluluğuna karşılık yönetim kendi amaçlarını bile tanımlamakta güçlük çekmekte ve dolayısıyla işletmenin nereye gittiğini ölçme imkanı bulunmamaktadır. Bu durumda Seçil yönetimi krizi etkili bir şekilde yönetebilmek için iki yaklaşım belirlemiştir: Krizden kaçma ve krizi çözme yaklaşımı.

Krizden Kaçma Yaklaşımı; Kriz şartları altında Seçil yönetiminin ilk tercihi krizden kaçmak seçeneğidir. Krizler aynı zamanda bir fırsattır ancak, eğer bir takım iyi savunma yapamıyorsa, iyi hücum yapması onun galip gelmesine yetmeyebilir. Kriz yönetiminde kaçma yaklaşımı, arzu edilmeyen durumları hafifletme veya kaçınma stratejilerini kapsar.

Krizi Çözme Yaklaşımı; Kriz, gerçekte arzu edilmeyen bir durumdur. Ancak değişme ve gelişme için yönetime baskı yapması ve işletmenin zayıf yönlerini ortaya çıkarması yönüyle de olumlu fonksiyonlara sahip bulunmaktadır. Kriz yönetiminde ideal olan, krizi başarıya dönüştürmektir. Krizin başarıya dönüştürülmesi, yönetimin

duruma aktif müdahalesini gerektirir. Krizi çözme yaklaşımı, hem kriz öncesi durumu tahmin etmeye hem de problemlerin çözümü için uygun zamanda harekete geçmeye bağlıdır. Krizi çözme yaklaşımına göre kriz yönetimi; olası kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin yakalanarak değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir. Seçil, ancak krizden kaçınılacak tedbirleri aldıktan sonra, kriz çözme ve fırsat değerlendirme yaklaşımını uygular.

Kriz dönemlerinde krizle başa çıkmak amacıyla özel bir ekip oluşturulur. Bu ekip çekirdek kriz ve genel kriz ekibinden farklı olarak krizin cinsi ve muhtemel etkileri göz önüne alınarak, genel müdür, yönetim kurulu başkanı vb. gibi en geniş yetkiye sahip üyeler tarafından, olağan üstü yetkilerle donatılmış şekilde oluşturulur. Kurum bu ekibi, Kriz Yönetim Ekibi Lideri (Genel Müdür Yardımcısı), Yasal Danışman (İş Güvenliği Danışmanı Ve Hukuk Danışmanı), Halkla İlişkiler Uzmanı (Halkla İlişkiler Uzmanı olan ve halen Pazarlama Uzmanı), Finans Yöneticisi (Mali İşler Müdürü), İnsan Kaynakları Yöneticisi (İnsan Kaynakları Müdürü, Çalışan Sağlığı ve Çalışma Güvence Şefi, Fabrika Sağlık Görevlisi), Üretim Yöneticisi (daha önce üretim, bakım ve montajda görev yapmış olan Satın Alma Müdürü), Pazarlama Yöneticisi (Pazarlama Grubundan İki Çalışan), olarak belirlemiştir.

Seçil Kauçuk krizde etkili bir yönetimi sağlamak için kriz kurallarını oluşturmuştur (Seçil Birinci Kriz Raporu, 2005)

Bunların yanında kurum, kriz yönetimiyle birlikte aşağıdakileri oluşturmayı hedeflemiştir:

- a) Afet yönetmenliği
- b) Kriz dönemi, kriz planları ve programları
- c) Kriz anında çalışma grupları (kurtarma grupları dahil)
- d) Kriz kuralları
- e) Kriz zamanı halkla ilişkiler kuralları

Kurum, kriz yönetimi yapısını değişim mühendisliği ve toplam kalite yönetimi teknikleri üzerine oturtmuştur. Kullanacağı yöntemleri; benchmarking, küçülme (downsizing), rightsizing, dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing), esnek üretim modeli, yalın organizasyon modeli, kademe azaltma (delaying), çalışanları güçlendirme (empowerment), süreç kontrolü, tasarımda kalite ve kalite fonksiyon sistematiği (QFD), otomasyon, sürekli eğitim, oto kontrol, toplam verimli bakım, swot analizi, senaryo analizi, vizyon / misyon bildirileri, arama konferansı, delphi tekniği, nominal grup tekniği, açık grup tartışmaları ve kalite çemberleri olarak belirlemiştir. Buradaki tekniklerden hemen hemen hepsinin dayandığı temel, ortak akıl oluşturma, öğrenen ve öğreten organizasyon yaratma olgusudur. Küçülme, kademe azaltma, dış kaynaktan yararlanma ve rightsizing işletme organizasyon yapısının sadeleştirilmesi, TPM (toplam verimli bakım), süreç kontrolü ve tasarım kalitesi, proseslerin sadeleştirilmesi ve değer zincirlerinin oluşturulması, senaryo analizi, vizyon / misyon bildirileri, arama konferansı ve delphi tekniği, futurist yönetimin uygulanması, swot analizi, nominal grup tekniği, arama konferansı, açık grup tartışmaları ve kalite çemberleri analiz ve ortak görüş oluşturma ile vizyon oluşturulması yöntemleri olarak kullanılmaları amaçlanmıştır.

Oluşturulan bu kriz yönetim modeli tamamlanmadan kurum, pazar daralması ve pazarda ikame ürün tehdidi ile karşı karşıya kalmıştır. 3. bölümde de analiz edilen bu tehdit, kurulmakta olan sistemin ilk sınavı olması açısından önemlidir. Oluşturulan yapı hangi stratejik sinyalleri vermiştir? Hangi refleksleri göstermiştir? Sonuçları ne olmuştur? Sistemin bu analizler neticesinde güncellenmesi ve bilgi oluşturabilir yapıya kavuşturulması önemlidir ve model olarak bu tepkileri nasıl oluşturduğuna, Bölüm 5’de değinilecektir.

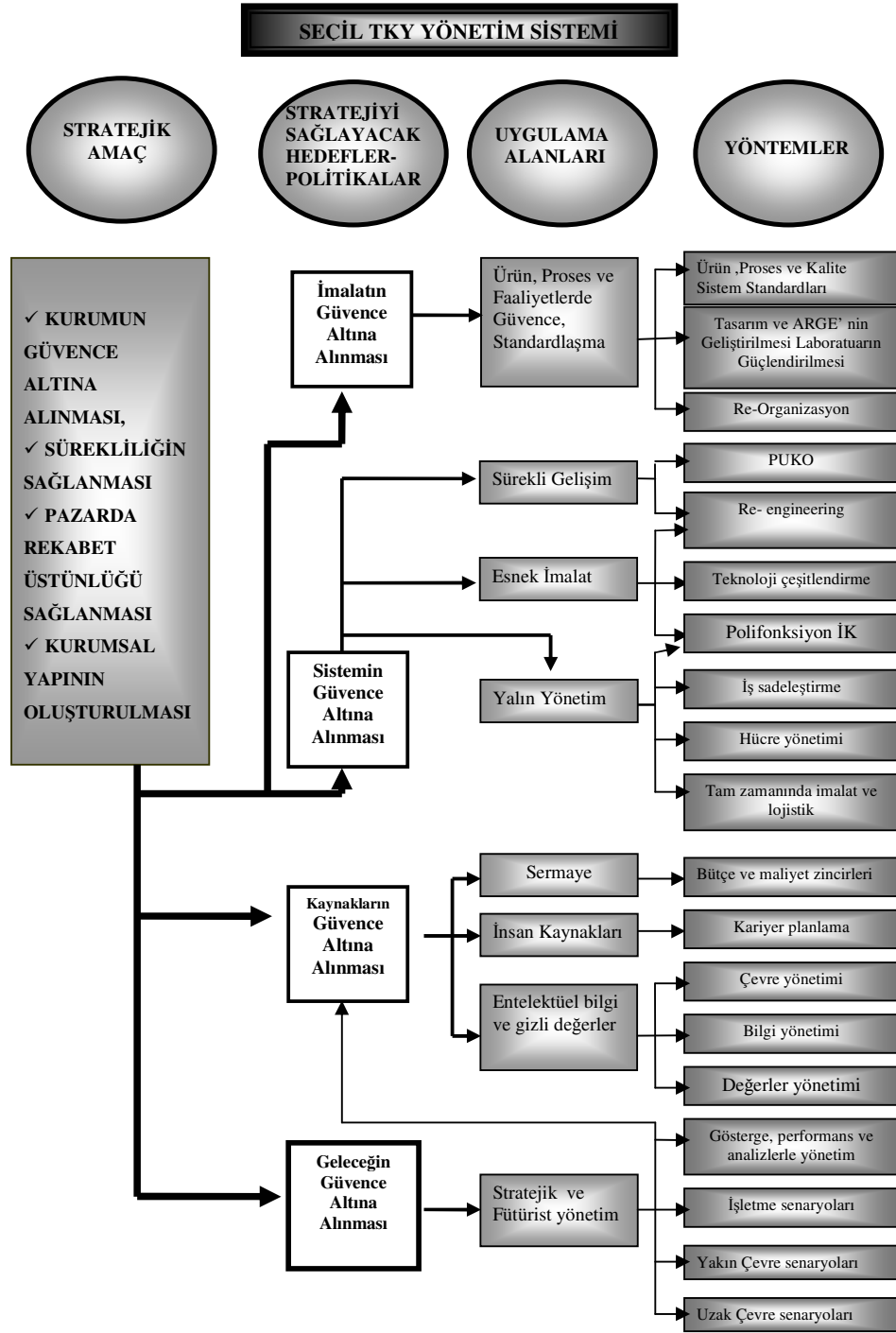
BÖLÜM 5

SEÇİL TOPLAM KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ MODELİ

Sistemler, kurum kaynaklarının amaca uygun ve verimli kullanılmasını sağlamak, sağlıklı veri akışının kurularak, entelektüel bilginin elde edilmesini sağlamak ve elde edilen bilgilerle yeni değerler oluşturmak için kurulur. Modelin şematik yapısına baktığımızda, model, kaynakları güvence altına alırken, kendine özgünlük ve yerellik özelliğini kaybetmeden, kurum kültürüne uyum sağlamakta; yakın ve uzak çevreyi sürekli analiz etmekte, bilimsel tahminlere dayalı fütürist bir yaklaşımla global hedeflere odaklanmaktadır.

5.1.Seçil TKY Yönetim Sistemi

Modelin ilk adımı imalatın ve imalat sisteminin güvence altına alınmasıdır. Bu mevcut sistemde her iyileştirme ve geliştirme çalışmasında, durum analizi yapmak için gereklidir. Bunun ilk adımı (ki bu aynı zamanda Seçil' de, TKY' ye geçiş için ilk adımdır) Kalite Standardı seçilerek yapılmıştır. ISO 9000 Standardı, sertifika olarak değil hem kalite güvence sistemini oluşturarak, müşteri odaklı çalışmanın standardını oluşturmak, hem de TKY sistemine geçiş adımı olarak seçilmiştir. Hemen eğitim çalışmaları başlatılarak, TKY araçları ve kullanımları eğitimleri verilmiştir. Kısa sürede hedeflenen ISO 9000 gerekleri gerçekleştirilmiştir. Hiç bir zorunluluk olmamasına rağmen, ISO 14 001 ve ISO 16 949 Standartları gereksinimlerini tamamlamak hedef olarak konulmuştur. Bunların yanında müşteri talebi olan diğer kalite standartları hemen gereği yerine getirilerek, sertifikalar alınmıştır. Modelin akış şeması Şekil 5.1.'de verilmiştir.



Şekil 5.1- Seçil Tky Modeli Genel Şeması

Ürünün kalitesini güvence altına almak, tasarım, süreç geliştirme ve proses geliştirme için anlamlı veriler oluşturmak ve işletmede ürün özelliklerine dayalı veri analizleri yapabilmek için başlangıçta güçlü bir kalite kontrol sistemi oluşturulmuştur. Bu kalite kontrol sisteminin başlangıçtaki amacı, çıkan problemleri yerinde, hızla

müdahale ederek yok etmek, bu tamamlandıktan sonra veri analizleri ile kontrol görevini tamamen imalata terk ederek, geliştirme safhasında yer almaktır.

Tasarımın güvence altına alınması, AR-GE' nin geliştirilmesi ve laboratuvarın güçlendirilmesi TKY yönetiminin ilk adımının en önemli safhasıdır. Ürünün ve proseslerin güvence altında olabilmesi için temel şarttır. Ürün ve proses, tasarımda güvence altına alınır, kontrol işlemleri ürün güvencesinden fedakarlık etmeden azalacak, bu da geliştirme ve imalat faaliyetlerinde maliyet azalmasını sağlayacaktır. Sonuçta geliştirmeye ayrılan kaynak oranı artacağından, inovasyon kabiliyeti artacak ve güçlenecektir. Pazarda sürekli rekabetin en önemli unsurlarından biri olan inovasyon kabiliyetinin artması, Seçil' in stratejik hedeflerinden en önemlisi ve diğer hedeflere ulaşmak için kullandığı kaldıraç özelliğidir.

Yip'e (1998:37) göre, “ Olumsuz koşullardan korunmak için etkili bir global pazarlama stratejisi geliştirmenin 5 temel dayanağı vardır. Bu beş şartın üçü, ürün ve faaliyetlerde standardizasyondur.

- 1-Başlıca pazarlarda büyük oynamak
- 2-Öz ürün'de standardizasyon
- 3-Değeri yüksek faaliyetlerin az sayıda ülkede yoğunlaştırılması
- 4-Tekdüze bir pazarlama programının uygulanması
- 5-Rekabet stratejilerinin ülkeler arasında bütünleştirilmesi

Dreyfus'a (1998:79-83) göre ise “ Başarılarını tekrarlayabilmek isteyen şirketlerin izlemesi gereken 3 ana yol vardır”:

1-Genişleme Stratejisi: Firma başarılı olan birkaç ürünü kaldıraç gibi kullanıp onun yarattığı olumlu imaj ve elde ettiği piyasa payından yararlanma yolunu izleyebilir.

2-Yenilik Stratejisi: Bunun en güzel örneği Sony'dir. Sony piyasaya yeni bir ürün sunar sunmaz onunla rekabet edebilecek yeni ve gelişmiş başka bir ürünün ar-ge çalışmalarına başlar. İhracatta iddialı olabilmek için AR-GE çalışmalarına önem vermek zorunludur.

3-İyileştirme Stratejisi: Başarıyı tekrarlamamanın yenilik stratejisine göre daha ucuz yolu da iyileştirme yöntemidir. Bu yöntem mevcut ürünü yeni özellikler, yeni güç kaynakları, yeni kullanım alanları vb. ile tamamlamayı hedefler.

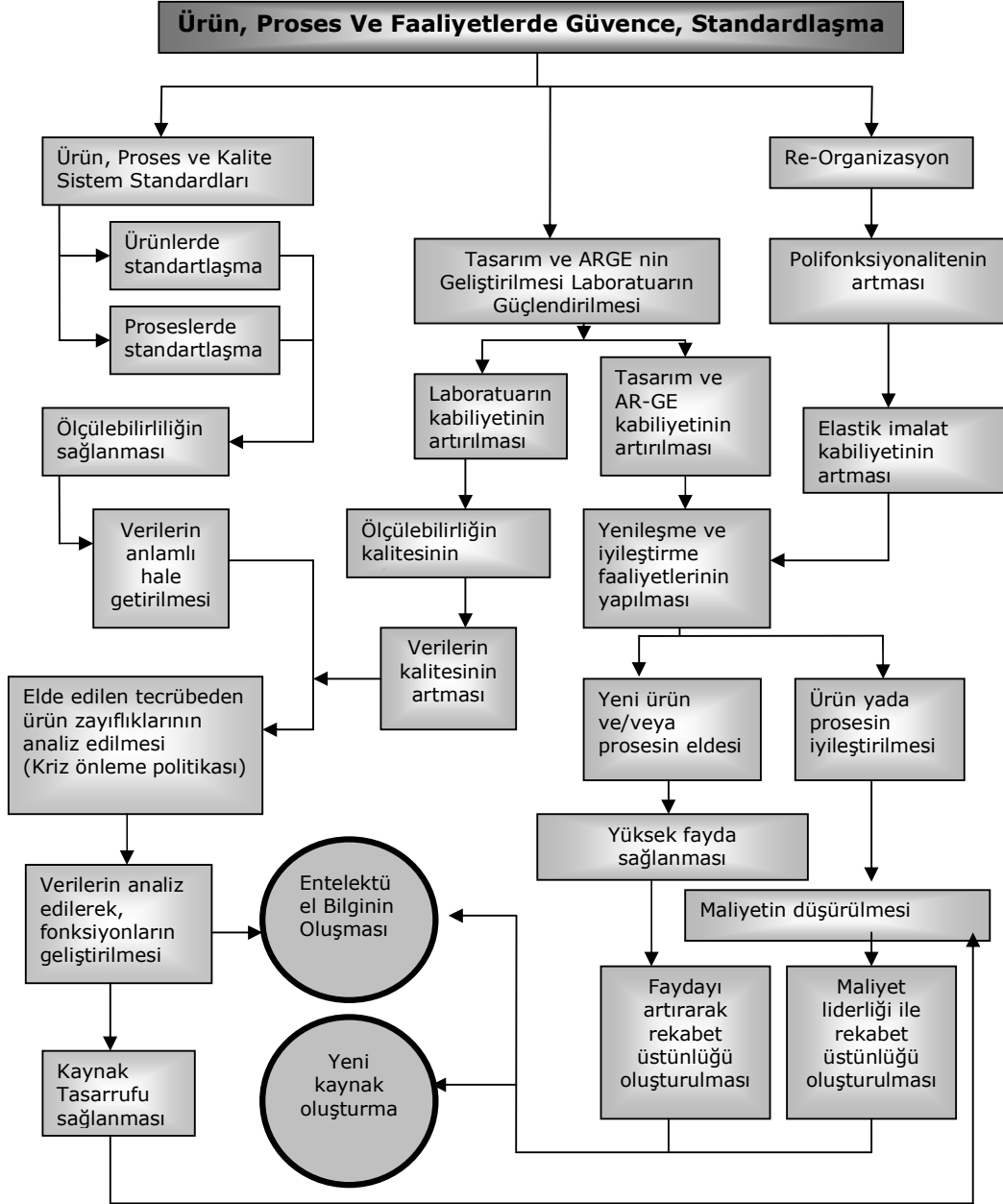
Görüldüğü gibi Yip ve Dreyfus' un görüşleri birbirini tamamlayan görüşlerdir. Standart ürünü, standart faaliyetle gerçekleştirerek maliyet avantajı sağlamakla, standart ürün ve faaliyet gerçekleştirirken sürekli gelişimi (hem ürün hem faaliyet alanında) felsefe haline getiren uygulamalar ifade edilmektedir. Standart, statik bir yapı değil gelişimin içerisinde dinamik kavram olarak ele alınmaktadır.

Seçil' in, imalat ve imalat faaliyetlerini güvence altına alma modeli de tam olarak budur.

5.1.1.İmalatın Güvence Altına Alınması

Seçil' in imalatı güvence altına alma modeli, sadece ürün ve kalite güvence sistem standartlarından ibaret değildir. Modelde, imalatı güvence altına alma aşamasında; imalat faaliyetleri, ölçüm faaliyetleri ile rakamsal, somut ve ölçülebilir hale getirilirken, benzeri yöntemler hem AR-GE çalışmaları, hem de Re-Organizasyon çalışmalarında uygulanarak, tüm sistemleri kabul edilebilir bir ölçüm sisteminin denetimi altına sokmakta, sonuçta, bu çalışmalarla “Bilginin oluşması” ve “Yeni kullanılabilir kaynakların” oluşması hedeflemektedir. İmalatı güvence altına alma modeli, Porter' ın, sürdürülebilir rekabette amaçladığı “Maliyet liderliği ile sürdürülebilir rekabet” ve “farklılık ile sürdürülebilir rekabet”e odaklanmış, stratejik yapıyı oluşturmayı amaçlamıştır.

İMALATIN GÜVENCE ALTINA ALINMASI



Şekil 5.2-Seçil Tky - İmalatı Güvence Altına Alma Modeli Şeması

SEÇİL Model grafiğinin “imalat ve imalat faaliyetlerinin güvence altına alınması” başlığı altındaki kısımdan, imalat faaliyetlerinin sürekliliği sağlamak için “KAYNAK OLUŞTURMA” yı stratejik hedef olarak belirlediği görülür. Oluşan bu kaynak sermaye ve bilgidir. Atık sermaye sürekli gelişim ve büyüme için gereklidir, ancak ondan daha da değerli olan BİLGİ’ nin oluşmasıdır. Entelektüel bilgi bir işletmenin en önemli değeridir; üstelik bilginin oluşma sürecinde işletmenin bir çok gizli değeri ya yeni oluşur, ya da gelişir (genel anlamda bunlar, imaj, marka, tecrübe, işletmenin doğal refleksleri vb. tanımlanır). İmalat ve İmalat Faaliyetlerinin Güvence Altına Alınması Şemasına baktığımızda, AR-GE ve Tasarım Faaliyetleri, diğer işlemlerden beslenen ve diğer işlemleri besleyen düğüm olaydır.

Re-organizasyon, kurumsallaşmanın en önemli ve en sıkıntılı adımlarından biridir. İnsanlara ne olduklarını (olumlu) anlatmak kolaydır, ancak ne olmadıklarını anlatmak, işletmelerde hep sıkıntı yaratmıştır. Bunun için Seçil’ de, insanlara ne olup ne olmadıklarının değil, ne olmaları gerektiğini vurgulayacak bir re-organizasyon sistemine ihtiyaç olduğu belirlenmiştir. Bunun işletme içerisinde objektif olarak yapılması mümkün değildir. İş analizlerine dayalı bir veri oluşturma çalışmasının arkasından, iş tanımlarının yapılması ve yeni organizasyonun “elastik imalatı” sağlayabilecek, polifonksiyonel ve analitik düşünebilen çalışanlardan oluşturulması için MPM ile altı aylık bir proje çalışmasına girilmiştir. İşletmede re-organizasyon grubu oluşturulmuş ve MPM uzmanı bu grubun başına tam yetki ile atanarak re-organizasyon gerçekleştirilmiştir. Bu yapılanma oluşurken, Seçil’ in olmazsa olmazları, iki temel düşüncenin çelişkisi üzerine kurulmuştur:

1-Organizasyon yapısı “statik” olmamalıdır. Değişen şartlara göre pozisyon alabilecek, bilgiyle donatılmış, işletmeyi iyi tanıyan çalışanlardan oluşmalıdır, aksi takdirde kurum Elastik İmalat kabiliyetinden (yeterli teknolojik alt yapı olsa dahi) yoksun kalabilir.

2-Organizasyon yapısı sık sık da değiştirilmemelidir, aksi takdirde çalışanların organizasyonun otoritesine inancı kaybolabilir.

Re-organizasyon bu temel ilkeler çerçevesinde, TKY sistemini en iyi uygulayacak, kolay eğitilebilecek ve hızlı oryantasyonu sağlayacak şekilde geliştirilmiştir.

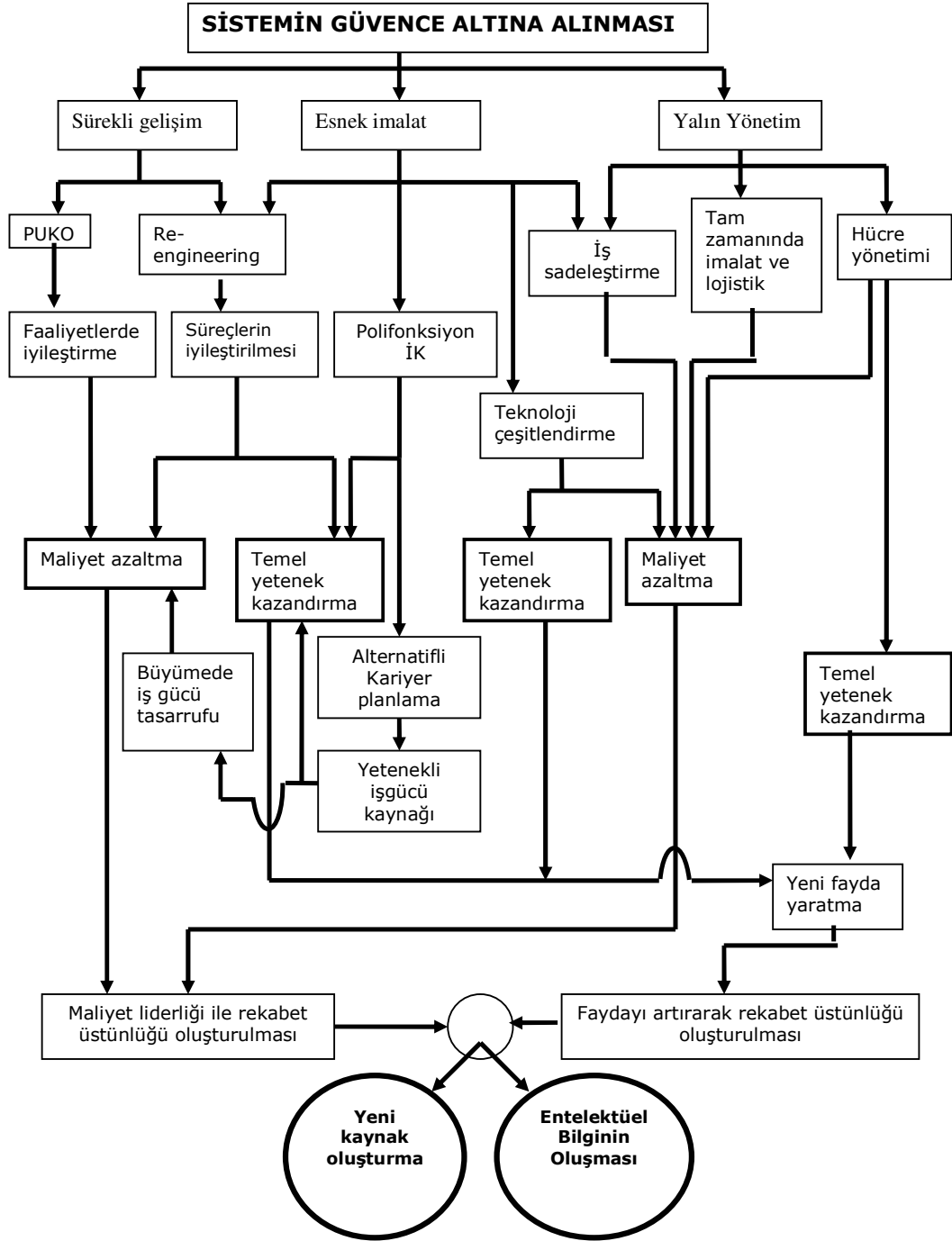
Re-organizasyonun yapılması kurumsallaşmanın tamamlanması anlamına gelmez.Re-organizasyon, kurumu, kurum hedeflerine ulaştırılacak, yönetim kadrosunun ve sisteminin seçilmesidir.Bunun için organizasyonun baştan aşağıya tam bir eğitimden geçirilerek, çalışanların gelişmeye motive edilmesi gereklidir.Bunun için atılacak ilk adım IPK araçlarının kullanılabilir hale getirilmesi ve uygulama sonuçlarının, Kaynak Oluşturmaya başlamasının izlenmesi gereklidir.Bu amaçla öncelikle operasyon ve faaliyetleri ölçen, göstergeler oluşturulması (ki bunlar firma hedeflerini yönlenmeyi ve ulaşmayı ölçen yada bu hedefleri oluşturan göstergeler olmalıdır), daha sonrada bu göstergelere bağlı olarak performans (operasyon, faaliyet, bölüm ve çalışan performansları) ölçümleri yapılarak, gelişme planları güncellenmelidir. Bu amaçla, kurumda bir gösterge hiyerarşisi oluşturularak, hangi gösterge, neden konuldu, sonuçta ne amaçlanıyor, formülü nedir, hangi göstergelerle birlikte analiz edilerek raporlanmalı, hangi trend ne anlama geliyor tam olarak belirlenmiş olmalıydı. Bu tanımlar yapılarak performans değerlendirmeleri başlatılmıştır.

İmalat faaliyetlerinin güvence altına alınması, sistemin ilk adımıdır.İmalatın güvence altına alınması inovasyon ve geliştirmeleri kapsasa da, proseslerdeki geliştirme ve iyileştirmelerin ayrı olarak güvence altına alınması kaçınılmazdır. İşletmedeki en önemli prosesler şüphesiz imalat prosesleridir, ancak bunlar tek proses grubu değildir. Tüm proseslerin amaca uygun gelişim ve iyileşmesini göz altında tutacak, bir sistemin güvence altına alınma süreci şarttır.

5.1.2. Sistemin Güvence Altına Alınması

Sistemin güvence altına alınması, sadeleştirme, yeni teknolojilerin takibi, teknoloji geliştirme, süreçlerin geliştirilmesi dahil bir çok temel yetenek geliştirme faaliyetini kapsamaktadır. Bu faaliyetler, temel yetenek geliştirme faaliyetidir, çünkü her bir işlem insan kaynakları, malzeme ve teknoloji, yada metodu geliştirmeyi kapsamaktadır, bunların yapılabilmesi ancak mevcut yeteneklerin geliştirilmesi ve bunlara yeni yetenekler kazandırarak mümkündür.

Kısacası sistemin güvence altına alınması aslında temel yetenekleri çeşitlendirme ve gizli değerlerin kalite ve miktarını artırma çalışmalarıdır.



Şekil 5.3-Seçil Tky Modeli- Sistemin Güvence Altına Alınma Model Şeması

Sistemin güvence altına alınmasından kasıt, kalite sistemi, iş yönetim sistemleri, İK sistemleri vb. işletme içinde uygulanan yönetim sistemlerinin, mevcudun etkin uygulanmasını sağlamak ve sistemlerin gelecekte de kalıcı olmasını sağlayacak geliştirme çalışmalarını uygulamaktır.

İşletme içi imalat ve kalite sistemlerinin etkin uygulanması sağlanmadan sürekli gelişim, sürekli gelişim sağlanmadan, kalıcılık güvencesi sağlanamaz.

Sistemin güvence altında tutulması işletmeler için en önemli stratejik hedeflerden biridir. Sistemin güvence altında tutulması, hem karlılık, hem teknoloji ve iş süreçleri yenilenmesi, hem kalitenin sürekliliği hem de pazarda rekabet için gereklidir. Kalite, hangi şirketin büyüyeceğini, teknoloji (ve bilgi), hangi şirketin daha kolay rekabet şansı kazanacağını, karlılık ise hangi şirketin ayakta kalacağını belirler. Bunlar olmadan pazarda kazanmak mümkün olmaz.

Sürekli iyileşme, etkinliği sağlanmış sistemlerin verimliliklerini artırmalarını sağlar. Sürekli iyileştirme için, PUKO¹⁹ (yada PDCA) çevrimi ve Re-engineering yöntemleri en yaygın yöntemlerdir. İyileşen proses ve faaliyetler, maliyet avantajı (maliyet azaltarak veya kaliteyi yükselterek) sağlar, bu da sonuçta hedeflenen atık değerinin oluşması ve entelektüel bilginin oluşmasını sağlayacaktır.

Re-engineering ise sadece faaliyetleri değil süreçlerin tamamını iyileştirerek hem maliyet avantajı hem de farklılık yaratılmasını sağlar. Re-engineering, sürekli gelişimin bir parçası olduğu kadar, esnek imalatında (hatta çoğu zaman yalın yönetimde) bir araçtır.

Kurumdaki sürekli iyileştirme faaliyetleri grup çalışması ve süreklilik ilkelerine uygun olarak başlatılmıştır. Özellikle iş akış süreçlerinde oluşabilecek krizleri önceden

¹⁹ PUKO çevrimi, proses ve faaliyetlerin sürekli iyileştirilmesi için Deming' in on iki ilkesini, Planla, Uygula, Kontrol et ve Organizasyona yaygınlaştır döngüsü ile işletmeye uygulanmasıdır.

belirlemek, imalatta hata oluşmadan, potansiyel hata kaynaklarını ortadan kaldırmak, krizi olmadan engellemek bu uygulamaların etkinliklerinin artırılması şarttır.

Esnek imalat kabiliyeti ancak, teknolojik çeşitlendirme, çalışan kabiliyetlerinin çeşitlendirilmesi, iş sadeleştirme ve bunların re-engineering disiplini altında yapılmasıyla mümkündür. İşletmelerde, temel yeteneklerin artırılması sadece çalışan yeteneklerinin artırılması ile olmaz, bunun hem sistem hem de teknolojik gelişmelerle desteklenmesi gereklidir. Ancak işletmelerin kaynakları kısıtlı ve değerlidir, dolayısıyla bu kaynakların daha iyi yönlendirilebilmesi içinde işlerin kompleks yapılardan kurtarılarak sadeleştirilmesi gereklidir. Bu dört yapı birbiriyle uyumlu çalıştığında, işletme bir işten farklı işe geçebilmek için yeterli bilgi, teknoloji ve sistem yapısına sahip olur.

İş sadeleştirilirken otomasyon düzenlerinin kurulması ve iş gücünün çalışma yöntemlerinin sadeleştirilmesi, işin daha az operasyonel ve hiyerarşik kademe ile daha hızlı yapılmasını sağlayarak, yalın yönetime de katkı sağlayacaktır. JIT ve KANBAN ile ara kademeler azaltılarak, stokless imalat gerçekleştirilmesi, faaliyet tabanlı maliyet muhasebesine temel olacak şekilde imalat içinde hücre örgütlemesiyle de yalın yönetim gerçekleştirilmiş olacaktır. İş sadeleştirme ve hücre imalat sistemleri için out-sourcing yada taşeronlaşma ile kaynakların verimli kullanılması da sağlanacaktır.

Sürekli Gelişim, Esnek İmalat ve Yalın Yönetimin amacı sistemin sürekli güvence altında olmasını sağlamaktır. Kurum bu şekilde sistemlerini uzun süre taşıyabilir ve iç krizlere karşı, kriz olmadan tedbir oluşturmayı sağlayabilir.

5.1.3. Kaynakların Güvence Altına Alınması

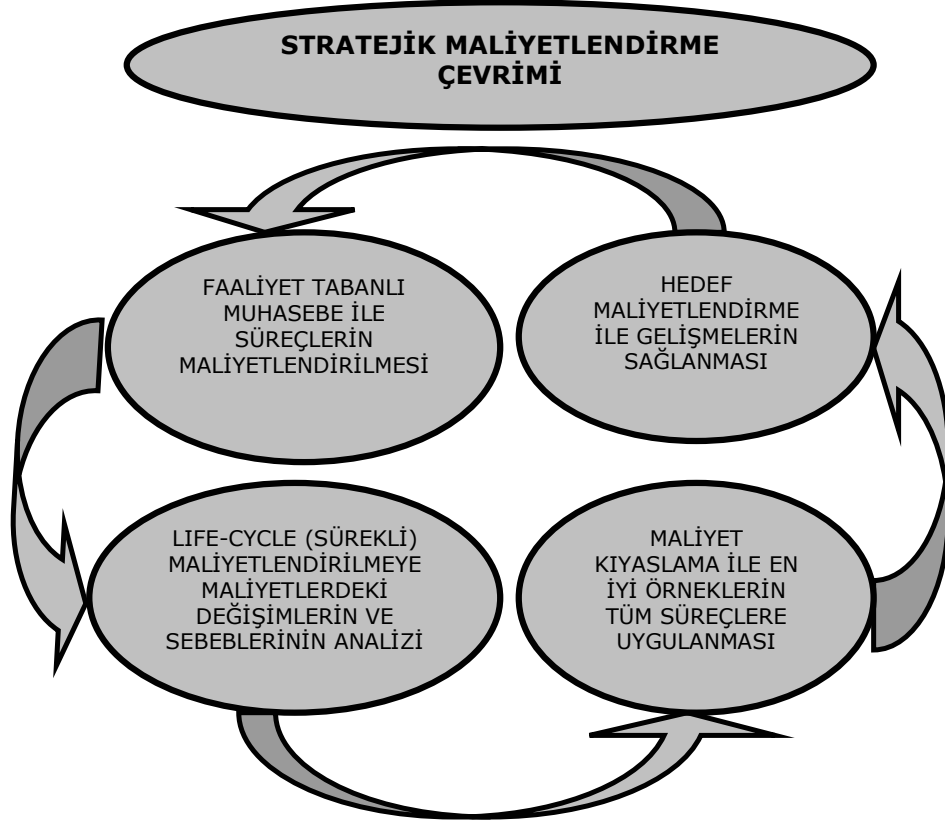
İşletmedeki kaynaklar, sermaye, insan kaynakları, entelektüel bilgi ve zamandır. Sermaye, İK ve entelektüel bilgi artırılabilen kaynaklardır, bunun yanında zaman hiçbir şekilde artırılmayan artırılmaz kaynak olarak görülür. Zaman artırılmaz ancak

işletmenin yaşam süresi uzatılabilir, zaten diğer kaynakların artırılmalarının bir amacında budur.

Kurumların pozisyon almasını belirleyen en önemli faktör sahip olduğu bu kaynaklar (sermaye, İK ve entelektüel bilgi) ve kaynakları kullanma yeteneğidir (İK ve zaman). Bunun için kurumlar öncelikle kendi kaynaklarını güvence altına alır, daha sonra bu kaynaklarını ve kabiliyetlerini kullanarak kendisine stratejik avantaj yaratacak yeni pozisyona ulaşmak için taktikler kullanarak hareket eder.

Sermaye kaynağını güvence altına almak, sermayenin verimli ve planlı kullanımı ile mümkündür. Verimli kullanımını ancak faaliyet tabanlı maliyet muhasebesi kullanarak ve değer zincirlerini kurarak güvence altına alabiliriz. Pazar fiyatı bellidir, satış bütçesi bu fiyatlara göre ne kadar gelir elde edebileceğimizi gösterir, faaliyet bütçesi bu satışlara karşılık ne kadar sermayeyi kullanmamız gerektiğini söyler, toplamda ne kadar atık değer oluşturabileceğimiz bütçe planlarından ortaya çıkar, ama bütçe planları bize hangi faaliyette israf olduğunu, hangi faaliyetin yada ürünün çok fazla getirisi varken hangilerinin olumsuz etkidiğini söyleyemez, bunu bize söyleyecek olan faaliyet tabanlı maliyet muhasebe, yatırım ve projelerde yine aynı anlayıştan oluşan fizibilite raporlarıdır

Faaliyet tabanlı maliyet muhasebe, stratejik mali işler sisteminin önemli bir parçasıdır. Bu ilişki Şekil 5.4.'de gösterilmiştir.



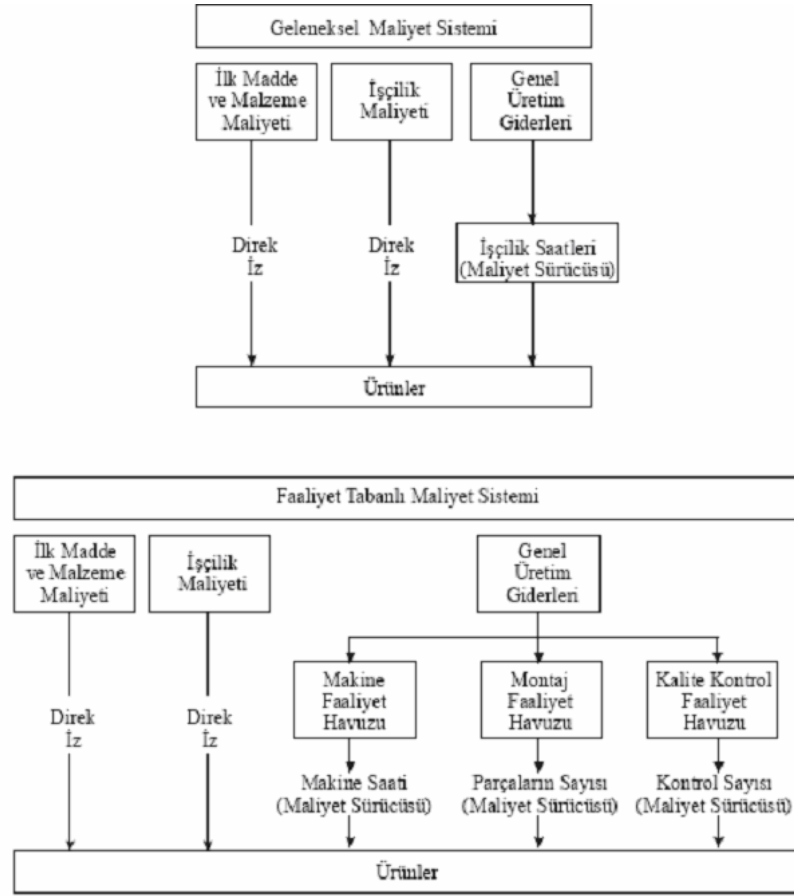
Şekil 5.4-Stratejik Mali Disiplin Çevrimi (Yüzbaşıoğlu, 2004)²⁰

Yüzbaşıoğlu(2004: 393)' na göre, "Maliyet yönetiminin hareket noktalarını; ürünlere (programlara), potansiyellere (kaynaklara) ve süreçlere göre ayıran Maennel, günümüzde ön planda tutulan müşteriye ve pazara yönelik olmayı maliyet yönetimi içine taşımıştır. Bunun temelini proaktif maliyet yönetimi anlayışı oluşturmaktadır. Bu anlayış maliyet yönetimine stratejik yaklaşmanın gelişmesine sebep olmuştur. Bu bağlamda stratejik maliyet yönetimi bir taraftan işletmeyle ilgili hedeflere ulaşmayı ve diğer taraftan da yerleşik pazarda olanaklı olan en uygun maliyetlerle talepleri karşılamayı amaçlamaktadır. Maliyet yönetiminin özü, maliyet bilgi sistemin içindedir. Bugün özellikle önemli stratejik performans faktörlerine (esneklik, kalite ve zaman avantajı gibi) finansal muhasebe ve genel maliyet muhasebesi ile ulaşamayacağı anlaşılmıştır. Horvath' a göre genel maliyet muhasebe sistemleri çok defa yönetimde kararlara uygun bilgileri sağlayacak durumda değildir. Bu nedenle Horvath Operatif

²⁰ Yüzbaşıoğlu (2004)' dan alınan verilerle derlenmiştir.

(işlevsel) Maliyet Yönetimi (OMY) ve stratejik maliyet yönetimi olarak bir ayrım yapmaktadır. Karar alanlarında karar vermede kullanılan bilgiler (örneğin; üretme ya da satın alma kararları) operatif maliyet yönetimi tarafından sağlanırken, yeni karar alanlarının oluşumu, düzenlenmesi ve araştırılmasıyla ilgili bilgiler (planlama ve kontrollerdeki "performans potansiyelleri", stratejilerin düzenlenmesi, değiştirilmesi ve rekabet avantajlarını araştırma gibi) stratejik maliyet yönetimi tarafından sağlanmaktadır.”

Bu ilişki Şekil 5.5.'de Geleneksel maliyetlendirme-Faaliyet tabanlı maliyetlendirme kıyaslamasıyla verilmiştir.



Şekil 5.5-Geleneksel ve Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme Teknikleri

Arasındaki Farklar (Horngren Vd.. 1996:136)

Oluşan bu yapısal çerçevede önceden saptanan rekabet durumuna göre düzenlenen üretim programında, belirlenen kapasitelerde maliyetlerin optimize edilmesi amaçlanmaktadır (Yüzbaşıoğlu, 2004:393)

Yukarıda belirtildiği gibi, bugün işletmeler Operatif Maliyet ile Stratejik maliyet yönetimini birlikte kullanmak zorundadır. Operatif maliyet yönetimi işletmenin fonksiyonel (yapısal, hiyerarşik, statik) yönetiminin yapısına göre maliyetlendirme yaparken, stratejik maliyetlendirme, yönetim (dinamik, faaliyete yönelik) yapısına göre faaliyetleri maliyetlendirmektedir. Bu şekilde hem faaliyetlerden hem de yönetimin hiyerarşik yapısından kaynaklanan maliyet unsurlarını analiz edilmesi mümkün olmaktadır. Yine Yüzbaşıoğlu (2004:394)' na göre her iki maliyetlendirmenin kıyaslaması Tablo 5.1.' deki gibidir:

Tablo 5.1. Operatif Maliyet Yönetimi İle Stratejik Maliyet Yönetimi Arasındaki Farklar

OPERATİF MALİYET YÖNETİMİ	STRATEJİK MALİYET YÖNETİMİ
-İşlemsel kararların maliyetlere etkilerini saptama, planlama ve kullanma	-Stratejik kararların maliyetlere etkilerini tahmin etme, kullanma ve etkileme
-Maliyetleri muhasebeye dayalı olarak tanımlama ve değerlendirme	-Stratejik maliyet pozisyonu ile ilgili etki büyüklüklerini tahmin etme ve analiz etme
-Standart/Fiili karşılaştırmasında özel maliyet pozisyonlarını saptama, analiz etme ve değiştirme	-Maliyetleri faaliyetlere dayalı olarak bulma ve tanımlama
-Zaman karşılaştırmalarında maliyet dinamiğini saptama, analiz etme, kullanma ve yöneltme	-Değer yaratma zincirlerinde maliyetleri rekabete yönelik olarak saptama, planlama ve analiz etme
	-Yaşam dönemi maliyetlerinin bütünlüğünü saptama, planlama ve analiz etme

Stratejik maliyet yönetiminin hareket noktası, müşteriler ve işletme için uygun maliyetli bir ürün ya da bir hizmet üretmektir

Yönetim, stratejik maliyet yönetiminde stratejik bir düzeye ilişki içerisindeyken, özellikle uzun süreli yönlendirme ve görevlerin algılanması(kavranması) ve tanımlanması açısından en üst düzeyde yönetimin özellikleri görülmektedir. Operasyonel maliyet yönetimi, orta vadeli yönetimden, kısa vadeli yönetime kadar yönetimin alt bölümleriyle ilgilidir (Yüzbaşıoğlu, 2004:394).

Stratejik maliyet yönetiminin, ürün maliyetleme, planlama ve bütçeleme yoluyla kontrol ve karar alma gibi tüm alanların iyileştirilmesini ve geliştirilmesini zorunlu kılar. Bu anlayış, stratejiye önem veren ve değişime açık olan bir işletmede söz konusu olabilir (Tek, 1995:298).

SMY (Stratejik maliyet yönetimi) işletme stratejileriyle ilgili olarak yönetime yönelik maliyet muhasebesi bilgilerinin hazırlanması, hazır bulundurulması ve analiziyle ilgili uygulamalardır. İşletme stratejileri, gerçek maliyetler ve fiyatların, miktarların, pazar paylarının, nakit akışının görece düzeyi ve yönü ile işletmedeki bütün kaynakların eş zamanlı kullanımıyla ilgili stratejilerdir.

SMY sisteminin üretim, satış, mühendislik vb. bölümlerle birlikte yönetilmesi gerekir.

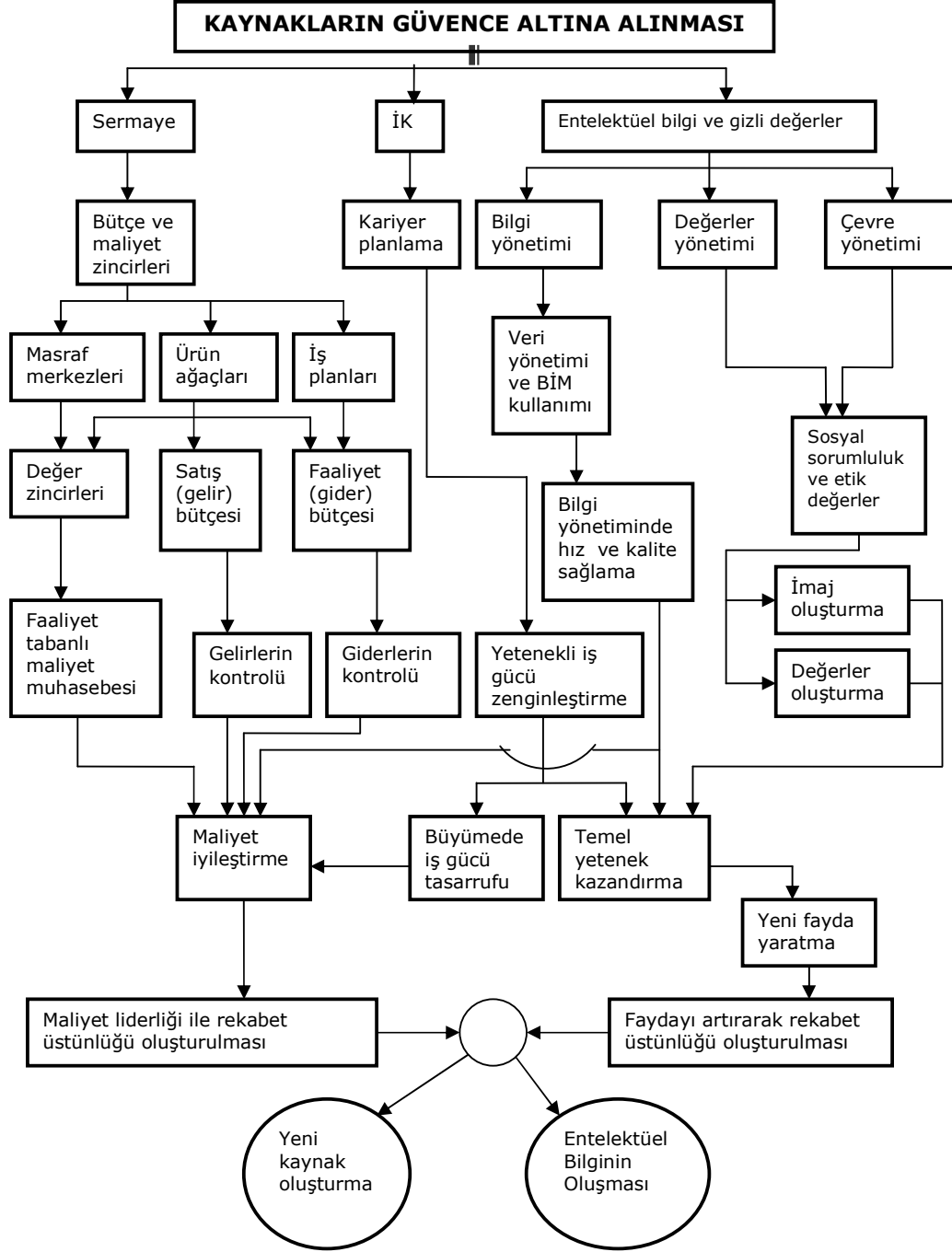
“Shank ve Govindarajan, Porter'in hareket noktası olarak SMY anlayışını kabul ederek ve kavramsal çalışmalarına dayanarak genel maliyet muhasebe ve finansal muhasebeyi karşılaştırmak suretiyle bağımsız "SMY Modeline" son şeklini vermişlerdir” (Susmuş ve Eski, 1998: 273-294). SMY' nin doğuşu, her biri stratejik yönetim literatüründe yer almış üç önemli konudan kaynaklanmaktadır (Yüzbaşıoğlu 2004: 387-410) :

Değer Yaratma Zinciri: SMY'nin temelini oluşturan ilk konu değer yaratma zinciridir. Bir işletme için değer yaratma zinciri, hammaddenin tedarikçiden temin edilmesinden, ürünün son tüketiciye ulaşmasına kadar olan süreç içerisinde değer yaratan faaliyetlerin tümüdür. Değer yaratma zinciri, maliyet düşürme potansiyellerini ortaya çıkarmamaktadır. SMY, buradan hareketle sadece kendine özgü katma değeri değil, toplam değer zincirini kontrol etmek zorundadır.

Stratejik Konumlandırma: SMY' nin temelini oluşturan ikinci konu stratejik konumlandırma'dır. Stratejik konumlandırma, yönetim muhasebesinin bilinen kullanımlarıdır. Bir soru olarak yöneltilecek olursa MY' nin işletme içindeki rolü nedir? denilebilir. Stratejik konumlandırma kavramı, maliyet muhasebesi ve finansal muhasebede düzenleme esası olarak stratejik konumlandırma temeline göre sıralanmaktadır. Bunlar, maliyet önderliği (liderliği) ve ürün farklılaştırma'dır. SMY'de maliyet analizinin rolü, işletmenin nasıl bir rekabet stratejisi seçtiğine bağlı olarak değişmektedir. Porter'e göre bir işletme, ya daha düşük maliyetlere ulaşarak maliyet önderliği yada daha üstün ürünleri piyasaya sürerek ürün farklılaştırma yoluyla rekabet edilebilir.

Maliyet Saptama Faktörleri (Maliyet Etmenleri)-Faaliyet Ölçütü Kavramı
SMY'nin üçüncü konusunu maliyet etmenleri-faaliyet ölçütü kavramı oluşturmaktadır. Faaliyet ölçütü kavramı, Faaliyete Dayalı Maliyetleme yönteminden hareketle ortaya çıkmış ve SMY' de kendisine yer bulmuştur. Faaliyet ölçütü kavramı, işletme içerisinde yerine getirilen faaliyetlerin sağlıklı bir biçimde izlenmesini ve maliyetlerin gerçeğe uygun bir biçimde dağıtılarak doğru sonuçlara ulaşılmasını sağlayan, dağıtım anahtarı olarak işlev gören bir araç olmaktadır. SMY' nin temel görevi, rakipler hakkındaki bilgilerle işletmenin diğer bölümleri üzerinde yoğunlaşmaktır

Şekil 5.6.'da bakıldığında, ürün ağaçları, hem maliyete hem satış bütçesine hem de faaliyet bütçelerine hareket vermektedir. Bu haliyle model, hem SMY hem de OMY gereklerini kapsayacak şekilde konumlandırılmıştır.



Şekil 5.6-Seçil Tky Modeli- Kaynakların Güvence Altına Alınma Model Şeması

Şekil 5.6’da, entelektüel bilgi kaynağının güvencesinin sağlanması, bir yandan yeni değerler elde edilmesinin devamlılığını sağlarken diğer taraftan da maliyetlendirme ile ilişkilendirilmektedir. Böyle bir yapı proje süresine bağlı zaman-ış

planını ve hedefleri içerir. Bu hem esnek imalat hem faaliyet tabanlı maliyetin, müşteri odaklı ve müşteriden girdi alarak başlatılması uygulamasıdır.

Tüm işlemler ve operasyonlar için yetişmiş insan kaynağını varlığı gereklidir. Bu kaynağın güvencesi sağlanamıyorsa, diğer kaynaklar tehdit altında demektir. Bu ancak İK iki yönlü tatminiyle mümkündür; adil, kabul görmüş ücretlendirme, bunu besleyen somut göstergelere dayandırılmış performans değerlendirme sistemi ve planlanmış kariyer gelişim planları. Ücret ve performans sistemi çalışanın bu gününü güvence altına alırken, kariyer planlama, çalışanın geleceğini güvence altına almaktadır. Maslow'un kişi tatmin üçgeninde, fiziksel ihtiyaçların tatmini, güvenlik ihtiyacının tatmini, kabul ve değer görme ihtiyacının tatmini, gruba aidiyetin tatmini, gelecek güvence isteğini tatmini ancak bu şekilde sağlanmış olmaktadır.

5.1.4.Sürekliliğin Sağlanmasının Güvence Altına Alınması

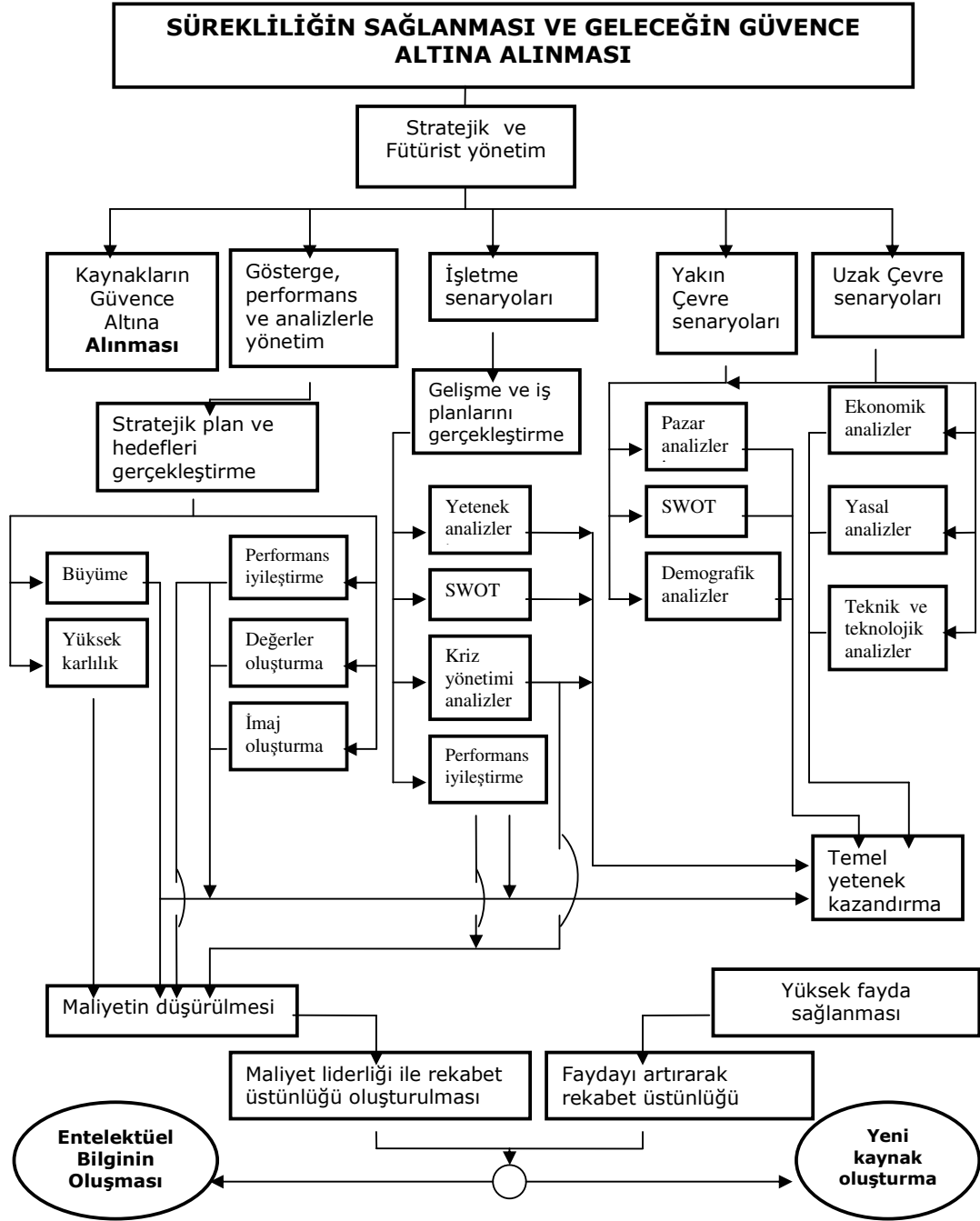
İmalatın ve Sistemin güvence altına alınması,işletmelerin odaklandığı temel konular olmuştur, bunun yanında kaynakların güvence altına alınması sadece kriz zamanları gündeme gelmiş, sürekliliğin sağlanmasının güvence altına alınması ise çoğu zaman lüks olarak algılanmıştır.Kurumlarda imalat ve sistem bu günü yansıtır, kaynak dünden bugüne uzanmıştır, süreklilik ise geleceği yansıtır. Kurumların kuruluş amacı geleceği yakalamaktır. Seçil' de sürekliliğin güvence altına alınması stratejik ve fütürist reflekslerin oluşmasıyla eş anlamda ifade edilmiştir.

Strateji askeri bilimden kaynaklanan bir kelimedir. Hesaplanmış risklerle hareket etmek anlamına gelir. İki konumu vardır.

1-Savunma konumu; durum tespiti yapılarak, eldeki kaynakları koruyarak, öğrenme süreci içerisinde verimlilik sağlamak.

2-Taarruz konumu; eldeki kaynakları kullanarak avantaj elde etmek üzere saldırmak.

Stratejinin savunma konumu, kaynakların güvence altına alınması dahil geçmişten bu güne uzanan süreci muhafaza etmeyi amaçlar, taarruz konumu ise bu gün elde edilebilecekler için mücadeleyi kapsar. Bu iki konum arasında görünmeyen ancak taarruz konumunun başarıya ulaşmasını sağlayan bir gizli konum daha vardır, ona analiz konumu denir. Genel yapılarıyla tüm hareket stratejileri Analiz Konumu üzerine kurulmuştur. Analizci stratejiyi en iyi “ Etkili bir taarruz iyi bir savunma ile başlar” sözü ile ifade edilebilir. Etkili bir taarruzun ilk şartı, tam zamanında ve yeterli lojistik (bilgi, malzeme) desteğin sağlanmasına, zamanın ve hareket alanının doğru seçilmiş olmasına, kuvvetlerin doğru konumlandırılmış olmasına bağlıdır. Stratejik konumlandırma, pazarda pozisyon almanın karşılığıdır. Doğru alınmış pozisyon geleceğin güvencesidir. Kurumların pazarda doğru pozisyon almaları ancak işletme, iş analizleri ile birlikte yakın ve uzak çevre analizlerini doğru aralıklarla, doğru verilerle yapabilme becerilerine bağlıdır.



Şekil 5.7-Seçil Tky Modeli- Sürekliliğin Sağlanması Model Şeması

Strateji oluşturma, geleceği güvence altına alma ve fütürist yönetimin beş temel aracı vardır. Bunlardan birincisi kaynakları güvence altına alacak sistem kurulması, kurulan sistemin ölçülebilir olması ve ölçüm sisteminin de kaynakları güvence altına

alacak şekilde alarm verebilir ve analiz edilebilir olmasıdır. Buların hangi araçlarla yapılacağı, bir önceki kısımda incelenmişti.

Diğer dört yöntemden birincisi işletmenin sürekli ölçülebilir tutulması ve bu ölçümlerin analize yönelik yapılmasıdır. Bunun gerçekleşebilmesi için her şeyden önce işletmedeki süreçlerin, faaliyetlerin ve operasyonların ölçülebilir hale getirilip bunların verimlilik, etkenlik ve etkililiklerini ölçebilecek göstergelerin oluşması, bu göstergelerin oluşabilecek olumsuzlukları önceden tahmin edebilecek şekilde analiz edilmesi gereklidir. İyi düzenlenmiş performans göstergeleri, analiz edilebilirliğini ancak bazı özelliklere sahip olursa sağlayabilir. Bu özellikler ;

- ❖ Anlamlılık (gösterge stratejik amaç ve hedefle doğrudan ilgili mi? Firmanın stratejik hedeflerine uyumlu mu?),
- ❖ Kapsamlılık (göstergeler birlikte ele alındığında stratejik amaç ve hedeflerin bütün yönlerini kapsıyor mu?), geçerlilik (gösterge, ölçmeye çalıştığı hedefi doğrudan temsil ediyor mu?),
- ❖ Sorumluluk (gösterge için bir birim yetkilendirilmiş mi? sorumlusu var mı?),
- ❖ Dengelilik (göstergeler bir arada uyumlu olarak kullanılıyor mu? Farklı operasyonsal birimden alınmış göstergeler birbirlerini sağlıyor mu? Birden fazla gösterge bir arada, hiyerarşik düzende –formülasyonlarla- kurum hedeflerini sağlayacak şekilde düzenlenmiş mi?),
- ❖ Nesnellik (göstergenin tanımı herkes için net ve açık mı? Formülasyon tanımları verilmiş mi?),
- ❖ Basitlik (hesaplanması ve yorumlanması kolay mı? Grafikselleştirilebilir mi? Eğilim analizlerini sağlayacak şekilde mi?),
- ❖ Güvenilirlik (gösterge için kullanılacak veri seti doğru, tutarlı ve zaman içinde karşılaştırılabilir nitelikte mi? Proje göstergesi değilse, en az üç yıl sürekliliği ve değişimleri takip edilebilecek mi?),
- ❖ Ulaşılabilirlik (gösterge için toplanacak veri kolayca, kısa zamanda ve uygun maliyetle toplanabilir mi?),

- ❖ Kullanışlılık (toplanan veriler karar alma sürecinde ve öğrenmede etkili olacak mı? Takip edildiği sürece dinamik bir yapı gösterecek mi? Diğer göstergelerde, anlamlı değişimler olduğunda değişim gösterecek mi?),
- ❖ Sahiplenilme (göstergeyi hazırlayan, kullanan ve bu gösterge ile kendi göstergelerindeki değişimleri bir arada analiz eden diğer kullanıcılar, göstergenin kullanılmasını anlamlı buluyor mu?).

Performans göstergelerinin geliştirilmesi devamlı ve gelişen bir süreçtir. Performans göstergelerini gözden geçirmek ve güncelleştirmek için şu sorular sorulabilir: Geçen yıl içinde meydana gelen hangi gelişmeler mevcut performans ölçülerini etkileyecektir? Performansın ölçülmesi konusunda geçen yıl bir sorun yaşandı mı? Veri toplama ve analizi safhasında ne tür değişiklikler yapmak gerekmektedir? Ölçüm bilgileri yönetim, çalışanlar, uygulayıcı birimler, mali birimler, müşteriler ve ilgili taraflar için faydalı olmuş mudur ? Raporlar doğru mercilere sunuluyor mu? İlave göstergelere ihtiyaç var mıdır?

Bu şekilde hazırlanan ve güncelleştirilen göstergeler, analizlerin yanında faaliyet performanslarını ölçülebilir hale getirmelidir. Göstergelerin, ölçtüğü faaliyetin performansı değiştiğinde firmanın hangi performansının, hangi mekanizma ile ne kadar, ne zaman ve nasıl etkilendiğinin göstermesi gereklidir. Ancak bu şekilde geçmiş ve bu gün kontrol altında tutulurken, gelecekte olabilecekler hakkında ip uçları toplanabilir ve oluşabilecek olumsuzluklara karşı önlem alınabilir.

Seçil’ de geleceğin güvence altına alınma çalışmalarının bir aşaması da kriz yönetimi olarak belirlenmiştir. Bu çalışmalarda, krizin oluşması, tanımlanması, kriz yönetimi ile ilgili konular tanımlanmıştır.

“Kriz, bir örgütün olağan fonksiyonlarını, amaçlarına ulaşmada kabul edilebilir başarısını, varlığını veya yaşamını sürdürmesini önemli ölçüde engelleyen, iş görenler, müşteriler veya ortaklar tarafından zararlı kişisel etkisi olduğu algılanan herhangi bir girişim yada başarısız bir eylem olarak tanımlandığında, bu tanım eksik kalacaktır.

Çünkü bu krizin sadece negatif ve tehdit edici yönlerine odaklanılmış olur ve kesin öngörülemezliği kabul edilir. Halbuki çoğu krizler iyi yönetimlerle, olumlu gelişmelere yol açabilir ve örgütün gelişimi için bir fırsat, bir dönüm noktası olabilir ve çoğu krizler daha önceden tanımlanabilir (risk). Herhangi bir ilişkide kriz yaşanması, çatışmaların ilişkileri tehdit eder düzeye gelmesiyle başlar. Kısacası iyi yönetilmemiş çatışmalar, krizi doğurur (bu doğal olaylarla –insan ilişkileri, mali konularla işletme ilişkileri yada insan – insan ilişkileri olabilir). Örgütsel anlamda kriz, örgütün amaçlarını ve varlığını tehdit eden, örgütün risk önleyici önlemlerini yetersiz kılacak nitelikte, örgütün ani tepkisini gerektiren beklenmedik ve hızlı değişikliklerin söz konusu olduğu, planlama ve karar mekanizmalarını olumsuz biçimde etkileyen, gerilimli bir durum olarak değerlendirilebilir (Seçil Birinci Kriz Raporu, 2005).

Krizi ortaya çıkaran pek çok faktör sıralanabilir: Çevredeki hızlı değişimler, belirsizlik ve dalgalanmalar, örgütte zayıf bilgi toplama yöntemleri, çok fazla doğru olmayan veri, çok az veri, yetersiz haberleşme, örgüt içi ve dışı koordinasyonsuzluk, farklı değer sistemlerinin varlığı, değişen yönetim amaçları, politik rahatsızlıklar, plansızlık ve zaman yetersizliği gibi. Ancak genel bir ifadeyle, işletme ile çevresi arasındaki karşılıklı olumsuzlukların krizin ortaya çıkmasında etkili olduğu söylenebilir.

Örgütlerde kriz yaratan etkenleri, çevresel (dışsal) ve örgütsel (içsel) etkenler olarak iki grupta incelemek mümkündür

Dış Çevre Etkenleri

Krize sebep olan dış çevre etmenleri, işletmenin dışında kalan ve tamamıyla kontrol edemediği faktörlerdir. Çevrenin, sürekli değişiklikler karşısında giderek daha çok belirsizleşmesi ve karmaşıklaşması, dolayısıyla olayları önceden tahmin etmenin imkansız hale gelmesi, işletmelerde krize zemin hazırlamaktadır. Belirsizlik ve karmaşıklık arttıkça, kriz ihtimali de artmaktadır. Krizin çevreden kaynaklanması konusunda, işletmenin çevreye bağımlılığının ve çevrenin işletme üzerindeki kontrolünün düşük veya yüksek olmasının önemli bir payı olduğu söylenmelidir

İç Etkenler

İşletmelerde krizin ortaya çıkmasına yol açan ikinci önemli alan, örgüt içi yetersizlik ve problemleridir. Başlangıçta dış çevreden kaynaklanıyormuş gibi görünen bazı etmenlerin, aslında örgüt içinden kaynaklandığı daha sonra ortaya çıkmaktadır. Bu hususta yönetimin çok dikkatli davranıp, teşhisi doğru belirlemesi gerekmektedir. Aksi halde, işletme savunmasız bir şekilde kendini krizin tam ortasında bulacaktır (71-Seçil Birinci Kriz Yönetim Raporu, 2005).

Raporda da görüldüğü gibi sağlıklı veri ve veri analizi krizle mücadelenin ilk adımıdır. İşletme faaliyetlerinin performansının ölçülmesi, analizlerin yapılması ve bunların işletme hedefleri ve performanslarına uyumlu hale getirilmesi, performans sisteminin sağlıklı işleminin tek sonucu değildir, bunların yanında performans sistemi doğurgan olmalıdır, bilgi ve yeni değerler doğurabilmeli, yada bunların oluşması için gerekli zemini sağlamalıdır.

Raporda da tanımlandığı gibi, işletmenin geleceğini tehdit eden tüm etkenler, işletme faaliyetleri içerisinde oluşmaz. İşletmeler çok iyi yönetildiği halde, çevresinde olup biteni fark etmediği, gelişmelere ayak uyduramadığı, çevresi ile uyumu yitirdiği yada beklenmedik ani bir doğal, siyasi, sosyal yada ekonomik gelişme ile karşı karşıya kaldığı için krize girerek gelecek güvencesini yitirir. Bundan dolayı işletme içi, yakın çevre ve uzak çevre analizlerinin sağlıklı yapılması gereklidir. Bu analizler oluşturulurken (tıpkı performans değerlendirmede olduğu gibi) hedeflerin konulması gereklidir. Olması muhtemel olayları belirlemek ve hedefler oluşturmak zordur. Bu zorluğu gidermek için senaryolar oluşturmak ve senaryolarla çalışmak gereklidir. Kısacası, stratejik yönetim uygulamaları olmadan bu sistem sağlıklı yönetilemez.

Stratejik yönetimin oluşmasının, ancak kabul görmüş bir lider etrafında tüm çalışanların toparlanması, stratejik yönetim kararı alması ve tüm uygulamalara fiili olarak katılımı ile mümkün olduğu düşünülmektedir.

SONUÇ

Çağımızda hızla gelişen bilişim ve iletişim teknolojisi, politik sınırların kalkması, küreselleşme, kültürlerin etkileşimi ve pazarın talep yanlı oluşması, sürekli hızlanan teknolojik gelişmelere, artan bilişim ve bilgi yoğun faaliyetlerine, kısalan pazara girme ve ürün/hizmet hayat dönüşüm sürelerine, pazarların küreselleşmesine ve sektörler arasındaki farkların belirsizleşmesine yol açmış, bu da işletme yönetimlerinde geçmişten farklı davranmayı gerektirmiştir. Pazarda tutunabilmek ve rekabet üstünlüğü oluşturabilmek için, rekabetçi süreçlerin yapıları konusunda yoğun bilgi ve deneyim sahibi olmak ve bu bilgiyi uygulamaya dökebilecek kararlılıkta olabilmek, bunun için yaşanan olayların analizini yapabilmek, neden sonuç ilişkilerini kavrayabilmek, alternatif davranış biçimi oluşturabilmek için de yaratıcı zihne sahip olmak, hayal edilen konumun sonuçlarının neler olabileceğini zihinsel olarak oluşturup analiz edebilmek kısacası analitik düşünüp, stratejik davranmayı gerekli kılmıştır. Stratejik yönetim, bu talebe cevap olarak ortaya çıkmıştır.

Post-Fordist politikaları benimsemiş kurumlar, gerek kendi kaynaklarını kullanarak, gerekse dışarıdan kaynak kullanarak toplam kalite yönetimlerini kurmak ve işletmeyi toplam kalite yönetim sistemleriyle çalıştırabilmek için bir dizi reformist yapılanma ve yönetim modeli uygulama çalışmaları yapmışlardır. Bu uygulamaların çoğu, birbirini taklidi uygulamalar olarak ortaya çıkmıştır. Pazarda başarılı olan şirketlere baktığımızda, bunların toplam kalite uygulama yöntemleri diğerlerinden çok farklıdır (hatta GE ve Xerox gibi kendi modelini üreten firmalardır). Bu modeller incelendiğinde göze çarpan ortak nokta, modelin hem uluslar arası entelektüel bilgiden yararlanarak, global anlaşılır bir sistem olduğu, bunu yaparken de yerel kültürlere saygı gösteren, onlardan yararlanarak sinerjik etki yaratan sistemler olduğudur (HSBC bankasının, en büyük yerel banka reklamı ile ifade ettiği felsefe). Bu felsefe kısaca Glokalizasyon (Globalizasyon+Lokalizasyon) olarak adlandırılmıştır.

TKY, bir işletmenin olmazsa olmazlarından biridir. TKY, kalite güvence sisteminin kurulması ile başlayan bir süreçtir, ancak kalite güvence sistemi tek başına yeterli değildir, TKY'nin diğer adımlarının da atılması gereklidir. Müşteri odaklı yönetim sisteminin oluşması, kıyaslama, BİM araçlarının ve uygulamalarının bilgi oluşturma ve veri işleme sürecinde kullanılabilir hale getirilmesi, stratejik yönetimin oluşturulması, yalın yönetim, sürekli gelişim ve değişim mühendisliği olmadan, değer zincirlerinin sağlıklı kurulması ve sürekli iyileştirilmesi yapılamaz. Kurum tüm bu çalışmalarını, kriz sonrası, kalite güvence sistemini geliştirerek başlatmıştır. Kurumsallaşma esnasında bu deneyim ve bilgilerden yararlanılarak fonksiyonel yapıya şekil verilmiştir.

Kurumda TKY araçlarının ve stratejik yönetim ilkelerinin ilk defa bir krizde uygulama fırsatı, ikame ürün tehditine karşı olmuştur. Bu tehdite karşı strateji geliştirilerek, geliştirilen stratejik amaçlar ölçülerek, geçmiş tecrübelerden yararlanıp analizler yapılarak, bir kriz yönetimi oluşturulup, kriz yönetilmiştir.

Kurumun tarihinde ilk defa bir pazarlama grubu toplantısında, satış hacimleri ikinci planda bırakılmıştır. İkame ürünün pazarda en agresif rekabeti yürüttüğü dönemde, iki gün süren bu toplantıda, pazarlama çalışanları kafalarındaki “ikame ürünün tüm pazarı ele geçirecek korkularını” dile getirirken, kurum yönetiminin analizlerle tahminleri ortaya koyması, ikame ürün tehdidini ciddiye aldığını ancak her şeyin satış olmadığını, pazar analizleri, rakip analizleri, geçmiş tecrübeler ve trend analizleri desteğinde pazarda gelişebilecek olayların tahmin edilerek buna göre pazarda pozisyon almanın günlük satış rakamlarından daha önemli olabileceğinin göstermeyi amaçlamıştır. Bu toplantıda kurum yönetimi pazarlama çalışanlarına stratejik yönetimi anlatmış, pazarlama çalışanlarını daha fazla pazar analizlerine yönlendirmiş ve bu çalışmalarla onların motivasyonunu yükseltirken, pazar hakkında daha analitik düşüncelerini de sağlamıştır. Bunların yanında, toplantı sonrası bu rapor masa başı çalışması olarak algılanmasına rağmen, bir yıl sonra korkulan pazar kaybının oluşmaması, satışların yapılan tahminleri doğrulaması, çalışanların kuruma ve kendilerine olan güveni tekrar kazanmasını sağlamıştır.

Krizin rahat yönetilmesini sağlayan bu model, Seçil'in de oluşturmak istediği yukarıda glocalizasyon olarak adlandırılan modeldir. Dünya şirketi olmak ama aynı zamanda Tarsus' lu kalabilmek, kurumsallaşmayı tamamlamak ama aynı zamanda aile şirketi ruhunu kaybetmemek, toplam kalite yönetimini, yerel kültürden kaynaklanmış bir şirket kültürü ile şekillendirebilmek kurumun ana amaçlarındandır. Bundan dolayı, Tez' de oluşturulan model, kurum adıyla, yani Seçil TKY Modeli olarak sunulmuştur.

Bu model, pen sektöründe hizmet veren işletmelere pazara yaklaşım, kriz yönetimi ve kurumsallaşma olarak örnek ve uygulanabilir bir modeldir, bu açıdan tez bu şirketlere yol gösteren bir el kitabı niteliğindedir. Özellikle teknik kauçuk imal eden şirketlerin tedarikçilerle, müşterileriyle, pazarla ve finans kurumlarıyla olan ilişkileri esnasında karşılaştıkları sorunlar ve çözümleri içermesi açısından tez, Pencere sektörünün yanı sıra teknik kauçuk imal eden şirketler için de örnek bir gelişme modeli sunmaktadır. Bunun yanında küçük işletmelerin büyürken karşılaştıkları sorunları ve bu sorunların çözümünü içerisinde barındırması açısından tez aynı zamanda küçük ve orta ölçekli şirketlere büyüme için bir yol haritası vermektedir.

Tezde literatür ve örnek şirket uygulamaları birbirine paralel incelenmiş, yakın ve uzak çevrede oluşan değişimler ve olaylar, literatürlerdeki bilgi kaynakları ile açıklanmaya çalışılmış, değişime karşılık nelerin uygulanacağı örneklenmiş, daha da önemlisi bunların nasıl uygulanacağı kurum uygulamalarından örneklerle anlatılmıştır. Tezde sadece literatür ve kurum uygulamalarının incelenmesi ile yetinilmemiş, kısada olsa ülkede ve dünyada olan değişimler de literatürle kıyaslanarak incelenmiş ve bunların kurum üzerine muhtemel etkileri yorumlanmıştır. Bu haliyle tez, yakın ve uzak çevre analizlerinin yapıldığı, hedeflerin analizlerle şekillendirildiği, stratejik yönetim örnek olay incelemesi niteliği taşımaktadır.

Tezde entelektüel bilginin önemi üzerinde durulmuş, gelişebilmek için verilerin kullanılabilir bilgilere dönüştürülerek yeni yetenekler oluşturulmasının gerekliliği vurgulanmıştır. Gelişmek için değişimin önemi, hem kurum uygulamaları, hem de literatür çalışmalarıyla da desteklenerek açıklanmıştır. Sonuç olarak, çok hızlı değişimlerin yaşandığı dünyamızda, ayakta kalabilmek için rekabet üstünlüğü sağlamak, rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için gelişmek ve değişmek kaçınılmazdır. Bu değişimi gerçekleştirirken, bilimsel yöntemleri kullanan ve bilgi üretebilen kurumlar, kaynaklarını verimli ve doğru yönlendirerek öğrenen ve öğreten organizasyonlar oluşturabilmektedirler. Entelektüel bilgi üretebilen bu kurumlar, hem yeni yetenekler geliştirerek, hem bilgi ile donatılmış insan kaynakları oluşturarak, hem de çevrelerinde bulunan gizli kaynakları kullanarak, değişim süreçlerini daha az sancılı ve daha az zararlı atlatmakta, arzu ettikleri hedeflere ve pazarda rekabet üstünlüğüne daha kolay ulaşabilmektedirler. İşletmelerin geleceklerini güvence altına alabilmeleri, işletmelerin elastikliklerini koruyabilmeleri, bilgiyi üretebilmeleri, farklılık yaratabilmeleri ve yenilikler oluşturabilmeleri bunu da çevresi ile uyumlu çalışarak ve global düşünerek yapabilmelerine bağlıdır. Bunun için işletmelerin TKY ilkeleriyle bağdaşan bir sistem ile çalışmaları kaçınılmazdır.

Tezde entelektüel bilginin önemi sık sık vurgulanmış, bunun yanında gelişmek için değişimin gerekliliği, hem kurum uygulamaları, hem de literatür çalışmalarıyla da desteklenerek açıklanmıştır. Sonuç olarak, çok hızlı değişimlerin yaşandığı dünyamızda, gelişmek için değişmek kaçınılmazdır. Bu değişimi gerçekleştirirken, bilimsel yöntemleri kullanan kurumlar, değişim süreçlerini daha az sancılı ve daha az zararlı atlatacak, arzu ettikleri hedeflere ulaşabileceklerdir.

KAYNAKÇA

AAKERG, D.A, (1989) Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive. *Advantage California Management Review*.

AKTAN ,Coşkun Can; (2001), Çağdaş Yönetim Anlayışı: Toplam Kalite, www.canaktan.org/egitim/universite-reform/toplam-kalite.htm - 35k – 15/3/06.

AKTAN-a Can; (1999) *1999-A- 2000’li yıllarda yeni yönetim anlayışı, Değişim Mühendisliği*, TÜGİAD.

AKTAN-b, Can; (1999), 1999-b- 2000’li yıllarda yeni yönetim anlayışı, *Stratejik Yönetim*, TÜGİAD, 4-77.

ALAYOĞLU, Nihat; (2003) *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, MÜSİAD yayınları .

AKIN-b,H.;“İşletme Süreçlerinin yeniden oluşturulması,” www.bilgiyonetim.org/cm/pages/mkl-gos-php?nt=264, 20/04/06.

AKIN-a,BAHADIR.;Rekabetçi Üstünlük ve Teknoloji,” www.bilgiyonetim.org/cm/pages/mkl-gos-php?nt=266, 20/04/2006.

AKIN-c, BAHADIR .H.; “2000 Yılına Doğru Bilgi Toplumu Üzerine Genel Bir Değerlendirme ve Bilgi Ekonomisinin Özellikleri,” www.bilgiyonetim.org/cm/pages/mkl-gos-php?nt=259, 20/04/2006.

ALTINTAŞ, Füsun Çınar; “*Strateji Geliştirme Süreci İçerisinde Stratejik Başarı Unsurlarının Değerlendirilmesi*,” Uludağ Üniversitesi, <http://euspk.ege.edu.tr/docz/paword4.doc>, 28/4/06 .

BAŞ, İ.Melih; (Mart 1998,) “Dalgalarla Gelen Gelecek Kurgubilimci Guru: Alvin Tofler”, *AD . Business Notebook*.

BEKSOY, Taner; (2001) , *Kur-Faiz Kıskaçı, TUSİAT, 1992’den 2001’e Ekonomik Kriz*, BESSANT,John;(1991) , *Managing Advanced Manufacturing Technology*, Blackwell, Manchester.

BORATAY, Korkut.; YELDAN, Erinç,(2001 Aralık) , *Turkey, 1980-2000, Financial Liberalization*.

BORATAY, Korkut; “2000/2001 Krizlerine Sermaye Hareketleri ve Finansal Kriz “ IMF’nin Eseridir, www.bilkent.edu.tr ,25/03/2006.

ÇİVİ, Emin; (2001) "Rekabet Gücü", *YÖNETİM VE EKONOMİ Dergisi*, Cilt:8 Sayı :2, Celal Bayar Üniversitesi., B.F MANİSA.

ÇETİNEL, Sedef; (2005), *Pazarlama Planı El Kitabı* , Ankara.

DAY, G. S. ve WERSLEY R.:(Nisan 1988) , *Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority Journal of Marketing*,

DIE-b," Nüfus Sayım İstatistikleri", www.die.gov.tr, 22/2/06.

DIE-a, "Bina İstatistikleri," www.die.gov.tr, 22/2/06.

DORNBUSCH, Rudiger; (January 2001) "A Primer on Emerging Market Prices" *paper presented at the NBER Conference on Preventing Currency Crises in Emerging Markets*.

DREYFUS, Joe;(19 Aralık 1998) "What Do You Do For An Encore?", *Fortune*

EĞİLMEZ, Mahfi, "Kasım 2000 Krizi Üzerine. Haziran 2001, " www.ceteribusparibus.net/makaleler ,25/03/2006.

EİCHENGREEN, Barry J. and MASON Paul;(1998),"Exit Strategies: Policy Options for Countries Seeking Greater Exchange Rate Flexibility", *IMF Occasional Paper*, No. 168.

ELMACI, Orhan,;(19-21 Ekim 1994) ,"Küreselleşen Pazarlarla Bütünleşmede Stratejik Rekabet Gücünün Verimlilik Eksenli Analizi", *MPM, II. Verimlilik Kongresi*, Ankara.

ELMACI, Orhan;(1990) ,"İmalat Endüstrisi işletmelerinde Maliyet Azaltımı ve Bir Uygulama", *Doktora Tezi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları No.:378, Eskişehir.

ERSEN, Haldun; (1997) , *Toplam kalite ve İnsan kaynakları yönetimi ilişkisi*, İstanbul: Alfa yayın.

Euro Trends Research LTD, (Nisan 2005) , *The Market for Windows and Window Gaskets in Europe 2004-2009*.

FİSCHER, Stanley; (2001) ,"Exchange Rate Regimes; is the Bipolar view correct?", www.bilkent.edu.tr/yazilar/fischertxt .

The Family Business, mart –nisan 2006.

FEURER, Rainer-CHAHARBAGHI, Kazem;(1995) " Strategy Development: Past, Present And Future," *Management Decision*, Vol:33, No.6.

FEURER, Rainer - CHAHARBAGHI, Kazem;(1994)" Defining Competitiveness: A Holistic Approach ", *Managemenet Decision*, Vol:32, No: 2.

FÜSÜNOĞLU, Mahir, (subat2001) "İkinci Krizin Anatomisi", www.idari/cu/edu/mahir/htm .03/03/2006

FINDIKÇI, İlhami; (02/02/2006) , “Aile şirketlerinde Kurumsallaşma ve Firma Kültürü”, *İŞHAD Semineri*.

GROVE, Andrew S; (1997) *Yalnızca Paranoidler Ayakta Kalır*, (Çev. Özlem Dinçkal-Ferna Lekesizalın), İstanbul: Sistem Yayınları.

GÖKÇE-a, Deniz; (28/02/2001); “Kur çapası Neden gerekliydi? “*Akşam Gazetesi* , Köşe yazıları.

GÖKÇE--b, Deniz; (01/03/2001) , “Bulgaristan’dan Öğrenin “*Akşam Gazetesi köşe yazıları*.

GÖKÇE-c, Deniz; (“27/02/2001) , Program Öldü Yenisi İyisimi Olacak ” *Akşam Gazetesi köşe yazıları*;

GÜLOĞLU, Bülent;(Eylül-Ekim 2001)” İstikrar programından istikrarsızlığa”, *Yeni Türkiye Dergisi*

HAY, Edward J; (2000), *Tam zamanında Yönetim*, İstanbul: TÜRKMEN kitapevi (BETA yayını).

HELMS, M.M.; (1996). “Perspectives On Quality and Productivity For Competitive Advantage”, *The TQM Magazine*, Vol:5, No:8.

HİLL, CHARLESW. ve JONESGareth R, (1990) . *Stratejik Managment*.

HİTT, M.A., HOSKİSSON, R.E.ve HARRİSON, J.S (1991) “ Stratejik Competitiveness in 1990’s: Challanges and Opportunities for US Executives”, *Academy of Managment Executives*, vol5.

HORNGREN, Charles T; GARY L. Sundem, WİLLİAM,(1996) *Strattan, Introduction to Managment Accounting*, Prentice hall Inc, 5nci baskı.

İMAİ, Masaaki; KAİZEN,(1994) , Brissa Bridgestone Sabancı Lastik San Yayınları.

KANZ, John; LAM,Danny, (1998)“Technology, Strategy and Competitiveness: An Institutional-Managerial Perspective” Ed.Gerard Gaynor, *Handbook of Technology Management*, McGraw Hill.

KARPUZOĞLU, Ebru,;(2000) *Büyüyen Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma* , Hayat Yayınları.

KARYAĞDI,Nazmi; TKY, www.maliye.gov.tr/kalite/menu/tkynedir.htm, 12/06/2006.

KAVRAKOĞLU, İbrahim GEDİK,Süleyman ,BALKIR Melike- (Temmuz.2002) Yeni Rekabet Stratejileri ve Türkiye Ekonomisi – Bölüm Rekabet ve Strateji”, *RAPOR – TÜSİAD*.

KOSGEB, (2003 Aralık) ,*Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Müdürlüğü Türkiye Ekonomisi*, Ankara.

- KOVANCI, Ahmet, (2001) *Toplam Kalite Yönetimi*, Sistem Yayınları .
- KÖK, Sebahat Bayrak, “Aile Şirketlerinin Yeniden Yapılanma Eğilimi ve Kurumsallaşma İhtiyacı”, *www.isl.etu.edu.tr/TOBB* ,24/04/2006.
- KUMCU, Ercan; (Nisan-Mayıs 2001) ,”Türkiye Nerede Yanlışlık Yaptı? “, *Görüş Dergisi*, TUSİAT yayınları.
- NICHOLLS, John; (1995) The MMC Matrix: A Tool for Applying Strategic Logic to Everyday Activity", *Management Decision*, Vol.33 No.6.
- ORUC, Bora; (Ekim 2002) ,*Türk Sermaye Piyasası Yeterlilik Etüdü* , SPK raporu.
- ÖZATAY, Fatih; 02/05/2001” Yine Kriz Üzerine”, *Radikal gazetesi*.
- ÖZKAN, Mehmet;” (2 Nisan 2001) , Stratejik Yönetim Tarihine Kısa Bakış”, *Computer Life dergisinin*, Sayı:48.
- PORTER, Michael E(1985) ,*Competitive Advantage*, The Free Press, New York.
- PORTER, Michael, (Eylül 2000),E. Michael Porter’ın Konuşması, *CAT PROJESİ*, Capital.
- PORTER, M.E., (Mart-Nisan, 1990), *The Competitive Advantages of Nations Harvard Business Review*.
- PORTER,Michael E.:(2000), Çeviren, Gülen Ulubilgen, Sistem yayıncılık, İstanbul *www.polimer.uk*, 02/02/2006.
- SARVAN, Fulya; ARICI, Eren Durmuş; Özen, JANSET ÖZDEMİR; Bahattin, Tarcan; İÇİGEN Ebru; (2003) , “On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleme Okulunun”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* .
- Seçil 1. *Kriz Yönetim Raporu* , (2005) , Seçil Kauçuk’un yayınlanmamış raporu.
- Seçil 1. Promosyon ve Halkla İlişkiler Raporu*, (2005), Seçil Kauçuk’un yayınlanmamış raporu.
- SERDENGEÇTİ, Sürayya; (24/04/2001), *69. Hissedarlar Genel Kurul Olağan Toplantısı Açış Konuşması*, Ankara .
- SEYİTOĞLU, Halil; “Uluslar arası mali krizler, IMF Politikaları, Az gelişmiş Ülkeler, Türkiye ve Dönüşüm Ekonomisi,” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*.
- SUSMUŞ, Türker ve Eski, Özgür;(1998), “Zamana Dayalı Rekabetin Maliyetler ve Verimlilik Üzerine Etkisi”, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:XIV, Sayı:2, İstanbul: M.Ü.Basımevi.
- TEK, Nergis; (1995) “21. Yüzyıla Yaklaşırken Muhasebede Ortaya Çıkan Eğilimler”, “Muhasebenin Tarihsel ve Çağdaş Konumlarından Geleceğine Bakış”, Editörler: Oya

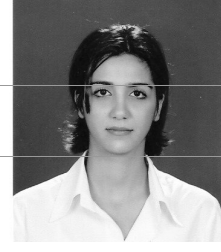
- YILDIRIM, Ayşen Dalgeç ve ÖZKOL Erdal, *TÜRMOB Yayınları* No:23, Ankara :Ümit Yayıncılık.
- THOMPSON, John L.; (1996),” Strategic Effectiveness and Success: The Learning Challenge", *Management Decision*, 34/7.
- TUSIAD, (2002), “ Değişen Stratejik Faktörler”; *Eylem Dergisi*.
- TÜZ, Melek; Vergiliel,(2004), *KRİZ YÖNETİMİ*,Alfa Yayınları.
- ÜLGEN, Hayri; MİRZE ,S.Kadri, (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- WER, David; SMALLMAN, Clive;(1998) " Managers In The Year 2000 and After: A Strategy For Development", *Management Decision*.
- YENERSOY, Gönül; (1997) ,*Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Ota Yayınları.
- YİP, George S.; (Winter 1998), *How To Take Your Company To The Global Market*, *Colombia Journal of World Business*.
- YÜKSEL, Hilmi; “Çevre ve TKY”, www.org.tr/endüstrimühendisliği ,14/06/2006.
- YÜZBAŞIOĞLU, Nedim; (2004) "İşletmelerde Stratejik Yönetim ve Planlama Açısından Stratejik Maliyet Yönetimi ve Enstrumanları", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:12 .

Kişisel Bilgiler

Seçil Koç Doğan

Adres : KURTULUŞ MH. 10 SK. SARIKONAK APT. KAT:6
NO:11 SEYHAN ADANA

Telefonlar : **İş** : 324 616 11 40



Doğum Tarihi : 22-11-1975

Ehliyet : Evet B Sınıfı

Medeni Hali : Evli

Sigara Kullanımı : Kullanmıyor

Askerlik Durumu : -

Engellilik Durumu : Yok

İş Deneyimleri

Mayıs 2000- Haziran 2004

Seçil Plastik Kauçuk San ve Tic Ltd Şti

Sektör - Bölüm - Pozisyon : Lastik Sanayi - İK Müdürü

İşin Tanımı : Tüm Özlük İşlemleri ve İstihdam Süreci

Ayrılma Nedeni : Terfi

Raporlama Yaptığı Ünvan : Genel Müdür

Haziran 2004-

Seçil Plastik Kauçuk San ve Tic Ltd Şti

Sektör - Bölüm - Pozisyon : Lastik Sanayi - Genel Müdür Yardımcısı

İşin Tanımı : İcra Kurulu Koordinasyonu ve Raporlama Süreci

Raporlama Yaptığı Ünvan : Genel Müdür

Eğitim Bilgileri

Öğrenim Durumu : Yüksek Lisans

Üniversite : Okul Adı : Çukurova Üniversitesi Yüksek Lisans : Çağ Üniversitesi
Mezuniyet Tarihi : 1999 Mezuniyet Tarihi: 2006

Yabancı Dil : İngilizce

Bilgisayar Deneyimi :

Ms Office Uygulamaları , İnternet , Adobe Photo Shop, Ms Project

Katıldığı Seminer ve Eğitimler

Siad Zirvesi Katılım Sertifikası - 1999

NLP Eğitim Sertifikası - 2004

DKG Eğitim Sertifikası - 2006