

75138

**STRATEJİK YÖNETİM VE
BETON PREFABRİKASYON SEKTÖRÜNDE
ÇALIŞAN BİR İŞLETMEDE UYGULAMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

75138

İnş. Müh. Ferit VARDAR

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 8 Haziran 1998

Tezin Savunulduğu Tarih : 22 Haziran 1998

Tez Danışmanı : Doç. Dr. İsmail Hakkı BİÇER

Diğer Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Selime SEZGİN

Yrd. Doç. Dr. Fatma KÜSKÜ

HAZİRAN 1998

ÖNSÖZ

Bu yüksek lisans tezinde, hızlı değişim çağında işletmelerine yön vermek isteyen yöneticilere ışık tuttuğu düşünülen “Stratejik Yönetim” tarzından bahsedilmiştir. Aslında son dönem yönetsel yaklaşımlarda, kalıplardan uzak tutulmaya çalışılan bu tarz, ancak olabildiğince metodize edilmiştir. Tarzın hayata geçirildiği zaman karşılaşılan zorluklarının tesbiti için bir uygulama ile birleştirilmiştir. Yaklaşık iki senelik uzun ve yorucu bir çalışma sonucu meydana çıkan bu tez, çok genel olan ve birçok altbaşlığı içeren konuyu, tüm detayları ile ortaya koyabilmiş değildir. Mümkün olduğunca detaylara temas edilmek istense de işletmeciliğin hemen her konusu ile örtüşebilen “Stratejik Yönetim” sınırlı olarak anlatılabilmektedir.

Beton prefabrikasyon sektörü ise, Türkiye’de özellikle gelişen sanayileri üst yapılarında yatırım malı olarak kullanıldığı ve hemen her sektöre girdi verdiği için canlı ve rekabetin yoğun olduğu bir sektördür. Özellikle yeni ürünler ile daha da gelişmeye açık görünmektedir. Bu nitelikleri ile stratejik yönetim uygulaması yapılmasına çok uygundur. Gök İnşaat ve Ticaret A.Ş. ise, sektördeki 35 seneye varan tecrübesi, oturmuş organizasyonu ve herşeyden önce gelecekte başarılı olma heyecanını taşıyan yöneticileri ile, stratejik olarak yönlendirilmeye açık bir kuruluştur. Bu tezin, özellikle bu kuruluşun hedeflerine ulaşmasında yardımcı olabilir nitelikte olmasına çalışılmıştır.

Konunun, yeni akımları da içerebilmesi endişesi ile, yararlanılan kaynaklar yeni tarihli olanlar arasından seçilmeye çalışılmıştır.

Bu tezin ortaya çıkmasında değerli katkılarından dolayı tez danışmanım Sayın Doç. Dr. İsmail Hakkı BİÇER’e, Asistan Fatma KÜSKÜ’ye teşekkürlerimi sunuyorum. Özellikle uygulamaya yönelik olması hedeflenmiş olan bu tezin, örnek olayını temsil eden, gerek tüm desteklerinden dolayı Gök İnşaat ve Ticaret A.Ş. Genel Müdürü Sayın Toros VURAL’a, gerekse tezin oluşturulmasında olmazsa olmaz teknik altyapıyı sağlayan Gök İnşaat ve Ticaret A.Ş. camiasına teşekkürü bir borç biliyorum.

Haziran, 1998

Ferit VARDAR

İstanbul

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖNSÖZ	ii
ŞEKİL LİSTESİ	vii
TABLO LİSTESİ	viii
ÖZET	x
SUMMARY	xi
BÖLÜM 1 GİRİŞ	1
BÖLÜM 2 STRATEJİK YÖNETİM	5
2.1 Genel Bilgiler	5
2.1.1 Tanım	5
2.1.2 Stratejik yönetimin faydaları	6
2.1.3 Tarihçe	8
2.1.4 Stratejiye yakın kavram ve tanımlar	10
2.1.5 Amaçlar	14
2.1.5.1 Ekonomik amaçlar	15
2.1.5.2 Sosyal ve ahlaki amaçlar	15
2.1.5.3 Kurumsal ve işsel hedefler	16
2.2 Stratejik Analiz	16
2.2.1 Dış çevrenin analizi - fırsatlar ve tehditlerin tesbiti - şirket ve işletme stratejileri	19
2.2.2 İşletmenin analizi - iç çevre analizi - üstünlük ve zayıflıkların tesbiti - fonksiyonel stratejiler	19
2.2.2.1 Pazarlama taktik ve politikaları	20
2.2.2.2 Finansman taktik ve politikaları	23
2.2.2.3 Üretim taktik ve politikaları	24
2.2.2.4 İnsan kaynakları taktik ve politikaları	26
2.2.2.5 Araştırma-geliştirme (ar-ge) taktik ve politikaları	29
2.2.2.6 Tedarik taktik ve politikaları	30
2.3 Başlıca Stratejik Yönetim Teknikleri	31
2.3.1 Şirket stratejileri için teknikler	31
2.3.1.1 Portföy analizi	31

2.3.1.2 Boston Danışma Grubu	34
2.3.1.3 Stratejik kümeleme	36
2.3.1.4 GE analizi	38
2.3.1.5 Hofer analizi ve mamül/pazar değerlendirme matrisi	38
2.3.1.6 Sonuç	39
2.3.2 İş stratejileri için teknikler	41
2.3.2.1 Mamül/hayat eğrisi	41
2.3.2.2 Öğrenme eğrileri	44
2.3.2.3 PIMS (Profit impact of marketing strategies) analizi	45
2.3.2.4 Rekabet belirleyicileri	47
2.3.2.5 Rekabetüstü olma yaklaşımı	49
2.3.2.6 Stratejik durum ve hareket değerlendirmesi matrisi	50
2.4 Başlıca İşletme Stratejileri	51
2.4.1 Hiyerarşik seviyelerine göre stratejiler	51
2.4.1.1 Şirket stratejileri veya ana (master) stratejiler	51
2.4.1.2 İş stratejileri veya kapsamlı rekabet stratejileri	53
2.4.1.3 Taktik kararlar (Fonksiyonel stratejiler)	55
2.4.2 Amaç ve fonksiyonlarına göre stratejiler	57
2.4.2.1 Büyüme stratejileri	57
2.4.2.2 Durgun büyüme veya değişmeme stratejileri	58
2.4.2.3 Kendine gelme ve tasarruf stratejileri	59
2.4.2.4 Yatırımları azaltma ve tasfiye stratejileri	59
2.4.2.5 Karma stratejiler	59
2.5 Uygulama	60
2.5.1 Uygulama sürecinin safhaları	60
2.5.2 Stratejik uygulamalar için bütçeleme süreci	60
2.5.3 Uygulamada karşılaşılan problemler	61
2.6 Kontrol	62
2.6.1 Stratejik kontrol teknikleri	65
2.6.1.1 Sorumluluk merkezleri	65
2.6.1.2 Bütçeler	65

BÖLÜM 3 BETON PREFABRİKASYON SEKTÖRÜNÜN VE GRUP'UN DURUMU 66

3.1 Giriş	66
3.2 Tarihçe	69
3.2.1 Prefabrikasyonun gelişimi	69
3.2.2 Grup'un tanıtımı	71
3.3 Arz ve Talebi Etkileyen Faktörler	73
3.3.1 Prefabrikasyona talebi belirleyen unsurlar	73
3.3.1.1 P_x : Malın fiyatı	73

3.3.1.2 P_i : İkame malın fiyatı	74
3.3.1.3 P_c : Tamamlayıcı malın fiyatı	74
3.3.1.4 N : Malın hitap ettiği tüketici sayısı	75
3.3.1.5 Y : Malı talep edenlerin gelirleri	75
3.3.1.6 Z : Zevk, beğeni ve tercihler	75
3.3.2 Prefabrikasyonun arzını belirleyen unsurlar	76
3.3.2.1 P_x : Malın fiyatı	76
3.3.2.2 P_f : Faktor (Girdi) fiyatları	76
3.3.2.3 T : Malın üretim teknolojisi	76
3.3.2.4 E : Enerji	77
3.3.2.5 I : İletişim	77
3.4 Dünyada Prefabrikasyon	77
3.5 Türkiye'deki Durum	80
3.5.1 Prefabrikasyonun genel inşaat sektörü içindeki payı	81
3.5.2 Sorunlar	82
3.5.3 Türkiye Prefabrik Birliği üyeleri ve üye olmayanlar	84
3.5.4 Rekabet durumu	87
3.6 Standartlar-Sertifikalar	87

BÖLÜM 4 BETON PREFABRİKASYON SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN BİR FİRMA İÇİN STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMASI 90

4.1 Şirket (İşletme) Stratejileri	91
4.1.1 Şirket çapında genel çevre taraması (fırsat ve tehditler)	91
4.1.2 Şirket çapında iç analiz ve şirket vizyonu (güçlü ve zayıf yanlar)	98
4.1.2.1 Şirketin vizyon ve misyonu	98
4.1.2.2 İş segmentasyonu	98
4.1.2.3 Yatay stratejiler	98
4.1.2.4 Düşey entegrasyon	100
4.1.2.5 Şirket felsefesi	101
4.1.2.6 Büyüme sırasında hatırlanması gereken hususlar	101
4.1.3 Portföy analizi – mamul/hayat Eğrisi - uzun ve orta vadeli stratejilerin tasarlanması	102
4.1.3.1 SİB'in belirlenmesi	102
4.1.3.2 Portföy matrisinin hazırlanması	103
4.1.3.3 Mamul/hayat eğrisi	104
4.1.3.4 Portföy matrisinin ve mamül/hayat eğrisinin yorumlanması ve uygun stratejilerin seçimi:	105
4.1.4 Kaynak dağılımı	108
4.1.5 Bütçeleme	111
4.1.6 Yönetmel altyapı	113
4.2 İş Stratejileri	113
4.2.1 Stratejik durum ve hareket değerlendirmesi matrisi	114

4.2.2 İş çevresi analizi	115
4.2.3 İç çevre analizi	122
4.2.4 Stratejik müşteriler	132
4.2.5 Muhtelif strateji alternatiflerinin belirlenmesi ve en uygununun seçimi	134
4.3 Fonksiyonel Stratejiler (Taktikler)	136
4.4 Hedefler	137
4.5 Uygulama	137
4.6 Kontrol	138
 BÖLÜM 5 SONUÇ VE ÖNERİLER	 141
 KAYNAKLAR	 150
 EKLER	 154
 ÖZGEÇMİŞ	 169



ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 2.1 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi	27
Şekil 2.2 Portföy matrisi	33
Şekil 2.3 Boston Danışma Grubu Büyüme/Pazar Payı matrisi	35
Şekil 2.4 Mamül/Hayat Eğrisi ve Stratejiler üzerine etkisi	43
Şekil 2.5 Bir mamülün piyasaya sürülmeden önce geçirdiği aşamalar	44
Şekil 2.6 Öğrenme eğrisi	45
Şekil 2.7 Bir şirket stratejisinin temel elamanları	52
Şekil 2.8 Bir iş stratejisinin temel elemanları	54
Şekil 2.9 Fonksiyonel strateji oluşturma aşamaları	56
Şekil 3.1 Gİ organizasyon şeması (Müdürlükler seviyesi)	72
Şekil 3.2 1996 yılı iskan ruhsatı alan yapı türlerinin dağılımı	82
Şekil 3.3 1995 yılı iskan ruhsatı alan yapı türlerinin dağılımı	83
Şekil 4.1 Genel olarak sanayi veya konut projelerinin aşamaları ve Grup'un faaliyet alanları	100
Şekil 4.2 Grup için portföy matrisi	104
Şekil 4.3 Stratejik Durum ve Hareket Değerlendirmesi Matrisi	115
Şekil 4.4 M. Porter'in "Rekabet Belirleyicileri"	121
Şekil 5.1 Japon birleştirilmiş mühendislik inşaat stratejisi	146
Şekil D.1 Dikey bütünleşme ve taşeron devretme arasında karar akışı	161
Şekil F.1 Şirket felsefesi bildirisi	163

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 2.1 Bazı performans gösterge ve hedefleri tablosu	17
Tablo 2.2 Bazı yönetsel fonksiyonlar için performans göstergeleri tablosu	18
Tablo 2.3 İnsan kaynakları yönetiminde temel stratejik karar verme kategorileri	28
Tablo 2.4 Pazar ve rekabet durumuna göre stratejik kümeler	36
Tablo 2.5 Yönlendirici politika matrisine göre alternatif stratejiler	39
Tablo 2.6 Mamül/Pazar değerlendirme matrisi	40
Tablo 2.7 Rekabet durumuna göre bazı iş stratejileri	48
Tablo 2.8 Stratejik bütçeleme süreci	62
Tablo 3.1 Çeşitli Avrupa ülkelerinde Prekast/Prefabrike beton sanayinin GSMH paylarını ve kişi başına üretimlerin karşılaştırılması	80
Tablo 3.2 1996 yılı prefabrike beton sanayi üretimi ve müşteri profili ürün tipleri bazında dağılımı	81
Tablo 3.3 1996 yılı prefabrike beton üretiminin müşteri ve ürün tipleri bazında yüzdesel dağılımı	85
Tablo 3.4 TPB üyeleri 1992-1996 yılları arası üretimleri	86
Tablo 3.5 Yıllara göre değişen kapasite kullanım oranları	86
Tablo 3.6 T.P.B. Üye kuruluşları üretim yüzdeleri	88
Tablo 3.7 TPB Üyeleri üstyapı üretimlerine göre sektörün rekabet seviyesini gösteren konsantrasyon oranları, HHI indeksi ve yıllık değişimleri	89
Tablo 4.1 Genel çevre faktörlerinin değerlendirmesi	94
Tablo 4.2 Genel dış çevre analizinin beklenen değişim yüzdeleri	98
Tablo 4.3 Şirket seviyesinde genel dış çevre analizi	99
Tablo 4.4 Pazarın çekiciliğine etki eden faktörler ve dereceleri	103

Tablo 4.5	Grup SİB'lerinin mamül/hayat eğrisinde bulundukları aşamaya göre çeşitli açılardan değerlendirilmesi	105
Tablo 4.6	SİB'lerinin çeşitli kriterlere göre değerlendirilerek finansal kaynak dağılımının yapılması	110
Tablo 4.7	Bir inşaat firmasının tekstil işine girmesi stratejik kararı için bütçeleme sürecinin uygulaması	112
Tablo 4.8	İş çevresi faktörlerinin değerlendirilmesi	116
Tablo 4.9	Pazar çekiciliğinin genel değerlendirilmesi	122
Tablo 4.10	İç çevre faktörlerinin değerlendirilmesi	122
Tablo 4.11	Müşterilerin sağladığı yıllık gelirler açısından değerlendirilmesi	134
Tablo 4.12	Örnek bir aksiyon planı	137
Tablo 4.13	Stratejik yönetim takvimi	139
Tablo 4.14	Taktiksel kontrol sıklıkları	140
Tablo 5.1	Dış ve iç faktörlerin değişim oranlarının özeti	142
Tablo B.1	Stratejinin örgüt kültürüne etkisi	158
Tablo G.1	Gİ'nin son birkaç yıl için finansal oranları	167

ÖZET

Bu yüksek lisans tezinde stratejik yönetim konusu ele alınmış, son dönem yaklaşımlarla güçlendirilerek genel olarak metodize edilmeye çalışılmıştır. Bu metodizasyonun uygulamaya yönelik olması ve olası problemlerin ve eksik tarafların ortaya konulması amacı ile Beton Prefabrikasyon sektöründe çalışan bir işletmede uygulama yapılmıştır.

İlk bölümde, hızlı değişim çağında kendilerine yol bulmak isteyen işletmeler için stratejik yönetimin önemi anlatılmıştır.

İkinci bölümde ise, stratejik yönetim teorik yanları ile ortaya konulmuştur. İlgili kavramlar tanımlanmış, faydaları, tarihçesi anlatılmıştır. Daha sonra stratejik analize geçilmiştir. Stratejiler temel olarak şirket bazında, iş bazında ve fonksiyonel bazda gruplandırılmıştır. Genel dış çevre analizleri yapılmış, daha sonra işletme bazına inilerek zayıf ve kuvvetli yanlar ortaya konmuştur. Bu bazda inceleme yaparken çeşitli fonksiyonel stratejilerden (taktikler) bahsedilmiştir.

Yine bu bölümde başlıca stratejik yönetim teknikleri irdelenmiştir. Hiyerarşik olarak önce, şirket stratejileri için portföy analizleri ve türevleri, sonra, iş stratejileri için kullanılan teknikler incelenmiştir. Tekniklerden sonra uygulanabilecek çeşitli stratejiler tanıtılmıştır. Daha sonra uygulama ve kontrol aşamaları hakkında bilgi verilmiştir.

Üçüncü bölümde ise, beton prefabrikasyon sektörü ve Gök Grubu hakkında bilgi verilmiştir. Sektör, önce arz ve talebi belirleyen unsurlar açısından irdelenmiş, sonra dünyada ve Türkiye'deki durumu analiz edilmeye çalışılmıştır.

Dördüncü bölüme gelindiğinde ise geçen iki bölümde sunulan bilgiler ışığında sentez yapılmaya çalışılmıştır. Stratejik yönetimin basamakları sırası ile Grup üzerine uygulamaya konulmuştur. Daha önce sadece tanıtılan genel dış çevre, iş çevresi ve iç analizler burada bir notlandırma sistemi ile rakamsal olarak ortaya konulmuştur. Uygulama ve kontrol mekanizmalarının kurulması ile bu bölüm tamamlanmıştır.

Sonuç ve öneriler bölümünde ise, stratejik yönetimin çeşitli kaynaklarda farklı olarak ortaya basamakları uygulama sonucunda elde edilen bilgiler ışığında yeniden düzenlenmiştir. Bunun yanında Grup için genel strateji ve çeşitli pazarlama taktikleri önerilmiştir.

SUMMARY

STRATEGIC MANAGEMENT AND AN APPLICATION IN A COMPANY PRODUCING PREFABRICATED CONCRETE PARTS

In this master's thesis, strategic management issue has been investigated. It has been aimed to methodize the strategic decision flow by improving the issue with the latest managerial approaches. In order to face it applicable and view the deficiencies and problems, an application has been made. A company concentrated in prefabricated concrete parts has been selected as the case.

In the first chapter the importance of strategic management is emphasized. The velocity of technological change has highly increased especially in the last quarter of the 20th century. This increment hardens the decision-making process in almost every business. Today's managers most important capability is guiding his company (or department) in the bad storms, by admitting this strong wind of change. Estimating how the future will affect the community, precautions should be prepared, or, in order to maximize the beneficiary, required conditions should be provided. The real successful managers are the converters disadvantages to advantages.

In order to make easier the management process, there must be some predetermined basic philosophy or direction. "Strategy" notion is at this point. Unificating with the other functions (planing, organizing, coodinating, motivating, control) of management and the change in evironment, "Strategic Management" is a method of finding the rigth way. Ignoring daily, detailed, short-term problems, it is the work of improving the vision of the community. Every operational decision in a company has to face to basic objectives. Giving a direction to the firm in the blurred future is vital. On the other hand, this objective should not be considered to be so rigid, future can even create changes in it.

Appropriate organizational structure and organizational culture are also in the study of strategic management.

Customer oriented management based "Total Quality Management" gives very important clues in the determination of the strategies. A Japan oriented Hoshin Planing Technique emphasizes that some quality objectives should be stated as well as other operational ones.

Strategic management is a process of finding out the satisfactional equilibrium of all stakeholders (consumers, customers, workers, stockholders, suppliers, subcontractors and whole society) as well as the estimation of the future.

The firms, which do not consider strategic management approach, are highly concentrated in the productivity. Productivity is vital for a firm, but it is tough to be the only saver in crisis times. It can not be denied to be one of basic policy of company in the whole activities. In this approach, managers want to use the sources as efficient as they can. But in the strategic management approach they first state some targets, then find out the required sources. In other words, sources are determined depending on aims, aims are not set depending on sources.

In the second chapter strategic management theory is stated. After definitions of concerned notions (like vision, mission, tactic, objective, policy, plan, program, budget, process, procedure, scenario), the improvement history has been told. In the strategic analysis, environmental and internal scrutiny analyses have been generally stated. In the base of the environmental analysis, it is desired to find opportunities and threatens of the future. On the other hand strength and weaknesses are exposed in the internal scrutiny. Some operational tactics and policies (like marketing, finance, production, human resources, research and development, supply) have also been stated here. These analysis are limited at this point, because more detailed ones are going to be practiced in Chapter 4.

In an other part of Chapter 2, strategic management techniques have been described. Strategies have been classified into two main groups: due to hierarchical levels (corporate, business and tactical) and due to the functions (like developing, stable developing, possession, decreasing investments, elimination, etc.).

Hierarchically, portfolio analysis and its derivatives (like Boston Information Group, strategic grouping, GE Analysis, Hofer Analysis) have been explained at the corporate level. In the business strategy techniques, product life cycle, learning curves, Profit Impact of Marketing Strategies Analysis, Porter's Five Forces Model, De Bono's Sur Petition Approach have been stated. Functional strategies (tactics) have been told before. In the last part of Chapter 2, some knowledge about application and installing control mechanisms (like budgets and responsibility centers) has been given.

In the third chapter, prefabricated concrete sector and Gök Group has been introduced. The demand components (price of commodity, price of substitution commodities, price of complementary commodity, population of consumers, incomes of consumers and preferences) and supply components (price of commodity, factor prices, technology, energy and communication) analysis have been made in order to determine the economic value of the sector. The existing position of sector in the world and in Turkey has also been told here. Concentration and HHI Ratio analysis are made for measuring the existing competition.

In the fourth chapter, a synthesis between last two chapters has been made. The steps of strategic management have been applied to the Group. The hierarchical classification performed the skeleton of the methodology. The following steps have been considered:

Corporate Strategies

- General environmental surveillance

- Determination of vision
- Determination of mission (a common one among vertical integrated SBU) and quality policy
- Definition of Strategic Business Units (SBU)
- Horizontal and vertical integration
- Corporate philosophy
- Portfolio analysis
- Life cycle of every SBU
- The design of long and medium-term strategies
- Objectives at corporate level
- Resource distribution
- Budgeting
- Installation managerial substructure

Business Strategies

- Mission of the business
- Strategic state and position determination matrix analysis
- Business environment analysis
- Internal scrutiny
- Strategic customers
- Determination of strategy alternatives and selection of the most appropriate one
- Objectives at business level

Functional Strategies

Functional and departmental action plans and objectives in the way of predetermined strategies

Application

Applying due to the calendar

Strategic Control

Determining the success of reaching to objectives, changing conditions

At the beginning, corporate strategies have been studied. General environmental analysis has been done to make future estimation and determine the trends of the world and Turkey. A numerous analysis had been done at this point in order to determine the strategic gap between the existing conditions and desired (or expected) positions in five years' time. In this study general environmental factors are taught to be:

1. Technological
2. Social-cultural
3. Economic
4. Laws and political
5. Natural

Each factor has been parted into subfactors. These subfactors have been evaluated between 1 (very disadvantageous for the company) to 5 (very advantageous for the company). This evaluation is made for both, now and future. The averages of

subfactors show the value for the main factor, and, the difference between the average of now and future shows the strategic gap.

In the light of the preceding analysis, the vision of the corporation, containing definition of Strategic Business Units (three SBU for the Group), integration and philosophy, is stated. Then pre-explained portfolio analysis is applied for the Group. Product life curve of every SBU is drawn and criticized and long and medium-term strategies are designed. Main objectives are determined at corporate level. Then resource distribution and budgeting is made due to the objectives of each SBU. Installing managerial substructure strategic management at corporate level is finished.

At first, the mission of one SBU (Gök Construction and Trade Co.) is determined in the business level (but may be stated in corporate level). A lower level analysis, strategic state and position determination matrix has been done as an other approach to the case. Then business environment factors have been analyzed:

1. Characteristics of the product
2. Market and consumers
3. Rivalry
4. Suppliers market
5. Other business environment factors
6. Market entry barriers
7. Barriers of leaving the market

Porter's five forces model is also applied here. Then internal scrutiny analysis have been analyzed:

1. Organization system
2. Marketing
3. Production
4. Finance and accounting
5. Research and development
6. Human resources
7. Synergy
8. Management
9. Control

The aim is again the strategic gap between now and future. This numerical analysis shows how much to do for each factor as explained before. After these analysis is in turn of determination of strategic customers, which will reach the Firm to its strategic objectives, evaluating them in the aspects of importance, providing income and profitability. Different strategy alternatives are determined and the most appropriate one is selected. Determining objectives finishes business level strategic management. Functional and departmental action plans and objectives are described in the way of predetermined strategies. A strategic management calendar is formed for the practice. Strategic control is related to the success of reaching to objectives, viewing the changing conditions. Hierarchically, the concerning workers should control objectives.

In the fifth chapter, conclusions and suggestions have been given. The preceding (general environmental, business environmental and internal scrutiny) analysis are criticized again and in five years' time the most changing environmental factors are technology and economy, then laws and political. In business environmentally the most important result is the worse rivalry, but leaving the market has been thought to be easier. In the internal scrutiny the firm has much to do in the research and development. Then, have to improve the control mechanisms. New finance and accounting and marketing techniques will also be applied in the future. Suggestions are made in three headings:

- A method for strategic management (In the literature there are many different ways of approach. They have been synthesized in the light of the information gathered in the case study)
- A unified engineering and construction strategy suggestion (about project improving and management)
- Marketing tactics for the Firm

The thesis is finished by the general evaluations related to the issue.



BÖLÜM 1

GİRİŞ

Değişimin büyük ivme kazandığı günümüzde iş hayatı ve piyasalardaki, özellikle uzun vadeli belirsizlikler, geleceğe dair kararlar almayı zorlaştırmaktadır. Sürekli değişen teknolojinin getirdiği dinamizm yöneticilerin doğru kararlar alabilmesini her geçen gün daha da güçleştirmektedir. Kolay ve doğru karar almakta en önemli yol gösterici ise, her türlü davranış ve faaliyetin altında temel bir felsefe ve yönün bulunmasıdır. İşte zamanımızın iyi yöneticilerinin en önemli özelliği, bu hızlı değişimi kabullenerek işletmesini veya departmanını gelecekte neyin beklediğini görmek, buna göre önlemler almak ve belki de elinden geldiğince geleceği şekillendirmek ve işletmesini bu geleceğe doğru yönlendirmektir.

Görülüyor ki gelecek ne kadar belirsiz olursa olsun, ileriye yönelik planlar yapılmadan edilememektedir. Bu belki de insanları diğer canlılardan ayıran en önemli özelliklerden bir tanesidir, çünkü geleceği kestirmeye çalışmak, yaşamın da bilincinde olmak demektir (PAMUK ve diğ. 1997). İşletmenin esas gayesi hayatiyetini sürdürmek olduğuna göre, uzun vadeli planlamalar yapmadan, olaylara sistematik yaklaşmadan, senaryolar hazırlamadan varolabilmek çok zordur. Şüphesiz ki sadece uzun vadeli planlar yeterli olmaz. Yönetimin diğer fonksiyonlarını (organize etme, iletişim ve bilgi sağlama, motivasyon, kontrol) kullanarak işletmeyi bir bütün olarak ele almak gerekir. İşte stratejik yönetim ile amaçlanan tüm bu fonksiyonları ve çevreyi de kapsayacak şekilde değerlendirip işletmenin yolunu çizmektir. Günlük problemlerden biraz olsun sıyrılarak şirketin ufkunu geliştirme çalışmalarıdır.

"İşletme bir sermaye veya insan yığınağı değildir. Bu maddi ve beşeri unsurları belli bir amaca yönelten ve diğer bütün işletmelerden farklı duruma getiren unsur, işletmenin yöneticileridir." (HATİBOĞLU 1995, s.2). Aynı kaynaklara sahip olan

bazı firmaların neden bazılarında daha başarılı olduğu sorusunun cevabı yöneticilerin yeteneğinde saklıdır.

Bir işletmenin bütün yönetim seviyelerinde, faaliyet gösterdiği pazarlarda, fonksiyonel bölümlerinde, operasyonel ve stratejik kararlar arasında uyumun sağlanması; kaynak ve kabiliyetlerin etkili ve verimli bir şekilde kullanılması; görev ve sorumlulukların, yöneticilerin değerlerinin, yönetim tarzlarının, örgüt yapısının ve kültürünün hep birlikte geliştirilmesi, stratejik yönetimin konuları arasında yer alır (DİNÇER 1996, s.3).

Stratejik yönetim olgusu, "Toplam Kalite Yönetim Sistemi"nin de en önemli parçalarından birisidir. İşletmenin kalite anlayışının temel felsefeleri stratejik planlama ile belirlenip hayata geçirilmeye çalışılır. Hatta Japonların Hoshin Planlaması adını verdikleri yaklaşımda, kalite, organizasyonun stratejilerinde odak noktayı teşkil eder. "Kalitenin stratejik olarak yönetilmesi stratejik planlama sürecinde yatırım karlılığı, pazar payı gibi hedeflere paralel olarak kalite hedeflerine de yer verilmesi ile mümkün olmaktadır. Çünkü kalitenin yönetilmesi tüm organizasyonun yönetilmesi anlamına gelmektedir. Dolayısı ile bir şirketin stratejik planının aynı zamanda o şirketin kalite planı da olması gerekir" (TAK 1997). Müşteri odaklı anlayış öyle radikal kararlara sebep olabilir ki örneğin, yeni ve verimli çalışan bir ekipman, eski ve daha verimsiz çalışan fakat müşteri arzularına uygun olan ekipman karşısında rafa kaldırılabilir (CARLZON 1975, s.12).

Stratejik yönetim, geleceği bugünden tahmin etmenin yanında, "tüm çalışanların şirket vizyonuna ulaşması yolunda seferber edildiği ve tüm çıkar gruplarının (tüketici, müşteri, çalışan, hissedar, tedarikçi, taşeron, toplum) beklentilerinin dengelendiği bir süreçtir.

Öncelikle stratejilerin firmaya nasıl uygulanacağını tesbiti yapılmalıdır (HAX ve MAJLUF 1991, s.7):

- Açık mı yoksa kapalı mı (Genel olarak tüm firmaya ve ilgililere açıklanacak mı yoksa sadece üst yönetim mi haberdar olacak)?

- Uygulama ve karar alma, resmi ve analitik mi yoksa baskı ve dayatma yolu ile mi yapılacaktır?

Uygulamada çoğunlukla izlenen yöntem, tüm çalışanların katılımı ile, üst yönetimin ortaya koyduğu ve sonunda, hatta tedarikçilerin de dahil olduğu, geniş bir tabana benimsetmektir.

Aynı fiyattan mal alıp aynı fiyattan mal satan iki işletme karşılaştırıldığında kaynaklarını daha verimli kullanan firma daha fazla kar etmiş olacaktır. Stratejik yönetimi benimsemeyen firmalar, zamanlarının büyük bir kısmını, firma içi verimliliği artırma yollarını arayarak geçirirler. Sorunlar ortaya çıktıkça bunları çözmeye çalışırlar. Çoğu zaman reaktifdirler. Ancak sürekli servis karşılayarak oyun kazanamaz. Zamanımızda kaynakların etkin kullanımının önemini burada yinelemenin elbette gereği yoktur. Ancak verimlilik, bir firmanın yalnızca kriz zamanlarında aklına geldiği bir can simidi değil, tüm faaliyetlerinde sürekli gözettiği bir politika olmalıdır.

Problemlere bu açıdan yaklaşan işletmeler, firmanın sahip olduğu kaynak ve becerileri ön plana alır ve bunları ne ölçüde verimli kullandığını araştırır. Halbuki stratejik yönetimde öncelikle işletme ileride kendisini görmek istediği şekli, yani amaçlarını belirler. Bunun için ne gibi kaynaklara gerek bulunduğunu, bunlardan nasıl yararlanacağını araştırır. Başka bir deyişle amaçlar kaynaklara göre değil, kaynaklar amaçlara göre belirlenir. Stratejik yönetimin ülkemizde alışlagelmiş yönetim tarzından en önemli farkı budur.

Zaman zaman, bu tür bir yönetim tarzının günümüzdeki birçok işletmede zaten uygulanmakta olduğu veya bu konuda yazılan çizilenlerin uygulamaya fazla bir katkısı bulunmadığı gibi eleştiriler gelmektedir. Aynı şekilde, genel olarak "yönetim ve organizasyon konularının akademik araştırılması, çok defa sezgi (içgüdü) ve pratik tecrübeye önem veren pratik yöneticiler için çok teorik olmaları sebebiyle eleştirilmektedir. Fakat şunu daima hatırlatmak gerekir ki, her eylemin arkasında bir teori vardır. İnsanlarla ilgili her yönetim kararı arkasında insanların tabiatına dair bir felsefe ve teori mevcuttur" (HATİBOĞLU 1995, s.15). Üstelik, stratejik yönetimde

geçmiş deneyimlerin, yargının, hislerin ve özellikle önsezinin öneminin büyüklüğü zaten kabul edilmektedir. Belirsizlik fazla ise, olay daha önce ortaya çıkmamışsa, iç içe girmiş değişkenler varsa önsezinin önemi artar. Aynı biçimde hayal etme kabiliyeti, stratejik yönetimde bilinçli olmak kadar önemlidir (HATİBOĞLU 1995, s.52).

Stratejik yönetim, geleceğin bir planının yapılması demek değildir. Hızla değişen çağımızda geleceğe dair kesin kararlar alabilmek neredeyse imkansız gibidir. Yöneticiler, istedikleri geleceği önceden görmeye çalışarak, zaman zaman çeşitli olasılıklar belirleyerek, şimdinin kararlarına yön tayin etmiş olurlar.

"Çoğu şirkette stratejik planlama yalnızca derindeki strateji sorunlarının yüzeyini çekiştirip duran işlevsel ve taktik planlamadan ibaret kalmaktadır. Dikkatler daha çok "pazarlama" stratejisi, "satış" stratejisi ve "imalat" stratejisi üzerinde odaklanmaktadır. Analiz birimleri olarak, her biri kendi ürün-pazarına sahip mevcut iş birimleri alınmaktadır. "Şirket" stratejisi sonuçta iş birimlerinin planlarının toplamından oluşmaktadır. Yalnızca oyunu kurallarla oynayan, kafa kafaya yarışılan rakipler analiz edilmektedir." (HAMEL ve PRAHALAD 1996, s.360). Oysa strateji konusunda daha farklı düşünülmeli ve "Sektör öngörüsünü genişletmek ve bunu destekleyecek bir stratejik mimari geliştirmek için, firmaların "stratejik" olmanın ne anlama geldiği konusunda yeni bir bakış açısına sahip olmaları gerekir. Yalnızca bugünün işlerindeki pay ve karların nasıl en fazlaya çıkarılacağına ötesinde yeni strateji soruları sormak gerekir: Firma olarak on yıl sonra ne olmak istiyoruz? Sektörü kendi yararımıza nasıl biçimlendirebiliriz? Müşteriler için ne gibi yeni işlevsellikler oluşturmalıyız? Hangi yeni temel yetenekleri geliştirmeliyiz?" (HAMEL ve PRAHALAD 1996, s.361). "Üst yönetimin firmayı çeşitli iş birimlerinden oluşan bir portföy olarak görmek yerine, bir temel yetenekler portföyü olarak görmesi gerekir". Önemli olan bu temel yeteneklere dayanarak, yeni ve işlevsel ürünler yaratmak ve bunları potansiyel müşterilere sunmaktır (HAMEL ve PRAHALAD 1996, s.112-115).

Aşağıda anlatılacak olan çeşitli analiz teknikleri incelenirken, temelde bu fikirlerin yer alması gerektiği ve bu tekniklerin ile aslında bu amaçlara hizmet etmek için var olduğu unutulmamalıdır.

BÖLÜM 2

STRATEJİK YÖNETİM

2.1 GENEL BİLGİLER

2.1.1 Tanım

Stratejik yönetimin birçok kaynakta çok çeşitli tanımları bulunmaktadır. Burada genel olarak şu şekilde tanımlanacaktır: “İşletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tesbiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi” (DİNÇER 1996, s.7). Tanımdan da anlaşıldığı gibi stratejik yönetim de esas belirleyici dış çevredir. Bir işletmenin (veya endüstrinin) gelişmesi için o işletmeden (veya endüstriden) çıktı alan ve girdi veren endüstrilerin de gelişmesi gerektiği için dış çevrenin gidişatına göre firma kendine şekil verir.

Stratejik yönetimin daha geniş bir tanım grubu da şöyle verilebilir (HAX ve MAJLUF 1991, s.6):

- 1- Kararların bağlayıcı, birleştirici ve entegrasyonudur.
- 2- Organizasyonel amaçlar, uzun vadeli hedefler, aksiyon planları ve kaynak dağıtım öncelikleri olarak belirlenip netleştirilir.
- 3- Organizasyonun hangi işlere gireceğini belirler.
- 4- Girmiş olduğu işlerdeki, çevredeki fırsat ve tehditler ile organizasyonun güçlü olduğu yanları ve zayıflıklarını belirleyerek uzun vadeli başarı avantajlarını araştırır.
- 5- Tüm hiyerarşik seviyeleri (şirketsel, işsel ve fonksiyonel olarak) bütünlemeye çalışır.

- 6- Firmanın cemiyete yapmaya niyetlendiği ekonomik ve ekonomik olmayan katkıları tanımlar.

2.1.2 Stratejik Yönetimin Faydaları

Stratejik yönetimin işletmeye, dolayısı ile çıkar gruplarına (çalışanlar, müşteriler, ortaklar, toplum), faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir (DİNÇER 1996, s.9-EREN 1991, s. 23):

- 1- İşletme dış çevreyi daha iyi tanıır ve analiz eder. (Fırsatlar ve tehlikeler)
- 2- Yöneticiler geleceği tahmin etmek için kendilerini zorlarlar.
- 3- İşletme kendi kendisini değerlendirir. (Güçlü ve zayıf yanlar)
- 4- İşletme içinde bir bütün olarak ortak bir amaca, temel bir felsefeye yönelme, rasyonellik ve tutarlılık sağlar.
- 5- Uzun dönemdeki gelişme ile kısa vadedeki karlılık arasında zaman zaman doğan çelişkilerin üstesinden kolayca gelinmesini sağlar.
- 6- Plan ve projeler için bir çerçeve oluşturur.
- 7- Gelecekte olacaklar kısmen de olsa daha önceden görüldüğü için ani krizlere karşı çok hazırlıksız yakalanılmamış olunur.
- 8- Zamansız yatırımlar önlenir.
- 9- Ömür-hayat eğrisini takip ederek ömrünü tamamlamış işlere girilmesine engel olurken, başında olup da getirisi az olduğu için bu ürüne yatırım yapmama yanlışlığına düşülmesi önlenir.
- 10- Büyük işletmeler için portföylerinde hangi işlerin bulunması gerektiği konusunda bilgi verir.
- 11- Kaynakların daha etkin ve verimli kullanılmasını sağlar.
- 12- Problemler global olarak değerlendirildiğinden departmanlar arasında sinerjinin artmasını sağlar.
- 13- Alınan kararlar günlük verilere dayanmadığından küçük dalgalanmalar nisbeten kolay atlatılır.
- 14- Kurum kültürünü geliştirir ve aidiyet duygusu yaratır (Bakınız EK B).

Stratejilerin şirket tabanına yayılması yaklaşımını içeren ve Toplam Kalite Yönetimi¹ stratejik yönetim ile örtüştüren Hoshin Planlama tekniğinin faydaları ise aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- “Çalışanlar stratejik konulara katkıda bulundukları için daha çok motive olmaktadır.
- Yöneticilerin performansları, izledikleri hedeflerin müşterilerin beklentileri ve üst yönetimin öncelikleri ile sıkı sıkıya bağlı olduğunu hissetmeleri nedeniyle yükselmektedir.
- Çalışanlar kuruluşun nereye gittiğini, niçin bu yöne gittiğini ve neler yapmaları gerektiğini açıkça görebilmektedir.
- Çalışanlar, kendi görüşlerinin önemli olduğunu hissederek kendi fikirlerinin kuruluşun önceliklerinin belirlenmesindeki katkısını somut olarak görebilirler.
- Her departman diğer departmanın üstlendiği rolü daha iyi anlamaktadır.
- Departman ve bölüm amaçları şirketin ana amaçlarından elde edildiği için departmanlar arasında herhangi bir çatışma ortaya çıkmamaktadır.
- Organizasyonun kaynaklarını müşteri tatminini sağlayacak temel prosesler üzerinde odaklaştırarak rekabetçi bir üstünlük sağlanmasını mümkün kılmaktadır.
- Temel hedeflere ulaşmayı sağlamaktan uzak ve tutarsız çabalardan kaynaklanan zaman kaybını elimine etmektedir.
- Güçlü bir iletişimi ve geri besleme mekanizmasını mümkün kıldığı için stratejik planlama sürecinin sürekli olarak iyileştirilmesine olanak sağlamaktadır.
- Organizasyon ölçeğinde katılım sağlandığı için planların uygulama etkinliğini artırmaktadır" (TAK 1997, s.79).
- "Sorumluluğun tüm çalışanlara dağıtılıp, beklentileri iletip, onlardan daha fazla şey istendiği doğrudur. Ancak bilgi verilmeyen bir kimse sorumluluk kabul edemez. Ama bilgi sahibi olan da sorumluluğu reddemez. Çalışanlar bir kere üstlerin görüşünü anladıktan sonra sorumluluğu öyle bir istekle kabul ederler ki, bu da şirkette enerjinin artmasına yol açar" (CARLZON 1975, s.41).

¹ Toplam Kalite Yönetimi başlı başına bir tez konusu olduğu için burada fazla irdelenmeyecektir. Ancak “kalite” kavramının müşterinin tatmin olma derecesi, “Toplam Kalite Yönetimi”nin ise kısaca işletmenin yürüttüğü her faaliyetinde kaliteyi gözetmesi olarak hatırlanmasında fayda vardır.

2.1.3 Tarihçe

19. yüzyılın sonlarına doğru başlayan endüstri devriminin etkisi ile işletmelerde bilimsel yönetim uygulamaları yavaş yavaş başlamıştır. Öncelikle yönetimin bilimselleşmesi gerektiği için bu, stratejik yönetimin ortaya çıkması için temel teşkil ediyordu. Daha önceleri strateji denilince sadece, savaş kazanmak amacı ile kullanılan taktikler akla geliyordu (piyasa koşulları savaş alanı olarak değerlendirilse bugün de manasının fazla değişmediği düşünülebilir). 1950'lere gelindiğinde (ki bu dönemler, gelişmiş ülkelerde tüketicilerin yavaş yavaş doyuma ulaşp pazarlama fonksiyonunun daha da önem kazandığı dönemlerdir) geleceği önceden görmeye çalışma (planlama) akımları başladı. Planlama, işletmenin reaktif olmaktan çok aktif olma çabasının bir göstergesidir. Ancak bu dönemin planları görünür yakın geleceği görmeye çalışan, sınırlı kapsamlı iş planları niteliğindedir.

1960'lı yıllara gelindiğinde ise "yöneticiler artık her zaman çalışmaya istekli işçiler ve kendilerine verileni kabul eden alıcı ile karşı karşıya değildi. Bu yıllarda yöneticileri en çok gümrük tarifeleri, döviz kurları, enflasyon, kültürel farklar, devlet düzenlemeleri, pazarlar arasındaki politik duvarlar meşgul ediyordu (HATİBOĞLU 1995, s.17). Bu yıllarda daha uzak noktaları görme algılama ve değerlendirme ihtiyaçları ortaya çıkmıştır. Böylelikle uzun vadeli planlamanın tohumları da atılmış oldu. Ancak her birimde ayrı ayrı yapılan bu planların, sistem yaklaşımı ile birlikte tüm işletmeyi kapsamaması gerektiği düşünüldü ve planlar artık firmanın bütünü için yapılmaya başlandı.

1970'lere kadar genelde planlamada temel anlayış geleceğin tahmini ve birtakım hedefler belirleme idi. Ancak bundan sonra bunun fazla da yeterli olmadığı anlaşıldı. Esas olan bazı hedefler değil izlenecek yön olmalıydı. "Böylelikle yol, yatak, çizgi anlamına gelen "stratum" sözcüğünden türetilen strateji kavramı planlama süreci ile birleşti ve "Stratejik planlama" dönemi başladı.

1980'lere gelindiğinde ise dış çevrenin örgüt üzerindeki belirleyici etkisi farkedilmeye başlandı. İşletme, dış çevresinin etkisi ile gerektiğinde kendisini yeniden düzenlemeli ve uyum sağlamaya çalışmalıydı. İşte stratejik yönetim bu dönemle

başlamıştır. "Stratejik yönetim süreci, adımları açıkça tanımlanmış ve sonuçta izlenecek bir yolun adı olan stratejileri üreten bir mekanizma niteliğindeydi. Ancak bu mekanizma yaşam gerçekleri ile karşılaştırıldığında yavaş çalışıyordu. Bu dönemdeki değişimin hızı geliştirilen stratejinin henüz uygulamaya koymadan eskimesine sebep oluyordu. Stratejik planlamanın moda olduğu zamanlarda, yöneticiler geleceğin şirket için ne olacağını büyük bir biçimsellikle ortaya koyarlardı. Ancak gelecek kendisine verilen rolü iyi oynamayınca gözden düştü.

Bu durumda, her gelişme için ayrı bir strateji belirlenmeli ve hangisi gerçekleşirse o uygulamaya geçirilmeliydi. Bu anlayış doğrultusunda "Stratejik Senaryolar" yaklaşımına geçildi. Ancak bazı durumlarda senaryolar da yetersiz kalmakta idi. Çevre o kadar hızlı değişiyordu ki tüm olasılıkları önceden görüp bunlara göre senaryolar oluşturmak neredeyse imkansızdı. Yüksek değişim hızı ile kestirilemeyen gelecek planlamayı saçma bir şey haline getiriyordu. "Sonunda stratejik planlamaya verilen önem başka bir kavrama kaydı. Zinde, güçlü ve ayağına çabuk olma kavramıydı bu." Bu durum rekabet stratejilerinin geliştirilmesini sağladı (DE BONO 1992, s.51-50).

"Gelecekte herşey olabilirdi ve gelecekte ne olursa olsun bu olanlarla yaşayabilmeliydik. Bunu sağlayacak olan hızlı değişim karşısında ise kısa sürede birer kısıt ve engel haline dönüşen hedef, yön, yol ve senaryolar olamazdı. Hızla değişen koşullar içinde hızla değişip kendini yeniden üretebilecek bir değerler bütünü, bir kültür, bir ortak görüş olabilirdi" (PAMUK ve diğ. 1997, s.17).

İşte 1990'ların Stratejik Görüş dönemi de bu temel anlayış çerçevesinde başladı. Stratejik yönetimin disiplinliliği stratejik görüşle ortadan kalkmıştır (PAMUK ve diğ. 1997, s.17). Kısaca (Stratejik Yönetim Ders Notları 1995),

$\text{Stratejik görüş} = \text{Strateji} + \text{Kültür}$
--

"Bir örgütün kendini çevre içinde belli bir alanda konumlandırması bir tercihin ifadesidir. Bu tercih bir dünya görüşüne dayanır. Buna göre strateji seçilen bir durum değil, bundan da öte dünyaya bir bakış açısıdır. Strateji ile bir kurum kimliği, bir örgüt kişiliği, bir yaşam kültürü de tanımlanmış olur. Strateji şirket ideolojisini ve

karakterini yansıtır. Strateji bir örgütün ortak bilincidir" (PAMUK ve diğ. 1997, s.21).

Bu yüksek lisans tezinde geleneksel stratejik yönetim teknikleri üzerinde durulacak, sonra bunların, bir uygulama üzerinde, son zamanlarda ortaya atılan görüşler ile bağlantısı kurulmaya çalışılacaktır.

2.1.4 Stratejiye Yakın Kavram ve Tanımlar

Vizyon: Gelecekte yaşanabilecek bir olayın şimdiden hayal edilebilmesi anlamına gelir. "Gelecekte yaratılmak istenen en iyi durumun zihinsel bir ifadesidir" (SENNAROĞLU 1997).

Aslında genellikle tek kişinin (ki bu şirketin başındaki insandır) gelecek ile ilgili hayaller kurması, geleceği beyinde şekillendirmesidir. Ancak oluşturulacak vizyonun sağlam temeller üzerinde duran öngörüler şeklinde olması gerekir. Aksi halde fantastik olmaktan ileri gidemez. Organizasyonda kimsenin düşünüp hayal etmediklerini düşünmek liderliğin sağlamlaştırılması açısından çok önemlidir.

"Vizyon bir bakıma hayal edilen şey, hatta rüya anlamına gelebilir; uzun ve saydam olmayan bir geleceğin ifadesinde, en uygun çalışma koşullarını, firma sahibinin rüyaları ve yönetmenin istekleri doğrultusunda gerçekleştirmeyi amaçlar. Vizyon; istenen, hedeflenen faaliyetlerin göstergesini odak noktasını deyimler; stratejik planlamanın hedefler doğrultusunda yapılmasını zorunlu kılar" (KARLOF 1996, s.94).

Ancak son zamanlarda uygulamadaki yaklaşımlar vizyon belirleme konusunu, şirketin başındaki kişiden alarak bir yönetim komitesine vermiştir. Hatta çalışanlar arasında yapılan anketler ile, onların sahip oldukları değerler de göz önünde bulundurularak bu durum desteklenir. Vizyonun, özellikle büyük ölçekli işletmelerde, sağlam temeller oturma özelliği böylelikle daha fazla sağlanmış olmaktadır. "Hickman ve Silva vizyonu şöyle ifade etmiştir (1984) "Bilinenden bilinmeyene zihinsel bir gezidir; içinde bulunan gerçekler, umutlar, hayaller ve rüyalar tehlike ve fırsatlara göre gelecek için bir kurgu yapmaktır" (KARLOF 1996, s.95).

Bazı kaynaklarda, vizyon belirleme çalışmalarının, en azından genel olarak, dış çevrenin ve trendin gözlenmesinden sonra yapılmasını uygun görmektedir.

Misyon: Misyon organizasyonun varoluş nedenini ortaya koyar. Herkes için her yerde olunamayacağına göre, belirlenmiş olan vizyon içinde kendimizi konumlandırmamız gerekir. Misyon işletmenin var oluşunun, ne işle uğraşacağını temel ifadesini ortaya koyan en üst düzeydeki amaçtır (HATİBOĞLU 1995, s.103 – Stratejik Yönetim Ders Notları).

İşletmenin her türlü faaliyetinde, çalışanların davranışlarını şekillendiren bu felsefe veya misyon, stratejik amaçlarını nasıl gerçekleştireceğini belirleyen çerçeveyi oluşturur. Misyon basit bir şekilde; "işletmemiz nedir?" ve "uzun dönemde neyi gerçekleştirmeye çalışacaktır?" sorularının cevabının verilmesi ile tanımlanır. Stratejik amaçlar ise, işletmenin çevresi ile iyi bir ilişki kurmasına yardımcı olur. Böylece işletme aynı çevre içinde belirli bir yere sahip olarak varlığını devam ettirir" (DİNÇER 1996, s.88).

Bir misyon ifadesi aşağıdaki unsurların en azından bir kısmını içermelidir (HATİBOĞLU 1995, s.103):

- 1- Alıcılar
- 2- Mamüller ya da hizmetler
- 3- Pazarlar
- 4- Yapılacak iş için teknolojinin önemi
- 5- Ayakta kalma, büyüme ve karlılık gibi amaçlara ne ölçüde bağlılık
- 6- Felsefe: Temel inançlar, değerler
- 7- İşletmenin ayırıcı yetenekleri ya da mukayeseli rekabet avantajları
- 8- Kamudaki imaj
- 9- Çalışanlara olan ilgi
- 10- Bunların hepsini içeren bir ifade ile şirketin toplam kalite anlayışı

Misyon bir işletmeyi diğer işletmelerden ayıran, uzun vadeli özel görev veya amaçtır (DİNÇER 1996, s.96). Dolayısı ile misyon ifadesi diğer firmalarınkinden farklı olmalıdır. Müşterinin alış verişini başkasından değil de, o işletmeden yapmasının

sebebini ortaya koyduğu için misyonun özgün olması çok önemlidir (KARLOF 1996, s.68). Firma misyonu, rakiplerin ki ile aynı ise zaten kalabalık olan bir pazarda ayrıcalıklı bir konum elde etme imkanını bulması oldukça zordur. Ayrıca diğerlerinden farklı olmayan bir misyon tanımını, işgörenlerin ciddiye almaları için bir sebep yoktur. Oysa stratejik niyet işgörelere heyecan verici bir hedef ya da iyi bilinen bir hedefe götüren yeni yollar gösterebilmelidir. Misyonun amacı işgörende tatmin değil, heyecan yaratmaktır (HAMEL ve PRAHALAD 1996, s.176-179).

Şirketin temelinin oturduğu sarsılmaz aksiyom ve varsayımlardır. Ancak talebin değişimine göre yeni bir şekil alabilir (KARLOF 1996, s.176). Uygulama ile inancın ışığında belirlenmiş amaçlara en iyi ulaşma yolları ile ilgilidir. Şirketin işletmecilik dini olarak da yorumlanabilir (JAY 1994, s.201). Pekçok şirketten oluşan işletmeler içinde ancak dikey bütünleşmiş olanları için ortak bir misyondan bahsedilebilir (KARLOF 1996, s.67).

“Örgüt misyonunun temel felsefesi; karlılık ve büyüme gibi stratejik amaçların, iyi yapılan bir işin tabii yan ürünü olduğu, kendi başına bir amaç olmadığı düşüncesidir. Bu yaklaşımla misyon örgüt tabanındaki bütün insanlara esin kaynağı olur ve bir anlam kazandırır.” Örneğin, hizmet, üretim, maliyet veya kalite yönelişli olmak; en iyi olma inancı; insanların insan olarak önemli olduğuna inanmak; gibi (DİNÇER 1996, s.96). En genel olarak misyon, müşterilere sunulan özel kavram olmalıdır.

Taktik: Uygulama ve hareket planıdır. "Stratejiye göre daha özel ve daha kısa dönemli düşüncelerden oluşur" (PAMUK ve diğ. 1997, s.22). Fonksiyonel stratejiler veya alt stratejiler de denir. Daha çok işletme içinden alınan bilgilere dayanır ve daha detaylıdır. Strateji belirlemede daha çok yöneticilerin görüşleri ve sezileri ön planda iken, taktikler daha objektiftir. Stratejinin daha geniş bir görüş açısı varken, taktikler belirlenirken daha çok işletme içinden alınan bilgilere dayanılır (HATİBOĞLU 1995, s.56). İşletmenin bütünü ile değil bir bölümü ile ilgilenir. Örneğin yeni şubeler açma kararı stratejik iken, şubelerin nerede ve ne koşullarda açılacağı bir taktiktir (DİNÇER 1996, s.14).

Amaç: Yön ya da yönleri açıklar. İşletmenin güçlerini ve kaynaklarını hangi yöne doğru harekete geçirileceğini tanımlar. "Bütün işletmelerin esas amacı kardır. Bunun yanında bazı işadamları iktidar, sosyal prestij, topluma yardım, vs. gibi amaçlara da sahip olabilir. Diğer taraftan bazı işletmeler, cari karı artırmak değil de, işletmenin toplam kıymetini artırma amacını güderler. Şüphesiz, bunda ülkedeki vergi sisteminin etkisi olacaktır. Kardan fazla, buna karşılık sermaye gelirinden az vergi alınması amacı değiştirebilir. Bazı durumlarda ise, işletmeler büyümeyi sağlamak için cari karlardan fedakarlık yapabilirler." (HATİBOĞLU 1995, s.95). Amaçlar konusuna ileride ayrı bir başlık altında yeniden değinilecektir.

Hedef: Amacın çizmiş olduğu yol üzerindeki bazı sayısal noktalardır. Kontrol ve değerlendirme duraklarıdır (PAMUK ve diğ. 1997, s.22). Hedefler konusuna ileride detaylı olarak değinilecektir.

Politikalar: "Amaç yolu üzerinde yoldan çıkmayı önleyen işaretlerdir. Örgüt içindeki bireylere, davranışları veya eylemleri ile ilgili bir çatı oluşturmaktır" (PAMUK ve diğ. 1997, s.22). "Yöneticilere karar vermelerinde rehberlik eden kalitatif (nitel) ilke veya ilkeler dizisidir" (DİNÇER 1996, s.11, HATİBOĞLU 1995, s.57). Stratejiler genelde değişken olmakla beraber politikalar daha kalıcıdır. Örneğin, bir mamül üretmeye başlamak stratejik bir karar iken bunun için hammadde teminininde kaliteyi gözetmek bir politikadır, veya, fiyat kırmak sureti ile rekabet etmemek kararı bir politikadır. Politikalar içinde ne kadar esnek olunacağı ise yine bu politikalar içinde yer alır.

Plan: Hedefe nasıl ulaşılacağını gösteren eylemler dizisidir. Somut olarak ifadelendirilebilen aşamaları tanımlar (PAMUK ve diğ. 1997, s.23).

Program: Planlara yer, zaman, şahıs ve metod boyutu sokulursa programlar elde edilir. Kesine çok yakın hareket planlarıdır. Programlar bir kereye mahsus yapılır. Genellikle alt kademeyi ilgilendirir. Örnek olarak, çalışanlar için bir eğitim programı yapılması verilebilir.

Bütçe: Parasal boyutları ortaya konulmuş plan veya programlardır. Bu konuya ileride ayrı bir başlık altında değinilecektir.

Proses: Bir işlemin aşamalarından her birisidir.

Prosedür: İşletmedeki rutin bir iş parçasının eksiksiz olarak nasıl yapılacağını ayrıntılı bir şekilde anlatırlar.

Senaryolar: Dış ve iç çevre etüdları ışığında, bazı varsayımlar altında olabilecek gelişmelerin şirkete veya endüstriye etkilerinin incelenmesidir.

2.1.5 Amaçlar

İnsanlar kendi amaçlarını gerçekleştirebilmek için bir örgüt kurarlar veya bir örgüte dahil olurlar. Ancak pek çok insan kendi amacını gerçekleştirmek için bir araya geldiği için pek çok amaç arasında bir takım çatışmalar söz konusu olur. Bu durumda insanlar kendi amaçlarının bir kısmından feragat etmek zorunda kalır. Böylece amaçlar arasında bir dengelenme yapılmış olur.

İşletme amaçlarına gelince, hakim bir grubun (yöneticilerin), işletmeyi belirli bir mecraya sürüklemek için ortaya koydukları ortak hedefler anlaşılmalıdır. İşletmenin amaçlarını belirlemek üst yönetimin görevidir. Yöneticiler, ancak, işletme amaçları ile kişisel amaçları çakıştırabildikleri ölçüde gerekli motivasyonu sağlayabilirler.

İşletme amaçları arasında zaman zaman çelişkiler olabilir (HATİBOĞLU 1995, s.108):

- 1- Uzun vadeli amaçlar ile kısa vadeli amaçlar arasında çelişkiler olabilir.
- 2- Kar oranları düzeyinin yüksek olması ile rekabet durumunun yüksek olması çelişebilir.
- 3- Satışları hemen artırma ile pazar geliştirme çelişkili olabilir
- 4- Şimdiki pazara derinliğine giriş ile yeni pazarların geliştirilmesi çelişkili olabilir
- 5- Karı artıran amaçlar ile kardan başka amaçlara yönelme çelişkili olabilir
- 6- Büyüme ve karlılık çelişkili olabilir

- 7- Risk ile risksiz işler çelişkili olabilir
- 8- Fonksiyonların amaçları arasında çelişkiler olabilir (Örneğin pazarlama departmanı satışları %15 artırmayı amaçlarken, muhasebe departmanı tahsili mümkün olmayan alacakları %25 azaltmayı amaçlarsa bunlar arasında çelişki söz konusudur).

Başlıca stratejik amaçlar aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir (DİNÇER 1996, s.103):

2.1.5.1 Ekonomik amaçlar

Verimlilik, satış hasılatı, pazar payı, kapasite kullanımı, mamül farklılaştırma, likidite, net kar, devir hızı, yenilik yapabilme, satışların mevsimlik ve devri dalgalanmalarına sebep olan şartlara karşı koruyucu tedbirler almak, vs.

- a. Karlılık: Esas olarak iki etmene bağlıdır:
 - 1- İşletmelerin aktiflerinin kazanç oranı
 - 2- İşletmenin borçlanma derecesi
- b. büyüme
- c. süreklilik

2.1.5.2 Sosyal ve ahlaki amaçlar

- a. Sosyal değerler ve iş ahlakının korunması (Talebin arzın çok üzerinde olması sayesinde aşırı yüksek fiyat konması, yanıltıcı reklamlar, haksız rekabet, vs.)
- b. Tabii çevrenin korunması
- c. Tüketicinin korunması
- d. Çalışma hayatının niteliğinin geliştirilmesi
- e. Sosyal faydayı artıracak yatırımların artırılması
- f. Diğer sosyal yardım ve destekler (Ülkenin savunmasına, eğitime, kültür yaşıntısına katkıda bulunma, vb.)
- g. Yakın çevreye istihdam imkanlarının sağlanması
- h. Gelişmekte olan ülkelere global huzur için teknoloji vb. yardımlarda bulunulması

i. **Kamu sağlığının korunması**

Yukarıda sayılan stratejik amaçlar yanında ikincil amaçlar adını verebileceğimiz operasyonel, taktik veya fonksiyonel hedefler vardır. Bunlar genellikle daha somut ve rakamsal ifadelerdir:

- Toplam satışlar için belirlenmiş bir rakam
- Fire oranlarının azami sınırı
- Ulaşılması istenen likidite sınırı, vb.

Amaçlar hiyerarşisinin bir alt kademesinde ise çalışanların normları bulunur. Örneğin, bir satıcının yapacağı aylık müşteri ziyareti sayısı, araç ve gereçlerin kalibrasyonunun kaç günde bir yapılacağı, vb.

2.1.5.3 Kurumsal ve işsel hedefler

İleride kontrol amacı ile de kullanılacak olan bazı kurumsal ve işsel hedefler Tablo 2.1 ve Tablo 2.2’de görülebilir.

2.2 STRATEJİK ANALİZ

Analizlerin amacı, bilinmeyen büyüklükleri bilinen parçalara ayırıp, parçaları inceledikten sonra, genel hakkında bilgi vermektir. Bu bölümde, stratejik yönetimin ana unsuru evre analizi yapılacaktır. evre esas olarak dış ve iç evre olmak üzere iki ana kısma ayrılacaktır.

"evresel analiz ve içsel değerlendirmeler yapılırken müşteri ihtiyaçları üzerine odaklaşılmalı, kalite hedef ve stratejilerinin geliştirilmesinde üst yönetimin katılımı esas alınmalı, geliştirilen stratejiler yıllık planlara dönüştürülmeli ve kalite hedeflerine ulaşmak için yerine getirilmesi gereken faaliyetler yalnız kalite departmanı tarafından değil tüm birimler tarafından uygulamaya konmalıdır" (TAK 1997, s.70).

Tablo 2.1 Bazı performans gösterge ve hedefleri tablosu
[HAX ve MAJLUF 1991]

PERFORMANS GÖSTERGELERİ		ÖNCEKİ YILLAR			CARİ YIL	HEDEFLER	
		1995	1996	1997	1998	KISA VADE	UZUN VADE
BÜYÜKLÜK	Satışlar Varlıklar Karlar Pazar değeri Çalışan sayısı						
BÜYÜME	Satışlar Varlıklar Karlar Pazar değeri Çalışan sayısı						
KARLILIK	Kar marjı ROA ROE ROE-k ₁						
SERMAYE PIYASASI	Dividant Yatırımcıların karlılığı Fiyat/Kazanç oranı Pazar/Defter değeri oranı Dividant/Kazanç Hisse fiyatı Hisse başına defter fiyatı						
LİKİDİTE	Cari oran Defans aralığı Nakit pozisyonu Faaliyetler için çalışma sermayesi Faaliyetler için nakit akışı						
KALDIRAÇ	Borç/Özkaynak oranı Kısa vadeli/Uzun vadeli borçlar oranı Nakit akışına karşılık ödenen faizler						
DEVİR HIZLARI	Toplam varlık devir hızı Ortalama tahsilat süresi Stok devir hızı						
DİĞER FİNANSAL GÖSTERGELER	EK G'de detaylandırılmıştır.						

**Tablo 2.2 Bazı yönetsel fonksiyonlar için performans göstergeleri tablosu
[HAX ve MAJLUF 1991]**

PERFORMANS GÖSTERGELERİ		ÖNCEKİ YILLAR			CARİ YIL	HEDEFLER	
		1995	1996	1997	1998	KISA VADE	UZUN VADE
KALİTE	İade oranları Müşteri şikayetleri						
İNSAN KAYNAKLARI	İş tatmini İş performansı Çalışanların devir oranı İşe gelmeme Motivasyon İşe güven duyma Kariyer beklentileri Psikolojik stres Sağlık ve güvenlik şartları Gelir						
TEKNOLOJİ	Teknolojik yenilik oranı AR-GE verimliliği AR-GE yatırımlarının geri dönüş oranı AR-GE ye ayrılan kaynaklar Yeni ürün sayısı Teknolojiye yönelik çeşitlendirme Teknoloji satımı ve telif hakları Ürün geliştirme çevrim süresi						
TEDARİK	Maliyet Servis Kalite Satıcı ile ilişkiler						
ÜRETİM	Maliyet Dağıtım Kalite Esneklik Yeni ürünler						
PAZARLAMA	Ürün politikası Dağıtım Fiyat politikası Tanıtma ve tutundurma politikaları (Şahsi satış, reklamlar, halkla ilişkiler, satış artırıcı teşvikler, ambalajlama)						

2.2.1 Dış Çevrenin Analizi - Fırsatlar ve Tehditlerin Tesbiti - Şirket ve İşletme Stratejileri

Bu bölümde stratejik yönetimi geleneksel yönetim anlayışlarından en önemli farkını ortaya koyan dış çevre analizi konusu üzerinde durulacaktır. Dış çevre analizi, "kendi iş çevresi ve genel dış çevrelerin işletmeye sunduğu fırsat ve tehlikeleri araştırma, gözlemlleme ve yorumlama sürecidir" (DİNÇER 1996, s.43). Dış çevreyi ise, işletme (sistem) ile ilgili olan ve o işletme (sistem) dışında kalan herşey olarak tanımlayabiliriz (DİNÇER 1996, s.41). Dış çevre analizleri şirket ve iş stratejilerinin temelini oluşturur. Bu analiz sırasında dikkat edilmesi gereken bazı hususlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (DİNÇER 1996, s.43):

- 1- İşletme ve çevresi bir bütün olarak ele alınmalıdır.
- 2- Çevre ile ilgili incelemeler sürekli ve sistematik olarak yapılmalıdır.
- 3- Sürekli değişme, geleceğin bilinmezliği, çevrenin karmaşıklığı ve dinamik yapısı karşısında durumsal planlar yapılmalıdır. (Senaryo analizi)
- 4- Çevre analizi işletmenin karar sisteminin bir parçası olarak görülmelidir.
- 5- Dinamik dış çevrenin kritik görünümüleri belirlenmelidir.
- 6- İşe yarayan ön belirtiler tesbit edilip tahmin yöntemleri ile yeterli tahminler yapılmalıdır.
- 7- Bu tahminler, planlama öncülleri olarak, planlama sürecine dahil edilmelidir.

Bir işletmeyi etkileyen dış çevre faktörleri gerçekte neredeyse sınırsız gibidir. Dünyanın diğer ucunda bir tekstil firmasının almış olduğu bir karar Türkiye'de tekstil fabrikaları inşa eden bir işletmenin satışlarını etkileyebilir. Özellikle hızla globalleşen dünyada dış çevre faktörlerinin ancak, çeşitlerinin listesi hazırlanabilir. Uygulamaya da yönelik olması açısından, böyle bir liste, çeşitli kaynaklardan derlenerek Bölüm 4'de verilmiştir.

2.2.2 İşletmenin Analizi - İç Çevre Analizi - Üstünlük ve Zayıflıkların Tesbiti - Fonksiyonel Stratejiler

Geçen bölümlerde dış çevre gibi karmaşık bir yapının nisbeten kolay anlaşılabilirlik bilinen parçalara ayrılmasından bahsedildi. Bu bölümde ise işletmenin kendisi masaya yatırılacaktır.

Stratejik analizlerin önemli noktalarından birisi de işletmenin analiz edilerek kuvvetli ve zayıf yanlarının ortaya konulmasıdır. Bu analizde, bir işletmenin kuvvetli veya zayıf yanları fonksiyonlarından (satış, üretim, finans, satınalma, insan kaynakları, Ar-Ge, vb.) kaynaklanacağı için, aynı zamanda fonksiyonel stratejiler (taktikler) de belirlenmiş olacaktır.

Bu analizde işletmenin bir profili çizilir. Bu esas olarak iki açıdan önemlidir:

- Elimizin altındaki kaynaklar ne durumdadır?
- Daha önce belirlenen amaçlar doğrultusunda değişiklik gerekli midir, gerekiyor ise bu değişiklikler nasıl yapılmalıdır?

Yapılacak olan bu özeleştiri belki de daha önce sorun olarak kabul edilmeyen fakat temelde yatan problemleri ortaya koyabilir, veya, daha önce bilinmeyen bir potansiyel firma için büyük avantajlar sağlayabilir.

Fonksiyonel stratejiler en az şirket ve iş stratejileri kadar önem taşır. Ancak burada önemli bir noktayı göz önünde bulundurmak gerekir. Fonksiyonel stratejilerin asıl konusu, örneğin, sadece finansal oranlar, verimlilik oranları, yeni teknolojiler, modernizasyon değil, rakiplere göre ne durumda olduğudur. İç çevre analizi ile ilgili bir liste de Bölüm 4 de verilmiştir.

Fonksiyonel stratejileri biraz daha açmakta fayda olabilir:

2.2.2.1 Pazarlama taktik ve politikaları

Pazarlama, üretilen mal veya hizmetin müşterisini bulup, ona ulaştırma fonksiyonudur. "Mamül, bir bütün olarak işletmenin stratejilerini seçme ve uygulamada merkezi bir rol oynar. Pazarlama bölümü seviyesinde mamül politikaları, daha çok pazar bölümüne bağlıdır. Örneğin mevcut mamüllerle ilgili bir büyüme stratejisi seçtiğimizi varsayalım. Hangi mamüllerin üretimini artıracakız, pazar payı ne olacak, pazar payını artırmak için hangi taktikleri ve usulleri kullanacağız gibi sorunların cevabı verilmeye çalışılır. Eğer işletme, yeni bir pazara yeni bir mamülle girmeyi planlıyorsa; hedef grup kimdir, ulaşılmak istenen pazar payı ne kadardır, pazara ne zaman

girecek ve kaliteyi nasıl tanımlayacak... gibi konular ayrıntısı ile ele alınmalıdır. Burada karşımıza çıkabilecek en önemli sorunlardan bir tanesi de, yeni ve şaşırtıcı bir önerinin pazarda yapacağı psikolojik etkiyi anlamakta yatmaktadır” (CARLZON 1975, s.32).

Pazarlama stratejileri temel olarak iki nokta üzerine odaklanır: Hedef pazar ve pazarlama karması (DİNÇER 1996, s.191).

i- Hedef pazar (Pazar bölümlendirmesi):

İşletmenin ürettiği mamül arz edeceği tüketici grubuna denir. Hedef pazarın seçilebilmesi önce tüm pazar kategorize edilmelidir. Eğer birden fazla hedef pazar seçiliyorsa her bir gruba ayrı bir pazarlama karması uygulanmalıdır.

Pazar bölümlendirmesinde genel olarak göz önünde bulundurulacak kriterler şöyle sıralanabilir: Coğrafi, demografik (yaş, cinsiyet, iş, eğitim, din, ırk, sosyal sınıflar, vs.), psikografik (yaşayış biçimleri, kişilikler, vs.), alıcı davranışları (ucuzluk arayan, kalite arayan, itibar arayan, bir malı çok veya az kullanan, fiyata ve reklama göre duyarlılık, vs.)

ii- Pazarlama Karması: (Ürün niteliği, fiyatlama, tanıtma, dağıtım)

Ürünün niteliği, direkt olarak müşterinin talep ettiği mal veya hizmetin aslıdır ve tatmin olma derecesini birincil olarak etkiler.

Fiyatlandırma, maliyete dayalı, rekabete dayalı veya talebe dayalı olmak üzere üç şekilde belirlenebilir. Mamül, eğer hayat eğrisinin başlarında (giriş) ise, yüksek fiyat politikası iyi bir mal imajı oluşmasında ve pazarın kaymağını toplamaya yarayabilir. Eğer mamül daha sonraki safhada (büyüme) ise, fiyatların düşük tutulması pazara nüfuz etme ve pazar payını artırma açısından faydalı olacaktır. Olgunluk safhasında olan ürünün pazar payını korumak için fiyatların sabit tutulması ve tutundurma çabalarının artırılması gerekir. Ancak fiyatlandırma, aynı zamanda başabaş noktası, hedef alınan satış miktarı, maliyet gibi faktörlerle de yakından ilgili bulunmaktadır.

Tutundurma çabaları ise; şahsi satış, reklam, ambalaj, halkla ilişkiler ve satış artırıcı teşviklerden meydana gelir. İşletme pazarlama hedeflerini gerçekleştirebilmek için belirli bir pazar bölümünde hangi tutundurma politikalarını kullanacağını dikkatle seçmelidir.

Dağıtım, ihtiyacı olduğu anda mal veya hizmetin müşteriye ulaştırılmasıdır. Dağıtım kanallarının seçimi ürünün niteliği ve işletmenin mali gücü ile ilgilidir. Örneğin bir "işletme kendi dağıtım kanalını kendisi kurarak bütünleşmenin karlılığını elde ederken, başka bir işletme için bu verimsizlik doğurabilir veya imkansız olabilir" (DİNÇER 1996, s.193).

Müşteriye ne istediğini sormak yeterli değildir. Çoğu zaman müşteri gerçekten yeni bir ihtiyacı olup olmadığını bilmez. Onun hayatına entegre edebileceği, yaşantısı ile bütünleşebilen, bütünleşik bir değer sunmak gerekir (DE BONO 1992, s.100). Bu konuda Sony'nin ünlü yöneticisi Akio Morita şöyle demektedir: "Bizim planımız, halka ne gibi ürünler istediğini sormaktan çok, onu yeni ürünlere yönlendirmektir. Halk neyin mümkün olabileceğini bilemez, ama biz biliriz. O nedenle, bir sürü pazar araştırması yapmak yerine biz düşüncelerimizi bir ürün ve bunun kullanımı üzerine yoğunlaştırıyor ve halkı eğitip onunla iletişim kurarak, bu ürün için bir pazar yaratmaya çalışıyoruz" (HAMEL ve PRAHALAD 1996, s.134).

Şirketler mevcut pazardan, mevcut üründen, mevcut hizmet anlayışından, mevcut fiyat-performans ilişkilerinden daha çok gelecekte bunların ne durumda olacağı üzerinde yoğunlaşmalıdır. Mevcut pazarın miyopluğundan kurtulunmalıdır (HAMEL ve PRAHALAD 1996, s.112-115).

Pazarlama taktiklerinin etkinliğinin ölçülmesi için çeşitli performans kriterleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (HAX ve MAJLUF 1991, s.311):

- 1- Ürün ile ilgili: Satış büyüme oranı, pazar payı, göreceli pazar payı, farklılaştırma derecesi, yeni ürünlere geçiş oranı, ürün paketi
- 2- Dağıtım taktikleri ile ilgili: Dağıtım kanallarının etkinliği, müşteriye servis seviyesi, dağıtım maliyetleri, dağıtım ve satış grupları verimliliği
- 3- Fiyatlandırma taktikleri ile ilgili: Fiyat hassasiyeti, pazar karması fiyatı

- 4- Promosyon ve reklam taktikleri ile ilgili: Ürün dağılımı, marka bağımlılığı, müşteri ihtiyaçlarını ve pazar trendini yakalama durumu

2.2.2.2 Finansman taktik ve politikaları

Finansman tüm stratejiler için gerekli kaynakları temin ettiği için tüm şirketi ilgilendirir. Bununla ilgili olarak bazı taktikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (DİNÇER 1996, s.189 - HAX ve MAJLUF 1991, s.298):

- **Finansal bilgi:** Dünya çapında finansal aparatları ve trendi inceleme, yeni finanslama alternatifleri üzerinde durma (finansal risk yönetimi, vs.)
- **Bütçeleme:** Sermaye bütçelemesi veya ortaklık, iştirak, çeşitlendirme, vs. gibi konulardaki nihai kararı alan üst yönetime yardımcı olunur.
- **Çalışma sermayesi (Dönen varlıklar-Kısa vadeli borçlar):** İşletmenin, günlük faaliyetlerinin düzenli bir nakit akışı ile sağlanması, uzun vadeli amaçları için de büyük önem taşır. Çünkü işletmenin tam kapasite ile çalışması, üretimin aralıksız sürdürebilmesi, kredibilitesi ve verimliliğinin artmasını sağlayacaktır. Bu noktadaki esas sorun dönen varlıklar ve bunların nasıl finanse edileceği optimizasyonudur.
- **Fonların işletme içinde dağıtımı:** Yeni stratejilerin getireceği yeni masrafların ilgili departmanlara dağıtılması
- **Sermaye temini:** Firmanın sermaye yapısı özsermaye ve borçlardan oluşur. İşletme sermayeye ihtiyaç duyduğunda bunu, sermaye artırarak, kredi temin ederek, kar ortağı olarak veya kar dağıtımı yapmayarak sağlar. Yeni bir strateji ile bir proje geliştiren işletmenin bu finansal kaynaklardan hangisini, nasıl ve ne zaman kullanacağı önemli problemlerden biridir.
- **Kar dağıtımı:** Özellikle büyümeyi stratejilerinde ön plana çıkar, çünkü büyüme kararını almış bir firma kar payı dağıtmaz. Ancak bu durumda piyasadaki hisse senedi fiyatı düşecektir. Bunun için işletme etkin bir kar dağıtım politikası izlemelidir.

- Çalışanların emekliliklerinde kullanmaları üzere ayrılan fonların yönetimi

- Vergi yönetimi

- Finansal risk yönetimi

Finansal taktikler ile ilgili bazı performans değerlendirme kriterleri şöyle sıralanabilir:

Sermaye piyasalarındaki değerler en azından rakiplerle karşılaştırma imkanı verir (Dividant/fiyat oranı, toplam getiri, fiyat/kazanç oranı, piyasa-defter değeri oranı, hisse başına kar, vs.), karlılık oranları, sermaye maliyeti (riski bulunmayan faiz oranı+işletme riski ile ilgili faiz oranı+mali risk ile ilgili oran), büyüme oranları, vs.

2.2.2.3 Üretim taktik ve politikaları

Üretim, müşteriye arz edilecek malın hayata geçirildiği aşamadır. İşin tasarımlanıp hammaddenin tedarik edilmesinden dağıtım kanallarına kadar sürer. 3M+İ ile ilgilidir:

- Materyal
- Metod
- Malzeme (ayrı fonksiyonel strateji olarak incelenecek)
- İşgücü

Kalite, maliyet ve zaman optimizasyonu, diğer fonksiyonlara göre daha fazla ön plandadır. Etkin bir üretim yönetimini gerektirir. Burada üretim yönetiminin tanımını yapmakta fayda bulunmaktadır (Üretim Yönetimi Ders Notları):

Üretim yönetimi,

- Tüketici istekleri
- İşgücü yapısı
- Sermaye kaynağı
- Sosyal gelişmeler
- Endüstrilerarası ilişkiler

gibi değişik alanlardan gelen baskılar ışığında bir mamülün üretimi için

1- Gerekli hammadde ve yarı mamüllerin

- Çeşitli kaynaklardan
- uygun fiyatla
- istenilen zamanda sağlanması

2- Her parçanın değişik tanımlara göre işlenmesi

3- İşlenen parçaların

- istenilen yerde
- istenilen miktarda

hazır bulundurulması,

4- Bütün bu faaliyetlerin

- eldeki insan gücü ve
- makinalardan

en iyi yararlanmak sureti ile son derece sınırlı süre içinde gerçekleştirilmesi EYLEMİ dir.

Üretim yönetimi konusuna, Taylor'un prensipleri doğrultusunda, bilimsel ve sistematik yaklaşmalı ve geleneksel usta-çırak ilişkisi yanında işgücü eğitimine önem verilmelidir. Bu noktada çalışanlar ve yöneticiler arasında tam bir işbirliği gerekir.

Üretim fonksiyonu için taktikler şu alanlarda uygulanabilir (HAX ve MAJLUF 1991, s.308):

- Üretim bilgi sistemi: Teknoloji,  retim süreci, otomasyon, rakiplerin üretim teknolojisi, tesislerinin durumu, çevresel düzenlemeler, yeni teknolojiler, standartlar, yeni hammaddeler, ergonomi vs. gibi gelişmelerin takibi
- Tesislerin durumu: Kapasite planlama, yerleşim düzeni, kuruluş yeri seçimi
- Kalite yönetimi
- Bakım-onarım
- Stoklama

Bir ekonomiyi oluşturan sektörler arasında direkt ve indirekt bağıntılar mevcuttur. Bu bağıntının düzeyi o ekonominin sanayileşme ve büyüme düzeyi ile eşdeğerdir. Firma düzeyinde sağlıklı üretim ve satış politikaları izleyebilmemiz için sadece kendi

işletmemizin durumu ile ilgili politikaları değil, işletmemize girdi veren ve çıktı alan tüm işletmelerin politikalarını da dikkate alan bir strateji izlemek gerekir (Üretim Yönetimi Ders Notları).

Üretim fonksiyonu ile ilgili performans değerlendirme ölçüleri şöyledir:

İş etüdları (metod etüdü+iş ölçümü) ile sayısal olarak elde edilen verimlilik değişimleri, değişken ve sabit maliyet oranları, planlanan teslimat süresinin gerçekleşme yüzdesi, kaliteyi göstermesi açısından iade oranları, üretim miktarı ve ürünün niteliğindeki değişim.

2.2.2.4 İnsan kaynakları taktik ve politikaları

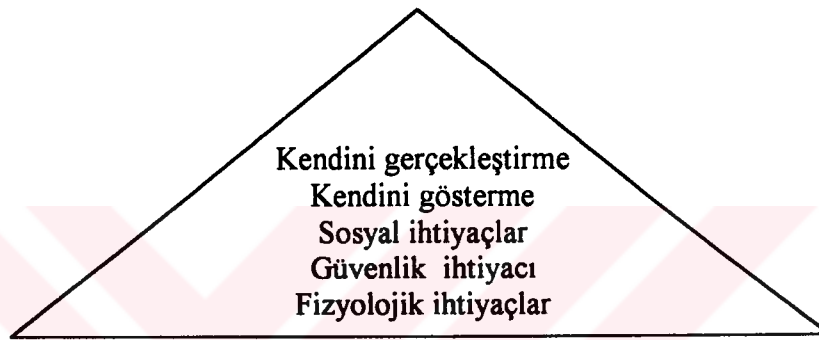
İnsan kaynakları yönetimi, sadece işletme içinde çalışanların emekli oluncaya kadar takip edildiği geleneksel personel yönetiminden farklı olarak, sistem yaklaşımı doğrultusunda, işletme içi ve dışındaki tüm insan kaynaklarını makro boyutlarda göz önünde bulundurur.

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili taktikleri belirlerken, önce konunun içeriğini incelemek faydalı olabilir:

- İnsan kaynakları ile ilgili bilgiler toplama: İnsan kaynakları pazarının durumu, ücret politikaları, vs.
- İnsanların organizasyona alınması, yerleştirilmesi ve örgütte yükselmesi
- Personelin tamlaşması (Kişi ve işletmenin birbirine, işi benimsetme, kişisel amaçlar ve örgüt iklimi açısından psikolojik olarak uyumlaştırılması) ve oryantasyonu
- Performans değerlendirme
- Ödüllendirme ve motivasyon sistemlerinin uygulanması
- Yetenek ve kariyer geliştirilmesi
- İşgören-işgören ve işgören-yönetici ilişkilerinin düzenlenmesi için uygun ortam sağlanması ve çalışma hayatının kalitesinin artırılması
- Çalışanların sağlık ve güvenlik problemleri ile ilgilenilmesi
- Ücret ve maaş politikalarının belirlenmesi

En önemli üretim faktörü olan insan unsurunu, belli bir şirket amacı doğrultusunda harekete geçirmek bir işletmenin en önemli problemlerinden birisidir. Bu problemin en iyi çözüm yolu ise birey amaçları ile şirket amaçlarını üst üste düşürebilmektir. Başka bir deyişle kişi şirketin amaçları için uğraşırken bir taraftan kendisini gerçekleyebilmelidir. Bu sağlanmadığı takdirde tüm yapılan planlar, gereksiz birer egzersiz olmaktan öteye gitmeyecektir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, zaman zaman basamaklar yerdeğiştirebilse bile, hala gündemini korumaktadır. (Şekil 2.1)



Şekil 2.1 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi

Bir ihtiyacın giderilme derecesi yükseldikçe, o ihtiyacın kişiyi davranışa sevk etme (motive etme) özelliği azalır. Bu yüzden motivasyon için sürekli başka enstrumanlar bulmak çok önemlidir.

Ödüllendirme ise motivasyonda şüphesiz çok büyük önem taşır. Aşağıdaki gibi bir sistem uygulayan A.B.D. şirketlerinde başarılı sonuçlar alınmıştır:

- Kısa vadeli bireysel performansı artırmak için ücret artışı,
- Kısa vadeli grup performansını artırmak için prim dağıtımı,
- Uzun vadeli bireysel performansı artırmak için bir teşvik planı,
- Uzun vadeli grup performansını artırmak için hisse senedi dağıtımı.

Tablo 2.3'de insan kaynakları idaresinde kullanılabilecek taktikler gösterilmektedir. İnsan kaynakları fonksiyonunda izlenecek taktikler ile ilgili performans kriterleri:

Tablo 2.3 İnsan kaynakları yönetiminde temel stratejik karar verme kategorileri [HAX ve MAJLUF 1991, s. 275]

	SEÇME, YERLEŞTİRME, YÜKSELTME	DEĞERLEME	ÖDÜLLENDİRME	YÖNETİM GELİŞTİRME	İŞGÖREN- YÖNETİM İLİŞKİLERİ ve SÖZ HAKKI
TANIM	İşletme içindeki her türlü pozisyon değişimi ve işletme dışından eleman tedariki	Belki de en az sevilen yönetim aktivitesi. Üç hayati konuya katkıda bulunur: - Ödüllendirme performansına göre yapılır - Kazanılmış yeteneklere göre insan kaynakları planlaması ve geliştirilmesi yapılır - Geliştirme prosesi	Değişik ödeme şekilleri: Yükseltme, yönetimin takdir etmesi, kariyer fırsatları, müşterilerin övgüsü, kişisel mutluluk, öğrenme fırsatları, güvenlik, sorumluluk, diğer çalışanlardan saygı görme, diğer çalışanlar ile dostane ilişkiler	Çalışanların işleri hakkında her türlü bilgi ve beceri ile donanmaları ile ilgili aktiviteler	Yönetim ve işgörenler arasında tam bir işbirliği sağlamak için yürütülen aktiviteler
STRATEJİK KONULAR	Şirket ve iş stratejilerine uygun bir eleman alımı ve yükseltilmesi sistemi tasarlamak	Şirket ve iş stratejilerini destekleyecek bir değerlendirme sistemi tasarlamak	Şirket ve iş stratejilerine destekleyecek bir ödüllendirme sistemi tasarlamak	- İş ve özel iş yetenekleri geliştirme - Kariyer planlama (Bireyin organizasyonda boyuna büyümesini sağlama) - Halef planlaması: Sonradan yükselecekleri geliştirme	Çalışanların; hedefler, maaşlar, çalışma şartları, kariyer planlama, güvenlik vb., konularda yönetime iştirak edebileceği bir politika yerleştirmek
STRATEJİK SEÇENEKLER	- Dışarıdan alma VEYA kendin geliştir - Beğenilmeyeni gönderme VEYA başlangıçta iyi seçim yapma	- İş esaslı VEYA sonuç esaslı değerlendirme - Birey/grup performans değerlendirme VEYA bölüm/Şirket performans değerlendirme - Zaman serileri VEYA Kesit analizleri	- Organizasyonel hiyerarşideki pozisyona VEYA performansa göre ödül verme - İç uyuma VEYA dış yansımaya göre ödüllendirme - Nakit VEYA nakit olmayan yöntemler ile ödüllendirme	- Resmi VEYA gayriresmi geliştirme programları - Geniş ve yaygın VEYA dar kapsamlı eğitim programları - Yetenek geliştirme VEYA yeni yetenekler tanımlayıp onları edinme	- Sendikalaşma VEYA sendikalaşmama - İşgücünü minimize etme VEYA paylaşma - Otokratik VEYA paylaşımcı yönetim sistemleri - Görev birimleri, kalite komiteleri, vb. işgören baskıcı mekanizmalar geliştirmek

Çeşitli anketler vasıtası ile ortaya konacak mesleki tatmin seviyesi, mesleki performans, devir oranı, işe gelmeme, motivasyon, iş güvenliği, kariyer beklentileri, psikolojik stres, sağlık koşulları, gelir gibi unsurlar istatistik, danışmanların kişisel temasları, amaçlarla yönetim tipi sistemlerle elde edilen yorumlar gibi araçlar ile belirlenebilir.

2.2.2.5 Araştırma-geliştirme (ar-ge) taktik ve politikaları

Bir işletme sürekliliğini sağlamak istiyor ise kendi tasarım grubunu kurmalıdır. “Biz de yaptık” kopyacılığına girmek uzun vadede birşey kazandıramayacaktır. Çünkü bu durum zamanımızdaki bilgi alışveriş hızı sayesinde, “bizim yaptığımızı” kısa bir süre sonra “başkası”nın da yapabileceğini göstermektedir. Bu yüzden işletmenin yaratıcılık yönü geliştirilmeli, bunun bilimsel metodları mutlaka öğrenilmelidir. Toplam Kalite ve müşteri odaklı olmanın temelinde Ar-Ge yatar. İnsanlara sunulacak yeni mamüllerin, hatta daha öteye giderek yeni kavramların, tasarlanıp geliştirilmesine yönelik bir ekibin kurulması artık kaçınılmaz olmuştur.

Bazı Ar-Ge foksiyonel stratejileri şöyle sıralanabilir:

- Teknoloji bilgi sistemi: İş ile ilgili tüm dünyadaki gelişme ve yenilikleri takip etme
- Özel veya genel araştırma, pazara yönelik veya teknolojiye yönelik araştırmalar
- Uygun teknolojinin seçimi
- Yeni teknolojiye geçişte zamanlama
- Teknoloji bulmada yöntemin belirlenmesi (İçte Ar-Ge, lisans anlaşması, ortak girişim, eğitim, vs.)
- Proje seçimi, değerlendirme, kaynak aktarma, uygulama ve kontrol

Burada şunu belirtmekte yarar vardır ki yapılan gözlemlerde, Ar-Ge harcamaları ile AR-GE sonuçları arasında genellikle doğrudan bir ilişki bulunmamaktadır. Pekçok Japon otomobil üreticisi, Ar-Ge’ye milyarlarca dolar harcayan ABD’deki rakipleri karşısında bunu kanıtlamışlardır (HAMEL ve PRAHALAD 1996, s.195). Bu durum doğru taktiklerin tesbiti ve uygulamasının ne denli önemli olduğunu göstermektedir.

Bazı performans kriterleri ise şunlardır: Kilit ürün veya prosesler için teknik ilerleme oranı (S eğrisi gibidir), Ar-Ge verimliliği, Ar-Ge yatırımlarında geri dönüş oranı, Ar-Ge ye aktarılan kaynaklar, belli bir sürede yeni ürün yaratma oranı, vs.

2.2.2.6 Tedarik taktik ve politikaları

İyi “çıktı”nın ilk şartı, her açıdan iyi “girdi” dir. Bu yüzden üretim için gerekli hammadde ve yarı mamüllerin tedarik edilmesinde de “Toplam Kalite” anlayışı gözetilmelidir. Bu yaklaşım gereği malzemenin yer, zaman ve nitelik açısından standartlaşması çok önemlidir. Bu durum sektör ve piyasa koşullarına fazlaca bağlı olmak ile birlikte, tedarikçilerden istenilen nitelikler açıkça ortaya konulmalıdır. Hatta bu yolda, tedarikçilerin, şirketin nihai amaçlarından haberdar edilmesi, karşılıklı anlaşma açısından büyük kolaylıklar sağlar (HAX ve MAJLUF 1991, s.306).

Bazı tedarik taktikleri aşağıda toplanmıştır:

- Tedarik bilgi sistemi: Üretim faktörlerinin (insan dışında) yerleri, özellikleri ve teknolojik yenilikleri ilgili verilerin toplanması
- Tedarikçilerin seçimi ve değerlendirilmesi
- Satın alınan malların kalitelerinin belirlenmesi ve gereken seviyeye ulaştırılması
- Satın alınan malların planlaması, stoklanması ve kontrolü

Tedarik hedeflerinin belirlenmesinde bazı değerlendirme kriterleri şunlardır:

1. Maliyet performansı için (Standart maliyetler ile tedarik edilen malların mali oranı, satın alınan malların katma değerleri toplamının toplam maliyetlere oranı, stok devir oranı)
2. Servis performansı için (Tam zamanında karşılanan siparişlerin oranı)
3. Kalite performansı için (Malzemenin isteği karşılama durumu, satıcı kalitesi)

2.3 BAŞLICA STRATEJİK YÖNETİM TEKNİKLERİ

2.3.1 Şirket Stratejileri² İçin Teknikler

2.3.1.1 Portföy analizi

"Portföy analizi, işletme stratejilerinin seçiminde yol göstermesi amacıyla her bir stratejik iş biriminin (SİB-tanımı daha sonra yapılacak) çeşitli ölçülere göre değerlendirilmesi ve bunların gelecekte işletmeye sağlayacağı faydanın tahmin edilmesi sürecidir" (DİNÇER 1996, s.125). Portföy analizinin temel amacı, işletmenin ürettiği mamüllerden hangisine, ne kadar kaynak tahsis edileceğinin belirlenmesidir. Örneğin bir firma mobilya üretimi faaliyetlerini azaltıp buradan sağlayacağı nakdi süt işini geliştirmek üzere kanalize edebilir.

"Portföy stratejisi önemli bir stratejik alan olup, hisselerin, varlıkların ve iştiraklerin bütününe ifade eder:

- Yeni firmaların edinilmesi
- Yeni iktisaplar (edinimler, kazanımlar) ile mevcut firmaların güçlendirilmesi
- İstenmeyen fabrika veya ünitelerin elden çıkarılması
- Avantaj getiren firmaların satılması
- Kaynakları sermaye ve maliyet şekillerinde dağıtabilmek
- Firma birimlerinin stratejik yönetimlerini güvenceye almak
- Firmaların farklı organları arasında eşgüdüm sağlamak" (KARLOF 1996, s.156).

Portföy yönetiminin temel aşamaları şöyle sıralanabilir (DİNÇER 1996, s.125):

i. Stratejik İşletme Biriminin belirlenmesi

Stratejik İşletme Birimi (SİB), bir işletme, bir işletme bölümü, bir görev grubu veya bir mamül gibi sonuçları kendisine ait olan bir sorumluluk (veya kar) merkezidir (DİNÇER 1996, s.125). Biraz daha açılacak olunursa:

- Her SİB in kendine ait bir pazarı vardır.

- Her SİB in kendi pazar çevresinde ayrı rakipleri bulunur.
- Her SİB in ayrı bir yöneticisi vardır ve kendi stratejik kararlarını kendi almakta serbesttir.
- SİB iş bakımından işletmenin diğer bölümlerine bağlı değildir. (Yalnızca grubun kendi bünyesine hizmet veren bir bölüm değildir, dışsal müşterileri mutlaka bulunur)
- Her SİB in ürün-hayat eğrisi çizilebilmelidir.

ii. Portföy matrisinin hazırlanması

Ortak kabul görmüş bir şekli olmamasına rağmen aşağıdaki gibi Şekil 2.2'deki gibidir. Dikey yönde pazarın çekiciliği, yatay yönde ise SİB'nin görel rekabet durumu yer alır (DİNÇER 1996, s.128-130).

a. Pazarın çekiciliğine etki eden faktörler şöyle sıralanabilir:

- Pazarın büyüklüğü ve gelişmesi (büyüme oranı)
- Pazarın kalitesi (Rakip sayısı az, fiyatlandırmada geniş bir serbestlik, yeni yatırımcılar için giriş engelleri mevcut, ikame malların rizikosu yoksa)
- Hammadde ve enerji temini
- Çevre özellikleri (Enflasyon, hükümet kısıtlamaları)

b. Görel rekabet durumu işletmenin rakiplerine göre üstünlük veya zayıflık-larını belirtir.

$$\begin{array}{rcl}
 \text{Görel pazar payı} = & \frac{\text{Firmanın SİB satış hasılatı}}{\text{En büyük rakibin satış hasılatı}} & \\
 & \text{VEYA} & \\
 & \frac{\text{Firmanın SİB pazar payı}}{\text{En büyük rakibin pazar payı}} & \\
 = & &
 \end{array}$$

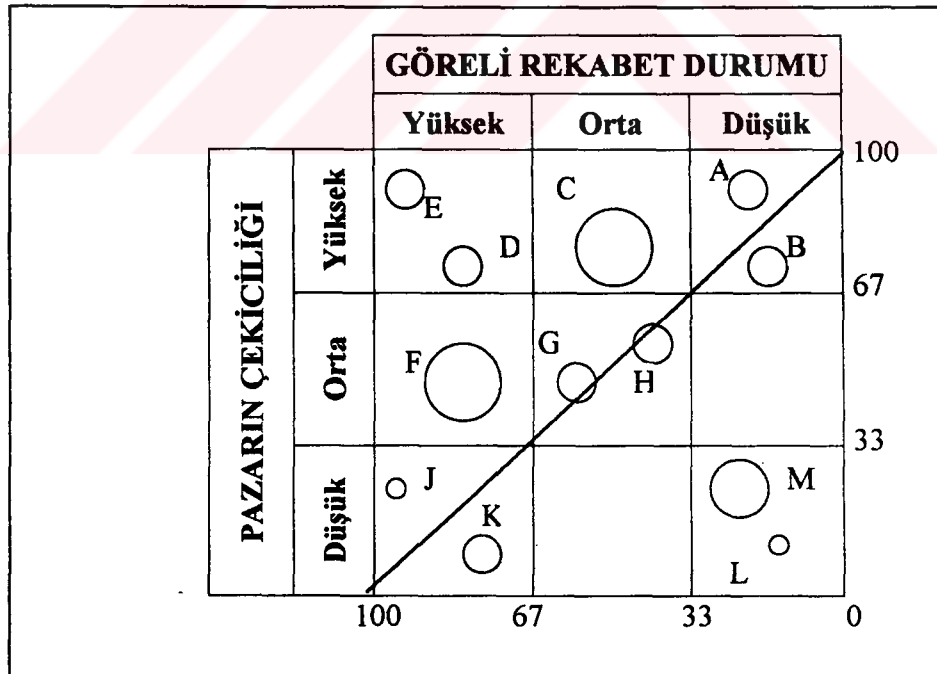
² İng. "Corporate Strategies"

iii. Matrisin yorumlanması:

Matrisin yorumlanması, alternatiflerin belirlenmesi ve uygun stratejinin seçiminde şunlara dikkat edilmelidir (DİNÇER 1996, s.131):

- Rekabette yeterlilik seviyesi (mevcut ve muhtemel rakipler için)
- Risk (Teknolojik, üretim kapasitesi, mamül/pazar sınırlılığı, sermaye yapısının esnekliği, yönetimin etkililiği, çevrenin beklenmedik etkileri)
- Sinerji (yeni mamül veya bölümlerle mevcutların arasında sinerji olmalıdır)
- Dış çevre ile uyumlu olmalı, fırsatların tesbitine imkan vermelidir
- Uygulanabilir, anlaşılabilir ve net olmalıdır.

Yukarıda anlatılanlar doğrultusunda bünyesinde 11 SİB bulunduran bir işletmenin portföy analizi Şekil 2.2'deki gibi görülebilir. Dairelerin büyüklüğü SİB'nin satış gücünü göstermektedir. Yer aldığı bölgeye göre A ve B SİB'leri saldırgan yatırım veya geri çekilme stratejilerini; C, D, E ve F yatırım ve büyüme stratejilerini; G ve H geçiş stratejilerini; J ve K savunma stratejilerini; L ve M yatırıma son verme stratejilerini uygulaması uygun olur. Bu analizlerin uygulamasına ileride devam edilecektir.



Şekil 2.2 Portföy matrisi
[DİNÇER 1996, s.130]

2.3.1.2 Boston Danışma Grubu

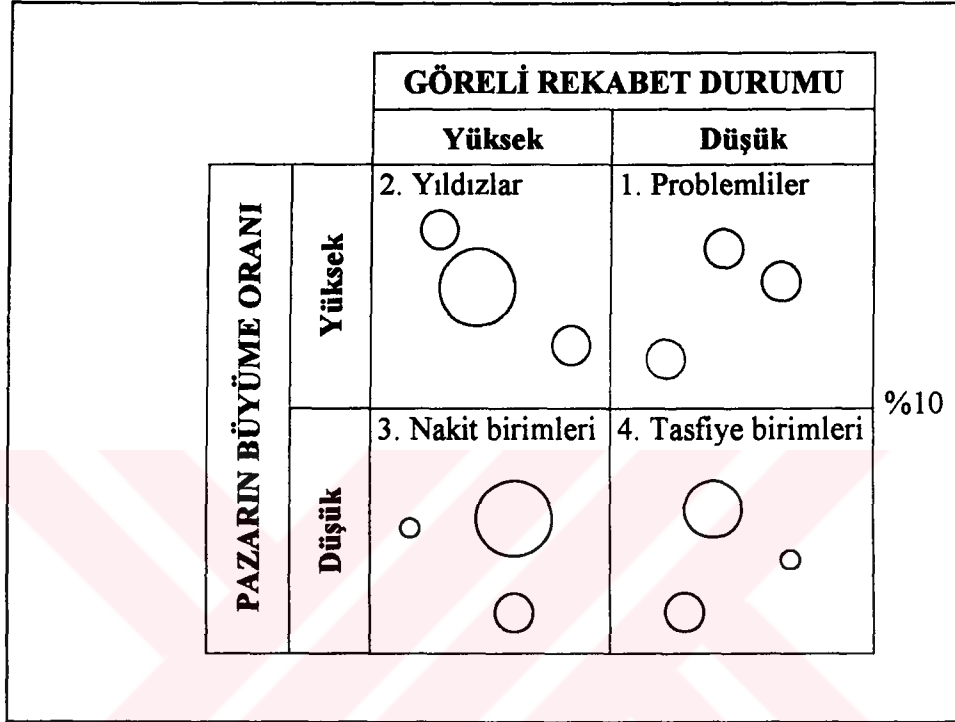
Bu teknikte de bir öncekine benzer bir matris oluşturulur (Şekil 2.3). Yatayda göreceli rekabet durumu, düşeyde ise pazarın büyüme oranı bulunur. Rekabet durumu, pazar payımızın en büyük rakibin pazar payına bölünerek elde edilir. Bu oranın 1.0 den büyük veya eşit olması pazarda lider olduğumuzu gösterir, aksi halde 1.0 den küçük olur. Pazar büyüme oranının yükseklik veya düşüklük sınırı ise (%10) sektöre, bölgeye, rekabet seviyesine, vb. faktörlere göre değişir. Değerlendirme yaparken göz önünde bulundurulması gereken bazı hususlar vardır (DİNÇER 1996, s.135):

- 1- Her SİB'nden sağlanan kar payı ve elde edilen nakit, mamülün pazar payına bağlıdır. İlke olarak yüksek kar oranı, yüksek pazar payından elde edilir.
- 2- Her mamülün satışının artması, ilave kapasite (sabit yatırım) ve dolayısı ile sermaye gerektirir. Bunları finanse etmek için nakit girdisine ihtiyaç vardır. Pazar payını koruyarak pazarı büyütme halinde bile nakit ihtiyacı ortaya çıkabilir.
- 3- Pazar payındaki bir büyüme; artan reklam giderlerini, ek tesisleri, maliyet düşürücü teçhizatı finanse etmek için nakit gerektirir.
- 4- Her SİB'nin pazar payındaki büyüme, mamülün olgun hayat safhasında yavaşlayacak ve bu durumda ortaya çıkan nakit fazlası, büyümekte olan diğer mamüllere kaydırılacak ve böylece mamüller arasında destek ve dayanışma oluşacaktır.

Bu ilkeler göz önünde bulundurularak, bu dört temel mamül grubundan sol tarafta yer alanların, işletmeye nakit girişi sağladığı; sağ tarafta yer alanların ise, nakit ihtiyacı doğurduğu söylenebilir. Sol taraftaki mamüllerden sağ taraftakilere nakit akışı sağlanırken, en optimal akışı 3 nolu alandan 1 nolu alana doğru gerçekleşecektir.

i. Problemlı birimler: Düşük pazar payına karşılık büyüme potansiyeli yüksek alanda yer alan SİB'leridir. Genellikle piyasaya yeni giren mamüller veya daha önce girmesine rağmen pazar büyürken güçlü bir pazar payı kazanamamış SİB'leri bu

alanda yer alır. Bunlar pazar payını hem korumak hem de artırmak için çok miktarda nakte ihtiyaç gösterirler. Bu SİB'leri, pazar paylarında herhangi bir artış sağlayamazsa, kısa sürede büyük miktarlarda nakit kaybedebilir ve bunun sonucu olarak tasfiye edilecek duruma düşebilir.



Şekil 2.3 Boston Danışma Grubu Büyüme/Pazar Payı matrisi
[DİNÇER 1996, s.130-134, EREN 1990, s.237]

ii. **Yıldız birimler (Delikanlılar):** Bu alanda büyüme safhasında olan mamüller yer alır. Yüksek büyüme oranı ve yüksek pazar payına sahiptir. Bu birimler, kendi ihtiyaçları olan nakitleri kendileri temin eder. Ancak oldukça hızlı büyüyen ve zorlu rekabet şartları altında faaliyet gösteren SİB'leri, ek nakte ihtiyaç duyabilir.

iii. **Nakit birimleri (Nakit inekleri):** Büyüme oranı düşük ancak, pazar payları yüksek olan birimlerdir. Bu SİB'leri, hayatlarının olgunluk devresindedirler. Maliyetleri düşük karlılıkları yüksektir. Dolayısıyla bunlar, nakit fazlası verirler. Bu nakit fazlası Ar-Ge faaliyetlerine veya problemlili mamüllere aktarılabilir. Ancak bu safhada işletme, stok ve alacaklarını iyi kontrol etmelidir. Ar-Ge faaliyetleri ile ileride

işletmeye büyük karlar sağlayacak yeni mamüller üzerinde çalışmalara başlanmalıdır.

iv. Tasfiye birimleri (Köpekler): Hem pazar payı hem büyüme oranı düşük alandır. Bu alanda büyümesi durmuş veya gerilemeye başlamış olan mamüller yer alır. Ne nakit girdisi sağlarlar ne de nakte ihtiyaç duyarlar. Pazar payını koruyabilmek için bu tür mamüllere ek sermaye yatırmak gerekmektedir. Ancak karlılıkları çok düşük olduğu için genellikle ek yatırımlar verimli sonuçlar doğurmaz. Bu sebeple bu tür mamüller para tuzakları olarak nitelendirilir.

Ancak bu yöntemin ürünler arasındaki sinerjiyi görmemesi, pazar cazibesinin karlılık ve nakit akışı için büyüme oranı ve pazar payı faktörlerinin her zaman iyi bir gösterge olmaması, vb. bazı mahsurları olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

2.3.1.3 Stratejik kümeleme

Bu analiz de Boston Analizi'ne benzer (Tablo 2.4).

Tablo 2.4 Pazar ve rekabet durumuna göre stratejik kümeler
[DİNÇER 1996, s.137]

		GÖRELİ REKABET DURUMU	
		Yüksek	Düşük
PAZARIN BÜYÜME ORANI	Yüksek	2. Bölge Stratejileri (Pazarın çekiciliğine göre) * Uzmanlaşma * Dikey bütünleşme * Tek yönlü çeşitlendirme	1. Bölge Stratejileri (Pazarın çekiciliğine göre) * Uzmanlık stratejisinin yeniden düzenlenmesi * Yatay bütünleşme ve birleşme * Geri çekilme * Tasfiye etme
	Düşük	3. Bölge Stratejileri (Çekicilik sırasına göre) * Tek yönlü çeşitlendirme * Her alana girme ve yatırım yapma * Yeni alanlarda müşterek yatırım ortaklıkları	4. Bölge Stratejileri (Çekicilik sırasına göre) * Tasarruf etme * Çeşitlendirme * Geri çekilme * Tasfiye etme ve kapama

1. Bölge: (Büyüme oranı yüksek, rekabet durumu kötü) Rekabet durumundaki zayıflığın sebebine göre geri çekilme veya ileriye gitme stratejisi seçilir. "Pazarın hızlı bir şekilde genişlemesi, zayıf bir işletmeyi bile canlı hale getirebilecek durumda ise, işletmeye büyüme yönünde yeni kaynaklar ve fırsatlar sunabilir. Yeni ve gelişmekte olan bir işletmenin, büyüyen bir pazarda durgun veya gerileme gösteren bir sanayi dalında olduğundan daha fazla yaşama şansı olduğu açıktır. Başarılı bir uzmanlaşma stratejisi için gerekli kaynak ve faaliyetten yoksun olan bir işletme ise, aynı faaliyet kolunda durumu sarsılan bir başka işletme ile birleşerek, yatay bir bütünleşme stratejisi izleyebilir. Aksi halde en uygun olan strateji geri çekilmektir. Bunun için birden fazla SİB'i olan işletme, zayıf olan mamülünü elden çıkararak kopma stratejisini, eğer tek bir mamül söz konusuysa tasfiye stratejisini seçmelidir."

2. Bölge: (Büyüme oranı yüksek, rekabet durumu iyi) "Burada öncelikle takip edilecek strateji uzmanlaşmadır. Bunun için işletme, pazar payını elinde tutmaya ve bu payı süratle artırmaya çalışmalıdır. Bu arada sahip olduğu kaynakları geliştirerek gerekli yatırımları yapıp lider durumuna geçmeye çaba sarfedebilir. Uzmanlaşma stratejisinden başka, işletme pazarlarını ve kar marjını koruyarak dikey bütünleşme stratejisi de uygulayabilir. Ancak işletme isterse, sahip olduğu özel kabiliyetlerine dayanarak, yıldızı henüz yükselmeye devam ederken, riskleri dağıtmak için mamüllere veya pazara doğru tek yönlü bir farklılaşmaya gidebilir.

3. Bölge: (Büyüme oranı düşük, rekabet durumu iyi) Rekabet durumu üstün fakat pazarın büyümesi yavaş olan üçüncü bölgede, zayıf büyüme imkanlarına sahip, ancak nakit fazlası veren işletmeler yer almaktadır. Bu işletmenin tek yönlü farklılaşma stratejileri uygulayarak mevcut pazarın her türlü beklentisine (kalite, fiyat vs. açısından) mümkün olduğu kadar cevap vermeli ve pazar hakimiyetini ele geçirmeye çalışmalıdır. Pazar hakimiyetini ele geçirmek için işletmeye aynı alanda üretim yapan işletmeleri ele geçirme stratejisini takip edebilir. Eğer tek yönlü farklılaşma cazip görünmüyorsa, her alan girme ve çok yönlü çeşitlendirme stratejisini ikinci alternatif olarak düşünebilir. Ayrıca işletmelerle ortak yatırımlara girmek ve yeni faaliyet alanlarında çaba sarfetmek de uygun bir yol olabilir.

4. Bölge: (Büyüme oranı düşük, rekabet durumu kötü) "İlk akla gelen tasarruf stratejileridir. Buna göre işletmelerin verimsiz kaynaklarından kurtulması ve mümkünse kaynaklarını verimliliği sağlayabilecek şekilde tekrar düzenlenmesi gerekir. Bu alandaki işletmeler ayrıca farklılaşma stratejisi de izleyebilir. Ancak eğer işletme bu stratejileri başaramayacak durumda ise kopma stratejilerini seçebilir. Böylece işletme başarısız olduğu mamülden geri çekilerek başka alanlarda güçlenmeye çalışır. Başka mamül veya pazar imkanları yoksa, işletme faaliyetlerini tümüyle tasfiye etmelidir.

Görüldüğü gibi kümeleme analizi, hem takip edilebilecek stratejileri sınıflandırmakta ve hem de aynı alanda faaliyette bulunan işletmelerin neden farklı stratejiler uyguladıklarına açıklık getirmektedir. Bir işletmenin pazar durumu, rekabet üstünlüğü, nakit akışı, sermaye ihtiyacı vb. özellikleri, stratejik seçimi belirleyen hususlar olarak belirlenmektedir. Bu özelliklere ayrı ayrı bakılmak sureti ile işletmenin kümeleme analizindeki iki boyuttan hangisine yerleştirileceği kararı verilir.

2.3.1.4 GE analizi

Yukarıdaki analizlere çok benzemektedir. Yalnızca derecelendirme üç kademeli olarak yapıldığından biraz daha hassasiyet söz konusudur (Tablo 2.5).

2.3.1.5 Hofer analizi ve mamül/pazar değerlendirme matrisi

Diğer analizlerden farklı olarak mamül/pazar değerlendirmesi söz konusudur. Bu matrisin düşey ekseninde mamülün hayat safhası (giriş, büyüme, sarsılma, olgunluk, düşüş), yatay ekseninde ise rekabet durumu bulunmaktadır. "Matrise yerleştirilen daireler, işletmenin mamüllerinin pazar payını (satış hacmini) değil, SİB'nin faaliyette bulunduğu pazarın büyüklüğünü gösterir. Daire içine ayrıca yerleştirilen dilim ise, işletmenin toplam sanayi içindeki pazar payını gösterir. Böylece pazarın durumu, şimdiki ve gelecekteki işletme faaliyetleri için daha açıklık kazanmış olacaktır (Tablo 2.6).

Tablo 2.5 Yönlendirici politika matrisine göre alternatif stratejiler

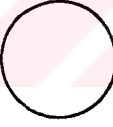
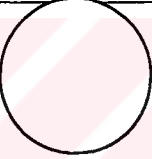
		REKABET DURUMU/İŞLETMENİN ÜSTÜNLÜĞÜ		
		Yüksek	Orta	Düşük
PAZARIN ÇEKİCİLİĞİ	Yüksek	* Yatırım yap ve büyü * Mevcut yatırımları maksimize et * Rekabet üstünlüklerini koru	* Liderlik ihtimallerini göz önünde bulundur * Zayıf yönlerini tanımla * Üstün özelliklerini kullanarak büyü	* İhtisaslaş ve yatırımları hızla artırarak büyü * Duruma göre yatırıma son ver
	Orta	* Büyüme kısmını tanımla * Diğer alanlardaki yerini koru	* Büyüme kısmını tanımla * İhtisaslaş * Seçici yatırımlar yap	* Yatırımlara peyderpey son ver * İhtisaslaş
	Düşük	* Nakit akışını sağla * Koruma alanları için harcama yap	* Yatırımları azalt * Yavaş yavaş geri çekil * Tasfiye vaziyeti al	* Rakiplerinin nakit sağlayıcılarına hücum et * Çıkışı zamanla * Tasfiye et, kapat

Kaynak: DİNÇER 1996, s. 141

2.3.1.6 Sonuç

Yukarıda anlatılan bütün analizler doğru yolu göstermeye yönelik birer araçtan öteye gitmez. Bunları yorumlamak yine yöneticilerin görevidir ve başarılı stratejinin seçimi bu analizlerin doğru yorumlanmasından geçer. Amaçlardan birisi de yöneticilerin, işletmenin elinde bulunan veya ele geçirmek istediği bazı işlere olan duygusal bağlılığın, yanında objektif olarak değerlendirmeye tabi tutmalarını sağlamaktır. Ancak bu, yöneticinin önsezilerinin tamamı ile boş verilmesi olarak anlaşılmamalıdır.

Tablo 2.6 Mamül/Pazar değerlendirme matrisi [DİNÇER 1996, s.142]

		REKABET DURUMU		
		Yüksek	Orta	Düşük
MAMÜLÜN HAYAT SAFHALARI	Giriş	* Pazar payını artırarak büyü  A	* Pazarlama veya birleşme yolu ile pazar payını artır 	* Pazar payı artmıyorsa geri çekil
	Büyüme	* Pazar payını koru * VEYA artırarak büyü  B	* Pazar payını dikkatli bir şekilde artır	* Yatırımlara peyderpey son ver * İhtisaslaş  C
	Olgunluk	* Pazar payını koruyarak artırmaya çalış * Etkililik stratejilerini uygula  E	 D * Pazar payını artırmaya çalış * Seçici stratejileri uygula	* Yatırımı geri çek tasfiye et  F
	Düşüş	* Pazar payını korumaya çalış * Seçici stratejileri uygula	* Seçici geri çekilme stratejilerini uygula	* Yatırımı geri çek, tasfiye et

2.3.2 İş Stratejileri³ İçin Teknikler

2.3.2.1 Mamül/hayat eğrisi

Her mamülün pazara sunulması ile başlayıp, piyasadan çekilmesi ile sona eren bir ömrü vardır. Ürüne göre bazen birkaç gün, bazen de asırlarca sürebilen bu ömür çeşitli safhalardan oluşur: Giriş, gelişme, olgunluk, düşüş⁴. Bu eğrini yatay ekseninde zaman bulunurken, düşey ekseninde kar veya satış hacmi bulunmaktadır. Eğrinin basıklığı veya dikliği ürünün özelliklerine göre değişir (Şekil 2.4).

Giriş safhasında:

- 1- Üretim kapasitesi sınırlıdır.
- 2- Bir takım teknik problemler işletmeyi fazlaca meşgul eder.
- 3- Dağıtımda gecikmeler olabilir.
- 4- Miktar düşük olduğundan sabit maliyetlerin payı yüksektir.
- 5- Fiyatın yüksek olması sebebi ile yüksek gelir gruplarına hitap eder. Dolayısı ile karlılık azdır ve risk fazladır. Finansman ihtiyacı belirgin bir şekilde kendini hissettirir.
- 6- Rakiplerin sayısı azdır. Pazar payı düşük olmasına rağmen büyüme imkanları yüksektir.
- 7- Verimlilik azdır.

Gelişme safhasında:

- 1- Satışlar yukarıya doğru tırmanmaya başlar.
- 2- Yeni pazar bölümlerine girilir.
- 3- Dağıtım kanallarında etkinlik artar.
- 4- Kapasite kullanımı ve verimlilik artar.
- 5- Maliyetlerin, özellikle satış harcamalarının, fazla olmasına rağmen satış hacmi arttığı için sabit maliyetlerin yüzdesinde azalmalar olur.
- 6- Fiyat rekabeti henüz olmadığı için işletmenin karı da artar. Finansman ihtiyacı dengelenir.
- 7- Rakip sayısında artışlar görülür.

³ İng. "Business Strategies".

8- Pazarda talep tam olarak karşılanamadığı için büyüme oranı hala yüksektir.

Olgunluk safhasında:

- 1- Mamülün en uzun hayat safhasıdır ve önemli stratejik problemler burada ortaya çıkar.
- 2- Satış hacmi yükseldiği için sabit maliyetler iyice düşer, dolayısıyla karlılık iyidir ve işletmenin elinde nakit fazlalıkları bulunur.
- 3- Gittikçe daha çok firma pazara girmeye başlar, rekabet artar, fiyatlar maliyet seviyesine doğru düşmeye başlar.
- 4- Tanıtım harcamaları artar.
- 5- Büyüme hızı yavaşlar hatta durgunluk baş gösterir.
- 6- Stok maliyetlerinin artması, markanın ayırıcı özelliklerinin tüketiciye farkettilmesi, mamül geliştirme çabaları, yeni dağıtım teknikleri vs, maliyetleri yükseltir. Bu ise satış hacminde düşüşe geçiş noktasını oluşturur.

Düşüş safhasında:

- 1- Satış miktarı, işletmenin pazar payı, verimlilik yavaş yavaş azalır.
- 2- Gelirlerin maliyetleri karşılama oranı (karlılık) düşer. Eldeki nakit fazlalıkları erimeye başlar.
- 3- Rekabet oldukça yoğundur ve işletmenin pazar payı gittikçe azalır.
- 4- Mamül çöküş dönemindedir ve işletme bu mamülden vazgeçerek yeni fırsatlar araştırmak zorundadır.

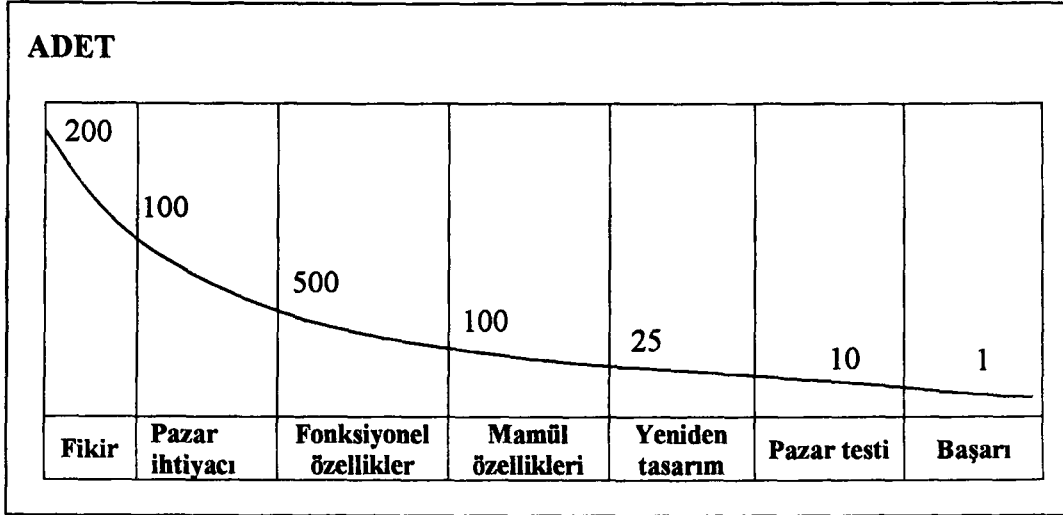
Bir ürünün, giriş safhasından önceki safhasından, (doğumundan) bahsetmek gerekir. Bir mamül çoğunlukla Şekil 2.5'deki aşamalardan sonra tüketicinin karşısına çıkar (Üretim Yönetimi Ders Notları).

Bütün bunların sonucunda başarıya ulaşan mal veya hizmet hayatının bundan sonraki süreçlerini yaşamaya başlar (Başarılı bir ürün geliştirme grubunun özellikleri için bkz EK E).

⁴ İng. Giriş: "embryonic" veya "budding", gelişme: "growth", olgunluk: "maturity", düşüş: "aging".

	1. GİRİŞ	2. GELİŞME	3. OLGUNLUK	4. DÜŞÜŞ
SATIŞ HACMİ	<u>BÜYÜME VE GELİŞME STRATEJİLERİ</u> A. İŞLETME İÇİ 1. Bütünleşme a. Yatay (Pazara nüfuz, mamul farklılaştırma, pazar farklılaştırma) b. Dikey (ileriye, geriye) 2. Tek ve çok yönlü çeşitlendirme (mamul ve pazar açısından) B. İŞLETME DIŞI 1. Birleşme 2. Satın alma 3. İşbirliği	<u>DURGUN BÜYÜME VE DEĞİŞME</u> 1. Durumunu koruma ve sanayii ile birlikte büyüme 2. Kar veya harmanlam a 3. Fasilalı büyüme	<u>KENDİNE GELME VE TASARRUF</u> 1. Örgütsel değişme 2. Mali kontrol 3. Gelirleri artırma 4. Varlıkları azaltma	<u>YATIRIMLARI AZALTMA VE TASFİYE</u> 1. Tecrit etme 2. Mahkum olma 3. Satma 4. Tasfiye etme ve kapatma
	Zaman			
Büyüme oranı	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük
Pazar payı	Düşük	Yüksek	Yüksek	Düşük
Nakit ihtiyacı	Yüksek	Düşük	Düşük	Yüksek
Karlılık	Düşük (Zarar)	Yüksek	Yüksek	Düşük
Üretim	Düşük	Yüksek	Yüksek	Düşük
Maliyet	Yüksek	Düşük	Düşük	Yüksek

Şekil 2.4 Mamül/Hayat Eğrisi ve Stratejiler üzerine etkisi [DİNÇER 1996, s.145, Üretim Yönetimi Ders Notları]



Şekil 2.5 Bir mamülün piyasaya sürülmeden önce geçirdiği aşamalar

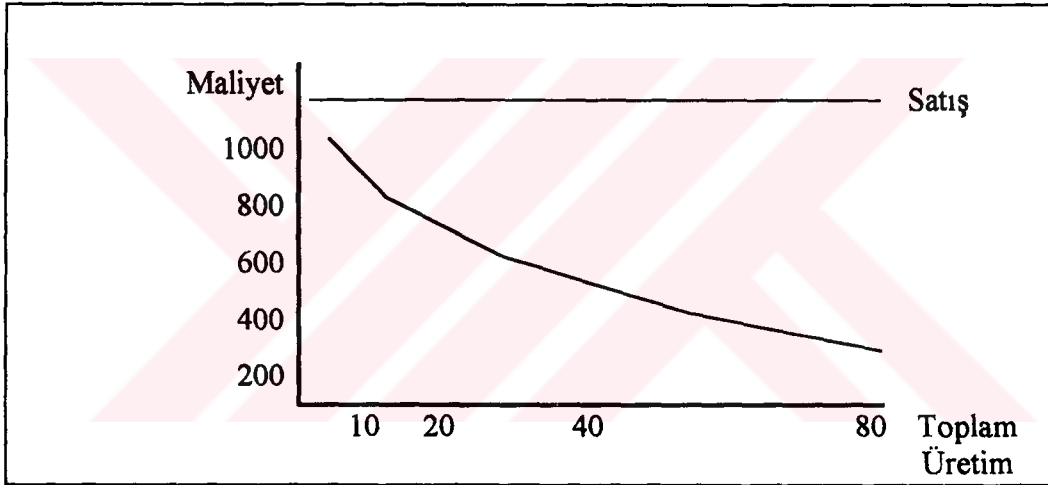
2.3.2.2 Öğrenme eğrileri

Üretim miktarı bir misli artınca, üretim ve pazarlama maliyetleri %20-30 arasında azalır. Buna ölçek ekonomisi de denir (HATİBOĞLU 1995, s.61). "Öğrenme veya tecrübe eğrisi, herhangi bir mamülün üretilen bir biriminin işçilik veya maliyetinin, o mamülün toplam üretim miktarıyla karşılaştırılması ile elde edilen bir çizgidir" (DİNÇER 1996, s.148). Kısaca üretim miktarının artmasıyla elde edilen tecrübeler doğrultusunda maliyetler azalır. Sürekli aynı iş tekrarlandıkça çalışanlar işi öğrenmekte, verimlilik artmakta ve yeni sermaye yatırıma gerek kalmadan kapasite kullanım oranı yükselmektedir. Öğrenme süreci zaman aldığı için pazara önceden giren işletme, bazı detayları öğrenme ve çeşitli gelişmeler oluşturmak açısından daha uzun zamanı olduğu için daha avantajlı olacaktır (HATİBOĞLU 1995, s.61).

"Stratejik yönetim açısından öğrenme eğrilerinin işletmeyi rasyonel davranmaya zorlayan bir özelliği bulunmaktadır. Çünkü eğrinin öğrettiği ilk şey, işletmenin pazarda en düşük maliyet üstünlüğüne sahip olabilmesi için en büyük üretim miktarına ulaşması gerektiğidir. Eğer işletme en büyük pazar payına sahipse, en fazla karı elde edecektir. Bu sebeple, öğrenme eğrisi işletmeleri, stratejik öncelik olarak pazar paylarını artırmaya ve lider olmaya yönlendirmektedir" (DİNÇER 1996, s.149).

Teknoloji değişiminin nisbeten yavaş olduğu endüstrilerde (örneğin prefabrikasyon) öğrenme eğrisi ayrıca önem kazanmaktadır. Çünkü bir işletmenin bu eğriyi çizabiliyor olması, gelecekteki üretim seviyelerindeki maliyetlerini önceden tartma imkanı olduğunu gösterir veya rakiplerin üretim miktarlarına bakarak onların maliyetleri hakkında çok yaklaşık da olsa bir fikir edinilebilir. Ancak bu amaçla kullanılırken yöresel maliyet farklılıklarını göz ardı etmemek gerekir.

Ancak uygulamada sağlıklı sonuçlar için enflasyon etkisini arındırmak gerekir. Düşey ekseninde enflasyondan arınmış maliyetler yatayda ise üretim miktarları vardır. Görüldüğü gibi satış fiyatı sabit kalmak koşulu ile toplam üretim miktarının artması kar marjını artırıcı etki yapmaktadır.



Şekil 2.6 Öğrenme eğrisi [DİNÇER 1996, s.149]

2.3.2.3 PIMS (Profit impact of marketing strategies) analizi

General Electric ve Harvard Business School tarafından ortaya konan analizin amacı; değişik sektörlerde ve farklı rekabet şartları altındaki faaliyet gösteren işletmelerle ilgili bazı bilgileri derleyip çeşitli genellemeler yaparak, bunları stratejik plancılarının kullanımına sunmaktır. Yapılan araştırma şu önemli sonuçları ortaya koymaktadır (DİNÇER 1996, s.152-153):

- 1- İşletmenin karlılığını belirleyen faktörler 37 tanedir. Pazar payı, toplam pazarlama harcamaları, mal veya hizmetin kalitesi, araştırma-geliştirme harcamaları, dikey bütünleşme ve sermaye yoğunluğu bu faktörlerin başlıcalarıdır. Bu faktörler, işletmelerin karlılık ve başarısının %80'i için belirleyici olmakta, %20'sini ise her işletmenin özel şartları tarafından etkilenmektedir.
- 2- Karlılık üzerine pazar payının etkisi: "Pazar payı artarken karlılık da hızla artmaktadır. Ortalama olarak pazar payı %30'un üstünde olan işletmeler, pazar payı %7'nin altında olan işletmelerden 3 kat daha fazla yatırım karlılığına sahiptir. Pazar payını farklı kılan faktörler genellikle ölçek ekonomisi, sermaye devir hızının yüksekliği, toplam pazarlama masraflarının satışlara oranının düşük olması, büyük olmanın verdiği pazarlık gücü ve yönetimin etkililiğidir. (Ancak pazar payının öneminin sanayi dallarına göre farklı olacağını hatırlatmakta yarar vardır.)"
- 3- Mal ve hizmetlerin kalitesi: Pazar payı düşük, ama piyasaya kaliteli mal sunan bir işletmenin toplam karlılığı, aynı pazar payına sahip ama düşük kaliteli mamül üreten işletmelere göre dört kat daha fazladır. Çünkü düşük nitelikte malın pazarlama harcamaları, yüksek kalitenin neredeyse iki katıdır.
- 4- Ar-ge harcamaları: "Pazar payı düşük olan işletmelerde ar-ge masraflarını satışlara oranı arttığı takdirde karlılık %50 oranında azalmaktadır. Bu durumda yeni mamülleri araştırmak yerine rakipleri taklit etmek daha karlı bir strateji olmaktadır. Halbuki pazar payı yüksek olan işletmelerde ise, ar-ge masraflarının satışlara oranı arttıkça karlılık önemli ölçüde %18 yükselmektedir.
- 5- Pazar payı büyük işletmelerin dikey bütünleşmeye yönelmeleri, karlılık için önemli bir strateji olurken, pazar payı düşük olanlar için ise yanlış bir strateji olmaktadır.
- 6- Yatırım yoğunluğu, yani toplam aktiflerin satışlara oranı, yükseldikçe karlılık azalmaktadır. Çok yüksek yatırım yoğunluğuna sahip işletmelerin, ya kapasite kullanımındaki düşüklük veya sabit yatırımların verimsiz kullanımı sebebi ile sermaye devir hızları arttırılmamakta ve karlılık oranları düşük kalmaktadır. Ayrıca yüksek yatırım yoğunluğuna sahip işletmelerde pazarlama harcamaları yükseldikçe toplam aktiflerin karlılığı büyük ölçüde (%60) azalmaktadır.
- 7- Karlılığı etkileyen özel faktörler ise işletmenin sahip olduğu SİB'nin özellikleri ile ilgilidir;

- Ciroları yüksek firmaların karlılığı da yüksektir. Ancak, sahip oldukları esneklik ve müşteri isteklerine kolay adapte olmalarından dolayı, küçük cirolu şirketlerin durumu, orta seviyedekilerden daha iyidir.
- Yüksek oranda mamül/pazar çeşitlendirmesine yönelmiş olan işletmeler, düşük ve orta ölçüde çeşitlendirmeye gitmiş işletmelerden; düşük çeşitlendirmeye gitmiş şirketlerin orta derecede çeşitlendirmeye gitmiş şirketlerden daha karlıdır.
- Personel başına yatırım tutarı düşük işletmeler, yüksek işletmelere göre daha karlıdır.

Görüldüğü gibi, PIMS analizi daha çok stratejik davranışın maloluşu hakkında değerli bilgiler vermektedir.

2.3.2.4 Rekabet belirleyicileri

M.E. Porter stratejilerin belirlenmesinde daha çok pazarın yapısı ve rekabet koşulları üzerinde durmaktadır. Porter'a göre rekabeti belirleyen beş faktör vardır (HAX ve MAJLUF 1991, s.45-47):

- a) **Mevcut rekabetin seviyesi:** Konsantrasyon oranı⁵, endüstrinin gelişimi, mamül farklılaştırması, fiyat ayarlamaları, kapasite artırımları gibi unsurlar rekabet seviyesini belirler.
- b) **Alıcıların gücü:** (Güçlü iseler fiyatların aşağıya çekilmesine zorlarlar) Alıcı sayısı, ikame malların durumu, alıcıların aralarında anlaşıp fiyat ayarlamaları, mamül farklılaşması yok ise, mamülün kalitesinin alıcıların mallarına katkısı (fazla değilse gidip herhangi bir rakipten alabilir), alıcıların karlılığı (düşük iken satın alımlarda çok dikkatli olacaklardır)
- c) **Tedarikçilerin gücü:** Tedarikçilerin sayısı, ikame malların durumu, tedarikçilerin kalitesinin mallarımıza katkısı
- d) **Piyasaya giriş engelleri:** (Engeller düşük ise pazar, rekabet yoğunluğu sebebi ile, karlılığın düşmesi tehlikesi vardır) Ölçek ekonomisi, mamül farklılaştırması, marka tanıtımı, fiyat ayarlamaları, dağıtım kanalları, sermaye ihtiyacı, teknoloji,

patent hakları, öğrenme eğrileri, en iyi hammadde kaynaklarından yararlanma, elverişli kuruluş yeri, devlet koruma ve kısıtlamaları, gümrük uygulamaları, kur- lar, vs.

- e) **İkame mallarının özellikleri:** (İyi ise d maddesindeki tehlike vardır) İkame malların yakınlığı, ikamecilerin karlılık ve saldırganlık derecesi, vs.

Yönetici, yukarıdaki beş faktörün durumuna göre strateji belirlemeye, fırsatlardan önceden faydalanmaya ve rakiplerin açıklarını belirlemeye çalışır ve buna göre çeşit- li stratejiler geliştirir (Tablo 2.7).

Tablo 2.7 Rekabet durumuna göre bazı iş stratejileri [DİNÇER 1996, s.155]

Satıcıların Gücü	1. Yeni hammaddeleri ve üretim faktörlerini ara 2. Tedariği güven altına al: - Uzun dönemli mukaveleler - Üretim teçhizat bağı - Lojistik hakimiyet
Alıcıların Gücü	1. Pazar bölümü yap 2. Marka bağımlılığı sağla 3. Eğitim ve hizmet yolu ile alıcılar arasında bağ kur 4. Dağıtım lojistiğini hakimiyetine al
Mamül İkamesi	1. Üretim alanını genişlet 2. Yeni mamülleri arz et 3. Mamül geliştir
Yeni Rakipler	1. Kapasiteyi artır 2. Dikey olarak bütünleş 3. Üretim sürecini geliştir

Rekabet konusunda üst yöneticilerin bakış açılarının ne durumda olduklarının ortaya konulmasına dair birkaç nokta şöyle sıralanabilir (HAMEL ve PRAHALAD 1996, s.13):

- Gelecek 10 yıl içinde sektörün alacağı şekli konusunda bir fikre sahipler mi?
- Üst yönetimin geleceğe ilişkin görüşleri nasıl bir izlenim bırakıyor? Alışılmış ve tepkici mi, yoksa farklı ve uzak görüşlü mü?
- Projektörleri rakiplerinkinden uzağı aydınlatabiliyor mu?

⁵ İlgili bilgi daha sonra örnek üzerinde verilecektir.

- Hangi konu üst yönetimin dikkatini daha çok çekiyor? Temel süreçlerin düzenlenmesi (yeniden yapılandırma-restructuring- veya yeniden düzenleme-reengineering) mi, yoksa temel stratejilerin yeniden oluşturulması mı?
- Geleceğe ilişkin görüşleri firmanın kısa vadeli önceliklerine yansıyor mu?
- Firma sektörün yeni rekabet kurallarını belirlemede ne kadar etkili?
- Yeni beceriler geliştirip müşterileri tatmin etmenin yeni standartlarını belirleyebiliyor mu?
- Sektörde daha çok kural koyucu mu yoksa kural izleyici mi?
- Daha çok sektördeki statükoyu korumaya mı, yoksa meydan okumaya mı meyilli?
- Rakiplerin mevcut ve potansiyel tehlikeleri anlaşılmış mı?
- Büyüme ve yeni işler geliştirme fırsatlarını yakalayıp değerine duyulan güvenle geleneksel işlerdeki rekabet gücünü sürdürme yeteneğinden duyulan kaygı arasındaki oran nasıl?

Aşağıdaki şartlar altında genellikle rekabet yoğun olur (HATİBOĞLU 1995, s.151-152):

- Rakip miktarı fazla iken
- Rakiplerin satış düzeyi aynı iken
- Endüstrideki büyüme düşük ise
- Sabit maliyetler yüksek ve üretilen mallar bozulabilir cinsten ise (Bu tür firmalar fiyatlarını düşürebilirler)
- Kapasite artırımı ancak yüksek oranlarda olabiliyorsa
- Pazardan çıkmak zor ise
- Ürün farklılaştırması az ise

2.3.2.5 Rekabetüstü olma yaklaşımı

Bu yaklaşım özellikle Porter'ın önemle üzerinde durduğu "rekabet" konusuna yeni bir boyut kazandırmıştır. Yaratıcı düşünce alanında dünyanın önde gelen uzmanlarından Edward De Bono'nun, iş dünyasındaki geleneksel rekabet düşüncesinin yerine, "Rekabetüstü" adını verdiği bu anlayış, günümüzde alışlagelmiş stratejik

rekabetin artık tek başına işe yaramadığını, pazarın liderliğine oynamanın tek yolunun (DE BONO 1992):

- Rakipler ile aynı yarışta koşmak yerine, kendi yarışını kendinin yaratması,
- "Birlikte" çabalamak yerine, "üste" çabalamak olduğunu göstermektedir.

Esas olarak yaratıcılık ve değer üretimi⁶ kavramı üzerine eğilen bu yaklaşım, bir sonraki "Başlıca İşletme Stratejileri" kısmında anlatılacak olan fırsatçı stratejilerine benzer yanlar içermektedir.

"Mevcut pazar fırsatlarının ve müşteri tatmin düzeyinin tesbit edilmesi anlayışından bir adım ileri giderek müşterilerin değer olarak neyi algıladıkları ve tercihlerinin nasıl ortaya çıktığını anlamak gerekir. Gerçek bir stratejik fırsat müşterilerin neye ihtiyaç duyduklarını mevcut zaman diliminde bilmedikleri alanlarda yatmaktadır. Müşteri ihtiyaçlarını araştırmak ve fırsatları taramak yerine müşteriler ile yakın çalışma yapmak ve hangi alanlarda değer yaratılabileceğinin anlaşılması gerekir. Stratejik planlama sürecinde kalitenin bir odak olarak yer alması, finansal performans yerine müşterilere değer sunma olgusunu vurgulayacaktır" (TAK 1997, s.72).

Bu yaklaşıma göre maliyetleri kısma, ancak rakiplerin bunu geç yapmaları halinde rekabette avantaj sağlayabilir. Oysa rakipler de bunu başardıktan sonra bunun uzun vadede faydasını görmek pek de mümkün değildir. Yaratıcılığı bir tarafa bırakıp, sadece verimlilik ile uğraşmanın, firmanın uzun vadede başarılı olmasında faydalı olmaz (DE BONO 1992, s.39). Rekabetin ayakta kalmak için gerekir, başarılı olmak için ise rekabetüstü olmak gerekmektedir (DE BONO 1992, s.85). Esas olan müşteriye benzersiz değer ve kavramlar sunabilmektir.

2.3.2.6 Stratejik durum ve hareket değerlendirmesi matrisi

(BÖLÜM 4'de örnek üzerinde açıklanacaktır)

⁶ İng. "Valuefacturing"

2.4 BAŞLICA İŞLETME STRATEJİLERİ

Genel olarak şirketler her zaman büyümeyi ve karlarını artırmayı isterler. Ancak ekonomik koşullar buna her zaman izin vermez. Hatta bazen karlarından feragat etmek zorunda kalabilirler. Hatta bazı koşullarda karı artırmayıp beklemek işletmenin uzun vadeli çıkarları için daha uygun olur. Öyle ise işletmelerin esas amacı süreklilik (hayatini devam ettirmek) olmalıdır ki son yıllardaki eğilim de zaten bu yöndedir (DİNÇER 1996, s.157).

Bir işletme birçok strateji uygulayabilir. Ancak temel olarak bir işletme ya büyür ya mevcut durumunu korur ya küçülür ya da varlığına son verir (DİNÇER 1996, s.157).

2.4.1 Hiyerarşik Seviyelerine Göre Stratejiler

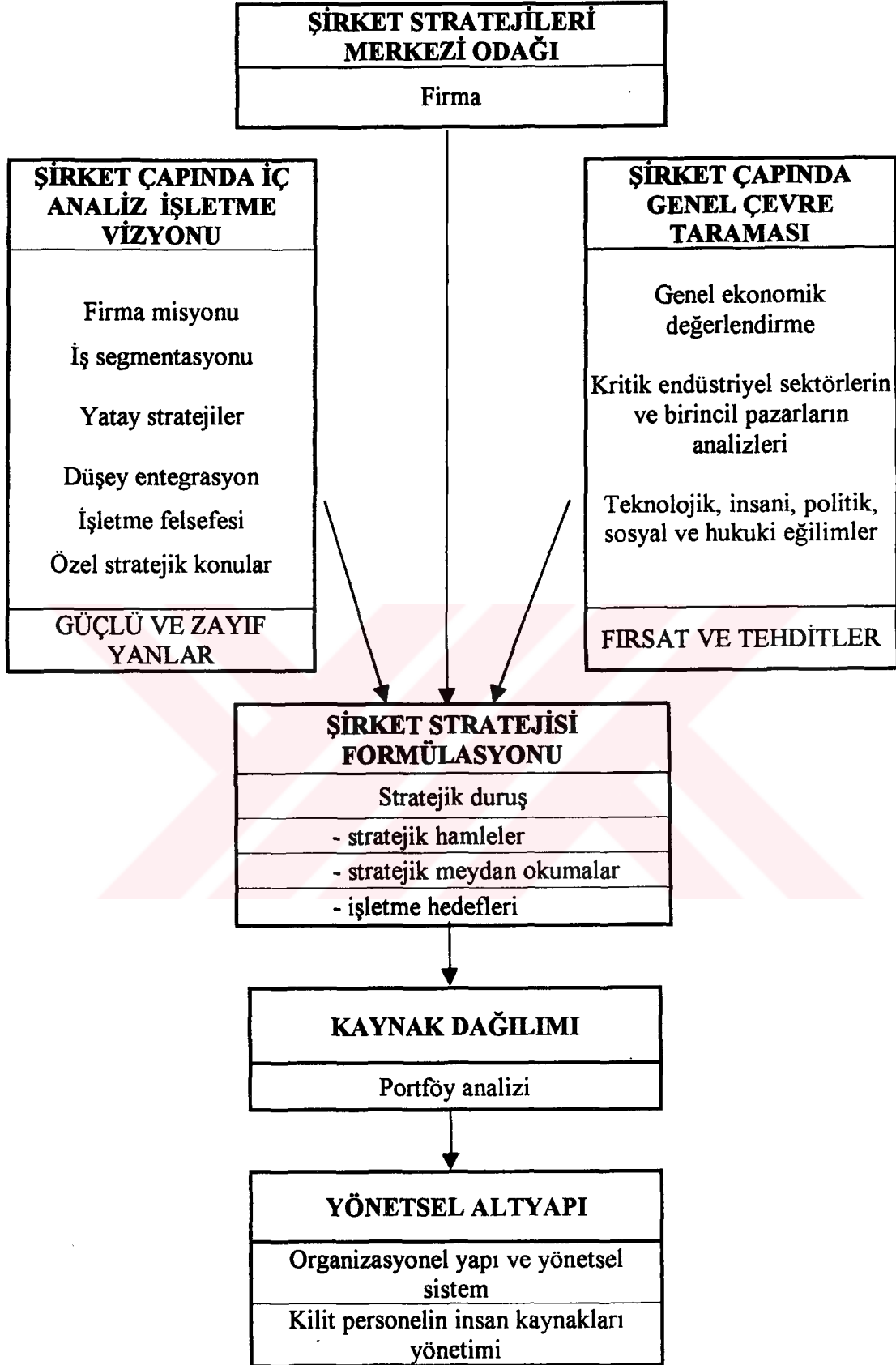
2.4.1.1 Şirket stratejileri veya ana (master) stratejiler

İşletmenin "hangi iş alanında bulunduğunun veya bulunması gerektiğinin belirlenmesi ve bununla toplam arasında nasıl bir ilişkinin kurulacağıdır. Gerek tek bir iş kolunda çalışan gerekse değişik iş kollarında çalışan ve çeşitli müstakil işletmeler halinde örgütlenen işletmeler için şirket stratejisi belirlenir. Çeşitli iş kollarında çalışan ve çeşitli müstakil işletmeler halinde örgütlenen işletmelerin aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi şirket stratejisi ile sağlanacaktır" (HATİBOĞLU 1995, s.57-58).

Kısaca şirket geneline yönelik birden fazla SİB'ini genel olarak ilgilendiren stratejilerdir. İş ayrıştırma (segmentation), yatay ve dikey birleşmeler, kaynak dağılımı, portföy yönetimi, yönetim ve organizasyon yapısı, vb. konuları içerir. Bir şirket stratejisinin temel unsurları Şekil 2.7'de görülmektedir.

Miles ve Snow şirket stratejilerini şöyle sınıflandırmıştır (DİNÇER 1996, s.159-160):

i. Himayeci stratejiler: Nisbeten durgun mal veya hizmet alanlarında emin bir yer tutmak ve korumak amacına yöneliktir. Bu stratejiler işletmeyi rakiplerine göre daha sınırlı bir alanda hizmet etmeye yöneltir. Himayeci işletmeler yüksek kalite, üstün



Şekil 2.7 Bir şirket stratejisinin temel elemanları
[HAX ve MAJLUF 1991, s.107]

hizmet ve düşük fiyat gibi avantajlara dayalı hakimiyetini korumaya çalışır. Dolayısı ile bu tür işletmeler, sanayideki gelişmelerin önünde gitmezler. Mevcut faaliyet alanlarında kendilerini doğrudan etkilemeyen değişiklikleri önemsemezler. Bunun yerine faaliyetlerinde etkinliği artırma ve hakim olduğu sınırlı alanda mümkün olan en iyi işi yapma konusu üzerine yoğunlaşırlar. Bunu gerçekleştirebilecek stratejiler için genel ve fonksiyonel yönetimde ayırdedici rekabet üstünlüklerine sahip olmaya çalışırlar.

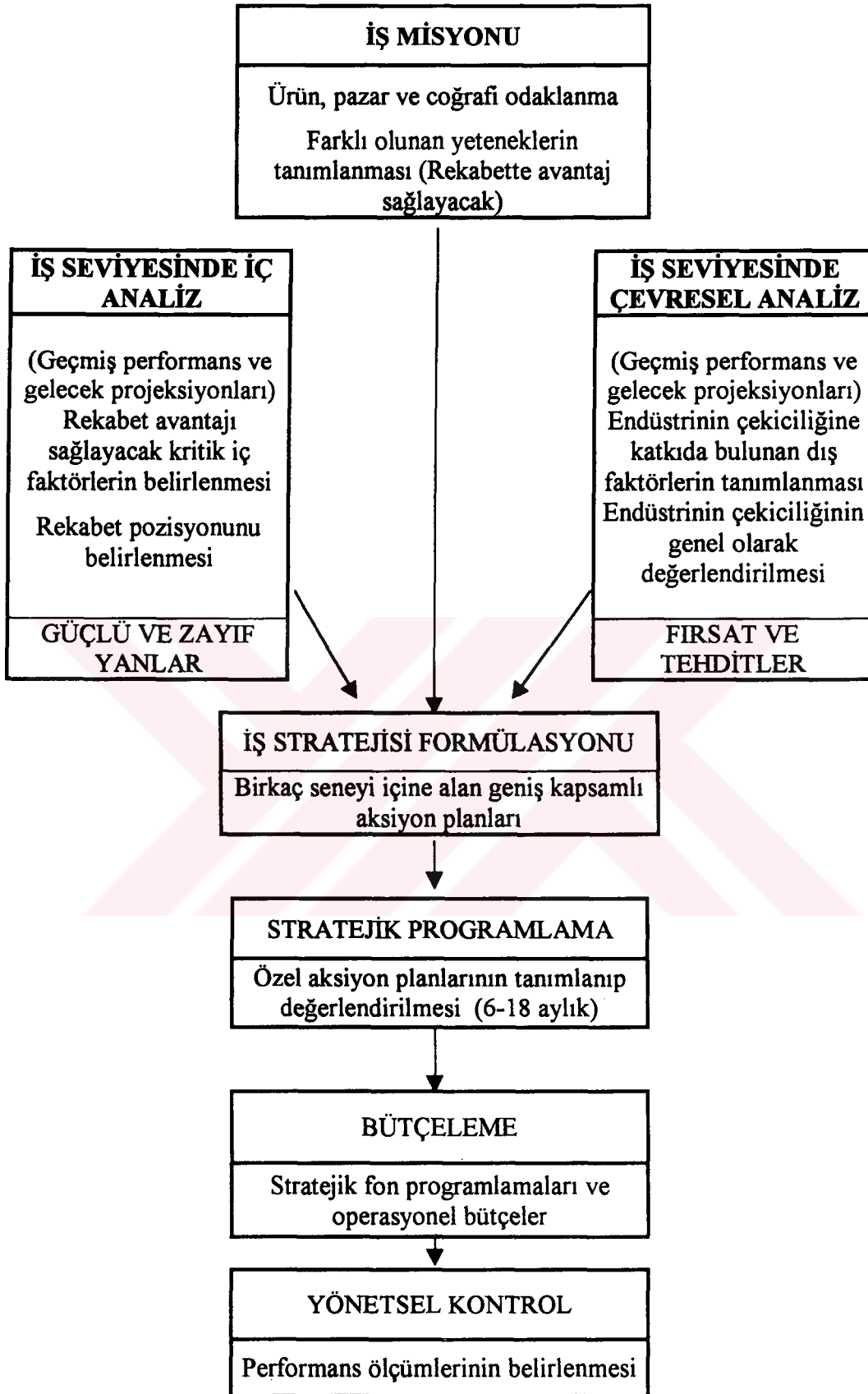
ii. Fırsatçı stratejiler: Himayeci stratejilerin aksine dışa dönüktür ve sürekli yeni pazar fırsatlarını araştırır. Bu işletmeler, dışarıda meydana gelebilecek beklenmedik durumlar için daima hazırlıklıdır. Rakipleri kadar etkili değildirler, ancak devamlı rakiplerinin cevap vermesi gereken yenilikleri yaparlar. Bu tür stratejileri uygulayabilmek için, geniş bir alanda mamül/pazar hakimiyetini sağlamaya çalışırlar. Kısmen, bir önceki bölümde anlatılan rekabetüstü olma stratejisine benzer.

iii. Analizci stratejiler: Bu stratejilerde de mevcut denge durumunu ve mamül hattını korumaya çalışır. Ancak sanayi kolunda meydana gelen değişiklikleri mümkün olduğunca dikkatli bir şekilde takip eder ve gerekli olanları seçer. Analizci bir işletme yeni bir mal veya hizmete ilk giren olmaz. Dikkatli bir şekilde yeni bir alana giren rakibini inceler, sonra mamülün tasarım, üretim ve dağıtımında daha etkili şekilde pazara girer."

iv. Tepkici stratejiler ise çevreden kendilerine baskı geldiğinde cevap vermeye çalıştığı için gerçek strateji sayılamaz. Kurulmuş mamül/pazar yapısını korumada, bazı rakipleri gibi saldırgan değildir ve risk yüklenmede isteksizdir.

2.4.1.2 İş stratejileri veya kapsamlı rekabet stratejileri

Bir stratejik işletme biriminin, işletme stratejilerinde temelleri ortaya konmuş, amaçlarına ulaşmak için neler yapması gerektiğini belirler. Bu stratejilerde, firmanın nasıl rekabet edeceği ve rakiplerine nasıl üstünlük sağlayacağı meydana çıkar (HATİBOĞLU 1995, s.58). Bir iş stratejisinin temel elemanları Şekil 2.8'de görülebilir.



Şekil 2.8 Bir iş stratejisinin temel elemanları
[HAX ve MAJLUF 1991, s.30]

İster genel olarak bütün endüstri çapında rekabet etme ister faaliyetlerini dar bir pazarda yoğunlaştırma amacıyla olsun bir şirket üç kapsamlı rekabet stratejisi uygulayabilir: Maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklaşma.

1. Maliyete dayalı liderlik stratejileri: Maliyetlerini sürekli kontrol altında minimize etmeye çalışırlar. Bunun uygulanabilmesi için mamüllerin standart olmasına, işletmenin ekonomiklik ölçeğine ve öğrenme eğrisinin düşmesine ve pazarın fiyat elastikiyetine bağlıdır. Ar-Ge, servis, satış, reklam, vs. giderleri minimize edilir.

2. Farklılaştırma stratejileri: Üretilen mal veya hizmetin pazarda belli bir özelliği (tasarım veya marka imajı, teknoloji, nitelikler, müşteriye servis, satış ağları, vs.) ile tek olmasını sağlamaktır. Dolayısı ile tüketicilerde marka bağımlılığı sağlanmış olacaktır.

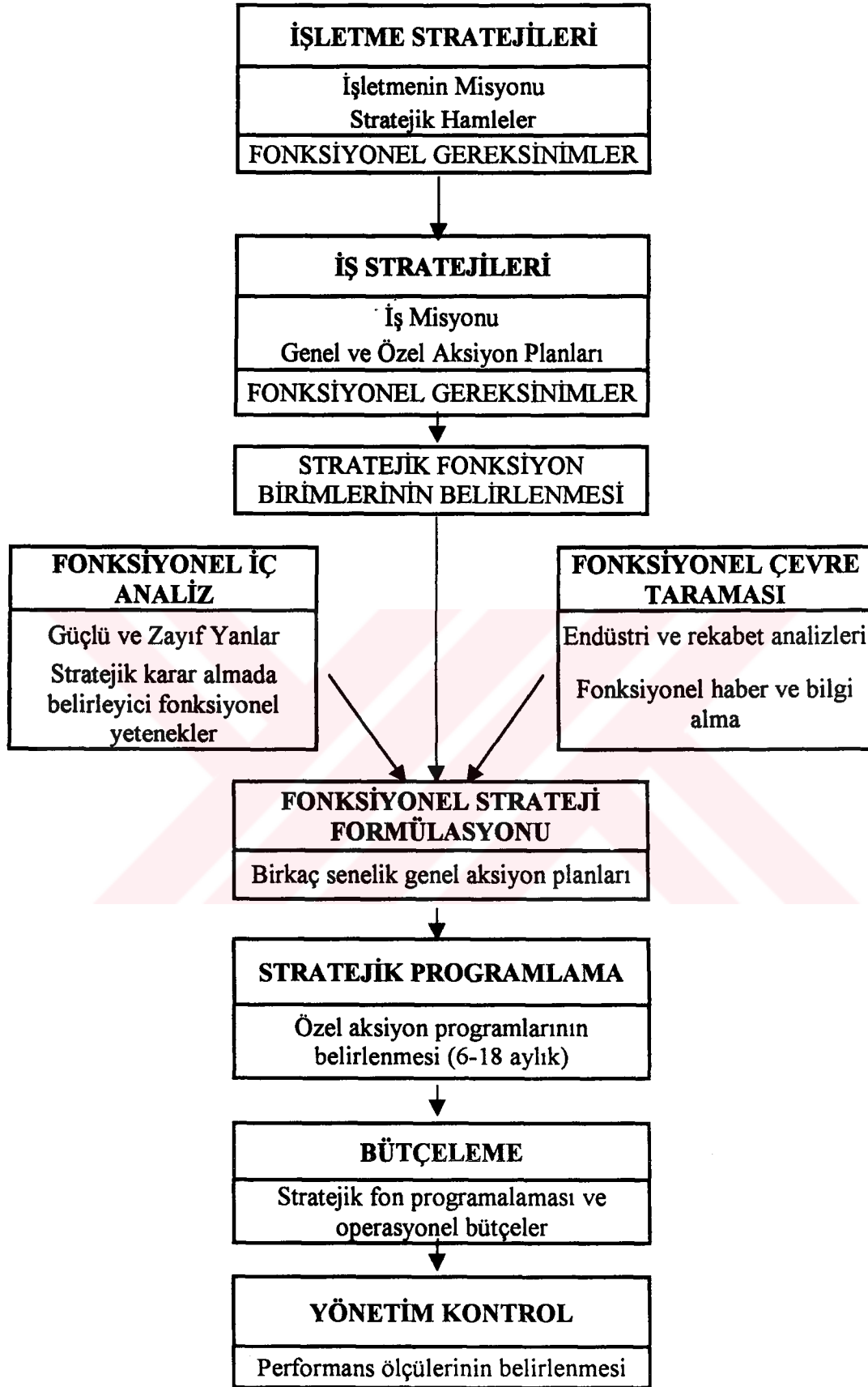
3. Odaklaşma stratejileri: Bu stratejilerde işletme pazarın belli bir bölümünü seçer ve diğerlerini devre dışı bırakır. Pazar bölümü; bir tüketici grubunu, belirli bir üretim veya dağıtım hattını veya coğrafi bölgeyi hedef alabilir. Böylece işletme daha geniş bir pazarı hedefleyen rakiplerine göre hedef aldığı pazar bölümüne nüfuz etmeye (penetration) daha iyi hizmet götürmeye çalışır.

Bu yukarıdaki stratejilerden birini seçmeyen bir şirket, ortada bulunmaktadır ve düşük bir başarı ile yetinmeye mahkumdur.

2.4.1.3 Taktik kararlar (Fonksiyonel stratejiler⁷)

Şirket ve iş stratejisini desteklemek amacı ile belirlenir. Yönetimin üretim, pazarlama, finansman, insan kaynakları, Ar-Ge, vb. alanlarda saptadığı stratejilerdir (HATİBOĞLU 1995, s.58). Bunlar daha önce tanımlamış olduğumuz taktiklerdir. Bir fonksiyonel stratejinin temel elemanları Şekil 2.9'da görülebilir. Konu üzerinde daha önce durulduğu için burada yinelenmeyecektir.

⁷ İng. "Functional Strategies"



Şekil 2.9 Fonksiyonel strateji oluşturma aşamaları
[HAX ve MAJLUF 1991, s.290]

2.4.2 Amaç ve Fonksiyonlarına Göre Stratejiler

2.4.2.1 Büyüme stratejileri

Satışları ve pazar payını eski yıllara göre artırmak demektir. Bu strateji özellikle teknolojinin hızla değiştiği sektörlerde ve dinamik bir çevrede daha çok uygulanmaktadır. ABD de yapılan bir araştırmaya göre her 100 işletmeden 54 ü bu stratejiyi kullanmaktadır (HATİBOĞLU 1995, s.129). Büyümenin finansal boyutu için EK A'ya bakılabilir.

1.- İşletme içi büyüme stratejileri

1.1.- Bütünleşme stratejileri (mevcut mamül/mevcut pazar)

1.1.1.- Yatay bütünleşme: Bir iş yapılacak fakat yapılacak iş çok iyi yapılacaktır. Bu strateji, pazarlama karmasında (ürünün niteliği, fiyatlama, dağıtım kanalları, tanıtma) değişiklik yapılarak sağlanabilir. Genellikle ya işletme imkanlarının kısıtlı olmasından, ya yöneticilerin riskten kaçınma eğilimlerinden ya da faaliyet kolunda uzmanlaşmanın avantajlı olmasından bu strateji tercih edilir.

- Pazara nüfuz etme: Mevcut müşterilerin daha sık ve daha büyük miktarlarda satın almasını sağlamak veya hiç kullanmayanları özendirmek veya rakiplerin müşterilerini çalmak.

- Mamül farklılaştırma: Kendi bünyesinde geliştirme ve-ya lisans anlaşmaları ile sağlanabilir

- Pazar farklılaştırma: Gerek coğrafi açıdan gerekse değişik pazar bölümü (segment) açısından (HATİBOĞLU 1995, s.130-131).

1.1.2.- İleriye veya geriye doğru dikey bütünleşme (BKZ Ek 13)

1.2.- Çeşitlendirme stratejileri

1.2.1.- Tek yönlü çeşitlendirme-Concentric diversification: Girilen iş yine mevcut işle ilgilidir. İşletme, riski nisbeten daha iyi bildiği pazar veya mamüller üzerinde dağıtmaya çalışarak.

- Pazar geliştirme (Mevcut mal yeni pazar)
- Mamül geliştirme (Mevcut pazar yeni mal)

1.2.2.- Çok yönlü çeşitlendirme-Conglomerate: Yeni pazar yeni mamül (İşletme riski çok değişik pazarlarda dağıtır. Bu yolla dönemsel dalgalanmalardan korunulmuş olur.

Mevcut bir ürünle mevcut bir pazara giriliyorsa pazarın derinliğine nüfuz etme⁸ ve daha etkili hale gelme stratejileri; mevcut bir pazarda yeni bir mamülle faaliyete geçilmek isteniyorsa mamül geliştirme stratejileri; mevcut mamülle yeni bir pazara girilmek isteniyorsa pazar geliştirme stratejileri; ve nihayet, yeni bir mamülle yeni bir pazara giriliyor ise çeşitlendirme stratejileri takip edilecek demektir.

Eğer firma büyük karlar elde etmek istiyorsa, her türlü riski göze alıp, belki de mevcut mamül ve pazarlardan çekilerek, son seçenek üzerine oynamalıdır.

2. İşletme dışı büyüme stratejileri (Yukarıdakileri başka şirketler ile yapmak)

2.1.- Birleşme stratejileri

2.2.- Satınalma stratejileri

2.3.- İşbirliği stratejileri

* Ortak yatırım

* Lisans anlaşmaları

* Satış yetkisi verme (frenchaising) veya satış acentalığı

2.4.2.2 Durgun büyüme veya değişmeme stratejileri

Fazla riske girmeden yıldan yıla faaliyetini genişletir, sadece gerektiğinde değişikliğe girer, teknolojinin fazla hızlı değişmediği sektörlerde kullanılır.

1. Durumunu koruma ve sanayi dalı ile büyüme
2. Kar veya harmanlama stratejileri: Nakit sağlamak amacı ile yeni yatırımlara girilmez, pazar payının azalmasına seyirci kalınır. Portföy analizlerindeki sağmal inek grubuna giren kısımlarda uygulanır.

⁸ İng. "Penetrating into an existing market"

3. Fasıllı büyüme: Önce hızla büyüme, sonra durup eksiklerini giderme, örneğin verimliliği artırma, sonra tekrar büyüme.

2.4.2.3 Kendine gelme ve tasarruf stratejileri

İşlerin iyiye gitmemesi durumunda veya büyüme stratejileri uygulanmasına rağmen istenen başarının yakalanamaması durumunda uygulanır.

1. Örgütsel değişme: Yeniden yapılanma ve yeniden düzenleme
2. Mali kontrol: Borçlanma ve fon kullanımında yeniden düzenleme
3. Maliyetleri azaltma
4. Gelirleri artırma: Atıl kapasiteyi azaltarak, alacak ve stok devir hızlarını artırarak, sık envanter kontrolü veya giderleri artırmadan satışları artırma yöntemleri ile çıkış yolu aranır.
5. Varlıkları azaltma: Varlıkların satışına giderek nakit sağlama.

2.4.2.4 Yatırımları azaltma ve tasfiye stratejileri

1. Tecrid etme (ayırma): Bir SİB tamamen ya da kısmen satılır.
2. Mahkum olma: İşletmenin fonksiyonlarının büyük bir kısmı, bir alıcı tarafından yürütülmektedir. Ürün dizaynı, kalite kontrolü vs. gibi konulara alıcı karar vermektedir. İşletme alıcıya mahkum durumdadır.
3. Tasfiye etme (Likidasyon)

2.4.2.5 Karma stratejiler

Bu tür stratejilere örnek olarak, mamül/hayat eğrisindeki konumuna göre önceden farklı şimdi farklı strateji izlenmesi veya dikey büyümeye çalışan bir şirketin aynı zamanda maliyet azaltımına da gidebilmesi, verilebilir.

2.5 UYGULAMA

2.5.1 Uygulama Sürecinin Safhaları

Her maddesinin hayata geçirilmesi yoğun çalışmalar gerektiren, uygulama sürecinin safhaları kısaca şöyle sıralanabilir (Dinçer 1996, S.183):

- Stratejiler tanımlandıktan sonra, bir bütün olarak örgütün her kademesinde ölçülebilir amaçlar haline getirilir,
- Merkezi görev yerleri belirlenir ve SİB ler tanımlanır,
- Gerekiyorsa örgütün yapısı yeniden düzenlenir ve kadrolanır,
- Koordinasyon için yöntem ve usuller oluşturulur ve yetki devri yapılır,
- Örgütün bölümlerine veya SİB lerine kaynak tahsisi yapılır,
- Faaliyetlere rehberlik edecek işletme ve bölüm politikaları tesbit edilir,
- Yöneticilerin herbirinin amaçları açıklanır,
- Başarıyı ölçmede kullanılacak usul ve teknikler belirlenir,
- Bilgi toplamaya ve işletmeyi değerlendirmeye yarayacak yönetim bilgi sistemleri kurulur,
- Arzu edilen davranışları pekiştirmede kullanılacak teşvik ve ödüllendirme sistemleri açıklanır,
- Örgüt tarzı ve değerlere yönelik eğitim yapılır ve yönetici kabiliyetleri geliştirilir,
- Kontrol mekanizmalarının yeterliliği gözden geçirilir,
- Sonuçlar belirlenir, tanımlanır ve beklenen durumlarla arasındaki farklılıklar tesbit edilir ve geri besleme sağlanarak düzeltici tedbirler alınır

2.5.2 Stratejik Uygulamalar İçin Bütçeleme Süreci

Bütçeleme, yapılan uzun vadeli plan ve programların işin mali boyutunun da katılarak ortaya konulmasıdır. Bu konuda yapılacak en doğru yaklaşımlardan biri, bütçeleme sürecinin stratejik yönetimin değişik hiyerarşik seviyeleri için geri beslemeli olarak düzenlenmesidir. Örneğin yeni bir işe girişme (SİB oluşturma) kararı şirket seviyesinde stratejik bir karar iken, bu iş için gerekli nakit akışının düzenlenmesi konusu iş seviyesindeki stratejik bir karardır. Gereken nakit akışı

sağlanamaması bu yeni işten vazgeçme veya erteleme kararının alınmasına sebep olabilir. Bir aşama daha ileri götürülecek olunursa, bölüm seviyesinde ortaya konan taktik bir karar (örneğin şirket için hayati önem taşıyan bir proje) için gereken kaynaklar sağlanamaz ise bu durum sırası ile iş ve şirket stratejilerinin yeniden düzenlenmesine neden olabilir. Tablo 2.8 bu karar akışını göstermektedir.

2.5.3 Uygulamada Karşılaşılan Problemler

Uygulama aşaması yukarıda teorik olarak anlatılanların hayata geçirilmesi safhası olduğu için büyük önem taşır. Bu aşamada yapılacak bir hata şirketin geleceğini olumsuz yönde etkileyebilir. Burada yapılan bazı hatalar ve karşılaşılan problemler aşağıda maddelenmiştir (TAK 1997, s.73):

- Stratejik planlama sürecinde az sayıda yöneticinin yer alması
- Üst yönetimin stratejik yönetime inanmamaları ve günlük olaylardan başlarını kaldırıp genele bakamamaları
- Çalışanların dışlanması
- Planların anlaşılabilmesi
- Gerçekçi olmayan hedef ve stratejilerin geliştirilmesi
- Vizyon ve misyonun net olarak belirlenememesi
- Hedef ve stratejiler üzerinde bir konsensus sağlanamaması
- Günlük operasyonel yönetimin organizasyonların rekabetçi bir sıçramaya ulaşma hedeflerinden ayrı tutulması
- Veri analizi yetersizliği
- Periyodik denetim eksikliği

BÖLÜM 1’de kısmında bahsedilen Hoshin yönteminde ise stratejik yönetimin yukarıda sıralanan zayıflıkları yok edilmeye çalışılır. Hoshin Yönetim tarzının en çarpıcı özellikleri, hedef ve araçların çalışanlara yeterli olarak yayılması ile hedef değerler yanında bunun gerçekleştirileceği zaman diliminden de bahsedilmesidir. Genel yaklaşımı akılda tutulmakla beraber, ayrı bir tez konusu olduğu için daha fazla değinilmeyecektir.

Tablo 2.8 Stratejik bütçeleme süreci [DİNÇER 1996, s.217]

Şirket Seviyesi	İş Seviyesi	Bölüm Seviyesi
Şirket amaç ve stratejilerinin belirlenmesi	İşletme amaçlarının ve stratejilerinin belirlenmesi	
İşletme planlarını inceleme ve genel olarak kaynak tahsisini tasdik etme	Stratejik işletme planları ve kaynak tahsisi	
	İşletme planlarını dikkatli bir şekilde inceleme	Program ve proje teklifleri hazırlama
Program ve projeleri seçme tasdik etme. Kaynak tahsisini geçici olarak kabul etme	Program ve projeleri seçme ve tavsiye etme	Program ve projeleri ayrıntılı olarak inceleme ve doğrulama
Uygulama bütçesi için rehberlik ve talepler	Stratejik program ve projeler ile uygulama bütçesi için yıllık kaynak taleplerini toplama	Yıllık bütçeyi tamamlama ve hazır hale getirme
Yıllık bütçe inceleme ve tasdik etme	Yıllık bütçe inceleme, tasdik etme ve koordinasyon	
	Uygulama	Uygulama

2.6 KONTROL

Stratejik yönetimin son safhası kontroldür. Bu noktada seçilen strateji ile uygulama sonucunda elde edilen sonuçlar birbiri ile karşılaştırılır. Sapmalar değerlendirilir ve nihayet mevcut strateji ile devam mı edileceği yoksa yeni stratejiler mi geliştirileceği ortaya konmaya çalışılır. Demek ki bir geri besleme söz konusudur. Bu da etkin bir haber alma sistemi gerektirir.

Burada atlanılmaması gereken en önemli noktalardan birisi otokontroldur. Çalışanların kendilerini kontrol güdülerini ne kadar geliştirmiş ise, faaliyetlerinde hep hedefleri ve nihai amaçları göz önünde bulundurlar. Bu durum stratejilerin çalışanlarca ne kadar iyi benimsendiğinin göstergesidir.

İnsanlar genellikle bazı performans ölçütleri ile çalışmak isterler. Bu, insanın neyi, ne kadar yapması gerektiği ve kendisinden tam olarak ne istendiği hakkında fikir verir. Ancak, özellikle üst düzey yöneticilerin, performans ölçütleri verilirken dikkat edilmesi gereken bazı hususlar vardır. Kısa vadeli ölçütler verilirken, yöneticinin şirketin kısa vadeli amaçlarını gerçekleştirebilmek için, uzun vadeli çıkarlarını göz ardı etmesine sebep olunmamalıdır. Bunun yanında, konulan bazı parasal hedeflerden, enflasyonun yanıltıcı etkisi mutlaka arındırılmalıdır.

İşletmelerde aşağıdaki kavramların kontrolundan bahsedilebilir (HATİBOĞLU 1995, s.193-DRUCKER 1996, s.277):

- Mali kontrol: Likidite ve nakit akışları, karlılık kalitesi
(Toplam kar= kar marjı*ciro, toplam karı artırmak için bu iki faktör, biri diğerini azaltacak şekilde artırılıyorsa karlılığın kalitesi düşüyor demektir)
- Pazardaki konumun gidişatı
- Yenilikçilik performansı
- Verimlilik
- Fiziksel kaynak kontrolü (Stok kontrolü, kalite kontrolü, tesislerin, araç ve gereçlerin kontrolü, vs.)
- Beşeri kaynakların kontrolü
- Bilgi kaynaklarının kontrolü (Satış tahminlerinin yapılması, çevrenin gerektiği biçimde araştırılması, halkla ilişkiler, üretim planlaması, ekonomik tahminler, vs.)

Stratejik kontrolün aşamaları şöyle sıralanabilir (HATİBOĞLU 1995, s.198):

- 1- Stratejik noktaları belirlemek: Faaliyeti geciktirmeyecek şekilde standartların sapmalarının hemen tesbit edilebilecek noktalar belirlenmelidir. Kontrol noktaları dengeli olmalıdır. Örneğin parça başına ücret kaliteyi düşürücü etki yaparken,

kalite üzerinde çok durulması da masrafların aşırı artmasına veya gecikmelere yol açabilir.

- 2- Stratejik noktalarda standart ve hedefleri saptamak: Standart ve hedefler, işletmenin amaçları doğrultusunda tesbit edilir. Bunlar üretim standartları, satış kotaları, para tahsilat ve sarfiyat planları, üretim zamanları, bütçeler vb. dir.
- 3- Kontrol metodlarını açık ve net olarak belirlemek: Faaliyetin karmaşıklığı ve yapısına bakılarak kontrolün işlem sırasında mı yoksa işlem bittikten sonra mı yapılacağına karar verilir. Sonradan yapılan kontrollerde tesbit edilen hataların zaiyatı daha büyük olabilir. Burada düşünülmesi gereken durum kontrol için harcanan kaynakların olası hatadan daha masraflı olup olmamasıdır.
- 4- Yapılan işleri standartlarla mukayese edip, raporlar hazırlamak: Burada salt rakamlarla yetinilmeyip, fiziksel olarak ölçülemeyen gelişmeler hakkında kişisel gözlemlere de önem verilmelidir.
- 5- Düzeltici hareketler: Standartlar ile fiili sonuçlar arasında farklar bulunması durumunda uygulanacak düzeltici faaliyet yöntemleri şöyle sıralanabilir:
 - Kimsenin daha önce beklemediği durumlar yüzünden sapmalar olmuş ise standartlar değiştirilmeye veya varsa eksikler giderilmeye çalışılır.
 - İş yapan kimselerin iş için yeterli olup olmadıkları ve verilen talimatların tam olarak anlaşılıp anlaşılmadığı ortaya konmaya çalışılır.
 - Planlar değiştirilebilir.
 - Sapmanın sebepleri işle uğraşanların motive olamamaları ise bu durum düzeltilmeye çalışılmalıdır.

Stratejik kontrolde başka bir nokta da üst yöneticilerin başarıyı veya başarısızlığı doğru bir şekilde belirlemeye yöneltecek yeterli motivasyona sahip olmalarıdır. Psikolojik olarak, "birçokları organizasyonlarda kontrolün olumsuz bir kuvvet olduğunu düşünebilir. Bunun gereği tartışılmaz; fakat kontrol olayı sevimsiz bir faaliyet izlenimi verir" (HATİBOĞLU 1995, s.193).

2.6.1 Stratejik Kontrol Teknikleri

2.6.1.1 Sorumluluk merkezleri

Bu teknikte, “belirli bir bölüm, birim ve işletmenin sorumlusu olan yönetici, kendi yetkisi altındaki alanda fiyat ve miktar kararlarını verebilmekte ve dolayısı ile kendi sorumluluk alanının gelir ve giderlerini kontrol edebilmektedir” (DİNÇER 1996 s.227). Böylelikle hem yöneticiye kendi kararlarında yarı bağımsız olma hakkı verilirken hem de gider veya gelirin sorumlusu belli olduğu için kontrol süreci daha kolaylaşmış olmaktadır. Çeşitli sorumluluk merkezleri aşağıda sıralanmıştır (DİNÇER 1996):

- a. Maloluş merkezleri: Doğrudan gelir sağlamayan fakat işletmeye masraf olan merkezlerdir. Hammadde, işçilik, genel giderler, yönetim giderleri, ar-ge giderleri, pazarlama giderleri vs. yaratan birimlerdir.
- b. Hasılat ve gelir merkezleri: Doğrudan gelir sağlayan satış birimleridir.
- c. Kar merkezleri: Hem hasılat hem de masraftan sorumlu birimlerdir.
- d. Yatırım merkezleri: Gelir ve gider yaratan yatırımlardan sorumlu merkezlerdir.

2.6.1.2 Bütçeler

Bütçeler parasal hedeflerin ortaya konulması açısından en önemli kontrol tekniğidir.

- a. Yatırım bütçeleri: Yenileme, tevsi, mamüllerle ilgili ve stratejik yatırım bütçeleridir.
- b. Genel bütçe ve bölüm bütçeleri

Daha önce bahsedildiği için yinelenmeyecektir.

BÖLÜM 3

BETON PREFABRİKASYON SEKTÖRÜNÜN VE GRUBUN DURUMU

3.1 GİRİŞ

Bu bölümde, Gök Grubunun⁹ esas olarak en iyi bildiği işi yapma yaklaşımı ve en iyi bildiği işin de "beton prefabrikasyon" olması sebebi ile bu sektör ele alınacaktır. Gelecekte bu sektörün alacağı durum, şirketin stratejisi için belirleyici rol oynamaktadır.

"Herhangi bir üretim sistemi, çok tekrarlanabilir ve ekonomik bir üretim yaratabiliyorsa, bir endüstriyel üretim sistemidir. Endüstrinin amacı, daha çok, daha kaliteli ve daha ekonomik üretmektir. Bu hedefleri sağlamak üzere üretim fabrikalara çekilir ve bant sistemine indirgenir. Böylece üretimde daha çok plan-program-kontrol yapılabilmiştir. Sonuç ekonomidir." (ARIOĞLU 1987). Yapı, prefabrikasyon ile endüstrileşmiştir. Bu endüstrileşme eğiliminde yapı, fiziksel büyüklük, hemen her üründe farklılık gibi sebepler yüzünden pek çok endüstriye göre geride kalmıştır. Bu dezavantajları yok etmenin yolu ise yapıyı parçalara ayırıp, ayrı ayrı üretip yerinde yeniden birleştirmektir. Ancak böylelikle bant sisteminden, ölçek ekonomilerinden faydalanmak ve belki de en önemlisi ürünün kalitesinin sürekliliğini sağlamak imkanı doğar.

Prefabrikasyon, sözcük anlamı ile önceden fabrikada üretme anlamına gelir. "İnşaat mühendisliği literatüründe, yapıların elemanlara ayrılarak, bu elemanların sabit tesislerde endüstriyel olarak önceden üretilmesi ve şantiyede birleştirilmesi teknikleri için kullanılmaktadır." (ARIOĞLU 1987)

Yapı üretiminde üç önemli aşama vardır:

- a) Taşıyıcı iskeletin yapımı (kaba inşaat)
- b) Taşıyıcının giydirilmesi (Taşıyıcının yapı fiziki tekniğine göre bitirilmesi-ince inşaat)
- c) Tesisatların yerleştirilmesi (elektrik, mekanik, vb.)

Bu noktada beton prefabrikasyonu da iki ana gruba ayırmakta fayda vardır:

- 1- Sürekli üretilip stoklanabilir yapı elemanları
- 2- Sipariş üzerine üretilen, sürekli stoğa çalışılmayan yapı elemanları.

Grup ve sanayinin diğer önde gelenleri, daha çok sipariş üzerine üretim ve kaba inşaat alanında faaliyet gösterdiği için, bu konu üzerine odaklaşılacaktır ve bundan böyle metinlerde geçen “prefabrikasyon” kelimesi ile bu kesim kastedilecektir.

Beton prefabrikasyonun sağladığı avantajlar, bu konuda alınacak stratejik kararlar açısından büyük önem taşır:

- 1- Günümüzde ekonomik belirsizlik, firmaları geri dönüşüm süresi daha kısa yatırımlara itmektedir. Özellikle ülkemizde özel sektörün hala kendiliğinden bir baraj veya yol gibi uzun vadeli bir proje geliştirdiği görülmemektedir. Onun yerine, kolaylıkla kurulabilecek, kısa zamanda işletmeye alınabilecek ve sürekli gelişen müşteri taleplerini karşılayabilecek yatırımları tercih etmektedirler. Bu bakış açısı doğrultusunda yatırımın inşa süresini en azlamak da hedeflerden biri haline gelmektedir. İnşaat süresi kısaldıkça finansman giderleri, dolayısı ile enflasyonun olumsuz etkileri azalmaktadır.
- 2- Üretim teknolojilerinin ve sosyal ihtiyaçların gerektirdiği, kolonsuz, büyük açıklıklı binalar, geniş kullanım sahaları karşımıza prefabrikasyonu çıkarmaktadır.
- 3- Öte yandan gelişen çevresel kaygılar, gerek ahşabın hammaddesi ormanların korunması gerek temizliği gerekse çimeto torba malzemesi olan kağıt israfını önleyici bir yol olarak, prefabrikasyonu avantajlı kılmaktadır.

⁹ Bundan böyle “Grup” olarak anılacaktır.

- 4- Şantiyede nisbeten düşük seviyedeki kontrol şartları altında üretilen beton ile, fabrikada uygun kür koşulları altında sürekli kontrollu olarak üretilen betonun aynı olması beklenemez. Bunun yanında zaten betonarme hesaplarında da iki ayrı şartta üretilen betonun malzeme katsayıları farklı farklıdır. Prefabrikasyon bu yönde de bir ekonomi sağlamaktadır.
- 5- Betona alternatif yapı malzemesi olarak karşımıza ahşap ve çelik çıkar. Ancak çelik yapıların, daha hafif ve mukavim olmalarına rağmen, yangında ani göçme tehlikesi ve atmosferik şartlara karşı özel önlem ve bakım gerektirmesi gibi dezavantajları vardır. Ahşap ise mukavemet açısından yeterli olmamasının yanında bakım gerektirir. Diğer yanda, yapı üretiminde yaklaşık 100 yıldır kullanılan beton, yapı üretimini endüstrileşmeye uygun bir yapı malzemesi olduğunu ispat etmiştir. Mukavemet, estetik, kolayca şekil verilebilirlik, uzun ömürlülük, yangına direnç, sıcaklıktan az etkilenme vb. gibi avantajları sayesinde endüstriyel bir yapı malzemesidir (Prefabrike Betonarme Yapı Üreten Kuruluş Mensupları Birliği Kataloğu 1985, s.12).
- 6- Verimlilik açısından bakıldığında ise prefabrike sistemler merkezi bir organizasyonla üretildiği için geleneksel sisteme göre daha verimlidir. Prefabrikasyon endüstrisi, öğrenme eğrilerinin de gösterdiği gibi, standartlaşma ve benzer üretimlerin yinelenmesi sayesinde rasyonelleşme ve kaynakların daha etkin kullanılmasını sağlamaktadır. Üstelik çelik yapılara göre fire oranları daha düşüktür.
- 7- “Prefabrikasyon, genelde, istihdamı azalttığı gerekçesiyle eleştirilmektedir. Oysa geleneksel inşaat yapım sektöründe çalışan işçiler mevsim ve şartlara göre dalgalı, sosyal güvenceden yoksun ve geçici statüdedir. Prefabrikasyonda ise daimi işçi ile dengeli bir çalışma düzeni ortaya çıkmakta, iş saatlerinin büyük bir bölümü endüstri sürecinde geçtiği için çalışma koşulları daha iyi olmaktadır. Ayrıca, geleneksel sistemde ustalık isteyen bazı işleri, prefabrikasyonda vasıfsız fakat endüstriyel eğitilmiş işçi ile gerçekleştirmek mümkün olabilmektedir” (Prefabrike Betonarme Yapı Üreten Kuruluş Mensupları Birliği Kataloğu 1985, s.16).

Ülkemizde prefabrikasyon teknolojisi, inşaat süresini kısaltması, ekonomik olması, iklim koşullarından etkilenmemesi gibi yukarıda sayılan özelliklerinin yanında, hızlı nakit akışı gerektirmesi nedeniyle daha çok sanayi yapılarında kullanılmaktadır. Dolayısı ile sektörün üretimi bu alanlara yapılan yatırımlara bağlı olarak değişmektedir (Sektör Raporu 1995, s.1).

“Prefabrikasyon tekniğinde uygulanan sistemler incelendiğinde çok çeşitli yöntemlerin uygulandığı görülür. Hemen her ülkenin prefabrikasyon teknolojilerinde farklılıklar olduğu gibi, aynı ülkedeki fabrikalar arasında da büyük çeşitlilikler gözlenir (Yapılan bir araştırmada dünyada 600 kadar farklı yapı sistemi tesbit edilmiştir). Hatta aynı fabrikalar bile, bazen proje bazında farklı sistemler kullanabilirler. Bu durum şaşırtıcı değildir. Bir endüstri, toplumun özündeki şartlara sıkı sıkıya organik bağlıdır. Diğer taraftan, yapılar, çevre şartlarından çok etkilenen üretimlerdir. Neredeyse her yapı ayrı bir özelliğe sahiptir (Prefabrike Betonarme Yapı Üreten Kuruluş Mensupları Birliği Kataloğu 1985, s.14).

“Özetle şu sonuca varılmaktadır ki; insanoğlunun bugüne kadar bulduğu en verimli yapı malzemesi betonarmeyi; yine en verimli ve akılcı kullanma tekniği olan prefabrikasyon; daha ekonomik, daha hızlı, daha kaliteli, daha estetik yapı üretimini garanti eden ve gelişen bir endüstrileşme sürecidir” (Prefabrike Betonarme Yapı Üreten Kuruluş Mensupları Birliği Kataloğu 1985, s.17).

3.2 TARİHÇE

3.2.1 Prefabrikasyonun Gelişimi

Prefabrikasyonun tarihçesi Perslere, Romalılara, Mısırlılara kadar dayanır. Yapıları planlama aşamasında parçalara ayırıp, bunları ayrı ayrı imal edip, sonra birleştirme yöntemi daha o dönemlerde uygulanmaya başlamıştır. Bugünkü anlamını ise, 19. yüzyılda, özellikle beton ve çeliğin birlikte çalışmasının (betonarmenin) icadından sonra kazanmıştır.

Konu ile ilgili ilk teknik makalenin 1836 yılında İngiltere'de George Godwin tarafından yayınlamıştır. Prefabrike beton yapı elemanları konusunda alınan ilk patent ise yine İngiltere'den Frederick Ranson'a aittir (1844). Bunu takip eden yıllarda daha birçok teknisyenin özellikle konut yapı sistemleri hakkında çeşitli patentler aldığı görülmektedir. Birçok buluşa imzasını atmış T. A. Edison, Amerika'da sahibi bulunduğu çimento şirketi adına endüstriyel bir yapı sistemi geliştirmiş ve 1908 de bunun patentini alarak başarılı uygulamalar yapmıştır (Prefabrike Betonarme Yapı Üreten Kuruluş Mensupları Birliği Kataloğu 1985, s.14).

1900'lu yıllara gelindiğinde ise gelişmeler başta malzeme alanı olmakla beraber çeşitli şekillerde gerçekleşmiştir. Avrupa'da yarım yüzyılı aşkın bir süredir prefabrike, prekast beton sanayii faaliyet göstermektedir. Öncelikle münferit patentlerle başlayan bu prefabrikasyon denemelerinin yerini, 2. Dünya Savaşı'nın getirdiği yıkım dolayısı ile savaş sonrasında ortaya çıkan yüksek orandaki yapı ihtiyacı ve işgücü açığının yarattığı koşullarda gelişen prefabrikasyon endüstrisi almıştır. 1960 ve 70'li yıllarda ise gelişmiş ülkelerde yeterli düzeyde bir bilgi birikimi olmuştur. Geçen süre içinde yapı ihtiyacının karşılanması, işgücü açığının kapanarak maliyetinin giderek yükselmesi, toplumun kalite bilincinin gelişmesi gibi çeşitli nedenlerle bugün, 1950'li yıllardaki başlangıç çizgisinden çok farklı bir konumdadır" (Sektör Raporu 1995, s.7 -Prefabrike Betonarme Yapı Üreten Kuruluş Mensupları Birliği Kataloğu 1985, s.14).

"Üretimin ağırlığı yapı elemanları üretiminden, altyapı ve çevre düzeni elemanlarına kaymıştır. Yapının tümü yerine, döşeme kirişleri veya cephe panoları gibi belli elemanlar otomasyon düzeyinin çok yüksek olduğu küçük tesislerde üretilmektedir" (Sektör Raporu 1995, s.7).

Bu arada hesap yöntemleri de değişime uğramış ve daha çok amprik ifadelere dayanan ve uygulamaya yönelik "taşıma gücü", "limit durumlar" gibi esaslara dayanmaya başlamıştır.

Beton teknolojisindeki gelişmeler yanında, özellikle taşımacılıktaki gelişmeler (özellikle karayolu ağır taşıtlarının tonajlarının artması), önceleri şantiyede yapılan üretimleri fabrikalara taşımıştır. Bu da eskiden 60-70 Km.'ler civarındaki hinterlandı,

bugün 250 Km.'ye yükseltmiştir. Hatta bazı özel projeler için, deniz ve demir yolları da kullanılarak fabrikaya 800-900 Km. uzaklıklarda montaj yapılma imkanı olmaktadır. (ARIOĞLU 1987)

3.2.2 Grup'un Tanıtımı

Bugün Grup'a ait üç şirket bulunmaktadır:

GÖK İNŞAAT ve TİCARET A.Ş. (Gİ): 1962 yılında genel müteahhitlik firması olarak kurulan daha sonraki yıllarda uzmanlığını sanayi yapılarının inşaatında yoğunlaşan firma, şantiyelerde uyguladığı prekast teknolojisini 1976 yılından sonra müteah-hitlikten sanayiciliğe dönmüştür. Bilecik/Osmaneli (1976) ve İstanbul/Silivri'deki (1991) entegre üretim tesislerinde beton prefabrike elemanlar üretimi ile yıllık 80.000 m³ kapasite ve 500 çalışan ile sektörde lider konumdadır.

Sanayiye yatırım devamlılığına inanan firma Ege Bölgesi'nin yakın gelecekte sanayileşme trendinin artacağını hesaplayarak, Ege'nin ortasında konumlanan Aydın'da üçüncü bir tesisin yatırımını hedeflemiştir.

Türkiye'nin iki ayrı bölgesinde daha üretim tesisi kurma girişimleri sürmekte ve 2000 yılına kadar 5 prefabrike üretim tesisine ulaşılması hedeflenmiştir. Ürün yelpazesi genişleyerek konut sektörüne dönük üretimlere ağırlık verilecektir. Bu konuda dünyanın önde gelen firmaları ile görüşmeler devam etmektedir. Prefabrikasyonun optimum nakliye çapı 250 Km. olduğundan ihracat şansı az olan bu sistemde üretimin bölgesel olma zorunluluğu vardır. Buna rağmen Romanya gibi yakın ülkelere mal satma imkanı olmuştur. Komşu ülkelerdeki gelişme potansiyeli de göz önünde bulundurularak yurt dışı yatırımların araştırılmasına başlanmıştır.

Ar-Ge departmanı ile yeni teknoloji geliştirme çabaları verilmekte ve yenilikler takip edilmeye çalışılmaktadır. Kendi geliştirdiği sistemlerin dışında herbiri kendi konusunda önde gelen İngiliz ATCOST, İtalyan FORAP, Alman ROTH ve Fransız PPB firmalarından transfer edilen ve ülke koşullarına uyarlanan sistemler kullanılmaktadır.

ISO 9001 belgesi, TSEK belgeleri ile yaptığı işi en iyi ve daima daha iyi yapmayı ve daima daha iyi yapmayı hedeflenerek üretim yapılmaktadır. Pazarlama aşamasından başlayarak kalite anlayışı, satış, proje, üretim, montaj ve sonrası hizmetler ile kesintisiz olarak verilmektedir. Prefabrikasyonu ülke genelinde yaygınlaştırmak ve konut inşaatlarında daha ağırlıklı prefabrike eleman kullanımını sağlamak hedefidir. Bu hedefe ulaşılırken bugüne kadar güdülen doğru, sorumlu ve kaliteli hizmet anlayışından taviz verilmeyecek, topyekün müşteri tatmini hep ön planda tutulacaktır.

Hibrid bir organizasyon yapısına sahiptir. Bölümlendirme fonksiyonlarına göre yapılırken bazı fonksiyonlar (örneğin muhasebe departmanı) ana grup geneline atanmıştır.



Şekil 3.1 Gİ organizasyon şeması (Müdürlükler seviyesi)

GÖK YAPI ve TİCARET A.Ş. (GY): Grup bünyesinde 30 yılı aşkın bir süredir uygulama departmanı olarak bulunan ve anahtar teslimi birçok tesisi başarı ile tamamlayan ekip, 1993 yılından sonra Gİ'dan ayrılarak ayrı bir şirket hüviyetinde çalışmalarına devam etmektedir. GY geçen bu zaman içerisinde yurtiçi ve yurtdışı konut, iş merkezi, prestij binaları ve anahtar teslimi sanayi yapıları konusunda birçok yapıyı başarı ile tamalayıp teslim etmiştir. Bünyesindeki kalifiye 800 çalışanı merkez ve yurtdışı temsilcilikleri ile hızı, kaliteyi ve ekonomiyi ilke edinerek gelişimini hızla sürdürmektedir.

GÖK PAZARLAMA ve TİCARET A.Ş. (GP): 1996 yılında kurulan grubun ticari firmasıdır. İnşaat sektörüne dönük yerli ve yabancı malzemelerin aktif pazarlama ve satışlarını yapmaktadır. İstanbul merkez olmak üzere Ankara, İzmir ve Bursa ofisleri ve otuzu aşkın yetkili satıcısı ile modern inşaat malzeme ve sistemlerinin pazarlama-

sına yeni bir boyut getirmeyi amaçlamaktadır. Bünyesindeki teknik ekip ile inşaatların daha kaliteli, hızlı ve ekonomik olabilmesi için çözümler üretmektedir.

3.3 ARZ VE TALEBİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Bir malın (veya bir sektörün) talep fonksiyonu aşağıdaki gibi yazılabilir:

$$Q_d = f(P_x, P_i, P_c, N, Y, Z)$$

Q_d : Mala olan talep miktarı

P_x : Malın fiyatı

P_i : İkame malın fiyatı

P_c : Tamamlayıcı malın fiyatı

N : Malın hitap ettiği tüketici sayısı

Y : Malı talep edenlerin gelirleri

Z : Zevk, beğeni ve tercihler

Arz fonksiyonu ise:

$$Q_s = g(P_x, P_f, T, E, İ)$$

Q_s : Malın arz miktarı

P_x : Malın fiyatı

P_f : Faktör (girdi) fiyatları

T : Malın üretim teknolojisi

E : Enerji

$İ$: İletişim

Şimdi bu fonksiyonları biraz daha ayrıntılı incelemeye ve çeşitli saptamalarda bulunmaya çalışalım:

3.3.1 Prefabrikasyona Talebi Belirleyen Unsurlar

3.3.1.1 P_x : Malın fiyatı

Diğer parametreler dikkate alınmadığında, “bir malın fiyatı arttıkça ona olan talep azalır, aynı şekilde fiyatı düştükçe talep artar” genel kuralı prefabrikasyonda da

geçerlidir. Ancak fiyat artışlarından enflasyonun etkisi mutlak suretle arındırılmalı ve karşılaştırmalar malın reel değeri ile yapılmalıdır.

3.3.1.2 P_1 : İkame malın fiyatı

Prefabrikasyon sistemine ikame olarak üç yapı türü karşımıza çıkabilir. Çelik yapılar, yerinde dökme (konvansiyonel) sistem ve ahşap yapılar. Sanayi yapılarında ahşap malzeme özellikleri açısından yetersiz kaldığı için rekabet durumunda değildir. Aynı özelliklere haiz bir çelik yapı ile beton prefabrike yapının fiyatları karşılaştırılması durumunda, yüksek kalitede çelik kullanıldığı için, proje şartlarına bağlı olarak prefabrike beton %20 – 40 arasında daha ekonomiktir. Bunun yanında teknik özellikleri binanın çelik mi beton prefabrike mi yapılacağına esas belirleyici olarak karşımıza çıkar.

Konvansiyonel sistem ile prefabrikasyonun fiyat elastikiyeti ise tamamı ile binanın teknik özelliklerine bağlıdır. Kat sayısı artıp geçilmek istenen açıklıklar azaldıkça yerinde dökme sistem ekonomisi artmaktadır.

3.3.1.3 P_c : Tamamlayıcı malın fiyatı

Prefabrikasyonu tamamlayıcı unsur olarak şantiyesindeki gerek inşai gerek mekanik gerekse elektrik diğer imalat ve tesisatlar düşünülebilir, çünkü yapı ancak bunların da imalinden sonra kullanıma geçebilir. Binanın özelliklerine göre çok değişebilmekle birlikte, birim m^2 maliyetleri içinde, özel makine ve tesisatlar hariç, prefabrike imalatların payı %15-20 ler mertebesinde. Demek ki inşaat malzemelerindeki artış hem doğrudan (ana girdi olarak) hem de dolaylı (tamamlayıcı malların fiyatını artırdığı için) olarak prefabrikasyona olan talebi etkilemektedir.

Ancak bu sayılanların (prefabrike betonun, ikamelerinin ve tamamlayıcılarının) yatırım malları olması sebebi ile, iş sahibi bunu direkt maliyet olarak görüp kendi alıcısına yansıtmaktan kaçınmayacaktır. Bu açıdan bakıldığında tamamlayıcı ve ikame malların fiyatlarındaki değişimin, talebe etkisinin, tüketim mallarına kıyasla, fazla olmadığı yorumu getirilebilir.

Başka bir yönden düşünüldüğünde ise, tüm fiziksel yatırımlar prefabrikasyonun tamamlayıcı unsurları olarak görülebilir. Üretim yapılacak yerlerin üstlerinin örtülmesi, imalat yapmaya uygun yerlerin inşaatı, sanayinin en önemli girdilerinden bir tanesidir. Demek ki bir ülkede imalat sanayii ne kadar cazipse, üretim ne kadar ucuz ise, prefabrikasyona olan talep o kadar fazla olacaktır.

3.3.1.4 N : Malın hitap ettiği tüketici sayısı

Prefabrike inşaatlar, sanayi yatırım malı olduklarından, tüketicileri yatırımcılardır. Prefabrikasyonun tüketicisi esas olarak iki ana gruba ayrılabilir: Kamu Sektörü ve Özel Sektör. 1996 yılı verilerine göre (Sektör Raporu 1996) tüm prefabrik üretimin (1.436.480 m³) %28.4 u kamu sektörü tarafından tüketilirken kalan %71.6 lık kısmı özel sektör tarafından talep edilmiştir. 1995 verilerine göre ise toplam üretimin (925.830 m³) %30.1 i kamu sektörü, %69.9 u özel sektör tarafından tüketilmiştir (Sektör Raporu 1995). Önümüzdeki yıllarda, devlet yatırımlarında geçtiğimiz senelere benzer politikaların uygulanması durumunda, kamu sektörünün aldığı paydaki düşüşün sürmesi beklenebilir.

3.3.1.5 Y : Malı talep edenlerin gelirleri

Ne üreteceğimizi, insanların ne tüketceği belirler; insanların ne tüketceğini ise gelirleri belirler. Özellikle 1980 sonrasındaki ekonominin özellikle özel sektörün canlanması prefabrikasyona olan talebi artırmıştır. Sanayici zenginleştikçe ve geleceğe güveni arttıkça daha fazla fiziksel yatırım yapmakta, buna paralel olarak prefabrikasyona olan talep de artmaktadır. Buna karşı göreceli olarak fakirleşen ve ekonomiden çekilen devlet ise giderek yatırımları azaltmaktadır.

3.3.1.6 Z : Zevk, beğeni ve tercihler

Prefabrikasyonun temiz, zahmetsiz, birçok usta ve işçi ile muhattap olmadan binayı kurmaya imkan vermesi tercih edilmesinde önemli faktörlerden biridir. Ancak gelecekte özellikle daha aydınlık ve dekoratif mekan sağlayabilen çelik sistemlere rağbet arttıkça prefabrik yapılara olan talepte azalma olabilir.

Dolaylı olarak bakıldığında ise alternatif yatırım araçlarının (fiziksel olmayan spekülasyon güdüsü ile elde edilen faiz, rant, arbitraj, vs.) çekiciliği arttıkça ve sürdükçe, imalat sanayiine ve dolayısı ile prefabrikasyona olan talepte azalmalar olacaktır.

3.3.2 Prefabrikasyonun Arzını Belirleyen Unsurlar

3.3.2.1 P_x : Malın fiyatı

Malın fiyatı arttıkça, sermaye sahipleri tarafından alternatif yatırımlara göre daha karlı olduğu tesbit edilerek pazara hücum edildiğinden, daha fazla üretilecektir. Prefabrikasyonda da durum böyledir. 1991 de toplam üretim 636.415 m³ iken 1996 da 1.436.480 m³ (5.6 kat artarak) olmuştur. Aynı dönemde (1991 ile 1996 yılları arasında) betonarmenin m³ fiyatının reel artışı (enflasyon çıkarıldıktan sonra) ile karşılaştırılması ile yorumlanabilir. Ancak aynı dönem de rekabet de arttığı için veri olamamaktadır.

3.3.2.2 P_f : Faktor (Girdi) fiyatları

Prefabrikasyonun girdileri şöyle sıralanabilir: Çimento, agrega, betonarme demiri, mazot, kalıp, öngerilim teli, demir aksesuarlar, katkı maddeleri, su, elektrik, işçilik, projelendirme, tesisler, montaj vinçleri, nakliye araçları, genel yönetim (genel, satış, finansman, planlama, satınalma, vs.).

3.3.2.3 T : Malın üretim teknolojisi

Yeni bir statik veya betonarme hesap metodu geliştirip uygulamaya koymak çok uzun seneler aldığı için prefabrikasyon teknolojisindeki en önemli gelişme yapı malzemesi alanında olacaktır. Son yıllarda özellikle kimyasal katkı maddeleri priz hızlandırma, betonu kalıptan kolay çıkarma vs. gibi kolaylıklar sağlanmasına imkan vermektedir. Bu durum betonun kalitesini artırmasının yanında kür koşullarını ve süresini azaltması sayesinde enerji tasarrufu da sağlamaktadır. Üretim süresinin azalmış olması üretim miktarını da artırmış olacaktır.

Özellikle tasarım aşamasında gün geçtikçe daha fazla kullanılan bilgisayarlar sayesinde hem statik hesap hem de proje çizimi olarak verim büyük ölçüde artmıştır. Üretim planlamada bilgisayar kullanılmaya çalışmaları başlamıştır. Üretimde de otomasyona geçilmesi henüz uzakmış gibi görünse de bilgisayar kontrolünde değişebilen kalıp sistemleri sayesinde, istenilen şekillerin elde edilmesi kullanım alanını artıracığından, sektörün geleceğini de şekillendirecekmiş gibi görünmektedir.

Her geçen gün pazara yeni firmaların girmesiyle artan rekabet karşısında, yeni teknolojiler ile onların karşısına çıkmak daha da önem kazanmaktadır.

3.3.2.4 E : Enerji

Üretim tesislerinin genellikle sanayi tesislerine yakın olması nedeni ile enerji temininde (mazot, fuel-oil, elektrik, vs.) zorlukla karşılaşılmamaktadır. Ancak önümüzdeki yıllarda doğabilecek bir enerji darboğazı firmanın üretimine olduğu kadar, girdi verilen tüm sektörleri etkileyeceğinden arz ile beraber talepte de düşme olacaktır.

3.3.2.5 İ : İletişim

Telekominikasyon araçlarının gelişmesi gerek firma içinde (örneğin merkez ile fabrikalar arası) gerekse firmanın dış çevresi (müşteriler, üniversiteler, vs.) ile koordinasyonunun iyileşmesini sağlamıştır. Hatta bu sayede çoğu zaman, özel proje gerektirmeyen işlerin çoğu ile sözleşme imzalanmasına kadar müşteriler ile yüzyüze görüşmeye gerek duyulmamaktadır. İnternet üzerinden gerek tanıtım gerekse bilgi aktarımı her geçen gün daha fazla kullanılmaktadır. Bunların arzın artırılmasına katkısı büyüktür.

3.4 DÜNYADA PREFABRİKASYON

Avrupa'da prefabrike beton endüstrisinin dikkat çeken özellikleri şunlardır:

- Seri olarak üretilen bazı prekast ürünlerde katma değer göreceli olarak düşüktür.

- Firmaların verimliliğe önem veren bir işletme yaklaşımı vardır (Üretimde mekanizasyon, sevk ve idarede etkinlik).
- Küçük ve orta ölçekli firmalar (genellikle aile şirketleri) çoğunluktadır.

Sektör üretimi incelendiğinde genel olarak konutların toplam üretimden %50 oranında bir pay aldığı, diğer yapı türlerinin payının ise %20 olduğu görülmektedir. Toplam üretimin geri kalan %30 luk bölümü ise çeşitli bayındırlık işlerinde kullanılmaktadır.

Son beş yılda yaşanan ekonomik durgunluk nedeniyle Batı Avrupa ülkelerinin (Almanya hariç) prefabrike/prekast beton üretiminde yaklaşık %20 oranında bir düşüş görülmüştür." (Sektör Raporu 1996, s.9). Oysa aynı dönemde ülkemizde %86 oranında bir artış sözkonusudur (Sektör Raporu 1996, s.5).

"Batı Avrupa prefabrike/prekast beton endüstrisinin faaliyeti büyük ölçüde inşaat sektörünün durumuna ve kuşkusuz genel ekonomik koşullara bağlıdır. Ekonomik canlılık dönemlerini izleyen durgunluk dönemleri sektörde pahalı atıl kapasiteler yaratılmasına sebep olmaktadır. Pazar dalgalanmalarına yol açan önemli bir etken kamu yatırımlarıdır. Avrupa Birliği içinde inşaat harcamalarının yaklaşık üçte birini kamu yatırımları (yollar, bayındırlık hizmetleri vb.) oluşturmaktadır. Finansman sıkıntıları nedeniyle kamu harcamalarında yapılan kısıtlamalar sektörü etkilemektedir. Buna rağmen kişi başına üretim Türkiye'nin çok üzerindedir (Tablo 3.1).

Batı Avrupa prefabrike/prekast beton endüstrisi, ülkelerdeki koşullara göre gelişmişlik düzeyi farklılaşan geleneksel yapı tekniklerinin rekabeti ile karşı karşıyadır. Yeni sentetik malzemelerin geliştirilmesi veya ahşap ve tuğla gibi klasik yapı malzemelerinin iyileştirilmesi bu rekabeti artırmaktadır. Ancak, prekast beton sanayiindeki son gelişmeler prekast betonun konumunu güçlendirmiştir; şöyle ki:

- Beton teknolojisindeki son bilimsel gelişmeler üretimde uygulanmaktadır. Sıfır çökmeli beton, sıcak beton, özel kalıp teknolojisi ve hızlandırılmış sertleştirme bu çerçevede uygulanmakta olan yeni tekniklerdir.

- Kalite kontrolü anlayışında beton kalitesinin kontrolü ile sınırlı kalmayıp, kalite kontrolünün ürün boyutlarını, dayanım kontrolünü ve donatıların kontrolünü de kapsayacak şekilde daha geniş bir çerçeveye oturtulması prefabrike/prekast betonun kalite imajını olumlu yönde etkilemiştir.
- Üretimde, gelişen bilgisayar teknolojisinin de katkısı ile tasarımdan nihai ürünün elde edilmesine kadar her aşamada otomasyona geçilmiştir.

Batı Avrupa prefabrike/prekast beton endüstrisinin dış ticaret imkanları ürünlerin ağır ve büyük olmaları nedeniyle sınırlıdır. Prekast beton ürünlerin ortalama değeri ton başına 100 ECU dür. Bazı donatısız, standart elemanlar için bu değer 40 ECU ye kadar düşebilmektedir. Bu özellikleri ile prekast beton ürünler, uzun mesafelere ekonomik olarak nakledilememektedir. İleri teknoloji kullanılarak üretilen cephe elemanları ile bazı dekoratif elemanlar gibi özel ürünlerin dışında prekast beton ürünlerin dış ticareti komşu ülkelerle kısıtlı kalmaktadır" (Sektör Raporu 1996, s.10).

"Batı Avrupa ülkelerindeki prefabrike/prekast beton endüstrisinde son yıllarda görülen rasyonelleşme hareketine rağmen küçük ve orta ölçekli aile şirketleri çoğunluğu oluşturmaktadır.

Avrupa Tek Pazarı hedefi çerçevesinde diğer ülkelerdeki pazarı kontrol etme amacı ile büyük taahhüt firmalarının veya uluslararası pazarda rekabet gücünü artırmak isteyen beton firmalarının küçük prekast beton üreticilerini satın alması ile başlayan rasyonelleşme hareketine karşın küçük ve orta ölçekli üreticilerin çoğunluğu faaliyetini sürdürmektedir.

Elde kesin veriler bulunmamakla birlikte AB üyesi ülkelerin prefabrike/prekast beton sanayii tarafından yaklaşık 175.000 kişinin istihdam edildiği hesaplanmaktadır. Bu işgücü toplam 5000 üretim tesisinde faaliyet göstermekte ve bu tesislerden sadece 600 ünde çalışan işçi sayısı 50 yi geçmektedir. Diğer bir deyişle yaklaşık 5400 tesis 50 kişiden az sayıda personelle üretimini sürdürmektedir. Türkiye'de tesislerde ortalamanın 80-100 işçi olduğu düşünülürse bu ülkelerde ulaşılan otomasyonun etkisi daha kolay algılanabilir.

Çalışma sürelerinin kısalması ve nitelikli işgücü azlığı nedeniyle son yıllarda işçi ücretlerinde hızlı bir artış eğilimi gözlenmektedir. 1994 yılında ortalama işçi ücreti 20 ECU/saat olmuştur.

Sektörde otomasyonun artması ile birlikte yaratılan istihdam hacminde bir düşüş olmuş, ancak kullanılan yeni teknikler nedeni ile nitelikli işgücüne olan talep artmış ve demir bükme, beton cilalama gibi bazı konularda işgücü açığı oluşmuştur. Nitelikli işgücü ihtiyacını karşılamak için çeşitli ülkelerdeki Birlikler tarafından beceri kazandırma kursları, özel eğitim programları düzenlenmektedir (Sektör Raporu 1996, s.11).

Tablo 3.1 Çeşitli Avrupa ülkelerinde Prekast/Prefabrike beton sanayinin GSMH paylarını ve kişi başına üretimlerin karşılaştırılması [Sektör Raporu 1995, s.7]

Ülke	GSMH-1995 (Milyon ECU)	Prefabrike üretim (Milyon ECU)	Prefabrikasyon sektörünün GSMH içindeki payı	Kişi başına üretim (ECU/Kişi)
Belçika	203100	590	0.0029	59907
Almanya	1832900	5356	0.0029	68858
Hollanda	294300	1055	0.0035	80780
Türkiye	138685	203	0.0014	46014

3.5 TÜRKİYE'DEKİ DURUM

İlk defa 1960'lı yıllarda uygulamasına başlanan prefabrikasyon teknolojisi önceleri sadece sanayi yapılarına yönelik iken, giderek altyapıda kullanılmaya başlanmış, özellikle son zamanlarda konutlara yönelik imalatlar yapılmaya başlanmıştır.

Bugün Türkiye'de 1997 yılı başı itibarıyla prefabrike ve prekast üretim yapan 86 kuruluş bulunmaktadır. Bu kuruluşlardan 77 si özel sektör kuruluşudur. Bunların imalatını yaptıkları ürün tipleri ve müşteri profilleri Tablo 3.2'deki gibidir.

Tablo 3.2 1996 yılı prefabrike beton sanayi üretimi ve müşteri profili ürün tipleri bazında dağılımı [Sektör Raporu 1996, s.3]

ÜRÜN TİPLERİ	KAMU SEKTÖRÜ		ÖZEL SEKTÖR		TOPLAM	
	MİKTAR (m3)	Payı	MİKTAR (m3)	Payı	MİKTAR (m3)	Payı
ÜST YAPI	33.566	0,02	655.045	0,46	688.611	0,48
ALTYAPI	227.645	0,16	128.424	0,09	356.069	0,25
ÇEVRE DÜZENİ	128.966	0,09	189.741	0,13	318.707	0,22
SBD ¹⁰	18.344	0,01	54.749	0,04	73.093	0,05
TOPLAM	408.521	0,28	1.027.959	0,72	1.436.480	1,00

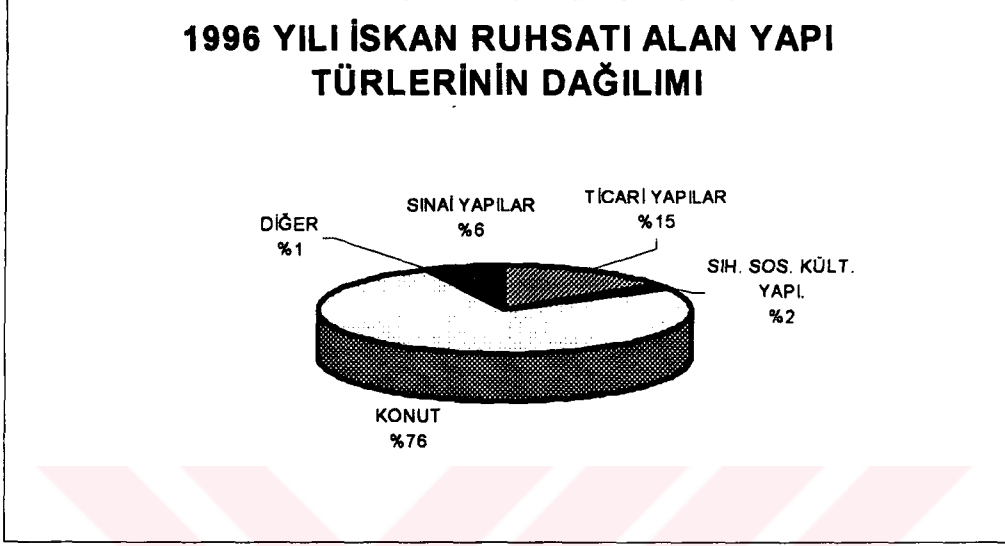
3.5.1 Prefabrikasyonun Genel İnşaat Sektörü İçindeki Payı

Özellikle 1980 öncesi dönemlerde (tarım toplumundan yavaş yavaş sanayi toplumu-na geçmeden önce) genel ekonomi politikaları, tarım sektörünü kalkındırarak buradan kazanılan paranın çeşitli altyapı çalışmaları ile inşaat sektörüne aktarılması üzerine kuruluyordu. Bu politika ile, işsizlik oranında ilk etapta düşüş olsa bile, inşai yatırımların ancak uzun vadede sonuç vermesi sebebi ile hızlı kalkınamama, devalüasyonlara, sosyal patlamalara ve sonuçta ihtilallere sebebiyet veriyordu. 1980 sonrasındaki hızlı ekonomik gelişme geri dönüşümü kısa olan yatırımların itibarını artırmıştır (Üretim Yönetimi Ders Notları).

Bu trend doğrultusunda eskiden lokomotif sektör olan inşaat sektörü yerini otomotiv ve tekstile bırakmış görünmektedir. Bu açıdan bakıldığında inşaat sektörü içinde yer alan prefabrikasyona olan talebin azalacağı beklenebilirdi. Halbuki geri dönüşümleri kısa vadeli olan sanayiler, altyapıları için hızlı bir teknoloji olan prefabrikasyonu tercih ettikleri için, talepte bir patlama olmuştur.

Prefabrikasyon daha çok sanayi yapıları üretiminde yoğun olarak (%85) kullanılmaktadır (Sektör Raporu 1996, s.7). Alınan iskan ruhsatları bazında, 1996 yılında Türkiye'de 2.611.065 m² sanayi yapısı inşa edilmiştir. Bu rakam toplam yapı üretiminin

%6 (1995 de %6.7) sini oluşturmaktadır. Bu da prefabrik yapıların genel toplam içinde yaklaşık %5.1 (1995 de %5.7) lik bir pay aldığını göstermektedir (Sektör Raporu 1996, s.8).



Şekil 3.2 1996 yılı iskan ruhsatı alan yapı türlerinin dağılımı [Sektör raporu 1996]

3.5.2 Sorunlar

Sektörün ana sorunları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Sektör Raporu 1996, s.12):

i- Talebin Yetersizliği:

- Devlet ihalelerinin azalması, çıkanların da prefabriğe açık olarak çıkması, 1980'li yıllarda yaratılmış olan yurt, toplu konut gibi projelerin prefabrik olarak yapılması eğiliminin bile neredeyse yok olması
- Enerji yatırımlarının iyice azalması
- Ülke genelinde tasarımcı ve projecilerin prefabrikasyon konusundaki eğitim eksikliği gibi sebeplerden yapı sahiplerini prefabrikasyona yönlendirmemesi

¹⁰ Santrfüj Beton Direk

- Prefabrikasyonun daha çok standart yapı ve çözümlere yönelmesi, talepler karşısında kimi zaman tatmin edici, esnek çözüm sunulmaması, yönetmeliklerde prefabrikasyonla ilgili bölümlerin yeterli olmayışı şeklinde özetlenebilir.



Şekil 3.3 1995 yılı iskan ruhsatı alan yapı türlerinin dağılımı [Sektör raporu 1995]

ii- Teknolojik Düzey

Son yıllarda yapılan yeni yatırımlar ve modernizasyonlarla teknoloji düzeyi hızla yükselmiştir. Ancak işçi maliyetlerindeki hızlı artışlar karşısında verimlilikleri arttırmak için yeterli otomasyon seviyesine erişildiği söylenemez. Gerek yapı sistemleri gerekse üretim tesislerine yapılacak yatırımlar sektörü güçlendirecek, talebi artıracaktır.

iii- İşgücü

Sektör büyüdükçe yeterli personel havuzu oluşmasına rağmen kaliteli eleman sıkıntısı hala vardır. Sektörde büyük firmalar neredeyse eğitim merkezi görevi görmektedirler. Üniversiteler, Meslek Yüksek Okulları ve Endüstri Meslek Liseleri yapı bölümlerinde prefabrikasyon konusunda verilen eğitim yetersizdir.

Sektörde işçilik sorunları ülkenin genel sorunlarından farklı değildir. Ücretler bir taraftan yetersiz kalırken diğer taraftan konvansiyonel yapılarda çalışanlara göre vergi ve sigorta gibi eklerle işveren daha pahalıya gelmektedir. Devlet denetimleri yeterli düzeye gelmedikçe bu konunun çözümü görünmemektedir.

iv- Kalite Düzeyi ve Haksız Rekabet

Sektörde ISO 9000 belgesine haiz firma sayısı artmaktadır. Türkiye Prefabrik Birliği üyesi firmalar, kalite konusunda Birlik tarafından ortaya konan genel çerçeveye uymaktadırlar. Ayrıca, önümüzdeki yıllarda uygulamaya girecek olan "TBP Bağımsız Kalite Denetim ve Güvence Sistemi bu konudaki eksiklikleri giderici bir adım olacaktır. Ancak, sektör üretiminin yaklaşık yarısının Birlik şemsiyesi dışında kalması, kalite açısından endişe yaratmaktadır. Birlik üyesi olmayan firmaların zaman zaman yarattıkları haksız rekabet ortamı da sektör açısından çözülmesi gereken bir sorundur. Kalite Denetim ve Güvence Sistemi'nin Birlik üyeleri dışında da hizmet verir hale gelmesinin bu çerçevede bir çözüm sağlayacağı düşünülmektedir" (Sektör Raporu 1996, s.12).

3.5.3 Türkiye Prefabrik Birliği Üyeleri ve Üye Olmayanlar

Prefabrikasyon konusunda çalışan kuruluşlardan bazıları, 1984 yılında, bir araya gelerek (Gİ da bunların arasındadır) sektör problemlerini beraber çözmek, ortak kararlar almak amacı ile Türkiye Prefabrik Birliği'ni kurdular. Bugün üye sayısı 27 yi bulan birlik kendi kalite anlayışını üyelerine oturtmaya çalışmaktadır. Birlik üyesi firmaların hepsi özel sektör kuruluşudur ve bunlar 39 üretim tesisinde yaklaşık 4500 presonelle yılda 2 milyon tonluk üretim yapmaktadırlar. Birlik üyesi olmayan diğer firmalarla karşılaştırıldığında Tablo 3.3'deki gibi bir durum ortaya çıkmaktadır (Sektör Raporu 1996, s.3).

Tablo 3.3'ten da faydalanarak çıkarılabilecek bazı sonuçlar şöyle özetlenebilir (Sektör Raporu 1996, s.4):

- Üstyapı elemanları sektör üretiminin yarısını oluşturmakta ve bu üretim daha çok Birlik üyeleri tarafından gerçekleştirilmektedir.

- Pazar payı 1/3 ile 1/4 arasında değişen altyapı elemanları daha çok Birlik üyesi olmayan kuruluşlar tarafından üretilmektedir.

Tablo 3.3 1996 yılı prefabrike beton üretiminin müşteri ve ürün tipleri bazında yüzdesel dağılımı [Sektör Raporu 1996]

1996 YILI PREFABRİKE BETON ÜRETİMLERİ (%)							
ÜRÜN TİPLERİ	TPB ÜYELERİ			ÜYE OLMAYANLAR			GENEL TOPLAM
	KAMU SEKTÖRÜ	ÖZEL SEKTÖR	TOPLAM	KAMU SEKTÖRÜ	ÖZEL SEKTÖR	TOPLAM	
ÜSTYAPI	0,00	0,34	0,35	0,02	0,11	0,13	0,48
ALTYAPI	0,02	0,04	0,06	0,14	0,05	0,19	0,25
ÇEVRE DÜZENİ	0,01	0,06	0,07	0,08	0,08	0,15	0,22
SBD	0,01	0,03	0,04	0,00	0,01	0,01	0,05
TOPLAM	0,04	0,47	0,51	0,24	0,25	0,49	1,00

- Özel sektör müşterisi büyük bir paya sahiptir.
- Özel sektör müşterisinin üstyapı ağırlıklı talebi daha çok Birlik üyesi firmalar tarafından karşılanırken, kamu sektörünün altyapı ağırlıklı talebi daha çok Birlik üyesi olmayan firmalar tarafından gerçekleştirilmektedir.
- Birlik üyelerinin üretimleri yıllar itibarı ile incelendiğinde, 1994 kriz yılı hariç, hep artış olduğu gözlenebilir.
- Birlik üyesi olmayan firmaların, sayı olarak Birlik üyesi olan firmaların iki katı olmalarına rağmen, 1996 yılı üretim değerine göre, onlarla aldıkları pay eşdeğerdir.
- Birlik üyesi olmayan firmaların, müşteri bazında özel sektör ile kamu sektöründeki pazar payları birbirine çok yakındır.

1996 verileri 1995 ile karşılaştırıldığında, 1996 yılında Birlik üyesi olmayan firmaların üretiminde, %56 lık önemli bir artış gözlenmektedir. Bu yükselme sadece üretimden değil sektörde faaliyet gösteren firmaların sayısının artışından da kaynaklanmaktadır (1995 de 33 iken 1996 da 49 a çıkmıştır).

Bu arada 1992-1996 yılları arasındaki TPB üyelerinin üretimlerinde yıllar itibarı ile incelendiğinde, 1994 kriz yılı hariç, hep artış olduğu gözlenebilir (Tablo3.4).

Tablo 3.4 TPB üyeleri 1992-1996 yılları arası üretimleri
[Sektör Raporu 1996, s.5]

YIL	YILLIK ÜRETİM (m3)
1992	396.830
1993	433.683
1994	366.884
1995	528.179
1996	737.467

Türkiye Prefabrik Birliği'ne üye olmayan firmaların coğrafi dağılımları şöyledir: Marmara Bölgesi 17, İç Anadolu Bölgesi 18, Doğu Anadolu 6, Ege Bölgesi 4, Akdeniz Bölgesi 3, Karadeniz Bölgesi 1. Marmara ve İç Anadolu Bölgeleri'nde görülen yoğunluk, kendi prefabrik altyapı işlerini yapan büyük muteahhit firmaların merkezlerinin Ankara ve İstanbul'da olması ile yorumlanabilir.

Ekonominin gidişine göre çok fazla değişen talep, özellikle iyi giden yıllar sonrasında atıl kapasitelere neden olmaktadır. Tablo 3.5'de görüldüğü gibi en parlak dönemlerde bile kapasite kullanım oranı %80'i geçememiştir. Talebin önceden belirlenmesinin önemi burada daha iyi anlaşılmaktadır.

Tablo 3.5 Yıllara göre değişen kapasite kullanım oranları

YIL	REEL ÜRETİM (m3)	KAPASİTE (m3)	KAPASİTE KULLANIM ORANI (%)	Kaynak
1995	477.622	789.000	61	(Sektör Raporu 1995 Tablo-1 s.2 ve Tablo-2 s.3 den birleştirilerek)
1996	737.467	935.600	79	(Sektör Raporu 1996 Tablo-1 s.2 ve Tablo-2 s.3 den birleştirilerek)

3.5.4 Rekabet Durumu

1997 yıl başı itibariyle prefabrikasyon sektörü içinde toplam 87 firma bulunmaktadır. Bunların 77 si özel sektör kuruluşudur. Bu kuruluşlardan 27 ise TPB üyesidir.

Grup'un esas rekabet ettiği saha olduğu için, üst yapı üretimindeki rekabet durumunu incelenecektir. Üst yapı sektöründe rekabet eden firmaların çoğu Türkiye Prefabrik Birliği üyesidir. Bu yüzden karşılaştırmalarda Birlik Üyeleri değerlendirmeye alınacaktır. Bütün firmalar, çeşitli sebeplerle kendi hinterlandları dışında da işler alabildikleri için değerlendirmeler, bölgesel bazda değil Türkiye genelinde yapılacaktır (Tablo 3.6).

Tablo 3.7'de görüldüğü üzere KO4 ve HHI'in gittikçe azalmasından sektördeki rekabet seviyesinin arttığı anlaşılmaktadır. 1994 yılındaki ekonomik kriz nedeni ile bu yılda piyasaya giren firma sayısındaki ve dolayısı ile rekabetteki azalma rahatlıkla görülebilmektedir. Son beş yıl KO4 ortalamasına bakıldığında 40'ın altına düşmesi piyasada hemen hemen tam rekabetin söz konusu olduğunun göstergesidir.

3.6 STANDARTLAR-SERTİFİKALAR

Nihai amacı hayatiyetini sürdürebilmek olan bir işletmenin, bu amaca ulaşabilmesinin yolu müşteri tatmininden geçer. Müşterinin tatminindeki en önemli unsurlardan birisi ise ürünün niteliği, malın özelliklerinin müşterinin istediğini karşılama derecesi ve ürün ile ilgili eksiksiz ve açık bilgidir. Standart ve sertifikaların amacı müşteriye bu konularda aradığı güveni mamülü almadan önce sağlamaktır. İki çeşit sertifika vardır:

- Kalite güvence sistemleri sertifikası: Gİ ISO 9001 sertifikasına sahiptir. Grup'un diğer firmaları ise henüz bu standarda sahip değildir. GP ISO 9003'e, GY ise taahhüt firmaları için pek fazla denenmemiş olmasına rağmen ISO standardı almaya çalışabilir ve bu konuda ilklerden olmanın avantajlarını sağlayabilir.
- Ürün sertifikası: TS498, 500 ve 9967 bunlardan sayılabilir. Gİ'nin Türkiye Prefabrik Birliği Üyeliği de belli bir kalite anlayışının firmaya yerleşmiş olduğunun bir göstergesi olarak karşımıza çıkabilir.

**Tablo 2.6 T.P.B. Üye kuruluşları üretim yüzdeleri
(gazbeton üretimleri hariçtir) [Sektör Raporu 1995]**

NO	FİRMA ¹¹	BÖLGE	1991	1992	1993	1994	1995	1996 (İLK ÜÇ AY)	ORT.	% SIRA	M3 SIRA
1	A	EGE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,72	0,79	24	24
2	B	İÇ	6,65	5,73	5,11	13,58	6,39	6,35	7,30	6	6
3	C	İÇ	25,16	9,33	6,04	4,94	3,40	0,45	8,22	4	5
4	D	MAR.	2,85	4,17	2,63	2,33	2,82	3,41	3,03	10	12
5	E	İÇ	2,14	1,97	4,24	3,56	3,07	2,53	2,92	12	10
6	F		0,00	0,69	1,35	1,98	4,54	2,92	1,91	20	16
7	G	EGE	1,68	1,55	1,64	2,44	2,33	2,72	2,06	17	20
8	H	MAR.	9,28	13,63	11,13	9,86	8,50	4,44	9,47	3	1
9	GI	MAR.	7,33	8,94	10,78	10,36	10,14	10,28	9,67	1	2
10	I	AKD.	2,01	1,25	2,95	1,72	2,22	2,08	2,04	19	19
11	J	AKD.	0,00	0,00	0,00	3,72	4,46	5,69	2,31	15	15
12	K	KARA.	4,45	7,28	2,07	2,86	2,64	2,66	3,66	9	9
13	L	İÇ	8,77	9,13	7,47	5,55	4,91	4,79	6,77	7	7
14	M	EGE	0,00	0,00	2,75	3,06	3,19	3,30	2,05	18	17
15	M	MAR.	2,52	2,72	3,48	2,41	3,16	3,76	3,01	11	11
16	O	EGE	9,47	9,89	9,59	6,70	6,13	5,90	7,95	5	4
17	Ö	İÇ	1,30	0,66	4,76	4,86	0,05	0,90	2,09	16	18
18	P	İÇ	3,00	1,89	1,87	1,26	0,85	0,72	1,60	22	22
19	R	MAR.	9,73	11,96	10,37	7,70	9,46	8,06	9,55	2	3
20	S	İÇ	0,00	1,22	2,97	0,25	1,05	0,89	1,06	23	23
21	Ş	MAR.	0,00	0,00	0,00	5,13	4,34	5,65	2,52	14	14
22	T	MAR.	0,00	1,79	2,66	1,31	2,37	2,52	1,77	21	21
23	U		3,46	5,72	4,54	3,46	8,36	8,41	5,66	8	8
24	Ü	İÇ	0,00	0,49	1,60	0,97	5,63	6,85	2,59	13	13
	TOPLAM		100	100	100	100	100	100	100		

¹¹ TPB Üyeleri için özel bir çalışma olduğu ve üyeler dışında yayınlanamayacağı için GI dışındaki firma isimleri gizli tutulmuştur.

Tablo 3.7 TPB Üyeleri üstyapı üretimlerine göre¹² sektörün rekabet seviyesini gösteren konsantrasyon oranları, HHI indeksi ve yıllık değişimleri

FİRMA	1991	1992	1993	1994	1995	1996 (İLK ÜÇ AY)	ORT.
<i>KO4¹³</i>	52	44	38	33	31	23	37
<i>KO4 FARKLARI</i>		8	6	5	1	8	
<i>HHI¹⁴</i>	1.150	837	685	683	602	572	623
<i>YILLIK HHI FARKLARI</i>		312	152	2	81	30	

¹² TPB dışındaki firmalar hakkında veri olmadığı için analize dahil edilememişlerdir.

¹³ Konsantrasyon oranı(KO), firmaların pazar payları toplamıdır. KO sembolünün yanında bulunan rakam pazar payı en yüksek olan ve pazar payları toplanan firmaların sayısını gösterir. Örneğin KO4=30, pazardan en yüksek pay alan 4 firmanın pazar paylarının toplamının %30 olduğu gösterir. Buna göre,

KO1 > 90 ise etkili tekelleşme
 KO4 < 40 ise etkin yarışma (tam rekabet)
 40 < KO < 60 ise gevşek oligopol-tekelleşme yarışması
 KO4 > 60 ise sıkı oligopol söz konusudur.

Konsantrasyon oranı aynı zamanda ölçek ekonomisinin etkinliğinin de göstergesidir. Çünkü KO4 oranının düşük oluşu, ilk yatırım maliyetleri düşük olduğu için pazara girişin kolay olduğunu ve ölçek ekonomisinin etkisinin fazla olmadığını göstermektedir.

¹⁴ Rekabet derecesi olarak kullanılan başka bir ölçek ise HHI dir. Bunda tüm işletmelerin pazar paylarının kareleri alınıp toplanır. Tekelleşme piyasalara yaklaştıkça indeks artar. Örneğin iki firmanın olduğu bir pazarda $90^2 + 10^2 > 40^2 + 60^2$ gibi. Konsantrasyon ya da HHI arttıkça kar marjları gittikçe artar. KO tüketici malları üzerinde yüksek pozitif etkiye sahip iken, sermaye ve üretici malları üzerinde daha düşük bir pozitif etkiye sahiptir.

BÖLÜM 4

BETON PREFABRİKASYON SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN BİR FİRMA İÇİN STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMASI

Geçen iki bölümde stratejik yönetim ve prefabrikasyon konuları ayrı ayrı ele alındı. Bu bölümde ise bu iki konuyu sentezi yapılacaktır. Stratejik yönetim konusu bölümün iskeletini oluştururken prefabrikasyon sektörü ve Grup için işletme stratejileri ve özel olarak Gİ için iş stratejileri uygulaması yapılmaya çalışılacaktır. Bu uygulamada değişik kaynaklardan faydalanılarak genişletilen bir metod uygulanacak ve aşağıdaki aşamalar takip edilecektir:

Şirket (Grup-İşletme) Stratejileri

- Genel çevre taraması
- Vizyon (5-10 yıllık) belirlenmesi
 - a. Misyon ve kalite politikası belirlenmesi
 - b. İşlerin tanımlanması
 - c. Yatay veya düşey entegrasyonların belirlenmesi
 - d. Şirket felsefesi
- Portföy analizi
- Tüm SİB ler için mamul/hayat eğrisi
- Uzun ve orta vadeli stratejilerin tasarlanması
- Şirket seviyesinde hedeflerin belirlenmesi
- Kaynak dağılımı
- Bütçeleme
- Yönetmel altyapı

İş Stratejileri

- İş ve misyonun tanımı
- Stratejik durum ve hareket değerlendirmesi matrisi
- İş çevresi analizi
 - a. Fırsatlar
 - b. Tehditler
- İç çevre analizi
 - a. Güçlü yanlar
 - b. Güçsüz yanlar
- Stratejik müşterilerin belirlenmesi
- Muhtelif strateji alternatiflerinin belirlenmesi ve en uygununun seçimi
- Gerekli organizasyonel değişikliklerin planlarının yapılması
- İş bazında hedeflerin belirlenmesi

Fonksiyonel Stratejiler (Taktikler)

Yukarıda belirlenen stratejiler doğrultusunda değişik fonksiyon ve departmanlar için aksiyon planları ve daha alt düzeyde hedefler saptanır

Uygulama

- a. Belgeleme
- b. Donanım hazırlama
- c. Kontrol unsurları ve hedeflerin olabildiğince tabana yayılması (işgörenlerin hiyerarşik olarak bilgilendirilmeleri)

Kontrol

Konulan hedeflere ulaşma seviyesinin belirlenmesi ve değişen şartlar altında gerekirse hedeflerin gözden geçirilmesi.

4.1 ŞİRKET (İŞLETME) STRATEJİLERİ

4.1.1 Şirket Çapında Genel Çevre Taraması (Fırsat ve Tehditler)

Burada asıl belirlenmek istenen şirketin: (5NK)

- Ne (neler) üreteceği?

- Ne zaman üreteceği?
- Nasıl üreteceği?
- Niçin üreteceği?
- Kim için üreteceği?

dir. Bunun için önce genel ve işletmenin yer aldığı birincil pazar (veya pazarlar) üzerinde değerlendirmeler yapılmalıdır:

i- Genel ekonomik değerlendirme

Dünya gelişen teknoloji ile hızlı bir değişim ve globalleşme içindedir. Değişim büyük fırsatlar kadar büyük tuzakları da içermektedir. Gelişmiş ülkeler artık, daha çok işletme, yönetim, ticaret, turizm ve hizmet gibi katma değeri yüksek üretim eğilimine girmişlerdir. Fiziksel üretimi ise ilgili pazarına yakın noktalarda geliştirmekte olan ülkelere delege etme yollarını aramaktadırlar. Gerek çevresel kaygılar gerekse batının daha rahat yaşama arzusu bunun başlıca sebeplerindendir.

Türkiye ise bu değişen dünyada, gerek jeopolitik konumu gerekse insani potansiyeli ile parlak gelecek vadeden gelişmekte olan bir ülkedir. Gerçi hızlı ve altyapısı yetersiz gelişme, yüksek enflasyon, gelir dağılımında adaletsizlik, komşulardan kaynaklanan huzursuzluklar, trafik vb. sorunları beraberinde getirmektedir. Ancak hızlı globalleşme ve gelişmiş ülkeler ile entegrasyon sureti ile bu sorunlardan uzun vadede kurtulunabileceği beklenebilir.

ii- Kritik endüstriyel sektörlerin ve birincil (firmanın içinde bulunduğu) pazarların analizleri

Gelişmekte olan ülkelere gerek insanların içinde üretim yaptıkları gerekse içinde yaşadıkları yapılara ihtiyaç vardır. Üstelik hızlı gelişmenin getirdiği geçicilik olgusu yapıların statik olmasa bile kullanım ömrünü kısaltmaktadır. Kullanım ömrünün kısalması fonksiyonlarının değişmesinden kaynaklanmaktadır. Tadilat çoğu zaman yıkıp yenisini yapmaktan daha eziyetlidir. Dolayısı ile teknolojik gelişmeler ve ihtiyaçlardaki değişimler yapı imalatını artırıcı etki yapmaktadır. Pazara nüfuz stratejilerinde ya ürünün niteliği değiştirilmesi ya da tüketilme hızının artırılması önerilir. Bu durum gerçekte statik ömrü yüzlerce seneyi bulabilen binalar için inşaat sektörünü cazip kılmaktadır. Bütün bunlar ileride nüfus artış hızının düşmesi duru-

munda bile inşaat yatırımlarının azalmayacağını göstermektedir. Yukarıdaki paragraflarda bahsedilen sanayinin gelişmekte olan ülkelere kayması trendi de sanayi yapıları imalatının halen cazip olduğunu göstermektedir. Daha detaylı ve özel olarak prefabrikasyon sektörünün durumu daha önce incelenmişti.

iii-Teknolojik, insani, politik, sosyal ve hukuki eğilimler

İnsanlar, özellikle 1990'lı yıllarda gelişen iletişim sistemleri ve etkin pazarlama yöntemleri sayesinde “uyarılmış” durumdadır. Gerek dünya gerekse Türkiye’de artık bir tüketim toplumu oluşmuştur. Özellikle değişim hızının getirdiği sosyolojik etkiler insanı daha çok tüketmeye, eşyaya daha az bağlanmaya, bir kere kullanıp atmaya, kısaca daha çok talep etmeye yönelmektedir.

Türkiye’de satın alma gücü ile desteklenmiş istek (talep), yeterli arz ile karşılanamayınca enflasyon oluşmaktadır. Ayrıca gelir dağılımının eşitsizliği de bir gerçektir. Topyekün kalkınmak yerine zengin dev kuruluşlar oluşturmak sureti ile kalkınmak gibi, dünyayı da saran kapitalist yaklaşımlar, toplam gelirin farklı oranda paylaşılmasına sebep olmuştur. Yinede bu durumun, gerekli hukuki ve politik altyapının düzenlenmesi halinde, sosyal bir patlama yaratması şu an için uzakmış gibi görünmektedir.

Bireyci ve kendine özel ürün arayış yaklaşımı, başka bir deyişle maksimum tatmin arayışı, üretim ve ekonomideki karşılıklı etkileşimleri açısından avantajlıdır ve yepyeni iş olanakları sağlar.

Aşağıda, yukarıda genel olarak değinilmeye çalışılan ve işletme aşamasındaki stratejilerin saptanmasında kullanılacak genel çevresel faktörleri içeren bir analiz yapılmıştır. Bu analiz genel çevre faktörlerinin ve değişimlerinin etkisini ve beklentileri sayısal olarak ifade etmeye yöneliktir. Analizin temel amacı stratejik olarak kestirilen gelecek ile mevcut durum arasında eksik olunan noktaları tesbit etmek ve neresi için daha ne kadar çaba gösterilmesi gerektiğini ortaya koymak olup, metodu ve değerlendirilmesi tartışmaya açık olarak bırakılmıştır (Tablo 4.1). Analizde, daha önce anlatılan ve birkaç kaynaktan derlenen bir dizi faktör sıralanmıştır (DİNÇER

1996, s.315). Benzer analizler SİB iş çevresi ve SİB içi analiz kısımlarında da yapılacaktır.

Rakamsal ifadeler faktörün, işletme açısından avantajlılık seviyesini göstermek-tedir:

- 1 : İşletme açısından çok kötü, dezavantajlı, az
- 2 : İşletme açısından kötü, dezavantajlı, az
- 3 : İşletme açısından orta
- 4 : İşletme açısından iyi, avantajlı, fazla
- 5 : İşletme açısından çok iyi, avantajlı, fazla
- : Avantaj veya dezavantaj ifade etmeyen, daha birçok değişkene bağlı, ancak unutulmaması gereken faktörler

Tablo 4.1 Genel çevre faktörlerinin değerlendirilmesi¹⁵

GENEL ÇEVRE FAKTÖRLERİ		MEVCUT	GELECEK (5 YIL)
Teknolojik çevre faktörleri			
01.	Sahip olunan teknolojinin yapısı ve özellikleri (prefabrikasyon teknolojisi açısından)	4	4
02.	Teknoloji transferi ve şartları	4	5
03.	Enerji kullanımı ve maliyeti	3	3
04.	Sanayideki makinalaşma ve otomasyon derecesi	2	4
05.	Sanayideki bilgisayar kullanma derecesi	3	5
06.	Teknolojinin değişme ve gelişme potansiyeli	2	3
07.	Teknolojideki değişme hızı ve süreci	3	3
08.	Faaliyet alanındaki ARGE yoğunluğu	2	4
09.	ARGE için ayrılan fon miktarı ve fon alanları	1	3
10.	İkame mallarının teknolojisi ve değişme potansiyeli	3	3
11.	Üretim faktörlerinin teknolojisi ve değişme potansiyeli	3	3
12.	İkame üretim faktörlerinin teknolojisi ve değişme potansiyeli	3	3
ORTALAMA:		2,8	3,6
FARK:		0,8	
YÜZDE (%):		30	
Yorum:	Önümüzdeki yıllarda genel olarak ve prefabrikasyon teknoloji-sinde yenilikler beklenmektedir. Bu yenilikleri ya kendimiz oluşturmali ya da pazarda en çabuk adapte olan olmalıyız.		

¹⁵ Bu bölümde yer alan bu ve bunun gibi tüm analizlerin değerlendirilmesinde Grup'un yöneticilerinin görüşleri alınmıştır.

Tablo 4.1 (Devamı)

Sosyo-kültürel çevre faktörleri			
	01. Ülkenin genel refah seviyesi	3	4
	02. Genel hayat standardı ve hayat şartları	3	4
	03. Çeşitlilik ve gruplaşma derecesi, mevcut gruplar (etnik, siyasi, dini, vb.) ve ihtiyaçlarının özellikleri (çeşitlilik arttıkça toplam talep de artar)	3	4
	04. Çalışma hayatının niteliği	3	4
	05. Toplumun dünya görüşü ve değerleri (dini, ahlaki, vs.)	4	3
	06. İşletmenin hedef gruplarının değerleri	3	3
	07. İşletmede çalışanların dünya görüşü ve değerleri (Bu düşünce ve değerlerdeki değişimler ve sebepleri)	4	4
	08. Ülke nüfusunun demografik özellikleri	3	4
	09. Toplumun eğitim ve kültür seviyesi (Okuma yazma oranı, yüksek tahsillilerin oranı, vs.)	3	4
	10. Sosyal yapıdaki değişimler (ve sebepleri)	4	4
	11. Nüfus artış hızı	4	3
	12. Şehirleşme yapısı ve hızı	4	4
	13. Toplumun genel problemleri (azaldıkça avantajlı hale gelir)	2	3
	14. Sosyo-kültürel değişimlerin insanların alım güdülerinde yaptığı değişiklikler	4	5
	15. Gelenek ve görenekler, toplumun hoş görmediği alışkanlıklar ve yaşam biçimleri	-	-
	16. Aile yapısı (insan sayısının azalıp, çalışan sayısının artması, toplam talebi artırıcı etki yapar, vs.)	4	5
	ORTALAMA:	3,4	3,9
	FARK:	0,5	
	YÜZDE (%):	14	
Yorum:	Toplumda bireyselliğin artması, kişilerin ayrı ayrı talebini artırır. Bu ise tüketimin etkin yapılmamasını sağlayarak, toplam arzın artmasını sağlar.		
Ekonomik çevre faktörleri			
	01. Ekonominin gelişmesinin genel durumu: Depresyon, gelişme, yenileme, refah (E. EREN sf185)	3	4
	02. Milli gelir yapısı		
	a. Toplam milli gelir	3	4
	b. Milli gelirin yıllık artış oranı	3	3
	c. Sosyal sınıflar arasındaki gelir dağılımı	2	3
	d. Fert başına düşen milli gelir	2	3
	02. Ekonomik büyüme ve gelişme		
	a. Ekonomik büyüme oranı	3	4
	b. Tasarruf oranları	2	3
	c. Tasarrufun yatırıma dönüşme eğilimi	2	3

Tablo 4.1 (Devamı)

	d. Yatırım teşvik alanları ve oranları	3	3
	e. Kamu ve özel sektör yatırım harcamaları	3	4
	f. Kalkınma planları	-	-
	03. İstihdam ve işsizlik		
	a. Çalışabilir nüfus ve özellikleri	4	4
	b. İşsizlik oranı	2	3
	c. İşsizlikteki azalış oranları	2	3
	04. Fiyatların genel seviyesi ve değişiklikler	1	3
	05. Enflasyonist ve deflasyonist eğilimler, özellikleri ve sebepleri	1	3
	06. Dış ticaret ve ödemeler dengesi		
	a. Ödemeler dengesini etkileyen faktörler gidişatı	3	4
	b. İthalat şartları ve teşvikler	3	4
	c. İhracat şartları ve teşvikler	2	3
	d. Gümrük vergileri ve mevzuatı	3	3
	07. Ekonominin gelişme devresi ve dalgalanmalar	1	3
	08. Hükümetin para ve maliye politikası		
	a. Para ile ilgili düzenlemeler	3	3
	b. Faiz hadleri	1	3
	c. Emisyon hacmi	3	3
	d. Fon ve kaynak kullanımları	1	3
	e. Merkez Bankasının fonksiyonları	3	3
	f. Vergi oranları	2	3
	g. Devalüasyon, revalüasyon	2	3
	09. Kişi ve kurumlardan alınan vergi çeşitleri ve oranlar (örneğin devletin dağıtılmayan karlardan vergi almaması işletmeleri büyüme yönünde teşvik edecektir. Düşük gecikme faizi, erteleme, vs.)	3	3
	ORTALAMA:	2,4	3,3
	FARK:		0,9
	YÜZDE (%):		37
Yoru	Genel olarak istikrar, ekonominin büyümesi, faizlerin düşmesi ile birlikte parayı fiziksel yatırıma yöneltir.		
Hukuki-politik çevre faktörleri			
	01. Çalışma hayatına ait hukuki düzenlemeler		
	a. İş kanunu	3	3
	b. Sendikalar, grev, lokavt, toplu pazarlık	3	3
	c. Sosyal sigortalar kanunu	3	3
	d. İşsizlik sigortası	3	4
	e. Anti-damping, anti-tekel yasaları	3	3
	f. Diğer hukuki düzenlemeler	3	3
	02. Mülkiyet, üretim araçlarının kontrolü, üretim ve dağıtımına yönelik politikalar	2	3
	03. Devletin ekonomiye müdahalesi		
	a. Asgari ücret	2	3

Tablo 4.1 (Devamı)

	b. Çevre sağlığı	2	3
	c. Yatırım alanları	3	4
	d. Devlet yatırımları	2	2
	e. Devletin teşvik uygulamaları ve gelişme durumu (Devletin sübvansyonun çoğunu firmanın hinterlandı dışındaki bölgeler için yapması dezavantajdır)	2	3
	f. Reklam usulleri	3	3
	04. Devletin genel ekonomiyle ilgili tercihleri		
	a. Dışa açılma	4	5
	b. Liberasyon	4	5
	05. Siyasi eğilimler ve uluslararası antlaşmalar	3	4
	06. Politikacılara etki etmek sureti ile işletme yararına hukuki düzenlemelerin yapılabilirliği	3	3
	ORTALAMA:	2,8	3,4
	FARK:		0,5
	YÜZDE (%):		19
Yorum:	Hukuk devleti unsurlarının iyice yerleştirilmesi, insanları, istikrara inandıracığı için orta ve uzun vadeli fiziksel yatırımlara girmede, daha kolay karar alıracaktır.		
Tabii çevre faktörleri			
	01. Toprak, hava ve suyun durumu ve özellikleri	3	3
	02. İklim şartları	4	4
	03. Ekolojik dengenin bozulması ve tabii çevrenin kirlenmesinin engellenmesi ve bu bilincin gelişmesi	3	4
	ORTALAMA:	3,3	3,7
	FARK:		0,3
	YÜZDE (%):		10
Yorum:	Çevre bilincinin gelişmesi genelde kirli bir imalat kolu olan inşaat sektörünün endüstrileşmesini sağlayacak, bu da karşımıza prefabrikasyonu çıkaracaktır.		

Yukarıda analizi yapılan tüm faktörler özet olarak incelendiğinde (Tablo 4.2), önümüzdeki 5 yıl içerisinde, özellikle teknoloji ve ekonomi başta olmak üzere sosyo-kültürel, hukuki ve politik çevre ile tabii çevrede firmaya avantaj sağlayacak şekilde değişimler yaşanacaktır. Genel çevredeki bu değişim iş çevresi ve birim içindeki değişimlere temel oluşturacaktır. Bu değişimleri erken hissetmek, değişen talepleri de hissederek hem işletme hem de değişik işler (SİB'leri) çevresindeki değişimlerde öncü olmanın şüphesiz ilk adımını oluşturacaktır.

Tablo 4.2 Genel dış çevre analizinin beklenen değişim yüzdeleri

GENEL ÇEVRE FAKTÖRLERİ	DEĞİŞİM YÜZDESİ
TEKNOLOJİK ÇEVRE FAKTÖRLERİ	30
SOSYO-KÜLTÜREL ÇEVRE FAKTÖRLERİ	14
EKONOMİK ÇEVRE FAKTÖRLERİ	37
HUKUKİ-POLİTİK ÇEVRE FAKTÖRLERİ	19
TABİİ ÇEVRE FAKTÖRLERİ	10

Genel olarak bakıldığında ise genel çevresel faktörlerin yaratabileceği fırsat ve tehlikeler geçmişi de göz önüne alarak değerlendirilmesi Tablo 4.3'deki gibi yapılabilir.

4.1.2 Şirket Çapında İç Analiz ve Şirket Vizyonu (Güçlü Ve Zayıf Yanlar)

4.1.2.1 Şirketin vizyon ve misyonu

Tüm grup için, ayrı birimler için daha önce belirlenmiş şirket misyonu birleştirilirse: “İnsanların içinde yaşayıp, üretim yapabilecekleri binaları sağlam ve en kısa sürede altyapılarını hazırlayarak, prefabrik olarak inşa etmek, en azından bunu kolaylaştırıcı prefabrike elemanlar pazarlamak”. Kendi sektörleri içinde liderliği yakalamak veya sürdürmek ise şirket vizyonu olarak ortaya konabilir.

4.1.2.2 İş segmentasyonu

Grup özellikle üst yönetiminin inşaat kökenli olması sebebi ile, himayeci bir strateji izleyerek yalnızca inşaatla yönelik çalışmaktadır. Grup'un üç firması da inşaat ile ve daha çok beton prefabrikasyona yönelmiş durumdadır: Gİ, GY, GP.

4.1.2.3 Yatay stratejiler

Yatay stratejiler, farklı SİB ler arasındaki sinerjiyi sağlayacak şekilde belirlenmelidir. Bu sinerji, somut (değer yaratma sırasında ortak aktivitelerin olması), soyut (bir işte kazanılan yönetim bilgi ve tecrübelerinin başka işlerde kullanılması) veya rekabet

Tablo 3.3 Şirket seviyesinde genel dış çevre analizi
[HAX ve MAJLUF 1991, s.111]

	GEÇMİŞTE (GEÇEN 5 YILDA)	GELECEK (5 YILDA)	GENEL FIRSAT VE TEHLİKELER
Ekonomik genelleme	➤ Yüksek enflasyon ➤ Yüksek işsizlik oranı ➤ Büyüme ➤ Devletin inşaat ve altyapı yatırımlarından desteğini çekmesi	➤ %30 civarlarında enflasyon ➤ Özellikle konut inşaatlarına destek verilmesi	Genel olarak artan satın alma gücü yepyeni fırsatlar yaratacak ve talep artışı özellikle lüks mallarda olacaktır. Bu durumda hangi piyasaya girilecek ise bunu erkenden yapmak piyasanın kaymağını toplamakta faydalı olacaktır.
Birincil pazar için genelleme (inşaat sektörü)	Hemen her dalda artan rekabet	Aynı şekilde	Rakiplere göre farklı hizmetler sunma zorunluluğu
Teknolojik eğilimler	Elektronik, makina vs. gibi sektörler yanında düşük teknolojik gelişme, ancak bunlar sayesinde (gerek girdi, gerekse çıktı açısından) gelişme	Aynı şekilde	➤ Teknolojik gelişmeyi ilk takip eden olma zorunluluğu ➤ Girilen her işte yeni teknolojileri ilk geliştiren olma zorunluluğu
İnsan kaynaklarının durumu	➤ Tedarikte bir problem söz konusu değil ➤ Yetenekli kişilerin kazancı daha yüksek işlere kayması	İyi eğitilmiş insan sayısının artması	➤ Daha ucuza daha nitelikli insan kaynağı ➤ Basit işlerde ucuza çalışabilecek insan bulma zorluğu
Politik gelişmeler	Politik istikrarsızlığın sanayii olumsuz yönde etkilemesi	➤ Dış politikalarda sıcak savaşların azalarak barışçı bir eğilim ➤ İstikrar ve sanayii kolaylaştırıcı sübvansyonlar	Canlanan sanayinin sağladığı talep artışı
Sosyal ve hukuki konular	Artan talep	➤ Lüks mallara artan talep ➤ Gelişmiş ülkelere tam entegrasyon için hukuki düzenlemeler	Artan talebin mevcut pazarları geliştirmesinin yanında yeni pazar imkanları (Örneğin lüks sitelere olan talebin artışı)

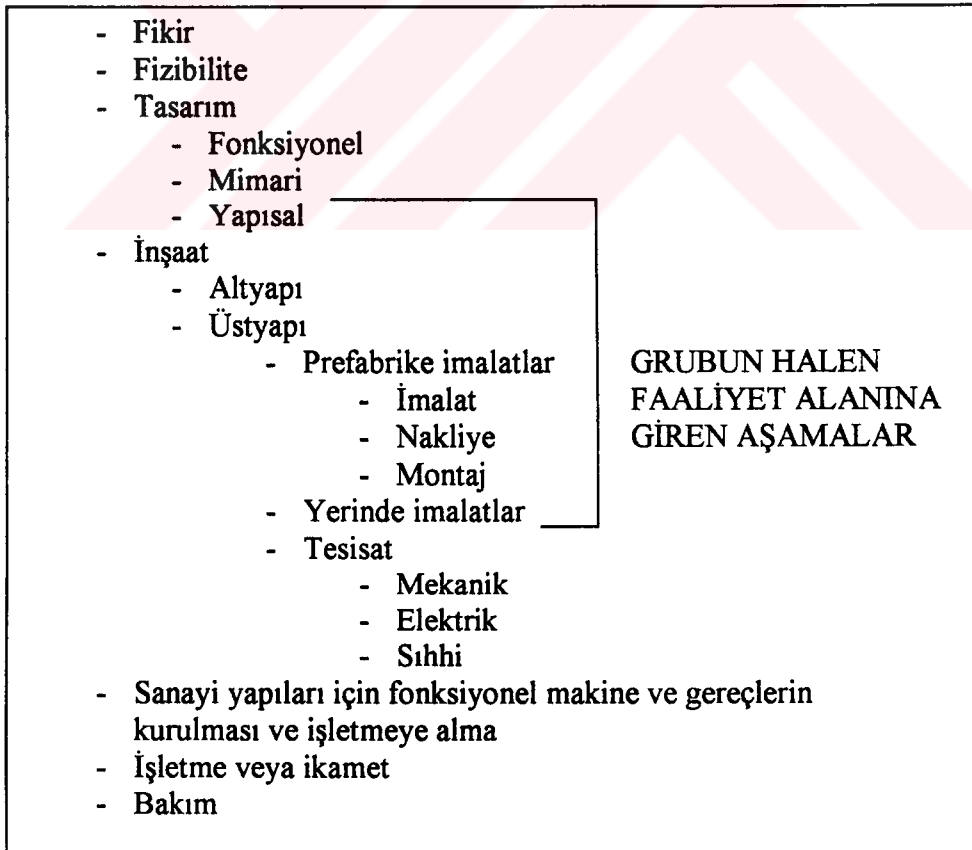
avantajlı (başka bir şirket ile girilen rekabette birden fazla alanda savaşmanın getirebileceği avantaj) olabilir.

Tüm üst yönetimi inşaat menşeyli olan ve inşaat sektöründe hizmet veren Grup için bu durum bundan sonra inşaat ile ilgili girilen işlerde büyük avantaj sağlayacaktır.

Kaldı ki inşaat ve özellikle prefabrikasyon konusuna odaklaşmak ve uzmanlaşmak şirketin gelecekteki stratejilerini de teşkil etmektedir. Ayrıca GP'nın pazarlama alanında kazanmakta olduğu tecrübeler, yeni ürünlerin üretimi olmasa bile nisbeten daha zahmetsiz olan pazarlanması açısından ileride büyük avantajlar sağlayabilir. Proje yönetimi konusunda GY'nın tecrübeleri azımsanmayacak kadar önemlidir. Ancak bu pozitif özelliklere bakarak yöneticilerin rehavete kapılması ve mevcut stratejileri yürütmesi hata olur. Esas olan bu temel yeteneklerin doğru yönde ve fırsatlarda gecikmeden değerlendirilmesidir.

4.1.2.4 Düşey entegrasyon

Entegrasyonda esas belirleyici firma misyonudur. Bu doğrultuda, bir fiziksel projenin (mühendislik yapısı, sanayi yapısı, alışveriş merkezi veya konut olabilir) temel parçaları (fikir aşamasından, işletme aşamasına kadar) analiz edilerek Grup'un hangi aşamalara entegre olabileceği üzerinde durulmalıdır (Şekil 4.1).



Şekil 4.1 Genel olarak sanayi veya konut projelerinin aşamaları ve Grup'un faaliyet alanları

Altyapı, yapısal tasarım, imalat ve montaj entegrasyonunu halen sağlamış Grup'un, hangi işlere düşey entegrasyona gidebileceği dair kararlar basamaklar irdelenmelidir. Mevcut rakipler de halen benzer alanlarda faaliyet göstermektedirler. “Bizim onlardan farklı olarak müşteriye sunabileceğimiz ne gibi ek hizmetler olabilir?”, “Olası bir entegrasyona gidildiğinde bu birim yalnız Grup’a mı hitap edecek yoksa dışarıya iş yapacak mı?” ve “Bu hizmet stratejik olarak avantaj sağlayacak şekilde gerçekten karlı mıdır?” sorularına cevap aramak gerekir. Bu irdeleme için bir karar akışı EK D’de verilmiştir.

4.1.2.5 Şirket felsefesi

Üst yönetim tarafından ortaya konur ve tüm birimlerin günlük faaliyetleri sırasında, temelde göz önünde bulundurulacakları bir kılavuz felsefeleri içerir. Bunun genel içeriği aşağıdaki gibi sıralanabilir (HAX ve MAJLUF 1991, s.406):

- 1- Şirket ve birincil çıkar grupları (çalışanlar, müşteriler, ortaklar, tedarikçiler ve şirketin yer aldığı topluluklar) arasındaki ilişkileri ortaya koyar.
- 2- Şirketin büyüme ve karlılık gibi temel hedeflerini içerir.
- 3- İnsan kaynakları, finansman, pazarlama ve teknoloji gibi konularda şirketin temel politikalarını belirler.
- 4- Şirketin, ahlak, inanç ve davranış kuralları ile ilgili, psikososyal değerlerini ortaya koyar.

Grup için uygulanabilecek bir şirket felsefesi bildirisi EK F’te sunulmaktadır.

4.1.2.6 Büyüme sırasında hatırlanması gereken hususlar

Şirket felsefesi bildirisinde orta ve uzun vadede Grup’un temel stratejisinin büyümek olduğu ortaya konulmuştur. Ancak büyürken olabildiğince dikkat edilmesi gereken bazı hususlar şöyle sıralanabilir (HASEGAWA 1988, s.97):

- İyi büyüme potansiyeli olan işlere girilmelidir.
- Değişmeleri takip edip ayak durulabilecek sektörlerle girmelidir.
- İşe girmekteki hedefler netleştirmelidir.
- Katma değeri yüksek işlere girilmelidir.

- Mevcut ve yeni işleri dengelemelidir.
- Yeni işte zaman ve hız konusunu vurgulamalıdır.
- Rekabetin yoğun olduğu pazar veya işlere girmemelidir.
- Büyümeye içten gelen bilinçli veya bilinçsiz tepkilere karşı önlem alınmalıdır:
 - Geçmişte başarılı olan ve geri plana düşmek istemeyen çalışanlar
 - Riske girmek istemeyen yöneticiler
 - Yeni teknolojilerin mevcut çalışanlarla uygulanmasındaki zorluklar
 - Pazarın ihtiyaçlarını belirlemede firmanın yavaş kalma
 - Kısa vadeli hedefler üstte tutulduğu için uzun vadeli potansiyelin harcanabilmesi
 - Departmanlar veya astlar ile üstler arasında çekişme ve çatışmalar
- Talep yaratıcı davranmak: Potansiyel müşterileri sık sık arayıp ne olduğunu sorarak değil, gerçek planlar ile karşılırlarına çıkmak.
- Küçük başlayıp öyle büyümek.
- Müteşebbis kişiler, daha iyi motive olabildiklerinden, çalışanları bunlardan seçmek.
- Merkeziyetçilikten uzaklaşmayı sağlamak.
- İnşaat ile ilgili olmayan firmalar ile işbirliğine daha çok girerek riski dağıtmak.

4.1.3 Portföy Analizi – Mamul/Hayat Eğrisi - Uzun ve Orta Vadeli Stratejilerin Tasarlanması

BÖLÜM 2 den hatırlanabileceği gibi, portföy analizininin temel süreçleri şöyle idi:

4.1.3.1 SİB'in belirlenmesi

Hatırlanacağı üzere;

- a- Her SİB in kendine ait bir pazarı vardır.
- b- Her SİB in kendi pazar çevresinde ayrı rakipleri bulunur.
- c- Her SİB in ayrı bir yöneticisi vardır.
- d- SİB iş bakımından işletmenin diğer bölümlerine bağlı değildir.

Bu noktada Grup için SİB lerin, Gİ, GY ve GPolarak belirlenmesinde büyük bir engel yoktur. Finansman ve muhasebe departmanının Gİ ve GP tarafından ortak kullanılıyor olması, GP'nın sattığı ürünü Gİ'nin üretim tesislerinden alıyor olması

bakımından d maddesi ile çelişmektedir. Ancak bu durumun iş stratejilerinin ayrı ayrı değerlendirilmesi için çok büyük bir problem çıkarmayacağı aşikardır.

4.1.3.2 Portföy matrisinin hazırlanması

Ortak kabul görmüş bir şekli olmamasına rağmen aşağıdaki gibi şekillendirilebilir. Dikey yönde pazarın çekiciliği, yatay yönde ise SİB in görel rekabet durumu yer alır. Pazarın çekiciliğine etki eden faktörler Tablo 4.4'deki gibi görülebilir (DİNÇER 1996, s.128-130).

Tablo 4.4 Pazarın çekiciliğine etki eden faktörler ve dereceleri

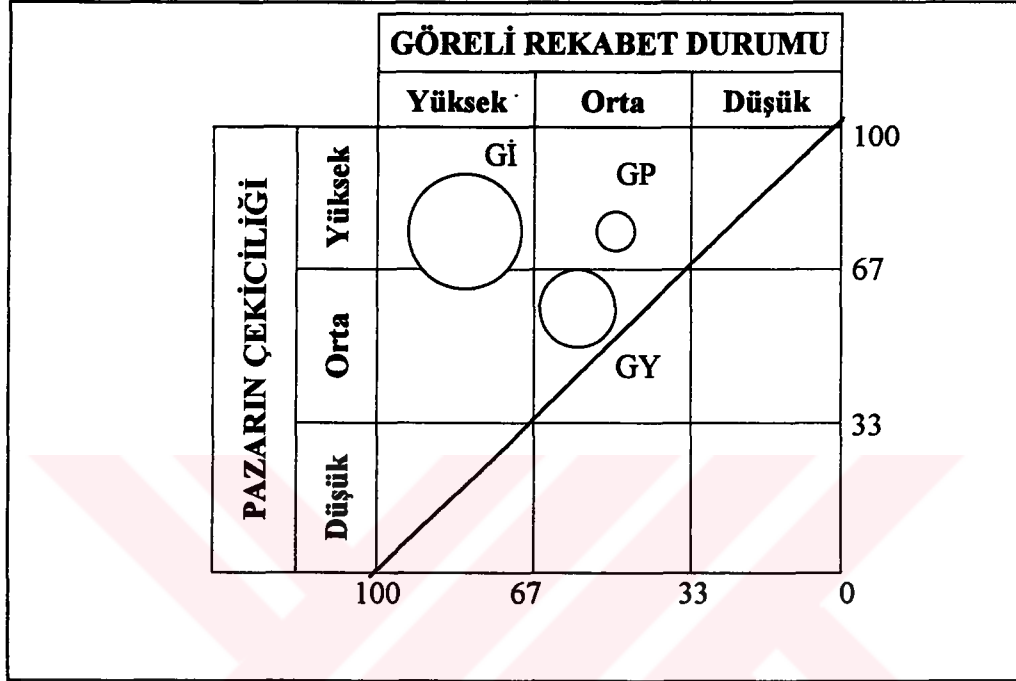
Çekicilik derecelendirilmesi: Yüksek=100-67, Orta=67-33, Düşük=33-0			
FAKTÖRLER	Gİ	GY	GP
Pazarın büyüklüğü ve gelişmesi (büyüme oranı)	85	85	90
Pazarın kalitesi (Rakip sayısı az, fiyatlandırmada geniş bir serbestlik, yeni yatırımcılar için giriş engelleri mevcut, ikame malların rizikosu yoksa kalite yüksektir)	50	10	40
Hammadde ve enerji temini	90	90	90
Çevre özellikleri (Enflasyon, hükümet kısıtlamaları)	60	60	60
ORTALAMA	72	62	70
SONUÇ	Yüksek	Orta	Yüksek

Görel rekabet durumu ise işletmenin rakiplerine göre üstünlük veya zayıflıklarını belirtir:

$$\begin{aligned}
 &\text{Görel pazar payı} = \frac{\text{Firmanın SİB satış hasılatı}}{\text{En büyük rakibin satış hasılatı}} \\
 &\quad \text{VEYA} \\
 &= \frac{\text{Firmanın SİB pazar payı}}{\text{En büyük rakibin pazar payı}}
 \end{aligned}$$

Buna göre Gİ : Yüksek, GY : Orta, GP : Orta seviyede belirlenebilir.

Bu veriler doğrultusunda Grup'un portföy matrisi Şekil 4.2'deki gibi gösterilebilir. Dairelerin büyüklüğü SİB'nin satış gücünü göstermektedir. Şekilde yer aldığı bölgeye göre Gİ ve GP yatırım ve büyüme, GY ise geçiş stratejileri izlemelidir.



Şekil 4.2 Grup için portföy matrisi

4.1.3.3 Mamul/hayat eğrisi

Mamul/hayat eğrisi aslen bir iş stratejisi belirleme tekniği olmak ile beraber tüm SİB lerin durumunun bir arada görülmesi açısından şirket stratejileri kısmında yer verilmiştir. BÖLÜM 1 deki veriler doğrultusunda: Gİ'nin faaliyet alanı olan prefabrikasyon olgunluk devresinde, GY'nin faaliyet alanı olan taahhüt hizmetleri de olgunluk devresinde, GP'nin faaliyet alanı olan bazı tipik stoklanabilir prefabrike yapı elemanlarının pazarlanması işi, pazarlanan mamüle göre değişebilse bile, henüz giriş aşamasında olduğu söylenebilir. Bu işletmelerin stratejileri hayat safhaları göz önünde bulundurularak belirlenmelidir (Tablo 4.5).

Tablo 4.5 Grup SİB'lerinin mamül/hayat eğrisinde bulundukları aşamaya göre çeşitli açılardan değerlendirilmesi

	Gİ (Olgunluk)	GY (Olgunluk)	GP (Giriş)
Büyüme oranı	Düşük	Düşük	Yüksek
Pazar payı	Yüksek	Yüksek	<i>Düşük</i>
Nakit ihtiyacı	Düşük	Düşük	Yüksek
Karlılık	Yüksek	Yüksek	<i>Düşük</i> (Zarar)
Üretim	Yüksek	Yüksek	<i>Düşük</i>
Maliyet	Düşük	Düşük	Yüksek

Gİ ve GY olgunluk safhasında yer aldıklarından satış hacmi yükseldiği için, sabit maliyetler iyice düşer, dolayısıyla karlılık iyidir ve işletmenin elinde nakit fazlalıkları bulunur. Öte yandan gittikçe daha çok firma pazara girmeye başlamakta, rekabet artmakta ve fiyatlar maliyet seviyesine doğru düşmeye başlar. Bu durum ise markanın ayırıcı özelliklerinin tüketiciye farkettilmesi için tanıtım harcamalarını artırmayı gerektirir. Bu durumda imalatın kalitesini (müşteriyi tatmin ölçüsünü) geliştirme çabalarına girmek uygun olur, ki bu da ilave bir maliyet demektir. Satış hacminde düşüş yaşanarak büyüme hızı yavaşlar hatta durgunluk baş gösterir.

GP bulunduğu gelişme safhasında ise, satış noktalarının verimliliği artarak satışlar yukarıya doğru tırmanmaya başlar. Maliyetlerin, özellikle satış harcamalarının, fazla olmasına rağmen satış hacmi arttığı için sabit maliyetlerin yüzdesinde azalmalar olur. Rakip sayısında artışlar görülür. Pazardaki potansiyel talep tam olarak karşılanamadığı için büyüme oranı hala yüksektir.

4.1.3.4 Portföy matrisinin ve mamül/hayat eğrisinin yorumlanması ve uygun stratejilerin seçimi:

Gİ için strateji:

Yukarıdaki analize göre Gİ mevcut alanında yatırım ve büyüme stratejisini seçmelidir. Bu strateji, bir sonraki kısımda daha detaylı olarak işleneceğinden değerlendirilmesi kısaca yapılacaktır. Bu strateji çeşitli açılardan şöyle değerlendirilebilir:

- Rekabette Yeterlilik: Gİ sektörde zaten gerek kalite gerekse kantite olarak liderliğe oynamaktadır. Yeni yatırımlara girecek yeterli kaynağa sahiptir.
- Risk açısından değerlendirildiğinde,
 - Teknolojik: Betonarme teknolojisinin yerini alacak yeni bir yapı malzemesi geliştirilmedikçe teknoloji riski düşüktür.
 - Üretim kapasitesi: Bir ekonomik kriz her an beklenebilir ki bu da firmanın bir anda atıl kapasiteye sahip olmasına sebep olacaktır. Ancak sürekli enflasyonla yaşamaya alışmış Türk ekonomisi, 1994 gibi ağır bir krizi, hala izleri kalsa bile, bir senede atlatabilmiştir. Yapılacak bir kapasite artırımının zamanlaması ve miktarı dikkatle seçilmeli ve ekonominin canlı olduğu dönemlerin hemen her sektörde, konjonktürde atıl kapasitelere sebep olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.
 - Pazar/mamül sınırlılığı: Gİ sanayi yatırım malı üretmektedir. Bu noktada iki karardan birisini almalıdır: Ya mevcut fabrikalardaki üretim kapasitesini artıracak ya da yeni yerlerde tesisler kurarak hinterlandını geliştirecektir. İlk karar için teslim süresi yüzünden kaçırılan işlere bakmak gerekir. İkinci karar için ise nakliye yüzünden pahalı kalınmış olunan işlerin miktarı ve değişik yörelerdeki sanayileşme kapasitesi incelenmelidir.
- Sinerji: Benzer yapıdaki yeni tesisler yeni organizasyonda radikal değişiklikler gerektirmeyebilir. Ancak çalışan sayısında artışlar olması, yeni kurulacak tesislerle mevcutların uyumlu olmasına dikkat etmek gerekir.
- Uygunluk: Bu sektörde, büyüme kararı almış olmak geliştirmekte olan bir ülke olan Türkiye için isabetli olabilir. Türkiye şu haliyle fırsatlara açık bir ülkedir. Talepteki dalgalanmalara rağmen, prefabrikasyon alanında yatırımlar yapmak bu fırsatlardan yararlanılmasını sağlayabilir.
- Misyonuna uygunluk: Büyüme ve yeni yatırım stratejisi şirketin “insanların içinde yaşayıp üretim yaptıkları güvenilir ve kısa sürede inşa edilebilecek yapılar üretme” misyonuna uygunluk göstermektedir.
- Uygulanabilirlik: Daha önce de belirtildiği gibi şirketin yeni yatırımlara girmek için gerekli zaman, para ve insan gibi kaynaklara sahiptir.

GY için strateji:

Yapılan analiz sonucu GY için ya saldırgan yatırım ya da tamamı ile geri çekilme stratejisi önerilmektedir. Bazı büyük yatırımlar için altyapı grubunun olması ve yurtdışındaki işlerde döviz kazandırarak ekonomik riski dağıtma gibi bir faydası vardır. Bu yüzden tasfiye etmek yerine etkin ve saldırgan bir büyüme stratejisi güdülmelidir. Bu strateji ise çeşitli açılardan şöyle değerlendirilebilir:

- Rekabette yeterlilik: Büyük projelerin taahhüdü altına girmek için yeterli kaynak olsa bile yeterli organizasyonel güce sahip olunup olunmadığı gözden geçirilmelidir. Proje yönetim felsefesi firmaya aşılmalıdır. Örneğin, prefabrik elemanlarının Gİ'tan tedarik edildiği sanayi siteleri projeleri geliştirme.
- Risk: İnşaat işlerinde her zaman risk bulunur. Ancak inşaat taahhüt işinin, eskisi kadar olmasa da, karlılığı her zaman göz önünde bulundurulmalıdır.
- Sinerji: Gİ'nin deneyimli tasarım departmanından faydalanılabilir.
- Uyumluluk: Saldırgan bir strateji zaten çevredeki fırsatlar için her zaman tetikte olmayı gerektirir.
- Uygulanabilirlik: Üst yönetimin kesin bir kararı ile bu strateji hayatiyete geçirilebilir.

GP için strateji:

“Türkiye’de genel inşaat sektöründe ve özellikle konutlarda sıfıra yakın olan beton prefabrikasyon kullanımını yaygınlaştırmak” misyonunu üstlenmiş GP için, yapılan analiz sonucu yatırım ve büyüme stratejileri önerilmiştir. Bir pazarlama şirketi için yeni yatırım demek ya yeni satış noktaları kurmak ya yeni mamüller pazarlamak ya da her ikisini birden yapmak demektir. Satılan mevcut mamül için şu anda yeni satış büroları kurmak yerine satış temsilcilikleri vermek daha az yatırım gerektirmektedir. Yeni mamüllerin pazarlanmasına gelince, şu anda yeni bir mamülün üretim tesisleri Grup bünyesinde kurulmak üzeredir. Bu strateji çeşitli açılardan şöyle değerlendirilebilir:

- Rekabette yeterlilik seviyesi: Mevcut ve muhtemel rakipler açısından bakıldığında, firma açısından rekabette avantaj sağlar görünümündedir.

- Risk: Prefabrikasyon teknolojisinin fazla hızlı değişmiyor olması yeni alternatiflerin geliştirilip malzemeyi pazar dışına atması riskini düşük kılmaktadır. Üretim kapasitesi, şu anda bile talebi karşılar seviyede olduğu için daha büyüme atıl kapasite riskini içermektedir. Mamül/pazar sınırlılığı ve hedef müşteri kitlesi açısından bakıldığında ise, yapılaşmanın sürekli olduğu bir ülkede bu risk düşük görünmektedir. Sermaye yapısı ne kadar esnek olursa olsun, çevrenin beklenmedik etkileri her zaman finansal riskleri beraberinde getirir. Organizasyon yapısının fazla derin olmaması sayesinde, yönetimin etkililiği açısından fazla bir risk görünmemektedir.
- Sinerji: Yeni mamül veya bölümlerle mevcutların arasında sinerji söz konusudur.
- Dış çevre ile uyumludur, fırsatların tesbitine imkan vermektedir.
- Uygulanabilir, anlaşılabilir ve net hedeflerin ortaya konulmasına açıktır.

4.1.4 Kaynak Dağılımı

Kaynakların değişik işler arasında dağıtımının yapılması, doğrudan ve devredilemeyecek bir şekilde üst yönetimin görevidir. Burada hatırlanılması gereken önemli bir nokta kaynakların, yalnızca finansal fonların olmadığı, örneğin şirketin sahip olduğu insan kaynakları dağıtımının zaman zaman çok daha büyük problemler yaratabileceğidir. Ancak işletmenin ayrı bir insan kaynakları departmanı olmadığı ve bu konuda firmanın gerçek kaynaklarının ne olduğunun net olmaması yüzünden, burada yalnızca finansal kaynak dağılımı üzerinde durulacaktır.

Finansal kaynakların dağılımında kullanılan en önemli yöntem “Nakit Akışının Net Bugünkü Değeri” metodudur. Bu yöntemde, tüm işletmenin gelecekteki nakit akışı, bir oran (enflasyon ve çeşitli risklerin göz önünde bulundurularak hesaplanan sermaye maliyeti) ile iskonto edilerek bugünkü yatırım tutarı ile karşılaştırılır. Ancak kaynak dağılımının tesbitinde çok önemli olan bu yöntem, stratejik açıdan sektörleri analiz etmeye imkan vermez. Pazarın çekiciliği, rekabet şartları gibi birçok parametre gözden kaçırılmış olur. Bu durumda en iyi yol daha önce anlatılan portföy matrisleri ile Net Bugünkü Değer (NBD) analizini birlikte yapmaktır.

Burada şunu belirtmek gerekir ki yatırım kararları her zaman rasyonel ve analitik yollarla alınmaz. Çoğu zaman yöneticilerin duyguları, önsezileri ve kişisel ilgi alanları önemli rol oynar. Dolayısı ile bahsi geçen analizler, genellikle, yöneticilerin kendi kararlarını sağlamlaştırma görevini üstlenirler.

Bu analizlere girişilmeden önce portföyde yer alması veya almaması gereken SİB'lerini belirlemelidir (HAX ve MAJLUF 1991, s.196):

- Portföyde, bulunduğu sektörde rakiplerinin çok gerisinde kalan SİB'leri var mı?
- Portföyde, giriş aşaması bitmesine rağmen hala nakit kaybeden SİB'leri var mı?
- Portföyde, sinerji yaratması açısından başkalarına daha yararlı olabilecek SİB'leri var mı?
- Kaynaklar dağılımı, SİB'lerinin karlılıklarına göre mi, yoksa kaybedenleri fazla fonlayıp, kazananlara daha az fon ayırmak sureti ile yapılacaktır?
- Performans ortalama maliyet, varlıklar, borçların dağılımı ile mi ölçülüyor?
- Sermaye harcamaları daha çok sermaye bütçelerine göre mi yoksa stratejik planlar doğrultusunda yapılıyor?
- Kaldıraç oranı¹⁶ ne durumda?

Çeşitli kriterler açısından konumlandırılarak SİB leri arasında kaynak dağıtımı Tablo 4.6'daki gibi yapılmaya çalışılır. Tablo'da ilk önce daha önce de yapıldığı gibi SİB'lerini konumlandırmaktır. Daha sonra satışların, net gelirlerin, varlıkların, net kazançların ilgili SİB'lere dağılımı yerleştirilir. Böylelikle SİB'in ilgili unsurdan aldığı pay yanında rekabet durumu ve endüstri çekiciliği bir arada değerlendirme imkanı doğmuş olur. Bu sayede kaynak dağıtımı seçilen stratejiye bağımlı olarak yapılmış olur.

Burada önemli bir noktayı unutmamak gerekir. Türkiye'deki mevcut mali yapı, finansal kaynakların bir havuza toplanarak paylaşılmasına imkan vermemektedir. Dolayısı ile her SİB kendi finansal problemlerini kendi çözmek durumundadır. SİB'lerinden birisi bir yatırım kararı aldığında, eğer kendi kaynakları yeterli olmuyor ise, sermaye artırımını yaparak, ancak ortağı olan SİB'lerden fon transferi yapabilir.

¹⁶ Yabancı kaynak kullanımının (borçlanmanın) özkaynak karlılığına etkisi

Tablo 4.6 SİB'lerinin çeşitli kriterlere göre değerlendirilerek finansal kaynak dağılımının yapılması

**SİB'LERİNİN
KONUMLANDIRILMASI**

		Rekabet Durumu			
		Yüksek	Orta	Düşük	Σ
Endüstri Çekiciliği	Yüksek	GI	GP		2
	Orta		GY		1
	Düşük				0
	Σ	1	2	0	3

SATIŞLARIN DAĞILIMI (%)

Rekabet Durumu

		Yüksek	Orta	Düşük	Σ
Endüstri Çekiciliği	Yüksek	50	10		60
	Orta		40		40
	Düşük				0
	Σ	50	50	0	100

NET GELİRLER DAĞILIMI (%)

Rekabet Durumu

		Yüksek	Orta	Düşük	Σ
Endüstri Çekiciliği	Yüksek	50	10		60
	Orta		40		40
	Düşük				0
	Σ	50	50	0	100

VARLIKLARIN DAĞILIMI (%)

Rekabet Durumu

		Yüksek	Orta	Düşük	Σ
Endüstri Çekiciliği	Yüksek	55	5		60
	Orta		40		40
	Düşük				0
	Σ	55	45	0	100

NET KAZANÇ DAĞILIMI (%)

Rekabet Durumu

		Yüksek	Orta	Düşük	Σ
Endüstri Çekiciliği	Yüksek	50	10		60
	Orta		40		40
	Düşük				0
	Σ	50	50	0	100

**Matriste aldıkları konuma
da bakarak, sonuçta yıllık
toplam grup bütçesinin
dağılımı şöyle yapılabilir:**

SİB	ORAN (%)
GI	50
GY	40
GP	10

Örneğin, GI'n büyük oranda iştiraki olan GP, kendi kaynakları ile karşılayamayacağı bir yatırım kararı aldığı anda, ancak sermaye artırımına giderek gerekli fonu GI'den sağlayabilir.

SİB'ler arasında dağılımı yapılacak finansal kaynaklar ise şöyle hesaplanır:

Toplam Stratejik Fonlar	=	Toplam Fon Kaynakları	-	Dividand Ödemeleri	-	Borç Geri Ödemeleri
-------------------------	---	-----------------------	---	--------------------	---	---------------------

Buradaki Toplam Fon Kaynakları ise:

- Kazançlar (Üretilenlerin satışlardan, varlıkların satışından, vs.)
- Amortismanlar
- Yeni borçlanmalar
- Yeni özkaynaklar sağlama (sermaye artırımı, hisse senedi çıkarma, vs.)
- Ertelenen vergiler

Kaynakların nasıl dağıtılacağı konusunda etkin parametrelerden birisi de ayrı ayrı SİB'lerin stratejileridir. Büyümekte olan bir SİB'nde bu büyümenin saldırgan veya ağır ağır olması gerekli kaynağı etkiler. Ayrıca rekabet ve endüstrinin durumu da kaynak ihtiyacında belirleyicidir (HAX ve MAJLUF 1991, s. 200).

Sonuç olarak kaynak dağılımında iki türlü yaklaşım olabilir:

- 1- Kaynaklar SİB'lerinin yer aldığı sektördeki konumuna (lider, sonuncu, vs.) veya durumuna (hızlı büyüme, tasfiye, vs.) göre dağıtılır. Gerisinden SİB'nin yöneticisi sorumludur.
- 2- Her SİB'nin üzerinde çalışmayı planladığı proje üzerinde ayrı ayrı değerlendirme yapılarak, proje kabul veya red edilir ve buna göre dağıtım yapılır.

4.1.5 Bütçeleme

Stratejik bir yatırım kararının bütçeleme süreci Tablo 4.7'de görüldüğü gibi değişik seviyeler arasında birbirine geri beslemeli kararlardan oluşur. Aynı şekilde değişik işlerden ve bunların değişik departmanlarından gelen projeler değerlendirilerek genel yıllık bütçeler oluşturur.

Tablo 4.7 Bir inşaat firmasının tekstil işine girmesi stratejik kararı için bütçeleme sürecinin uygulaması
(Bu örnekte kararların doğru veya yanlışlığını değil akışını değerlendirmek gerekir)

Şirket Seviyesi	İş Seviyesi	Bölüm Seviyesi
Tekstil dokuma işine Girme kararı	Dokuma iplik üretiminde 3 sene içerisinde yurtçapındaki ilk 3 firma arasına girme hedefi	
İşletme planlarını inceleme ve genel olarak kaynak tahsisini tasdik etme	Tesis kuruluşu fizibilite ve 2 sene için yaklaşık 10 milyon dolarlık kaynak gereksinimi olmasının tesbiti	
	Kuruluş yeri seçimi, üretim metodlarının ve işletme planlarının detaylı bir şekilde incelenmesi	Üretilecek iplik türü, tedarik, pazarlama vs. konularda program ve proje teklifleri hazırlama
Program ve projeleri seçme tasdik etme. Tüm grubu göz önünde bulundurarak nakit akış planını yaparak kaynak tahsisini geçici olarak kabul etme	Program ve projeleri seçme ve tavsiye etme	Program ve projeleri ayrıntılı olarak inceleme ve doğrulama
Uygulama bütçesi için rehberlik ve talepler	Stratejik program ve projeler ile uygulama bütçesi için yıllık kaynak taleplerini toplama	Departmanlar bazında detaylı yıllık bütçeyi Tamamlama Ve hazır hale getirme
Yıllık bütçe inceleme ve tasdik etme	Yıllık bütçe inceleme, tasdik etme ve koordinasyon	
	Uygulama	Uygulama

4.1.6 Yönetmel Altyapı

Organizasyonel yapı ve yönetmel sistem açısından değerdendirildiğinde mevcut organizasyon yapısının yürütölmek istenen stratejilere uygun olduğu söylenebilir. Yapı konusunda özellikle Grup geneline hizmet verecek bir ar-ge ve insan kaynakları departmanının oluşturulması gerektiğı işletmenin uzun vadede hayatiyeti için çok önemli olduğu unutulmamalıdır. Örgüt yapıları ile ilgili biraz daha bilgi için EK C'ye bakılabilir.

Yine hayati bir konu olan, kilit personelin insan kaynakları yönetiminde dikkatli olunmalıdır. "Alt düzeylerdeki, sorun çözme ve çekip çevirme becerileri, en büyük önemi taşıyan ve fark edilen becerilerdir. İnsanlar bu tür becerilere sahip oldukları için terfi ederler. Ama en üst düzeyde kavramsal, yaratıcı ve stratejik düşünce gereklidir" (DE BONO 1992, s.51-50). Yeni fikirlere açılmak amacı ile üst düzey yönetim için dışarıdan eleman tedarikine gidilebilir. Üstelik bu durum, aynı noktada olup da terfi edecekler arasında birinin üste çıkmış olmasından doğacak çekememe problemini ortadan kaldırabilir. Yaratıcılık, birbiri ile ilgisiz düşünce ve olguların birleştirilerek yeni bir fikrin ortaya çıkarılması (bisociation) olduğuna göre, özellikle üst yönetimde, farklı akımlar ortaya koyabilecek farklı özgeçmişe sahip insanları bulundurmak, akraba olmayanların evliliğinden doğacak çocuklar gibi, nisbeten sağlıklı olacaktır (JAY 1994, s.114). Prensip olarak alt kademelerde eskilerin, üst kademelerde gerçekten yeteneklilerin yükseltilmesi eğer yoksa dışarıdan tedariki daha uygun olur.

4.2 İŞ STRATEJİLERİ

Temelleri şirket stratejileri ile atılmış olan iş stratejilerinin derinlemesine incelemesi ve netleştirilmesi ve gerektiğinde şirket stratejilerine geri besleme yapılması bu bölümde yapılacaktır. Bu bölümde Grup'un yalnızca bir SİB'i olan Gİ üzerinde analizler yapılacaktır.

4.2.1 Stratejik Durum ve Hareket Değerlendirmesi Matrisi

Bu matriste iki iç boyut, iki de dış boyut olmak üzere iki ana grup vardır. İç grup öğeleri finans kuvveti (FS), rekabet avantajı (CA), dış grup öğeleri ise çevre istikrarı (ES) ve endüstrinin kuvveti (IS) dir (HATİPOĞLU 1995, s.138-140). Dört öğeyi belirleyen etmenler ve bunların derecelendirilmesi aşağıda gösterilmiştir:

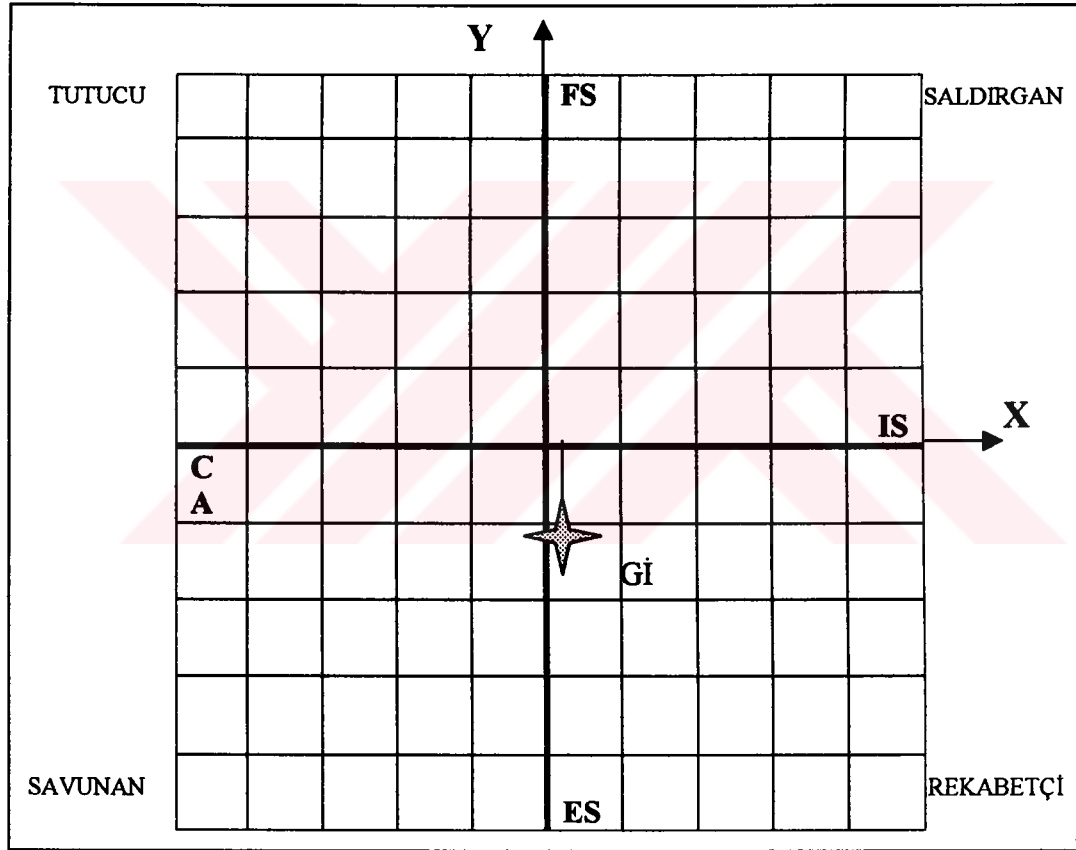
	PUAN
Finansal kuvvet (FS) (+6 en iyi, +1 en kötü)	
1- Yatırımların getirisi	3
2- Borç-özsermaye oranı	5
3- Likidite	3
4- İşletme sermayesi	2
5- Nakit akımı	3
6- Pazardan çıkma kolaylığı	3
7- İşin riski	4
ORTALAMA:	3.29
Rekabet avantajı (CA) (+6 en iyi, +1 en kötü)	
1- Pazar payı	4
2- Mamül kalitesi	5
3- Mamülün hayat evresi	4
4- Alıcıların bağlılığı	2
5- Kapasite kullanımı	4
6- Teknolojik know-how	3
7- Bayi ve satıcıları kontrol kuvveti	6
ORTALAMA:	4.00
Çevrenin istikrarı (ES) (-1 en iyi, -6 en kötü)	
1- Teknik değişme	-3
2- Enflasyon oranı	-5
3- Talebin değişebilirliği	-4
4- Rakip malların fiyatlarının en üst ve düşük aralığı	-3
5- Pazara giriş zorlukları	-5
6- Rekabet baskısı	-5
7- Talebin fiyat esnekliği	-6
ORTALAMA:	-4.43
Endüstrinin kuvveti (IS) (-1 en iyi, -6 en kötü)	
1- Büyüme potansiyeli	-3
2- Kar potansiyeli	-5
3- Finansal istikrar	-3
4- Teknolojik know-how	-4
5- Kaynak kullanımı	-3
6- Sermaye yoğunluğu	-3
7- Pazara girme kolaylığı	-5
8- Verimlilik kapasite kullanımı	-4
ORTALAMA:	-3.75

Bunun dorultusunda aşağıdaki formüller ile koordinatları belirlenen SİB'in Şekil 4.3' den hangi stratejinin uygulanması gerektiği ortaya çıkar:

$$X = IS + CA = -3.75 + 4.00 = 0.25$$

$$Y = FS + ES = 3.29 + -4.43 = -1.14$$

Bu analize göre, portföy analizi ile mamül/hayat eğrisi analizinde olduğu gibi Gİ rekabetçi bir strateji izlemelidir. Pazarı genişletmek için yeni yatırımlara girmeli ve mümkün oldukça yenilikleri kendisi yapmalıdır. Ayrıca Şekil 4.3'de görüldüğü üzere savunma bölgesine yakın olduğundan ve liderliği kaptırmamak için zaman zaman bu stratejiyi de uygulamaya alabilir.



Şekil 4.3 Stratejik Durum ve Hareket Değerlendirmesi Matrisi
[HATİBOĞLU 1995, s.141]

4.2.2 İş Çevresi Analizi

Bu analiz iş çevresi faktörlerinin ve değişimlerinin etkisini ve beklentileri sayısal olarak ifade etmeye yöneliktir. Analizin temel amacı, genel dış çevre analizinde olduğu gibi, stratejik olarak eksik olunan noktaları tesbit etmek ve hangi faktörler

için daha ne kadar çaba gösterilmesi gerektiğini ortaya koymaktır (Tablo 4.8). SİB bazında yapılacak çevre analizi önceki bölümlerde yapılan genel dış çevre analizleri ile beraber düşünülerek yapılmalıdır. Analizdeki rakamsal ifadeler ise, yine, faktörün Gİ açısından avantaj seviyesini belirtmektedir:

- 1 : SİB açısından çok kötü, dezavantajlı, az
- 2 : SİB açısından kötü, dezavantajlı, az
- 3 : SİB açısından orta
- 4 : SİB açısından iyi, avantajlı, fazla
- 5 : SİB açısından çok iyi, avantajlı, fazla
- : Avantaj veya dezavantaj ifade etmeyen, daha birçok değişkene bağlı, ancak unutulmaması gereken faktörler

Tablo 4.8 İş çevresi faktörlerinin değerlendirilmesi

İŞ ÇEVRESİ FAKTÖRLERİ		MEVCUT	GELECEK (5 YIL)
Ürünün/hizmetin nitelikleri			
	01. Yatırım malı, hammadde, aramalı, nihai tüketim malı	-	-
	02. Kullanım kolaylığı	4	4
	03. Kalitesi	4	4
	04. Modaya bağımlılık derecesi	3	4
	05. Mevsimlerden etkileniş (5:etkilenmiyor)	4	4
	06. Hayat safhası (5:giriş, 1:düşüş)	3	3
	ORTALAMA:	3,6	3,8
	FARK:	0,2	
	YÜZDE (%):	6	
Yorum:	Teknolojisi dışında niteliğinde büyük bir değişim beklenmiyor. Ancak kolay değişebilen kalıp vb. sistemlerinin geliştirilmesi durumunda modaya bağımlılık düşük de olsa söz konusu olabilir.		
Pazar analizi ve tüketiciler			
	01. İşletmenin temel yönelimi (DİNÇER 1996, s.55)		
	a. Mal veya hizmet yönelimli (Çok sayıdaki pazarda belirli bir veya birkaç ürün satma, ürün üzerine uzmanlaşma)	-	-
	b. Pazar yönelimli (Bir pazarda çok sayıda ürün satma)	-	-
	c. Pazar bölümü (Bir pazarda belirli bir veya birkaç ürünü satma)	4	3

Tablo 4.8 (Devamı)

02. Pazarın türü			
	a. Nihai tüketici malı	1	1
	b. Kullanıcılar pazarı	3	3
	c. Ulusal veya uluslararası pazar	1	2
03. Pazar payı		3	3
04. Talebin yapısı ve tüketici ihtiyacının özellikleri			
	a. Talebin düzenli olup olmadığı	2	3
	b. Talep elastikiyeti: Fiyatın bir birim artırmasının talebi etkileme derecesi (5:elastik., talep fazla değişmiyor)	4	4
05. Tüketici veya hedef kitlenin özellikleri (Endüstri aramalı söz konusu olduğunda, müşterilerin sermaye yapısı, tüketim malı söz konusu olduğunda demografik özellikler)		3	3
06. Müşterilerin kalite anlayışı		2	4
ORTALAMA:		2,6	2,9
FARK:		0,3	
YÜZDE (%):		13	
Yorum:	Pazarın ileride de mevcut yapısını koruyacağını düşünebiliriz. Ancak müşterilerin, maliyet kadar kalite anlayışının gelişmesi, pazarda avantajlı kılacaktır. Bunun yanında yeni taşımacılık teknolojileri veya komşularda karşılanamayan talep sebebi ile kısıtlı da olsa ihracat olanakları olabilir.		

Rakipler ve rekabet çevresi faktörleri			
01. Pazara giriş ve çıkış engelleri		4	3
02. İkame sanayi malları			
	a. Özellikleri, miktarı ve gücü	2	2
	b. Gelişme eğilimleri	3	3
03. Pazarın karlılığı ve çekiciliği		3	3
04. Yararlanılabilir pazar kısmı (1:düşük oranda)		4	4
05. İşletmenin rekabet üstünlüğü		3	2
06. Rakiplerin sayısı ve büyüklükleri		1	1
07. Rakiplerin gelişmesindeki genel eğilimler		2	2
08. Rakip işletmelerin yönetimi		2	2
09. Rakiplerin ürettiği mal ve hizmetler			
	a. Bunların miktarı ve özellikleri	2	2
	b. Çeşidi ve kalitesi	2	1
	c. Hayat safhaları	3	3
	d. Pazar payları	2	2
10. Rakiplerin üretim özellikleri			
	a. Kapasitesi, kapasite kullanım özellikleri	2	1
	b. Verimliliği	2	1
	c. Üretim teknolojisinin özellikleri	2	1
	d. Teslim terminleri	2	2
11. Rakiplerin üstünlükleri (Maliyet durumu, vs.)		2	1

Tablo 4.8 (Devamı)

	12. Rakiplerin zayıflıkları	3	3
	13. Rakiplerin büyüme oranları ve yönü	2	1
	14. Rakiplerin amaçları ve stratejileri	2	1
	15. Rakip işletmelerin yöneticilerinin değerleri ve psikolojik yapıları	2	1
	16. Firmanın değişik stratejileri karşısında rakiplerin nasıl etkilendikleri	4	4
	17. Firmanın, rakiplerin değişik stratejileri karşısında nasıl etkilendiği	2	1
	18. Rakiplerin satış ve karlarında son yıllarda ne gibi değişiklikler olduğu	2	1
	19. Rakiplerin insan kaynaklarının (yönetici ve alt kademe olarak) göreceli durumu	3	2
	20. Rakiplerin Ar&Ge durumu		
	a. Yeni teknolojinin geliştirilmesi hızı	4	3
	b. Teknolojinin ithal edilip uygulanma hızı	4	4
	ORTALAMA:	2,5	2,0
	FARK:	-0,5	
	YÜZDE (%):	-20	
Yorum:	Mevcut durumda rekabet yoğunudur, hatta gelecekte daha zorlu rekabet şartları beklenmektedir. Daha önce yapılan konsantrasyon analizi bu gidişatı desteklemektedir.		
Satıcılar ve satıcılar pazarı faktörleri			
	01. Tedarik firmalarının özellikleri (Sayıları, büyüklükleri ve yakınlıkları)	4	4
	02. Mevcut üretim faktörlerinin özellikleri		
	a. Bulunabilirliği, sürekliliği ve maliyeti	4	4
	b. Üretim ve ithalat şartları ve teknolojisi	4	4
	c. Uluslararası gelişmelerden olumsuz etkilenmesi	2	2
	d. Ülke içindeki gelişmelerden olumsuz etkilenmesi	2	2
	03. Üretim faktörlerinin ikame edilebilirliği		
	a. İkame malların özellikleri (1: ikame edilemez)	1	2
	b. Kalitesi, maliyeti ve tedarik şartları	4	4
	c. Teknolojisi	3	3
	04. Satıcı pazarının yapısı		
	a. Monopol veya oligopol şartları (1: Monopol)	2	3
	b. İşletmelerarası rekabet ve gelişmeler	2	3
	c. Satıcı pazarına giriş ve çıkış şartları (1: Çok kolay olması maliyetleri düşürücü etki yapar)	2	2

Tablo 4.8 (Devamı)

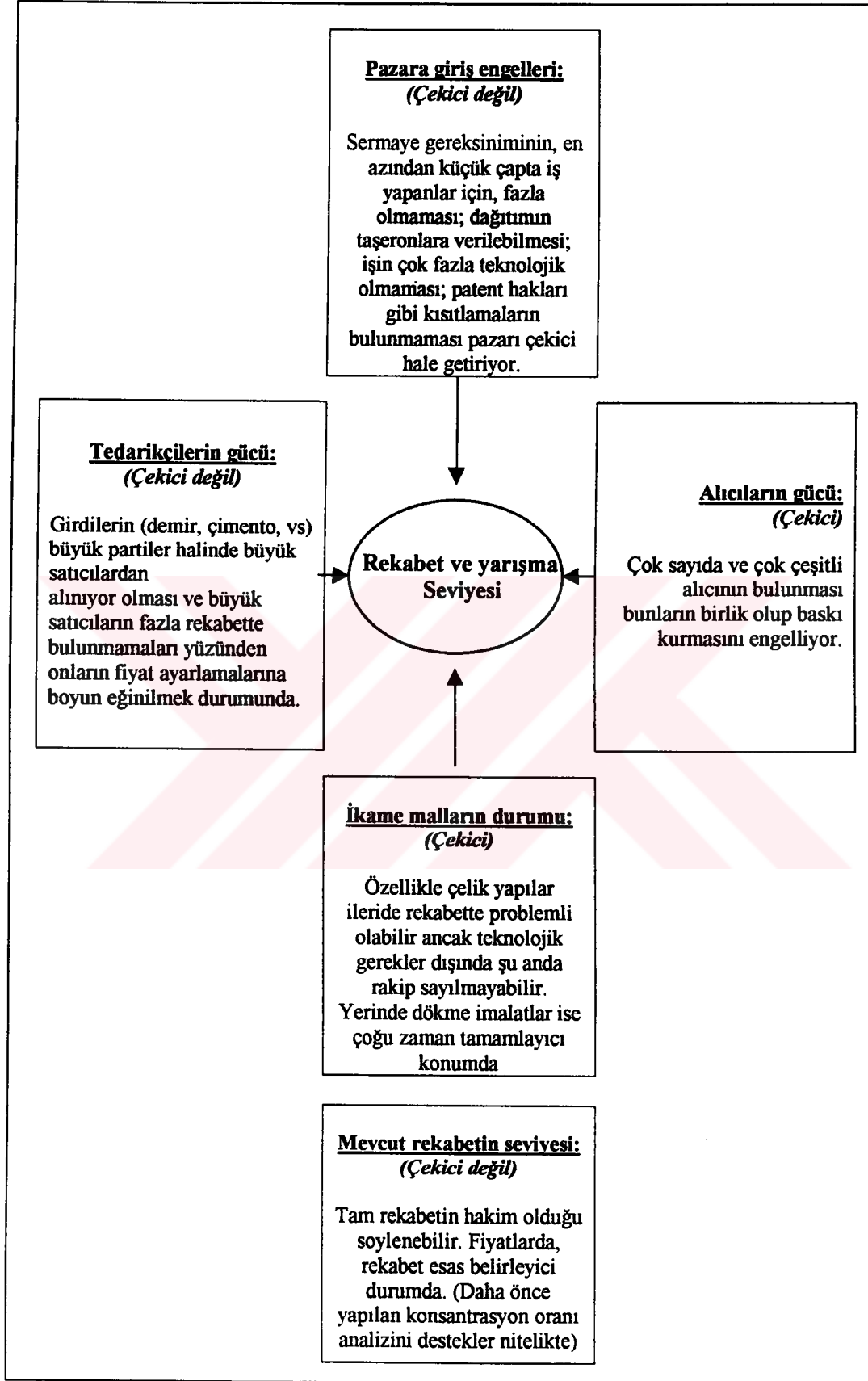
	d. Satıcıların aralarında anlaşışp birlik oluşturma durumu	1	2
	05. İkame mal üreticilerinin tedarikçi yapısı	4	3
	06. İçinde bulunulan endüstrinin katma değer seviyesi	4	4
	ORTALAMA:	2,8	3,0
	FARK:	0,2	
	YÜZDE (%):	8	
Yorum:	Satıcılar pazarında oligopoller söz konusudur. Gelecekte de fazla bir değişim beklenmemektedir.		
Diğer iş çevresi faktörleri			
	01. İşletmenin sermaye kaynakları (5:Dış kaynaklar, borçlanma)	4	4
	02. Finansman kuruluşlarının özellikleri		
	a. Finansman temin şartları ve özellikleri (1:Çok ağır)	1	3
	b. Bu kuruluşlar ile ilişkilerin niteliği	4	4
	03. Devletin sermaye piyasasına etkisi	2	3
	04. Devlet ve yerel yönetimlerin işletme üzerine etkileri		
	a. Düzenleyici hükümler ve karşı tutumlar	3	4
	b. Yatırımları teşvik veya engelleme tutumu	3	4
	05. İşçi-işveren ilişkileri ve sendikalar		
	a. İşgücü piyasasının özellikleri	4	4
	b. Endüstriyel ilişkiler, grev ve lokavt	4	4
	c. Sosyal barış	4	4
	ORTALAMA:	3,2	3,8
	FARK:	0,6	
	YÜZDE (%):	17	
Yorum:	Eğer sermayenin maliyeti, işletmenin karlılık oranının altında ise, işletme stratejik fırsatları değerlendirmek için borçlanmaktan çekinmeyecektir. Ancak işletmenin borç aldığı fonların maliyetini, devletin para ve maliye politikaları önemli ölçüde etkilemektedir. Merkez bankasının "atıl ankes oranlarını" artırması, reeskont hadlerini yükseltmesi, faiz oranlarının yüksekliği, bankalararası rekabet gibi faktörler sermayenin maliyetini artıracaktır. Devletin vergi borçlarını geç tahsil etmesi, alacaklarını faizsiz ertelemesi, özel borçlanma imkanlarının hazırlanması, teşvik uygulamaları ve vergi indirimleri, kar ortaklığının teşvik edilmesi gibi hususlar sermaye maliyetini düşürücü etki yapar. Bu sebeple, stratejik yönetim para piyasasını, merkez bankası kararlarını, devletin para-maliye kredi politikalarını dikkatle izlemeli ve bu durumun işletmeyi nasıl etkileyeceğini tesbit etmelidir.		
Pazara giriş engelleri			
Giriş engellerinin yüksek olması SİB açısından avantajlıdır (HAX ve MAJLUF 1991, s.47):			
	01. Ölçek ekonomisi	4	4
	02. Farklılaştırılmış mamüller	3	4
	03. Sermaye ihtiyacı	4	4

Tablo 4.8 (Devamı)

04. Fiyat değişiklikleri	4	3
05. Dağıtım kanalları (Prefabrikasyon için malzemelerin şantiyeye nakli)	3	3
06. Hammadde temini durumu (1:Çok kolay temin edilebilir)	1	1
07. Pazar için gerekli mahallin doluluğu	4	4
08. Hükümetten tercihli işlemler	3	3
09. Know-how ve deney eğrisi	4	4
10. Misilleme yapma beklentisi	3	3
11. Patent hakları	1	2
12. Aşırı fiyat indirimleri	2	3
13. Çıkar gruplarının tepkisi	3	3
	ORTALAMA:	3,0 3,2
	FARK:	0,2
	YÜZDE (%):	5
Yorum:	Pazara giriş bugün ve gelecekte çok zor olmayacaktır.	
Pazardan çıkış engelleri		
Çıkış engellerinin yüksek olması SİB için dezavantajlıdır.		
01. Varlıkların işe özgünlüğü (Başka sektörlerde kullanılabilme durumu)	4	4
02. Çıkışın bir kerelik maliyeti	1	2
03. Stratejik karşılıklı etkileşim (Diğer SİB leri etkileme durumu)	1	2
04. Duygusal engeller	1	1
05. Hükümet ve sosyal kısıtlamalar	3	3
	ORTALAMA:	2,0 2,4
	FARK:	0,4
	YÜZDE (%):	20
Yorum:	Pazardan çıkış bugün ve gelecekte zor olmasına rağmen, nisbeten kolaylaşacaktır.	

Bu noktada iş çevresi faktörleri göz önüne alınarak, endüstrinin çekiciliği hakkında Tablo 4.9'daki gibi bir özetleme yapılabilir (HAX ve MAJLUF 1991, s.49). Görülüyor ki beton prefabrikasyon endüstrisi ortanın (3,0) biraz altında bir çekicilik göstermektedir ve gelecekte bu durumunda fazla bir değişiklik beklenmemektedir.

Tablo 4.9'daki analizden de hareketle, M. Porter'ın "REKABET BELİRLİYİCİLERİ" analizi, Gİ için Şekil 4.4'de görülebilir.



Şekil 4.4 Gİ için M. Porter'in "Rekabet Belirleyicileri"

Tablo 4.9 Pazar çekiciliğinin genel değerlendirilmesi

	Bugünkü notu	Gelecekteki notu
Pazara giriş engelleri	3,0	3,2
Çıkış engelleri	2,0	2,4
Rekabet durumu	2,5	2,0
Alıcıların gücü	3,0	3,0
Tedarikçilerin gücü	2,8	3,0
İkame malların durumu	2,5	2,5
Hükümetin yaklaşımı	3,0	3,0
Genel Değerlendirme	2,7	2,7

4.2.3 İç Çevre Analizi

İç çevre analizinde şirket içi durum, kuvvet ve zayıf yanların tesbiti yapılmaya çalışılacaktır. Derecelendirme iş çevresi analizinde yapıldığı şekilde yapılacaktır (Tablo 4.10).

Tablo 4.10 İç çevre faktörlerinin değerlendirilmesi

İÇ ÇEVRE FAKTÖRLERİ			MEVCUT	GELECEK (5 YIL)
Örgüt sistemine yönelik faktörler				
	01. Amaçların mevcudiyet, ciddiyeti ve avantaj yaratma durumu			
	a. Stratejik amaçlara uygunluk		4	5
	b. Bölüm amaçları ve uygulama amaçlarına uygunluk		4	5
	c. Kısım amaçları ve program hedeflerine uygunluk		4	5
	d. Kişisel hedefler ve başarı normlarına uygunluk		3	5
	02. Mevcut amaçlar doğrultusunda kullanılan stratejilerin kalitesi ve etkililik derecesi			
	a. Mevcut stratejiler ve kaynak dağılımı		4	5
	b. Bölüm stratejileri ve taktik kararlar		4	5
	c. Uygulama politikaları		3	5
	03. Örgüt yapısı			
	a. Farklılaşma derecesi (5: Yatay-fonksiyonalitenin artışını gösterir, 1: Düşey-görev ve yetki farklılaşmasını ve hiyerarşiyi gösterir)		4	5

Tablo 4.10 (Devamı)

		b. Resmi ve gayri resmi örgüt yapısı, özellikleri ve yapının biçimselleşme derecesi (1: Örgüt yapısının çok rijit olma durumu, 5: çalışanların kararlarında inisiyatif kullanabilme durumudur)	3	3
		c. Merkezileşme derecesi (1:Çok fazla)	3	4
		d. Örgüt yapısının büyüklüğü ve esnekliği	4	5
		e. Organizasyonda birbirine benzeyen örgüt yapıları aynı grup içinde toplanma durumu	4	4
		f. Yazılı iş tanımlarının iyi bir biçimde yapılma durumu	5	5
	04. Yönetim süreçleri			
		a. Haberleşme ve bilgi akış sistemleri	4	5
		b. Liderlik tarzı	5	5
		c. Karar verme ve yönetime katılma	4	5
		d. Yetki devri	3	4
		e. Ödüllendirme ve motivasyon		
		1. Ücret seviyesi	3	4
		2. Çalışanların ve yönetenlerin moral seviyesi	4	4
		3. Yönetimde katılımcılık seviyesi	4	4
		4. Yaratıcılığın özendirilmesi	4	5
		5. Devamlılık durumu	5	5
		6. İşgören devir oranı (1:Sürekli ayrılmaların olması)	4	3
		7. Yönetimde iyi bir ödüllendirme ve cezalandırma sisteminin varlığı	3	4
		8. Organizasyondaki biçimsel olmayan gruplar belirginliği (1:Çok fazla gruplaşmanın olması)	4	3
		9. Organizasyon yapısı kişisel amaçları gerçeklemeye uygun mudur?	4	4
		10. İşletmedeki işlerin anlamlılık ve ilginçlik seviyesi	4	4
	05. İşletmenin piyasa ve halk nezdinde sahip olduğu prestij ve imajı		4	4
		ORTALAMA:	3,86	4,43
		FARK:	0,57	
		YÜZDE(%):	15	

Tablo 4.10 (Devamı)

Yorum:	Halen uygun bir örgüt sistemi ile yürütüldüğü görülen şirketin bu konuda daha fazla mesafe alması gerekmektedir.		
Pazarlama faktörleri			
	01. Mal veya hizmetin özellikleri		
	a. Kalitesi	5	5
	b. Genel olarak fiyatı (1: Çok yüksek)	3	3
	c. Rakiplere göre fiyatı (1: Çok yüksek)	2	3
	d. Ambalajı	-	-
	e. Garantis	5	5
	f. Marka imajı	4	4
	g. Mal veya hizmeti geliştirme	3	3
	h. Mamülün hayat safhası	3	3
	i. Pazar payı	3	2
	j. Pazar büyüme oranı	2	2
	k. Karlılığı	1	1
	l. Nakit ihtiyacı	2	2
	m. Yeni mal veya hizmet kararları	3	3
	n. Çeşit sayısı, ekleme, çıkarma veya değiştirme kararları	2	3
	02. Fiyatlandırma		
	a. Fiyatlar genel seviyesi	2	3
	b. Fiyat değişiklikleri ve sebepleri	2	3
	c. Mamül fiyatının talep elastikiyeti (5: Düşük)	4	4
	d. Fiyatlandırmaya dayalı rekabet şartları	1	2
	e. Fiyatlandırma usul ve politikaları (talebe göre, rakiplere göre, maliyete göre)	-	-
	f. Fiyat politikasının kanunlara uygunluğu (1: Damping)	3	5
	03. Dağıtım kanalları (Nakliye)		
	a. Dağıtım kanallarının özellikleri ve uzunluğu	4	4
	b. Alternatif dağıtım kanalları	1	2
	c. Depolama durumu (Fabrika veya şantiye ihzaratı)	5	5
	04. Tanıtım ve tutundurma		
	a. İlan ve reklamların özellikleri ve etkileri	4	4
	b. Promosyon ve tutundurma çabaları	1	3
	c. Halkla ilişkiler (Mevcut ve potansiyel alıcılar ile sürekli bağ kurma)	2	3

Tablo 4.10 (Devamı)

	d. Şahsi satış çalışmaları, özellikleri ve maliyeti	4	5
	e. Tanıtma ve tutundurma faaliyetlerinin fayda ve maliyetleri, sonuçlar üzerine etkileri	3	4
	f. Tanıtma ve tutundurmaya ayrılan kaynak miktarı	3	4
	g. Satış artırıcı teşvikler	2	4
	h. Ambalaj	-	-
05. Diğer			
	a. Satış departmanı organizasyonu	4	5
	b. Satış noktalarının sayı ve yerlerinin yeterliliği	4	5
	c. Pazar araştırmaları	1	2
	d. Satış grubu verimliliği (Amaca uygunluk, satışa özendirme yeterliliği, satış grubunun bilgiliği, satış eğitimi)	4	5
	e. Müşterilerin marka bağımlılığı	3	3
	f. Gelişmiş ülkelerdeki pazarlama uygulamalarının etkinliği	3	4
	g. Satış sonrası hizmetlerin etkinliği	4	5
	07. Pazar ve satış tahminlerinin gerçekçilik ve etkililiği	3	4
	08. Pazarlama maliyetlerinin gözden geçirilme sıklığı	1	2
	09. Yeni mamüllere yatırım yapmadan önce veya pazarda daralma veya pazardan çıkmadan önce gerekli araştırma ve analizler yapılıyor mu?	3	5
	ORTALAMA:	2,87	3,53
	FARK:	0,66	
	YÜZDE(%):	23	
Yorum:	Şirketin pazarlama faaliyetleri konusuna daha fazla önem vermesi gerektiği açık olarak görülmektedir.		

Üretim faktörleri

	01. Tedarik şartları		
	a. Hammadde temin şartları	4	5
	b. Satıcıların özellikleri (Daha önce incelenmişti)	3	3
	c. Rakiplerin sahip olmadığı avantajlar (5: Onların elde edemediği hammadde ve yarı mamüllere ulaşmak, vb.)	1	1
	d. Depolama maliyetleri, israf ve fire oranları	4	4

Tablo 4.10 (Devamı)

	e. Stok kontrolü ve maliyeti, stok sahasının durumu	3	3
	f. Üretime bir defada alınacak miktar (batch veya lot) kararının saptanması	-	-
02. Üretim süreci ve teknolojisi			
	a. Üretim yapıldığı yerler ve sayısının yeterliliği	4	5
	b. Tesislerin büyüklüğü	4	4
	c. Tesislerin yaşı	4	4
	d. Otomasyon durumu	2	4
	e. Entegrasyon	4	5
	f. Fabrika yerleşim düzeni	4	5
	g. Mamül dizaynı ve üretim süresi	4	4
	h. Teknolojinin gelişmişliği ve yenileme imkanı	4	4
	i. Üretim sürecinin zorluğu (1:Çok zor)	4	3
	j. Know-how ve patentler	4	5
	k. Bakım onarım sistemi ve verimliliği	4	5
	l. Tevsi imkanları (sahanın yeterliliği, vs.)	3	3
	m. Fason üretim imkanları	2	2
03. Kapasite kullanım oranı, azami kapasite, vs.		4	5
04. Kalite kontrolü			
	a. Kalite kontrolü, süreci, masrafları	4	5
	b. İsraf ve fire oranlarının düşüklük seviyesi	4	5
	c. Kaliteyi geliştirme imkanları, eğitimler	4	5
	d. İade ve tamir oranları	3	3
05. Dikey bütünleşme ihtiyacı ve yönü (1:Çok ihtiyacı var)		3	3
05. Yatay bütünleşme ihtiyacı ve yönü (1:Çok ihtiyacı var)		3	3
06. Üretimin sipariş üzerine (1) veya stoğa (5) yapılıyor olması		1	1
07. Gelişmiş ülkelerde kullanılan üretim teknolojileri (5: Dışarı ile rekabet olmadığı için, teknolojilerinin çok iyi olması onlardan transfer imkanını yaratabilir)			
	a. Teçhizat	4	5
	b. Metodlar	4	5
ORTALAMA:		3,43	3,89
FARK:			0,46
YÜZDE(%):			14

Tablo 4.10 (Devamı)

Yorum:	Tedarik şartlarında değişiklik beklenmemekle birlikte, gelecekte üretim metod ve teknolojilerinin gelişmesi beklenmektedir. Üretim kalitesinde iyileşmeler beklenmektedir.			
Finansman ve muhasebe faktörleri				
(Finansal oranlar için EK G'ye bakılabilir)				
	01. Sermaye yapısı			
	a.	Öz sermaye/toplam varlıklar (5:Yüksek olması daha kolay borç bulunabilmesi açısından avantajlı)	3	4
	b.	Kısa (1) ve uzun (5) vadeli borçlanmalar	1	3
	c.	Çalışma sermayesi (cari aktifler-cari pasifler veya dönen varlıklar-kısa vadeli borçlar) ve hazır kıymetler	2	3
	d.	Sabit sermaye	2	3
	e.	Sermaye kaynakları	3	3
	f.	Sermaye maliyeti	1	3
	02. Yatırım ve sermaye bütçelemesi			
	a.	Finansal planlama	4	4
	b.	Tahsilat ve tediyelerin denkliği	3	4
	c.	Yatırımların geri dönme oranı, iç verimlilik, net bugünkü değer, vs.	3	3
	03. Finansal analiz ve bunların endüstri ortalamaları ile karşılaştırılması			
	a.	Bilanço, kar-zarar tablosu, fon akım analizi	2	3
	b.	Karlılık, likidite ve faaliyet oranları	2	3
	04. Amortismanlar		4	4
	05. Muhasebeleştirme			
	a.	Hesap planı, muhasebe organizasyonu	4	4
	b.	Bilgilerin geçerliliği ve karar almada etkililiği	3	4

Tablo 4.10 (Devamı)

Yorum:	Özellikle son yıllarda artan rekabet sonucu düşen satışlar ve karlılık firmayı finansal açıdan gücünü azaltma eğilimindedir. Ancak etkin pazarlama ve finansal taktikleri uygulanması ile geleceğe umutla bakılabilir.		
Araştırma ve geliştirme faktörleri			
	01. Araştırma gücü ve kapasitesi		
	a. Temel araştırma veya özel saha araştırması durumu	1	2
	b. Uygulamalı araştırma	3	4
	c. Araştırma personeli, ehliyeti, sayısı ve özellikleri	2	3
	d. Araştırma için tahsis edilebilen mali kaynak	2	4
	e. Teknolojide lider olma pozisyonu	4	5
	f. AR-GE faaliyetlerinin maliyetleri (5: Çok az)	4	4
	g. Yenilikleri uygulamaya koyma süresi	2	3
	h. Patent, yeni ürün vs. sayısı	2	3
	i. Rakiplerin araştırma gücü ve kapasitesi	2	3
	j. AR-GE halen üretilen mallar üzerinde (1) mi, yoksa yeni geliştirilecek ürünler üzerinde (5) mi yapılmaktadır?	1	3
	k. AR-GE ürünler için (1:Proses üreten ürünü de yapabilir) mi yoksa prosesler için (5)mi yapılmaktadır?	1	3
	l. İşletme uzun süre ticari değeri olmayacak araştırmaları yapmaya niyetli midir? (1: Kesinlikle hayır)	1	2
	m. AR-GE için bağımsız kuruluşlardan yararlanma imkanları	4	5
	n. Teçhizat durumu	3	4
	02. Geliştirme kabiliyeti		
	a. Basit geliştirmeleri yapabilme gücü	5	5
	b. Taklit edilebilme kabiliyeti	5	5
	03. AR-GE faaliyetlerinin organizasyonu	2	4
	04. AR-GE, üretim ve pazarlama bölümleri arasındaki işbirliği derecesi	2	4

Tablo 4.10 (Devamı)

	05. Müşterilere sunulabilecek yeni kavram araştırmaları yapılması (1: Kesinlikle hayır)	1	3
	06. İşletmenin bireysel yaratıcılık gücü	2	4
	ORTALAMA:	2,45	3,65
	FARK:	1,20	
	YÜZDE(%):	48	
Yorum:	Şirketin değişen ihtiyaçlara kendisini uydurabilmesi ve yeni ürünler geliştirmesi için çok çalışması gerektiği görülmektedir.		
İnsan kaynakları faktörleri			
	01. Çalışanların özellikleri		
	a. Çalışanların fiziksel durumları (yaşları, sağlık durumları, vs.)	5	5
	b. Çalışanların sayısı (3: 500 kişi civarı)	3	3
	c. Çalışanların kişilik ve mesleki nitelikleri	4	5
	d. Yöneticilerin çalışma ve sosyal hayatı	4	5
	e. Yöneticilerin işlerindeki başarı durumu ve yetersizlikleri	4	4
	f. İşe devamsızlık, geç gelme ve personel devri	4	4
	g. İşgücü verimliliği ve etkinliği	4	4
	h. Üst düzey yöneticilerin bu sektör veya firmadaki çalışma süreleri ve daha önce nerede çalıştıkları (genetik çeşitlilik derecesi, yenilikçi ve farklı bir bakış açısı kazandırma açısından)	2	3
	02. Örgüt iklimi		
	a. Çalışanlar arasında güven ve açık haberleşme	4	4
	b. Çalışanlar arasında destek ve yardımlaşma	4	4
	c. Çalışanlar arasında işbirliği ve dayanışma ruhu	4	4
	d. Yatay, dikey, çapraz ilişkiler	4	4
	e. Örgüt amaçlarının benimsenmesi	4	5
	f. Mevcut ve görünmeyen problemleri açığa çıkarma ve çözme	4	5
	03. Örgüt geliştirme kapasitesi		
	a. Örgüt iklimini iyileştirme imkanı	4	5
	b. Değişikliğe uyma potansiyeli	3	4
	c. Örgütün sağlık ve başarısını artırma ortamı, vs.	4	5

Tablo 4.10 (Devamı)

	04. İşe eleman alımında uygulanan yöntemler		
	a. Bünyeden geliştirme(5) veya dışarıdan alma(1)	4	4
	b. Rastgele seçip sonra eleme (1) veya başlangıçta dikkatli seçim yapma (5)	4	5
	c. İnsan kaynakları piyasasını sürekli takip ederek piyasanın en iyilerini toplamak için sarfedilen efor	3	5
	05. Çalışanların eğitimi ve yönetici geliştirme programları	4	5
	06. Performans değerlemesinin etkinliği		
	a. İş esaslı (1) VEYA sonuç esaslı (5) değerlendirme	4	5
	b. Birey/grup(1) VEYA bölüm/şirket(5) performans değerlemesi	5	5
	07. Şikayet sistemi	4	4
	08. Çalışma ortamı sağlık ve güvenlik durumu	4	5
	09. Herkese eşit yükselme imkanı verilme durumu	4	5
	10. Sendika-yönetim ilişkileri	4	4
	11. İşletmenin uygulamak istediği bir ahlak kuralları sistemi	5	5
	12. Personelin, işletmenin faaliyetleri ve gelişme stratejileri için kalite ve sayı açısından yeterliliği	4	5
	13. Takım ruhu gelişimi	4	5
	14. Personelin işletmeye bağlılık ve sadakat derecesi	4	4
	15. İnsan kaynakları politikası		
	a. İşe alma	4	5
	b. Motivasyon	3	5
	c. Değerleme ve terfi	3	5
	d. Eğitim ve geliştirme	3	5
	e. Ücretlendirme ve sosyal imkanlar	3	5
	16. Sendikalaşma (1) veya sendikalaşmama (5)	3	4
	17. Ödüllendirme		
	a. Organizasyonel hiyerarşideki pozisyona (1) VEYA performansa (5) göre ödül verme	4	5
	b. İç uyuma (5) VEYA dış yarışmaya (1) göre ödüllendirme	3	3
	18. Paylaşımçı (5) veya Otokratik (1) yönetim tarzı	4	5
	ORTALAMA:	3,80	4,53
	FARK:	0,73	
	YÜZDE(%):	19	
Yorum:	Öncelikle insan kaynakları departmanı oluşturulmalıdır. Şirketin insan kaynakları açısından biraz daha yol alması gerektiği gözükmektedir.		

Tablo 4.10 (Devamı)

Sinergi			
	01. Yatırım sinerjisi (Makina ve tesislerin aynı mallar için kullanılması, farklı mallar için kullanılan hammaddeler benzeşiyorsa ortak stok sahası, toplu alım indirimleri avantajları, vs.)	4	3
	02. Yönetim sinerjisi (Üst düzey yöneticilerin bilgi, beceri ve tecrübelerinin farklı endüstrilerde kullanılması)	4	4
	03. Pazarlama ve dağıtım sinerjisi (Çeşitli malları satmak için aynı yapının, aynı reklamların ve dağıtım kanallarının kullanılması, aynı yerde depolanması, firmanın piyasadaki isminin diğer mamüllerini de sattırması)	4	4
	04. Üretim sinerjisi	4	4
	05. Çalışma sinerjisi (Çalışanların bilgi, beceri ve tecrübelerinden değişik alanlarda yararlanılabilmesi)	4	4
	06. İşe başlama sinerjisi (Özellikle birbirine yakın işlere girilirken, yöntemleri kurarken, faaliyet servislerini ve kadroyu oluştururken, müşterilere benimsetme aşamasında tecrübesizlikten kaynaklanan hataların görünmeyen masrafların minimize edilmesi.	4	4
		ORTALAMA:	4,00 3,83
		FARK:	-0,17
		YÜZDE(%):	-4
Yorum:	Sinerji, etkinliğini özellikle büyüme stratejilerinde kendisini gösterir. Piyasaya sunulacak mamül çeşitliliği yüzünden sadece yatırım sinerjisinden doğan bir sinerji azalması beklenebilir.		
Yönetim faktörleri			
	01. Genel merkezin yeri	5	5
	02. Yönetimde rekabet	4	4
	03. Planlama ve kontrol sistemleri	4	5
	04. Ödüllendirme sistemleri	3	4
	05. Yetki devri	3	4
	06. Yönetimdeki insanların kalitesi	4	4
		ORTALAMA:	3,83 4,33
		FARK:	0,50
		YÜZDE(%):	13
Yorum:	Genel yönetim faktörleri açısından da şirketin kendisini geliştirmesi gerektiği görülmektedir.		

Tablo 4.10 (Devamı)

Kontrol [HATİBOĞLU 1995, s.85]				
	01. İşletmede etkin bir fonksiyonel kontrol sisteminin mevcudiyeti ve durumu			
	a. Finans	4	5	
	b. Satış	4	5	
	c. Stok	4	5	
	d. Harcama	3	4	
	e. Üretim	4	5	
	f. Yönetim	3	4	
	g. Kalite	4	5	
	02. Verimlilik standartlarının saptanma durumu	3	5	
	03. Bu standartlardan olumlu ya da olumsuz sapmaların nedenleri araştırılma derecesi	3	4	
	04. Ödüllendirme ve cezalandırma sistemleri kontrol sürecini desteklemekte derecesi	3	4	
	05. Kontrol sistemlerinin hızı	3	4	
	ORTALAMA:	3,45	4,55	
	FARK:		1,09	
	YÜZDE(%):		32	
Yorum:	Şirketin kontrol mekanizması özellikle otomasyon ve bilgisayar kullanımının artması ile daha da iyileşecektir.			

4.2.4 Stratejik Müşteriler

Baştan beri bahsedilen müşteri odaklı olmak felsefesi, strateji ile birleştirildiğinde ortaya müşterilerin stratejik olarak değerlendirilmesi çıkar. Bundan, bazı müşterilerin firma için daha değerli olduğu anlamı çıkabilir. Çünkü stratejik olmayan çeşitlendirme, ne kadar büyüme ile eşanlımlı olursa olsun, aynı zamanda dikkati bazı büyük ve ileride stratejik olarak fayda sağlayacak (örneğin bizden yeni ve trenddeki kavramları talep edecek) müşterilerden kaçırmaya sebep olabilir. Kabul etmesi biraz zor olsa da herkes için herşey olunamaz ve bazı müşteriler diğerlerinden daha çok önem taşır. Çoğu zaman Pareto yasası geçerlidir: "Satışların %80'ini müşterilerin %20'sine yapılır". Buradan müşterileri gruplamanın önemi ortaya çıkmış olur. Ancak bundan sonra gerekli budamaları yapmak imkanı doğar.

Beton prefabrikasyon sektörünün stratejik müşterileri kimdir? Bu sorunun cevabı için önce müşterileri gruplamak gerekir. Gruplamada birkaç kriter göz önünde bulundurulabilir:

- 1- Dağıtım kanallarına göre
- 2- Büyüklüklerine göre
- 3- Sektörlerine göre
- 4- Yerlerine göre
- 5- Yararlandıkları hizmet türüne göre

Aynı şekilde ürünler ve hizmetlerde gruplandıktan sonra sıra herbir grubun stratejik önemini, sağladığı yıllık geliri ve karlılığını tesbit etmeye gelmiştir. **Önem**, daha önce de belirtildiği gibi bir müşteri grubuna belli bir malı satmanın firmaya stratejik olarak sağlayacağı faydadır. Bu müşteri firmayı ne derecede misyon ve amaçlarına yöneltmektedir? Örneğin sürekli daha kaliteli ve teknolojik mal talep eden müşteri, firmaya sektörün ileride alacağı şekil hakkında çok şey öğretir. **Sağladığı yıllık gelir** açısından değerlendirme yapılırken her müşterinin ve ürünün sağladığı getiri büyüklüğüne göre sıralanır. Bu sıralama beş eşit dilime bölünür. Büyük olasılıkla çıkan sonuç Pareto yasasına uyar şekildedir: “Müşterilerin %80’ini oluşturan en alttaki dört dilim gelirlerin yalnızca %20’sini oluşturmaktadır”. **Karlılık** analizi için ise hangi müşteri veya hangi ürün için ne kadar satış, genel ve idari maliyetler olduğu belirlenmelidir. Buna göre gerçek karlılık tesbitine gidilir.

Yukarıda bahsedilen bu üç testten de başarılı olan müşteri stratejik açıdan değerli ve bu müşteri üzerine yoğunlaşılmalıdır. Öte yandan başarısız olan bir müşteriye ise rakiplere yöneltmenin yolları aranmalıdır. Bütün bunların amacı organizasyonu stratejik müşteriye odaklayarak enerjisini gereksiz işlere harcamasını önlemektir. “Güzel bir bahçenin özelliği, iyi ekilmiş olması kadar, iyi budanmış olmasıdır” (WHITNEY 1996).

Tablo 4.11’e göre firma, son 5 yıldaki satışlarının %80’nini ortalama olarak müşterilerinin %40’ına yaparak Pareto Yasası’nı ihlal etmiş durumdadır. Öte yandan satışların ilk %20’lik kısmı ise yalnızca %2’lik bir müşteri kesiminden geliyor olması ve bu müşterilerin ise modüler, tipik yapılar yerine teknolojik ve ilave uzmanlık

gerektiren talebi olması pazarlama konusunda bir takım değerli bilgiler vermektedir. Örneğin satış ekibinin bu konudaki oryantasyonunun iyileştirilmesi veya proje departmanı bünyesinden yetişen elemanlardan bir kısmının bu konu için organize edilmesi uygun olabilir.

Tablo 4.11 Müşterilerin sağladığı yıllık gelirler açısından değerlendirilmesi¹⁷

GELİR PAYI	1994		1995		1996		1997		1998		ORT. %
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
1. %20	2	2	3	3	2	2	2	2	1	2	2
2. %20	5	5	5	5	8	7	4	4	1	2	5
3. %20	8	8	9	8	14	13	15	15	4	9	11
4. %20	17	17	14	13	23	21	28	29	11	24	21
5. %20	66	67	78	72	65	58	49	50	28	62	62
TOPLAM	98	100	109	100	112	100	98	100	45	100	100

İçine çok değerli makina, hammadde, çalışan koyan müşterileri, binasının kalitesine önem vermeye yöneltilir. Bu durumda tercihleri kaliteli üretim yapanlardan yana olacaktır. Oysa dar girdileri olan KOBİ'lerin bu arayışları nisbeten düşüktür. Bu kesime hitap etmenin yolu ise ancak kalite maliyetlerinin genel içinde iyice düştüğü büyük sanayi siteleri inşaatlarından geçebilir. Dolayısı ile büyük sanayi site projeleri stratejik müşteri grubuna girebilir.

4.2.5 Muhtelif Strateji Alternatiflerinin Belirlenmesi ve En Uygununun Seçimi

Tüm bu iç ve dış analizler yapıldıktan sonra daha önce yapılmış stratejiler ile birleştirilmeye çalışılır. Daha önceden eksik kalan ve taranmamış etkenler böylelikle göz önünde alınarak strateji alternatifleri ortaya konur. Bunların arasından en iyisi seçilerek SİB stratejisi belirlenmiş olur.

Gİ'ın karşısında muhtelif stratejik alternatifler bulunmaktadır:

¹⁷ Bu tablo müşterilerin, yapılan satış tutarlarına göre sıralandıktan sonra, yapılan toplam satışın 1/5'i alınarak gruplanmıştır.

i- Büyüme

- Mevcut pazara nüfuz ederek (Mevcut müşterilerin daha sık ve daha büyük miktarlarda satın almasını sağlayarak, hiç kullan-mayanları özendirerek veya fiyat indirimleri ile rakiplerin müşterilerini çalmak)
- Yeni coğrafi bölgeler yeni tesisler kurarak
 - Yurtiçi
 - Yeni tesisler kurmak
 - Hazır tesis veya firmaları satın almak veya sinerji sağlanabileceği ise birleşmek, ortak girişimde bulunmak
 - Yurtdışı
 - Yeni tesisler kurmak
 - Hazır tesis veya firmaları satın almak veya sinerji sağlanabileceği ise birleşmek, ortak girişimde bulunmak
 - Mevcut tesislerin kapasitesini artırarak
 - Portföyüne yeni mamüller ekleyerek
 - Kendi bünyesinde yapacağı ar-ge ile
 - Yeni mamüller geliştirmek
 - Müşteriye konu ile ilgili yeni kavramlar geliştirmek (“rekabetüstü” olmaya çalışmak)
 - Yurtdışı patentli yeni ürünler getirerek
- Dikey bütünleşerek
 - İleriye doğru (Nakliye üstlenmek, hazır beton satmak, vs.)
 - Geriye doğru (Çimento, demir, aksesuar, vs. imalatı)

ii- Durgun büyüme veya değişmeme stratejileri: Fazla riske girmeden yıldan yıla faaliyetini genişletir, sadece gerektiğinde değişikliğe girer, prefabrikasyon gibi teknolojinin fazla hızlı değişmediği sektörlerde kullanılabilir.

- Durumunu koruma ve sanayi dalı ile büyüme
- Kar veya harmanlama stratejileri: Nakit sağlamak amacı ile yeni yatırımlara girilmez, pazar payının azalmasına seyirci kalınır.
- Fasilalı büyüme: Önce hızla büyüme, sonra durup eksiklerini giderme, örneğin verimliliği artırma, sonra tekrar büyüme.

- iii- Kendine gelme ve tasarruf stratejileri: İşlerin iyiye gitmemesi durumunda veya büyüme stratejileri uygulanmasına rağmen istenen başarının yakalanamaması durumunda uygulanır.
- Örgütsel değişme: Yeniden yapılanma ve yeniden düzenleme
 - Mali kontrol: Borçlanma ve fon kullanımında yeniden düzenleme
 - Maliyetleri azaltma
 - Gelirleri artırma: Atıl kapasiteyi azaltarak, alacak ve stok devir hızlarını artırarak, sık envanter kontrolü veya giderleri artırmadan satışları artırma yöntemleri ile çıkış yolu aranır.
 - Varlıkları azaltma: Varlıkların satışına giderek nakit sağlama.
- iv- Yatırımları azaltma ve tasfiye stratejileri: Pek uygun görülmemektedir.
- v- Karma stratejiler: Yukarıdakilerin birkaçının bir arada uygulanabilir.

Portföy matrislerine göre Gİ mevcut alanında yatırım ve büyüme stratejisini seçmelidir. Oysa Porter'ın rekabet belirleyicileri matrisinden ve ilgili iş çevresi analizden çıkan sonuç ise endüstrinin mevcut halinin çekici olmadığını ortaya koymaktadır. Şu halde sektöre yeni bir biçim verecek şekilde büyümek avantajlı görülmektedir. Bu durum ise yeni ürün veya ürünler geliştirme ve mamul farklılaştırma zorunluluğu getirmektedir. Bu arada yeni coğrafi bölgelere yayılarak büyümek de söz konusudur. Burada, coğrafi bölgenin iş potansiyeli ve rekabet durumu (çekiciliği) yanında mevcut organizasyonel yapıda, bu bölgelere ulaşmak için gerekli değişiklikleri de göz önünde bulundurmak gerekir. Bu stratejinin takip edilmesi durumunda, organizasyon yapısının fonksiyonel olmaktan çok coğrafi bölgelere göre olması irdelenmelidir.

Sonuç olarak Gİ için “mevcut organizasyon yapısını geliştirerek (başta ar-ge ve satış olmak üzere) mamul farklılaştırma ve çeşitlendirerek büyüme” stratejisi uygun görülmektedir.

4.3 FONKSİYONEL STRATEJİLER (TAKTİKLER)

Yukarıda netleştirilen ana strateji doğrultusunda değişik fonksiyon veya departmanlar için taktikler ve aksiyon planları geliştirilir. Yeni mamüller ile büyüme stratejisi belirlendiğine göre bu konuda aksiyon planı yapılabilir (Tablo 4.12). Her aksiyon

planı için, gerekli kaynak, faydaları, hedefler, termin, öncelik sırası gibi unsurların kesinlikle göz önünde bulundurulması gerekir. Gerek daha önce işlenmiş olması (alt başlık 2.2.2) gerekse daha fazla detayın konuyu karmaşıklığa iteceği endişesi ile burada bu kadar değinilecektir.

**Tablo 4.12 Örnek bir aksiyon planı
(Etkin bir tasarım ar-ge ekibinin oluşturulması)**

	PLAN
Gerekli kaynak:	- Satış ve üst yönetim ile sürekli koordinasyonda olacak proje (tasarım) mühendislerinden oluşacak güçlü ve ayrıştırılmış bir ekip -\$/yıl'dan oluşacak finansal kaynak
Faydaları:	Genel strateji doğrultusunda yeni fikir ve ekonomik çözümler üretmek
Performans ve sayısal hedefler:	- Tümü ile yeni kavram veya fikirden oluşan 1 teklif ve ekonomik analizi / 3 ay - Mevcut kalıplara getirilebilecek 1 ekonomik çözüm / 1 ay
Termin:	- Ekibin ve gerekli fonun yönetim kurulunca oluşturulma süresi 2 ay - Oryantasyon kurulduktan sonra 2 ay
Öncelik:	1. Öncelikli

4.4 HEDEFLER

Strateji, taktik ve aksiyon planları ile daha önce ortaya konulmuş olan sayısal hedefler netleştirilir. Bu hedefler belirlenirken sorumluluk merkezlerinin de netleşmiş olması şarttır. Hedeflerin tesbiti Tablo 2.1 ve Tablo 2.2 doldurularak yapılabilir.

4.5 UYGULAMA

Uygulamada aşamasına gelindiğinde ise şimdiye kadar anlatılanlar öncelikle firmanın stratejik planlama takvimine bağlanır (Tablo 4.13). Hangi toplantılardan hangi kararlar çıkacağı önceden belirlenmiş olur. Burada şunu hatırlatmak gerekir ki uygulama aşamasında düşülen en temel hata, geleceği çok kesin kalıplarla biçimlendirmeye çalışmaktır. Alınan tüm kararlarda, geleceğin değişkenlikler gösterebileceği göz önünde bulundurularak esneklik payı bırakılmalıdır. Temel olarak adımları şöyle sıralanabilir:

- a. Belgeleme: Yukarıda anlatılanların ve çeşitli toplantılarda alınan kararlar yazılı olarak belgelenmesi.
- b. Donanım hazırlama: Şirket için hayati olan kararların sağlıklı olarak alınabilmesi için gerekli verilerin tedariki ve altyapının hazırlanması.
- c. Kontrol unsurları ve hedeflerin olabildiğince tabana yayılması: Çıkar gruplarının alınan kararlar hakkında (gizlilik derecesine göre) olarak bilgilendirilmeleri.

4.6 KONTROL

Daha önce rakamsal ve terminsel olarak belirlenen hedeflerin zamanı geldiğinde kontrolü ve gerekli geri beslemelerin yapılması zorunludur. İyi bir kontrol mekanizması, iyi bir bilgi akışı ve gelen bilginin zamanında ve en iyi şekilde değerlendirilmesi ile kurulabilir. ISO 9000 kalite sistemi özellikle işletme içi bilgi akışı açısından büyük yararlar göstermektedir. Örneğin uygulanan istatistiki yöntemler ile, imalat veya tasarımda en çok meydana gelen hataların düzeltilmesine, en azından tekrarının engellenmesine imkan olmaktadır.

Konusuna göre 15 günlük periyotlarda düzenlenecek toplantılar ile gidişat ortaya konulmalı ve aksaklıkların giderilmesi için yöntemler üzerinde durulmalıdır. Bu toplantılarda ele alınacak gündem maddelerinin gözden geçirilme sıklığı Tablo 4.14'deki gibi belirlenebilir.

Bahsedilen delegasyon sorumluluk merkezlerinin tesbiti ile bir taraftan yöneticiye kendi kararlarında yarı bağımsız olma hakkı verilirken diğer taraftan gider veya gelirin sorumlusu belli olduğu için kontrol süreci daha kolaylaşmış olmaktadır. Bu merkezler Gİ için şöyle sıralanabilir:

- a. Maloluş merkezleri: Fabrika Müdürlükleri, Proje Müdürlüğü, Ar-ge şefliği, Satınalma Müdürlüğü
- b. Hasılat ve gelir merkezleri: Satış ve Teklif Müdürlüğü
- c. Kar merkezleri: Finansman ve Muhasebe Müdürlükleri
- d. Yatırım merkezleri: Yatırımlar Müdürlüğü

Tablo 4.13 Stratejik yönetim takvimi

Grup ve özel olarak Gİ için 1998 Yılı Stratejik Plan Takvimi	
TARİH	YAPILACAK ÇALIŞMALAR
26/06/1998	Mevcut stratejik planlama sistemini değerlendirme ve gözden geçirme toplantısı
01-03/07/1998	Stratejik yönetim toplantısı (VİZYON, AMAÇ, ANA STRATEJİLER, DIŞ ÇEVRE ETÜDÜ)
07/07/1998	Stratejik yönetim toplantısı (ŞİRKETİN GENEL KALİTE ANLAYIŞININ BELİRLENMESİ)
10/07/1998	Stratejik planlama toplantısı (İÇ ÇEVRE ANALİZİ)
12/07/1998	İş segmentasyonu, yatay ve düşey stratejilerin belirlenmesi
15/07/1998	Portföy analizleri ve SİB'lerin ayrı ayrı değerlendirilmesi
17/07/1998	Kurumsal hedeflerin belirlenmesi
21/07/1998	Gözden geçirme ve konsolidasyon toplantısı (SWOT ANALİZİ)
30/07/1998	Finansal tablo varsayımlarının incelenmesi
02/08/1998	SİB'ler arasında kaynak dağılımı ve çeşitli stratejik seviyeler için bütçeleme toplantısı
05/08/1998	Organizasyonda gerekli görülen değişiklik ve düzenlemelerin yapılması
05-10/08/1998	Gİ için iş çevresi ve içsel çevre analizleri yapılması
15/08/1998	Şimdiye kadar ki bilgileri konsolide ederek, muhtelif strateji alternatifleri değerlendirilerek SİB için en uygunun seçimi ve çeşitli hedeflerin saptanması
17/08/1998	Hedefler ve stratejiler ile mali yapı hedeflerinin karşılaştırılması, geriye dönüşler ile projeler-finansal plan bütünlüğünün kurulması, nakit akışı planı yapılması
20/08/1998	Üretim, pazarlama, insan Kaynakları, AR-GE, Tedarik taktik ve politikaları toplantısı
25-30/08/1998	Değişik fonksiyonlar için aksiyon planlarının yapılması, her aksiyon planı için gerekli kaynakların, faydalarının, performans ve sayısal hedeflerin, terminlerin ve önceliklerinin belirlenmesi
01-05/09/1998	Çalışanlar arasında firmayı nasıl görmek istediklerini ortaya koyacak anket çalışması yapılması ve değerlendirilmesi, gerekiyorsa bunun doğrultusunda ana stratejilerde değişiklikler yapılması
10/09/1998	Üretim, satış, finansman, proje, vs. departmanlar için sayısal hedeflerin, kontrol noktalarının ve bunların ölçümünde kullanılacak yöntemlerin belirlenmesi, bilgi akışı için gerekli prosedürlerin ortaya konulması
15/09/1998	Personel için, eğitim takviminin ve teşvik sistemlerinin belirlenmesi
20/09/1998	Sonuçta iyice netleşen VİZYON, AMAÇ, ANA STRATEJİLER, KALİTE HEDEFLERİ'nin çalışanlara, tedarikçilere, müşterilere bir bildiri ile duyurulması
30/09-30/10/1998	Tabana yayma ve eğitim seminerleri
01/11/1998	Kontrol mekanizmalarının da gözden geçirildiği ve geri beslemelerin yapılarak tedbirlerin alındığı aylık hedef kontrol toplantıları
01/01/1999	Yıllık ana ve alt strateji ve hedef kontrol toplantıları

Tablo 4.14 Taktiksel kontrol sıklıkları

KONU	SIKLIK (günde bir)
Üretim ve sipariş durumu	15
Mali kontrol: Likidite ve nakit akışları, karlılık kalitesi	30
Pazardaki konumun gidişatı	30
Yenilikçilik performansı	60
Verimlilik	30
Fiziksel kaynak kontrolü (Stok kontrolü, kalite kontrolü, tesislerin, araç ve gereçlerin kontrolü, vs.)	60
Beşeri kaynakların kontrolü	30
Bilgi kaynaklarının kontrolü (Satış tahminlerinin yapılması, çevrenin gerektiği biçimde araştırılması, halkla ilişkiler, ekonomik tahminler, vs.)	30

Bütçeler şüphesiz, hedefler yanında parasal ve terminsel boyutu ile kontrolde vazgeçilmez yardımcı araçlardır. Özellikle yatırım (yenileme, tevsi, yeni mamüller, vs.) bütçelerinin gerçekleşme oranı stratejik kararların maloluşu hakkında bilgi verir.

Tekrar hatırlanılması gereken önemli noktalardan birisi otokontroldur. Çalışanların kendilerini kontrol güdülerini ne kadar geliştirmiş ise, faaliyetlerinde hep hedefleri ve nihai amaçları göz önünde bulundururlar. Bu durum stratejilerin çalışanlarca ne kadar iyi benimsendiğinin göstergesidir.

Ancak kontrol edilmesi gereken asıl parametre değişimdir. Sürekli değişen çevre stratejiler üzerinde esas belirleyici olduğuna göre, üst yönetim sürekli etrafına bakmak zorundadır. Taktik bazındaki kontroller uzun ve çok sayıda olacağı için mümkün olduğunca delege edilerek stratejik kontroller üzerine yoğunlaşılmalıdır. Oluşan fırsat ve tehlikeleri herkesten önce tesbit etmek ve tehlikeleri olabildiğince fırsatlara çevirmeye çalışılmak işletmenin hayatiyeti açısından büyük önem taşır.

BÖLÜM 5

SONUÇ VE ÖNERİLER

Daha önceki bölümlerde sırası ile stratejik yönetim, beton prefabrikasyon sektörü ve stratejik yönetimin prefabrikasyon sektörüne uygulaması işlendi. Bu son bölümde ise öneriler ve geniş anlamda değerlendirmelerde bulunulacaktır.

Nihai stratejilerin belirlenmesinde BÖLÜM 4’de analizi yapılan tüm faktörlerin genel olarak özetlenmesinde faydalar vardır (Tablo 5.1). Hatırlanırsa, önümüzdeki 5 yıl içerisinde, özellikle teknoloji ve ekonomi başta olmak üzere sosyo-kültürel, hukuki ve politik çevre ile tabii çevrede firmaya avantaj sağlayacak şekilde değişimler yaşanacaktır. Genel çevredeki bu değişim iş çevresi ve birim içindeki değişimlere temel oluşturacaktır. Bu değişimleri erken hissetmek, değişen talepleri de hissederek hem işletme hem de iş çevresindeki değişimlerde öncü olmanın şüphesiz ilk adımını oluşturacaktır.

İş çevresi faktörleri kendi içinde incelendiğinde ise, en çarpıcı sonuç rekabet konusunda görülmektedir. Endüstrinin mevcut halini koruması durumunda rekabetin iyice kızışacağını düşünülmektedir. Tedarikçilerin artması ise avantaj sağlayacaktır. Girdilerin nisbeten ucuzlaması duran varlıkların değerini azaltarak pazardan çıkışı nisbeten kolaylaştırabilir. Dikkat edilmesi gereken husus ise, ürün niteliklerinin fazla değişmiyor gibi görünmesi sektörün değişmediği anlamına gelmediğidir. Burada tek değişmeyen müşterilerin yapısıdır. Özellikle sanayi yatırım malı üreten bir firma için, değişen teknolojik çevre faktörlerinin, kalitatif ve kantitatif olarak talep seviyesinin ise artıracığı kesindir.

Tüm faktörler arasında en çok değişim beklenen faktör grubunun iç çevre faktörleri olduğu söylenebilir ki başarıyı hedefleyen bir firma için de gereken budur. İç çevre

analizine bakıldığında en büyük değişimin araştırma-geliştirmede olacağı beklenmektedir. Özellikle bilgisayar kullanımının yaygınlaşması ve ISO9001 sisteminin yeterince oturması ile kontrol mekanizmasının gelişeceği düşünülmektedir. Finansman faktörlerine ise özel önem verilmesi gerektiği ortadadır. Pazarlama faktörleri ise işletmenin vurucu gücü ve stratejilerin temelini oluşturacağından ileride değinilecektir.

Tablo 5.1 Dış ve iç faktörlerin değişim oranlarının özeti

GENEL ÇEVRE FAKTÖRLERİ	DEĞİŞİM YÜZDESİ
TEKNOLOJİK ÇEVRE FAKTÖRLERİ	30
SOSYO-KÜLTÜREL ÇEVRE FAKTÖRLERİ	14
EKONOMİK ÇEVRE FAKTÖRLERİ	37
HUKUKİ-POLİTİK ÇEVRE FAKTÖRLERİ	19
TABİİ ÇEVRE FAKTÖRLERİ	10
İŞ ÇEVRESİ FAKTÖRLERİ	
ÜRÜNÜN/HİZMETİN NİTELİKLERİ	6
PAZAR ANALİZİ VE TÜKETİCİLER	5
RAKİPLER VE REKABET ÇEVRESİ FAKTÖRLERİ	-20
SATICILAR VE SATICILAR PAZARI FAKTÖRLERİ	8
DİĞER İŞ ÇEVRESİ FAKTÖRLERİ	17
PAZARA GİRİŞ ENGELLERİ	5
PAZARDAN ÇIKIŞ ENGELLERİ	20
İÇ ÇEVRESEL FAKTÖRLER	
ÖRGÜT SİSTEMİNE YÖNELİK FAKTÖRLER	15
PAZARLAMA FAKTÖRLERİ	23
ÜRETİM FAKTÖRLERİ	14
FİNANSMAN VE MUHASEBE FAKTÖRLERİ	26
ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME FAKTÖRLERİ	48
BEŞERİ KAYNAK FAKTÖRLERİ	19
SİNERJİ	-4
YÖNETİM FAKTÖRLERİ	13
KONTROL	32

Bu bölümdeki öneriler üç ana başlık altında incelenecektir:

- 1- Değişik kaynaklarda değişik sıra ile bulunması sebebi ile, genel olarak stratejik yönetim basamaklarının en uygunun belirlenmesi
- 2- Grup için bir strateji önerisi
- 3- Gİ için pazarlama taktikleri

Stratejik Yönetim Basamakları

Ana stratejik planlama seviyeleri; işletme (şirket) bazında, firma (SİB) bazında, fonksiyonel bazda olarak belirlenebilir. Muhtelif kaynaklarda değişik basamaklarda incelenmiş olan stratejik yönetim aşamaları için yapılan değerlendirmelerden ve yapılan uygulamadan aşağıdaki basamak sırasının uygulamaya en yakın olabileceği çıkarılmıştır:

i- İşletme seviyesi:

- Herşeyden önce, önümüzdeki 5-10 yıl için, dünyadaki sonra Türkiye'deki (ve/veya ilgili ülke ve ülkelerdeki) genel eğilimler üzerinde durulmalıdır. Gelecekte hangi akımların dünyayı ve Türkiye'yi nasıl etkileyeceği hayal edilmeye çalışılmalıdır.
- Daha sonra bu gelecekte nerede konumlanmak istendiği ve ana amaç belirlenmelidir. Hangi sektörlerde, hangi misyonla, hangi teknolojiler ile çalışılacaktır? Vizyonu nedir?
- Eğer çalışanların fikri alınacaksa henüz bu aşamada alınmasında fayda vardır.
- Hangi işlerde ne kadar entegre olunacaktır?
- Mevcut işlerin pazarlarında ne gibi tehlikelerin var olduğu ve bu tehlikelerin fırsatlara çevrilmesinin imkanları araştırılmalıdır.
- Çeşitli analizleri de kullanarak hangi işlere girileceği, hangi işlere devam edileceği, hangi işlerin elden çıkarılacağı seçilmelidir. (Portföy analizi)
- Kaynak dağılımı ve genel bütçeler yapılır.
- Yönetmel altyapı belirlenir.
- Tüm işletmeler kapsamında temel felsefeler ve en genel kalite politikası bu aşamada belirlenmelidir.
- Değişik işler için stratejilerin ana hatları bu aşamada belirlenebilir.

ii- İş seviyesi:

- Daha önce işletme seviyesinde belirlenmiş olan ana stratejiler doğrultusunda, bir iş veya bu iş ile dikey entegre olmuş başka işler için, misyonumuzun (farklı olduğumuz veya olmayı planladığımız noktanın) ne olacağı ortaya konulmalıdır.
- Bu misyonu, yerine getirebilmek için ne gibi kaynaklara sahip olduğumuz, ne gibi eksikliklerin söz konusu olduğu ve bu eksiklikleri giderebilmek için neler yapılması gerektiği belirlenmelidir. Çevreyi şekillendirebilme kabiliye-timiz ne ölçüdedir?
- Bu işe özgü olarak pazardaki fırsat ve tehditler ile bunları karşılayacağımız kuvvetli ve zayıf yanlar belirlenir. (İş çevresi analizi ve iç analiz)
- Muhtelif stratejik alternatifler üzerinde durularak en uygun iş stratejisi belirlenir.
- Sorumluluk merkezleri belirlenerek bunlara ait sayısal hedefler saptanır.
- Stratejik anlamda faydalı olacak müşteriler tesbit edilerek bunlar üzerinde yoğunlaşmaya çalışılır.
- İşe dair prosesler incelenerek, işe en uygun organizasyon yapısı belirlenir ve gerekli değişiklik ve atamalar yapılır.

iii- Fonksiyonel Stratejiler (Taktikler):

Bundan sonra departmanlar bazında, sağlanacak faydalar, gerekli kaynaklar, performans ve sayısal hedefler, termin ve öncelikleri içeren aksiyon planları yapılır.

iv- Uygulama:

- Yukarıdaki basamaklara ait süresel bir plan yapılır.
- Uygulamanın en önemli parçası işletme ile ilgili çıkar gruplarına, bu strateji ve felsefelerin net olarak anlatılmasıdır.
- Özellikle çalışanların yukarıdaki basamaklarda görüşlerinin alınması, gerek yeni ve yaratıcı fikirlerin vücut bulması gerekse motivasyonun artması açısından faydalar sağlar.

v- Kontrol:

- Kontrol işin geri besleme noktasıdır. Hedeften sapmalar belirlenir ve bunların enazlanması için yollar aranır.
- Zamanımızın hızlı değişimi ile ortaya çıkan fırsat ve tehlikelerin erken değerlendirilmesine imkan verir.

Grup için bir temel strateji önerisi

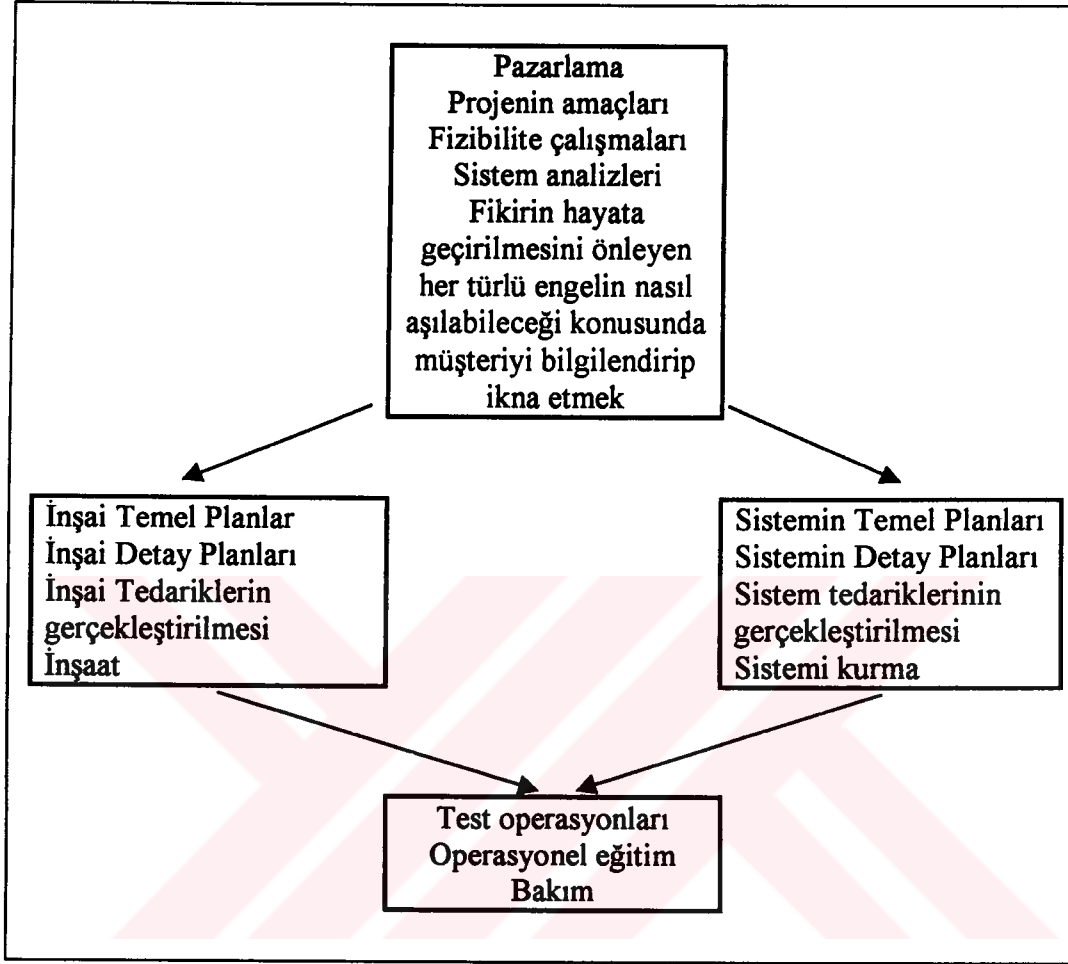
Grup için alternatif bir misyon önerisi: “Sanayi yatırımlarını birer proje olarak değerlendirerek, çeşitli projeleri henüz fikir aşamasında iken ele alıp (belki de ihtiyaçları tesbit ederek yeni projeler yaratarak), işletme aşamasına kadar ana yatırımcıya destek olmak”.

Ülke için finansal yatırımdan daha büyük önemi olan fiziksel yatırım danışmanı ve imalatçısı olmalı. Bunun için bünyesinde sadece inşaatçı veya mimar değil makinacı, tekstilci, gıdacı, işletmeci (pazarlamacı, finansmancı, vb.), kimyacı vs. bulunmalıdır. Batının bilgi teknolojileri üzerine yoğunlaşıp sanayi üretimini geliştirmekte olan ülkelere taşıma eğilimi değerlendirildiğinde, bu konuda Türkiye’nin coğrafi konumu ile sağladığı büyük avantajı aşıkardır. Yıllardır birçok sanayi yapısı inşasına imza atmış Grup, bu yönünü de kullanarak, yabancı ortaklı fiziksel yatırım projeleri geliştirip komple inşasını hatta işletmeye alınmasını üstlenebilir. Burada anlatılmak istenen Şekil 4.1’de tüm aşamaları ile incelenmiş bir projeye, en azından danışman, olarak tamamı ile düşey entegre olmaktır. Nasıl piyasada fonların kullanımları için yüzlerce danışman firma bulunuyorsa, fiziksel yatırım projeleri için komple danışmanlık yapmak ve gerektiğinde inşasına direkt katılmak işi yapan firmalar da piyasada tutunabilir.

Özellikle Japonya’daki inşaat şirketlerinin “birleştirilmiş mühendislik inşaat stratejisi” olarak adlandırdıkları strateji, sistem organizasyonu¹⁸ üzerinde kurulmuştur. Sistem organizatörü olarak çalışılması için, komple anahtar teslimi bir işin basamakları Şekil 5.1’deki gibi sıralanabilir.

Şu anda piyasada halen benzer işi yapan firmalardan farklı olarak, geçen 35 yılda, plastikten gıdaya, tekstilden ambalaja kadar pekçok sanayi kuruluşunun inşasına imzasını atmıştır. Bu tecrübe, genel eğilimlerin izlenmesi, tesislerin kuruluş yerlerinin seçimi, yerleşim vs. daha birçok hususta yatırımcıya büyük avantajlar sağlar. Böyle bir hizmete olabilecek talep seviyesini kestirmek güçtür. Ancak, müşterilerin (yatırımcıların) bu hizmeti, şu anda talep edip etmedikleri aslında çok da önemli değildir, çünkü çoğu zaman, müşteriler ne istediklerini pek iyi bilmezler. Bu yüzden

gerekli zemini firmanın kendisinin hazırlaması, gerekli talebi kendisinin yaratması gerekebilir.



Şekil 5.1 Japon birleştirilmiş mühendislik inşaat stratejisi
[HASEGAWA 1988, s.129]

Gİ İçin Pazarlama Taktikleri

Mevcut prefabrikasyon sektöründe ise, sürekli artan rekabet sonucu ortaya çıkan fiyat indirimleri radikal kararlar almayı gerektirmektedir. Firma, bu durumda pazarlama unsurları ile oynamak durumundadır:

- Ürünün niteliği değiştirilerek mamul farklılaştırmasına gitmek ya da tamamı ile farklı bir mamul ile piyasaya girmek,

¹⁸ Sistem belli bir amaçla ilgili herşey olarak tanımlanabilir. Sistem organizasyonu ise bir projenin tamamının fikir aşamasından işletme aşamasına kadar her türlü girdi ve çıktının organizasyonudur.

- Maliyet azaltımına giderek düşük fiyat politikası uygulamak. Ancak maliyet azaltımına gitmek, kaliteden ödün verilecek anlamına gelmemelidir.
- Tanıtım ve tutundurma: Kaliteden ödün vermek uzun vadeli şirket politikasına aykırı olduğu için, tanıtımın temelinde müşteriye kaliteye yöneltme anlayışı güdülmelidir. Temel olarak, yatırımcıya çeşitli şekillerde, toplam maliyet içinde %5-%10'lar mertebesinde olan beton prefabrikasyon için, rakipler arasında kalite farkından doğan %10-%20'lik fiyat farkının, genel içinde %0,5-%2'ler mertebesinde artış yaratacağı anlatılmalıdır. Bunun için kullanılabilecek yöntemler:
 - Şahsi satış, müşteri ile yüzyüze görüşme yollarını artırmak,
 - Reklam metodlarını geliştirmek: Yatırımcıların ilgisini çeken gazete, dergi vs. medyaya sık sık, fiziksel sanayi yatırımının ülkeye faydası, bunun sağladığı kişisel tatmin vs. gibi konuları işleyen, yalnızca firmayı değil sektörü genişletici reklamlar vermek.
 - Halkla ilişkiler: Zaman zaman mevcut ve potansiyel müşteriler ile yemekli toplantılar düzenlemek, vs.
 - Satış artırıcı teşvikler: Leasing imkanları, ödemeleri uzun vadelere yayabilmeyi sağlayacak finanslama alternatifler tanımak, yapılan yatırımlara kısmen ortak olarak girmek, vs.
 - Ambalaj: Fiziksel olarak zor olsa da nakledilen malların ambalaj veya kılıflarının olması, renklerinin brüt betondan farklı olması, üzerinde barkod, montaj veya yükleme talimatı olması, kaliteyi yansıtarak, farklı bir etki yapabilir.
- Dağıtım

Firmanın sahip olduğu yeteneklerin değerlendirilmesi konusunda, sadece beton prefabrikasyon değil çelik prefabrikasyona gitme seçeneği de bulunmaktadır. Bunun için gerekli olan kalifiye dizayn, imalat ve montaj ekibi, ufak çapta eğitimler ile geliştirilebilir. Böylece binaların kompozit olarak çözülme imkanı söz konusu olabilir.

Genel Değerlendirme

Özellikle son yirmi yılda yaşanan hızlı globalleşme, gelişen iletişim teknolojileri, ayak uydurması zor bir değişim hızını ortaya koymaktadır. Hızlı değişim ise, sürekli geride kalmama kaygısı yaşayan yöneticilerin işini daha da zora sokmaktadır. Burada önümüze strateji kavramı çıkmaktadır. Yapılan işlerin bir felsefesi olmadan, hızla akıp giden zamanda kaybolan binlerce işletme arasında olmamak neredeyse imkansız gibidir. Sürekliliğin sağlanması, geleceğin, en azından ana hatları ile, bugünden şekillendirilmesine bağlıdır. "Stratejinin kalbi değişimin yönetilmesidir. Uç bir örnek vermek gerekirse eğer mevcut durumla arzu edilen durum arasında bir fark yoksa stratejiden de bahsedilemez." (HAX ve MAJLUF 1991, s.105).

Önemli olan örgütsel dönüşme değil sektörel dönüşmedir. Bir şirketin liderlik konumuna oturabilmesi için sektörel değişim sürecini kendisi başlatmalı ve liderliğin tanımını yeniden yapmalıdır. Bunun birkaç yolu vardır:

- 1- Uzun geçmişi olan bir sektörde iş yapmanın kurallarını köklü bir şekilde değiştirmek
- 2- Sektörler arasındaki sınırlar yeniden çizmek.
- 3- Bütünü ile yeni sektörler yaratmak.

"...sektörü radikal dönüşümlere uğratma fikrinin ortaya atılması ile esaslı ve gerçek bir pazarın doğması arasında uzun yıllar geçebilir. Amaç, bir öngörüyle gerçek bir pazar fırsatına dönüştürmek için gerekli zaman ve yatırımı en aza indirmek olmalıdır". "Burada amaç bir ivedilik duygusu yaratmaktır". "Bir firma sektörün kaderini kontrol etmeyi bilirse kendi kaderini kontrol edebilir. Örgütsel dönüşüm ikincil bir sorundur" (HAMEL ve PRAHALAD 1996, s.237-34).

"Kendisini duygusal ve zihinsel olarak geleceği yaratmaya adanmış bir firma, ortada parasal açıdan tartışılmaz kazanç olanakları olsa bile, kaçınılmaz bir şekilde bir izleyici olarak kalacaktır" (HAMEL ve PRAHALAD 1996, s.53).

Üst yöneticiler gerek şimdiye kadar kazanmış oldukları başarıları gerekse şirkette süregelen bazı yönetsel kalıpları unutmamalıdır. Tutuculukla savaşmalı, sürekli meydan

okunmalıdır. Üst yönetim bilgilerinin geçmişe ilişkin olduğunu kabul etmelidir. Dikiz aynasına bakarak geçmişteki başarılarla avunmamalıdır (HAMEL ve PRAHALAD 1996, s.72-94-96-126).

Sektörün geleceğini biçimlendirmekle ilgili bir aksiyon planı yapmak gerekirse, bu konu haftada birkaç gün bir araya gelinip konuşulup tartışılabilir bir konu değildir. Geleceğe gerçekten bağlanabilmek için üst yönetimin birkaç parlak fikirden daha fazlasına ihtiyacı vardır. Bu ise aylar sürecektir bir eğitim ve araştırma gerektirmektedir (HAMEL ve PRAHALAD 1996, s.125).

Strateji kavramı, son yıllara kadar akademik olarak, sektörün yarın alacağı şekilden daha çok, ürün ve işlerin mevcut bir sektör yapısında nasıl konumlandırılacağı ile ilgili idi. Ancak son zamanlardaki eğilimler, "strateji kavramını ve doğmakta olan rekabet gerçekliğini daha tam kapsayacak şekilde genişletmektir. Burada amaç, yalnızca örgütleri değil sektörleri dönüşüme uğratmaktır. Bu gerçeklikte tedrici iyileşmeler yeterli değildir ve geleceği hayal edemeyen firmalar onun tadını da alamayacaktır" (HAMEL ve PRAHALAD 1996, s.57-10).

Burada en önemli nokta yöneticilerin, gelecek için rekabetten ve bütün bunları düşünmekten zevk almaları, motive olmalarıdır. Geleceğin, ne gibi fırsat ve tehlikeleri içerdiğini merak etmelidirler. "Tıpkı işe ilk girildiği günlerdeki heyecanı yaşayabilmek, yakalayabilmek çok önemlidir". Bu heyecan mevcut değilse ve günlük işler yöneticinin tüm zamanını alıyor ise bütün bu anlatılanların hiçbir anlamı yoktur. Unutmamak gerekir ki "doğru işi yapmak, işi doğru yapmaktan daha önce gelir".

KAYNAKLAR

AKAT, Ö. (1998), Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama, Hünkar Ofset Matbaacılık, İstanbul.

AKGÜÇ, Ö. (1995), Mali Tablolar Analizi, Genişletilmiş 9. Bası, İstanbul.

ARIOĞLU, E. (1987), Prefabrikasyon, Prefabrik Birliği Dergisi, Sayı: 1.

ATAAY, İ. D. (1985), Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri, Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası Yayınları, İstanbul.

BETON PREFABRİKASYON DERGİSİ (1987), Sayı:1, Türkiye Prefabrik Birliği Yayını.

BETTS, M., OFORI, G. (1992); Strategic Planing for Competitive Advantage in Construction: The Institutions.

BOLAK, M. (1990), Finansman, İstanbul Teknik Üniversite Matbaası, Gümüşsuyu.

CARLZON, J., Çeviren: Alev ARAT (1975), Gerçeklik Dakikaları, İlgi Yayınları.

CEYLAN, A. (1995), Finansal Teknikler, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa.

DAWOOD, N. N. (1994), An Integrated Bidding Management Expert System for the Make-to-order Precast Industry.

DAWOOD, N. N. (1993), Developing a Production Management Modelling Approach for Precast Concrete Building Products.

DE BONO, E., Çeviren: Özel, O. (1992), Rekabet Üstü, Remzi Kitabevi.

DİNÇER, Ö. (1996), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Genişletilmiş 3. Baskı, İstanbul.

DRUCKER, P. F., Çeviren: Üçcan, F. (1996), Gelecek İçin Yönetim, 4. Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

ERDOĞAN, N. (1993), Uluslararası İşletmelerde Mali Risk ve Yönetimi & Çağdaş Finansman Teknikleri, Mu-Ka Matbaacılık, Ankara.

EREN, E. (1990), İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, Yenilenmiş 3. Baskı, İstanbul.

EREN, E. (1991), Yönetim ve Organizasyon, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul.

ERKUT, H. (1992), İnşaat Sanayiinde Yönetim, 3. İzmir İktisat Kongresi.

GANN, D. M. (1996), Construction As a Manufacturing Process? Similarities and Differences Between Industrialized Housing and Car production In Japan.

GÖK GRUBU TANITIM KATALOĞU (1998), Gök Grubu Yayını.

HAMEL, G., PRAHALAD, C. K., Çeviren: DİCLELİ, Z., (1996), Geleceği Kazanmak, İnkılap Kitabevi Yayın Sanayi ve Ticaret A.Ş., İstanbul.

HASEGAWA, F. (1988), Shimizu Group, Built By Japan, Competitive Strategies of Japanese Construction Industry, John Wiley & Sons.

HATİBOĞLU, Z. (1995), İşletmelerde Stratejik Yönetim, Lebib Yalkın Yayınları ve Basım İşleri A.Ş., İstanbul.

HAX, A. C., MAJLUF, N. S. (1991), The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach, Prentice-Hall International, Inc., USA.

HICKS, H. G., GULETT, C. R. (1988), Management, Forth Edition, McGraw-Hill Book Company.

İSTANBUL SANAYİ ODASI DERGİSİ (1996), Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu, Özel sayı.

Endüstrilerarası İlişkiler Ders Notları (1995), İTÜ İşletme Fakültesi, İşletme Mühendisliği Bölümü.

Organizasyon Teorisi Ders Notları (1995), İTÜ İşletme Fakültesi, İşletme Mühendisliği Bölümü.

Pazarlama Ders Notları (1995), İTÜ İşletme Fakültesi, İşletme Mühendisliği Bölümü.

Personel ve Ücret Yönetimi Ders Notları (1995), İTÜ İşletme Fakültesi, İşletme Mühendisliği Bölümü.

Stratejik Yönetim Ders Notları (1995), İTÜ İşletme Fakültesi, İşletme Mühendisliği Bölümü.

Üretim Yönetimi Ders Notları (1995), İTÜ İşletme Fakültesi, İşletme Mühendisliği Bölümü.

Yönetim Ekonomisi Ders Notları (1995), İTÜ İşletme Fakültesi, İşletme Mühendisliği Bölümü.

JAY, A., Çeviren: ONARAN O. (1994), Yönetim ve Machiavelli, Anahtar Kitaplar Yayınevi, İstanbul.

KARLOF, B., Çevirenler: Kütevin, Z., Kütevin, E. (1996), Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modeli, İnkilap Kitabevi.

KOÇEL, T. (1989), İşletme Yöneticiliği, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü, İstanbul.

PAMUK, G., ERKUT, H., ÜLENGİN, F., ÜLENGİN, B., AKGÜÇ, O., ALPAY, Y., KOŞMA, H. (1997), Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği, İrfan Yayınevi, İstanbul.

Prefabrike Betonarme Yapı Üreten Kuruluş Mensupları Birliği Kataloğu (1985), Can Matbaası.

SENNAROĞLU, A. Z. (1997), Stratejik Planlama Süreci Bildirisi, İstanbul.

TAK, B. (1997), Stratejik Kalite Planlaması ve Bir Model Önerisi: Hoshin Planlaması Bildirisi, İstanbul.

TAŞKIN, E. (1994), Satışçılara Öneriler, Der Yayınları, 3. Baskı, İstanbul.

TOFFLER, A., Çeviren: Selami Sargut (1996), “Future Shock” Gelecek Korkusu, Altın Kitaplar Yayınevi, 4. Basım.

Türkiye Prefabrik Birliği Sektör Raporu, (1995).

Türkiye Prefabrik Birliği Sektör Raporu, (1996).

WEISS, D. H., Çeviren: ERGİN, Z. (1993), Finansal Raporları Kolay Okuma Teknikleri, Cep yönetim Dizisi:13, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti., İstanbul.

WHITNEY, J. O. (1998), İş Birimleri İçin Stratejik Yenileme, “Strategic Renewal for Business Units”, Harward Business Review Tem-Ağu 1996, Power Dergisi Özel Ek Mayıs.

WING, R. L., Çevirenler: DENKER, M.S., ALSAGOFF, S. M. (1995), Strateji Sanatı, Sun Tzu'nun Klasığının Türkçeye Çevirisi, Ezgi Kitabevi Yayınları.

EK A

İŞLETMELERDE BÜYÜME

Büyüme iki şekilde olabilir (PAMUK ve diğ. 1997, s.54):

- İç büyüme
- Dış büyüme (birleşmeler yolu ile)
 - Şekillerine göre:
 - Yatay (horizontal merger)
 - Dikey (vertical merger)
 - Çapraz (conglomerate)
 - Benzer alanlarda (congeneric)

Amaçlarına göre:

- Faaliyetsel birleşme (Operating merger): Sinerji ve ölçek ekonomisinden yararlanmak amacı ile birleşme.
- Finansal birleşme (Financial merger): Şirketin nakit fazlasını değerlendirmek amacı ile şirket satın alması

A.1 Firmalararası birleşme ve satın almalar

A.1.1 Birleşme şekilleri

- Devralma-Füzyon (Tüm aktif ve pasifler alıcı şirkete devredilir ve tüzel kişilikleri iptal edilir)
- Tüm şirketlerin yeni bir tüzel kişilik altında toplanması-Konsolidasyon
- Alınan şirketin tüzel kişiliğini koruması (Hisse senetlerinin tümü veya denetimi finansal olarak alıcıya geçer)
- Varlıkların satın alınması (Satıcı şirket kendisini tasfiye de edebilir, yeni elde ettiği kaynaklarla eski tüzel kişiliği ile yeni yatırımlara da girebilir)

A.2.1 Birleşmelerde temel nedenler veya güdüler

- a. Sinerji yaratma ve ölçek ekonomilerinden yararlanma (PAMUK ve diğ. 1997, s.59)
- b. Faaliyeti çeşitlendirme, risk dağıtma, mamül/hayat eğrisinde daha genç ürünlere girmek
- c. Yetenekli yönetime sahip olma ve yönetim değişikliği
- d. Kaynak sağlama kapasitesinin genişletme
- e. Prestij sağlama
- f. Hisse senedi değerini artırma
- g. Patent gibi değerli sinai haklara sahip olma
- h. Vergisel avantajlar

- i. Kişisel etmenler ("Kişinin, yönetsel veya finans alanındaki yeteneklerini gösterme arzusu, daha büyük bir örgütü (organizasyonu) yönetme tutkusu, hırsı, firmanın sürekliliğini emniyet altına alma duygusu, korku, modası geçmiş duruma düşme kaygısı da birleşme kararlarında etkili olmaktadır" (PAMUK ve diğ. 1997, s.64).

A.3.1 Birleşme, satınalma yoluyla büyümenin iç büyüme göre üstünlükleri

Bu üstünlükler şöyle sıralanabilir (PAMUK ve diğ. 1997, s.65):

- Büyümenin hızla gerçekleşmesi ve büyümede dengenin sağlanması (Gerekli teçhizat ve insan kaynağının çalışır durumda bir anda emre hazır hale getirilmesi)
- Maliyet daha düşük olabilir
- Finansman kolaylığı olabilir ("Bir firma aktif ve pasif ile satın alınırken, bedelin nakden değil satın alan şirkete ait hisse senetleri verilerek ödenmesi halinde satın alma ek bir finansman gereksinmesi doğurmadan gerçekleştirilebilir". Yani bir nakit çıkışı azalmış olur.
- Risk azlığı (Tek başına yeni ürün geliştirmeye çalışmanın getirdiği risk yerine daha önce denenmiş ve halen kullanılmakta olan teçhizat ve ürünlerle çalışmak daha risksiz olabilir)
- Firmalararası rekabetin azalması (Aynı endüstri dalında faaliyet gösteren firmaların birleşerek aralarındaki fiyat rekabeti kaldırılmış olacaktır)

A.2 Hedef firma belirlenirken göz önünde bulundurulması gereken faktörler:

- Etkin çalışmayan firmalar
- Pazar değerleri (hisse senedi fiyatı) varlıkların defter değerlerine göre düşük olan firmalar
- Fiyat/kazanç oranları düşük olan firmalar
- Likiditesi yüksek, borçlanma oranı düşük olan firmalar (Finansal kaldıraç derecesi düşük, aslında borç bulabilmesi kolay olan şirketler)
- Yerine konma maliyeti pazar fiyatına göre yüksek olan firmalar
- Güvence olarak kullanılabilecek (ipotek edilebilecek dolayısı ile yeni kaynaklar bulunabilecek firmalar) varlıkları bulunan firmalar
- Çok ortaklı ve ortaklık payları dengeli dağıtılmış firmaları ele geçirmek daha kolaydır.

A.3 Araştırma, inceleme, değerlendirme

- Geçmiş yıllara ve cari döneme ilişkin finansal mali tablolar
- Varsa bağımsız denetçilerin raporları
- Geleceğe ilişkin mali projeksiyonlar, proforma finansal tablolar
- Firmanın şarta bağlı, muhtemel yükümlülükleri (kullanılan teminat mektupları tutarı, verilen kefalet, aval, garantiler, firma aleyhine tazminat davaları, vergi uyuşmazlıkları, yükümlülük doğuran ticari senet ciroları, vadeli işlemler, vb.)

- Stok, maddi duran varlık değerleme ölçüleri, amortisman ve karşılık ayırma yöntem ve ölçüleri
- Varlıkların ve yükümlülüklerin ulusal ve yabancı para olarak ayrımı
- Yararlandığı teşvikler
- Vergi durumu, yararlanılan veya yararlanabilecek vergi indirimleri
- Borçların kaynak itibarıyla dağılımı, ortaklardan, grup şirketlerinden olan alacak ve borçlar
- Özkaynağın oluşumu, yapısı
- Ortaklık yapısı
- Patent, lisans ve benzeri hakları sağlayan anlaşmalar
- Finansal kiralama sözleşmeleri
- Çıkarılmış menkul kıymetler ve türleri
- Geçmiş yıllarda dağıtılan kar payları ve dağıtım şekli
- Hisse senetleri borsaya kayıtlı ise hisse senetlerinin borsa fiyatlarındaki gelişmeler
- Satışların yurtiçi ve yurtdışı olarak dağılımı
- Pazarlama, satış, dağıtım giderleri
- ARGE giderleri
- Bankaların ve diğer bilgilenme kurumlarının raporları
- Sigorta poliçeleri, varlıkların sigorta ettirilen tutarları
- Varlıkların teminat olarak gösterilip gösterilmediği, varlıklar üzerinde oluşturulmuş rehin, ipotek tutarı

A.4 Birleşmelerde başarı olanağını artıran koşul ve önlemler

Birleşme kararının pekçok yönü vardır. Örneğin, sezgisel yaklaşımların yanında, pazarlama, finansman, teknik yönlerden uyum gösteren firmalar arasında sadece personel arasında doğan uyuşmazlık dolayısı ile istenilen sonuçlar alınmayabilir.

"Birleşmelerde dikey bütünleşmeler ilk bakışta daha akılcı strateji olarak görünmektedir. Bu tür birleşmeler yaygın olduğu A.B.D. de yapılan araştırmalarda, pazar payı büyük firmaların, büyük ölçekte faaliyette bulunan firmaların yaptıkları dikey bütünleşmelerin daha başarılı olduğunu ortaya koymuştur. "Yaratılan Katma Değer/Satışlar" şeklinde ölçülen dikey bütünleşme derecesi yükseldikçe, %60'ı aştıktan sonra, karlılığın, birleşme ile uyumlu olarak yükseldiği saptanmıştır (PAMUK ve diğ. 1997, s.96).

Büyüme konusunda yapılan araştırmalar sonucunda bazı bulgular ortaya çıkmıştır:

- Bu işletmelerin çalıştığı endüstrilerdeki büyüme hızı ekonomik büyüme hızının üstündedir.
- Büyümekte olan işletmeler pazara, rakip işletmelerden daha önce girmişlerdir.
- Büyüyen işletmeler uluslararası pazarda iş yapmaktadırlar.
- Bu işletmeler talebi yavaş artan mallarla fazla uğraşmamaktadırlar. Eğer bunlarla uğraşıyorlar ise amaç bazı teknik ve pazarla ilgili know-how etmek olmaktadır.
- Büyümeyen pazardan ilk fırsatta ayrılmalıdır.
- Hiçbir zaman diğer işletmelerin izleyicisi olmamalı, pazarın bir bölümünü (segman) seçip bunun üzerine odaklaşılmalıdır.
- Büyük şirketler ile rekabetten kaçınmalıdır.

EK B

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İKLİMİ

Örgüt kültürü, bir örgütün içindeki insanların doğruyu yanlıştan, gerçeği yalandan ayırt etmesinde, davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir. "Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır." (DİNÇER 1996, s.208, HAX ve MAJLUF 1991, s.243). Çalışanlar arasında birlik ve beraberliği sağlar. Gerek dışarıdan gelen tehdit ve tehlikelere gerekse içte oluşan zayıflıklara karşı önlemlerde en büyük silahlardan birisi örgüt kültürüdür.

Örgütsel kültürün bir başka boyutu da işletme içinde yapılan etkinlikler (beraber eğlenme, boş zamanları beraber geçirme, vb.) dir. Ayrıca geçmişte yaşamış veya halen hayatta olan, örgütün gelişmesine katkıda bulunmuş bir "kahraman" da örgütün kültürel değerini kuvvetlendirir ve başarı için öncülük eder.

Seçilen stratejinin örgüt kültürüne uygunluğu, en az organizasyon yapısı ve işletme esasları kadar önemlidir. Öyle ki örgüt kültürüne uygun seçilen bir strateji başarıya ulaşmada ne kadar kolaylık sağlarsa, tersi bir durumda işletme içinde stratejiye karşı bir direniş başlayacaktır. Bu noktada ya strateji kültüre uygun seçilecektir, ancak bu durumda dış çevrenin dinamizmine ayak uyduramama tehlikesi vardır, ya da kültür stratejiye uydurulmaya çalışılacaktır ki bu da çözülmesi kolay olmayan bir problem-dir. "Kültürel bir değişiklik için; örgüt yapısı, çalışanların düşünce ve davranışları, kontrol ve değerlendirme sistemleri, ödüllendirme yöntemleri, liderlik tarzları, amaçlar ve planlar bütünüyle gözden geçirilmelidir." (DİNÇER 1996, s.209)

Stratejiye uygunluk açısından örgüt kültürü örneklenebilir (Tablo B.1).

Biraz daha somutlaştırmak gerekirse, batı kültürü, ülke kültürü, profesyonel kültür, etnik kültür vb. kültürlerin yanında alt kültür olarak örneğin mühendislik kültürü, satış kültürü, üretim kültürü vb. alt kültürlerden bahsetmek mümkündür.

"Örgüt içi kültür, herşeyden önce yatay olarak bölümler ve diğer iş birimleri arasında ve dikey olarak hiyerarşik kademeler arasında bağlayıcı değildir. Mesela, eğer bir işletme mamül, üretim süreci ve pazarlama yöntemlerinde yenilik konusuna önem veriyorsa, örgüt içinde yeni fikirlerin üretilmesi ve bunların açıkça tartışılabilmesi herkes tarafından kabul edilebilmelidir." (DİNÇER 1996, s.210)

Stratejik açıdan başarılı şirketler üzerinde yapılmış bir araştırmada bunların sahip oldukları temel inanç ve değerler özetle şunlardır: (DİNÇER 1996, s.211)

- Belirsizlik ve çelişkiyi yönetmek
- Faaliyetten yana olmak
- Müsteriye yakınlık
- Özerklik ve girişimcilik
- İnsanlar vasıtasıyla verimlilik
- İşin içinde olmak ve değerlerle yönlenmek
- En iyi bilinen işe sarılmak
- Basit bir yapı ve az sayıda kurmay ile yetinmek

Tablo B.1 Stratejinin örgüt kültürüne etkisi [HAX ve MAJLUF 1991, s.251]

	STRATEJİ	"DOĞRU" YAKLAŞIM	KÜLTÜREL ENGELLER	ALTERNATİF YAKLAŞIMLAR
A FİRMASI	Ürün ve pazar çeşitlendirmesi	Bölümlendirme	- Merkezi güç - Tek-adam hakimiyeti - Fonksiyonalite - Hiyerarşi	- İş ekipleri - Açık stratejik planlama - İş ölçümü
B FİRMASI	En karlı pazara odaklaşma	- İnce ayarlı ödüllendirme sistemleri - İyi bir "Yönetim Bilgilendirme Sistemi" (MIS)	- Yetkileri yaymak - Yüksek derecede bireyselleştirilmiş - İnsan ilişkileri ön planda	Tüm zamanını işe adanmış personel
C FİRMASI	Teknolojiyi yeni pazarlara taşıma	Matriks organizasyon	Çeşitli güç odakları	- Program koordinatörleri - Planlama komiteleri - Üst yönetimin daha fazla detaya girmesi

"Bir anlamda organizasyon iklimi meteorolojideki iklime paraleldir. Nasıl ki, iklim yağış gibi değişkenlerden oluşur, organizasyon iklimi de arkadaşlık, riske girme gibi değişkenlerden oluşur. Nasıl ki, bazı yerlerin iklimi yumuşak ve hoş olarak vasıflandırılır ise, bir organizasyonun iklimi de açık ve destekleyici olarak vasıflandırılabilir. İklim kişilerin işten tatmin, doyum duymasını sağlayabilir ve yapılan işin kalitesini artırır." (HATİBOĞLU 1995, s.178)

EK C

ÖRGÜT YAPILARI

Şirketin stratejileri ile doğrudan ilgilidir. Hatta tarihi gelişim sürecine bakıldığında, organizasyon yapısındaki açık sistem ve onun uygulaması durumsallık yaklaşımları ile yönetimdeki stratejik yaklaşım aynı tarihlere rastlar. Durumsallık yaklaşımı, organizasyonun içinde bulunduğu çevresel unsurlar ile belirli yönetim kavram ve teknikleri arasında fonksiyonel bir ilişki aramaktadır. Her organizasyona uyabilecek bir örgüt yapısı aramak yerine; çevre, teknolojik, sosyal ve beşeri yapısı ile çözüm bulmak gerekir. Örneğin değişme hızı yüksek olan organizasyonlarda formalleşme derecesi daha yüksek iken, tersi durumda daha çok kişi ve gruplara dayanan bir yapı söz konusudur (DİNÇER 1996, s.199).

- Fonksiyonel esasa göre bölümlere ayırma (Üretim, pazarlama,vs.) "İşletmenin içinde bulunduğu çevre değişmiyorsa ve pazara az sayıda mal veya hizmet sunuluyorsa" uygun olabilir (DİNÇER 1996, s.200).
- Mamül esasına göre "Herbir mal veya hizmet, ayrı bir SİB olarak daha kolay örgütlenebilir"
- Bölge esasına göre
- Müşteri esasına göre (Perakende, toptan, kamuya gibi)
- İşlem ve makina esasına göre
- Zaman (vardiya) esasına göre

Bunun yanında proje grupları, mamül grupları, matriks örgüt yapıları da yardımcı örgüt yapılarıdır. Bunların herbiri ayrı bir tez konusu oldukları için burada bu kadar bilgi verilecektir.

Ancak unutmamak gerekir ki organizasyon, çevresel faktörler ile karşılıklı etkileşim içerisindedir. Örgüt yapısının oluşumunda nasıl çevre etkili olursa, çevre de zaman zaman örgüt yapısından etkilip ona göre şekil alabilir.

EK D

GERİYE VE İLERİYE DOĞRU DİKEY BÜTÜNLEŞME

Yararları:

- Maliyet minimizasyonu açısından: Ölçek ekonomisinin avantajlarından faydalanılmış, prosesler arasındaki geçişlerdeki maliyetler ve zaman kaybı azaltılmış olur. Tedarikçilerle yapılan anlaşmalarla konulmuş olan, ürün miktarlarının veya tiplerinin değişmesi gibi sebeplerle ortaya konan cezalardan korunulmuş olur. Paylaşılan aktiviteler, bakım vs. nin ortak yapılabilmesi avantajı söz konusudur.
- Savunmacı pazar gücü açısından: Bütünleşme sonucunda arz ve talebi belirleyen tek bir yönetim olacaktır ki bu da işletme kaynaklarının daha iyi kullanılmasını sağlar. Tedarik edilen mal veya hizmetin kalitesi sürekli kontrol altında tutulmuş olur. Pazara giriş bariyerleri biraz daha yükseltilmiş olur.
- Saldırgan pazar gücü açısından: Yeni bir işe girilmiş olmakla işletmenin önüne yeni fırsatlar çıkabilir. Pazar bilgisi artmış olur. Belki de en önemlisi rakipler karşısında bir avantaj sağlanmış olur.
- Yönetmel avantajlar: Organizasyonel yapı genişler, daha doğru bilgilerin akışı sağlanmış olur. Yöneticilerin, daha çok insani yöneterek ve gelecek yıllarda hatırlanma isteği ile edindikleri kişisel tatmin bu stratejinin uygulanmasına sebep olabilir.

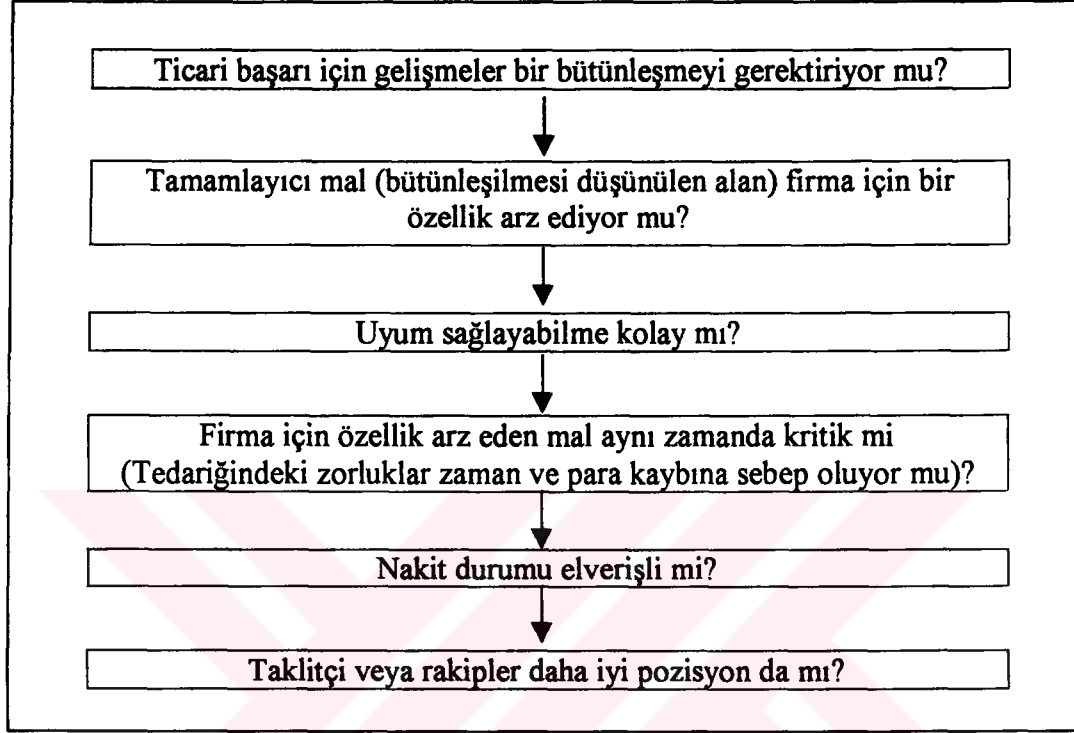
Geriyeye ve ileriye doğru dikey bütünleşmenin zararları:

- Maliyet açısından: Sabit maliyetler artacağından işletme daha büyük bir riskin altına girmiştir. Birim başına sabit maliyet büyümüştür.
- Esneklik kaybı açısından: İşletme pozisyonunu daha rijitleştirmiş olacağından pazarda oluşacak olası fırsatlardan faydalanma olasılığı azalacaktır. Çeşitlendirme için kullanılabilecek kaynaklar buna aktarılmış olacaktır.
- Yönetmel açıdan: Daha büyük bir organizasyon ve daha çok sayıda kişi her zaman daha büyük problemler demektir.

Dikey bütünleşme ve taşeronla devretme arasında karar analizi

Buna ilişkin bir karar akışı Şekil D.1’de verilmiştir.

Taşeronlaşma ile ilgili olarak: "İşletme içi destek personeli işlerini iyi yapamadıklarından dolayı eleştiriye uğradıkları zaman, yöneticilerin bu duruma karşı tepkisi işe daha fazla adam almaktır. Müteahhit ise, kalitesini düzeltmez ve masrafları kırmazsa işine son verileceğini ve işin kendisinden daha iyi yapan bir rakibe verileceğini bilir" (DRUCKER 1996, s.290).



Şekil D.1 Dikey bütünleşme ve taşeron devretme arasında karar akışı
[HAX ve MAJLUF 1991, s.143]

Şekil D.1'deki tüm basamaklar sırası ile "Evet" cevabı aldırıyor ise dikey bütünleşmeye gidilmeli, "Hayır" cevabı aldırın basamakta bütünleşmeden vazgeçilerek taşeron devretme kararı alınmalıdır.

BAŞARILI BİR ÜRÜN GELİŞTİRME GRUBUNUN ÖZELLİKLERİ

Başarılı bir ürün geliştirme grubu en azından aşağıdaki özelliklere sahiptir (Üretim Yönetimi Ders Notları):

- 1- Üst yönetimin desteğine sahip olmalıdır.
- 2- Yetenekli ve deneyimli bir lidere sahip olmalıdır (Genel olarak bu iş başka birine devredilmemesi gerektiğinden doğrudan şirketin başının aynı zamanda bu grubun başı olmasında yarar vardır).
- 3- Düzenli bir grup ve takım organizasyonuna sahip olmalıdır.
- 4- Ürün geliştirme beceri ve teknikleri kazanabilmek için düzenli eğitim programına sahip olmalıdır.
- 5- Düzenli bir görev ölçümüne ve kollektif çalışma anlayışına sahip olmalıdır.
- 6- Yeterli personel, bulgu ve uzman kadrosuna sahip olmalıdır.

"Yaratıcılık birbiri ile ilgisiz iki olgu ya da düşünceyi yeni bir düşünce haline getirmek için bir araya getirme sürecidir (bisociation)" (JAY 1994, s.90). Ürün geliştirme grubunun tasarım yaparken kullanacağı yöntemler konusunda ise çeşitli yaklaşımlar ve eleştiriler şöyle sıralanabilir:

"Bir komisyon tarafından tasarımılanan bir at, olsa olsa bir deveye benzer". Bir tasarım yapmanın en iyi yolu her zaman demokrasi değildir. "Katılımcı yönetimin püf noktası hem işe bağlılık ve motivasyon hem de yapıcı ilerleme sağlamaktır. Burada ise önderlik ön plana çıkar ve katılımcı sayısı ne kadar artarsa önderlik önemi o kadar artar (DE BONO 1992, s.45).

Beyin fırtınası gibi bireyin daha farklı bakış açılarına sahip olmasını sağlayan toplantılarda uzun başkalarını dinlemek yaratacılığa katkıdan çok gem vurmaktadır. İnsan kendi başına iken daha yaratıcıdır. Yeter ki yanal düşünme tekniklerini kullanarak yaratıcılık için gerekli olan uyarıyı kendi başına sağlayabilsin. Ancak bireyin bulduğu fikirleri ikinci aşamada, en azından bunları geliştirmek için, tartışması kaçınılmazdır. Ayrıca bu tip toplantıların bir kötü yönü de sosyal açıdan dinamik kişilerin ön plana çıkarak, içe kapanık kişilerin fikirlerinin göz ardı edilmesine sebep olabilmesidir. Dinamik olmak iş konusunda her zaman iyi fikirler üretmek anlamına gelmez (DE BONO 1992, s.45).

EK F

ŞİRKET FELSEFESİ

ŞİRKET'İN (GRUP'UN) AMACI

İnşaat sektöründe özellikle prefabrikasyon üzerinde durarak, yapı üretiminde fonksiyon, estetik ve ekonomi arasında optimizasyon sağlamaktır. İnşa sürelerini kısaltarak yatırımların geri dönüşüm sürelerini azaltarak ülkemiz ekonomisine doğrudan ve dolaylı olarak katkıda bulunmaktadır.

ÇALIŞANLARIMIZ

Bir iş, onu yürüten insanların yapabildiklerinden daha fazla olamaz¹⁹. Dolayısı ile çalışanlarımızın tam motivasyonu bizim için büyük önem taşır. Çalışanlarımızın kişisel motivasyonu birincil olarak, güvenlik, amaç, tanınma, tanımlama ve kişinin tüm potansiyelinin kullanılması ile doğrudan ilişkilidir. Kişisel amaçlar ile şirket amaçları arasında kurduğumuz uygunluk ölçüsünde başarılı olacağımızı biliyoruz. Bu yüzden çalışanlarımıza, daha fazla katkıları karşılığında çok daha fazla kazanabilecekleri, yeteneklerini büyük ölçüde kullanabilecekleri güvenli ve sürekli bir çalışma ortamı sağlayarak insan kaynakları sermayemizi korumaya çalışıyoruz. Amacımız kişisel ilişkilerde, birlik, bütünlük, dürüstlük, açıklık ve rekabet şartları altında, karşılıklı saygı ve güveni sağlayabilmektir.

İnsan kaynakları politikamız, prefabrikasyon ve genel inşaat sektöründe yer alan ve organizasyonumuza uygun en yetenekli insanları bünyemizde barındırmaktır.

"Hepimiz tam olarak aynı anda ve aynı yönde ilersek bir yük katarını bile hareket ettirebiliriz." (J. Collier)

Şekil F.1 Şirket felsefesi bildirisi [HAX ve MAJLUF 1991, s.147-151]

¹⁹ İng. "A business is no more than the people who run it"

MÜŞTERİLERİMİZ

Müşterilerimiz, fiziksel sanayi yatırımcıları, onlara bağlı çalışan müteahhitler ve bunların yanısıra konut ve diğer mühendislik yapıları inşa eden müteahhitlerdir.

Müşterilerimizin ihtiyaçlarını tatmini, sürekliliğimiz ve refahımızın temelini oluşturmaktadır. Gerçekte çalışanlarımız aylıklarının müşteriler tarafından ödendiği bilinci içindedir (DE BONO 1992, s. 43). Üretici, tüketiciye daha fazla tatmin sundukça; tüketicinin üreticiye daha fazla ödemeye hazır olduğunu biliyoruz. Onların ihtiyaçlarını kendi problemimiz olarak algılayarak, onların kaynaklarının kullanımını optimize etmeliyiz. Onların işlerini anlayabilmek için çok çalışmalıyız. Belki de önlerine geçerek gelecekteki ihtiyaçlarını tesbit etmeliyiz. Ancak bu şekilde ürünümüzün etkinliği ve tam entegrasyonu sağlanmış olur. Hedefimiz gerek mal ve hizmet güvenilirlik gerekse taahhüt edilen terminlere uygunluk, yanında onlara yenilikçi çözümler sunmaktır.

HİSSEDARLARIMIZ

Onların, getirisi yüksek ve güvenli bir yatırım istekleri olduğunun bilincindeyiz. Sektördeki en yüksek ve sektör dışındaki genel üretim firmalarının ortalamasından daha yüksek bir sermaye karlılığını sağlamak için uğraş veriyoruz. Doğru sermaye yatırım kararları ile istikrarlı bir büyüme ile hissedarlarımızın sermayelerini en iyi biçimde değerlendirmiş olmalarını istiyoruz.

TOPLUMUMUZ

Gerek kendi iş konumuzda gerekse diğer konularda, sosyal sorumluluk bilinci ile, ülkemiz insanlarının hayat kalitesini artıracak elimizden gelen katkıyı yapmaya hazırız.

TEDARİKÇİLERİMİZ

Tedarikçilerimiz yukarıda saydığımız amaçlara ulaşmamızda en önemli partnerlerimizdendir. Biz onların verdikleri üzerine katma değer katıyoruz. Onlar bize ne kadar uygun ara mamül sunarlar ise bizim işimiz o kadar kolay ve nitelikli olur. Bizim ve onların geleceğe dair planlarımız birbirimizi karşılıklı olarak etkileyecektir. Onların teknoloji yapılarını, maliyet yapıları ve finansal kaynaklarını iyi bilmek durumundayız. Tedarikçilerimizi, finansal yönden güçlü, rekabetçi, dürüst, dağıtım ve kalitede istikrarlı olanlar arasından seçmeliyiz.

BÜYÜME

Grup olarak temel stratejimiz inşaat ve özellikle prefabrikasyon alanında büyüme-
tirdir.

Yetenekli insanlar, kişisel geliştirme ve terfi gibi tatminlerini, ancak büyüme çevresi içinde doğan fırsatlar ile gerçekleyebilirler. Hissedarlar açısından bakıldığında ise, ortalamanın üstündeki bir getiri, büyük ihtimalle büyüyen organizasyonlar ile sağlanabilecektir. Büyümenin sürekliliğini sağlayabilmek için, uzun dönemde potansiyeli olan ürün ve teknolojilerle de yakından ilgileniyoruz.

KARLILIK

İşlerimizden elde ettiğimiz kar, büyüme için kullandığımız en önemli finans kaynağıdır. Büyüme ve karlılık olmazsa hedeflerimize ulaşmanın imkanı da olmaz. Finansal hedefimiz, vergi sonrası karı ve sermaye getirisini, gereksiz risklere girmeden sektördeki en iyi firmalar ile karşılaştırılabilir duruma getirmek ve büyümeyi kendi karımızdan finansılamaktır. En büyük olmak değil en karlı olmak da bir amaç olabilir.

PAZAR LİDERLİĞİ

Amacımız, hizmet verdiğimiz tüm pazarlarda en büyük pazar payını elde etmektir. Pazardan büyük payını alabilmenin en iyi yolunun, yeni ve kaliteli ürünler ile erkenden pazara girmek olduğunu biliyoruz.

KALİTE

Yukarıda bahsedilen amaçlara ulaşmanın yolunun “Koşulsuz Müşteri Memnuniyeti”nden geçtiğini biliyoruz. Koşulsuz müşteri mutluluğu ancak yüksek kalitede mal veya hizmetin sunulması ile mümkün olur. Yüksek kalitedeki ürün veya servis, söz verildiği zamanda teslim edilen ve ömrü boyunca önceden hesaplanan her türlü işletme koşulunda en iyi şekilde performans gösterir.

Yüksek kalite, hata ve sapmaların sürekli ve sistematik olarak tesbiti ve yok edilmesi ile, yeni tasarımlar ile, eğitim ile sürekli bir gelişmeyi beraberinde getirir. Bu sürekli gelişme bir tarafta daha fazla müşteri tatmini sağlarken, diğer tarafta maliyetlerde azalma ve verimlilikte artış sağlar.

Kalite kavramı, üretim ve mühendisliğin yanında pazarlama, müşteri hizmetleri, finans, insan kaynakları vb. departmanlarda tamamı ile uygulanmalıdır. Her çalışan, kalite geliştirme konusunda şunu aklından çıkarmamalıdır: “İlk defasını iyi yap, sonrakini daha iyi yap”.

Şekil F.1 (Devamı)

ŞİRKET DEĞERLERİ

Her Grup çalışanının paylaştığı bazı temel değerler vardır. Birincisi, problemlere yaratıcı, cesur ve yenilikçi çözümler sunmak. İkincisi, ne gerekiyorsa onu ilk yapan olmak için büyük bir enerjiye sahip olmak. Üçüncüsü, gerek kendi aramızda gerekse dışı karşı, insani ilişkilerde dürüstlük ve saygının yer aldığı bir bütünlük oluşturmak.

Merkeziyetçilikten uzak problem çözme ve karar alma mekanizmaları ile, risk almada dinamizm sağlanması büyümemizdeki en temel unsurlardan-
dır. Bu sayede, genelden farklı olarak, şirketimiz, çalışanlarına hata yapma ve yeni fikirleri test etme gibi geliştirici şanslar tanımaktadır.

Son olarak şirketimiz iletişimde, formaliteden uzaklık ve açıklık politikası gütmektedir.

ÖZET

Büyüme, karlılık, pazar payı ve kalite, çalışanların, ortakların, müşterilerin ve toplumun çıkarlarına hizmet eden olgulardır. Başarımız kişisel hedeflerin işletme hedefleri ile üst üste düşürülmesine bağlıdır.

Şekil F.1 (Devamı)

EK G

FİNANSAL ORANLAR

Tablo G.1 Gİ'nin son birkaç yıl için finansal oranları

ORANLAR		HESAP ŞEKLİ	1995	1996	1997	YORUM
A- LİKİDİTE ORANLARI : Kısa süreli yükümlülükleri karşılama derecesi derecesi						
1-	Cari Oran	Dönen varlıklar/Kısa vadeli borçlar	1,08	1,00	0,92	2 den büyükse verimsizlik, 1.5 dan küçükse güvensizlik söz konusudur. İyi veya kötü yorumunu yapmak için şüpheli alacaklara, stoklara, tedarik ve satış koşullarına (peşin-vadeli olarak), mevsimsel canlılığa, kredi limitine bakmak gerekir.
2-	Likit Oran	(Dönen varlıklar-Stoklar)/Kısa vadeli borçlar	0,87	0,80	0,61	Cari orandan likiditesi en düşük olan stok kalemi çıkarılarak bulunur. Genelde 0,60-0,70 dir.
3-	Nakit Oran	(Kasa+Banka+Menkul değerler)/Kısa vadeli borçlar	0,10	0,11	0,01	0,20 nin altına düşmemesi gerekir.
B- MALİ YAPI İLE İLGİLİ ORANLAR : Finanslama ile ilgili oranlar						
1-	Kaldıraç oranı	Toplam borçlar/Toplam varlıklar	0,69	0,70	0,62	Gelişmiş ülkelerde 0,50 civarında iken, ülkemizde genelde 0,70-0,80 civarında. Bir noktadan sonra firma riskli bir hale geldiğinden ancak daha yüksek faizle borç bulabiliyor.
2-	Toplam borçlar /Özsermaye	Toplam borçlar /Özsermaye	2,20	2,30	1,60	Genel olarak 1,00 olmalı ancak ülkemizde 2,00 normal kabul ediliyor. Bu oranın yüksek olması, işletmenin ağır bir faiz yükü altında olduğunu ve alacaklılar için emniyet payının küçük olduğunu gösteriyor.
3-	Kısa vadeli borçlar/Toplam varlıklar	Kısa vadeli borçlar/Toplam varlıklar	0,67	0,70	0,54	Genelde 1/3 ü aşmaması istenir. Ancak bankalar uzun vadeli borç verme taraftarı olmadığı için daha yüksek çıkıyor.
4-	Özsermaye /Maddi duran varlıklar (net)	Özsermaye /Maddi duran varlıklar (net)	1,24	1,27	0,86	Maddi duran varlıkların net değerinin özsermaye ile finanse edildiğini ortaya koyar.
5-	Maddi duran varlıklar (net) /Uzun vadeli borçlar	Maddi duran varlıklar (net) /Uzun vadeli borçlar	11,76	174,26	6,71	Uzun vadeli borç verenler en azından duran varlıklar satıldığında alacağımızı tahsil ederiz düşüncesi ile daha güvende olurlar.

Tablo G.1 (Devamı)

C- FAALİYET (DEVİR HIZI) ORANLARI : Satışlar ile değişik faaliyetlerin karşılaştırılması							
	1-	Alacak devir hızı (adh)	Kredili satışlar/Alacaklar	11,00	8,20	12,03	Yüksek adh alacakların zamanında tahsil edilebildiğini, batak alacak olmadığını gösterir. Cari oranla yüksek iken adh düşüğe şirketin tahsilat gücü olduğu ve aslında yeterince borç ödeme gücü olmadığı söylenebilir.
		Ortalama tahsilat süresi	360/adh (gün)	32	44	30	
	2-	Stok devir hızı (sdh)	Net satışlar (veya Satılan malın maliyeti)/Ortalama stok	6,72	7,21	8,80	Yüksek bir sdh etkin bir politikasının varlığını gösterir. Çünkü bu durumda, mümkün olduğu kadar düşük düzeyde stok bulundurarak fazla satış yapabilmis demektir. Cari oranı yüksek olmasına rağmen sdh düşük ise aslında firma likidite sıkıntısı çekmektedir.
	3-	Aktif devir hızı	Satışlar/Aktifler toplamı	0,92	1,04	1,48	
	4-	Özsermaye devir hızı	Satışlar/Özsermaye	2,94	3,42	3,85	Özsermayenin ne kadar etkin kullanıldığını gösterir.
	5-	Maddi duran varlık devir hızı	Satışlar /Maddi duran varlıklar	3,65	3,43	2,94	Maddi duran varlıklara aşırı yatırım yapıp yapılmadığını gösterir. Bu oranın düşüklüğü ve düşme eğilimi göstermesi, işletmenin tam kapasite ile çalışmadığını gösterir.
D- KARLILIK ORANLARI							
	1-	Satışların karlılığı	Faaliyet karı/Net satışlar	0,14	0,07	0,05	İş hacmi verimliliği olarak değerlendirilebilir. İşletmenin esas faaliyetlerinde ne kadar karlı olduğunu gösterir. Yıllara göre değişim dikkatle yorumlanmalıdır.
	2-	Özsermaye karlılığı	Net kar/Özsermaye	0,23	0,22	0,11	İşletme sahiplerinin koyduğu sermayenin bir birimine düşen kardır. Ülke şartları, sektör ortalaması, geçmiş yıllara göre değerlendirilmelidir.
	3-	Toplam varlık kazanç oranı	Faiz vergi öncesi kar/Toplam varlıklar	0,13	0,07	0,08	Bu oranın payı vergileri de içerdiğinden işletme açısından çok genel ekonomi açısından verimliliğin, yaratılan katma değer ölçüsüdür. Burada, ortaklar ve işletmeye borç verenler yanında devletin sağladığı gelirler de dikkate alınmaktadır.

ÖZGEÇMİŞ

1972 yılında Kırıkkale’de doğdu. İlkokulu Erzurum ve Kayseri okudu. Orta okulu ise Kayseri TED Koleji Vakfı Lisesi’nde başladı ve Özel Adana Lisesi’nde tamamladı. Lise öğrenimini ise Kayseri Fen Lisesi’nde yaptı. 1990 yılında yapılan ÖYS ile İTÜ İnşaat Fakültesi İnşaat Mühendisliği Bölümü’ne girmeye hak kazandı. 1994 yılında “iyi” derecede (79.27) mezun oldu. Bu sırada İTÜ’de yürütülen İngilizce Destekli Eğitim programını da tamamladı. Mezun olduğu yıl İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Mühendisliği programına başladı. Yüksek lisans çalışmalarını sürdürürken, Ağustos 1995’de Gök İnşaat ve Ticaret A.Ş.’e girdi. İyi derecede İngilizce, orta derecede Rusça ve az derecede İtalyanca bilen Ferit Vardar halen aynı şirkette “Satış ve Teklif Mühendisi” olarak çalışmaktadır.

