

**2000'Lİ YILLARA GİRERKEN STRATEJİ
OLUŞTURMA VE STRATEJİK PLANLAMA**

TC YÜKSEK ÖĞRETİM
BİLİM, TEKNOLOJİ VE
KÜLTÜR BAKANLIĞI
DOKÜMAN İÇİŞİLERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**End. Müh. Neşe ARIN
(507960182011)**

100 633

100633

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 28 Mayıs 1999

Tezin Savunulduğu Tarih : 16 Temmuz 1999

Tez Danışmanı :

Prof. Dr. Haluk ERKUT

Haluk Erkut

Diğer Jüri Üyeleri

Prof.Dr. Selime SEZGİN

S. Sezgin

Doç.Dr. Seçkin POLAT

Seçkin Polat

TEMMUZ 1997

ÖNSÖZ

İçinde yaşadığımız iş dünyasının kuralları günümüzde baştan aşağıya değişmekte ve rekabetin kuralları yeniden yazılmaktadır. Bu yeni kurallarla rekabet üstünlüğü sağlamak ise gittikçe zorlaşmaktadır. Mevcut sistemleri ve yöntemleri ile rekabet üstünlüğü sağlamakta her geçen gün daha da zorlanan firmalar yeni yaklaşımlara ve yöntemlere ihtiyaç duymakta, bu durum karşısında da günümüzün rekabet koşullarında başarıya ulaşmada, işletmelere yardımcı olması için pek çok yeni çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışma da onlarda biridir.

Bu çalışmada beni yönlendiren, fikirleri ve yaklaşımlarıyla örnek aldığım tez danışmanım Prof.Dr.Haluk Erkut'a, stratejik planlama konusundaki yeni fikirlere açık olup uygulamayı birlikte yerleştirdiğimiz tüm Transtürk Grubu çalışanlarına teşekkür ederim.

Mayıs 1999

Neşe ARIN

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ.....	vii
ÖZET.....	viii
SUMMARY	ix
1. GİRİŞ VE AMAÇ	1
2. 2000'E GİRERKEN REKABET KOŞULLARI	2
2.1. Rekabet Ve Planlamanın Evrimi.....	2
2.2. Günümüzün Pazarlarının Özellikleri.....	4
2.2.1. Bilgi Paylaşım Hızı	4
2.2.2. Global Rekabet.....	4
2.2.3. Farklı Teknolojilerin ve Uzmanlıkların Birleşmesi	5
2.2.4. Özelleştirmeler	6
2.2.5. Endüstriyel Sınırların Ortadan Kalkması.....	7
2.3. Günümüz Pazarlarında Rekabet Üstünlüğü Sağlamak.....	7
2.3.1. Kendi Geleceğini Yaratmak.....	7
2.3.2. Fark Yaratmak.....	8
2.3.3. Hızlı ve Esnek Olmak	9
3. MODERN ZAMANLARDA STRATEJİ KAVRAMI.....	10
3.1. Stratejik Konum.....	11
3.2. Yaratıcılık / Pazar Yaratmak.....	13
3.3. Zorlayıcılık.....	15
4. DÜNDEN BUGÜNE STRATEJİK PLANLAMA.....	17
4.1. Stratejik Planlama	17
4.1.1. Stratejik Planlama Modeli.....	18
4.1.2. Süreç Çevrimi.....	20
4.2. Stratejik Planlamanın Eksikleri	23
4.2.1. Stratejilerin Geçmiş Dönemin Devamı Haline Gelmesi	23
4.2.2. Yıllık Çevrimlerin Kısıtlayıcı Oluşu.....	23
4.2.3. Stratejik Planlama Departmanlarının Yaratdığı Yük	24
4.2.4. Stratejik Planlamacıların Yöneticilerin Yönetmesine Engel Olması	24
4.2.5. Planların Sahiplenilmeyişi	24
4.2.6. Planların Çok Fazla Detay İçermesi.....	24

4.3. Günümüzde Değişen Stratejik Planlama.....	25
4.3.1. Anlayıştaki Değişim.....	25
4.3.2. Uygulamadaki Değişim.....	26

5. GELECEK ODAKLI STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ VE UYGULAMASI.....27

5.1. Gelecek Odaklı Stratejik Planlama Sürecinin Ana Farklılıkları	27
5.1.1. Stratejilerin Oluşma Şekli	27
5.1.2. İşletmelerde Anlayışı Değiştirmeye Yönelik Oluşu	28
5.1.3. Günümüz Rekabet Koşullarına Uygunluğu	28
5.1.4. İçeriği Değişen Terimler	28
5.2. Uygulama Yapılan Şirketlerin Tanıtımı	28
5.2.1. Transtürk Holding A.Ş.	29
5.2.2. Plastaş Plastik Sanayi Ve Ticaret A.Ş.....	31
5.2.3. Transtürk Tarım Grubu	31
5.3. Hazırlık Aşaması	32
5.3.1. İşletme Çalışanlarını Bilgilendirme	32
5.3.2. Roller Ve Taahhütler	34
5.4. Vizyon Oluşturma	35
5.4.1. Vizyon Tanımı Ve Özellikleri.....	35
5.4.2. Uygulama Örneği: Vizyon Oluşturma	39
5.5. Çevre Analizi	41
5.5.1. Makro Çevre.....	43
5.5.2. Endüstriyel Çevre.....	44
5.5.3. Rekabet Çevresi	45
5.5.4. İç Çevre	45
5.6. Çevre İzleme Kriterlerinin Saptanması.....	45
5.6.1. Uygulama Örneği: Çevre İzleme Kriterleri.....	46
5.7. Çevre Verilerinin Derlenmesi	47
5.7.1. Uygulama Örneği: Çevre Verilerinin Derlenmesi	47
5.8. Kurumsal Değerler.....	49
5.8.1. Uygulama Örneği: Kurumsal Değerler	50
5.9. Misyon Belirleme.....	51
5.9.1. Misyon Bildirisinin Dört Parçası	52
5.9.2. İtici Güçler (Driving Forces).....	55
5.9.3. Ayırt Edici Yetenekler	56
5.9.4. Uygulama Örneği: Misyon.....	57
5.9.5. Misyon Bildirisinin Ömür Çevrimi	58
5.9.6. Misyon Bildirisinin Değerlendirilmesi İçin On Soru.....	59
5.10.Stratejik İş Modeli.....	59
5.10.1. Stratejik İş Modelinin Bileşenleri	60
5.10.2. Uygulama Örneği: Stratejik İş Modeli.....	65
5.11.Swot Analizi	67
5.11.1. Güçlü Ve Zayıf Yönler.....	68
5.11.2. Fırsatlar Ve Tehditler	70
5.11.3. Uygulama Örneği: Fırsatlar Ve Tehditler	72
5.12.Boşluk Analizi.....	73
5.12.1. Boşluk Analizinin Sonucu	74

5.12.2. Boşluğun Analizi.....	74
5.12.3. Anahtar Unsurlar.....	75
5.12.4. Boşluk Analizi İçin İlave Araçlar	76
5.12.5. Boşluğu Kapatmanın Yolları.....	80
5.12.6. Boşluğu Kapatmak İçin Taktikler	83
5.12.7. Etkileşimi Düşünmek.....	84
5.12.8. Diğer Boşluklar	84
5.12.9. Boşluklar Kapatılamıyorsa.....	85
5.12.10. Uygulama Örneği: Boşluk Analizi.....	85
5.13.İş Planı Hazırlama	87
5.13.1. Operasyonel Planların Hazırlanması.....	87
5.13.2. Fonksiyonel Planlama	90
5.14.Süreci Yerleştirme Takvimi	90
5.15.Süreç Çevrimi.....	91
6. SONUÇ.....	93
KAYNAKLAR.....	98
EK A	100
EK B	104
EK C	105
EK D	107
EK F	108
ÖZGEÇMİŞ.....	137

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 3.1: Stratejik Konumlanma Kavramında Değişen Bakış Açıları.....	12
Tablo 3.2: Pazarla İlgili Değişen Bakış Açıları	15
Tablo 3.3: Kaynaklarla İlgili Değişen Bakış Açıları.....	16
Tablo 5.1: Transtürk Tarım Grubu Endüstriyel Çevre İzleme Kriterleri.....	46
Tablo 5.2: Plastaş A.Ş. Endüstriyel Çevre İzleme Kriterleri	47
Tablo 5.3: Transtürk Tarım Grubu'nda Belirlenen Alternatif Faaliyet Alanları	65



ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 2.1: Türkiye Fast-Food Sektöründe Restoran Adetleri 1996.....	5
Şekil 2.2: Yıllar İtibariyle Türkiye’de Özelleştirme İşlemleri.....	6
Şekil 4.1: Stratejik Planlama Modeli	17
Şekil 4.2: Strateji Oluşturmada Tartışma Ajandası (Aaker, 1995)	22
Şekil 4.3: Stratejik Planlamanın Altı Eksiği	23
Şekil 5.1: Transtürk Holding Grubu.....	29
Şekil 5.2: Transtürk Holding A.Ş. Organizasyonu	30
Şekil 5.3: Gelecek Odaklı Stratejik Planlama Süreç Akışı	33
Şekil 5.4: Vizyon ve İşletmeler (Goodstein ve diğ., 1993).....	36
Şekil 5.5: Transtürk Tarım Grubu Vizyonu	41
Şekil 5.6: Çevre Analizi	43
Şekil 5.7: Çevre İzleme Kriterlerinin Raporlanması (Plastaş QS 9000 Talimatı)	49
Şekil 5.8: Tarım Grubu Kurumsal Değerleri.....	51
Şekil 5.9: Misyon	53
Şekil 5.10: Plastaş A.Ş.’nin Varoluş Amacı (Misyonu).....	58
Şekil 5.11: Finansal Oranlar.....	63
Şekil 5.12: Plastaş A.Ş. Kritik Başarı Göstergeleri.....	67
Şekil 5.13: Güçlü ve Zayıf Yönler Analiz Formu.....	69
Şekil 5.14: Kritik Başarı Göstergeleri Mevcut Durum Analiz Formu	70
Şekil 5.15:Plastaş A.Ş. Rekabet Çevresi Fırsat ve Tehditleri	72
Şekil 5.16: “Y” Modeli	77
Şekil 5.17: “Z” Modeli.....	78

2000’Lİ YILLARA GİRERKEN STRATEJİ OLUŞTURMA VE STRATEJİK PLANLAMA

ÖZET

Bu çalışmada ilk olarak, günümüz koşullarındaki rekabet koşulları incelenerek günümüzde rekabet üstünlüğü sağlamak için dikkat edilmesi gereken unsurlar ortaya konmuştur. Bu unsurlar; işletmenin kendi geleceğini yaratması, fark yaratması hızlı ve esnek olmasıdır. Sayılan bu unsurları desteklemek için, 2000’li yıllara girmek üzere olduğumuz şu günlerde, işletme tarafından üretilen ve uygulanan stratejilerin, stratejik konum, yaratıcılık ve zorlayıcılık öğelerini içermesi gerekmektedir.

1960’lı yıllardan itibaren kullanılmaya başlayan fakat 1980’li yıllarda popüleritesini yitiren stratejik planlama, günümüz rekabet şartlarına uygun strateji oluşturmada ve bu stratejileri uygulamaya geçirmede etkili olamamaktadır. Bu durumun oluşmasının nedenleri çalışmada detaylı olarak anlatılmıştır. Günümüzde her alanda egemen olan hızlı değişime ayak uydurmakta yavaş kalan ve çetinleşen rekabet koşullarına kaynak tahsisine dayalı stratejilerle cevap veremeyen stratejik planlama modeli yerine yeni bir süreç önerilmektedir. Gelecek odaklı stratejik planlama süreci adı verilen bu süreç, klasik anlamdaki stratejik planlamanın eksik yönlerinden arındırılmıştır ve günümüzün pazar koşullarında rekabet üstünlüğü sağlamakta etkin stratejilerin üretilmesine hizmet edecek şekilde tasarlanmıştır.

Gelecek odaklı stratejik planlama sürecinin, klasik stratejik planlamaya göre pek çok farkı vardır. Bu farklardan en önemlisi ise stratejinin oluştuğu yerdir. Gelecek odaklı stratejik planlama sürecinde stratejiler SWOT analizi adımı yerine boşluk analizi adımıyla oluşmaktadır. Bu farklılık, mevcut kaynak tahsisine dayalı stratejilerden, yaratıcılık ve kaynakları zorlayıcığa dayalı stratejilere geçişi sağlamaktadır.

Çalışmada, gelecek odaklı stratejik planlama süreci tüm detayları ile uygulamada dikkat edilmesi gereken noktaları ile açıklanmıştır. Bir yılı aşkın süredir bazı özel sektör firmalarında denenmekte olan bu stratejik planlama süreci ile ilgili uygulama örnekleri de sunulmuştur.

STRATEGY DEVELOPMENT AND STRATEGIC PLANNING TOWARDS THE 2000'S

SUMMARY

In this study, first, the subjects that have to be considered to gain competitive advantage are pointed out by examining the competitive conditions. These subjects are; the organization should create its own future, make differences, to be fast and flexible. To support these listed subjects while we are welcoming the 2000's, the strategies that are developed and implemented by an organization should contain strategic positioning, creativity and stretch.

The strategic planning, which was began to be used in the 1960's and left in the 1980's, cannot be efficient on creating and implementing strategies that are useful in today's competitive stance. The reasons of this situation are explained in the study. The strategic planning model, which becomes slow to keep up with the surrounding fast change and cannot answer to the day-by-day getting more difficult competitive conditions with the resource allocation based strategies. Instead of the classical strategic planning model, a new method called the future-focused strategic planning process is suggested. This new method is cleared from the pitfalls of the old strategic planning model and formed for serving to develop strategies to gain and maintain competitive advantage.

The future-focused strategic planning process has many differences from the classical strategic planning model. The major difference is the stage which the strategies are developed. In the strategies are developed in the gap analysis stage, rather than the SWOT analysis stage of the old model. This difference results with the shifting from the resource allocation based strategies to creative and stretching strategies.

In this study, the future-focused strategic planning process is explained in every detail and the points that need attention while implementing. The samples from the practices, which are carried-on in various private companies over one year, are also enclosed.

1. GİRİŞ VE AMAÇ

2000’li yıllara girerken son derece hızlanan değişim ve acımasızlaşan rekabet koşulları, işletmeleri yaşanan bu belirsizlik ortamı içinde kalıcı rekabet üstünlüğü sağlayacak yöntemler aramaya yöneltmektedirler. 2000’li yıllara girerken rekabet koşulları incelendiğinde ise rekabet üstünlüğü sağlamanın anahtarının doğru stratejileri üretip uygulayabilmek olduğu anlaşılmaktadır. Ancak, 1980’lere kadar strateji üretme ve uygulamada popüler olan stratejik planlama, bazı eksiklikleri nedeniyle gittikçe dinamikleşen rekabet koşullarına cevap veremez hale gelmiştir. Bugün işletmeler, 1980’li yıllarda terkedilen stratejik planlamanın yerine, günümüz pazar koşullarında strateji üretme ve planlama konusunda yardımcı olabilecek bir yönetime ihtiyaç duymaktadırlar.

Bu çalışmada, günümüzün, yani 2000’in arefesinin rekabet koşulları incelenerek bu dönemde rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejilerin nasıl olması gerektiği belirtilmiştir. Ardından, 1980’li yıllarda terk edilen klasik stratejik planlamanın eksikleri ve zaafları irdelenmiştir. Bu bilgilerin ışığında, günümüz koşullarında rekabet üstünlüğü sağlayacak özellikleri barındıran, klasik stratejik planlamanın eksiklikleri ve zaaflarından arındırılmış ve *gelecek odaklı stratejik planlama süreci* adı verilen bir süreç geliştirilmiştir. Geliştirilen bu süreç bazı özel sektör firmalarında denenmiş olup bu çalışmada uygulamalardan örnekler de verilmektedir.

Gelecek odaklı stratejik planlama süreci, klasik stratejik planlamaya göre anlayışta ve uygulamada bazı farklılıklar getirmektedir. Bu farklılıkların en önemlisi, stratejinin oluştuğu yerdir; gelecek odaklı stratejik planlama sürecinde stratejiler boşluk analizi adımıyla oluşmaktadır. Yani strateji, işletmenin arzuladığı gelecek ile bugününün arasındaki boşluğu kapatmak üzere doğar ve işletmenin kendi geleceğini yaratmasına hizmet etmektedir. Bu ve benzeri farklılıklar ve sürecin başarıya ulaşması için uygulamada dikkat edilmesi gereken unsurlar bu çalışmada belirtilmektedir.

2. 2000'E GİRERKEN REKABET KOŞULLARI

2.1. REKABET VE PLANLAMANIN EVRİMİ

1950'lerin ortalarına kadar organizasyonlar kapalı sistemlerdi. Bu organizasyonların yöneticileri bilginin sabit bir hızda arttığını varsayıyorlardı ve bu hız, mevcudun demode olmasına karşı planlama fazla fazla yeterliydi. Aynı zamanda hem kaynaklar hem de müşteriler boldu. O zamanlar organizasyonların başarısı ve etkinliği onların iç operasyonlarının başarısına bağlı olarak algılanmaktaydı. Bu zamana kadar firmalar, geleceğe yönelik planlama yapma ihtiyacı hissetmemişlerdir. Bu dönemde kısa dönemli planlar ve bütçeler kullanılmıştır.

1960'lı yıllara gelindiğinde daha uzak noktaları görme, algılama ve değerlendirme ihtiyaçları ortaya çıkmıştır. Bu durumda “Uzun Dönem Planlama” yaklaşım ve teknikleri gelişmiştir. Böylelikle planlama yaklaşımı yakın geleceğin ötesine sıçramış ve zaman ufkunu genişletmiştir (Erkut, 1997).

1970'lere kadar süren bu dönemde, geleceğin tahmin edilebilir olduğu kanısı yaygındı. O dönemlerin iş adamları, geçmişten geleceğe uzanan geniş ve düz bir yol olduğunu düşünmekteydiler (Gibson, 1997). Bu yıllarda dünya o kadar yavaş değişiyordu ki, geleceğe uzanan bu yolda sürprizler yoktu; önlerinde uzanan yol arkada bıraktıkları yola çok benzemektedir. Tahmin edilebilir ve bugünün uzantısı olacak bir gelecek için hazırlık yapmakta “Uzun Dönem Planlama” yaklaşımı yeterli olmaktaydı.

1970'li yıllara gelene kadar planlama anlayışı temelde, geleceği “tahmin” etme, gelecek için kabul edilebilir “hedefler”, ulaşılabilecek noktaları belirleme ve buna göre davranma anlayışına dayanıyordu (Erkut, 1997).

1973'deki enerji krizi Amerikan iş dünyasını dışa bağımlı hale getirdi ve bilgisayarların veri işleme hızlarındaki belirgin artış yeni bilgilerin çok hızlı bir

şekilde üretilmesine ve transferine fırsat tanındı. Teknolojik gelişimin hız kazanması mevcut ürün ve hizmetlerin çok hızlı bir şekilde demode olmasına yol açtı. Böylelikle iş dünyasında rekabet koşulları yeniden tanımlanmaya başlamış oldu.

1970 öncesinin büyük şirketleri için en büyük ceza, o zamana kadar rakip bile sayılmayan şirketlerden geldi. Bu şirketler 1970'lerin ortalarından sonra endüstrinin yeni liderleri oldular. Geçmişin büyük ve yenilmez şirketleri, kural tanımaz rakipleri karşısında aldıkları yenilgilerden, organizasyonun iç başarısını arttırmak yolundaki tedbirlerle kurtulamayınca uzun dönem planlama'nın artık işe yaramadığını farkettiler. Çünkü organizasyonu saran rekabet çevresi gittikçe daha karmaşıklaşıyor ve gelecek tahmin edilemez bir hal alıyordu. Bu yeni dönemde artık geleceğe uzanan doğrusal bir yol yoktu. Oysa uzun dönem planlama, geleceği doğru tahmin etmek ve bu tahmine göre hazırlık yapmak şeklinde çalışan bir sistemdi.

Uzun dönem planlamanın artık işe yaramadığı bu dönemde, “izlenecek yön” belirlemenin daha gerçekçi olacağı düşünüldü; firmalar rekabet edebilmek için kendilerine yol gösterecek yeni bir yöntem olarak stratejik planlama'yı kullanmaya başladılar.

Stratejik planlama, organizasyonun yapısı (güçlü ve zayıf yönleri) ve içinde bulunduğu pazarın durumu göz önünde bulundurularak, o organizasyon için en doğru yönü gösterecek stratejileri belirlemek ve bu stratejilere istinaden orta vadeli planlar oluşturmak şeklinde uygulanmıştır. Uygulamada, genellikle bir yıllık çevrimler kullanılarak bu planlar gözden geçirilmekte ve planlanan ile uygulanan yine bu periyotta karşılaştırılarak revizyonlar yapılmaktadır.

1980'li yıllara gelindiğinde, artan rekabet koşullarında stratejik planlama işlevliğini yitirmeye başlamıştır. Japon üreticilerin operasyonlarını çok daha yalın, etkin ve ucuza gerçekleştirmesi ve bu üreticilerin yeni ürün geliştirme hızlarının batılı şirketlere göre çok daha kısa olması rekabet piyasalarında yeni bir devrin açılmasına yol açmıştır. Operasyonel etkinliklerinin düşüklüğü nedeniyle ciddi kan kaybeden firmalar bu dönemde japon üreticilerin uyguladıkları modellerini uygulayarak yarışta kalmaya çabaladılar. Bu dönemde, hızla değişen ve fiyata çok duyarlı hale gelmiş piyasalarda stratejik planlama yetersiz kalıyordu. Çünkü uygulamada, bir kez belirlenmiş stratejilere göre program oluşturmaya dönüşmüş olan stratejik planlama,

her sene sonu yaklaştığında bir önceki senenin programı üzerinde revizyonlar yaparak mevcut stratejileri devam ettirmeye yönelik bir hal almıştı. Böyle bir yapı, gittikçe dinamikleşen pazar koşullarına cevap verememekteydi (Taylor, 1997).

1980'ler ve 1990'ların başlarında, başarı reçeteleri olarak sunulan bu yönetim modelleri dünya çapında yaygın olarak kabul görmüştür; operasyonel etkinliği arttırmak o dönemde hayatta kalmak için en gerekli unsur olarak değerlendirilmiştir.

Günümüzde ise artık operasyonel etkinliği arttırmaya hazır reçeteler sunan yönetim modelleri rekabet üstünlüğü sağlamaya yetmemektedir. Bu duruma neden olan günümüz pazarlarının koşulları şunlardır:

2.2. GÜNÜMÜZÜN PAZARLARININ ÖZELLİKLERİ

2.2.1. Bilgi Paylaşım Hızı

Internet'in de yaygınlaşmasıyla artan iletişim hızı, bilginin çok hızlı paylaşılmasına olanak vermektedir. Artık bir firmaya rekabet üstünlüğü sağlayacak herhangi bir teknoloji ya da yönetim metodu, uzun süre sır olarak kalamamaktadır.

Bilgi paylaşım hızını arttıran en önemli unsurlardan biri de, firmaların kendi ana faaliyetleri dışında kalan faaliyetleri başka firmalardan sağlamaları yönündeki eğilimin gittikçe yaygınlaşmasıdır. Bu eğilim danışmanlık faaliyetlerini doğurmuştur. Firma dışından yaygın olarak sağlanan danışmanlık hizmetleri başında da bilgi-işlem çözümleri, kalite sistemleri ve yönetim modelleri gelmektedir.

Farklı firmalar karşılaştıkları sorunları danışmanlar aracılığı ile çözmeye çalışmakta, danışman şirketler de bu firmalara dünya çapında kabul görmüş en etkin uygulamaları yerleştirmektedir. Böylelikle bir zamanların etkin silahları toplam kalite, kıyaslama, yalın üretim, tam zamanında üretim gibi kavramlar artık herkes tarafından bilinir ve uygulanır olmuştur. Bu uygulamalar hala yarışta kalmak için gereklidir; ancak, artık rekabet üstünlüğü sağlamamaktadır.

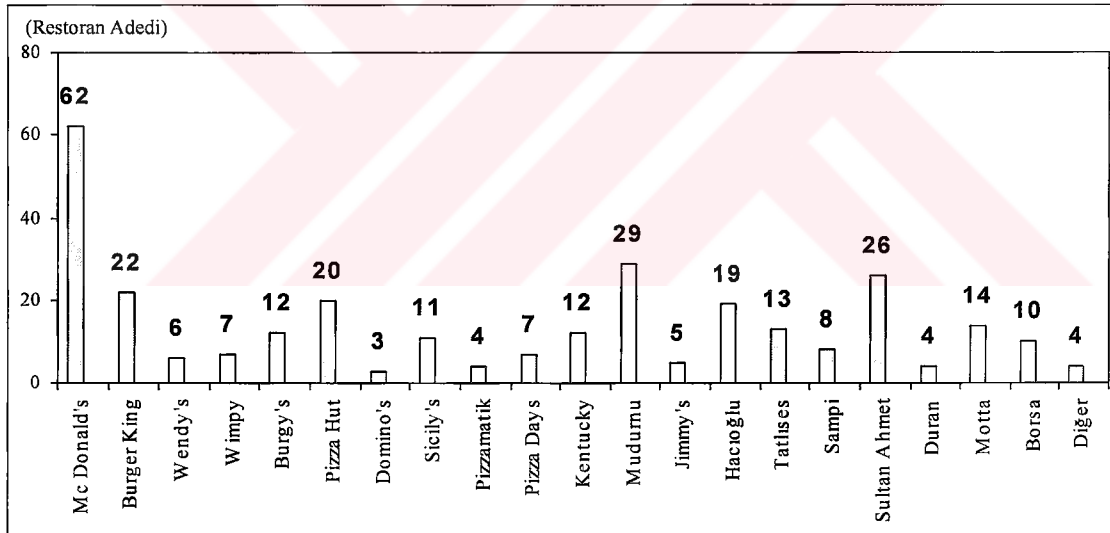
2.2.2. Global Rekabet

Son 10-15 yıldır global rekabetten söz edilmektedir. Günümüzde çoğu ülke dışa açılmakta, topraklarında daha fazla yabancı yatırıma izin vermektedir. Böylelikle çok

uluslu şirketler bu ülkelere gelmekte ve geleneksel yerli şirketlerin yerleşik düzenine meydan okumaktadır. Global rekabetin artmasıyla, ülke sınırlarının koruyuculuğu ortadan kalkmıştır; artık hemen her konuda rakipler sadece yerli şirketler değil, aynı anda dünyanın herhangi bir yerinden gelebilecek yabancı şirketlerdir (Taylor, 1997).

Global rekabet yüzünden rakip sayısının çok fazla olması, bir ülkede fırsatlar vadeden herhangi bir pazarın, bir anda çok uluslu rekabet eden firmalar tarafından farkedilerek bu pazara bir akın başlamasına ve kısa sürede o pazardaki rekabet koşullarının alt-üst olmasına neden olabilmektedir. Bu duruma Türkiye’den fast-food sektörü örnek gösterilebilir:

Mc.Donald’s, 1986 yılında Türkiye fast-food pazarının çok tenha olduğunu ve gelecek vaad ettiğini fark ederek ilk restoranını açmıştır. Mc.Donald’s restoranlarının pazara girişi ile sektörün yapısı hızla değişmiştir. Bu sektörün 1996 yılındaki durumu, Şekil 2.1 de görüldüğü gibi yabancı firmalar ağırlıklı bir hale gelmiştir (Ceritoğlu, 1996).



Şekil 2.1: Türkiye Fast-Food Sektöründe Restoran Adetleri 1996

Global rekabetin avantajlı yönleri ise yerli üreticilerin de dışa açılarak dünyadan müşteri ve tedarikçi bulabilmeleridir.

2.2.3. Farklı Teknolojilerin ve Uzmanlıkların Birleşmesi

Daha önceleri birbirinden çok farklı dallarda gelişmiş teknolojiler ve uzmanlıklar birleşerek yeni ürünler meydana getirmektedirler. Bu duruma örnek olarak multi-

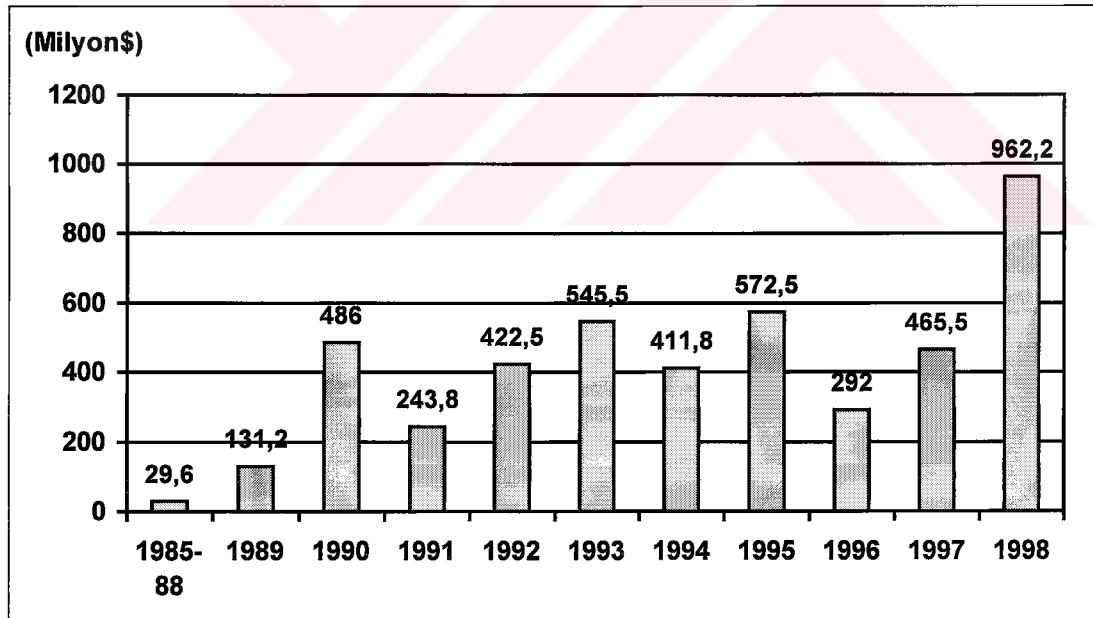
media gösterilebilir. Multi-media; telekomünikasyon, bilgisayar, televizyon, medya ve eğlence konularını içermektedir (Taylor, 1997).

Bu şekilde farklı teknolojilerin ve uzmanlıkların birleşmesi ile rekabet üstünlüğü sağlayan firmalar karşısında tek bir konuda uzmanlaşmış olan firmalar geniş perspektifli düşünmeye ve farklı stratejiler uygulamaya zorlanmaktadır.

2.2.4. Özelleştirmeler

Dünyanın pek çok ülkesinde devlet küçülmekte, daha önceleri devlet tarafından yürütülen faaliyetler özel sektöre devredilmektedir.

Ülkemizde de son yıllarda özelleştirmelere ağırlık verilmektedir; 1985 yılından 1998 Temmuz ayına kadar geçen sürede yana 113 adet kuruluş hiç kamu payı kalmayacak şekilde tamamen özelleştirilmiştir. Halen 40 işletme özelleştirme kapsamındadır. Şekil 2.2’de görüldüğü gibi 1998 yılında önceki yıllara göre özelleştirilme işlemlerinde Amerikan Doları bazında belirgin bir artış vardır (T.C. Başbakanlık Özel. İdaresi Başkanlığı, 1998).



Şekil 2.2: Yıllar İtibariyle Türkiye’de Özelleştirme İşlemleri

Özelleştirmeler sayesinde dünyanın pek çok yerinde artık rekabet tamamen özel sektörün eline geçmek üzeredir. Rekabetin devlet kontrolünden uzaklaşmasıyla, çok daha karmaşık ve tahmin edilemez bir hale geleceği varsayılmaktadır.

2.2.5. Endüstriyel Sınırların Ortadan Kalkması

Günümüzde tedarikçiler, rakipler, müşteriler ve işbirlikçileri birbirinden kesin çizgilerle ayırmak mümkün olmamaktadır. Örneğin Sony ve Philips birbirlerinin hem rakipleri hem de tedarikçileridir. Benzer şekilde Apple ve IBM de hem rakip hem de işbirlikçilerdir (Goodstein ve diğ., 1993).

Özetle firmalar, klasik kalıpların dışında düşünerek rekabet üstünlüğü sağlayacak her türlü olasılığı zorlamaktadırlar.

2.3. GÜNÜMÜZ PAZARLARINDA REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMAK

Yukarıda sayılan bütün bu faktörlerin en önemli sonucu, günümüz rekabet koşullarının artık firmalar için geleceği tahmin etmek mümkün değildir. Günümüz pazar koşulları Kırım (1998) tarafından “kaos” durumu olarak da ifade edilmektedir.

2000’li yıllara girerken, bir firmanın kalıcı rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için geliştirmesi gereken en önemli üç özellik aşağıda sıralanmıştır:

2.3.1. Kendi Geleceğini Yaratmak

Gelecek konusunda Gibson (1997) şunları söylemiştir:

“Yol Burada Bitiyor: Geleceğin geçmişten farklı olacağını uzun zamandır biliyoruz. Jules Verne’den William Gibson’a bütün bilimkurgu yazarları bize bunu hatırlattılar. Ama biz, geleceğin bizim beklediğimizden farklı olacağını inatla reddettik. Çoğumuz hala, gelecek şu anın çizgisel bir uzantısı, ufka uzanan düz ve uzun bir yolmuş gibi davranıyoruz.

Geleceğe dair bu yanlış tutum, kültürümüze kök salmış olan tahmin edilebilirlik ve kontrol kavramlarına dayanıyor... Dünyamızın yüzyıllardır, değişimi çizgisel, sürekli ve bir ölçüde tahmin edilebilir olarak gören Newtoncu gerçeklik algısına göre şekillendirildiğini söylüyorlar. Burada A, B’ye; B, C’ye ve C de D’ye yol açıyor.

Oysa Kaos kuramı bize bunun tam tersinin gerçek olduğunu söylüyor... Kaos kuramı bize, fizikten kurguya her şeyde inandığımız düz mantığın aslında mevcut olmadığını öğretiyor. Bu anlayış (Newtoncu gerçeklik), dünyayı görmenin yapay bir yöntemi. Gerçek yaşam, bir kolyeye takılmış boncuklar gibi, arka arkaya

gerçekleşen, birbirine bağıntılı çizgisel bir olaylar dizisi değildir... tersine, yok edici bir biçimde değişilebilen tesadüfler dizisidir bu...

Gelecek, geçmişin devamı olmayacak. Gelecek süreksizlikler dizisi olacak. Ve biz ancak süreksizliği kabul edip bu konuda birşeyler yaparsak, yirmi birinci yüzyılda başarıya ulaşma ve ayakta kalma şansı yaratmış olacağız...

Doğrusal düşünmek doğrusal olmayan bir dünyada işe yaramayacaktır.”

2000’e girerken geleceğin tahmin edilemediği bu kompleks ortamda firmalar için başarıya ulaşmanın ve rekabet üstünlüğü sağlamanın tek bir yolu kalmıştır. Bu da “kendi geleceğini yaratmaktır”. Geleceğin belirsizliği içinde, bir firmanın başarıya ulaşması için, geleceği tahmin edip bu tahminlere göre önlemler almak yerine kendine, -kendi özelliklerine uygun ve kendine has- bir gelecek hayal etmesi ve hayal ettiği bu geleceği adım adım inşa etmesi gerekmektedir.

2.3.2. Fark Yaratmak

Bu konuda Porter (1996) şu sözleri günümüzün rekabet ortamında fark yaratmanın önemini açıkça vurgulamaktadır:

“Yirminci yüzyıla girerken açık stratejilere ihtiyaç artıyor. Çünkü kesin bir farka ve benzersizliğe nasıl sahip olacakları, farklı müşteri gruplarına rakiplerinden farklı birşey nasıl sunacakları hakkında açık bir vizyon belirlemeyen şirketleri, yoğun rekabet çiğ çiğ yiyebilir...”

Şirketler yalnızca dezavantajları ortadan kaldırmaktan öte, avantaj oluşturmak ve geliştirmek için birşeyler yapmalılar...

Herkes aynı değişkenler üzerinde çalışırsa standartlar yükselir ama şirketlerin hiçbirisi öne geçemez. Oysa öne geçmek, ardından önde kalmak stratejinin temeli olan rekabet üstünlüğü yaratmaktır. Bu ise yaptığınız işte daha iyi olmaktan öte, farklı olmaktır...

Eğer bütün firmalar rekabet avantajı sağlayacak diye aynı şeyi yapıyorsa, bu şey artık bir avantaj olmaktan çıkar.”

2.3.3. Hızlı ve Esnek Olmak

Bugün bilgisayar, haberleşme gibi çoğu sektörde yeni ürün geliştirme süresi bir yılın altına düşmüştür. Bu pazarlarda, bir firmanın pazara sunduğu bir ürün çok kısa bir süre içinde başka bir firmanın bir ürünün sunulması ile eski moda kalabilir. Aynı zamanda, herhangi bir ürünü ikame edecek başka bir ürünün o endüstrinin içinden mi yoksa dışından mı geleceği belli değildir.

Örneğin, Vestel'in 1998 yılında piyasaya sunduğu Internet-TV'nin, bilgisayarı eğlence/haberleşme aracı olarak gören çoğu kişinin tercih edeceği bir alternatif olduğu düşünülmektedir. Bu ürün, hedeflenen başarıya ulaşması, bilgisayar üreticilerinin endüstri dışından beklenmedik bir rakiple karşılaşması demek olacaktır.

Firmalar, gittikçe dinamikleşen pazarlara uyum sağlayacak şekilde yapılanmalıdır. Bu da klasik anlamdaki hiyerarşik ve bürokratik organizasyonların sonunu getirmektedir.

Kalıcı rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik stratejiler, yukarıda sayılan üç önemli özelliği de göz önünde bulundurarak oluşturulabilir. Bu konuda yol gösterecek bir uygulama olan “Gelecek Odaklı Stratejik Planlama Süreci” beşinci bölümde anlatılmıştır. Ancak bu bölüme geçmeden önce “Strateji” ve “Stratejik Planlama” kavramları Bölüm 3 ve Bölüm 4’de detaylandırılmıştır.

3. MODERN ZAMANLARDA STRATEJİ KAVRAMI

1960'lı yıllardan itibaren, 1980'lilere kadar yaygın olarak kabul gören strateji kavramının tanımı bu dönemde “bir işletmenin uzun dönemli temel amaçlarının saptanması ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli kaynakların tahsis edilerek onların kullanımında kabul edilen yollar” olarak yapılmıştır (Erkut, 1997). Ancak bu kavram, 1980'li yıllarda dinamik pazar şartları için çok statik kaldığı için popülerliğini yitirmiştir.

1980'li yıllardan itibaren Japon'ların koyduğu yeni kuralları hızla öğrenerek değişen rekabet koşullarına uyum sağlamaya çalışan firmalar, en iyi uygulamaları hemen adapte edebilmek için sürekli kıyaslama, etkinliklerini arttırmak için de yan faaliyetleri/hizmetleri organizasyon dışından alarak ana yeteneklerini kuvvetlendirip rekabet yarışına devam etmenin yollarını aramışlardır.

Verimliliği, kaliteyi ve hızı artırma konusundaki bu arayışlar pek çok yönetim modelleri ve tekniklerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bunlardan bazıları; toplam kalite yönetimi, kıyaslama, outsourcing, yeniden yapılanma, değişim yönetimi ve kaizendir. Bu teknikler adım adım stratejinin yerini almıştır. Ancak, bu modellerin ve tekniklerin sonuçları firmalar için çarpıcı olmasına rağmen kalıcı rekabet üstünlüğü sağlamada yeterli olamamışlardır (Porter, 1996). Çünkü, bu yönetim modelleri ve teknikleri Bölüm 2'de açıklandığı gibi tüm firmalar tarafından bilinir ve uygulanır hale gelmiştir.

Son yıllarda rekabet üstünlüğü sağlamada “strateji” etkin bir kavram olarak yine karşımıza çıkmaktadır. Fakat bu sefer strateji kavramının yüklendiği anlam 1960-1980 dönemine göre farklılıklar taşımaktadır.

Modern zamanların dinamik pazarlarında rekabet etmede ihtiyaç duyulan “strateji” kavramının özellikleri aşağıda sıralanmıştır:

3.1. STRATEJİK KONUM

Rekabetçi strateji farklı olmakla ilgilidir. Bu, eşsiz bir değer karışımı yaratmak için kasıtlı olarak farklı bir faaliyetler kümesi seçmek demektir (Porter, 1996). Buna, “stratejik konumlanma” da diyebiliriz.

Bir firmanın müşteri tarafından seçilebilmesi için, rakiplerinden neyi farklı sunduğu çok önemlidir. Bu, geçtiğimiz yıllarda uygun fiyat ve yüksek kalite olarak düşünülmüştür. Ancak, yoğun rekabetin egemen olduğu pazarlarda, her cephede savaşmaktansa, ürün ve hizmetlerle farklılaşarak pazarda farklı bir konuma gelmek çok daha avantajlı olduğu farkedilmektedir.

Her firma, pazarda kendi yapısına uygun bir fırsat bulup o noktada konumlanarak yıkıcı fiyat ve kalite rekabetinden uzaklaşmayı hedeflemelidir. Böyle bir stratejik konumu farkedebilmek ise yaratıcılık ve kavrama yeteneği gerektirir. Sektör dışından olan firmalar ya da yeni firmalar, bir sektördeki böyle bir konumu farketmekte o sektörün köklü firmalarına göre daha avantajlıdırlar. Çünkü yeni gelenlerin köklü firmalar gibi pazar körlüğü yaratacak geçmiş tecrübeleri ve alışkanlıkları yoktur; böylelikle eski firmaların hatalarını ve pazardaki boşlukları farkederek bu noktalara saldırabilirler.

Uygun bir stratejik konumun bulunması rekabet üstünlüğünün garantisi değildir; bu stratejik konumda yapılanmak gerekir. Bu noktada firmaların seçimler yapması gereklidir. Firmalar, seçtikleri stratejik konumda yapılanmalarını sağlayacak faaliyetleri yerine getirip diğerlerini başka firmalara bırakmalıdırlar. Bu noktada, “müşteri odaklılık” sözcüğünü müşterinin her isteğini yerine getirmek olarak algılayan firmaların bu yalnış alışkanlıklarından vazgeçmeleri gereklidir (Porter, 1996).

Stratejik konumlanma, bazı seçimleri beraberinde getirdiği için büyüme hedefinin önünde bir engelmış gibi durmakla birlikte, aksine belli bir yönde daha sağlıklı büyüme sağlar.

Stratejik konumlanma, başarılı firmaların diğerleri tarafından taklit edilmesini engelleyen bariyerler oluşturur. Çünkü belli bir stratejik konumda değer yaratmaya başlayan firmalar, bu konumdaki faaliyetlerini sürekli geliştirerek ve başka

faaliyetlerle destekleyerek konumlarını daha da güçlendirirler. Böyle bir durumda, rakipler o firmayı taklit etmektense kendilerine yeni bir stratejik konum bulmayı daha uygun bulacaklardır.

Özetle stratejik konumlanma, bir pazarda rakiplerle pazar payı arttırmak için kıyasıya rekabet etmektense o pazarın bir alt segmentindeki tüm pazar payı için rekabet etmektir.

Stratejik konumlanmanın uzun soluklu bir kavram olduğuna dikkat edilmelidir. Stratejik konumun sık sık gözden geçirilerek sürekli yeni stratejik konumlar belirlenmesi, stratejik konumlanmadan dolayı herhangi bir rekabet avantajı elde edilmesini engeller. Sık sık yeni stratejik konum belirlemek daha çok “rüzgar ne yönden eserse o yönde gitmek” şeklinde bir yönetim anlayışıdır.

Stratejik konum ancak geçerliliğini yitirme ihtimali ufukta belirdiyse revize edilmelidir. Bu da çok sık rastlanan bir durum değildir (Porter, 1996).

Tablo 3.1: Stratejik Konumlanma Kavramında Değişen Bakış Açıları

<i>1980’li Yılların Strateji Modeli</i>	<i>Günümüz Koşullarında Kalıcı Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Strateji</i>
• Her endüstri için bir ideal konum • Her faaliyet için kıyaslama yaparak en iyi uygulamaları adapte etmelidir • Etkinleşmek için outsourcing çok önemlidir • Avantaj birkaç anahtar başarı faktöründe, kritik kaynakta ve ana yetenekte saklıdır • Her pazar değişimine anında cevap verebilmek için esneklik ve hızlilik hedeftir	• Endüstrilerin sınırları belirsizdir. Her firma için rekabet üstünlüğü sağlayacak farklı konumlar • Faaliyetler stratejiye göre biçimlenir • Rekabet üstünlüğü bir amaca yönelik faaliyetler arasındaki uyumdan doğar • Sürekli başarı faaliyetler sisteminin bütünü tarafından sağlanır, parçalarından değil • Operasyonel etkinlik zaten hazır veridir

3.2. YARATICILIK / PAZAR YARATMAK

Son dönemde, firmaların alışa geldikleri rekabet koşullarını belirleyen kalıpların yıkılmasıyla kalıcı rekabet üstünlüğü sağlamakta “yaratıcılık” son derece önem kazanmıştır. Böylelikle strateji kavramı ve yaratıcılık kaynaşmaya başlamıştır.

Strateji kavramında yaratıcılık sözünden kasıt, rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejilerin pazar yaratmaya yönelik olması gerektiğidir. Yani, herhangi bir pazarda pazar payı için rekabet etmek yerine yeni bir pazar yaratmak ve bu pazarda rekabet kurallarını belirleyen öncü olmak, kalıcı rekabet üstünlüğü sağlamanın en etkili yollarından biridir.

Pazar yaratmak kavramı ile birlikte müşteriye bakış açısı da değişmiştir. 1980’li yılların “müşteri odaklılık” stratejileri bu dönemde rekabet üstünlüğü sağlamakta yetersiz kalmaktadır. Yeni rekabet kurallarına göre “müşteri her zaman ne istediğini bilmez” görüşü daha doğrudur. Hatta müşteri henüz bilmediği bir ürünü isteyemeyeceği için müşteri odaklı olmak yerine “müşterinin odağı olmak” bu dönemde geçerli olan kavramdır. Müşterinin odağı olan firmalar, sundukları yeni ürün ve hizmetlerle sürekli yeni pazarlar yaratarak müşteri tarafından tercih edilmekte ve rekabette diğer firmalardan hep bir adım önde olmaktadır.

Cep telefonları bu konuya bir örnektir (Şu anda hayatın ayrılmaz bir parçası hatta bir alışkanlık haline gelen cep telefonlarına karşı, beş yıl önce kaç kişi ihtiyaç hissetmekteydi?).

Yaratıcılığın teknoloji tarafından desteklenmesi önemli bir unsurdur ancak her durumda gerekmez. Örneğin 3M firmasının pazara sürdüğü Post-it ürünü (yarı yapışkan, küçük, sarı not kağıtları) daha önce hiç olmayan bir pazar yaratmış ama teknolojik bir yenilik içermeyen bir üründür.

Bir başka örneği de Procter & Gamble firmasından vermek mümkündür: Hızlı tüketim maddeleri üretim ve pazarlaması yapan Procter & Gamble firması hazır bebek bezlerini piyasaya sürmeden önce de tüm annelerin en büyük dertlerinden biri kirli bebek bezleriydi. Ancak kağıttan bebek bezi üretmek bir kağıt üreticisi firmanın değil, Procter & Gamble’ın fikridir. Bu firma dünyanın ilk hazır bebek bezi markası olan Pampers’i (Türkiye’de bu markanın adı Ultra Prima’dır) pazara sunana dek hiç

var olmayan bu pazarın büyüklüğü bugün 3 Milyar Dolar'ı geçmiştir (Goodstein ve diğ., 1993).

Ancak pazar yaratmak kavramı bilinmeyi keşfetmeye yönelik olduğu için, tanımlı pazarlarda, pazar istatistiklerine bakarak karar vermeye alışık yöneticiler tarafından fazla riskli bulunmaktadır. Bu yöneticilere göre, pazar yaratma işi ve riskler başkalarına bırakılmalıdır; bu pazar eğer karlı görünüyorsa ikinci gelen olarak daha az riskle hala fayda sağlamak mümkündür. Fakat bu anlayış tarzı da giderek geçerliliğini yitirmektedir. Bu durumun nedenlerini ikiye ayırmak mümkündür:

İlk olarak, firmalar genellikle yeni bir pazara, rekabet ettikleri pazarlardaki yıkıcı rekabet koşullarından kurtulmak için girmek istemektedirler. Başkası tarafından yaratılmış yeni bir pazar eğer cazip görünüyorsa zaten diğer pek çok firma için de caziptir ve o pazara girmeye hazırlanan pek çok firma olacaktır. Bu yeni pazara pek çok ikinci giren firma olacak ve yıkıcı rekabet senaryosu bu pazarda da tekrarlanacaktır. Yani pazara ikinci gelenler için hiçbir şey değişmemiş olacaktır. Bu arada pazarı yaratan firma da pastanın büyük payını kapmış ve o pazardaki en uygun stratejik konumu bulup bu konumu sağlamlaştırıyor ve sonradan gelen rakiplerini kolaylıkla alt edecek güce erişiyor olacaktır.

İkinci olarak, günümüzde pek çok pazarda kar marjları çok hızlı erozyona uğramaktadır. Örnek olarak multi-medya ürünlerine bakacak olursak, altı ay içinde kar marjları erimektedir. Bu durum, ikincilerin para kazanmasını neredeyse imkansızlaştırmaktadır (Prahalad, 1997).

Bu iki neden göz önünde bulundurulduğunda, pazar dinamiklerinin gelecekte daha da hızlanacağı düşünülürse, gelecekte yaratıcılık stratejinin daha da ayrılmaz bir parçası haline gelecektir.

Tablo 3.2: Pazarla İlgili Değişen Bakış Açıları

<i>1980’li Yılların Strateji Modeli</i>	<i>Günümüz Koşullarında Kalıcı Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Strateji</i>
• Müşteri odaklılık • Pazar payı için rekabet • Pazarı sürekli izlemek • Yeni pazarlar risklidir. Bu riske katlanmadan da kazanç sağlanabilir	• Müşterinin odağı olma • Yeni pazarlar için rekabet • Pazarın tanımlı kalıpları dışında da fırsatlar yakalayabilmek çevreyi gözlemek • Yeni pazarlar yaratan firma olmadan başarılı olmak giderek zorlaşmaktadır

3.3. ZORLAYICILIK

Önceki dönemde strateji kavramı, kaynakların bir amaç doğrultusunda “tahsis” edilmesini içermektedir. Bu dönemde, kaynakları fazla olan büyük firmaların bu kaynakları belirledikleri stratejiler doğrultusunda tahsis ederek kaynakları daha sınırlı firmalara göre daha “stratejik” davranma şansları olduğu düşünülmüştü. Oysa, Xerox’un, 1970’lerde %10’u kadar olan Canon firması tarafından geçilmesi, Honda ve Compaq firmalarının dünya devleri GM ve IBM firmalarına meydan okumaları göstermiştir ki, tutkuları büyük olan şirketler, daha az kaynaklarla bu devleri yerlerinden edebilirler (Hamel ve Prahalad, 1993).

Günümüzde, kaynak tahsisi başarıya ulaşmak için yeterli değildir. Stratejiler, bir firmanın kaynaklarının nasıl tahsis edileceği yerine o firmanın tutkuları ile kaynakları arasındaki boşluktan doğmalıdır. Kaynaklar ile hayaller arasındaki boşluk şartları zorlamaya, şartların zorlanması ise sorunlara ve eksikliklere yaratıcı çözümler bulunmasına neden olur.

Kaynak tahsisine dayalı stratejiler aynı zamanda “ayağını yorganına göre uzat” yaklaşımıdır. Bugünün rekabet anlayışında ise, kaynaklar bir amaca ulaşmak için zorlanmalıdır; yani kaynaklar yeterli değilse bile yettirilmeli, kaynak yoksa bulunmalıdır.

Bu anlayışla birlikte, bir organizasyonda paylaşılan tutkuların / hırsların önemi artmaktadır.

Tablo 3.3: Kaynaklarla İlgili Değişen Bakış Açıları

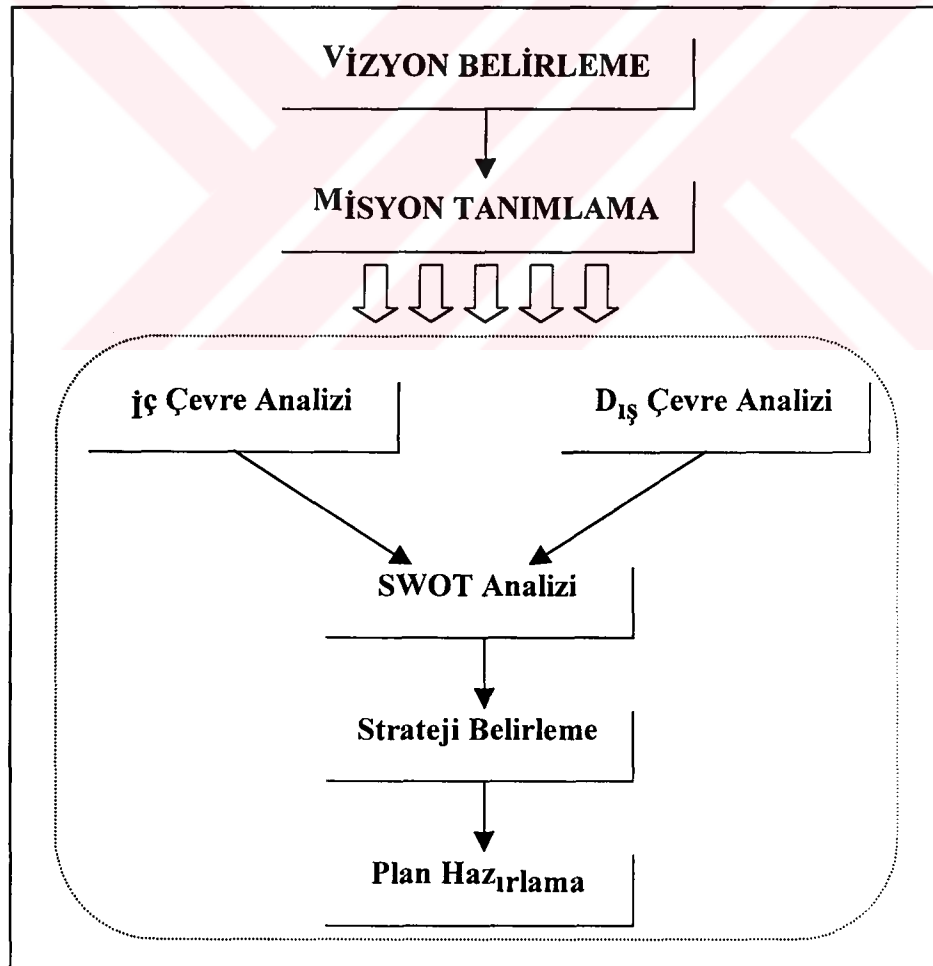
<i>1980'li Yılların Strateji Modeli</i>	<i>Günümüz Koşullarında Kalıcı Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Strateji</i>
• Kaynak tahsisi • Kaynakları fazla olan şirketlerin rekabet avantajları vardır • Ayağını yorganına göre uzat • Hırslar/tutkular tepe yönetimdedir	• Kaynakları ve şartları zorlamak • Tutkuları fazla olan şirketlerin rekabet avantajları vardır • Hayallerini büyük tutmayan şirketler daha baştan kaybederler • Hırslar/tutkular organizasyon tarafından paylaşılmalıdır



4. DÜNDEN BUGÜNE STRATEJİK PLANLAMA

4.1. STRATEJİK PLANLAMA

1980’li yıllardan itibaren yeterince “stratejik” olmadığı terkedilmeye başlanan Stratejik Planlama modeli stratejik düşünmeyi değil, daha çok strateji programlamayı içermekteydi. Uygulamada, yılda bir kez yönetimin bir araya gelerek geçmiş yılın stratejik planının bazı revizyonlarla bir yıl daha uzatılmasıyla sonuçlanan yıllık egzersizlere dönüşmüştü (Taylor, 1997).



Şekil 4.1: Stratejik Planlama Modeli

Şekil 4.1’de görülen Stratejik Planlama Modeli’nin adımları kısaca şu şekildedir:

4.1.1. Stratejik Planlama Modeli

4.1.1.1. Vizyon Oluşturma:

Vizyon oluşturma adımı stratejik planlamanın ilk adımıdır. Vizyon, organizasyonun ideal durumunu yansıtan ütöpik bir resim olarak tarif edilmektedir; organizasyonun ulaşmak için sürekli çabalayacağı mükemmel durumu ifade eder. Bu mükemmel durumun tüm detayları açık olarak tanımlanmış olmalı ve vizyon karar vermede açık kriterler ortaya koymalıdır (Latham, 1995).

4.1.1.2. Misyon Oluşturma:

Belirlenen vizyondan sonra ikinci adım olarak misyon oluşturulur. Misyon, vizyondan farklı olarak organizasyonun bugününü kurtarması için yapması gerekenlere konsantre olmaktadır. Misyon bildirisi müşterileri, kritik süreçleri ve performans seviyelerini belirtmelidir (Latham, 1995).

4.1.1.3. Dış Çevre Analizi:

Dış çevreyi, uzak çevre ve yakın çevre olarak iki kısımda incelemek mümkündür (Erkut, 1997). Uzak çevre;

- Ekonomik çevre
- Teknolojik çevre
- Sosyolojik çevre
- Kültürel çevre
- Demografik çevre
- Politik çevre
- Yasal çevre
- Ekolojik çevre

şeklinde alt başlıklara ayrılabilir. Yakın çevre ise;

- Sektör / endüstri analizi
- Rakip analizi
- Müşteri analizi

olarak sınıflanabilir. Dış çevre ile ilgili bu alt başlıklarda mümkün olduğu kadar fazla bilgi toplanmalıdır. Veri toplama ve bu başlıklarda meydana gelen değişiklikleri takip etme işi genellikle şirketlerdeki stratejik planlama departmanları tarafından yapılmaktadır.

İç Çevre Analizi: İç çevre aşağıdaki alt başlıklarda incelenebilir:

- Kültür ve değerler analizi
- Strateji ve politika analizi
- Yapı analizi
- İş, görev, sorumluluk ve yetki analizi
- Süreç analizi
- İnsan kaynakları analizi
- Mali kaynaklar analizi
- Bilgi kaynakları analizi
- Teknolojik kaynaklar analizi
- Fiziksel kaynaklar analizi
- Ürün analizi
- Hizmet analizi
- İç müşteri analizi

Bu analizler şirketlerde genellikle stratejik planlama ve toplam kalite departmanları tarafından yapılır.

4.1.1.4. SWOT Analizi:

SWOT analizi adımı stratejinin doğduğu yerdir. Bir önceki adımda yapılan dış çevre analizlerinde elde edilen bilgiler kullanılarak firmanın karşı karşıya olduğu çevresel fırsatlar ve tehditler saptanır. İç çevre analizi sonucu elde edilen bilgiler ile de firmanın güçlü ve zayıf yönleri belirlenir. Her fırsat ve tehdit, tek tek her güçlü ve zayıf yön karşısında matris olarak değerlendirilerek fırsat ve tehditlerin, güçlü ve zayıf yönlerle çakıştığı noktalardan stratejiler oluşturmak hedeflenir.

Örneğin x ürününü üreten bir firmada, x ürününe Anadolu'nun çeşitli yerlerinden gelen talebin hızla artıyor olması fırsat olarak değerlendirildiyse, bu firmada güçlü yön olarak yaygın dağıtım ağının kuvvetli olması bu fırsat karşısında değerlendirilmelidir; bu iki unsuru kullanarak "Anadolu'da x ürününün rakiplerden önce piyasaya sürülerek rakiplerin yolunun tıkanması" ya da "İç Anadolu'da bir fabrika kurulması" şeklinde stratejiler üretmek mümkündür.

4.1.1.5. Strateji Belirleme:

SWOT analizi adımı, fırsat ve tehditlerin, güçlü ve zayıf yönler karşısında çapraz olarak değerlendirilmesi ile pek çok strateji alternatifi ortaya çıkarılır. Bu adımda bir eleme yapıp öncelik verilecek stratejiler saptanır.

4.1.1.6. Plan Hazırlama:

Belirlenen stratejiler bir yıllık iş planlarına yansıtılır. Böylelikle, gelecek dönemde her departmanın ne gibi faaliyetler yerine getireceği belirlenmiş olur.

4.1.2. Süreç Çevrimi

Yukarıda anlatılan Stratejik Planlama Süreci ilk kez işletildiğinde belirlenen vizyon, misyon ve stratejiler ve oluşturulan stratejik plan, yıllık olarak gözden geçirilir ve revize edilir. Her yıl sonu, genellikle ekim ayından başlayarak, tüm üst yönetimin katılımıyla düzenlenen stratejik planlama toplantılarında, öncelikle vizyon ve misyon gözden geçirildikten sonra, aşağıda sunulan ve dört adımdan oluşan takvim gerçekleştirilir:

4.1.2.1. İç / Dış Analiz Toplantısı

(1-2 gün)

- Şekil 4.2'deki iç ve dış çevre analizlerine ilişki sorular tartışılır.
- Senaryolar belirlenir ve stratejik fırsatlar, tehditler, sorular, güçlü yönler, zayıf yönler ve problemler tanımlanır.

4.1.2.2. Strateji Geliştirme Toplantısı

(1-2 gün)

- Şekil 4.2'deki strateji geliştirme ile ilgili konular tartışılır.
- Strateji alternatifleri ve büyüme yönleri sınırlı sayıya indirilir. Öncelik belirlemeye çalışılır.

4.1.2.3. Strateji Sunumu

- Alternatif stratejilerden seçilenler sunulur.
- Yatırım, satışlar ve kar gibi anahtar performans ölçülerinin, planlama sürecinin kapsadığı zaman dilimi boyunca projeksiyonları sunulur.
- Uygulamaya rehber olması için, bir yıllık hedefler de dahil olmak üzere, hedefler geliştirilir.

4.1.2.4. Yıllık Plan

(1-2 gün)

- Detaylandırılmış stratejiler sunulur.
- Stratejileri uygulamaya destek olacak programlar sunulur.
- Gelecek yıl için detaylı finansal planlar sunulur.

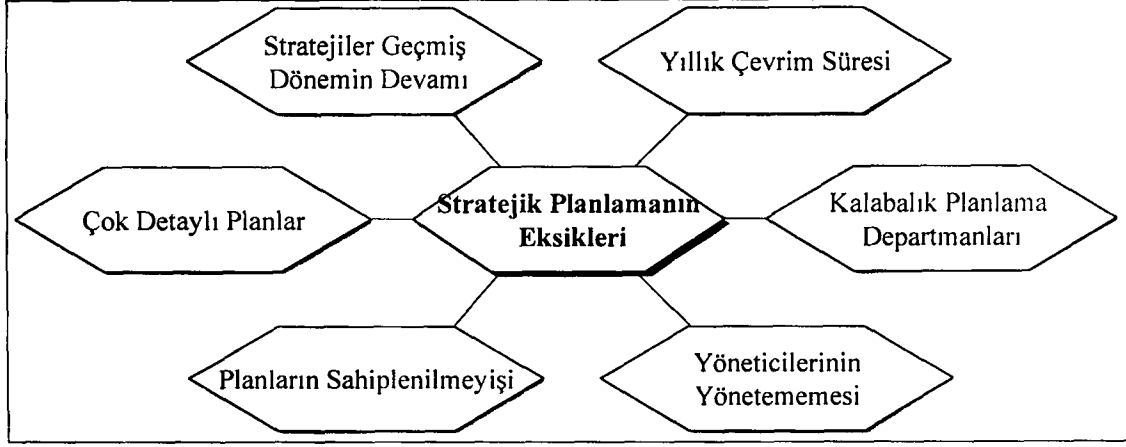
Böylelikle hazırlanmış olan stratejik plan, yıl başından itibaren devreye sokulur ve bir dahaki yıl sonunda tekrar gözden geçirilir.

Müşteri Analizi - Ana segmentler nelerdir? - Motifler nelerdir, karşılanmamış ihtiyaçlar nelerdir?
Rakip Analizi - Mevcut ve potansiyel rakipler kimlerdir? Bunları hangi stratejik gruplarda toplayabiliriz? - Rakiplerin satışları, pazar payları ve karları nasıldır? Büyüme trendleri nasıldır? - Rakiplerin güçlü ve zayıf yönleri ve stratejileri nelerdir?
Pazar Analizi - Pazar ya da endüstri ve onun alt pazarları ne kadar çekicidir? Pazarda karlılığı düşüren etmenler, giriş ve çıkış engelleri, büyüme projeksiyonları, maliyet yapıları ve karlılık beklentileri nasıldır? - Alternatif dağıtım kanalları ve bu kanalların güçleri nelerdir? - Hangi endüstriyel trendler strateji üzerinde etkili olabilir? - Bugün ve gelecekteki anahtar başarı faktörleri nelerdir?
Çevresel Analiz - Hangi çevresel fırsatlar, tehditler ve trendler mevcuttur? - Hangi çevresel senaryolar akla gelmektedir? - Ana stratejik sorular ve bilgi gereksinimi olan alanlar nelerdir?
İç Analiz - Stratejimiz, performansımız, maliyetlerimiz, farklı noktalarımız, güçlü ve zayıf yönlerimiz stratejik problemlerimiz ve kültürümüz nelerdir/nasıldır? - İş portföyümüz nedir? Ürünlerimizle ilgili yatırımlarımız ne düzeydedir?
Strateji Geliştirme - Pazara sunduğumuz nasıl farklılaşabilir? Rakiplerimizden daha iyi ve farklı şeyler yaparak nasıl müşteri gözünde değer kazanabiliriz? Algılanan kaliteyi nasıl iyileştirebiliriz? - Daha sade ürünler üreterek ya da ürün maliyetlerini düşürerek maliyet avantajı sağlayabilir miyiz? - Avantaj elde etmek için sinerji veya odaklanma odaklama sağlayacak ya da rakiplerin başarı sağlamasını engelleyici bir hamle yapılabilir mi? - Stratejik vizyon nedir? Hangi anahtar varlıklar ve yetenekler korunmalı ya da geliştirilmelidir? - Hangi alternatif büyüme yönleri değerlendirilmelidir? Bunlar nasıl takip edilmelidir? - Alternatif faaliyet alanları stratejileri nelerdir? - Hangi stratejiler organizasyonumuzun güçlü yönlerine, amaçlarına ve organizasyonun kendisine en iyi uyar?

Şekil 4.2: Strateji Oluşturmada Tartışma Ajandası (Aaker, 1995)

4.2. STRATEJİK PLANLAMANIN EKSİKLERİ

1980’li yıllarda stratejik planlamanın terkedilmeye başlanmasının Şekil 4.3’de de görülen nedenleri aşağıda sıralanmıştır (Aaker, 1995):



Şekil 4.3: Stratejik Planlamanın Altı Eksikliği

4.2.1. Stratejilerin Geçmiş Dönemin Devamı Haline Gelmesi

Bürokratik bir süreç olan stratejik planlama, yaratıcı düşünce üretmeyi sağlayamamıştır. Stratejik planlama süreci uygulamada, yeni stratejik seçenekler üretmek yerine bir önceki dönemin stratejilerini bir sonraki döneme yansıtmak şeklinde gerçekleşmiştir.

Genellikle yıl sonunda hazırlanan planlar, “alışlageldik iş” anlayışının bir yansıması olmuştur.

4.2.2. Yıllık Çevrimlerin Kısıtlayıcı Oluşu

Gittikçe dinamikleşen pazar koşullarında bir yıllık çevrimler esneklikten uzak ve kısıtlayıcı kalmıştır. Yılda bir kez kafalarını günlük sorunlardan kaldırıp gelecek ile ilgili stratejik konularda yoğunlaşan yöneticiler, planlar hazırlandıktan sonra tekrar günlük işlerin yoğunluğuna dönmektedirler. Bu arada bir dahaki gözden geçirme dönemine kadar değişen pek çok fırsatlar, tehditler, pazar koşulları planlama çevrimi dışında kalmaktadır.

Bilgisayarlar, multi-medya, telekomünikasyon gibi pek çok sektörde artık ürün yaşam çevrimi bir yılın altına inmiştir. Böyle dinamik ortamlarda, stratejik plan çekmecelerde dururken gerçek kararlar başka yerlerde ve stratejik plandan bağımsız olarak verilmektedir (Aaker, 1995).

4.2.3. Stratejik Planlama Departmanlarının Yarattığı Yük

Stratejik planlama süreci pek çok sofistike analizi ve bilgi ihtiyacını içerdiği için şirketler kalabalık bir stratejik planlamacı kadrosuna ihtiyaç duymaktaydılar. Bu kadrolar sürekli çevreyi gözleyerek değişimleri analiz etmekle yükümlüydüler. Fakat çevreyi sürekli izliyor olmak olup bitenlere karşı zamanında ve doğru tedbirleri almaya yetmemiştir. Pazarlarda fiyat rekabeti arttıkça düşük maliyetli üretim yapmak çok önemli bir avantaj haline gelmeye başlamıştı. Böylelikle firmalara oldukça fazla maliyet yükü getiren stratejik planlama departmanları küçülme ve yeniden yapılanma gibi süreçler sonucu tasfiye edildi.

4.2.4. Stratejik Planlamacıların Yöneticilerin Yönetmesine Engel Olması

Stratejik planlamacılar, yöneticilerinin yapması gereken faaliyetlerin bazılarını üstlenmişlerdi. Operasyon yöneticileri, pazarda gerçekte neler olup bittiğini planlama departmanından daha iyi kavrayabilmelerine rağmen, bu yöneticileri vermesi gereken bazı kararlar stratejik planlama departmanı tarafından veriliyordu. Bu durum, şirketleri gittikçe pazardaki gelişmelere kapalı hale getirmekteydi.

4.2.5. Planların Sahiplenilmeyişi

Katılım ve sahiplenmeden çok analitik hesaplamalara dayanan stratejik planlama süreci, yönetim tarafından onaylandıktan sonra esas uygulamasından sorumlu olan takımlar tarafından sahiplenilmiyor ve rafa kalkan bir dosya haline geliyordu. Oysa sahiplenme, stratejinin hayata geçirilmesini sağlayan en önemli unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir (Taylor, 1997).

4.2.6. Planların Çok Fazla Detay İçermesi

Hamel'a (1998) göre stratejik planlama ilgili önemli sorunlardan biri, stratejik planlamanın deprem bölgesinde harita çıkarmaya benzemesidir. Günümüzde firmalar

tam endüstrilerini, segmentlerini ve müşteriler en iyi şekilde anladıklarından emin olup dikkatlice planlarını hazırladıkları sırada biri gelip herşeyi değiştirebilmektedir. Oysa stratejik plan haritaya değil pusulaya benzemelidir.

4.3. GÜNÜMÜZDE DEĞİŞEN STRATEJİK PLANLAMA

4.3.1. Anlayıştaki Değişim

Stratejik planlama ile ilgili anlayışta, geçmiş döneme göre günümüzde aşağıdaki değişiklikler görülmektedir:

- Stratejik planlama yılda bir kez yapılan bir egzersiz değildir; günümüzde stratejik planlama bir yönetim şeklidir. İşletmedeki bütün diğer sistemlerle entegre işleyen stratejik planlama, iç ve dış çevreyle sürekli etkileşim halinde olunarak değişen koşullara en uygun adımların anında belirlenmesini sağlamalıdır. Stratejik planlama, akıntının sürekli değiştiği bir denizde rota dahilinde ilerleyebilmek için gerekli olan bir sistemdir.
- İşletmenin kaderini belirleyecek olan stratejileri doğru olarak belirleyebilmek ve belirlenen stratejileri başarılı şekilde uygulayabilmek için pazarla, müşteriyle ve tedarikçilerle sürekli sıcak temas halinde olan alt seviye çalışanların da stratejik planlama sürecine mümkün olduğu kadar çok katılımı başarı için gereklidir. Stratejik planlama, artık sadece üst yönetimin söz sahibi olduğu bir süreç değildir; işletmenin gelecekteki başarısı veya başarısızlığı tüm çalışanları ilgilendirdiği için stratejik planlama da tüm çalışanları ilgilendirmelidir.
- Mevcut kaynakların belirlenen hedefler doğrultusunda tahsis edilmesi günümüzün kızgın rekabet koşullarında başarıya ulaşmak için yeterli olmamaktadır. Stratejiler mevcut koşulları ve kaynakları zorlamalı, mevcudun yeterli olmadığı noktalarda yaratıcı çözümler sunmalıdır.
- Stratejiler, mevcut güçlü ve zayıf yönlerin pazardaki mevcut fırsatlar ve tehditler karşısında değerlendirilmesi sonucu değil, işletmenin bugünkü mevcut durumu ve arzuladığı gelecek arasındaki boşluktan oluşmalıdır. Ancak bu şekilde

işletmenin belirlediği gelecek doğrultusunda adımlar atmasını sağlayacak, kaynakları zorlayıcı ve yaratıcı stratejiler üretmesi mümkün olabilmektedir.

- Geçmiş dönemde, stratejiler genellikle mevcut yapıyı devam ettirmeye ve düzeltmeye yönelik olmaktadır günümüzde stratejiler yeni ürünler/hizmetler geliştirme, mevcut faaliyet alanlarından bazılarının tasfiyesi, stratejik ortaklıklar kurma gibi mevcut duruma göre çok daha büyük ve devrimsel farklar yaratacak niteliktedir.

4.3.2. Uygulamadaki Değişim

Günümüzde başarıyla stratejik planlama uygulayan firmalar, uygulamada geçmiş döneme göre aşağıdaki farklılıkları benimsemişlerdir:

- Stratejik planlama, yılda bir kez gerçekleştirilen bir etkinlik olmak yerine yıl içinde sürekli tartışmalarla ele alınmaktadır.
- Strateji tartışmaları operasyonel planlarda değil stratejik konular çevresinde yoğunlaştırılmaktadır.
- Stratejik planlama departmanları küçülerek şirket evlilikleri, stratejik işbirlikleri, yeni pazarlara açılma gibi projelerde çalışmaya başlamışlardır. Bu küçük gruplar üst yönetim ile birlikte çalışmakta, daha detaylı bilgiye ihtiyaç duydukları takdirde bu bilgileri danışman şirketlerden satın almaktadırlar.
- Firmalar, pazar körlüğünden kurtulup geniş perspektifli bir bakış açısına sahip olabilmek ve stratejik düşünme yeteneğini geliştirmek için danışman kullanmaya başlamışlardır. Strateji oluşturma/belirleme sürecinde de danışmanlar etkilidirler.
- Yöneticiler, organizasyonu belirlenen stratejilerin arkasında örgütlemekle daha fazla uğraşmaktadırlar.
- Stratejiler hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan yukarıya oluşturulmaktadır. Operasyonel kadrolardan stratejiler konusunda geri bildirim almak için sistemler oluşturulmakta ve yöntemler belirlenmektedir.

5. GELECEK ODAKLI STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ VE UYGULAMASI

Bu bölümde, stratejik planlamada son eğilimlere göre günümüz pazar koşullarında kalıcı rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejiler üretmek ve bunları faaliyete geçirmek için tasarlanmış, aynı zamanda da dinamik pazarlarda esnekliği ön planda tutan bir uygulama olan “Gelecek Odaklı Stratejik Planlama Süreci” tanıtılacaktır.

5.1. GELECEK ODAKLI STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNİN ANA FARKLILIKLARI

Gelecek odaklı stratejik planlama sürecinin getirdiği farklılıkları 4 ana grupta özetleyebiliriz:

5.1.1. Stratejilerin Oluşma Şekli

Gelecek odaklı stratejik planlama süreci, işletmelerin kendi geleceklerini yaratmaları anlayışı üzerine kurulmuştur. Kendi geleceklerini yaratmak için işletmelerin, arzuladıkları gelecek ile bugünkü durumları arasındaki boşluğu kapatmaya yönelik yaratıcı ve zorlayıcı çözümler bulmaları gerekmektedir. Gelecek odaklı stratejik planlama sürecinde stratejiler, işletmenin gelecekte olmak istediği nokta ve bugün bulunduğu nokta arasındaki boşluğu kapatmak üzere oluşturulurlar. Bu adıma da boşluk analizi adı verilmektedir. Boşluk analizi ile üretilen stratejilerle işletmenin tüm kaynaklarının ve yaratıcılığının işletmenin hayal ettiği geleceğe ulaşması için zorlanması mümkün olmaktadır.

Klasik stratejik planlama modelinde ise SWOT analizinde mevcut güçlü ve zayıf yönler, mevcut fırsat ve tehditler karşısında değerlendirilerek mevcut yeteneklere ve pazar koşullarına uygun stratejiler belirlenmeye çalışılır. Bu yaklaşım mevcut ve görünen alternatiflerin bir değerlendirmesi olup yaratıcılığı zorlamamaktadır.

5.1.2. İşletmelerde Anlayışı Değiştirmeye Yönelik Oluşu

Gelecek odaklı stratejik planlama süreci, işletmelerin pazar dinamiklerine uygun şekilde stratejik düşünme ve stratejilerle yönetim yeteneklerini geliştiren bir araçtır. Bu süreç, işletmelerin günü gününe yönetim anlayışından kurtularak tüm adımların amaçlanan gelecek için atılmasını sağlamaktadır. Bu bakımdan gelecek odaklı stratejik planlama süreci, bazı adımlardan oluşan basit bir model değil, anlayışı ve alışkanlıkları değiştirmeye yönelik bir yönetim tarzıdır. Süreç adımları anlatılırken bu farklar üzerinde durulacaktır.

5.1.3. Günümüz Rekabet Koşullarına Uygunluğu

Gelecek odaklı stratejik planlama modeli, klasik stratejik planlama modelinin daha önceki bölümlerde açıklanan eksikliklerinden arındırılmıştır. Günümüz rekabet koşullarında rekabet üstünlüğü sağlamak için işletmenin kendi geleceğini yaratması, fark yaratması ve değişimlere hemen adapte olması gereklerini ön planda tutar.

5.1.4. İçeriği Değişen Terimler

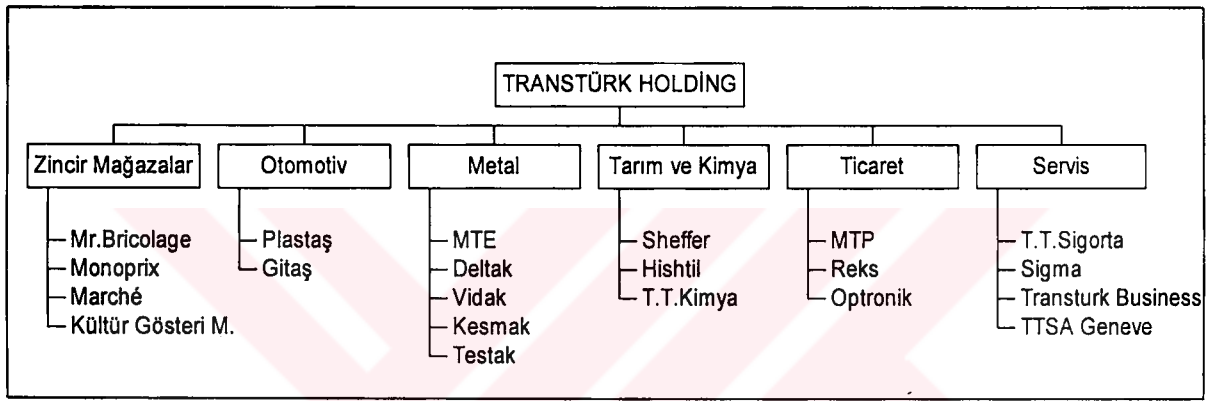
Gelecek odaklı stratejik planlama modelinde vizyon, misyon, SWOT analizi gibi yaygın olarak kullanılan ve klasikleşmiş terimlerin yüklendiği anlamlar ve kapsamaları, sürecin yapısına uygun olarak, bazı farklılıklar göstermektedirler. Süreç açıklanırken tüm kavramlar gelecek odaklı stratejik planlama sürecinde kullanıldıkları şekilleriyle detaylı olarak tarif edilmiştir.

5.2. UYGULAMA YAPILAN ŞİRKETLERİN TANITIMI

Bu süreç, Transtürk Holding A.Ş. Stratejik Planlama Uzmanı Neşe Arın tarafından geliştirilmiştir ve 1998 yılı nisan ayından itibaren Transtürk Holding’de uygulanmaktadır.

Gelecek Odaklı Stratejik Planlama Süreci plot uygulaması için Transtürk Holding Grubu’na bağlı (Şekil 5.1) farklı sektörlerde faaliyet gösteren beş şirket seçilmiştir. Bu şirketler; Otomotiv yan sanayi sektöründen Plastaş Plastik Sanayi A.Ş., tarım sektöründen Histil ve Sheffer (yönetim yapıları ortak olduğu için bu iki şirket “Transtürk Tarım Grubu” olarak anılmakta ve stratejik planlama faaliyetleri birlikte

yürütülmektedir), ticaret sektöründen Reks A.Ş. ve eğlence sektöründen Kültür ve Gösteri Merkezleri A.Ş.'dir. Sayılan bu şirketlerin hepsi stratejik planlama uygulamasına ihtiyaç duyarak kendileri gönüllü olmuşlardır; Holding yönetimince bir baskı uygulanmamıştır. Ancak böyle bir stratejik planlama sürecinin gerekliliğini vurgulamak için tüm Transtürk Grubu üst yöneticilerine günümüz pazar koşulları, rekabetin seyri, kalıcı rekabet üstünlüğü sağlamak için yapılması gerekenler ve gelecek odaklı stratejik planlama süreci ile ilgili bilgiler aktarılan iki günlük bir seminer verilmiştir. Bu seminer sonunda gelecek odaklı stratejik planlamanın tüm Transtürk Grubu'nda uygulanması oy birliğiyle kabul edilmiştir.



Şekil 5.1: Transtürk Holding Grubu

1999 yılı ikinci yarısından itibaren diğer şirketlerde de kademeli olarak stratejik planlama faaliyetleri başlatılacaktır.

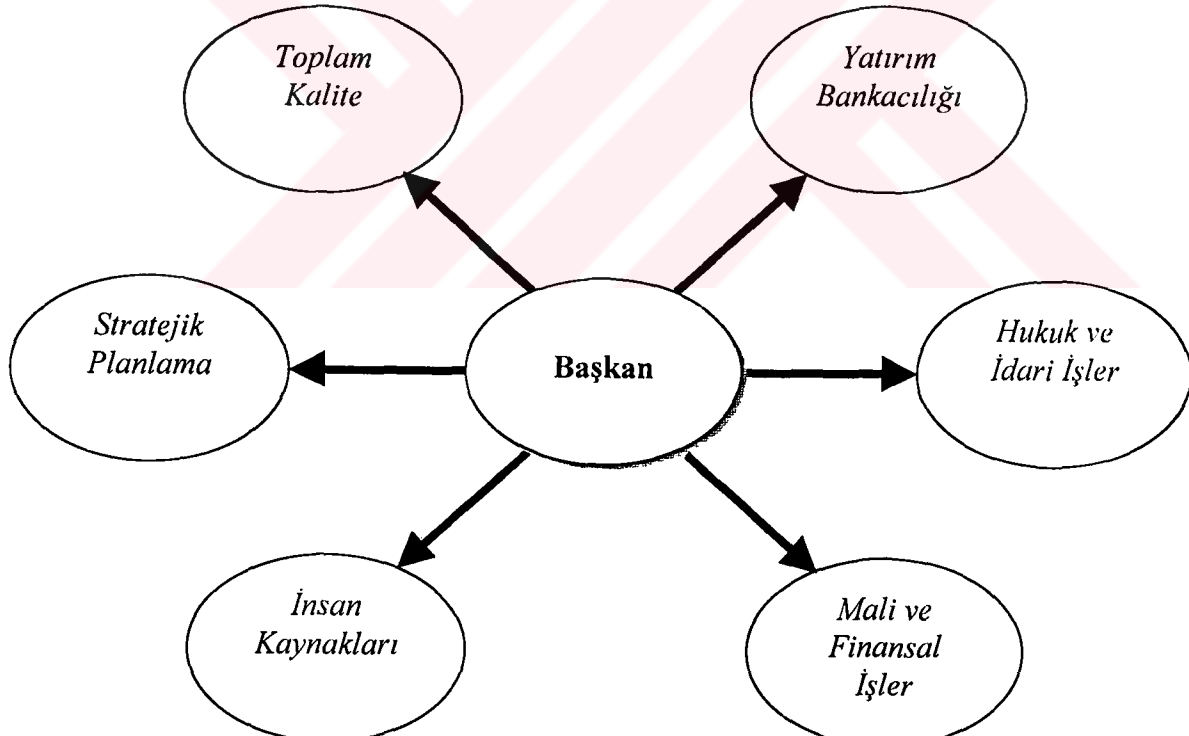
Bu çalışmada verilen uygulama örnekleri plot uygulama yapılan Transtürk şirketlerinden Plastaş A.Ş. ve Transtürk Tarım Grubu'na aittir. Transtürk Grubu ve bu iki şirketin kısa tanıtımı aşağıdadır:

5.2.1. Transtürk Holding A.Ş.

Transtürk Holding A.Ş., 1942 yılında faaliyetlerine başlamış olup 1971'de holdingleşmiştir; Türkiye'nin en eski holdinglerinden biridir. 1996 yılına kadar bir yan sanayi holding olarak, otomotiv sektörü ağırlıklı iştirakleriyle faaliyetlerine devam etmiş, 1996'da stratejilerini değiştirip yeniden yapılanarak perakende sektörüne yönelmiştir. Bu stratejiler doğrultusunda 1996'dan beri yapılan yatırımlar; Güneşli, İdealtepe, Adana ve Bakü'deki Mr.Bricolage mağazaları, Mecidiyeköy'deki

beş salonluk ve Ankara'da Ağustos 1999'da açılacak olan 9 salonluk Cineplex .Odeon sinemaları, yine Ankara'da sinemalarla birlikte açılacak olan üç boyutlu, dev Imax sineması, Eylül'de Nişantaşı'nda ilki açılacak olan Mövenpick Marche Restorantlarıdır. Transtürk Holding ayrıca 2000 yılında dünyaca ünlü İsviçre'li spor marketler zinciri olan Intersport'un ve Fransız süpermarketler zinciri Monoprix'in Türkiye'deki ilk mağazalarını açacaktır; bu markaların Türkiye ve Türk Cumhuriyetleri'ndeki mağaza açma haklarının Transtürk'e ait olduğu konusunda firmalarla anlaşmalar imzalanmıştır.

Transtürk Holding grubuna ait tüm şirketlerde toplam 993 kişi çalışmaktadır. Grubun toplam yıllık cirosu 100 Milyon US\$'dır. Transtürk Holding A.Ş.'de ise çalışmakta olan 39 kişi, diğer Grup şirketlerine destek vermek ve stratejiler doğrultusundaki yeni yatırım projeleri üreterek bu projeleri hayata geçirerek Grubu büyütmek yönünde çalışmalarını sürdürmektedirler. Transtürk Holding'in organizasyon şeması Şekil 5.2'de görülmektedir.



Şekil 5.2: Transtürk Holding A.Ş. Organizasyonu

5.2.2. Plastaş Plastik Sanayi ve Ticaret A.Ş.

1956 yılında kurulan Plastaş, 1976 yılında Transtürk Holding tarafından satın alınmıştır. Tuzla’da kurulu olan fabrika, başta otomotiv olmak üzere beyaz eşya, elektronik eşya ve ofis malzemeleri üreticilerine teknik plastik parçalar üretmektedir.

Plastaş’ın üretim metotları plastik enjeksiyon, şişirme ve termo-form’dur. Bu metotlardan enjeksiyon ağırlıklı olarak çalışılmaktadır; yıllık cironun ortalama %75’i bu yöntemle yapılan üretimden sağlanmaktadır.

Plastaş’ın müşterileri arasında Tofaş, Honda, Hyndai, Leitz, Paşabahçe gibi Türk sanayinin güçlü isimleri yer almaktadır. Ayrıca Plastaş, cirosunun yaklaşık %10’unu ihraç ettiği ürünlerden sağlamaktadır.

Plastaş’ın 1998 yılı cirosu 17 Milyon US\$ olarak gerçekleşmiştir. Şirketin toplam 300 çalışanı vardır. Plastaş, ISO 9002 belgesine sahip olup QS 9000 belgesi almak için çalışmalar devam etmektedir.

5.2.3. Transtürk Tarım Grubu

Transtürk tarım grubu Antalya’da faaliyet gösteren ve aynı genel müdür tarafından yönetilen iki şirketten oluşmaktadır. Bunlar;

5.2.3.1. Sheffer Transtürk Tarım Sanayi ve Ticaret A.Ş.

1992 yılında İsrail’li Fertilizers & Chemicals Ltd. şirketi ile yapılan JV (şirket evliliği) sonucu kurulan şirket, kimyasal sıvı ve granül gübre üretmekte ve pazarlamaktadır. İşletmenin Antalya, Kumluca, İzmir ve Adana olmak üzere dört bölge müdürlüğü vardır. İşletmenin satış kadrosunda bulunan ziraat mühendisleri ile çiftçi nasıl daha fazla verim alacağı ve kimyasal gübrelerin nasıl doğru kullanılacağı konusunda sürekli eğitilmektedir. Bunun yanında çiftçi için toprak analizleri de yapılmaktadır.

Sheffer Transtürk Tarım’ın 1998 yılı cirosu yaklaşık 6 Milyon US\$’dır.

5.2.3.2. Hishtil Sheffer Transtürk Fidecilik Sanayi ve Ticaret A.Ş.

Sheffer Transtürk Tarım'ın İsrail'li Hishtil grubu ile JV oluşturması sonucu 1996 yılında Antalya'da kurulan 12 dönümlük serada faaliyete başlamıştır. Şu anda seranın 25 dönüme çıkarılması ile ilgili genişleme yatırımı tamamlanmak üzeredir. İşletme, bazı özel teknikler kullanarak çimlendirdiği tohumlardan elde ettiği sebze fidelerini tarlaya dikime hazır halde çiftçiye satmaktadır. Bu işletme, teknolojik fideciliğin Türkiye'deki ilk örneği ve en başarılısıdır.

İşletmenin cirosu 1998 yılında yaklaşık 3 Milyon US\$ olarak gerçekleşmiş olup genişleme yatırımı devreye alındığında ciro ikiye katlanacaktır.

5.3. HAZIRLIK AŞAMASI

Gelecek odaklı stratejik planlama sürecinin başarıya ulaşabilmesi için, süreci yerleştirme çalışmalarına başlamadan önce, işletmede yapılması gereken hazırlıklar aşağıda sıralanmıştır:

5.3.1. İşletme Çalışanlarını Bilgilendirme

Gelecek odaklı stratejik planlamanın neden uygulanmaya başladığı, bu sürecin genel olarak içeriği, işletmeye ne gibi değişiklikler getireceği ve bu konuda tüm çalışanlara düşen görevlerin neler olduğu tüm işletme çalışanlarına açıklanmalıdır.

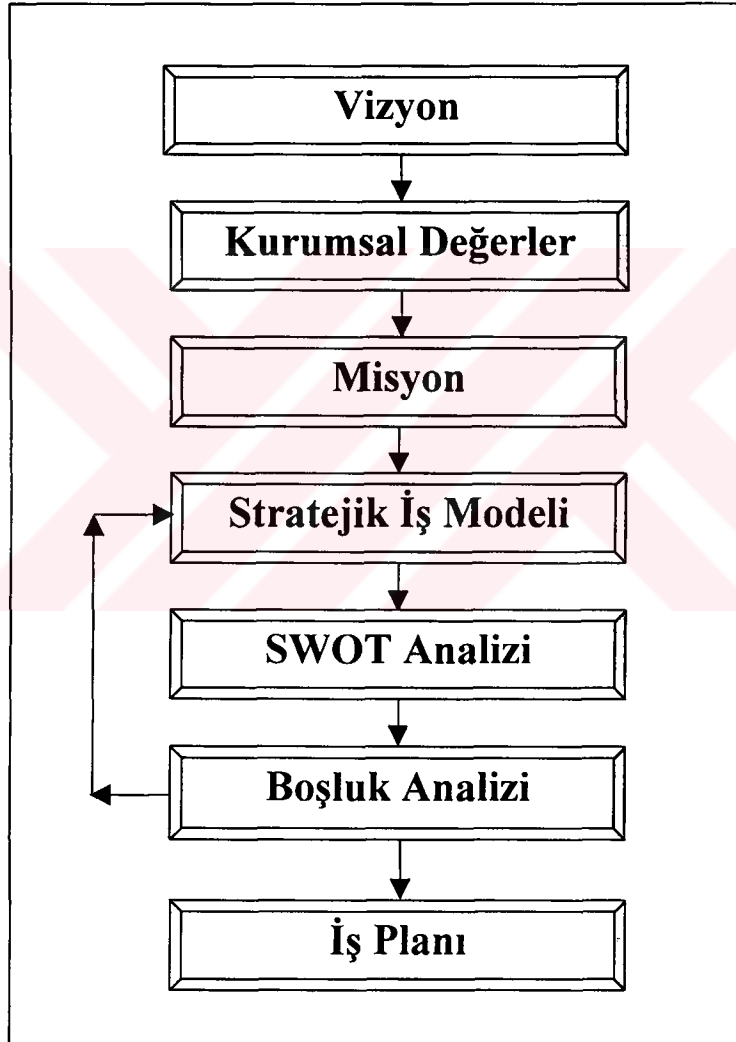
İşletme çalışanlarına bu sürece neden ihtiyaç duyulduğu açıklanırken değişen pazar koşulları ve geleceğin belirsizliği örneklerle anlatılabilir, bu koşullar karşısında yaşayabilmek ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için doğru stratejilerin üretilmesi ve uygulamaya geçirilmesinin önemi vurgulanabilir. Çalışanların gelecek odaklı stratejik planlama sürecinin gerekliliğine inanmaları sürecin başarıya ulaşması açısından önemlidir.

İşletme çalışanlarına, işletmenin geleceğinin belirlenmesinde, işletmenin geleceğinin aynı zamanda çalışanlarının geleceğinin de bir parçası olduğu için, onların da katkısı olması gerektiği ve gelecek odaklı stratejik planlama süreci ile bunun sağlanacağı anlatılabilir. Böyle bir açıklama daha sonraki adımlarda, seçilecek stratejik planlama

takımı üzerinde olumlu bir baskı oluşturarak katılımı ve paylaşımı sağlama yönündeki çabalarını arttıracaktır.

Uygulanacak sürecin ana hatlarıyla tanıtılması için Şekil 5.3'teki süreç şeması üzerinden her adım kısaca açıklanabilir.

İşletme çalışanlarından bazıları stratejik planlama takımı üyesi olacak ve süreçte diğer çalışanları temsil ederek daha aktif rol oynayacaklardır. Gelecek odaklı stratejik planlama ile ilgili olarak diğer çalışanlara kurulabilecek çalışma gruplarında rol almak ya da yapılacak bazı analizleri üstlenmek gibi görevler düşebilir.



Şekil 5.3: Gelecek Odaklı Stratejik Planlama Süreç Akışı

5.3.2. Roller ve Taahhütler

5.3.2.1. Genel Müdür

Genel müdür stratejik planlama takımının bir üyesi ve lideridir. Genel müdürün, gelecek odaklı stratejik planlama sürecinin sahibi olarak bu sürecin gerekliliğine ve önemine inanmış olması şarttır. Genel müdür, bu sürecin başarıya ulaşması için gerekli kaynakları ve vakti ayıracağını taahhüt etmelidir. Genel müdür gelecek odaklı stratejik planlama çalışmalarının kendisi için ne kadar önemli olduğunu çalışanlara da yansıtmalı, bu çalışmalara katılım ve desteği takdir etmeli, hatta ödüllendirmelidir.

Ayrıca genel müdür, stratejik planlama çalışmalarının etkili bir şekilde yürüyebilmesi için stratejik planlama takımı üyelerinin fikirlerini serbestçe tartışabileceği demokratik bir ortam yaratmalıdır.

5.3.2.2. Stratejik Planlama Takımı

Stratejik planlama takımı, en az işletmedeki her iş birimini temsil eden bir yöneticiden ve genel müdürden oluşmalıdır. Bu yöneticilerin iş birimlerinden sorumlu olan kişiler olması tercih edilir; aksi takdirde işletmede sürtüşmeler ve direnç oluşabilir. Stratejik planlama takımına birim sorumlularına ilave olarak, geniş ufuklu ve yaratıcı diğer çalışanlardan da üyeler seçilebilir. Stratejik planlama takımının 10 kişiyi geçmemesi tavsiye edilir.

Stratejik planlama takımı üyeleri, sürecin gerekliliğine inanmış kişiler olmalıdır. Takım üyeleri, çalışmalar için gerekli emeği ve vakti ayıracaklarını taahhüt etmelidirler. Katılımı ve paylaşımı sağlamak stratejik planlama takımının bir sorumluluğudur; bunun için gerekli unsurları düşünüp uygulamakla yükümlüdürler. Yakım üyeleri aynı zamanda temsil ettikleri birim ile stratejik planlama takımının bağlantısını sağlamadır.

Stratejik planlama toplantıları en az haftada bir yarım gün olmaktadır. Bu toplantılara, mümkün olduğu kadar, tüm üyelerin katılması sağlanmalıdır.

5.3.2.3. Yönlendirici (Danışman)

Çalışmaların düzenli şekilde yürütülmesi ve adımların doğru uygulanması için stratejik planlama takımı ile birlikte çalışacak ve takımı yönlendirecek bir kişinin bulunması gereklidir. Bu kişinin süreç hakkında detaylı bilgisi olmalı, stratejik planlama takımını bilgilendirebilmelidir. Bu kişinin ana görevi danışman rolünü üstlenmektir. Bu görevi stratejik planlama takımı üyelerinden birinin üstlenmesi söz konusu olabileceği gibi, işletme çalışanlarından konu hakkında detaylı bilgisi olan başka biri, ya da işletme dışından bir danışman da bu rolü üstlenebilir.

Yönlendirici, stratejik planlama takımının ilk toplantısında, yapılacak çalışmalar hakkında takımı genel olarak bilgilendirmeli, daha sonra yeni bir adıma geçildiğinde de o adımla ilgili detayları ve dikkat edilmesi gereken unsurları açıklamalıdır. Bu kişi, sorunlara kendi açılarından yaklaşmaya eğilimli takım üyelerine göre, çok daha geniş açılı olmalıdır; takım zor anlar yaşadığında, çözilemeyen problemlerde yol gösterici olmalıdır.

5.4. VİZYON OLUŞTURMA

5.4.1. Vizyon Tanımı ve Özellikleri

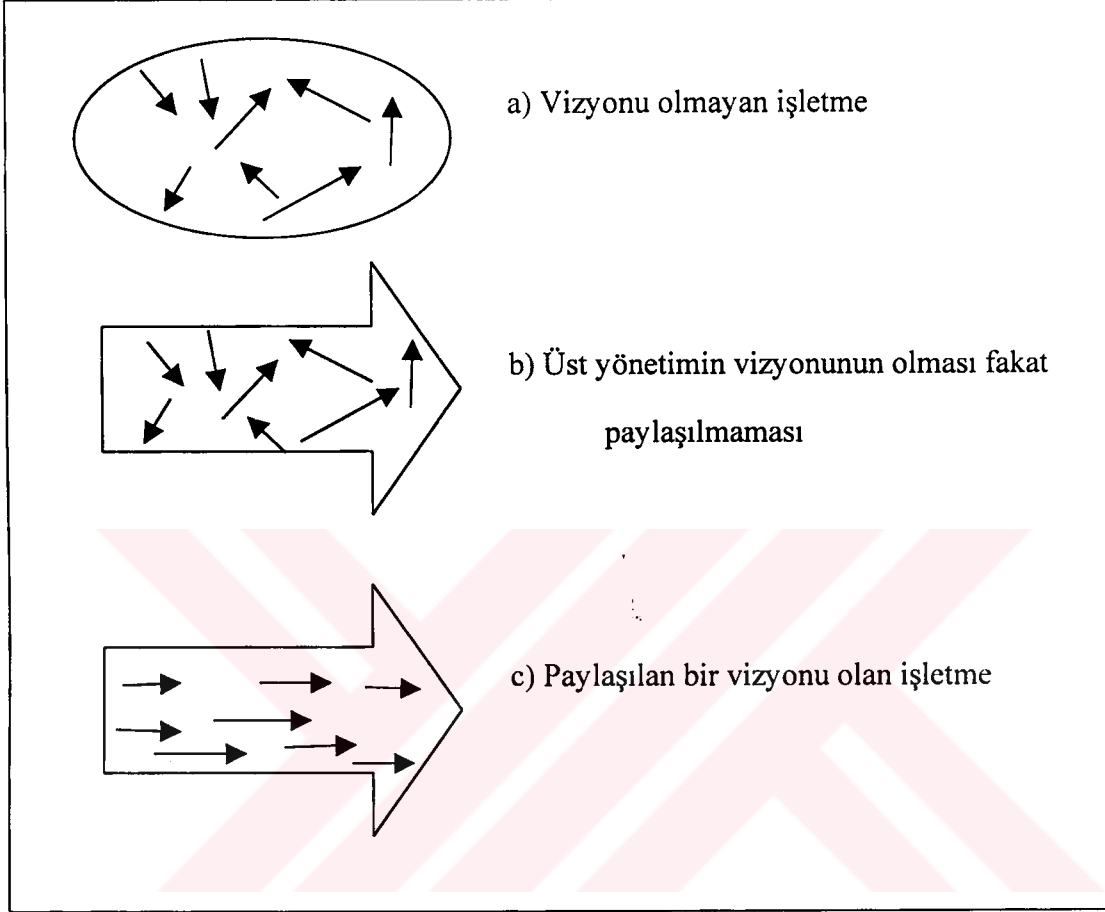
İşletmelerin başarıya ulaşmada uzun zamandır bir vizyona ihtiyaç duymakta oldukları bilinmektedir. Örneğin, 1985 yılında the Bennis and Nanus'un içinde Lever, Polaroid, büyük bir gazete, ünlü bir senfoni orkestrası, şampiyon olan kolej basketbol takımı gibi 90 adet çok farklı organizasyonun liderleriyle yaptıkları röportajlar sonunda yayınladıkları raporda, ortak nokta olarak tüm bu liderlerin, geleceğe ait bir vizyonları/hayalleri oldukları ve organizasyon üyelerinin bu hayale dikkatlerini yoğunlaştırarak organizasyonu bu farklı doğrultuda başarıya ulaştırdıklarını belirtmişlerdir (Goodstein ve diğ., 1993).

Farklı organizasyonlarda vizyon yerine hayal, hedef veya amaç gibi adlar da verilebilmektedir. Adı ne olursa olsun, bir işletmede geleceğe ait ortak bir görüşün olması ve bu görüşün işletmenin tüm üyeleri tarafından paylaşılması;

- Hangi yöne gidildiğinin netleşmesi

- Çalışanların içindeki enerjinin bu yönde açığa çıkarılması
- Önemli birşeyin parçası olma hissinin oluşması

açısından önemlidir (Şekil 5.4).



Şekil 5.4: Vizyon ve İşletmeler (Goodstein ve diğ., 1993)

Vizyonun önemini Baker (1990) şu cümleyle vurgulamaktadır:

“Faaliyet olmadan vizyon sadece hayaldir. Faaliyet ise vizyon olmadan sadece zaman geçirmekten ibarettir. Vizyon ve faaliyet birlikte dünyayı değiştirebilir.”

Gelecek odaklı stratejik planlama sürecinde vizyon oluşturma çok kritik bir öneme sahiptir. Vizyon, organizasyonun gelecek odaklı stratejik planlama sürecinin yerleştirilmesi ile birlikte geçireceği değişimin başlangıcıdır. Dolayısıyla, üzerinde en çok titizlikle durulması gereken adımdır. Sürecin ilerleyen adımlarında tüm stratejiler bu vizyon üzerinde yükselecektir, bu nedenle vizyon oluşturma adımı aceleye getirilmemelidir.

Vizyon sözcüğünün tanımı, her yönetim ekolü tarafından farklı şekilde yapılmaktadır. Bu tanımlardan bazıları yakın dönem hedefler içermekte, bazıları ise daha soyut ve bulutsal ifadelerle yer vermektedir. Gelecek odaklı stratejik planlama sürecinde vizyonun belirlenmesi sırasında en çok dikkat edilmesi gereken husus, geleceğin bugünden çok farklı olacağı ve sadece bugün yapılan işleri daha iyi yaparak gelecekte istediğimiz başarıya ulaşılamayacağıdır. “Önemli olan ne kadar iyi yaptığımız değil ne yaptığımızdır” sözünü gözden kaçırmamaya son derece özen gösterilmelidir. Bu nedenle gelecek odaklı stratejik planlama sürecinde kullanılan tanım aşağıdaki gibi yapılmıştır. Hatta diğer kaynaklarda yer alan vizyon tanımları ile karıştırılıp kavram kargaşasına yol açmaması için Transtürk’de vizyon sözcüğü kullanılmamakta, yerine “gelecek hayali” denilmektedir:

“Gelecek hayalimiz, kendimizi içinde görmek istediğimiz geleceğin bir resmidir. Gelecek hayalimiz bizi göremediğimiz, tahmin edemediğimiz bir geleceğe taşıyıp o geleceği yaratmamızı sağlayacaktır.”

Vizyon, sayısal değerler ifade etmeyen, geleceğe dair keskin detaylarla net bir resim ortaya koymayan bir kavramdır. Çünkü, geleceğe dair çok kesin kurallar koymak için gelecek fazla belirsizdir. Vizyon cümlesi belirlenirken dikkat edilmesi gereken hususlar aşağıda sıralanmıştır:

1. Göreceli olarak çok uzun soluklu olmalıdır. Yani bir daha değiştirilmeyecek ve sonsuza kadar şirkete hizmet edecek şekilde hazırlanmalıdır. Vizyonun bu şekilde uzun soluklu hazırlanmasının nedeni, geleceğin belirsizliğidir. Geleceği, önümüzdeki birkaç yıl olarak görerek vizyon belirlendiği takdirde, bu vizyon geleceği oluşturmada yetersiz kalmaktadır. Çünkü, birkaç sene ilerisinin bugüne çok benzeyeceği varsayılarak bugünün koşullarını göz önünde bulunduran bir vizyon ortaya çıkmaktadır. Oysa, çok uzun vadeli, örneğin 30-40 sene için düşünülen vizyon, kişileri bugünün şartlarının kısıtlayıcılığından kurtarmaktadır.
2. Geleceğe bakış açımız bize kalıcı rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejileri üretmesinde hizmet vereceği için kısır olmamalıdır; yaratıcılığı körüklemelidir. Örneğin, çoğu şirketin vizyonu olarak deklare ettiği “sektöründe bir numara olmak” gibi bir vizyon, içinde belli amaç doğrultusunda yaratıcılığı ortaya

çıkartacak hiçbir unsur barındırmamaktadır, bu tarz basma kalıp ifadelerden kaçınılmalıdır.

3. Organizasyonun tercihlerini belirtmelidir. Para kazandırabilecek her fırsatı değerlendirmeye kalkmak, tüm müşterilerin isteklerini yerine getirmeye çabalamak artık günümüz rekabet şartlarında başarı getirmeyeceği kabul edilmiş kavramlardır. Vizyon, çalışanların ne yönde çabalamaları gerektiğini gösteren bir kılavuz olmalıdır. Yukarıda yapılan tanımda da belirtildiği gibi vizyon bir pusuladır.
4. Zorlayıcı olmalıdır. Eğer vizyon, mevcut kaynaklarla, hiç zorlamadan kolaylıkla ulaşılacak bir geleceği tarif ediyorsa, hatalı oluşturulmuş demektir. Vizyon belirlemenin en önemli amaçlarından biri, çalışanların enerjilerini ve kaynakları belli bir doğrultuda yönlendirmek ve başarı için şartları zorlamaktır. “Mevcudiyetimizi devam ettirmek bizce yeterli” görüşünde olan mütevazî firmaların, hırslı rakipleri (bu rakipler globalleşmeden dolayı dünya devleri de olabilir) tarafından silindiği bir dönemde olduğumuz unutulmamalıdır.
5. Fark yaratmalıdır. Vizyonun olması ya da olmaması çalışanlarda hiçbir fark yaratmıyorsa, vizyon cümlesi okuyanlarda yeni ve farklı bir heyecan yaratmıyorsa, vizyon doğru belirlenmemiş demektir. Fark yaratmanın bir diğer boyutu da bu vizyon ile işletmenin farklılık yaratmasıdır. Yani vizyon, işletmenin diğer rakiplerinden farklı, kendine özgü bir geleceğe ulaşmak için çabalamasını sağlamalıdır.
6. İnandırıcı olmalıdır. Vizyonun benimsenmesi ve paylaşılması için çalışanların bu vizyona inanmaları gereklidir. Zorlayıcı ve fark yaratacak bir vizyon bildirisi genellikle şanlı-şöhretli bir gelecek resmi çizmektedir. Böyle bir geleceğin herkes tarafından tam olarak inanıldığı, bu geleceğe ulaşmak için herkes tarafından çabalandığı ve doğru organize olunduğu takdirde tüm engellerin bir şekilde aşılacağı ve bu şartlar altında böyle bir geleceğe ulaşmanın yalnızca zaman meselesi olduğuna dair tüm çalışanlar ikna edilmelidir.

Vizyonun çalışanlar arasında paylaşılmasını sağlamak için en etkin yol, vizyon belirleme sürecine çalışanların tümünü dahil etmektir. Çalışan sayısının vizyonun hep birlikte tartışılarak oluşturulmasına engel olacak kadar fazla olan

organizasyonlarda stratejik planlama takımı tarafından taslak şeklinde hazırlanan vizyon, kesinleştirilmeden önce tüm çalışanlarla paylaşarak onların fikirlerine göre stratejik planlama takımı tarafından tekrar görüşülebilir. Ya da, vizyon oluşturulurken çalışanlar arasında yapılmış gelecek ve vizyon hakkında bir anket, stratejik planlama takımı tarafından göz önünde bulundurulabilir. Bu amaçla Plastaş A.Ş.'de yapılmış anket Ek.A'da sunulmuştur.

Vizyonun paylaşımını ve benimsenmesini sağlamak stratejik planlama takımının başlıca sorumlulukları arasındadır. Stratejik planlama takımı, bu konuda her türlü tedbiri almakla yükümlüdür.

5.4.2. Uygulama Örneği: Vizyon Oluşturma

5.4.2.1. Vizyon Belirlemede Üç Aşamalı Beyin Fırtınası Yöntemi

Transtürk Holding Stratejik Planlama Koordinatörlüğü'nce geliştirilmiş olan üç aşamalı beyin fırtınası yöntemi, Transtürk Grubu vizyonunun belirlenmesinin yanı sıra, çeşitli şirketlerde de başarı sağlamış bir yöntemdir. Bu yöntemde vizyon, ard arda yapılan, birbiri ile ilişkili üç beyin fırtınası sonucu ortaya çıkmaktadır. Beyin fırtınalarının başlıkları şu şekildedir:

1. Geleceğin dünyası nasıl olacak?
2. Geleceğin dünyasında bu işletmenin yeri ne olacak?
3. Geleceğin dünyasında başarılı olmak için bu işletmenin gelecek hayali (vizyonu) ne olacak?

Birinci beyin fırtınasında uzun vadede geleceğin dünyasının nasıl olacağı tartışılır. Bu beyin fırtınasında grup, beyin fırtınasını yöneten tarafından yaratıcı olmaya zorlanır. Ne kadar uçuk ve bugünden uzak fikirler oluşursa o kadar iyidir. Bu beyin fırtınası, bugünden bağları koparmak için bir egzersizdir. Birinci beyin fırtınasından elde edilecek en belirgin sonuç, geleceğin bugünden ne kadar farklı olabileceğidir.

İkinci beyin fırtınasında, ilk beyin fırtınasında elde edilen, bugüne göre çok değişik ve birbirinden farklı gelecek alternatiflerinde de şirketin varlığını devam ettireceğine göre, bu gelecekteki yerinin ne olması gerektiği tartışılır. Beyin fırtınasını yöneten

tarafından grup, bugünkü iş aynen devam etmeli konusundaki görüşler eğer varsa, “bugünkü iş başka işler tarafından geçersiz kılınabilir, o zaman ne yapmalıyız?” tarzı sorular sorularak, grup daha geniş düşünmeye yönlendirilmelidir. Örneğin kesici takım üreten Makina Takım Endüstrisi’nde yapılan beyin fırtınasında “kesici takımda daha iyi kalite, tam zamanında teslimat ve uygun fiyat sağlayarak pazar payımızı arttırmaya devam etsek bizim için yeterlidir” diyen yöneticilere, “kesici takımlar yerine lazer teknolojisi ile kesme yapılmaya başlansa ne yapardınız, ki o zaman pazarda bir numara olsanız da pazar diye bişey ortada olmayacak” sorusu sorulmuştur.

Son beyin fırtınasında, ikinci beyin fırtınasında listelenmiş olan unsurlar bir metin haline getirilir. Böylece vizyon metni oluşmuş olur. Bu metin bir veya birkaç paragraf olabilir.

Ard arda üç beyin fırtınası sonucu ortaya çıkan metin taslak olarak yayınlanarak diğer çalışanların değerlendirmesine sunulur. Bir süre sonra bu değerlendirmeler vizyon metnine son şekli verilir.

Yukarıda anlatılan beyin fırtınalarında, genel tarafından kabul görmüş beyin fırtınası kuralları ve teknikleri uygulanır (Transtürk’te uygulanan beyin fırtınası kuralları Ek.B’de sunulmuştur).

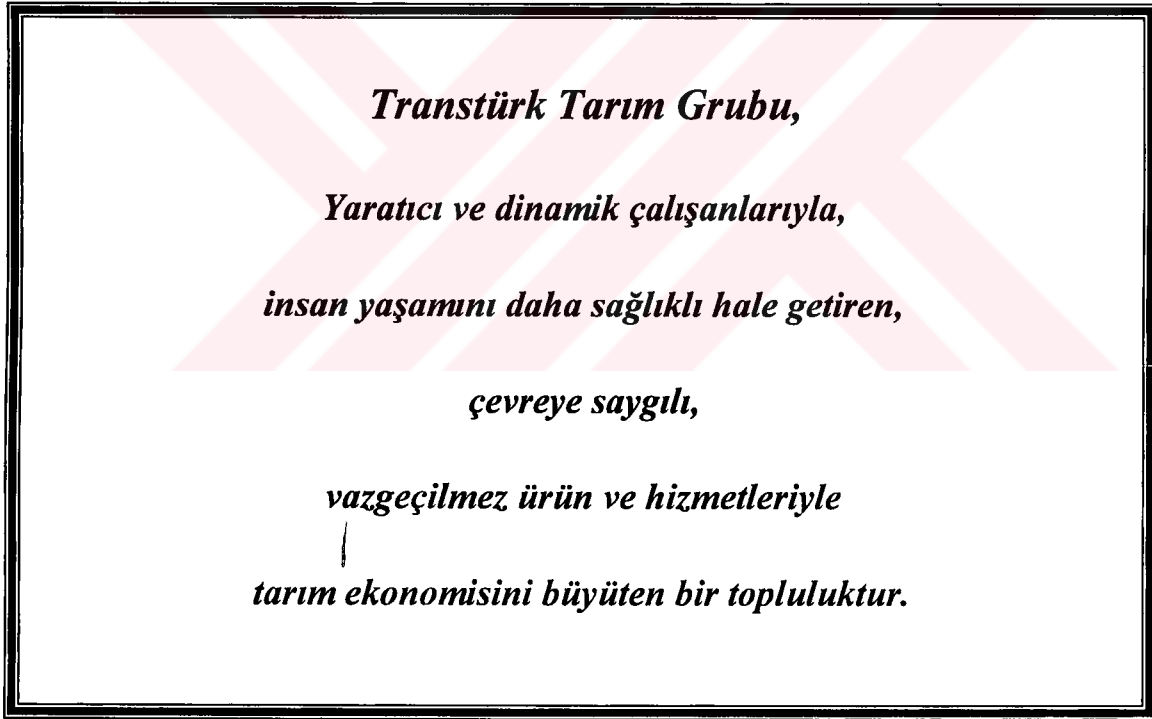
Bu yöntem kullanılarak belirlenmiş olan Transtürk Tarım Grubu gelecek hayali (vizyonu), Şekil 5.5’de sunulmuştur.

Transtürk Tarım Grubu vizyonu Şekil 5.5’de görüldüğü gibi, tarım teknolojisi nasıl değişirse değişsin geçerliliğini koruyacaktır. Aynı zamanda, belirsiz bir gelecekte yön gösterici özelliği vardır. Bu vizyondan çalışanların çıkartacağı sonuç, gelecek nasıl olursa olsun;

- Tarım Grubu çalışanları yaratıcı ve dinamik olacaktır. Yaratıcı ve dinamik çalışanlar yaratmak için ne gerekiyorsa yapılacaktır.
- Tarım Grubu’nun faaliyetlerinin amacı insan yaşamını daha sağlıklı hale getirmektir. Modern tarımda yüksek verim almada kullanılan tekniklerden, zirai ilaçlar, hormonlar gibi bazılarının insan sağlığına zararlı olduğu bilinmektedir. Bu tekniklere alternatif, biyolojik tarım gibi insan sağlığına zararsız teknikleri

benimseyerek yaygınlaştırır. Bunların insan sağığı üzerinde daha olumlu olduğunu duyurarak toplumun bilinçlenmesini ve daha sağılıklı hale gelmesini sağılamak yönünde çaba gösterir. Bu arada, insana saygılı bir şirket olarak çevreye de saygılıdır.

- Tarım grubu ürün ve hizmetleriyle vazgeçilmezdir. Ürünleri, daha sağılıklı olduğu için tercih edilir. Hizmetleri, müşterisi olan gerek çiftçiler gerekse direkt tüketiciler ya da diğeri için seçilmesine neden olan en önemli etmenlerden biridir.
- Tarım grubu, tarım sektörünü gerek çiftçi için, gerekse tarıma girdi sağılayan firmalar için karlı hale getirren bir şirket olacaktır. Bunun için ise tarım ekonomisini büyütmek gereklidir. Tarım ekonomisini büyütmek için de hükümet ile işbirliğı, dernek kurma gibi faaliyetler de dahil ne gerekiyorsa yapacaktır.



Şekil 5.5: Transtürk Tarım Grubu Vizyonu

5.5. ÇEVRE ANALİZİ

Çevre analizi, gelecek odaklı stratejik planlama sürecinin sürekli bir adımıdır. Çevre analizi, organizasyonun günlük işlerini devam ettirmede gerekli bilgiyi sağılamakta da

kullanılacak çok önemli bir araç olduğu gibi, gelecek odaklı stratejik planlama sürecinin her adımında gerekli olan bilgiyi de sağlar.

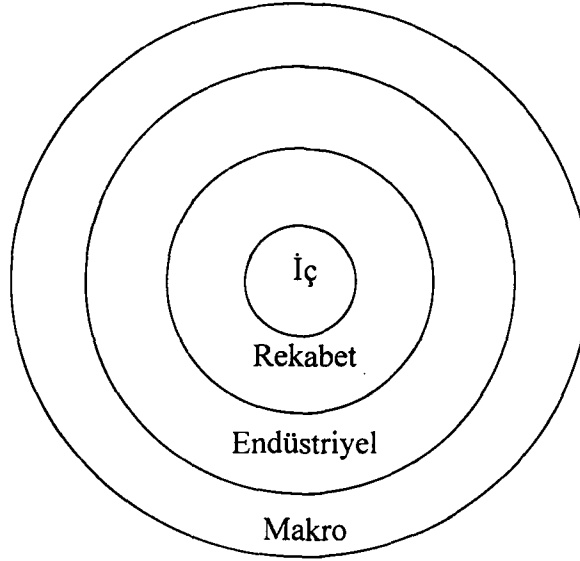
Her işletme için çevrede olup bitenleri ve yakında olacakları takip etmek çok önemlidir ve hemen her işletme, iyi veya kötü, içinde bulunduğu çevreyi takip etmektedir. Ancak değişimin hızı arttıkça ve rekabet ortamı karmaşılaştıkça, çevrede oluşan değişimleri izlemek ve anlamak için daha çok çaba harcamak gerekmektedir. Bu nedenle, gelecek odaklı stratejik planlanlama süreci ile birlikte yerleştirilen çevre analizi sistemi, işletmelere çevre izleme konusunda olumlu alışkanlıklar kazandırılmasında faydalı olmaktadır.

Çevre analizinde dikkat edilmesi gereken en önemli unsur, bu analizin bir kereye mahsus ya da yılda bir kez yapılan bir iş değil, sürekli devam eden bir adım olmasıdır. Günümüzün rekabet koşullarında çevre analizi ile üretilen bilgilerin, günlük işlere ve stratejik planlama takımına sürekli destek sağlaması önemlidir. Böylelikle işletmenin çevre değişimlerine zamanında tepki göstererek interaktif bir şekilde kendi geleceklerini yaratmaları mümkün olabilir.

Çevre analizi ile ilgili çalışmalar kesin bir kural olmamakla birlikte, vizyon belirlendikten sonra başlatılabilir. Böylelikle işletmenin ilgi alanına giren tüm konular sistemli bir şekilde taranmaya başlamış olur.

Çevre analizi ile toplanan bilgiler her işletmenin kendi içinde bulunduğu çevreye göre değişmekle birlikte, dış çevreden yaklaşan fırsat ve tehditleri belirtmelidir. Ayrıca işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin de takibini sağlamalıdır. Ayrıca çevre analizi, stratejik açıdan önemi olabilecek diğer konuların da sürekli göz önünde tutulmasını sağlamalıdır.

Çevre analizi yaparken, çevreyi Şekil 5.6'da görülen dört başlık altında incelemek mümkündür:



Şekil 5.6: Çevre Analizi

5.5.1. Makro Çevre

Döviz kurları, sendikaların tutumlarındaki değişimler, tüketim hızının artması gibi sosyo-ekonomik trendler her şirketi mutlaka etkileyecektir. Çevrede olup biten ya da olması muhtemel bu tür değişimler stratejik planlama takımınca gözardı edilmemelidir. Makro çevrenin ekonomik, teknolojik, politik ve sosyal olguları stratejik planlama takımınca ayrı ayrı değerlendirilmelidir:

5.5.1.1. Ekonomik Olgular

Ekonomide meydana gelebilecek daralma ya da genişlemeleri takip etmek ve bu daralma ve genişlemelere uygun hareket etmek stratejik planlama sistemi içinde yer alması gereken konulardan biridir.

Yaklaşan bir ekonomik kriz ya da enflasyonun düşüş trendi içene girmesi gibi makro-ekonomik oluşumlar belirlenen stratejilerin hayata geçirilmesinde çok önem kazanabilir.

5.5.1.2. Teknolojik Olgular

Mikro-makinaların gelişmi tıp alanını, elektronik data transferi teknolojisinin yaygınlaşması bankacılığı (örneğin, elektronik bankacılık), robotların gelişimi imalat

sektörünü etkileyebileceği gibi, hemen her sektör genel anlamdaki teknolojik trendlerden etkilenmektedir. İlk bakışta sektör ile ilgisizmiş gibi görünen bir teknolojik gelişme, mikro-makinalar ve tıp örneğinde olduğu gibi, sektördeki iş yapış şeklini değiştirecek bir yenilik haline gelebilir. Bu nedenle genel anlamda teknoloji izlenmelidir.

5.5.1.3. Politik Olgular

Politik eğilimler toplumun geniş bir kesimi üzerinde etkili olabilmektedir. Hükümetin herhangi bir sektöre karşı tutumunda meydana gelen bir değişme (örneğin vergi muafiyeti sağlanması ya da çevreye karşı yükümlülükler getirilmesi...) bir anda fırsatların ve tehditlerin değişmesine neden olabilir.

Politik olgular globalizasyon konusunda da çok önemlidir; hükümetlerin uluslararası şirketlerin faaliyetlerine getirdikleri kısıtlamalar, gümrük vergileri vb. koşullar yeni bir ülke pazarına girmeyi önemli ölçüde etkiler.

5.5.1.4. Sosyal Olgular

Örnek olarak demografik değişimler, işgücünün dağılımındaki değişimler, alışveriş alışkanlıklarındaki değişimler gibi sosyal olgular, bir şirketin stratejik açıdan etkilenebileceği konulardır ve sürekli takip edilmelidir.

Makro çevre ile ilgili veriler Devlet İstatistik Endüstrisi'nden, ekonomi dergilerinden, ticaret odası yayınlarından ve yönetimle ilgili çeşitli yayınlardan elde edilebilir.

5.5.2. Endüstriyel Çevre

Endüstriyel çevreyi analiz ederken gözönünde bulundurulması gereken faktörler; sözkonusu endüstrinin nasıl finanse edildiği, hükümetin bu endüstriye bakışı, mühendislik, süreçler, bu endüstrinin tipik ürünleri ve pazarlama stratejileri gibi konulardaki yapısal değişimlerdir.

Günümüzde endüstri sınırları erimeye başladığı için ilgili endüstriyle kafaşmaya başlamış diğer endüstriler de göz ardı edilmemelidir.

Endüstriyel çevre analizi için gerekli bilgiler o endüstri ile ilgili teknik ya da ticari yayınlardan, dernek yayınlarından ve fuarlardan elde edilebilir.

5.5.3. Rekabet Çevresi

Rekabet çevresini incelemenin tipik şekli benzer ürün veya hizmeti üreten firmalara bakmaktır. Ancak bu yaklaşım eksiktir. Çünkü müşterilerin istek veya ihtiyaçlarına cevap veren alternatif ürün veya hizmetleri de rekabet çevresinin içine koymak gerekir. Örneğin Burger King'in rakipleri McDonald's olduğu kadar Tatlıses Lahmacun ve tüm fast food hizmet veren restoranlar olabilir.

Kritik bir konu olan kimlerin rakip olduğu sorusu bazı iş konularında çok açık olmayabilir.

Rekabet çevresi tanımlandıktan sonra, rakipler hakkında bilgi edinmenin bazı yolları, rakibin ürün ya da hizmetini satın almak, rakibin de ürün ya da hizmetini kullanan müşteriden geri bildirim almak, rakip eğer halka açık bir şirketsse borsa aracılığı ile bilgilere ulaşmak ya da kıyaslama kapsamında firma ziyaretleri olabilir.

5.5.4. İç Çevre

Organizasyonun yapısındaki, kültüründeki, çalışma ortamındaki, üretkenliğindeki, ayırt edici güçlü ve zayıf yönlerindeki değişimler izlenmesi gereken iç çevre faktörleri arasında sayılabilir. Bunlarla birlikte günlük faaliyetleri yürütürken kullanılan sistemlerin etkinliği ve yapısındaki değişimler de göz önünde bulundurulmalıdır. Bunlar arasında kalite kontrol sistemi, dağıtım sistemi ve stok kontrol sistemi örnek olarak sayılabilir.

5.6. Çevre İzleme Kriterlerinin Saptanması

Çevre analizinde izlenmesi gereken bilgi gereksinimlerine “çevre izleme kriterleri” adı verilmiştir.

Bu kriterlerin belirlenmesi için etkin ve kolay bir yol olarak, stratejik planlama takımının bir araya gelerek, her dört başlık altında da değişmesi halinde işletmeyi etkileyecek alanların kapsamlı bir listesini oluşturmaları önerilir. Bu listede yer alan

her bir başlık önemine ve değişme olasılığına göre puanlanır; işletme için önemli ve değişme olasılığı yüksek olan konular daha yüksek puan almalıdır ve daha dikkatli bir şekilde takip edilmelidir, diğerleri ise ihmal edilmemelidir ancak daha az özen gösterilebilir.

Çevre izleme kriterleri belirlenirken, işletmedeki itici güçler de göz önüne alınmalıdır. Örneğin, mikro dalga fırın teknolojisindeki gelişmeler Arçelik'i, Beymen'e kuşkusuz çok daha fazla ilgilendirmektedir. Çevre izlemeye harcanacak enerjinin doğru şekilde kanalize edilmesi için işletmedeki itici güçlere ve ilgi alanlarına uygun kriterler belirlemek boşu boşuna veri kalabalığı üretmeye de engel olur.

5.6.1. Uygulama Örneği: Çevre İzleme Kriterleri

Transtürk Tarım Grubu stratejik planlama takımı tarafından belirlenen endüstriyel çevre izleme kriterleri, Tablo 5.1'de örnek olarak sunulmuştur.

Tablo 5.1: Transtürk Tarım Grubu - Endüstriyel Çevre İzleme Kriterleri

<i>Önem Puanı</i>	<i>Çevre İzleme Kriterleri</i>
	<u>ENDÜSTRİYEL ÇEVRE</u>
4	1- hükümetin ve siyasi partilerin tarım politikaları
3	2- tarım ürünleri tüketimlerindeki tercihler
	a) türkiyede
	b) avrupada
	3- biyoteknolojideki gelişmeler
5	a) tohum
5	b) ilaç
5	c) gübre
5	d) parazit ve predatörler
5	e) doku kültürü
5	4- sulama teknolojisindeki gelişmeler
5	5- zirai mücadele teknolojisindeki gelişmeler
3	6- tarım ve tarım ürünleri pazarlamadaki yasal düzenlemeler
3	7- rekabet kurulu ve tüketiciyi koruma yasaları
5	8- tolerans ve standartlardaki değişiklikler
4	9- öğretim ve araştırma kuruluşları ve meslek odalarının politikaları
3	10- tarım sektörü üzerinde baskı yaratabilecek lobiler

5.7. Çevre Verilerinin Derlenmesi

Çoğu organizasyon büyük miktarlarda çevre ile ilgili bilgiyle karşı karşıyadır. Fakat bu bilgiler derlenip, analiz edilip depolanmadıkça bilgi kalabalığı yapmaktan başka bir işe yaramazlar; çoğunlukla da bu bilgilerden bir sonuç çıkarmak, bu bilgileri karar vermede kullanmak mümkün olmaz.

Bu adımda stratejik planlama takımı işletmenin yapısına uygun olarak, çevre verilerini derlemek için gerekli sistemleri oluşturmalıdır. Çevre ile ilgili verilerin derlenmesi için Transtürk’de geliştirilen yöntem aşağıdaki gibi işlemektedir. Bu yöntem bazı küçük değişiklikler ile pek çok işletmede uygulanabilir:

5.7.1. Uygulama Örneği: Çevre Verilerinin Derlenmesi

Belirlenen çevre izleme kriterlerinin her birine aynı zamanda stratejik planlama takımı üyesi olan bir birim sorumlusu atanır. Bu atama sırasında, çevre izleme kriteri ile birim sorumlusunun yaptığı işin ortak noktaları olmasına özen gösterilir çünkü ilgili çevre izleme kriterinin takibi o birim sorumlusunun daimi sorumluluğu olacaktır. Birim sorumlusu, takım üyesi olmayan çalışanların da katılımını sağlamak amacıyla, bu görevini ekibindeki çalışanlardan birine ya da birkaçına delege edebilir. Ancak, stratejik planlama takımına karşı sorumluluk yine o birim sorumlusundadır.

Her kriterin sorumlusu belirlendikten sonra, bu kriterlerle ilgili bilgi edinilebilecek kaynaklar listelenir ve stratejik planlama takımı tarafından kaynaklar tartışılarak kesinleştirilir (Tablo 5.2). Belirlenen bu kaynaklar düzenli olarak takip edilecektir.

Tablo 5.2: Plastaş A.Ş. Endüstriyel Çevre İzleme Kriterleri

Kod	Çevre İzleme Kriteri	Sorumlu	Kaynaklar	Raporlama Sıklığı
E01	Sendikal hareketler	TK	Türk-İş, Petrol-İş ve TİSK Yayınları	3 Aylık
E02	Hükümetin plastik sektörüne karşı tutumu, kanuni değişiklikler, plastik hammadde ihale/ihracat ve teşvikler	BA	Resmî Gazete, Günlük Gazeteler	3 Aylık
E03	Hükümetin işlenmiş plastiği girdi olarak kullanan sektörlerle karşı tutumu	BA	TAYSAD, Otomotiv, Auto Oto, OSD Yayınları BEYSAD Yayınları, Appliance Dergisi PAGEV Yayınları, Ambalaj ve Plastik Dergisi	3 Aylık

E04	Otomotiv sektöründeki satış fiyatları ve adetleri	MK	Otomobil-Magazin Dergileri, TAYSAD Yayını	Aylık
E05	Beyaz eşya, kahverengi eşya ve ambalaj sektörlerindeki satış fiyatları ve adetler	DÇ	DİE Yayınları, PAGEV ve BEYSAD Yayınları, Appliance Dergisi, Sektör firmalarının katalogları ve dergileri, Ambalaj Fuarları	3 Aylık
E06	İlgili sektörlerde şirketler arasındaki ilişkiler, anlaşmalar	BA	500 Büyük Firma Kitapçığı, Günlük Gazeteler, TAYSAD ve BEYSAD Yayınları	Aylık
E07	Plastik hammaddelerindeki teknolojik gelişmeler ve son eğilimler	DÇ	Hammadde üreticilerinin katalogları, Campus Programları (Yıllık), Plastik Fuarları, Dergiler (Modern Plastics, European Plastics, Makina-Magazin)	3 Aylık
E08	Plastik ürünlerde teknolojik gelişmeler ve son eğilimler	FA	European Plastics ve Appliance Dergileri, Plastik Fuarları	3 Aylık
E09	Plastik üretim ve kontrol araç-gereçlerindeki teknolojik gelişmeler	KN	Modern Plastics, European Plastics ve MACPLAS Dergileri	3 Aylık
E10	Otomotiv sektöründeki teknolojik gelişmeler ve son eğilimler	KN	Otomobil-Magazin Dergileri, Automotive Engineering Dergisi, Bayer ve GE'nin Teknik Bültenleri	3 Aylık
E11	Beyaz ve kahverengi eşya sektörlerinde teknolojik gelişmeler ve son eğilimler	NK	Beyaz Eşya + Elektronik Dergisi, Appliance Dergisi, Plast-Verarbeiter Dergisi, Bosch ve Siemens Katalogları	3 Aylık
E12	Ambalaj sektöründeki teknolojik gelişmeler ve son eğilimler	DÇ	Ambalaj Fuarları, Makina-Magazin Dergisi, PAGEV Yayınları	3 Aylık
E13	Plastik üretim metodları	FK	Plastik Fuarları, PAGEV Yayınları, Modern Plastics	3 Aylık
E14	Pazarlama ve dağıtım kanalları	MK	Ticaret Odası, Yurtdışı Ticaret Ateşelikleri	3 Aylık

Kaynaklardan sonra, raporlama sıklıkları da belirlenir. Fakat bu raporlama sıklıkları, olağandışı bir gelişme olmadığı takdirde uyulacak raporlama sıklığıdır. Herhangi bir olağandışı gelişme olursa, takipten sorumlu kişi bu gelişmeyi anında raporlamakla yükümlüdür.

Her kriter ile ilgili toplanan detaylı bilgiler sorumlusu tarafından muhafaza edilir. Raporlamada ise, herhangi bir değişimin etkilerinin şirket üzerindeki etkileri yönünde stratejik düşünmeyi geliştirecek şekilde tasarlanmış özet formlar kullanılır (Ek C ve Ek D).

Plastaş'da, QS 9000 kalite sistemi kapsamında hazırlanan "Çevre İzleme Kriterlerinin Raporlanması" talimatından bir alıntı, Şekil 5.7'de örnek olarak sunulmuştur.

Çevre İzleme Kriterlerini Raporlama Kuralları:

1. Raporlamada “F02 Çevre Analizi Periyodik Raporu” (Ek C) formu kullanılır.
2. Belirtilen bilgi kaynaklarının tümü taranmalıdır.
3. Raporlarda sunulan bilgilerin hangi kaynağa ait olduğuna dair dipnotlar kullanılmalıdır.
4. Raporlar mümkün olduğu kadar istatistiksel verilere dayandırılmalı ve bu veriler grafik gösterimlerle sunulmalıdır.
5. Raporlarda izlenen sayısal kriterler mümkünse geçmiş 3 yıl ile karşılaştırmalı olarak sunulmalıdır.
6. Raporun kapsadığı dönem içinde, izlenen kriterle ilgili acil ve önemli bir gelişme olursa, raporlama döneminin dolması beklenmeden “F03 Çevre Analizi Olağanüstü Durum Raporu” (Ek D) doldurularak bu gelişme yönetimin sorumlusuna ulaştırılır.
7. Her Stratejik Planlama Takımı üyesi, Çevre Analizi kapsamında izlenen tüm kriterlerdeki değişimlere duyarlı olmakla yükümlüdür. Bu nedenle, bir Stratejik Planlama Takımı üyesi, direkt kendi sorumluluğunda olmayan bir çevre izleme kriteri ile ilgili bir bilgi edinmişse, “F 03 Çevre Analizi Olağanüstü Durum Raporu” nu doldurarak takiple sorumlu kişiye ulaştırır.

Şekil 5.7: Çevre İzleme Kriterlerinin Raporlanması (Plastaş QS 9000 Talimatı)

Talimatta söz edilen çevre analizi değerlendirme toplantıları, bir bilgi paylaşımı toplantısı niteliğindedir. Her kriterle ilgili değişimler/gelişimler stratejik planlama takımınca bu toplantıda paylaşılırken, acil müdahale gerektiren değişimler zaten dönem içinde ele alınmıştır.

5.8. KURUMSAL DEĞERLER

Değerler, bazı hedefleri ya da sonuçları doğru veya uygun diğerlerini de yanlış veya uygunsuz olarak nitelendirilmesini sağlarlar. Aynı zamanda değerler, bu hedeflere ulaşmak için izlenecek yolların da bazılarını doğru, bazılarını yanlış olarak değerlendirmemizi de sağlarlar. Değerler, inanç sistemi ile ilgili olduğundan değiştirilmeleri nispeten zordur. Değerler ve inançları davranış normlarını belirler.

Kurumsal değerler, bir kurumda çalışan kişilerin kararlar alırken ya da faaliyetler yürütürken nelerin doğru, nelerin yanlış olarak nitelendirileceğini belirlerler. şirket çalışanlarının ortak değerleri olan kurumsal değerler zaman içinde oluşmuştur. Bu değerler bazı şirketlerde yazılıdır, bazı şirketlerde yazılı değildir; ancak herkes tarafından uyulur.

Kurumsal değerler, her organizasyonda karar alma sürecinin kalbidir. Örneğin, bir şirket müdürü “bizim şirkette asla insan sağlığına zararlı bir ürün satılmaz, çünkü biz yüksek ahlaklı bir firmayız” dediğinde aslında şirketin bir kurumsal değerinden bahsediyordur.

Kurumsal değerlere uygun olmayan bir stratejik planın başarıya ulaşması ihtimali çok düşüktür. Bu nedenle, vizyon belirlendikten sonra şirketin kurumsal değerleri ortaya konup, daha sonraki adımlarda bu değerler göz önünde bulundurulmalıdır.

Gelecek odaklı stratejik planlama sürecinde “kurumsal değerler” den anlaşılan, şirketin gelecekte karar almada kullanacağı kurumsal değerlerdir. Bunların belirlenmesi için ise, öncelikle şirketin bugünkü değerleri ortaya çıkarılmalıdır. İkinci adımda ise, gelecek hayaline ulaşmak için kurumsal değerlerin neler olması gerektiğini belirlenir. Böylelikle, değişmesi gereken ve yeni oluşturulması gereken kurumsal değerler ortaya konmuş olur.

İşletmenin mevcut kurumsal değerleri, stratejik planlama takımının üyelerinin bu değerlerin neler olduğu konusunda tartişmalarıyla belirlenebilir. Ancak, takım üyelerinin kişisel değerleri ile işletmenin kurumsal değerleri birbirine karıştırılmalıdır.

Kurumsal değerler belirlenip yazılı hale getirildikten sonra, stratejik planlama sürecinin diğer adımlarında artık bu kurumsal değerleri dışına ıkılmayacaktır. Örneğin, “yasalara her zaman saygılı olacağız” şeklinde bir kurumsal değer belirlenmişse yasal boşluklar artık o işletme için fırsat olarak değerlendirilemez.

5.8.1. Uygulama rneği: Kurumsal Değerler

Transtürk Tarım Grubu’nun kurumsal değerleri şekil 5.8’de sunulmuştur.

- Yasalara saygılı ve dürüstüz.
- Bilimselliğe, araştırma ve geliştirmeye önem veririz.
- Şirket insan kaynakları yönetiminde son derece titiziz.
 - Doğru kişiyi doğru işte çalıştırırız.
 - İnsan kaynaklarını geliştiririz.
 - Çalışanların memnuniyetini geliştiririz.
- Yaratıcılığı ortaya çıkaracak ve teşvik edecek yönetim tarzını benimseriz.
- İnsan sağlığına ve çevreye zarar verecek ürün üretmez ve hizmet vermeyiz.
 - Bunun için çeşitli kuruluşlarla işbirliği yaparız.
- İnsan ve çevre sağlığını tehdit edenlere karşı kamuoyunu bilinçlendirir ve onlarla mücadele ederiz.
- Uluslararası standartlara uyan ürün ve hizmetler sunarız.
- Tüm faaliyetlerimizde toplum gözündeki imajımızı korur ve güçlendiririz.
- Müşterilerimizin bilinçlenmelerine katkıda bulunur, yüksek fayda elde etmelerini sağlarız.

Şekil 5.8: Tarım Grubu Kurumsal Değerleri

5.9. MİSYON BELİRLEME

Misyon ya da varoluş amacı;

Organizasyonun gerçekleştirmek istediği amacı (ya da amaçları) veya fonksiyonu (ya da fonksiyonları), hitap ettiği müşterileri, bu amaç veya fonksiyonları yerine getirirken kullanacağı başlıca metodları belirten açık ve kısa bir bildiridir.

Vizyon ile işletmenin geleceğinin resmini belirledik; bu resim sayesinde artık yönü bilmekteyiz. Değerler oluşturularak da hareket alanının sınırları belirlenmiştir. Ama bütün bunlar organizasyonun üyelerinin yürüttükleri faaliyetlere bir taslak oluşturmak için yeterli değildir. Çünkü net değildir. Misyon belirleyerek, vizyon ile tarif edilen uzaktaki ve net olarak ifade edemediğimiz geleceğe ulaşmak için, çok daha net olarak sezebildiğimiz daha yakın bir gelecekte neler yapmamız gerektiğini saptamış olmaktayız. Yani misyon belirleyerek, vizyona ulaşmada atacağımız ilk adımın nasıl olması gerektiğini belirlemekteyiz.

Misyon;

- Organizasyonun hangi spesifik alanlarda faaliyet göstereceğini ve stratejiler oluşturacağını
- Organizasyonun hangi arenada mücadele edeceğini
- Kaynakların nasıl yönlendirileceğini
- Büyümek için hangi model ve yönün kullanılacağını

belirlemek için bir temeldir.

Böyle bir misyon bildirisinin oluşturulmasından sonra artık çalışanların neye odaklanması gerektiği açıklık kazanacaktır. Misyon bildirisinin yol göstermesi gereken kişiler organizasyonun içindekilerdir; Misyon, dış paydaşlarla paylaşılmak için oluşturulmaz.

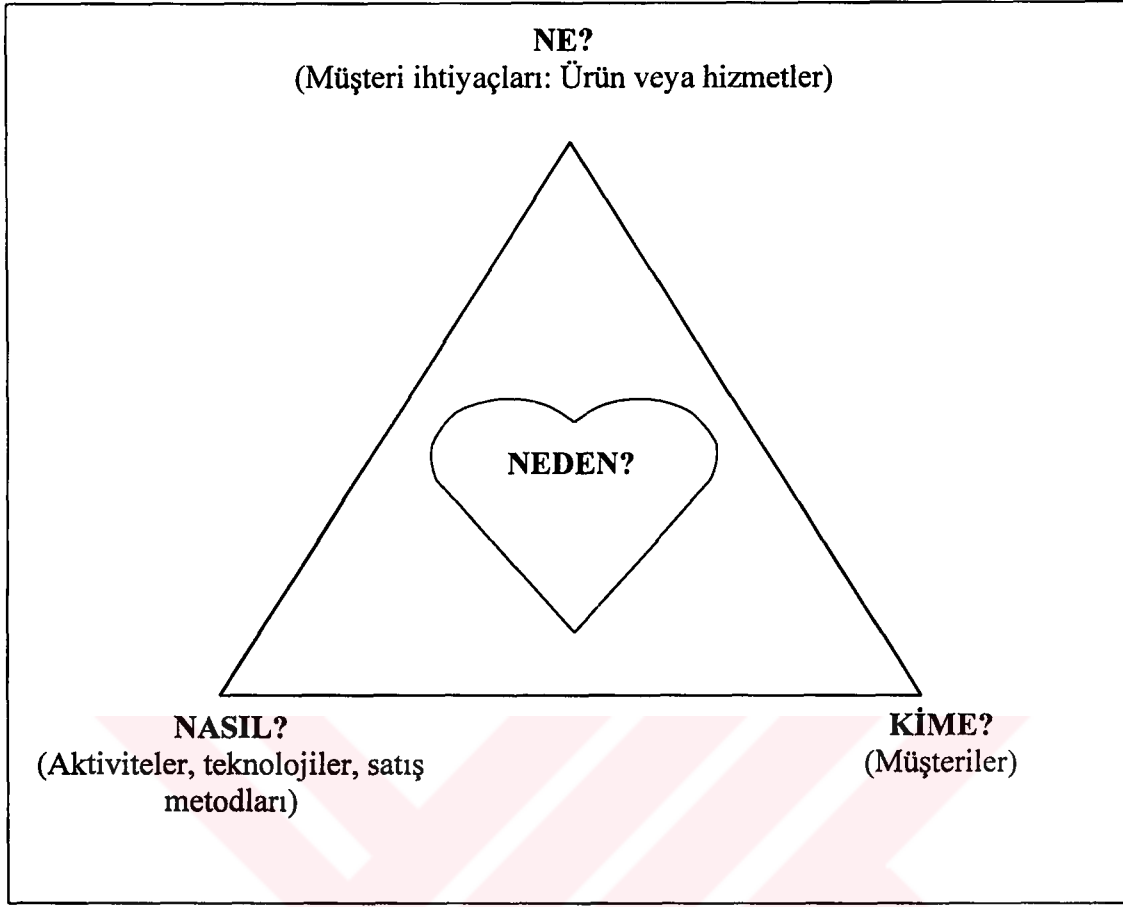
Misyon, organizasyonun kendi çevresinde oynayacağı fonksiyonel rolü belirler. Misyon bildirisi açık olarak organizasyonun faaliyet alanını ve yönünü belirtmelidir. Bununla birlikte, mümkün olduğu kadar geniş ölçüde, organizasyonun her seviyesindeki kişiler için karar vermede bir şablon sunmalıdır. Bu, çalışanların tepe yönetim tarafından onaylanmayacak planlar ve projeler üretmelerini engeller. Çünkü daha en baştan bu plan ve projelerin varoluş amacının dışında olduğunu göreceklerdir.

Misyon bildirisi kurumsal değerler belirlendikten sonra belirlenmelidir çünkü misyonun arzulanan değerlerle çakışmaması gerekmektedir. Aksi takdirde önemli ölçüde dirençle karşılaşılabilir.

5.9.1. Misyon Bildirisinin Dört Parçası

Misyon oluştururken aşağıdaki 4 soru cevaplanmalıdır (Şekil 5.9):

1. Organizasyon NE faaliyet(ler)de bulunur?
2. Organizasyon bu faaliyeti KİME yapar?
3. Bu faaliyeti gerçekleştirmek için organizasyon NASIL hareket eder?
4. Bu organizasyon NEDEN var?



Şekil 5.9: Misyon

“NE” sorusu, organizasyonun karşılamaya çabaladığı ihtiyaçlardır. Ne sorusu üstün-körü bir cevapla geçiştirilmemeli, dikkatli bir şekilde ele alınmalıdır. Ne sorusuna cevap ararken, işletmenin şu anda yaptığı işi sorgularayarak vizyona ulaşmak için aslında ne yapıyor olması gerektiğini belirlemeye çalışmaktayız.

Misyon belirlemenin en zor ve en kritik kısmı NE sorusuna ne kadar geniş veya ne kadar dar cevap verileceğidir. NE sorusuna cevabın olması gerektiğinden geniş ya da dar cevaplanmasının çeşitli sakıncaları vardır. NE sorusu fazla dar cevaplandığı takdirde pazar körlüğüne neden olabilir. Yani dar bir bakış açısı, fırsatların ve tehditlerin zamanında ve doğru değerlendirilmesine engel olur. Örneğin, NE sorusuna elbise temizleme sistemleri olarak cevap veren bir firma, aynı soruya deterjan üretimi olarak yanıt veren başka bir firmaya göre, ultrasonik temizleme prosesini bir fırsat olarak değerlendirmesi daha olasıdır (Goodstein ve diğ., 1993). NE sorusunun cevabının fazla geniş cevaplandırılması da odağın kaybolmasına,

misyonun karar vermede bir şablon oluşturmamasına neden olur, yani misyon seçim belirtmez hale gelir.

“KİME” sorusu, pazarın hangi kısmına hitap edileceğini yani hedef kişileri belirler. Misyonda böyle bir açıklık getirmek önemlidir çünkü hiçbir organizasyon herkese hitap edemez. Her müşteriye hitap edebilecek kadar büyük bir organizasyon olsa bile günümüzde müşterilerin istekleri çok farklılaşmıştır. Tüm müşteriler içinden, işletmenin mevcut ve potansiyel müşterilerini belirleme işine “pazar segmentasyonu” denilmektedir. Pazar segmentinin açıklığa kavuşturulması ile, işletme bu segmentin istek ve ihtiyaçlarına daha duyarlı olabilecek ve kaynakları bu segment üzerinde yoğunlaştırabilecektir.

Pazarı segmentlerine ayırmak için pek çok yol vardır. Bunlar; coğrafya, yaş, gelir seviyesi, etnik köken, yaşam tarzı ve benzeri şekillerde çeşitlendirilebilirler. Örneğin bir işletme, 16-25 yaşları arasındaki genç kızlara yönelik tekstil ürünleri satan mağazalar zinciri kurarak pazar segmentini belirleyebilir. Motosikletli kurye teşkilatları da benzer şekilde, postanın en geç ertesi gün yerine ulaşmasını ucuz PTT servisine tercih ederek daha fazla para ödemeye razı müşteri kesimine hitap etmektedir.

Bazı büyük işletmelerde alt kollar farklı alanlara yöneldiği için, kim sorusunun farklı alanlarda birden çok cevabı olabilir.

Üçüncü soru, organizasyonun amacına NASIL ulaşacağını, mesela;

- hangi teknolojiyi kullanacağını
- düşük fiyatta ürünler üretmek, yaratıcı ürünler sunmak, en güvenilir ürünleri üretmek gibi pazarlama stratejilerini
- alışveriş merkezlerine servis ulaştırmak, her bölgeye depo kurmak, internetten satış yapmak, kapı kapı dolaşarak satış yapmak gibi dağıtım stratejilerini içerebilir.

NE ve KİM sorularına cevap verildikten sonra NASIL sorusunun da açıklanması önemlidir. Aksi takdirde çalışanlar için misyonunun uygulamalara ve günlük kararlara şablon oluşturmaları özelliği eksik kalır.

Misyon bildirisinin kalbi NEDEN sorusudur. Bir organizasyonun para kazanmak dışındaki varlığının amacı burada belli olur. “NEDEN” sorusunun cevaplanması ile

yapılan faaliyetler çalışanlar için çok daha anlamlı bir hale gelir. Bu sayede çalışanların yaptıkları işe kendilerini daha fazla adanmaları ve bu işten daha fazla tatmin olmalarını sağlar. Örneğin; “Dünyadaki tüm insanların sağlık standartlarını arttırmada birinci firma olmak...” Bir ilaç firmasının misyon bildirisinin bir bölümüdür. “Yaşam kalitesini yükseltmek” ise Arçelik’in slogan haline getirilerek kısaltılmış misyonudur.

Misyon bildirileri, çalışanların aklında kalması ya da toplumla paylaşılacak için kısaltılarak slogan haline de getirilebilir.

5.9.2. İtici Güçler (Driving Forces)

İtici güçler, yöneticiler tarafından bir işletmeye rekabet üstünlüğü sağladığı düşünülen faktörlerdir. Bir işletmede böyle itici güçler varsa misyonda yer almalıdır. İtici güçler başlıca sekiz kategoriye ayrılabilir (Goodstein ve diğ., 1993):

1. Sunulan Ürün: Organizasyon bir ürüne ya da hizmete adanmıştır. Örneğin bireysel bankacılık ya da otomobil üretimi gibi... Bu durum, sunulan ürünün çeşidini ya da içeriğini değiştirme yönündeki stratejileri kısıtlar.
2. Sunulan Hizmet: Bu tarz organizasyonların rekabet üstünlüğü müşteriler ve pazarlarla sürekli temas halinde olmalarıdır. Bu organizasyonlar sürekli müşterileri inceleyerek tatmin edilmemiş ihtiyaçlarını bulmaya çalışırlar. Procter & Gamble böyle şirketlere örnektir.
3. Teknoloji: Teknoloji güdülü şirketler, sürekli olarak kendi teknolojilerine dayanan yeni ürünler ve hizmetler sunmaya çalışırlar. 3M ve Nokia’yı örnek olarak verebiliriz.
4. Düşük Maliyetli Üretim Yeteneği: Bu tür organizasyonlar ürünlerini veya hizmetlerini rakiplerden daha ucuza sunmak için gerekli sistemler ve teknolojiler üzerinde yoğunlaşmışlardır.
5. Faaliyet Yeteneği: Bu organizasyonlar kapasitelerini maksimumda kullanmayı amaçlayarak rakiplerine göre üstünlük elde etmeye çalışırlar. Hastaneler ve sürekli proses fabrikaları bu türe örnek gösterilebilir.

6. Dağıtım Metodu: Depo ve taşıt araçlarının koordinasyonu, kapı-kapı dolaşarak satış, internetten satış, kotalar üzerinden hediyeler gibi dağıtım ve satış metodları bu organizasyonların stratejileri üzerinde etkilidir. Dağıtım ve satış kanallarının etkin kullanımı bu tarz organizasyonların rekabet üstünlüğüdür.
7. Doğal Kaynaklar: Bazı organizasyonlar bazı stratejik önem taşıyan petrol yatağı, maden ya da arazi gibi doğal kaynakları ellerinde tutup bunları rekabet üstünlüğü olarak kullanıyor olabilirler. Petrol yataklarına sahip olan Shell firması örnek olarak gösterilebilir.
8. Karlılık / Geri Dönüş Oranı: Bazı organizasyonlar önceliği en yüksek kar marjlarını ve geri dönüş oranlarını veren yatırımlara vermektedirler. Yüksek kar marjları ve geri dönüş oranları bu tarz işletmelerdeki yatırımların tek kriteridir.

Bu sekiz itici güç yanında, pek çok organizasyon için büyüme de diğer sekizi ile çakışmayan bir ana itici güçtür.

Misyonda organizasyonun itici gücünün açık olarak belirtilmesi, karar vermeyi daha kolay hale getirecektir. Bazı organizasyonlarda birden fazla itici güç birden bulunabilir. Misyon bildirisinde, bunlardan en önemlisini seçerek belirtmek yön göstericilik açısından kolaylık sağlayabilir.

5.9.3. Ayırt Edici Yetenekler

Son olarak misyon bildirisinde bulunması gereken diğer bir unsur ise işletmeyi diğer rakiplerinden ayıran mevcut ya da olması gereken yeteneklerdir.

Bölüm 2.1’de de detaylı olarak açıklandığı gibi, günümüzün koşullarında stratejik konumlanma kalıcı rekabet üstünlüğü sağlama son derece önemlidir. İşletmenin ayırt edici yeteneklerinin belirlenerek misyonda belirtilmesi ile işletme, stratejik konumunu güçlendireceği diğer rakiplerinden farklılaşacağı alanı belirleyerek tüm çalışanlarıyla paylaşmış olur.

Firmaların kalıcı rekabet üstünlüğü sağlamak için kendi yapısına pazarın yapısına uygun stratejik konumu belirleyebilmesi dikkat isteyen ve özen gösterilmesi gereken bir çalışmadır. Eğer işletmenin hali hazırda belirgin bir ayırt edici yeteneği yoksa, bu yeteneklerin neler olması gerektiğinin açığa çıkarılması için misyon oluşturma adımı

iyi bir fırsattır. Mevcut ayırt edici yetenekler varsa, bu yetenekler de vizyona ulaşma konusunda uygun ve yeterli olup olmadıkları konusunda sorgulanmalıdır.

Bu aşamada başlatılan çevre analizi çalışmalarının ilk sonuçlarından ve şirkette pazar ile ilgili yapılmış diğer çalışmalardan yararlanmak, pazarı tanımak ve doğru stratejik konumun ne olması gerektiğini belirlemek açısından faydalıdır. Bu konudaki çalışmalar yetersiz ise yapılması gereken ilave analizler ve araştırmalar stratejik planlama takımı tarafından belirlenerek bu aşamada kullanılmak üzere sonuçlandırılır.

Stratejik konum belirlenirken, kalıcı rekabet üstünlüğü sağlayacak bir konumun uzun sürede oluşturulduğu, bu bakımdan sık sık değiştirilmemesi/revize edilmemesi gerektiği hatırlanmalıdır.

5.9.4. Uygulama Örneği: Misyon

Kısaca vizyonun “plastığın katma değer oluşturduğu ürünleriyle kendi pazarını yaratarak büyüyen bir şirketler topluluğu olmak” şeklinde belirlenen Plastaş’ta, mevcut iş olan otomotiv ağırlıklı yan sanayicilik ile kendi pazarını yaratarak büyümenin mümkün olamayacağı, misyon oluşturma sırasında “Ne” sorusuna cevap aranırken vurgulanmıştır. Bu nedenle Plastaş’ta, pazara nihai ürün sunma konusu ciddi bir şekilde tartışılarak bu konuda hem fikir olunup misyonda da bu yeni alan belirtilmiştir (Şekil 5.10). Ayrıca misyonda, kim ve nasıl sorularına da açık şekilde cevap verilmektedir.

Şekil 5.10’da sunulmuş olan Plastaş’ın misyon bildirisinde yer alan ayırt edici yetenek “çözüm ortağı olmak” tır. Bir yan sanayici olarak ana sanayici müşteriler ile çözüm ortağı olmak ile Plastaş, üretilecek parçaların tasarım aşamasında da ana sanayi ile birlikte çalışmak gibi en yaklaşımlarla bugüne kadar Türk yan sanayicilerin yönelmedikleri fakat ana sanayiciler tarafından giderek talebi artmakta olan bir boşluğu doldurmayı hedeflemektedir.

Plastaş A.Ş. olarak 2003 yılı sonuna kadar,

Türk sanayine evrensel boyut kazandırılmasına katkıda bulunarak gelecekte de rekabet gücümüzü arttırıp tanınmak ve büyümek için,

İnsan kaynaklarımızı güçlendirerek,

kendi know-how 'ımızı yaratarak ve know-how sahibi firmalarla anlaşmalar yaparak, araştırma-geliştirmeye kaynak ayırıp teknolojiye yatırım yaparak, pazarlama faaliyetlerimizi, satış teknikleri ve satış sonrası hizmetlerimizi geliştirerek,

Türkiye Cumhuriyeti Halkına, pazarlama ve satış sonrası hizmetlerle desteklediğimiz, kendi ürünümüzü doğrudan ulaştıracağız.

Otomotiv ve dayanıklı tüketim malları sektörlerinde know-how sahibi olacağımız ürünlerimizle,

Yine otomotiv ve dayanıklı tüketim malları sektörlerinde ve ambalaj sektöründe tasarlayacağımız yeni sanayi ürünleriyle çözüm ortağı olacağız.

Şekil 5.10: Plastaş A.Ş.'nin Varoluş Amacı (Misyonu)

5.9.5. Misyona Bildirisinin Ömür Çevrimi

Misyona bir ömür çevrimi vardır. Gelecek hareketli bir hedef olduğu için, bir süre sonra şartlar değişecek ve varoluş amacı bildirisini revize etmek gerekecektir. Yani misyon tekrarlayan bir süreçtir.

Misyona belirlenirken bir termin zamanı koymak stratejik iş modeli adımıda işleri kolaylaştırmaktadır. Dinamik pazarlarda meydana gelebilecek ani değişimler misyonun bu termin dolmadan revize edilmesini gerektirebilir. Böyle bir revizyon gerekli olduğu takdirde misyona en kısa sürede yansıtılarak ardından stratejik planlama sürecinin diğer adımları da revize edilmelidir. Aksi takdirde dinamizmini kaybeden stratejik planlama süreci, işletmenin değişimlere zamanında cevap vermesine engel olur, ya da kararlar stratejik plandan bağımsız alınmaya başlanarak stratejik planın geçerliliğini yitirmesi ve rafa kalkması ile sonuçlanır.

5.9.6. Misyon Bildirisinin Değerlendirilmesi İçin On Soru

Aşağıdaki on soruya “EVET” olarak cevap veriliyorsa misyon doğru şekilde oluşturulmuş denilebilir:

1. Misyon bildirisi tüm personel tarafından anlaşılabilir kadar açık mı?
2. Misyon bildirisi akılda tutulabilecek kadar kısa mı? (100 kelime genellikle sınır olarak kabul edilir)
3. Misyon bildirisi NE, KİM, NASIL ve NEDEN sorularını açık şekilde cevaplandırıyor mu?
4. Misyon bildirisi, vizyona ulaşılması yönünde adımlar atılmasını zorluyor mu?
5. Misyon bildirisi, esnek olabilmeye izin verecek kadar geniş, odağı kaybetmeyecek kadar da dar mı hazırlandı?
6. Misyon bildirisi işletmenin ayırt edici yeteneklerini yansıtıyor mu?
7. Misyon bildirisi, yöneticilere ve diğer çalışanlara karar vermede kullanacakları bir şablon olarak hizmet ediyor mu?
8. Misyon bildirisi işletmenin değerleri ve kültürü ile uyumlu mu? Bu değerleri yansıtıyor mu?
9. Misyon bildirisi ulaşılabilir mi? Çalışanların katılımını sağlayabilecek kadar gerçekçi mi?
10. Misyon bildirisinin ifade şekli çalışanlarının enerjilerini açığa çıkaracak şekilde mi seçilmiş?

5.10. STRATEJİK İŞ MODELİ

Stratejik iş modeli, bir işletmenin belirlediği misyona ulaşmak için neler yapacağını ve misyona ulaşıp ulaşılmadığını nasıl takip edeceğini açık bir şekilde belirlenmesidir. Bir başka deyişle stratejik iş modeli ile işletmenin arzuladığı

geleceğinin somut ve sayısal bir şekli ortaya konmuş olur. Stratejik iş modeli, planlama sürecinin somut hedeflere odaklanmaya başladığı adımdır.

Stratejik iş modeli oluşturma aşamasında aynı zamanda stratejik planlama takımı, ulaşmak istenilen geleceğe götürecek çeşitli senaryolar üreterek bu alternatifleri değerlendirerek içlerinden en uygun olanları belirler.

Her şirkette kısa dönemli başarı sağlama ve günü kurtarma yönünde bir baskı vardır. Bu baskı bazı zamanlarda uzun dönemli başarıdan öncelikli olabilir. Bu nedenle, bir misyon belirlenmiş olsa da o misyona erişmede atılması gerekli adımlar ve yaratıcı yeni fikirler günlük iş temposunun içinde kendiliğinden oluşmazlar. Buna ek olarak, misyona ne kadar ulaşıldığı sürekli takip edilmediğinde de kısa zamanda misyonun fonksiyonelliğini yitirmesi tehlikesi mevcuttur.

Stratejik iş modeli ile günlük işlerin baskısından sıyrılıp işletmenin arzuladığı geleceğe ulaşmak için hangi yeni ve yaratıcı alanlara açılabileceğini ortaya çıkarabilmek için uygun fırsattır. Stratejik iş modeli oluşturma oldukça fazla vakit harcanan bir adımdır. Bu adımda ne kadar fazla çalışandan ne kadar fazla fikir değerlendirmeye alınırsa organizasyon içindeki yaratıcılık o kadar fazla planlama sürecine çekilmiş olur.

5.10.1. Stratejik İş Modelinin Bileşenleri

Stratejik iş modeli dört bileşeden oluşmaktadır. Bunlar;

1. Faaliyet alanlarının belirlenmesi,
2. Kritik başarı göstergelerinin belirlenmesi,
3. Stratejik itmelerin belirlenmesi,
4. Bu faaliyet alanları, kritik başarı göstergeleri ve stratejik itmelerin gerçekleşmesinde destek olması için gerekli organizasyonel kültürün belirlenmesidir.

5.10.1.1. Faaliyet Alanlarının Belirlenmesi

İşletmenin faaliyet alanları belirlenirken, mevcut faaliyet alanlarını gelecekteki faaliyet alanları olması gerektiği gibi bir kabullenme yapmadan, işletmenin arzulan geleceğe ulaşması için hangi faaliyetleri yerine getiriyor olması gerektiği sorusuna cevap aranır.

Bu adımda, stratejik planlama takımı üyelerine, “misyonda belirtilen geleceğe ulaşmak için hangi faaliyetler yerine getirilmelidir?” sorusu sorulur. Bu soruya takım tarafından verilen cevaplar “Alternatif Faaliyet Alanları” nı oluşturur. Alternatif faaliyet alanları, farklı ürünler ya da hizmetler sunmak, farklı pazarlara yönelmek gibi unsurlar olabilir. Bu alternatifler belirlenirken, takım üyelerinin herbirinin gelecekte işletmenin mutlaka yapıyor olması gerektiğini düşündüğü her faaliyet alanı listeye dahil edilmelidir.

Alternatif faaliyet alanlarının belirlenmesi sırasında, stratejik planlama takımı üyesi olmayan çalışanların da yaratıcılıklarını planlama sürecine dahil etmek için, onların da bu konudaki fikirleri sorgulanabilir.

Faaliyet alanı alternatifleri arasından seçim yapabilmek için her bir faaliyetin yerine getirilmesi halinde ortaya çıkabilecek senaryoların analiz edilmesi gereklidir. Yani, bir faaliyet alanı alternatifinin beklenen cirosu, kar marjı, gerekli yatırım miktarı nedir gibi sorulara yanıt aranması gerekir. Alternatif faaliyet alanları belirlendikten sonra, bu çeşitli alternatiflerden hangilerinin işletmenin arzu ettiği geleceğini oluştururken yapacağı faaliyetler olduğunu belirlemek, faaliyet alanları belirlemenin ikinci adımıdır. Herhangi bir alternatif faaliyet alanını, işletmenin iş portföyü içinde görmek isteyen, bu alternatif faaliyet alanının savunucusu olan kişi, ilgili alternatif faaliyet alanı ile ilgili daha derinlemesine çalışma yapmak için görevlendirilir. Bu kişi stratejik planlama takımından olmayabilir. Alternatif faaliyet alanları üzerinde çalışma yapmak için seçilen kişiler liderliğinde küçük çalışma grupları kurulması da iyi sonuçlar veren bir yöntemdir. Bu çalışmalar, stratejik planlama takımını neden ilgili alternatifin seçilmesi konusunda ikna edebilecek kadar ayrıntılı ve özen gösterilmiş bir çalışma olmalıdır. Bu çalışmalar, pazar analizi, fizibilite analizi ve iş planı (business plan) hazırlama mantığı içinde gerçekleştirilmelidir.

Bu çalışmaları yapan kişi ya da grupların eğer pazar analizi, fizibilite analizi ve iş planı hazırlama gibi konularda bilgileri yoksa, bu konularda uzman kişiler tarafından yönlendirilmelidirler. Transtürk şirketlerinde, alternatif faaliyet alanları ile ilgili yapılan çalışmalarda Stratejik Planlama Koordinatörlüğü yol gösterici bir rol oynamaktadır. Stratejik Planlama Koordinatörlüğü tarafından hazırlanan ve Ek F’de sunulmuş olan Fizibilite Raporu Hazırlama El Kitabı, pazar araştırması ve fizibilite analizi konularında yol gösterme amacıyla bu çalışmalarda da kullanılmıştır. Bu çalışmalarda çevre analizi verileri son derece faydalıdır.

Çalışmalar tamamlandığında stratejik planlama takımı üyeleri tarafından incelenerek hangilerinin üzerinde yoğunlaşılması, hangilerinin gelecekte bir tarihe ertelenmesi ve hangilerinden tamamen vazgeçilesi konularında kararlar verilir ve bir önceliklendirme yapılır.

Alternatifler arasından seçim yapıldıktan ve faaliyet alanları belirlendikten sonra, bu faaliyet alanları misyon bildiri ile karşılaştırılır. Faaliyet alanları misyon ile tutarlı olmalıdır. Misyona ulaşmak için eğer yapılması gerekli hiçbir faaliyet atlanmamalıdır.

5.10.1.2. Kritik Başarı Göstergelerinin Belirlenmesi

Misyona ulaşmada sağlanan başarıyı ölçmek için kullanılan, sayısal olan ya da olmayan, yıllık bazda hedeflerdir. Kritik başarı göstergeleri aynı zamanda her bir faaliyet alanında da nasıl hareket edileceğine dair hedefler içerir. Kritik başarı göstergelerinin belirlenmesi ile misyona ulaşmak için yapılması gerekenler konusunda çalışanlara net hedefler konularak geleceğe giden yön netleştirilmiş olur.

Kritik başarı göstergelerinin belirlenmesi adımı sayısal olan ya da olmayan göstergelerden hangilerinin kullanılacağı belirlenir. Kritik başarı göstergesi olarak kullanılabilinecek pek çok gösterge içinden işletmenin misyonu ile, yapacağı faaliyetler ve ulaşmak istediği nokta ile ilişkili olanlar stratejik planlama takımı tarafından seçilmelidir. Sayısal göstergeler, Şekil 5.11’de başlıcaları görülen finansal oranlar (Arsan, 1997), pazar payları, hasılat ve benzeri göstergelerdir. Sayısal olmayan göstergelere ise çalışanların motivasyonu, hissedarların firmaya bakışı, toplum gözündeki imaj, hükümetle ilişkiler gibi örnekler verilebilir.

İşletmenin genel olarak izlenmesini sağlayacak göstergelerin yanında, her faaliyet alanındaki başarıyı da takip edecek kriterler seçilmelidir. Bu göstergelerin hepsi belirlendiğinde önem sırasına göre dizilmelidir.

İkinci aşamada kritik başarı göstergelerinde her yıl elde edilmesi gereken başarı hedefleri saptanır. Bu hedefler gerçekçi ve izlenebilir olmalıdır.

Oran	Formülü	İfade Şekli
1. Likidite Oranları		
Cari Oran	Cari Aktifler / Cari Pasifler	Ondalık Sayı
Asit Oranı	(Cari Aktifler – Stoklar) / Cari Pasifler	Ondalık Sayı
2. Varlık Kullanım Oranları		
Stok Devir Hızı	Satışlar / Stoklar	Ondalık Sayı
Müşteri Alacakları Devir Hızı	Satışlar / Müşteri Alacakları	Ondalık Sayı
Müşteri Alacakları Tahsil Süresi	365 / Müşteri Alacakları Devir Hızı	Gün
Maddi Duran Varlıklar Devir Hızı	Satışlar / Maddi Duran Varlıklar	Ondalık Sayı
Aktif Devir Hızı	Satışlar / Toplam Aktifler	Ondalık Sayı
3. Borç Kullanım Oranları		
Borç Oranı	Toplam Borçlar / Toplam Aktifler	Yüzde
Faiz Ödeme Gücü	Finansman Giderleri Öncesi Kar / Finansman Giderleri	Oran
4. Karlılık Oranları		
Satış Karlılık Oranı	Net Kar / Satışlar	Yüzde
Aktif Karlılığı (ROI)	Vergi Öncesi Net Kar / Toplam Aktifler	Yüzde
Ortak Karlılığı (ROE)	Vergi Sonrası Net Kar / Özsermaye	Yüzde

Şekil 5.11: Finansal Oranlar

5.10.1.3. Stratejik İtmelerin Belirlenmesi

Stratejik itmeler, işletmenin stratejik planının başarıya ulaşabilmesi için atılması gerekli olan, süreçler, amaçlar ya da görevler şeklindeki adımlardır. Stratejik itmeler, faaliyet alanı ya da kritik başarı göstergesi olarak sınıflanamasa da, kritik başarı göstergeleri ile takip edilebilirler. Stratejik itmeler kısa dönemli, hemen yapılacak işler olabileceği gibi uzun dönemli ve ulaşılması zor amaçlar da olabilirler. Stratejik itmeler; işletmenin stok kontrol sisteminin geliştirilmesi, performans değerlendirme sistemi kurulması, toplam kalite yönetimine geçiş, tedarikçi ilişkilerinin güçlendirilmesi, şirket evlilikleri gibi birbirinden çok farklı yapıda olabilirler.

Günümüzde bazı şirketler tarafından hala stratejinin tamamıymış gibi düşünülen operasyonel etkinliği arttırmaya yönelik tedbirler ve yöntemler bu noktada ele alınmalıdır. Bu yöntem ve tedbirlerden işletmenin amaçladığı geleceğe ulaşmasında gerekli olanlar seçilmelidir; popüler olduğu için bilinçsizce uygulanan bazı metotlar ve yöntemlerin şirketlere uzun dönemde başarıdan çok zarar getirdiği görülmektedir.

5.10.1.4. Arzulanan Geleceğe Ulaşmak İçin Gerekli Kültürün Belirlenmesi

Belirlenen ana faaliyet alanlarında, kritik başarı göstergeleri ile hedeflenen başarıları gerçekleştirebilmek için işletme çalışanlarının sahip oldukları anlayış ve kültür önem taşımaktadır. Belirtilen bu başarıları elde edebilmek için işletmede bazı kültürel değişimlerin gerçekleşmesi gerekebilir. Bu kültürel değişim gereğini göz ardı etmek belirlenen hedeflerin önemli ölçüde dirençle karşılaşmasına neden olabilir.

Örneğin çoğu işletmede yerleşmiş olan içe dönük kültürü değiştirmeyi amaçlamak, risklere, rakiplere, müşterilere karşı olması gereken tutumu belirlemek vb. işler bu aşamada yapılmalıdır.

Gerekli kültür belirlendikten sonra bu kültürel değişimleri yerleştirme konusunda eğer mümkünse kritik başarı göstergeleri belirlenmelidir. Örneğin müşteri odaklılık yerleştirilmesi gereken bir kültür ise, müşteri şikayetleri, yapılan müşteri ziyaretleri gibi konularda kritik başarı göstergeleri konulabilir.

Bu dört bileşeni ile belirlenen stratejik iş modeli tamamen gelecek düşünülerek, bugünün şartları gözardı edilerek oluşturulmuştur. Şu aşamada, mevcut yapı ve kaynaklarla bu hedeflere erişilebilirlik tartışılmamalı ancak hedefler erişilmesi akla yatkın seçilmelidir. Boşluk analizi aşamasında, bu stratejik iş modelinin hayata geçirilmesinin yolları aranacaktır. Boşluk analizi sonunda, hedeflerin kesinlikle gerçekleştiremeyecek kadar yüksek belirlendiği ortaya çıkarsa stratejik iş modeli revize edilebilecektir.

Stratejik iş modeli oluşturulduktan sonra çevre analizi başlığı altında incelenen çevre izleme kriterleri gözden geçirilmeli, çevre izleme kriterlerinin tüm faaliyet alanlarını kapsayacak şekilde değilse bu kriterlere ilaveler yapılmalıdır.

5.10.2. Uygulama Örneği: Stratejik İş Modeli

Tablo 5.3'te Tarım Grubu stratejik planlama takımı tarafından belirlenen alternatif faaliyet alanları görülmektedir. Sıralanan alternatif faaliyet alanları ile ilgili olarak, sorumluları tarafından pazar analizleri ve fizibilite çalışmaları yapılmıştır. Bu çalışmalar tamamlandıktan sonra stratejik planlama takımına sunulmuş ve takım tarafından bazıları ana faaliyet alanları olarak seçilmiştir.

Tablo 5.3: Transtürk Tarım Grubu'nda Belirlenen Alternatif Faaliyet Alanları

<i>Alternatif Faaliyet Alanı</i>	<i>Sorumlu</i>
I. Bioteknoloji	
1. Biyolojik mücadele sistemleri	
1.1. Hastalıklar	K.Y.
a. Seralar	
b. Narenciye	
1.2. Zararlılar	A.A.
a. Seralar	A.A.
b. Narenciye	M.G.
c. Açık alan sebze	M.G.
2. Trans-genetik formasyon ile üretilen materyaller	S.S.
3. Doku kültürü ile üretilen materyaller	M.G.
4. Organik gübre	K.Y.

II. Sulama	
1. Sulama sistemleri ticareti	A.E.
2. Sulama sistemleri üretimi	A.E.
III. Spesifik zirai mücadele sistemleri ticareti	S.S.
IV. Fidecilik	C.O.
1. Çiçek	
2. Aromatik bitkiler	
3. Sebze	
V. Gübrecilik	A.T.
1. Yaprak gübresi	
2. Toprak gübresi	
VI. Laboratuvar hizmetleri	T.B./T.S.
VII. Sera İşletmeciliği	A.T./C.O.
VIII. TİGEM İşletmeciliği	N.T.

Plastaş'ta da Transtürk Tarım Grubu'nda uygulanan metodla seçilen ana faaliyet alanları için belirlenen kritik başarı göstergeleri Şekil 5.12'de sunulmuştur. Bu kritik başarı göstergeleri tüm faaliyet alanlarını kapsamaktadır ve her bir faaliyet alanı için önem sırasına göre verilmiştir.

Plastaş A.Ş.'de belirlenen stratejik itmelere bazıları şirket evlilikleri ile büyümek, kalıp değiştirme sürelerini iyileştirmek ve maliyet muhasebesi sistemi kurmaktır.

1. Plastaş Genel						
No	Açıklama	1999	2000	2001	2002	200
1.1	Toplam ciro (1000 \$)	23.000	26.500	30.500	35.000	40.00
1.2	Brüt karlılık (faaliyet karı)	%15	%15	%15	%15	%1
2. Nihai Ürün						
No	Açıklama	1999	2000	2001	2002	200
2.1	Nihai üründen beklenen ciro (1000 \$)	2.000	3.000	6.000	9.000	12.00
3. Know-How Sahibi Olunan Ürünler						
No	Açıklama	1999	2000	2001	2002	200
3.1	Know-how sahibi olunan ürünlerden beklenen ciro (1000 \$)		4.000	7.000	10.000	14.00
3.2	Know-how sahibi olunacak yeni ürün sayısı		3	2	*2	
3.2	Know-how sahibi olunacak ürünler		Jant kapağı Aydınlatma Yıkama ünit.	Yakıt filtresi Yıkama pomp.	Su seviye cebi Tuz kutusu	Henüz bell değil
* 2002'de Aveco ya da Coco ile JV yapılacaktır						
4. Kalıphane						
No	Açıklama	1999	2000	2001	2002	200
4.1	Kalıphaneden beklenen ciro (1000 \$)	500	2.700	4.500	7.500	7.50
5. Fason Üretim						
No	Açıklama	1999	2000	2001	2002	200
5.1	Fason üretimden beklenen ciro (1000 \$)	20.500	16.800	13.000	8.500	6.50
6. Tasarım						
No	Açıklama	1999	2000	2001	2002	200
6.1	Tasarımı Plastaş tarafından yapılan ürünlerden beklenen ciro/toplam ciro	%5	%5	%5	%5	%
2000 yılından itibaren Plastaş, tüm ürünlerini tasarlayabilecek insan kaynağı, yazılım ve donanıma sahip olacaktır.						

Şekil 5.12: Plastaş A.Ş. Kritik Başarı Göstergeleri

5.11. SWOT ANALİZİ

İşletmenin mevcut durumu ve arzuladığı gelecek arasındaki boşluk, bu işletmenin istediği geleceğe ulaşmak için ne kadar yol alması gerektiğinin ölçüsüdür. İşletme tarafından geleceğe ulaşmak için çıkılacak bu yolculuğun detaylarının planlabilmesi öncelikle başlangıç noktasının, yani işletmenin mevcut durumunun saptanması gerekir. Bu aşamaya kadar belirlenen ve detaylandırılan gelecek resminin gerçekler karşısında sorgulanması SWOT analizi adımıyla başlar.

İşletmenin mevcut durumunun gerçekçi bir şekilde saptanması stratejik planlama sürecinin başarısını büyük ölçüde etkileyebilecek şekilde önemlidir. Çünkü bu adımda yapılan hatalar, durumun olduğundan iyi zannedilerek yanlış bir güvenlik duygusuna kapılınmasına ya da olduğundan daha kötü bir kabullenme ile işletmenin başarabileceğinden çok daha azı ile yetinmesine neden olabilir.

Gelecek odaklı stratejik planlama sürecinde, işletmenin içinde bulunduğu mevcut durumu ortaya koymak için SWOT analizi kullanılmaktadır. SWOT kelimesi ingilizcede güçlü yönler (strengths), zayıf yönler (weaknesses), fırsatlar (opportunities) ve tehditler (threats) kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır. Bu açımdan da anlaşılacağı gibi SWOT analizi ile bu dört adet iç ve dış faktör incelenmektedir.

SWOT analizinin kullanım amacı, gelecek odaklı stratejik planlama ile klasik anlamda stratejik planlamanın en önemli farklarından biridir. Klasik anlamda stratejik planlamada SWOT analizi stratejinin doğduğu adımdır; SWOT analizi ile fırsatlar ve tehditler karşısında güçlü ve zayıf yönler değerlendirilerek mevcut şartlara uygun stratejiler geliştirilir. Gelecek odaklı stratejik planlama sürecinde ise SWOT analizi sadece mevcut durumu analiz etmek için kullanılır.

SWOT analizi yapılırken tüm faaliyet alanları tek tek ve bütün olarak işletme değerlendirilmelidir. SWOT analizini iki ana başlık altında irdelemek mümkündür:

5.11.1. Güçlü ve Zayıf Yönler

Güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi, SWOT'un içsel analiz kısmıdır. Arzulanan geleceğe ulaşmak için organizasyonun kuvvetlendirmesi ve tedbir alması gereken zayıf yönlerini ve kullanılması gereken güçlü yönlerini belirlemek için yapılır. İçsel durumun ne olduğunu belirlemede işletmeler, olayların çok içinde olmaktan dolayı bazı problemlerle karşılaşmaktadırlar. Bu problemlerden biri, işletmelerin kendilerini olduklarından daha güçlü sanmalarındır; genellikle işletmeler, güçlü yönlerini daha fazla öne çıkarmaktadırlar.

Bir diğer problem ise, zayıf yönlerin belirlenmesi sırasında, zayıf bir yönü bir ya da birkaç kişinin suçu olarak görmek ve zayıf yönleri kişisel yetersizliklere

bağlanmasıdır. Zayıflıkların kişisel faktörlerden arındırılarak değerlendirilmesi güç olmaktadır.

GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLER ANALİZ FORMU	
İncelenen Alan:	İşletme Genel Ana Faaliyet Alanı: _____
	Diğer: _____
<u>GÜÇLÜ YÖNLER</u>	<u>ZAYIF YÖNLER</u>

Şekil 5.1: Güçlü ve Zayıf Yönler Analiz Formu

Güçlü ve zayıf yönlerin analizi sırasında en azından aşağıdaki beş madde kapsanmalıdır (Goodstein ve diğ., 1993):

1. Her faaliyet alanı için mevcut durumu incelenmelidir. Varsa, bu faaliyet alanı için yararlanılmayan kaynaklar belirtilmelidir. Her faaliyet alanı için kritik başarı göstergelerinin bugünkü durumu belirlenmelidir.
2. Kritik başarı göstergeleri için izleme sistemlerinin durumu değerlendirilmelidir. Bu, stratejik iş modelinde belirlenen kritik başarı göstergelerinin elde edilebilirliği ve güvenilirliğinin değerlendirilmesi demektir
3. İşletmenin stratejik profili değerlendirilmelidir. Yani, işletmenin yaratıcılığı, risk alma seviyesi ve rekabete yaklaşımı ile ilgili unsurlar belirlenmelidir.

4. Belirlenecek stratejileri uygulamaya geçirecek sistemler değerlendirilmelidir.
Buna organizasyon yapısı ve yönetim becerileri de dahildir.
5. Mevcut kültür ve iş yapış tarzı değerlendirilmelidir.

Güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi için kullanılabilecek form örneği Şekil 5.13’de görülmektedir. Ayrıca faaliyet alanları ile ilgili kritik başarı göstergelerinin bugünkü durumunu takip edebilmek için Şekil 5.14’de sunulan form kullanılabilir.

KRİTİK BAŞARI GÖSTERGELERİ MEVCUT DURUM ANALİZ FORMU		
Ana Faaliyet Alanı: _____		
<u>Öncelik</u>	<u>Kritik Başarı Göstergesi</u>	<u>Mevcut Durum</u>
1		
2		
3		
4		
5		
6		

Şekil 5.14: Kritik Başarı Göstergeleri Mevcut Durum Analiz Formu

5.11.2. Fırsatlar ve Tehditler

Fırsatların ve tehditlerin belirlenmesi SWOT analizinin dışsal kısmıdır. Stratejik planlama takımı rakipleri, tedarikçileri, pazarı, müşterileri, ekonomik trendleri, hükümet ile ilgili durumu ve işletmeyi herhangi bir şekilde etkileyebilecek diğer

bütün dışsal etmenleri tüm yönleriyle incelemelidir. Toplanan bilgiler hem mevcut durumu hem de geleceğe dönük trendleri yansıtmalıdır. Bu bilgiler toplanırken işletmenin çevre ile ilgili etkileşimi düşünülmelidir. Yani, işletmenin yaptığı bir hareket karşısında pazar, müşteriler, rakipler, hükümet ve benzerlerinin nasıl tepkiler verebilecekleri göz önünde bulundurulmalıdır.

Hızlı değişen rekabet koşulları nedeniyle zaten işletmeler son zamanlarda dışa dönmeye başlamışlardır. Ancak yine de fırsatlar ve tehditlerin belirlenmesi için gerekli olan bilgilerin toplanması güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesine göre daha zordur. Çevre analizi ile toplanan bilgiler bu adımda çok yararlı olacaktır.

Fırsatlar ve tehditleri belirlerken dış çevreyi dört grupta analiz edebiliriz:

1. Makro çevre
2. Endüstriyel çevre
3. Rekabet çevresi
4. İşletmenin etkileşimde bulunduğu yakın çevre

Makro çevre analizi ile, işletmenin karşı karşıya olduğu ya da karşılaşılabileceği ekonomik, kültürel, sosyolojik, politik, demografik vb. fırsatlar ve tehditler belirlenir. Örneğin genç nüfusun artıyor olması eğlence sektörü için bir fırsat olarak değerlendirilebilir.

Endüstriyel çevre analizi, misyonda belirtilen tüm faaliyet alanlarını kapsayacak şekilde yapılmalıdır. Yani bu adımda farklı faaliyet alanları için birden çok endüstriyel çevrenin analizi yapılması gerekebilir. Gittikçe birbiriyle kaynaşan ve sınırları eriyen endüstrilerde bu analiz daha geniş kapsamlı tutulmalıdır. Hammadde bulunurluğu ve endüstri ömür çevrimi de bu bölümde incelenmelidir.

Rekabet çevresinin fırsatları ve tehditleri belirlenirken tedarikçiler, rakipler ve müşteriler ayrı ayrı her faaliyet alanı için değerlendirilmelidir. Endüstrilere giriş ve çıkış bariyerleri dikkatle incelenmelidir. Rekabet çevresinde mevcut rakipler arasındaki rekabetin şiddeti, yeni gelenlerin oluşturduğu tehdit, alıcıların pazarlık

gücü ve satıcıların pazarlık gücü ve ikame ürün ve hizmetlerin yarattığı baskı göz önünde bulundurulması gereken başlıklardır.

İşletmenin etkileşimde bulunduğu yakın çevre, o işletmenin mevcut ve potansiyel müşterileri, tedarikçileri, rakipleri, iş yaptığı bankalar gibi kişi ve kurumlarla olan ilişkilerinin durumudur.

5.11.3. Uygulama Örneği: Fırsatlar ve Tehditler

Plastaş'da gelecek odaklı stratejik planlama süreci doğrultusunda yapılan SWOT analizi sonucunda, rekabet çevresindeki fırsatlar ve tehditler Şekil 5.15'teki gibi belirlenmiştir.

PLASTAŞ A.Ş.	
GELECEK ODAKLI STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ	
SWOT ANALİZİ	
<i>Fırsatlar – Tehditler</i>	
REKABET ÇEVRESİ	
FIRSATLAR	TEHDİTLER
1. Beyaz eşyada rakipler azalmakta	1. Nihai üründe normlara uygunluk çok önemli
2. Çok sayıda tedarikçi seçeneği olması	2. Fazla sayıda tedarikçi ile çalışılması
3. Müşterilerin global olarak rekabet edebilecek fiyat beklentisi	3. Otomotiv yedek parçalarında korsan yan sanayiciler ciddi tehdit oluşturmakta
4. Türk üreticilerin Polonya ve Brezilya'lı üreticilerden daha kaliteli olduğu için tercih edilmesi	4. Opar'ın Tofaş ile 1 yıl içinde birleşecek olması ciddi tehdit oluşturmakta
5. Müşterilerin kalite ve kalite sistemleri akreditasyon beklentisi	3. Otomotiv yan sanayideki rakipler yeni teknolojik yatırımları (gaz enj. Gibi) Plastaş'dan önce yapabilirler
6. Müşterilerin tam zamanında teslimat beklentisi	4. Beyaz eşya sektöründe Farplast'ın Bosch ile ilişkileri çok iyi olması
7. Müşterilerin ürün geliştirme ve tasarım beklentileri	5. Arçelik'in tedarikçi politikası
	6. Müşterilerin FIFO beklentisi ve baskısı
	7. Müşterilerin yüksek PPM beklentileri
	8. Nihai üründe rakip çok fazla
FORM 012.00	Sayfa 1/3

Şekil 5.15:Plastaş A.Ş. Rekabet Çevresi Fırsat ve Tehditleri

5.12. BOŞLUK ANALİZİ

Gelecek odaklı stratejik planlama'nın genelde her safhasında zor anlar olmasına rağmen, boşluk analizi stratejik planlama takımının en katı kalpli üyelerini bile üzüp, cesaretlerini kırabilecek zorlu bir adımdır. SWOT analizinin tamamlanmasından sonra, organizasyonun mevcut performansı ile, stratejik iş modelinin başarıyla uygulanabilmesi için gerekli olan performans arasındaki boşluğun belirlenmesi gereklidir.

Boşluk analizi bir “gerçeklik testi”dir. Ayrıca, boşluk analizi belirlenen açıklıkların aşılması için spesifik stratejiler geliştirilmesini gerektirir. Aslında, eğer boşluk analizi organizasyonun gelecekteki hedefleriyle, mevcut performansı arasında can sıkıcı hiçbir uyumsuzluk ortaya çıkarmıyorsa, o zaman, yürütülmüş olan planlama süreci yetersiz ve planlama takımı, vizyonu ve stratejik iş modelini oluştururken yeterince ileri görüşlü olmakta başarısız olmuş demektir. Bu yüzdendir ki her boşluk analizi, kendi zor anlarını yaşatacaktır.

Planın başarıyla uygulanması için boşluk analizi, gelecek odaklı stratejik planlama sürecinin gerçek anlamda en kritik aşamasını oluşturur. Boşluk analizi, mevcut durumdan arzu edilen duruma ne kadar büyük bir sıçrayışın yapılması gerektiğini analiz eden aktif bir süreçtir, yani aradaki mesafenin büyüklüğünün bir tahminidir. Bu analiz, eldeki yetenek ve kaynakların aradaki boşluğu kapatmaya, yani belirlenen sürede arzu edilen geleceğe ulaşmaya yeterli olup olmayacakları sorusuna bir yanıt verir. Eğer bu analiz aradaki boşluğun kapatılamayacağına işaret ediyorsa, mesafenin azaltılması yönünde gerekli adımlar atılmalıdır. Elde edilmiş bilgilerin doğru analiz edildiğinden ve aradaki boşluğun kapatılması için gerekli hareket planlarının yaratıldığından emin olunmalıdır.

Boşluk analizi adımı, dikkatli ve düşünerek karar alma zamanıdır. Eğer mevcut durumla arzu edilen durum arasındaki boşluk kapatılamayacak kadar büyük görünüyorsa, ya arzu edilen gelecek, stratejik iş modeline tekrar odaklanılarak yeniden tanımlanmalı ya da boşluğu kapatmak için yaratıcı çözümler geliştirilmelidir. Gözlemlenmiş boşlukların ortadan kaldırılması için bu sürecin bir kaç kez tekrarlanması gerekebilir. Bu süreç içerisinde, misyonun da tekrar gözden geçirilmesi gerekebilir. Bu döngü, grafik olarak, gelecek odaklı stratejik planlama

modeli ilustrasyonunda boşluk analizinden stratejik iş modeline çıkarılan okla; ya da, boşluklar sonunda kapatılabilir olduğunda, planlama sürecinin ileriki aşamalarına çıkarılan oklarla gösterilmiştir.

5.12.1. Boşluk Analizinin Sonucu

Boşluk analizinin beklenen sonucu, makul bir başarı olasılığına sahip bir stratejik planın ortaya çıkmasıdır. Önceliklerin belirlenmesi, ulaşılabilir kaynakların normal limitlerine dayandırılmalıdır. Herhangi bir işletmede malzeme, insanlar, para ve diğer kaynaklar sınırlıdır. Boşluk analizinin sonucunda, bu kaynaklar, en yüksek organizasyonel kazancı verdiği belirlenmiş olan faaliyet modeline yönlendirilmelidir.

Dikkate alınması gereken tek faktör kaynakların sınırlılığı değildir. Stratejik iş modelinin elemanlarının işletmeye uyumu çeşitli derecelerde olacaktır. Bazıları işletmenin misyonu, faaliyet alanları ve organizasyon kültürü içinde hemen asimile edilirken, bazıları için durum böyle olmayacaktır. Boşluk analizi stratejik iş modelinin her elemanını, hem mevcut kaynaklar hem de organizasyona uyumu açısından ele almalıdır. Burada, stratejik iş modelinin sadece kolayca özümseenecek elemanlarının alıkonulması önerilmediği gibi, organizasyonların bir gecede dönüştürülebileceğini de söylenemez. Yapılması gereken kamikaze kahramanlığından ziyade mevcut kaynakların ve organizasyonel uyumun sınırlarını esnetecek hareketlerde bulunmak ve yeni kaynaklar yaratacak yaratıcı çözümleri keşfetmektir.

5.12.2. Boşluğun Analizi

Boşluk analizi, stratejik iş modelinin her elemanı ile SWOT analizi ile ortaya çıkmış olan organizasyonun mevcut durumu arasındaki boşluğun ayrıntılı bir incelemesidir. Spesifik olarak boşluk analizi şu soruları sorar:

1. Mevcut stratejik profilimiz, arzu ettiğimize ne kadar benziyor?
2. Planlanmış faaliyet alanlarımız hayata geçirilmeleri açısından mevcut faaliyet alanlarımıza ve gerek öngörülen ve gerekse mevcut kaynaklarımızla ne derece uyum içindedir?

3. Mevcut kritik başarı göstergelerimizde bugün ne durumdayız ve bu bize yeni kritik başarı göstergelerimize ulaşabilme kapasitemiz hakkında ne gibi mesajlar vermektedir?
4. Mevcut stratejilerimiz nelerdir ve bunlardan yeni stratejilerimizi faaliyete geçirme kapasitemiz hakkında ne gibi çıkarımlar yapabiliriz?
5. Mevcut kültürümüz ulaşmak istediğimiz organizasyon kültüründen ne kadar farklıdır?

Boşluk analizi, bu soruları sadece sormakla kalmayıp, bunlara cevaplar da vermelidir.

5.12.3. Anahtar Unsurlar

Bu noktada bir çok anahtar düşünce vardır. Bir boşluk analiz ediliyorken, bu boşluğun kapatılıp kapatılamayacağı sorusu gerçekçi bir şekilde sorulmalıdır. Sorulması gereken soru aslında “Yapmaya çalıştığımız tüm diğer şeylerin ışığında bu boşluk kapatılabilir mi?” sorusudur. Aynı zamanda, boşluk analizi sırasında kazanılan yeni anlayışın, stratejik planlama takımının misyon belirleme aşamasına geri dönmesine sebep olması da mümkündür. Buna ilave olarak, bir bölgede ortaya çıkan bir boşluk, diğer bölgelerde başka boşlukların açığa çıkarılmasına da yol açabilir.

Boşluk analizinden çıkartılacak bir diğer önemli netice de, stratejik iş modeli ile değerlerin arasında uyum olup olmadığıdır. Böyle bir karşılaştırma, organizasyonun öne sürdüğü faaliyetlerin, organizasyon kültürüne uygun olduğundan emin olmak için gereklidir. Daha önce de vurgulandığı gibi, organizasyon kültürünü dikkate almayan ve bu kültür üzerine oturtulmamış olan planlar başarılı olamazlar.

Organizasyonel büyüme planlamasında ortaya çıkan bir diğer şey de bu büyümenin nasıl sağlanacağıdır. Organizasyonun gelişiminde sırayla görülen dört büyüme tipi tespit edilmiştir. Bunlar:

1. Hacmin genişlemesi,
2. Coğrafi dağılım,

3. Dikey entegrasyon,
4. Ürün veya servis çeşitlemesidir.

Boşluk analizinde bu büyüme tiplerinden hangisinin, açık veya üstü kapalı olarak, benimsendiğinin belirlenmesi ve mevcut organizasyon yapısının, bu büyüme tipini stratejik iş modelinin bir parçası olarak başarı ile uygulamaya yeterli olup olmadığının tespit edilmesi önemlidir. Başka bir deyişle, yapının büyüme tipine uygunluğuna bakılmalıdır. Böyle bir uygunluk sağlanmadan, organizasyonun, planını başarıyla yürütmesi oldukça düşük bir ihtimaldir.

5.12.4. Boşluk Analizi İçin İlave Araçlar

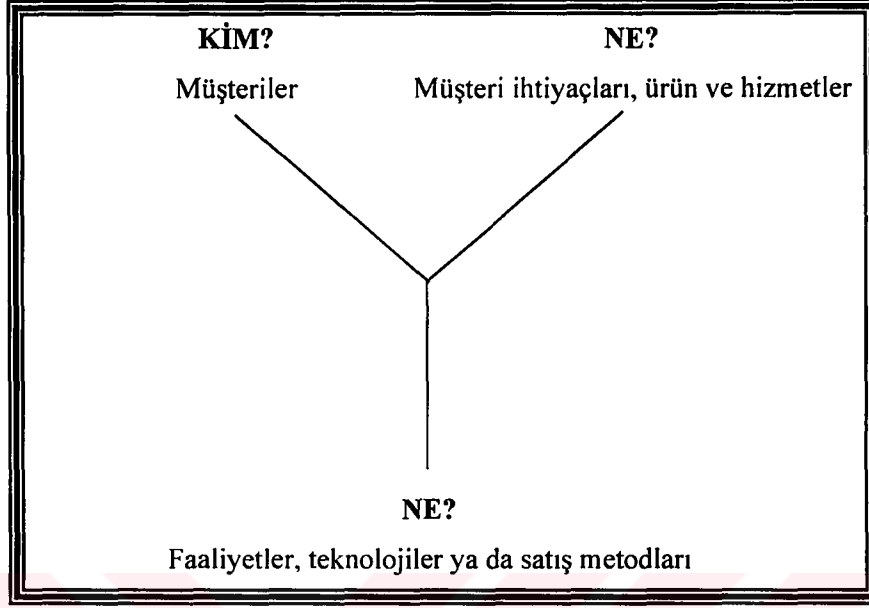
Bir işletmenin stratejik iş modeli sırasında belirlediği hedeflerinin ulaşılabilirliği kontrol ediliyorken, birçok araç efektif olarak uygulanabilir. Basit yöntemler olmalarına rağmen, bir hareketin taşıdığı risklerin tahmin edilmesinde “Y” modeli, “Z” modeli ve pazara giriş/çıkış engellerinin analizi faydalı olabilmektedir.

5.12.4.1. “Y” Modeli

Bu araçlardan ilki olan “Y” modeli, misyon oluşturulması adımıyla açıklanmış olan basit “kim, ne, nasıl, ve neden” modelinin bir varyasyonudur. Gelecek odaklı stratejik planlama’nın misyon formulasyonu aşamasında, stratejik planlama takımı, arzu edilen geleceği tanımlamada bu modeli kullanarak misyonu geliştirir. Boşluk analizi sırasında planlama takımı, stratejik iş modelindeki her faaliyet alanı için bir “kim, ne, ve nasıl” şeması geliştirmelidir (Şekil 5.16).

Stratejik iş modelindeki her faaliyet alanı için bir “Y” modeli oluşturulduktan sonra, stratejik planlama takımı, faaliyet alanlarının genel misyondan ne kadar uzak/yakın olduğunu test etmek için, bu modellerin her birini misyon oluşturulması aşamasında geliştirilmiş olan modelle karşılaştırır. Stratejik planlama takımı üç boyuttan kaçının değiştiğini belirleyebilmesi için, tasarlanmış faaliyet alanlarının mevcut işteki her faaliyet alanı karşılaştırılması gerekmektedir. Tek bir boyutun değişimi (kiminle iş yapıldığı, neyin satıldığı veya işin nasıl yapıldığı) en az riskli olandır. Aynı anda iki boyutun da değişmesi daha fazla risklidir ve çoğunlukla ihtiyatsızlıktır. Üç boyutta birden değişim ise, genelde, organizasyonun yeni müşteriler, yeni ürünler ve yeni bir

dağıtım sistemi hakkında eş zamanlı olarak öğrenmesini sağlayacak kadar çok kaynakları olsa bile, deli cesaretidir. Üç boyutun birden değişimi, efektif olarak, yeni bir iş kurmaya denktir.



Şekil 5.16: "Y" Modeli

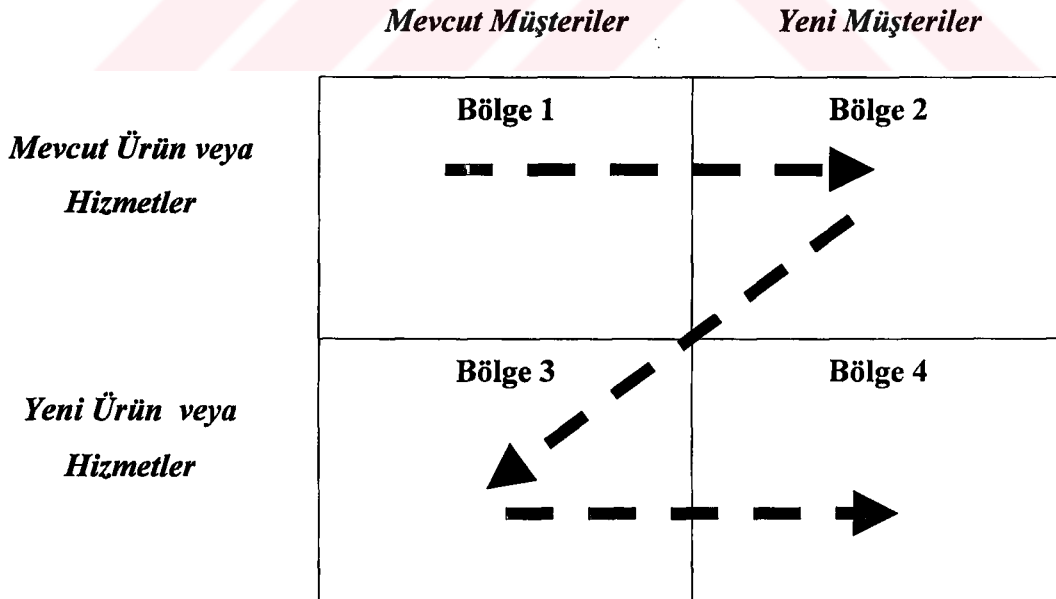
"Y" modeli, potansiyel bir boşluğun fikrîsel bazda tanımlanması için hızlı bir testtir. Stratejik planlama takımına daha fazla araştırma gerektiren konular hakkında yön vermesi ve potansiyel mesafenin azaltılması için, grubun plan yapmasına yardımcı olması için kullanılmalıdır. Bu uygulama, mesafeleri kapatmanın yolları ile bağlantılı olarak daha sonra bu bölümde tartışılacaktır. Bununla birlikte, stratejik planlama takımı bu aracı kullanırken dikkatli olmalıdır, çünkü üç boyutun da aynı anda değişiminin başarılı olduğu nadir vakalar olduğu gibi, sadece bir boyutun değişiminin bir felaketle sonuçlandığı vakalar da mevcuttur. Bir başkasını, bir değişimin, gerçekte olacağından daha az travmatik olacağına inandırmak bazen kolaydır. Doğru yargılara vardıracak dikkatli ve açık bir tartışma ortamının sağlanması bu noktada önemlidir.

Nadiren de olsa, bazen ürün öyle yüksek bir kalitededir ki, pazar bu yeni ürüne öylesine hazırdır ki ve yeni dağıtım sistemi öyle uygundur ki, üç boyutu da bir anda değiştirerek başarıyı yakalamak mümkün olur. 1970'lerin sonlarında, IBM'in mini-bilgisayar pazarına "IBM PC (kişisel bilgisayar)"lerle girmesi böyle bir başarının öndegelen örneklerindendir. Yeni bir ürün (kişisel bilgisayar), yeni bir pazara (kurumlardan ziyade kişisel kullanıcılar), yeni bir satış metoduyla (satış

temsilcilerinden ziyade perakendeci dükkanlar vasıtasıyla) sunulmuştu. Yinelemekte fayda vardır; dikkatli bir stratejik planlama takımı, modelin uyarılarına rağmen böyle bir fırsatı farkedebilir. Ancak, bu gibi durumlar çok nadirdir. Böyle dramatik bir hareket ortaya çıkabilecek kusurlar açısından dikkatle incelenmelidir. Böyle bir yaklaşım benimsenmeden önce, elde edilecek kazancın, altına girilecek risklere eşit olup olmadığının belirlenmesi gereklidir. IBM PC işi riskliyen, IBM, şirketin geniş kaynakları dolayısıyla bu riski makul buldu. Daha az kaynaklara sahip daha küçük bir organizasyonun aynı riske bakışı daha farklı olacaktır.

5.12.4.2. “Z” Modeli

“Z” modeli, faydalı diğer bir modeldir. Esas olarak bu model, müşterileri ve ürünleri mevcut ve yeni olarak sınıflandırır. Bu modele göre, organizasyonel çabaları “mevcut ürün veya hizmetler-mevcut müşteriler” uzay düzleminde, yani mevcut müşterilere mevcut ürün veya hizmetlerden daha fazla satılmasında yoğunlaştırmak en az riskli olan harekettir. En az riskliden, en çok riskli harekete sıralamasında ikinci, mevcut ürün veya hizmetlerin yeni müşterilere satılması ve üçüncü, yeni ürün veya hizmetlerin mevcut müşterilere satılmasıdır. En riskli olanı yeni ürün veya hizmetlerin yeni müşterilere satılmasıdır (Şekil 5.17).



Şekil 5.17: “Z” Modeli

Yeni ürün veya hizmetlerin yeni müşterilere satılmasındaki yüksek risk, tanım itibarıyla bu stratejiyi kullanmakta olan, yeni kurulan işletmelerin başarı şansının

düşük olmasının en büyük sebebidir. Diğer yandan, yeni bir müşteri kitlesine hitap eden yeni bir ürün grubu öyle çekici bir iş pazar olabilir ki, yüksek risk sürecine devam etmek istenebilir. Model, stratejik planlama takımının elemanlarının risk faktörlerini ayırmalarını sağlar ve onlara, organizasyonun risk konumunu stratejik iş planının arzu edilen alt unsurlarıyla karşılaştırma şansı verir. Yüksek riskli bir stratejiye girmek için, organizasyonun hem risk almaya hevesli bir stili hem de böyle bir stili destekleyecek kaynakları olmalıdır.

Bu noktada incelenmesi gereken bir başka şey de faaliyet alanlarının birbirlerine ne derece bağlı olduklarıdır. Ortak bir teması olan faaliyet alanları geliştirmek genelde değerli bir stratejidir. Bu ortak tema, faaliyet alanları arasında ürün veya hizmet alışverişiyle ölçek ekonomisi yaratarak karlılığı arttırabilir. Organizasyonlar birbirine bağlı veya birbiriyle ilgili bölümlerde faaliyet gösterdiklerinde başarılı olma eğilimindedirler. Ortak bir temaya sahip iş kolları olan organizasyonların, faaliyet alanları arasında sinerjiye ulaşma olasılıkları daha yüksektir.

Pazara Giriş/Çıkış Engelleri

Farklı işletmelerin bir işe başlamada ve onu likite çevirmede karşılaştıkları zorluk dereceleri farklıdır. Bu durumun sebebi, pazara giriş ve çıkış engelleridir. Organizasyonun, engelleyici giriş zorlukları olan fırsatlara veya umulan sonuçları vermezse dağıtılması zor olan iş fırsatlarına haddinden fazla kapılmasını önlemek için, boşluk analizinde giriş ve çıkış engellerinin her ikisine de dikkat etmek gerekir.

Yasal düzenlemeler olan faaliyet alanlarında birçok giriş engeli vardır; örneğin her isteyen bir radyo veya televizyon istasyonu kuramaz. Resmi bir lisans gereklidir ve bir tane elde edemediği önce geçilmesi gereken bir çok aşama vardır. Bu türden yasal düzenlemeler olmayan endüstrilerde de giriş engelleri olabilir. Amerika'da yeterli kaynaklara sahip herkes, ki yeterli kaynaklara sahip olmak bile başlı başına bir giriş engelidir, bir havayolu şirketi kurabiliyorken, ana havaalanlarındaki iniş pistlerinin yetersizliği bu pazara girmek için bir başka engeldir. Bazı kaynakların, faaliyetlerin, araç-gerecin, yetiştirilmiş personelin ve sermayenin elverişliliği bazen giriş engel teşkil edebilmektedir.

Bir faaliyet alanından vazgeçmekteki zorlukları göz ardı etmemeliyiz. Örneğin, *American Psychological Association* bugün faaliyette olmayan *Psychology Today*

dergisini satın aldığında, çıkış engelleri konusu gündeme gelmemiştir. Derginin basılmasının mali yükü çok yükseldiğinde, önceden ödenmiş olan 8 milyon dolarlık abonelik ücretlerinin geri ödenmesi zorunluluğu önemli bir çıkış engeli oluşturmuştur (Goodstein ve diğ. 1993).

Pazara giriş ve çıkış engellerinin neler olabileceği Ek F'deki "Fizibilite Raporu Hazırlama El Kitabı"nda sıralanmıştır.

5.12.5. Boşluğu Kapatmanın Yolları

Organizasyonun mevcut durumuyla arzu edilen durumu arasındaki boşluğu kapatmanın birçok yolu vardır. Genellikle, mevcut organizasyonla onun arzu edilen geleceği arasındaki ilişkiye bağlı olarak bu seçenekler bir büyüme veya tasarruf kategorisine dahil olacaktır. Eğer stratejik iş modelinin hedeflerine ulaşmak için büyüme gerekiyorsa, seçenekler iç büyüme , yeni bir iş kurma, bir başka şirketi ele geçirme, bir başka şirketle birleşme veya stratejik işbirliği kurmadır. Eğer stratejik iş planı tasarruf gerektiriyorsa, seçenekler geri alma, derece derece sınırlandırma, sona erdirmeye veya başka bir yöne çekmedir.

Bu noktada, rolleri tarafından güdümlenen ve hakimiyet alanlarını koruma çabalarına odaklanmış stratejik planlama takımı üyeleri, kendi sorumluluk alanları için yeni içerikler gördükçe, bölünmeler ortaya çıkabilir. Bu eğilimler farkedilmeli ve yönetilmelidir.

5.12.5.1. Büyüme Odaklılıktan Kaynaklanan Boşlukları Kapatmak

Büyüme odaklılıktan kaynaklanan boşlukları kapatmanın dört yolu aşağıda sıralanmıştır:

1. *İç Büyüme:* İç büyüme, eğer ürün ve hizmetler güçlü, pazar müsait ve kaynaklar yeterliyse boşluğu kapamak için makul bir yoldur. Ürün ve hizmetler pazarda çekici olmalı, hatta mümkünse teknolojileri üstün olmalıdır. Tabiki rakiplerin pazar payını arttıran bir şirkete hemen agresif tepkiler gösterecekleri akıldan çıkartılmamalıdır.

2. *Yeni Bir İş Kurma:* Yeni bir iş kurma daha riskli bir yöntem olarak gözükmektedir. Çünkü, “Z” modeline göre yeni bir iş kurma, yeni müşterilere yeni ürün ve hizmetler götürmekle ilgili olup riskin yüksek olduğu Bölge 4’e denk gelir. Eğer yeni iş, mevcut faaliyet alanlarından tamamen farklıysa risk en yüksektir. Bu nedenle karar aşamasında çok iyi düşünülmelidir. Yeni bir iş kurma, konuyla ilgili bilgisi ve yeterli tecrübesi olan, gerekli kararları bağımsız olarak alabilecek bir kişi tarafından yürütülmeli, ana firma ile olan ilişkiler ve alınacak destekler açık olarak belirlenmelidir.
3. *Ele Geçirmeler ve Birleşmeler:* Doğru kullanıldığında bu yöntemler boşluğu çok hızlı bir şekilde kapatmada etkilidir. Ancak birleşmeler ve ele geçirmeler ile birkaç boşluk kapatabiliniyorken başka boşlukların daha fazla büyümesi de söz konusu olabilir. Örneğin stratejik iş modelindeki ciro hedefleri tutturulabiliyorken karlılık hedeflerinden daha fazla uzaklaşılabilir. Bu yöntemleri kullanırken yaratıcılık ve dikkat gereklidir. Bu tür birleşmeler sırasında iki organizasyonun kültürünün birbirine uyumuna ayrı bir önem gösterilmelidir.
4. *Stratejik İşbirlikleri:* Günümüzde müşterilerle, rakiplerle ve tedarikçilerle olan ilişkiler hızla değişmektedir. Örneğin rakipler birbirlerinin tedarikçisi ve müşterisi olabilmekte yada birbirinin dağıtım ağını kullanabilmektedir. Müşterilerin, tedarikçilerin ve rakiplerin karşılıklı çıkarı olabilecek her konuda bir stratejik işbirliği oluşturma şansı vardır. Bu şansları değerlendirerek boşlukların kapatılmasında yaratıcı ve etkin çözümler sağlanabilir. Günümüzde satın alma ve birleşmelerden stratejik işbirliklerine doğru bir yönelmenin başlamış olduğu gözlenmektedir. Bunun nedeni, stratejik işbirlikleri ile satın alma ve birleşmelerde yüksek olan yanlış partner seçimi halinde riskin çok daha az olması, satın alma ve birleşmeler için gerekli parasal fon miktarının genellikle zorlayıcı büyüklükte olması ve küresel operasyonlarda satın alma ve birleşme işlemlerinde ülkeden ülkeye değişen yasal düzenlemelerin ve kısıtlamaların oluşturduğu engellerin stratejik işbirlikleri ile aşılmasıdır (Freidheim, 1999).

5.12.5.2. Tasarrufa Odaklanma Sonucu Oluşan Boşlukları Kapatmak

Hem kar amaçlı hem de kar amacı gütmeyen tüm kurumların faaliyet gösterdikleri pazarlar sürekli olarak değişmektedirler. Bu değişiklikler bazen büyüme ve fırsat anlamına gelse de, diğer zamanlarda pazarın büyüklüğünde ve satış potansiyelinde ortalama düşüşler anlamına gelebilir. Potansiyelini kaybetmekte olan bir pazarı doğru olarak tanımlamak ve buna cevap vermek, yeni bir pazarı belirlemek ve oraya girmek kadar kritiktir. Birçok yöneticinin ve planlamacının doğal iyimserliği, potansiyelini kaybetmekte olan bir pazarı doğru olarak tanımlama ve böyle düşüslere zamanında cevap vermede işin içine girmektedir. Aslında, iş yaşamının değişmeyen bir özelliği de “büyüme tuzağı” (Thomsett, 1990), yani hiçbir pazarın, hiçbir anlaşmanın veya hiçbir endüstrinin kötü yanı olmadığı inancıdır: “büyük olmak her zaman iyidir ve ben gözcülük ederken kesinlikle pazar kötüye doğru yol almayacaktır.”

Eğer boşluk stratejinin bir parçası olarak tasarrufu zorunlu kılıyorsa, küçülme (daha doğru bir deyişle, doğru büyüklüğe gelme), tasfiye etme ve kapatma gibi tamamen yeni bir grup taktik dikkate alınmalıdır. Bu taktikler genellikle olumsuz olarak algılanır çünkü başarısızlıklarla ilintilendirilir. Bu düşünce tarzı da genellikle gerekli adımların gerekli zamanda atılmasını geciktirir. Yöneticiler, bu sorunları çözmek için açık ve dolaysız hareketlerde bulunmaktan kaçınırlar, ve danışmanlar bu eğilimin farkında olmalı ve yöneticileri çözüme itmek için gerekli olan ne varsa yapmalıdırlar.

Daralan pazarlar, karlılığı sürdürmek amaçlı planlanmış kısıtlamalara gitme veya geri çekilme, ve daha çok şeyler vadeden pazarlara yatırım yapmak üzere kaynakların serbest bırakılması gibi taktikler gerektirir. Taktikler dereceli olabilir, safha safha azaltmak veya bitirmek gibi. Her iki örnek de, pazardaki karlılığı mümkün olan en uzun süre devam ettirebilmek için, genel masrafların azalan satışlara göre ayarlanması için tasarlanmış bir seri harekettir. Genel bir büyüme stratejisiyle eş zamanlı olarak bir ürün grubunda azalma görülüyorsa, kendine özgü bir fırsat ortaya çıkar. Safha safha azaltılan faaliyet alanlarına bağlanmış olan mali ve maddi kaynaklarla, insan kaynağı, büyümekte olan faaliyet alanına dikkatlice aktarılabilir, ve böylece zararlar, işten çıkarmalar ve kesintiler önlenir.

İş kollarının tasfiye edilmesi daha dramatiktir. Böyle bir hareket içsel kesintilere neden olabilse de, hala satılabilecek kaynaklar varken yapılmış bir satış da olabilir. Eğer pazardan çıkış engelleri, *Psychology Today* örneğinde olduğu gibi, safha safha azaltmayı potansiyel bir felakete dönüştürecek şekilde çok yüksekse, bu taktik kurnazca olabilir. Tasfiye etme aynı zamanda kritik bir önem taşıyan yönetim zamanını ve diğer kaynakları serbest bırakarak, bunların daha yüksek bir potansiyel vaadeden pazarlara yönlendirilmesini sağlar.

5.12.6. Boşluğu Kapatmak için Taktikler

Stratejik planlama takımı kapatılması gereken boşlukları belirlerken ve plan gerçekten büyüme aşamasındayken, organizasyonun mevcut ve arzu edilen durumu arasındaki boşluğu kapatmak için oldukça özel dört taktik dikkate alınmalıdır:

1. Hedefleneni başarmak için zaman zarfını uzatmak. Bu taktik, eğer kaynakların mevcut dağılımı uygunsa ve bu zorlu hedeflere ulaşmak daha önce planlandığından daha fazla zaman alacaksa, dikkate alınmalıdır.
2. Hedefin büyüklüğünü ve içeriğini daraltmak. Bu taktik, vizyona uygun, ama daha küçük veya bir şekilde düzenlenmiş hedeflere ulaşmak daha kolay ve daha az riskliyse kullanılır.
3. Hedeflere ulaşmak için kaynakların yeniden tahsis edilmesi. Bu taktiğin kullanılması, eğer hedeflere ancak düzensiz dağıtılmış mevcut kaynakların yeniden düzenlenmesiyle ulaşmak mümkünse uygundur.
4. Yeni kaynaklar elde etmek. Bu taktik, hedeflere ulaşmak için yeni yetenekler, yeni ürünler, yeni pazarlar, veya yeni sermaye gerekliyse dikkate alınmalıdır.

Mesafeyi kapatmayı kolaylaştırmakla ilgili kararlar yüzeysel olarak alınmamalıdır. “Tamam, tek yapmamız gereken kaynakları bulmak” veya “Sadece gidip ihtiyacımız olan yeni yetenekleri işe alacağız” demek kolaydır. Bu havada kalan sözleri gerçekleştirmek daha zordur. Bu yüzden, bu zorluklar karar alma sürecine dahil edilmelidir.

5.12.7. Etkileşimi Düşünmek

Tüm büyüme hareketlerinin pazarla ve pazarı paylaşan rakiplerle etkileşimi düşünülmelidir. Pazar payındaki bir değişikliği gerçekleştirmek zaman alacağından, bu süreç sırasında, kendi pazar payını yükseltmeye çalışan bir rakibin ortaya çıkması gibi bir çok şey olabilir. Etkileşimi düşünme, stratejik planlama takımının mevcut durumu tanımlamasını sağladığı gibi, pazarın gelecekteki şartlarını tahmin etmelerini de sağlar.

Stratejiler, rekabetçi ortamın gerçekleri etrafında dikkatlice planlanmalıdır. Stratejik planlama takımı üyeleri yarının önemli faktörlerini tahmin etmek konusunda cesaretlendirilmeli ve atılacak herhangi bir adıma karşı dış çevreden gelebilecek muhtemel reaksiyonları da düşünmeye teşvik edilmedir. Aynı zamanda, her çeşit potansiyel zorluğun üstesinden gelmek için gerekli olan taktikler de düşünülmelidir.

5.12.8. Diğer Boşluklar

Bazen boşluklar liderlik stiline ve organizasyon kültürüne bağlıdır, ama hem liderlik hem de kültür değişebilir. Bu stratejik planın açıkça bir parçası haline gelebilirken, liderlik stilini değiştirmek kültürü değiştirmekten daha kolaydır.

Eğer boşluk işletmenin risk almaya karşı tutumunda belirlenmişse, stratejik planlama takımı bu tutumda yapılacak değişikliğin ulaşılabilirliğini test etmeli ve bu testi mevcut risk tutumunun sebebine dayandırmalıdır. Riske karşı tutum ya yetersiz kaynaklarla ya da zorlu pazar şartlarıyla sınırlandırılmış olabilir. Bu belirleyici faktörler, yani yetersiz kaynaklar veya zorlu pazar şartları, değişime açık veya kapalı olabilir. Riske karşı tutum daha ziyade genel müdürün stiline bağlı olduğunda, asıl soru “Bu kimse değişebilir mi, yoksa yerine yeni bir lider veya liderler getirilmeli mi?” olmalıdır.

Stratejik planlama takımı her boşluğu tek tek analiz etmelidir, ve başka konulara atlamadan önce boşlukları kapatmanın bir kaç yolu bulunmalıdır. Bu da, açık kalplilik ve dürüstlük gerektiren bir başka andır. Bu aşamada, stratejik planlama takımı elemanlarının gerçeği görememelerine sebep olacak bir itilafın faturası ağır olabilir. Her boşluk tek tek kapatıldıktan sonra stratejik planlama takımı organizasyonun mevcut ve arzu edilen durumu arasındaki genel boşluğu yeniden

gözden geçirmelidir. Tüm boşluklar tek tek kapatılabiliyorken, organizasyonun tüm boşlukları aynı anda kapatmaya yetecek kaynaklara sahip olmaması durumu yaşanabilir.

5.12.9. Boşluklar Kapatılamıyorsa

Eğer bir boşluğun kapatılması mümkün görünmüyorsa, stratejik planlama takımı stratejik iş modelinde geri dönmeli ve burada tespit edilmiş hedefleri yeniden gözden geçirmelidir. Bu yeniden gözden geçirme boşluğu kapatmak için yaratıcı bir çözüm ortaya çıkarabilir. Eğer çıkarmazsa, bu bölümdeki hedef mesafenin kapatılabileceği bir seviyede yeniden tanımlanmalıdır. Karlılık veya büyüme hedefleri daha tutucu hale getirmek zorunda kalınabilir. Örneğin, yıllık yüzde 25’lik büyüme hedefi yüzde 20 gibi daha ulaşılabilir bir orana düşürülebilir.

Eğer her boşluğun tek başına kapatılabildiği ama hepsini aynı anda kapatmanın mümkün olmadığı ortaya çıkarsa, bazı seçimler yapılmalıdır. Stratejik iş modelinin çeşitli yönleri arasında öncelikleri belirlemek amaçlı yapılan daha önceki çalışmalar ışığında bu seçimleri yapmak daha kolay olacaktır. Bu öncelikler, değerlere dayandırılmış misyonla birebir uyum içinde belirlenmiş olduğundan, önceden yapılmış bu çalışmanın sonuçlarına bağlı kalmaya dikkat edilmelidir.

Boşluk analizi ve stratejik iş modelinin revizyonu arasında gidip gelmeler tüm boşluklar kapatılarak faaliyet planları hazırlanabilecek netlikte stratejiler ortaya çıkana kadar devam etmelidir.

5.12.10. Uygulama Örneği: Boşluk Analizi

Plastaş’ın yan sanayiciliğin düşük kar marjları ile çalışmak, ana sanayiye bağımlı olup bu sanayinin etkilendiği ekonomik kriz gibi çeşitli faktörlerden çok yoğun bir şekilde etkilenmek gibi olumsuzluklarından kurtulmak için nihai tüketiciye yönelik üretime geçeceği, misyonda belirtilmiş ve stratejik iş modelinde de nihai üründen nasıl bir performans beklendiği ana hatlarıyla belirlenmiştir.

Boşluk analizi adımı, nihai üründen beklenen performansın nasıl sağlanabileceği konusunda uzun tartışmalar yaşanmıştır. İlk yıl 2 Milyon Dolar’dan başlayıp artan cirolar elde etmek, şu ana kadar hiç nihai tüketiciye yönelik çalışmamış bir şirket için

kolay olmayacaktır. Öncelikle, stratejik iş modelinde belirlenen ciroların elde edilebileceği nihai ürünler çeşitli alternatifler arasında yapılan karşılaştırmalar ve analizler sonucu, X ürünü (firma açısından gizlilik arzeden bilgidir) olarak belirlenmiştir. Çünkü, X üretiminde plastik kısımları üretebilen bir firma, diğer parçaları ayrı ayrı satın alarak montajını yapıp bu ürünü pazara sunabilmektedir.

X ürünü üretimi ve pazarlanması faaliyet alanını “Y” modeli ile test ettiğimizde, üç bacağına değiştiğini, yani bu faaliyet alanı ile Plastaş’ın yeni müşterilere, yeni bir ürünü, yeni satış teknikleriyle satmak zorunda olacağı için başarısızlık riskinin oldukça yüksek olduğu farkedilmektedir. “Z” modeline baktığımızda da, yeni ürün ve hizmetlerin yeni müşterilere sunulmasının Bölge 4’e denk geldiği ve riskin en yüksek olduğu görülmektedir.

Bu faaliyet alanında başarıya ulaşmak için risklerin fazla olmasına rağmen Plastaş, nihai ürün üretmeyi ve pazarlamayı mutlaka öğrenilmesi ve geliştirilmesi gereken bir yetenek ve kendi geleceğinin bir parçası olarak görmektedir. Bu nedenle, başarısızlık durumunda Plastaş’ın geleceğini etkilemeyecek kadar bir fon bu faaliyet alanı için ayrılmıştır.

Boşluk analizi aşamasında, X ürünü için ayrılan fona rağmen, pazarın durumu, rakiplerin fazla olması ve bilinirliliği olmayan markalar arasında çok yoğun fiyat rekabeti yaşanması gibi sebeplerden dolayı, stratejik iş modelinde belirlenen cirolara ulaşamayacağı ve boşluğu kapatmak için başka çözümlere ihtiyaç duyulduğu belirlenmiştir.

Bu boşluğu kapatmak için stratejik planlama takımı tarafından iki aşamalı bir strateji geliştirilmiştir: Birinci aşamada Plastaş (ya da Plastaş bünyesinde kurulacak yeni bir pazarlama şirketi), dünyaca bilinen bir X ürünü markasının Türkiye distribütörlüğünü alacak ve böylelikle bu konuda gerekli olan satış teşkilatını kuracak, satış adetleri belli bir hacime ulaştığında da distribütörü olduğu firmadan gerekli know-how’ı lisans anlaşmaları ya da JV (şirket evliliği) oluşturarak sağlayıp üretime başlayacaktır. Bu stratejinin uygulanması ile hem nihai ürün üretim ve pazarlama öğrenilecek, hem de yabancı ve bilinen bir marka ile işbirliği sağlanması ile riskler azaltılacaktır. Bu stratejiye göre geri dönülerek stratejik iş modeli revize

edilmiştir. Örneğin 1999'un ilgili yabancı şirket ile temaslar ve anlaşma sağlanması ile geçeceği düşünülerek faaliyete geçiş 2000 yılına ertelenmiştir.

Şu anda yukarıda belirtilen strateji uyarınca işbirliği yapılabilecek bir Amerikan şirketi ile görüşmeler devam etmektedir. Ekim ayına kadar anlaşma sağlanması hedeflenmektedir.

5.13. İŞ PLANI HAZIRLAMA

Boşluk analizi adımı, boşlukların kapatılması için stratejiler ortaya konduktan sonra bu stratejiler ışığında stratejik iş modelindeki hedeflere ulaşmak gereken için detaylı planlama bu adımda yapılır. İş planı hazırlama adımı, operasyonel ve fonksiyonel planların hazırlanması olarak ikiye ayrılmaktadır.

Bu aşamada, planlar oluşturulmaya başlanmadan önce stratejik planlama takımı tarafından aşağıdaki konular açığa kavuşturulmalıdır:

1. Hangi faaliyet alanlarının hayata geçirilmesi önceliklidir ve hangileri bekleyebilir?
2. Hangi kritik başarı göstergeleri diğerlerinden daha önemlidir?
3. Hangi stratejiler uygulamaya hemen alınmalıdır ve hangileri bir-iki yıl bekleyebilir?

Bu noktaların açığa kavuşturulması ile artık plan hazırlanması sürecine başlanabilir.

5.13.1. Operasyonel Planların Hazırlanması

Bu aşamada, mevcut ve yeni, her faaliyet alanı için ayrı ayrı hazırlanır. Bu planlar biraraya getirildiklerinde işletmenin belirlenmiş olan stratejik yönünü göstermelidirler. Eğer işletmede, bu faaliyet alanlarından sorumlu ve bağımsız stratejik iş birimleri mevcut ise, bu planların hazırlanması, stratejik iş birimleri tarafından yapılır. Sadece yeni faaliyet alanlarından sorumlu olacak stratejik iş birimlerinin belirlenmesi gerekmektedir. İşletmede böyle bir yapılanma yoksa, faaliyet alanları bazında operasyonel planları oluşturmak üzere çalışma grupları kurulabilir.

Bir faaliyet alanının doğası ile ilintili olarak operasyonel planların detayı ve içeriği değişebilmektedir. Ancak, yeni bir faaliyet alanı ile ilgili olan operasyonel planda aşağıdaki bilgiler bulunmalıdır:

1. Sunulacak ürün ya da hizmetin açık tarifi,
2. Hedeflenen pazar,
3. Bu ürün ya da hizmeti sunmak için gereken kaynaklar,
4. Detaylı ve gerçekçi bir finansal plan (gelir ve gider projeksiyonları dahil),
5. Başlangıçtan itibaren tüm operasyonu kapsayacak şekilde hazırlanmış zaman planı,
6. Ayrıntılı bir pazar planı.

Her faaliyet alanı için pazar planı oluşturmak stratejik planlamanın çok önemli bir parçasıdır. Pazar planları mutlaka stratejik planın o ana kadar oluşmuş olan kısımlarından, yani stratejik iş modeli ve stratejilerden türemelidir. Aynı zamanda pazar planları, işletmenin stratejik iş modeli oluşturmada ve boşluk analizinde her faaliyet alanı için aldığı kararları yansıtmalıdır. Yani hangi faaliyet alanları kurulacak, hangileri korunacak, hangileri zorlanacak ve hangileri tasfiye edilecek unsurları konusunda alınan kararları yansıtmalıdır. Pazar planı aşağıdaki dört kısımdan oluşur:

1. Pazar fırsatlarının belirlenmesi ve analizi,
2. Pazar segmentlerinin ve hedef segmentlerin belirlenmesi,
3. Ürün, mekan, fiyat ve promasyondan oluşan pazarlama karmasına ilişkin stratejilerin belirlenmesidir.

Operasyonel plan ayrıca her faaliyet alanı için 12 ana doğrultudan hangilerinin kullanılacağını da belirtmelidir. Bu 12 ana doğrultu şu şekilde sıralanmıştır:

1. *Odaklanmış Büyüme*: İşletmenin temel direği olan ve karlılık sağlayan tek bir üründe yoğunlaşma.

2. *Pazar Geliştirme*: İlgili pazarlarda yeni müşteriler kazanma.
3. *Ürün Geliştirme*: Mevcut pazarlar için yeni fakat mevcut pazardakiler ile ilgili ürün yaratma.
4. *Yeni Buluşlar*: Mevcudu eski moda hale getirecek yepyeni ürünler geliştirme.
5. *Yatay Entegrasyon*: Rekabeti azaltmak için benzer bir işletmeyi satın alma ya da birleşme.
6. *Dikey Entegrasyon*: Tedarik ağı veya dağıtım sistemi oluşturmak amacıyla şirket satın alma ya da birleşme.
7. *Şirket Evliliği*: Yeni bir ürün ya da pazar oluşturmak için başka bir şirketle yeni bir ortaklık oluşturma.
8. *Eşmerkezli Çeşitlenme*: İşletmenin ürünleri, teknolojisi ve pazarı ile uyumlu, ama başka bir konuda bir şirket satın alma ya da birleşme.
9. *Çeşitlenme*: İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerini dengeleyecek başka bir işletme ile birleşmesi ya da o işletmeyi satın alması.
10. *Tasarruf*: Maliyet düşürme yöntemleri ile düşen karlılığı arttırma.
11. *İşi Kapatma*: Pazardan çıkış engelleri gibi çeşitli nedenlerden dolayı o işi yapmaktan vaz geçme.
12. *Likide Dönüşme*: O işi ve taşınmaz değerlerini satarak paraya çevirme.

Yukarıda sayılan 12 maddeden birden fazlası da, bir faaliyet alanı için geçerli olabilmektedir.

Bu bölümde her faaliyet alanı ile ilgili stratejiler uyarınca gerçekleştirilecek projeler de belirtilmelidir.

Her faaliyet alanı için hazırlanan operasyonel planlar tüm stratejik planlama takımı tarafından anlaşılıp uzlaşıldıktan sonra fonksiyonel planlamaya geçilebilir.

5.13.2. Fonksiyonel Planlama

Fonksiyonel planların hazırlanması için önce AR-GE, imalat, dağıtım ve pazarlama gibi tüm departmanlar, departman bazında planlarını hazırlarlar. Bu planlar, faaliyet alanı bazındaki operasyonel planların gerçekleştirilmesi için her departmanın hangi faaliyetleri ve projeleri gerçekleştireceğine ilişkin zaman planlarını ve bütçeleri içerir. Her tüm departmanların hazırladıkları planlar, diğer departmanların yöneticileri tarafından anlaşılmalı ve bu planlar üzerinde uzlaşılmalıdır. Bu adımda, işletmenin her birimi kendi hedeflerine ulaşabilmek için sınırlı kaynakları kullanabilmek için mücadele edebileceğinden dolayı, uzlaşma sağlanmasında bazı güçlükler oluşabilir. Zaman planları ve bütçelerin takip eden yıl için ay bazında, misyonun kapsadığı diğer yıllar için yıl bazında hazırlaması önerilmektedir, ancak kesin bir kural yoktur.

Departman bazında planlar tamamlanıp bu planlar üzerinde uzlaşıldıktan sonra, bu planların içerikleri fonksiyonel bazda birleştirilerek fonksiyonel planlar oluşturulur. Bu fonksiyonel planlar işletmenin yapısına göre genellikle finansal plan, satış ve pazarlama planı, insan kaynakları planı ve organizasyon planı olmaktadır.

Operasyonel ve fonksiyonel planlar, departman bazında hazırlanan planlar ile birlikte firmanın “stratejik iş planı” nı oluşturur.

Tüm operasyonel planlar ve fonksiyonel planlar birleştirildiğinde, kaynaklar açısından tutarlı bir plan ortaya çıkmalıdır. Ortaya çıkan stratejik iş planı kaynaklar, değerler, misyonla uyumluluk açılarından değerlendirilip bu konularda bir problem yoksa kesinleştirilir.

5.14. SÜRECİ YERLEŞTİRME TAKVİMİ

Bir işletmede gelecek odaklı stratejik planlama sürecinin yerleştirilmesi, işletmede stratejik düşünme ve stratejik davranma alışkanlıklarını da yerleştiren yönetsel bazı dönüşümleri de içerdiği için, uzun sayılabilecek bir süre gerektirmektedir. Sürecin her bir adımı için gerekli yaklaşık süre aşağıdaki gibidir:

1. Hazırlık ve eğitimler: 1 hafta
2. Vizyon belirleme: 2 hafta

3. Çevre analizi kriterlerinin, sorumlularının ve kaynakların belirlenmesi: 2 hafta
4. Kurumsal değerlerin belirlenmesi: 1 hafta
5. Misyon oluşturma: 2 hafta
6. Stratejik iş modeli: 5 hafta
7. Boşluk analizi: 4 hafta
8. İş planı hazırlama: 3 hafta

Bu süreler toplandığında 4 ayın, sürecin yerleştirilmesi için gerekli olduğu görülmektedir. Çeşitli nedenlerden dolayı doğabilecek yavaşlamalar bu süreyi 5-6 aya kadar çıkarabilmektedir. Bu nedenle, yılbaşından itibaren geçerli olacak olan bir stratejik plan hazırlamak için temmuz gibi çalışmalar başlatılmalıdır.

5.15. SÜREÇ ÇEVİRİMİ

Stratejik planlama takımı tarafından pek çok emek ve zaman harcanarak oluşturulan stratejik iş planı, tüm çalışanlara tanıtılmalı ve içeriği açıklanmalıdır. Planı tanıtmak ve açıklamak için üst yönetim tarafından, tüm çalışanların katıldığı bir toplantı düzenlenebilir. Tüm çalışanların bu planın firma için önemini, karar alma ve uygulama sürecini nasıl etkileyeceğini kavraması sağlanmalıdır.

Stratejik plan yürürlüğe girdikten sonra, değişimlere karşı zamanında ve doğru tepkiler vererek kalıcı rekabet üstünlüğü sağlayabilmek amacıyla, stratejik iş planını dinamik tutabilmek için uygulamada dikkat edilmesi gereken unsurlar aşağıdadır:

1. Üst yönetimin her toplantısı aynı zamanda bir stratejik planlama toplantısıdır. Tüm üst yöneticiler aynı zamanda stratejik planlama takımı üyesi oldukları için, bir toplantı sırasında değişen bir pazar ya da rekabet koşuluna firmanın nasıl cevap vereceği, yeni koşullar karşısında vizyona ulaşabilmek için mevcut stratejiler dahilinde neler yapılabileceği ya da hangi yeni stratejilerin uygulanması gerektiği tartışılarak stratejik iş planında değişiklik yapılabilir.
2. Pazarda meydana gelen önemli değişiklikler karşısında, yıl içinde herhangi bir zamanda, misyondan itibaren adımlarda revizyonlar yapılabilir.

3. Üst yönetimin aylık toplantılarında stratejik iş planlarında ön görülenler ile gerçekleşen durumlar karşılaştırılarak farklılıklar varsa sebepleri araştırılır, tedbirler alınır ya da planda revizyonlar yapılır.
4. Stratejik iş modelinden bağımsız karar almak üst yönetim tarafından engellenmelidir. Gerekli olduğu hallerde stratejik iş planı revize edilebilir.
5. Çevre analizi ile işletmenin iç ve dış çevreye yönelik bilgi gereksinimini sürekli olarak besleyebilmek için en az üç ayda bir (daha sık olabiliyorsa, daha sık) çevre analizi değerlendirme toplantıları yapılarak bilgi paylaşılır.
6. Stratejik iş planının ve çevre analizi verilerinin paylaşımı için eğer işletme kaynakları elverişli ise, bu bilgilerin ve planların intranet üzerinden erişilebilecek bir ortamda tutulup güncellemelerin buradan yapılması sağlanabilir.

Yukarıda sayılan bu unsurlar, stratejik planın canlı ve güncel kalmasını sağlamaktadır, ancak yine de rekabet edilen sektörün yapısına göre, yılda bir ya da iki kez, misyon ve stratejik iş modeli gözden geçirilerek boşluk analizi tekrarlanmalı, oluşan yeni stratejilere ve revizyonlara göre sonraki dönemler için planlar yenilenmelidir.

6. SONUÇ

Bu çalışmada sunulan gelecek odaklı stratejik planlama süreci, 2000'li yıllara girdiğimiz şu günlerin rekabet koşullarında rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik tasarlanmıştır. Oluşturulmuş olan model, dört farklı işletmede test edilmiş ve aksayan yönleri saptanarak düzeltilmiştir.

Gelecek odaklı stratejik planlama sürecinin, Bölüm 2'de detaylı olarak anlatılmış olan günümüz pazarlarında rekabet üstünlüğü sağlamanın üç temel şartı olan işletmenin kendi geleceğini yaratması, fark yaratması ve hızlı ve esnek olması koşullarını desteklemesi şu şekilde sağlanmıştır:

1. Gelecek odaklı stratejik planlama süreci, bir işletmenin kendi geleceğini yaratmasını sağlamaktadır. Çünkü sürecin başlangıç noktası vizyondur ve tüm planlama süreci bu vizyona ulaşmak üzerine kurulmuştur. Gelecek odaklı stratejik planlama sürecinde, işletmenin alacağı tüm kararlar ve yapacağı her faaliyet, sürecin başında belirlenen vizyona ulaşmak için yapılmaktadır. Gelecek odaklı stratejik planlama sürecinde vizyon 30-40 yıl değişmeyecekmiş gibi uzun soluklu hazırlanır. Bu şekilde, işletmenin bugünün pazar koşullarından ve anlık sorunlarından bağımsız bir gelecek hayali oluşturması sağlanmaktadır.
2. Misyon belirleme aşamasında, işletmenin rekabet üstünlüğü sağlamak için diğer işletmelerle olan mevcut ya da oluşturması gereken farklı yönleri tanımlanmaktadır. Ayırt edici yetenekler, misyonun ayrılmaz bir parçasıdır. Boşluk analizi adımı farkların ortaya çıktığı bir diğer adımdır. İşletmenin stratejik iş modelinde ortaya koyduğu başarıları sağlayabilmesi için genellikle diğer rakiplerden farklı birşeyler ortaya koymak gerekmektedir ve bu farkların neler olması gerektiği de stratejik iş modeli ve mevcut durum arasındaki boşluğu kapatmak için yapılan çalışmalar sırasında keşfedilmektedir.
3. Gelecek odaklı stratejik planlama süreci ile birlikte, bu sürece paralel yürüyen çevre analizinin de işletmeye yerleştirilmesi ile işletme, iç ve dış değişimleri

sürekli gözleyen ve bu değişmelere hızlı bir şekilde cevap veren bir yapıya dönüşmektedir. Çevre analizi sisteminin yerleştirilerek kurumlaştırılması, özellikle içe dönük işletmelerde hissedilir farklar doğurmaktadır. Çevre analizi ve gelecek odaklı stratejik planlama süreci birlikte işletmelere, çevredeki herhangi bir değişime stratejik açıdan bakma alışkanlığı kazandırmaktadır. Gelecek odaklı stratejik planlama sürecinde her bir çevre izleme kriterinin takibi, o kriter ile en çok ilgili olabilecek stratejik planlama takımı üyesinin (aynı zamanda yöneticinin) sorumluluğundadır. Bu durum, çevrede meydana gelebilecek değişimlerin en doğru şekilde işletmeye yansımaları sağlar. Çevre izleme kriterleri vizyon, misyon ve ana faaliyet alanları ile uyumlu şekilde belirlenmektedir.

Gelecek odaklı stratejik planlama sürecinin ürettiği stratejiler, Bölüm 3’de anlatılan, modern zamanlardaki stratejilerin içermesi gereken temel özellikleri de içermektedir:

1. Gelecek odaklı stratejik planlama süreci işletmenin rekabet üstünlüğü sağlayacak bir *stratejik konum* oluşturmasını sağlamaktadır. Bu stratejik konumun ne olması gerektiği misyon adımıyla belirlenmektedir; misyonun birleşenleri olan kim, ne ve nasıl soruları stratejik konumun ne olduğunu belirtmektedir.
2. Gelecek odaklı stratejik planlama sürecinde stratejilerin SWOT analizi yerine boşluk analizi adımıyla oluşturulması, stratejilerin mevcut kaynakların tahsisi temeline dayanması yerine boşluğu kapatmak için kaynakları ve koşulları *zorlayıcılığı* zorunlu kılmaktadır. Çünkü boşluk analizinde stratejiler, işletmenin hayalleri ile kaynakları arasındaki boşluktan doğmaktadır. Eğer hiçbir boşluk saptanamıyorsa, işletmenin belirlediği gelecek bugün ile aynı demektir ve gelecek için hiçbir başarı arzulanmıyordur, yani vizyon yanlış belirlenmiştir. Çok düşük olasılıklı olsa da böyle bir durumun oluşması, vizyon aşamasında engellenir.
3. Vizyon aşamasında bugünün koşullarından bağımsız olarak oluşturulan gelecek ve diğer aşamalarda bu geleceğe ulaşmak için atılan adımlar işletmedeki *yaratıcılığın* sınırlarını zorlamaktadır. İşletmenin belirlediği geleceğe ulaşabilmesi için *yeni pazarlar yaratması* sıkça gündeme gelmektedir.

Gelecek odaklı stratejik planlama süreci ile, klasik stratejik planlamada karşılaşılan aşağıdaki güçlükler giderilmiştir:

1. Klasik stratejik planlamada, stratejiler bir kez belirlendikten sonra donup kalarak dinamik değişimlere ayak uyduramamakta, yıllık stratejik plan hazırlıkları sırasında da sadece faaliyet planlarının geçmiş dönemlerin devamı olarak revize edilmektedir. Gelecek odaklı stratejik planlama sürecinde ise, stratejik planın her gözden geçirilmesinde boşluk analizi tekrarlanacağı için değişen durumlar karşısında değişen boşluk için yeni ve yaratıcı stratejilerin üretilmesi mümkün olmaktadır. Böylelikle, boşluk analizi adımı artık işlevliğini yitirmiş stratejiler ortadan kaldırılmakta ve rekabet üstünlüğü sağlamak daha etkili olabilecek stratejiler gündeme gelmektedir.
2. Gelecek odaklı stratejik planlama sürecinde oluşturulan stratejik plan, yılda bir kez üzerinde gözden geçirilerek geri kalan zamanlarda raflarda bekleyen bir plan değildir; aksine sürekli güncel tutulan ve değişen bir plandır. Gelecek odaklı stratejik planlama sürecinde yıllık çevrimlerin kısıtlayıcılığı ortadan kaldırılmıştır. Çünkü her üst yönetim toplantısı aslında bir stratejik planlama toplantısıdır ve çevre analizinin, üst yönetimi (ve stratejik planlama takımı) düzenli olarak çevre değişimleri hakkında bilgilerle beslemesi sonucu, gerekli görülen her an planda revizyon yapılabilir.
3. Gelecek odaklı stratejik planlama sürecinden tüm stratejik planlama takımı, yani üst yönetim sorumludur. Ayrıca işletmede stratejik planlamadan sorumlu bir departmana ihtiyaç yoktur. Tüm analizler ve araştırmalar da stratejik planlama takımı üyelerinin sorumluluğunda, şirket çalışanları tarafından yapılmaktadır. Yalnızca süreci iyi bilen ve takımı doğru yönlendirecek bir kişinin danışmanlık rolünü üstlenmesi gereklidir. Bu kişi işletme çalışanlarından biri ya da işletme dışından bir danışman olabilir.
4. Karar almada yöneticilerin üstlenmesi gereken görevleri üstlenen bir stratejik planlama departmanı olmadığı için, tüm yöneticiler karar alma sürecine etkin olarak katılmaktadırlar.

5. Planı oluşturan, gerekli tüm çalışmalarda ve analizlerde rol alan yöneticiler, kendi hazırladıkları planı sahiplenmekte ve savunmaktadırlar; bu planın başarıya ulaşması için de gerekli hallerde son derece özverili davranmaktadırlar.
6. Planın odaklandığı ana amaçlar kolaylıkla tüm çalışanlar tarafından anlaşılmaktadır. Bu amaçları destekleyen detaylara ise, planı hazırlayan stratejik planlama takımı, her ayrıntıya kadar hakimdir.

Gelecek odaklı stratejik planlama sürecinin başarıya ulaşması için dikkat edilmesi gereken bazı unsurlar aşağıda sıralanmıştır:

1. Sürecin ilk çevrimi ile ilk stratejik plan ortaya çıktığında herşey bitmiş değildir; bu noktadan sonrası da çok önemlidir. Gelecek odaklı stratejik planlamanın bir yönetim tarzı haline gelmesi için özellikle ilk sene kritiktir. Sürecin kurumda yerleşmesi için asgari olarak “Süreç Çevrimi” başlığı altında anlatılan tedbirler alınmalıdır. Özellikle genel müdür, bu konuda son derece hassas davranmalıdır.
2. Oluşan stratejik planın işletme genelinde paylaşılmasını sağlamanın en işe yarar yolu, sürece azami katılımı sağlamaktır. Stratejik planlama takımı, sürece katılımı sağlamak için her türlü tedbiri almalıdır. Bu tedbirlerden bazıları, analiz aşamalarında alt çalışma takımları kurarak takım üyeleri dışındaki çalışanları da görevlendirmek, her adımdan sonra yapılan çalışmayı diğer çalışanlarla paylaşarak onların da fikirlerini sormak olabilir.
3. Stratejik planda yapılacak değişimlerden tüm ilgililerin haberi olmalıdır. Değişimleri paylaşmak için gerekli alt yapı önceden tasarlanmalıdır.

Uygulama sırasında dört önemli güçlükle karşılaşmıştır. Bunlar;

1. Genel müdürün çok otoriter ve merkezci olduğu işletmelerde takım üyeleri fikirlerini açıkça söylemekten ve genel müdürle çelişmekten kaçınmaktadırlar.
2. Vizyon belirleme, kurumsal değerlerin belirlenmesi ve misyon oluşturma aşamaları çalışanların hayal güçlerini ve geleceğe yönelik kendi bakış açılarını ortaya koymaya yönelik olduğu için keyifli adımlardır. Bu adımlarda genellikle motivasyon yüksektir. Daha sonraki çeşitli analizler içeren adımlar ise takım üyelerine zorlayıcı ve yorucu gelmektedir. Özellikle boşluk analizinde,

kapatılamayan boşluklar karşısında takım üyelerinin cesaretleri kırılmaya ve motivasyonları düşmeye başlamaktadır. Bu adımlarda takım üyeleri genel müdür tarafından sürekli cesaretlendirilmelidir.

3. Üst yönetimde yer alan kişilerin, özellikle genel müdürün değişmesi, sürecin yerleştirilmesi açısından zor anlar yaşanmasına neden olmaktadır. Gelecek odaklı stratejik planlama sürecinin kurum kültürü haline gelmesi ile değişen bir yöneticinin adaptasyonu sağlanabilir. Ancak genel müdürün, özellikle klasik yaklaşımları olan bir yenisi ile değişmesi bu sürecin sonu demek olabilir.
4. Geçmişinde pekçok yönetim modeli denenmiş ve başarısızlıklar sonucu bunlardan vazgeçilmiş işletmelerde, gelecek odaklı stratejik planlama süreci şüphe ile karşılanmaktadır. Bu işletmelerdeki çalışanları, gelecek odaklı stratejik planlamanın gerekliliğine ikna etmek zor olmaktadır.

Bir işletmede gelecek odaklı stratejik planlama sürecinin yerleştirilmesi pahalı bir iş olmayıp gerekli olan unsurlar sadece inanç, vakit ayırma ve süreç ile ilgili detaylara çok iyi hakim olarak stratejik planlama takımını yönlendirecek ve danışmanlık rolünü üstlenecek bir kişidir.

Bu çalışmanın bazı adımları detaylı ve zahmetli görülebilir. Ancak günümüzde rekabet üstünlüğü sağlamanın hiç kolay birşey olmadığı ve her geçen gün daha da zorlaştığı akıllardan çıkarılmamalıdır.

KAYNAKLAR

- [1] **Aaker, D.A.**, 1995. *Developing Business Strategies*, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- [2] **Arsan, N.**, 1997. *Finansal Tablolar ve Yatırım Analizi Eğitim Notları*, Transtürk Holding, İstanbul.
- [3] **Baker, J.A.**, 1990. *The Power of Vision (Videocasette)*, Charthouse Learning Corp., Burnside.
- [4] **Bennet, J.W.**, 1998. *Constrained Change, Unconstrained Results*, *Strategy & Business*, **Third Quarter**, 1-8.
- [5] **Ceritoğlu, A.**, 1996. *Fast-Food Sektörü Araştırma Raporu 1996*, Transtürk Holding, İstanbul.
- [6] **Freidheim, C.F.**, 1999. *The Trillion Dollar Enterprise – Hugh Global Networks and Alliences Will Soon Create Organizations of Awesome Capabilities*, *Strategy & Business*, **First Quarter**, 1-4.
- [7] **Goodstein, L.D., Nolan, T.M. and Pfeiffer, J.W.**, 1993. *Applied Strategic Planning*, McGraw-Hill, Inc, New York.
- [8] **Hamel, G.**, 1998. *Strateji Bir Devrimdir*, Doğan Ofset Matbaacılık ve Gazetecilik A.Ş., İstanbul.
- [9] **Hamel, G. and Prahalad, C.K.**, 1993. *Strategy As Strech And Leverage*, *Harward Business Review*, **March-April**, 75-84.
- [10] **Handy, C., Covey S., Porter, M., Prahalad, C.K., Hamel, G., Hammer, M., Goldratt, E., Senge P., Bennis, W., Kotter, J., Ries, A., Trout, J., Kotler, P., Naisbitt J., Thurow, L., Kelly, K. and Gibson, R.**, 1997. *Rethinking The Future*, Nicholas Brealey Publishing, London.
- [11] **Ketelhöhn, W.**, 1995. *Re-engineering Strategic Management*, *Longe Range Planning*, **28**, 68-75.
- [12] **Kırım, A.**, 1998. *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- [13] **Latham, J.R.**, 1995. *Visioning: The Concept, Trilogy And Process*, *Quality Progress*, **April**, 65-69.
- [14] **Pamuk, G., Erkut, H., Ülengin, F., Ülengin, B., Akgüç, Ö., Koşma, H. ve Alpay, Y.**, 1997. *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*, İrfan Yayıncılık, İstanbul.

- [15] **Pekar, P. and Abraham, S.**, 1995. Is Strategic Management Living Up To Its Promise?, *Longe Range Planning*, **28**, 32-44.
- [16] **Porter, M.**, 1996. What Is Strategy?, *Harward Business Review*, **November-December**, 61-78.
- [17] **Taylor, B.**, 1997. The Return of Strategic Planning – Once More With Feeling, *Longe Range Planning*, **30**, 334-344.
- [18] **T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı**, 1998. Türkiye’de Özelleştirme, Basın ve Halkla İlişkiler Daire Başkanlığı, Ankara.
- [19] **Thomsett, M.C.**, 1990. The Expansion Trap: How To Make Your Business Grow Safely And Profitably, Amacom, New York.



EK A

PLASTAŞ A.Ş.
GELECEK HAYALİ ANKETİ

Çalışanın Bölümü:

Ticaret ve Pazarlama

İmalat

Kalite Güvence

Mali ve İdari İşler

Koord. Araşt. ve Planlama

Aşağıda, Gelecek Hayali ile ilgili kısa bir özetin ardından Plastaş A.Ş.'nin geleceği ile ilgili 4 bölüm soru bulunmaktadır.

Birinci Bölüm: Bu bölümde, Plastaş çalışanlarının çevre, toplum ve gelecek ile ilgili beklentileri ölçülmektedir. Bu bölümdeki soruları cevaplarken beklentilerinize göre “Azalacaktır”, “Hemen Hemen Aynı Kalacaktır” veya “Artacaktır” şıklarından birini X işaretiyle işaretleyiniz.

İkinci Bölüm: Plastik sektörünün geleceği ile ilgili beklentiler ölçülmektedir. Bu bölümdeki soruları cevaplarken beklentilerinize göre “Azalacaktır”, “Hemen Hemen Aynı Kalacaktır” veya “Artacaktır” şıklarından birini X işaretiyle işaretleyiniz.

Üçüncü Bölüm: Bu bölümdeki sorular Plastaş'ın geleceği ile ilgili beklentilerle ilgilidir. Bu soruları “Katılıyorum” yada “Katılmıyorum” seçeneklerinden birini X ile işaretleyiniz.

Dördüncü Bölüm: Bu soruya cevap olarak Plastaş A.Ş.'nin gelecek hayalinin ne olması gerektiği ile ilgili düşüncelerinizi yazınız.

GELECEK HAYALİ

Gelecek Hayali, kendimizi içinde görmek istediğimiz geleceğin resmidir. Bu resim, çok hızlı değişen pazar ve rekabet koşullarında bize yön gösterecek ve bizi şu anda net olarak tahmin edemeyeceğimiz uzak bir geleceğe taşıyacaktır.

Gelecek hayali, bugün ve önümüzdeki birkaç yılda yapacağımız tüm faaliyetleri aslında ne için ve hangi amaçla yaptığımızı belirler. Yani önceden kendimize bir gelecek planlayıp bu geleceğe ulaşmak için çalışmamızı sağlar. Böylelikle bütün faaliyetlerimizde önceden belirlediğimiz bir yönde hareket etmemiz sağlanmış olur.

Gelecek Hayali belirlenirken dikkat edilmesi gereken unsurlar aşağıdadır:

1. Göreceli olarak çok uzun soluklu olmalıdır. Yani bir daha değiştirilmeyecek ve sonsuza kadar şirkete hizmet edecek şekilde hazırlanmalıdır.
2. Geleceğe bakış açımız bize kalıcı rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejileri üretmemiz için hizmet vereceği için KISIR olmamalıdır; yaratıcılığı körüklemelidir.
3. Zorlayıcı olmalıdır.
4. Fark yaratmalıdır.
5. Gelecek hayali yön belirtmelidir..

Bölüm 1: Aşağıdaki konular sizce bundan 20-30 sene sonra nasıl değişecektir?

	Azalacaktır	Hemen Hemen Aynı Kalacaktır	Artacaktır
Türkiye'nin dünyadaki önemi			
Türk halkının yaşam standardı			
İnsanların kendilerine ayırdıkları zaman			
Çevre kirliliği			
Çevre bilinci			
Yaşam tarzındaki değişimin hızı			
Türk halkının eğitim düzeyi			
Açlık			
Hastalıklar			
Eğlence			
Toplumsal şiddet			
Doğal ürünlere eğilim			
Yapay / teknoloji yoğun ürünlere eğilim			
Plastaş'ın Türk sanayindeki yeri			
Plastaş'ın Türk halkının hayatındaki yeri			

Bölüm 2: Plastik sektörünün 20-30 sene sonraki geleceğine ilişkin aşağıdaki konular hakkındaki görüşleriniz nelerdir?

	Azalacaktır	Hemen Hemen Aynı Kalacaktır	Artacaktır
Plastik ürünlerin kullanımı			
Plastik ürün üretiminde teknolojinin önemi			
Plastik ürünlerde çevre bilinci			
Plastik sektörde, yan sanayiciliğin önemi			
Plastik sektörde pazarlamanın önemi			
Plastik sektörde yaratıcılığın önemi			
Plastik sektörde araştırma-geliştirmeye ayrılan pay			
Plastik sektörde kalitenin önemi			
Plastik sanayinde insan kaynağının önemi			
Plastik setöründe rekabet			

Bölüm 3: Plastaş'ın 20-30 sene sonraki geleceğiyle ilgili aşağıdaki soruları cevaplayınız.

	Katılıyorum	Katılmıyorum
Plastaş bu süre içinde hiç değişmemelidir.		
Plastaş başka sektörlerle yatırım yapmalıdır.		
Plastaş küçülmelidir.		
Plastaş, en iyi bildiği iş olan plastikten başka iş yapmamalıdır.		
Plastaş, kendi pazarlama organizasyonunu kurmalıdır.		
Plastaş kalite iyileştirmeye daha az kaynak ayırmalıdır.		
Plastaş yalnızca Türkiye pazarına odaklanmalıdır.		

	Katılıyorum	Katılmıyorum
Plastaş kaliteden ödün vermemelidir.		
Plastaş pazarlama faaliyetlerine daha fazla kaynak ayırmalıdır.		
Plastaş araştırma-geliştirmeye daha fazla kaynak ayırmalıdır.		
Plastaş büyümelidir.		
Plastaş son kullanıcıya yönelik ürünler üretmelidir.		
Plastaş yan sanayicilikten başka işlerle ilgilenmemelidir.		
Plastaş ürün tasarlayabilmelidir.		

Bölüm 4: Bugünden itibaren 20-30 sene boyunca Plastaş'ı bir yerlere getirmek ve çok başarılı bir şirket yapmak için uğraştığımızı düşünelim.

Bu 20-30 senenin sonunda şöyle bir durup baktığımızda tüm bu uğraşlarımızla Plastaş'ı istediğimiz noktaya getirdiğimizi ve başarılı olduğumuzu hissettik. İşte o noktada acaba Plastaş ne durumda, nasıl bir şirket olmuş? Bu sorunun cevabı bizim gelecek hayalimizdir.

Bu bilgiler ışığında Plastaş'ın Gelecek Hayali sizce ne olmalıdır?

Anketi cevapladığınız için teşekkür ederiz.

EK B

BEYİN FIRTINASI:

AMAC:

1. Mümkin olduğu kadar çok fikrin yaratılmasını sağlamak
2. Çıkacak olan üründe herkesin katkısının olmasını sağlamak
3. Çıkacak olan ürünün herkes tarafından sahiplenilmesini sağlamak
4. Ortaya atılan fikirler üzerinde tartışma çıkmasını engellemek
5. Grubun birbiriyle etkileşmesi yoluyla yepyeni fikirlerin olgunlaştırılmasını sağlamak

YÖNTEM:

1. Bir soru sorulur. (Örn: İlk soru “Geleceğin Dünyası Nasıl Olacak?”)
2. Herkes bu soruya özet ve tek bir fikir içeren bir cümle şeklinde cevap verir.
3. Bu cevaplar Post-it'lere yazılır.
4. Fikir üretme bittikten sonra benzer içerikli Post-it'ler gruplanır.
5. Her gruba bir başlık düşünülür ve yazılır.
6. Bu şekilde gruplanmış ve özetlenmiş olan fikirler eleştiriye sunulur.
7. Fikirler sıralanarak yazılı hale getirilir.

KURALLAR:

1. Amaç mümkün olduğu kadar yaratıcılığı ortaya çıkarmak olduğu için herkes, ne kadar uçuk olursa olsun fikrini söylemelidir.
2. Fikirler üzerinde tartışılmayacaktır. Her fikir kağıt üzerine yazılacaktır.
3. Beyin fırtınası 3 turdan oluşacaktır:
 - İlk turda fikri olan herkes söz alarak fikrini beyan edecek,
 - İkinci turda sırayla herkese hızlı bir şekilde fikri sorulacak, isteyen ya da o anda bir fikri olmayan pas geçilecek,
 - Üçüncü turda eklemeler yapmak isteyen herkes söz alarak fikrini belirtecektir.
4. Fikirler kağıt üzerine aktarılacağı için herkes fikrini tek bir fikir içeren özet bir cümle şeklinde belirtmelidir. Birden fazla fikri olanlar bu fikirleri aynı cümlede bağlamak yerine farklı seferlerde söz almalıdırlar.

EK C

PLASTAŞ A.Ş.
GELECEK ODAKLI STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ
<u>ÇEVRE ANALİZİ PERİYODİK RAPORU</u>
KRİTER KODU:
ÇEVRE İZLEME KRİTERİ:
RAPORLAYAN:
ARAŞTIRILAN KAYNAKLAR:
<u>AÇIKLAMALAR:</u>

<u>BEKLENTİLER:</u>
Sayfa 1/2

ÇEVRE ANALİZİ PERİYODİK RAPORU

Çevre İzleme Kriterinin Plastaş A.Ş.'yi İlgilendirebilecek Etkisi	Çevre İzleme Kriteri Karşısında Yapılması Gerekenler
Kısa Vade	Kısa Vade
Orta Vade	Orta Vade
Uzun Vade	Uzun Vade

FORM 02

Sayfa 2/2

Kısa Vade = 1 yıl / Orta Vade = 1-3 yıl / Uzun Vade = 3 yıldan fazla

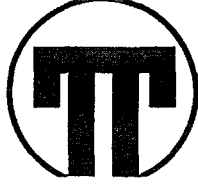
EK D

PLASTAŞ A.Ş.		
GELECEK ODAKLI STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ		
<u>ÇEVRE ANALİZİ OLAĞANÜSTÜ DURUM RAPORU</u>		
KRİTER KODU:		
ÇEVRE İZLEME KRİTERİ:		
GELİŞMEYİ RAPORLAYAN:		
Gelişme	Gelişmenin Plastaş A.Ş.'yi İlgilendirebilecek Etkisi	Gelişme Karşısında Yapılması Gerekenler
	Kısa Vade	Kısa Vade
	Orta Vade	Orta Vade
	Uzun Vade	Uzun Vade
FORM 03	Sayfa 1/1	

EK F

FİZİBİLİTE RAPORU HAZIRLAMA EL KİTABI





TRANSTÜRK HOLDİNG A.Ş.
STRATEJİK PLANLAMA KOORDİNATÖRLÜĞÜ

FİZİBİLİTE RAPORU HAZIRLAMA EL KİTABI

HAZİRAN 1998

İÇİNDEKİLER

	<u>SAYFA</u>
GİRİŞ	4
Bölüm 1: PAZAR ANALİZİ	5
1.1. TÜRKİYE'DE GENEL DURUM	5
1.2. SEKTÖRÜN DÜNYADAKİ DURUMU	5
1.3. SEKTÖRÜN TÜRKİYE'DEKİ DURUMU	5
1.3.1. TÜKETİCİ ANALİZİ	6
1.3.2. SEKTÖRDEKİ REKABET ORTAMININ ANALİZİ	7
1.3.2.1. Rakipler ve Rekabet Ortamının Yapısı	8
1.3.2.2. Rekabet Araçları	8
1.3.2.3. Ürün / Hizmet Yaşam Devri	9
1.3.2.4. Pazara Giriş Engelleri	9
1.3.3. PAZARLAMA STRATEJİSİNİN BELİRLENMESİ	10
1.3.3.1. Ürün / Hizmet Dizaynı	10
1.3.3.2. Ürün / Hizmet Fiyatı	11
1.3.3.3. Dağıtım	11
1.3.3.4. Tutundurma (Promosyon)	12
1.3.4. ORGANİZASYON	12
1.3.5. PAZAR PAYININ TAHMİNİ	12
Bölüm 2: TEKNİK ANALİZ	13
2.A. ÜRETİME YÖNELİK PROJELERDE TEKNİK ANALİZ	13
2.A.1. ÜRÜNÜN TEKNİK DİZAYNININ BELİRLENMESİ	13
2.A.2. ÜRETİM TEKNOLOJİSİNİN BELİRLENMESİ	14
2.A.3. ÜRETİM HİZMET SÜRECİNİN BELİRLENMESİ	14
2.B. HİZMETE YÖNELİK PROJELERDE TEKNİK ANALİZ	15
2.B.1. HİZMETİN YAPISININ BELİRLENMESİ	15
Bölüm 3: FİNANSAL ANALİZ	17
3.1. PROJENİN TOPLAM MALİYETİNİN HESAPLANMASI	17
3.1.1. KURULUŞ DÖNEMİ TOPLAM YATIRIM TUTARININ HESAPLANMASI	17
3.1.2. İŞLETME DÖNEMİ GİDERLERİNİN HESAPLANMASI	20
3.2. PROJENİN TOPLAM GELİRLERİNİN HESAPLANMASI	21
3.3. PROFORMA GELİR TABLOSU	22
3.4. PROFORMA NAKİT AKIM TABLOSU	23
3.4.1. PROJENİN FİNANSAL AÇIDAN DEĞERLENDİRİLMESİ	24
3.5. PROFORMA BİLANÇO	25
3.6. FİNANSAL ANALİZ DESTEK PAKETİ	26
SONUÇ	28

TABLolar

	<u>SAYFA</u>
Tablo 3.1.: Sabit Sermaye Yatırım Giderleri Tablosu	18
Tablo 3.2.: Projenin Yatırım Tutarı ve Sermaye Yapısı	20
Tablo 3.3.: Projenin Borç Anapara Ödemeleri	20
Tablo 3.4.: İşletme Dönemi Giderleri	21
Tablo 3.5.: Proje Toplam Gelirlerinin Yıllara Göre Dağılımı	21
Tablo 3.6.: Proforma Gelir Tablosu	22
Tablo 3.7.: Proforma Nakit Akım Tablosu	23
Tablo 3.8.: Proforma Bilanço	26



Bir fizibilite çalışması 3 ana bölümden oluşur. Bu bölümler;

1. Pazar Analizi
2. Teknik Analiz
3. Finansal Analiz'dir.

Bu bölümlerin yanı sıra giriş ve sonuç bölümleri de, fizibilite raporunu değerlendirecek olan kişilere yardımcı olması amacıyla hazırlanır.

Aşağıda, yeni projeler için hazırlanacak fizibilite raporlarında hangi bilgilerin bulunması gerektiği hakkında açıklamalar yer almaktadır. Aşağıda sıralanan bölümler ve alt başlıkları açıklanan şekilde doldurulduğunda tüm yönleriyle ele alınmış komple bir fizibilite raporu hazırlanmış olur:

XYZ PROJESİ FİZİBİLİTE RAPORU

GİRİŞ (Yönetici Özeti)

Fizibilite raporunun giriş bölümünde proje kısaca tanıtılır. Bu bölümde proje hakkında kısa açıklamalar, projenin neden seçildiği ve ne gibi fırsatlar görüldüğü yer alır.

Giriş bölümü kısa olmalıdır, ama okuyanların proje hakkında genel bir fikir edinmesini sağlamalıdır.

Bölüm 1: PAZAR ANALİZİ

Pazar analizi yapılırken genelden özele doğru gidilir. Bu bölümde, pazarın şu andaki durumunun yanı sıra pazardaki trendler / değişimler sunulmalıdır.

Pazar Analizi'nin alt başlıkları aşağıda açıklanmıştır.

1.1. TÜRKİYE'DE GENEL DURUM

İncelenen sektörü etkileyebilecek demografik, ekonomik, sosyo-politik ve kültürel değişiklikler; tüketici alışkanlıklarındaki farklılaşmalar gibi makro düzeydeki bilgiler, istatistiksel verilere dayandırılarak ve grafikler kullanılarak açıklanır.

1.2. SEKTÖRÜN DÜNYADAKİ DURUMU

Söz konusu pazarın dünyadaki gelişimi ile ilgili bilgiler yer alır. Bir sektörün dünyada izlediği değişim, Türkiye'de izleyeceği değişim hakkında ipuçları verebilir.

İncelenen sektörde, dünyanın belli başlı ülkelerine göre Türkiye'de bir boşluk farkediliyorsa, bu sektörün Türkiye'de gelişmeye açık olduğu ve fırsatlar sunduğu yorumu yapılabilir.

1.3. SEKTÖRÜN TÜRKİYE'DEKİ DURUMU

Türkiye'de incelenen sektörün şu andaki durumu ve son yıllardaki değişimler / trendler istatistiksel verilere dayandırılarak açıklanır. Bu değişimlere neden olan bazı etkenler varsa (ekonomik kriz, yasal değişiklikler, bazı toplumsal olaylar,..v.b.) açıklanır.

Sektörün şu anki büyüklüğü ile ilgili bilgiler bu bölümde sunulur. Pazarın gelecekteki büyüklüğü ile ilgili tutarlı varsayımlara dayandırılmış tahminler yine bu bölümde açıklanır.

1.3.1. TÜKETİCİ ANALİZİ

Her proje için müşteri temel hareket noktası olmalıdır. Bu nedenle projenin hitap ettiği tüketiciler hakkında geniş kapsamlı bilgi toplanması gerekir. Tüketici analizi 3 bölümde gerçekleştirilebilir:

- Tüketici İhtiyaçları

“Müşteri ürünümüzü / hizmetimizi niçin satın alacaktır?” ya da “ürünümüz /hizmetimiz tüketicinin hangi ihtiyacını karşılayacaktır?” sorularına cevap aranmalıdır. İhtiyaç belirlendikten sonra ikinci önemli nokta, bu ihtiyacın mevcut pazar tarafından tatmin edilme düzeyini ortaya koymaktır. İhtiyacın belirlenmesi ve tatmin düzeyi pazar analizinin en önemli konularındandır.

Öte yandan bir ihtiyaç gizli de olabilir. Gizli bir ihtiyacı ortaya çıkarmak için bu ihtiyacı güdüleyecek bir motif gerekmektedir. Projeyi ilgilendiren gizli kalmış bir ihtiyaç varsa, onu ortaya çıkartacak güdülerin neler olduğu bu bölümde belirlenir.

- Pazar Bölümlendirilmesi

Bir projenin yöneldiği pazarda, pek çok farklı özelliklere sahip tüm müşterilere uygun bir ürün / hizmet geliştirmek genellikle mümkün değildir. Bu nedenle müşterileri belli özelliklere göre gruplandırmak, yani pazarı bölümlendirmek gerekebilmektedir. Projenin hangi bölüme yöneleceği bu bölümde belirtilir.

Pazarlanabilirlik şansı yüksek bir ürün / hizmet oluşturmak ve başarılı bir pazarlama stratejisi geliştirebilmek için potansiyel müşterilerin yer aldığı pazar bölümünün veya bölümlerinin açıkça belirlenmesi

gerekmektedir. Pazar bölümlendirmesinde yaygın olarak kullanılan faktörler aşağıdadır:

- a) *Demografik Faktörler:* Müşteriler, cinsiyetlerine veya yaş gruplarına göre sınıflandırılabilir. (Örneğin 0-12 yaş grubu)
- b) *Sosyo-Ekonomik Faktörler:* Müşteriler gelir gruplarına ya da mesleklerine göre de bölümlendirilebilir.
- c) *Coğrafik Faktörler:* Pazarın Türkçe konuşulan ülkeler, büyük iller, turistik güney illeri gibi bölümlendirilmesi de mümkün olabilmektedir.
- d) *Ürün Kullanıcıları:* Ürünü / hizmeti kullanacak olan gruplara göre de bölümlendirme yapılabilir. Örneğin sanayi kuruluşları, devlet kuruluşları, nihai tüketiciler,... gibi.

- **Satın Alma Süreci**

Belli bir pazar bölümündeki müşterinin incelenen proje ile ilgili ihtiyacını gidermede izledikleri satın alma sürecinin belirlenmesi, yani satın alma kararını “kimin” ve “nasıl” verdiği; satın almanın “nerede” ve “ne zaman” gerçekleştiğini açıklamak gerekebilmektedir.

Satın alma sürecinin belirlenmesi, bu pazarda nasıl bir tutum izlenmesi gerektiğine ışık tutabilir (Örneğin reklam faaliyetlerine önem verme, kaliteyi yükseltme,... gibi). Bazı hallerde bir ihtiyacı oluşturan ve satın alma kararını veren aynı kişi olmamaktadır (Örneğin çocuk ürünleri). Bu durumlara dikkat edilmelidir.

1.3.2. SEKTÖRDEKİ REKABET ORTAMININ ANALİZİ

Sektördeki rekabet ortamı incelenirken ikame ürün veya hizmetler gözardı edilmemelidir. Sektördeki rekabet ortamı aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilir:

1.3.2.1. Rakipler ve Rekabet Ortamının Yapısı

İncelenen sektördeki muhtemel rakipler hakkındaki pazar payları, imajları, güçleri (üretim teknolojileri, finansal olanakları,...) gibi konularında, rakipleri tanıyabilmek için yeterli detayda bilgiler sunulur.

Rakipler, yönetim tarzları açısından da değerlendirilmelidir. Profesyonel anlayış ile yönetilenlerle rekabet, klasik tarz ile yönetilenlere göre daha zor olabilir.

Pazara giriş koşulları ve yeni rakiplerin pazara giriş olasılıkları da bu bölümde incelenir.

1.3.2.2. Rekabet Araçları

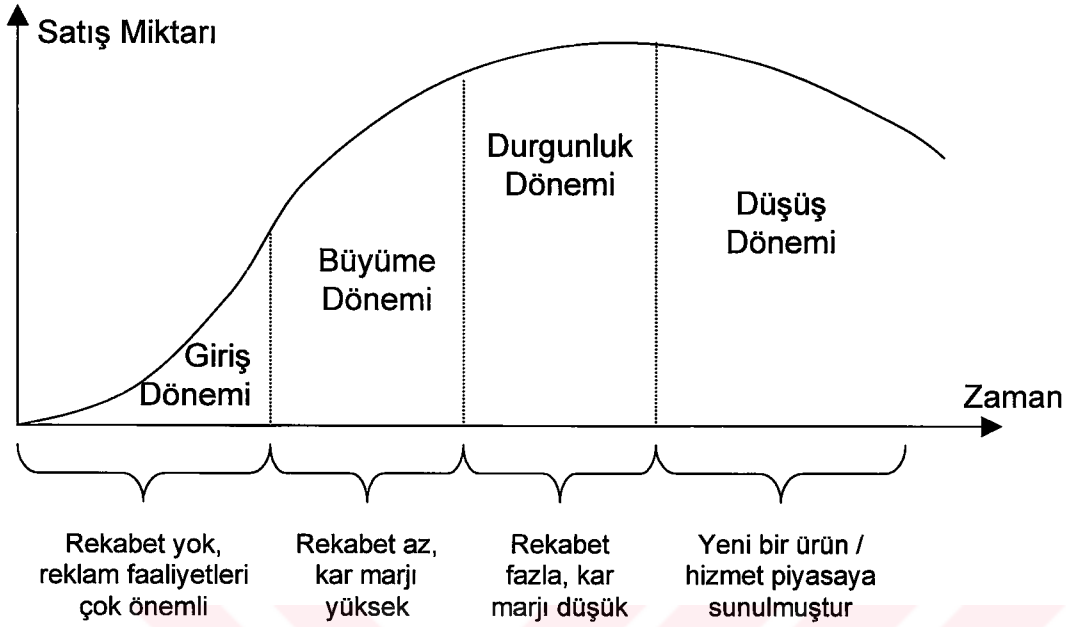
Çoğu pazarda en önemli iki rekabet aracı fiyat ve kalitedir. Çoğu pazarda tüketiciler fiyat ve kaliteye duyarlıdır. Kimi durumlarda bu iki araç arasında bir ilişki olduğu varsayılır ve birlikte kullanılır.

Kimi pazarlarda ise satış sonrası hizmetler ve aracı şahıslara (Örneğin bayiler) sağlanan kolaylıklar önemli rekabet araçlarıdır.

Örneğin, temel rekabet aracının fiyat olduğu bir pazarda satış iskontoları, kredili satışlar gibi uygulamalar ek finansman yükleri doğurabilir. Bu nedenle rekabet araçları açık olarak belirlenmelidir.

1.3.2.3. Ürün / Hizmet Yaşam Devri

Ürün Yaşam Devri Grafiği



Pazara sunulan bir ürün ya da hizmet yukarıda sunulan grafikteki gibi bir yaşam devri izler. Pazara, ürün / hizmet yaşam devrinin hangi aşamasında girilmek istendiği saptanmalıdır. Eğer pazar durgunluk veya düşüş dönemindeyse, sunulan ürün / hizmetin çok farklı bir üstünlüğü veya avantajı yoksa bu pazara girilmemelidir.

1.3.2.4. Pazara Giriş Engelleri

İncelenen pazara giriş engelleri olup olmadığı araştırılmalıdır. Rekabet dışında, bazı pazarlara giriş engeli oluşturabilecek temel faktörler aşağıda sıralanmıştır:

- Ölçek Ekonomisi:** Sermaye yoğun sektörlerde düşük miktarlarda üretim yaparak kara geçmek mümkün olmayacaktır. Böyle sektörlerde başa-baş noktasını yakalayabilmek için büyük tesis kurup çok miktarlarda üretim yapmak gerekir. İlk yatırımın çok büyük olması pazara giriş engeli yaratabilir.

- b) *Ürün ve Marka Bağımlılığı*: Eğer incelenen pazarda ürün veya marka bağımlılığı üstesinden gelinemeyecek kadar kuvvetli ise projenin başarıya ulaşma şansı düşüktür.
- c) *Dikey Birleşmeler, Kartelleşmeler*: Bazı sektörlerde pazara giriş, hammadde temininden dağıtıma kadar dikey bir biçimde birleşmiş firmalarca engellenebilir; Bir üretici ürettiği ürünü satacak alıcı bulamayabilir.
- d) *Mutlak Maliyet Avantajı*: Pazardaki bazı firmaların patent ya da lisans sözleşmesi veya üretim süreçlerinde gizli bir teknik ya da formül nedeniyle (Örneğin Coca-Cola) diğerlerine göre bir avantaj elde etmeleri söz konusu olabilir. Böyle firmalarınkine benzer bir ürün geliştirmek için büyük oranda AR-GE yatırımı gerektireceğinden bu pazarlara giriş zordur.
- e) *Yasal Engeller*: Gümrük vergileri, kotalar, çevre kirliliğini önlemekle ilgili yasalar, taban-tavan fiyat uygulamaları gibi yasal düzenlemeler pazara giriş engeli oluşturabilmektedir.

1.3.3. PAZARLAMA STRATEJİSİNİN BELİRLENMESİ

İncelenen pazarın büyüklüğü, tüketicinin özellikleri ve rekabet ortamı incelendikten sonra, bu bölümde sunulacak ürünün ya da hizmetin pazarlanması için nasıl bir strateji uygulanacağı bu bölümde belirtilir.

Pazarlama stratejisinin saptanması, pazarlama karması faktörleri olarak bilinen dört konuya ilişkin bir dizi kararın verilmesini gerektirmektedir.

Pazarlama karması faktörlerinden aşağıda kısaca bahsedilmiştir:

1.3.3.1. Ürün / Hizmet Dizaynı

Tüketici ve rekabet ortamının analizi sonucu elde edilen bilgiler çerçevesinde, tüketicinin ihtiyaçlarını karşılayacak proje ürününün / hizmetinin pazarlanabilme açısından ne tür özelliklere sahip olması gerektiğidir.

Sunulacak ürün veya hizmetlere zaman içinde ne gibi ilaveler-çeşitlemeler yapılması gerektiği de bu bölümde açıklanır.

1.3.3.2. Ürün / Hizmet Fiyatı

Rekabet ortamına göre en uygun fiyatlama stratejisi belirlenmelidir. Bazı fiyatlama stratejileri aşağıda verilmiştir:

- a) *Maliyet Artı Kar (Cost Plus)*: Fiyat, maliyetin üzerine belli bir oranda kar eklenerek belirlenir. Rekabetin az olduğu piyasalarda kullanılabilir.
- b) *Sızma (Penetration)*: Mevcut bir pazarın giriş engellerini kırmak için rakiplerden daha düşük bir fiyatla pazara girmek ve pazar payı elde etmek için izlenir.
- c) *Yokedici Fiyatlama (Predatory Pricing)*: Bu fiyatlama stratejisinde firma, rakiplerden çok düşük bir fiyata pazara girerek onların pazar payını kapmak ve onları pazar dışına itmek amacını taşır. Saldırgan bir stratejidir.
- d) *Zarar Öncü (Loss Leader)*: Birden fazla ürün ile piyasaya giren firmalar tarafından izlenebilen bir stratejidir. Firma, bir ürününü maliyetinin altında fiyatlandırarak diğer ürünleri için müşteri bulabileceğini düşünerek bu stratejiye başvurur.
- e) *Kaymağı Alma (Smimming)*: Üründe belli bir kalite farkı ile yüksek bir fiyatla ürün piyasaya sunulur. Yüksek fiyatın üstün kalite imajı yarattığı pazarlarda olumlu sonuç verebilen bir stratejidir.
- f) *Piyasa Fiyatı*: Piyasa koşullarına göre oluşan fiyatın firmalarca izlenmesidir.

1.3.3.3. Dağıtım

Hangi dağıtım kanallarının izleneceği açığa kavuşturulmalıdır. Dağıtımın nasıl yapılacağı belirlenirken *müşterilerin özellikleri* (coğrafik dağılımları, satın alma alışkanlıkları ve sıklıkları,...vb.), *ürünün / hizmetin özellikleri* ve *rekabet derecesi* göz önünde bulundurulmalıdır.

1.3.3.4. Tutundurma (Promosyon)

Proje ürününün pazara giriş ve daha sonraki aşamalarda tutundurulmasının nasıl yapılacağı (satış artırıcı çabaların neler olacağı) bu bölümde belirtilmelidir.

1.3.4. ORGANİZASYON

Sunulacak ürün ve ya hizmet için gerekli organizasyon (yönetim ve pazarlama organizasyonları) tanımlanır, organizasyon şeması hazırlanır.

1.3.5. PAZAR PAYININ TAHMİNİ

Yukarıdaki bölümlerde belirtilen stratejilerle hareket edildiğinde yıllara göre beklenen pazar payları tahmin edilirken dikkat edilmesi gereken noktalar aşağıda sıralanmıştır:

- Daha önce yapılan, hedef pazarın yıllara göre büyüklük tahminleri esas alınmalıdır.
- Rekabet ortamının analizi sırasında sağlanan bilgilere dayalı olarak mevcut rakiplerin hedef pazardan elde edebilecekleri pay göz önünde bulundurulmalıdır.

Bölüm 2: TEKNİK ANALİZ

Pazarlanabilirliği ya da uygun pazarı olabileceği belirlenen bir yatırım önerisi için yapılan bir fizibilite çalışmasında ikinci adım teknik analizdir.

Üretim veya hizmete yönelik projelerde teknik analiz farklılıklar gösterir. Bu nedenle teknik analiz iki farklı başlık altında açıklanmıştır:

2.A. ÜRETİME YÖNELİK PROJELERDE TEKNİK ANALİZ

Üretim ile ilgili projelerde teknik analiz çok daha detaylı bir şekilde yapılır. Üretim projelerinde teknik analiz, seçilen pazara girecek olan ürünün imalatının teknik olarak mümkün olup olmadığını, eğer mümkün ise kurulacak tesisin özelliklerinin nasıl olması gerektiğini ve imalat için gerekli maliyetleri tahmin etmeyi amaçlar.

Proje, eğer bir know-how veya franchising anlaşması ile ilgili ise, know-how ya da franchising verecek olan firmadan bu konularda bilgi elde edilebilir.

Teknik analiz aşamasında yapılması gerekli çalışmaları aşağıdaki başlıklarda toplayabiliriz:

2.A.1. ÜRÜNÜN TEKNİK DİZAYNININ BELİRLENMESİ

Üretime yönelik projelerde, pazara sunulacak olan ürünün teknik özelliklerinin nasıl olacağının belirlenmesidir. Mamul tasarımı olarak da adlandırılabilir.

Ürünün teknik dizaynı belirlenirken fonksiyonel özelliklerin yanı sıra tüketicinin beğenisi için pazarlama açısından da özelliklerin de neler olması gerektiği belirlenmelidir.

2.A.2. ÜRETİM TEKNOLOJİSİNİN BELİRLENMESİ

Bu bölümde üretim için kullanılabilecek alternatif teknolojiler değerlendirilir ve içlerinden en uygununun seçimi yapılır. Üretim teknolojisi seçimi için aşağıda belirtilen kriterler yön gösterici olabilir:

- a) Sermaye ihtiyacı derecesi
- b) Mevcut yerli ve mahalli hammaddelere uygunluğu
- c) Gerektirdiği iş gücünün yapısı
- d) Enerji ihtiyacı ve tüketim düzeyi
- e) Gerektirdiği makina, araç-gereç, bakım-onarım ve parça sağlamada dışa bağımlılık derecesi ve döviz miktarı
- f) Tahmin edilen pazar payı için talebe yetebilecek üretim kapasitesine uygunluğu
- g) Mevcut ve potansiyel kullanım durumu (modası geçmiş olma ya da çabuk değişme durumları gibi)
- h) Üretime yerli ya da mahalli yan sanayinin destek derecesi
- i) Çevresel etkileri, emniyet ve sağlık tehlikeleri
- j) İstihdama katkısı

Bazı durumlarda belirlenen teknolojinin çabuk bir şekilde yerleştirilmesi için, teknoloji transferi yoluna gidilebilmektedir. Teknoloji transferi kanallarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- a) Yabancı uzman istihdamı
- b) Teknoloji lisans sözleşmeleri
- c) Teknik uzmanlık ve danışmanlık ile teknoloji transferi
- d) Makina ve araç-gereç dış alım (satıcı firmalar genellikle sattığı makina ve araç-gereçlerin kurulması ve ilk üretim aşamasında gerekli gerekli bilgi desteğini sağlar ve alıcı firmanın personelini eğitir.)

2.A.3. ÜRETİM SÜRECİNİN BELİRLENMESİ

Üretim projeleri için, hammaddenin mamule nasıl dönüştürüleceğinin belirlenmesi bu bölümde yapılır. Hizmet projelerinde ise sunulan hizmetin

oluşturulma süreci söz konusudur. Üretim süreci belirlemenin alt bileşenleri aşağıda sıralanmıştır.

- 2.A.3.1. Üretim kapasitesinin seçimi
- 2.A.3.2. İş akışının belirlenmesi
- 2.A.3.3. Üretim programının oluşturulması
- 2.A.3.4. Makina ve Araç-Gereç seçimi
- 2.A.3.5. İşgücü ihtiyacının belirlenmesi
- 2.A.3.6. Bina ihtiyacının ve yerleşme düzeninin belirlenmesi
- 2.A.3.7. Kuruluş yeri seçimi

2.B. HİZMETE YÖNELİK PROJELERDE TEKNİK ANALİZ

Hizmet odaklı projeler için ise pazara sunulacak hizmetin teknik olarak mümkün olup olmadığı, mümkün ise nasıl bir yapı kurularak yapılabileceği ve bu hizmeti sunabilmek için ortaya çıkacak maliyetleri tahmin etmeyi amaçlar.

Üretim projelerinde olduğu gibi hizmet projelerinde de eğer bir know-how ya da franchising anlaşması söz konusu ise, know-how ya da franchising alınacak olan firmadan bu konularda bilgi edinilebilir.

Hizmete yönelik projelerde teknik analiz aşamasında yapılması gereken çalışmalar aşağıda sıralanmıştır:

2.B.1. HİZMETİN YAPISININ BELİRLENMESİ

Hizmet odaklı projeler için ise sunulacak hizmetin kapsamı, fonksiyonel ve pazarlama açısından özelliklerinin ne olması gerektiği bu bölümde değerlendirilmelidir.

Verilecek olan hizmet, detaylı bir şekilde açıklanırken aşağıdaki başlıklar kullanılır:

- 2.B.1.1. Hizmet kapasitesinin seçimi
- 2.B.1.2. Satılacak ürün miksi
- 2.B.1.3. Hizmet sürecindeki iş akışının belirlenmesi
- 2.B.1.4. Kullanılacak bilgi-işlem paketi, makina ve araç-gereçlerin seçimi
- 2.B.1.5. Reklam gereksinimi
- 2.B.1.6. Yer seçimi
- 2.B.1.7. Kullanılacak insan kaynaklarının tespiti



Bölüm 3: FİNANSAL ANALİZ

Bir yatırım önerisi için, pazar uygunluğu ve teknik yapılabilirliği saptandıktan sonra, fizibilite çalışmasının son aşaması finansal analizdir. Finansal analizin amacı, projenin faydalı ömrü boyunca gerektirdiği giderleri ve yaratacağı gelirleri tahmin etmek ve bu tahminler ışığında projenin başarı derecesini değerlendirmektir.

Finansal analizde genel olarak projenin toplam maliyeti ve toplam gelirleri hesaplanır, gelir-gider tablosu oluşturulur ve nakit akımı belirlenir. Belirlenen nakit akımı kullanılarak proje değerlendire kriterleri hesaplanır ve bu kriterlerle proje finansal açıdan değerlendirilir.

3.1. PROJENİN TOPLAM MALİYETİNİN HESAPLANMASI

Bir projenin kapsadığı zaman, kuruluş (yatırım) dönemi ve işletme dönemi olmak üzere ikiye ayrılır. Bu iki dönemde oluşan giderler ayrı ayrı hesaplanır.

İşletme dönemi giderleri hesaplanırken, proje eğer yap-işlet-devret modeli gibi uzun dönemli bir proje değilse, faydalı ömrü en fazla 10 yıl alınır. Çünkü, hızla değişen ekonomik koşullarda 10 yıldan daha uzun bir zaman aralığı için yapılan tahminlerin gerçeği yansıtmama olasılığı yüksektir.

3.1.1. KURULUŞ DÖNEMİ TOPLAM YATIRIM TUTARININ HESAPLANMASI

Proje için tahmin edilen sabit sermaye yatırım (SSY) giderleri ile ortalama işletme sermayesinin (İS) toplamı, projenin toplam yatırım tutarını göstermiş olacaktır.

Sabit Sermaye Yatırım Giderleri (SSY)

Bir proje ile ilgili oluşabilecek tüm sabit sermaye yatırım giderleri aşağıdaki tabloda sıralanmıştır:

Tablo 3.1.: Sabit Sermaye Yatırım Giderleri Tablosu

Harcama Türü	Kuruluş Dönemi (m yıl*)			
	t ₀	t ₁		t _m
1. Etüt ve proje giderleri				
2. Arsa değeri				
3. Arazi düzenleme (hafriyat v.b.)				
4. İnşaat giderleri				
5. Reklam				
6. Sosyal tesisler				
7. Makina ve araç-gereçler				
8. Ofis donanımı				
9. Bilgi-işlem yazılım ve donanımları				
10. Taşıt araçları				
Sabit Yatırımlar Toplamı (1'den 10'a)				
11. İthalat ve gümrükleme giderleri				
12. Montaj (ve makina kurma) giderleri				
13. Eğitim ve işe alıştırma giderleri				
14. Lisanslar ve patentler				
15. Makina, araç-gereç taşıma ve sigorta giderleri				
16. Kuruluş dönemi masrafları ve resmi giderler				
17. Kuruluş dönemi genel giderler				
18. Beklenmeyen giderler				
19. Kuruluş dönemi faizleri				
TOPLAM SABİT SERMAYE YATIRIMI				

m yıl: projenin yatırım (kuruluş) döneminin kaç yıl süreceği*

Bir projede, yukarıda sayılan sabit sermaye yatırımları kalemlerinden bazıları oluşmayabilir.

İşletme Sermayesi (IS)

Proje ile ilgili kuruluş devresi tamamlandıktan sonra, faaliyete geçildiğinde işleyişin aksamadan gerçekleşmesi için elde hazır bulunması gereken fon miktarı, işletme sermayesidir.

İşletme sermayesi ihtiyacı;

$$IS = \text{Yıllık işletme giderleri} / \text{Çalışma devri katsayısı}$$

olarak hesaplanır. Yukarıdaki formüldeki *çalışma devri katsayısı* ise;

$$\text{Çalışma Devri Katsayısı} = \text{Yıllık çalışma süresi} / \text{Çalışma devri}$$

formülüyle bulunur. *Çalışma devri*, üretimde (ürün ya da hizmet üretimi) girdilerin tedarikinden başlayarak bu girdilere bağlanan paranın işletmeye satışlardan dolayı geri döndüğü süredir.

Ortalama işletme sermayesi hesaplanırken, pratik olarak işletmenin tam kapasite çalıştığı her hangi bir yıldaki işletme giderleri alınır.

İşletme sermayesi, genellikle kuruluş döneminin son yılında toplam yatırım tutarına eklenerek proje maliyeti kapsamına alınır.

Toplam Yatırım Finansmanı ve Sermaye Yapısı

Kuruluş döneminde projenin ne zaman ve nasıl finanse edileceği aşağıdaki tablonun (Tablo 3.2.) doldurulmasıyla belirtilir.

Tablo 3.2.: Projenin Yatırım Tutarı ve Sermaye Yapısı

	Kuruluş Dönemi (m yıl)			
	t_0	t_1		t_m
1. Toplam Yatırım				
1.a. İlk yatırım				
1.b. Kuruluş dönemi faizleri				
Yıllık Toplam Yatırım				
2. Finansman				
2.a. Öz kaynak				
2.b. Yabancı kaynak				

Tablo 3.2.'de belirtilen *ilk yatırım*;

$$\text{İlk Yatırım Tutarı} = \text{Sabit sermaye yatırım gideri} - \text{Kuruluş dönemi faiz giderleri} + \text{Ortalama işletme sermayesi ihtiyacı}$$

olarak hesaplanır.

Sağlanan yabancı kaynaklı finansmanın (borcun), yıllara göre anapara taksidi geri ödemeleri aşağıdaki tablo (Tablo 3.3.) ile belirtilir. Ayrıca, kullanılacak yabancı kaynağın faizi, ödeme vadesi gibi özellikleri de açıklanır.

Tablo 3.3.: Projenin Borç Anapara Ödemeleri

	Kuruluş Dönemi (m yıl)				İşletme Dönemi (n-m yıl)			
	t_0	t_1		t_m	t_{m+1}	t_{m+2}		t_n
Kredi Anapara Ödemeleri								

3.1.2. İŞLETME DÖNEMİ GİDERLERİNİN HESAPLANMASI

Faaliyete geçildikten sonra, faydalı ömrün sonuna kadar (ya da ilk 10 yıl) geçen işletme döneminde gerekli olan tüm girdiler için yapılacak *harcamalar işletme dönemi giderleri* olarak adlandırılır. İşletme dönemi giderleri Tablo 3.4.'de belirtilmiştir.

Tablo 3.4.: İşletme Dönemi Giderleri

İşletme Giderleri	İşletme Dönemi (n-m yıl)			
	t_{m+1}	t_{m+2}		t_n
Kira				
Satılan malın maliyeti <i>Hammadde</i> <i>Yardımcı madde ve malzemeler</i> <i>Direkt işçilik giderleri</i>				
Reklam giderleri				
Personel giderleri				
Lisans ve patent (running royalties)				
Genel giderler <i>Seyahat ve konaklama</i> <i>Elektrik-Haberleşme</i> <i>Bakım-onarım</i> <i>Enerji</i> <i>Diğer</i>				
Amortisman				
Leasing giderleri				
İşl. Dönemi faiz giderleri				
TOPLAM				

3.2. PROJENİN TOPLAM GELİRLERİNİN HESAPLANMASI

Bir proje ile ilgili iki türlü gelir oluşabilir. Bunlar;

1. Satış gelirleri
2. Faydalı ömrün sonundaki artık değer (hurda değer).
3. Olağanüstü gelirler (faiz, vb.)

Bu gelirlerin yıllara göre dağılımı Tablo 3.5. 'daki gibi belirtilir.

Tablo 3.5.: Proje Toplam Gelirlerinin Yıllara Göre Dağılımı

GELİRLER	Yıllar			
	t_1	t_2		t_n
Satış Gelirleri (KDV hariç)				
Artık Değeri				*
YILLIK TOPLAM				

* Projenin artık değeri son yıla gelir olarak eklenecektir.

Artık değerin tahmin edilemediği bazı projelerde bu değ gözönüne alınmayabilir.

3.3. PROFORMA GELİR TABLOSU

Projenin bütün hayatı boyunca karlılık durumunun değerlendirilebilmesi için Tablo 3.6. hazırlanır.

Tablo 3.6.: Proforma Gelir Tablosu

	Projenin Yaşam Devri (kuruluş + işletme dönemleri)				
	t_0	t_1		t_{n-1}	t_n
1. Satışlar					
2. Satılan Malın Maliyeti					
3. Brüt Kar = 1-2					
4. İşletme (Faaliyet) Giderleri <i>Kira</i> <i>Reklam Giderleri</i> <i>Personel Giderleri</i> <i>Lisans ve Patent Ödemeleri</i> <i>Genel Giderler</i> <i>Amortisman Giderleri</i> <i>Leasing Giderleri</i>					
5. Faaliyet Karı = 3-4					
6. Faiz Giderleri					
7. Faiz Gelirleri					
8. Vergi Öncesi Net Kar = 5-6+7					
9. Geçmiş Yıl Zararları					
10. Vergiye Tabi Gelir = 8-9					
11. Vergi = 10 x vergi oranı					
12. Net Kar Zarar = 8-11					

Proforma Gelir Tablosu, önerilen finansman modeli ile hazırlandıktan sonra %100 öz sermaye kullanılsaydı oluşacak durumun görülebilmesi için bir kez de %100 öz sermaye kullanılıyormuş gibi oluşturulur.

3.4. PROFORMA NAKİT AKIM TABLOSU

Sadece Gelir Tablosuna bakılarak bir proje hakkında karar verilemez. Çünkü proje, herhangi bir yıl kar etmiş olsa da o yıl nakit darboğazı oluşmuş olabilir. Nakit akım tablosunda, ilgili projenin yarattığı ve kullandığı fonlar ayrı ayrı belirtilir ve o dönem sonundaki net fon miktarı hesaplanır. Oluşturulacak nakit akım tablosu aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.7.: Proforma Nakit Akım Tablosu

	Projenin Yaşam Devri (kuruluş + işletme dönemleri)				
	t_0	t_1		t_{n-1}	t_n
A. Dönem Başı Nakit Mevcudu					
B. Dönem İçi Nakit Girişleri					
B.1. Satışlardan Elde Edilen Hasılat					
B.2. Olağanüstü Gelir ve Karlar					
B.3. Kısa Vadeli Borçlardaki Artış					
B.4. Banka Kredisi					
B.5. Öz Sermaye Girişi					
B.6. Diğer Nakit Girişleri					
C. Dönem İçi Nakit Çıkışları					
C.1. Tedarikçilere Ödemeler					
C.2. İşletme Giderleri					
C.3. Finansman Giderleri					
C.4. Stok Artış Ödemesi					
C.5. Yatırım Harcamaları					
C.6. Leasing Ödemeleri					
C.7. Kısa Vadeli Borç Anapara Öde.					
C.8. Uzun Vadeli Borç Anapara Öde.					
C.9. Ödenen Vergi					
C.10. Diğer Nakit Çıkışları					
D. Ortaklardan Nakit Girişi					
E. Nakit Artışı (B-C+D)					
F. Dönem Sonu Nakit Mevcudu (A+E)					
G. Net Nakit Akımı (- C.5.+ E)					

Proforma Nakit Akım Tablosu da ikinci bir kez %100 öz sermaye kullanılıyormuş gibi hazırlanır.

Yukarıdaki tablonun en alt satırındaki Net Nakit Akımı (NNA), projenin Net Bugünkü Değerinin (Net Present Value:NPV) ve İç Karlılık Oranının (Internal Rate of Return:IRR) hesaplanabilmesi için oluşturulmuştur.

3.4.1. PROJENİN FİNANSAL AÇIDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bir projenin finansal açıdan değerlendirilmesi için Net Nakit Akımı (NNA) üzerinden;

- Net Bugünkü Değer
- İç Karlılık Oranı
- Geri Ödeme Süresi

hesaplanır. Bu hesaplamalar aşağıda kısaca anlatılmıştır.

Net Bugünkü Değer (NBD)

Yapılan yatırım ile şirketin değerinde ortaya çıkacak artışı gösterir. Bir yatırımın kabul edilebilmesi için NBD'nin sıfırdan büyük olması gerekir. NBD, MS Excel'de aşağıdaki formülle hesaplanabilir:

$$= \text{DEĞER0} + \text{NPV}(i; \text{DEĞER1:DEĞER2})$$

Yukarıdaki formülde;

- i: İskonto oranıdır. Yatırımdan beklenen en düşük getiriye ifade eder. Bir yatırımdan beklenen en düşük getirinin risksiz kazanç sağlayan devlet tahvili, repo gibi araçların getirisine denk olması gerekmektedir. İskonto oranı, dolar bazında hazırlanan projelerde, projenin riskine göre %8 ile %17 arasında seçilebilir. Projenin riski fazlaysa yüksek, azsa düşük bir oran seçilir. Güncel değerler TTH Finansman Koordinatörlüğünden öğrenilebilir.

DEĞER0: NNA'nın t₀'ncü döneminde, yani bugündeki değeridir.
DEĞER1: NNA'nın t₁'inci dönemindeki değeridir.
DEĞER2: NNA'nın projenin son döneminde aldığı değerdir.

İç Karlılık Oranı(İKO)

Yaratılan fonların büyüme oranını ifade eder. Bir yatırımın iç karlılık oranı, iskonto oranından büyük ise, o yatırım kabul edilebilir. Dolar bazında yapılan projelerde, İKO'nun %20-%25'den daha büyük olması beklenir.

İKO'nun MS Excel'de hesaplanması aşağıdaki formülle kolayca yapılabilir:

$$=IRR(DEĞER0:DEĞER1)$$

DEĞER0: NNA'nın ilk dönemde aldığı değer.
DEĞER1: NNA'nın son dönemde aldığı değer.

Geri Ödeme Süresi(GÖS)

İlk yatırımdaki öz sermaye payının kaç senede kendini geri ödeyeceğinin hesaplanmasıdır. Net nakit akışının her dönemdeki değeri, bugünkü değere indirgenerek, yatırımdaki öz sermaye kadar gelirin kaç senede kazanıldığına bakılır. GÖS, tek başına yeterli bir gösterge olmayıp diğer göstergelerle birlikte değerlendirildiğinde karar vermeye yardımcıdır.

3.5. PROFORMA BİLANÇO

Bir proje ile kurulacak şirketin, faaliyeti sırasında herhangi bir yıldaki durumunu görebilmek için Proforma Bilanço hazırlanır. Proforma bilanço, Tablo 3.8.'de görüldüğü gibi düzenlenir.

Bilanço, bir çeşit kontrol tablosu olarak da görülebilir. Hazırlanan Gelir Tablosu ve Nakit Akım tablosunda hata yapıp yapılmadığını gösterir.

Tablo 3.8.: PROFORMA BİLANÇO

	Projenin Yaşam Devri (kuruluş + işletme dönemleri)				
	t_0	t_1		t_{n-1}	t_n
DÖNEN VARLIKLAR					
1.Hazır Değerler					
2.Stoklar					
3.Alacaklar					
DURAN VARLIKLAR					
1.Döşeme & Demirbaşlar					
2.Kuruluş Teşkilatlandırma Gid.					
3.Birikmiş Amortismanlar (-)					
AKTİF TOPLAMI					
BORÇLAR					
1.Finansal Borçlar					
2.Ticari Borçlar					
3.Ortaklara Borç					
4.Ödenecek vergi					
ÖZSERMAYE					
1.Sermaye					
2.Geçmiş Yıl Karları					
3.Dönem Karı					
PASİF TOPLAMI					

3.6. FİNANSAL ANALİZ DESTEK PAKETİ

Yukarıda anlatılan kurallara uygun bir finansal analiz yapabilmek için yardımcı olması amacıyla TTH Stratejik Planlama Koodinatörlüğü tarafından MS-Excel'de bir destek programı hazırlanmıştır. Bu programın kullanılması finansal analiz raporunu hazırlayan kişinin doğru formatta bir fizibilite çalışmasını kolaylıkla yapmasını sağlayacağı gibi, karar vericilerin de aynı tip fizibilite formatıyla karşılaşmalarını sağlayacak ve karar verme sürecini hızlandıracaktır.

Ekte sunulan “Finansal Analiz Destek Paketi” nde dikkat edilecek unsurlar şöyledir:

A. Tablolardaki gri satırlar kullanıcı tarafından doldurulacak satırları ifade eder. Diğer satırlardaki değerler bilgisayar tarafından hesaplanır.

B. Sayfalar (worksheets) aşağıdaki sırayla doldurulur:

1. Varsayımlar
2. Yatırım ve Sermaye Yapısı
3. İşletme Dönemi Giderleri
4. Gelirler
5. Gelir Tablosu
6. Nakit Akım

Bu sayfalarda yeralan tablolar “Bölüm 3: Finansal Analiz” de anlatılan sırada ve şekildedir. Bölüm 3’de anlatılanlardan farklı olarak “Varsayımlar” tablosu yer almaktadır. Varsayımlar tablosu, yapılan finansal analizde kullanılan varsayımların toplu olarak gösterildiği tablodur. Kalın harflerle yazılmış olan değerler başka tablolardaki hesaplamalar tarafından otomatik olarak kullanılmaktadır.

Destek paketindeki tablolar doldurulduğunda bilançonun tutması hata yapılmadığını gösterir. Bu durumda programın çıktıları tam bir finansal analiz raporu oluşturur.

SONUÇ

Sonuç bölümünde proje, yapılan fizibilite çalışmasıyla beraber seçim kararını etkileyebilecek ve rakamlara dönüştürülemeyen kalitatif etmenlerle birlikte (örneğin, ilgili projenin şirketin diğer ürün ve hizmetleriyle sinerji yaratması) değerlendirilir; projenin olurluluğu hakkında görüşler sunulur.

İlgili proje için bundan sonra nasıl davranılması gerektiği konusunda alternatifler mevcutsa özetlenir.

