

46579

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

STRATEJİK PLANLAMA ve ÜRÜN STRATEJİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Müh. Meltem TAŞKIRAN

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 26 NİSAN 1995
Tezin Savunulduğu Tarih : 3 MAYIS 1995

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Ayhan TORAMAN
Diğer Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Selime SEZGİN
Doç. Dr. Sıtkı GÖZLÜ

MAYIS 1995

ÖNSÖZ

Son yıllarda işletmeler için son derece önemli bir konu haline gelen stratejik planlama ve ürün stratejisi kavramları, benim de bir işletme mühendisi olmamdan ötürü çok ilgimi çekmektedir.

Ülkemizde de yeni yeni uygulanan bu kavramlarla ilgili tezimde, benden yardım ve desteklerini esirgemeyen başta çok değerli danışman hocam Sayın Prof. Dr. Ayhan Toraman'a, Sayın Prof. Dr. Selime Sezgin'e ve bana destek olan tüm İTÜ İşletme Fakültesi camiasına teşekkür ve şükranlarımı sunarım.

Tezimin uygulama bölümünde bana destek olan ve Arçelik Çayırova İşletmesi'nde araştırma ve çalışma yapmama olanak sağlayan Ürün Geliştirme Alan Yöneticisi Sayın Fevzi Menteş ve Ürün Geliştirme Mühendisi Sayın Oğuz Elçi'ye ayrıca teşekkürlerimi sunarım.

İşletme Mühendisi
Meltem Taşkırın

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
Şekil Listesi.....	v
Tablo Listesi.....	vi
Özet.....	vii
Summary.....	viii
BÖLÜM 1: GİRİŞ.....	1
1.1. Stratejinin Tanımı ve Özellikleri.....	1
1.1.1. Strateji Kavramı.....	1
1.1.2. Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	7
1.2. Stratejik Yönetim.....	10
1.2.1. Tanımı ve Özellikleri.....	10
1.2.2. Amaçlara Göre Stratejik Yönetim.....	14
1.2.3. Stratejik Yönetim Yaklaşımları.....	17
1.2.4. Sonuç.....	19
BÖLÜM 2: ÜRETİM ve İŞLEM YÖNETİMİNDE (P/OM) STRATEJİLERİ.....	20
2.1. P/OM Stratejileri ve Stratejik Kararlar.....	20
2.1.1. Üretim ve İşlem Yönetiminde Strateji Geliştirme.....	20
2.1.2. Üretim ve İşlem Yönetiminde Taktik Kararlar.....	26
2.2. Ürün Stratejisi.....	28
2.2.1. Tanımı.....	28
2.2.2. Yeni Ürün Fırsatlarının Yaratılması.....	29
2.2.3. Ürün Gelişimi.....	37
2.2.4. Ürünün Tanımlanması.....	39
BÖLÜM 3: İŞLETMELERDE STRATEJİK PLANLAMA.....	45
3.1. İşletmelerde Planlama.....	45
3.1.1. Planlamanın Gereği.....	45
3.2. İşletmelerde Stratejik Planlama.....	47
3.2.1. Farklı Planlamalar ve Stratejik Planlama.....	47
3.2.2. Stratejik Planlamada Aşamalar.....	52
3.2.3. Stratejik Planlamada Temel Amaçlar.....	57
3.3. Stratejik Planlama ve Dış Çevre Analizi.....	65
3.3.1. Dış Çevrenin Tanımı ve Faktörleri.....	65
3.3.2. Dış Çevre Analizi.....	66
3.3.3. Genel Çevre Faktörlerinin Analizi.....	70
3.3.4. İşletmenin İş Çevresi Faktörlerinin Analizi.....	72
3.4. Stratejik Denetim.....	82
3.4.1. Strateji Belirlemenin Denetimi.....	84

3.4.2. Strateji Uygulamanın Denetimi.....	85
BÖLÜM 4: UYGULAMA	
ÜRÜN STRATEJİSİNDE KULLANILAN CAD	
TEKNOLOJİSİNİN ARÇELİK 2000'DE İNCELENMESİ.....	87
4.1. CAD Sisteminin Kullanım Sebepleri.....	99
4.2. CAD Sisteminin Faydaları.....	100
4.3. CAD Sistemi Eğitim Çalışmaları.....	103
4.4. CAD Yazılımı ve Uygunluğu.....	103
4.5. CAD Kullanımı ve Uygulaması.....	103
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	107
KAYNAKLAR.....	110
EKA	113
ÖZGEÇMİŞ.....	116



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1.	Strateji, Araç ve Amaç İlişkisi.....	5
Şekil 1.2.	Strateji ve Diğer Kavramlarla İlişkisi.....	11
Şekil 1.3.	Stratejik Yönetim Süreci.....	12
Şekil 1.4.	Stratejik Yönetim Süreci ve Uygulama Safhaları.....	18
Şekil 2.1.	Firma Girdilerinin Çıktılara Dönüşmesi.....	22
Şekil 2.2.	Strateji Matrisi.....	23
Şekil 2.3.	Destekleme, Şirket Stratejileri.....	26
Şekil 2.4.	P/OM Stratejilerinin Gelişmesi.....	28
Şekil 2.5.	Mamul Hayat Eğrisi.....	31
Şekil 2.6.	Mamul Hayat Eğrisinde Satışlar.....	36
Şekil 2.7.	CAD-CAM ile İlgili Üretim Karar Ağacı.....	44
Şekil 3.1.	İşletmenin Mevcut Stratejisi.....	53
Şekil 3.2.	Stratejik Planlamada Amaçlar Arası İlişkiler.....	58
Şekil 3.3.	İşletme ve Çevresi	67
Şekil 3.4.	Porter'e Göre Üç Temel Rekabet Stratejisi.....	80
Şekil 3.5.	Stratejik Planlama Modeli.....	83
Şekil 3.6.	Stratejik Süreçte Stratejik Denetim.....	84
Şekil 3.7.	Strateji Belirlemenin Denetimi.....	86
Şekil 4.1.	Arçelik 2000 Politika Geliştirilmesi.....	96
Şekil 4.2.	Proje-Alt Proje ve Kullanıcı Dağılımı.....	104
Şekil A.1.	CAD ile dizayn edilmiş makina butonu.....	113
Şekil A.2.	CAD ile dizayn edilmiş ünitenin teknik resmi.....	114
Şekil A.3.	CAD ile dizayn edilmiş ünitenin komponentleri	115

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1.	Amaçlara Göre Yönetim.....	15
Tablo 1.2.	Yönetici Faaliyet Planı.....	19
Tablo 2.1.	Ürün Dizaynı ve Değer Mühendisliği Çalışmaları.....	40
Tablo 3.1.	Departman Planları ve Stratejik Planlar.....	47
Tablo 3.2.	Stratejik Planlama	52
Tablo 3.3.	Stratejik Planlama ve Amaçlar için Örgütlenme.....	56
Tablo 3.4.	Amaçlar Hiyerarşisi.....	57
Tablo 3.5.	İşletmede Süreklilik Amacı.....	63
Tablo 3.6.	Dış Çevre.....	66
Tablo 3.7.	Endüstride Rekabet.....	77
Tablo 4.1.	Arçelik 2000 Ürün ve Hizmet Üçgeni.....	90
Tablo 4.2.	Süreç Yapısı.....	91
Tablo 4.3.	Süreç Yönetimi.....	92
Tablo 4.4.	Politika Yaygınlaştırılması.....	93
Tablo 4.5.	Arçelik 2000 Hedef ve Stratejileri.....	97
Tablo 4.6.	CAD Sistemi Tasarım Boyutları.....	105

ÖZET

STRATEJİK PLANLAMA ve ÜRÜN STRATEJİSİ

Stratejik planlama dünyada ve ülkemizde yeni uygulanan bir kavramdır. Burada önemli olan, strateji kelimesinin doğru olarak tanımlanmasıdır. Bu tezde de, strateji kavramının diğer benzer kavramlardan farklılıkları ve benzerlikleri incelenmiştir.

Latince'de çizgi-yol anlamına gelen strateji kavramı günümüzde işletme için, uzun süreli temel amaçların belirlenmesi ve gerekli kaynakların bu amaçlar doğrultusunda kullanılmasına giden yollar şeklinde tanımlanmaktadır. Birinci bölümde strateji kavramı açıklanmakta, askeri bir kavram olarak ve işletme yönetimi açısından önemi belirtilmektedir. Ayrıca stratejinin kendisi ile aynı anlamda kullanılan kavramlarla ilişkileri belirlenmektedir. (Plan - Politika - Taktik - Yöntem vs.)

Amaçlara göre strateji yönetim konusu da aynı bölümde incelenmekte, amaçların belirlenmesi, örgüt misyonu dış çevre ilişkileri araştırılmaktadır.

İkinci bölümde ise Üretim ve İşlem (P/OM) stratejileri ve stratejik kararlar ele alınmaktadır. Burada sistemler, alt sistemler Tows analizi gibi strateji geliştirme yöntemlerinden bahsedilmektedir. Stratejik karar bölümlendirme sistemleri ve taktik kararların özellikleri ve ilişkileri de açıklanmaktadır.

Bir ürünün icadından, piyasaya girişine kadar süren mamul hayatını kapsayan ürün strateji yöntemleri, mamul üretim politikaları da aynı bölümde incelenmektedir. Mamul hayat eğrisinde önemli bir rolü olan imalatla bilgisayar kullanımı ve bilgisayarla dizayn konuları da aynı bölümde ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

SUMMARY

STRATEGIC PLANNING and PRODUCT STRATEGY

In this chapter, we discussed production productivity and the production/operation manager's action in the firm.

The operations manager are more effective when they operate a P/OM function that supports the firm. In this chapter, we are discussing the idea of systems, strategy development process, P/OM strategy and the product strategies.

A) Developing the strategies

1. Systems:

Viewing the enterprise as a system provides a way of seeing the organisation within its environment. It helps developing an effective P/OM mission that contribute to the organisation's strategy.

A system is an aggregation of interacting variables. Operation manager has to design a system to achieve a particular objective.

Transformation system converts inputs into goods and services. The transformation systems are:

- I. Economy
- II. The firms
- III. The production function

Those systems have;

- I. Inputs
- II. Transformation
- III. Outputs

2. Strategy development process:

First, we seek to identify opportunities in the economic system. This purpose is the system's reason for being, that is, it's mission.

We must achieve missions via strategies.

A strategy is a plan designed for achieving a mission.

The mission, or purpose, of an organisation is;

- I. Reason for the firm's existence
- II. Society should endorse the allocation of resources to the organisation
- III. The value will be created for the customer.

The SWOT concept looks at Threats and Opportunities in the environment and looks at the weaknesses and strengths of the firm itself.

The threats and opportunities may exist in a number of environmental variables.

The environmental variables to include:

- I. Cultural
- II. Demographic
- III. Economic
- IV. Political - legal
- V. Technological
- VI. Publics

The publics of a firm include:

- I. Investors, creditors and bankers (sources of capital)
- II. Suppliers (sources of raw material)
- III. Customers and distributors.

3. Developing a P/OM strategy:

In this case, we discuss how the production function can contribute to competitive advantage for the organisation.

The specific strategy opportunities for the P/OM function are numerous, and include positioning P/OM resources for:

- I. Product capability
- II. Customisation requirements
- III. Speed of delivery
- IV. Numerous options
- V. Product quality
- VI. Low - cost production
- VII. Incorporation of state-of-art technology
- VIII. Reliability in meeting delivery schedules
- IX. Spare part and service availability

A successful P/OM strategy is consistent with:

- I. Environmental demands
- II. Competitive demands
- III. Company strategy
- IV. Product life cycle

Strategic decisions of operation management are:

- I. Product strategy
- II. Process strategy
- III. Location strategy
- IV. Layout strategy
- V. Human resource strategy
- VI. Just-in-time strategy.

Tactical decisions of P/OM are:

- I. Inventory and just-in-time tactics
- II. Scheduling tactics
- III. Quality tactics
- IV. Reliability and maintenance tactics

B) Product strategy

Product strategy is the selection, definition and design of products.

The production function itself should have available:

- I. Managerial ability
- II. Technological skills
- III. Financial resources
- IV. Human resources

1. Generation of product opportunities:

- I. Economic change
- II. Sociological and demographic change
- III. Technological change
- IV. Political change
- V. Others

2. Product life:

Products are born, live and die. The general phases of product life cycle are depicted in Figure 1.

a) Introduction:

- I. Product design
- II. Process design changes
- III. Overcapacity
- IV. Short production runs
- V. High costs
- VI. Limited models

b) Growth:

- I. Product and process reliability
- II. Increase capacity
- III. Competitive products improvements

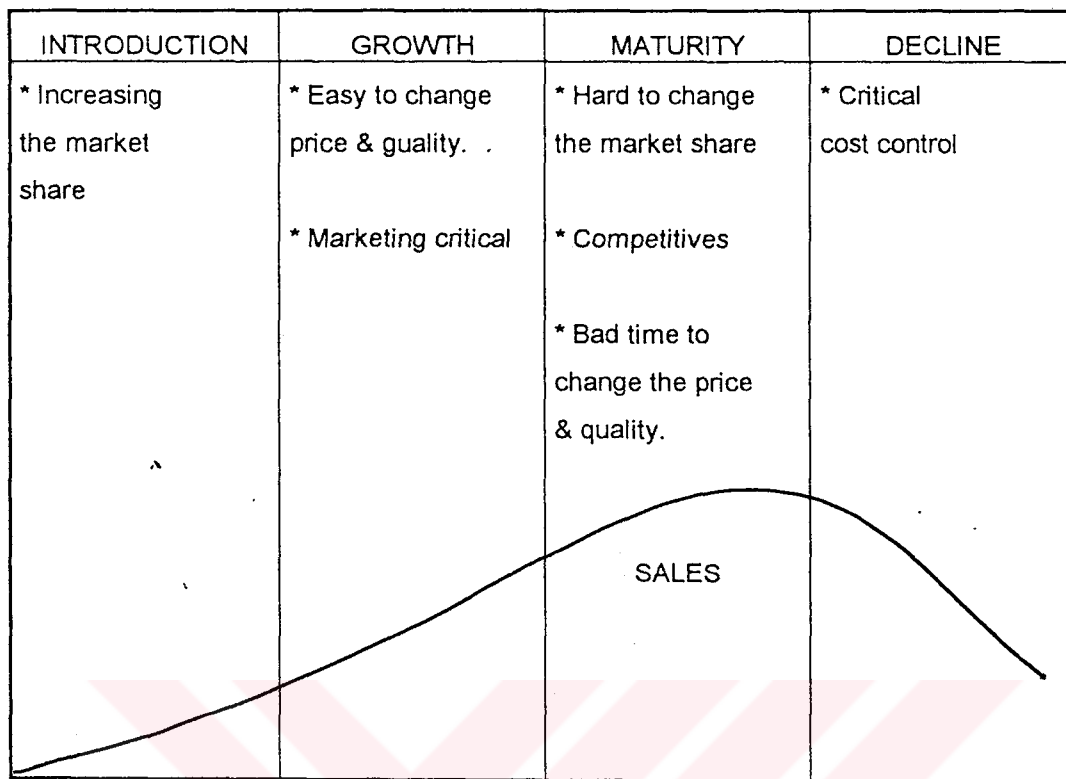


Figure 1: Product Life Cycle.

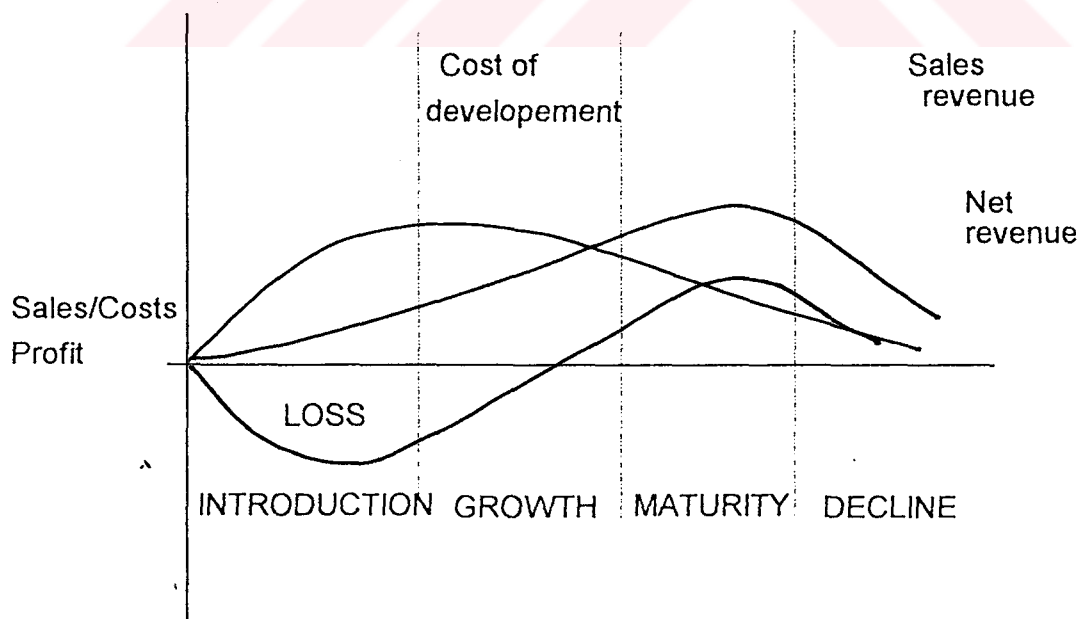


FIGURE 2: Sales / Costs & The Profit
(Product Life Cycle)

c) Maturity:

- I. Standardisation
- II. Optimum capacity
- III. Long production runs
- IV. Competitive costs become critical
- V. More minor annual model changes

C) Product development

The best approach seems to be a formal team approach. Such teams are:

- I. Product development teams
- II. Design for manufacturability teams
- III. Value engineering teams
- IV. Value analysis teams

Successful product development teams have:

- I. Support to top management
- II. Experienced leadership
- III. Formal organisation of group
- IV. Training programs and teach the new techniques
- V. Cooperative team

1. Product development teams:

Such teams often include marketing, manufacturing, purchasing, quality and service personnel.

2. Design for manufacturability and value engineering teams:

This includes marketability, manufacturability and serviceability. They have a somewhat narrower charge. These include:

- I. Fewer parts
- II. Standardisation
- III. Improved job design
- IV. Improved job safety
- V. Quality robust design

D) Defining and documenting the product

1. Make a buy

2. Group technology

Successful implementation of group technology leads to:

- I. Improved design
- II. Reduced raw material
- III. Simplified production planning
- IV. Improved routing and machine loading
- V. Reduced tooling set-up time

3. Computer-aided design (CAD) and Computer-aided manufacturing (CAM):

The organisations where CAD is used, a design engineer starts by developing a rough sketch or can conceivably, just an idea. CAD also allows the designer to ensure that parts fit together so there will be no interferences when parts are subsequently assembled.

The CAD system, though a library of symbols and details, also helps to ensure adherence to the drafting standards.

We have the integration of computer aided design (CAD) and computer aided manufacturing (CAM).

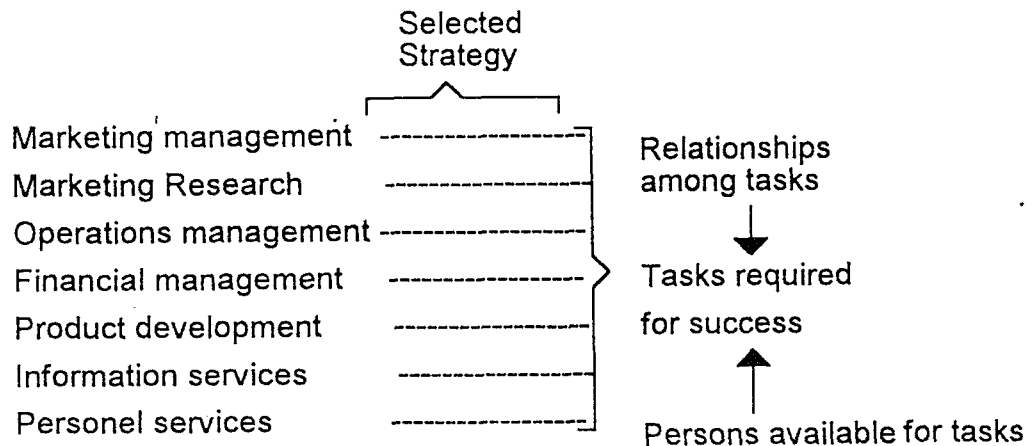
Benefits of CAD and CAM

- I. Product quality
- II. Shorter design time
- III. Database availability
- IV. New range of capabilities
- V. Production costs reductions

E) Strategic management

Strategic management is an organisational process, and requires an integrated performance by all members of the organisation for successful completion. Members of an organisation have to able to report quickly,

clearly and concisely to other members on the portion of the strategic management process assigned to them.



Strategic management is concerned with the definition of major goals and objectives for an organisation.

1. Environmental characteristics and trends:

- I. Economical assumptions
- II. Technological assumptions
- III. Social assumptions
- IV. Political assumptions
- V. Competitive assumptions

2. Organisational resources:

- I. Financial
- II. Physical
- III. Managerial
- IV. Positional

F) Strategic management and planning

Each strategy, or long term method of competition, imposes certain tasks, or managerial activities, that have to be done well for the strategy to be successful. The tasks can be in the functional management areas (marketing, production, finance, or engineering), the technical support services (cost control, information processing, market research etc.), or in the strategic directive decisions, and they may be routine or critical in nature.

The function of the planning system is to produce an improved future state for an organisation, but the procedures to accomplish this objective are complex since they must anticipate the future consequences of the plans,

must integrate the different levels of the process. These requirements are critical in the design of the overall planning system, and should be described more fully.

- I. Need to anticipate the future consequences of planning
- II. Need to integrate the different levels of planning
- III. Need to regulate the personal interactions of planning

G) Strategy matrix

	OPPORTUNITIES	THREATS
STRENGTHS	Match strengths with opportunities	Avoid threats
WEAKNESSES	Avoid weaknesses	Dangerous!

Figure 3: Strategy Matrix

1. The firm's strengths

- I. Capital requirements
- II. Management ability
- III. Performance
- IV. Profitability
- V. Capacity
- VI. Productivity
- VII. Technical competence
- VIII. Market positions

2. Environmental opportunities/threats

- I. Cultural
- II. Demographics
- III. Economics
- IV. Political
- V. Technological
- VI. Public behavior

3. Competitive situation analysis

- I. Understand the environment
- II. Understand the expectations of the public
- III. Identify critical factors in the industry
- IV. Identify the strategic issues company should address
- V. Identify the weaknesses of the company

H) Company strategies

1. Marketing

- I. Services
- II. Distribution
- III. Promotion
- IV. Price
- V. Channels of distribution
- VI. Image

2. Finance

- I. Leverage
- II. Cost of capital
- III. Working capital
- IV. Receivables
- V. Payables
- VI. Financial control
- VII. Lines of credit

3. Production and operations

- I. Product (Standardised)
- II. Process (Technology)
- III. Location (Supplier and customer's places)
- IV. Layout (Assembly line)
- V. Human resources (Enriched or specialised jobs)
- VI. Quality (Quality standards)
- VII. Reliability and maintenance (Repair as required)

BÖLÜM 1

GİRİŞ

1.1. STRATEJİNİN TANIMI ve ÖZELLİKLERİ

1.1.1. Stratejinin tanımı: (Strateji Kavramı)

Bir askeri kavram olan strateji kavramı, işletmecilik lisanına da girmiş bir kavramdır. Ayrıca literatürde, stratejinin kelime kökeni açısından iki kaynağa dayandığı görünmektedir. Bunlardan birincisi, latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen stratum kavramıyla (Tosun 1974), ikincisi ise eski Yunanlı General Strategos'un adıyla ilişkilidir ki, bu büyük generalin sanatını ve bilgisini belirtmek için kullanılmıştır (Steiner 1969).

General Beaufre askeri yönden stratejiyi "belirlenmiş amaçlara ulaşmak için eldeki güçleri doğru kullanma sanatı" olarak tanımlamıştır (Toussaint 1969). General Hilleret ise stratejinin aşağıdaki işlerin hazırlanmasını içerdiğini vurgulamaktadır:

- Olası durumların genel bir değerlendirilmesi
- Olası düşmanların tanımlanması
- Anlaşmazlık durumunda değişik varsayımla uygun bir manevra, planın düzenlenmesi ve hazırlanması
- Gerekli imkanların planlanması
- Seçimin yapılması ve personelin eğitilmesi.

Tüm bu faktörlere bakacak olursak, stratejiyi askeri bir terim olarak, "belirli amaçlara ulaşmak için askeri güçlerin düşmana karşı kullanılmasında takip edilmesi zorunlu yollar" olarak tanımlayabiliriz (Taşkiran 1990).

Türkçe'de strateji; sürme, gönderme, götürme ve gütme anlamlarında kullanılmaktadır (Tosun 1974). Daha önce de belirtildiği gibi, stratejinin bilimsel bir disiplin olarak gelişmesi askeri alanlarda taşıdığı önemle doğru orantılıdır. Tüm askeri amaçları, etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirebilme tarih boyunca orduların stratejik gücünün göstergesi olmuştur (Eren 1979).

Bir çok bilim adamı stratejiyi, "bir işletmenin uzun süreli temel amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli kaynakların tahsis edilerek onların kullanılmasında kabul edilen yollar" şeklinde tanımlamaktadırlar. (Chandler 1962). Burada da görülmekte ki, amaçların belirlenmesinin de, stratejinin içinde olması gerekmektedir. Hatta amaçsız bir strateji, anlamsızdır bile denilebilir.

Ekonomik rekabete dayalı bir çevrede faaliyet gösteren işletmeler strateji sayesinde yenilik ve ilerleme sağlayarak çevresel değişimlere uyum gösterebilir. İşte bu sebeple, tepe yönetiminin temel görevi işletmenin stratejisini doğru bir şekilde tanımlamaktır. Çünkü strateji, işletmenin uzmanlaşmış üretim, pazarlama, araştırma - geliştirme ve personel yönetimi gibi faaliyetlerinin ahenkli şekilde bütünleştirilerek çevrenin sunduğu fırsatlara yönlendirilmesini zorunlu kılar. Bu nedenle eğer işletmeler bulundukları sektörlerde lider olmayı arzulamaktalarsa, mutlaka bir ilerleme stratejisi belirlemek zorunludur (Woot 1970).

Son yıllarda, işletmecilik literatüründe ve özellikle yönetim ve karar teorilerinde strateji kavramı, çok önemli bir yere sahip olmaya başlamıştır. Aşağıda, strateji kavramını çeşitli yönlerden (işletme yönetimi açısından) incelemeye çalışacağım.

a)Askeri bir kavram olarak strateji

Stratejiyi genel bir savaş planı olarak tanımlayabiliriz. Aynı zamanda strateji harekete geçmek, plan yaparak orduyu savaş nizamına sokmaktır.

Zafere ulaşma amacıyla tasarlanan ve yürütülen çarpışma usulüne, strateji denilmektedir. (Eren 1979). Düşman karşısında üstün duruma

geçmek için gerekli araç gereç dağılımının yapılması, kuvvetlerin önemli noktalara yerleştirilmesi ve mümkünse düşmanın zayıf noktalarının tespit edilerek hareketlerin bunlara göre düzenlenmesi de, strateji içine girmektedir.

Askeri stratejinin en önemli özelliklerinden bir tanesi de, yapılacak hareketlerin zaman içinde düzenini yapmaktır. Hatta bazı askeri harekâtlarda, zaman en önemli faktör durumunda olmaktadır. Çoğu zaman savaşın kaderini değiştiren en önemli unsur zaman almaktadır.

Sonuç olarak askerî strateji, düşman kuvvetlerinin niyetleri ve araçlarının bir kısmının bilindiği farz edilerek, savaşın cereyan edeceği arazinin durumunu dikkate alıp, askeri birliklerin ve araçların genel kullanım ve görev planını belirlemek, yapılacak hareketleri ve manevraları zaman içinde düzenlemekten ibaret savaş sanatıdır. (Eren 1979).

b)Ekonomik ve yönetsel bir kavram olarak strateji

İş dünyası literatüründe 20. y.y.'ın ilk yarısına doğru yer almaya başlayan strateji deyimine asıl anlamda ilk açıklama Neumann ve Morgenstern adlı iktisatçılar tarafından yapılmıştır. İktisatçılar stratejiyi kişi ekonomisi açısından ele almakta ve kişisel faydasını maksimum kılmaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışlarını şekil ve sistematik bir şekilde açıklamaktadırlar. Şu halde strateji, mikro ekonomi açısından ele alınıp faydalarını maksimuma çıkarmak isteyen iki oyuncunun rakiplerinin davranışlarını olasılık hesaplarına dayanarak matematiksel açıdan değerleyip bir seri kararlar almaları anlamında kullanılmıştır. (Eren 1979). Fakat, oyun teorisi direkt olarak, pratik uygulamalarda kullanılmamıştır.

Yönetsel anlamda strateji, en optimal seçimi sağlayan ve istatistik yöntemlerle programlanabilen bir araç olarak tanımlanabilecektir. (Eren 1979).

Aynı zamanda strateji yönetim alanında önemli çalışmalar yapan Igor Ansaff, farklı bir strateji tanımı yapar. Bunlar saf ve genel strateji olarak da tanımlanabilir. "İşletmenin bir hareketi veya belirli hareketler dizisi", saf strateji olarak tanımlanmakta, "işletmenin belirli bir durumda

hangi tür saf stratejiyi seçeceğini gösteren istatistiki bir karar kuralı" olarak da genel (karma) strateji tanımlanmaktadır. (Ansoff - 1975).

Bu bağlamda Chandler ise "işletmede uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis ederek, uygun faaliyet programlarını hazırlama" olarak stratejiyi açıklamaktadır. (Chandler 1962).

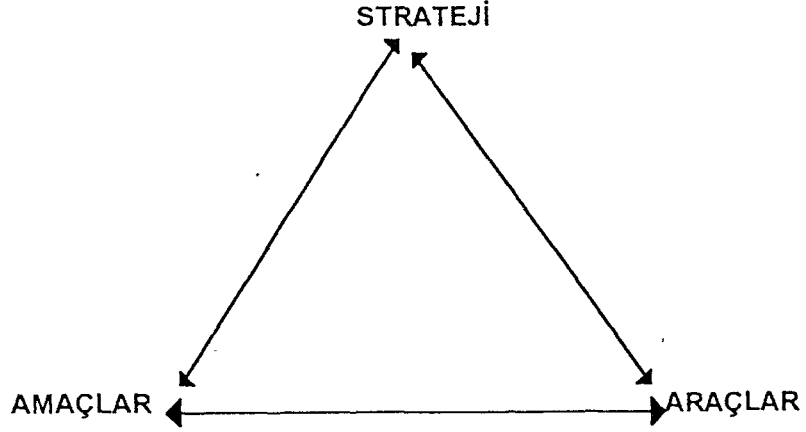
Yukarıda görülen bir çok tanım, işletme amaçlarının stratejinin bir parçası olarak görmekteyiz. Fakat Ansoff, stratejiyi, işletme amaçlarından bağımsız olarak incelemiştir. Ansoff, stratejiyi "Genelde risk ve belirsizlik halinde eksik bilgiyle karar alma yöntemidir, bir amacı gerçekleştirmek için belirlenen hareket tarzıdır." (Ansoff 1975).

Prof. Dr. Ömer Dinçer ise stratejiyi, hem amaçlar, hem de araçlar olarak ele almıştır. O'na göre strateji; "işletme ile çaresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tesbiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi (Dinçer 1994). olarak tanımlanmaktadır.

Aynı zamanda strateji, dış çevrede oluşacak değişikliğin, yapıcı bir şekilde firmaya aksedilmesine yardımcı olacak bir yapıya sahiptir. Bulunacak yeni bir strateji, işletmenin o ana kadar yaptığı tam faaliyet ve ilişkilerin değişmesini gerektirebilir.

İşletmenin dış çevredeki değişikliklere adapte olmasını sağlayan strateji, firma yönetimde rol alan, işletme fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açığa kavuşturmakta da büyük bir önem taşımaktadır.

Bütün bu özellikleri dikkate alırsak, strateji işletmeyi zora sokan tüm karışıklıkları ortadan kaldırarak, işletmeye faaliyet serbestisi sağlamaktadır. (Eren 1979). Bu durumda amaçlar, araçlar ve strateji arasındaki diyalektik ilişkiyi şekildeki gibi ifade edebiliriz. (Bkz. Şekil . 1.1)



ŞEKİL. 1.1. Strateji, - Araç, Amaç İlişkisi (Eren 1979)

Strateji sayesinde, işletmenin şansa veya kadere bıraktığı hususlar azalacak ya da büyük miktarlarda kontrol altına alınmış olacaktır. Aynı zamanda stratejileri uygulayabilmek için işletmelerin ellerinde yeteri kadar kaynak bulunması ve dış çevredeki ellerinde yeteri kadar kaynak bulunması ve dış çevredeki değişiklikler karşısında, faaliyetleri bu kaynaklara bakarak sürdürmek gerekmektedir.

c)Yönetmel stratejinin özellikleri

Daha önce de belirttiğimiz gibi strateji amaçlara bağlı bir unsurdur. Bu nedenle işletme stratejisi her zaman, işletmenin amaçlarına hizmet eder.

Stratejiyi, rutin kararlardan kesinlikle ayırmak gerekmektedir. Çünkü stratejik seçimler, işletmenin uzun vadede izleyeceği politikalarla ilgilidir.

Sosyal, politik, ekonomik bakımdan dışsal değişimlerin doğru anlaşılıp kavramasına ve işletmenin üzerindeki olumsuz etkilerin giderilmesinde, strateji büyük olanaklar sağlar.

Strateji, işletmenin bütün finansal ve beşeri kaynaklarını uyuşum içinde yöneten ve faaliyete geçiren bir unsurdur. (Eren 1979). Bu nedenle strateji, işletmenin günlük hayatı içindeki olan olayların ve kararların yönlendirilmesinde katkıda bulunmaktadır. Anlaşmazlıkların çözümlemesinde ve risk faktörünün düşmesinde, büyük katkısı vardır.

Strateji "uzun vadede işletme kaynaklarından nasıl faydalanacağız?" sorusuna da kesin dökümlerle cevap verebilmektedir. Rekabet unsurunu göze alarak, olasılık hesaplarıyla işletmenin pazar payını artıracak ve rakip firmaların pazar payını da düşürecektir.

Tüm bunların dışında işletme çalışanlarını da daha aktif hale getiren ve motive eden strateji, gelecek hakkında riskleri giderici ya da azaltıcı bilgilendirme işlemi de yapacaktır. "Peter Drucker ve George Steiner gibi yönetim bilimcileri, verimi yüksek ve daha etkili bir işletmenin organizasyonunu yapılandırmak için disiplin ve yönetim sistemi gerekmektedir, bu ise stratejik planlama tekniklerinin uygulanabilmesiyle sağlanır" demektedirler. (Donnelly 1981).

Stratejinin olmaması durumunda, işletmenin hem içinde, hem de dışındaki yeni fırsatları, işletme ne şekilde değerlendireceğini bilemeyecektir. Oluşacak iletişimsizlik sonucunda, işletmenin çevreye uyumu gitgide azalacak ve büyük başarısızlıklar gözlenecektir. Kısaca, işletme stratejisi olmazsa, işletme içten ve dıştan gelecek tüm fırsatlara kapalı, tehlikelere de açık olacaktır. (Oluşan problemler zamanında anlaşılamayacaktır).

Strateji, işletmeye "ne tür bir işletme olduğu" ve "ne durumda bulunduğu" hakkında bilgi sağlayan bir rehberdir. (Dinçer 1994). Yönetimin, yönetim kadrolarının ve alt sistemlerin aktif ve pasif yönlerini ortaya çıkartır. Yöneticilerin kabiliyetlerinin, arzu ve isteklerinin meydana çıkmasına yardımcı olur.

Stratejinin olmaması halinde, firmanın her departmanı birbirlerinden giderek farklılaşacak, ortak bir amacı, diğer departmanlarla sağlayamayan bölümler git gide kendi amacını gerçekleştirme eğilimine gireceklerdir. Bu nedenle strateji, ortak hedefler ve amaçlar oluşumunda ve departmanlar arası koordinasyonda bağlayıcı bir faktör olarak göze çarpmaktadır.

İktisadi alanda hayatta kalma savaşı veren bir işletme, temel stratejilerini doğru tesbit ederse, bazı taktik hatalar yapsa bile başarılı olma olasılığı çok yüksektir. (Dinçer 1994). Aynı şekilde, genel bir

işletme stratejisinin olmaması durumunda da, yapılan en küçük bir taktik hatası işletmenin hayatına malolacak büyük yanlışlar doğurabilmektedir.

Stratejilerin, tüm bu faydalarının yanında, stratejiyi oluşturma safhasında önemli maliyetler gerekmektedir. Bu nedenle zaman, para ve insan yatırımı çok önemlidir. Çoğu zaman bu maliyetlerden korkan işletmeler, stratejik çalışmaları ihmal ederler ya da pahalı görürler. (Özellikle küçük ölçekli firmalar için geçerlidir.)

1.1.2. Stratejinin benzer kavramlarla ilişkisi

Stratejinin, yukarıda saydığımız belli başlı özelliklerinden ve amaçlarından sonra, bu kısımda çoğu zaman anlamları strateji ile karıştırılan kavramların, strateji ile ilişkileri belirlenmektedir. Bu kavramları; politika, taktik, program (bütçe), yöntem ve plan olarak ele alacağız.

a) Strateji ve politika

Politika kelimesi eski Yunan kökenli olup kelime anlamı itibariyle; "Bir işi gözetmek" demektir. Türkiye'de ise literatürde politika, siyaset kelimesi yerine kullanılmaktadır. Ayrıca, "halka ait bir işi gözeterek, belirli yol ve usule göre yürütme" anlamında, kamu yönetimi alanında kullanılmaktadır. (Doğan - 1982).

İşletme yönetimi alanında politika, "yöneticilere, karar vermelerinde rehberlik eden bir ilke veya ilkeler dizisi" olarak tanımlanmaktadır. (Kempner 1980). Bu ilkeler doğrultusunda oluşan politika ile, yöneticilere belli durumlarla karşılaşıldığı zaman, nasıl bir tercih yapacağı ortaya konmuş olacaktır.

Bir başka yanlış ise, "politika" ile "kural"ın birbirine karıştırılmasıdır. Kural, belirli durumlar ve problemler karşısında nasıl davranılacağını kesin olarak belirtir ve şirket yöneticisine hiçbir inisiyatif hakkı tanımaz. Fakat, politika kesin kurallar belirtmeden sadece yöneticiye yol gösterir.

Strateji ve politika, birbirleriyle en çok karıştırılan kavramlardır. Aynı şekilde bu kavramları birbirinden ayırmanın da zorlukları vardır;

En başta, strateji ve politika aynı zaman ve yerde varolabilmektedir. Bir işletmenin yeni mamül politikası, aynı zamanda o işletmenin pazarlama stratejisinin önemli bir parçası olabilmektedir. Bu da iki kavramın karışması açısından önemli bir nokta olabilmektedir. Aradaki farkları şu şekilde belirtebiliriz;

i. Politikacılar, işletmenin uymayı dilediği ya da istediği prensipleri belirlerken, strateji, amaçları ve istenilen prensipleri yerine getirmekle kullanılan araçları sunar. Burada, politika sadece bir rehber olacak ama strateji ise politikalar doğrultusunda kaynakların nasıl sarfedileceğini gösterecektir.

ii. Strateji, ileride meydana gelebilecek bazı olayların riskleriyle ilgili durumlarla içiçedir. Çünkü strateji, değişen durumlarla ilgili olduğu için, eksik bilgiyle alınan kararlardan oluşur. Fakat politika, açıkça tanımlanan ve sık sık değişmeyen durumlarla ilgilidir. (Dinçer 1994).

iii. Stratejiler değişen durumlar için gerekli çaba ve kararları gösterir. Fakat politika, her alandaki yönetim uygulamalarıyla ilgilenmesi yanında, yöneticinin davranışlarını belirler. Bu nedenle, "stratejilerin dinamik, politikaların ise bazı emir ve kurallardan oluştuğu" söylenebilir. (Oluç 1969).

iv. Politikalar her zaman amaçlarla içiçe değildir. Fakat stratejiler amaçlarla doğrudan doğruya ilgilidir. Çünkü stratejiler, eldeki kaynaklarla en etkin şekilde amaçlara ulaşmayı hedefleyen faaliyetleri kapsar.

Sonuç olarak politika, özel durumlar için meydana getirilmiş uygulamalara daha yakın olan bir takım ilke, kural ve emirlerden meydana gelen kararlardan oluşur. (Oluç 1969).

b)Strateji ve taktik

Taktik, işletmenin kaynaklarını en etkili şekilde kullanabilmek için "değişen duruma uygun olarak alınan kısa dönemli kararlardır." (Kempner 1990). Taktik, daha kısa ve daha özel fikirleri içerir. Taktikler ekseriyetle uygulamalar esnasında saptanır.

Bazen stratejilerin uygulamasına ilişkin durumlarda alınan taktik kararlar, o an için stratejiyle çelişiyor gibi gözükabilir. Öyle gözükse de, bu taktikler de stratejinin gerçekleşmesine yardımcı ayrıntılardır. Her stratejinin gerçekleşmesi için mutlaka taktikler gereklidir. Haftalık, aylık ya da yıllık taktik kuralları, her zaman değişen durumlara göre gözden geçirilir ve gerekirse yenilenir.

c)Strateji ve program-bütçe

Program, "yer, zaman, şahıs ve usul gösteren kısa süreli uygulama planlarıdır. Tam belirlilik halini ve çok az bir riski içermektedir." (Ansoff 1975). Ekseriyetle programlar, bir işletmedeki alt kademe yöneticilerinin bir fonksiyonudur ve bir defa kullanılan plan niteliği taşır. (Dinçer 1994).

Programlar, başka bir deyişle bir defaya mahsus kullanılan planlardan meydana gelmektedir. Genellikle programlar çok katıdır, esneklikleri pek yoktur.

Aynı şekilde, bütçeler de, planların rakamlandırılmasından ibarettir. İş gücünden, kullanılan araç ve gereçlere kadar tüm faaliyet unsurlarını parasal olarak değerlendirir. Fiyat biçer.

d)Strateji ve yöntem

Yöntemler, faaliyetler esnasında rehber görevi yaparlar. Bazı yönleriyle politikaya benzeyen yöntem, aslında politikaları oluşturmaya yarayan bir araçtır. Yöntem, kısaca bir işin yapılma usulüdür. O halde, her faaliyet için farklı derecelerde yöntemler kullanılabilir. Bazı uygulamalarda kullanılmak üzere "standart yöntemler" oluşturulmuştur.

Genel olarak, bir amaca ulaşma ve bir kararın alınması aşamasında, gerekli işlemlerin yapılma sırasına göre açıklanması yöntemin esasını oluşturmaktadır. (Dinçer 1994).

e)Strateji ve plan

Plan için, genel olarak, amaçlara ulaşmak için araçların bulunması ve neyin, nasıl yapılmasının kabaca hesaplanmasıdır, diyebiliriz. Plan, işletmenin çevresel değişimleriyle yakından ilişkide olduğundan program, politika ve yöntemi de içeriğinde bulundurmaktadır.

Plan hesapları da belirsizlik taşıyan durumlara yönelik yapıldığından, tıpkı strateji gibi bir risk faktörü taşımaktadır. Şu halde, plan ile belirlenmiş amaçlara ulaşmak, her zaman kesin olmayabilir.

Belirsizlikler, planın süresi kısaldıkça, azalmakta, aynı şekilde plan süresi uzadıkça, artmaktadır. Bu durumda, uzun vadede plan ve strateji aynı anlama tekabül etse de, planda büyük bir zaman esnekliği olduğu için (planların süreleri çok çeşitlidir), kısa ve orta vadeli planlar ile stratejiler birbirlerinden tamamen ayrılırlar.

Planlar, daha çok rakamlandırılmış yani yazılmış bir öngörü olmalarına rağmen, strateji çoğunlukla yöneticilerin kafalarında yerleşmiş bir kavramdır. (Eren 1979).

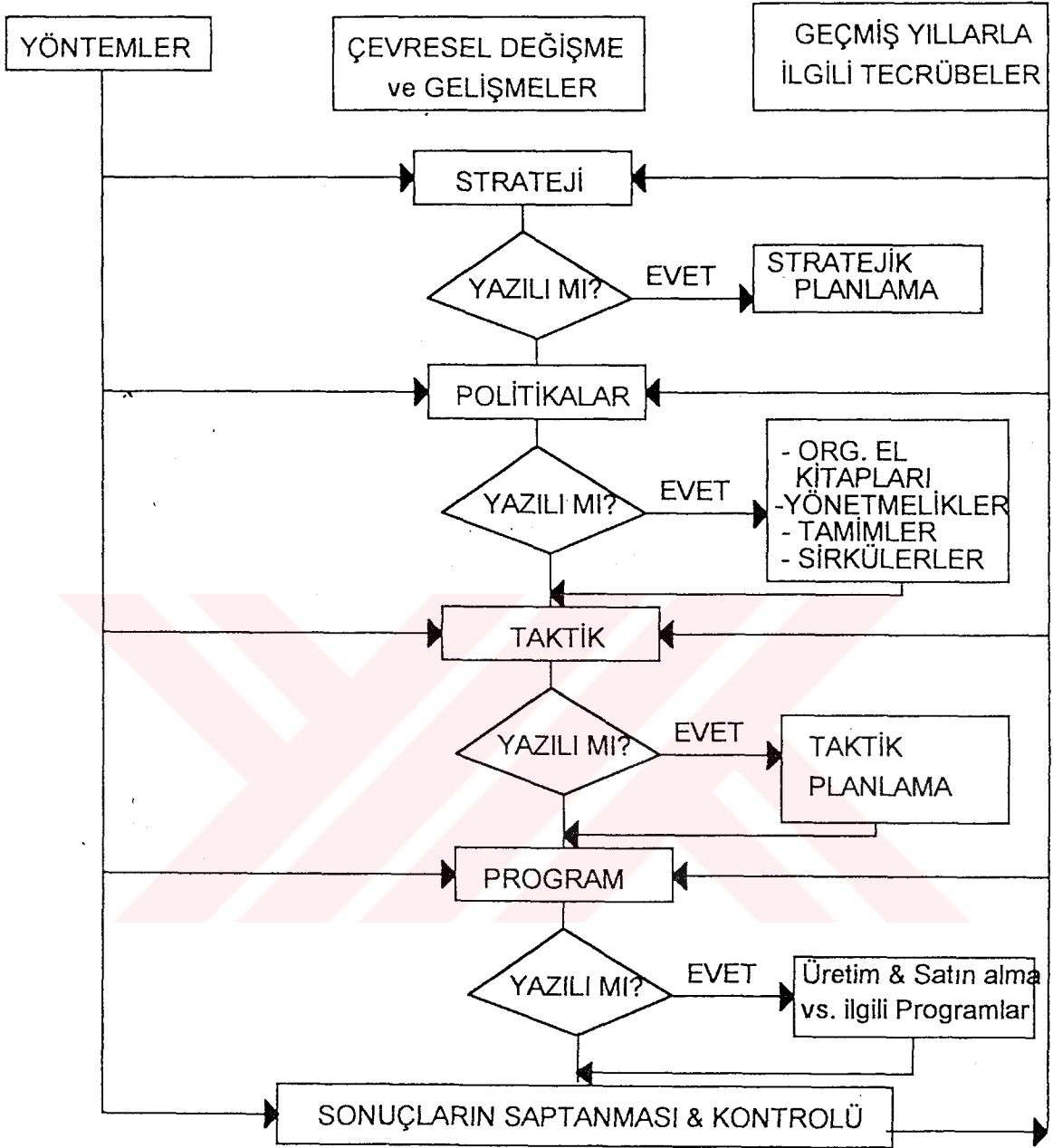
İşte, yazılı olmayan stratejileri daha somut bir hale getiren ve herkesin algılamasını kolaylaştıran bir şekilde belirlenen stratejilere, "stratejik planlama" diyoruz. "Stratejik planlama, işletmede uzun dönem amaçların belirlenmesi, ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli planların hazırlanmasıdır." (Özalp 1988).

1.2. STRATEJİK YÖNETİM

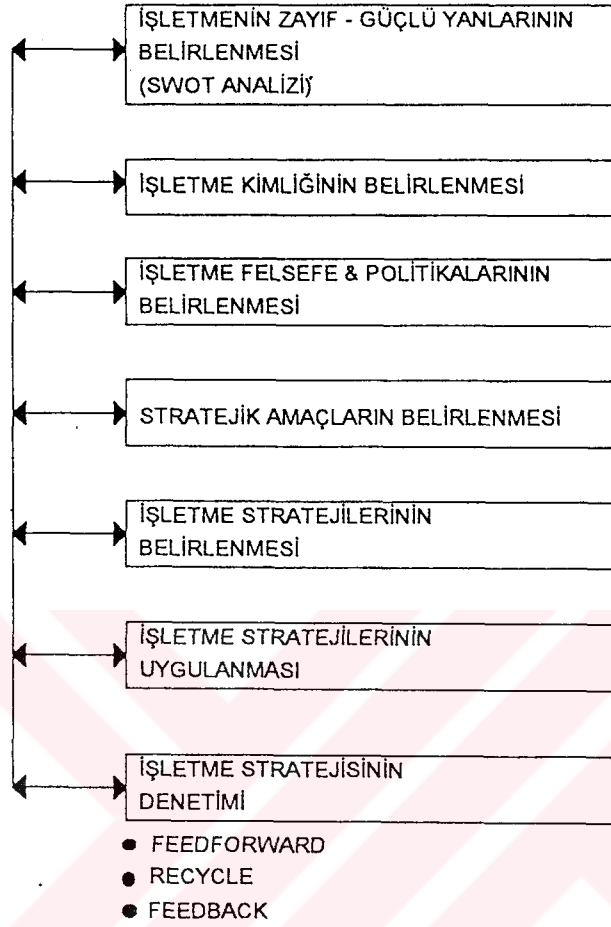
1.2.1. Tanımı ve özellikleri

Stratejik yönetim kavramı, 1980'lerden sonra işletme literatürüne girmiştir. Bu kavram "strateji" ve "yönetim" kelimelerinin birleşiminden elde edilmiştir. Stratejinin sadece planlama yönünden eksik kalacağını, halbuki stratejilerin uygulamaları ve ulaşılan sonuçların kontrol edilmesi konularıyla da ilgili olduğunu belirtmek amacıyla geliştirilmiş bir yöntemdir. (Taşkiran 1992).

Stratejik Yönetim; "etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür" şeklinde de tanımlanabilir. (Dinçer 1991). Buna göre stratejik yönetim sürecini, basitçe şu şekilde ifade etmek mümkündür.



ŞEKİL, 1.2. Strateji ve Diğer Kavramların İlişkisi (Eren 1979)



ŞEKİL: 1.3. Stratejik Yönetim Süreci (Dündar 1989)

Stratejik yönetim ile ilgili faaliyetleri aşağıdaki gibi sıralamamız mümkündür:

- i. İşletmeyi etkileyen, tüm iç ve dış rekabet koşullarının anlaşılması.
- ii. Birçok mamül ve pazar bileşimleri için ayrıntılı stratejilerin oluşturulması, alternatiflerin ortaya çıkması.
- iii. Seçilen stratejilerin, politika ve programlara dönüştürülmesi.
- iv. Örgütlenmenin stratejiye uygun yapılması, stratejik iş birimlerinin koordinasyonu.
- v. Bu stratejilerin en etkin bir şekilde yürütülmesi için uygun planlama, güdüleme v.s. sistemlerin oluşturulması. (Taşkıran 1990).

Şekil 1.3'den de görüleceği gibi, stratejik yönetim sürecinin iki temel boyutu bulunmaktadır. Bunlardan birincisi "stratejik planlama" boyutu ve diğeri de, "stratejik uygulama" boyutudur. Stratejik planlama boyutu bu sürecin beş aşamasını kapsar. Bu aşamaları şöyle sıralayabiliriz:

- İşletme kimliğinin belirlenmesi.
- İşletme, felsefe ve politikaların belirlenmesi.
- Stratejik amaçların belirlenmesi.
- İşletme stratejilerinin belirlenmesi.
- İşletmenin güçlü ve zayıf yanlarının belirlenmesi (SWOT Analizi)

Stratejik uygulama boyutunda ise, iki temel aşama göze çarpmaktadır. Bu aşamalar ise:

- İşletme stratejisinin uygulanması.
- İşletme stratejisinin denetimi, şeklinde belirlenmektedir. Görüldüğü gibi, stratejik yönetim, işletmenin izinde bulunduğu fırsat ve imkânlardan maksimum yararlanarak, kaynaklarının optimal kullanılması becerisinin geliştirilmesine yöneliktir.

Stratejik yönetimin asıl amacı, sürekli değişen çevre koşullarına karşı, (bu ister bir risk, ister bir avantaj oluştursun) beklenmeyen durumlara sürüklenebilen işletmeyi, geçmişteki başarılı günlere döndürmek değil, beklenmeyen bu durumların üstesinden gelerek, çevre sorunlarını çözmektir.

Stratejik Yönetimin Özellikleri:

- i. Stratejik yönetim, tepe yönetiminin bir işlevidir. (Taşkiran · 1990).
- ii. Belirlenen zaman içerisinde, işletmenin nereye ulaşacağını ve sonuca varması için neler yapılması gerektiğini ortaya koyar. (Geleceğe yöneliktir, uzun vadeli amaçları kapsar.)
- iii. İşletmeye sistem anlayışı ile bakar ve bütünü oluşturan parçalarla ya da alt sistemlerle de ilgilenir.
- iv. Stratejik yönetim, işletmeyi çevresi ile etkileşim ve bağımlılık içinde ele alır. Bu nedenle çevreyi çok iyi gözlemler.

v. En önemli özelliklerinden bir tanesi ise, topluma karşı sosyal bir sorumluluk taşımasıdır. (İşletme amaçlarıyla, toplum menfaatlerinin aynı doğrultuya getirilmesine yardım eder.)

vi. Stratejik yönetim, alt ve orta kademe yöneticilerine yardım eder, bir bakıma rehberlik yapar.

vii. Stratejik yönetim, işletme kaynaklarının en etkin dağıtımı ile ilgilenir. (Mamül pazar bileşimine uygun olarak kaynaklar dağıtılır.)

viii. Stratejik yönetim, bir bütün olarak işletmenin etkinliği ile ilgili olduğu için, konuya ait bilgi kaynakları ve verileri çok çeşitlidir. (Taşkiran 1990). Ayrıca bu verilerin sayısı da oldukça fazladır.

1.2.2. Amaçlara göre stratejik yönetim

Stratejik yönetimin temel amacının, aslında işletmenin kendi kaderine sahip olabilme imkânının kendisine verilmesi olarak incelemiştik. Bu nedenle uzun süreli (vadeli) amaçlar belirlenmeli ve bunlara uygun stratejik planlar yapılmalıdır.

Peter F. Ducker, faaliyetlerin iyi yürütülmesi ve onlardan iyi sonuç alabilmek için, tüm görevlerin saptanan bu amaçlara doğru yönlendirilebilmesinin zorunlu olduğunu söylemiştir. Bunun, kendi kendine gelişemeyeceğini, ancak yöneticiler tarafından, işletme yönetiminde uygulanarak mümkün olabileceğini belirtmişti. Yöneticilerin, doğru uygulama yapamaması halinde, işletmede çeşitli sürüşmelerin ve kıskançlıkların ortaya çıkabileceği görüşü de olmuştur. (Taşkiran 1990).

AGY (Amaçlara Göre Yönetim) hakkında büyük Avrupa'lı danışman kuruluşlardan birinin müdürü, Amerika'lı işletmeler karşısında rekabet ortamına girmeye hazırlanan Avrupalı işletmelere ancak, bireyleri güdüleyen ve doğru motive eden bir sistemle çalışmaları sonucunda başarı vaatetmektedir.

AGY'nin dört temel ögeden oluşan bir süreç şeklinde uygulandığı söylenebilir. Bu dört temel öge ve bunlarla ilgili safhalar, aşağıdaki gibidir:

TABLO 1.1. Amaçlara göre yönetim safhaları (Koçel 1992)

<u>Temel Öğeler</u>	<u>Başlıca Safhalar:</u>
1. Amaçların belirlenmesi	A) Uzun dönemli amaçların ve stratejilerin ve taktik planların düzenlenmesi. - Bölüm ve alt bölüm amaçlarının belirlenmesi
2. Faaliyet ve İş Geliştirme Planlaması	B) Faaliyet ve İş Geliştirme Planlarının Hazırlanması
3. Kendi kendini denetim.	C) Plan uygulamaları ve hataların sapmaların düzeltilmesi.
4. Dönemsel Değerlemeler	D) Amaçlara Doğru Gidişin Değerlendirilmesi - Yönetici eğitimi - Ücret politikası - İş gücü planlaması ve doğru motivasyon ve güdüleme

a) Amaçların belirlenmesi ve örgüt misyonu

Stratejik yönetimin ilk safhasında, yönetici iki temel soruya cevap bulmalıdır:

- Ne tür bir işletmeyiz ve yaptığımız iş nedir?
- Niçin bu işi yapıyoruz?

İlk soruya verilecek cevap, işletmenin veya işin tamamlanmasıyla ilgilidir. (Örgüt misyonu). Tüm işletmeler, belirli faaliyetleri yerine getirerek, bir yer kazanma amacına girerler. Bu durum, onlara bir misyon yükler. (Dinçer 1994). İşletme ancak kendini doğru bir şekilde tanımlarsa, bu misyonu daha rahat üstlenecektir.

Bunun dışında, ikinci sorunun yanıtı ise, gerçekleştirilecek amaçları gösterir.

Amaçların belirlenmesi konusunda, AGY'yi uygulayan bir işletmenin yönetim kurulu başkanı, şöyle demektedir: "Çalışmalara amaçların belirlenmesi ile başlandı. İlk sorguya çekilen, o güne kadar böyle sorgulamalarla hiç karşılaşmayan tepe yöneticisi oldu. Kendisinden, belirli dönemler içinde, işletme yönetiminde ulaştırılmak istenilen hedefleri belirlemesi istendi. Yönetici, endüstri kolunun dünya üzerindeki yerini inceledi, ülkesindeki özellikleri ölçtü, rekabet ortamını tarttı ve beş yıllık süre içerisinde firmasını ulaştırmak istediği hedefleri belirledi." (Eczacıbaşı 1972).

Bu yöneticinin geleceği düşünmeye zorlanması, onu işletmenin uzun vadeli amaçlarının saptanmasına ve dolayısıyla stratejik planlama yapmaya mecbur tutacaktır.

Böylece, örgüt misyonu ve amaçların tam olarak belirlenmesi, stratejik yönetim süreci için analiz yapma, strateji seçme ve yönetim sürecini değerlendirme açısından bir çok yarar sağlayacaktır.

b)Dış çevre

Dış çevre faktörleri, stratejik yönetimin karar ve uygulamalarında çok belirleyici bir kavramdır. Zamanın uzamasıyla, daha çok belirsizleşen çevre koşulları altında, stratejik yönetimin özelliklerine işletmenin oldukça ihtiyacı olacaktır.

c)Mamül-pazar stratejisi

Mamül - pazar stratejisinde şu hususlar önemlidir:

a) Amaçlara uygun mamül-pazar alanı bulunmalıdır. Yeni bir mamül-pazar alanı seçilirken, önceki faaliyetler arasında, bir bağ olmalıdır. (Dinçer 1994):

b) Mamül-pazarla ilgili gelişmelerin, faaliyet sahasındaki yöneleceği doğrultu belirlemelidir. İşletmenin mamülleri ile, pazardaki faaliyetler arttırılmalı, yeni pazarlar bulunmalı, yeni mamüller çoğaltılmalı, yeni

pazarlar bulunmalı, yeni mamüllerle eski pazarda ve yeni bulunacak pazarlarda çeşitlendirme yapılmalıdır.

c) İşletme mamülleriyle, rekabete hazır olmalıdır.

d) Faaliyetler arasındaki sinerji gözönüne alınmalıdır. (Dinçer - 1994):

d)Kaynaklar

İşletmenin uzun dönemde, mamül pazar bileşimleri arasında başarılı olması, kaynaklarını en etkin biçimde dağıtması ile mümkün olacaktır.

1.2.3. Stratejik yönetim yaklaşımları

Stratejik yönetimin geliştirilmesinde kullanılabilecek yaklaşımlardan bazıları şunlardır: (Wortman 1975).

a)Bütünleşmiş planlama yaklaşımı

En önemli nokta, öncelikle şirketin stratejik planlarının hazırlanmasıdır. Şirketin daha alt kademelerindeki orta vadeli amaçlar tespit edilmeli, bunlar taktik kararlara dönüştürülerek uygulamaya konmalıdır.

b)Uyumlaştırıcı araştırma yaklaşımı

Genel ilkeler oluşturma aşamasından sonra, tanımlanan problem için çözüme başlanır. Her aşama, bir önceki aşamadan faydalanılarak denir. Bu aşamalar uygun çözüm tanımlanana dek sürer. Amaçlar yavaş yavaş oluşturulmaya başlanır. Elde edilen strateji eğer uygulanması mümkün olmayan bir türden ise, yeni amaçlar ve stratejiler tanımlanır.

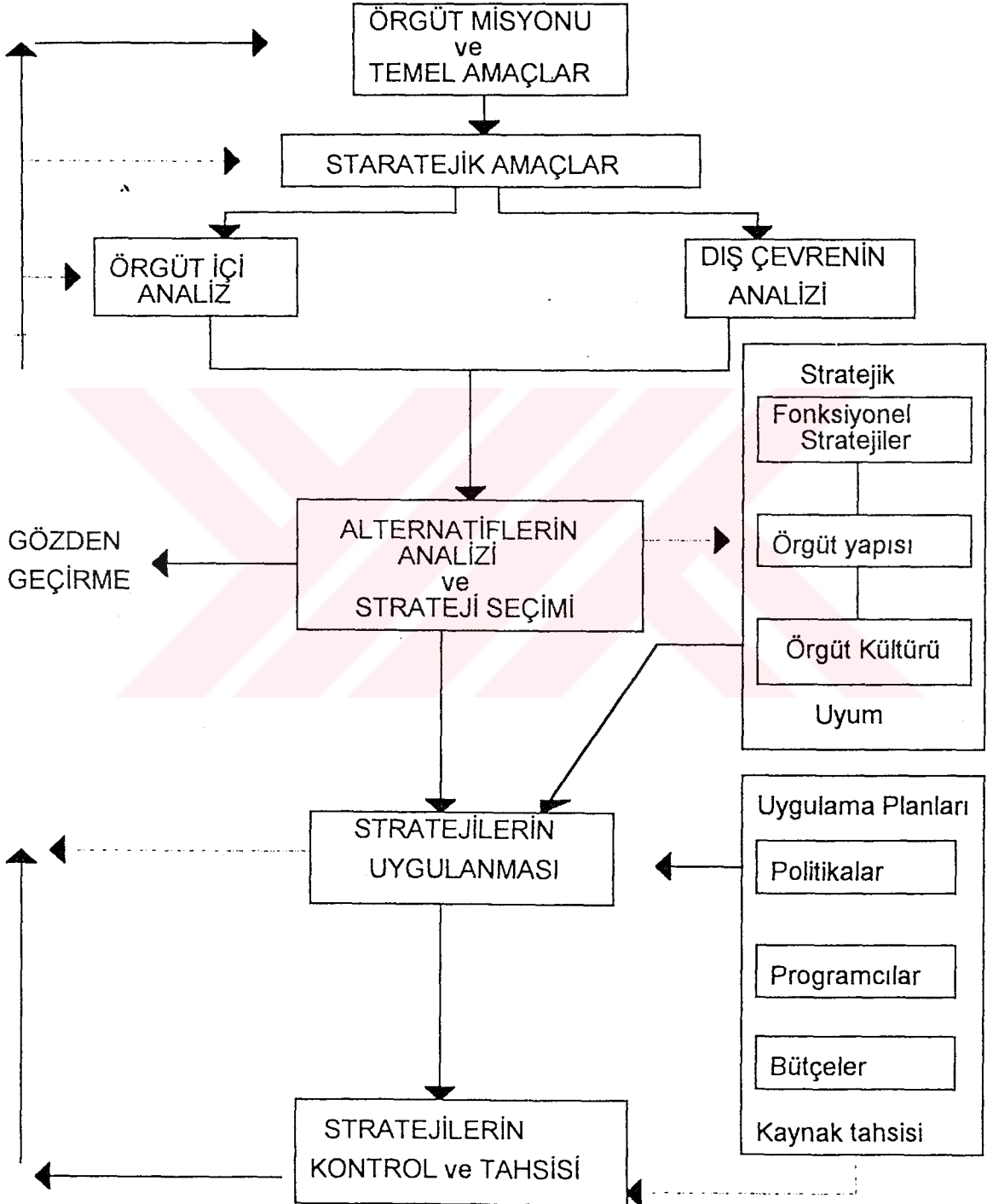
c)Sezgi yaklaşımı

Stratejilerin oluşturulmasında tamamen yöneticinin sezgileri birinci planda rol oynar. Alınan kararların geçerliliği ise yöneticinin ne kadar doğru sezgilerinin olduğuna bağlıdır.

d)Stratejik faktör belirlenmesi

Örgütleri en büyük başarılarla, doğru stratejik faktörlerin seçimi ulaştırır. Örgüt; kendi kendini kritik eder, en zayıf ve en kuvvetli yanlarını saptar. Bu şekilde güçlü olduğu alandaki faaliyetlere ağırlık verir. Burada da objektif olmak esastır. Uygun faaliyet alanı, kısaca tüketici

ihtiyaçlarının doğru belirlenmesi ve örgütün bu ihtiyaçlara cevap verecek faaliyetlere yoğunlaşmasıdır. Rekabet üstünlüğü ve minimum maliyet kavramları bu yaklaşımda en önemli yeri işgal eder.



ŞEKİL: 1.4. Stratejik Yönetim Süreci ve Uygulama Safhaları. (Dinçer 1994)

BÖLÜM 2

ÜRETİM ve İŞLEM YÖNETİMİNDE STRATEJİK KARARLAR (P/OM)

Birinci bölümde, daha çok strateji kavramını ele aldık ve strateji ile ilgili diğer kavramlar arasındaki ilişkileri inceledik. Ayrıca stratejik yönetimin fonksiyonlarından da bahsettik. İkinci bölümde ise, üretim ve işlem yönetimindeki stratejik kararlardan ve işletmelerdeki ürün stratejilerinden bahsedeceğiz. Bu stratejiler içerisinde en önemle değineceğimiz konu P/OM stratejilerinin işletme içinde uygulama sahalarını belirtmek olacaktır.

2.1. P/OM STRATEJİLERİ ve STRATEJİK KARARLAR

2.1.1. Üretim ve İşlem Yönetiminde Strateji Geliştirme

İşlem yöneticileri, uyguladıkları P/OM (üretim ve işlem yönetimi) stratejileri ile firmaya büyük destek ve katkıda bulunmaktadır. Bu desteğin bir başarısı olarak, kaynaklarda ekonomik kullanımı gösterebiliriz. Bu bölümde P/OM stratejilerinin, işletme hayatında nasıl bir rol oynadığı belirtilecektir.

a) Sistemler: P/OM sistemleri çok çeşitlidir. Bunlar; liste sistemleri, elde edilebilmiş sistemler, bakım koruma sistemleri vs. gibidir (Heizer & Render 1990). Ayrıca P/OM sistemleri fonksiyonu dışında olan birçok sistem varyetelerine de cevap verebilmektedir. Bu tip dış sistemlere örnek olarak pazarlama ve finansı da verebiliriz ki, firmanın diğer departmanlarına da bu şekilde hizmet verebildiği görülmektedir.

Firma dışında iç ve dış sistemleri iyi anlayan yöneticiler, diğerlerinden çok daha iyi bir yönetim biçimi oluşturacaklar, insan ilişkilerini daha iyi koordine edecekler, parayı ve bilgileri çok daha etkin kullanacaklardır. Bunlar da, onların performanslarını diğerlerine göre daha yüksek kılacaktır.

Sistem donanımına göre, işletmeyi çevresi içinde değerlendirmek gerekmektedir. Bu durum P/OM fonksiyonlarının daha etkili düzeye gelmesine yolaçacaktır.

Transformasyon (geçiş) sistemleri girdileri, mamül ve servislere çevrilerek, içsel hareketlerin bütünü oluşturulur. Ekonomi, firma ve üretim fonksiyonları böyle sistemlerdir. Tüm bu içsel hareketlerin bütününe "sistem" demektir. (Heizer & R. 1990).

Tüketiciden gelen bir bilgi sistemi de vardır ki bu akıcı sisteme "Geri Besleme" demektir.

b)Altsistemler(Subsystems)

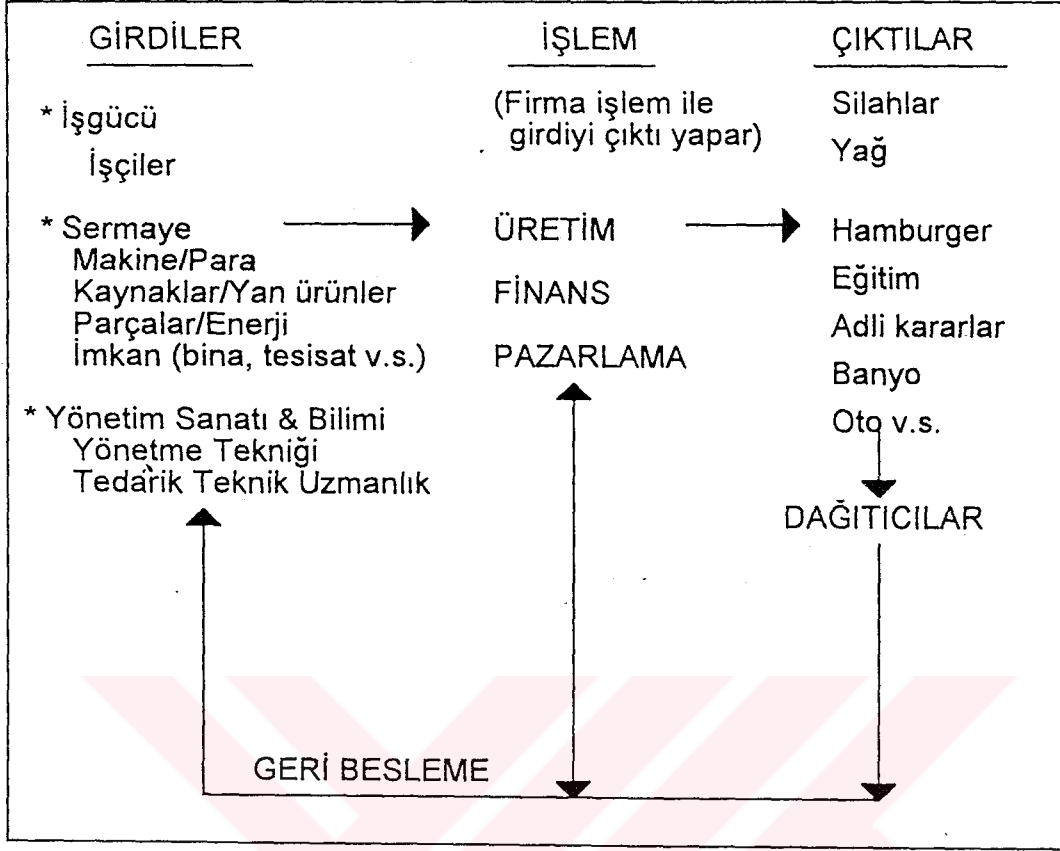
Sistemler, kendilerini oluşturan altsistemlerin varlığıyla ayakta dururlar. Bir yöneticinin amacı, bütünü oluşturan bu altsistemleri, belli bir amaç etrafında toplamak ve bütün sistemde kullanmak üzere saklamak olacaktır.

Sistemin, tam verimli olarak çalışması durumu oluşmazsa o zaman "alt optimizasyon" durumu oluşur. Alt sistemlerin hedefleri belirlenir ve sistemler arası ilişkiler irdelenirse, o zaman ancak alt optimizasyon yönetici tarafından önlenir. (Heizer & R. 1990)

Verimlilik sağlanmasında, iç ve dış sistemlerin işlem yöneticisi tarafından iyi bir şekilde algılanması en önemli rolü oynar.

c) Strateji geliştirme yöntemi

Etkin bir strateji geliştirme için, ilk önce fırsatları ekonomik sisteme uydurmak lazımdır. Daha sonra da organizasyonun topluma nasıl hizmet edebileceğini belirleriz. İşte bu amaç, organizasyonun varoluş hedefi ve görevidir.



ŞEKİL: 2.1. Firma girdilerinin çıktılara dönüşmesi. (Heizer & R. 1990)

Amaçlar belirlendikten sonra, her departman kendi destekleyici görevini belirler. Örneğin, pazarlama departmanının geliştirilen amaçları, firmanın ana amaçlarını desteklemelidir.

Belirli bir amacı üzerinde yoğunluk sağlamak için, bir görev oluşturmalıyız. Bir görevi oluştururken, organizasyonun zayıf ve güçlü yanlarını, çevredeki fırsat ve tehlikeleri değerlendirerek, belirleme de yapmalıdır.

Eğer, görev iyi tanımlanırsa, iyi bir strateji geliştirmek daha kolaylaşır. Kısaca görevi, stratejinin amacı olarak yorumlamak doğru olacaktır.

Bir organizasyonun görevini şöyle açıklayabiliriz:

- Firmanın varoluş sebebinin bilinmesi.
- Toplum, organizasyonun kaynaklarının bölüşümünü onaylayacak bir durumda olması.
- Müşteri için doğru fiyat yaratılması.

d)Tows Analizi

Tows; tehdit, fırsat, zayıf, güç kelimelerinin, İngilizce anlamlarının baş harflerinden oluşmuş bir kelimedir. Strateji geliştirmek için, tows analizinden faydalanılarak firmanın değerlendirmesi yapılacaktır. Tows içeriği, ilk önce çevrenin tehdit ve fırsatlarına bakar, sonra firmanın kendi içindeki zayıf ve güçlü taraflarını belirler.

ÇEVRESEL		
	FIRSATLAR	TEHLİKELER
FİRMANIN GÜÇLERİ	Güçlerin ve Fırsatların eş olma durumu	Tehlikelerden kaçınma
FİRMANIN ZAYIFLIKLARI	Zayıflıktan kaçınma	Tehlike!

ŞEKİL: 2.2. Strateji Matrisi (Heizer & R. 1990)

Şekil 2.2.'de görülen strateji matrisinde, amaç firmanın başarabileceği güçlükte bir fırsat bulmaktır. Kısaca, firma sergilenecek bir zayıflığı önlemek isteyecektir. Şekilde de görüldüğü gibi, iki boyutlu olan strateji matrisinde çevresel fırsat ve tehditlerde, bir eksen de firmanın gücü, diğer eksen de zayıflığı bulunur.

Rekabet ortamında, avantaj için geliştirilen etkili bir yol da firmanın çevresindeki tehdit ve fırsatları anlamaktır. Bu fırsat ve tehditler, bir çok çevresel değişkende bulunabilir. Bu çevresel değişkenler ise,

1. Kültürel
2. Demografik
3. Ekonomik
4. Politik - yasal
5. Teknolojik
6. Halksal.

olarak sıralanabilir. Bu çevresel değişkenler firmanın kullandığı zorunlu ihtiyaçları sağlar. Firmalar, çevrelerini incelemek ve algılamak için haber alma departmanları kurarlar. Bu departman kurulduktan sonra firma, göreve ve destekleyici stratejisini oluşturmaya başlayacaktır.

e) Strateji ilerleme yöntemi

Daha önce de gördüğümüz gibi, firmalar Tows analizleriyle kendi güçlerini, zayıflıklarını, çevrede oluşan fırsat ve tehlikeleri değerlendirmelidir. Bu stratejik ve taktik kararlar, firmaya rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. Firma, kısaca kendi kaderini sahiplenecek, fırsatları maksimum, tehlikeleri minimum düzeye getirme durumunda olacaktır.

Strateji ilerleme yönteminde iki analiz tipi söz konusudur. Bu analizler:

1. Rakip durum analizi.
2. Firma durum analizi. olarak belirlenir. (Heizer & R. 1990)

Rakip Durum Analizi:

- Çevreyi anlamak
- Halkın beklentilerini anlamak
- Çevre ve endüstrinin ekonomik karakterini tesbit etmek
- Tehlike ve fırsatları değerlendirmek
- Diğer firmaların rekabet koşullarını belirlemek.
- Endüstriyel fırsatları değerlendirmek
- Rakiplerin ileride neler yapacaklarını belirlemek şeklinde algılanabilir.

Firma durum analizini ise;

- "Şu anki firma durumunu değerlendirmek
- TOWS Analizi yapmak (Tehlike, Fırsat, Zayıflık ve Güç)
- Yakın rakiplerin güçlerini değerlendirmek
- Şirket stratejilerinin belirlenmesi.
- Şirket zayıflıklarının ve eksikliklerinin keşfedilmesi." şeklinde açıklamak mümkündür. Rakip durum analizi ve firmasının durum analizini yapan işletme, bunların bileşimi ile ortak amaçlarını belirler. Amaçlarını geliştirdikten sonra, alternatif stratejiler ortaya çıkar.

Alternatif stratejilerin ortaya konmasında, şu sorulara firmanın açıklık getirmesi gerekir:

- Şirket gücü pazardaki fırsatlara denk mi?
- Şirket, zayıflıklarını giderebilir mi?
- Şirket, rakiplerinin hareketlerini sezebilir mi?
- Şirket, rekabet üstünlüğüne sahip olabilecek mi?
- Bu yeni stratejiyle acaba diğerleri yenilebilir mi?

Firma, asla bir rakibinin amaç ve stratejileriyle pazara girmek istemeyecektir. Kopya olan amaç ve stratejilerden kaçınmalı, rekabetteki en iyi stratejinin savaşmadan yenmek olduğu anımsanmalıdır.

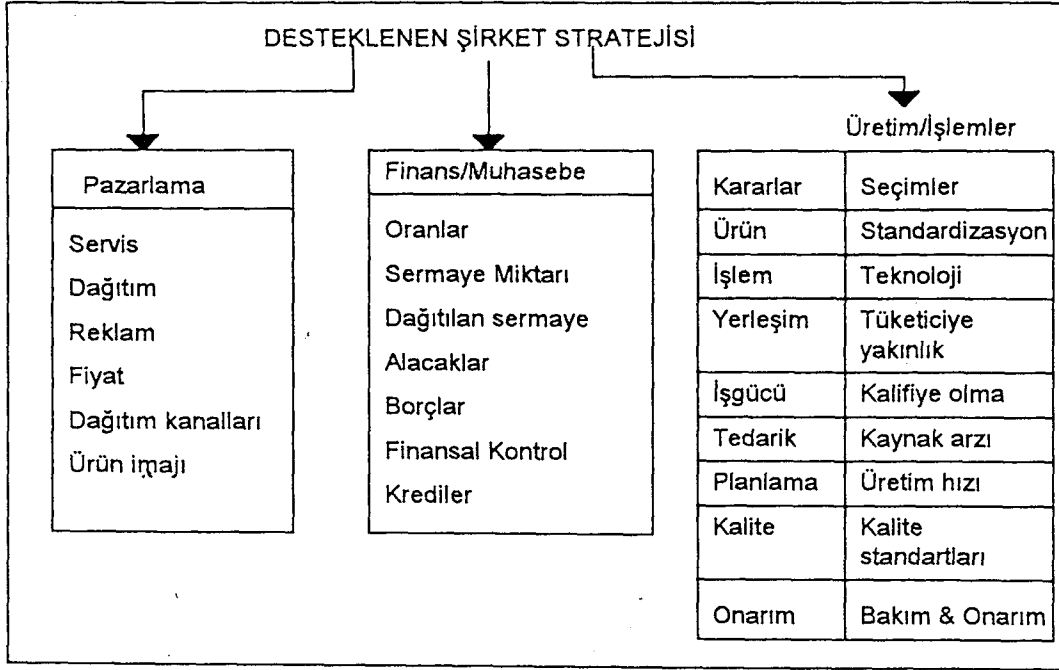
f) P/OM Stratejisinin geliştirilmesi

Yönetici, firmanın amaç ve stratejilerinin oluşturulmasında en aktif katılımcıdır. Böylece, firmanın kaynaklarının en optimal şekilde kullanımı sağlanacaktır. Bu kısımda, üretim fonksiyonlarının, organizasyonda rekabet üstünlüğüne ne şekilde faydalı olacağını göreceğiz.

İşlem (operasyon) stratejisi ve onun araçları, şirket stratejilerine yardım etmiyorsa, bu durum işlem yöneticisinin hatalı olduğunu gösterir.

P/OM fonksiyonu, pazarlama, finans ve muhasebeyi içerir. Aynı şekilde P/OM fonksiyonu için, spesifik strateji fırsatları çok fazladır, ve kaynakları şu nedenlerle kapsar:

- Ürün kapasitesi, performansı
- Müşteri ihtiyaçları
- Dağıtım hızı
- Ürün kalitesi
- Düşük maliyetli üretim
- Bileşik teknolojiler
- Dağıtım kanalları güvenilirliği
- Yedek parça ve servis elde edilebilirliği



ŞEKİL: 2.3. Desteklenen Şirket Stratejileri (Heizer & R. 1990)

2.1.2. Üretim ve işlem yönetiminde stratejik ve taktik kararlar

Stratejik kararlar, daha önceki bölümlerde de gösterildiği gibi bir yıldan daha uzun süreli alınan bileşik kararlar topluluğudur. Fakat taktik kararlar, 1 yıl veya daha kısa zaman dilimleri için alınırlar. Bu iki tip karar süreci, P/OM fonksiyonlarını destekleyici yapıdadır.

a) Stratejik karar bölümlendirmesi

i. Ürün stratejisi: Geçiş işlemleri açısından tanımlanır. Ürün maliyeti, kalitesi ve işgücü kararları çok etkilidir. En önemli amaç, maliyetleri minimum seviyeye indirip, kaliteyi yükseltmektir.

ii. Proses stratejisi: Ürünle ilgili bir strateji olup, kapsamı teknoloji, kalite, iş gücü ve bakım ve onarım çalışmalarıdır.

iii. Kuruluş yeri: Bina ve tesisin yerleşim kararları, imalat ve servis organizasyonları açısından çok önemlidir.

iv. Lay - out stratejisi: Kapasite, personel ihtiyacı ve kullanımı, ve planlama layout stratejisinden etkilenecektir.

v. İşgücü kaynakları stratejisi: Tüm sistemde en pahalı olan faktör işgücüdür. (Kaliteli ve kalifiye işgücü tercih sebebi olmalıdır.)

vi. Tam zamanlı (Just in time) stratejisi: Kalite, fiyat; arzıcı ve talepçiler arasında ortak bir beklenti atmosferinde gerçekleşmelidir.

b)Taktik kararlar

vii. Just in Time (Tam zamanlı) taktikleri: İyi bir zamanlama, üretim programları ve işgücü planlama ile tüketici tatminine dayalı, optimal sonuçlar elde edilebilir.

viii. Planlama taktikleri: Üretim planlama ve işgücü talebi geliştirilerek kontrol edilmelidir.

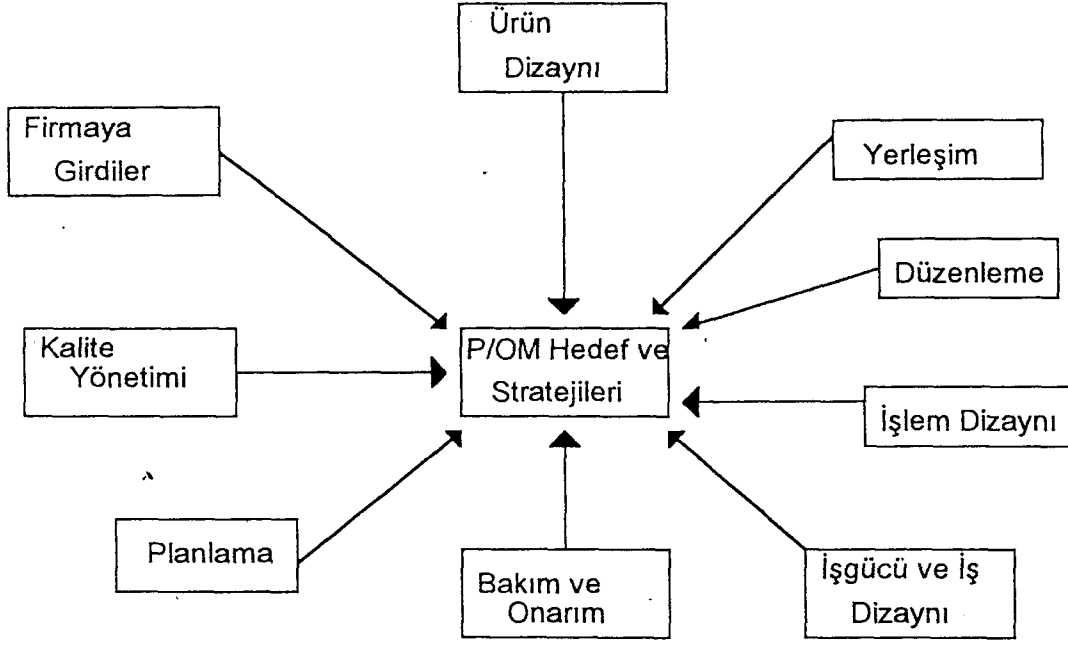
ix. Kalite taktikleri: Kalite artırılmalı, mamül politikaları kalite üzerine inşaa edilmelidir.

x. Bakım onarım taktikleri: Gerektikçe bakım ve onarım yapılmalıdır. (Koruyucu bakım, düzenli bakım vb.)

Yönetici, altındaki diğer yöneticilerle planlar, bütçeler ve programlar hazırlar, bunlar strateji ve hedefler doğrultusunda uygulanır. Şekil 2.4.'de de görüldüğü gibi üretim ve işlem yönetiminde hedef ve stratejiyi belirleyen, dokuz karar şekli vardır. Her işletme, bu kararlarla ilgili seçimlerini kendi organize eder.

Aynı şekilde, işlem stratejileri, firma içi ve diğer fonksiyonel bölgede tam olarak uygulandığı zaman ve desteklendiği surette rekabet üstünlüğü yaratır. Rekabet üstünlüğü, rakip işletmelere nazaran, yeni sistemler geliştirmiş olmayı gösterir.

Global yapıya adapte olmuş ve dünya çapında ün kazanmış firmaların uyguladığı P/OM stratejileri de, firmaların başarısında büyük rol oynamaktadır.



ŞEKİL: 2.4. P/OM Stratejilerinin Gelişmesi (Heizer & R. 1990)

Stratejik kararlar genellikle dışa dönük bir niteliğe sahiptir. Kâr açısından düşünülecek olursak, öncelikle hangi mamüllerin üretileceği ve hangi pazara girileceğine ilişkin karar alınmalıdır. Kısaca, stratejik kararlar, işletmenin rekabet ortamında ve gelecekte çevrede meydana gelebilecek olayların derinliğine bir incelemesini gerektirmektedir.

Stratejik kararlar önce işletmenin amaçlarına dönük, daha sonra da dışarıya (ürün ve pazara) dönüktür. Şu halde stratejik kararlar, çevresel incelemelerin ışığında;

- İşletmenin genel amaçlarını saptama.
- Amaçlara ulaştıracak üretim veya faaliyet konuları ile pazarı araştırma ve seçme, ile ilgilidir. (Eren 1979)

2.2. ÜRÜN STRATEJİSİ

2.1.1.Tanım

İşlem yönetiminde, uzun vadeli kararları içeren altı adet strateji bulunduğunu daha önce görmüştük. Bunlar ise;

- i. Ürün stratejisi
- ii. İşlem stratejisi
- iii. Yerleştirme (Location) stratejisi
- iv. Düzen (Layout) stratejisi
- v. İş gücü stratejisi
- vi. Elde etme ve tam zamanlı (Just in Time) strateji

Bu bölümde, ürün stratejisini açıklamaya çalışacağız.

Ürün stratejisi, ürünün seçimi, tanımlanması ve dizayn edilmesidir. Aynı zamanda, ürünün başarılı bir grafik çizmesi için rekabet üstünlükleri önem kazanmaktadır. Üretim fonksiyonu aşağıda belirtilen özelliklere sahip olmalıdır:

- i. Yönetim vasfı
- ii. Teknik kabiliyet
- iii. Finansal kaynaklar
- iv. İş gücü

Burada değindiğimiz vasıflar, mamül rakipleri arasında çıkartamıyorsa o zaman bu mamülün üretimi çok doğru bir karar olmayacaktır. Çünkü "mamüller, işletme faaliyetleri sonucunda meydana getirilen, hem işletme amaçlarını hem de işletmeden çıkar bekleyen farklı grupların amaçlarını gerçekleştiren araçlardır." (Eren 1979). Bu nedenle ürün seçimi, örgütün tamamını etkilemektedir. Mamül ile ilgili tüm sorunların (seçim ile ilgili), ürün stratejisi oluşturulmadan çözülmesi gerektiği, aksi takdirde ürün stratejisi belirlendikten sonra yapılacak olan her değişikliğin daha yüksek maliyetlere yol açacağı unutulmamalıdır.

2.2.2. Yeni ürün fırsatlarının yaratılması

Ürün seçimi, tanımlanması ve dizaynı aşamasında bir çok yeni ürün fırsatları oluşmaktadır. Bunları kısaca beş faktörde toplayabiliriz. (Peters 1989).

i. Ekonomik değişim

Ekonomik değişimler, kısa vadede fiyat değişimlerine ve hareketlenmeye sebep olsa da, uzun vadede bolluk ve zenginlik getirmektedir.

ii.Sosyolojik ve demografik değişim

Aile yapısının küçülmesiyle (çekirdek aileye geçiş), konut ve otomobil taleplerinin değişimi sözkonusu olacaktır.

iii.Teknolojik değişim

Teknolojik değişimle, ekseriyette elektronik sanayideki gelişim ve bunların evlerimize kadar girmesi kastedilmektedir.

iv.Politik değişim

Değişen siyasi kararlarla birlikte, gümrük tarifelerinin değişiminden ticari anlaşmalara kadar bir çok olanaklar yaratılmaktadır.

v.Diğer değişkenler

Profesyonel standartlar, piyasa alışkanlığı, moda vb. gibi önceki sınıflandırmalar dışında kalan değişimler kastedilmektedir.

Yöneticilerin, bu beş faktörden son derece haberdar olmaları ve oluşan tüm değişiklikleri mamüllerine adapte etmeleri gerekmektedir.

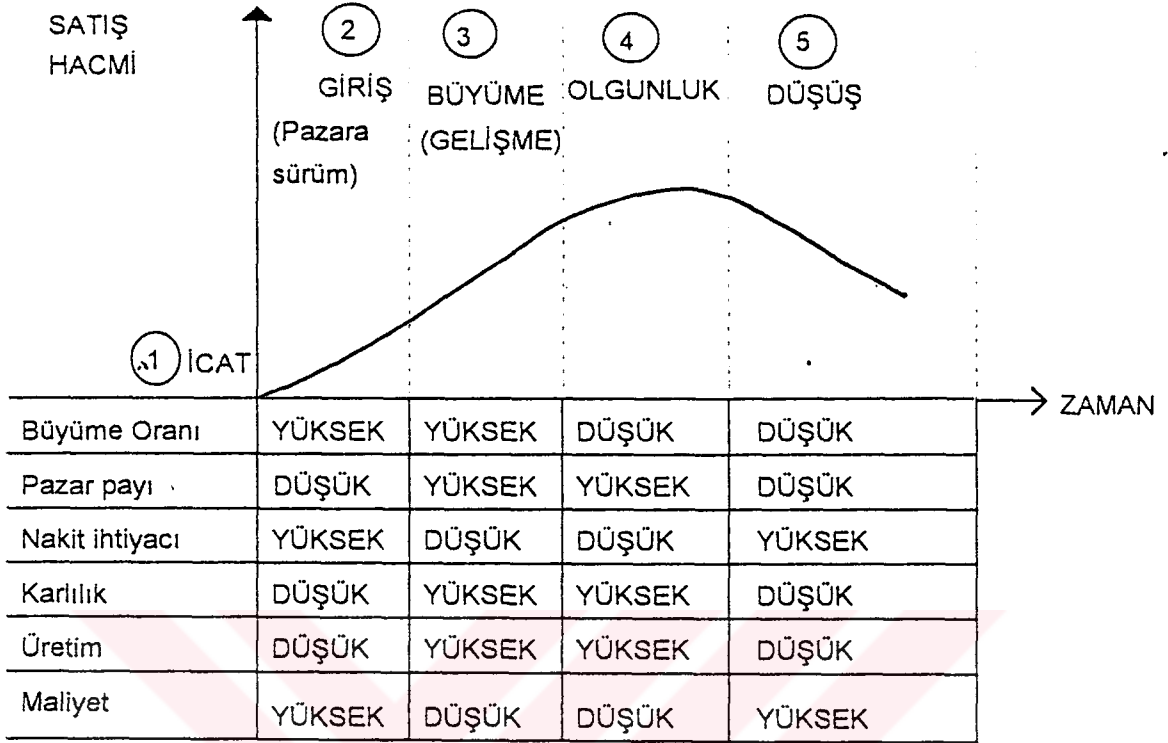
a)Mamül politikasının saptanmasına yardımcı yöntemler

Bilindiği gibi, yaşıdığımız günlerin ekonomik koşulları sürekli olarak değişmektedir. İşletmenin yaşamını sürdürmesi için, çevresindeki gelişimlere ayak uydurması zorunludur. Bu nedenle, çevredeki değişmeler, işletmenin bir üretim politikasına sahip olmasını zorunlu kılmaktadır. İyi bir işletmenin mamül üretim politikasının özelliklerini şöyle sıralayabiliriz:

- Kötü tahmin edilmiş bir gereksinimin elverişliliğinin keşfi.
- Küçük bir iş için, uygun boyuta pazarın keşfi.
- Orjinal kaynaklar yaratıp bunları icad ve pazarlama ile elverişli hale sokmak.
- İşletmenin bütün gücünü kuvvetli olduğu bir nokta üzerinde toplaması ve daha az kârlı olan faaliyetleri bırakması.

Böylece, işletmenin iç ve dış imkânları ahenkli bir hale getirilmektedir. En önemli konulardan bir tanesi de, kârlı olmayan mamüllerin üretimini bırakmaktır. Bu da üretim politikasının iyi bir ölçüsüdür. (Alpugan 1987).

b) Mamül hayat eğrisi ve incelenmesi



ŞEKİL: 2.5. Mamül hayat eğrisinin stratejiler üzerindeki etkisi. (Dinçer 1994)

Mamül hayat eğrisi, mamüllerin zaman içinde satış hacimleri veya kârlarının gösterdiği seyirden yararlanılarak çizilen eğrilerdir. (Eren 1979). Her mamülün pazara sunulmasıyla başlayan ve tasfiyesiyle sona eren bir hayat süreci vardır. Mamüllerin ömrü çok kısa olabileceği gibi, çok uzun ömürlü mamüller de olabilir. Bir ürünün yaşam eğrisini beş bölümde incelemek gerekir:

- İcat
- Giriş
- Büyüme (Gelişme)
- Olgunluk
- Düşüş.

Bir mamülün, icadından düşüş dönemine kadar bir gelişimi söz konusudur. Buna paralel olarak da rekabetin ve talebin içeriği de değişmektedir. Şu halde çözümlenecek sorunlar; Araştırma, geliştirme,

fiyat politikası, finansman, yatırım, bilgi toplama ve örgütlenmedir. (Taşkiran 1990).

Şu halde mamül hayat eğrisindeki bu beş dönemi inceleyelim.

i.İcad dönemi

Mamülün, var olması öncesi dönemidir. Araştırma, keşif ve tecrübelerle başlar, geliştirme ve endüstrileşme ile son bulur. (Taşkiran 1990). Bu nedenlerle yeni mamülün iki büyük avantajı vardır: Bunlar yüksek fiyat ve rakipsiz firma olma özellikleridir.

İcad dönemi özelliklerine de şöyle değinelim:

- Sıfır sürüm
- Endüstrileşmeye yaklaştıkça, artan giderler.
- Azalan belirsizlik.

Eğer fayda sağlamak amacıyla beş proje üzerinde masraflı bir araştırma ve geliştirme yaparsak ancak incelemeler sonucu bir tek mamül bize fayda sağlayacaksa 3/4 oranında harcadığımız araştırma ve geliştirme gideri direkt bir sonuç vermeyecektir.

Sonuç olarak, işletme o anda yaptığı faaliyetlerden belirli bir süre içinde yüksek kârlı bir mamül ya da faaliyet bulamazsa araştırma ve geliştirme giderleri firmayı zor durumda bırakır.

İcad döneminde başarıyı sağlamak için gerekli kaynaklar şöyle sıralanabilir:

- Araştırma politikasına doğru bir yön veren, iyi tanımlamış bir strateji.
- Bilimsel ve ekonomik verilerin işletmede büyük bir oranda bulunması.
- Politika, bütçe ve planlama yönünden, araştırma ve geliştirmeyi kısıtlamayacak bir etkin örgütlenme yapısı.

ii. Giriş(Pazara sürüm) dönemi

İcad edilen ürün giriş safhasında piyasaya sürülür. Üretim kapasitesi sınırlıdır, ayrıca bazı teknik problemler işletmeyi sıkıntıya sokar. Dağıtım kanallarında gecikmeler olabilir, genel anlamda verimlilik düşüktür.

- Yavaş yavaş yükselen zayıf bir sürüm,
- Pazar sürüm giderlerinden dolayı negatif bir kâr,
- Mamül pazara tanıtmak ve kabul ettirmek zorunluluğu,
- Mamülün teknolojik yönünü de içeren, özelliklerini belirten etkin bir tanıtım.

Üretim miktarının düşük olması, maliyetleri yükselten bir faktördür. Tanıtım masrafları büyük kalemler işgal eder. Daha çok, yüksek gelir gruplarına hitap edilir ve bu nedenle kârlılık azdır. Hatta zarar etme riski bile sökonusudur.

Yöneticiler, hem araştırma ve geliştirme hem de üretim sürecindeki değişiklikler ve büyüme için yapılacak olan gereksiz harcamalardan kaçınmak istemektedirler. Ancak bu dönemde, bu tür gayretlerin gerek mamül ve gerekse üretim süreci için ayırt edilmeksizin gösterilmesi gerekmektedir.

İşte bu amaçlara yönelik faaliyetleri şöyle sıralayabiliriz:

- Yaratıcı pazarlama çalışmaları: Bilgi veren reklamcılık, uygun dağıtım kanalı organize etmek, tüketici ile diyalog kurmak.
- Süratli bir geliştirme kapasitesine sahip olmak.
- Pazar bölümlendirme sistemine gidilerek, pazar eğilimlerini doğru saptamak. (Fiyat analizleri yaparak rekabetin reaksiyonlarını belirlemek) (Taşkiran 1990).

Bundan sonraki safhalardaki başarı, sürüm dönemindeki çalışmaların niteliğine de bağlı olacaktır.

iii. Gelişme (Olgunlaşma) dönemi

Bu safhada, satışlar yukarıya doğru çıkmaya başlayacaktır. Aynı şekilde pazar bölümlerine giriş ve seçici talebin oluşmaya başlaması dikkat çekecektir. Dağıtım kanalları daha da çok önem kazanacaktır. Böylece yeni mamülümüz, pazar tarafından kabul edilmeye başlanacaktır. Kapasite kullanımının doğru tahmini çok önemlidir. Buna bağlı olarak, oluşabilecek yüksek talebi karşılayabilmek için mevcut kapasitenin de artırılması gerekebilecektir.

Kısaca, bu dönemin özelliklerine bakacak olursak;

- Sürümün artması sözkonusudur.
- Başlangıçta monopol duruma eşit bir fiyat, sonra oligopol durumu ortaya çıkar.
- Önemli üretim yatırımlarına gereksinim gerekmesi firmadaki bazı finansal güçlükleri ortaya çıkaracaktır.
- Bu dönemin çekiciliği, rakipleri attıracak ve dönemin sonuna doğru verimliliği arttırmak (fiyatı indirmek) zorlaşacaktır.
- Rekabet ortamında, en az etkili rakipleri ortadan kaldırmak için şirket birleşmeleri görülebilmektedir.

Bu dönemde, işletmenin yapması gerekli uzmalık alanları ise:

- Reklam, promosyon ve dağıtım kanallarını kullanarak pazarın büyük bir kısmına sahip olmak.
- Arzu edilen üretim giderlerine sahip olmak için, üretim yatırımlarını finanse edebilecek bir kapasitenin olması, satış kanallarının ve reklamlardaki ekinin maksimum düzeye getirilmesi gerekmektedir.

iv. Olgunluk dönemi

Mamül, olgunluk döneminde, gelişme dönemindeki güçlü büyüme hızını yitirmekte, durgunlaşmakta hatta giderek zayıflamaktadır. Buna karşılık, işletme bu ürün satışında pazarda erişebileceği maksimum düzeye gelmiştir. Kısaca dönemin özelliklerini inceleyecek olursak:

- Sürüm, gelişme dönemine göre daha az bir hızla artar.
- Rekabet ortamı gitgide artar. (Bu dönemdeki rekabet, fiyat, kalite ve sunulan hizmet üzerinde yoğunlaşmaktadır.)
- Yatırımlar tamamlanmıştır.
- Gelişme imkânları kısıtlanmıştır. (Taktiklerin maliyeti artar)

Bu dönemde işletmenin sahip olması gereken uzmanlıkları şöyle sıralayabiliriz:

- İyi işletmecilik (pazarlama kanalları ve teknolojik verimlilik, genel giderlerde kısıntı zorunluluğu)
- Rekabet hareketlerini ve reaksiyonlarını değerlendirme kapasitesi.
- Yatırımlardan vazgeçme ya da birleşme uygunluğu üzerine, stratejik karar alma kapasitesinin arttırılması.

Rakiplerimizin, pazara girdiği bu dönemde, yüksek hacimli üretim gerekmektedir. Kârlılık ve pazar payının korunabilmesi için maliyet kontrolü yapılmalı ve yenilikler için mevcut seçenekler azaltılmalıdır.

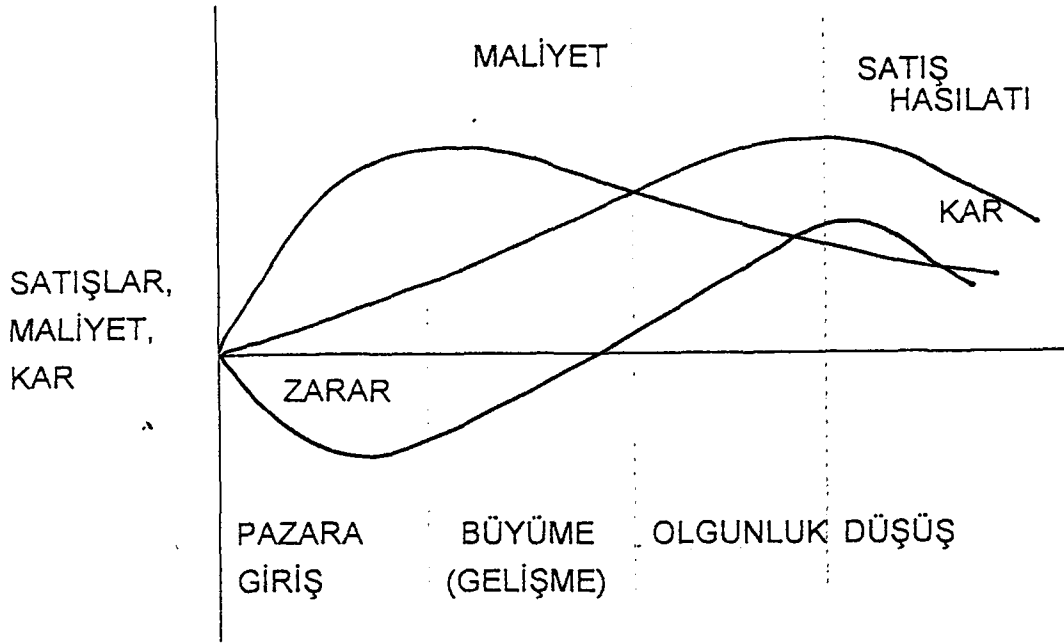
v.Düşüş dönemi

Bu dönemde, ürünümüzün satış miktarı yavaş yavaş düşmeye başlamıştır. Mamülün yeri artık ikâme ürünlerle doldurulmaya **başlanmıştır**. En büyük özelliği, pazardaki sürüm ve süratle düşen fiyatlardır. Süratli bir girişimci, zararsız olarak yatırım sahasından çekilmelidir. Hızlı karar alamayan başka bir girişimci de, kendini fiyat savaşına teslim edecektir.

Maliyetlerin satış gelirleri içindeki oranı yükselir ve böylelikle kârlılık azalmaya başlar. Nakit fazlalıkları erimeye başlar. Satışların artma eğilimi düşmeye başlar.

Rekabet ortamı kızışır ve işletme rekabet üstünlüğünü yitirmeye başlar. İşletme stratejisinde büyük payı olan mamül hayat eğrisinin dışında, pazardaki rekabet şartlarını ve rakip mamüllerin incelenmesinden elde edilen sonuçlar, işletmedeki stratejik planlama çalışmalarının aslını teşkil edecektir.

Eğer, ürünün firmaya ve üretim hattına olan katkısı az ise, mutlaka üretiminden vazgeçilmelidir.



ŞEKİL: 2.6. Ürün hayat eğrisinde, satışlar maliyet ve kâr gösterimi (Heizer ve Render 1990)

Satışlar, kâr ve maliyet arasındaki ilişkiyi gösteren Şekil 2.6'da görülmektedir ki, yeni ürün geliştiren bir firmanın negatif fon akımları (zararı) olmaktadır. Ürünün başarılı olması halinde ise bu zarar kapatılabilmektedir. En sonunda, ürün düşüş aşamasına gelmeden, üretici firmaya kâr bırakmaktadır.

c)Ürün değer analizi

Etkin bir yönetici, iyi bir gelecek vaad eden bir mamüle yönelmeli ve ürünlerin maliyetlerini düşürücü ve katkısını yükseltici önlemler almalıdır. Bu sisteme "PARETO PRENSİBİ" denmektedir. (Heizer. & R. 1990).

Ürün değer analizi ile, mamüller para olarak firmaya katkılarına göre, yukarıdan aşağıya doğru sıralanmaktadır. Ayrıca parasal olarak da yıllık olarak sağladıkları getirilere göre sıralanacaklardır.

Bu analiz ile, her bir ürün için belirlenen stratejileri değerlendirebilmekteyiz. Bu stratejiler:

- Ürünün parasal katkısını arttırmak. (Fiyatı yükselterek veya maliyetleri düşürerek)
- Pazar payımızı arttırmak. (Kalite veya fiyat politikalarını değiştirerek)
- Maliyetleri direkt olarak düşürmek. (Üretim sistemlerini değiştirerek).

2.2.3. Ürün gelişimi

Ürün gelişimi süresince, bu ürün için mümkün kılınacak katkı potansiyeli, o ürünün piyasada başarılı olmasını sağlayacaktır. Bu nedenle en iyi yaklaşım, aşağıdaki çalışma gruplarının örgüt içerisinde oluşturulmasıdır.

- Ürün geliştirme grubu
- Ürün dizayn grubu
- Değer mühendisliği grubu.

Batılı ülkelerde oluşturulan bu gruplar, Japon örgütlenme yapısında görülmemektedir. Bu grupların başarılı olabilmesi için aşağıdaki özellikleri taşımaları gerekir:

- i. Üst yönetim desteği,
- ii. Vasıflı ve deneyimli liderlik özellikleri,
- iii. Grubun örgüt yapısı oluşturulması,
- iv. Yeterli düzeyde eleman, finansman kaynağı sağlanması,
- v. Üretim ve ürün geliştirme teknikleri eğitimi.

a)Ürün geliştirme grupları

Piyasa ihtiyaçlarına cevap verecek bir ürünün başarısı ile sorumlu gruplardır. Bu gruplarda:

- Pazarlama
- İmalat
- Satın alma
- Kalite ve hizmet personelleri bulunmaktadır.

Başarı, katılımcı bir çevre yaratılmasıyla doğru orantılıdır.

b) Ürün dizayn ve değer mühendisliği grupları

Ürün geliştirme grubunun alanından, daha dar bir görevi olan dizayn ve değer mühendisliği grupları, araştırma ve geliştirme, dizayn ve üretim aşamalarıyla doğrudan ilişkidir. Sağladıkları avantajlar;

- i. Daha az sayıda parça,
- ii. İlave standardizasyon,
- iii. Ürün gelişimi,
- iv. Dizayn gelişimi,
- v. İş güvenliğinde ilerleme,
- vi. Bakım ve onarım hizmetlerinde gelişme,
- vii. Üstün özellikli, kaliteli dizayn, olarak nitelendirilebilirler.

Bu çalışma gruplarının koordineli çalışmalarıyla, ürünün ana fonksiyonları belirlenerek, değerinde artış sağlamak ve fonksiyonların ürün kalitesini düşürmeden yerine getirilmesi mümkün olacaktır. Değer mühendisliği programlarıyla, etkin bir yönetim sayesinde, kaliteyi düşürmeden %15-%70 oranlarında maliyetlerde azalma sözkonusu olacaktır. Çünkü ürün dizaynının üstün kalitede yapılması halinde; "hammadde giderlerinde, mühendislik giderlerinde, direkt ve indirekt işçilik maliyetlerinde" azalma sağlanabilmektedir. (Heizer & R. 1990)

c) Değer analizi

Değer analizcinin görevi, üretim aşamasındadır. Üretim devam etmektedir ve değer analizi ile, daha iyi ürün elde etme olanakları aranacak veya daha ekonomik bir üretim sağlanmaya çalışılacaktır. Sonuç olarak değer mühendisliği, gelişmekte olan ürün ve projeler için önem kazanmakta, değer analizi ise mamül hayat eğrisinin her safhasında etkin bir rol oynamaktadır.

Bazı zamanlarda, üretim devamlılığını bozmamak için yapılacak değişikliklerin üretim sürecine doğru adaptasyonu ile ilgili sorunlar çıkmaktadır. Piyasaya mal sunulmasında büyük bir özen gösterilmeli, ürün dizaynına ve rekabet koşullarına dikkat edilmelidir. Ürün dizaynına ve etkin üretim prosesine, mutlak mal sunumunu sağlamalıdır. Piyasaya hızlı mal sokulma işlemi, grupların çalışma hızı açısından bazı sıkışmalar yaratsa da görevleri açısından asla bir engel teşkil etmemelidir.

2.2.4.Ürünün tanımlanması

Ürünün tanımlanması, fonksiyonlarının açıkça belirtilmesiyle mümkün olacaktır. Bu aşamadan sonra da, dizayn aşaması gelecektir. Bir çok alternatif arasından seçim yapacak olan yöneticiler, ilk önce; kalite, pazar talebi ve imalat süreçlerini iyi tetkik ederek sonuca varmalılardır. Yalnızca, önemli mal nitelikleri gözönünde tutulmalıdır.

Bütün örgüt ve firmaların ürünlerini tanımlayabilmeleri için yazılı dokümanlara ihtiyacı vardır. Bu kural her tür sanayi alanında geçerlidir. Her ürünün niteliğini belirleyen yazılı spesifikasyonlar ve standart dereceler vardır.

Uçak ve otomotiv sektörlerinde kullanılan bir çok parçanın tanımlanması, "teknik resim" çizimleriyle yapılmakta, bu sistem ile parçaların boyutları, toleransları, hammaddeleri vb. belirlenmektedir. Ayrıca "stok kartları" dokümanları ile, üretim için gerekli olan parça isimleri, özellikleri ve sayıları hesaplanmaktadır. Teknik çizim ile stok kart dokümanları arasında bir çok ilişki de vardır. Teknik çizim, stok kartları dokümanlarında yer alan her bir parçanın nasıl yapılacağını belirtmektedir. Bu çizimlerde, bazı düzeltme ve değişiklikler de yapılabilinmektedir. ("Engineering Change Notice") (Heizer & R. 1990)

Kimya ve hizmet endüstrilerinde de, (formüller ve oranların belirlenmesinde) stok kartları doküman sistemi kullanılmaktadır.

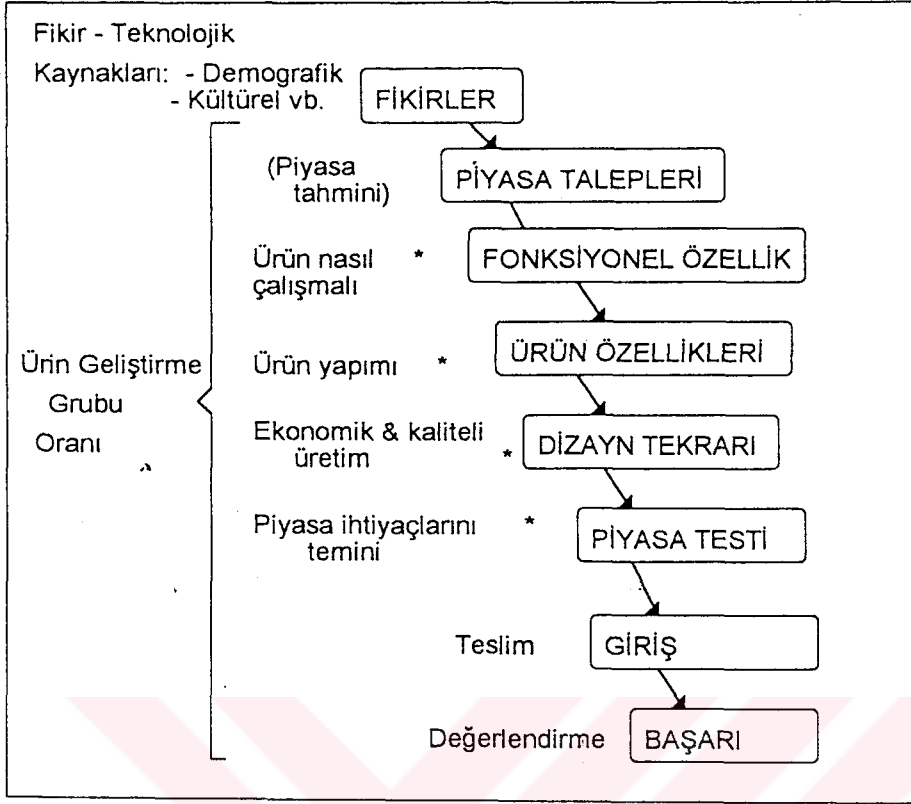
a)Grup Teknolojisi

Özellikle stok maliyeti başta olmak üzere, bir çok alanda tasarruf sağlayan grup teknolojisi yöntemi, aynı zamanda dizayn sorumlusu personelin yapacağı sistematik tekrarlamalarla, mevcut parçalardan herhangi bir tanesinin yeni üründe kullanılıp, kullanılmayacağını da araştırabilmektedir.

Bu yöntem ile parçalar;

- İşlem türü ve
- İşlem parametreleri itibariyle, kodlanmakta ve de gruplandırılmaktadır.

TABLO 2.1.Ürün dizaynı ve değer mühendisliği gruplarının çalışma alanları (Heizer&R. 1990)



Grup teknolojisi yönteminin sağlayacağı faydalar şöyle sıralanabilmektedir:

- i. Geliştirilmiş dizayn,
- ii. Az miktarda hammadde ve satış alma ihtiyacı,
- iii. Kolaylaştırılmış üretim planlama ve kontrol,
- iv. Geliştirilmiş makine ve teçhizat donanımı,
- v. Üretimde ve özellikle parçaların bir araya gelmesinde zaman tasarrufu.
- vi. Gruplar halinde satın alma.

Görüldüğü gibi, grup teknolojisi ile önemli bir maliyet tasarrufu sağlamaktadır.

b) Bilgisayar yardımı ile dizayn ve imalat (CAD/CAM)

i. CAD ve CAM Sistemleri

1970'lerin sonunda, bilgisayar teknolojisinde yaşanan büyük gelişmelerin ardından, grafik olanakları kişisel bilgisayarlar düzeyine indirilmiş, maliyetlerde büyük azalmalar meydana gelmiştir. Bu nedenle CAD, (Computer Aided Design) günümüzde orta ölçekli, hatta bazı küçük ölçekli işletmeler için bile rasyonel yatırım aracı olarak kullanılmaktadır. (Kuruüzüm - 1991) Aynı şekilde, bilgisayar yardımı ile ürün dizaynı (CAD) konusunda büyük gelişmeler sağlanmıştır. Fikir üreten dizayn mühendisinden sonra, ekran yardımı ile dizaynın geometrik yapısı oluşturulur. Bu oluşum, teknik veriler ile karşılaştırılır.

Bilgisayar destekli tasarımın (CAD), ulaştığı noktayı beş ana fonksiyonda incelemek gerekir: (Kuruüzüm 1991)

- Grafik etkileşimler
- Geometrik modelleme
- Analiz
- Test ve
- Çizimdir.

Grafik etkileşimler, veri giriş - çıkış ortamlarıyla ilgilidir. Standart nokta çözümlemeli ekranlar bunlardan biridir. Diğerleri; yazıcılar, çiziciler ve sayısallaştırıcılarıdır.

Ürünün geometrik olarak tanımlanmasını sağlayan, grafik modelleme ise, mamülün boyut ve şekli ile ilgili matematiksel tanımlamaları da yapmaktadır.

Daha sonra, bilgisayar operatörüne ürünün, hacim, mukavemet gibi hesaplamalarını gerçekleştirecek bir analiz ortamı oluşur. CAD kullanarak dizayn yapan kişi, parçaların kullanımında, montaj hakkında hiç bir sorunu olmayacağından emindir.

Veri tabanı oluşturulduktan sonra, drafting machine ve mikrofilm yoluyla kopyalama işlemi yapılır. Dizayndan, istenilen boyda teknik resim elde etmek mümkündür. Bir prototip yaratılır ve test edilir. (En yaygın test tekniği simülasyon tekniğidir.)

CAM (Computer Aided Manufacturing) sistemi, CAD ile ortaya çıkmıştır. Her iki sistem, birbirlerine entegre edilmektedir. Dizayn aşamasında oluşturulan ilk programlama ve kodlama sisteminden, üretim departmanı da yararlanmaktadır.

Bilgisayar destekli imalatın temel unsuru nümerik tabanlı tezgahlardır. Bunlar üç ana grupta ele alınırlar. (Kuruüzüm 1991)

- Nümerik kontrollü (NC) tezgahlar. (Daha gelişmiş hafıza ve birçok fonksiyon içerir.)

- Dağınık nümerik kontrollü (DNC) tezgahlar. (Esnek yetenek ve bütünleşik özellikli ve ana bilgisayarla haberleşme olanağı bulunan tezgahlar)

Ayrıca robotlar (otomatik kollar, endüstriyel ve sanayii robotları) imalata büyük bir hız ve kolaylık getirmektedir.

ii.CAD ve CAM Sistemlerinin yararları

- Alternatifleri ve problemleri daha kolay incelediği için ürün kalitesi yükselir.

- Tasarım süresi daha az olmaktadır

- Tüm üretim maliyetlerinde azalma görülmektedir.

- Herkes aynı bilgiyi kullanacağından, ortak bir veri tabanı oluşmaktadır.

- Yeni imkân ve alternatifler bulunmaktadır.

- Tasarımı yapan kişilerin, gereksiz detaylarla uzun süre uğraşması yerine, esas işlerine konsantre olmalarına bağlı olarak, büyük bir verim artışı, zaman ve maliyet azalması olmaktadır.

c)Üretimde kullanılan karar ağaçları

i.Üretimde karar ağaçlarının kullanımı

İşletmenin her alanında kullanılan karar ağaçları, özellikle bazı alternatifler sözkonusu olduğu zaman önem kazanmaktadırlar. Mamüllerin tasarımında da büyük kolaylıklar sağlayan karar ağaçları imalatta kullanım açısından Şekil 2.7'de gösterilmektedir.

Karar ağacında aşağıdaki sıralamalar izlenmelidir:

- i. Hiç bir şey yapmama durumu,
- ii. Parasal ödemeler,
- iii. Her kararın beklenen değerinin hesaplanması. (Karar ağacının sağından soluna doğru)

Karar ağaçlarının üretimde kullanılması, alternatiflerin ve hiç bir şey yapmama durumunun, işletmeye maliyeti konusunda büyük yarar sağlayacaktır.

Bu şekilde, istihdam ve satın almaların beklenen getirisi hesaplanacak eğer en yüksek getiriyi CAD/CAM sisteminin tedarik edilmesi sağlıyorsa, bu sistem firmaya dahil edilecektir.

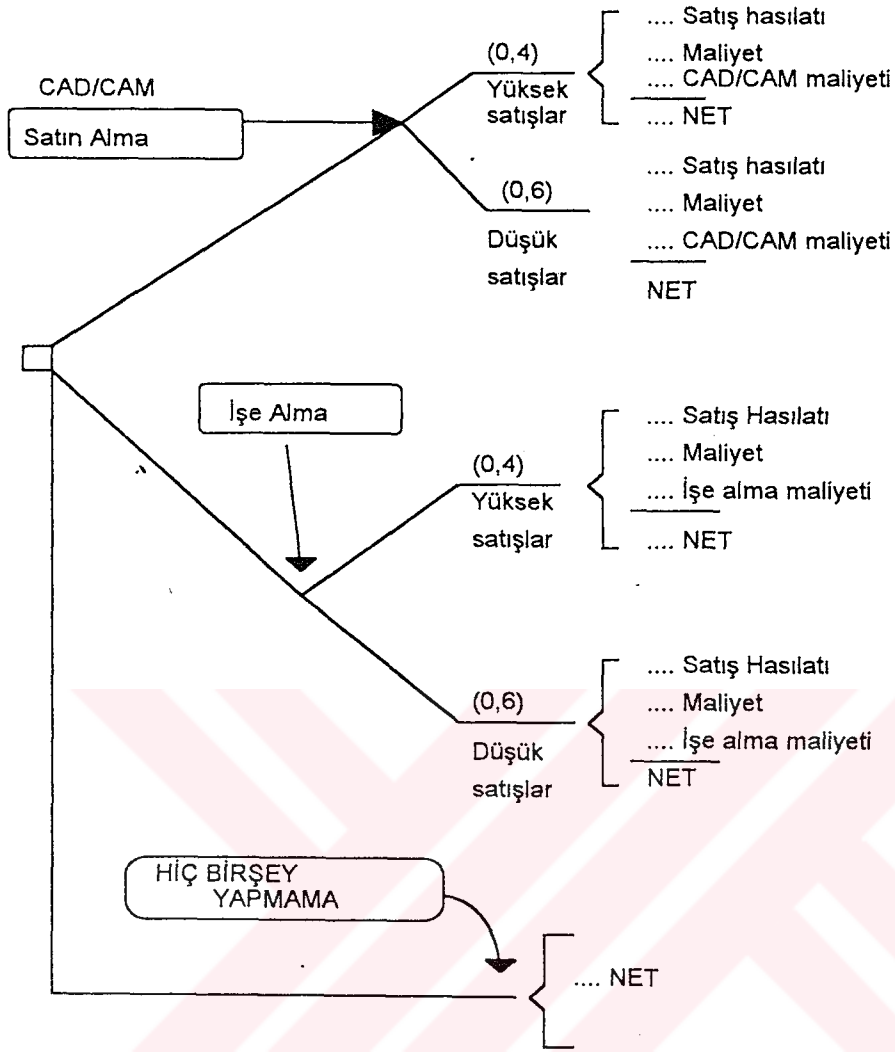
ii. Üretime geçiş

Daha önceki aşamalarda, ürün seçimi, tasarımı ve tanımlanmasına değindik. Tüm bu aşamalardan sonra, artık sıra üretime gelmiştir.

Yukarıda tanımlanan fonksiyonların gerçekleşmesi halinde yönetim, üretimin başlamasını isteyecektir.

Üretime başlamadan önce, her şey çok iyi planlanmalıdır. Çünkü üretime başladıktan sonra yapılacak bir hata, çok ciddi sorunlar doğurabilecektir.

Başlama kararından hemen sonra, deneme üretimi yapılır. Prototipler imal edilir. Deneme üretimi aşamasında ortaya çıkan sorunlar çözülür ve daha sonra üretimin aksaması önlenir.



ŞEKİL: 2.7. CAD/CAM ile ilgili üretim karar ağacı. (Heizer & R. 1990)

BÖLÜM 3

İŞLETMELERDE STRATEJİK PLANLAMA ve DIŞ ÇEVRE

3.1. İŞLETMELERDE PLANLAMA

3.1.1. Planlamanın Gereği

Bir ya da birden çok amacın saptanarak, bunlara ulaşmak için gerekli amaç ve yolların önceden tayin ve tespit edilmesine planlama demektir (Tosun 1974). Aynı zamanda işletme için amaçları geliştirme, bu amaçlara ulaşmada alternatifler sunma gibi süreçleri de yine, planlama oluşturmaktadır. (İç ve dış tehlikeler doğrultusunda planlama oluşturulmaktadır)

Gelecekte, işletmenin hangi koşullarda bulunacağı, nereye gideceği ve ileride firmayı bekleyen fırsat ve tehditleri öğrenme merakı, planlamanın yapılmasını zorunlu kılan başlıca faktörlerdir.

Firmanın uzun dönemde varması gereken noktayı, sistematik bir yöntem olan planlama belirler. Planlama yapmayan bir işletme ya da bir yönetici, ileriye gözü kapalı gider, her an tökezleyip düşebilir.

A) Planlamanın yararları:

I. Örgütün düzenli haberleşme ve iletişimini sağlar. Her departman, başka bir departmanın ne yaptığından haberdar olur. Amaçlara bir bütün halinde sarılmayı kolaylaştırır. Örgüte ahenkli bir çalışma sistemi getirir.

II. Hiyerarşiyi yukarıdan aşağı doğru çalıştırarak, bir motivasyon unsuru olarak rol oynar (Eren 1979)

iii. Bir çok tartışma ve verilere bağlı olarak bulunacak plânlar, alternatifleri değerlendirerek, en iyisini seçmeyi zorunlu kılar.

iv. Dış çevrede gelişen, ekonomik, politik, sosyal, teknik vb. tüm değişikliklerin önceden işletme stratejisinde anlaşılmasını ve tedbirlerin alınmasını sağlar.

v. Tüm bu içsel ve dışsal yararları, sonucunda oluşacak işletme stratejisi, tüm tehlikelere karşı koruyucu bir hale gelir. İşletmenin zarar görmesini engeller.

B)Planlama ilkeleri

Etkin bir plânlama, aşağıdaki ilkelere dayanır:

i.Planlama isteği Tüm örgüt, plânlama için istekli olmalıdır. Ayrıca yöneticilerinde bu konuda da koordineli çalışmaları şarttır.

ii.Esneklik Çok katı şekilde hazırlanan plânlama, bazı tehditleri göze almayabilir. Devamlı kontrol edilen plânlar, esnek olurlar ve bu tip tehditlerden korunurlar.

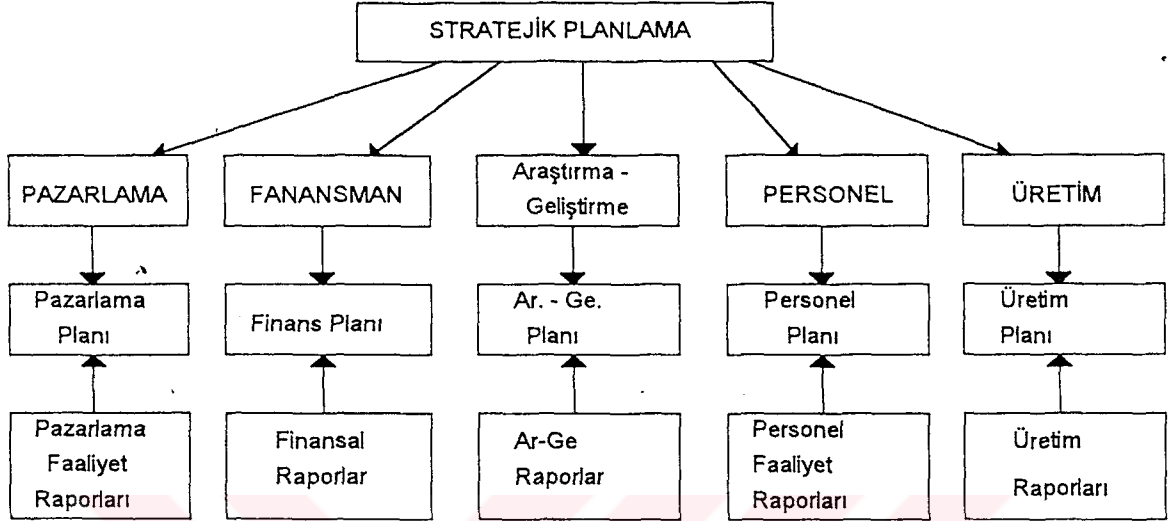
iii.Rekabete dayalı planlama Pazardaki tüm rekabet koşullarını objektif olarak değerlendiren plânlama, daima rekabet koşullarında seçilen alternatifleri bulacaktır.

iv.Alternatiflere bağlı planlama Olaylardaki tüm faktörlerin incelenmesine, bunlar içinde en iyi, amacı gerçekleştirebilecek alternatifin seçimine katkısı olacak bir plânlama çok önemlidir.

v.Rakamsallaşmış planlama : Mukayeselerin daha doğru ve daha belirli yapılabilmesi için alınan her karar ve sonuç not edilmeli ve mümkünse rakamsallaştırılmalıdır. Bu notlar el altında bulunmalı ve her ihtiyacı olan bu dokümanlardan yararlanmalıdır.

3.2. İŞLETMELERDE STRATEJİK PLANLAMA

TABLO: 3.1. Departman Plânları ve Stratejik Planlar (Eren - 1979)



3.2.1. Farklı planlamalar ve stratejik planlama

Proje plânları, tatik plânlar ve bölüm plânları, örgüt içinde varolan ve önem taşıyan plânlama sistemleridir. Proje plânları, ekseriyette çok özel yatırım konuları ile ilgilenir. Taktik plânlamalar ise, en çok 2 yıllık hazırlanan bütçelerle ilgilidir. Fakat taktik plânlar her zaman finansal bir yapıda olmaz, bütçeleme ise her zaman parasal değerlerle ifade edilen finansal plânlamalardır. (Schwendimon 1973)

Hem bütçeler, hem de taktik plânlar, uzun süreli stratejik planlamanın parçalarıdır, rutindirler. Fakat koordineli çalışırlar.

Departman plânları ise, her departmana özeldir. Bu nedenle stratejik plânlara uygun hazırlanırlar.

Stratejik plânlama ise, işletmeyi departman olarak değil, bir bütün olarak değerlendirir. "Amaçların ürün, pazar yeteneklerinin ve amaçlara ulaşmak için işletme kaynaklarının elde edilmesi ve geliştirilmesine ilişkin yazılı değerlendirmelerdir." (Miller 1971) Amaçları doğrultusunda, en uzun zaman süresini zorunlu kılan stratejik plânlamadır.

A)Stratejik planlamanın önem kazanmasının nedenleri

Stratejik plânlama, genellikle basittir, fakat uygulaması o kadar kolay değildir. Başarılı bir organizasyonu kurabilmek stratejik plânlamaya bağlıdır denilebilir. Stratejik plânlama, işletmenin hem pazarda rekabet üstünlüğü kazanmasında yardımcı olur, hem de geleceği iyi tahmin etme özelliğini kazandırır.

Stratejik Plânlama, II. Dünya Savaşı'ndan sonraki dönemde ekonomik büyümenin baskısı ile üzerinde önemle durulması gereken konu olmuş ve uygulamacılar ile teorisyenler büyük önem verdikleri stratejik plânlama konusunda kapsamlı çalışmalar yapmaya başlamışlardır. Son yıllarda dünyayı bir pazar olarak gören çok uluslu firmalar, stratejik plânlamayı değişik şekillerde uygulayarak başarı kazanmışlardır.

"Stratejik Plânlama, işletmede uzun dönem amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli plânların hazırlanmasıdır." (Özalp 1988) "Peter Drucker & George Steiner gibi yönetim bilimciler, etkin bir işletme organizasyonu kurmak için disiplin ve yönetim sistemi gerekir. Bu ise stratejik plânlama tekniklerinin uygulaması ile sağlanır" demektedirler. (Donnelly 1981)

Son yıllarda önem kazanan, stratejik plânlamaya ilk kez 1916 yılında Henry Fayol önderlik etmiştir. Son yıllarda artan bu önemi;

- İşletmelerin çok uluslu hale gelmelerine,
- Büyük rekabet ortamının oluşmasına,
- Ekonomik değişmelere ve gelişmelere,
- Dış çevre koşullarına,
- Bilgisayar teknolojisinin hızla gelişmesine bağlayabiliriz. Bilhassa, rakiplerin hızla artması, geleceğe yönelik, işletmelerin tahmin arzularını körüklemektedir.

B)Stratejik planlamanın diğer planlama türlerinden farkları

Esas olarak, stratejik plânlamanın diğer plânlama şekillerinden üç ana farkı bulunmaktadır. Bunlar;

a)Zamanlama süresi

Zaman süresi olarak, diğerlerinden daha uzun olan stratejik plânlama, aslında uzun süreli plânlamalardan bir bölümdür. Çünkü; Ar-Ge plânları, finansal plânlar, personel plânları vb.'de uzun süreli plânlamalar olup, stratejik plân değildirler. Demek ki, her uzun süreli plân, stratejik plânlama kapsamına girmez.

Tam olarak süre belirlenmesi olmasa bile, genellikle üç yıldan on yıla kadar olan stratejik plânlara vardır. (Oluç 1969)

Fakat üç yıl olarak belirlenen stratejik plânlara, genellikle taktik plânlara boyutundadır. Bazen bu taktik plânlara, stratejik plânlara ters düşer gibi görünse de, amaç uzun sürede işletmeyi kârlı bir duruma getirmektir. Asıl önemli nokta, işletmenin; stratejik hedeflerini gözeterek, ona ulaşmak için genel bir yol takip etmesidir.

b)Veri niteliği ve sayısı

Plânlamada kullanılan veriler, işletme faaliyetlerinin sadece bir departmanını ilgilendirirken, stratejik plânlamada kullanılan veriler tüm organizasyon optimizasyonunu ilgilendirdiği için, birçok işletme fonksiyonuyla ilgilidir.

Finans ve pazarlama plânları, daha çok taktik plân özelliğinde olduğu halde, aralarındaki uyumu sağlayacak olan stratejik plânlara işletmenin tüm fonksiyonları ile ilgilidir. Bu nedenle ihtiyaç duyduğu veriler çok çeşitlidir.

Aynı şekilde, işletmenin tüm fonksiyonları ile ilgilenen stratejik plânlama, tüm çevresel, sosyal, ekonomik, politik v.s. verilerle ilgilenecektir. Dolayısıyla bu verilerin sayısı da diğerlerine göre oldukça fazla olacaktır. Her departmanın raporlarında, stratejik plânlama için bir veri durumundadır.

c)Organizasyon durumu

Diğer plânların rehberi durumundaki stratejik plânlar, işletmenin tüm iç fonksiyonlarına ve çevreye ilişkin verileri kapsar. Büyük sorumluluk gerektiğinden, organizasyonun en üst sıralarında (kademelerinde) hazırlanır. Bu nedenle işletmelerin yönetici kadrosuna daha fazla özen göstermeleri ve onları değişikliklere cevap verebilecek global yöneticiler haline dönüştürmeleri gerekmektedir. Bunun için, yöneticilerin önce stratejik düşünme tarzını benimsemelerine ve iyi birer stratejist olmalarına gerek duyulmaktadır.

i.Stratejik düşünmeyi geliştirme yöntemleri

-Genel dersler : İşletme içinde stratejik düşünmeyi artırıcı dersler verilmelidir. Bunun için tepe yönetiminin, her kademedeki yöneticileri stratejiklerle ilgili çeşitli faaliyetlere katarak stratejik düşünür olmalarını teşvik etmeleri gerekir. Fakat dersi olan kişi, sadece dersi dinler ve pasif kalır. Ayrıca dersler değişen durumlara adapte olamazsa, yetersiz ve verimsiz olur.

-Oyunlar ve simülasyonlar : Bu metod iki ayrı takımdaki yöneticilerin etkili bir örgütte bulunan stratejik faktörler arasındaki ilişkileri anlamalarına yardım eder. Oyunları (prensiplerini) iyi anlayan işletmeciler, öğrendikleri stratejik yöntemleri kendi işletmelerine uygulayabilirler. Fakat çok özel örnekler olan stratejide, yöntemlerin her işletmeye uygulanması imkân dahilinde değildir.

-Öğretme (Akıl hocalığı) : En önemli rolü oynayan yöntemlerdendir. Akıl hocalığı metodunda, akıl hocaları ve onların himayesinde olan kişiler bulunur. (Çatalca 1993) En iyi akıl hocaları himayesindeki kişilerle gerek işletme, gerek çalışanlarla ilgili bilgi ve düşünceleri paylaşandır. Akıl hocaları yalnız etrafındakiler için uygun fırsatlar aramaz, bir de fırsat çıkma olasılığı olanaklar konusunda kişiyi bilinçlendirir.

ii.Yönetici iyi bir stratejist mi?

Yöneticinin, iyi bir strateji uygulayıcısı olması için aşağıda verilen kişilik özelliklerini taşıyor olması gerekir. Hinterhuber & Popp'a göre bu özellikler şu sorular ile belirlenir. (Çatalca 1993)

- **Girişimci bir yapısı var mı?** (Stratejist, girişimci bir ruha sahip olmalı, yeni kaynaklara kolayca yönelebilmeli).

- **Şirket felsefesine sahip mi?** (İşletmedeki, örgütsel değer ve inançlar, şirket felsefesini oluşturur. Bu felsefeyi, çalışanlara benimsetebilmek, öncelikle yönetici benimsemesine bağlıdır).

- **Yeni yaklaşımlar oluşturabiliyor mu?** (Yol gösteren, hangi kişileri seçeceğini bilen iyi bir stratejist, hangi konuda sorun varsa, o tarafa yönelir. Astlarına doğru yolu gösteriyor ve amaçlara ulaşmak için doğru yolları seçebiliyorsa, başarıya yaklaşmıştır demektir.)

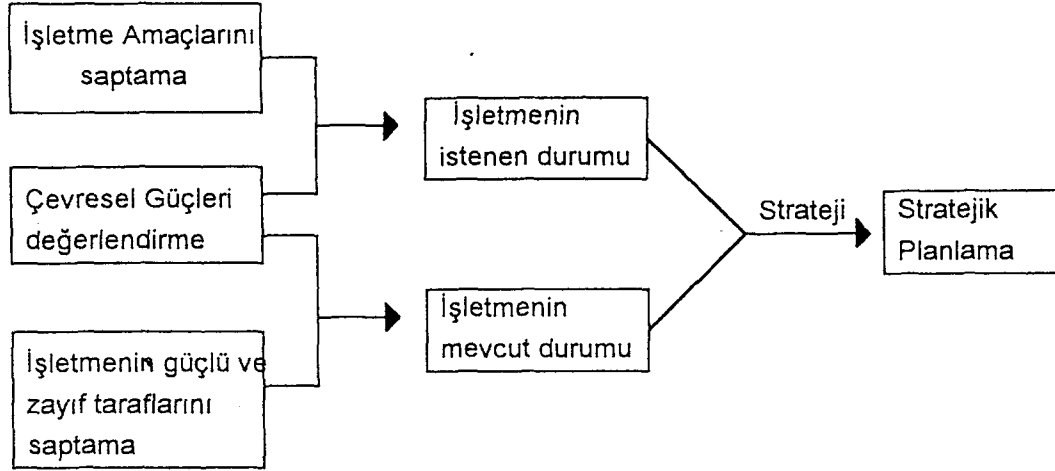
- **Astları bağımsız hareket edebiliyor mu?** (İşletmenin tepe yöneticileri stratejik yönetimde rol oynasalar da, esas rol, şirketin stratejileri, uygulayan alt düzey yöneticileridir. İşletme felsefesini, eğer yönetici astlarına iyi bir şekilde benimsetmişse, daha sonraki kararlarda onları serbest bırakmalı, sıkıkmamalıdır.)

- **Alt kademe yöneticileri stratejik plânlamaya katılıyor mu?** (Genelde alt kademe yöneticileri, stratejileri uyguladıklarından, bir yönetici kariyer başlangıcından itibaren mutlaka stratejik planlama ve yönetim sürecine katılmalıdır. Sonuç olarak tüm yöneticiler bu stratejik planlama ve stratejik düşünme kavramlarına, uzun seneler adapte olmalı ve rol oynamalıdır.)

- **Şimdiye kadar başarı ve şanslı oldu mu?** (Güç bir görev alan kişi, bunu başarmak zorunda olduğunu içinde hissetmeli ve şansına güvenmelidir.)

- **Toplumu – kendini geliştirebiliyor mu?** (İyi bir stratejist hem kendini eğitmeli, hem de yönetici olarak kendinden sonra geleceklere iyi bir şeyler bırakmalıdır. Ayrıca sosyal sorumlulukları ve yükümlülüklerini yerine getirmeyi ihmal etmeyen ve onları yüklenebilen kişilerdir.)

TABLO 3.2. Stratejik planlama kavramı (Lawrance 1977)



3.2.2.Stratejik planlamada aşamalar

Stratejik plânlama kavramı, gelişim faaliyetlerinin bir ürünü olarak ortaya çıkar ve her işletmede farklı bir biçimde ele alınır. Stratejik planlama işletme içi ya da dışından bu konuda yeterli elemanların yardım ve destekleri ile hazırlanır. Üst yönetimde, stratejik planlamaya yardım etme sözkonusudur. Bu yönetici grubu dışında, işletme içindeki alt yöneticilerde işletmeyi tanımaları açısından yardım edebilirler.

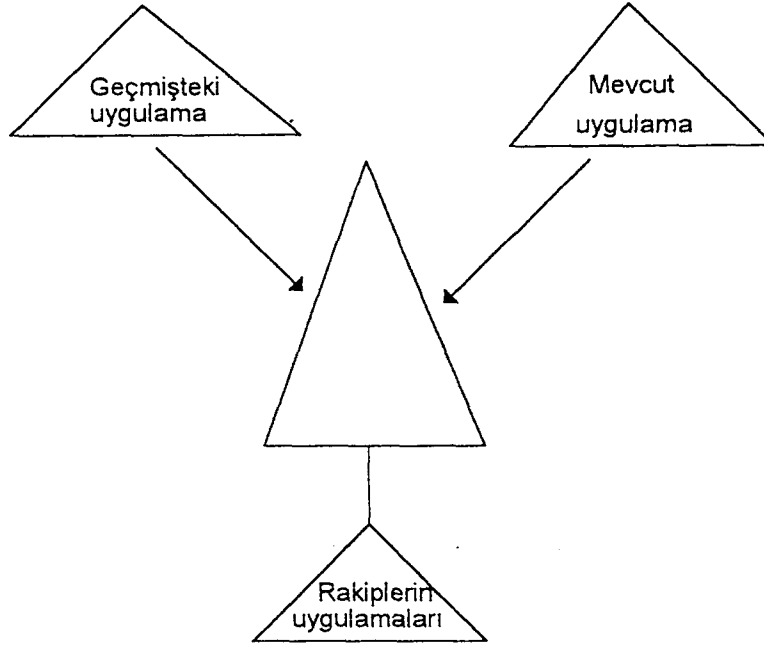
Ayrıca işletme dışından da, stratejik plânlama hazırlayan işletmelerden de yararlanılabilir. (Özalp 1988) Stratejik planlama, bütün işletmeyi ilgilendirdiği için, katımlı yönetim veya Japonların işletmelerde uyguladıkları oy birliği ile karar alma (decision by concenous) yönetim biçimini dikkate almak stratejik planlamanın başarısını artırır. (Özalp 1988)

Çok çeşitli aşamaların bulunduğu stratejik planlamada, uygulanan yöntemlerde ortak noktalar bulunabilir.

A)Mevcut stratejinin değerlendirilmesi

Aslında, stratejik planlamanın ilk aşaması, amaçların belirlenmesi olsa da, daha önce işletmenin mevcut stratejilerinin gözden geçirilmesi gerekir. Buradaki önemli hususlar:

- İşletmenin geçmişteki durumu,
- Şu anki durumu ve,
- Rekabet koşulları olmaktadır.



ŞEKİL: 3.1. İşletmenin Mevcut Stratejisi (Özalp 1988)

B) Amaçların belirlenmesi

Stratejik Plânlamada en temel iş, amaçların saptanmasıdır. Amaçlar, fantazi olmaktan çıkarılmalı ve gerçeklere dayanmalıdır.

Amaçlar, örgütlerin varoluş nedenleridir. Örgütler toplumda, amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışırlar. İşletmelerin tüm faaliyetleri, amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla yapılmaktadır.

Sonuç olarak, işletmenin sosyal bir kuruluş olarak var olmasının tek sebebi amaçlarını gerçekleştirmektir. (Eren 1979) Ayrıca işletmede birbiriyle çelişen bazı amaçlar saptanabilir. Fakat; önemli olan unsur, birbiriyle çelişen bu amaçların işletme tarafından dengelenmesidir.

a) Amaçların işlevleri

Bir çok örgüt, açıkça belirleyemediği amaçlarla yaşar. Zamanımızda, çok ortaklı olan ve mal üreten işletmeler (çok işçi de çalıştıran),

amaçlarını saptarken bütün çıkar gruplarını memnun etmek üzere çalışmaktadırlar. Bu sebeple, işletmelerde amaçlar saptanırken;

- Örgüt yöneticilerinin,
- İşçi temsilcilerinin ve
- Yönetim kurulunun beraber, koordineli olarak çalışması gerekmektedir. Bunun dışında, yapılacak kamuoyu araştırmalarıyla, tüketici arzu ve istekleri de amaçların oluşumunda hesaba katılmalıdır.

Amaçlar; neyin, ne zaman ve ne miktarda yapılacağını gösterdiğinden, açıkça yazılı, tarihi belirlenmiş ve rakamsallaştırılmış somut amaçların belirlenmesi çok önemlidir. (Eren 1979)

b) Amaçların saptanması

Tahmin yapmaktan çok daha zor olan amaç saptaması değişik stratejiler arasında seçim yaparken, başarı veya başarısızlığı getirebilir. Stratejik plânlamada, işletmenin nasıl bir örgütsel yapıya sahip olacağı ve büyüme hızı çok önemlidir. İşte bu iki belirleyici faktör, amaçların saptanmasında en önemli noktaları teşkil eder. Bunun yanında, bazı değişiklikler, saptanmış amaçların da değişmesine ve hatta geçersiz kalmasına sebep olabilirler. Bunlar kısaca şöyle sıralanabilir:

- Pazar koşullarının değişmesi sonucunda, işletmenin tek mal ile pazarda kalması zorlaşabilir ve mamül çeşitlendirmesi ve farklılaştırmasına giderek amaçların bir bölümünün işlevsiz kalması,

- Pazar koşullarının ağırlaşması yüzünden işletmenin ortaklık yolunu seçmesi ve saptanmış amaçların işlev dışı kalması,

- Büyük teknolojik gelişmeler sonucunda, artık işletmenin geleneksel yöntemlerle üretim ve faaliyetlerinin imkânsız hale gelmesi, gibi durumlarda amaçlarda ve stratejik plânlamada değişiklikler gerekecektir.

Amaçların saptanmasında, işletmenin genel stratejisi kadar, bölüm amaçlarının da belirgin hale getirilmesi stratejik plânlama açısından

önemlidir. Kâr amaçlı ya da kâr amaçlı olmayan işletmelerde, amaçların gerçekleşmesinde bazı noktalar üzerinde durmak gerekir:

- Stratejik Planlama hazırlanırken, stratejik plânlamayı uygulayıcı durumdaki alt kademe yöneticileri ve departman yöneticileri, aktif olarak çalışmaya katılmalıdır. (Daha önce belirttiğimiz gibi Japon yönetim unsurlarından olan katılmalı yönetim ve kalite çemberi uygulamaları, stratejik plânlama hazırlama devresinde kullanılmalıdır.)

- Ştratejik plânlama genellikle tepe yönetim görevidir. Amaçlar, tepe yönetimce belirlenmelidir.

- Stratejik plânlamada öngörülen amaçlar, işletmenin mevcut durumu, kaynakları, güçlü ve zayıf yanları dikkate alınarak belirlenmeli, rekabet koşulları ve teknolojik değişimler çok iyi gözden geçirilmelidir.

- Amaçlar, departman amaçlarının dikey ve yatay koordinasyonunu sağlayacak şekilde belirlenmelidir.

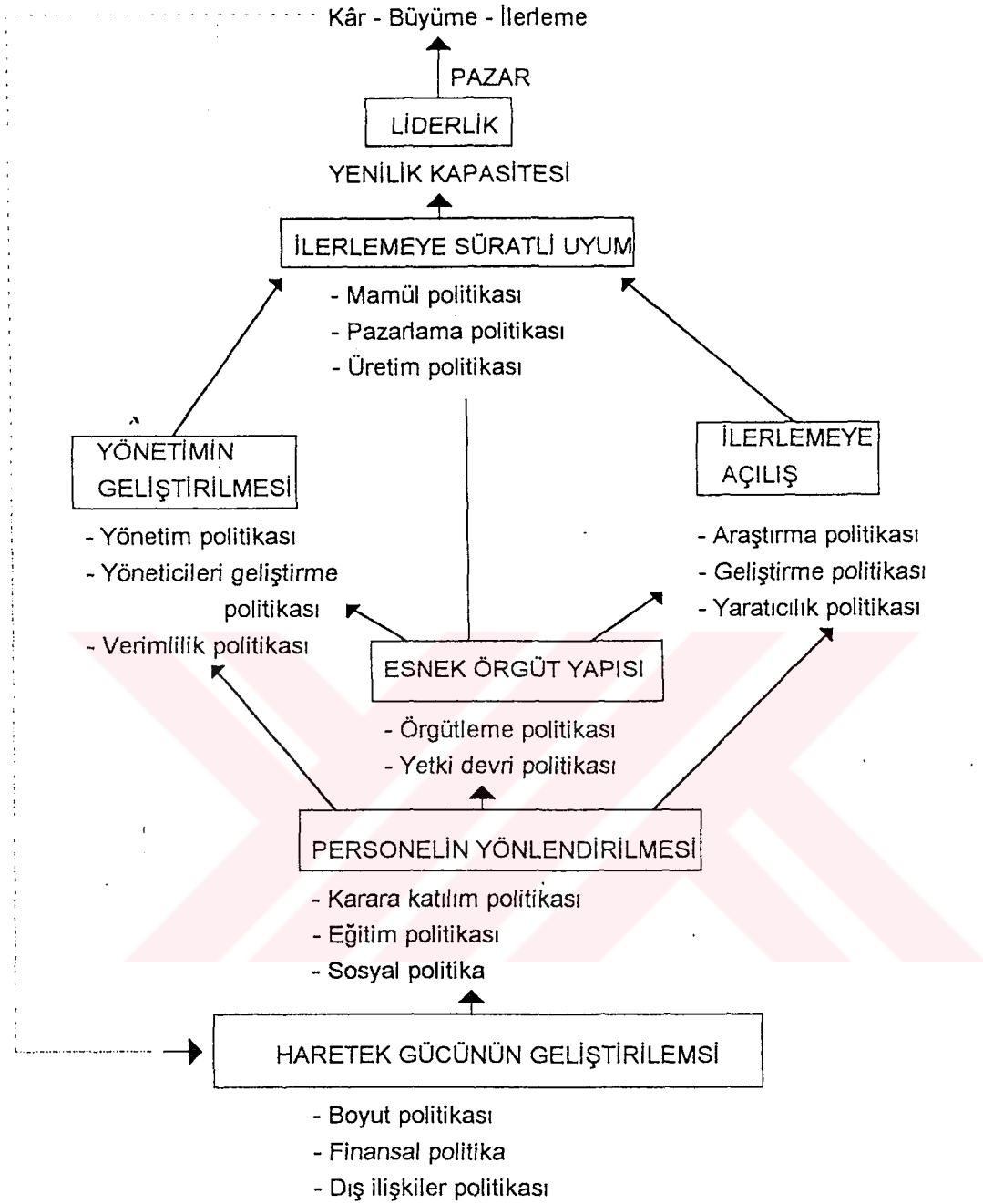
- Ştratejik plânlamada, temel amaçlar basit ve anlaşılabilir ve uygulaması sorunsuz olmalıdır. Ayrıca amaçlar çağdaştırılmalı, rakiplerin yenilikçi amaçlarının gerisinde kalınmamalıdır. (Özalp 1988) İşletme içi ve dışındaki olumsuz faktörler de amaçlar belirlenirken hesaba katılmalıdır.

Yanılma payının az olduğu bir amaç saptama çalışması için (başarılı bir saptama için) stratejik başarı parametreleri belirlenmelidir. (Carrol 1976)

c) Amaçların hiyerarşisi

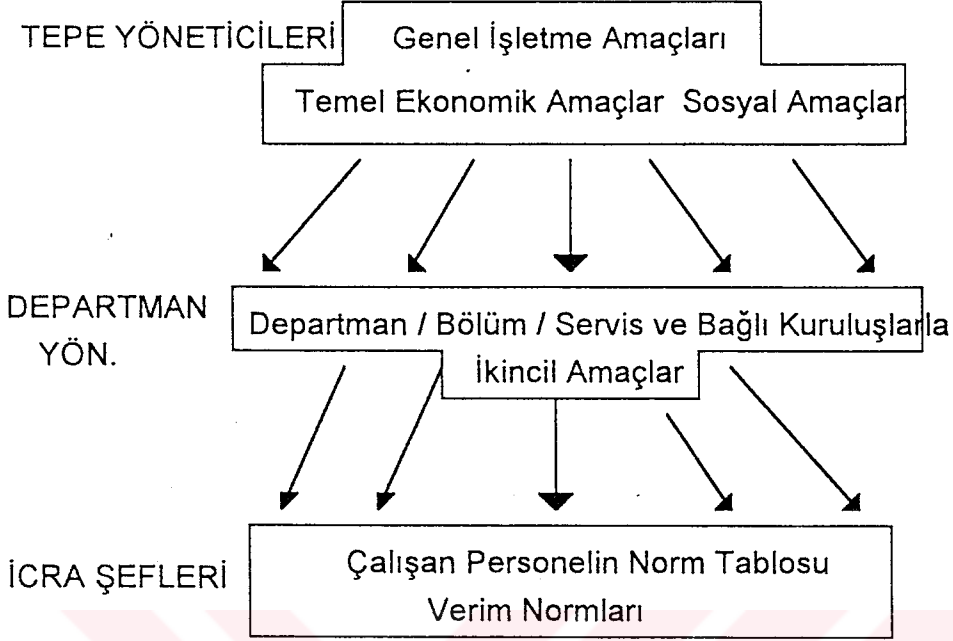
Amaçların tanımı ve saptanmasından sonra, amaç ölçülerini meydana getiren sekiz alan mevcuttur. Drucker'a göre bu kriterler; (Eren 1979)

TABLO 3.3. Stratejik planlama ve amaçlar için örgütlenme (Taşkıran 1990)



- Hedef pazarların belirlenmesi,
- Yenilik ve değişiklikler,
- Verimlilik
- Finansal kaynaklar
- Kârlılık (ranta bilite)
- Yönetici geliştirme ve yerleştirme
- Talepçi halka karşı sorumluluk

TABLO 3.4. Amaçlar hiyerarşisi (Eren 1979)



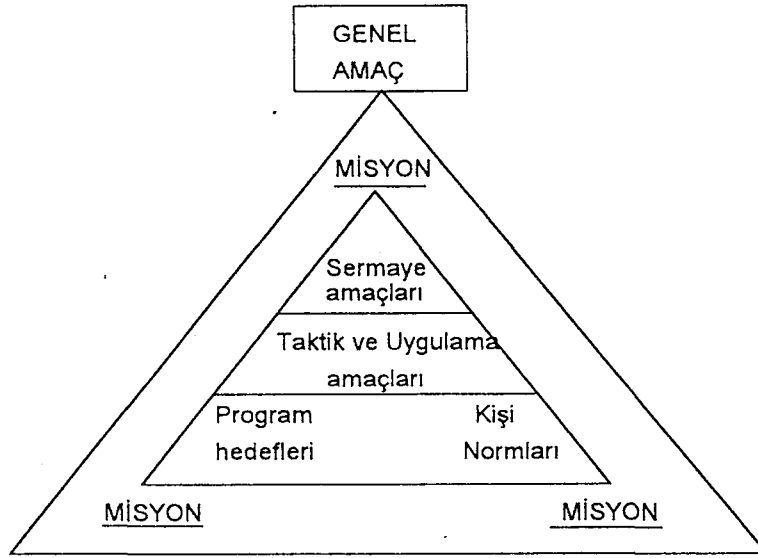
Hiyerarşinin en tepesinde, üst düzey yöneticileri bulunmaktadır. Tepe yöneticileri daha önce de belirttiğimiz gibi genel işletme amaçlarını belirler. Eğer alt yönetim de bu belirleme işlemine katılırsa, çok daha yararlı olur. Çünkü bu yöneticiler ikincil amaçları belirleyip uygulayacaklardır. personel normları da icra şefleri tarafından hazırlanır.

3.2.3. Stratejik planlamada temel ekonomik ve ekonomik olmayan amaçlar

Bir işletmede, stratejik planlama kapsamında iki tip amaç grubu sayabiliriz: (Albenese 1988).

- Ekonomik Amaçlar,
- Ekonomik olmayan (sosyal) amaçlar.

Burada, temel ekonomik amaçlar, tamamen kâr elde etmeye dayanırken, sosyal amaçlar ise, mamül ya da hizmetin sunulduğu çıkar ve baskı gruplarının beklentilerine cevap vermeyi hedeflemektedir.



ŞEKİL: 3.2. Stratejik planlamada amaçlar arası ilişkiler (Dinçer 1994)

A)Ekonomik amaçlar

Bir oranizasyonun faaliyetleri, üretimi ve hizmetlerini, birinci dereceden etkileyen amaçlar temel ekonomik amaçlardır.

İşletmeyi, birinci dereceden etkileyen ekonomik amaçlara ulaşmak için; verimliliğini arttırmak, pazar payını büyütmek, kapasite kullanımını, mevcut işgücü ve kaynak kullanımından azami şekilde kullanarak arttırmak, mamül farklılaştırma yöntemi ile daha çeşitli mamüllerle pazarda yer arayarak net kârını arttırarak yeni sermayeler elde etme yoluna giderek, araştırma ve geliştirme faaliyetlerini arttırarak yeni düşünceler geliştirerek ve dalgalanmalara sebep olan piyasa koşullarına karşı önlemler alarak, çeşitli yollar arar.

Aslında temel konu, işletmenin sağlıklı olarak yaşam koşullarını sürdürmesidir. Şu şekilde, işletmenin temel ekonomik amaçlarını üç grupta toplayabiliriz:

- Kârlılık (Rantabilite)
- Büyüme
- Süreklilik. (Mc. Nicols 1977)

Bu üç kavramda, aslında birbiriyle sıkı sıkıya ilişkilidir.

a) Karlılık (Rantabilite)

Genel olarak açıklamak gerekirse, kârlılık işletmenin toplam gelirlerinden, toplam giderlerinin farkıdır. İşletme kâr ettikçe yaşar. Bu durumda işletme sermayesi artacak, yatırımcı yeni yatırımlara girişebilecektir. Ayrıca diğer gruplarda gelirlerini arttıracaklardır.

Burada önemli husus kârın ne kadar olduğu değil, kullanılan sermayeye oranlanması sonucunda ortaya çıkan kârlılıktır. Bir işletmedeki kârın yeterli olup olmadığı ancak şu koşullar altında incelenmelidir: (Akgüç 1985)

- Genel ekonomik yapıdaki dalgalanmalar,
- Aynı sanayi dalında çalışan benzer işletmelerin kâr oranları,
- İşletmenin kâr hedefleri ve geçmiş yıllardaki kâr oranları,
- Başka alanlarda kullanıldığı zaman, sermayenin sağlayabileceği getiri.

Net, kâr firmanın;

- İtibari sermayesine
- Ödenmiş sermayesine
- Efektif sermayesine ve
- Özsermayesine oranlıdır. (Akgüç 1985)

Bu oranlar içinde en anlamlı olanı, kâr / özsermaye oranıdır. Çünkü yukarıda saydığımız diğer sermaye çeşitleri arasında büyük farklar olabilecektir. O halde kârlılık:

$$\text{Kârlılık} = \frac{\text{Net kâr}}{\text{Özsermaye}} \text{ olacaktır.}$$

Buradaki net kâr kavramı, vergiden sonraki net kârı gösterir. (Dinçer - 1994) Bu tanımlamanın doğru sonuç vermesi için özsermayenin doğru ifadesi şarttır.

Ayrıca sermaye kârlılığından başka, ciro kârlılığı oranı da sıkça kullanılan kelimelerdendir. Özellikle global firmalar piyasa rekabeti

esnasında cira kârlılık oranını sıkça belirlemekte, bu oranı düşürerek $\left(\text{cirokârlılığı} = \frac{\text{kâr}}{\text{satışlar}} \right)$ aktiflerin dönüş hızını arttırmaktadırlar. Böylece sermaye kârlılığı da artacaktır. (Eren 1979)

Yatırımlara göre kârlılık ise şu oranla bulunacaktır;

$$\text{Kârlılık} = \frac{\text{Net kâr (vergi sonrası)}}{\text{Net Aktif Toplamı}}$$

Kârlılık için iyi ölçütlerden bir tanesi de, işletme kârının satış hasılatına oranlanmasıyla bulunabilir. Burada; (Dinçer 1994)

$$\text{Kârlılık} = \frac{\text{İşletme kârı}}{\text{Net satış tutarı}} \text{ veya } \frac{\text{Ne kâr}}{\text{Net satış tutarı}}$$

Stratejik plânlama esnasında, işletmenin amaçladığı kârlılık ile gerçekleşen kârlılık arasında göz ardı edilemeyecek bir fark varsa o zaman şirket yönetim kontrollerini artırarak verimini arttırmalı, daha çok talep çeken mamüle yönelmeli, yönetim vasfını geliştirmeli ve teknoloji transferi ile daha modern üretim koşullarına kavuşturulmalıdır.

b) Büyüme

Büyüme, hacimsel, nicelik olarak gelişmeyi gösteren bir terimdir. Fakat bunun yanında her hacimsel büyüme, büyüme olarak görünmeyebilir. Nitelik itibarıyla da büyüme olmalıdır. Böyle olunca büyüme, firmanın kaynak ve işgücü olarak kalitesinin artması, kısaca daha kalifiye hale gelmesi olarak da belirlenebilir.

Nicelik olarak büyüme sözkonusu olduğunda, elde bulunan işgücü ve varlık miktarları ve hacmi sözkonusudur. (Örneğin; personel sayısı, toprak büyüklüğü vb). Birçok mamül üreten firmalardaki satış tutarları sözkonusudur.

Nitelik olarak büyümede, amacın kesin ve net bir şekilde tanımlanması önemlidir. Eğer maliyetler düşürülmek isteniyorsa, yeniliğin gerektir-

diği işlem hacmi, eğer işgücü kalifikasyonundan bahsediliyorsa, sağlanacak yeni bilgi ve kabiliyetler önem kazanır.

Büyüme, üretim ve satışlardaki tutar artışlarına, yani maliyetleri en aza indiren optimal büyüklüğü anlatır. Sürekli değişen ve gelişen çevre koşulları sebebiyle büyüme artık şirketler için zorunlu bir hâl almıştır. Büyüme, işletmeye çevre baskılarından korunarak, daha iyi bir çevre uyumu kazandırmaktadır. Böylece işletme, rekabet ortamında bulunan diğer firmalarla mücadele edecek ve üstünlük sağlamış olacaktır. (Eren 1979)

Büyümenin yararlarına bakacak olursak;

- Büyüme, işletmeye diğer firmalara karşı pazarda bir rekabet üstünlüğü sağlar. Böylece, çevre koşullarını daha iyi tanıma olanağına sahip olur.

- Büyüme, firmanın daha çok olanakların bulunmasında ve araştırma ve geliştirmenin daha iyi yapılmasına olanak verir. Burada, optimal büyüklük de maliyetlerin azalmasına ve ürünün tüketiciye daha uygun bir fiyatla ulaşmasına yardımcı olur.

- Bilgisayarlardan yararlanarak, faaliyet hacmini bilgisayarlar yardımıyla artmasına sebep olur. (Eren 1979)

- Firmanın sermaye gücünü artırır ve böylece firmanın halka açılmasını sağlar. Yabancı ve yerli ortaklıkların kurulmasına yardım eder.

c)Süreklilik (Güvenlik)

İşletmenin en önemli amacının hayata devam etmek olduğunu daha önce de görmüştük, fakat büyük bir rekabet ortamında hayatını sürdürmek, kârlılık ve büyüme kadar önemli bir unsurdur.

Her kârlılık ve büyüme amacını gerçekleştiren işletme, hayatını devam ettiremeyebilir. Satılabilir, başka şirketlerle birleşebilir ya da faaliyetlerine son verilebilir. Bu nedenle işletmenin hayatını sürdürebilmesi

için, gelecekte oluşabilecek tehlikelere karşı daima hazır olması ve bilinçlendirilmesi zaruridir.

Firmada esneklik, mamül pazar çeşitlendirmesi yolu ile (güvenlik) ya da kaynak likiditesi (iç esneklik) sağlanarak gerçekleştirilir.

Dış esneklik ya da güvenlik dediğimiz kavrama göre işletme, rekabet tehlikesine karşı yok olmamak için mamül pazar çeşitlendirmesiyle, pazarda kendine yeni yerler arayışına girer. Tehlikelere karşı, savunma ve saldırı olarak iki yöntem kullanır.

Sadece bir bölgede satış yapan ve ürünlerini daha önce anlaştığı müşterilere satan firmalar savunma yöntemini kullanamazlar. Kolaylıkla mamül çeşitlendirmesi yapabilen firmalar ise savunmacı elastikiyete sahiptirler denir. Eğer firma kolayca teknolojik değişiklikler yapabiliyor, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine önem veriyor ve sermaye gücüne güveniyorsa, saldırı yöntemini kullanabilecektir. Savunma yöntemi, saldırıya göre daha kolay ve daha az maliyetlidir. Fakat her iki yöntem de dıştan gelen tehlikelere karşı, işletmeyi koruyan etkili araçlardır.

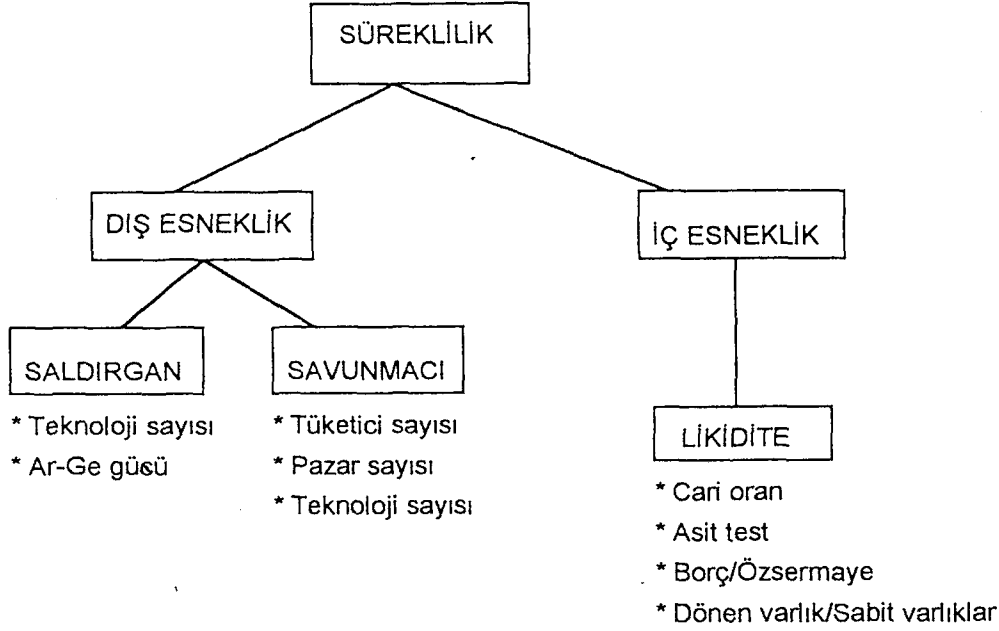
Likidite dediğimiz iç esneklikte, firmanın varlıklarının paraya çevrilebilme ya da borçlarını ödeme gücüdür.

Somut olarak, cari oran, asit test ve nakit oranı gibi işletme likiditeleriyle ilgilidir. (Altuğ 1988) Bu oranlar ise;

$$\text{Cari Oran} = \frac{\text{Dönen Varlıklar}}{\text{Kısa Vadeli Borçlar}} \text{ ve } \text{Likidite Oranı} = \frac{\text{Hazır Kıymetler}}{\text{Kısa Vadeli Borçlar}}$$

Hazır kıymetler, kısa sürede paraya çevrilebilen değerler olup, kasa, banka vb. gibidir. İç esnekliğe sahip bir firma, varlığını sermayesine güvenerek uzun süre sürdürebilme şansına sahiptir.

TABLO 3.5. İşletmelerde süreklilik amacı (Dinçer 1994)



B) İşletmenin ekonomik olmayan amaçları

İşletmenin, ekonomik amaçları gibi, ekonomik olmayan sosyal amaçları da olabilir. Bu amaçlara bir bakıma da sosyal sorumluluk diyebiliriz.

Sosyal amaçlar, işletmenin çevresi ile ilişkilidir. Çevre denildiği zaman aklımıza, çıkar grupları gelmektedir. Bu çıkar grupları ise, sendikalar, müşteriler, halk ve kamu kuruluşlarıdır. Bu gruplara yapılacak hizmetler, bazen ekonomik amaçlara ters düşebilir, çünkü firma bazı özverilerde bulunacaktır.

Sosyal sorumlulukları, "işletmenin hiçbir fonksiyonel çalışmasının, bu menfaat gruplarına zarar vermemesine uğraşı" olarak tanımlamak (Abt 1977) mümkündür.

Şu durumda sosyal sorumluluklar, işletme sahibi ya da yöneticilerinin menfaatlerinin yanında toplum menfaatlerinin de gözetilmesidir. Sosyal sorumluluk ve amaçları oluşturan baskı gruplarını başlıca 2 grupta toplayabiliriz:

- İşletme dışı baskılar
- İşletme içinde oluşan baskılar.

a) İşletme dışı baskılar

Kârlılık amacı, bazen işletmeyi toplumsal kaynakların verimli kullanılması çabasından uzaklaştırabilir. Ayrıca sosyal bir takım sorunlar her zaman işletmenin tam ve verimli çalışmasını zorlayabilir.

Tüm çabası, maliyetleri azaltıp, ucuz ürünü piyasaya sunarak, pazarı tamamen elde etme çabasında olan firmalar bazen, hava kirliliği, çevre bozulması, sağlık ve güvenlik koşullarını gözardı edebilirler.

Buna göre işletmeler, hem kendi fonksiyonlarını icra etmeli, hem de artan bir şekilde toplumda sosyal rollere sahip olmalıdırlar. Bazı sosyal sorunları gözardı etmek yerine, birçok kaynaklarını bu sorunları çözmede kullanmalıdırlar.

Ayrıca, işletme müşterilerinin arzu ve ilkelerini yerine getirmek için kâr gözetmeden bazı mamülleri üretmeli ve tüketiciye ücretsiz bazı hizmetler sunmalıdır. Bir çok firma, müşteri sayısını arttırmak, potansiyel tüketicilere ulaşmak, ün ve prestij sahibi olmak için bu sosyal sorumlulukları yerine getirmektedir. Bu sosyal amaçlar bir yerde, ekonomik amaçların en büyük destekleridir.

b) İşletme içindeki baskılar

İşletme yöneticisi, doğal olarak pay sahiplerini de temsilcisidir ve onların hak ve menfaatlerini en az şirket ve çevre kadar gözönünde tutmalıdır. Dolayısıyla işletme, etkin ve daha verimli bir sistemde çalışırsa, kârlılık da artacaktır. Bir çok toplumsal sorun, kârlılık gösteremeyen işletmeler nedeniyle oluşmaktadır.

Stratejiyi belirleyen yöneticilerine, sahip oldukları toplumsal, politik, estetik ve dinsel değerleri, doğal olarak işletmenin ekonomik amaçlarını da etkileyecektir.

c) Sosyal sorumlulukların alanı

Toplumda çözüm bekleyen bir çok soruna karşı işletmede bazı kaynakların, bu sorunların çözümüne tahsis edecektir. Çevre koruması, sağlıklı teknoloji kullanımı, eğitim faaliyetleri, üretim israflarını önleme gibi ve daha bir çok sosyal sorunlara, şirketler daha duyarlı ve aktif olarak yaklaşmalıdır. Uzun vadede, sosyal sorunların çözümüne yönelik faaliyetler kısaca şöyle sıralanabilir: (Dinçer 1994)

- İş ahlakı ve sosyal değerleri korumak.
- Tabiatın korunması ve kollarlanması,
- Çalışma hayatının geliştirilmesi ve işbirliği ortamının hazırlanması,
- Sosyal problemleri çözümleyerek yatırımların yapılması,
- Toplumdaki sosyal yardım ve dayanışmaya katkıda bulunacak eğitim, kültür, spor ve sanat vb. faaliyetlerine yardım etmek, sponsorluk yapmak veya düzenlemek.

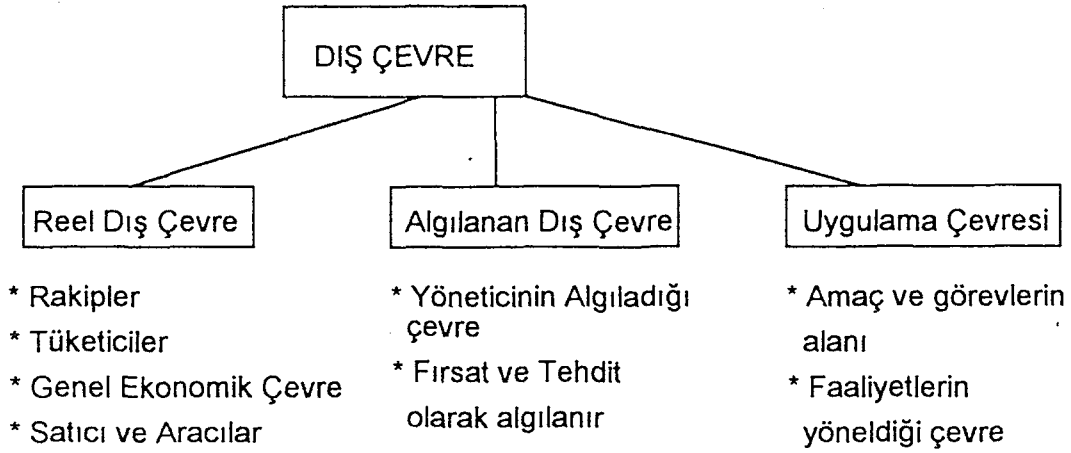
3.3. STRATEJİK PLANLAMA ve DIŞ ÇEVRE ANALİZİ

3.3.1. Dış çevrenin tanımı ve faktörleri

a) Dış çevre : Dış çevre; "bir sistemle ilgili olan ve o sistem dışındaki her şey" olarak tanımlanabilir. (Kempner 1980) Dış çevrenin genellikle nerede başladığı ve nerede son bulduğu tam olarak belirli değildir.

Çok uluslu, global bir şirket için çok büyük bir çevre hasıl olmasına karşın, üretim departmanı için personel departmanı da bir çevredir. Genel olarak çevre kavramını incelersek;

TABLO 3.6. Dış çevre



B) Dış çevre faktörleri

Bir çok dış çevre faktörü olmasına karşın, bu faktörler işletmeyi aynı fazda etkilemeyecektir. Bazıları çok büyük etkiler yaparken, diğer bazı faktörler firmayı hiç etkilemeyebilir. Bu nedenle dış çevre faktörlerini, genel olarak üç grupta inceleyebiliriz: (Dinçer 1994)

i) Uluslararası çevre: Toplumu ve genel yapıyı etkileyen çevredir.

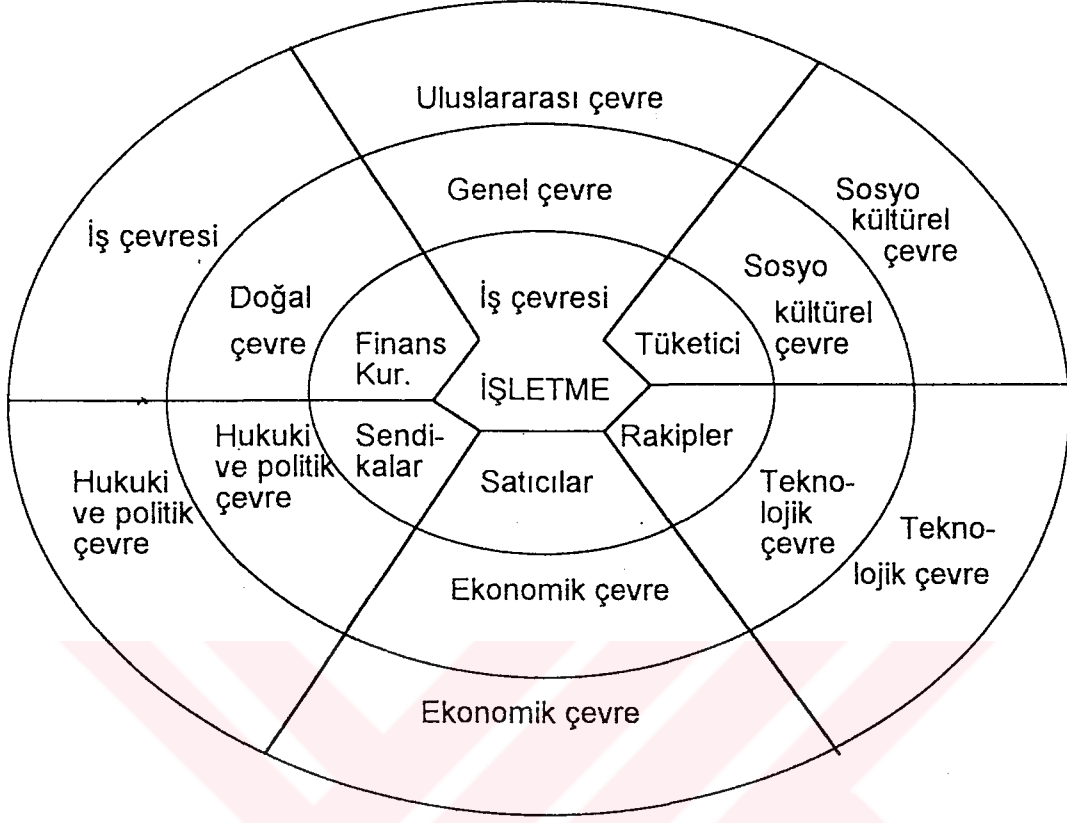
ii) Genel Dış Çevre: Bu çevre; sosyal, teknolojik, ekonomik, hukuki, politik, sosyo - kültürel ve doğal çevre faktörlerinden oluşur.

iii) İşletmenin İş Çevresi: İşletmenin ilişkili olduğu çevreyi ifade eder. Müşteriler, araçlar, satıcılar, finans kurumları, sendikalar, rakipler ve kamu kuruluşları bu çevreyi oluşturur.

3.3.2. Dış çevre analizi

A) Tanımı ve kullanılan teknikler

Çevre analizi dendiği zaman, işletmedeki stratejik plânlama esnasında, dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehlikeleri de algılama ve hesaba katma, anlaşılmaktadır. Bu analiz ile, işletme teknolojik ilerlemeleri, gelişmeleri, mamul pazar hakkındaki son değişimleri haber olarak, karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditleri belirler.



ŞEKİL: 3.3 İşletme ve çevresi (Dinçer 1994)

Bu incelemeler esnasında: (Dinçer 1994)

i) İşletme ve çevresi bir bütün olarak ele alınmalı, ekonomik, sosyal, kültürel, politik ve teknolojik vb. çevreler doğru analiz edilmelidir.

ii) Çevreyle ilgili incelemeler sistematik yapılmalıdır.

iii) Çevre analizi, karar mekanizmasının bir parçası olarak görülmesi, ciddiye alınmalıdır.

iv) Her türlü çevresel değişiklikler gözönünde tutulmalı ve her koşulda uygun alternatifler, plânlamada bulunmalıdır.

v) Kritik dış çevre görünümüleri saptanmalıdır.

vi) Tüm bu tahminler plânlama safhasında gözönünde bulundurulmalıdır. En büyük sorumluluk, (çevre analizi için) tepe yöneticilerinindir. (Özellikle bir tek mamül üretimi varsa)

Dış çevre analizinde, ihtiyaç duyulan kaynaklar çok çeşitlidir. Başlıca, DİE, DPT, TÜBİTAK, Odalar Birliği, fakülte ve üniversiteler, dernek ve sendikaların yazılı dokümanları en önemli yazılı kaynakları oluşturur. Bu kaynaklar sektör hakkında genel bilgiler verir. Fakat belli bir sektör hakkında özel bir pazar ya da firma hakkında ayrıntılı bilgi vermez. Böyle durumlarda, anket ve mülâkat yöntemi ile incelemek istenilen özel hâl, açıklığa kavuşturulur.

Bunun dışında, özel oturumlar, paneller, toplantılar, radyo ve tv gibi kominikasyon araçlarında yapılan programlarda, politik, teknolojik, sosyolojik vb. konuladaki değişmelerin aktarımı açısından çok faydalıdır. (Sözlü kaynaklar)

Ayrıca, sanayi casusluğu sayesinde de, rakip firmaların bilgileri toplanabilir. Yalnızca, doğruluğu kesinlikle belli olanlar işleme konulmalı ve bu ayırım çok dikkatlice yapılmalıdır.

Tüm bu bilgiler derlendikten sonra, çok tutarsız olanları plânlama dışında bırakılır. Matematiksel ve istatistiki modellemeler yapılır.

Teknikler ve hangi çevre faktörlerinde kullanılacağı ise; (Eren 1979)

i) Tek değişkenli ekstrapolasyon (Hayat eğrileri, üssel artışlı seriler, doğrusal ekstrapolasyon vb. fonksiyonlar)

ii) Vak'a analizleri, alt ve üst sınır tahminleri: Sorunlu ve düzensiz işletmelerle ilgili olarak hazırlanan vak'aların analizi, alt ve üst sınırları belirlenebilen maliyet ve benzeri hususlar için kullanılan tekniklerdir.

iii) Dinamik Modeller: Simülasyonlar; tarihsel benzetme modelleri, dinamik programlama, ve stotaksik modellerden ibarettir.

iv) Karar Ağaçları ve Morfoloji Analizleri: PERT ve CPM gibi zaman esasına dayalı teknikler dahil edilebilir. İhtimal hesaplarına dayanır.

v) Çok Değişkenli Etkileşim Analizleri: Girdi - çıktı modelleri, ekonometrik modeller, kümeleme analizleri, duyarlılık analizleri gibi parametrik olmayan teknikleri kapsar. Rekabet, pazar payı, sosyo/kültürel ve politik faktörler, çeşitlendirme gibi konuların analizinde etkilidirler.

vi) Yapılandırılmamış Uzman Görüşü: Konunun uzmanı kişilerin görüşleri, görüşmeleri, rol oynama teknikleri, paneller ve senaryo yazılmasını kapsar. Dış çevre faktörleri analizinde yardımcı olur.

vii) Yapılandırılmış Uzman Görüşü: Plânlı mülakatlar, Delphi tekniği, On line etkileşimleri, vb.

viii) Yapılandırılmış Anket ve Mülakatlar: Plânlı biçimde yürütülen mülakatlar, anketler ve bilimsel araştırmalardan oluşur.

ix) Yapılandırılmamış Anket ve Mülakatlar: Beyin fırtınası, sokak mülakatları ve senaryo geliştirmeden oluşmaktadır.

Çevresel analizler için toplanan veriler daha çok göze ve kulağa hitap eden sözel kaynaklardan oluştuğu için, ne kadar çok veri toplanırsa, çevresel analizlerin etkinliği bir o kadar artar. Bu, sözel bilgi toplama sürecinde en önemli kaynaklar ise; (Eren 1979)

- Uzmanların kişisel ve mesleki ilişkileri,
- Müşteri ve rakipler hakkında malûmat,
- Satıcı ve pazarlama kanalları istihbaratları, göze çarpmaktadır.

B)Çevre analizinin süreci

Çevrenin iyi irdelenmesi ve geleceğin doğru tahmini, stratejik plânlama için çok önemlidir. Genel çevre analizinden başlayarak, sanayi sektörü analiz edilmeli ve firmanın pazardaki yerini doğru belirlemelidir.

Çevresel analizin sonucunda, objektif olarak firmanın pazardaki yeri ve başarısı ya da başarısızlıkları ortaya çıkar. Böylece stratejik alternatifler ortaya çıkar ve rekabet faktörleri (reklâm, teknikler, fiyat, müşteri hizmetleri vb) tanımlanır ve gerçekte firmanın rakipleri tanınır.

- a. Dünya ve çevredeki değişimler tesbit edilir.
- b. Firmanın bulunduğu sanayinin eğilimleri bulunur. (kritik belirtiler.
- c. Kritik alanda işletmenin başarısı belirlenir.
- d. Gelecekte olabileceği hesaplanan olayların gerçekleşme oranı tahmin edilir. Gelecek bugün çözülmelidir.

3.3.3. Genel çevre faktörlerinin analizi

A)Teknolojik faktörlerin analizi

Üretim ve faaliyetler meydana gelirken kullanılan makina, araç, gereç, bilgi ve süreçler teknolojiyi oluşturur. Teknolojik gelişmeler, iyi kullanan bir firmayı pazar lideri, uygulayamayan firmayı da çok gerilerde bırakabilen bir güçtür.

Eğer bir firma araştırma ve geliştirme faaliyetlerine önem veriyorsa, faaliyet alanı yeni buluşlara açık bir sistemde yürüyorsa ve yeterli teşvik ve destek alıyorsa, o zaman teknolojik değişiklikleri avantajına kullanıyor demektir. Ayrıca patent ve marka sayılarının yıllık artış oranları da teknolojik değişimin o sektör için hızını belirleyen bir başka faktördür. İşletme açısından, ileride en çok teknolojik değişime uğrayacak faaliyet alanında ar-ge çalışmalarını yoğunlaştırmak daha akıllıca olacaktır.

B)Ekonomik faktörlerin analizi

Firmanın başarısı ilk önce satışlarıyla doğru orantılıdır. Fakat ekonomik yapıdaki denge eğer bozursa, bu amacını gerçekleştiremez. Dikkate alınacak faktörler şöyledir: (Dinçer 1994)

- i) Milli Gelirin Yapısı,
- ii) Ekonomik Büyüme ve Yatırımlar,
- iii) Enflasyonist ve Deflasyonist Eğilimler,

- iv) Ekonominin Gelişme Devresi,
- v) Hükümetin ekonomik Politikaları,
- vi) Dış Ticaret ve Ödemeler Dengesi.

C) Sosyo-kültürel faktörlerin analizi

Sosyo - kültürel faktörler, tüm diğer faktörleri de içerir, çünkü davranış ve tutumlarla ilgilidir.

i) İşletme faaliyeti olan yörenin halkının yaşantı şekli, talepleri, ihtiyaç çeşitliliği.

ii) Halkın kültürel düzeyi nedir? (Okuma yazma oranı nedir? Lise ve üniversite mezunu adedi nedir?)

iii) Faaliyet alanındaki gelenek ve görenekler nasıldır? (Bu alışkanlıklar, faaliyetlerle ters düşebilir mi?)

iv) Tüketicilerin üyesi olduğu grupların tutum ve davranışları nasıldır?

v) Sosyal değişim ya da sosyal yozlaşma hızı nedir? (Moda, heves, ve anlayışlar bazen çok çabuk değişir. Sosyal değişimin hızı, iyi belirlenmelidir.)

Şu halde, tepe yöneticileri; sosyo - kültürel, ekonomik, ve teknolojik değişimleri çok dikkatle analiz edip, stratejik plânlama çalışmalarında bu faktörlerin etkilerini göstermelidir.

D) Tabii çevre faktörlerinin analizi

Sorumsuz bir ekonomik patlama, son yıllarda olağanüstü bir çevre kirlenmesine sebep olmuştur. Çevreye ve ekolojik düzene zarar veren firmaların bir çok defa faaliyetleri kısmen ya da tamamen durdurulsa da, bu dejenerasyon gitgide büyüyen bir felaket haline gelmiştir. Genellikle firmalar, çevreyi kirleten atık maddelerinin temizlenmesi için gereken büyük maliyetleri göze alamayarak, bu atıkları çevreye yaymaktadırlar. Bu

tip firmalar, devletten de destek alamamaktadırlar. Çevre, herkesin ortak malıdır ve hiç bir kimsenin kârlılık ya da büyüme hırsı yüzünden çevreye zarar verme hakkı yoktur.

E)Hukuki-politik faktör analizleri

Ülkelerin birbirleriyle olan politik ilişkileri, işletmeleri de etkilemektedir. Dış ticaret ve yatırımlarda, mali destek ve yardımlardan, kotalara kadar birçok faaliyet politik eğilimlere göre değişmektedir.

Asgari ücret politikası, kuruluş yeri belirlenmesi, sanayii bölgeleri, teşvik politikaları, çevre sağlığı ve istihdam koşulları vb. gibi pek çok konular için yapılan hukuki düzenlemeler, ister istemez işletmenin stratejisini (Dinçer 1994) de etkilemektedir. Örneğin;

- Devlet yerli malını dışarıya karşı koruyabilir. (Gümrük vergileri artışı, dumping yasağı vb)
- Devlet sanayi politikalarına destek verebilir. (Ucuz kredi sağlamak, hisse senetlerini toplamak vb.)
- Devlet, özelleştirme politikasına uygun olarak, kamu iktisadi teşebbüsleri, halka sunabilir.
- Devlet, ithalatı da teşvik edebilir.

Tüm bu politikalar direkt ya da indirekt olarak, işletmenin yapacağı stratejik planlamayı da etkileyecektir.

3.3.4. İşletmenin iş çevresi faktörlerinin analizi

A)Tüketici ve pazar analizi

Pazar analizinin amacı, sadece pazarın özelliklerini belirlemek değil, aynı zamanda pazarın çekiciliğini ve sunduğu fırsat ya da tehditlerin incelenmesini sağlamaktır. İşletmenin fırsat ya da tehditleinin incelenmesi için bir çok faktör gerekmektedir.

İşletmenin temel yöneliminde ise; mal veya hizmet yönelimi, pazar yönelimi ve pazar bölümü yönelimi vardır.

Mamül veya hizmet yönelimli firma, bir çok pazarda bulunur ve bir yada daha fazla ürün satar. Belirli ürünlerde uzmanlaşma vardır.

Pazar yönelimli işletmelerde ise, büyüklüğü belli bir pazarda pek çok mamül veya hizmet satar. (Market, vb.) Bu yönelimde uzmanlaşma pazar üzerinedir. Pazar bölümü yönelimli firma ise tek bir pazarda, yalnız ve yalnız bir ürün ya da hizmet satar..

Pazar analizinde, hedef pazar stratejileri (Sezgin 1991) ise;

a) Bölümlendirilmemiş pazarlama stratejileri

Daha önceki bölümde de gördüğümüz gibi, eğer firma pazarın bölümlerinin farklılıklarını yok sayarak, sadece bir ürünle pazar lideri olmak istediği durumlarda bu tip stratejiler uygulamaktadır. Bu stratejide;

- Tüketici beğeni ve istekleri dikkate alınmaz,
- Maliyet düşürücü bir yaklaşımdır,
- Mamül, kitle iletişim araçlarıyla tüketiciye tanıtılır.
- Tüm tüketicilerin ortak bir istek ya da arzusuna ulaşamaz.
- Yoğun rekabet ortamı, büyük pazarda firmayı çok zorlayabilir.

b) Farklılaştırılmış pazarlama stratejileri

Her pazara, farklı bir ürünle ve farklı stratejilerle giren firmalar bu stratejinin amacında hareket ederler; Burada; yüksek maliyetler oluşmakta, (Ar-Ge masrafları, pazarlama araştırması maliyetleri artar.)

Her pazar bölümüne uygun mamül kavamlarını oluşturmak durumundadırlar.

"Tabanı Geliştirme Stratejisini" uygulayan bazı firmalar ise, belirli pazarlar için belirli hedef kitleye sunulan mamülleri, başka pazar bölümlerindeki diğer hedef kitlelere de empoze edebilmektedir. Böylece küçük ve kısıtlı pazar, daha da genişleyebilmektedir.

c)Konsantre pazarlama stratejileri

Çok küçük bir pazar dilimini hedefleyip, o kitlenin arzu ve talepleri doğrultusunda pazara cevap veren firmaların kullandıkları bir stratejidir. Bu yöntemde ise;

- Firma pazarda vazgeçilemez bir yer elde eder.
- Firma bulunduğu pazar dilimini çok iyi tanır.
- Üretim, dağıtım ve promosyon çalışmalarında firma çok uzmanlaşır.
- Büyük riskler taşır. (Pazarın küçülme durumunda)

Firmaların uzun vadeli plânlamada hangi stratejiyi seçmesi gerektiği ise, aşağıdaki dört faktöre bağlıdır. (Sezgin 1991)

- Mamül homojenliği
- Mamül hayat eğrisinin devri
- Pazar homojenliği
- Rakip firmaların pazarlama stratejileri.

B)Pazar payı

Pazar payı dendiğinde, firmanın satışlarının, o sektördeki toplam satışlara oranı aklımıza gelir. Tek mamül üreten bir işletmenin bir tek, birden fazla mamül üreten firmaların ise birden çok pazar payı söz konusu olacaktır.

"Bir mamülün belirli bir dönemdeki satışlarının, diğer tüm markaların toplam satışına oranına" pazar payı diyoruz. (Erem 1980)

Firmanın, sektör içindeki diğer firmalara göre durumunu belirleyen önemli faktörlerden birisi de pazar payıdır. Her yıl oluşan farklılıklar, işletme tarafından olabildiğince objektif olarak incelenmelidir.

C)Hedef kitle özellikleri

İşletme, mal ya da hizmetini sunarken, mutlak olarak ürünleri tüketen kişi ya da grupların;

- Yaşları
- Cinsiyetleri
- Alışkanlıkları
- Kültür seviyesi
- Gelir grupları
- Sosyal statüleri
- Arzuları,

gibi birçok verileri incelemelidir. Çünkü, eğer mamül ya da hizmet hedef kitlesiyle bir bütünlük oluşturmazsa, pazarda uzun süre kalamaz. Bu özelliklerin, ise profesyonelce bu işte uğraşan veya firma içinden sadece bu iş için tesis edilmiş araştırma grupları ile tespit edilerek, mamül ya da hizmet üretimi aşamasında gözönünde bulundurulması şarttır.

D)Rekabet koşulları

Stratejik planlamada da, rekabet ortamı ve rakipler söz konusudur. Eğer bir firma, rakiplerini iyi tanımıyor ve faaliyetlerini iyi bir şekilde incelemiyorsa, pazardaki şansını büyük ölçüde riske etmektedir. Bu nedenle işletme, iki alanda araştırmalarını yoğunlaştırmalıdır: (Dinçer 1994)

- Pazardaki rekabet durumu,
- Rakiplerin durumu ve stratejileri.

a)Rekabeti etkileyen faktörler

Rekabetin hacim ve yoğunluğunu değerlendirebilmek için şu noktaların üzerinde durmak gerekir: (Eren 1979)

i) **Giriş Hakkı:** Büyük yatırımlar gerektiren bazı sektörlerde, her işletme rahatlıkla giremez. Bu nedenle bu sektördeki rekabet, dolayısıyla sınırlı olacaktır. (Ağır sanayi vb.)

ii) **Dış Koruma:** Gümrük kanunları ve yönetmeliklerle, dış sanayi karşısında, bazı yerli sanayi dalları koruma altına alınabilir. Aynı zamanda, patent ve telif haklarıyla, bazı teknik buluşların başka firmalarca kullanımı kanunen imkânsızlaştırılmıştır. Bu noktalar da, rekabet ortamında dikkate alınmalıdır.

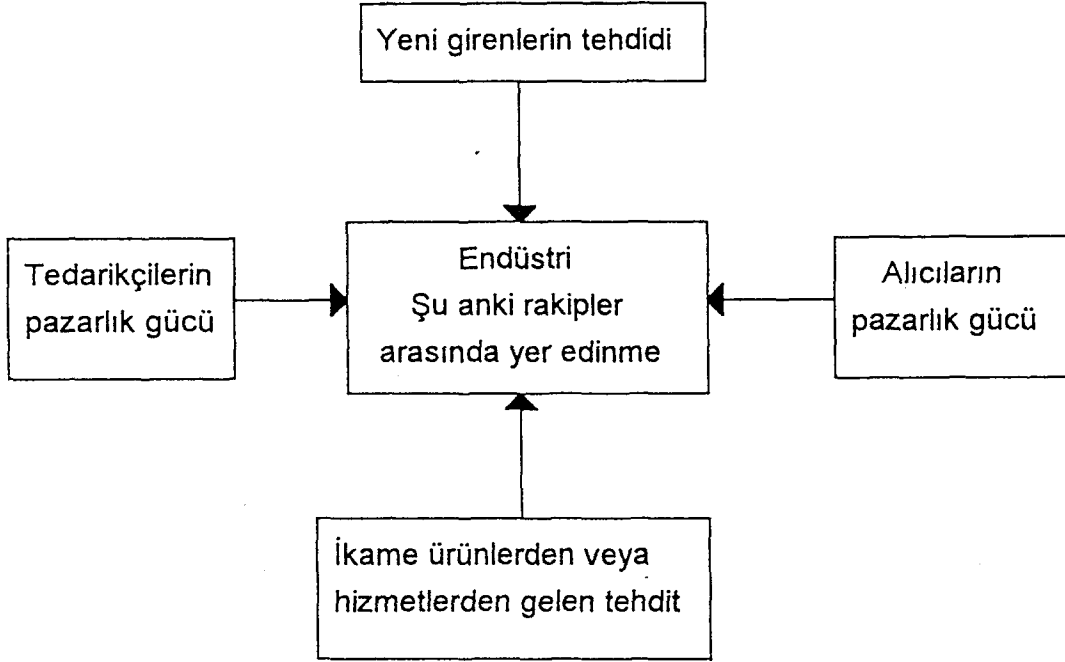
iii) **Potansiyel Pazar:** "Girilecek olan pazarda, mevcut olan rekabetçilerle mi, yoksa gelecekte ortaya çıkan rakiplerle mi uğraşılır?" sorusuna doğru ve kesin bir cevap bulmadan pazara girmek te yanlış olacaktır.

iv) **Sektörün Durumu:** Kârlılığı düşük olan sektörlerde rekabet çok önemli olmamakta, bu da işletmelerin şevkini kırabilmektedir. Bu nedenle sektörün kârlılık durumu da, o pazara girip girmeme konusunda önemli bir kriterdir.

v) **Pazarın Durumu:** Pazarın durumu rekabeti etkileyen en önemli koşullardan bir tanesidir. İşletme hangi pazarda faaliyetini sürdürdüğünü çok iyi bilmelidir. Eğer firma oligopol koşullar altında ise farklı stratejiler, tam rekabet koşulları altındaysa, çok daha farklı stratejiler uygulayacaklardır. Çünkü oligopol bir piyasaya girmek, kolay kolay göze alınmaz ve rekabeti sürdürmek de oldukça güçtür. Pazarın durumu, firmanın ölçeğine göre değerlendirilmelidir.

vi) **Genel Gelişme Eğilimi:** Burada, küçük ve orta ölçekli işletmeler arasındaki rekabete önem verilmelidir. Bazı küçük işletmeler, büyük rakipler karşısında, birleşerek bir tutundurma çabası içine girerler. Eğer bu işletmeler doğru bir pazar incelemesi ve araştırması yapmazlarsa, otonomi kaybına sebep olurlar. Risklere karşı tedbirler alınmalı ve zamanlama çok yerinde olmalıdır.

TABLO 3.7. Endüstride rekabet (Sezgin 1991)



b) Pazara giriş engelleri

- i) Ölçek Ekonomisi: (Rekabet için gereken büyük yatırımlar)
- ii) Farklılaştırılmış mamüller
- iii) Sermaye ihtiyacı
- iv) Fiyat farklılıkları (Bazı mamülleri, tüketicilerin farklı fiyattan tedarik etmesi.
- v) Dağıtım kanalları:
- vi) Hammadde ihtiyacı
- vii) Pazarın tamamen dolu olması
- viii) Hükümet politikası ve tercihleri
- ix) Tecrübe faktörü (Know - how ve deney eğrisinin getirdiği rekabet üstünlükleri)
- x) Rakiplerin yapacağı misilleme beklentileri
- xi) Büyük fiyat indirimleri
- xii) Maliyetleri paylaşmadaki fırsat yetersizliği
- xiii) Teknik güç ihtiyacı
- xiv) Grupların tepkileri (Devlet, sendikalar vs.)
- xv) Telif ve patent hakları (Mac Millan 1982)

E)Rekabet analizi

Zamanımızda, rakip firmaları inceleyen işletmelerin sayısı çok azdır. Fakat rekabet analizi yapamayan bir işletmenin, pazar payını arttırıp başarıya ulaşabilmesi gerçekten imkânsıza yakındır.

Genellikle, rekabet analizi dendiği zaman bir çok kişinin aklına "sanayi casusluğu" gelmektedir. Aslında şu yüzyılda, sanayi casusluğuna hiç bir gerek olmamalıdır. Çünkü bir çok büyük şirket halka açıktır ve raporlarından bu işletmelerin bir çok stratejisi anlaşılabilir. Burada amaç, rakiplerin rapor, faaliyet ve mamüllerinden işletme stratejisini elde etmek ve nasıl bir pazar şartı altında bulunulduğunu doğru olarak belirleyebilmektir.

Bir rekabet analizini gerçekleştirebilmek için aşağıdaki sorulara cevap aranmalıdır: (Dinçer 1994)

- Rakipler kimlerdir? (Rakiplerin tanımlanması)
- Hangi rakip firmalar, korunmuş pazarlarda faaliyet sürdürmektedir?
- Ürün başına tahmini maliyetleri ne kadardır?
- Rakiplerin davranışları sezilebiliyor mu, yoksa belirsiz bir davranış şekli mi izlemekteler?

a)Rakip işletmenin analizi

ii) Rakiplerin Yönelimi: Rakipler, mamül yönelimli veya pazar yönelimli olabilir. Eğer mamül üzerine yoğunlaşmış bir rakip varsa, firma pazar yönelimli, pazar yönelimli bir rakibe karşı ise mamül yönelimli olması ve ona uygun bir rekabet stratejisi uygulaması uygundur.

ii) Rakiplerin mal ve hizmetleri: Tüm rakip malların miktarı, çeşidi ve nitelikleri tespit edilmelidir. Ayrıca bu mamüllerin, hayat eğrisi aşamasında nerede bulunduklarını pazarda ne kadar bir payı bulunduğu da incelenmelidir.

iii) Üretim kapasitesi olarak rakipler: Burada, rakiplerin mamül maliyetleri ve marjinal kârlılığı en önemli husustur. Mamül maliyeti, pazar payını belirleyen en önemli faktörlerden biri olduğu için, firma bu maliyeti mutlak surette bilmelidir. Ayrıca kalite ve dağıtım kanalları da maliyetler üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

iv) Rakiplerin büyüme oranı:

- Kâr dağıtımı
- Sermaye arttırımı
- Fiyat politikaları ile ilgilidir. Bunların bilinmesiyle, hangi rakiplerin piyasadan çekilecek ya da yeni hangi rakiplerin piyasaya girebilecek olduğunun tespiti kolaylaşacaktır.

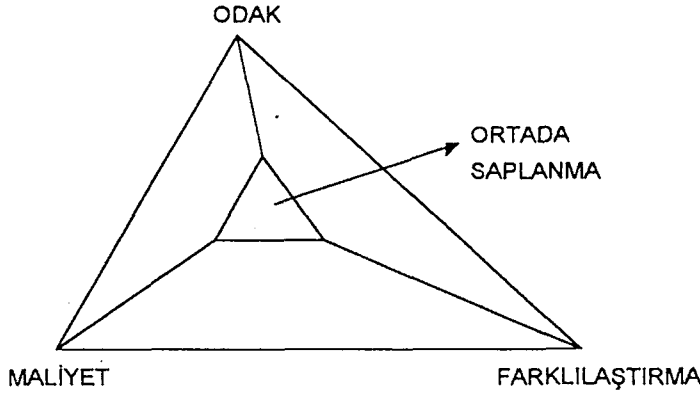
v) Rakiplerin rekabet üstünlükleri: İşletmenin, rakip firmanın üstünlüklerini bilmesi, stratejik plânlamasını daha doğru yapmasına yardım edecektir. Örneğin, fiyat üstünlüğüne sahip olan bir rakibe karşılık, firma kalite rekabetine soyunabilecektir. Amaç, hangi tehlike ve tehditlerle karşı karşıya kalındığının bilinmesidir.

vi) Rakiplerin stratejileri, amaçları ve farklılaştırmalar: Rakip firmaların, strateji ve amaçlarındaki değişiklikler, onların amaçlarının hangi tarafa kaydığını gösterecek en önemli belirtidir. Bu değişiklikler, firmalardaki yöneticilerin yapısal ve psikolojik durumu hakkında da bize bilgi verecektir.

b) Rekabette kullanılan stratejiler

i) Yer kavgası: Porter'e göre, bir firmanın sektör içinde başarılı olması için üç temel yol vardır: (Sezgin 1991)

- Mamül ve hizmet üretiminde düşük maliyet esası. (Ucuz deterjanlar gibi)
- Farklılaştırılmış, özel mamüller, yüksek maliyet. (Mercedes, BMW gibi pahalı kaliteli ve lüks otomobiller vs.)
- Küçük ve belirli bir pazar diliminde, belirli bir mamüle yoğunlaşma. (Rolls - Roys arabaları vs.)



ŞEKİL: 3.4. Porter'e göre üç temel rekabet stratejisi. (Sezgin 1991)

ii) Maliyet Liderliği: Düşük üretim giderlerini kullanarak, yüksek kâr hacmi sağlayan ve bu şekilde araştırma geliştirmeye ve yeni fabrika yatırımlarına yönelen firmaların stratejileridir. Maliyet liderliği stratejisi bu nedenlerden dolayı düşük fiyat stratejileriyle karıştırılmamalıdır.

Yoğun üretim tekniklerine sahip ülkelerde, bir çok fırsatlar sözkonusu olacaktır. Bu da maliyet liderliği açısından önemli bir ayrıcalıktır. Ayrıca globalizasyon da, maliyet liderliği açısından çok önemlidir. Çünkü global üretim, aynı zamanda düşük maliyetli ülkelerde, büyük fabrikalarda üretim yapma imkânı verecektir. (Sezgin 1991)

iii) Farklılaştırma: Bu strateji için gerekli olan beceriler, maliyet liderliğinden farklıdır. Çünkü farklılaştırma yapan işletme, rakiplerinden çok daha farklı, özellikli, hatta pahalı bir mamül üretmektedir. Bunun yanında, birbirinden içerik olarak hiç bir farkı olmayan mamüllerde de marka olarak farklılaştırmaya gidilmekte, mamüllerin içindeki markalar artık dışarı çıkmaya başlamıştır.

Dağıtım kanallarında da farklılaştırmaya gidilebilmekte, bazı özel mamüller, harcı alem mamüller gibi bir dağıtım sisteminden geçebilmektedir. (Beyaz Dizi yayınları gibi). Ayrıca "face-to-face" yöntemiyle pazarlaması yapılan mamüller de farklılaştırılmış bir pazarlama yöntemi izlemektedirler. (Oriflame kozmetik mamülleri ve Amway temizlik mamülleri gibi).

iv) Konsantre Pazarlama: Firma, çok özel bir pazar dilimi seçerek, bu pazar parçasına tamamen konsantre olur. Çok özel, eşi benzeri olmayan bir mamül üretimine girer. Çok maliyetli ve zahmetli bir iş olduğu için her firma bu pazara girmeye cesaret edemez, çünkü konsantre pazarlamada tüm çevre koşullarının çok iyi incelenmesi ve hedef kitleye doğru bir eğilim gerekmektedir.

F) Satıcılar pazarının analizi

Satıcılar denildiği zaman, hammadde, yarı mamül, enerji gibi girdileri temin eden kişi ve örgütleri düşünmek gerekir. Satıcılar pazarında şu koşullar önem kazanacaktır: (Dinçer 1994)

a) Mevcut üretim faktörlerinin özellikleri

Üretim faktörlerinin bulunabilirliği, maliyetleri, üretim teknolojileri, ihracat ya da ithalatı gibi kıstaslar önem kazanacaktır.

b) İkame edilebilecek üretim faktörleri

Firmanın elinde bulunan üretim faktörlerinin yerine, ikâme ürünler elde edebilme koşulları araştırılmalıdır. Kaynaklar incelenmelidir.

c) Teknolojik değişiklikler ve gelişmeler

Girdilerde kullanılan mal ve ikame mamülleri üretiminde kullanılan teknolojilerdeki değişiklikler takip edilmeli ve teknoloji transferi kavramı üzerinde doğru karar verilmelidir.

d) Satıcılar pazarının yapısı

Satıcılar pazarının, monopol ya da oligopol özellikleri incelenmelidir. Eğer pazar oligopol bir özellik taşıyorsa, o zaman güç firmadadır. Monopol özellikli bir satıcı pazarı söz konusu ise, ipler satıcıların elinde olacaktır. Stratejik planlamada, bu çok önemli bir husustur.

G)Finans kuruluşlarının analizi

İşletmeler için en önemli hususlardan bir tanesi de, uygun zamanda ve uygun şartlarda sermaye temin edecek güvenilir bir kuruluşla çalışmaktır. Bankalardan alınacak krediler, kâr paylaşmaya yönelik borç sermayeler ve ticari borçlanmalar, işletmenin yararlanacağı fon kaynaklarıdır. (Dinçer 1994). Önemli olan noktaları şöyle özetlersek;

- i) Finansman temini şartları ve maliyeti,
- ii) Finansman kuruluşlarıyla olan ilişkilerin niteliği.

H)Sendikalar ve işçi-işveren analizi

Stratejik plânlamanın en önemli unsurlarından biri olan işgücünün, niteliği ve maliyetinde, sendikaların büyük önemi vardır. Sendikalarla ilgili hususlara kısaca bakarsak:

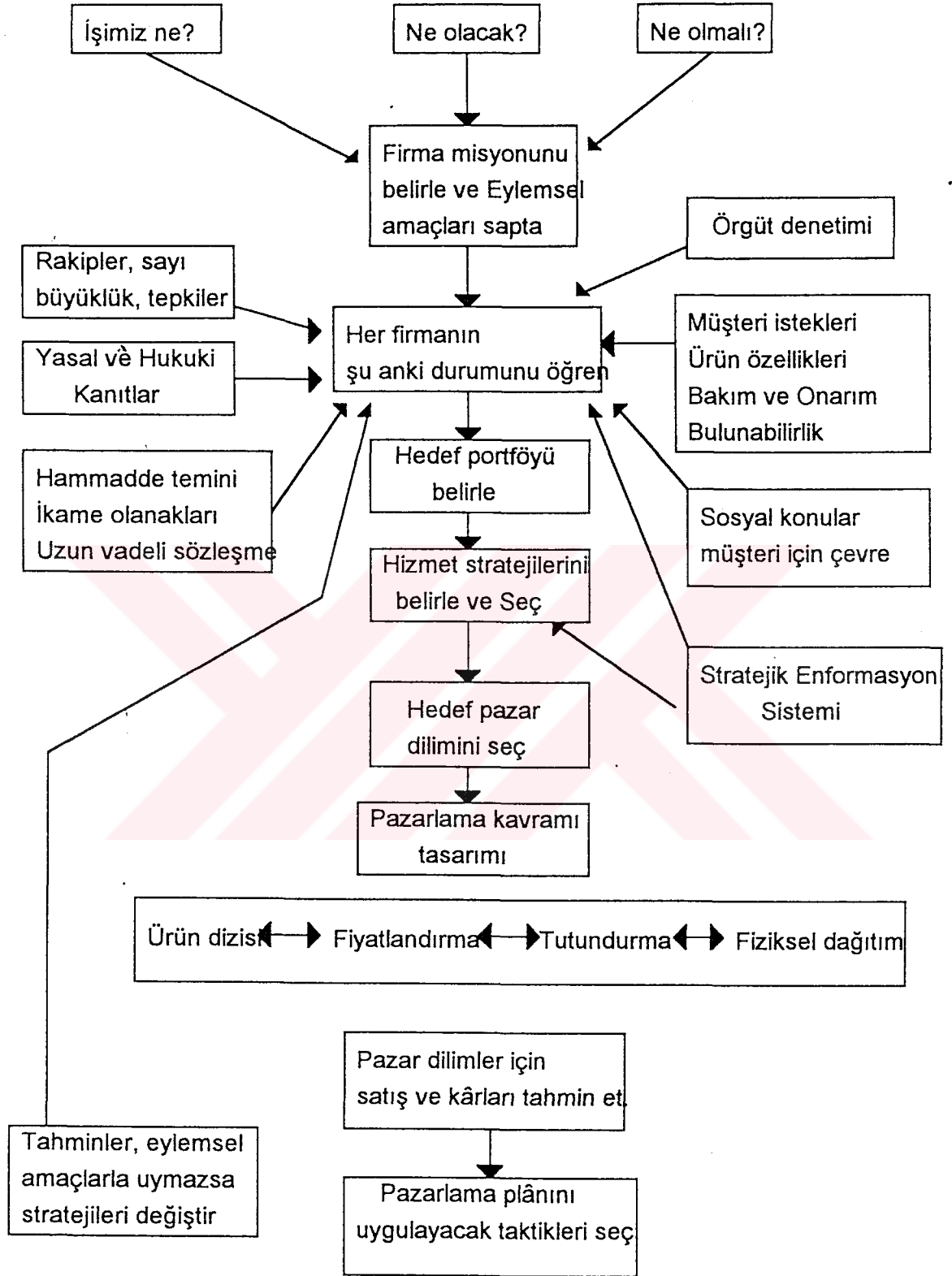
- i) İşgücü ücretlerinin düşük ya da yüksek oluşu,
- ii) İşgücü verimliliği ve motivasyon
- iii) İşyeri ve sendika arasındaki anlaşma ve çatışmalar.
- iv) Çalışma barışının sağlanması, şeklinde özetleyebiliriz.

Amaç, işyeri ile sendika arasındaki bağın kuvvetli olması, işçilerin de yönetimde söz hakkının olmasıdır. İşgücü piyasasının özellikleri tamamen anlaşılmalı ve sosyal barış ortamı içinde faaliyetler sürdürülmelidir.

3.4. STRATEJİK DENETİM

Stratejik Denetim, işletme içi faktörler kadar, işletme dışı faktörleri de gözönüne alan seçenek ve alternatiflerin seçimi, uygulanması, değerlendirilmesi ve denetimi aşamalarından oluşan bir süreçtir. (Maviş 1988)

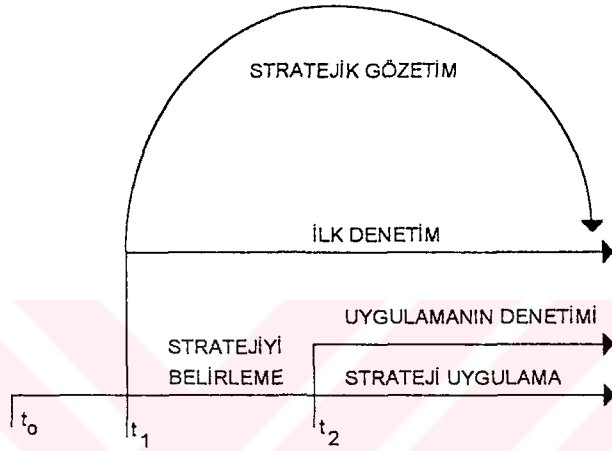
Stratejik Denetim, sadece amaçları, stratejileri ve politikaları uzun dönemli kararlar olarak belirlemesini tanımlamaz, bunun yanında programlar, bütçeler ve yöntemlerle nasıl uygulanacağını değerleneceğini ve denetleyeceğini de tanımlar. İşte bu sebeplerden dolayı, stratejik denetim, şirket başarısını ve şirket yönetimini değerleyen üst yönetimdeki kişiler için faydalıdır. (Wheelen & Hunger 1987)



ŞEKİL: 3.5. Stratejik Plânlama Modeli (Sezgin 1991)

Stratejik Denetim sistemi, üç farklı denetim faaliyetinden oluşmuştur. Bunlar ise;

- a) İlk Denetim,
- b) Stratejik Gözetim,
- c) Uygulamanın Denetimi.



ŞEKİL: 3.6. Stratejik süreçte stratejik denetim. (Maviş 1988)

Bu şekilde, stratejiyi belirlemenin başlangıç zamanı (t_0) ile gösterilmiştir. (t_1)'de ise ilk denetim ya da stratejik gözetim başlamakta, (t_2)'de ise uygulamanın denetimi başlamaktadır.

3.4.1.Strateji belirlemenin denetimi

Genellikle, strateji geliştirme durumsal analizle başlar. Bu süreç stratejik planda biter. Strateji belirlemenin denetimi şekil 3.7'de gösterilmiştir.

Bir çok zaman stratejik denetim, strateji belirleme sürecinin tersine çalışmaktadır. Stratejik denetim, şu sorulara hitap eder: (Prager & Shea 1983)

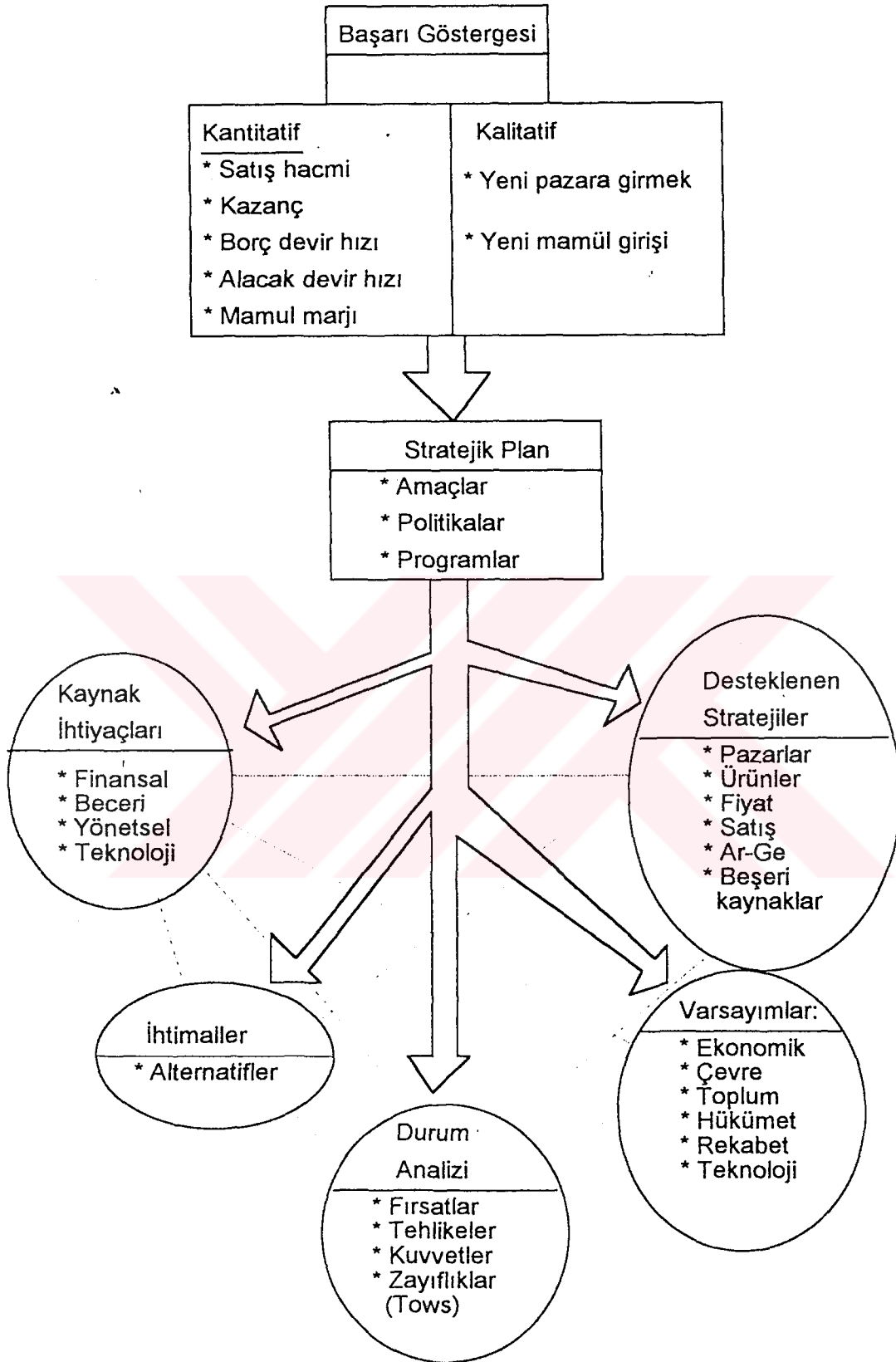
- a) Stratejinin çalıştığına dair delil var mı?
- b) Strateji uygulanabilir mi?

- c) Şirket amaçları, politikaları ve belli başlı programları kolayca anlaşılır ve kendi içinde tutarlı mı?
- d) Varsayımlar geçerli mi?
- e) Beklenmedik olaylar tahmin ediliyor mu?
- f) Strateji gelecekte firmaya uygun olmaya devam edebilecek mi?

3.4.2. Strateji uygulamanın denetimi

İşletme stratejisi, hem dış hem de işletme çevresiyle tutarlı olmak zorundadır. Strateji uygulama başarısı firmanın belli başlı özünü belirleyen ve onun çalışmasını belirleyen faktörlerin sentezine dayanır. Bu nedenle;

- Organizasyon, stratejik amaçlar doğrultusunda olmalı,
- Bilgi sistemi, stratejik uygulamayı yönlendirmeli,
- Şirket içinde, strateji için fikir birliği olmalı,
- Strateji; yönetim biçimi, değerleri ve risk seçimleriyle uygun olmalıdır.



ŞEKİL: 3.7. Strateji Belirlemenin Denetimi (Prager & Shea 1983)

BÖLÜM 4

UYGULAMA: ÜRÜN STRATEJİSİNDE KULLANILAN CAD (Computer Aided Design) TEKNOLOJİSİNİN ARÇELİK 2000 UYGULAMASI

Arçelik A.Ş. Çayırova tesisleri, İzmit'in Çayırova ilçesinde bulunmaktadır. 35,000 m²'lik bir alanda faaliyet gösteren Arçelik işletmesi Çayırova tesisleri aşağıdaki bölüm ve departmanlardan oluşmaktadır. 1964'den beri hizmet veren bu tesisin bölümleri:

- Çamaşır makinası işletmesi
- Ticari soğutucular işletmesi
- Kalıp işletmesi
- Servis işletmesi
- Genel müdürlük
- AR-GE
- Fiktif ambarı
- KOGEM
- Mamul ambarı
- Kojenerasyon bölümü
- Atık su tesisleri

Arçelik A.Ş.'ye bağlı diğer işletmeler ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır. Bu işletmeler yukarıdaki bölümlerin dışında faaliyet gösteren fabrikalardan oluşmaktadır:

- Ankara bulaşık makinası işletmesi
- Eskişehir buzdolabı işletmesi

- İzmir Süpürge İşletmesi
 - Bolu Ar-Dem Fırın - Termosifon İşletmesi
- olarak sayılmaktadır.

Çayırova işletmesinde şu anda beyaz eşya sektörüne dahil olan çamaşır makinaları üretilmektedir. Arçelik 3300, 3400, 5200, 2100, 2200 modelleri şu anda imalattadır. Bu modeller bir çok fonksiyonlara sahiptir, ayrıca pazarın büyük bir kesimini elinde tutmaktadır. Gerek mekanik aksamı ve gerekse program sayısı bakımından bir çok farklılık gösteren bu ürün yelpazesinde, fiyat farklılaştırmasına da gidilmektedir.

Yerli ve yabancı pazarda büyük bir yer işgal eden Arçelik ürünleri, Türkiye'nin beyaz eşya sanayiinde ihracat ve ithalat rakamları açısından lider durumdadır.

Koç Topluluğu'nun bir üyesi olan Arçelik A.Ş.'de, KOÇ 2000 projesinden sonra Arçelik 2000 projesi başlatılmıştır. 1993 yılında başlayan Arçelik 2000 projesi ve Ocak 1995 yılında başlayan süreç odaklı yapılanma, Türkiye'nin bir numarası olan Arçelik'in "Dünya'da Rekabet" hedefine ulaşması için atılmış en önemli adımdır.

Avrupa Birliği ve Gümrük Birliği'ne girme durumumuz sebebiyle, şu anda elde tutulan pazar payını kaybetmemek ve ürünlerin Dünya markaları arasında nitelikli bir yer almasını sağlamak amacıyla bazı hedefler belirlenmiş ve uygulanmaya başlanmıştır;

- a) Sürekli gelişmeyi sürdürmek ve mükemmelleştirmeyi sağlamak,
- b) Dinamik, süratli ve atak olmak,
- c) Bağımsız bir teknolojiye sahip olmak
- d) Çalışanların ve yöneticilerin yaratıcılığını en iyi şekilde sergileyecek bir yönetim sergilemek.

Bu hedeflere ulaşabilmek için, toplam kalite ilkeleri doğrultusunda düşünme ve problem çözme yetenekleri çağdaş bir seviyeye erişmek üzere geliştirilmektedir.

A) ARÇELİK 2000 ve MÜŞTERİ ve KALİTE ODAKLI STRATEJİK YÖNETİM

Arçelik 2000, yeni bir yönetim yaklaşımı ise, müşteri ve kalite odaklı stratejik yönetim yaklaşımıdır. 1993 yılında başlatılan Koç 2000 projesindeki uygulama ve deneyimler doğrultusunda, yeniden yapılanma çalışmalarıyla bütünleştirilerek, 1995 yılından itibaren Arçelik 2000 adı altında yürütülmeye başlanmıştır. 1995 yılındaki sonuçların ortaya çıkmasıyla, bu yürütmenin başarılarının belirmesi beklenmektedir.

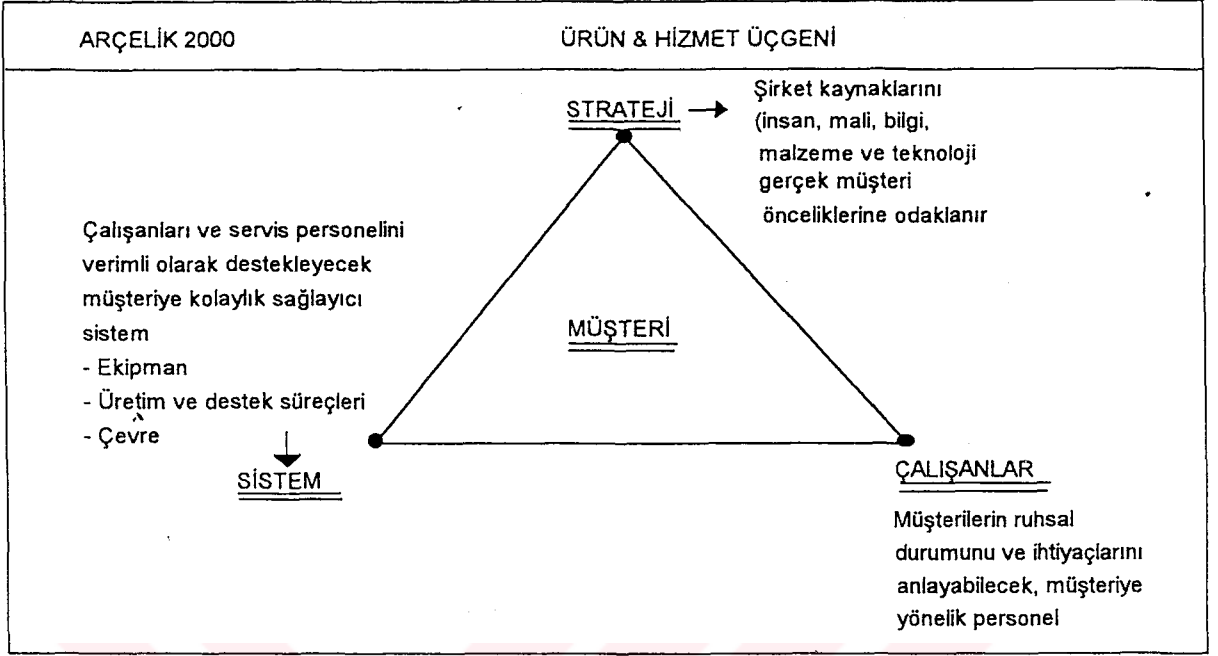
Arçelik 2000'e gerek duyulmasının sebepleri şunlardır:

- a) İç pazarda artan rekabet koşulları ve pazarın lideri olmak için,
- b) Dış pazara açılmak ve global bir yapıya ulaşmak amacı için,
- c) Verimlilik ve performansı arttırmak için,
- d) Talepçilerin kalite beklentilerine uygun olarak, teknolojik özelliği yüksek, kullanışlı, güvenilir ve çeşitli model ve çeşitte ürünü, rekabet edilebilir bir fiyatla arz etmek için,
- e) Yöneticilerin ve çalışanların şirkette bütünleşmesini sağlayabilmek için,
- f) Üründeki memnuniyeti artırarak, daha çok ürün satmak ve hızlı büyümek için,
- g) Ürün ve hizmet sürecini sürekli iyileştirmek için,
- h) Yardımcı sanayi, yetkili satıcılar ve yetkili servislerimizle bütünleşmek için (ARÇELİK 2000 1995).

Arçelik 2000'in başarıya ulaşabilmesi için bazı koşulların yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu koşullar ise;

- a) Bilgi sistemleri yönetiminin iyileştirilmesi (gerçeklerle yönetim)
- b) Sürekli öğrenme ve öğretme düzeninin kurulması
- c) Ana görev, hedef ve stratejilerin gerçekçi ve iddialı oluşturulması (vizyon, misyon, hedef, strateji ve faaliyetler)
- d) Tüm çalışanların aktif katılımının sağlanması
- e) Örgütlenme ve uygulanmaların etkin bir şekilde başlatılması
- f) Faaliyetlerin ve performansın düzenli olarak izlenmesi ve değerlendirilmesi.
- g) Gerekli insan gücüne ve kalite odaklı yatırımlara öncelik verilmesi gereklidir. (Arçelik 2000 1995)

TABLO: 4.1 Arçelik 2000, Ürün ve Hizmet üçgeni (Arçelik 2000 1995)



Arçelik yönetimi, iki yıldır yoğun olarak bu koşulları sağlamaya çalışmaktadır. Başarıya daha kısa bir zaman diliminde ulaşmak için gerekli plânlama çalışmalarını da tamamlamıştır.

Faaliyetleri yapabilmek için yeniden yapılanma, çalışmalarına ağırlık verilmektedir. Çünkü, teknoloji, pazarlama, satış, servis, finansal performans, hizmet ve tüketici tatmini, Avrupa'da rekabet edebilecek bir düzeye getirilecektir, çalışanların yönetime olumlu katkıları ile motivasyon sağlanacak, takım ruhu arttırılacak, hiyerarşi kademeleri azalacak bir, yeniden yapılanma sürecine girilecektir. Yeniden yapılanmanın temel prensibi olarak;

- Sorumlusu belirli, girdi ve çıktıları açık tarif edilebilen ana süreçler
- Ana süreçleri destekleyen güçlendirilmiş ekipler
- Ölçülebilir ve izlenebilir hedef ve performanslar belirlenmiştir.

Yeniden yapılanma uygulamasında "operasyonel" ve "destek" birimlerinden oluşan bir organizasyon yapısı oluşturulmuştur.

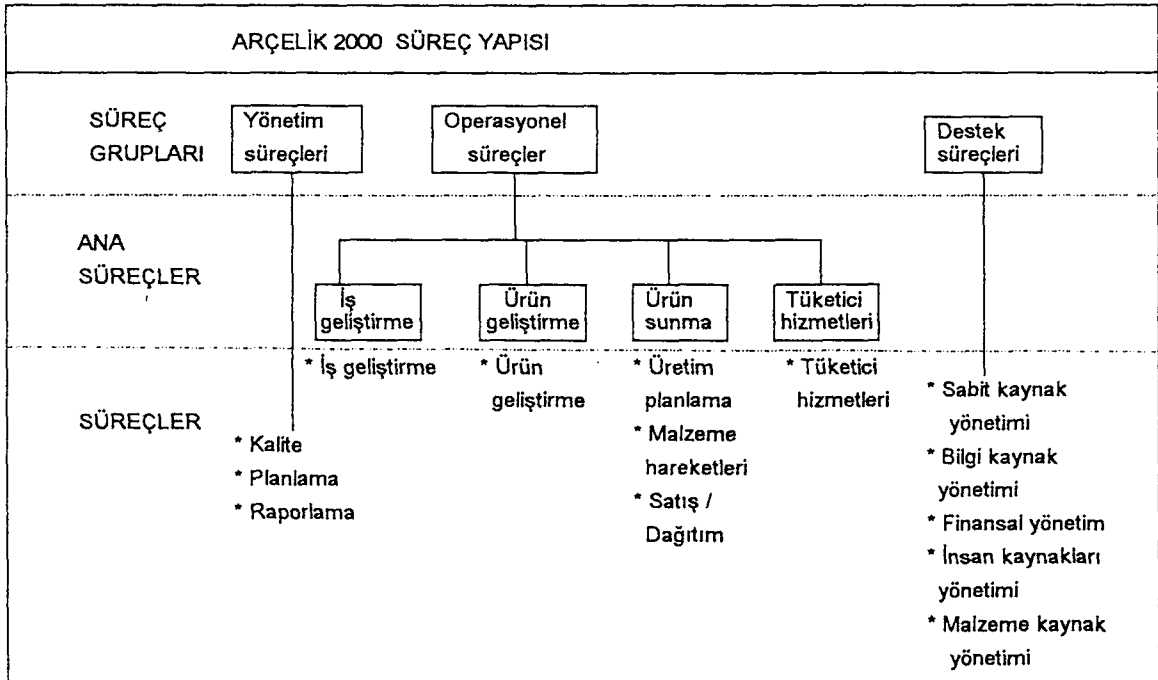
Operasyonel birimler;

- Süreç ile ilgili girdilerin değişimini sağlamak,
- Çıktıların süreç anlayışı içinde ölçülmesini, değerlendirilmesini ve iyileştirilmesini sağlamakla yükümlüdür.

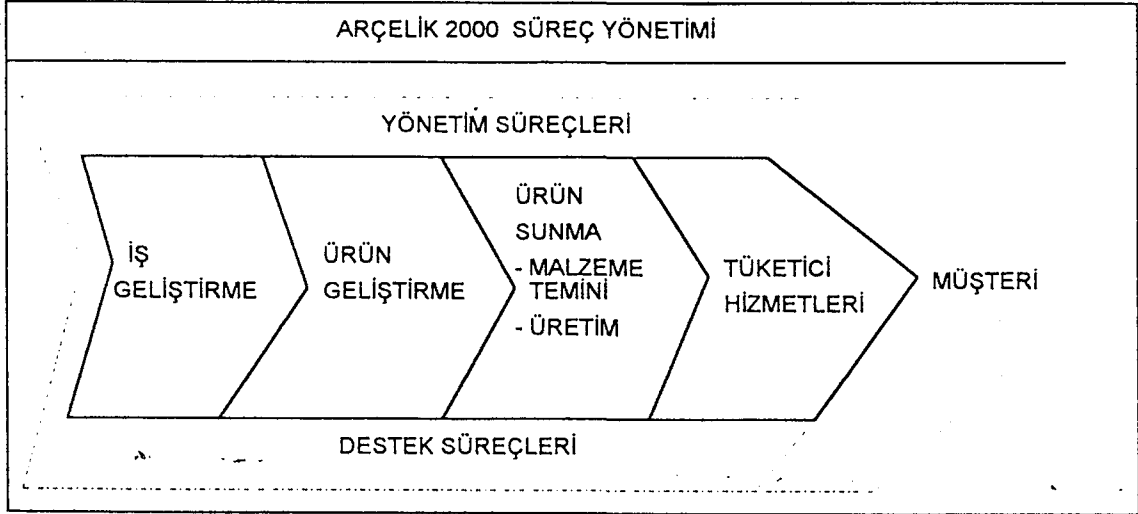
Destek birimler ise;

- Politika, strateji ve uzmanlık alanlarında kaynak kısıtlılığı nedeniyle biden fazla operasyonel birime hizmet vermek,
- Faaliyetlerini süreç yaklaşımına uygun yürütmekle yükümlüdür.

TABLO: 4.2. Süreç yapısı (Arçelik 2000 1995)



TABLO: 4.3. Süreç yönetimi (Arçelik 2000 1995)

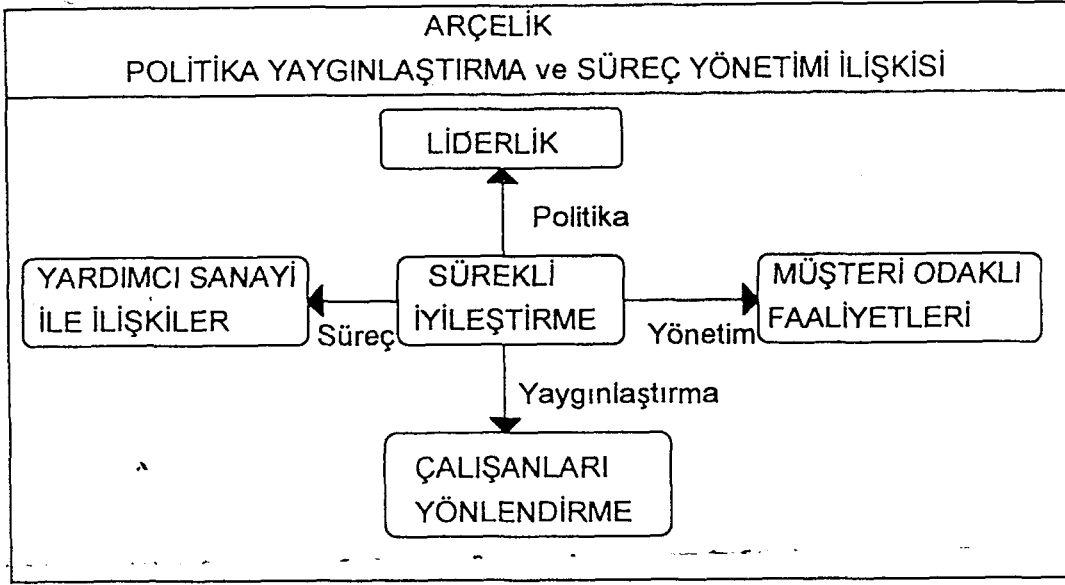


- Yeniden-yapılanma uygulaması sonuçlandığında;
- Hatasız ürün,
 - Daha fazla teknolojik özellik ve nitelik,
 - Daha uzun kullanım ömrü,
 - Bir çok farklı model,
 - Sürekli iyileştirme, ile ifade edilen kaliteye;
 - Tam zamanında üretim
 - Pazara sürümde doğru zamanlama (Time to Market) olarak ifade edilen süre;
 - Direkt ve indirekt maliyetlerin düşmesi,
 - Yeni ürün geliştirme maliyeti azalması ve
 - Kalite maliyetlerinin azalması ile ifade edilen maliyet hedeflerine ulaşılabacaktır.

Yeniden yapılanma projesinin ikinci bölümünde ise;

- Arçelik vizyon ve misyonunun son haline getirilmesi,
- Süreç grupları, süreçler ve alt süreçlerin belirlenmesi,
- Süreç, alt süreç, görev ve faaliyet haritalarının çıkarılması,
- Hedef ve performans göstergelerinin belirlenmesi,
- Süreç sorumlularının belirlenmesi
- İnsan kaynakları yönetimin iyileştirilemsi ele alınmaktadır. Arçelik'in, bu faaliyetleri en geç 1995 yılı sonuna kadar tamamlaması beklenmektedir.

TABLO: 4.4. Süreç yönetimi (Arçelik 2000 1995)



Arçelik'in en büyük hedeflerinden bir tanesi ise, iç ve dış müşteri istek ve beklentilerini karşılamaktır. Hatta bu bir ilke halinde getirilmiştir. Bu hedef doğrultusunda, çalışanların niteliklerini, süreçlere katılımını ve süreç performanslarını sürekli iyileştirme çabasıdır. Müşteri tatminini hedefleyen bu ilkeye "müşteri ve kalite odaklılık" ilkesi demektirler.

İşletmenin bu hedeflerine ulaşabilmek için süreçlerin biçimlendirilmesi ve fonksiyonlararası kararların bütünleştirilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi esnasında stratejik yönetim ortaya çıkmaktadır. Stratejik yönetimde amaç, gelişen olaylara karşı tepkisel bir yaklaşım yerine, olayları önceden etkileyecek bir çalışma anlayışıdır.

B) STRATEJİK PLANLAMA ve ŞİRKET VİZYONU

Arçelik 2000 uygulamasında büyük bir yer tutan ve tezimde incelediğim konum olan stratejik plânlama, şirketin bugünden yaptıklarıyla etkilenebileceği ve şekillenebileceği bir geleceğe ulaşması için gerekli prosedür ve işlemleri geliştirdiği bir süreç olarak belirlenmiştir.

Stratejik planlama, değişim ihtiyacının gereğidir. Asla sınırlayıcı bir yaklaşım değil, yönlendirici bir unsurdur. Belli bir yön belirlenmesi yoluyla, bu yön doğrultusunda ilerleme ve gelişme sağlanması için sürekli ve

istikrarlı bir çalışma ile başarıyı mümkün kılmaktadır. Hatta şirket "Arçelik 2000'i bir maraton koşusuna" benzetmektedir. (Arçelik 2000 - 1995) Bu koşuda yönünü doğru tespit eder ve muhafaza eder ve hangi kritik faktörleri dikkate alacağını bilirse, sonuca ulaşmak daha kolay olacaktır.

Şirket vizyonu:

Şirket vizyonu ise, şirketin ne yapmak istediğinin, nerede koşacağını ve hangi hedefleri alması gerektiğinin cevabıdır. "Arçelik vizyonu ise;

- a) Tüketicinin alım gücü ile ulaşabileceği,
- b) Sağlam ve güvenilir,
- c) Aileyi bağlayan ürünler geliştirir." (Arçelik 2000 - 1995)

Aynı şekilde, ürünlerini kullananları mutlu etmeyi amaçlar, bu amacın onun ismini daha büyüteceğini ve pazarını geliştireceğini bilir.

Vergisini vererek

En doğru yoldan → garantisini sahiplenerek

Üretim Teknolojisinde verimli yolları seçerek,

En doğru fiyatla → maliyetini alıcısının yararına çevirerek.

Şirket misyonu:

Bir şirketin misyonu ise, "varlık nedeni" ile ilgili bildirimidir. Bir şirketi başka şirketlerden ayıran amaç bildirgesidir. Hedefe hangi stratejilerle ulaşılması gerektiğinin cevabıdır.

Koç Topluluğu; değer, hedef ve stratejileri doğrultusunda müşterilerin gereksinimlerini karşılayan, kolay satın alınabilir ve kullanılabilir, güvenilir ürünleri geliştirmek, üretmek, sunmak ve satış sonrası hizmetlerini vermek ve;

- Müşterilerin uzun vadeli bağlılığını sağlamak,
- Çalışanların memnuniyetini önde tutmak,
- Tüm kaynaklarını en etkin biçimde kullanmak,

- Hedef pazarlarda ortaklarının beklentilerini karşılamak olarak bir misyon belirlemiştir.

Arçelik'te hedefler açıkça anlaşılabilir, ölçülebilir, ulaşılabilir ve amaca uygundur. Aynı zamanda zaman sınırlaması da içermektedir.

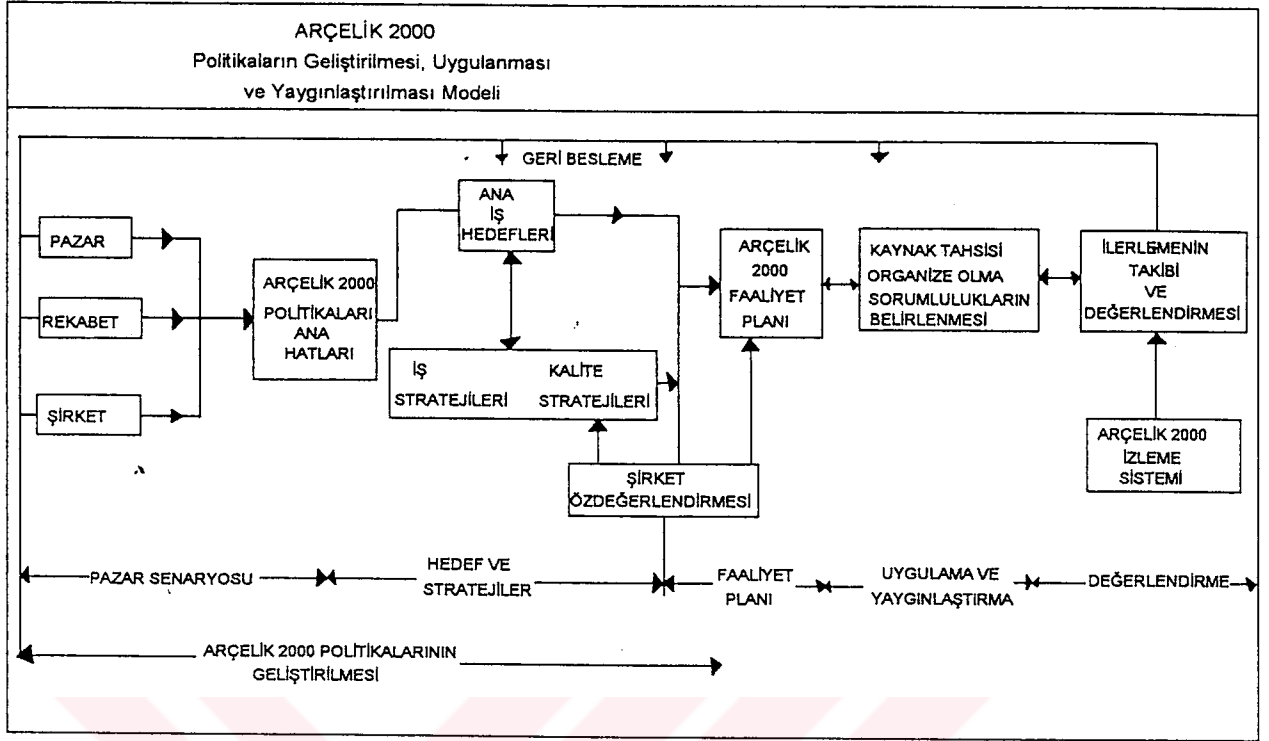
Şirketin kritik başarı faktörleri ise;

- a) Pazar payı,
- b) Rekabet edebilir fiyat politikası,
- c) Güçlü yan (yardımcı) sanayi,
- d) Güçlü dağıtım - satış ve servis teşkilatları,
- e) Yüksek ürün kalitesi,
- f) Geniş ürün yelpazesi,
- g) Finansal kuvvet,
- h) Güçlü ve güvenilir şirket imajı,
- i) Yeni ürün geliştirme olarak sayabiliriz,

Arçelik 2000 uygulaması sonucunda ürün ve hizmetlerin kalitesi artacak, verimlilik yükselecek, maliyetler düşecek, rekabet gücü ve dolayısıyla pazar payı artacak, iş yeri şartları düzelecek, yatırım kârlılığı artacak ve hisse sahiplerinin tatmin seviyesi yükselecektir. Uygulamada, şirket organizasyonu içinde yer alan herkesin, üst yönetimden işçilerine kadar, her seviyeeki performans artacaktır.

Arçelik 2000, eğitim ve en önemlisi motivasyon üzerine kurulan bir uygulamadır. Bu uygulama ancak yeni bir şirket ve kalite kültürü ile mümkündür. Bu felsefeyi, diğer gelişme stratejilerinden ayıran özellikleri şöyle özetlenebilir:

- a) Müşteri tatmini,
- b) Uzun vadeli kalite geliştirme sorumluluğu,
- c) Grup çalışması,
- d) Tüm çalışanların ortak katılımı ve yüksek motivasyon
- e) Yeni yaşayış biçimine ayak uydurabilecek organizasyon biçimi
- f) Sürekli eğitim ve dinamik değişimlere en kısa sürede ayak uydurabilme.



ŞEKİL: 4.1. Arçelik 2000 Politika Geliştirilmesi (Arçelik 2000 1995)

Arçelik 2000 modelini oluşturan parçaların birinde meydana gelen önemli bir değişiklik, modelin diğer parçalarında da bir dizi değişiklik gerektirebilir. Ülkenin ekonomik koşullarında oluşacak bir değişiklik, şirketin uzun dönem hedefleri için fırsat ya da tehlike oluşturabilir. Bu nedenle hedef ve stratejilerin değişmesi gerekebilir. Bu da şirket politikaların tümüyle gözden geçirilmesini gerektirebilir. Burada yönetime düşen görev, stratejik planlama çevrimi tamamlandıktan sonra, ön görülen eylemlerin hayata geçirilmesi ve bir sonraki plânlama çevrimini de harekete geçirebilmektir.

Arçelik 2000'in başarısı çalışanların kalitesiyle ve iyileşmeyi destekleyen yönetim liderliğinde sağlanacaktır.

TABLO: 4.5. Arçelik 2000 hedef - strateji özet bakış (Arçelik 2000 1995)

HEDEF - STRATEJİ ÖZET BAKIŞ (1995 - 1997)

ARÇELİK A.Ş.

HEDEF 1	HEDEF 2	HEDEF 3	HEDEF 4	HEDEF 5
VERGİ ÖNCESİ KAR + AMORTİSMAN / CİRO ORANININ YÜKSELTİLMESİ	İÇ PAZARDA LİDERLİK	İHRACATIN 3 BAZINDA ARTIRILMASI	TEKNOLOJİ VE TEKNOLOJİ ÜRETİMİNE YATIRIM	TOPLAM KALİTE ÖZDEĞERLENDİRME PUANININ YÜKSELTİLMESİ
STRATEJİ 1.1	STRATEJİ 2.1	STRATEJİ 3.1	STRATEJİ 4.1	STRATEJİ 5.1
TOPLAM MALZEME MALİYETİNİN AZALTILMASI	ÜRÜN STRATEJİSİNİN OLUŞTURULMASI (MÜŞTERİ PRESPEKTİFİNE UYGUN ÜRÜN GAMI)	AVRUPA PAZARINDA PAY SAHİBİ OLMAK	ARAŞTIRMA GELİŞTİRME YATIRIMLARININ CİROYA ORANININ ARTIRILMASI	ORGANİZASYON KÜLTÜRÜNÜN TIK'NE UYGUN HALE GETİRİLMESİ
STRATEJİ 1.2	STRATEJİ 2.2	STRATEJİ 3.2	STRATEJİ 4.2	STRATEJİ 5.2
İŞÇİLİK VERİMİNİN ARTTIRILMASI	ÜRETİM KAPASİTELERİNİN ARTTIRILMASI	PAZARLARDA ULUSLARARASI İŞBİRLİĞİ OLUŞTURULMASI	BİLGİ KAYNAKLARI TEKNOLOJİSİNİN SÜREKLİ İYİLEŞTİRİLMESİ	ÇALIŞANLARIN YÖNETİMİNİN İYİLEŞTİRİLMESİ
STRATEJİ 1.3	STRATEJİ 2.3	STRATEJİ 3.3	STRATEJİ 4.3	STRATEJİ 5.3
GENEL GİDERLERİN AZALTILMASI	ÜRÜN GELİŞTİRME PROSESİNİN İYİLEŞTİRİLMESİ	GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERDE SKD ÜRETİMİNİN ARTTIRILMASI	ULUSLARARASI TEKNİK İŞBİRLİĞİ ANLAŞMALARINI YAPILMASI	MALİ KAYNAKLARIN YÖNETİMİNİN İYİLEŞTİRİLMESİ
STRATEJİ 1.4	STRATEJİ 2.4	STRATEJİ 3.4	STRATEJİ 5.4	STRATEJİ 5.5
DAHA AZ VE GÜVENİLİR YARIMCI SANAYİ İLE ÇALIŞILMASI	MÜŞTERİ TATMİNİNİN İYİLEŞTİRİLMESİ	İHRACAT İÇİN YATIL STANDARTLARINDA DÜŞÜK MALİYETLİ ÜRÜNLER GELİŞTİRİLMESİ	SÜREC YÖNETİMİNİN İYİLEŞTİRİLMESİ	BİLGİ KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İYİLEŞTİRİLMESİ
STRATEJİ 1.5			STRATEJİ 5.5	STRATEJİ 5.6
SÜREÇLERİN SÜREKLİ İYİLEŞTİRİLMESİ			MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ VE TATMİNİN GELİŞTİRİLMESİ	MALZEME KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İYİLEŞTİRİLMESİ
			TOPLUM ÜZERİNDE ŞİRKET İMAJININ KORUNMASI	TEKNOLOJİNİN UYGULANMASI YÖNETİMİNİN İYİLEŞTİRİLMESİ

C) ARÇELİK 2000'DE CAD UYGULAMASI

Arçelik A.Ş.; buzdolabından, çamaşır makinesine, televizyondan, ütüye kadar, çok geniş bir ürün yelpazesine sahip, Türk sanayinin en büyük, Avrupa'nın ise sayılı firmaları arasındadır. 1994 yılı verilerine göre, dört fabrikasında, yaklaşık 3400 kişi çalıştırmaktadır. Satışları ise bir milyar doları aşmıştır.

Bir çok kuruluştaki olduğu gibi Arçelik'te daha önce muhasebe, bordro ve bütçeleme, stok kontrol vb. uygulamalarında bilgi işlem kullanılmaktaydı. Fakat daha sonra, uygulamalara bilgisayar destekli tasarım girince, CAD - CAM sistemlerini bünye içine alma sözkonusu olmuştur.

Üç boyutlu programlamaya ihtiyaç duyulduğu zaman Ar-Ge departmanlarında bazı demonstrasyon çalışmaları yapıldı. Yapılan uygulamalar ve sınamalar sonucunda beş sistem testte en iyi sonucu verdi. Daha sonra bu kalan beş sisteme "Bench - mark" denilen bir dizi test daha uygulandı. Uygulamalar sonucunda, üç boyutlu dizayn olarak en iyi sonucu MATRA firmasının "EUCLİD" adlı programı verdi.

1988 yılı sonunda tüm Arçelik dahilinde sistemler kuruldu. Tüm digital donanım satın alındı. Hewlett-Packard'ın mühendislik uygulamalarında dünya lideri olan sistemleri, Arçelik Ar-Ge departmanından sonra, aynı işletmenin Ürün Geliştirme ve Mühendislik Müdürlükleri tarafından da tercih edildi.

CAD - CAM ve CAE'nin Türkiye'deki en gelişmiş uygulama örneklerinden birini sergileyen Arçelik'in, Mühendislik Müdürlükleri Bölümü'nde ise, 45 civarında iş istasyonları kullanılmaktadır. Buradaki 30 istasyon Hewlett - Packard istasyonudur. Donanımda H.P. (Hewlett - Packard) yanında Silicon markası da kullanılmaktadır.

Şu anda Arçelik genelinde 58 istasyonda bu yazılımlar kullanılmaktadır. Her bir donanımın bir milyon dolar kadar bir fiyatı olduğunu göz önüne alırsak, işletmenin CAD donanımına ne kadar büyük bir bütçe

ayırıldığını rahatlıkla anlayabiliriz. Şu anda, Türkiye genelinde bu donanım sadece Arçelik A.Ş. sahiptir.

Eğitim merkezlerinde de bazı iş istasyonları bulunmaktadır. Burada, mühendislere "SOFTWARE" firması yetkilileri tarafından yaklaşık bir ay dolayında kurslar ve seminer çalışmaları verilmektedir. Ayrıca tüm Ürün Geliştirme Departmanlarında da CAD sistemi uygulanmaktadır.

Mühendislik müdürlüğü departmanına ise, bir yıl içinde 25 adet daha HP iş istasyonları satın alınarak, istasyon sayısı 70'e çıkarılacaktır.

Ürün geliştirme müdürlüğü, pazara sunulacak yeni ürünlerin dizayn ve testinden, üretim mühendisliği müdürlüğü ise ürünlerin imalat metodlarını, teçhizatının tarif ve temininden sorumlu oldukları için CAD sistemine geçilmesinin firmaya ne ölçüde bir fayda sağlayacağını görmek çok kolay olacaktır.

İşletmede ilk bilgisayar kullanımı, iş tarifi ve iş dengelemeleriyle ilgili olmuştur. Boğaziçi Üniversitesi'nden Prof. Dr. Gündüz Ulusoy, üniversite - endüstri işbirliği çerçevesinde işletmede bir yılı aşkın bir süre çalışma yapmış ve programlar geliştirmiştir. O yıllarda sadece ana sistem üzerinde çalışılırken, şu anda PC'ler dışındaki tüm bilgisayarlarda CAD uygulamaları yapılmaktadır.

Arçelik, Arçelik 2000 uygulaması dahilinde 1995 yılı rakamlarıyla CAD sistemlerine iki milyon dolarlık daha yatırım yapmayı planlamaktadır. (Ayda bir 1995)

4.1. CAD SİSTEMİNİN KULLANIM SEBEPLERİ

Belli bazı işlemleri bilgisayar haricinde hesaplamanın imkânı olmadığı için CAD sistemlerine ihtiyaç duyulmuştur. CAD sistemi kullanımıyla işleri daha çabuk ve çok daha kaliteli yapmak mümkün olmaktadır.

Mühendisleri ve Üretim Mühendisliğinin görevleri arasında;

- Ürün projesi çizimleri,
- Prototiplerin hazırlanması,
- Bu prototiplerin test edilmesi,
- İmalattaki makina ve teçhizatların projelendirilmesi ve imalatı vardır.

CAD teknolojisindeki gelişmeler, işletmeyi tüm ürünlerden yararlanma durumuna getirmiştir.

1986 yılında CAM teknolojisi ile nümerik tezgahlarla kalıp üretimine başlanmış, fakat o ana kadar yapılan bütün teknik resimlerin yetersiz olduğu gözlenmiştir. Ayrıca teknik resimlerdeki bazı hataları görmek mümkün olmamaktadır. Sonunda bu küçük hatalar, imalata geçildiği zaman çok büyük hatalara dönüşmüştür. Hatta bir paftadan, diğer bir paftaya geçilirken ± 10 mm'ye varan, imalat açısından çok büyük hatalar bile ortaya çıkabilmiştir. Bazı ölçüler fazla, bazıları ise eksik çıkmıştır. Bu sorunun Global açıdan tüm dünyada da yaşandığını gözlemleyen Arçelik, tek çareyi CAD sistemine geçmekte bulmuştur.

Altı ay ile bir yıl arasında iki boyutlu tasarımı deneyen yöneticiler, üç boyutlu tasarıma da geçme kararı almışlar ve Üretim Mühendisliği Müdürlüğü ile beraber çalışmışlardır. Daha önce değindiğim test aşamalarından sonra "EUCLİD" yazılımını kullanmakta hemfikir olmuşlardır.

4.2. CAD SİSTEMİNİN FAYDALARI

Üç boyutlu tasarıma geçen Arçelik A.Ş., burada bilgisayar destekli tasarıma geçince, tasarımda amaç artık hız olmaktan çıkmış, kaliteyi iyileştirme ve mükemmel hale getirme olmuştur. Bir projeyi bilgisayar kullanmadan da, CAD sistemini kullanarak da bir ayda bitirmişler ama 3-4 aylık süren bir kaliteyi de bir ayda elde etmişlerdir. Bu nedenle CAD sisteminin başlıca faydaları olarak, yüksek kaliteyi çok kısa bir sürede elde etmek olarak özetleyebiliriz.

Bunun haricinde özellikle kalıp üretiminde daha önce bir çok sorun yaşayan işletme, CAD sisteminden sonra, CAD ile çizilmiş kalıplarla, herhangi bir arıza durumunda çok çabuk ve çok doğru bir şekilde kırılan

parçaları yenileyebilmektedir. Bu durum Arçelik'te çok büyük bir verimlilik artışına sebep olmuştur.

Bazı mamüller tamamen bilgisayar ortamında çizilip, prototipi üretilip, çalıştırılarak test edilebilmektedir. Bu uygulama ise çok büyük bir zaman ve hassasiyet kazandırmaktadır. Bilgisayar destekli dizayn edilen bir parçanın bile, elle prototipi yapıldığında, her zaman bazı hatalar oluşmaktadır. Bazen, elle yapılan bu prototip çalışır halde olamamaktadır. Bu nedenle bazı deneme kalıpları yapılması gerekli hale gelmekte ve mamülün gelişim süresi bu oranda uzamaktadır.

İşte, yukarıdaki nedenler doğrultusunda, şu anda Arçelik 2000 uygulaması içinde işletmede tüm dünyada daha çok yeni olan bir işlem yapılmaktadır. "S.T.L." adı verilen bu işlemde, bilgisayar ortamında tasarlanan bir parçanın, yine bilgisayar ortamında çalışan bir prototipi yapılmakta ve bu prototiple her türlü test gerçekleştirilebilmektedir.

STL yöntemiyle, belirli bir eriyiği lazerle katman sertleştirerek, plastik parça prototipleri yapılmaktadır. Mamül çizimi ve dizaynı, endüstriyel tasarım, prototip geliştirilme aşamalarından sonra, ortaya çıkan ürün, laboratuvarlarda bilgisayar yardımıyla test edilmektedir. Bazı mamüller için, Ar-Ge bölümünde geliştirilen simülasyon programları kullanılarak, mamül bilgisayar ortamında çalıştırılmaktadır. Bu çalışmalar sonucunda ürün etüd edilmekte, gerekirse önlem alınmakta ve değişiklik gerekiyorsa tespit edilebilmektedir.

Tüm bu test aşamaları sonucunda, son mamülün CAD yardımı ile resmi çizilmekte ve önemli bir kısmı yurt dışındaki makine üreticisi firmalara teyp, disk, veya manyetik bant olarak yollanmaktadır. Bu da, işletmeye önemli bir fiyat indirimi sağlanmaktadır.

Arçelik'in ihracat dışında, kendi yapacağı kalıplarda ise, kalıp resimleri bilgisayar ortamında çizilmekte ve doğrudan CAM sistemi ile çalışan nümerik kontrolle kalıphaneye bağlı, kalıp üretimi gerçekleştirilmektedir.

Bilgisayar destekli dizaynın, kaliteyi iyileştirme aşamasında ise işletme yöneticilerine göre çok büyük bir fayda sağladığı belirlenmektedir. Daha önce metre ile çalışan operatörler, atık milimetre ile çalışmaya başlamışlardır. Çok büyük bir kazanım söz konusu olmuştur. Şu anda gerek ürün dizaynı, (CAD sistemleri ile), ve gerekse üretim aşamasında Arçelik Avrupa ve ABD'li rakiplerinden daha iyi ve avantajlı görülmektedir. Çünkü Avrupa ve ABD'li işletmelerde genellikle ürün dizaynını yapan kişilerle, bilgisayara aktaran kişilerin aynı olduğu dikkat çekmektedir. İşte bu nedenle yabancı rakip firmalarda yeni jenerasyon parça çizememekte sadece bilgisayara transfer işlemini yapabilmektedir. Halbuki Arçelik'te, genç mühendisler, önce tecrübeli operatörlerin yanında staj yapmakta ve ilk önce parça dizaynını öğrenmektedirler. Parça çizmeyi öğrendikten sonra, ancak bilgisayar transferini öğrenebilmekte böylece çizen ve projeyi bitiren yine aynı kişi olmaktadır.

Tüm bunların dışında, mühendisler dizayn etikleri parçayı üç boyutlu olarak görebilmekte, bu çizimleri bilgisayarda saklayabilmekte ve eğer parçaya ek yapılması gerekirse yeniden çizmeye gerek kalmadan ekleri parçaya bilgisayarla monte edip hataları rahatlıkla görebilmektedir. Ayrıca dizayn edilen parça bilgisayar yardımı ile renklendirilebilmekte ve üç boyutlu olarak çapı etrafında döndürülebilmektedir.

Faydası sayılamayacak kadar çok olan CAD sistemlerinin işletmeye kazandırdığı tüm avantajları kısaca özetleyecek olursak;

- a) Üç boyutlu tasarımda sıfır hata,
- b) Direkt olarak imalat DATA'larının yaratılması,
- c) Dizaynda çok kolay ve kısa sürede değişiklik yapabilme imkânı,
- d) Kısa sürede üstün kalite kazanımı
- e) Geometri hatalarından kaynaklanan geri dönüşlerin minimum düzeye inmesi ($\cong 0$)
- f) Kalıp üretim ve ihracatında büyük maliyet ve fiyat indirimi
- g) Standardizasyon,
- h) Mükemmel dizayn
- i) Büyük bir oranda zamandan tasarruf şeklinde açıklayabiliriz.

4.3 CAD SİSTEMİ EĞİTİM ÇALIŞMALARI

Arçelik'in en önemli farklılıklarından ve üstünlüklerinden bir tanesi, elemanlarının eğitimine verdiği önemdir.

Üretim Mühendisliği Bölümü, elemanlarının sürekli eğitimini sağlamak ve teknolojik gelişmeleri hiç vakit kaybetmeden kendi bünyesine uyarlamak amacıyla bir eğitim merkezi kurmuştur. 1994 yılından beri faaliyette bulunan eğitim merkezinde dört adet H.P. iş istasyonunda, sekiz kişiye aynı anda eğitim verilmektedir. Burada SOFTWARE firmasının elemanları ders vermektedir.

Bu eğitim merkezi kurulmadan önce, işletme bazı tıkanıklıklar yaşamış, operatörler kolay dizaynları CAD ile yapabilmekte fakat daha komplike dizaynlarda CAD kullanamaz duruma düşmek durumunda kalmışlardır. Fakat bu eğitim merkezi ve eğitim programları ile bu zorluklar aşılmıştır. Eskiden 20 yılı aşan bir buzdolabı üretimi, CAD uygulanmasıyla 4-5 yıla indirilmiştir. Bu nedenle daha fazla sayıda mühendis kullanma ve daha çok teknolojik yenilik yapma zorunluluğu hasıl olmuştur. Bu faaliyetleri gerçekleştirecek personelin en iyi koşullarda eğitim görmesi işte bu nedenlerden dolayı zorunlu bir hale gelmiştir.

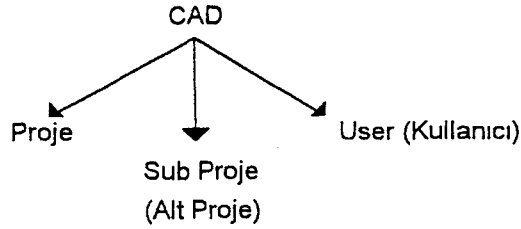
4.4. CAD YAZILIMI ve UYGUNLUĞU

Arçelik Üretim Mühendisliği Bölümü'nün yetkilileri, son seçim olan Hewlett - Packard (H.P.) ürünlerinin yüksek performansının yanında ekonomik avantajlarının da olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca H.P.'nin teknoloji ve servis olarak da çok iyi bir durumda olduğu belirtilmektedir. Aynı zamanda, yurt dışındaki rakip firmaların problemlerini de rahatça öğrenmek sözkonusu olunca, oldukça kaliteli bir servis alınmasının da mümkün olduğu açıkça görülmektedir.

4.5. CAD KULLANIMI (EUCLID YAZILIM PROGRAMI) ve UYGULAMASI

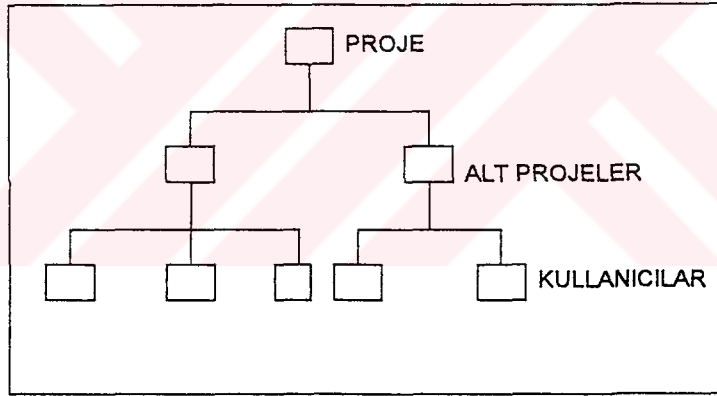
Daha önce de belirlediğimiz gibi, Arçelik 2000 uygulamasında, CAD sistemlerinde EUCLID 3 yazılımı kullanılmaktadır.

CAD sistemleri projelere bölümlendirilmiş bir durumdadır. Bu nedenle program belirli projeler altında çalışmaktadır. Bu projeli sistem büyük bir kolaylık sağlamaktadır.



Bu ayırım dolayısıyla her mühendis belli projeler altında çalışmaktadır.

Euclid 3'ü üreten MATRA kuruluşu, aynı zamanda Renault firmasının yan sanayii için mühendislik paket programları hazırlamaktadır. Projeden, alt projeler, ondan da user (kullanıcı)lar dallanmaktadır.



ŞEKİL: 4.2. Proje - Alt Proje ve Kullanıcı Dağılımı.

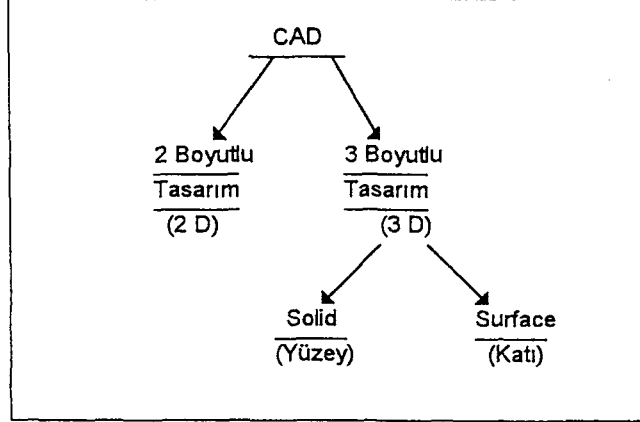
Çizimler esnasında, program kullanıcıdan boyutları feet, metre (m), santimetre (cm), milimetre (mm) şeklinde istemektedir. Ayrıca kolaylık olarak, kullanıcının istediği bir ölçümü de programda tanımlamak mümkün olacaktır.

Çizimde renklendirme ise polikromik ya da monokromik olabilmektedir.

Çizim standartları olarak da, ISO Amerikan standardı ya da DIN Alman standardı olabilmektedir. Bu kullanıcının seçimine bağlıdır.

CAD sistemleri iki boyutlu (2D) ve üç boyutlu (3D) olarak ikiye ayrılmaktadır. Ayrıca üç boyutlu tasarımda SOLİD (yüzey) ve SURFACE (katı) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

TABLO: 4.6. CAD sistemi tasarım boyutları



Arçelik A.Ş.'nin, Ürün Geliştirme Müdürlüğü'nde on adet CAD istasyonu ve burada da on adet, Euclid 3 programı bulunmaktadır. Her istasyonda iki boyutlu (2 D) tasarım olmasına rağmen, dört adet solid ve surface yazılımı bulunmakta. Bu nedenle dört kişi eğer solidle çalışıyorsa, beş kişi CAD'da menüye baktığında solid ve surface menüleri gri renkte görülmektedir. Bu kullanıcı, ancak bir tanesi solid ile çalışmasını bitirdiğinde, menüyü kullanabilecektir.

Etüdlerde dizayn için, yeni bir parça tasarımında iki boyutla çalışılır. Gerekli verilerin bulunmasından sonra üç boyutlu dizayna başlanır.

Üç boyutlu modellemenin iki çeşidi bulunmaktadır. Bunlar solid (katı modelleme) ve surface (yüzey modelleme) şeklinde ayrılmaktadır. Üç boyutlu modellemede bu iki yöntem de kullanılabilir. Üç boyutlu modellemede amaç, dizayn edilen parçayla, birebir aynı parçayı oluşturabilmektir. Parçanın dizaynı yapıldıktan sonra, bu parçayla her türlü işlem gerçekleştirilmektedir. Hacim ve yüzey hesaplamasından, parçaya çeşitliyerlerden uygulanabilecek basınca karşılık parçanın mukavemetine kadar her şey, rahatlıkla CAD ile hesaplanabilmektedir.

Katı modellemede (solid), parçaların üç görüşünde ve program hızında büyük bir artış görülmektedir. (Yüzey modellemeye göre) Ayrıca parça, bir elin hareketini andıran bir şekilde hareket ettirilebilmekte ve parçada bir hata olup olmadığı rahatlıkla anlaşılmaktadır. Bu çok gelişmiş programda, renk seçimi de yapılabilmekte hatta program, parçanın üzerine düşen ışığı bile aynı anda hesaplayabilmektedir.

Yüzey modellemede, parçanın dizayn ve görünüş hızı daha düşük olmakta, tıpkı gerçekteki gibi, görünmeyen kenarlar programca saklanmaktadır.

Plastik kazanlı Arçelik 3300 çamaşır makinesinin bütün parçaları CAD kullanılarak yapılmıştır. Ayrıca yeni modellerin hepsinde CAD kullanılmakta ve yüksek verimlilik elde edilmiştir.

CAD'de uygulanan bir sistem de, ekranın alt köşesindeki alt menülerin kullanıcının seçimine bırakılmasıdır. Şöyle ki, eğer kullanıcı çok sık kesme işlemi yapıyorsa, o zaman alt menüye bu işleme gerçekleştirebilmekte ve sürekli menülerden bu işlemi seçerek zaman kaybetme durumu ortadan kalkmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Koç 2000 uygulaması altında başlatılan Arçelik 2000 uygulaması 1993 yılında başlamıştır. Fakat 1995'e endeksli bir uygulamadır. Bu yılın sonunda sonuçlarını vermeye başlayacaktır. Gerek teknolojik ve gerekse yönetsel açıdan, yeniden yapılanmayı sağlayan bu uygulama verimlilikle şu ana kadar büyük bir artış getirmiştir.

Arçelik 2000 uygulaması içinde yer alan CAD uygulaması işletmeye büyük bir yenilik getirmiştir. Bu uygulama sonunda, üretilen parçalardaki hata oranı sıfıra inmiştir. Elle yapılan dizaynlardaki hata oranının yüksekliğinin yanında, bu oran işletmede büyük bir verimlilik artışı sağlamıştır.

Dizaynlardaki bu verim artışının yanı sıra, estetik açıdan da büyük bir gelişme sözkonusu olmuştur. Hem teknolojik hem de estetik açıdan bakılacak olursa, ürünler mükemmel bir hale gelmişlerdir.

Arçelik'e, CAD ile yeni bir ürün stratejisi anlayışı gelmiştir. Çok fonksiyonlu, elektronik ve dizayn harikası olan yeni ürünlerle, pazardaki liderliği ele geçirmiştir. Ayrıca uyguladığı özel fiyat paketleriyle, her tipteki müşteriye rahatlıkla ulaşılmaktadır. CAD ile dizayn edilen parçalar, STL sistemiyle reel hale getirilip, Ar-Ge departmanında denenmekte, tekrar tekrar kalıp hazırlama zahmeti ve maliyetinden kurtulunmaktadır.

İşletmede imal edilen tüm mamül çeşitlerinden yurt dışına ihraç edilmesi de, ürünlerin dünya kalitesine uygun olduğunu göstermektedir. Şu anda Arçelik A.Ş., Türkiye'de beyaz eşya pazarında bir numaradır.

Sektörde globalleşmenin devam ettiğini, Elektrolux, Whirlpool, Bosch - Siemens gibi çok uluslu şirketlerin dev satın almalarla yurt çapına

yayıldığını ve 1994 yılındaki büyük ekonomik krizin etkilerini düşünecek olursak, Arçelik'teki yeni oluşumları şu şekilde özetleyebiliriz;

- Sektörel gerileme kadar olmasa da, fiziki küçülme %18 civarında olmuştur. Bu da çalışanların motivasyonunu olumsuz etkilemektedir.

- Merkez ve işletmeler ağırlıklı organizasyon yapısı halen sürmektedir.

- Teknoloji gelişiminin yanı sıra lisans alma üzerine kurulu yapılar, yeni ürünlerin süratle ve istenilen kalite ve maliyete üretimini zorlaştırmaktadır. Bu şekilde ihracat kısıtları da oluşmaktadır.

Arçelik'in misyonu çerçevesinde, strateji ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için organizasyon yapısı, prosese yönelik bir yapıya dönüştürülmüştür. Takım çalışmasına, katılımcı bir yönetim tarzı ile girilmiştir. Hiyerarşik bir pozisyondan ziyade bilgi ve yetenek ön plana çıkarılmıştır. Bu yapının sebebi, bilginin yatay olarak serbestçe alış verişini sağlamaktır. Liderlerin, vizyonlarını ortaya koymaları için fırsatlar tanınmıştır ve tanınacaktır.

Çok büyük bir verim artışı sağlayan CAD sistemine bir bakacak olursak, istasyon sayısının artırılması gerekliliği görülmektedir. Ayrıca üç boyutlu surface ve solid programlarının da, sayı olarak artırılması yerinde olacaktır. Çünkü kullanıcı sayısı, eğitim programları uygulanarak devamlı arttırılmaktadır ve program sayısı bu kadar çok kullanıcıya yetmemektedir. Getirdiği faydaların önemini düşünecek olursak, sistemin tüm Arçelik genelinde daha çok yaygınlaştırılmasını gerektirmektedir.

Arçelik içindeki ve dışındaki koşulları dikkate aldığımızda daha iyi bir Arçelik için;

a) İnsan kaynakları yönetiminin gelecekteki ihtiyaçları tam olarak karşılayabildiği,

b) Ar-Ge'nin daha da fazla önem kazandığı,

c) CAD sistemine yeni istasyonların eklendiği

d) Yabancı lisans almada ortaya çıkan güçlüklerin rahatlıkla göğüslenilebildiği,

e) Kısa vadeli problem çözümleri yerine, problemlerin oluşmamasını güvence altına alınabildiği,

f) Tüketici tatminin koordinasyonla sistematik olarak sağlandığı bir Arçelik hedeflenmektedir.

Bu yeni yapılanmada temel amaçlar ise;

- Daha fazla teknolojik özellik taşıyan ve sıfır hatalı ürün kalite seviyesine erişebilmek,

- Pazara sunum süresini kısaltabilmek,

- Direkt ve indirekt maliyetlerle, ürün geliştirme ve kalite maliyetlerinde azalma sağlayabilmektir.

Arçelik 2000 uygulaması gerek yeni organizasyon yapısı, hiyerarşik durumu ve gerekse teknolojik yapılanması ile 2000'li yıllara büyük umutlarla bakmaktadır.

KAYNAKLAR

- ABT, C.C., (1977), The Social Audit for Management, Amocom, New York.
- AKGÜÇ, Ö., (1985), Finansal Yönetim, İ.Ü.İ.F. Yayınları, No: 46, İstanbul.
- ALBENESE, R., (1988), Management, South-Western, Pub. Co., Cincinnati, Ohio.
- ALPUGAN, O., (1987), İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Beta Matbaacılık, İstanbul.
- ALTUĞ, O., (1988), Finansal Yönetim, M.Ü. Yayınları, No: 466, İstanbul.
- ANSOFF, I.H., (1975), Corporate Strategy, Penguin Books, Middlesex.
- ARÇELİK 2000, (1995), Rota Kitapçığı.
- AYDA BİR, (1995), Arçelik A.Ş. Dergisi, Stil Matbaacılık A.Ş., Sayı: 297.
- CARROL, A.B., (1976), Strategic Planning for Boundary Spanning Relations, Managerial Planning, C.XXIV.
- CHANDLER, D.A., (1962), Strategy and Structure, The M.I.T. Press, Cambridge.
- ÇATALCA, H., (1993), Stratejik düşünce, İ.Ü. İşletme Dergisi, C: 22, S: 1.
- DİNÇER, Ö., (1994), Stratejik yönetim ve İşletme Politikası, İz Yayıncılık, İstanbul.
- DOĞAN, M., (1982), Büyük Türkçe Sözlük, Birlik Yayınları, S: 819, Ankara.
- DONRELLI, R., (1981), Strategic Planning for Better Management, Managerial Planning, C: XXX, S: 3.
- DÜNDAR, K., (1989), Swot analizi, Verimlilik dergisi, S: 3.
- ECZACIBAŞI, N., (1972), Amaçlara yönelmiş sevk ve idare, Sevk ve İdare Dergisi, S: 113.

EREM, T., (1980), Yönetim Açısından Pazarlama, İ.İ.T.İ.A. Nihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları, No: 336-569, İstanbul.

EREN, E., (1979), İşletmelerde Stratejik Planlama, İstanbul Üniversitesi Y.O. Enstitüsü, Fatih Yayınevi, İstanbul.

HEIZER, J., RENDER, B., (1990), Production and Operation Management, Second Edition, Allyn & Bacon, Boston.

KEMPNER, T., (1980), A Handbook for Management, Penguin Books, Third Edition, Middlesex.

KOÇEL, T., (1982), İşletme Yöneticiliği, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, Evrim Ofset, İstanbul.

KURUÖZÜM, O., (1991), Üretim Sistemleri, İ.T.Ü. İşletme Fakültesi Ders Notları, S: 12, İstanbul.

LAWRANCE, E.K., (1977), Theory Pitfalls and Payoff of Long Range Planning, Managerial Planning, C: XXV.

MACMILLAN, I.C., (1982), Sizing Competitive Initiative, The Journal of Buss., Strategy, Vol.2, No: 4.

MAVIŞ, F., (1988), Stratejik Denetim, E.A.Ü.İ.İ.F. Dergisi, C: 4, S: 2.

MILLER, E.C., (1971), Advanced Techniques for Strategic Planning, A.M.A. Inc.

NICOLS, T.J., (1977), Policy Making and Executive Action, Fifth Edition, McGraw Hill Books Comp., New York.

OLUÇ, M., (1968), İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, Birinci Cilt, Sermet Matbaası, İstanbul.

ÖZALP, İ., (1988), İşletmelerde Stratejik Planlama, A.Ü. İktisadi İdari Bilimler Dergisi, C: 6, S: 1, Ankara.

PETERS, T., (1989), All Market are now Immature, Industry Week.

PRAGER, A.J., SHEA, M.B., (1983), Strategy Audit, McGraw Hill Books Comp., New York.

SCHWENDIMON, J.S., (1973), Long Range Planning for Corporation, Preager Publishers.

SEZGİN, S., (1991), Yönetimde Pazarlama, İleişim Yayınları, İstanbul.

STEINER, G.A., (1969), Top Management Planning, Mac Millan Company, New York.

TAŞKIRAN, N., (1990), İşletme Stratejisi Çerçevesinde Mamül Üretim Politikasının Saptanmasında Yardımcı Yöntemler, D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, C: 5, S: 2.

TOSUN, K., (1974), İşletme Yönetimi, Birinci Cilt, Fakülteler Matbaası, İstanbul.

TOUSSAINT, J.C., (1969), Methodes de Direction du Marketing, Dunod Economie, Paris.

WHEELEN, T.L., HUNGER, D.J., (1987), Using the Strategic Audit, Sam Advanced Management Journal, C: 52, S: 1.

WOOT, P., (1970), Stratégie et Management, Dunod Economie, Paris.

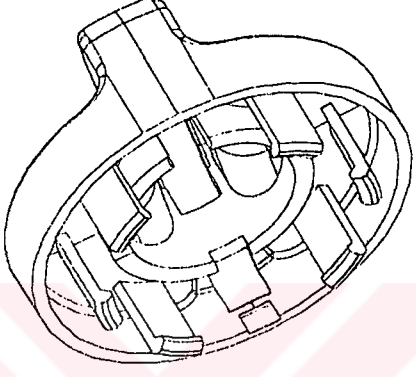
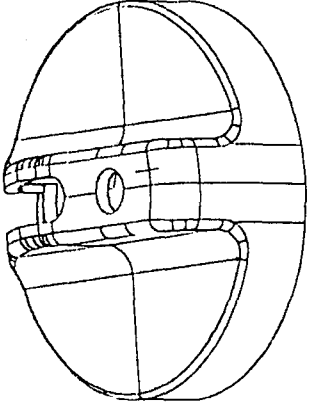
WORTMAN, M.S., (1975), Administrative Policy, John Wiley&Sons Inc., New York.



EK A



UC BOYUTLU BİR CAD UYGULAMASI ORNEGI

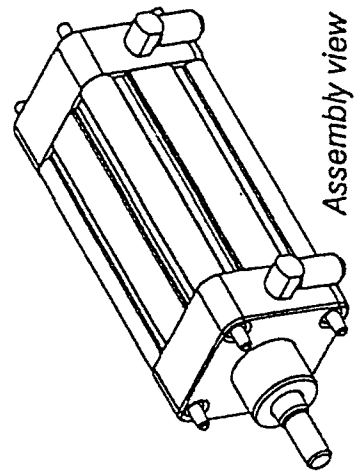
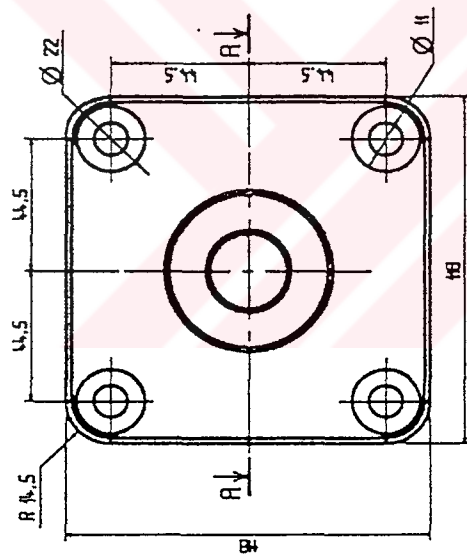


CAMASIR MAKINASI PROGRAM SECME DUGMESI

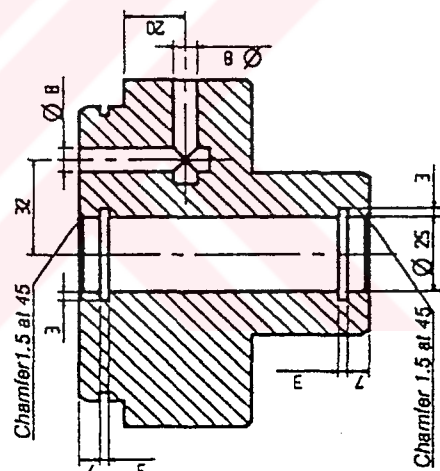
- SOLID
- SURFACE
- 2D

MODULLERI KULLANILMISTIR.

ŞEKİL A.1. CAD ile dizayn edilmiş makina butonu

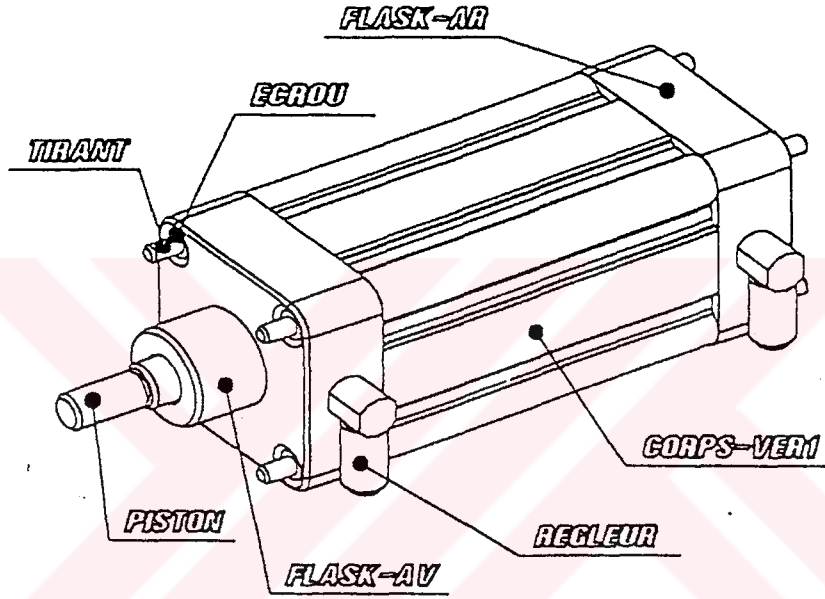


Assembly view



Coups A-A

MATHIA DATAVISION		AVAILABLE CHARTER		FORMATION	
classified part. 0,0	date, JULIA 92	P-VERIN	date, 1	formed	R2
FLUSOLE AVANT					
Verin P-384-50-50					



Components list	Nb	Retrieve from
CORPS-VER1	1	Principal connexion
FLASK-AV	1	Principal connexion
FLASK-ARR	1	Principal connexion
PISTON	1	Principal connexion
TIRANT	4	MATRA,SCRATCH,SOL1
ECROU	8	MATRA,SCRATCH,SOL1
REGLEUR	2	MATRA,SCRATCH,SOL1

ŞEKİL A.3. CAD ile dizayn edilmiş ünitenin komponentleri

ÖZGEÇMİŞ

1970 yılında İstanbul'da doğdum. İlkokul ve liseyi Şişli Terakki Lisesi'nde bitirdim. 1987 yılında İTÜ İşletme Fakültesi İşletme Mühendisliği Bölümünü kazandım. 1991 yılında iyi derece ile bölümümü bitirdim. Aynı yıl İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsünde İşletme Mühendisliği dalında yüksek lisans sınavını kazanarak master eğitimine başladım.

1988 yılında İTÜ Pop Müzik yarışmasında birinci oldum. 1989 yılında İrlanda'da yapılan Bunclody müzik yarışmasında birinci oldum. 1990 yılında uluslararası Sopot festivalinde birinci oldum. En son olarak 1995 yılında yapılan Kahire müzik festivalinde beşinci oldum.

1994'de Bir Aşk adlı bir Pop müzik kaseti yaptım. Halen MSM Sanat Merkezi'nde şan tekniği bölümünde eğitmenlik yapmaktayım.