

75414

İNŞAAT İŞLETMELERİ İÇİN STRATEJİ FORMÜLASYONUNA
YÖNELİK BİR MODEL

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mimar Banu ÖZGÜN

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 8 Haziran 1998

Tezin Savunulduğu Tarih : 25 Haziran 1998

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Yıldız SEY

Diğer Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Zeynep SÖZEN

Doç. Dr. Alaattin KANOĞLU

14.7.98
14.7.98
14.7.98

HAZİRAN 1998

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde yakın ilgisini, anlayışını ve desteklerini esirgemeyen ve bana geniş deneyimleri, engin bilgisi ve değerli eleştirileri ile yol gösteren çok değerli hocam ve tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Yıldız Sey'e,

çalışmalarım sırasında bana daima destek olan, anlayış gösteren ve her türlü yardımı ve kolaylığı sağlayan sevgili aileme,

çalışma için benden yardımlarını esirgemeyen Bayraktar Holding planlama müdürü Sayın Şevket Yılmazçetin'e,

ve tüm mimarlık eğitimim boyunca yardımlarını esirgemeyerek bu aşamaya gelmemde bana destek olan sevgili dayım Sayın Y. Mimar Mehmet Gürmeriç'e,

ayrı ayrı teşekkürlerimi sunuyorum.

Haziran 1998

BANU ÖZGÜN

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖNSÖZ.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
ŞEKİL LİSTESİ	vii
TABLO LİSTESİ.....	viii
ÖZET	ix
SUMMARY.....	x
BÖLÜM 1 GİRİŞ	
BÖLÜM 2 İŞLETMELERDE STRATEJİ KAVRAMI VE STRATEJİK YÖNETİM	5
2.1. Strateji kavramı	6
2.1.1. Askeri Bir Kavram Olarak Strateji.....	6
2.1.2. Yönetimsel Bir Kavram Olarak Strateji.....	7
2.1.2.1. Stratejinin Bileşenleri	10
2.1.2.1.1. Faaliyet sahası	10
2.1.2.1.2. Gelişme Vektörü.....	11
2.1.2.1.3. Rekabet Avantajı	12
2.1.2.1.4. Sinerji.....	12
2.1.2.2. Stratejik Düzeyler.....	14
2.1.2.2.1. Topluluk Stratejisi	14
2.1.2.2.2. Firma Stratejisi	16
2.1.2.2.3. İşlevsel Strateji	17
2.1.2.3. İşletme İçin Stratejinin Önemi	20
2.1.2.4. Strateji Yokluğunun Doğurduğu Olumsuz Sonuçlar.....	20
2.2. Stratejik Yönetim	21
2.2.1. Tanım.....	22
2.2.2. Stratejik Yönetimi Gerçekleştiren Kişilerin Sorumlulukları	23
2.2.3. Stratejik Yönetim Süreci.....	25
2.2.3.1. Stratejinin Formülasyonu.....	28
2.2.3.2. Stratejinin Gerçekleştirilmesi.....	28
2.2.3.3. Stratejik Kontrol.....	29
2.2.4. Stratejik Yönetimin Yararları.....	32

BÖLÜM 3 İŞLETME YÖNETİMİNDE STRATEJİ FORMÜLASYONU

3.1. Strateji Formülasyonu Tanımı	34
3.2. Çevre analizi	36
3.2.1. Dış Çevre Analizi	40
3.2.1.1. Makro Çevre Analizi	41
3.2.1.1.1. Ekonomik Kuvvetler	41
3.2.1.1.2. Politik Kuvvetler	44
3.2.1.1.3. Sosyal Kuvvetler	45
3.2.1.1.4. Teknolojik Kuvvetler	46
3.2.2. Sektör Analizi	48
3.2.2.1. Rekabet Analizi	49
3.2.2.2. Pazar Analizi	57
3.2.2.3. Tahmin Etme Teknikleri	59
3.2.2.4. Olanak ve Tehditlerin Saptanması	62
3.2.2.5. Çevresel Analiz ve Teşhislerin Önemi	63
3.2.3. İşletme İçine Yönelik Analiz	64
3.2.3.1. Güçlerin ve Zayıf Noktaların Analizi	65
3.2.3.2. Kaynak Analizi	69
3.2.3.2.1. Yönetim	71
3.2.3.2.2. Pazarlama	73
3.2.3.2.3. Finansman	77
3.2.3.2.4. Üretim	78
3.2.3.2.5. Araştırma ve Geliştirme	80
3.3. İşletme Vizyonun, Misyonun ve Amaçların Belirlenmesi	82
3.3.1. Vizyon	82
3.3.2. Misyon	84
3.3.2.1. İşletme Misyonun Önemi	86
3.3.3. İşletme Amaçları	88
3.3.3.1. Amaçların Tanımı	88
3.3.3.2. Amaçların İşlevleri	89
3.3.3.3. Etkili Amaçların Özellikleri	91
3.4. SWOT Analizi	92

BÖLÜM 4 İNŞAAT SEKTÖRÜNDE STRATEJİK YÖNETİM VE İNŞAAT İŞLETMELERİ İÇİN STRATEJİ FORMÜLASYONUNA YÖNELİK BİR MODEL

4.1. İnşaat Sektörü Nasıl Bir Stratejik Yönetim Gerektirmektedir?	96
4.1.1. İşletmelerin Karşılaşabileceği Değişimler	102
4.1.2. Stratejinin Gerçekleştirilmesi ve Stratejik Kontrol	104
4.2. İnşaat İşletmeleri İçin Strateji Formülasyonuna Yönelik Model Geliştirilmesi.....	107
4.2.1. İşletme Misyonu	110
4.2.1.1. Faaliyet Alanı	110
4.2.1.2. İşletme Amaçları	110
4.2.2. İşletme Dışına Yönelik Analiz.....	112
4.2.2.1. Çevresel Makro Etkenler	113
4.2.2.2. Sektörel Çevrenin Analizi.....	114
4.3. İnşaat İşletmelerine Yönelik İçsel Analiz.....	114
4.3.1. Yapım	115
4.3.2. Tedarik.....	116
4.3.3. Pazarlama.....	117
4.3.4. Organizasyon Yapısı.....	118
4.3.5. Personel.....	119
4.3.6. Finansman.....	120
4.3.7. Enformasyon Sistemi.....	121
4.4. Stratejinin Geliştirilmesi.....	122
4.4.1. Stratejik Alternatifler.....	122
4.4.1.1. Rekabete Dayalı Stratejiler	123
4.4.1.1.1. Maliyete Dayanan Strateji.....	123
4.4.1.1.2. Farklılaşma	123
4.4.1.1.3. Odaklanma	125
4.4.1.2. Büyüme Stratejileri.....	126
4.4.1.3. İşletme İçine Yönelik Stratejiler.....	127
4.4.2. Strateji Belirlenmesinde Kullanılan Bir Yöntem: SWOT Analizi Matrisi.....	128
4.4.2.1. SWOT Analizi Matrisinin Örnek İle Geliştirilmesi	130

BÖLÜM 5 SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	137
ÇALIŞMADAKİ BAZI TÜRKÇE KULLANIMLARIN LİTERATÜRDEKİ İNGİLİZCE KARŞILIKLARI	142
KAYNAKLAR.....	143
ÖZGEÇMİŞ.....	146



ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 2.1. Amaçlar, araçlar ve strateji arasındaki ilişki.....	9
Şekil 2.2. Strateji bileşenleri arasındaki ilişki	18
Şekil 2.3. RUE ve HOLLAND’a göre stratejik yönetim süreci	26
Şekil 2.4. BOSEMAN ve PHATAK’a göre stratejik yönetim	27
Şekil 2.5. Stratejik yönetim süreçlerinin birbiriyle ilişkisi.....	31
Şekil 3.1. İşletme çevresine yönelik analiz	37
Şekil 3.2. Çevresel düzeyler	38
Şekil 3.3. Çevresel şema	39
Şekil 3.4. Rekabet sektörüne yön veren kuvvetler.....	51
Şekil 3.5. Güç ve zayıflıkların belirleyicileri	66
Şekil 3.6. Stratejik kaynaklar dönüşüm şeması	71
Şekil 3.7. İşletme misyonunun önemi	87
Şekil 4.1. İnşaat sektörü gelişimi	98
Şekil 4.2. Japon inşaat işletmelerine göre faaliyet alanları	100
Şekil 4.3. İnşaat sektöründe stratejik iş alanı.....	105
Şekil 4.4. Stratejik kontrol mekanizması.....	106
Şekil 4.5. Bir sistem olarak inşaat işletmesi	109
Şekil 4.6. İnşaat işletmelerinde strateji formülasyonu süreci.....	112

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 2.1. Gelişme Vektörü Bileşenleri	11
Tablo 3.1. Rekabet analizi	59
Tablo 3.2. Olanak ve tehditlerin değerlendirilmesi	62
Tablo 3.3. Yönetimin temel işlevleri	72
Tablo 3.4. SWOT Matrisi	95
Tablo 4.1. İnşaat işletmelerinde stratejik yönetime ilişkin 5 düzey	99
Tablo 4.2. SWOT Analizi Matrisi ve puanlaması	128
Tablo 4.3. SWOT Analizi puan toplamaları	130
Tablo 4.4. Örneğe yönelik geliştirilen SWOT Analizi Matrisi	132

ÖZET

Bu çalışmada, belirsizliklerin ve sürekli değişimlerin hakim olduğu ve rekabetin yoğun olarak yaşandığı bir ortamda, farklı büyüklükte ve farklı alanlarda faaliyet gösteren tüm inşaat işletmelerinin uzun vadeye yönelik olarak yaşamlarını sürdürmelerini ve rakipleriyle başarılı bir şekilde rekabet etmelerini olanaklı kılan bir yönetim aracı olarak kullanılmak üzere, stratejik yönetimin ilk süreci olan strateji formülasyonuna yönelik bir modelin biçimlenmesi amaçlanmaktadır.

Bu amaca ulaşmada izlenmesi gereken sürecin ortaya konmasına ışık tutmak üzere, çalışmanın ikinci bölümünde strateji kavramının işletmeler için ne denli önem taşıdığı üzerinde durulmakta ve literatürde çeşitli yazarlarca ele alındığı görülen stratejik yönetim süreci irdelenmektedir. Bununla birlikte, sürecin ilk evresi olan strateji formülasyonu stratejik yönetim süreci içinde önemli bir yer tutmakta ve seçilen stratejilerin, strateji formülasyonundaki yapılması gerekli analizler baz alınarak değerlendirmeye alınması gerekmekte ve dolayısıyla strateji formülasyonu için analizlerin ne kadar gerekli olduğu görülmektedir.

Bu bağlamda çalışmanın 3. bölümünde inşaat işletmelerine yönelik strateji formülasyonu modelinin geliştirilmesine ışık tutması amacıyla, strateji formülasyonu için yapılması gerekli analizler ve değerlendirmeler detaylı bir şekilde ortaya konmaktadır.

İnşaat işletmelerine yönelik olarak uygun bir strateji formülasyonu modelinin ortaya konması için ölçütleri belirlemek üzere, çalışmanın 4. bölümünde, inşaat sektörünün nasıl bir stratejik yönetim gerektiği üzerinde durulmakta; bu kapsamda belirsizliklerin ve değişimlerin etkin bir şekilde yönetiminin gerekli olduğu görülmekte, stratejik kontrol evresinin tüm süreç için ne kadar önemli olduğu saptanmaktadır. İnşaat işletmelerine yönelik kullanılmak üzere, çalışmanın 4. bölümünün ikinci kısmında biçimlendirilen strateji formülasyonu modelinin içeriği ise şu şekilde belirlenmektedir :

- 1- İşletmenin misyon ve amaçları belirlenmektedir.
- 2- Çevresel analizler yapılmaktadır.
 - Makro çevrede sektörel özelliklerden dolayı ele alınması gerekli konular.
 - Sektörel çevrede Pazar özellikleri ve rekabet koşulları açısından incelenmesi gerekli konular.
 - İşletme içine yönelik analiz-Gerçekleştirilen faaliyetlerin diğer imalat sektörüne göre farklılık göstermesi dolayısıyla, kaynakların inşaat sektörünün gerektirdiği başlıklara göre kontrol listesi şeklinde irdelenmesi
- 3- İşletme misyon ve amaçları ile çevresel analizlerin birbirlerine uygun olmaları sağlanmaktadır.
- 4- Yapılan iç ve dış çevre analizlerinin ışığında işletmenin zayıf ve güçlü yanları ile karşılaşacağı fırsat ve tehditlerin belirlenerek SWOT Analizi Matrisi'ne aktarılıp, örnekle açıklanan bir puanlama sistemiyle amaçları gerçekleştirmek üzere uygun stratejiler belirlenmektedir.

Bu özellikleri ile strateji formülasyonu modeli, yöneticilerin ileriye bakabilmesini ve geleceğin getireceği belirsizliklere karşı hazırlıklı olmalarını sağlayan bir yapıya sahip olmaktadır.

SUMMARY

A STRATEGY FORMULATION MODEL FOR CONSTRUCTION COMPANIES

Today, it's considered as success for construction companies to be able to survive under the conditions of high uncertainties, rapid changes and a fierce competitive environment. Unlike the other production industries, construction industry is the one that's mostly affected by economical fluctuations. So it's getting more important to struggle under changing conditions as there's a requirement to be able to adapt to various market segments.

In that sense, construction companies need a specific management tool that will lead them to see through the future and estimate what future can bring to their company. That management tool is called strategy which can be defined as the long range plans, methods, and approaches that a company adopts in order to reach its goals in a competitive environment. Management in construction companies like in any other company, is fundamentally a decision process and success depends on the decisions which are taken on the basis of a managerial planning system.

Strategic management is such a mechanism that ensures the decisions being taken providing that they will get most benefit from the effects of environmental factors. Strategy formulation, being the first step of strategic management process, is the phase that strategy or strategies are chosen by the company to be followed aiming the realisation of goals and company mission and so being the most important step of strategic management.

As in the literature examined, it's found that there's a little concerning about strategy formulation process for construction companies while no specific study concerning how the strategies that best satisfies the company's expectations been selected. So the principal aim of this study is to clear strategy formulation subject in construction companies and to develop that subject through the characteristics of construction industry. As recently, our country has extended its market abroad, the importance of decreasing the lack of required information about where the activities take place can not be denied. Concerning this position of Turkey and special feature of construction industry, this study aims to fill the blank in that field which doesn't have such a strategy formulation process including a part that shows the selection of the appropriate strategies.

In order to reach this aim, it's necessary to begin from the concept of strategy and strategic management process which is the second part of the study. The formulation of a strategy based on the activities of the company exposes a required management mechanism guiding the company to reach its mission and objectives. Strategy deals with the management of change and uncertainties providing the company to gain competitive advantage in the market it competes. This makes clear that strategy is a fundamental tool to struggle against the changes coming from both the macro and industrial environment and at the same time inside of the organisation of the company. Strategy is formulated in the strategy formulation process, the first step of strategic management. Strategic management consists of 3 processes:

- 1- Strategy formulation
- 2- Strategy implementation
- 3- Strategic control

Strategy formulation is the process where the strategies are formulated according to the information the company obtains from the analysis of external (macro and industrial environment) and internal (company itself) environment aiming to reach its mission and long term objectives. Strategy implementation is the process that strategy is applied through the company. In other words, it's the process which reveals if the selected strategy or strategies are appropriate for the dynamic conditions and rapid

changes, which may be called a destiny-like process that shows the company what preliminary actions should be taken later. Strategic control process answers the questions if strategy can be implemented as planned, if formulated strategy satisfies the company's needs in the long term and if any changes in the strategy or a new strategy is required. The important point is that these processes should not be thought separately from each other as strategic management entails handling both processes together.

Helping the formation of a strategy formulation model for construction companies, part 3 covers entirely the strategy formulation process in general. Strategy formulation consists of strategic analysis and strategic choices. Strategic analysis includes a deep research towards the external environment and the company. These obtained knowledge is then used to define strategic alternatives and then to select the most suitable strategy aiming the realisation of the objectives. Strategy formulation process implies the new regions to enter or retreat, the best way for the procurement of the company resources or decisions for entering international markets. So the decisions taken here affects the company in the long run from markets, resources, products and technology point of view.

The environmental analysis provide the managers a warning system against changes so that they can formulate strategies which turns hazardous positions into an opportunity to take over . In other words, companies that don't have a systematic environmental research, may take decisions not suitable for environmental changes because of the pressure of lack of time. Great uncertainties of the future can at least be estimated by the analysis of the environmental factors. In other words, environmental analyses are of great importance as they reveal opportunities that the company may benefit from and threats that has to be avoided.

The analysis through the inside of the company compared to the analysis of the external environment makes an evaluation of the company's skills possible according to its resources. That evaluation provides the company to benefit all the opportunities from the external environment and in that way it can decrease the possibility of

vulnerability to coming threats. To make clear, defining the strengths and weaknesses of the company based on the analysis of the company's resources and examining them together with the opportunities and threats forms the basic aspects when formulating strategies to be followed.

The formulation of the strategies for construction companies requires a determination of these environmental analysis totally evaluated according to the construction industry. In the light of that criteria, part 4 first addresses the point what kind of a strategic management the construction industry requires. Strategic management should create such a process that it can not only react to changes and uncertainties but at the same time shape an environment for the company it operates. That is possible only with the formulation of strategies according to the analysis of external and internal environment to reach mission and objectives which are one more evaluated in the light of the criterias obtained from the environmental analysis. The procedure for strategy formulation employed in that study includes 5 stages:

- 1- Examine the company's mission - the scale of its activities and objectives (the measures of its success)
- 2- Survey the environment of the company. The survey determines the exterior parameters - the general market attributes, characteristics of competition and potential competitors, subcontractors market. At that stage, constraints set by the environment on the company's activities are also identified.
- 3- Survey the company. The survey examines the various internal parameters of its activity - parameters that define the production process and related activities are identified.
- 4- Identifying strengths and weaknesses, opportunities and threats in SWOT Matrix and a special grid analysis that depends on numbering each matching of that 4 criteria.
- 5- Selection of the preferred strategy/strategies with the help of parameters that are found after numbering each matching.

Analysis of the construction companies resources depends on examining them on the basis of 7 criterias of construction industry. These are:

- Construction
- Procurement
- Marketing
- Organizational infrastructure
- Personnel
- Finances
- Information system

The findings after the analysis stages are transferred to SWOT Analysis Matrix as strengths, weaknesses, opportunities and threats. In the development of that matrix, the study takes an imaginary middle-sized construction company as an example and defines its mission and objectives, strengths, weaknesses, opportunities and threats. Each matching between this 4 criteria is numbered from 0 to 4 according to the relationship between them as if it's thought there's a very high relationship, it deserves 4 and not a relationship it deserves 0. Taking the sums of the columns and rows in each 4 square, the criterias are defined according to the intersection of the chosen rows and columns that are identified according to the higher sums. Figure 1 represents the SWOT Analysis Matrix and its numbering. Each intersection may not always reveal a strategy, but helps the others to be selected. With the help of these criterias showing in what conditions the company faces advantageous or disadvantageous positions, the preferred strategies are formulated to gain mission and objectives.

The choice of optimal strategy, from several available alternatives, should follow a careful analysis of the costs and benefits inherent in the implementation of each. Another important point is each strategy should be evaluated again and again because of the dynamic conditions of construction industry. This reveals where and when to change a strategy or totally formulate a new one.

SWOT ANALYSIS

INTERNAL/REFLECTS NOW

MATCHING

		EXTERNAL / REFLECTS FUTURE									
		OPPORTUNITIES					THREATS				
INTERNAL/REFLECTS NOW	STRENGTHS	1	•	•	•	•	•	•	•	•	•
		2	•	•	•	•	•	•	•	•	•
		3	•	•	•	•	•	•	•	•	•
		4	•	•	•	•	•	•	•	•	•
		5	•	•	•	•	•	•	•	•	•
	WEAKNESSES	1	•	•	•	•	•	•	•	•	•
		2	•	•	•	•	•	•	•	•	•
		3	•	•	•	•	•	•	•	•	•
		4	•	•	•	•	•	•	•	•	•
		5	•	•	•	•	•	•	•	•	•

a : Sum of the rows
b : Sum of the columns

Figure 1 : SWOT Analysis Matrix

BÖLÜM 1

GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz yüzyılın sonuna geldiğimiz şu günlerde, işletmeler çeşitli boyutlarda birçok problemlerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu problemlerle mücadele ederek hayatta kalabilmek ise işletmelerin başarısı için bir kriter olmaktadır. Ulusal bir ihtiyacı karşılayan bir üretim sektörü olması ve bu nedenle alt yapı ve kapital sağlayarak ulusal gelişmeye katkıda bulunması özelliklerinden dolayı, içinde birçok uzmanlık alanlarını barındıran inşaat sektörü; diğer sektörlerle nazaran daha önemli bir yer tutmaktadır.

Günümüzde inşaat sektörü, ülke genel ekonomisindeki dalgalanmalardan en çok etkilenen sektör durumundadır. Gerek işletme içinde olabilecek, gerekse dış çevrenin sürekli getirebileceği değişimlere karşı tedbirlerin alınarak varlığın devam ettirilmesi rekabetin boyutunu arttırmaktadır. Bunun sonucu olarak iş teminindeki güçlük, bilinen pazarların haricinde yabancı pazarlara da açılarak bu yeni pazarlarda faaliyet etme inceliklerinin bilinmesini gerektirmektedir. Çeşitli pazarlara ayak uydurma gerekliliğinin olmasından dolayı koşulların sürekli değişmesi dinamik bir ortamda mücadele edebilme becerisinin önemini arttırmaktadır.

İnşaat işletmelerine yönelik olarak, üretim talebinde meydana gelen çeşitlenmeler, üretim esnasında olabilecek çeşitli problemler (hava koşulları, malzeme temini vb. açısından), değişik pazarlarda rakiplerle mücadele edebilme gibi etkenlerin varlığı inşaat sektöründeki belirsizlikleri arttırmaktadır. Bu belirsizlikler ve çevrenin getirdiği farklı koşullarla baş edebilmek ise uzun vadeye yönelik alınacak kararların sağlıklı olmasına bağlıdır.

Yukarıda tanımlanan özelliklere sahip böyle bir sektörde faaliyet gösteren işletmelerin; riske, karmaşıklığa ve belirsizliğe karşı zarar görmeden ayakta kalabilmeleri, kararların planlı formüle edilmiş bir sürecin ışığında alınmasına bağlıdır. İşletmeler, kararlarını dış çevrenin etkilerini işletmeye en fazla yararı getirecek şekilde almak, kaynaklarını da bu doğrultuda en uygun şekilde tahsis etmek durumundadır. Aksi taktirde çevrenin değişimleriyle baş etmek mümkün olmamaktadır. Dolayısıyla işletmenin kaynaklarıyla dış çevrenin koşullarının birbirine uygunluğunun (matching) sağlanmasının gerekliliği yadsınamaz bir konudur.

İşletmeler kendi kaynaklarıyla dış çevrenin koşullarını birbirine uygun hale getirmeye çalışırken, planlı bir süreç izlemelidir. Bu sürecin sağlıklı olması ise dış çevreye uygun kaynağın, stratejiler kurma yoluyla tahsis edilmesine bağlıdır. Dolayısıyla inşaat işletmelerinin uzun ve kısa dönem amaçlarını gerçekleştirebilmelerini sağlayan strateji formülasyonu, üzerinde titizlikle durulması gereken bir konudur.

Her işletme açıkça dile getirilmiş olsun veya olmasın bir stratejiye sahiptir; çünkü stratejiler hem iç hem de dış değişimlerle baş etmek için başvurulmuş bir mekanizmadır. Strateji bir planlama süreci ile beraber açıkça geliştirilmiş olabilmekte veya çeşitli işlevsel birimlerin aktiviteleri esnasında kurulabilmektedir. Strateji formülasyonunu sistematik bir süreç izleyerek geliştirmek, işlevsel birimlerin tümünün aynı amaç doğrultusunda birleşerek çalışması açısından önem kazanmaktadır. Bununla beraber işletmenin uzun vadede varlığını sürdürerek başarıyı yakalayabilmesi için birçok sebep vardır. Rakiplerine oranla daha üstün kaynakları tahsis edebilme, sonuçta ortaya çıkan ürünün kalitesi, yeniliğe açık yönetim şekli ve şans başarıyı kamçılayan etkenler olmaktadır. Şans hariç diğer etkenlerin sağlanabilmesi, formel olarak planlanmış bir strateji formülasyonu sürecine bağlıdır. Stratejinin böyle bir süreç izlenerek geliştirilmesi, işletmelere girmeyi düşündükleri veya içinde bulundukları sektörlerde rekabet ortamının kavranıp, rakiplerinin tanınmasını, işletmenin kendi içine yönelik analizinin rakiplere göre değerlendirilmesini sağlamaktadır. Böylelikle işletmenin olanaklarını, dış çevrenin tehditlerini azaltacak, belirsizlikleri minimuma indirecek ve sadece değişimlere tepki vermek değil aynı zamanda benimsenen stratejiyle dış çevreyi de şekillendirecek yönde kullanmak mümkün olmaktadır.

Literatürde stratejik yönetime ait birçok kaynak olmasına karşın teorilerin ve konseptlerin inşaat sektörüne nasıl uygulanacağına ait yapılmış çalışmaların çok az olması, bu konunun inşaat sektörünün özellikleriyle beraber irdelenerek geliştirilmesini ve inşaat sektöründe strateji formülasyonu konusuna açıklık getirilmesini gerekli kılmıştır. Son zamanlarda Türk inşaat sektörünün dış pazarlara açılıyor olması, faaliyet edilen pazarlara ilişkin veri eksikliğinin giderilmesinin önemini arttırmıştır. Türkiye'ye yönelik olarak, inşaat sektörünün bu özel durumu da irdelenerek strateji formülasyonu konusunun ele alındığı bir kaynak olmaması çalışmayı, bu boşluğu doldurmaya yöneltmiştir.

Çalışma, strateji formülasyonu süreci içinde işletmenin amaçlarının, iç yapısının ve dış çevrenin analiz edilerek bunun sonucunda rekabete dayalı bir çevrede uzun vadede yaşamın nasıl sürdürülebileceğinin anlaşılmasına yardımcı bulunmayı amaçlamaktadır. Bu sayede inşaat sektörünün belirsizlikleriyle mücadele edilmesi sağlanırken firma içine ve dışına yönelik yapılan analizin belirli bir iş için stratejiye dönüştürülmesinin önemine değinilmektedir. İşletme ve çevresi arasındaki ilişki tanımlanıp bu çevreye uygun stratejinin formülasyonu için bir metod önerilmektedir.

Yukarıda tanımlanan çalışma amacına bağlı olarak, burada seçilen bilimsel çalışma yöntemi kapsamında, önce konu ile ilgili literatürün incelenmesi sonucunda elde edilen bilgiler irdelenerek değerlendirilecektir. Sonra bu bilgiler inşaat sektörünün özellikleri açısından işlenecek, son kısımda da inşaat işletmelerinde kullanılması önerilen bir strateji formülasyon modeli sunulacaktır.

Söz konusu çalışmanın 2. bölümünde genel olarak stratejinin tanımı yapıldıktan sonra stratejik yönetim konusuna geçilecek, stratejik yönetimin izlediği süreç işlendikten sonra stratejik yönetimin faydaları belirtilecektir.

Çalışmanın 3. bölümünde stratejik yönetimin ilk adımı olan ve çalışmanın esas konusunu teşkil eden strateji formülasyonu üzerinde durulacak, strateji formülasyonu süreci içinde izlenmesi gereken adımlar, incelenen literatürler ışığında ortaya konacaktır. Bu süreç sonunda belirlenen stratejik alternatiflerden uygun olanın

seçilmesine yönelik olarak, bu konuda faydalanılan bir yöntem olan SWOT Analizi Matrisi incelenecektir.

Çalışmanın 4. bölümünde inşaat işletmelerinin gerektirdiği stratejik yönetim üzerinde durulduktan sonra strateji formülasyonu sürecine ilişkin bir model biçimlendirilecektir.

Çalışmanın son bölümünde ise biçimlendirilen modellerle ilgili amaçlanan kriterler ortaya konularak öneriler dile getirilecektir.



BÖLÜM 2

İŞLETMELERDE STRATEJİ KAVRAMI VE STRATEJİK YÖNETİM

İşletmelerin yönetiminde alınacak kararların stratejiler kurularak geliştirilmesi, uzun vadede yaşamın sürdürülebilmesi için büyük bir önem taşımaktadır. Zira uygun stratejinin geliştirilebilmesi yönetime, işletme içi analiz ile işletmenin dış çevresi ile ilgili bilgileri vermektedir. İşletme, böylelikle kendini ve çevresindeki ortamı tanıyarak değişime ve yeniliklere ayak uydurabilmektedir.

Çağımızın sürekli değişen koşullarında işletmenin zarar görmeden hayatını devam ettirebilmesinin zorluğu, işletmelerde sistematik bir planlama sürecinin gerekliliğini doğurmaktadır. Karmaşık bir işletmenin dinamik ve düzenli olarak değişen bir çevrede yaşam sürmesi iyi bir muhakeme ve karar verebilme yeteneği ile mümkün olmaktadır. Böylelikle değişme ve gelişmelerin hızı işletmeye zarar verilmeden atlatılabilir, bunların getireceği yenilikler işletmeye maksimum yarar getirecek şekilde değerlendirilebilmektedir.

Değişme ve gelişmelerin hızı, yapılan planın kapsayacağı süreyi de etkilemektedir; çünkü değişme ve gelişmeler ne kadar hızlıysa geleceği tahmin etmek o derece zorlaşmaktadır. Kararları etkileyen etmenlerin çoğaldığı ve karmaşıklaştığı günümüzde geleceği önceden görme zorlaştığından planlama işlevi de o oranda güçleşmektedir. Dolayısıyla uzun vadede geleceğin getireceklerini tahmin edebilmek ve uzun bir zaman sürecini kapsayan bir planlama yapabilmek için şansa ve rastlantıya dayanan etkenler minimuma indirilerek işletme içi ve dışı tüm bilgilerin göz önünde bulundurulacağı bir yönetim aracı gerekmektedir. Strateji dediğimiz bu yönetim aracı, kararların akıl ve mantık süzgecinden geçirilerek alınmasını sağlamakta ve geleceğin tahmin edilebilmesi için yollar gösteren bir mekanizma oluşturulmasına esas teşkil etmektedir.

Bu nedenle bu bölümün ilk kısmında, stratejinin önemini irdeleyebilmek için strateji kavramı açıklanıp, sürecinin ilk basamağı strateji formülasyonu olan stratejik yönetim konusu aktarılacaktır.

2.1. STRATEJİ KAVRAMI

Literatürde stratejinin kelime kökeni bakımından iki kaynağa dayandığı ifade edilmektedir. Bunlardan biri; Latince yol, çizgi anlamına gelen stratum kavramıyla, ikincisi ise eski Yunanlı General Strategos'un adıyla ilgilidir [1, sf 237; 2, sf 220]. Bu generalin sanatını ve bilgisini belirtmek için kullanılmıştır.

İlk olarak askerî anlamda gelişimini izlediğimiz strateji konusu, son yıllarda işletme sektöründe çok önemli bir yer tutmuştur. Bu yüzden önce stratejinin askeri anlamı irdelenip, bunun yansımaları daha geniş olarak işletme sektörüne yönelik olarak aktarılacaktır.

2.1.1. Askeri Bir Kavram Olarak Strateji

Askeri anlamda strateji bir savaşta orduların girişecekleri hareketlerin ve operasyonların tasarlanması ve yönetilmesi sanatıdır [3, sf. 4]. Buradan da anlaşıldığı gibi, strateji bir düzen veya plan yaparak orduyu savaşa hazırlamak için kullanılan bir yol olmaktadır.

Hızlı değişim ve bunun getirdiği belirsizlik ile karmaşıklık, bir savaş anında maksimumda yaşanmaktadır. Bu yüzden orduların savaşmasına ilişkin verilecek kararların; genellikle genel amaç olan zafere yönelik olmasının yanında hangi hareketin hangisini izleyeceği, ne kadar süreceği ve ne zaman sona ereceğine ilişkin verilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla zaman faktörü yani zaman kazanmak veya düşman orduya zaman kaybettirmek savaşın kaderini değiştiren unsur olmaktadır [4, sf. 4].

Zamanın getireceği değişiklikler karşısında verilecek hızlı ve ani kararların doğru ve sağlıklı olması ise, daha önceden birliğin durumunun ve düşman kuvvetlerinin

değerlendirilmiş olmasına bağlıdır. Askeri stratejinin kurulmasında, eldeki araçların miktarı ve kalitesi ile savaşın cereyan edeceği arazinin durumu hakkında yeterince bilgi sahibi olmak da önemli rol oynamaktadır.

Genel bir tanım yapacak olursak, askeri anlamda strateji, zafer kazanabilmek için savaşın geçeceği arazi ile ilgili bilgiler dikkate alınıp, düşman kuvvetlerinin zayıf yönleri bilinerek sahip olunan araçlarla beraber hareket ve manevra tekniği geliştirerek onları bozguna uğratmak için düzenlenen bir savaş sanatıdır.

2.1.2. Yönetsel Bir Kavram Olarak Strateji

Bir işletme için tehdit edici en önemli unsur ortaya çıkan değişikliklerdir. Değişikliklerle baş edebilme, zarar görmeden yaşamını devam ettirebilme veya değişikliklerin getireceği yeniliklere karşı hazırlıklı olarak bu dönemi atlatabilme işletmeler için başarı kriteri olmaktadır. Bu nedenden ötürüdür ki, bazı işletmeler başarıyla bazıları yaşamlarını zor da olsa devam ettirmeye çalışmakta, bazıları da iflasın eşiğinden kurtulamamaktadır. Dolayısıyla işletmenin önemli görevlerinden biri, sahip olduğu yetenekleriyle çevrenin getirmiş olduğu olanak ve risklerin birbirine uygunluğunu (matching) sağlamaktır [5, sf. 4].

Strateji, işletmenin faaliyetlerinin yürütüldüğü koşullar sürekli değişiyor olsa da, bu faaliyetlerin işletme lehinde yürütülebilmesi için yol göstermektedir. Strateji konusu; işletmelerin faaliyet ettiği koşulların (rekabet ortamından dolayı) askeri anlamda incelendiği gibi savaşvari olmasından, çevrenin vereceği tepkilerin (hükümetin müdahalesi dolayısıyla) daha sınırlandırılmış olmasından ve yavaş ekonomik büyümeden dolayı menfaatlerin artmasından ötürü yönetim alanında çok önemli bir yer tutmaktadır.

Bir işletmeye yönelik stratejinin kurulması, işletmenin özellikleri ve elinde bulundurdıkları ışığında hedeflenen sonuçlara nasıl ulaşılacağını göstererek önemli bir yönetim mekanizmasını gündeme getirmektedir. Bu açıdan bakıldığında strateji bir işletme için devamlılığını sağlamada, değişen çevreye ayak uydurabilmede

vazgeçilmez bir unsur olmaktadır. Böylece stratejinin esası; işletmenin faaliyet ettiği pazarlarda rekabet avantajını yakalayabilmesi için değişikliklerin idaresine dayanmaktadır [6, sf. 6; 5, sf. 3, 7]. Bu yüzden strateji kavramı, hem iç hem de dış değişikliklerle baş etmek için başvurulmuş ana araçlardan biridir. HOFER VE SCHENDEL'e göre bir işletmenin örgütsel yetenekleriyle, çevrenin getirmiş olduğu olanaklarla riskler karşılıklı olarak irdelenip birbirlerine uygunluğunun sağlanması; işletmenin elinde bulundurduğu kaynakların etkin ve etkili tahsis edilmesini de sağlamaktadır [14, sf 2]. Burada karşımıza iki kavram çıkmaktadır :

Etkinlik ve Etkililik :

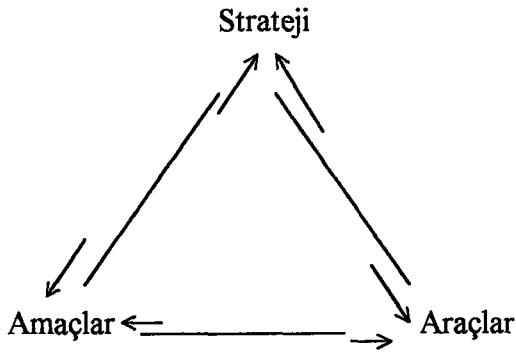
Bir işletme için etkinlik söz konusu şeyleri doğru yapmak, etkililik ise doğru şeyleri yapmaktır. Etkinlik mevcut çıktıların mevcut girdilere oranırken, etkililik ise mevcut çıktıların arzu edilen çıktılarına oranıdır. Bir çok işletmede işletmenin çabası, faaliyetlerini mümkün olduğunca etkin kılmaktır. Bunun en başta gelen sebebi etkin olmamanın işletmenin sonuçta yakalayacağı performansı engellemesinden kaynaklanmaktadır. Bununla beraber uzun vadede başarıyı yakalayabilmek ve yaşamı devam ettirebilmek ise etkililiğe önem vermekle mümkün olmaktadır. DRUCKER'a göre işletmenin doğru bildiklerini faaliyet alanına katması (etkililiği geliştirmek), faaliyetlerini doğru olarak yerine getirmekten (etkinliği geliştirmek) daha önemlidir. Bu yüzden doğru olduğunu bildikleri aktiviteleri başarısız yerine getirenler, yanlış olan aktivitelerde başarılı olan işletmelere göre daha üstün olmaktadır [9, sf. 76].

Ancak bu yaklaşımların hiçbirinden işletmelerin etkin olmamaları gerektiği gibi bir sonuç çıkarılmamalıdır; çünkü bazı işletmeler etkinliğe önem verip, etkililiği ikinci plana ittikleri için başarısız olurken bazıları da etkinliği üstünce geliştirerek başarıyı yakalayabilmektedir.

Açıkça söylemek gerekir ki, bir işletmenin hem etkililiğe, hem de etkinliğe önem vermesi gerekmektedir. Bu sayede hem kısa hem de uzun vadede başarı elde edilerek, hayatta kalılabilmektedir. İşletmenin gerek aktivitelerini yanlışsız yerine getirebilmesi gerekse doğru aktiviteleri seçebilmesi ise kendini, rakiplerini, dış çevresini çok iyi

tanınmasına dolayısıyla doğru stratejiyi izleyerek amaçlarını gerçekleştirebilmesine bağlıdır. Başka bir ifadeyle, doğru stratejinin seçilmesi ve faaliyetlerin bu yönde yürütülmesi aynı zamanda kaynakların en iyi şekilde tahsisini sağlayarak işletmenin etkin ve etkililik yüzdesini arttıracaktır.

Strateji kavramı, literatürde birçok yazar tarafından ele alınmıştır. DRUCKER, strateji konusuna değinen ilk yazarlardan biridir. Ancak açıkça bir tanım ortaya koymamıştır. Ona göre bir işletmenin stratejisi şu sorulara verilen cevap olmaktadır : “Bizim işimiz nedir? Ne olmalıdır?” [7, sf.125]. DRUCKER’ın bu ifadelerinin ardından Alfred CHANDLER’e kadar yönetim literatüründe bu konuya çok az önem verilmiştir. CHANDLER’e göre strateji “Uzun dönem hedeflerinin ve amaçların belirlenmesi, bu amaçlara ulaşılabilmesi için kaynakların tahsisi ve gerekli tedbirlerin alınması”dır [8, sf.16]. Bu tanıma göre strateji işletmenin elde etmek istediği amaçlarıyla faaliyetlerini yönlendirirken kullandığı işlemsel planlar olmaktadır. CHANDLER’in bu tanımında amaçların belirlenmesinin de stratejinin içine dahil edildiği görülmektedir. Bu yüzden amaçsız stratejiden bahsetmek olanaksız olmaktadır. Amaçların gerçekleştirilmesi için saptanan araçların karşılıklı etki ve tepkileri de stratejinin bir özelliği olmaktadır. Araçlar amaçlara hizmet etmekle beraber, onların tayin edilmesine de yardımcı olmaktadır. Buna göre amaçlar, araçlar ve strateji arasındaki ilişki şu şekilde ifade edilebilmektedir [4, sf. 8], (bkz. Şekil 2.1) :



Şekil 2.1. Amaçlar, araçlar ve strateji arasındaki ilişkiler [4, sf. 8]

Strateji kavramına açıkça değinen ilk iki yazar Kenneth ANDREWS ve Igor ANSOFF olmuştur. ANDREWS stratejiyi, işletmenin hangi işlerle uğraştığını ve uğraşması

gerektiği ile ne tür bir işletme olduğu veya olması gerektiği sorularını tanımlayacak şekilde ifade edilmiş amaçlar ve planlar modeli olarak tanımlamıştır [9, sf. 14]. Bu tanım, DRUCKER ve CHANDLER'in strateji konusundaki düşüncelerini bir ifadede birleştirmektedir. Şu halde strateji, çevrenin sunduğu olanaklar ve getirdiği tehditler altında, işletmenin kaynaklarının ve yeteneklerinin ışığında amaçlarına ulaşmak için izleyeceği yolu göstermektedir [11, sf. 3; 12, sf. 8]. Buna göre strateji üzerinde 3 bileşenin etkisi bulunmaktadır:

1. Dış çevre
2. İç kaynaklar
3. İzlenen amaçlar

Bu bileşenler stratejinin kurulması esnasında detaylı bir şekilde analiz edileceğinden, nasıl rekabet edileceğine de ışık tutacaktır. Dolayısıyla strateji, rekabet edebilmek için belli başlı bir anlayışın gelişmesini sağlamaktadır.

2.1.2.1 Stratejinin bileşenleri

Igor ANSOFF hiçbir zaman açıkça strateji kelimesinden ne kastettiğini dile getirmemiştir; ancak çeşitli kitaplarında bu konudan bahsettiği bölümlerden çıkarılabilecek şöyle bir tanımdan bahsetmek mümkün olmaktadır : Strateji, işletmenin içinde bulunduğu veya olmayı planladığı işlerin esasını oluşturan ürün/pazarlar ve işletmenin aktiviteleri arasında müşterek bir bağ kurmaktır. ANSOFF bu müşterek bağın sahip olduğu 4 bileşenden bahsetmiştir [5, sf. 17]:

2.1.2.1.1. faaliyet sahası

ANSOFF'a göre strateji tayininde ilk kavram, amaçlara uygun faaliyet sahasının seçimidir [13, sf. 97, 98, 99,100]. Bu seçimde dikkat edilecek en önemli unsur, seçilen faaliyetler arasında müşterek bir bağ kurmaktır; çünkü müşterek bağın olmadığı faaliyet alanlarında gelişme olanakları güç olmaktadır. Stratejik faaliyet sahasının sınırları iyice belirlenip, sahalar arasında derinleme araştırma yapılırsa; istatistiklerden

de yararlanılarak gelişme yönünü saptamak veya seçmek kolay olacaktır [4, sf. 17, 18]. Strateji, işletmenin rakipları arasında üstün bir duruma geçmesini sağlamayı ve çevresel koşullarla uyum içinde faaliyette bulunmayı gerektirdiği için, bir işletme kendi faaliyet sahasına daha yakın olan hususları incelemeli ve bu alanlar üzerinde uzmanlaşmalıdır.

2.1.2.1.2. gelişme vektörü

Bu vektör, işletmenin faaliyet sahasını iyice belirledikten ve bununla ilgili sınırları saptadıktan sonra, onun hangi sahaya yöneleceğini yönetime açıklayan bir elemandır. Gelişme vektörünün bileşenlerini ANSOFF'a dayanarak şu şekilde açıklamak mümkün olmaktadır [13, sf. 84] (bkz. Tablo 2.1) :

Tablo 2.1. Gelişme Vektörü Bileşenleri [4, sf. 18]

<i>Ürünler</i>	<i>Mevcut Ürünler</i>	<i>Yeni Ürünler</i>
<i>Pazarlar</i>		
<i>Mevcut Pazarlar</i>	Mevcut pazarlarda faaliyetleri arttırmaya yönelme (1)	Mevcut pazarlar için yeni ürün geliştirme (3)
<i>Yeni Pazarlar</i>	Mevcut ürünlerle yeni pazarlar geliştirme (2)	Yeni ürünler geliştirerek yeni pazarlara girme (4)

Gelişme vektörünü oluşturan bu 4 alternatif arasında faaliyet sahası ile ilgili olarak müşterek bağlılık ilk 3 yönelmede daha açık bir şekilde gözükmektedir. Ürün ve pazar yönünden çeşitlendirmeyi (diversification) içeren dördüncü yönelmede bu bağ belirsiz olmaktadır. Yani işletme gelişmesini bazen eski veya mevcut ürünler ve pazarlardan tamamen koparak ve ayrı faaliyet dalına geçerek sürdürebildiği gibi bu çeşitlendirme işini eski veya mevcut ürün ve pazarlarla belli bir ölçüde bağıntılı olarak da sürdürebilmektedir.

Gelişme vektörü, işletmeye bir sanayi dalında hangi sahalarda hareket etmek gerektiğini, bunun yollarını, yönlerini ve sınırlarını çizerek belirtmekte ve müşterek bağlılığı kurmak için faaliyet sahası kavramını tamamlamaktadır. Böylece yöneticiler hangi hallerde faaliyet farklılaşmasına (differentiation) (ürün ve pazar açısından) gidileceğini kolayca saptayabilmektedirler [4, sf. 19].

2.1.2.1.3. rekabet avantajı

Ürünler ve pazar alternatifi açısından müşterek bağlılığı yürütmenin üçüncü tamamlayıcısı, çevredeki nadir fırsatları değerlendirip rekabet avantajı kazanmaktır [13, sf. 85]. Herhangi bir sektörde hakim bir durum kazanmak için ürünlerde, üretim yöntemlerinde, satış yöntemlerinde ve sunulan servislerin kalitesinde yapılacak olan yeniliklerle rekabet avantajı kazanılabilmektedir.

ANSOFF'a göre rekabet avantajı ürün ve pazarın ayrı ayrı özellikleriyken [13, sf. 86], UYTERHOEVAN'a göre ise rekabet avantajı kaynakların ve becerilerin çeşitli ürün/pazarlara nasıl uygulanacağını araştırmasından doğmaktadır [14, sf. 57]. HOFER ve SCHENDEL ise rekabet avantajının ürün/pazarlar ile kaynak ve becerilere de bağlı olduğunu düşünmektedir [5, sf. 23]. Şu halde faaliyet sahası ve gelişme vektörüne dayanan analizlerle iyice belirlenmiş bir üretim alanı için gerekli araştırma ve gelişmeleri yapacak bir kadro kurulmalı veya bu sahada araştırma ve gelişmeleri yapan dış firmalarla ilişkiler daha canlı yürütülmeli ve saptanan sahanın müşterileriyle daha yakın ilişkiler geliştirerek ve aynı zamanda, büyük satış anlaşma ve olanaklarından yararlanılarak üstün bir rekabet durumu kazanılmaya çalışılmalıdır.

2.1.2.1.4. sinerji

Bu kelimenin anlamı işbirliğidir; ancak stratejiyi belirleyen bir kelime olması yönüyle “işletmenin yeni bir faaliyetle başarılı olma yeteneği”nin ölçüsü olarak tanımlanmaktadır [13, sf. 85]. Bu öge işletmenin elinde bulundurduklarıyla hangi pazarlarda başarılı olacağını veya olamayacağını göstermektedir. Sinerji, işletmenin sahip olduğu personelin miktarına ve bilhassa kalitesine, birbirleriyle anlaşabilme

durumuna; organizasyon yapısının ve haberleşme düzeyinin etkinliğine, işletmenin üretim ve satışla ilgili üstün teknolojik niteliklerine, yerinden yönetimin dengeli şekilde yürütülebilmesine, yönetim kadrolarında kişisel çalışmalardan grup çalışmalarına doğru yayılan bir çalışma şevkinin mevcudiyetine bağlıdır [4, sf. 20]. Bu faktörler işletmenin sinerjisini veya diğer bir deyişle yeni gireceği bir faaliyet alanında onun başarı yeteneğinin ölçüsünü göstermektedir.

ANSOFF, NEWMAN ve LOGAN ile UYTERHOEVEN stratejinin bu 4 bileşeni üzerinde durmuştur. Ancak HOFER ve SCHENDEL ise kaynak tahsisi konusunu da bu bileşenler içine dahil etmişlerdir; çünkü hiçbir aktivite veya hedeflenen amaç, doğru kaynaklara sahip olmadan ve bunları etkili bir şekilde tahsis etmeden gerçekleştirilememektedir [5, sf. 23, 24, 25]. Bu yüzden kaynak tahsisi; faaliyet alanı, rekabet avantajı ve sinerjiyi de etkileyerek onların getireceği nihai sonucu kısıtlamaktadır. Bundan dolayı HOFER ve SCHENDEL'e göre stratejinin 4 bileşeni; faaliyet sahası, kaynak tahsisi, rekabet avantajı ve sinerji olmakta ve beraber ele alındığında bir işletmenin faaliyet alanı, kaynak tahsisi ve rekabet avantajı onun etkililiğini belirlemektedir. Bununla beraber etkinliği belirleyen ise işletmenin çeşitli ürün / pazar girişimlerinde geliştirdiği sinerjisi olmaktadır [5, sf. 26].

Stratejinin bileşenlerine, uzun süreli bir zaman ufku da dikkate alınarak dış çevresel öğeler de katıldığında ANSOFF'un açıklamaları tamamlanmaktadır. Diğer taraftan, TABATONI'ye göre teknik gelişmelerin hızlanması, devlet gücünün artan rolü, pazarların önemli ölçüde gelişerek rekabetin milletlerarası düzeye çıkması, haberleşme ve karar yapılarında görülen köklü değişimler gibi dış çevresel öğeler strateji kavramına daha açıklık kazandırmaktadır [15, sf. 571 - 575].

Bahsedilen bu bileşenler strateji kavramını işlemsel düzeyde açıklamaktadır. Her strateji ister iyi ister kötü olsun herhangi bir işletme düzeyinde bu bileşenlere sahip olmaktadır. Sadece birbirlerine göre önemleri işletme düzeylerine göre farklılaşmaktadır.

2.1.2.2 Stratejik düzeyler

Stratejik düzeyleri 3 aşamada incelemek mümkün olmaktadır. Literatürde incelendiği kadarıyla, kaynakların bu konuyla ilgili olarak İngilizce olmaları dolayısıyla bu 3 düzeye ilişkin başlıklara, sayısı çok az olan Türkçe kaynaklarda rastlanmamış olması; anlatımlara ters düşmeyecek şekilde Türkçe karşılık bulmayı gerekli kılmıştır. Buna göre; anlatımlara uygun olmak kriteri hedef alınarak; 3 düzeyi şu şekilde gruplamak uygun görülmüştür:

- 1) Topluluk stratejisi
- 2) Firma stratejisi
- 3) İşlevsel strateji

Bu stratejilerden her biri, önemleri ve özellikleri farklı da olsa daha önceden anlatılan strateji bileşenlerine sahiptirler.

2.1.2.2.1. topluluk stratejisi

Bu strateji düzeyi, genel olarak işletmenin ne tür işler yapması gerektiği ile ilgilenmektedir. İşletme bir bütün olarak ele alınmaktadır. Birden fazla firmanın biraraya gelerek oluşturduğu topluluğun faaliyet alanı içinde olan her iş sektöründe kazanılacak performansın artırılmasına yönelik yolların geliştirilmesi, bu strateji kapsamında irdelenmektedir.

Topluluk stratejisi kavramı aslında daha çok, fazla iş sektörlerinde uzmanlaşmış işletmeler için ayrı bir önem taşısa da, daha başka iş alanlarına geçerek çeşitlenmeyi düşünen ve geleceğe yönelik kârlılık oranını arttırmayı planlayan tek iş alanında uzmanlaşan işletmeler için de geçerli olmaktadır [16, sf. 88, 89]. Bu yüzden ister gelişme vektörü dar ya da ister geniş olsun, topluluk stratejisinin oluşturulması; işletmenin faaliyet gösterdiği iş veya iş alanlarının değerlendirilmesi, gelecekte hangi iş alanının daha az veya daha çok kaynak tahsisi gerektirdiğine ilişkin kararları verme, hangi iş alanlarına çeşitlenmek gerektiği, yeni iş alanlarına girilmesi gerekip

gerekmediği ile ilgili süreci kapsamaktadır. Bu sürece yönelik bir değerlendirme yapılması işletmenin vereceği stratejik kararlarla ilgilidir [17, sf. 9, 10]. Çünkü stratejik kararlar;

- * İşletmenin faaliyet alanı,
- * İşletmenin aktiviteleriyle çevre arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi [18, sf 4],
- * İşletme aktiviteleriyle kaynaklarının birbirine uygunluğunun sağlanması,
- * İşletme için kaynakların tahsisi,
- * Stratejiyi etkileyen amaçların belirlenmesi,
- * Uzun vadede işletmenin izleyeceği yol;

ile ilgili olmaktadır. Ayrıca birçok işletmenin ürün hattını genişletme veya başka bir coğrafi alana geçme düşüncesi esnasında vereceği kararlar da stratejik olup, işletmenin bütününe yönelik kuracağı topluluk stratejisini de etkilemektedir [4, sf. 30; 17, sf. 9].

Topluluk stratejisi işletmenin uğraşması gerektiği işleri belirlemesine yardımcı olduğu için esas bileşenleri faaliyet alanı ile kaynak tahsisidir. Topluluk stratejisinde sinerji, işletmenin değişik iş alanlarının birbirini nasıl destekledikleri ile ilgilidir; çünkü değişik iş alanları; personel, finansal kaynak veya üst yönetim becerilerini paylaşabilmektedir. Bu stratejinin oluşturulması esnasında; mevcut iş sahalarının analizi veya girilmesi gerekli yeni iş sahalarının saptanması, işletmenin kaynaklarını mevcut iş sahalarına veya yeni iş sahalarına nasıl tahsis edileceği kararını vermek için işletmenin rekabet ortamında meydana gelebilecek olayların derinliğine bir incelemesini yapmak gerekmektedir.

Ancak bir işletme topluluk stratejisini oluşturmadan önce mevcut stratejinin çok iyi irdelenmesi gerekmektedir. Bu şekilde mevcut stratejinin gelecek zaman için uygun olup olmadığı veya bir değişikliğin gerekip gerekmediği açıklığa kavuşmaktadır. Mevcut topluluk stratejisinin analizi, her iş sahasında mevcut güçler ve zayıflıkları gösterirken, her faaliyet sahasında başarılı olmak için ne yapılması gerektiğine işaret etmektedir. Bununla beraber edinilen bilgiler ile faaliyet edilen her iş sektöründe olanaklar değerlendirilip, tehditler ile baş edilebilmektedir.

2.1.2.2.2. firma stratejisi

Bu stratejinin esas ilgi odağı, belli bir sektörde veya ürün/pazarda nasıl rekabet edileceğinin yollarına ilişkindir [5, sf, 27; 17, sf 9]. Bu yüzden topluluk stratejisi birçok firmanın bir araya gelerek oluşturduğu bir gruba ait kararları içeriyorken firma stratejisi bu topluluk içindeki bir firma ile ilgili olmaktadır. Belli bir iş alanına yönelik performansı arttırmak ve başarılı olmak amaç edinilmektedir.

Dolayısıyla tek bir iş ile uğraşan bir işletme için topluluk stratejisi ve firma stratejisi bir tanedir ve aynı olmaktadır; çünkü stratejiyi kurmak için var olan bir tek faaliyet alanı bulunmaktadır. Bu yüzden, işletme için topluluk stratejisi ve firma stratejisi ayırımını yapabilmek için çeşitlenmenin olması gerekmektedir. Yeni bir ürün/pazar vektörü faaliyet alanını değiştireceğinden işletmenin firma stratejisi değişecek; ancak işletmenin bütüne yönelik hareket tarzını belirleyen topluluk stratejisi sabit kalacaktır.

Firma stratejisinin odaklandığı konu, işletmenin faaliyetini sürdürdüğü pazarda uzun vadede rekabetçi durumunu inşa etmek ve kuvvetlendirmek olduğu için, bu amaca yönelik olarak kuruluş stratejisinin ilgilendiği konuları şu şekilde gruplamak mümkün olmaktadır [12, sf, 38]:

- * Dış çevrenin getireceği değişikliklere karşı işletmeyi hazırlama,
- * İşletmeyi rekabet avantajına götürecek atılımlar gerçekleştirme,
- * İşlevsel birimlerin stratejik teşebbüslerini bir bütün haline getirme,
- * İşletmenin stratejik konularını ortaya koyarak karşılaşılan problemleri çözmek.

Dış çevre bir çok yönüyle değişeceğinden iyi bir stratejinin bu duruma uyum sağlaması gereklidir. Bunun yanında rekabet edebilmeyi sağlaması lazımdır. Rekabet avantajı olmadan, işletme, rakipleri tarafından sindirilip vasat bir performans göstermektedir. Firma stratejisini oluşturmak sayesinde işletmenin en iyi rekabet etme şansına sahip faaliyet alanı veya alanları belirlenebilmekte, müşterileri çekecek ürün/pazar teşebbüsleri geliştirilebilmektedir.

Firma stratejisi, rekabet avantajını sağlamak için ihtiyaç duyulan yetenekleri ve becerileri geliştirmek için önlemler alır. Zamana karşı bir firma stratejisini test etmenin yolu, sektörel çevre koşulları ile işletmenin bu çevredeki pozisyonunu göz önünde bulundurmak suretiyle işletmenin kurumsal stratejisi ile tanımlanan stratejik amaçların gerçekleşmesini sağlayıp sağlamadığına bakmaktır. Örneğin; topluluk stratejisi ile şirket büyüme kararı almışsa ve sektördeki pazar ortaklığı zayıf ise işletme nasıl bir rekabetçi tavır almalıdır veya sektör durgun bir hal almışsa, nasıl rekabet edilmelidir? Firma stratejisi, tüm bu sorulara cevap teşkil edecek şekilde işletmeyi pazarda avantajlı hale getirmeyi amaç edinmek durumundadır [16, sf. 87].

Firma stratejisine stratejik bileşenler açısından bakıldığında rekabet avantajının çok önemli bir yer tuttuğu görülmektedir. Faaliyet alanı ise topluluk stratejisine göre burada daha az önemli olmaktadır. Burada faaliyet alanının genişliğinden çok ürün/pazar seçenekleri ön plandadır. Sinerji ise bunun aksine daha önem kazanmaktadır. Tek bir iş içinde farklı fonksiyonel alan aktivitelerinin birleştirilmesinde odaklanılmaktadır.

2.1.2.2.3. işlevsel strateji

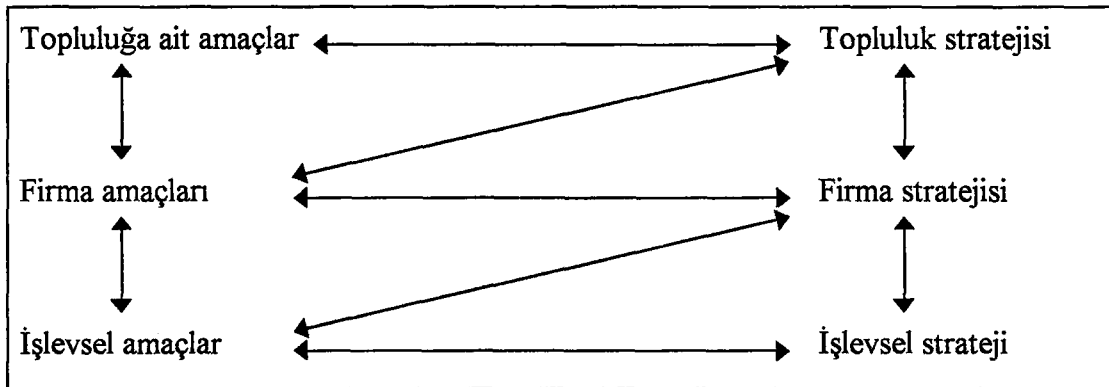
Bu düzeyde stratejinin odak noktası kaynak üretkenliğinin maksimizasyonudur [5, sf. 10]. Belirli bir iş kesimi içindeki fonksiyonel alanlara yönelik stratejiler geliştirilmektedir. Bu düzeydeki stratejiye işin her aktivitesi için ihtiyaç vardır. (Üretim, pazarlama, satış, finans, insan kaynakları, vb) Bu stratejiler firma stratejisinin daha detaylı hali olmasıyla birlikte, fonksiyonel aktivitelerin nasıl yönetileceğine işaret etmektedir. Dolayısıyla işlevsel stratejinin esas görevi firma stratejisini desteklemek olmaktadır. Diğer bir rolü ise fonksiyonel amaçların gerçekleştirilmesine yöneliktir.

Tüm fonksiyonel aktiviteler firma stratejisini desteklediğinde, firma stratejisinin tamamı buradan gelen etkiyle daha da güçlenmektedir. Bu stratejinin oluşturulması için yetki genellikle her fonksiyonel birimin başındaki yöneticiye devredilmektedir; ancak bazı zaman, birim yöneticilerinin üstleri kendilerinin daha fazla etkili olması gerektiğini düşündüğünde strateji kurulması yetkisini devretmeyebilmektedir.

Fonksiyonel departman yöneticisi; diğer departmanların yöneticileri, üstleri ile beraber bir çalışma yürütmektedir. Böylelikle fonksiyonel amaçlar göz önünde bulundurularak genel bir tekrarla işlevsel strateji oluşturulmaktadır. Her fonksiyonel departmanın strateji önerilerinin gözden geçirilmesi sayesinde; departman yöneticisi, tüm fonksiyonel stratejilerin benimsenen firma stratejisi önderliğinde birleştirilmesi ve kurulan amaçlara ulaşılması şansını yakalamaktadır [12, sf. 40, 41].

İşlevsel stratejinin etkinliğinin ölçüsü, firmanın amaçlarına ulaşp ulaşmadığı kriteri olmaktadır. Bir başka deyişle, firma stratejisinin gerçekleşip gerçekleşmediğine bakılarak işlevsel stratejinin başarısı ölçülebilmektedir. HOFER ve SCHENDEL'e göre işlevsel stratejinin esas ilgilendiği konunun "kaynak üretkenliğinin maksimizasyonu" olduğu söylenmişti. Buna bağlı olarak, sinerji ile rekabetin geliştirilmesi önem kazanan strateji bileşenleri olmaktadır. Faaliyet alanı ise tamamıyla önemini kaybetmiş durumdadır. Burada sinerji, bir işleve ait aktivitelerin koordinasyonuna yöneliktir.

Tüm bu strateji düzeyleri birbirinden ayrı ve farklı olarak gözüktse de, bir işletmenin uzun vadede yaşamını devam ettirebilmesi ve başarıyı yakalayabilmesi için stratejilerin birbirine uygun ve birbirini tamamlar nitelikte olması gerekmektedir. Bunun da olması için, işletmenin her düzeyinin, diğer düzeyler tarafından şekillendirilmiş olması lazımdır.



Şekil 2.2. Strateji Bileşenleri Arasındaki İlişki [16, sf. 88]

Şekil 2.2’de görüldüğü üzere işlevsel stratejinin firma stratejisi, firma stratejisinin de topluluk stratejisinden etkilendiği ve her üçünün de birbiri üzerinde etkisi olurken, hedefin bir alttaki amacın bir üst stratejiye hizmet etmesi olduğu görülmektedir. Böylelikle topluluk stratejisi üst düzey yönetimin vazgeçilmez araçlarından biri olmaktadır.

Topluluk stratejisi ürün ve pazar olanaklarını ve dolayısıyla hacimlerini, elde edilecek fırsatları ve tehlikeleri önceden bildirerek işletmenin yapısının gelişmesinde önemli rol oynamaktadır. Örneğin, CHANDLER strateji ile yapı arasındaki ilişkiyi incelediği eserinde, işletmelerin çevresel gelişmeleri düzenli bir şekilde takip ettikleri ölçüde başarıya ulaştıklarını ve böylece bazı gelişme fırsatlarını sezebildiklerini ortaya çıkarmaktadır [8, sf. 35,76].

Yeni gelişme ve değişme fırsatları, işletmeye yeni organizasyon şekillerini getirmekte ve böylece işletmede gereken değişiklikler ve gelişmeler yapma zorunluluğu doğmaktadır. Bununla birlikte işletmede yapılan bu değişme ve gelişimler, temel görev ve sorumluluklarda, gerekli olan bilgilerin niteliklerinde, haberleşme kanal ve araçlarında da yeniden düzenlemelere neden teşkil etmektedir.

Diğer taraftan iyi araştırılmış ve geliştirilmiş servisler yeni ürünler ve yeni müşteri kazanma olanaklarını arttırarak işletme stratejisine yön verebilmektedir. İşletmede organizasyon bölümlerinin etkin biçimde çalıştırılması; elde edilen ve geliştirilen kaynakların işbirliği ve uyum içinde faaliyet görmesini, amaçların saptanmasını, olumlu yönde etkilemektedir. Bu yüzden bu 3 strateji düzeyi birbirinden ayrılmamaktadır. Stratejiye uygun yapı içinde yürütülen faaliyetler, işlevsel stratejinin de etkili biçimde alınmasını sağlamaktadır. Yöneticilerin kesin ve açık hedefler, görev ve sorumluluklar yardımıyla işlevsel stratejileri belirlemeyi alt kademelere kolayca devredebilme olanaklarına kavuştukları görülmektedir. Böylece yöneticiler tasarruf etmiş oldukları zamanı daha etkili kullanarak topluluk stratejisi üzerinde daha fazla yoğunlaşabilmektedir [8, sf. 25].

Stratejinin bileşenleri ve stratejik düzeylerle beraber yapılan açıklamalarla strateji kavramı daha açıklık kazanmaktadır. Strateji işletme yönetiminde 3 önemli role sahip olmaktadır [4, sf. 21] :

- 1) İşletmenin faaliyetlerinin genişliğinin ve sınırlarının belirlenmesini sağlamakta;
- 2) Faaliyetlerini genişleterek büyürken takip edeceği yolları önermekte;
- 3) En iyi fırsatlara doğru yöneltecek karar kuralları vermektedir [13, sf 80].

Böylece stratejinin işletmenin yüksek yönetimi ile ilgili önemli bir kavram olduğu ortaya çıkmaktadır.

2.1.2.3. İşletme için stratejinin önemi

Ne tür işletme olursa olsun strateji amaç tayini ile ilgili olduğuna göre, stratejiye sahip olmayan bir işletme amaçlarını açıkça saptayamamaktadır. Amaçların saptanması için gerekli hesaplar yapılamamakta ve yeni girişimlere öncü olacak kurallardan yoksun kalınmaktadır. Stratejinin bulunmadığı işletmelerde kaynaklar etkin ve verimli kullanılmamaktadır; çünkü mali ve beşeri güçleri veya kaynakları ekonomik biçimde kullanacak derinliğine bir stratejik analiz yapılmamaktadır [18, sf. 85, 86]. İkinci olarak, uygun bir ürün/pazar politikası yerine müşteri çoğaltma alanı geniş tutulacaktır. Belirlenmeyen bir strateji, amaçları saptayarak faaliyetlerini ona göre düzenleyip yararlı görünen olanakları arayacak yerde, onları farkına varmadan geçiştirecektir. Böyle işletmeler de hiçbir zaman belli bir mal ve pazar üzerinde rekabet avantajına sahip olmayacaklardır. Üçüncü olarak, önceden hiçbir hazırlık ve plan yapmadan kararlarını günlük bilgiler doğrultusunda vereceklerinden, piyasanın en önemli dalgalanmalarından ve tehlikelerinden de büyük ölçüde etkileneceklerdir.

2.1.2.4. Strateji yokluğunun doğurduğu olumsuz sonuçlar

ANSOFF bununla ilgili olarak 5 kriter ortaya koyarak strateji yokluğunda işletmenin karşılaşacağı olumsuzlukları şu şekilde özetlemiştir [18, sf. 86].

- 1) Stratejiden yoksun olarak yaşamını devam ettirmeye çalışan işletmeler nasıl araştırma ve analiz yapacaklarını bilemedikleri için pasif olarak kalmakta ve mücadeleleri de etkisiz olmaktadır.
- 2) Belirlenmiş bir stratejisi olmayan işletmelerin yöneticileri gerçekçi olmak yerine kişisel düşüncelerini uygulama eğilimlerine girmektedirler. Bunlardan pasif ve atılgıncı olmayanları risk almaktan aşırı derecede kaçınarak, o işi yeteri kadar ele almadan bırakarak önemli fırsatları kaçırmakta; diğer taraftan gözüpek olanları da maliyet ve risklerin önceden iyi bir hesabını yapmadan risklere düşüncesizce atılarak işletmeleri tehlikeye sokmaktadırlar.
- 3) Nadir olanakların ve gelecekte ele geçirilecek iyi şansların değerini ölçme kriterinden yoksun olunacağından ya zamansız yatırım yapılacaktır ya da kısa süreli program ve bütçelerin etki ve baskıları nedeniyle yatırımdan vazgeçerek bu fırsatlar boşuna harcanacaktır.
- 4) Periyodik değerlendirmeler yapılmadığı için işletme ürün hayat eğrisinin gelişimini takip etmeksizin ya ömrünü tamamlamış ürünlerin üretimine devam eder veya en verimli devresinde olan bazı ürünlerin üretimine kaynaklarını yatırma bilgisinden ve güvenliğinden yoksun kalır.
- 5) Sonuncu ve özellikle önemli olan bir husus da işletme ileride meydana gelecek bazı değişiklikleri bilemediği veya göremediğinden, bu değişikliklere önceden hazırlanmış olamayacaktır.

Bu yüzden iyi bir stratejiye sahip olmak pişman olunacak kararlar almanın risklerini minimuma indirmektedir.

2.2. STRATEJİK YÖNETİM

Bir işletme için stratejinin var olması demek, belirlemiş olduğu amaçların doğrultusunda varmak istenilen noktaya giden yolun bilinçli olarak izlenmesi demektir; ancak işletmenin bir stratejisinin olması işletme için uzun vadede hedeflere ulaşılacağına garantisini vermemektedir; çünkü işletmeye uygun stratejinin belirlenmesi kadar bu stratejinin uygulanması ile stratejinin zaman içinde test edilerek gözden geçirilmesi ve gerektiğinde değiştirilmesine karar verilmesi de önemli unsur

olmaktadır. İşletmenin yakalayacağı başarı esas olarak buna bağlıdır. Sayılan tüm bu süreçler stratejik yönetimin bir parçasıdır. Bu yüzden stratejik, yönetim günümüzde her işletmeye uygulanabilen ve her işletmenin ihtiyaç duyduğu bir yönetim aracı olmaktadır.

2.2.1. Tanım

Stratejik yönetim, işletmenin yaşamını sürdürdüğü çevreye ayak uydurmasını sağlayan kararları ve faaliyetleri içermektedir [19, sf. 4; 20, sf. 5]. Bu yüzden yöneticiler; işletmelerin mevcut güçlerini ve zayıf noktalarını, dış çevrenin getirdiği tehditler ve değişmekte olan olanakların ışığında değerlendirmeye almak durumundadırlar. Yapılan iş ile dış çevre arasındaki uyumun (matching) sağlanması rakiplere karşı kazanılacak üstünlüğü getirmektedir. Geçen zamanla hem çevre hem de işletmenin kendisi değişmeye uğrayacağından stratejik yönetim sürekli var olacak bir süreç olmaktadır. CERTO ve PETER bu sürecin tekrar tekrar yinelenmesine değinmektedir. Bir başka deyişle, stratejik yönetim ilk aşamayla başlamakta son aşamayla sona ermekte ve sonra tekrar ilk aşamayla tekrar başlamaktadır. Böylelikle stratejik yönetim dairesel biçimde birbirini sürekli izleyen süreçlerden meydana gelmektedir. CERTO ve PETER tanımlarında stratejik yönetimin sürekli devam ettiğini, işletme için hiç bir zaman sona ermediğini belirtmektedir [20, sf. 5-7].

Tanımın vermek istediği bir başka mesaj, işletmenin amacının dış çevreye uyum sağlamasının olduğudur. Stratejik yönetim, amaçlarının gerçekleştirilmesine yardım eden bir süreç olmaktadır. Yani stratejik yönetim, işletmenin alacağı kararları formüle eden, gerçekleştiren ve değerlendirmesini yapan ve böylelikle işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayan bir sanat ve bilimdir [21, sf. 5]. Bu tanıma göre stratejik yönetimin ilgi odağı, yönetim, pazarlama, muhasebe, üretim, araştırma ve geliştirme birimlerinin işletmesel başarının sağlanması için bütünleştirilmesi olmaktadır. Böylelikle işletmenin gelecekte izleyeceği yol belirlenmektedir [16, sf 4; 12, sf 3; 11, sf 3]. Stratejik yönetimi bu açılardan ele almak, bu değişik işlevlerin katkısı işletmenin rekabet avantajını yakalamasını sağlamaktadır.

Stratejik yönetim literatürde çeşitli yazarlar tarafından ele alınmış olsa da hepsinin ele aldığı değişik açılar, aslında aynı tanım etrafında toplanmaktadır. Tüm bu tanımlarda stratejik yönetimin özelliklerini bulmak mümkündür :

- * Stratejik yönetim, işletmenin çevreyle olan ilişkilerini düzenlemekte, onun çevreye uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır.
- * Stratejik yönetim, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesini hedef olarak belirlemiştir
- * Stratejik yönetim işletme için sürekli devam eden bir süreçtir.
- * Stratejik yönetim, işletmenin performansının maksimum olabilmesi için süreçlerin sürekli yinelandığı bir döngü içinde gerçekleştirilmektedir.
- * Stratejik yönetim işletmenin geleceğine yön vermektedir.

Stratejik yönetim tanım itibariyle açık ve basit gözükse de bu süreci uygulamaya sokmak bir işletme için oldukça karmaşıktır. Bu karmaşıklığı anlayabilmek için stratejik yönetim sürecini gerçekleştirmekten sorumlu kişilerin ele alması gerekli konulara bakmak yeterli olmaktadır.

2.2.2 Stratejik Yönetimi Gerçekleştiren Kişilerin Sorumlulukları

Söz konusu temel görev ve sorumlulukları şu şekilde açıklamak mümkün olmaktadır [16, sf 5; 20] :

1) *Misyonun Kurulması* : İşletmenin faaliyet edeceği iş veya işleri veya bu işleri karakterize eden unsurlara karar verme (ör. Büyüme, kârlılık) Bir misyon genel olarak sürekli devam etmektedir.

2) *Şirketin Felsefesinin Formüle Edilmesi* : İşletme içinde ve çevresinde yapılanlara yön veren inanç, değer, tavır ve yazıya dökülmemiş yol gösterici ifadelerin belirlenmesi.

3) *Politikaların Kurulması* : İşletmenin belirlediği felsefesinin ışığında stratejinin uygulanmasındaki tüm ana aktivitelerin performansını sağlayacak faaliyet planları üzerinde karar verme.

4) *Amaçların Belirlenmesi* : Belirli bir zaman aralığı için taktik geliştirme. Amaçlar misyona göre daha dar anlamalı olup stratejinin belirlenmesi ve uygulanmasına yardımcı olmak için ortaya konmaktadır.

5) *Stratejinin Geliştirilmesi* : Amaçlara başarıyla ulaşılması ve rekabet edilebilmesi için konsept ve fikirlerin geliştirilmesi.

6) *İşletme Yapısının Planlanması* : İşletme planını geliştirme ve belirlenen strateji, felsefe ve politikalara uygun olarak insanların beraberce çalışmalarına yardımcı olan aktiviteleri gerçekleştirme.

7) *Personel Temini* : İşletme planı içindeki yerlere yerleştirilmek üzere insanların seçilmesi ve eğitilmesi.

8) *Prosedürlerin Oluşturulması* : Tüm önemli ve yinelenen aktivitelerin nasıl yürütüleceğinin belirlenmesi.

9) *Kolaylıkların Sağlanması* : Ekipman, tesis ve diğer fiziki kolaylıkların işlerin sürdürülmesi için temin edilmesi.

10) *Sermaye Temini* : Seçilen iş alanı için gerekli olan paraya sahip olunduğunun kontrol edilmesi.

11) *Standartların Belirlenmesi* : Uzun vadeye yönelik amaçların başarıyla gerçekleştirilmesini sağlayan performans ölçülerinin belirlenmesi.

12) *Operasyonel Planlar ile Yönetim Programlarının Oluşturulması* : Belirlenmiş olan stratejiye, politikalara, prosedürlere ve standartlara uygun olarak yürütüldüklerinde amaçlara ulaşılmasını sağlayan program ve planların geliştirilmesi.

13) *Bilgi Kontrolü* : Strateji, politikalar ve programlar ile prosedürlerin izlenmesine yardımcı olan işlerin oluşturulması; işletme içindeki ve dışındaki güçlere karşı hazır durumda olma; kurulmuş olan plan ve belirlenmiş standartlara göre işletmenin performansını ölçme.

14) *İnsanları Harekete Geçirme* : Felsefe, politikalar, prosedürler ve standartlara uygun hareket edilmesi için insanları motive etme.

Stratejik yönetimde üst kademe yöneticileri, yönetim kurulu üyeleri ve planlama personeli söz sahibi olmaktadır. Bu genel görevler yanında bilgisel ve kişisel özellikler bakımından bazı yeteneklere sahip olunması gerekmektedir. Örneğin işgal ettiği göreve atanmadan önce bir işletmenin ana fonksiyonel departmanlarından birinde veya bazılarında sorumlu bir yönetici olarak çalışma, böylece yeterli ölçüde pratik yönetim tecrübesine sahip olma arzusu elde edilmektedir. Ayrıca kişisel yönden araştırma, analiz yapabilme, insanlarla anlaşabilme ve işbirliği edebilme yeteneklerinin üstün olması gerekmektedir [4, sf 63, 64].

2.2.3. Stratejik Yönetim Süreci

Literatürde stratejik yönetim sürecinin aşamaları farklı şekilde özetlenmiş olsa da içerik olarak hepsi aynıdır. Sadece anlatılanlar farklı başlıklar altında toplanmaktadır. Esas olarak stratejik yönetim süreci içinde işletmenin yapması gerekli olan aktiviteler şunlar olmaktadır [20, sf. 13, 14; 21, sf 4; 11, sf 30, 31]:

- 1) İşletmenin hem içinde hem de dışına yönelik analizlerin yapılarak, işletmenin kendi zayıflıklarını ve güçlü yanlarını bilmesi işletmeyi saran dış çevrenin getirdiği olanaklarının ve tehditlerinin değerlendirmesi.
- 2) İşletmenin amaçlarının ve misyonun belirlenerek işletmeye yön verilmesi.
- 3) Yapılan analizlerin ışığında ve belirlenen misyon ile amaçlara uygun olacak şekilde stratejinin formüle edilmesi.
- 4) İşletmenin stratejinin uygulamaya geçirilmesi.
- 5) Uygulamaya geçirilen stratejinin zaman içinde kontrol edilerek, stratejinin değerlendirilmesinin yapılması.

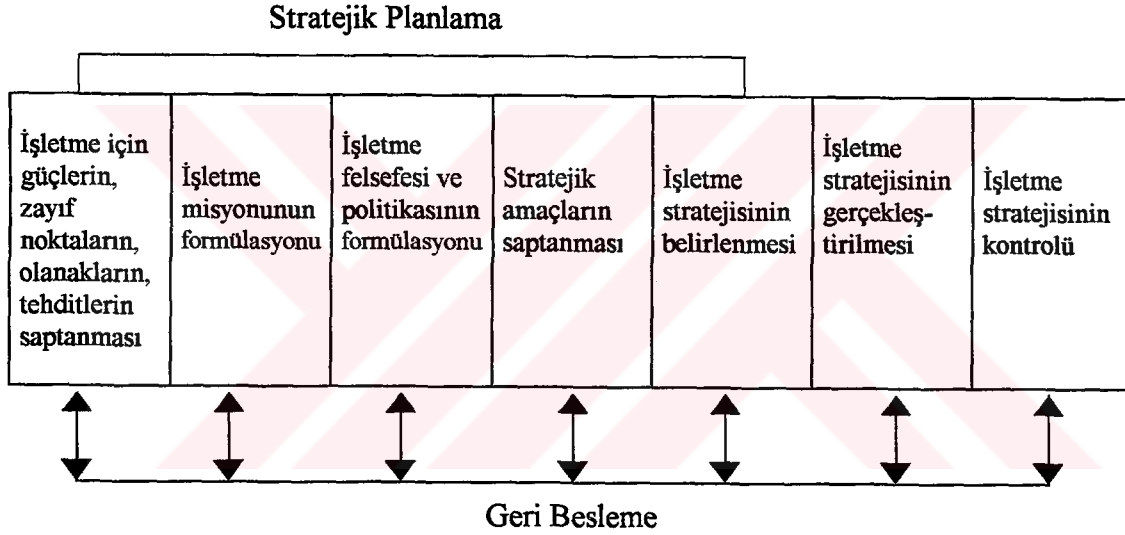
Stratejik yönetimin sürecinde yukarıda anlatılanları ve aralarındaki ilişkiyi RUE ve HOLLAND şekil 2.3'te göstermektedir [11, sf. 3] :

MEVCUT DURUMUN ANALİZİ



Şekil 2.3 RUE ve HOLLAND'a göre stratejik yönetim süreci [11, sf. 3]

Süreçte yer alan ve incelenmesi gerekli konular bu kadar çeşitlilik göstermekle birlikte 3 ana grup altında toplanabilmektedir. JOHNSON ve SCHOLLES bu 3 başlığı stratejik analiz, stratejik seçim ve stratejinin gerçekleştirilmesi olarak belirlemekte stratejinin kurulmasına dek yapılan işletme içi ve dışı yapılan tetkikler ile misyon ve amaçların belirlenmesini stratejik analiz başlığı altında toplamaktadır [17, sf 10]. Stratejinin zaman içinde işletmeye başarı getirip getirmediğinin kontrol edilmesi sürecini ise bu gruba dahil etmemişlerdir. Diğer taraftan BOSEMAN ve PHATAK ise JOHNSON ile SCHOLLES'un stratejik analiz ve stratejik seçim adı altında topladığı konuları stratejik planlama olarak adlandırmakta, diğer 2 başlığı ise stratejinin gerçekleştirilmesi ve stratejik kontrol olarak belirlemektedirler [16, sf. 5], (bkz. Şekil 2.4)



Şekil 2.4. BOSEMAN ve PHATAK'a göre stratejik yönetim süreci [16, sf. 6]

DAVID ise stratejik yönetim sürecini şu şekilde irdelemektedir : 1) Strateji formülasyonu, 2) Stratejik gerçekleştirme 3) Stratejik değerlendirme. Strateji formülasyonu; iş misyonunun geliştirilmesini, işletmenin dış çevresine yönelik olarak ve tehditlerin belirlenmesi, işletmenin zayıf noktalarının ve güçlerinin teşhis edilmesi, uzun vadeye yönelik amaçların tanımlanması, alternatif stratejilerin geliştirilmesini ve izlenecek uygun stratejilerin izlenmesini kapsamaktadır [21, sf. 5].

Tezin konusu inşaat işletmeleri için strateji formülasyonuna ilişkin bir model geliştirmek olduğu için, 3. bölümde strateji formülasyonun geniş kapsamlı bir anlatımı

yer alacaktır. Bu nedenle burada sadece strateji formülasyonu evresinde yapılması gerekenler başlık olarak özetlenmiştir. Stratejinin gerçekleştirilmesi ve stratejik kontrol ise kısaca aktarılacaktır.

2.2.3.1 Strateji formülasyonu

Tezin üçüncü bölümünde geniş olarak irdelenecektir.

2.2.3.2 Stratejinin gerçekleştirilmesi

Bir işletmenin stratejik bir geçmişi olsa da, aynı zamanda mevcut olan işletme yapısı, politikaları ve sistemleri bulunmaktadır. Tüm bu faktörler yeni bir stratejinin belirlenmesiyle değişebilmektedir. Dolayısıyla her biri stratejinin gerçekleştirilmesi sürecinde irdelenmek durumundadır. HOFER ve SCHENDEL'a göre de, stratejinin gerçekleştirilmesi 3 yönetim aracı ele alınarak yapılmaktadır [22, sf.222; 12, sf.12,13]:

- 1) *İşletme yapısı* : Uzmanlaşma metotlarını, departmanları belirlemeyi, koordinasyon metotlarını, yetki devrini kapsamaktadır.
- 2) *Süreçler* : Kaynak tahsisini, enformasyon sistemlerini, ödüllendirmeyi, personel seçimini ve personel terfisini kapsamaktadır.
- 3) *Davranış* : Liderlik stilini, gücün kullanımını kapsamaktadır.

Dolayısıyla stratejik gerçekleştirme aslında işletmenin stratejik oyun planının uygulamaya alınması olmaktadır. Stratejinin gerçekleştirilmesi, stratejinin çok yönlü olarak harekete geçirilmesidir [17, sf. 16]. Bu sürecin yapılabilmesi için bir işletmenin yıllık amaçlarını belirlemesi, politikalarını kurması, çalışanlarını motive etmesi ve stratejinin uygulanabilmesi için kaynak tahsisini yapması gerekmektedir. Kaynak tahsisinde, yürütülmesi gereken anahtar görevlerin ne olduğu ve kaynaklar için nasıl değişiklikler yapılması gerektiği ve bunlar için kimin sorumlu olduğunun analizi yapılmaktadır. İşletme yapısının yeni bir stratejiyle değişmesi gerekebilmektedir [20, sf. 18]. Örneğin; çeşitlenmeyi benimseyen bir işletmenin faaliyet edeceği yeni pazarda parçalanarak yeni bir bölüm kurması ve bu bölümü o faaliyet alanına tahsis

etmesi kaçınılmaz olmaktadır. Diğer taraftan, işletmeyi yönetmekte kullanılan sistemleri benimsemek durumu ortaya çıkmaktadır. Değişik departmanların sorumluluklarının belirlenmesi, stratejinin geliştirilmesi için ne tür enformasyon sistemlerine ihtiyaç duyulduğu ve stratejinin uygulamaya alınması için çalışanların motive edilmesi irdelenmesi gereken konular olmaktadır [20, sf. 18].

Stratejinin gerçekleştirilmesi, stratejik yönetimin faaliyet gösterilen süreci olarak anılmaktadır [21, sf. 5]. Gerçekleştirme burada formüle edilmiş stratejinin yöneticiler ve çalışanlar tarafından harekete geçirilmesi demektir. Stratejik yönetimin önemli bir süreci olan stratejinin gerçekleştirilmesi için esas önemli olan personel disiplini, katılım ve fedakârlık olmaktadır. Başarılı bir stratejik gerçekleştirme, yöneticinin çalışanlarını motive etme yeteneğinin arkasında yatmaktadır. Bu da bilimden öte bir sanat niteliği teşkil etmektedir. Bu yüzden işletmede çalışan kişiler, en alt kademeden en üst kademeye kadar, uyum içinde ve amaçlara ulaşılmasını benimseyerek faaliyet göstermek zorundadırlar.

Strateji formülasyon sürecinde işletmenin uygunluğuna karar vererek seçtiği strateji veya stratejilerin başarı getirip getirmeyeceği, gerçekleştirme süreci içinde belli olmaktadır. Dolayısıyla formüle edilen fakat gerçekleştirilemeyen stratejiler hiçbir amaca hizmet edememektedir. Şu halde stratejinin gerçekleştirilmesi, stratejik yönetimde başından itibaren yapılan analizlerin ve seçilen stratejilerin etkili olup olmadığının anlaşıldığı ve buna göre daha sonra işletmenin yönünü tayin etmekte etkili olan bir kader süreci olmaktadır.

2.2.3.3 Stratejik kontrol

Stratejik kontrol, yönetim sürecinin değerlendirilerek, doğru olarak işleyip işlemediğinin anlaşıldığı bir süreç olmaktadır. Kontrol genel olarak planlanan performans ile yakalanan performansın karşılaştırılması, sonuçlar ile beklentiler arasındaki sapmaların gözden geçirilmesi ve buna neden olan unsurların teşhis edilmesi; buna bağlı olarak da önlem alınması demektir [16, sf. 12, 13]. İşletme stratejisinin kontrolü, stratejik amaçlara ulaşmak için işletme tarafından alınan

önlemler olması sebebiyle stratejik kontrol adını almaktadır. Böyle bir sürecin olması aslında gerçekleştirilen stratejinin başta planlanan strateji olup olmadığının anlaşılmasını sağlamaktadır [16, sf. 13; 20, sf. 18, 19].

WRIGHT ve PRINKLE çalışmalarında, gerçekleştirilen ve daha önceden planlanan stratejiler arasındaki olabilecek olasılıkları çıkartmışlardır [19, sf. 9] :

- 1) Başta karar verilen strateji istenilen sonuçlar elde edilerek gerçekleştirilebilmektedir.
- 2) Başta karar verilen strateji istenilen sonuçlara ulaşılmadan gerçekleştirilebilmektedir.
- 3) Başta karar verilen strateji, stratejinin gerçekleştirilmesi esnasında değişen çevre koşulları ve işletmenin kendi ihtiyaçları dolayısıyla farklılaşabilir. Ancak istenen sonuçlar elde edilebilmektedir.
- 4) 3. durumda olduğu gibi strateji farklılaşabilir; ancak beklenen sonuçlar istenen sonuçlar olmayabilmektedir.
- 5) Planlanan strateji, çevresel değişimlerden dolayı tamamıyla farklılaşabilir. Bu değişik strateji, işletmeyi umduğu sonuçlara ulaştırabilmektedir.
- 6) 5. durumda olduğu gibi farklılaşan strateji işletmeye beklediği sonuçları getirmeyebilmektedir.

Bundan da anlaşılıyor ki stratejiler sürekli olarak değişen çevre koşullarının ışığında tekrar değerlendirilerek kontrol edilmelidir; çünkü başta planlanan strateji nadiren değişikliğe uğratılmadan gerçekleştirilmektedir. Üzerinde değişiklik yapılan stratejilerin sağlıklı olabilmesi, çevresel değişikliklerle beraber irdelenmesine bağlıdır. Bu da stratejik kontrol sürecinin esas amacı olmaktadır. Stratejinin beklenen doğrultuda gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği, formüle edilmiş stratejilerin işe yarayıp yaramadığı, bunlarda değişiklik yapmak gerekip gerekmediği, problemlerin nelerden kaynaklanarak ortaya çıktığı stratejik kontrol sürecinin derinlemesine cevaplandığı sorulardır [11, sf. 36].

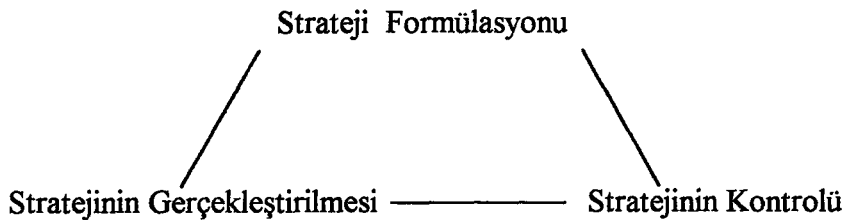
Bu süreçte esas önemli olan nokta, işletmenin stratejiyi belirlemekten sorumlu kişilerin, ortaya çıkmaya elverişli problemlerden haberdar olmaları ve problemler

belirdiğinde alacakları önlemleri saptamaları gerektiğidir. DAVID'e göre de stratejik kontrol sürecinde gerçekleştirilmesi gereken 3 önemli aktivite vardır [21, sf. 6] :

- 1) Mevcut stratejilerin çıkış noktasını teşkil eden iç ve dış faktörlerin gözden geçirilmesi.
- 2) Performansın ölçülmesi.
- 3) Gerekli tedbirleri alma.

Bir işletmenin stratejik kontrole veya DAVID'in dediği gibi stratejik değerlendirmeye ihtiyacı vardır; çünkü bugünkü başarı gelecekteki başarının garantisini vermemektedir. Başarı sürekli yeni ve farklı problemlerin ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir. Dolayısıyla stratejik yönetimin bir işletmeye başarı getirmesi bu son sürecin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesine bağlı olmaktadır [21, sf 6].

Stratejik yönetim sürecinin aşamaları sırasıyla, farklı başlıklar altında anlatılıyor olsa da bu sürecin aşamaları birbirinden ayrı asla düşünülmemelidir. Her sürecin birbiriyle ilgisi vardır. Yukarıda anlatılanlara göre de stratejinin değerlendirilmesi bir bakıma onu gerçekleştirmeye başlamak olmaktadır. Bu yüzden stratejinin gerçekleştirilmesi ve stratejik kontrol beraber yürütülmektedir. Diğer taraftan strateji formülasyonuna temel teşkil eden yapılar analizler de stratejinin gerçekleştirilmesi süreciyle çakışmalıdır.



Şekil 2.5. Stratejik yönetim süreçlerinin birbirleriyle ilişkisi

Bu yüzden stratejik yönetim sürecinin lineer bir şekilde gösterilip geri besleme olduğu belirtilmezse sürecin gerçekçiliği yansıtılmamış olacaktır. Dolayısıyla 3 ayrı sürecin sürekli birbiriyle ilişkili olması, bir sürecin diğerlerinden kopuk düşünülmemesi gerektiği vurgulanmaktadır (bkz. Şekil 2.5).

2.2.4 Stratejik Yönetimin Yararları

Stratejik yönetim bir işletmenin geleceğini şekillendirmede tepki vermekten çok yapıcı olmasını sağlamaktadır. Çevresel olaylara, değişimlere sadece tepki vermek yerine, aktiviteleri etkilemek ve kaderini şekillendirmede kontrolü elinde tutma avantajını getirmektedir [12, sf. 20]. Diğer taraftan esas önemli yararı; stratejik seçimin, daha sistematik, mantıklı ve rasyonel bir süreç olarak ele alınmasıyla işletmeleri çok daha etkili stratejiler oluşturabilmelerine yönlendirmesi olmaktadır.

CERTO, stratejik yönetimin yararlarını şu şekilde özetlemektedir [20, sf. 15].

- 1) Problemleri daha belirmeden görebilmeyi sağlamaktadır.
- 2) Yöneticilerin işletmeyle daha yakından ilgilenmelerine yardımcı olmaktadır. Bu konuda DAVID de CERTO'ya katılmaktadır [21, sf. 16]; ancak ona göre yöneticilerle beraber işletme çalışanları yapılan faaliyetlerin ne olduğu ve neden yapıldıklarını bilirlerse, kendilerini işletmenin bir parçası olarak görmekte ve misyon ile amaçların gerçekleştirilmesinde çok daha yaratıcı olmaktadır. Dolayısıyla bireylerin güçlendirilmesine esas teşkil etmektedir. Ancak burada önemli nokta işletme stratejisinin, misyonunun ve amaçlarının hangi alt kademeye kadar aktarılacağına karar verilmesi olmaktadır.
- 3) Faaliyet edilen iş sahasının yeniden tanımlanıp tanımlanmayacağı ihtiyacını belirlemektedir.
- 4) Değişimlere karşı işletmeyi uyarmaktadır.[12, sf 20]
- 5) Geleceğin getireceği avantajların belirlenmesini kolaylaştırmaktadır.
- 6) Aktivitelerin planlanması ve kontrol edilmesi için bir yapı teşkil etmektedir.
- 7) Değişimlerin sebep olacağı olumsuzlukların etkisini minimuma indirmektedir.
- 8) Amaçlara uygun kararların alınmasını kolaylaştırmaktadır.
- 9) Kaynakların ve zamanın etkili şekilde kullanılmasını sağlamaktadır.

- 10) Çalışanlar arasındaki iletişimin nasıl olması gerektiğini belirlemektedir.
- 11) Yapılan plan içinde zamana göre üstünlüğün hangi noktalara verilmesi gerektiğini belirlemeye yardımcı olmaktadır.
- 12) İşletmeye rakipleri arasında avantaj sağlamaktadır [12, sf. 20].
- 13) Çalışanların sorumluluklarını belirlemeye esas teşkil etmekte ve dolayısıyla motivasyona katkıda bulunmaktadır.



BÖLÜM 3

İŞLETME YÖNETİMİNDE STRATEJİ FORMÜLASYONU

2. bölümde, stratejik yönetim sürecinin anlatılması esnasında bu sürecin çeşitli yazarlara göre değişik adlar altında gruplandığı; ancak süreçte yer alan konuların aynı olduğu irdelenmişti. Özet olarak süreci 3 aşamaya indirgemek mümkün olmaktadır :

- 1) Strateji Formülasyonu
- 2) Stratejinin Gerçekleştirilmesi
- 3) Stratejinin Kontrolü

Strateji formülasyonu, stratejik yönetimin ilk evresi olup, işletme stratejisinin veya stratejilerinin belirlendiği aşamadır. Tezin temelini, inşaat işletmelerindeki strateji formülasyonu süreci teşkil ettiği için ilk olarak bu bölümde işletme yönetimindeki strateji formülasyonu konusu aktarılacaktır.

3.1 STRATEJİ FORMÜLASYONU TANIMI

Strateji formülasyonu; misyonun geliştirilmesini, işletmenin dış olanaklarının ve karşılaşılabileceği tehditlerin belirlenmesini, işletme içi zayıflıkların ve güçlerin ortaya konmasını, uzun dönem amaçların kurulmasını, alternatif stratejilerin oluşturulmasını ve izlenecek uygun stratejinin seçilmesini kapsamaktadır. Literatürde bu aşamalar değişik adlar altında gruplandırılmaktadır. Örneğin; JOHNSON ve SCHOLES strateji formülasyonunu ikiye bölmüş, stratejik analiz ve stratejik seçim olarak adlandırmaktadır [17, sf.12]. Strateji seçimine kadar yapılan tetkikleri stratejik analiz, alternatif stratejilerin belirlenmesi ve uygun stratejinin seçilmesini ise stratejik seçim adı altında anlatmaktadırlar. Diğer taraftan BOSEMAN ve PHATAK ise bu sürece

işletme stratejisinin belirlenmesi demektir [16, sf.11]. CERTO ile WRIGHT, PRINGLE ve KROLL ise strateji formülasyonu adını verdikleri süreçte sadece stratejinin belirlenmesini ele almakta, yapılan analizleri bu süreçten önce irdelemektedir [20, sf. 34; 19, sf.5].

DAVID ise stratejik yönetim sürecini bahsedilen şekilde 3 grupta toplamakta, strateji formülasyonu içine yapılması gerekli analizleri de katmaktadır [21, sf.5,6]. HOFER ve SCHENDEL'a göre strateji formülasyonu süreci, işletme stratejisini belirlemek için problemlerin çözümlendiği özel bir süreç olmaktadır. [5, sf.46]. Bununla beraber ister açıkça dile getirilmiş olsun veya olmasın strateji formülasyonu sürecinin kapsadığı işlevleri şu şekilde açıklamaktadır [5, sf.47] :

- 1- İşletmenin mevcut stratejisinin ve bileşenlerinin analiz edilmesi
- 2- Çevresel analiz; işletmenin yüzyüze kalacağı olanak ve tehditler ile rekabet durumunun irdelenmesi
3. Kaynak analizi; mevcut kaynakların ve yeteneklerin değerlendirilmesi
- 4- Gap analizi; işletmenin amaçlarının, stratejisinin ve kaynaklarının, çevrenin sağladığı olanak ve tehditlere göre irdelenmesi. Bu sayede mevcut stratejideki değişme miktarı saptanabilmektedir. (Literatürde, bu aşama açıkça ortaya konmamaktadır.)
- 5- Stratejik alternatifler; arasından yeni stratejinin veya stratejilerin seçileceği stratejik seçenekler.
- 6- Stratejinin değerlendirilmesi; amaçlar, yönetici beklentileri ve istekleri, çevresel özellikler açısından stratejik seçeneklerin değerlendirilmesi
- 7- Stratejik seçim; gerçekleştirme için stratejik seçeneklerden bir veya daha fazla stratejinin seçilmesi.

Strateji formülasyonu; yeni girilecek iş sahalarına karar verilmesini, vazgeçilmesi gereken iş sahalarının belirlenmesini, kaynakların nasıl tahsis edileceğini, uluslararası pazarlara girilip girilmeyeceği kararlarını kapsamaktadır. Hiçbir işletmenin kaynakları sonsuz olmadığı için, stratejiyi belirleyen kişilerin hangi alternatif stratejinin işletmeye en fazla yararı sağlayacağına karar vermesi gerekmektedir. Strateji formülasyonu kararları, işletmeyi uzun vadede ürünler, pazarlar, kaynaklar ve teknoloji açısından

etkilemektedir. Dolayısıyla işletmeye uzun vadede rekabet üstünlüğü sağlamaktadır [21, sf.5].

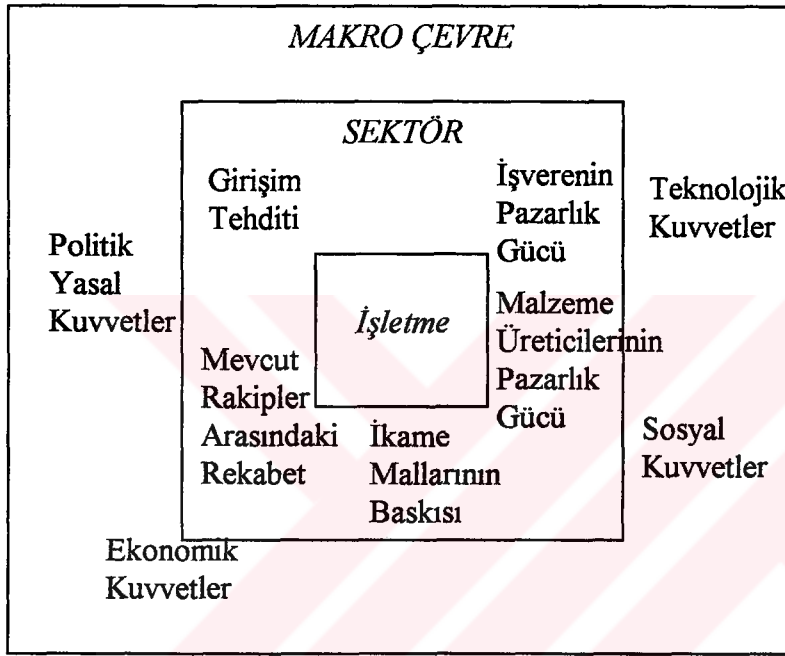
Literatürde incelendiği kadarıyla strateji formülasyonu çeşitli yazarlarca dar ve geniş anlamıyla ele alınmaktadır. Bazıları, strateji formülasyonu içine amaçların belirlenmesini ve çevre analizlerini katmamakta, yani dar anlamıyla ele almakta, bazıları da bu süreç içine tüm bu analizleri dahil etmektedir. Stratejik yönetim, işletme ve çevresi arasındaki uyumun sağlanması üzerine kurulu olduğu için [19, sf.12] işletmenin faaliyet edeceği iş sahasını çevresinden bağımsız düşünmek, çevreyi de stratejiden bağımsız düşünmek mümkün olmamaktadır; çünkü işletmenin geleceğine yön verecek stratejinin belirlenebilmesi için gerekli kriterleri ortaya koyan; stratejik alternatiflerin oluşturulmasından önce yapılan analizler ve değerlendirmeler olmaktadır. Dolayısıyla ister bu analizler, strateji formülasyonu süreci içinde düşünülsün veya ister düşünülmesin, strateji formülasyonunun son aşaması olan uygun stratejinin seçilebilmesi için bu analizlerin yapılması kaçınılmazdır. Bu yüzden bu bölüm kapsamında sırasıyla; çevrenin iki boyutlu irdelemesi - dış çevrenin getireceği olanak ve tehditler ile işletme içi zayıflıkların ve güçlerin analizi, işletme misyonunun belirlenmesi, uzun dönem amaçların ortaya konması incelenecektir. Bunun ardından stratejik seçeneklerin belirlenmesi ve uygun stratejinin seçimi konuları aktarılacaktır.

3.2. ÇEVRE ANALİZİ

İşletmenin ekonomik faaliyeti ve kaynaklarının değerlendirilmesi kapalı bir süreç içinde değil, faaliyetlerini koşullandıran ve belirli ölçüde de bizzat kendisi tarafından şartlandırılmış bulunan geniş ekonomik, sosyal ve teknolojik bir çevre içinde cereyan etmektedir. ANDREWS, stratejinin belirlenmesinde ilk ve önemli aşamanın çevresel değişmelerin incelenmesi olduğunu ileri sürmekte bu sayede, çeşitli stratejik alternatifleri saptama, pazar fırsatlarından haberdar olma ve faaliyetlerin gidişini ilgilendiren pazar eğilimlerini yorumlamanın olanak içine gireceğini belirtmektedir [23, sf. 37]. Çevre işletmeye bir takım fırsatlar tanıdığı gibi tehlike ve güçlüklerin de kaynağını oluşturmaktadır. Bu yüzden stratejik avantajların sağlanması ve seçimlerin

etkili olabilmesi için işletme yöneticileri sürekli ve sistematik bir çevresel analiz yapmak durumundadırlar.

Tüm işletmeler çevresel kuvvetlerle beraber yaşamlarını sürdürmek durumundadır. İşletmeyi kuşatan dış çevreyi iki aşamada incelemek mümkün olmaktadır. İşletmeyi en dışta kuşatan makro çevre ve işletmenin faaliyet ettiği sektör, dış çevreyi oluşturan etkenlerdir [19, sf. 18] (bkz. Şekil 3.1).

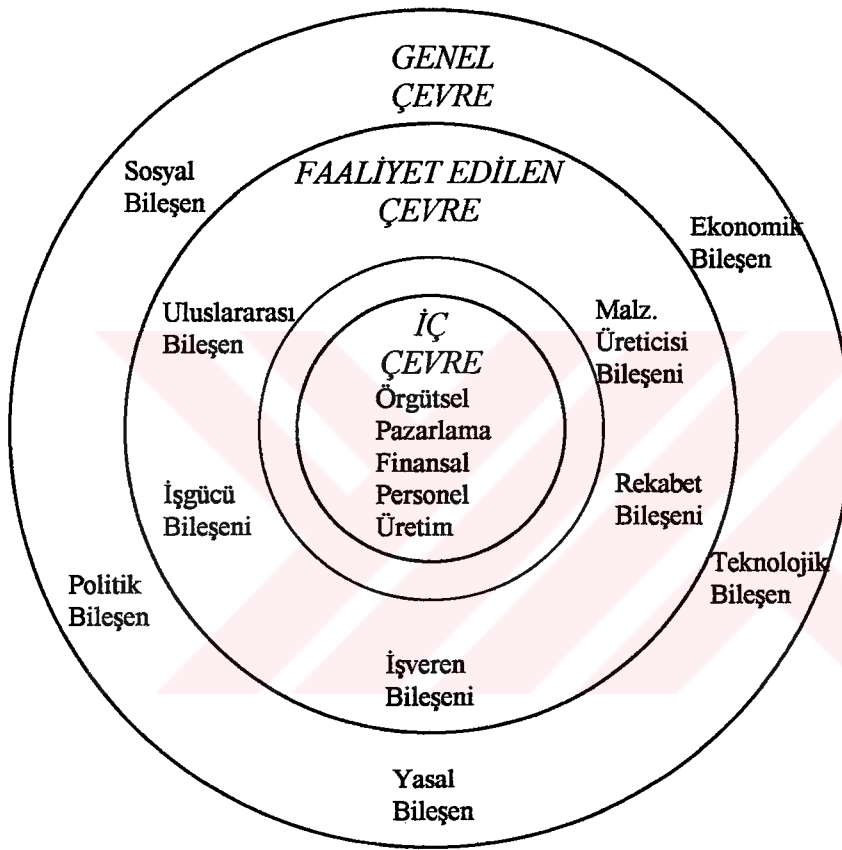


Şekil 3.1 İşletme Çevresine Yönelik Analiz [19, sf. 19]

Bütün işletmeler politik-yasal, ekonomik, teknolojik ve sosyal sistemlerden etkilenmektedir. Bunlar hep birlikte işletme dışı makro çevreyi oluşturmaktadır. Bu kuvvetler öylesine dinamik olduğu için, olacak sürekli değişiklikler beraberinde işletmeye hem fırsatlar hem de tehditler getirmektedir. Diğer taraftan işletmelerin hepsi sektör adı verilen daha belirgin bir çevrede faaliyet etmektedir. Sektörü, rekabete dayalı ürün ve hizmet veren bir grup firma olarak tanımlamak mümkün olmaktadır. Sektörün yapısı, sektör içindeki firmalar arasındaki rekabetin boyutuna; faaliyetlere bazı sınırlamalar getirerek ve rakiplere karşı avantaj sağlamak için çeşitli olanaklar sunarak etki etmektedir. Bu yüzden başarılı bir yönetimin dayandığı nokta, çevresel

analizin etkili bir şekilde yapılarak çevre ile yapılan faaliyetler arasında bir bağ kurabilmek olmaktadır [19, sf. 17].

CERTO ve PETER ise işletmenin iç çevresini kuşatan örgüt, onu kuşatan faaliyet edilen çevre ve en dışta genel çevre dörtlmesiyle çevresel düzeyleri açıklamaktadır [20, sf.41] (bkz. Şekil 3,2).



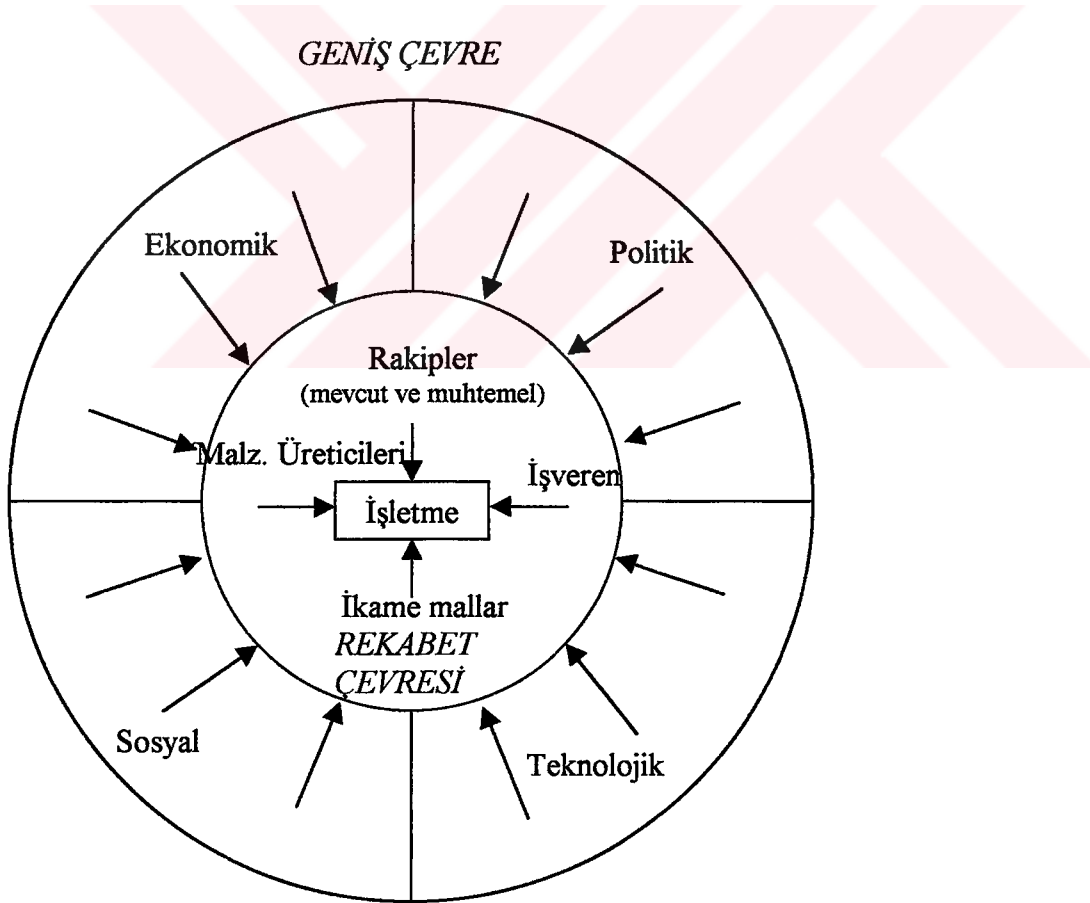
Şekil 3.2 Çevresel Düzeyler [20, sf. 41]

CERTO ve PETER ile WRIGHT ve PRINKLE'in yapmış oldukları çevre analizinde büyük bir fark olmamakla beraber sadece yapılan grüplama başlıklarında ayırım gözükmemektedir. CERTO ve PETER'in genel çevresi WRIGHT ve PRINKLE tarafından makro çevre olarak ele alınmış, ikilinin sektör adı altında toplamış olduğu bileşenleri ise CERTO ile PETER faaliyet edilen çevre adı altında irdelemektedir. BOSEMAN ve PHATAK ise ekonomik, sosyal, politik ve teknolojik etkenleri dış çevre analizinde ele almakta, sektörün içinde yer alan bileşenleri ise başarıya etkisi

olan unsurlar olarak anlatmaktadır [16, sf.27,31]. RUE ve HOLLAND ise çevre analizini 3 aşamada ele almaktadır [11, sf.106] :

1. *Tanımlama* : Çevrenin sınırlarını ve elverişli sektörlerini belirleme,
2. *Tarama ve tahmin etme* : Tanımlanan çevreye göre eldeki bilginin yararlı olacağının sağlanması,
3. *Yorumlama* : Eldeki bilgiyi planlamaya yararlı olacak hale getirme.

RUE ve HOLLAND büyük çevrenin tanımlanması başlığı altında literatürde diğer yazarların incelemelerinde olduğu gibi ekonomik, teknolojik, sosyal, politik sektörü irdelemekte, rekabet çevresinin tanımlanmasında ise sektör yapısını incelemektedirler. Burada da sırasıyla rekabet, malzeme üreticilerinin gücü, işverenin gücü, girişim engelleri başlıkları detaylı olarak anlatılmaktadır [11, sf.110] (bkz. Şekil 3.3).



Şekil 3.3 Çevresel Şema [11, sf. 110]

RUE ve HOLLAND, çevresel analizin ikinci aşamasındaki tarama ve tahmin etmede elde edilen bilginin, işletme içinde önemine göre en fazla yarar sağlanacak yere ulaşmasının önemi üzerinde durmaktadır. Burada bilginin kim tarafından toplanacağı, bilgi kaynaklarının ne olduğu konuları önem kazanmaktadır. Analizin bu aşamasında yapılan tahminler, geleceğe yönelik geliştirilecek varsayımlara esas teşkil etmektedir [11, sf.120]. Elde edilen çevresel bilgilerin yorumlanması ise çevrenin sunduğu olanak ve tehditler ortaya dökülmekte ve bunları işletmeye en fazla yararı sağlayacak şekilde kullanmak ön planda olmaktadır.

Literatürde, çevre analizi konusu değişik yazarlarca farklı başlıklar altında gruplanarak anlatılmış olsa da içerik olarak değinilen konuların aynı olduğu görülmektedir. Fark teşkil eden nokta; tekrar ederek, elde ettikleri bilgileri işletme stratejisi veya stratejilerini oluşturmada nasıl kullanacakları konusu olmaktadır. Dolayısıyla, burada, çevre analizi konusu literatürdeki anlatımları irdelemek amacıyla; dış çevre analizi işletmenin içinde bulunduğu sektör ve onu kuşatan genel çevre koşulları olarak iki boyutlu olarak aktarılacak, daha sonra işletme içine yönelik analiz konusu üzerinde durulacaktır.

3.2.1 Dış Çevre Analizi

İşletmeyi dıştan kuşatan, faaliyetlerini şekillendirmesinde etkili olan çevre hiçbir zaman statik kalmamaktadır. Bundan ötürü yöneticiler sürekli olarak değişen çevre koşullarına ayak uydurma problemiyle karşı karşıya kalmaktadır. Böylelikle yöneticilerin kritik denebilecek sorumluluklarından biri de; geleceğe yönelik olanakları teşhis ederek, büyüme ve kârlılık için bu olanakları maksimum değerlendirme sağlayacak şekilde işletmeye yön vermek olmaktadır [16, sf. 27]. Stratejik yönetimin amacı böylelikle çevresel tehditlere ve sınırlamalara karşı faaliyetleri etkili kılmak ve yine çevrenin getirdiği olanaklardan yarar sağlamaktır [19, sf.17,18]. Bunu da başarmak için yöneticilerin ilk olarak ekonomik, politik, sosyal, teknolojik çevresel kuvvetleri analiz etmeleri gerekmektedir. Daha sonra da sektöre yönelik analiz üzerinde yoğunlaşmak durumundadırlar.

3.2.1.1. Makro çevre

Makro çevreye ait kuvvetlerde olabilecek değişiklikler ürünlere yönelik olarak işveren talebinde değişiklikler olarak karşımıza çıkmaktadır. Dış kuvvetler imal edilen ürünün niteliğini, pazar yayılımını, verilecek hizmetin cinsini, faaliyet alanını etkilemektedir. Dış kuvvetler doğrudan malzeme temin edicileri ve dağıtıcıları üzerinde etkili olmaktadır. Dolayısıyla dış kuvvetlerin detaylı olarak incelenmesi gerekmektedir:

3.2.1.1.1. ekonomik kuvvetler

İşletmelerin faaliyet gösterebilmesi, her şeyden önce ürettiği mal ve hizmeti tatminkâr bir fiyatla satmasına, bu ise içinde bulunduğu sanayi kolunun arz ve talebine bağlı olmaktadır. Arz ve talepteki değişimler, başka bir deyişle, azalma ve artışlar işletmenin yaşama ve gelişme gücünü en çok etkileyen unsurlardır. Bu etkinin sakıncalı taraflarından korunmak, avantajlı yanlarından yararlanmaya çalışmak her yönetimin başta gelen bir görevidir [1, sf.448]. Bu görevse iyi bir öngörü ve planlama sistemiyle gerçekleştirilebilmektedir. İşletmelerin planlama faaliyetleriyle görevli şahıslar veya yöneticiler başlıca ekonomik çevre değişimlerini gerek ülke içinde ve gerekse ülke dışındaki bir takım gelişme ve olaylara bakarak değerlendirmek durumundadırlar. Özellikle ihracata ve ithalata bağlı olarak faaliyet gösteren işletmelerin ilişkili bulundukları ülke ekonomilerindeki gelişmeleri kendi ülkelerindeki kadar önem ve dikkatle incelemeleri gerekmektedir. Diğer taraftan, işletme yöneticilerinin dışarıya açılıp açılmama konusunda verdikleri kararlar üzerinde de ekonomik durumun etkisi bulunmaktadır. Örneğin; doların değer kaybetmesi veya değer kazanması yöneticilerin stratejik kararlarını etkilemektedir [19, sf. 22]. Dolar değer kazandığında, Amerikan üreticiler faaliyetlerini dışarıya kaydırma, yabancı kaynaklardan gelir sağlama ve başka ülkelerdeki firmalarla ortak girişim yapma eğilimi göstermektedir. Nitekim, dolar gözle görülür bir düşüş gösterdiğinde ise Amerikan işletmelerinin faaliyetlerini dışarıya kaydırmakta gösterdikleri finansal teşvik az olmaktadır.

Ekonomik kuvvetlerde dikkate alınması gereken konuları EROL şu şekilde özetlemektedir [4, sf.162,163] :

- 1- Statik olarak milli gelirin miktarı ve bu miktarın dinamik olarak yıldan yıla artış oranları;
- 2- Ekonomide milli gelirin sosyal sınıflar bakımından dağılımı, başka bir deyişle, kişi başına milli gelir dağılımındaki farklılıkların satın alma; gücünün saptanması yönünden incelenmesi, buna bağlı olarak ekonomide bireylerin gerek tüm olarak ve gerekse gelir grupları olarak tasarruf eylemleri;
- 3- Kamu ve özel sektör harcamalarının milli gelir içindeki payları ve bu paylardaki yıldan yıla artış oranları;
- 4- Ekonomide tasarrufların yatırıma dönüşme eğilimi, işletmenin faaliyetlerini doğrudan doğruya etkileyecek kendi faaliyet sektöründeki yatırımlar ile ikâme sektörlerindeki yatırımların oranı; bu artışların ileride faaliyet sektörü için öngörülen talep artışı dağılımına etkileri;
- 5- İşletmenin üretimine giren ara mallarını üreten endüstri kollarındaki yatırım eğilimi ve oranları;
- 6- Maliyet unsuru olarak kabul edilen hammadde ve işgücü masraflarındaki artış eğilimleri; yeni hammadde kaynak ve rezervlerinin durumu; maliyet artışlarının işletmenin satış fiyatlarına ve dolayısıyla kârlılığına etkileri;
- 7- Devletlerin ekonomideki para ve maliye politikaları, yani kamu ve özel sektöre açılan kredi miktarları, yatırım indirimleri ve teşvik tedbirleri, bu politikaların sonucunda meydana gelebilecek muhtemel değişimlerin öngörülmesi;
- 8- Sonucu olarak ekonomide çoğu hallerde devletin para ve maliye politikasına bağlı bir unsur olarak beliren enflasyonun seyri ve satın alma gücünü azaltan bir faktör olarak gelecekteki etkileri.

Burada söz konusu edilen enflasyona üretim etmenlerindeki fiyat artışlarının doğurduğu maliyet yükselmelerinin satış fiyatlarındaki artışları da dahil olmaktadır. Ekonomik kuvvetler altında enflasyon, özellikle ülkemizde büyük bir sorun olduğu için daha ayrıntılı bir biçimde incelemek uygun olmaktadır.

Enflasyon : Enflasyon ekonomide satın alma gücünün artması anlamına geldiğinden, çoğu zaman faaliyet pazarları üzerinde talep artışı yönünden, lehte bir etki meydana getirmektedir. Ancak bu etki, işletme yöneticilerinin ve planlayıcılarının görevlerini

kolaylaştırmamaktadır. Bunun nedeni talep hacminin bir taraftan artarken, bunu karşılayacak mal ve hizmetlerin bulunması için güçlüklerle karşılaşılmasıdır. Eğer satış fiyatlarındaki yükselme oranı, işgücü ve hammadde fiyatlarındaki artışlardan daha fazla oranda yükselmemekteyse, gelecekteki gelişme finansmanı olarak dağıtılmamış kârlardan yararlanma olanağı azalmaktadır.

Şu halde, enflasyonun etkisiyle nakdi olarak kârlarda birtakım artışlar olması muhtemeldir, ancak bu artışların işletme sahipleri bakımından satın alma güçleri eski yıllara nazaran azalmaktadır. Bu nedenle uzun vadede stratejik planlama uzmanları, enflasyonun işletmenin finansman durumu üzerinde yaratacağı etkileri değerlendirilmek, iş hacmi genişlemesi nedeniyle nakit darlıklarını önleyici tedbirlere zamanında başvurmak durumundadır [21,sf.126].

İşletme aktiflerinin değerleri enflasyon ortamında fiyatlar genel seviyesinin artışına paralel olarak ve eşit ölçüde arttırılmalıdır. Bu görev, enflasyonun önemine göre stratejik tahsisi gerekli kılmaktadır; çünkü enflasyondan önce ve sonra işletmeye gerekli aktiflerin maliyeti arasındaki fark bir fon çıkışı niteliğindedir. Eğer işletme aktiflerini enflasyon artışı düzeyine çıkaracak fonlar sağlayamazsa işletme sahipleri enflasyondan zarar göreceklerdir.

Enflasyon devrelerinde işletmelerin öz varlıklarına oranla borçlanma güçlerini tamamen kullanmış olup olmadıklarının da önemi vardır [24, sf.96]. Örneğin; aynı sektördeki iki işletmeden birinin daha önce bu olanağı kullanmış olması, önemli ölçüde borçlanma kapasitesine sahip olan diğer rakibin pazarlarını büyütme bakımından önemli finansal kaynaklar bularak rekabette güçlenmesine neden olmaktadır. Enflasyon devrelerinde işletmelerin borçlanma kapasitelerini son haddine kadar kullanmalarında büyük yararlar görülmektedir. Çünkü gün geçtikçe ilerideki dönemlerde ödenecek ana paralar, faiz ve komisyonlar para değerindeki düşüşler nedeniyle kolaylaşmaktadır. Plânlayıcıların sorunun bu yöne önem vermelerinin işletme açısından faydası olmaktadır. Bu nedenle, enflasyonun sonuçları rakip işletmeler arasındaki güç ilişkilerini değiştirecek ölçüdedir. Dolayısıyla güçlü bir finansal stratejinin izlenmesini gerekli kılmaktadır [4, sf.164].

İşletmelerin tümü faaliyette bulundukları ülkelerin ekonomik koşullarının etkisi altında kalmaktadır; ancak bu etkiler bütün ticari dalgalanmaların sebeplerini oluşturmamaktadır. Bu nedenle, işletmeler hangi ekonomik değişmelerin ürünler ve onlardan sağlanacak kârlar üzerine etkili olacağını bilmek durumundadırlar. Çok az işletme ekonomik koşulları değiştirme bakımından oldukça etkili politika izleyebilmektedir. Bunun yanında hemen hemen tüm işletmeler ekonomik ortam koşullarının risklerine maruz kalmaktadır. Bu riskleri dağıtabilmek için işletmeler ürünlerini çeşitlendirmeli ve satış faaliyetlerini değişik ülke ve sektörlerle yaymak durumundadırlar.

3.2.1.1.2. politik kuvvetler

Ulusların birbirleriyle politik yönden işbirliği içinde bulunması veya bu yönde yakınlaşmaları işletmelerin yaşamı üzerinde büyük ölçüde etkili olmaktadır. Bu, özellikle dış ticaret (ham madde, enerji kaynakları, malların alımı ve satımı) dış yatırımlar, dış finansal kaynaklar ve bunların sonuçları (kâr, faiz, sermaye) ile işgücü, arz ve talep yönündedir [21, sf.131]. Günden güne gelişen uluslararası, hatta deniz aşırı rekabet, ulusların karşılıklı veya gruplar halindeki antlaşmalarından büyük ölçüde etkilenmektedir. Siyasi iktidarlar veya hükümetler tarafından çıkarılan kanunlar, koruyucu tedbirler veya bu tedbirlerin kaldırılması işletmelerin yeni ham madde enerji kaynakları ile yönetsel, teknik ve fiziksel işgücü kaynakları bulmalarını, yeni pazar olanaklarına kavuşmalarını önemli ölçüde etkilemektedir. İşletmelerin plânlama yönünden bu gelişmeleri zamanında ve doğru bir biçimde değerlendirmesi, onlara maliyetlerini düşürme ve satış hacimlerini yükseltme bakımından yeni olanaklar hazırlamaktadır. Böylece hem yeni fırsatlar ve kaynaklar zamanında değerlendirilip iç ve dış rekabet bakımından rakiplerinden daha üstün duruma geçecekler hem de büyüme ve gelişme fırsatlarına kavuşacaklardır [4, sf. 157].

Bu konuda göze çarpan önemli bir konu, politik çevrenin artık günümüzde dinamik görünüme büründüğüdür. Fırsatçı bir işletme kaynaklarını değerlendirme ve yeni pazarlar üzerinde etkili olabilecek politik hipotezleri her yıl yeniden değerlendirmeye

tabi tutmak durumundadır. Uluslararası yakınlaşmalarda fırsatları daha iyi değerlendirebilen ulusların iş adamları ve işletmeleri kazançlı çıkmaktadır.

Politik tahminler çok uluslu şirketler için daha kritik ve karmaşık olmaktadır; çünkü bu işletmeler kaynaklar, ürün dağıtımı, işveren açısından yabancı ülkelere bağımlı olmaktadır. Günümüzde strateji oluşturmada görevli kişilerin bu açıdan belki de ekonomik ve teknolojik konulardan çok politik ve yasal konulardaki yetenekleri geliştirme üzerinde durmaları gerekmektedir. Yeni pazarlara girmeden veya faaliyet alanlarını genişletmeden önce, faaliyetlerde yakınlaşma olacak ülkelerle politik açıdan ilişkilerini geliştirmek durumundadırlar [19, sf. 18,19].

3.2.1.1.3. sosyal kuvvetler

Sosyal eğilimler beklenen ürün, hizmet, pazar ve müşteri üzerinde etkiye sahip olmaktadır. Bu konudaki yeni ve değişen eğilimler; farklı bir müşteri tarzı yaratmakta ve buna bağlı olarak farklı ürün, hizmet ile farklı strateji ihtiyacının doğmasına neden olmaktadır [21, sf. 127]. Örneğin; kuruluş yerinin seçimi, ürün farklılaştırma ve kapasite artırımı gibi politik kararlarda işletmeler bol miktarda ve kaliteli işgücünün tedariki bakımından, alacakları kararlarda, nüfus artışı eğitim ve öğrenim durumlarına ilişkin öngörülerde sosyal eğilimlere yönelik yapılan analizden büyük ölçüde yarar sağlanmaktadır [4, sf. 159, 19, sf. 23,24].

Sosyo-kültürel gelişmelerin etkisi çok uluslu işletmeler için önem kazanmaktadır. Dış ülkelere yatırım yapmak veya en azından dış ülkelere üretilen mal ve hizmetleri pazarlayabilmek için bu ülkelerin sosyo-kültürel durumunu değerlendirmek durumundadırlar. Pazarlama hizmetlerinin dış ülkelerde etkili bir biçimde gerçekleştirilmesinde en önemli rolü modern haberleşme araçları gerçekleştirmektedir. Bu durumda sosyo-kültürel gelişmeler, işletmelerin yayılma ve genişleme stratejilerine etkisi olan unsurlar arasında yer almaktadır [4, sf. 160].

EROL, sosyo-kültürel koşulların işletmenin stratejik seçim ve avantajlarını nasıl etkileyebileceğini aşağıdaki şekilde açıklamaya çalışmaktadır [4, sf. 186,187]:

- 1- İşletmenin faaliyet ettiği bölgelerde halkın yaşantı biçimi, kapalı ekonomi veya piyasa koşulları içinde yaşama, ihtiyaçların çeşitlendirilmiş olup olmaması, genel talep düzeyi, endüstriyel ürünlerin satış düzeyini etkilemektedir.
- 2- Okuma yazma oranı, yüksek tahsil yapanların sayısı gibi hususlar faaliyette bulunulan endüstri türüne göre satışların oranını etkilemektedir.
- 3- Toplumsal gelenekler, toplumun yasakladığı veya hoş görmediği bazı alışkanlıklar ve yaşama biçimleri işletmenin çalıştığı endüstrisinin faaliyetlerini sınırlayıcı etkiler yapabilmektedir.
- 4- Günümüzde çekirdek ailelerin sayısı artmaktadır. Bu durum, yeni evlenen her gencin kendi evini açması ve döşemesi zorunluluğunu doğurduğu için inşaat sektörü ve buna bağlı endüstriler gelişme ve büyüme olanaklarına sahip olabileceklerdir.
- 5- Günümüzde insanların mevsim durumuna göre değişik yerlerde yaşamayı tercih etmesi örneğin yazlık yerlerde faaliyet gösteren işletmelere yeni fırsat ve kazanç imkânları sağlamaktadır.
- 6- İşletmelerde çalışan insanların çalışılan saatlerin tutarının azalması istekleri, işletme içinde sosyal faaliyetlerin artmasını istemeleri yaşama kalitesi ile ilgili beklentileri, yönetim ve nezaret biçiminin demokratikleşmesi ve insanlaştırılması konusundaki istekler stratejilerin nasıl gerçekleştirileceği ve uygulanacağı üzerinde etkili olmaktadır.

Bu yüzden, strateji uzmanları gerek eğitsel ve gerek kültürel düzeylerde, sosyal değerlerde ve alışkanlıklardan meydana gelen değişimleri dikkate alarak stratejileri üzerindeki etkileri analiz edip, fırsat ve tehlikelerin neler olduğunu teşhis etmek durumundadırlar.

3.2.1.1.4. teknolojik kuvvetler

Teknik gelişmeler; teknik buluş, keşif ve bunlarla ilgili olarak yapılan araştırma ve geliştirme faaliyetlerine bağlı olmaktadır. Teknik gelişmeler, yeni ürünlerin piyasaya sürümüne, yeni üretim, satış veya dağıtım usullerinin uygulamaya konulmasına olanak vermektedir. Teknolojik kuvvetler, bilimsel gelişmeleri ve yenilikleri kapsayarak

işletmeler için olanakları ve aynı zamanda sınırlamaları getirmektedir [19, sf. 22]. Bundan dolayı stratejiyi formüle ederken teknolojik kuvvetlerin dikkate alınması gerekmektedir [21, sf. 134].

Teknolojik gelişmeler ve yenilikler bir işletmenin ürünlerini, verdiği hizmeti, pazarlarını, malzeme üreticilerini, dağıtım yapanları, rakipleri, işvereni etkilemektedir. Teknolojik gelişmeler yeni pazarlar yaratabilmekte, yeni veya geliştirilmiş ürünlerin imâline gidilmesine ve pazar içindeki rekabet koşullarını değiştirebilmektedir [21, sf. 134]. Teknik gelişmelerin hızlılığını izleyemeyen ve zamanında gerekli yenilikleri, değişiklikleri yapamayan işletmelerden bir çoğu ekonomik açıdan zayıflama ile yüz yüze kalabilmektedir; ancak gelişmeler dikkatle izlendiği takdirde fırsatlar iyi bir şekilde değerlendirilebilmektedir.

Teknik gelişmelerdeki şiddetli hızlanma, rekabet baskısının artışıyla, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine ayak diremek yerine, rakiplerden daha önce yenilik yapma zorunluluğunu doğurmaktadır [4, sf. 137]. Gerek milli, gerekse milletlerarası rekabette yeni ürünler çok hızlı bir biçimde dünyaya yayılmaktadır. Dolayısıyla işletmeler, stratejilerini formüle etme aşamasında teknolojik fırsatlardan maksimum yarar sağlamayı amaç edinmek durumundadırlar. Böylelikle pazar içinde rekabet avantajı elde edebilmektedir [21, sf. 134].

İşletmenin yatırım yapmayı ve araştırma, geliştirme faaliyetlerinde bulunmayı düşündüğü yeni yatırım alanlarını incelerken;

- 1- Bu alanların ekonomik özellikleri ve canlılığının ne ölçüde ilgi çekici olduğunun,
- 2- Yeni ekonomik faaliyete katkıda bulunmak için ne türde imalât ve teknik bilgilere sahip olunması gerektiğinin incelenmesi ve aynı şekilde ürünlerin depolanması, dağıtım fonksiyonlarının da gözden geçirilmesi gerekmektedir [25, sf.47]. Bir işletme ne kadar yenilik yaparsa, uzun sürede kârlılığını ve gelişme şanslarını da o ölçüde arttıracaktır.

Dolayısıyla strateji uzmanları işletmelerin içinde bulundukları endüstrideki araştırma-geliştirme ve yenilik çabalarının yoğunluğunun ne olduğunu iyi bilmek

durumundadırlar. Bununla beraber, ülke içinde ve ülke dışında teknoloji potansiyeli ve kaynaklarının ne olduğu iyice araştırılmalı, işletme içinde yeni teknoloji uyarlamasına ilişkin tedbirler alınmalı, bu yönde uzmanlar yetiştirilmelidir [4, sf. 186].

3.2.2. Sektör Analizi

İşletmenin faaliyetlerini sürdürdüğü sektörlerde ve pazarlardaki hareketlenmeden dolayı işletme dışına yönelik yapılan analiz, stratejik yönetim sürecinin önemli vazgeçilmez bir parçasını teşkil etmektedir. Yöneticilerini ve çalışanlarını, temel dış kuvvetleri belirlemek, kontrol etmek, tahmin etmek ve değerlendirmek için harekete geçiremeyen işletmeler; olanakları ve tehditleri görmekte başarısız olmakta, bunlara bağlı olarak da etkisiz stratejileri takip etmekte, fırsatları kaçırmakta ve örgütsel çöküşe davetiye çıkartmaktadırlar [21, sf. 156, 157].

Strateji uzmanlarının belli başlı sorumluluklarından biri de çevreye yönelik analizin geliştirilmesini sağlamaktır. Dört çevresel kuvvetin makro çevrede stratejiyi etkilediği üzerinde durulmuştur. İşletmenin içinde faaliyetlerini sürdürdüğü sektör içindeki kuvvetlerse doğrudan yönetimin stratejik plânlamasını etkilemektedir [19, sf. 36]. Sektörün yapısının, işletmeye uygun stratejinin ve rekabet kurallarının teşhisinde etkisi büyük olmaktadır. Sektörün dışındaki kuvvetler de buna katılmaktadır. Burada önemli olan nokta, işletmenin bu kuvvetlerle başa çıkabilmek için ayrı ayrı yeteneklerini geliştirebilmesindedir [26, sf. 3].

Cezbedici bir sektörde faaliyet eden bir işletme, rekabet koşullarını sağlıklı bir şekilde analiz etmediği takdirde kâr sağlayamamaktadır. Aksi olarak, mükemmel bir rekabet durumuna sahip bir işletme o kadar zayıf bir sektörde bulunuyordur ki kâr sağlayamamanın yanında durumunu düzeltmeye yönelik her türlü çabası çok az yarar getirmektedir. Hem sektörün çekici olması hem de rekabet durumu bir işletme tarafından şekillendirilebilmektedir. Sektörün çekiciliği, işletmenin üzerinde çok az etkili olabileceği faktörlerin yansımasıyken, rekabet stratejisi bir sektörü çekici yapmak için yeterli güce sahip olmaktadır. Aynı zamanda bir işletme, stratejisinin seçimine göre sektör içindeki durumunu geliştirebilmektedir. Bundan ötürü rekabete dayalı

strateji, çevreye cevap vermekten öte, aynı zamanda işletmenin yararına çevreyi şekillendirebilmektedir [27, sf. 2].

RUE ve HOLLAND sektörü, rekabet çevresi olarak ele alınmışlardır. Literatürde diğer yazarlarca, sektör adı altında irdelenen işletmenin faaliyet ettiği çevrenin analizine yönelik anlatımlar, PORTER'in beş rekabet kuvveti çalışmasını esas almaktadır. Dolayısıyla burada PORTER'in bu çalışmasının yanında, literatürde diğer yazarların konuya bakış açıları aktarılacaktır.

3.2.2.1. Rekabet analizi

Sektörün tanımı daha önce, birbirlerine göre ikâme mallar üreten firmalardan oluşan grup olarak yapılmıştı [26, sf.5]. Bu tanıma göre sektör içinde yer alan firmaların birbirlerine göre rekabet koşulları yarattıkları açıkça görülmektedir. Rekabetin hacim ve yoğunluğunu değerlendirmeye almak için rekabete sebep olan bazı faktörler üzerinde durmak gerekmektedir:

1- Mevcut rakipler birbirlerine göre büyüklük, kapasite ve kaynaklar açısından eşit durumdalarsa, rekabet artmaktadır. Buna bağlı olarak işletmeler, pazar içindeki paylarını arttırmaya çalışmaktadır. Diğer taraftan sektöre bir işletme yön veriyorsa, rekabet derecesi düşmektedir; çünkü pazar lideri olan firma, sektör içindeki rekabetin kurallarını bizzat kendisi belirlemektedir. Küçük boyutta bir çok işletmenin bulunduğu tam rekabet koşullarına yakın piyasalarda, piyasaya giriş ve çıkış serbest olmaktadır. Ancak küçük ve büyük boyutlu firmaların bir arada olduğu karma pazar koşulları altında rakipleri tanımak büyük önem kazanmaktadır. Dolayısıyla sektör içinde rekabet eden firmaların sayısı ve cinsleri rekabet üzerinde etkili olmaktadır [16, sf. 32-33; 4, sf. 143; 11, sf. 111; 12, sf. 59].

2- Firmalar arasındaki rekabet, sektör büyümesi yavaş olduğunda yüksek olmaktadır. Tam tersi, sektör büyümesi hızlı olduğunda, ürüne olan talep artacağından her firma için yapılabilecek faaliyet olacağından rekabet oranı da buna bağlı olarak düşmektedir.

Bu durumda yararlanılabilir pazar kısmının rekabet üzerindeki etkisinin büyük olduğu yadsınamamaktadır [16, sf. 33; 4, sf.142; 11, sf.111; 12, sf.59].

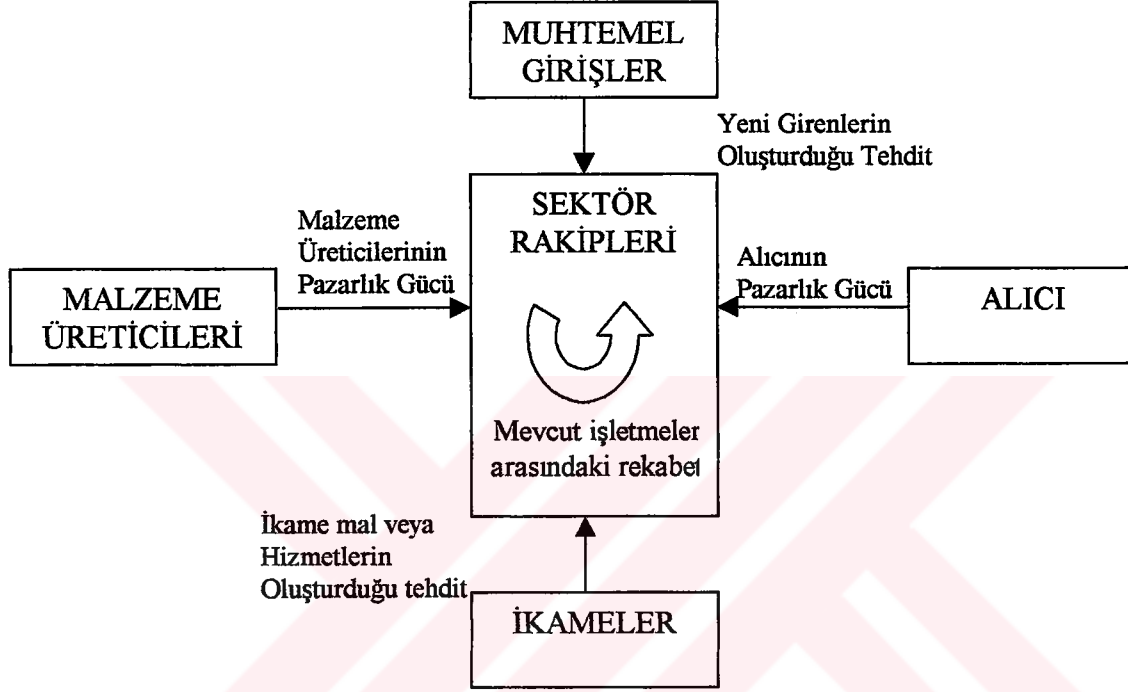
3- İşletmeler, tam kapasiteyle üretim yapmaya mecbur kaldıklarında, rekabet daha da şiddetlenmektedir. Ürün için talep yüksek olduğunda, işletmeler ürün fiyatlarını arttırmaya gitmektedirler. Talep düştüğünde ise işletmeler müşteri cezbetmek için indirimlere, garanti artırımlarına ve çeşitli promosyonlara yönelmektedirler [12, sf.60; 16, sf.33] Bu da fiyatlarda savaşa sebep olmaktadır [16, sf.112].

4- Sektör içindeki rakiplerin stratejileri, amaçları ve üstünlükleri birbirlerinden ne kadar farklıysa, rekabetin derecesi o kadar büyük olmaktadır. İşletmeler arasındaki bu farklılaşma, onların değişik stratejiler benimsemelerine olanak vermektedir. Bir işletme için son derece yararlı olan bir strateji, sektör ortalamasına göre düşük kazançlara sahipken, büyük bir işletme için tamamıyla uygun olmayacak fiyatlandırma ve reklam stratejilerini benimsemesine sebep olabilmektedirler [12, sf.59; 16, sf.34]. Buna göre, birbirlerine göre farklılık gösteren işletmelerin farklı pazar anlayışları ve rekabet imkânları bulunmaktadır. Dolayısıyla, her stratejik atak, diğer firmanın karşı stratejisi ile karşı karşıya kalacağından, firmalar sürekli olarak çatışma halinde olmaktadır.

5- Ekonomideki işletmeler arası birleşmelere, rakiplerin faaliyetleriyle ilgili tüm olasılıkları düşünerek gereken önemi vermek ve her riskli olaya karşı tedbirleri zamanında düşünmek yeri gelince de uygulamak durumundadırlar. Pazarda işletmeler arasında birleşmelerin niteliği nasıldır? Küçük işletmeler karşılıklı olarak işbirliği yapmak zorundalar mı? [21, sf. 142] Pazar hareketleri ile ilgili bu sorunları zamanında analiz etmeyen veya bu tür analizlere önem vermeyen işletmeler, hiç arzu etmedikleri halde kapatılma tehlikesiyle dahi karşı karşıya kalabilmektedir [4, sf.143].

PORTER, bir sektörün kâr potansiyelinin 5 temel rekabet kuvvetine dayalı olduğunu ileri sürmektedir [25, sf.4; 27, sf.5; 19, sf.26; 20, sf.143; 21, sf.153; 12,sf.69; 11, sf.110-115] (bkz. Şekil 3.4) :

- 1- Sektöre yeni giren rakiplerin oluşturduğu tehdit
- 2- Mevcut rakipler arasındaki rekabetin şiddeti
- 3- İkâme malların oluşturduğu tehdit
- 4- Alıcıların pazarlık gücü
- 5- Malzeme üreticilerinin pazarlık gücü



Şekil 3.4 Rekabet sektörüne yön veren kuvvetler [27, sf. 5].

Bu 5 kuvvet, sektör içindeki rekabetin bu “oyuncular” arasında geçtiğini göstermektedir. İşveren, malzeme üreticileri, ikâmeler, muhtemel girişler sektör içindeki işletmelerin karşısına rakip olarak çıkmaktadırlar. Böylelikle rekabet ortamı geniş bir çerçeveye yayılmaktadır [26, sf.6]. Bunlara da sırasıyla değinilmesi gerekmektedir [26, sf.6-27]:

1- Yeni Girenlerin Oluşturduğu Tehdit

Sektöre yeni girenler, pazar paylarını elde etme arzusunu, yeni kapasiteleri, önemli sayılacak kaynakları beraberlerinde getirmektedir. Sektöre yeni giren bir işletme eğer mevcut bir işletmeyi satın almadan bu girişimi yaptıysa, sektörün üretim kapasitesine

katkıda bulunmaktadır [16, sf.37]. Kuvvetli işletmelerin sektöre girmesi ise pazarda bir dalgalanma yaratmaktadır. Bu dalgalanmanın şiddeti, özellikle işletme yeni kazançlarla farklılaşmaya gittiği takdirde artmaktadır [26, sf.6].

Sektöre yeni girenlerin oluşturduğu tehdit, bir takım sınırlamalara bağlı olmaktadır :

Ölçek Ekonomisi : Üretim, dağıtım, satış, reklâm, araştırma ve geliştirme ile finansman maliyetleri, satılan her birim başına azalmakta ise, bu sektörün-ölçek ekonomisinin kuvvetli olduğu söylenebilmektedir. Bu tür sektörlerde, büyük ölçüde satışları garanti etmeden bir rakip kolayca girmeyi göze alamamaktadır. Az miktarda satışlarda, birim maliyetlerin yüksekliği yeni rakiplerin rekabet gücünü kırmakta, mevcut firmaların büyüklüğü ve üretimi ölçüsünde sektöre girme riskini göze alamamaktadırlar [26, sf.7; 4, sf.180].

Ürün Farklılaştırma : İş alanındaki mevcut firmaların markalarına sadık güçlü müşteriler varsa yeni girecek işletmelerin bu müşterileri kendilerine çekme ve kendi markalarını kabul ettirme maliyetleri çok yüksek olmaktadır. Dolayısıyla, müşterinin sadakati ve farklı ürünlere gitmemekteki direnci rekabette önem kazanmaktadır.

Sermaye İhtiyacı : Sektöre yeni giren bir işletmenin kaynak yatırımı yapabilmesi ve bu sayede rekabet edebilmesi gerekmektedir. Sermaye sadece üretim faaliyetleri için değil aynı zamanda müşteri kredileri, reklamlar için de gerekli olmaktadır. Diğer taraftan mevcut firmaların yeni girecek rakiplere karşı birleşerek müşterek olarak hareket etmeleri halinde giriş çok maliyetli olabilmektedir. Bundan dolayı sermaye ihtiyacı doğmaktadır.

Ölçekten Bağımsız Olarak Maliyet Dezavantajları : Mevcut firmaların patentlerinden, teknoloji hakimiyetinden, yetenekli işgücünden, hammadde kaynaklarının üstünlüğünden, işletmenin yaşı ve iş tecrübesinden, düşük sermaye maliyetinden kaynaklanan mutlak maliyet avantajları yeni rakiplerin bu alanlara girmesini engellemektedir.

Pazarlama Kanallarına Giriş : Eğer mevcut işletmeler ana pazarlama kanallarına hakimlerse veya bu kanallar üzerinde güçlü etkileri varsa, bu alanlara yeni rakiplerin girmesi çok maliyetli olmaktadır.

Hükümet Politikası : Hükümetler, ihtiyaçlara veya düzenlere izin vererek çeşitli sektörlerle girişi kontrol edebilmektedir. Örneğin; büyük şehirlerde taksi işiyle uğraşabilmek, sürücü belgesine sahip olma gerekliliği ile kontrol altına alınmaktadır. Hava kirliliği kontrolünün gereksinimi dahi sektöre girmeye sınırlama getirebilmektedir; çünkü teknolojik tecrübeye ve maliyete ihtiyaç vardır.

Muhtemel Tepkiler : Eğer sektöre girecek işletmeler mevcut rakip firmalardan şiddetli tepkiler geleceğini düşünüyorsa bu, onlar için caydırıcı olabilmektedir. Sektör yavaş büyüyorsa veya sektörün yeni girenlere karşı geçmişte sert tepkileri olduysa, bu beklentiler haklı olarak görülmektedir. İşletmeler gelecekte müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilecek durumda ise ve üretim kapasiteleri yeterli ise tepki gelebilmektedir.

2- Mevcut İşletmeler Arasındaki Rekabetin Şiddeti

İşletmeler arasındaki rekabetin oluşmasının sebebi; bir veya daha fazla rakibin, durumlarını geliştirmek için fırsatların varlığını görmesi olmaktadır. Bir çok sektörde, bir işletmenin yapacağı hamlenin diğer işletmeler üzerindeki etkisi yadsınamamaktadır. Bu da doğal olarak bu işletmelerin karşılık vermesiyle sonuçlanmaktadır [26, sf.17; 27, sf.7].

Rekabetin daha yoğunluk kazandığı fiyat konusu, tamamen hareketlilik içinde geçmektedir ve kârlılık açısından bakıldığında tüm sektörü bulduğundan daha kötü duruma itecek güce sahiptir. Fiyat indirimleri kolaylıkla yapılabilir ve buna rakip işletmeler kolayca karşılık verebilmektedir. Arza ait sektörel fiyat esnekliğinin yeterince yüksek olması tüm firmaların gelirlerini düşürebilmektedir. Reklâm alanındaki çekişmeler de arzı arttırmakta veya tüm firmaların yararına sektördeki ürün farklılaşması düzeyini yükseltebilmektedir. Rekabetin şiddetlenmesine yol açan faktörler şu şekilde özetlenebilmektedir :

Eşit Rakipler : Sektörde kaç işletmenin olduğu ile büyüklük ve güç açısından eşit olup olmadıkları rakiplerin analizinde önem kazanmaktadır. Bir işletmenin söz sahibi olduğu sektörlerde rekabet çok azdır; çünkü baskın olan işletme fiyat lideri konumundadır. Diğer taraftan, birbirlerine eşit büyüklükte ve güçte olan işletmelerden oluşan bir sektörde rekabet oldukça şiddetli olmaktadır. Rekabet ayrıca işletmelerin sayıca fazla olduğu sektörlerde serttir; çünkü bu işletmelerin bazıları farkedilmeden hamle yapabileceklerini düşünmektedir.

Yavaş Sektörel Büyüme : Yavaş büyüyen sektörlerdeki işletmeler, hızlı gelişen sektörlerdeki işletmelere nazaran daha fazla rekabet özelliği göstermektedirler. Yavaş büyüyen sektörlerde, bir işletmenin pazar payındaki artış, diğer işletmelerin paylarının zararına gelmektedir.

Yüksek Sabit Maliyetler : Yüksek sabit maliyetleri olan işletmeler, harcamalarını üretimin bir çok birimine yaymak için tam kapasiteyle faaliyet etmek durumundadırlar. Buna genelde fiyat indirimleri sebebiyet vermektedir. Diğer taraftan üretilen bir ürünün depolanması da işletmeye sabit maliyet getirmektedir.

Farklılaşma Eksikliği : Ürünler farklılaştığında, rekabetin şiddeti nispeten azalmaktadır. Ancak ürünler ve hizmetlerde görülen farklılaşma az ise, satın alma kararları fiyata ve verilen hizmete bağlı olmakta, bu da rekabeti arttırmaktadır.

Değişik Rakipler : Stratejileri, ilişkileri, tutumları farklı olan rakiplerin rekabet etmek için amaçları da farklılık göstermekte ve süreç içinde biri diğerine göre üstün olabilmektedir. Rakipler, birbirlerinin pazar içindeki faaliyetlerini, izledikleri stratejileri anlayabilmek için zaman harcamak zorundadırlar. Bir işletme için uygun olan stratejik seçimler diğerleri için yanlış olabilmektedir. Yabancı rakiplerin koşulları ve amaçları değişiklik gösterdiğinden sektöre daha fazla farklılık getirebilmektedirler.

Yüksek Stratejik Menfaatler : İşletmeler daha fazla başarı elde etmek amacıyla menfaat güderlerse sektör içindeki rekabet şiddetlenmektedir. Buna sebep olan, stratejilerini gerçekleştirmeye verdikleri önem olmaktadır.

Yüksek Çıkış Maliyetleri : Bazı işletmeler, yeni rakiplerin faaliyet alanlarına girmesinden dolayı amaçlarına erişmekte güçlük çekmelerine rağmen bu iş alanından çıkmak istememektedirler. Bunun nedeni yönetici ve rakiplerin sektör alanına olan psikolojik bağlılığında veya diğer müşterek iş alanları ve kârlı yan ürün ve hizmetlerden vazgeçememekte yahut sabit aktiflere yatırılmış olan büyük maliyetlerde veya ödenecek kıdem tazminatları vb. gibi direkt ayrılma maliyetlerinin yüksekliğinde aranabilmektedir. Bu takdirde, işletme bu sektörde tasarruf stratejisi ve politikası güderek kalma yolunu tercih edebilmektedir.

3- İkame Ürünlerin Baskısı

İşletme yeni gelişmekte olan sektörlerin ikâme ürünlerine göre ürettiği temel ürünlerinin risklerini değerlendirmek zorundadır. Örneğin, plastik bir çok alanda kâğıdın yerini alırken, alüminyum da ağaç endüstrisinin kullanım alanlarına girmiş, sentetik iplik doğal ipliğin yerine, seramik döşemeler de çininin yerine kullanılır olmuştur. Teknolojik ilerlemenin sonucu olarak bu eğilimin daha bir çok alanlarda ortaya çıkabileceğini söylemek yanlış olmayacaktır [4, sf.181]. Bu nedenle, örneğin tekstil veya ağaç endüstrisinde çalışan bir yetkilinin kimya ve metal endüstrilerindeki gelişmelerle de ilgili olması, analizlerini sadece kendi endüstri alanlarına yönlendirip kalıplar içinde kalmaması gerekmektedir.

İkame ürünlerin analizini yapmak demek, endüstride mevcut ürünlerin yerine kullanılabilecek, aynı işleri yerine getirecek ürünleri araştırmak demektir. Bu gibi hallerde, plânlama, işletme için bir değişim fırsatı niteliğindedir ve bu tehlike olarak görülmemelidir. Bu fırsatı rakiplerinden önce gören ve değerlendiren işletmeler rekabet avantajını da ele geçireceklerdir.

4- Alıcıların Pazarlık Gücü

Alıcılar fiyatları aşağı çekmeye çalışarak, daha kaliteli hizmet için pazarlık yaparak, rakipleri birbirleri üzerinde oynatarak sektörle rekabete girmektedirler. Her bir

sektörün önemli alıcı gruplarının gücü, pazar koşullarının özelliklerine bağlı olmaktadır. Alıcı grubu aşağıdaki koşullar gerçekleştiğinde güçlü olmaktadır :

- * Eğer bir kaç alıcı, sektör satışlarında belli bir yüzdelik oranı elinde tutuyorsa, o zaman fiyatlar üzerinde hatırı sayılır etkileri olmaktadır.
- * Sektör içinde satılan ürünlerin fiyatları alıcılar için bir önem teşkil etmiyorsa, alıcılar fiyatlara karşı daha az duyarlı olmaktadır.
- * Satın alınan ürünler standart ve farklılaşmış değildir. Böyle durumlarda, alıcılar bir satıcıyı diğerine karşı kullanabilmektedirler.
- * Alıcılar cezbedici fiyatlarla karşılaşabilmektedirler. Bu da alıcıları belirli satıcılara yönlendirmektedir.
- * Alıcılar düşük kâr elde etmektedirler. Düşük kârlar, satın alma maliyetlerini düşürmek için alıcıları yönlendirmektedir.
- * Alıcıların ürünlerinin kalitesi, sektörden satın alımandan etkilendiği zaman, alıcıların malzeme üreticileri üzerindeki gücü daha az olmaktadır.
- * Alıcıların arz, pazar fiyatları, malzeme üreticilerinin maliyetleri hakkında bilgisi ne kadar fazlaysa, alıcının pazarlık gücü o kadar yüksek olmaktadır.

5- Malzeme Üreticilerinin Pazarlık Gücü

Malzeme üreticileri fiyatları arttırmak, ürünlerin kalitesini düşürmek gibi tehditlerle sektördeki güçlerini kullanabilmektedir. Böylelikle, kuvvetli malzeme üreticileri kendi fiyatlarıyla maliyet artışlarını iyileştiremeyen sektörlerden kâr elde edebilmektedirler. Malzeme üreticileri aşağıdaki koşullar gerçekleştiğinde güç kazanmaktadır :

- * Alıcıların malzeme için başka kaynakları yoksa (ikâme ürünler), o zaman malzeme üreticileri karşı zayıf düşmektedirler.
- * Eğer belirli bir sektör, malzeme üreticilerinin satışlarındaki belirli bir yüzdeyi kapsamıyorsa, o zaman güç, malzeme üreticilerinde demektir.
- * Malzeme üreticilerinin ürünü, alıcının işi için önemli bir girdi olmaktadır. Eğer bu ürün, alıcının üretim sürecinin veya ürün kalitesinin anahtar elemanıysa, malzeme üreticileri kuvvetli olan taraf olmaktadır.
- * Ürün farklılaşması veya cezbedici maliyetler malzeme üreticilerini birbirine düşürmek için alıcının avantajını azaltmaktadır.

Böylelikle bir işletme sektör içinde, yüksek girişim engelleri, işletmeler arasındaki düşük rekabet, ikâme olmayan ürünler, zayıf alıcı ve malzeme üreticilerinin sebep olduğu koşullar altında kâr sağlayarak faaliyet edebilmektedir. Bunların tam tersi koşullarında ise kâr sağlayabilmek için mücadele etmesi gerekmektedir. Burada önemli olan; yönetimin, faaliyet ettiği sektörü ve bu sektör içindeki işletmesinin durumunu analiz edebilmesidir.

3.2.2.2. Pazar analizi

PORTER'ın sunmuş olduğu modelde açıkça değinilmemiş olsa da, pazar analizi üzerinde durulmasının önemi de yadsınmamaktadır. Bir işletmenin pazarlarındaki durumu ve bu durumu en iyi şekilde değerlendirip değerlendirmedeği, ikâme mal ve hizmetlere karşı olan zayıflığı, malzeme üreticileri ile alıcıların gücü, pazarlara giriş riski ve karşılaşılabilecek rekabetin derecesi üzerinde etkili olmaktadır. Dolayısıyla pazar bölünmesi, strateji uzmanlarının eğilmesi gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Analizin bir parçası olarak, pazarın nasıl bölümlere ayrıldığı, her bölümde hangi rakibin faaliyet ettiğinin belirlenmesi gerekmektedir. Burada yapılması gereken, pazarın çeşitli bölümlere ayrılarak stratejik olarak değerlendirilmeye alınmalarıdır. Bunun yapılmasının birkaç sebepten dolayı önemi bulunmaktadır. Örneğin; pazarın

bazı bölümleri diğerlerine göre rekabetin daha yoğun yaşandığı bölümler olabilmektedir, veya ürün farklılaştırılmasına gitmek için yeni olanaklar sağlayan bölümler var olabilmektedir. Bazı bölümler büyüebilmekte veya bazıları diğerlerine göre daha büyük olabilmektedir [17, sf.76-77].

Pazarın birçok bölümlere ayrılabilceği de unutulmaması gereken bir unsur olmaktadır; çünkü her farklı pazar bölümü farklı çevresel olanaklara imkân verebilmektedir. Örneğin; Tablo 3.1'deki X işletmesinin; A,B,C,D gibi dört alanda farklılaştırmaya gittiği görülmektedir. Her alan X işletmesi için farklı özelliklere sahiptir. U işletmesi X işletmesiyle A, B ve D alanlarında rekabet etmektedir. Rekabet tablosunun sağ tarafında görüldüğü üzere X ve U işletmelerinin pazar kısımları ve büyüme durumlarını kuvvetli ve zayıf kombinezonlarına göre, ayırma tabii tutacak olursak, X işletmesinin dört farklı alanın her biri için; I alanında A, II alanında B, III alanında C ve IV alanında D ürünlerine sahip olduğu görülmektedir. U işletmesi ise; I alanında A ve B, II alanında da D ürününe sahiptir. U işletmesi kuvvetli pazar kısmında D ürününe sahiptir, zayıf pazar kısmında ise A ve B ürünlerine sahip olmakta ve bu ürünler kuvvetli bir büyüme safhasında bulunmaktadır. Eğer X işletmesi büyüme ve pazar kısmı yönünden IV. safhaya ulaşmış D ürününe yatırdığı kaynağı çekmezse pazar kısmı zayıf A ve pazar gelişmesi süratli B ürünlerini finanse etmekte sıkıntı duyacaktır. Büyüme hızı frenlenmiş olan A ve B ürünlerini finanse eden C ve D ürünleri pazar kısımlarını kaybetmekle yüz yüze kalacaklarından yeni ürün araştırmalarına başlamalıdır (bkz. Tablo 3.1).

Tablo 3.1 Rekabet Analizi

X İŞLETMESİNİN FAALİYET SINIRLARI	X İşletmesi		X İşletmesinin önemli rakipleri			
	I		I	II		I
	II		I		I	I
	III			IV	IV	
	IV		III		IV	IV

Büyüme	U'nun Pazar Kısmı			Büyüme	X'in Pazar Kısmı		
	Kuvvetli		Zayıf		Kuvvetli		Zayıf
	Kuvvetli	II	I [A] ; [B]		Kuvvetli	II [B]	I [A]
	Zayıf	III [D]	IV		Zayıf	III [C]	IV [D]

Rekabet analizi tablosu, işletmenin rekabet analizine genel biçimde hizmet etmektedir. Bu tablonun daha anlamlı olabilmesi için rakiplerin her birinin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek, onların üretim kapasitelerini, maliyetleri ve büyüme oranları hakkında bilgi edinmek gerekmektedir.

3.2.2.3. Tahmin etme teknikleri

Çevresel ve sektörel analizlerin tümü, sadece mevcut koşulları yansıtıyorlarsa yararlı olabilmektedirler. İşletmeye tamamıyla faydalı olabilmesi için bu tür analizlerin, geleceğe yönelik eğilimleri ve olabilecek değişiklikleri tahmin edebilmeleri gerekmektedir [20, sf. 53]. Tahmin etme hiçbir şekilde kesin garanti vermemekle beraber, çeşitli tekniklerden yararlanılabilmektedir.

Zaman serileri analizi : Bu analiz türü; nüfus artışı, teknolojik yenilikler, malzeme üreticilerinin sayıları gibi çeşitli trendleri işletmenin maliyeti, satışları, kârlılığı ve pazar

paylaşımı gibi değişkenler açısından bir kaç sene üzerinden ele almaktadır. Zaman serileri analizi, işletmenin kârı ve satışları üzerinde ekonominin etkisini gösterebilmektedir. Burada amaç, geleceğe yönelik olarak bu değişkenler üzerinde tahmin yapabilmektir.

Zaman serileri analizi, geçmişe ait trendleri geleceğe yansıttığı için, geçerliliği geçmişteki trendlerle gelecekteki koşulların benzerlik göstermesine bağlı olmaktadır. Dolayısıyla, geçmişe ait trendlerden ne kadar sapma olursa, tahminin derecesi de o kadar zayıflamaktadır. Ne yazık ki; günümüzde koşullar, tahmin edildiğinden çok daha kısa sürede değişime uğramaktadır. Bu nedenle yöneticilerin bu analizden elde edecekleri sonuca çok fazla güvenmemeleri gerekmektedir [19, sf. 34; 21, sf. 148].

Yargısal Tahmin : Değişkenler arasındaki ilişkiler, zaman serileri analizinde olduğundan daha belirsizse, bu analiz türü kullanılabilir. Burada işletme; gelecek trendlerle ilgili bilgi kaynağı olarak kendi çalışanlarından, müşterilerinden, malzeme üreticilerinden yararlanabilmektedir. Örneğin, satış temsilcisinden müşteri adetlerine göre bir çok ürün kategorisindeki satış büyümesini tahmin etmesi istenebilmektedir. Bu araştırmaya yönelik veriler, müşterilere, malzeme üreticilerinden onların da düşüncelerinin öğrenilmesi açısından gönderilebilmektedir [19, sf. 34; 21, sf. 148].

Senaryolar : Çevresel değişimlerin artan belirsizlikleri, tahminlerin dayandırılacağı varsayımların formüle edilmesini tahmin edilemeyecek derecede güçleştirmektedir. Senaryolarda; yönetici, geleceğe yönelik olay ve trendlere ilişkin alternatif tasvirler oluşturmaktadır. Örneğin bir senaryo, gelecekte olması muhtemel ekonomik koşullar üzerine kurulabilmektedir. Alternatif senaryoların bazıları iyimser, bazıları kötümser varsayımlar öne sürer. Böylelikle iki bakış açısıyla senaryolar geliştirilebilmektedir. Aynı süreç, teknoloji, politik seçimler, benzin fiyatları vb. gibi çeşitli konulara uygulanabilmektedir.

Senaryoların formüle edilmesi esnasında, yöneticiler makro çevrenin ve sektörün anahtar kuvvetlerini belirlemek, bunlar arasındaki ilişkileri ortaya koymak ve bunların gelecekteki olaylara etkisini yorumlamak durumundadırlar [19,sf.35;21,sf. 151].

Delphi Tekniği : Delphi tekniği, gelecekle ilgili tahminler yapmak üzere çok çeşitli konularda kullanılabilmektedir. Eğer, üzerinde tahmin yapılacak trend belirli bir çalışma alanına yönelikse, o zaman bu alandaki uzmanları, trendlerin olma olasılığı hakkında sorular sorulabilmektedir. Örneğin, konut inşaatı yapan bir firma; tüm bu ev donanımlarını, elektrik, ısıtma ve soğutma sistemlerinin kaynağı olan güneş enerjisiyle ne zaman gerçekleştirebileceklerini bilmek istediğinde, işletme güneş enerjisiyle ilgili uzmanların bir listesini yapmakta ve bu uzmanlara gönderilmek üzere içinde güneş enerjisinin konut donanımlarında kullanılması üzerine sorular içeren bir anketi hazırlamaktadır. Uzmanlar bu anketi, birbirleriyle temas kurmadan doldurup, bu işletmeye yollamaktadır.

İşletme yanıtları değerlendirip, sonuçları ikinci bir anketle uzmanlara gönderip, tekrar uzman görüşleri incelendikten sonra bazı uzmanların ikinci ankette ilk görüşlerini değiştirip değiştirmediklerine bakılmaktadır. Bu yanıtlama, gönderme, almadan oluşan geri besleme sistemi anlaşma sağlanana kadar devam etmektedir. Bundan sonra, konut inşaatı yapan işletme en azından geleceğe yönelik plânlarını oluşturma aşamasına gelebilmektedir [19, sf.35; 21, sf. 151].

Aktarılan tekniklerin hepsinin de özü tahmin etmeye dayanmaktadır. Ancak hiçbir tahmin mükemmel olmamaktadır. Bu da strateji uzmanlarının, daha önceden yapılmış tahminler üzerinde çalışarak, kendi tahminlerini geliştirmeleri gerekliliğini doğurmaktadır [21 sf. 148; 11, sf. 120]. Geleceğe yönelik geliştirilen, öne sürülen varsayımların temelini teşkil eden; yapılan çevre analizlerinin ışığında ulaşılan bu tahminler olmaktadır. Geleceğin neler getireceği konusunda hiç kimsenin kesin ve doğru yargılar öne sürme yeteneğine sahip olmamasıyla beraber, yardımcı teknikler vasıtasıyla tüm olası belirsizlikler, trendler en azından açıkça ortaya konup etkilerinin ne olabileceğinin değerlendirilmesine ve gerekli tedbirlerin önceden alınmasına olanak

sağlamaktadır. Böylelikle mevcut stratejideki gerekli değişiklikler yapılabilmekte veya yeni bir stratejinin izlenmesine gidilebilmektedir.

3.2.2.4. Olanak ve tehditlerin değerlendirilmesi

Yapılan varsayımların bir negatif, bir de pozitif getirisi bulunmaktadır. Bunların pozitif olanına olanak, negatif olanına ise tehdit denebilmektedir. İşletme için tehdit ve olanakların belirlenebilmesi için varsayımların sırayla yazılması gerekmektedir. Tehdit ve olanak unsurlarının değerlendirilebilmesinin bir yolu da, olayların oluşumunun olasılığının ve bunların işletmeye etkilerinin değerlendirilebileceği bir tablo yapmaktan geçmektedir (Bkz. Tablo 3.2).

Tablo 3.2. Olanak ve tehditlerin değerlendirilmesi

Olay	İşletme Üzerindeki Etkisi	Olma Olasılığı
A	Yüksek	Düşük
B	Orta	Yüksek
C	Orta	Orta
D	Düşük	Düşük

Örneğin, bu tablo sayesinde, olma olasılığı yüksek olan B olayının, olanak ve tehdit teşkil etme özelliğine göre, işletmeye vereceği orta dereceli etkisinin değerlendirilmesinin önceliği görülmektedir. Daha sonra da C ve A olaylarının irdelenmesi gerekmektedir. Olma olasılığı düşük olan D olayının ise işletme üzerindeki etkisi düşük olsa dahi, olanak sağlaması veya tehdit unsuru taşıması açısından böyle bir alternatifin de varolduğunun bilinmesi, işletmeye sonraki girişimleri için fikir sağlayacaktır.

Makro çevrenin ve sektör analizine göre elde edilen bilgilerin varsayımlara dökülerek işletmeye etkilerinin değerlendirilmesi esnasında, işletmenin kaynaklarıyla ilgili bilginin de gözönünde bulundurulması gerekmektedir; çünkü olanak ve tehditlere göre adım atılması doğrudan işletme kaynaklarıyla bağlantılı olmaktadır. Böylelikle bir işletme

için tehdit niteliği taşıyan bir unsur, genellikle diğer işletme için olanak sağlayabilmektedir. Bu yüzden işletme içine yönelik analizin önemi de yadsınmamaktadır.

3.2.2.5. Çevresel analiz ve teşhislerin önemi

Çevre, işletme dışı faktörle ilgili olmaktadır ve ona bir takım imkân ve fırsatlar tanıdığı gibi, tehlike ve güçlüklerin de kaynağını oluşturmaktadır. Özet olarak, yöneticilerin çevresel analiz ve teşhislere neden gittikleri üzerine durularak bu konunun önemi ve gereği vurgulanabilmektedir :

1- Çevresel değişimler çok süratli olduğu için yöneticiler bunları sistematik bir şekilde analiz ve teşhis etmeye ihtiyaç duymaktadır; çünkü bu değişimler beraberinde gelişme ve büyüme fırsatları getirdiği gibi, mevcut faaliyetleri kısıtlama sınırlama ve tehlikeye sokma gibi güçlükleri de taşımaktadırlar.

2- Sistematik biçimde çevresel analizlerde bulunan ve teşhisler yapan işletmeler bu fonksiyonu yapmayanlara oranla daha etkin olmaktadır; çünkü çevresel analizler planlamacılara fırsatları önceden öğrenme ve uygun stratejik seçimlerde bulunma ve planlama olanağı sağlamaktadır. Ayrıca, işletmeler bu faaliyetleri sayesinde bir erken uyarı sistemi ile tehlikeleri zamanında önleyecek ve tehlikeyi işletmenin avantajına çevirecek stratejiler geliştirebilmektedir.

3- Sistematik bir çevresel araştırma ve teşhis sistemine sahip olmayan işletmeler zaman baskısı nedeniyle çevresel değişimlere hiç de uygun olmayan seçimlere yönelebilmektedir. Çevresel analiz ve tanımlara ilişkin bilgileri sayısı azaldıkça işletmenin etkinliğinde önemli düşüşler olabilmektedir. Gelecek belirsiz olduğu için değişim ve gelişmeler tahmin edilememektedir; ancak çevresel faktörlerin gelişme yönü ve izlenmesi sonucu bunlardan bazılarının isabetle tahmin edilme oranı yükselmektedir. Böylece belirsizlikler önemli ölçüde azaltılmakta ve yöneticilerin kararları daha etkin kılınabilmektedir. Yöneticilerin, tahmin edilememesinden dolayı kontrol altına

alamadıkları çevresel değişken için zaman baskısı ve stres önemli ölçüde azaltılmış olmaktadır.

Şu halde, stratejik avantajların sağlanması ve seçimlerin etkin olabilmesi için işletme yöneticileri, sürekli ve sistematik bir çevresel analiz ve teşhis sistemi kurmak durumundadır.

3.2.3. İşletme İçine Yönelik Analiz

Bir işletmenin yaşamını devam ettirebilme yeteneği ve çevresinde sürdürdüğü faaliyetlerde başarılı olabilmesi işletmenin koşullarına bağlı olmaktadır [17, sf 86 ; 21, sf 43]. İşletme içi çevre olarak da adlandırılabilen işletme çevresinin bu düzeyinde, işletmenin bizzat içinde yer alan bir çevre anlaşılmaktadır. Dış çevreye yönelik yapılan analiz ile karşılaştırıldığında, işletme içine yönelik analiz; işletmenin tamamının yapılan iş, departmanları ve birimleri hakkında daha fazla bilgi sahibi olmak için olanak vermektedir [21, sf 169]. Bunun işletmeye getireceği yararlar büyük olmaktadır; çünkü yöneticiler ve çalışanlar, yaptıkları işlerin diğer alanları ve işletmenin aktivitelerini nasıl etkilediğini anladıklarında, performansları artabilmektedir. Örneğin, pazarlama ve üretim konusuyla ilgili yöneticiler işletme içine yönelik güçlerin ve zayıf noktaların üzerine eğildiklerinde, tüm fonksiyonel alanlardaki problemlere, ihtiyaçlara daha bilinçli bakabilmektedirler. Dolayısıyla bu analiz, işletme içindeki iletişimin geliştirilmesini sağlamaktadır [21, sf 170].

Çevrenin, daha önce aktarılan iki boyutlu analizinde de görüldüğü üzere, işletmenin arzu ettiği performansı yakalayabilmesi çevresi tarafından şekillendirilmektedir. Bununla beraber işletme çevrenin getirdiği tehditlere karşı savunmasız kalmayarak, sunulan olanaklardan en iyi şekilde yararlanabilme avantajını kullanabilmektedir. Tehditlerin etkisini minimuma indirerek, olanaklardan maksimum yarar sağlayabilmek ise işletmenin kendi özelliklerini değerlendirebilmesine yani güçlerin ve zayıf noktaların analizine dayanmaktadır [11, sf 129 ; 12, sf 90].

3.2.3.1. Güçlerin ve zayıf noktaların analizi

Güç, işletmenin başarıyla gerçekleştirdiği bir faaliyet ya da işletmeye önemli bir avantaj sağlayan özellik olarak tanımlanabilmektedir [12, sf 91]. Bu anlamda güç, bir yetenek, rekabeti sağlayan bir özellik, belirli bir işletmesel kaynak olabilmektedir. Bunun yanında işletmenin; daha iyi ürün üretimi, üstün teknolojiye yararlanma, iyi müşteri hizmeti gibi yapılabilecek faaliyetlerle pazar avantajı yakalayabilmesi de işletme için güç göstergesi olmaktadır. Zayıflık ise işletmenin kötü yaptığı bir faaliyet veya dezavantaj getiren bir durum olabilmektedir. Zayıf bir nokta, işletmenin içinde olduğu rekabeti ne derecede etkilediğine göre önem kazanmaktadır.

İşletmenin güçleri ve zayıf noktaları belirlendikten sonra, iki ayrı liste veya tablo şeklinde dikkatlice değerlendirilmek durumundadır; çünkü bazı güçler performansı belirlemede daha büyük bir paya sahip olduklarından, başarılı şekilde rekabet etmeyi sağladığından daha önem kazanabilmektedir. Bununla beraber, zayıf noktaların bazılarının işletme üzerindeki etkilerinin kolayca geçirildiği görülürken, bazıları da son hazırlayacak kadar tehlikeli olabilmektedir.

İşletmenin zayıf ve güçlü yanlarına, strateji oluşturulması açısından bakıldığında, bu analizin stratejinin formülasyonu sürecine etkisinin önemi daha iyi anlaşılmaktadır; çünkü bu sayede rekabet avantajının temelini inşa etme mümkün olabilmektedir [12, sf. 92; 16, sf. 42]. Strateji bu anlamda bir işletmenin en önemli yetenekleri ve pazar güçleri üzerine kurulmak durumundadır. Bir işletme, şayet, etkili bir stratejiyi izleyebilmek için gerekli kaynaklara ve rekabet edebilme vasfına sahip değilse, yönetim süratle bu eksik noktaları giderme yoluna gitmek zorundadır; çünkü bir strateji, işletmeyi belli bir noktada savunmasız bırakan ve olanakları değerlendirememesine yol açan zayıflıkların giderilmesini amaçlamaktadır. Şu halde, bir işletmenin stratejisi, işletmenin yapmakla yükümlü olduğu unsurlara uygun olmak durumundadır [12, sf. 92]. Buna da ulaşmanın yolu, işletmenin zayıf ve güçlü yanlarının değerlendirilmeye alınıp strateji ile uygunluğunun sağlanmasına bağlı olmaktadır.

Güçler şu koşullarda stratejik öneme sahip olmaktadır [11, sf, 133] (bkz. Şekil 3.5):

1. Bir işletme rakiplerinin yapamadığı veya başarı göstererek yerine getiremedikleri bir faaliyeti gerçekleştirdiğinde rekabet avantajını yakalayabilmektedir.
2. Sektör içindeki diğer işletmeler gibi, bulunulan durum; aktivitelerin performansı ile sağlanabiliyorsa güç stratejik önem kazanmaktadır. Bu iş gereklilikleri olarak adlandırılabilir ve sektör içindeki rekabet düzeyinin belirleyicisi olmaktadır.

Güçler : İşletmenin iyi yaptıkları

Rekabet avantajı : İşletmenin rakiplerinden daha iyi yaptıkları

İş gereklilikleri : Başarılı olmak için tüm rakiplerin yapması gereken

Savunmasızlık : Rakip saldırısına açık olma

Farklı rekabet : Değişebilir yetenek



Şekil 3.5 Güç ve zayıflıkların belirleyicileri [11, sf. 134]

BOSEMAN ve PHATAK işletmenin güçlü ve zayıf yanlarının analizi sürecini şu şekilde özetlemektedir [16, sf.43] :

- 1- İşletmenin faaliyet alanlarındaki başarısını etkileyen kriterlerin ortaya konması (rekabet ve pazar analizi göz önüne alınarak),
- 2- İşletmenin kaynakları ile becerilerine ilişkin bir kesit oluşturma,
- 3- İşletmenin kaynakları ile becerilerinin başarıyı etkileyen kriterlere göre karşılaştırılması,
- 4- İşletmenin olanaklardan maksimum yararlanabileceği ve kritik olan zayıf noktaların etkisini azaltabileceği bir strateji kurulabilmesi için, işletmeyi güçlü kılacak alanların teşhis edilmesi,
- 5- İşletmenin kaynaklarının ve becerilerinin rakiplerinden daha güçlü veya daha zayıf olduğu alanların tespit edilmesi.

Kısaca iyi bir strateji ve planlama sistemi mevcut faaliyetleri düzeltmeyi zorunlu kılmaktadır. Mevcut faaliyetlerin düzeltilmesi ve hatta yeni faaliyetlerdeki başarı şanslarının değerlendirilmesi ise işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin araştırılmasını gerektirmektedir. Bu anlamda, işletme içine yönelik yapılan analiz, hataları düzeltme olanağı sağlayan bir içe bakış faaliyeti olarak nitelendirilebilmektedir [4, sf.196].

İşletme büyüyüp faaliyetleri ve önemi arttıkça, her şeyi bilmek ve bunlar hakkında fikir sahibi olmak da zorlaşmaktadır. Küçük işletmelerde genelde yöneticiler bilimsel yöntemlere dayalı bir analiz yapmak yerine geçmiş tecrübelerine göre hareket edebilmektedirler. Dolayısıyla güçlü ve zayıf noktaların ortaya konması ile birlikte mevcut strateji ve planlamayı değerlendirmek de önem kazanmaktadır. Bunun için şu temel sorular sorulmalıdır :

- 1- Şu anda ne yapmaktayız?
- 2- Bunu niçin yapmaktayız?
- 3- Başka yol ve yöntemler var mıdır? Eğer varsa bunları uygulayabilir miyiz?

Son soruya yönelik olarak yapılacak olan araştırmalar, doğrudan işletmenin içe bakış faaliyeti ile açıklık kazanmaktadır. Mevcut faaliyetleri iyileştirmek için girişilen bu özeleştirici, işletmenin kendini tanımasını sağlayabilmektedir. Bu sayede tüm eksi ve artılar karşılıklı olarak irdelenebilmektedir. Gerçekte işletmenin başatmak zorunda olduğu zayıflıkların tamamı iyileştirilemese de, işletme bunlarla yaşamaya alışmak, kendisine zararlı olan adımları atmak ve başaramayacağı faaliyetlere girmekten kaçınmak durumundadır. Güçlü olunan yönlerin tanınmasıyla ise, işletmenin çabalarını yoğunlaştıracığı faaliyet sektörleri ve alanları ortaya konabilmektedir. Bununla beraber bu inceleme sonucunda işletme, çoğu kez farkında olmadığı bazı imkan ve fırsatları yakalayarak genişleme ve gelişme yollarının ne olduğunu anlayabilmektedir.

RUE ve HOLLAND'a göre işletmenin sahip olduğu zayıf ve güçlü yönlerin ortaya konmasındaki temel belirleyici, işletmenin kaynaklarını tahsis edebilme kapasitesi olmaktadır. Zayıflıkların da güçler kadar stratejik önemi bulunmaktadır. Tüm işletmeler çabalarını, sınırsız kaynaklara sahip olmak ve dolayısıyla tüm faaliyetlerinde başarılı olmak için harcamak durumundadırlar. Bir işletme yapılması gerekli olan faaliyette (iş gerekliliği) herhangi bir zayıflık gösterdiği anda veya sektördeki başka bir işletme, rekabet avantajına sahipse, savunmasızlık ortaya çıkmaktadır. Kaynaklar, bu savunmasızlığı azaltmak için stratejik yönetimin bir parçası olarak düşünülerek tahsis edilmelidir [11, sf. 131]. Örgütsel kuvvetlilik, kaynak tahsisi adı verilen yönetsel kararların vasıtasıyla sağlanmaktadır [11; sf.129]. Faaliyet edilen pazarda başarı için anahtar olma niteliği taşıyan kaynak tahsisi, işletmeye amaçlarını gerçekleştirme olanağı verdiği için, stratejinin formüle edilmesi esnasında üzerinde dikkatlice durulması gereken bir konu olmaktadır.

3.2.3.2 Kaynak analizi

Kaynak analizinin yapılmasının sebebi, belirli bir iş için söz konusu olan olanakların en iyi nasıl değerlendirilebileceğinin saptanabilmesi ve bu işle ilgili dış çevreden gelen tehditlerin nasıl geçiştirileceğinin ortaya konmasını sağlaması olmaktadır. Kaynak analizi süreci, HOFER ve SCHENDEL'e göre 3 aşamada gerçekleşmektedir. İlk olarak işletme, belli başlı kaynaklarını ve becerilerini geliştirmek durumundadır. İkinci olarak, işletme; uygun bir stratejiyi kurmak amacıyla yönlendirici olan ana kuvvetlerin belirlenmesi için rekabet eden ürün/pazar bölümlerinin gerektirdiği ihtiyaçlarla mevcut kaynakların kararlaştırmasını yapmalıdır. Bu sayede, başarısızlıktan kaçılabilmekte ve zayıf noktalar geçiştirilebilmektedir. Son olarak, işletme kendi güçlü ve zayıf yanlarını rakiplerinininkiyle karşılaştırmalıdır. Böylelikle, pazarda kendisine rekabet avantajı yaratmasını sağlamak amacıyla üstün kaynaklara ve yeteneklere sahip olunacak alanların teşhisi mümkün olmaktadır [5, sf 144, 145].

İşletmelerin sahip olduğu beş tip kaynak bulunmaktadır:

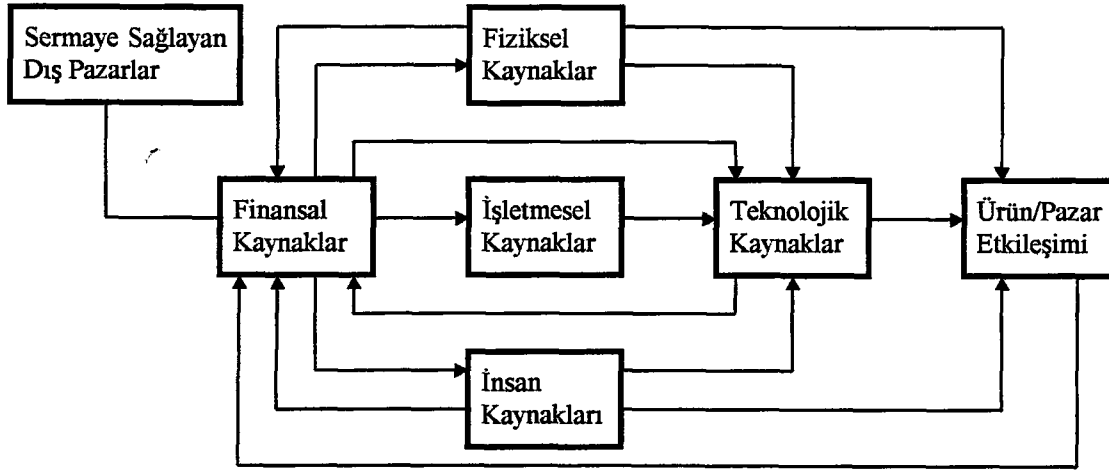
- 1- Finansal kaynaklar : Borç kapasitesi, nakit akışı, vb.
2. Fiziksel kaynaklar : Ofis binaları, üretim sahaları, ekipmanlar, dağıtım faaliyetleri
3. İnsan kaynakları : Mühendisler, üretim uzmanları, satış personeli, finansal analizciler, vb.
4. İşletmesel Kaynaklar : Kalite kontrol sistemleri, kısa dönem nakit yönetimi sistemleri, vb.
5. Teknolojik Kapasiteler : Yüksek kaliteli ürünler, düşük maliyetli sahalar, iyi marka bağlılığı, vb.

JOHNSON ve SCHOLLES'a göre 4 çeşit kaynak bulunmaktadır [17; sf 92,93] :

- 1) Fiziksel Kaynaklar : Şantiye binaları, makinalar. Bu kaynaklar üretim kapasitesi açısından önem kazanmakla beraber, kaynakların yaşı, durumu, her kaynağın yerleşimi bu kaliteyi etkilemektedir.

- 2) İnsan Kaynakları : İşletme içinde değişik görevlere sahip çalışanların olup olmaması kadar insan kaynaklarının uyumlu çalışabilmesi önem kazanmaktadır. Örneğin; bir işletmenin geri çekilme gibi karşılaştığı bir problemi varsa, işletme çalışanlarının varlıklarını sürdürebilmesi için bu durumu yerine getirebilme hayati bir konu olmaktadır. Fiziksel kaynakların yerleşimi kadar, hangi personelin işletmenin hangi idari bölümünde görevlendirileceği de hassas bir noktadır.
- 3) Sistemler : Bu kaynaklar bir sistem şeklinde organize edilmedikçe gerçek başarı asla yakalanamamaktadır. Dolayısıyla sonradan detaylı olarak işlenecek olan üretim, finansman, personel, pazarlama, araştırma ve geliştirme faaliyetleri ile kaynakların uygun tahsisi önem kazanmaktadır. JOHNSON ve SCHOLAS işletmenin bu sistemlerini kaynaklar dahilinde irdelemektedir.
- 4) Elle Tutulamayan Kaynaklar : HOFER ve SCHENDAL'ın farklı adlar vererek 5 türde irdeledikleri kaynak türleri, JOHNSON ve SCHOLAS'a göre, son olarak somut varolan kaynakların yanında soyut nitelik taşıyanlar kapsamında ele alınmaktadır. HOFER ve SCHENDAL bunları işletmesel kaynak ile teknolojik kapasiteler başlığı altında toplamaktadır. Soyut kaynaklar olarak, müşteri ilişkileri, sektör bağlantıları ve bilgi akışı kontrolü yer almaktadır [17, sf.98].

Bu 5 kaynağın içinde finansal kaynaklar, temel olma özelliği taşımaktadır; çünkü işletmenin tamamının pazar içindeki aktiviteleri neticesinde üretilmektedirler ve diğer dört kaynağa doğrudan çevrilebilme niteliğini taşıyan kaynak olma özelliğine sahip olmaktadır [5, sf.146; 11, sf.129,130], (bkz.Şekil 3.6). Fiziksel, işletmesel ve insan kaynakları ise, iki kaynağa dönüşebildiklerinden sonraki esnek kaynaklar olarak karşımıza çıkmaktadır. Teknolojik kaynaklar ise çoğu zaman çok önemli olsalar da, sadece nakde çevrilebildiklerinden en az esnek olan kaynak durumundadır.



Şekil 3.6 Stratejik Kaynaklar Dönüşüm Şeması

Kaynak analizine genel olarak bakıldığında, önem ağırlığı ilk etapta finansal kaynaklar üzerinde yoğunlaşmaktadır; ancak unutulmaması gereken önemli bir konu; işletmenin fiziksel, teknolojik, işletmesel ve insan kaynaklarını geliştirmede süreci uzun vadede başarıyı yakalamasının mümkün olmayacağıdır.

İşletmenin elinde bulundurduğu kaynakların yeterli olup olmaması, rakiplere göre kıyaslanması, stratejik avantajları ve dezavantajları ortaya çıkarmakla beraber, kaynak tahsisinin de yönetim, pazarlama, finansman, üretim ile araştırma ve geliştirme faaliyetlerine uygun olarak yapılmasını gerektirmektedir. Dolayısıyla eldeki kaynakların bu faaliyetlere göre değerlendirilmesi büyük bir önem taşımaktadır.

3.2.3.2.1. yönetim

Yönetim, içinde 5 esas aktivite barındırmaktadır : Planlama, örgütleme, motivasyon, personel ve kontrol. İşletmeyi zor durumda bırakan önemli bir unsur, gelecek ile ilgili belirsizlik olmaktadır. Bu yüzden, arzu edilen başarıya ulaşılabilmesi için planlama, geçmiş ile gelecek arasında bir köprü niteliği taşımaktadır. Yönetim aktivitelerinin tanımlarının ve her aktivitenin hangi stratejik yönetim süreci için önem taşıdığına gösterildiği Tablo 3.3'de görüldüğü üzere, planlama strateji formülasyonu için esas oluşturmaktadır. Bununla birlikte stratejinin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi, daha sonra ise strateji değerlendirmesinin yapılabilmesi de aynı zamanda dolaylı olarak

planlama ile bağlantılı olmaktadır; çünkü örgütlenme, yöneltme ve kontrol aktiviteleri iyi bir planlamayla alakalıdır [21, sf.175]. Planlama sayesinde işletme dış çevrenin olanaklarını teşhis edebilmekte, avantaj sağlayabilmekte ve var olan tehditlerin etkisi de minimuma indirilebilmektedir. Yönetimin bu aktivitesi ile geçmiş ve mevcut durum, geleceğe aktarılabilir. Bu açıdan bakıldığında, planlama işletmenin değişen pazarlara adapte olmasını sağlamaktadır. İşletmenin yetki dağılımı, iş tanımları, raporlama sistemini sistematik bir süreç izleyerek örgütlemesini gerçekleştirmesi, işletmenin performansı üzerinde etkili olmaktadır. Yönetimin bir diğer işlevi olan yöneltme ise personeli amaçlara ulaşmak için teşvik etme, davranışları şekillendirme sürecidir. Bu kapsamda, çalışanın motivasyonunu sağlamak üzere liderlik becerisinin de önemi yadsınmamalıdır. Personelin durumunun, eğitimi, yönetimi geliştirmesi açısından ve çıkarlarının korunması da gözönünde bulundurarak iyi bir liderlik becerisini gerekli kılmaktadır. Faaliyetlerin sistematik bir planlama süreci çerçevesinde yürütülmesi, işletmenin sadece tepki veren stratejileri izlemesini değil aynı zamanda

Tablo 3.3 Yönetimin Temel İşlevleri

İşlev	Tanım	Stratejik Yönetim Süreçlerinin Hangisinde En Önemli Olduğu
PLANLAMA	İşletmeyi geleceğe yönelik hazırlamak için tüm işlevleri içinde barındırır. Tahminler oluşturma, amaçları belirleme, stratejiler kurma, işlev kapsamında yapılması gerekenlerdir.	STRATEJİ FORMÜLASYONU
ÖRGÜTLEME	Kimin hangi işle uğraştığı ve kimin kime rapor verdiği ile ilgilenir. İş ve yetki dağılımı, iş tanımları, iş analizi kapsam dahilindedir.	STRATEJİNİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİ
YÖNELTME	Belirlenen amaçlara ulaşmak için çalışanları teşvik ederek, insan davranışlarını şekillendirmeye yönelik çabaları içermektedir. Personel ve insan kaynakları yönetimi üzerinde odaklaşma vardır. Maaş durumları, çalışan çıkarları, eğitim, yönetim, geliştirme, personel araştırması işlev kapsamında ele alınmaktadır.	STRATEJİNİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİ
KONTROL	Tüm bu işlevlerin uygulamaya dökülmesinden sonra elde edilenlerin planlananla uygunluğuna bakılmasıdır. Kalite kontrolü, finansal kontrol, ödüllendirme, harcama kontrolü irdelenen başlıklar kapsamındadır.	STRATEJİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

çevresini ve geleceğini şekillendirmesine yardımcı olan ve dolayısıyla kendi kontrolünün söz konusu olduğu stratejileri de benimsemesine yardımcı olup, işletmenin kendi geleceğini kontrol altına alabilmesi mümkün kılınmaktadır.

İşletmenin yönetim açısından dikkate alması gereken konuları şu şekilde özetlemek mümkün olmaktadır [4, sf.207,208; 16, sf.45] :

- 1- Bir bütün olarak işletmenin ana bölümlerinin amaç ve hedeflerindeki açıklık,
- 2- İşletmenin piyasada ve halkın gözünde sahip olduğu prestij ve imajı,
- 3- Örgüt yapısı ile örgüt yapısının verimliliği ve etkinliği,
- 4- İşletmede bilgi akışı, haberleşme ve karar verme süreçlerinin etkinliği,
- 5- Sektöre oranla işletmenin büyüklüğü,
- 6- İşletmenin fonksiyonel bölümleri arasındaki işbirliği derecesi,
- 7- İşletmede stratejik yönetim, planlama ve örgütlenme sisteminin etkinliği,
- 8- Amaçlara ulaşma konusunda işletme içinde tutulan kayıtlar, raporlama sisteminin durumu,
- 9- İşletmenin yenilik ve değişimlere uyabilme kapasitesi.

Bir kontrol listesi denebilecek bu listeye işletmenin kendi değerlendirme sistemine göre ilaveler yapılabileceği ile birlikte ilk etapta analizin bu adımlara bağlı olarak yapılması büyük yarar sağlamaktadır. Böylelikle güçlü ve zayıf yönlerin ortaya çıkarılması ve bununla birlikte faaliyetlerin iyileştirilmesi söz konusu olmaktadır.

3.2.3.2.2 pazarlama

Pazarlama kısaca müşterinin üründen verilecek hizmetten beklediği gereksinimleri ve istekleri tanımlama, yerine getirme süreci olarak tanımlanabilmektedir. EVANS ve BERGMAN'a göre pazarlama 9 işlevi içinde barındırmaktadır [28, sf.17;21, sf 181]:

1. Müşteri Analizi
2. Malzeme Temini
3. Ürün Satışı

4. Ürün ve Hizmet Planlaması
5. Ücretlendirme
6. Dağıtım
7. Pazar Araştırması
8. Fırsatların Analizi
9. Sosyal sorumluluklar

Müşteri analizinde esas olarak müşteri ihtiyaçları, istekleri değerlendirilip bunlar pazar içindeki hareket stratejilerinin kurulmasına aktarılmaktadır. Müşteri analizi sonucunda elde edilen bilgi, misyon ifadesinin oluşturulmasında etkili olabilmektedir.

Pazarlamanın ikinci işlevi, bir ürün veya hizmeti üretmek ve satmak için gerekli donanımları temin etmektir. Bunların alınacağı, malzeme üreticileri arasındaki araştırma neticesinde aralarından en uygun olan malzeme üreticisi seçilip, gerekli malzemeler buradan alınmaktadır. Böylelikle malzemeler gerekli yerlere tahsis edilmektedir. Satın alma işlemi, ücret kontrolleri, ticari kısıtlamalar, grevler, makine arızaları gibi sebeplerden dolayı engellenebilmektedir. Örneğin, hava koşulları dahi malzeme tahsisi işini bozabilmektedir. Bu risklerin varlığından dolayı, gerekli malzemelerin dışardan alınması yerine bunların bizzat işletmenin kendisi tarafından yapılabilmesi alternatif çözüm olarak uygulanabilmektedir.

Başarılı bir stratejik gerçekleştirme, işletmenin imal ettiği ürünleri satabilme becerisine bağlı olmaktadır. Satım işleri, reklamlar, satış promosyonları, müşteri ilişkileri gibi birçok pazarlama aktivitesini içinde barındırmaktadır. İşletme pazar içinde yayılma stratejisini izliyorsa bu aktiviteler daha fazla önem arz etmektedir. Bu alanların hepsinde kendilerini geliştirip, atılcı davranışlarında farklı müşterilere yayılıp pazar payını artırma olasılığı doğmaktadır.

Ürün ve hizmet planlaması, ürün veya verilen hizmetleri garanti kapsamına alma, paketlenme, ürün alternatifleri belirleme, ürün kalitesi, eski ürünlerden vazgeçme gibi aktiviteleri kapsamaktadır. Bu açıdan en etkili teknik, test pazarlardır. Bu sayede işletme, yeni ürünlerin gelecekteki satış hacmini tahmin edebilmektedir. Bu teknikte

önemli olan bu araştırmanın; kaç şehri kapsayacağı, hangi şehirlerin, bu kapsama dahil edileceği, test süresinin ne kadar olacağı, test süresi esnasında ne tür bilgilerin toplanması gerektiği ve test bittikten sonra ne tür önlemler alınacağı konuları hakkında karar vermesi gerekliliğidir. Bu teknik sayesinde işletme zayıf ürünlerin açığa çıkmasıyla olası kayıpların etkisinden kurtulmuş olmaktadır.

Fiyatlandırmayı ise 5 faktör etkilemektedir : Tüketiciler, hükümet, malzeme üreticileri, dağıtım yapanlar ve rakipler. Tüketicilerin ürüne olan talepleri, hükümetin bazı ürünler üzerinde uygulayabileceği birim fiatlar veya fiat kısıtlamaları, ürünün tespit edilecek olan fiatını etkileyeceğinden pazarlama kriterleri üzerinde de söz sahibi olmaktadır. Özellikle rekabetçi işletmelerin indirim ve zam zamanlarını dikkatlice takip etmesi, bazen de yüksek fiatları muhafaza etmek için üretimi sayıca sınırlaması gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında stratejiyi kuranlar fiatı hem uzun vadeli hem de kısa vadeli değerlendirmek durumundadır; çünkü rakip işletmeler fiat değişikliklerini kolaylıkla kendilerine adapte edebilmektedir. Sektör içinde baskın konumda olan bir işletme dahi rakip firmaların fiat azaltmalarının hepsine ayak uydurabilmektedir. Örneğin; fast food sektörünün önde gelen firması olan Mc Donalds bile promosyonlu menülerinin yanında fiat azalmasına da gitmektedir. Bununla beraber Burger King, Pizza Hut ve Kentucky Fried Chicken da fiat indirimleri yapmaktadır.

Dağıtım ise depolamayı, ulaşım için gerekli taşıtları, toptan satışları kapsamaktadır. Bugün birçok üretici, ürünleri direk olarak tüketiciye satmamaktadır. Birçok pazarlama şirketi aracı niteliği taşımakta ve toptancı, perakendeci, bayiler gibi adlandırılmaktadır. İşletme pazarda genişlemek istiyorsa dağıtım daha da önem kazanmaktadır. Birçok işletme pazar içindeki yerlerini sağlamlaştırmak için ürünlerini bayilere satmak yerine direk kendileri müşteri ile temasa geçmeyi tercih etmektedir.

Pazar araştırması da pazar içinde ürün ve hizmetlerle ilgili problemleri ortaya çıkarmak için yapılan sistematik bir çalışma olmaktadır. Pazar araştırması, işletmenin sahip olduğu anahtar güçleri ortaya çıkarmaya yardımcı olmaktadır. Yapılan pazar araştırması işletmenin tüm kurumsal işlevlerini desteklemek durumundadır. Aksi takdirde elde edilen sonuçlar işletme yararına kullanılamamaktadır. Örneğin, spor

ayakkabısı sektörünün %43'lük bir oranını elinde bulunduran Reebok firması, aynı sektördeki diğer firmaların aksine ayakkabılarını veya diğer spor ürünlerini kullanan müşterilerle anket niteliği teşkil edecek şekilde konuşmalar yapıp onların düşüncelerini almaya devam etmektedir. Böylelikle Nike, Adidas gibi markalarla rekabetini sürdürebilmektedir.

Pazarlamanın 8. İşlevi olan olanakların analizi, pazarlama kararlarının getireceği yararların, ek maliyetlerin ve risklerin değerlendirilmesini kapsamaktadır. Bunu 3 aşamada yapmak mümkün olmaktadır.

- 1) Bu kararların uygulanması neticesinde işletmeye gelen yeni maliyetin analizi,
- 2) Bu kararların uygulanmasında sağlanacak yararların tahmini,
- 3) İşletmeye binecek toplam maliyetin sağlanacak yararlara göre kıyaslanması.

Dolayısıyla, sağlanan yararlar, toplam maliyeti geçecek şekilde arttığında olanaklar işletme için daha cazip hale gelmektedir.

EVANS ve BERGMAN'a göre ise pazarlamanın son işlevi, işletmenin sosyal sorumlulukları yerine getirmesindeki düzeyi olmaktadır [28, sf.22]. Sosyal sorumluluk derken, işletmenin güvenli ve aynı oranda makul fiyatlı ürünleri veya hizmetleri sunabilmesi anlaşılmaktadır. Bir işletme için benimsenen açık bir toplumsal politika, gücü temsil ediyorken, açıkça ortaya konmamış olanı ise zayıflığın göstergesi olabilmektedir. Bu yüzden işletme, ekonomik avantajlar elde edebileceği sosyal aktiviteleri üzerine almak durumundadır. Toplumsal sorumlulukla ilgili problemler, beklenmeyen olaylar neticesinde doğabilmektedir. Örneğin; GM, Norwood'un bir eyaleti olan Ohio tarafından, sözleşmeyi 318,3 milyon dolar ile ihlal ettiği gerekçesiyle, dava edilmiştir. 26.000 nüfuslu Norwood'un iddiasına göre, şehir vergisinin %40'ını karşılayan ve içinde 4200 kişiyi çalıştıran bir işyerini kapatmış olmakla GM bunun karşılığında belli zaman aralıklarıyla tazminat ödemeliydi. Bunun sayesinde, Norwood okullar inşa etmiş ve belediye ile ilgili hizmetlerini çoğaltmıştır. Böylelikle 1992 başında GM 4,5 milyar dolar kayba uğradığını öne sürerek 16 iş yerini daha kapatma kararını almak durumunda kalmıştır.

İşletme, kaynaklarını pazarlamanın şu kriterlerine göre tahsis etmek durumundadır [4,sf.203; 11,sf 132; 16, sf. 125] :

- 1- İşletmenin mevcut pazar payı ve bu payın işletmeyi güçlü kılıp kılmadığı,
- 2- Etkili ve verimli pazar araştırması,
- 3- Ürünlerin, fiyat, kalite, tasarım açısından güçlü ve zayıf yönlerinin araştırılması,
- 4- Müşteri ihtiyaçlarının saptanması ve bunları karşılayacak yeni ürünlerin geliştirilmesi,
- 5- Dağıtım kanallarının etkili olacak şekilde seçilmesi,
- 6- Ürünlerin rekabeti destekleyecek şekilde etkili fiyatlandırılması,
- 7- Ürünlerin satışı arttıracak nitelikte ambalajlanması,
- 8- Etkili ve verimli satış gücü : Ana müşterilerle yakın ilişkiler,
- 9- Etkili reklam : Tüketiciler üzerinde işletmenin ürün ve marka imajını geliştirme durumu.

3.2.3.2.3 finansman

Bir işletmenin finansal durumu, genellikle işletmenin rekabet koşulları için en iyi ölçüm yolu olarak değerlendirilmektedir. İşletmenin finansal güç ve zayıflıkları, stratejinin oluşturulması için etkili olmaktadır. Yeni iş sahaları için sermayenin olup olmaması, nakit akışları, kâr sağlama gibi kriterler, uygun stratejik alternatifler olarak belirlenen bazı stratejilerin elenmesine neden olabilmekte ve böylece işletmeye en uygun strateji seçilebilmektedir. Finansal faktörler genelde işletmenin izlediği stratejiyi ve stratejileri uygulama taktiklerinin değişmesi üzerinde etkili olmaktadır [21, 185]. Dolayısıyla, işletmenin nakit akışı durumu ile finansal masrafları (faiz ve komisyonlar) azaltma ya da ortadan kaldırma imkânlarının ölçüsü bilinmesi ve analiz edilmesi gereken iki unsur durumundadır.

Örneğin, eğer işletmenin gelecekteki stratejisi ile ilgili olarak finansal sorunlar ortaya çıkarsa seçimde özgürlük azalmakta (zayıf noktalar) ve sınırlayıcı bazı unsurlar hareket alanını daraltmaktadır [4, sf. 201]. Böyle hallerde, işletmenin kredi politikasını

gözden geçirmek, sabit sermaye yatırımlarını ve gayrimenkullerin oranlarını azaltmak yaşamsal bir önem taşımaktadır.

Finansman konusuyla ilgili olarak ana stratejik avantajları değerlendirmeye ve böylelikle işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini analiz etmeye yardımcı olan kriterler şöyle özetlenebilmektedir [29, sf.158; 4, sf. 202; 5, sf.125] :

- 1- Finansal kaynakların toplamı ve gücü,
- 2- Endüstriye ve rakiplere oranla düşük sermaye maliyeti,
- 3- Etkili bir sermaye yapısı, ek sermaye ihtiyaçlarının artması karşısında kaynak dağılımındaki esneklik,
- 4- Sahipler ve hissedarla dostça ilişkiler,
- 5- Verimli ve etkili finansal planlama, çalışma sermayesi,
- 6- Vergi koşullarından sağlanan avantajlar,
- 7- Etkili maliyet muhasebesi sistemleri, bütçeleme, kâr planlama ve denetim süreçleri.

Bu listedeki ana inceleme konularının amacı, işletmenin finansal bakımdan rakiplerinden güçlü veya zayıf olup olmadığını belirtmektir. Güçlü olduğu takdirde bu gücü daha ne kadar muhafaza edeceği veya zayıf ise daha etkili hale getirmek için yapması gerekenleri, izleyeceği stratejiler sayesinde tayin edilebilmektedir.

3.2.3.2.4 üretim

Üretim faaliyeti, girdilerin ürün ve hizmetlere dönüşümünü sağlayan tüm aktiviteleri içermektedir. Hammadde, işgücü, makineler gibi girdiler ürün ve hizmetlere dönüştürülmektedir. Bunu gerçekleştiren üretim araçları ve teçhizatların tam kapasite ile kullanılıp kullanılmadıkları son derece önem kazanmaktadır. Üretim faaliyeti genelde işletmenin işgücü ve sermaye yatırımları açısından geniş bir yer tutmaktadır. Bir ürünün üretilmesi demek işletmeye belirli bir maliyeti yüklemek anlamına geldiği için, üretim faaliyeti işletmenin topluluk stratejisi açısından rekabeti perçinleyici bir silah konumunda olmaktadır. Bu konuyla ilgili olarak EROL, rekabet açısından değerlendirmeye alınması gereken soruları şu şekilde toplamaktadır [4, sf. 200] :

- 1- Rakiplerimizden daha düşük maliyetlerde üretimde bulunabiliyor muyuz?
- 2- İşletmeyi daha iyi şekilde ve rakiplerin yapamadığı işlevleri zamanında ve yerinde yaparak çalıştırabiliyor muyuz?
- 3- Rakiplerin elde edemediği hammadde ve yarı mamulleri temin etme yeteneğine sahip miyiz?

Günümüzde üretim bölümünden sorumlu yöneticiler çalışanlarını eğiterek, değişen pazarlara daha hızlı bir şekilde ayak uydurabilmeyi sağlamaktadırlar [21, sf.190]. Çalışana verilen eğitim ile etkinlik, kalite, üretkenlik arttırabilmektedir. Örneğin, GM'nin Detroit'teki fabrikasında, ürünlerin üretim hatalarından kaynaklanan maliyete ilişkin zararlar, çalışanlara verilen eğitim ile iki yılda yüzde seksen oranında azaltılmıştır.

İşletme rakiplerine nazaran tedarik ve üretim faaliyetlerinde stratejik avantajlara sahip olup olunmadığının belirlenmesi için işletmelerin değerlendirmek zorunda oldukları diğer başlıklar da şöyle olmaktadır [4, sf.200; 11, sf.133; 16, sf.44; 5, sf.125] :

- 1- Rakiplerinkinden daha düşük toplam-faaliyet masrafları,
- 2- Pazar taleplerini karşılayabilecek üretim ve kalite kapasitesi,
- 3- Üretim etkinliği ve üretim teçhizatının verimliliği,
- 4- Kaynak sağlama imkanları ve satınalma biriminin etkinliği,
- 5- Stoklama kapasitesi ve imkanları,
- 6- Hammadde ve yarı mamullerin maliyetleri,
- 7- Elde edilen hammadde ve yarı mamuller ile fason siparişlerin kalitesi,
- 8- Hammadde, yarı mamul temin edilen ve fason iş yaptırılan işletmelerle ilişkiler,
- 9- Makina ve teçhizatın etkin ve verimli çalışması,
- 10- Kuruluş yeri, bina yerleşim düzeni ve fabrika organizasyonu,
- 11- Büro ve üretim yönetimi çabalarının etkinliği ve verimliliği,
- 12- Envanter kontrol sistemlerinin etkinliği ve verimliliği,
- 13- Dizayn, üretim programlama ve kalite kontrol süreçlerinin etkinliği ve verimliliği,
- 14- Koruma ve bakım sistemleri ve politikalarının etkinliği ve verimliliği,
- 15- Üretim bilgi ve kontrol sisteminin yapısı ve etkinliği.

Görüldüğü üzere, rekabette en büyük stratejik avantaj üretim maliyetleri ve kalite olmaktadır. Örneğin; bugün dünya ticaretini elinde bulunduran Japon ve Kore firmaları rekabet avantajlarını tedarik ve özellikle üretim faaliyetlerine ilişkin maliyetlerini düşük tutmak suretiyle elde etmektedir. Bugün dünya piyasaları özellikle elektronik sektöründe Doğu Asya'nın kontrolü altında bulunmaktadır. Bu yüzden bizim işletmelerimiz de stratejik avantajlarını değerlendirirken sadece iç rekabete değil diğer uluslararası firmalara göre üretim maliyetlerimizin stratejik avantajlarını da belirlemek durumundadırlar.

3.2.3.2.5 araştırma ve geliştirme

Stratejik avantajların değerlendirilmesi açısından ele alınması gereken beşinci faaliyet araştırma ve geliştirme olmaktadır. Özellikle ürün geliştirmeye yönelik strateji benimseyen ve bu yolda çalışmalarını organize eden işletmeler için araştırma ve geliştirme yönelik yapılacak aktiviteler büyük önem kazanmaktadır.

İşletmelerin araştırma ve geliştirmeye fon ayırmalarının başlıca sebebi, bu yatırımlarının kendilerine daha üstün kaliteli ürün veya hizmetler olarak geri döneceğini ve bunun da rekabet avantajı sağlayacağını düşünmelerinden kaynaklanmaktadır. Araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin bu açıdan amacı, rakiplerden önce yeni ürünleri geliştirebilmek, ürün kalitesini arttırmak ve maliyetleri düşürmek için üretim metotlarını gerektiğinde değiştirerek yenilemek olmaktadır.

İşletmeler araştırma ve geliştirme faaliyetlerini, tüm işletmeye yaymak suretiyle bunun sayesinde de araştırma ve geliştirme yöneticileri ile diğer birimlerin yöneticileri arasında ortaklık ruhunu geliştirecek şekilde organize etmek durumundadırlar. Bu yönde alınacak kararların da işletme bölümleri arasındaki tecrübe ve bilgi düzeyinin paylaşılması ile oluşturulması gerekmektedir. Stratejik yönetim, bu açıdan bakıldığında faaliyetlerin bu yönde ilerlemesini kolaylaştırmaktadır.

Araştırma ve geliştirme faaliyetleri için verilen çaba esas olarak, işletmenin rekabet stratejisine bağlı olmaktadır. Bazı işletmeler pazarda lider olmak ve yeni ürünleri

geliştirmek yönünden ilerlemek isterken diğerleri pazardaki gelişmeleri izlemekle yetinebilmektedir. Strateji için yeni ürün geliştirme esas nokta ise, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine önem verilmek durumundadır. ancak o zaman araştırma ve geliştirme birimi, teknolojik ve bilimsel bilgiden yararlanabilmekte ve böylelikle ürün, hizmet ve üretim gereksinimleriyle ilgili risk yönetilebilmektedir [30, sf.50,51].

Araştırma ve geliştirme faktörleri için de stratejik avantajların değerlendirilmesini sağlayan hususlar şöyle ortaya konulabilmektedir [4, sf.206; 16, sf.44; 5, sf.125; 11,sf 132]:

- 1- Rakiplerden daha çabuk yeni mamul geliştirme ve araştırma yeteneğinin varlığı
- 2- Piyasadaki yeniliklerin rakiplerden daha kısa sürede işletmeye getirilerek uyarlanabilme durumu
- 3- Çağdaş işletmecilikle ilgili her türlü fonksiyonel, yönetsel ve teknik yenilikleri izleyen ve işletme için plan ve projeler hazırlamakla görevli ekibin varlığı
- 4- Kısa vadeli geliştirme projeleri ile uzun vadeli yenilik araştırma projeleri ve bunlar arasında dengenin bulunup bulunmadığı.
- 5- Sektördeki teknolojik araştırma ve geliştirme çabalarının yoğunluğu, satışlara oranla yapılan masraflar.
- 6- Araştırma geliştirme, üretim ve pazarlama bölümleri arasındaki işbirliği derecesi ve rakip firmalardaki durumla kıyaslanması.

Günümüzde araştırma geliştirme ve yenilik çabaları işletmelerin faaliyette bulundukları endüstri sektöründeki duyarlılığı ve çevresel gelişmelere göre önem taşımaktadır. Bu nedenle hangi sektörlerin yenilik çabalarına gerek duyduğu stratejistler tarafından iyi belirlenmelidir. Çevresel koşullardan etkilenen ve sık geliştirme ve yenilik yapma zorunda olan endüstrilerde faaliyetlerini sürdüren işletmeler için araştırma ve geliştirme ile yenilik yapma faaliyetleri ana stratejik avantajlar yönünden ön sırada yer almaktadır.

Özet olarak, işletme içine yönelik analiz neticesinde güçlü ve zayıf yönlerin analizi faktörleri incelenmiş bulunmaktadır. Bu analiz neticesinde işletme kendisinin sahip

olduğu özelliklerini irdeleyebilmekte, kaynaklarını anlatılan faktörler göz önünde bulundurularak en uygun şekilde tahsis edebilmektedir. Böylelikle hangi stratejik alternatiflerin kendisine yararlı olabileceği konusunda birçok değerli bilgiye sahip olabilmektedir. Bu faktörlerdeki olumsuzlukların çok olması işletmenin stratejik gelişme ve büyüme yeteneğini sınırlayıcı bir unsur teşkil etmektedir.

3.3. İŞLETMENİN VİZYONUNUN, MİSYONUNUN VE AMAÇLARININ BELİRLENMESİ

Stratejik yönetim, işletmenin kendisine geleceği ile ilgili bir yön çizdiği süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmenin geleceğine yönelik belirlemesi gerekenler vizyonu, misyonu veya kısa/uzun vadeli amaçları olmaktadır. Esas olarak işletmeye yön veren vizyon ve misyon ifadeleri olup amaçlar, daha belirgin hedeflere doğru odaklanmayı sağlamaktadır. Ancak unutulmaması gereken nokta; daha önce yapılan çevresel analizlerin neticesinde elde edilen sonuçların ışığında ilgili yöneticiler, işletmeye uygun vizyon ve misyon ile amaçlarını formüle edebilmeleri olmaktadır [20, sf 65] :

3.3.1 Vizyon

Vizyon ifadesinin ifade etmesi gerekenler ve özellikleri şunlar olmaktadır [31]:

1. İşletmenin ne olduğunu değil, ne olmak istediğini ifade etmektedir.
2. Belli ürün ve hizmetleri değil, geleceğe yönelik ürün ve hizmet konseptlerini ele almaktadır.
3. Geleceğe yönelik olarak hedeflenen yerel/uluslararası pazar/pazarları içermektedir.
4. Üst kademe yöneticileri tarafından sunulmaktadır.
5. Basit ve yalın bir ifade olmaktadır (Ör: Bir sayfalık vizyon anlatımı uygun olmamaktadır.)
6. Üst yönetim ile tüketiciler ve malzeme temin edenler dahil olmak üzere çalışanlar tarafından iyice anlaşılmaktadır.

Vizyon ile misyonun arasındaki fark, topluluk stratejisi ile firma stratejisinde olduğu gibi vizyonun işletmenin bünyesindeki tüm firmalarını kapsayarak bütününe yönelik olması ve grup olarak yapılması istenenleri kapsıyor olmasından kaynaklanmaktadır. Örneğin; Norveç'te bulunan yakıt ve gaz üretimi ve satışı ile ilgilenen A/S Norske Shell'in vizyon ifadesi, işletmenin 2000'li yıllarda kendisini nerede görmek istediğini içermektedir. İşletmenin genel başlıklara göre vizyon ifadeleri şöyledir [32] :

İnsanlar ve İşletme

Motivasyonlu, rekabetçi ve sorumluluk sahibi çalışanları olan, yeniliğin ve risk almanın teşvik edildiği ve dolayısıyla çalışmanın zevkli olduğu bir işletme hedeflenmektedir.

Üretim

Norveç yakıt ve gaz kaynaklarının gelişiminde esas rolü oynamak istemektedir.

Pazarlama

Müşterilere ürün ve hizmetlerin doğru kombinezonlarını sunarak müşteri ihtiyaçlarını kâr getirecek şekilde karşılamak istemektedirler.

Güvenlik

Aktivitelerinde güvenlik en yüksek standartta sağlanıp, olabilecek her türlü kaza ve insan yaralanmaları önlenmeye çalışılacaktır.

Çevre

Dış çevrenin üretim ve hizmetler üzerinde kaliteyi artırıcı yönde kullanılması sorumluluklar arasında yer almaktadır. Verdikleri hizmetlerden ötürü bu sektörde koşan diğer işletmeler için örnek olmayı amaçlamaktadırlar.

Kalite

Müşteri memnuniyetini sağlamak için yüksek kaliteli ürünler üretmeyi amaçlamaktadırlar.

3.3.2. Misyon

Misyon, işletmenin varlığının sebebini açıklayan bir ifade olmaktadır. Genel olarak, işletmenin misyonu, üretilen ürün ve verilen hizmetlerin ne olduğunu, müşterilerini ve elindeki değerleri tanımlamaktadır [20, sf 66; 12, sf 23]. Bir başka deyişle, işletmenin yaptıklarını, kimliğini karakterize etmektedir [16, sf 52]. Misyon, belirlenen vizyonun belli bir zaman süreci içinde nasıl gerçekleştirileceğini ifade etmek durumundadır. Dolayısıyla işletme misyonunu, ürün veya hizmetleri ile pazar ve müşteri aracılığıyla tanımlanabilmektedir.

Misyon ifadesini etkili kılmanın bir yolu, belirli pazar bölümlerini hedef alarak yaş, gelir, sınıf, yerleşim ve din gibi ortak özelliklere sahip alıcı sınıflarını da içinde barındıran ürün veya hizmetler aracılığıyla tanımlamayı yapmaktan geçmektedir. Örneğin, bir misyon ifadesi, “45-60 yaş grubu arasında, yıllık kazancı 4 milyar olan ve İstanbul’da ikâmet eden bireylere tıbbî bakım sağlama” şeklinde tanımlandığında, hem verilen hizmet hem de bu hizmetin yöneleceği pazar bölümü açıkça belirtilmiş olmaktadır. Dolayısıyla işletmenin hizmet vermek istediği pazar kısmı önem taşımaktadır; çünkü bir pazara hitap eden ürün, başka bir pazarın ihtiyaçlarını karşılamak için uygun olmamaktadır. Örneğin, afişlere veya fabrikalara satılan mobilya, konutta kullanım için ailelere satılandan farklı olmak durumundadır. Aynı şekilde bankaya verilen güvenlik hizmeti ve cihazlarıyla özel kullanıma verilen, birbirlerinden farklı özellikler taşımaktadır.

İşletme hizmet verdiği pazar kısmını geniş ve dar anlamlarda tanımlayabilmektedir. Her iki şekildeki tanımda, işletmenin geleceği için kötü olabilmektedir. Örneğin, “iletişim alanında hizmet veriyoruz” misyon ifadesi; iletişim sahası dışında üretim ve ürün pazarlaması için kaynak tahsisine engel teşkil etmektedir. Nitekim, böylesine geniş anlamlı bir tanımlama işletmeye operasyonel açıdan yarar sağlamamaktadır; çünkü bu tanım; işletmenin, hepsi de iletişim ürünleri olan telefon, televizyon, kamera gibi ekipmanların pazarlaması işinde olup olmadığını açıkça belirtmemektedir. Bu yüzden, geniş olarak tanımlanan bir misyon ifadesi, yöneticilere sınırlamalar getirerek, faaliyetlerini dikkatli inceleme imkanı vermemektedir [16, sf 53]. Diğer taraftan, çok

dar anlamlı tanımlanan misyon ifadesi de çok sınırlayıcı olabilmekte ve sonuç olarak işletmenin kaynaklarını çeşitli pazar alternatiflerine yönlendirmesine engel olabilmektedir. Örneğin; lokomotif üreten bir işletme misyonunu, “buharlı lokomotifler yapmak” yerine “demiryolları için lokomotif yapmak” olarak tanımlarsa, lokomotif üretimi için başka teknolojileri de araştırma olanağına sahip olabilecek ve halâ sektör içinde hizmet verebilecek konumda olabilmektedir. Aksi takdirde, rakipler tarafından üretilen elektrikli ve dizel ile çalışan lokomotif alternatifine karşılık veremeyip, sektör içinde başarısızlığa uğramaktan kurtulamayabilmektedir.

İşletmenin misyonu bu açılardan bakıldığında izleyeceği fırsatları, rakiplerini güçleri ve zayıflıkları ışığında yaptığı işte başarıyı yakalama olasılığını belirtmektedir. Dolayısıyla işletmenin belirlediği misyonu ışığında başarılı olmak için şansın olup olmadığının irdelenmesi önem kazanmaktadır [12; sf23, 24]. Dar anlamıyla tanımlanmış misyonun, geniş anlamda tanımlananın verebileceği olanaklardan yararlanma avantajını engelleme ihtimaline rağmen; misyonu tekrar tanımlamadan önce, genel olarak ifade edilmiş misyonun getireceği yeni rakiplerle savaşabilmek için rekabetçi güce sahip olup olunmadığının tespiti hayati önem taşımaktadır. Kısaca, misyon ifadesi ne çok belirsiz olmalı ne de kaynakların etkili tahsisini kısıtlayacak şekilde çok dar ifade edilmek durumundadır. Unutulmamalıdır ki, işletme misyonu ne kadar sınırsız ve belirsiz bırakacak olup, kendisine uygun olmayan aktivitelerle uğraşmak durumunda kalırsa, karşılaşacağı tehlike de o derece büyük olmaktadır. Ancak mevcut ürün hattına eklenecek yeni bir ürün halen kullanılmakta olan teçhizatın yararlanacağı için bu ona artı puan getirmektedir; çünkü rakiplerle rekabet için bir ilave ürün daha sağlanmış durumdadır. Örneğin; diş macunu üreten işletme, ağız yıkama suyunu da ürün hattına ekleyerek aynı dağıtım kanallarına kullanacak ve muhtemelen aynı müşteri portfeyine hitap edecektir. Yeni ürünün getireceği bu ek maliyetlerden kurtulmuş olunarak bunun avantajından yararlanılabilmektedir.

Misyon söz konusu olduğunda, tanımlanan ifadenin hangi örgütsel düzeye hitap ettiği de önem kazanmaktadır [21, sf 46]. İzlenen strateji nasıl topluluk ve firma stratejisi olarak düzeylere ayrılabiliriyorsa misyon da işletmenin bütününe yönelik kimliğini ifade edebilmekte veya işletmenin içinde barındırdığı bir firmanın değerlerini, ürün ve

hizmetlerini kapsayabilmektedir. Örneğin; içinde 13 farklı şirketi barındıran Bayraktar Topluluğu misyon ifadesi “modern yöntem ve teknoloji kullanımıyla verimliliği ve kârlılığı arttırmak ve yeni, yüksek nitelikli projeler ve hizmetler üretmek ve ona faaliyet alanlarını müşterilerle en yüksek entegrasyonu sağlayacak şekilde geliştirmek” iken topluluğun otomotiv sektöründe hizmet veren Baylas Şirketi’nin misyon ifadesi, “Citroen arabalarının dağıtımını Türkiye’de en etkin şekilde gerçekleştirmek, müşterilere güvenilir hizmet vermek” olmaktadır. Burada dağıtım yapılan otomobil markasının belirtilmiş olmasına rağmen model açıklamasından kaçınılarak bunun kısıtlayıcı olacağı düşünülmektedir. Nitekim, Baylas gün geçtikçe Citroen arabaların yeni modellerini piyasaya sürmeye devam etmekte ve rekabet ortamına hız vermektedir.

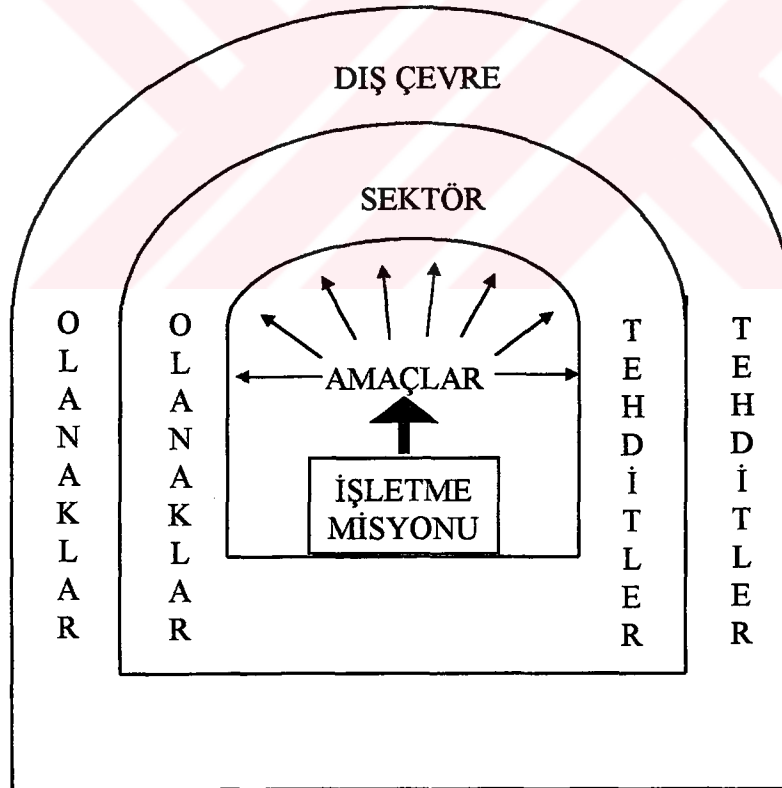
3.3.2.1. İşletme misyonunun önemi

İşletmenin misyonu belirlemesi yönetim sürecinde önemli bir yer tutmaktadır; çünkü formel olarak ifade edilmiş misyonun varlığı, işletmeye hedeflerinin ne olduğunu göstermekte ve başarıya daha yakın olduğunu hissettirmektedir [20, sf. 67,68]. Belirlenen ve dökümantasyonu yapılan misyon ifadesinin bir çok yararı bulunmaktadır:

- 1- Misyon ifadesi, işletmenin ulaşmaya çalıştığı hedefleri açığa çıkarmaktadır. Böylelikle işletme çalışanlarının, bu hedefe ulaşmak için hep birlikte uyumlu çalışması sağlanabilmektedir [20, sf 68].
- 2- İşletmenin karışıklığa neden olacak amaçları izlememesini garanti etmektedir. Birbiriyle bağdaşmayan amaçlar, işletmenin tutarsız şekilde ilerlediğini göstermektedir. Dolayısıyla misyonu belirlemek bu problemi ortadan kaldırıp zaman kaybını ve belirsizlikleri azaltmaktadır [12, sf 130].
- 3- İşletmeler çeşitli kaynaklar tahsis etmektedir. Geliştirilmiş misyon ifadesi hangi kaynakların işletme için önemli olduğunu ve ne şekilde tahsis edileceğini göstermektedir.
4. İşletme içindeki iş sorumluluklarını, olması gereken görevleri tanımlamaktadır [4, sf 70].

5- İşletme amaçlarının geliştirilmesine yönelik temel teşkil etmektedir [16, sf 59; 4, sf 70; 12, sf 168]. İşletme misyonu, genel hedefleri açığa çıkardığına göre, belirlenecek amaçların da ister uzun ister kısa vadeli olsun misyon ile uygunluk göstermesi gerekmektedir. Dolayısıyla işletme misyonu ile uyuşmayan herhangi bir amaç yanlış formüle edilmiş olup, düzeltilmesi ya da yenilenmesi gerekmektedir.

Dolayısıyla, kendi kimliğini ortaya koymuş olan bir işletme, varlığının sebebini dahi kavrayamamış olana göre başarıya çok daha yakın görünmektedir. Bu yüzden etkili bir yönetim şeklinin çevresel analizlerle beraber işletme misyonunu da ön plana çıkarması hayati bir unsur olmaktadır. İşletmeler için başarı kriteri, kendi güçlü ve zayıf yanlarını çevrenin getirdiği olanaklar ve tehditler ile irdeleyebilmesi olmaktadır. İşletme, strateji formülasyonundaki bir sonraki adıma geçmeden önce açık bir hedef belirlemesi yapmak, amaçlarını ortaya koymak, durumundadır [21, sf 48]. (Bkz. Şekil 3.7)



Şekil 3.7 İşletme Misyonunun Rolü [21, sf.48]

3.3.3 İşletme Amaçları

İşletme için amaçlar, ister uzun ister kısa vadeli olsun varılmak istenen noktaları göstermektedir. Bu yüzden bu başlık altında ilk olarak amaçların tanımı, daha sonra ise amaçların işlevleri ile etkili amaçların özellikleri irdelenecektir.

3.3.3.1 Amaçların tanımı

İşletme misyonu; yapılan işi, ürünler, verilen hizmet veya pazar bölümleri açısından tanımlıyor olsa da, bu stratejinin geliştirilmesini kolaylaştırmak için yeterli olmamaktadır. Yöneticiler, stratejinin formülasyonuna yön verecek ve performans standardını belirleyecek iyi tanımlanmış amaçlara ihtiyaç duymaktadır [16, sf 60; 12, 171]. Misyonu belirlenmiş ancak amaçları olmayan bir işletmenin yöneticisi de neyi ne zaman yapacağını, nelerle karşılaşacağını ve işlerini ne kadarlık bir zaman ufku içinde gerçekleştireceğini bilememektedir. Dolayısıyla, amaçlar bir bütün olarak gerçekleştirilmek istenen geleceğe yönelik hedefler olmaktadır [4, sf 67; 21, sf 49]. Amaçların misyondan türetilmiş ve bu yüzden misyona uygun olması gerekmektedir. Örneğin, erkekler için cilt bakım ürünleri üreten bir firmanın misyonu “erkekler için cilt bakım ürünlerinin üretimine yönelik sağlık koşullarını geliştirmek ve personel çekiciliğini sağlamak” ise, amaçlar bu misyona bağlı olarak satış amacı “yıllık toplam satış miktarını %8 oranında arttırmak” olabilmektedir.

Amaçlar işletmenin projelerine veya planlarına yol gösteren birer unsur oldukları gibi hedeflerine ne ölçüde ulaştığını yönetime bildiren birer araç görevini de üstlenmektedirler [13, sf 37]. Diğer taraftan amaçlar, yönetimin 5 işlevi olan planlama, örgütlenme, yöneltme ve kontrol için temel teşkil etmektedir [12, sf 175; 16, sf 60]. Amaçlar olmadan ve bunların etkili bir şekilde iletişimi sağlanmadan, işletmeler kendileri ile bağdaşmayan çeşitli yönere doğru kayabilme tehlikesi ile yüz yüze kalabilmektedir [33; sf.3]. İşletme bütün faaliyetlerini amaçlarını gerçekleştirmek için yapmaktadır ve dolayısıyla onları gerçekleştirmekte işletmenin uğradığı başarısızlık işletmenin varlığını tehlikeye düşürücü bir durum yaratmaktadır. Amaçlar

ortadan kalktığı zaman ise onlara erişmek için bir araç rolünü oynayan işletme de kendiliğinden ortadan kalkmaktadır.

İşletme de toplumsal bir birim olarak birtakım amaçlar elde etmek için kurulduğuna göre, onu vücuda getiren ve çalıştıran birtakım kişilerin ve hattâ grupların amaçlarına hizmet etmekte de araç olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, toplumsal bir organizasyon olarak işletme, çeşitli grup ya da kişilerin amaçlarının bir koalisyonu olmaktadır [4, sf 68]; çünkü işletmenin var oluş nedeni, başta hissedarların veya sahiplerin tasarladıkları amaçlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Şu halde işletme birbirleriyle çelişen, birtakım amaçların dengelendiği genel amaçlar sistemi olmaktadır.

3.3.3.2 Amaçların işlevleri

Arzu ve ihtiyaçları çeşitlilik gösteren yöneticilere sahip işletme için, genel amaçları saptamanın zorluğu, açıkça kendisini göstermektedir; çünkü yönetim kademelerini dolduran yöneticiler, işletmenin amaçları açısından birbirinden tamamen zıt fikirlere sahip olabilmektedirler. Bu durum, esas olarak çıkar grupları arasında işletmenin genel amaç dengesini sağlayabilme güçlüğünden doğmaktadır [21, sf 56; 4, sf 69].

Bununla beraber, amaçlar politikaların saptanmasında, kaynakların seçiminde, programların hazırlanmasında işletmenin yöneticilerine yol gösterici niteliklere sahip olmaktadır. Dolayısıyla amaçların politika, kaynak seçimi ve programların hazırlanması gibi temel kararların alınmasını kolaylaştırdığı söylenebilmektedir; çünkü amaçlar neyin, ne zaman ve ne miktarda yapılacağını göstermektedir.

CERTO, yöneticilerin amaçları ne şekilde kullanarak yarar sağlanabileceğini şöyle özetlemektedir [12, 175] :

1- Yöneticiler, işletme amaçlarını karar vermede kullanabilmektedir. İşletme için saptanmış amaçların ne olduğunu kavrayabilen bir yönetici için bunlara ulaşmayı sağlayacak kararları almak daha kolay olabilmektedir.

2- Yöneticiler, işletme amaçlarını örgütsel etkinliği arttırmak için kullanabilmektedir. Etkin bir işletme, amaçlara ulaşmak için kaynak tahsisini en ekonomik şekilde gerçekleştiren olmalıdır. Bu yüzden etkin bir işletmenin özelliklerini yakalayabilmek için yöneticiler amaçlarını açıkça belirlemiş olmak durumundadır.

3- Yöneticiler, amaçları performans değerlendirmesi için kullanabilmektedir. Amaçlara ulaşmak için verilen emek çok büyük önem kazanmaktadır. Elde edilen performansın amaçlara ulaşılma derecesine göre yöneticiler çalışanlarını ödüllendirmek durumundadır. aynı şekilde amaçlardan sapmaya sebebiyet verecek personel performansının da ceza ile karşılık bulması gerekmektedir.

İyi belirtilmiş ve işletmenin yönetim kadrolarını dolduran yöneticilere tam olarak duyurulmuş amaçlar yöneticilerin birbirlerinden farklı veya birbirleriyle çelişen kararlar almalarını önleyebilmektedir. Amaçlar yönetici hareketlerine yol gösteren pusulalar oldukları gibi, elde edilen faaliyet sonuçlarının ölçü veya kontrol aracı işlevini de görmektedirler [4, sf 70]. Şu halde, diyebiliriz ki, amaçlar bir işletmenin veya ona bağlı departmanların faaliyetlerini değerlendirmede kullanılacak standartlar olmaktadır.

Amaçlar saptanırken işletme içi ve dışı koşullar değerlendirilmektedir. İşletme amaçlarını belirlerken gerçekleştirebileceği hususları saptamaktadır. Dolayısıyla içinde yaşadığı çevrede hangi yönlerden güçlü ve özellikle de hangi yönlerden zayıf olduğunun açığa çıkarılmasına ışık tutmaktadır.

Diğer taraftan bahsedilen bu topluluğa ait amaçların yanında, onlara bağlı olarak işletmenin yukarı ve aşağı seviyelerinde, daha özel amaçlar mevcut olmaktadır. Alt seviyedeki amaçlar topluluğa ait amaçlara bağlı olarak meydana getirilmek durumundadır. Dolayısıyla işletmenin bütününe yönelik olan topluluğa ait amaçların kendilerine bağlı olarak daha özel amaçların oluşturulmasına yardımcı oldukları söylenebilmektedir.

3.3.3.3 Etkili amaçların özellikleri

Amaçlar ister uzun vadeye ister kısa vadeye yönelik olsun veya işletme geneline hitap etsin veya işletme alt kademeleri için oluşturulmuş olsun, aşağıdaki özelliklere sahip olmaktadır [16, sf 63,64] :

- 1- Amaçlar ulaşılabilirlik özelliği taşımalıdır.
- 2- Amaçlar ölçülebilir olmalıdır. Ölçülebilir amaçlara sahip olmak istenilen sonuçların elde edilme derecesinin saptanabilmesine olanak vermektedir. Böylelikle işletme değerlendirmesi daha kolay yapılabilmektedir; ancak bir çok amacın ölçülebilirlik özelliği bulunmamaktadır. Böyle durumlarda yöneticiler bunları ifade etmemeyi dahi seçebilmektedir.
- 3- Amaçların gerçekleştirilebilmeleri için hitap ettikleri bir zaman dilimi vardır. Bu zaman boyutunu tespit etmek kaynakların da uygun zamanlarda tahsisini sağlamaktadır. Bununla beraber hedeflenen işlere ulaşmak için yapılması gerekli ilerlemenin ölçümü de zaman boyutu ile irdelenerek değerlendirmeyi kolaylaştırabilmektedir.
- 4- Amaçların birbirine uygun olması gerekmektedir. Amaçların birbiri içinde tutarsız olması bunlara ulaşmak için oluşturulan planların da birbirleriyle uygun olmamasına sebebiyet vermektedir. Örneğin, eğer üretim departmanı, üretim birim maliyetini azaltmayı amaçlayıp, ürün çeşitliliğini azaltmaya gitmişse bu, pazarlama departmanının farklı pazar bölümlerinde müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak toplam satış hacmini arttırma düşüncesiyle tamamiyle çelişen iki amaç niteliğinde olacaktır.
- 5- Kısa vadeli amaçlar, stratejik amaçlardan oluşturulmuş olmalıdır. Kısa vadeli amaçlar, işletmenin bir ya da iki yıl içinde ulaşmayı planladığı hedefler olmaktadır [12, sf 176]. Bununla beraber uzun vadeli amaçlarda 3 ile 5 yıl arasında ulaşılması istenen hedefler olmaktadır. Hitap ettikleri zaman boyutu dışında iki tip amaç arasındaki başka bir fark da kısa vadeli amaçların daha belirgin ve açık bir şekilde ifade edilmeleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Başarılması gerekenin ne olduğunu, bundan kimin sorumlu olduğu net bir şekilde belirtilmek durumundadır. Dolayısıyla stratejik amaçlar ile tam bir uyum içinde olmaları gerekmektedir.

3.4 SWOT ANALİZİ

SWOT Analizi, strateji veya stratejilerin belirlenmesinde yararlanılan yöntemlerden en yaygın kullanılanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte, literatürde, işletmenin stratejisini seçerken analizlerini şekillendirmesine yardımcı olan çeşitli tekniklere rastlanmaktadır. Birçok firmayı içinde barındırarak bir grup oluşturan işletmelerin topluluk stratejilerini geliştirmesini olanaklı kılan “Portfolio Analizi” teknikleri, işletmenin stratejisini seçmesine yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte, “Growth-Share Matrisi” [6, sf. 127-152 ; 26, sf. 362], işletmenin mevcut durumu ile birlikte sektör koşullarını birlikte irdelemeyi sağlayan Şirket Pozisyonu-Şirket Çekiciliği tablosu [26, sf. 363 ; 6, sf. 154-180], rekabet etmeyi sağlayacak maliyet yapısının analizinde yöneticilere yardımcı olan bir mekanizma olarak karşımıza çıkan Deneyim Eğrisi [6, sf.108-126 ; 11, sf.162], sektörün ve kaynakların dinamik gelişimini analiz etmeye yarayan Yaşam Dönemi [6, sf.182-207] diğer yöntemler olarak literatürde incelenmektedir.

Burada, stratejilerin belirlenmesinde en çok tercih edilen SWOT Analizi yöntemi aktarılmaya çalışılacak, tezin 4. Bölümünün ikinci yarısında ise SWOT Analizinin bir matris yardımı ile geliştirilerek tamamıyla inşaat sektörü ve inşaat işletmeleri üzerine uygulanması sağlanacaktır.

İşletmenin güçlü ve zayıf yanlarının analizi ile fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesi konusu literatürde SWOT Analizi (güçler–zayıflıklar–fırsatlar–tehditler) olarak anlatılmaktadır [16, sf 46; 21, sf 217; 12, sf 90-93; 19, sf 69-71]. İşletmenin bu analizin değerlendirilmesinde yapacağı hata düzeltilemez sonuçların doğmasına neden olmaktadır. Bu yüzden stratejik yönetim süreci içinde önemli bir yer tutmaktadır. Hatalı bir SWOT Analizi, yöneticilerin alacakları stratejik kararların işletmeyi kuşatan koşullara uygun olmaması gibi bir problem doğuracağından üzerinde titizlikle durulması gereken bir konu olmaktadır.

Esas olarak SWOT Analizi, dış çevredeki değişikliklerin sektör içindeki değişiklikleri beraberinde getireceği bunun da işletme için yeni fırsatlar veya tehditler demek olduğu

unsuruna dayanmaktadır. İşletmenin kaynakları ve yetenekleriyle muhtemel fırsat ve tehditlerin birbirine uygunluğunun sağlanması, yöneticiler için işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini teşhis etmek için bir fırsat niteliği taşımaktadır.

Olanakların ve tehditlerin belirlenmesi daha önce de belirtildiği gibi dış çevrenin analizi ile mümkün olmaktadır. İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin analizi ise aşağıdaki adımları kapsamaktadır [4, sf 145; 16, sf 43] :

- 1- Kurum için başarı faktörlerinin ortaya konması,
- 2- İşletmenin kaynakları ve yetenekleri için bir yol geliştirme,
- 3- İşletmenin kaynakları ve yetenekleri ile kurumun başarı faktörlerinin karşılaştırılması,
- 4- İşletmenin fırsatlardan en iyi şekilde yararlanabileceği ve zayıflıkların etkisini minimuma indirecek uygun strateji üzerine inşa edebileceği ana güç noktalarının teşhis edilmesi,
- 5- Aynı iş ile uğraşan rakip işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerinin birbirine göre karşılaştırılması,
- 6- İşletmenin kaynaklarının ve yeteneklerinin rakiplerine oranla daha zayıf veya daha güçlü olduğu alanların teşhisi.

İkinci adımda yer alan maddenin yapılabilmesi için kaynakların yönetim, pazarlama, finansman, üretim ile araştırma ve geliştirme faaliyetlerine göre tetkik edilmesi gerekmektedir (bkz. 3.2.2.2). Unutulmamalıdır ki, işletmenin güçleri ve zayıflıkları, geçerli olan fırsat ve tehditleri, rekabet, edilen işin olanaklarının sağladığı başarı kriterleri ile alakalı olmaktadır. Bir koşul için geçerli olan güçlülük diğerinde bir kısıtlama niteliği taşıyabilmektedir. Örneğin askeri alanda bakılacak olursa, küçük orduların kendilerinden daha büyük orduları yendiği savaflara tarihte çok sık rastlanabilmektedir. Bunun bir örneği Vietnam Savaşı olmaktadır. Vietnam'a göre teçhizatı ve hava gücü kuvvetli olan Amerika etkisiz kalmıştır; çünkü başarı için ilk önce düşmanı tanımak, halkın sadakatını ve arkadaşlığını kazanmak gerekmektedir. Bunu başaramadığı için savaştan hiçbir sonuç alınamadan çıkmak zorunda kalmıştır. Bu açıdan SWOT Analizi, işletme için, kendini avantajlı hale getirmek amacıyla

yapılan bir çalışma niteliği taşımaktadır. Analizin bir başka faydası, iyileştirilebilecek zayıflıkların açığa çıkarılmasına ve yarar sağlanabilecek güçlü yanların teşhis edilmesine olanak tanınmasıdır. Bu sayede işletmenin yetenekleriyle çevreden elde edilen bilgilerin birbirine uydurulması, amaçlara ulaşılabilmesi için yönetimin realistik strajeler formüle etmesine yardımcı olmaktadır.

DAVID, SWOT Analizini matrise dökerek, her eşlemeden çıkan stratejileri değerlendirmektedir. (bkz. Tablo 3.4) SF stratejileri dış fırsatlardan yarar sağlamak için iç güçleri kullanmaktadır. İşletme zayıf olduğu noktada, düzeltmeye gidip bunu güç haline dönüştürmeye çalışmaktadır. WF stratejileri ise dış fırsatlardan yararlanabilmek için zayıflıkların iyileştirilmesini amaçlamaktadır. Bazen fayda sağlanabilecek fırsatlar olsa da, işletmenin sahip olduğu zayıflıklar bunlardan yararlanmayı önleyebilmektedir. Örneğin, otomobil motorlarındaki yakıtın miktarını ve zamanlamasını kontrol eden bir elektronik cihaz için yüksek talep olsa da (olanak), bazı oto üreticilerinin bu cihazı imal etmek için gerekli olan teknolojiden yoksun olması (zayıflık) fırsatın değerlendirilmesine engel teşkil etmektedir. Bu durumda yapılacak en doğru şey, işletmenin bu teknolojiyi elinde bulunduran başka bir işletmeyle ortak teşebbüs oluşturması olmaktadır. Veya başka bir WF stratejisi, gerekli teknik yeterliliğe sahip elemanları yetiştirmektedir. ST stratejileri, dış tehditlerin etkisini azaltmak için işletmenin güçlü yanlarının kullanılmasını esas almaktadır. WT stratejileri ise dış tehditleri, iç zayıflıkları azaltmaya yönelik daha çok savunmacı stratejiler olarak görülmektedir.

SWOT Analizi, strateji formülasyonu süreci içinde uygun stratejinin seçilmesi için nihai karar mekanizması olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla sürecin başlangıcından buraya kadar yapılan tüm çevre analizleri, işletmenin kendi durumu ile ilgili teşhisleri, misyonun ve bunun doğrultusunda geliştirilen amaçların gerçekleştirilebilmesi için bir sentez haline getirilip, varlığı tehlikeye sokan tehditler ve zayıflıklar ile fırsatlar ve güçlü yanlar irdelenmek durumundadır. Tüm analiz ve teşhisler SWOT Analizi'ne yansımak durumundadır. DAVID'in SWOT matrisi fırsat

Tablo 3.4 SWOT Matrisi

	GÜÇLER- S 1. 2. 3. Güçlerin 4. Sıralanması : 10.	ZAYIFLIKLAR-W 1. 2. 3. Zayıflıkların 4. Sıralanması : 10.
FİRSATLAR - F 1. 2. 3. 4. : 10	SF STRATEJİLERİ 1. 2. Fırsatlardan yararlanmak için 3. güçlerin kullanılması. 4. : 10.	WF STRATEJİLERİ 1. 2. Fırsatlardan faydalanarak 3. güçlüklerin üstesinden gelmek. 4. : 10.
TEHDİTLER - T 1. 2. 3. 4. : 10	ST STRATEJİLERİ 1. 2. Tehditlerden sakınmak için 3. güçleri kullanmak. 4. : 10.	WT STRATEJİLERİ 1. 2. Zayıflıkları minimize ederek 3. tehditlerden kaçınmak 4. : 10

ve tehditler ile zayıf ve güçlü yanların da birlikte görülmesine olanak sağlıyor olsa da hangilerinin önem kazandığı ve izlenecek stratejilerin hangisinin esas alınarak oluşturulması gerektiği konusunda başarısız kalmaktadır. SWOT Analizi, grid analizi yöntemiyle analiz edilerek çalışmanın dördüncü bölümünde aktarılıp, puanlama sistemiyle kritik noktalar belirlenip, stratejinin buna göre formüle edilmesi sağlanacaktır.

Stratejilerin formüle edilmesi esnasında aralarından uygun stratejilerin seçileceği stratejik alternatiflerin bu bölümde anlatılması yerine, işletme düzeyinde daha yaygın olarak uygulanan alternatiflerin inşaat işletmelerinde nasıl uygulandıklarının tezin 4. bölümünde aktarılmasının daha faydalı olacağı düşünülmüştür. Bu amaca yönelik olarak, tezin 4. bölümünde anlatılacak stratejik alternatiflere esas olarak PORTER'ın rekabete dayalı [26, sf.35-40 ; 27, sf.12-17] 3 stratejisinin (maliyete dayalı strateji, farklılaşma, odaklanma) inşaat işletmelerinde ne koşullarda ve nasıl uygulanabilecekleri anlatılmaya çalışılırken, büyüme stratejileri ile işletmenin kaynaklarını geliştirmeyi hedef alan stratejiler üzerinde de durulacaktır.

BÖLÜM 4

İNŞAAT SEKTÖRÜNDE STRATEJİK YÖNETİM VE İNŞAAT İŞLETMELERİ İÇİN STRATEJİ FORMÜLASYONUNA YÖNELİK BİR MODEL

Çalışmanın ikinci ve üçüncü bölümünde aktarılmaya çalışılan stratejik yönetim ve bu sürecin ilk aşaması olan strateji formülasyonu, literatürde çeşitli yazarlarca ele alınmış olup detaya inildiğinde stratejik yönetimin, işletmelerin uzun vadeye yönelik yaşamlarını devam ettirmelerinde ne denli önemli bir yönetim aracı olduğu görülmektedir. Bu bölümde ise literatürde yapılmış çalışmaları en az olan, inşaat sektöründe stratejik yönetim konusu irdelenip, sektörün kendine has özelliklerinin nasıl bir stratejik yönetim süreci gerektirdiği üzerinde durulacaktır. Daha sonra Türkiye’de gerek sektörel gerekse işletme düzeyinde yaşanan sorunlar göz önünde bulundurularak, strateji formülasyonunda ele alınması gerekli konular bir kontrol listesi niteliğinde sunulup nihai olarak SWOT Analizi ile uygun strateji ve stratejilerin seçim kriterleri önerilip bir örnek üzerinde açıklanmaya çalışılacaktır.

4.1 İNŞAAT SEKTÖRÜ NASIL BİR STRATEJİK YÖNETİM GEREKTİRMEKTEDİR?

Ulusal bir ihtiyacı karşılayan bir üretim sektörü olması ve bu nedenle alt yapı ve kapital sağlayarak gelişmeye katkıda bulunması yönüyle inşaat sektörü, ekonomiye de itici bir güç olmaktadır. Kaynakların ihtiyacı karşılayacak derecede uygun kullanımı sağlayan bilim dalı olma özelliği ile ekonomi ve kaynakların en optimum tahsisini amaçlayan inşaat sektörü arasındaki ilişki de yadsınmamaktadır. İnşaat sektörü ekonomide 3 özelliği dolayısıyla önem kazanmaktadır [34, sf.25,47] :

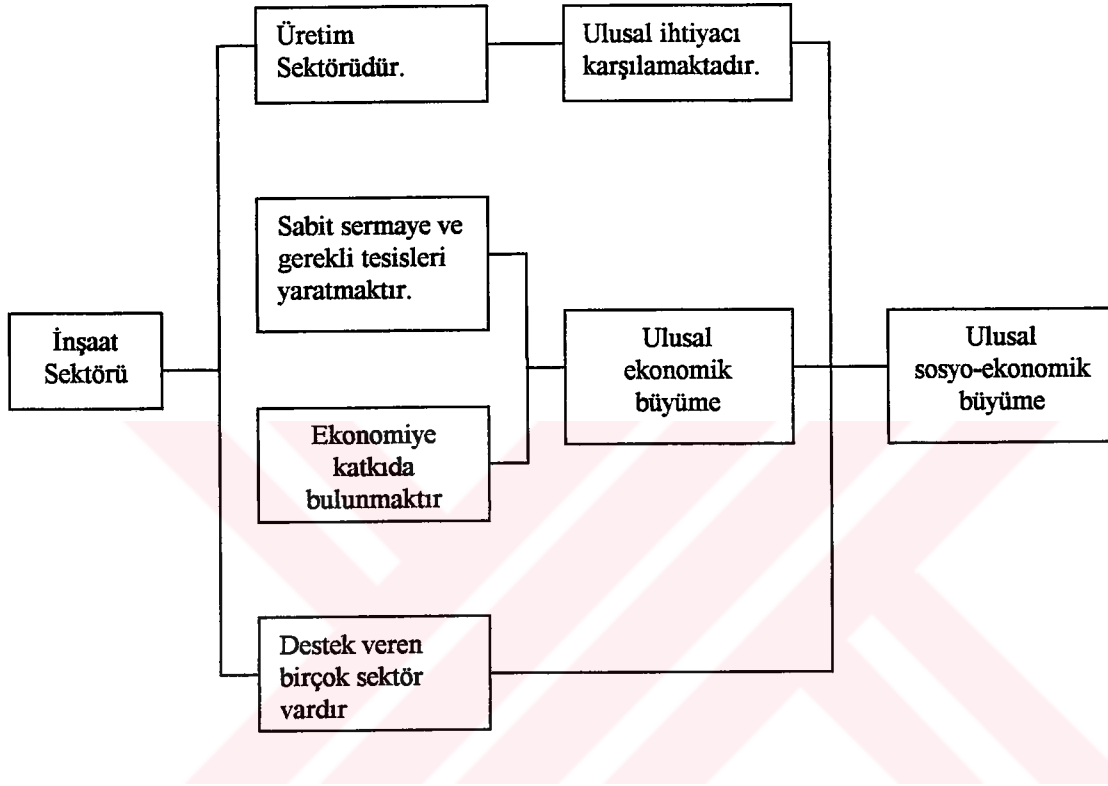
- 1- Büyüklük
- 2- Çok çeşitli yapı türlerini üretiyor olması.
- 3- İnşaat işlerinin çoğunun devlet için yapılıyor olması.

İnşaat sektöründe nihai ürünün çok büyük, ağır ve pahalı olması ile birlikte, sektör içinde gerçekleştirilen yapı türlerine göre etkilenen birçok yan sektörün olması ve ulusal ihtiyacı karşılaması açısından inşaat sektörünün büyüklüğü, ulusal ekonomik büyümeye katkıda bulunmaktadır. Sektörün çok çeşitli yapı türlerini üretiyor olması, doğrudan talepteki dalgalanmalardan etkilenmesine yol açmaktadır. İnşaat ürününe talep ancak, bazı diğer faktörler uygun olduğunda gelebilmektedir. Örneğin; nihai ürünün kullanıcı bulmasının garantisi ve gerçekleştirilen konutların kira ve satın alma bedellerini kullanıcı için karşılanabilir olması, hükümetin sosyal hizmetlere ilişkin kararlarını teşkil eden, ekonomik duruma ilişkin talebi belirleyen faktörler olmaktadır. Son olarak, işverenin devlete bağımlı olması demek, devletin, sektördeki talebi azaltacak güce sahip olması anlamına gelmektedir. Devletin ihale ettiği projelerin yanında, genel ekonomiye de bağlı olarak yatırımlara verilen kredi miktarlarının ve vergi oranlarının tespit edilmesi talebi büyük ölçüde etkilemektedir.

İnşaat sektörü gerek yurt içi gerekse yurt dışı müteahhitlik hizmetleri ile; teknoloji birikimi, istihdam, döviz girdisi ve ihracat açısından ülke ekonomisine önemli katkılar sağlamaktadır (Bkz. Şekil 4.1). Bununla birlikte, inşaat sektörü klasik ekonomistlerin ve yeni ekonomistlerin öngördüğü farklı iki kriterinin bir arada olması gerektiği bir sektör özelliği taşımak durumundadır [34, sf 86]. Bir taraftan kaynakların ihtiyacı karşılayacak şekilde tahsisini gerektirirken diğer taraftan gerçekleştirilen çok çeşitli yapı türlerine ilişkin üretimin bir faydayı sağlaması zorunluluğu var olmaktadır. İnşaat sektöründe üretilen ürünün hem ihtiyacı karşılaması hem de yarar sağlaması beklenmektedir.

Diğer sektörlerden farklı olarak içinde; yapı, inşaat mühendisliği, malzeme üretimi gibi çeşitli pazarları barındıran inşaat sektörü gerek ürünün özellikleri gerekse gelen talebin kararsızlığı nedeniyle dalgalanmalardan en çok etkilenen sektör durumundadır. Dolayısıyla, bu dalgalanmalardan etkilenmenin derecesini minimuma indirmek, hatta

meydana gelen değişimleri, geleceğe yönelik belirsizlikleri işletme yararına çevirebilmek kesinlikle yönetim becerisini gerekli kılmaktadır. Stratejik yönetim, yöneticilere bu beceriyi sağlayan bir yönetim mekanizması olarak karşımıza çıkmaktadır.



Şekil 4.1. İnşaat sektörü gelişimi

İnşaat sektörünün gerek yapısı, gerek tarihsel gelişimi ve gerekse süreç ve ürünün özelliklerinden dolayı karmaşıklığı, diğer sektörlere nazaran bu sektörü bir çok yönüyle irdelemeyi gerekli kılmaktadır. Dolayısıyla, inşaat işletmelerine yönelik stratejik yönetimin de çeşitli düzeylerde ele alınması kaçınılmaz olmaktadır. Stratejik yönetim inşaat sektörüne uygularken 5 düzeyden bahsetmek mümkün olmaktadır [35, sf 204], (bkz Tablo 4.1). Sektörel düzeydeki stratejik bakış, bir topluluğa ait öncelikler için esas alınması gereken kriterleri belirlemek üzere bir alt yapı oluşturmaktadır. Burada üçüncü bölümde ele alınan, gerek pazar gerekse rekabet koşulları değerlendirmeye alınırken, dış çevresel faktörlerin (ekonomik, politik, sosyal, teknolojik kuvvetler) sektör koşulları üzerindeki etkisinin de gözardı edilmemesi

gerekmektedir. Bu düzeyde izlenecek strateji, yapılacak girişime ait aktivitelerin planlanmış ve gerçekleştirilebilir olmalarını garanti etmektedir. İşletme düzeyinde,

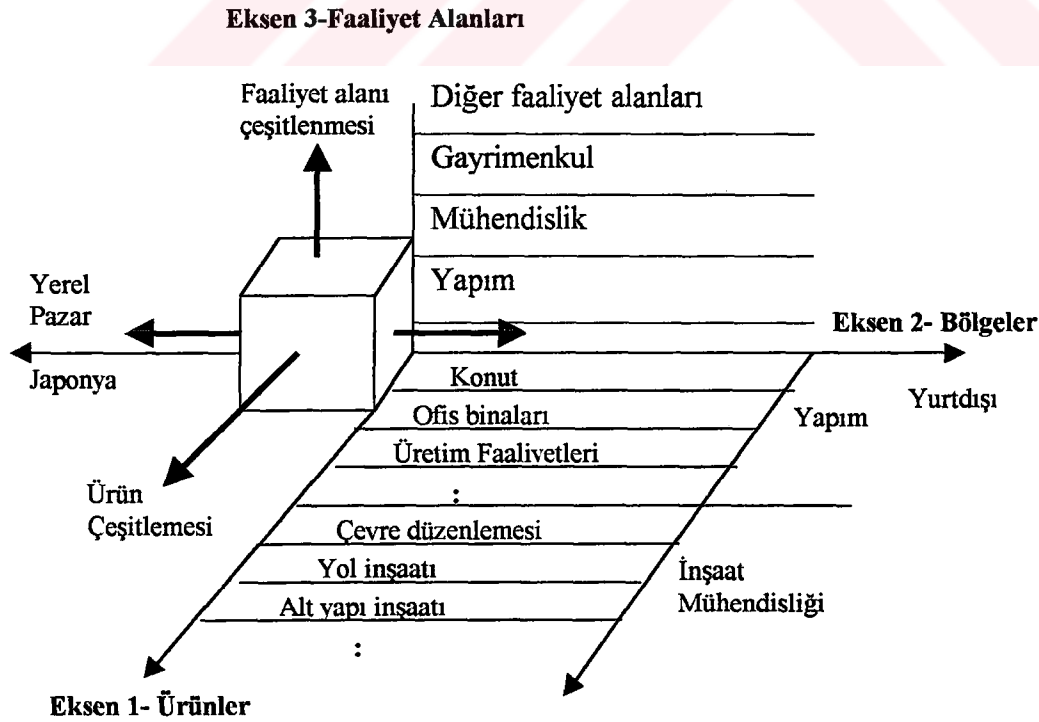
Tablo 4.1. İnşaat İşletmelerinde Stratejik Yönetime İlişkin 5 Düzey

Uygulama Düzeyleri	
Düzey 1	Yerel inşaat sektörü
Düzey 2	İşletme
Düzey 3	İnşaat teşebbüsü
Düzey 4	İnşaat projesi
Düzey 5	İnşaat ürünü

işletmenin kendi özelliklerini irdelediği içe bakış ile birlikte dış çevre ve sektörde rekabet edebilmek, değişimlere karşı ayakta durabilmek ve kaliteli bir üretim için gerekli becerilere sahip olup olunmadığı açığa kavuşmakta, böylelikle eksi ve artı yönlerin birbirine göre analizi yapılabilmektedir. Bununla beraber, inşaat teşebbüsünde bulunup bulunulmayacağı ise gerekli çevresel analizler ve işletme düzeyindeki analizlerin neticesinde netleşmektedir. Diğer üretim sektörlerine nazaran inşaat sektörünün esas operasyon düzeyi proje olmaktadır. Proje, inşaat sektöründe belli bir başlangıcı ve bitişi olan geçici bir varlığı ifade etmektedir [37, sf 1]. Bu başlangıç ve bitiş süreci içinde, amaçları geliştirmeye yönelik olarak bir çok uzmanlık alanı biraraya gelmektedir. Proje bittiğinde ise, bir sonraki benzer türdeki projeye ilişkin iş alanına dek, dağılmaktadırlar. İnşaat sektörünün diğer imalat sektörlerine göre farkı, farklı türdeki inşaatların farklı uzmanlık alanlarını gerektirmesi olmaktadır. Benzer şekilde proje düzeyi açısından bakıldığında bir farklı nokta da, değişik fonksiyonları barındıran projelerin gerektirdiği bilgilerin de farklılık göstermesi, bir sonraki girişimde bir önceki girişim bilgilerinden yararlanılamayacağı gerçeği olmaktadır. Projenin esas özelliği, bir yüklenici işletme için, bir tek projenin işletmenin yıllık cirosunda ve dolayısıyla yıllık kâr ve kayıpların belirlenmesinde önemli bir rol üstelenmesi olmaktadır [37, sf 24]. RAMSEY, [36, sf 47] bunun aksini düşünüyor olsa da, proje düzeyinde firma stratejisinin uygulanabileceği mantık çerçevesi içindedir. Bu konuda Japon firmalarını örnek göstermek mümkün olmaktadır; çünkü bu işletmeler mimarlık, mühendislik ve

inşaat işleri bütünlüğüne dayalı projelerde firma stratejisini uygulamakta son derece başarılı olmaktadır [38, sf 7, 31,32].

Japon inşaat işletmelerinde faaliyet alanlarını 3 eksen üzerinde göstermek mümkün olmaktadır [37, sf 31], (bkz Şekil 4.2) . Şekilde yer alan ürün çeşitliliği daha sonra teknoloji ve işveren parametrelerine göre de alt sınıflara ayrılabilir. Örneğin; konutlar; ahşap, betonarme gibi gruplanabilmektedir. Pazar genişlemesinden ötürü bir çok işletme, bunu kendi lehlerine çevirebilmek için ürün hatlarını çoğaltma yoluna gitmektedir. Dolayısıyla bir çok alanda faaliyet edilmektedir. Faaliyet sahalarının yerel pazarlar mı yoksa uluslararası pazarlar mı olduğunu veya alternatifleri gösteren 2 no'lu eksen ise yöneticilerin karar vermek zorunda oldukları hedef dahilindeki pazarları göstermektedir. Böylesine bir analiz, ürün çeşitliliği, faaliyet sahası olanakları ve pazarların coğrafi konumlarının hep birlikte görülmesine olanak vermektedir. Dolayısıyla stratejik yönetimin ilk süreci olan strateji formülasyonu için bir temel teşkil etmektedir. Bu pazar analizi şekli esas alınarak, örneğin bir işletme pazarlarını coğrafi konum açısından genişletmeyi seçebilmekte veya bu kararı almayıp, mevcut pazarlarda başka faaliyetlere kaymaya karar verebilmektedir. Bu ise faaliyet alanı çeşitlenmesi olarak karşımıza çıkmaktadır.



Şekil 4.2. Japon İnşaat İşletmelerine Göre Faaliyet Alanları [37, sf. 32]

İnşaat sektörünün evrenselleşmesi, bir taraftan kalite beklentileri artıyorken diğer taraftan kaynaklar üzerindeki baskı ve ekonomik gelişmeler, işletmenin kendisine uzun vadeye yönelik bir perspektif çizme ihtiyacını doğurmakta ve işletmeleri stratejik yönetime doğru yöneltmektedir. İşletmenin hangi pazarlarda faaliyet edeceği, bu pazarlarda nasıl rekabet edileceği seçilen strateji ile açıklığa kavuşabilmektedir. Stratejilerin seçilmesi için de işletmenin faaliyet alanına ilişkin potansiyelinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu ise;

- 1- Pazar özellikleri,
- 2- Rakiplerin durumu,
- 3- İşletmenin kaynakları,

incelenerek mümkün olmaktadır. Yapılan değerlendirme ile işletmenin mevcut pazarlarda kaynaklarını tahsis etmesi veya yeni pazara girmek için bir girişim yapılıp yapılmayacağı açığa çıkmaktadır. İlk kriter, işletmenin pazar büyüklüğünün ve pazar büyüme potansiyelinin irdelenmesi olmaktadır. Bazı pazarlar büyüme potansiyeli fazla iken, pazarın mevcut büyüklüğü tatminkar olmayabilmektedir. Diğer taraftan, bazı pazarlar büyükken, büyüme oranı düşük kalabilmektedir. Pazarın değişik ihtiyaçları olan müşteri kitlesine veya sınırlı sayıdaki müşterilere hitap edip etmediği de önem kazanmaktadır. İkinci kriter olarak, rakiplerin sayısı ve pazar paylarını kontrol altında tutmak, inşaat sektörüne girmesi muhtemel yeni rakipleri tahmin edebilmek ve işletmenin kendi zayıf ve güçlü yanlarını rakiplerinkiyle kıyaslamak ön planda olmaktadır. İşletmenin durumunu yansıtan, işletme kaynaklarının doğru ve eksiksiz bir şekilde değerlendirilmesi en zor kriter olarak karşımıza çıkmaktadır; çünkü işletmenin kaynaklarını olduğundan fazla gözünde büyütmesi veya tam aksine küçümsemesi tehlike unsuru taşımaktadır. Bu açıdan bakıldığında işletmenin kendine has özellikleri; personel, ekipman, malzeme, sermaye, bilgi ağı gibi işletmenin kendisinin sahip olduğu kaynaklar olmaktadır [38, sf. 35]. Teknoloji ve iş tecrübesi ise enformasyon sistemi ve insan kaynakları altında yer almaktadır. Her inşaat işletmesinin, kendi yeteneklerini doğru bir şekilde değerlendirmesi için, belirli pazar bölümlerindeki performanslarına göre kendini rakiplerle kıyaslaması gerekmektedir. Bu, işletmenin faaliyet ettiği her pazarda kendini güçlü ve zayıf yönleriyle tanımasını

sağlamaktadır. Stratejik yönetim, işletmenin dış çevresi ile uzun vadeye yönelik kurduğu ilişkilerin yönetimi olmaktadır [37, sf. 50]. Bu da işletmenin zaman içinde belirecek değişikliklere adapte olmasını gerektirmektedir. Dolayısıyla yöneticiler değişik türdeki değişimlerle baş etmek zorunda kalmaktadır.

4.1.1 İşletmelerin Karşılaşabileceği Değişimler

Meydana gelen değişimler; dış çevre, teknoloji ve personel ile ilgili olarak problemler, fırsatlar ve tehditler oluşturduğunda önem kazanmaktadır. Dolayısıyla, değişim yönetimi bu 3 kriterin işletme üzerindeki etkisinin yönetimi olmaktadır. Böylelikle işletme ile dış çevre arasındaki ilişki de değişmektedir. İşletmeler üzerinde etkisi olan 3 değişimden bahsetmek mümkün olmaktadır : Operasyonel, stratejik ve rekabete dayalı değişimler [39, sf. 88; 37, sf. 50]. Operasyonel değişimler, olayların olağan ve rutin olduğu değişimler olup edinilen tecrübeler bu tür değişimlerle başa çıkmaya yardımcı olmaktadır. Stratejik değişimlerde ise meydana gelen olaylarda belirsizlik düzeyi yüksek olmakta, bu da tecrübe edilmemiş olaylar hakkındaki bilgi sentezini ve yaratıcılığı gerektirmektedir. Rekabete dayalı değişimler ise hem operasyonel hem de stratejik değişimlerin özelliklerini taşımaktadır. Dolayısıyla hem yaratıcılığa hem de tecrübeye gerek duyulmaktadır.

STOCKS, işletme içinde değişimle ilgili olarak iki bileşeni teşhis etmektedir [37, sf. 464]. Değişimin işletmeyi ne yönde etkilediği bileşenler şunlar olmaktadır:

- 1- İşletme yapısı,
- 2- Teknoloji,
- 3- Personel.

Karar vermenin işletmenin merkezileşme derecesine bağlı olduğuna dayanarak, merkezileşme düzeyi yüksek bir inşaat işletmesi değişimleri yetki devri ile yönetebilmektedir. Bununla beraber biçimsel değişimlerle yüzyüze kalan bir inşaat işletmesi de bunu şu yönlere ağırlık vererek atlatabilmektedir:

- 1- Eğitim ve haberleşme,
- 2- Ortak karara varma,
- 3- Yardımlaşma.

Yöneticiler, stratejik veya rekabete dayalı değişikliklerle karşılaştıklarında karar verme süreci içinde bu metotları izlediklerinde değişikliklerin meydana getireceği etki azalmaktadır. Bununla birlikte değişikliklerin yönetilmesinde esas başarı, personelin devamlı şekilde eğitilmesinde yatmaktadır.

Stratejik yönetim ve süreçleri inşaat işletmelerinin şu iki soruyla ilgili verilmesi gerekli kararlarla ilgili olmaktadır: İşletme ne yapmalıdır ve işletme kendisine nasıl bir yol çizmelidir? Bu soruların cevabı olarak alınan kararların tümü işletmelerin geleceğine yön vermektedir. Stratejik yönetim sürecinin ele aldığı 3 faktör bulunmaktadır :

- 1- Geleceğe yön verme,
- 2- İşletme ve karşılaşacağı çevre arasındaki ilişki ile ilgili stratejik kararlar verme becerisi,
- 3- Stratejik ve rekabete dayalı değişikliklerin yönetimi.

Stratejik yönetim, özellikle inşaat sektörünün özelliklerinden dolayı yöneticilerin muhakeme yeteneğine sahip olmalarını gerektirmektedir. Hitap edilen zaman ufku çok geniş bir dilimi kapsamaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin ileriye görmeleri, geleceğin kendilerine neler getireceğinin tahmin edilmesi gerekmektedir. Bu da doğrudan inşaat sektöründeki tüm sektörel dalgalanmalara, belirsizliklere ve değişimlere karşı koymayı beraberinde getirmektedir. Bunlarla savaşılabilmek için işletmelerin başvurması zorunlu olduğu stratejik yönetim süreci, 3 evreyi kapsamaktadır. Her ne kadar MALE bu 3 süreci; strateji formülasyonu, stratejik seçim ve stratejinin gerçekleştirilmesi olarak belirlemiş olsa da [37, sf 52], inşaat sektöründeki dalgalanmalara karşı seçilmiş stratejinin, çevresel koşullarda meydana gelen değişimlerinden ötürü zamana karşı test edilmesi önem kazanmaktadır. Dolayısıyla stratejik kontrol sürecini ya 4. süreç olarak stratejik yönetim sürecine dahil etmek veya ya strateji formülasyonu ve stratejik seçimi

ya da stratejinin gerçekleştirilmesi ile stratejik kontrolü bir arada ele alıp süreci 3 evrede irdelemek mümkün olmaktadır.

Strateji formülasyonu ile ilgili olarak ele alınması gereken konular bir kontrol listesi niteliğinde aktarılacağı ve strateji seçimi de SWOT Analizi tablosundan geliştirilen grid analizi yönetimine örnek verilerek açıklanacağı için, şimdi stratejinin gerçekleştirilmesi konusu üzerinde durulacaktır.

4.1.2 Stratejinin Gerçekleştirilmesi ve Stratejik Kontrol

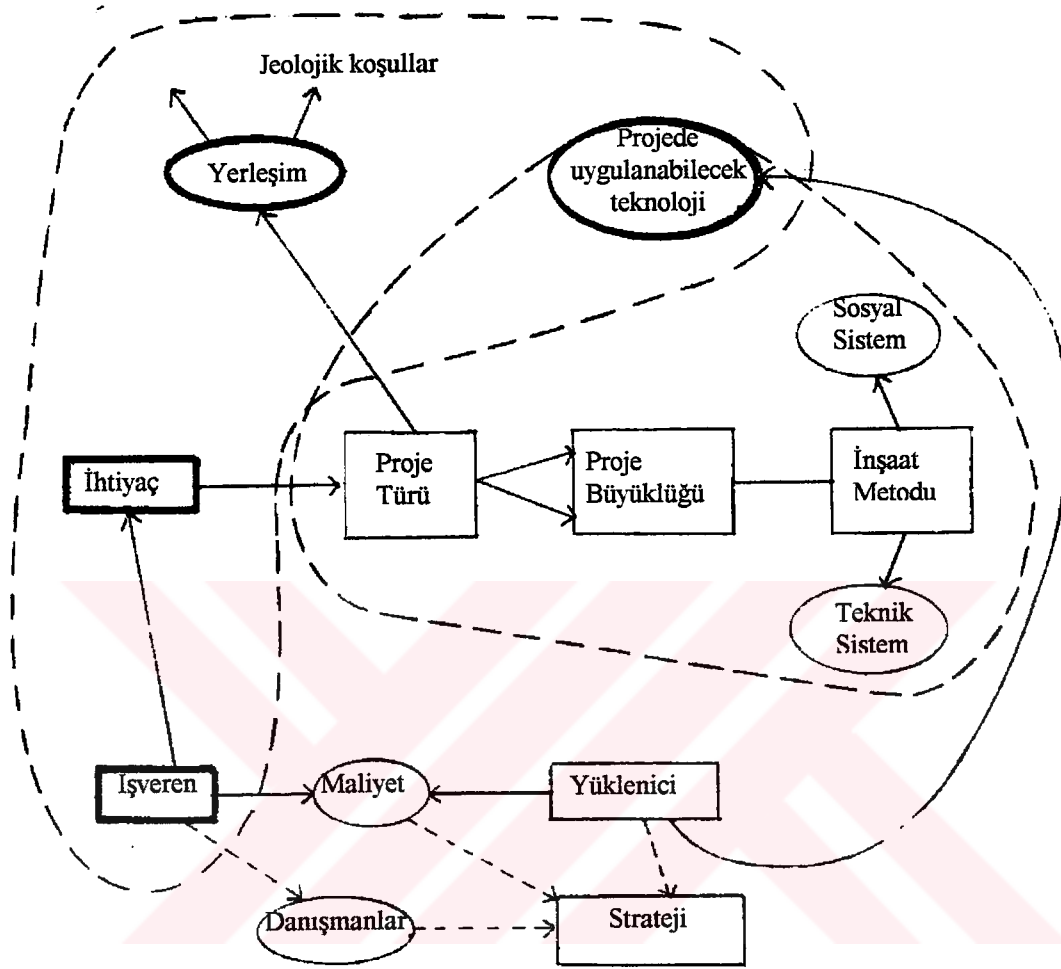
Gerçekleştirme, işletmenin yapısı ile ilgili olmakta ve geri besleme yolu ile seçilen stratejinin kontrol edilmesini de içermektedir. Bu sayede gerçekleştirilmekte olan strateji ile sürecin başlangıcında geliştirilenin uygulama esnasında birbirlerine göre farklılaşmaları önlenmektedir. Stratejinin gerçekleştirilmesi esnasında belirebilecek muhtemel problem; işletmenin zaten bir organizasyon yapısı mevcut iken, stratejik yönetim sürecinin uzun vadeye hitap ediyor olmasının organizasyon yapısında zorunlu bir değişim gerektiriyor olması olarak karşımıza çıkmaktadır.

Stratejinin gerçekleştirilmesi için ana mekanizma şunları olmaktadır:

- a) Planlar, politikalar,
- b) Kaynak tahsisi için bütçesel yapı,
- c) Ödül sistemleri,
- d) Eğitim ve geliştirme sistemleri,
- e) Organizasyon yapısına-hiyeraşik düzen- yönelik kontrol sistemi,
- f) Geri besleme mekanizması.

Stratejinin gerçekleştirilmesi esnasında, inşaat işletmesinin kendisi içinde bölümlere ayrılmış olması da üzerinde durulması gereken bir konu olmaktadır; çünkü merkez ile bu bölümler arasındaki düzenli kommunikasyonun varlığı, merkezde alınan tüm kararların bölümlere iletilmesini sağlamakta, dolayısıyla tüm bölümlerin belirlenen amaçlar doğrultusunda hareket etmeleri mümkün olmaktadır. Bu yüzden inşaat

işletmesinin farklı yerlerdeki bölümlerinin merkezden kopuk olmaması, stratejinin gerçekleştirilmesi esnasında önem kazanmaktadır.

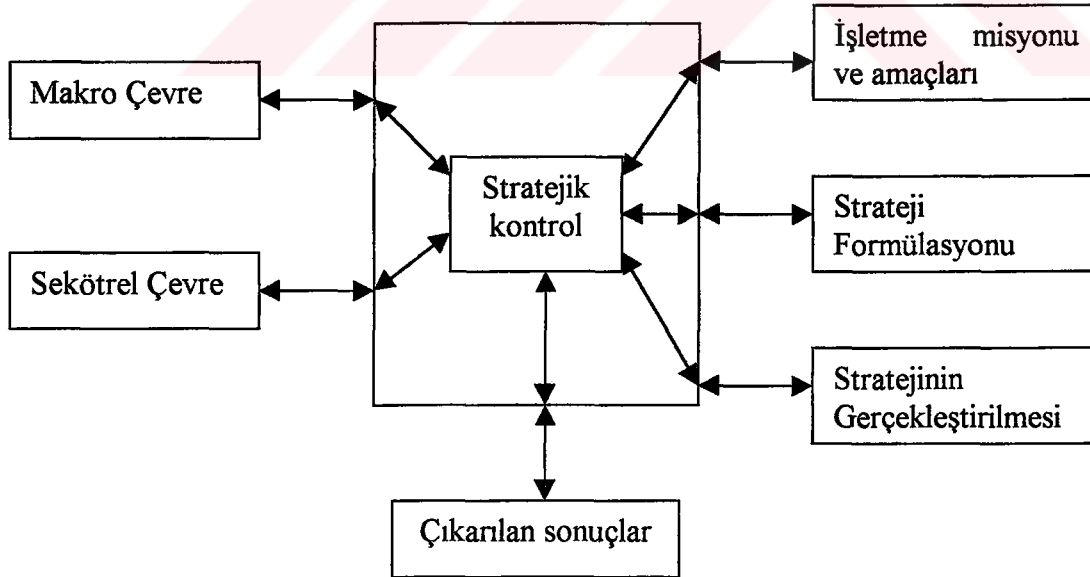


Şekil 4.3. İnşaat Sektöründe Stratejik İş Alanı [37, sf. 63].

İnşaat sektörünün özelliklerinden dolayı ve sonuçta ortaya çıkan nihaî ürünün diğer sektörlerle göre farklılık göstermesi, işletmenin faaliyet gösterdiği stratejik iş alanında çok çeşitli parametrelerin devreye girmesine sebep olmaktadır (Bkz. Şekil 4.3). İşletmenin stratejileri belirlenirken devreye giren bu parametreler, proje düzeyinde stratejinin gerçekleştirilmesi esnasında da ağırlık kazanmaktadır. Özellikle projeye yönelik oluşturulan işlevsel strateji, şekilde görülen bu parametrelerin hepsinin etkisi altında kalmaktadır. Dolayısıyla inşaat esnasında, bunlarla ilgili olabilecek bir değişiklik veya problem stratejiye de yansımaktadır. Özellikle işveren, alt yükleniciler ve coğrafi koşullar ile ilgili olarak beliren ani farklılıklar, stratejinin gerçekleştirilmesi

esnasında değerlendirmeye alınmak durumundadır. Dolayısıyla olabilecek tüm değişiklikler ve mevcut belirsizlikler gözönünde bulundurularak işlev halindeki stratejinin kontrol edilmesi suretiyle tekrar ele alınmasının önemi yadsınmamaktadır.

Stratejik iş alanına ilişkin şekilde; talebe bağlı olarak geleceğe yönelik pazar ihtiyaçları, müteahhit tarafından kullanılan ve yapılan sözleşme ile resmiyet kazanan projeye ilişkin teknoloji, karşılanmasını istediği ihtiyacı olan işveren ile işverenin bu ihtiyacının gerçekleştirilmesini istediği coğrafi alan hep birlikte görülebilmektedir. Strateji ise tüm bu kriterleri koordine eden yönetim aracı konumunda bulunmaktadır. Dolayısıyla stratejinin gerçekleştirilmesi süreci içinde bunların ilişkileri üzerinde durulmakta; dış çevre verileri, sektörel getiriler ile işletmenin kendi kaynaklarını kullanması açısından durumu, beliren değişikliklere göre tekrar tekrar irdelenmek durumundadır. Bu yüzden, diğer imalat sektörlerine nazaran inşaat sektörünün kendine özgü karakteristikleri, strateji gerçekleştirme ve kontrol süreci ile strateji formülasyonu sürecinin analizlere ilişkin bölümünün stratejik kontrol ile değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır (Bkz. Şekil 4.4). Bu sayede işletme misyonu ve amaçlarından sapmadan rakiplere rekabet etme ve başarılı bir yönetim şekli sağlanabilmektedir.



Şekil 4.4. Stratejik Kontrol Mekanizması

İnşaat sektörünün yerel pazarlara hitap ediyor olması ile birlikte uluslararası düzeyde dışarıya açılmalar, ülkemiz inşaat işletmeleri açısından pazarların genişlemesi ve böylelikle riskin çeşitli faaliyet alanlarına bölünmesi açısından avantajlar getirmektedir; ancak bununla birlikte uluslararası pazarlarda ortamın daha dinamik ve karmaşık olması, rekabetin daha şiddetli yaşanıyor olması, stratejik yönetim becerilerinin geliştirilmesinin önemini günden güne arttırmaktadır. Bu yüzden stratejik yönetim sürecini etkin bir şekilde uygulayan işletmeler, rekabet avantajını yakalayabilmekte, geleceğin işletmeleri üzerinde kurduğu sis perdesini biraz da olsun aralayabilmekte ve dolayısıyla ne zaman ne yapılması gerektiğini kavrayabilmektedir.

4.2 İNŞAAT İŞLETMELERİ İÇİN STRATEJİ FORMÜLASYONU SÜRECİNE İLİŞKİN MODEL GELİŞTİRİLMESİ

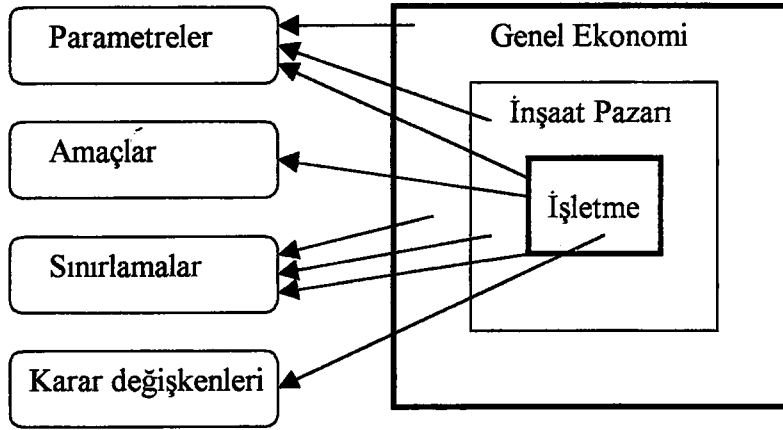
İnşaat işletmeleri, genelde yoğun rekabetin yaşandığı çok karmaşık ve komplike bir ortamda, bir çok farklı uzmanlık alanına sahip aktiviteleri koordine ederek, süre, kaynak, (fiziksel ve insan kaynakları) ve maliyet sınırlaması içinde farklı türde ve nitelikte yapılara ilişkin yapım faaliyetlerini planlamakta, gerçekleştirmekte ve kontrol etmektedirler. İnşaat işletmeleri, iş temini, tedarik ve üretim şeklinde üçe ayrılan temel işlevleri kapsamında çeşitli kararlar almak durumundadır. dolayısıyla yönetim, temelde bir karar süreci olmakta ve yönetimin başarısı da alınan bu kararlara bağlı olmaktadır.

İşletme, kararlarını alırken bunların dayandırılacağı kriterlerin belirlenmesinde seçmiş olduğu stratejilerini esas almaktadır. Dolayısıyla, strateji veya stratejilerin belirlenmesini kapsayan strateji formülasyonu süreci, stratejik yönetimin analizlere dayandığı bir evresi olmaktadır. Sektörde yaşanan hareketlilik ve aynı zamanda belirsizlik, analiz edilmesi gereken bir çok parametreyi devreye sokmakta bu da strateji formülasyonu sürecini çok boyutlu irdelemeyi gerekli kılmaktadır.

Strateji formülasyonu süreci neticesinde, inşaat işletmesi geleceğe yönelik olarak şu 4 kritik soruya cevap verebilme durumuna gelmiş olmak zorundadır.

- 1- İşletmenin amaçları ve hedefleri nelerdir? Bu soruya verilecek cevap, yöneticilere işletmenin varmak istediği noktayı göstermektedir. Etkin stratejiler işletmenin misyonunu ve amaçlarını yansıtmaktadır. Dolayısıyla strateji formülasyonu esasında bu soruyu ciddi şekilde dikkate alanlar, stratejiler ile misyon ve amaçlar arasındaki tutarsızlığı engelleyebilmektedir.
- 2- İşletmenin şu anki durumu nedir? Bu soruya verilecek cevap ise, işletmenin amaçlarına ulaşıyor olup olmadığını veya en azından tatmin edici gelişme gösterip göstermediğini ortaya çıkarmaktadır.
- 3- İşletme hangi çevresel faktörle karşılaşmaktadır? Bu soru ise, hem iç hem de dış çevreye ait faktörleri kapsamaktadır. Örneğin, çalışan personelin kalitesiyle ilgili problemi olan ve rekabetin şiddeti artan bir ortamda faaliyet eden işletme için, formüle edilen strateji bu problemlerin giderilmesine yönelik olmak durumundadır.
- 4- İşletme amaçlarını daha etkili bir şekilde gerçekleştirmek için gelecekte ne yapmalıdır? Bu sorunun cevabı da aslında işletme için formüle edilen stratejinin altında yatmaktadır. Bu sorular ancak yukarıdaki üç soruya ilişkin cevaplar verilebildikten sonra yanıt bulabilmektedir. Bir başka deyişle, işletmeler; ancak varmak istedikleri nokta, mevcut durumları ve faaliyet edilen çevrenin mevcut koşulları ve olması muhtemel değişiklikleri açığa kavuştuğunda uygun stratejiler formüle edebilmektedir. Dolayısıyla strateji formülasyonu sürecinde işletme ile onu kuşatan çevresi önem kazanmaktadır. İnşaat işletmesine bir sistem olarak baktığımızda (bkz. Şekil 4.5), işletmeyi çevreleyen hemen yanındaki pazar ile ulusal ekonomi görülmektedir.

Sisteme ait parametreler ise, işletmenin faaliyet sahasını ve nihai ürünlerini etkileyen ve dolayısıyla da strateji formülasyonu içinde mutlaka ele alınması gereken işletmenin özellikleri olmaktadır. Karar değişkenleri, çevrenin ve işverenin getirdiği sınırlamalar göz önünde bulundurularak belirlenmektedir. Karar değişkenlerinin belirlenmesinde esas alınacak olan işletme faaliyetlerinin başarıyı yakalayabilmeleri olmaktadır.



Şekil 4.5 Bir Sistem Olarak İnşaat İşletmesi

Sonuçta, işletme amaçlarını etkin şekilde gerçekleştirmeyi sağlayabilecek en iyi alternatif seçilebilmekte ve sonra gerçekleştirilebilmektedir.

Anlatılan 4 kritik soruya ilişkin cevapları içinde barındıran strateji formülasyonu süreci sırasıyla şu evreleri kapsamaktadır :

- 1- İşletme misyonunun incelenmesi-faaliyet alanlarının ve amaçlarının belirlenmesi
- 2- İşletme çevresine yönelik araştırma yapılması-genel olarak pazar özellikleri, rekabet durumu; işletme faaliyetlerini sınırlayan çevresel faktörler de belirlenmektedir.
- 3- İşletme içine yönelik analiz. Bu analiz, işletme faaliyetlerine ilişkin birçok parametreye değinmektedir-üretim faaliyetine ilişkin parametreler, yönetimin kontrolünde olanlar irdelenmektedir.
- 4- İşletme dışına yönelik analiz ile söz konusu fırsatlar ve tehditlerin belirlenmesi, İşletme içine yönelik analiz ile işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin teşhis edilmesi.
- 5- Belirlenen güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerin SWOT matrisine aktarılması ve stratejik alternatiflerin belirlenmesi.
- 6- Uygun stratejinin belirlenmesi.

Bu evreleri içeren süreç kapsamında, işletme içine ve dışına yönelik analizler bir kontrol listesi niteliğinde sunulacak, stratejik alternatifler ise SWOT matrisi üzerinde

yapılan puanlama iler belirlenmeye çalışılacak, bu ise belirli bir inşaat işletmesi baz alınarak bir örnekleme ile açıklanmaya çalışılacaktır.

4.2.1 İşletme Misyonu

İşletme misyonu faaliyet alanlarını belirtmekte ve amaçların teşhis edilmesinde esas alınmaktadır.

4.2.1.1 Faaliyet alanı

Faaliyet alanı, strateji formülasyonu için önemli bir kriter olmaktadır. İnşaat işletmesine yönelik olarak faaliyet alanı şunlara değinebilmektedir.

- 1- İşletmenin gerçekleştirmek istediği proje türleri. Bu aynı zamanda bir veya daha fazla çeşitleri içerebilmektedir: binalar, yollar ve diğerleri gibi. Bazen belirli bir proje türü ile sınırlanabilmektedir, sanayi binaları, konut, köprüler gibi.
- 2- Yapılacak faaliyetin coğrafi konumu da belirtilebilmektedir. Belirli bir yer veya bölge/bölgeler, tüm ülke veya deniz aşırı gibi.
- 3- Tercih edilen işveren kitlesi de yer alabilmektedir. Küçük, büyük, kamu veya özel kişiler gibi.

İşletmenin faaliyet alanı, çoğu zaman sahiplerinin tercihlerine göre belirlenmektedir. Burada onların pazara yönelik düşünceleri, gelenekler etkili olmaktadır.

4.2.1.2 İşletme amaçları

İşletmenin amaçları, başarının elde edilmesi için bir kriter niteliği taşımaktadır. Genel olarak, inşaat işletmesinin amacı uzun vadede varlığını sürdürmek olmakla birlikte sahiplerinin servetini arttırmak veya en azından işletmeyi bulunduğu durumda muhafaza etmek olmaktadır. Bu amaca ulaşmak içinse ekonomik ağırlıklı şu amaçlardan bahsetmek mümkündür :

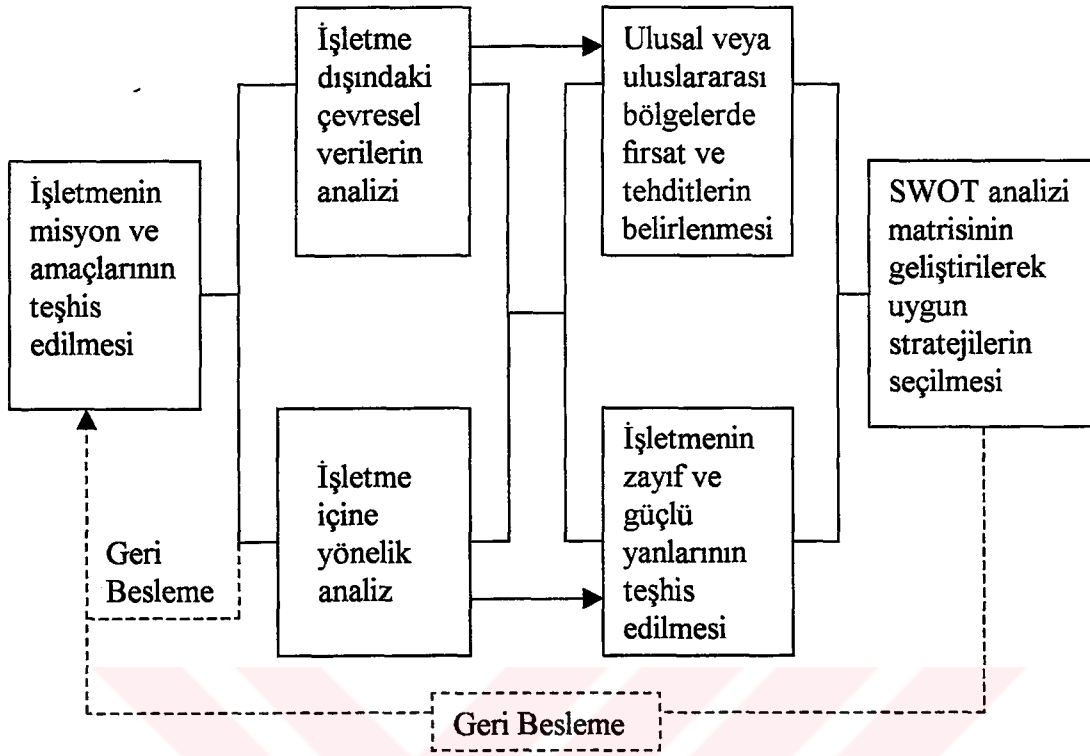
- Uzun vadeye yönelik kârlılığı arttırmak
- İşletmenin sahip olduğu varlıkları, cirosunu veya pazar payını arttırmak.
- Yaşamı devam ettirmek (veya işletmenin girişimleriyle aldığı riskleri sınırlamak)

Bununla birlikte inşaat işletmesinin daha az ekonomik olan amaçları da olabilmektedir:

- Sektörde kullanılan teknolojiler açısından lider olma
- Kaynaklardan en iyi şekilde yararlanma
- Topluma hizmet
- Çevreye hizmet
- Çalışanların mutluluğu

Bu amaçların uzun vadeye yönelik olarak, sadece bu özelliklerinden dolayı mı izlendikleri ya da işletmenin ekonomik refahına katkıda bulunacağından dolayı mı belirlendikleri her zaman netleşmemektedir. İşletme sahipleri tarafından teşhis edilen misyonun 2 hedefi var olmaktadır. Bunlardan birincisi, işletmenin stratejik faaliyetlerini belirliyor olması ve ikincisi ise bu faaliyetlere karar verilmesi için kriterleri belirlemek olmaktadır.

Misyon ile amaçların belirlenmesinden sonra çevresel analizler ve işletmenin içine yönelik analizler irdelenmektedir. İlk önce misyon ve amaçların belirlenmesi, bu analizlerin yapılmasından sonra belirlenmeleri durumunda analizlerden çıkan bulguların misyon ve amaçları şekillendirmekte sınırlama getireceğinden, önem kazanmaktadır (Bkz. Şekil 4.6). Ancak analizlerin yapılmasından sonra çıkan tablonun, misyon ve amaçlarla çok tezat olup olmadığına bakılması gerekmektedir. Dolayısıyla analizlere göre misyon ve amaçların belirlenmesinin yanında, analiz evresi tamamlandıktan sonra misyon ve amaçlarla birlikte irdelenmesinin, tutarlılığın sağlanıp sağlanmadığına bakılmasının önemi yadsınmamaktadır.



Şekil 4.6. İnşaat İşletmelerinde Strateji Formülasyonu Süreci

4.2.2 İşletme Dışına Yönelik Analiz

Araştırma sürecinin bu bölümünde yapılan analizin amacı; bunun sonucunda işletmenin yararlanması gereken fırsatlar ile, kendisini sakınacağı tehditlerin açığa çıkarılması olmaktadır. Bu kriterler, işletmenin uzun vadeye yönelik yaptığı 3 yada 5 yıllık planlama ufğunun ışığında çevresel değişimlerin kontrol edilmesi suretiyle işleme sokulmaktadır. Bu başlık altında üzerinde durulması ve irdelenmesi gerekli başlıklar şöyle olmaktadır:

4.2.2.1 Çevresel makro etkenler

1- Politik-Yasal Güçler :

- Vergi Kanunları
- Ulusal ticaretle ilgili düzenlemeler
- Çevreyi korumayla ilgili kanun ve kararnameler
- İş kanunuyla ilgili düzenlemeler

2- Ekonomik Güçler :

- Makro ekonomik göstergeler
- Para arzı
- Faiz oranları
- Enflasyon oranları
- Yabancı döviz değerleri: Özellikle uluslararası pazarlardaki inşaat faaliyetlerinde veya yapı malzemesi ithalatı durumunda önem kazanmaktadır.

3- Sosyal Güçler :

- Gelenekler
 - Değerler
 - Sosyal eğilimler
 - Müşteri psikolojisi
 - İşyerinden beklentiler
 - Nüfus değişimleri : Doğrudan talebi etkilemektedir.
- Projeden beklenenleri, işverenin gereksinimlerini etkilemekte, kullanım çeşitliliğine neden olmaktadır.

4- Teknolojik Güçler :

- Araştırma-geliştirmeye yönelme : Projeyi planlanan zamanda tamamlamak, daha kaliteli, güvenli ve hızlı inşaat gerçekleştirmek için, yapı malzemeleri ve teknikleri, yeni ekipman olanaklarının araştırılması
- Yeni ürünlerin piyasaya çıkarılması
- Otomasyon: Örneğin şantiye ekipmanlarında (kalıp, iskele vb.) yenilik getirerek, işgücünden tasarruf sağlama

4.2.2.2 Sektörel çevrenin analizi

İnşaat sektörüne yönelik olarak farklı pazarlarda rekabet eden çok sayıda işletme olması rekabetin şiddetini arttırmaktadır. Buna bağlı olarak, mevcut pazarların daralması sonucu daha da artan rekabet, girilen pazarlara ait çok dikkatli bir araştırmayı gerektirmektedir. Bu amaca ulaşmak için, inşaat sektörünün özellikleri göz önünde bulundurularak çeşitli parametreler irdelenmek durumundadır. Bu sayede, iyi bir pazar ve rekabet analizi elde edilebilmektedir. Parametrelere ilişkin olarak ele alınması gerekli konuları içeren kontrol listesi şu şekilde olmaktadır:

- 1- Hükümetin konut sektörüne, sanayi yapılarına veya alt yapıya ilişkin yatırımlarının incelenmesi, kredi temini olanaklarının analizi
- 2- Yapı türleri için gelen talebin incelenmesi, talebin coğrafi yerleşime göre irdelenmesi
- 3- İşveren analizi
- 4- Sektöre yeni giren rakiplerle mevcut rakiplerin analizi (Kapasiteleri, rekabet durumları, olması muhtemel kültürel farklılıklar, sermaye durumları)
- 5- Alt yüklenici analizleri : Maliyeti uygun, kaliteli, verimli iş çıkaran alt yüklenici araştırmaları
- 6- İnşaat faaliyetini etkileyebilecek özel kanunlar, yerel sınırlamalar.

Bu analiz, muhtemel pazarları ortaya çıkarmak durumundadır. Pazarlar, ümit vadeden veya riskli olma özelliklerine göre değerlendirilmelidir. Tehditler ve fırsatlar da teşhis edilen pazar özelliklerine göre belirlenmelidir.

4.3 İNŞAAT İŞLETMESİNE YÖNELİK İÇSEL ANALİZ

Bir işletme, kaynaklarının durumuna göre analiz edilmek durumundadır. Burada kaynak olarak adlandırılan, pazarda başarılı bir şekilde rekabet edebilmek için işletmenin yeteneklerine katkıda bulunan parametreler olmaktadır. İşletmenin ana kaynakları, bu açıdan bakıldığında, yapım kapasitesini, tedarik sistemini, pazarlama sistemini, organizasyon yapısını, teknik ve yönetsel personelini, finansmanı ve

enformasyon sistemini kapsamaktadır. İnşaat işletmelerinde kaynaklar doğrudan inşaat faaliyetiyle ilgili olarak-yapım, tedarik ve pazarlama olarak 3'e ayrılmaktadır. Personel, finansman ve enformasyon sistemi ise diğerlerini destekleme niteliğinde olan kaynak özellikleri taşımaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde, her bir kaynağın analizini kolaylaştırmaya yönelik olarak kontrol listeleri sunulacak, işletmenin bunların neticesinde tüm kaynaklar ile ilgili olarak ne tür sonuçlar çıkarması gerektiği üzerinde durulacaktır.

4.3.1 Yapım

Burada yapım faaliyeti, inşaat projelerinin fiziksel olarak gerçekleştirilmesi için işletmenin yeterliliğiyle ilgili olmaktadır. İnşaat planlamasını, koordinasyonunu, kontrolünü ve yönetimini kapsamaktadır.

Bu kaynak analizine ilişkin kontrol listesi şu şekilde olmaktadır :

- İşletme ne tür projeler gerçekleştirmektedir?
- Tercih edilen yapım metodu ne olmaktadır?
- Bu yapım metodu, maliyet, üretkenlik, yapım hızı, esneklik ve kalite açısından rakiplere başarılı bir şekilde rekabet olanağı sağlamakta mıdır?
- Yapım metotları ne tür projelerde avantajlı olmaktadır?
- İşletme kendisine rekabet üstünlüğü sağlayacak özel ekipmanlara, imkanlara sahip olmakta mıdır?
- İşletme kendi formenini ve işçisini mi çalıştırıyor mu? Bunların yaş, tecrübe, iş kalitesi, verimlilik ve sadakat açısından değerleri nedir? Bunların yerine taşeronlarla çalışmak daha mı avantajlı olmaktadır?
- İşletme taşeronlarla çalışıyor mu? Taşeronlar her proje için ayrı mı seçilmekte? Ne ölçüye kadar işletme, taşeronlarının işini yönetme ve planlama olanağına sahip olmaktadır?
- İşletmenin sonuçta ortaya çıkardığı ürünün kalite düzeyi nedir? Kalite düzeyi rakiplere kıyasla ne durumdadır?

- İşletme, her işin gerektirdiği kaliteyi belirleyecek ve bu kaliteye erişme sürecini kontrol altında tutacak bir kalite kontrol sistemine sahip midir?
- İşletme her proje için bütçe planlaması hazırlamakta mıdır? Süreç içinde bu plana uygunluk ne düzeyde sağlanabilmektedir?
- Yapım kabiliyeti söz konusu olduğunda işletme başka ne tür avantajlara veya kısıtlamalara sahip olmaktadır?

Araştırmanın bu kısmı çeşitli yapım metotları ve inşaat türlerine göre, işletmenin güçlü yanlarını ve kendisine kısıtlamalar koyan noktaları açığa çıkarmaktadır. Bununla birlikte, işletmenin yapım kabiliyetini geliştirmesi için izlenmesi gerekli direktifleri işaret etmektedir.

4.3.2 Tedarik

Tedarik edilmesi gereken inşaat girdileri, taşeronun gerçekleştirdiği işler, ekipmanlar (kiralama veya satın alma yoluyla elde edilenler) ve başka çeşitli hizmetler olmaktadır. İnşaat işletmesinin tedarik konusu kapsamında başarısı, inşaat girdilerini en iyi fiyata, kaliteye ve emniyetli olacak şekilde temin etmesine dayanmaktadır.

Tedarik sistemi için kontrol listesi :

- İşletme hangi girdileri satın almakta ve hangilerini (eğer varsa) kendisi üretmektedir?
- Malzeme üreticilerinin kalitesi ve güvenilirlikleri ne düzeyde olmaktadır?
- Malzeme üreticileri nasıl seçilmektedir?
- İşletme malzemeleri sürekli aynı üreticiden mi almaktadır? Eğer böyleyse, nasıl seçilmekteler ve aralarında yapılan bir sözleşme bulunmakta mıdır?
- İşletme kendisi bazı inşaat malzemelerini kendisi üretebiliyor mu? Bu üretim ekonomik sonuçlardan mı yoksa stratejik kararların neticesinde mi yapılmakta? Bu üretim işletmenin sadece kendi kullanımına mı yönelik olmaktadır?
- İşletme, malzeme üreticileri ile stratejik birleşme gerçekleştirmekte midir?

- İşletme elindeki malzemeleri ilişkin sayım çizelgesi tutmakta mıdır? Bu formel bir süreç içinde gelişmekte midir?
- İşletmenin çalıştığı taşeronların genel olarak kalitesi ve güvenilirlikleri ne düzeyde olmaktadır?
- Taşeronlar nasıl seçilmektedir?
- İşletme kendi inşaat ekipmanına sahip mi yoksa bunları kiralamakta mı? Kiraya verenler nasıl seçilmektedir?

Bu bölümden, işletmenin tedarik sistemiyle ilgili güçlü ve zayıf yanlar ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte geliştirmenin hangi yönleri ağırlık verilerek gerçekleştirileceği de belirlenmektedir.

4.3.3. Pazarlama

İnşaat işletmesindeki pazarlama sistemi, mevcut işveren kitlesini teşhis etmekte, onları işletmenin yeteneklerinden haberdar etmekte, böylelikle işletme ile iş yapılmasına teşvik etmektedir. Pazarlamanın önemli bir özelliği işverene hizmet vermesi olmaktadır. İşletme işverene ilk olarak tasarım sürecinde, sonra da yapım alternatifleri konusunda yardımcı olabilmektedir. Genel olarak tasarım-yapım sürecinde ve proje bittiğinde işletme bakımından, işveren yardım görebilmektedir.

Pazarlama için kontrol listesi :

- İşletme rekabetin yaşandığı pazarda nasıl ayakta kalabilmektedir? Rakiplerine kıyasla durumu nedir?
- Pazarlama açısında ne tip projeler cazip konumda olmaktadır?
- İşletme kendi faaliyet sınırları içindeki veya tasarım konusu dahilindeki projelerin teşhisinde ne derece başarılı olmaktadır?
- İşletme bu amaca yönelik olarak kalifiye personel çalıştırmakta mıdır?
- İşletme kâr marjını nasıl belirlemektedir? Kâr-planlama esnek bir süreç midir ve merkezkaçlık görülmekte midir?
- İşverenler tasarım-yapım projeleriyle ne derece ilgili olmaktadır?

- İşletme tasarım-yapım projelerini alabilecek kapasitede midir?
- İşveren işletmeyi yapım yönetimi projelerinde çalıştırmak konusunda istekli mi? İşletme de bu alanda faaliyet etme konusunda istekli olup gerekli beceriye sahip midir?

Bu bölümden çıkarılan sonuçlar işletmenin pazarlama konusunda rakipleriyle rekabet durumunu ve pazarlama faaliyetini geliştirme olanaklarını açığa çıkarmaktadır.

4.3.4 Organizasyon Yapısı

Organizasyon yapısı yapım, tedarik ve pazarlama sistemlerine hizmet etmektedir. Bununla birlikte, planlama ve kontrol ile enformasyon sistemi için organizasyon şemasının oluşturulmasını kapsamaktadır. Bu açıdan performans ölçümü ise, faaliyetlerini planlama ve bu planlamayı kalite, maliyet ve programlama açısından yapabilme becerisine bağlı olmaktadır. Ayrıca işletmenin kendisini belirsizliklere adapte edebilme becerisini de göstermektedir.

Organizasyon yapısına ilişkin kontrol listesi :

- İşletmenin yetki dağılımı nasıl yapılmaktadır?
- İşletme içindeki tüm çalışanların yetkileri ve sorumlulukları iyi tanımlanmış durumda mıdır?
- İşletme faaliyetlerinin icrası için formel bir prosedüre tabii midir? Eğer öyleyse periyodik olarak yenileme ve güncelleştirme yapılmakta mıdır?
- İşletme yeni projelere girmek için hızlı bir şekilde kendisini hazırlayabilmekte midir?
- İşletme meydana gelen değişimlere adapte olarak projeyi planlanan sürede bitirebilmekte midir?
- İşletme, işveren tarafından istenilen tasarım değişikliklerini yerine getirebilmekte midir?
- İşletme her proje için detaylı bir bütçe taslağı hazırlamakta mıdır? Harcamalar bu taslağın ışığında kontrol edilmekte midir?
- İşletmede toplam kalite yönetimi var mıdır?

- İşletme, bütçe kontrolü, programlama ve programlama kontrolü, kalite kontrolü, muhasebeyi kapsayan bilgisayarlaşma ve enformasyon sistemine sahip midir?
- İşletmenin değişik projelerdeki harcamalara ait tuttuğu kayıtları var mıdır? Bu bilgiler yeni projelerde kullanılabilecek midir?

Analizin bu kısmında, çeşitli büyüklükte ve türde projelere göre organizasyon yapısının zayıf ve güçlü yanları ile performansın nasıl geliştirilebileceği konusunda veriler elde edilebilmektedir.

4.3.5 Personel

Bir işletmede çalışan personel rekabet ortamında sahip olunan en önemli kaynak olup başarı için anahtar olmaktadır. İnşaat işletmesi 2 değişik yönetim faaliyetini gerçekleştirmektedir: (1) Teknolojik içerikli olanlar: proje yönetimi, inşaat metodunun seçilmesi, tahmin etme, bütçe hazırlama ve kontrol. Tüm bunlar mühendislik bilgisi gerektirmektedir. (2) Finansal yönetim, pazarlama, muhasebe, ürün tedariki gibi işler de işletme bilgisini gerektirmektedir. Ancak iki ayrı faaliyet için ne zaman hangi bilginin gerekebileceği tam olarak belli olamamaktadır. Örneğin; pazarlama ve tedarik için bazen mühendislik anlayışına sahip olmak gerekirken, diğer taraftan proje yönetimi için de işletme bilgisine ihtiyaç olabilmektedir [40, sf 136]. Burada performans, her düzeydeki yöneticinin görevleriyle etkin şekilde ilgilenme becerilerine bağlı olmaktadır.

Personel ile ilgili olarak kontrol listesi :

- İşletmede yönetsel görevler neler olmaktadır? (Bu bilgiler organizasyon ile ilgili analizden elde edilmektedir.)
- Yeni personeli güçlendirmek için neler yapılmaktadır? Bu uzun vadeye yönelik planlama gereği mi yoksa ihtiyaçların baskısı altında mı gerçekleşmektedir?
- Çalışanların eğitim düzeyi nedir?
- Çalışanların daha önceki iş deneyimleri ne düzeydedir?
- Personelin işletmedeki çalışma süresi nedir?

- Personel eğitim programlarına ne kadar sıklıkta katılmaktadır?
- Personel ne dereceye kadar işletmesine sadık kalabilmektedir ve işletme başarısını nereye kadar kendi başarısı olarak görebilmektedir?
- Personel, işletmenin uzun vadeye yönelik planlamasına ne dereceye kadar katılmaktadır?

Araştırmadan çıkan bilgiler, personelin rakip işletmelerin personeline göre ne düzeyde olduklarını, yeteneklerinin ve performanslarının gelişmesi için ne yapılması gerektiğini ortaya çıkarmaktadır.

4.3.6 Finansman

Analizlerin ışığında formüle edilen strateji veya stratejilerin gerçekleştirilmesi yatırımları gerektirmektedir. İşletmenin finansal durumu ne kadar kuvvetliyse, uzun vadeye yönelik belirlenen stratejileri uygulama kapasiteleri de o kadar güçlü olmakta, gerektiğinde risk de alınabilmektedir. Böylelikle işveren ve malzeme üreticileri arasında tanınmış bir işletme niteliği kazanabilmektedir. Tüm bu nedenlerden ötürü, işletmenin finansal durumu çok önemli bir stratejik kriter olmaktadır. İşletmenin finansal performansı, uzun ve kısa vadeye yönelik girişimlerin finanse edilme derecesi ile ölçülmektedir.

Finansman ile ilgili kontrol listesi :

- İşletmenin, ortalama kâr marjıyla veya geri dönüşlerle ölçülen kârlılığı nedir?
- İşletmenin genel finansal gücü ne olmaktadır? Bu işletmenin sahip olduklarıyla borçlarının birbirine oranı ile ölçülmektedir.
- İşletmenin likiditesi nedir? Likidite kullanılabilecek durumda olan satın alma gücü olup, kısa dönem borçların giderilmesine yardımcı olmaktadır.
- İşletme uzun vadeye yönelik yatırım planlarına sahip olmakta mıdır?
- İşletmenin kredi kaynakları nelerdir?
- Finansal malların ve kredi kaynaklarının kullanımında işletme ne derece bağımsız olmaktadır?

- İşletme, malzeme üreticileri, taşeronlar ve işvereninden avantaj sağlayabilmek için kendi finansal mallarını çalıştırabilmekte midir?

Analizin bu kısmındaki kontrol listesinden çıkarılan sonuçlar, işletmenin rakiplere kıyasla finansal durumunu göstermekte, finansal kaynaklarını doğru bir şekilde işletip işletmediğini açığa çıkarmaktadır. Çalışmalar finansal performansın geliştirilmesi yönünde atılmak durumundadır.

4.3.7 Enformasyon Sistemi

İnşaat işletmelerinde 2 yönü ile önem kazanmaktadır. İlki, inşaat metotlarının teknolojik yönü, inşaat ekipmanları, detaylar ve standartlarla ilgili olmaktadır. İkincisi ise karar mekanizmaları, prosedürler gibi yönetsel bir özelliğe sahip konumdadır. İşletmenin bu açıdan başarısı : karamsarlık, büyüklük ve teknolojik yenilikler açısından daha gelişmiş projelerle başatme becerisi ile ölçülmektedir.

Enformasyon sistemi ile ilgili kontrol listesi :

- İşletmenin tecrübesi nedir? Ne tür projeler gerçekleştirmiştir?
- İşletme ; işverene yapım hızı, yüksek kalite, güven gibi değerler vermek ile beraber ileri inşaat metotlarında ne dereceye kadar bilgi ve tecrübe kazanmıştır?
- Gerçekleştirilmiş projelerden elde edilen bilgiler, kayıtlar, dokümantasyon şeklinde saklanmakta mıdır? Böylelikle gelecekte kullanılabilmekte midir?
- İşletme; kendi tecrübesiyle ilgili dokümantasyon yaparak, eğitim faaliyetlerine katılarak, araştırarak, çeşitli seminerlere iştirak ederek, sürekli bilgisini arttırabilmekte midir?
- Elde edilen bilgi, teknik ve yönetsel personele etkili şekilde aktarılabilmekte midir?
- Personel işletmenin bilgisini, daha etkin ve ekonomik tasarımlar üretmek üzere işverenin tasarımcılarına yardım etmek için kullanılabilmekte midir?
- İşletme bilgisini, tasarımda, fizibilite çalışmalarında ve risk analizlerinde bulunarak kullanabilmekte midir?

İşletmenin bilgisinin ne dereceye kadar, rekabet avantajı olarak kullanılabileceği, bu kontrol listesinden çıkarılacak sonuçlar olmaktadır. İşletme böylelikle durumunu iyileştirmek için ne yapılması gerektiğine karar verebilmektedir.

İşletme kaynaklarına ilişkin incelenen 7 kriter ile ilgili sunulan kontrol listesindeki konular genel olarak verilmiş olup, belirecek sorunlara, mevcut problemlere ışık tutulması amaçlanmaktadır. Her başlık altında verilen kontrol listesi içindeki konular daha detaylı olarak irdelenebilmektedir; ancak incelenmesi gerekli konu başlıkları atlanmadan verilmeye çalışılmıştır.

4.4. STRATEJİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Çevresel makro etkenler ve sektörel çevrenin analizi ışığında işletmenin ileriye dönük olarak dikkate alması gereken fırsatlar ve tehditler ortaya çıkmaktadır. İşletmenin içine yönelik yapılan kaynak analizleri ise işletmenin mevcut durumunu ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla işletme güçlü ve zayıf yönlerini görebilme ve buna göre tedbirlerini alabilme olanağına sahip olmaktadır.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde, işletme stratejilerinin nasıl geliştirileceği konusu; işletmenin zayıf ve güçlü yanları ile dış çevreden gelen fırsatlar ve tehditlerin SWOT Analizi matrisine aktarılarak puanlama sistemiyle ağırlık kazanan kriterler ışığında saptanarak aktarılmaya çalışılacaktır. Bu süreç, hayali bir inşaat işletmesi örnek alınarak geliştirilmeye çalışılacaktır. Ancak uygun stratejilerin nasıl geliştirileceğine ilişkin bu örneğe geçilmeden önce stratejik alternatiflerin ne olduğuna değinilecektir.

4.4.1 Stratejik Alternatifler

İşletmelerin, içinden uygun stratejileri seçebilmeleri için varolan stratejik alternatifler, literatürde çeşitli yazarlarca gruplandırılarak irdelenmiştir. Burada esas olarak stratejik alternatiflerin, inşaat işletmelerinde kullanım kriterleri aktarılmaya çalışılacaktır.

4.4.1.1 Rekabete dayalı stratejiler

Rekabete dayalı stratejileri 3 grupta incelemek mümkün olmaktadır:

- 1- Maliyete dayanan strateji
- 2- Farklılaşma
- 3- Odaklanma

4.4.1.1.1 maliyete dayanan strateji

Bu stratejinin esası, işletmenin yaptığı her türlü faaliyetlerinin rakiplere oranla daha az bedele mal olmasına dayanmaktadır. İşletme genel olarak bu stratejiyi, çevrede yoğun rekabet yaşandığında ve projeler benzer olduğunda seçebilmektedir. İşletme daha etkin ve daha az maliyet getireceğine inandığı bazı kaynakların kullanımı ile örneğin özel bir yapım metodu, rekabet avantajı elde edebileceğini düşündüğü anda bu stratejiyi tercih edebilmektedir.

Maliyete dayanan strateji, inşaat işletmelerinde aşağıdaki faktörlerin birleşimi ile elde edilebilmektedir :

Ürünlerin Standardizasyonu

Eğer işletme belirli bir tür ürünle kendini sınırlıyorsa, hem tasarım hem yapımda etkin olabilmekte ve sonuçta ürünün yapım maliyetini geri çekebilmektedir. Örneğin, bir inşaat işletmesi çeşitli türdeki sanayi yapılarının inşaatında uzmanlaşabilmekte, her tür yapı için en etkin tasarım şeklini geliştirilebilmekte, en avantajlı malzeme üreticisini seçebilmekte ve dolayısıyla maliyeti azaltabilmektedir.

Personel Eğitimi

Personelin etkin bir şekilde eğitilmesi, zamandan kazandırmakta ve iş kaybını önlemekte ve doğal olarak maliyet azalması sonucunu doğurmaktadır.

Etkin Kontrol Sistemi

Etkin kontrollerin sayesinde, üretim aşamasında özellikle işgücü ve malzeme girdileri ile ilgili olarak planlamadan meydana gelebilecek her türlü sapmalar zamanında farkedilebilmekte ve önlem alınabilmektedir. Bu da malzeme ve işgücü zayıyatını önlemektedir.

Malzeme Üreticilerinin Dikkatli Seçimi

Proje maliyetinin tamamı içinde, dışardan temin edilen hizmetler ile malzemeler büyük yer tutmaktadır. Malzeme üreticileri ile olan ilişkileri sürekli kontrolde tutmak ve fiyat indirimi elde etmek üzere her türlü avantajdan faydalanma belirli bir maliyet azalmasını garanti etmektedir.

Teknolojik İlerleme

Teknolojik yeniliklerin kullanımı, hem iş gücü hem de malzemede maliyet kazancını getirmektedir. Örneğin, prefabrike elemanların kullanımı, yüksek mukavemetli beton vb. uygun pazar koşulları altında maliyetin geri çekilmesini sağlayabilmektedir.

4.4.1.1.2 farklılaşma

Bu strateji, işletmenin gerçekleştireceği ürünü, rakiplere oranla daha farklı ve değerli hale getirerek daha cazip hale sokmayı amaçlamaktadır. Ürüne eklenen bu değerler, ürünün satış maliyetinin ve satış hacminin artmasını getirmektedir. İnşaat işletmelerinde farklılaşma şu hallerde elde edilebilmektedir :

Ürünün Daha Yüksek Standartta Olması

Yüksek standartlı bir bina genelde, yüksek kalitede bitirilmiş iş, değişikliklere karşı esneklik, iyi bir estetik görünüm anlamına gelmektedir. Tüm bu özellikler kullanıcıya daha fazla değer verildiğini göstermektedir. Üründe yüksek standart aşağıdaki koşullarda sağlanabilmektedir [40, sf. 138] :

- İnşaat işletmesi tasarım-yapım için sözleşme imzalayıp, tasarımın büyük bir kısmını kendisi gerçekleştirmekteyse,

- İşletme yapım yönetimi hizmeti vermedeyse ve tasarım sürecinin koordinasyonu kendi görevleri arasında bulunmaktaysa,

Tüm bu koşullar çerçevesinde inşaat işletmesi ürünün değerini arttırabilmekte ve dolayısıyla hizmetlerini çoğaltabilmektedir.

Ürünün Daha Yüksek Kalitede Olması

Eğer ürünün standardı iyi tanımlanmışsa, ürünün değeri kalitesine verilen önem ile de arttırılabilmektedir. Şartnamelere daha ciddi şekilde uymaya çalışma, daha az tolerans gösterme olabilecek hataların azalmasına sebep olmaktadır. Böylelikle ürünün işletme maliyeti de azalacağı gibi işvereni yüksek düzeyde tatmin etme mümkün olmaktadır.

Projeyi Daha Hızlı Şekilde Bitirme

İşverenin verdiği projeyi tasarlanandan hızlı bitirmek; işverenin, yapı türünü işletmeye başladıktan sonra almayı planladığı geri dönüşleri daha erken elde etmesine imkân vermektedir.

İşverene Daha Geniş Alanda Hizmet Verme

Bir inşaat işletmesinin normalde işverene verdiği hizmet, projeyi çizimlere ve sözleşmeye uygun olarak bitirmek olmaktadır. Bununla birlikte, işletme bu hizmetini; fizibilite analizlerinde, tasarımın çeşitli evrelerinde (özellikle teknoloji kullanımına ilişkin olarak) ve projenin bakım sürecinde işverene yardımcı olarak arttırabilmektedir.

4.4.1.1.3 odaklanma

Genelde daha küçük işletmeler için uygun olan bu strateji, maliyet ağırlıklı stratejinin veya farklılaşmanın pazarın çok dar bir kısmına uygulanması esasına dayanmaktadır. Bir inşaat işletmesi belirli bir tip projeye odaklanarak, bu projeye uygulanabilecek en uygun tasarım şeklini, malzemeleri, yapım tekniklerini geliştirebilmektedir. Örneğin; bir inşaat işletmesi tekrarlanan belirli bir yapı türü için (kapalı otoparklar, benzin istasyonları, ambarlar, vb) sanayileştirilmiş bir metot geliştirebilmekte ve bunun

neticesinde bu projeleri daha düşük fiyata maledebilmekte veya rakiplere oranla işverene daha iyi hizmet verebilmektedir.

Odaklanma stratejisi, ayrıca işveren, malzeme üreticileri ile ilgili olarak daha iyi imkânlar sağlayan bazı coğrafi kesimlere yönelerek de uygulanabilmektedir.

Diğer taraftan, bir inşaat işletmesi belirli türde işveren kesimini hedef alarak faaliyetlerini sınırlayabilmektedir. Böylelikle işverenin ihtiyaçları ve tercihleri daha detaylı bir şekilde araştırılabilmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi, odaklanma stratejisi küçük işletmeler için uygun olmaktadır; çünkü büyük bir işletmenin dar bir pazar kesimine hitap etmesi talebin kararsızlığı ve çeşitliliği açısından riskler getirmektedir.

4.4.1.2 Büyüme stratejileri

Porter'in sınıflandırmasına göre anlatılan üç stratejiden ikisi olan maliyet ağırlıklı strateji ile farklılaşma, genişleyen pazarlarda pazar payı arttırılarak büyümeyi beraberlerinde getirebilmektedir. Bununla birlikte eğer büyüme, işletmenin amaçları içinde özel bir yer tutuyorsa veya analizlerin pazar ile ilgili olan kısmında, büyümenin risk almadan kârlılığa katkısı olacağı sonucu çıkmışsa, o zaman bu amaca yönelik olarak özel stratejiler geliştirilmesi önem kazanmaktadır.

Büyüme eğimli stratejiler şu şekilde özetlenebilmektedir :

- İşletmenin daha önceden faaliyet göstermediği yeni bölgelere girmesi (bu bölgelerdeki ilave talep ile kaynakların ve faaliyetlerin artması sağlanmaktadır.)
- Yeni inşaat projelerine girme-yapılar, tüneller, restorasyon, koruma vb.
- Yapı malzemelerinin üretim kapasitelerini büyütme
- Yeni faaliyetlere girme (gayrimenkul geliştirme, bakım ve onarım, vb.)
- İşletmelerin aynı veya farklı faaliyetler gösteren bazı işletmeleri satın alması.
- Ortak teşebbüs –Joint Venture- (işletmelerin büyük bir projeye yönelik olarak birbirlerinin eksik organizasyonel yönlerini tamamlamak üzere bir araya gelmeleri)

Aktarılan bu büyüme stratejileri, işletmenin kaynaklarının gelişmesini de beraberinde getirmektedir (Bkz. Bölüm 4.3).

4.4.1.3 İşletme içine yönelik stratejiler

İşletmenin kaynaklarını geliştirebilmek için mevcut olan stratejiler de bulunmaktadır. Kaynaklar stratejik hedeflerin doğrultusunda geliştirilmektedir. Yapım kapasitesinin geliştirilmesine yönelik stratejiler, yapım metotlarının değiştirilmesini, geliştirilmesini (ör; yapı için, geleneksel, prefabrike yapım metotları), kalite kontrol mekanizmasının uygulanmasını, personel eğitim programlarının geliştirilmesini kapsamaktadır.

Pazarlama stratejileri, işverene verilen hizmeti, pazarlama bölümü personeline sunulan teşvikleri, riskli faaliyet alanlarına paylaştıracak projeleri içerebilmektedir.

Tedarik ile ilgili stratejiler, malzeme üreticilerinin seçilmesine ilişkin veya yapı malzemeleri ile yapım elemanlarının işletme tarafından üretilmesiyle ilgili verilen kararları, diğer ülkelerden ithal etme kararlarını veya malzeme üreticileriyle stratejik birleştirmeler gerçekleştirmeyi kapsayabilmektedir.

Personel stratejileri ise doğrudan çalışandan kısa zamanda en yüksek verimi alabilmek amacıyla personel eğitimi, güçlendirme ve geliştirme faaliyetlerini içermektedir.

Organizasyonel stratejiler, enformasyon sistemini (bilginin elde edilmesi, işletme içine yayılması, haberleşme), kalite yönetimini, formelleşme düzeyini, kararların merkezileşme derecesini ve organizasyon yapısını etkilemektedir.

Görüldüğü üzere bir işletme için uygulanabilecek çok çeşitli stratejik alternatifler bulunmaktadır. Literatürde değişik yazarlarca farklı sınıflandırmalara göre anlatılan bu stratejilerden en yaygın olarak kullanılanları, inşaat işletmelerinde nasıl uygulanabileceği düşünülerek aktarılmaya çalışılmıştır. Dolayısıyla sayıca fazla olan bu stratejilerden en uygun olanını ve en ümit vadedeni seçebilmenin önemi de yadsınmamaktadır. Seçilen her alternatifin uygulanması beraberinde organizasyonel

değişiklikler getirmekte, bu da ilave yatırımlar ve dolayısıyla maliyet yüküne sebep olmaktadır. Bu yüzden seçilen stratejinin gerçekleştirilebilmesi için işletmenin bunu finanse edecek kaynaklarının olması, mali portresinin de risk almaya karşı ayakta kalabilecek kadar kuvvetli olması gerekmektedir.

4.4.2. Strateji Belirlenmesinde Kullanılan Bir Yöntem: SWOT Analizi Matrisi

SWOT Analizi matrisi oluşturan unsurlar, daha önce de bahsedildiği gibi, işletmenin hem makro çevreye hem de sektörel çevreye yönelik yaptığı analizlerinin sonuçlarından çıkan fırsatlar ve tehditler ile işletme içine yönelik yapılan analizin ışığında belirlenen işletmenin güçlü ve zayıf yönleri olmaktadır. Fırsatlar ve tehditler, işletme dışından gelen ileriye dönük kriterleri ortaya koymaktadır. Güçlü ve zayıf yönler ise işletmenin mevcut durumunu yansıtmaktadır. (Bkz. Tablo 4.2)

		DİŞ / İLERİYE DÖNÜK									
		FIRSATLAR					TEHDİTLER				
İÇ / MEVCUT	GÜÇLÜ YÖNLER	1	•	•	•	•	•	•	•	•	•
		2	•	•	•	•	•	•	•	•	•
		3	•	•	•	•	•	•	•	•	•
		4	•	•	•	•	•	•	•	•	•
		5	•	•	•	•	•	•	•	•	•
	ZAYIF YÖNLER	1	•	•	•	•	•	•	•	•	•
		2	•	•	•	•	•	•	•	•	•
		3	•	•	•	•	•	•	•	•	•
		4	•	•	•	•	•	•	•	•	•
		5	•	•	•	•	•	•	•	•	•

Tablo 4.2 SWOT Analizi Matrisi ve Puanlanması

Genel olarak, bu kriterlerin sayısı için en uygun değer 5 olmaktadır. Bunların sayısını arttırmak sadece stratejik alternatiflerin çoğalmasını ve belki de uygun olanların seçilmesini daha da güçleştirmekten başka bir işe yaramayacaktır. Dolayısıyla ortaya çıkan tüm fırsat ve tehditler ile, güçlü ve zayıf yönleri bir kez daha gözden geçirdikten sonra hayati önem taşıyanları analize taşımak, hem hiçbir ayrıntının gözden kaçmamasını ama aynı zamanda matris aşamasında detayları vakit kaybetmemeyi sağlamaktadır. Analizin bu kısmı yapıldıktan sonra her bir kriter birbiriyle eşleşerek, birbiriyle olan bağlantılara göre 0'dan 4'e kadar olan rakamlarla puanlanmaktadır. Örneğin: iki kriter arasında hiçbir bağlantı yoksa 0, çok az bağlantı varsa 1, orta derecede bağlantı söz konusuysa 2, iki kriter arasında bağlantı olduğu düşünülüyorsa 3, birbirleriyle tamamıyla alakalıysa 4 puan verilmektedir. Birbirleriyle bağlantıları irdelenirken, kriterlerin birbirini olumlu ya da olumsuz etkilemeleri göz önünde bulundurulmamaktadır. Önemli olan aralarında ilişki olup olmadığıdır.

Puanlama süreci tamamlandıktan sonra; güçlü yönler -fırsatlar, güçlü yönler-tehditler, zayıf yönler-fırsatlar ve zayıf yönler-tehditler eşlemesinden oluşan her karedeki, 5 satırın satır toplamı ve 5 sütundaki sütun toplamı alınmaktadır. Tablo 4.3'de de görüldüğü üzere, A toplamı her 4 karedeki tüm satırların toplamını, B ise her 4 karedeki tüm sütunların toplamını göstermektedir. Toplamlar elde edildikten sonra, satır ve sütunlarda en fazla toplama sahip olanlar işaretlenmektedir. Birbirine çok yakın iki toplama sahip olan satır ve sütun varsa, verilmiş olan puanlama hangisinde daha tutarlıysa, örneğin satır puanlaması 1,0,1,3,4 olanın yerine 3,1,2,2,1 puanlaması tercih edilmelidir, ele alınması gereken o bölüm olmaktadır. Toplamlara ait tercih edilen satır ve sütunlar tablo üzerinde işaretlendikten sonra, yatay ve düşeydeki çizgilerin kesiştiği hücreye ait kriterler ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla hangi analiz sonucu esas alınarak, işletme stratejisinin oluşturulması gerektiği görülebilmekte ve bu noktadan itibaren işletme stratejilerini belirleyebilmektedir.

SWOT ANALİZİ		FIRSATLAR					TEHDİTLER				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
GÜÇLÜ YÖNLER	1	•	•	•	•	• +=A					A
	2	•				A					A
	3	•				A					A
	4	•				A					A
	5	• +=B	B	B	B	B A	B	B	B	B	B A
ZAYIF YÖNLER	1					A					A
	2					A					A
	3					A					A
	4					A					A
	5	B	B	B	B	B A	B	B	B	B	B A

Tablo 4.3 SWOT Analizi Puan Toplamları

4.4.2.1. SWOT Analizi matrisinin örnek ile geliştirilmesi

Çalışmanın bu bölümünde, hayali olarak ele alınan bir inşaat işletmesi üzerinde SWOT Analizi uygulanacaktır. Söz konusu işletme orta büyüklükte olup, ihale ile çeşitli projeleri gerçekleştirmekte, ağırlıklı olarak konut inşaatlarında faaliyet göstermektedir. İşletmenin yaptığı analizleri ve kendi içine yönelik gerçekleştirdiği analizleri neticesinde SWOT Analizinin kriterleri şu şekilde belirlenmiştir :

Güçlü Yönler

1. Konut inşaatında Türkiye’de tanınan bir işletmedir.
2. Yüksek kalifikasyonda personel çalıştırmaktadır.
3. Kendi makina parkı bulunmaktadır.
4. Konut inşaatına yönelik olarak gerekli uzmanlık alanlarına sahiptir.
5. Formel bir iş planlama sistemi vardır.

Zayıf Yönler

1. Dış pazarlarda söz sahibi değildir.
2. İş çeşitliliği nedeniyle personel sirkülasyonu yoğundur.
3. İşletme ile taşeronu arasındaki sorunlar işverene yansımakta, bu da gecikmelere neden olmaktadır.
4. Yeni inşaat teknolojileri kullanımında tecrübesi yoktur.
5. Finansal dar boğazlardan ötürü ödemelerde güçlük çekilmemektedir.

Fırsatlar

1. Türki Cumhuriyetler her türlü inşaat türünde kapılarını Türkiye'ye açmıştır.
2. Prefabrikasyon sektöründeki gelişmeler, yapım metodunda tercih sebebi olmaktadır.
3. Başarılı toplu-konut üretimi için verilen kredi miktarı arttırılmıştır.
4. Yapı malzemesi sektöründeki gelişmeler dışarıya açılma ihtiyacını kaldırmıştır.
5. Nüfus artışı, konut ihtiyacını arttırmaktadır.

Tehditler

1. Pazarların daralması söz konusudur.
2. Sektöre yeni giren firmalarla beraber rekabet artmaktadır.
3. Enflasyonun inşaat maliyetlerini arttırması, talebi olumsuz etkilemektedir.
4. Rekabet, ürün çeşitliliğiyle birlikte ilave kaynak maliyeti getirmektedir.
5. İşin alınabilmesi için maliyetlerin düşürülmesi, kaliteyi ve kâr marjını etkilemektedir.

İşletmenin Misyonu

Türkiye'deki pazar payını arttırmak, yurt dışı pazarlara açılmak ve böylelikle işletme imajını kuvvetlendirmek işletmenin misyonu olmaktadır.

SWOT ANALİZİ MATRİSİ

SWOT ANALİZİ MATRİSİ		FIRSATLAR					TEHDİTLER				
		Türki Cumhuriyetler her türlü inşaat için kaplarını Türkiye'ye açmıştır.	Prefabrikasyon sektöründeki gelişmeler yapım metodunda tercih sebevi olmuştur.	Başarılı toplu konut üretimi için verilen kredi miktarı artırılmıştır.	Yapı malzemesi sektöründeki gelişmeler dışarıya açılma ihtiyacını kaldırmıştır.	Nüfus artışı, konut ihtiyacını artırmaktadır.	Pazarların daralması Sözkonusudur.	Sektöre yeni giren firmalarla beraber rekabet artmaktadır.	Enflasyonun inşaat maliyetlerini artırmaması, talebi olumsuz etkilemektedir.	Rekabet, ürün çeşitliliğiyle birlikte ilave kaynak maliyeti getirmektedir.	İşin alınabilmesi için maliyetlerin geri çekilmesi, kaliteyi ve kar marjını etkilemektedir.
GÜÇLÜ YÖNLER	Konut İnşaatında Türkiye'de tanınan bir işletmedir.	2	1	4	0	4/11	2	4	2	1	0/9
	Yüksek kalifikasyonda personel çalıştırmaktadır.	2	2	1	1	2/8	2	3	1	3	2/11
	Kendi makina parkı bulunmaktadır	3	3	1	2	4/13	0	4	2	2	2/10
	Konut inşaatı sektöründe gerekli uzmanlık alanlarına sahiptir.	3	3	3	2	4/15	1	4	1	2	2/10
	Formel bir iş planlama sistemi vardır.	2/12	2/11	3/12	2/7	2/16	1/6	3/18	1/7	1/9	3/9
ZAYIF YÖNLER	Dış pazarlarda söz sahibi değildir	4	3	1	2	2/12	4	4	2	1	2/13
	İş değişkenliğinden dolayı personel sirkülasyonu yükündür	3	4	1	0	1/9	1	2	1	3	1/8
	İşletme ile tasevornu arasındaki sorunlar işverene yansımaktadır da gecikmelere neden olmaktadır	2	0	4	1	0/7	0	4	1	0	3/8
	Yeni inşaat teknolojileri kullanımında tecrübesi yoktur.	4	4	3	1	4/16	3	4	0	4	3/14
	Finansal dar boğazlardan ötürü ödemelerde güçlük çekilmektedir.	4/17	4/15	4/13	2/6	4/11	4/12	4/18	4/8	4/12	2/11

Tablo 4.4 Örneğe Yönelik Geliştirilen SWOT Analizi Matrisi

İşletmenin Amaçları

- İşletmenin büyümesini sağlayarak kârlılığını arttırmak,
- Kaliteli, güvenli ve estetik ürünler üreterek çevreye hizmet etmek,
- Kaynaklarını en ekonomik şekilde kullanmak,

işletmenin amaçlarını oluşturmaktadır.

SWOT Analizi matrisine güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditler aktarıldıktan sonra puanlama yapılmış ve bunun neticesinde, 4 ana karedeki satır ve sütunların toplamaları alınmıştır (Bkz. Tablo 4.4) Yapılan planlamaya göre; fırsatlar ve güçlü yönler karesinde düşeydeki en fazla toplamalar olan 16,12,12 ile yataydaki 15 ve 13 toplamaları alınmış, bunların kesişimlerinde ağırlık kazanan güçlü yönler ile fırsatlar kombinezonu üçüncü güçlü yön ile birinci fırsat ve beşinci fırsat; dördüncü güçlü yön ile birinci,

üçüncü, beşinci fırsatlar olarak ortaya çıkmıştır. Bununla ilgili olarak kriterler şu şekilde olmaktadır:

- Uzmanlık alanlarına sahip olmak ve kendi makina parkının olması rekabet için işletmeyi bir adım öteye götürmektedir.
- Konut inşaatlarına yönelik olarak gerekli uzmanlık alanlarına sahip olmak ve kendi makina parkına sahip olması, Türki Cumhuriyetlerinde açılan dış pazarlarda konut inşaatları için bir avantaj teşkil etmektedir; ancak diğer yapı türlerine ilişkin belirsizlik vardır.
- Konut inşaatları için gerekli uzmanlık alanlarına sahip olma, verilen krediden yararlanma yüzdesini arttırmaktadır ve nüfus artışıyla konuta olan talebin de artması bu sektörde iyi bir kurumsal imaj yakalamış olan işletmeye avantajlar sağlamaktadır.

Güçlü yönlerle tehditler karesindeki toplamaların alınması ile düşeyde 18 ile 9, yatayda ise 11 ile 10 toplamaları alınmış, bunların kesişimlerinde ikinci güçlü yön ile ikinci ve dördüncü tehdit ve dördüncü güçlü yön ile ikinci tehdidin arasındaki ilişkinin önem kazandığı görülmüştür. Burada yataydaki satır toplamalarının birbirine yakın olması sonucu toplamı 10 olan satırlardan en tutarlı puanlamayı alan dördüncü satırın (1,4,1,2,2) baz alınmasına karar verilmiştir. Bununla ilgiliyse şu kriter saptanmıştır:

- Yüksek kalifikasyonda personel çalıştırması ve konut inşaatıyla ilgili olarak gerekli uzmanlık alanlarına sahip olması şiddetlenen rekabet ortamında, rakiplerine karşı işletmeyi bir adım önde götürmektedir.

Zayıf yönler ve fırsatlar karesinde düşeyde 17,15,13 toplamaları; yatayda ise 18,16,12 toplamaları alınarak öne çıkan zayıf yön ve fırsatlar ilişkilerinin birinci zayıf yön ile birinci fırsat ve ikinci fırsat, dördüncü zayıf yön ile birinci, ikinci ve üçüncü fırsatlar; beşinci zayıf yön ile birinci, ikinci ve üçüncü fırsatlar olduğu saptanmıştır. Bununla ilgili şu kriterler ortaya çıkmaktadır:

- Türkiye Cumhuriyetlerinde açılan pazar olanaklarına karşın dış pazarlarda söz sahibi olmayan işletme, dışarıya açılmaya yönelmelidir.
- Prefabrikasyonun gelişmesi fırsatından yararlanarak işletme yeni teknolojiler kullanma şansına sahip olabilmekte ve zayıf yönünü bu fırsatla bertaraf edebilmektedir.
- Eğer işletme yeni teknolojileri kullanmak için çaba harcarsa, dış pazarlara açılma fırsatını değerlendirebilecektir.
- İşletme dışarıya açılmak, yeni teknolojiler kullanmak için finansal dar boğazlarını atlatmak amacıyla kredi olanaklarını araştırmak durumundadır.

Son kare olan zayıf yönler ve tehditlerde düşeyde 18,12,12 toplamaları ile yatayda 18,14,13 toplamaları alınmıştır. Buna göre birinci zayıf yön ile birinci ve ikinci tehditler; dördüncü zayıf yön ile birinci, ikinci ve dördüncü tehditler ve beşinci zayıf yön ile birinci ikinci ve dördüncü tehdit arasında kuvvetli ve aynı zamanda tehlike oluşturan ilişkiler olduğu ortaya çıkmıştır. Buna yönelik olarak şu kriterler saptanmıştır:

- Pazarlarda daralma söz konusuysa, işletmenin dışarıya açılmamış olması rekabet avantajını kaçırmaya sebep olmaktadır.
- Yeni teknolojilerden yararlanma tecrübesinin olmaması, işletmenin pazarların daralmasından ve rekabetin şiddetinden etkilemesine sebep olmakta aynı zamanda fırsatların kaçırılması sonucunu da doğurmaktadır. İşletme yeni teknolojilerden faydalanmaya başlamalıdır.
- Finansal dar boğazların atlatılması için olanaklar araştırılmalıdır. Bunun için, konut sektöründe zaten tanınan bir işletme olması, kaliteli iş gücünün de birleşimiyle konut kredisinin alınmasını kolaylaştırabilmekte ve bunu zayıf yönlerini iyileştirmek için kullanabilme olanağına sahip olabilecektir.

Matristen elde edilen tüm bu sonuçların hepsinin de bir strateji oluşturması gerekmemektedir. Önemli olan , işletmenin uzun dönem amaçlarını gerçekleştirmesini engelleyen kritik noktaları iyileştirmek için stratejilerin belirlenmesi gerektiğinin hatırlanması olmaktadır.

İşletme Stratejilerinin Seçilmesi

Yapılan SWOT Analizi matrisinin sonucunda çıkan kriterler ışığında; işletmeyi zor durumda bırakan en önemli sorunun işletmenin yaşamakta olduğu finansal dar boğazlar olduğu görülmektedir. İşletmenin finansal kaynaklarının uygunluğu, strateji formülasyonunda başta gelen kriter olduğu için işletmenin ilk olarak bu problemi atlatma yoluna gitmesinin gerekliliği görülmektedir. Bu yüzden, işletme için önem kazanan ilk strateji; *Maliyete dayanan strateji* olmaktadır.

İşletme çıkan sonuçlar ışığında, Türkiye’de konut sektöründe güçlü bir kurumsal imajı olmasını değerlendirebilip, konut inşaatları yapımına devam ederek ürünün standardizasyonunu sağlamak durumundadır. Bu amaçla; verilen kredi fırsatını, uygun malzeme ile hızlı ve etkin yapım metodunu, kalifiye personelinin de desteğiyle seçebilecek, dolayısıyla standardizasyona dökülen üretim, maliyetlerinin azaltılmasını sağlayacak ve bu da işletmeyi finansal açıdan rahatlatacaktır.

İşletme yine seçilen bu strateji ışığında, konut inşaatına yönelik olarak verilen kredi miktarını prefabrike yapı elemanlarının kullanılmasına da harcayabilmekte dolayısıyla yeni inşaat teknolojilerinin kullanımındaki tecrübesizliğine ilişkin zayıf yönünü de bu şekilde bertaraf edebilmektedir.

Seçilen bu strateji, etkin bir kontrol sistemi ile gereksiz israfı azaltarak maliyetten kazanç sonucunu getirecektir. Diğer taraftan, dikkatli bir kontrol sistemi, kaliteli ve daha estetik ürünleri beraberinde getirerek, işletmenin amacına ulaşmasını da temin edecektir.

İşletmenin uzun vadeye yönelik olarak kendisini büyütme isteği ise; *büyüme stratejileri* ile mümkün olmaktadır. Seçilen bu strateji ışığında işletmenin alacağı karar, dış pazarlara açılmak olmaktadır. Özellikle Türki Cumhuriyetlerin her türlü inşaat türünde kapılarını Türkiye’ye açma fırsatı; işletmenin özellikle konut sektöründe gerekli uzmanlık alanlarına sahip olması ve kendi makina parkını bulundurmasına

yönelik güçlü yönlerin yardımıyla yakalanabilmekte ve bu güçlü yönler rekabetin daha da şiddetlendiği dış pazarlarda, rekabet avantajı sağlamaktadır.

İşletmenin bu strateji ışığında yapabileceği bir atılım da, gerçekleştirilen konut inşaatının sonraki bakım faaliyetlerini de üzerine alarak, faaliyet alanına yeni aktiviteler ekleme olabilmektedir.

İşletme bu stratejilerin gerçekleştirilmesi ile rekabet avantajını yakaladıktan sonra pazar payını arttırma amacını ise, mevcut iç ve dış pazarlarda ürün çeşitliliğine giderek yakalayabilmektedir. Yeni bir ürünü gerçekleştirmenin getireceği riskler ise yine bir büyüme stratejisi olan ortak teşebbüs ile azaltılabilmektedir. İşletme, yeni bir ürünün getireceği ilave kaynaklar veya teknolojik yenilikler ile karşılaştığında kendisinde olmayan özelliklere sahip başka bir işletme ile o projeyi gerçekleştirmek üzere bir araya gelebilmektedir. İki işletme bu sayede birbirlerinin eksik yönlerini tamamlayarak güçlü bir birleşme oluşturabilmektedir. Ortak geliştirme, ayrıca bu inşaat işletmesine yönelik olarak, kurum imajının daha da güçlenmesi için büyük bir projeyi üstlenmek düşüncesi doğduğunda izlenen bir strateji olabilmektedir. Örneğin, örnekte üzerinde durulan inşaat işletmesi bu amacına ulaşmak için sadece bir işletmede olan kaynakları veya yeni bir teknolojiyi kullanmayı gerektiren büyük bir projeyi gerçekleştirmek üzere bu kaynaklara veya teknolojiye sahip bu işletmeyle ortak teşebbüse gidebilmektedir. Bu sayede işletmenin güçlü kurum imajını yakalama amacı da elde edilmiş olacaktır.

İşletme seçmiş olduğu bu stratejileri uygulamaya koyduktan sonra durumundaki değişikliklerin kontrolü ile bu stratejilere ilave stratejiler de ekleyerek hedeflerini daha da büyütebilmektedir; ancak formüle edilen her yeni stratejinin, işletmenin finansal kaynaklarının uygunluğu, beliren risklerin şiddeti, işletmenin organizasyonel yetenekleri ve rakiplerle olan ilişkiler açısından değerlendirilmesi gerektiği unutulmamalıdır. İnşaat sektörünün dinamik ortamı seçilen stratejilerin uygulama esnasında stratejik kontrol mekanizması ile irdelenmesini gerekli kılmaktadır.

BÖLÜM 5

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, farklı büyüklükte olan ve farklı alanlarda faaliyet gösteren tüm inşaat işletmelerinde, işletme başarısının elde edilmesine yönelik önemli bir yönetim aracı olarak kullanılmak üzere, inşaat sektöründeki belirsizliklere karşı ayakta kalmayı ve yoğun rekabet ortamında rakiplere karşı avantaj sağlanmasını olanaklı kılan, stratejik yönetimin ilk süreci olan strateji formülasyonuna yönelik bir modelin biçimlendirilmesi amaçlanmıştır.

Söz konusu amaca ulaşmada, çalışmanın 2. bölümünde genel olarak işletme yönetiminde strateji kavramı ele alınarak strateji formülasyonunun ilk evresini oluşturduğu stratejik yönetim süreci literatürde çeşitli yazarlarca irdelenerek aktarılmaya çalışılmıştır. Böylelikle stratejik yönetim mekanizmasının işletmelerin varlıklarını devam ettirmede ne denli önemli bir faktör olduğu incelenmiştir.

Bu inceleme, işletmenin stratejik yönetim süreçleri olan strateji formülasyonu stratejinin gerçekleştirilmesi ve stratejik kontrolün sırayla gerçekleşen, birinin bitip, diğerinin başladığı bir süreç şeklinde yürümediğini; aksine bu üç sürecin birbirinin üstüne geçerek gerçekleştiğini, formüle edilen bir strateji uygulanırken durum değişiklikleri kontrol edilerek yeni stratejilerin formüle edilebileceğini göstermiştir. Bununla birlikte söz konusu inceleme, stratejik yönetim sürecinin 3 evresinin de strateji formülasyonunda yapılan analizlere dayandığını ve bu analizlerin sık sık modife edilmesinin önemini ortaya koymuştur.

Bu bağlamda, çalışmanın 3. bölümünde bu analiz 3 aşamada anlatılarak işletmenin makro çevresinin, sektörel çevresinin ve işletmenin kendi içine yönelik yaptığı

analizlerde incelenmesi gereken özellikler detaylı bir şekilde izah edilmiştir. Bu süreç kapsamında strateji formülasyonu ile ilgili olarak şu evreler saptanmıştır :

- 1- Misyon ve amaçları belirleme
- 2- Hedef pazarları belirleme
- 3- Hizmet verilecek ürün hattının belirlenmesi
- 4- Rekabeti kamçılayan kaynakların, rekabete katılımı arttıracak metotların ortaya konması
- 5- Kaynakların uygun şekilde tahsisi

Daha sonra inşaat işletmelerindeki strateji formülasyonu sürecine de temel teşkil edecek olan, bu analizlerin strateji seçimi kriterlerine dönüştürülmesi yani SWOT Matrisinin oluşturulması sağlanmıştır. Ancak önemli olanın, yapılan tüm analizlerin inşaat sektörü ve işletmesi açısından değerlendirilmesi olduğu görülmüştür.

Dolayısıyla, çalışmanın 4. bölümünde, inşaat sektörünün nasıl bir stratejik yönetim süreci gerektirdiği üzerinde durularak, özellikle belirsizliklerin ve değişimlerin yönetiminin gerekliliği önem kazanmıştır. 3. bölümde anlatılan strateji formülasyonu analiz çalışmaları, inşaat sektörü ve işletmesi açısından farklılıklar getirdiğinden, çalışmanın 4. bölümünün ikinci kısmı; yapılan makro çevre ve sektörel analizlerinin; sektördeki talep kararsızlığı, çok çeşitli menfaatler güden çıkar grupları (işveren, müteahhit, taşeronlar, malzeme üreticileri, mimar, mühendis, vb) ve nihai ürün açısından irdelenerek ortaya konmasını amaç edinmiştir. İşletme düzeyindeki inceleme ise, inşaat işletmesi organizasyon yapısının, gerçekleştirilen faaliyet dolayısıyla farklılık göstermesi sebebiyle işletme kaynaklarına ilişkin analizler, inşaat sektörü ve işletme özelliklerine göre değerlendirilerek, ele alınması gerekli faktörler kontrol listeleri şeklinde ortaya konmuştur.

Analizlerin, SWOT Analizi matrisine nasıl dönüştürüldüğünün anlaşılması için hayali bir inşaat işletmesinin ele alındığı bir örnekten yararlanılmış ve bu matris üzerinde strateji seçimini kolaylaştırmak için puanlama sistemi ile seçilecek stratejinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Önerilen strateji formülasyonuna ilişkin model sonucunda, örnek üzerinde geliştirilen SWOT Analizi Matrisi aşaması, pratikte uygulanırken, işletmenin zayıf ve güçlü yönleri ile, çevresel analizler neticesinde belirlenen fırsatlar ve tehditlerin ortaya konması esnasında, tüm bölümlere ait yönetici kadrosunun bulunması özellikle işletmeye yönelik zayıf ve güçlü yanların belirlemesinde her noktanın atlanmadan değerlendirilmesini ve bu kriterlerden işletmeyi en çok etkileyenlerin olarak doğru bir şekilde seçilmesini sağlayacaktır. Dolayısıyla, hangi kriter eşlemelerinin, stratejiyi belirlemekle etkili olacağının belirlenmesini sağlayan puanlama sisteminde de tüm ilgili yöneticilerin bir arada olması, puanlamanın tartışılarak sağlıklı bir şekilde yapılmasına olanak verecektir. Böylelikle seçilen stratejilerin, işletme misyon ve amaçlarını gerçekleştirme esasına dayanması da sağlanabilecektir.

Önerilen strateji formülasyonu modelinin uygulanmasında birinci koşul ; çevre analizlerini yapacak kadronun etkin bir şekilde belirlenmesi ile birlikte analizlerin makro çevre ve sektörel çevredeki fırsat ve tehditleri gözden kaçırmayacak şekilde yapılmasıdır. Dolayısıyla SWOT Analizi Matrisinin gerçekleştirilebilmesi, işletmenin misyon ve amaçlarının ortaya konmasını, gerek makro gerekse sektörel çevreye yönelik analizler ışığında toplanan verileri ve işletmenin kendi kaynaklarını değerlendirmesini, böylelikle durumunu irdeleyebilmesini gerekli kılmaktadır.

İkinci koşul; belirlenmiş olan işletme misyon ve amaçlarının tekrar gözden geçirilerek, işletmenin zayıf ve güçlü yanları ile karşılaşmakta olduğu fırsat ve tehditlerle çok tezat oluşturup oluşturmadığına bakılmasıdır. Aksi takdirde, gerçekleştirilmesi, kritik noktaların var olması sebebiyle mümkün olmayan amaçlar, işletmeyi esas seçmesi gerekli kriterlerden uzaklaştırabilmektedir. Diğer taraftan, çevresel ve işletmesel analizlerle uygunluk göstermeyen amaçlara ulaşmak uğruna, işletme yanlış stratejiler formüle etmek tehlikesiyle karşı karşıya kalabilecektir. İnşaat sektörünün dinamik ortamında, bir sorun çözmeye çalışılırken akabinde başka bir problemin ortaya çıkabilmesi gibi bir durum söz konusuysa, bu inşaat işletmesi için boşu boşuna zaman kaybına sebebiyet verecektir.

Seçilen strateji, işletmeyi o zaman dilimi için hedeflenen noktaya getirse dahi, hedefleri daha da büyüterek, büyümeyi geliştirmek için, inşaat sektöründe daha önce yapılmamış faaliyetlere girme kararı da alınabilmektedir. Ancak burada bu kararı verebilmek için bu yeni faaliyetin pazar koşulları, rakiplerin durumunun analizinin yapılması gerekmektedir. Dolayısıyla hem mevcut faaliyetlere ilişkin stratejilerin seçildiği çevresel analizlerdeki değişimler kontrol edilirken, diğer tarafta yeni pazar ve rakiplerin, işverenin özelliklerinin saptanması gibi komplike bir durumla karşılaşmak da mümkün olmaktadır. Bu yüzden analiz değerlendirmelerinin etkin şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Seçilen strateji veya stratejilerin seçilmesinin ardından stratejiler uygulamaya konurken operasyonel planların oluşturulması gerekmektedir. Stratejinin gerçekleştirilmesi işletmenin kendisini finanse etme kapasitesi ile de direk alakalı olduğu için, finansal durumun olumluluğu veya olumsuzluğu, stratejinin seçilmesi esnasında bir başka kriter olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna gereken önemi vermeyen işletmeler, seçtikleri stratejileri finanse edemedikleri için uygulamaya koyamama tehlikesiyle yüzyüze gelecekler ve dolayısıyla tüm strateji formülasyonu süreci gerçekleştirilemeyecek bir strateji için, inşaat sektöründe çok önemli bir faktör olan zamanın boşa harcanmasına sebep olacaktır. Diğer taraftan stratejinin gerçekleştirilmesi bunun için personelin eğitilmesini de gerektireceğinden, operasyonel planların hazırlanması stratejinin başarılı bir şekilde uygulanması için gerek-şart olmaktadır.

Strateji formülasyonu sürecine ilişkin modelin pratikte kullanımı esnasında, modelin, inşaat işlerinin gerçekleştirildiği proje teklif sistemlerine yönelik olarak detaylandırılması gerekmektedir. Bu çalışmanın kapsamı, ne yazık ki, bazı detaylar üzerinde yoğunlaşılmasına olanak vermemiştir. Ancak, rneğin inşaatları ihale usulüyle alan bir inşaat işletmesinin fiyat belirleme aşamasında yaşadığı zorlukların, onun zayıf yönlerinden birini teşkil etmesi çok kapsamlı ve karmaşık olmaktadır. Söz konusu zayıflığı yenmesi için işletmenin tamamıyla ihale sistemine dayalı bir strateji geliştirmesi mümkün olmakta, bu da başlı başına bir çalışma konusunu teşkil etmektedir. Örneğin, pazar koşulları, rekabet düzeyi, işletme etkinliği ve büyüklüğünün araştırılmasıyla beraber, fiyat tahminini etkin bir şekilde

gerçekleştirebilmek için, işletmenin fiyat teklifini belirlemede etkili olan tüm sabit ve değişken maliyetler ile dolaylı ve dolaysız maliyetlerin ayrı ayrı oluştukları yere göre irdelenmek zorunlu olacaktır. Modelin uygulamasına yönelik olarak tüm belirsizliklerin ortadan kaldırılması için, özellikle, SWOT Analizi Matrisi'nin çok sayıda örnekler ile detaylı bir biçimde gösterilmesi gerekmektedir.

Burada biçimlendirilmiş olan model, sürekli dalgalanmalara maruz kalan, koşulları sürekli değişen ve genelde yoğun rekabetin mevcut olduğu bir sektörde (inşaat sektörü) faaliyet gösteren inşaat işletmelerinin, farklı ve değişken piyasa koşullarına uyum sağlayacak ve işletmenin rekabet edebilmesini olanaklı kılan uzun ve kısa vadeli stratejilerin oluşturulmasına olanak vermektedir.

Ülkemizde çok sık yapılan fiyat artışlarının artık petrol ve dövizle bağımlı hale gelmesi, gelir dağılımının dengesizliği nedeniyle halkın alım gücünün azalması, taleplerin zorunlu gereksinimlere kayması, küçük ve orta hacimli tasarrufların alternatif yatırım alanlarında değerlendirilmesi, borsa, repo, altın, döviz ve benzeri tasarruf değerlendirme araçlarının küçük tasarrufçunun ilgi odağı haline gelmesi, inşaat sektöründe iş teminindeki güçlüğü ve dolayısıyla rekabeti arttırmaktadır. Diğer taraftan, önümüzdeki yıllarda ülkemiz Avrupa Birliği'ne girdiğinde, koşulların değişkenliği, dinamizm ve inşaat işletmeleri için risk faktörü daha da artacaktır. Başka bir deyişle, günümüzde stratejik yönetim sürecini işletmelerine adapte etmeyi gerektiren faktörler önümüzdeki yıllarda daha da önem kazanacaktır.

Bu durumda stratejilerin, bir modele dayandırılarak önerildiği şekilde belirlenmelerinin ileride daha da önemli olacağı beklenmektedir.

ÇALIŞMADAKİ BAZI TÜRKÇE KULLANIMLARIN LİTERATÜRDEKİ İNGİLİZCE KARŞILIKLARI

Uygun olma	: Matching
Etkililik	: Effectiveness
Etkinlik	: Efficiency
Faaliyet alanı	: Scope
Gelişme vektörü	: Growth vector
Çeşitlendirme	: Diversification
Farklılaşma	: Differentiation
Rekabet avantajı	: Competitive advantage
Topluluk stratejisi	: Corporate strategy
Firma stratejisi	: Business strategy
Malzeme üreticileri	: Supplier
Yeni girenlerin oluşturduğu tehdit	: Threat of new entry
Ölçek ekonomisi	: Economies of scale
Ürün farklılaştırma	: Product differentiation
Eğilim	: Trend
Zaman serileri analizi	: Time series analysis
Yargısal tahmin	: Judgemental forecasting
Deneyim eğrisi	: Experience curve
Vizyon	: Vision
Misyon	: Mission
Güçler-zayıflıklar-fırsatlar	SWOT (Strengths-weaknesses-opportunities-
tehditlere ilişkin SWOT analizi	: threats analysis
Ortak teşebbüs	: Joint venture
Maliyete dayanan strateji	: Strategy of cost leadership
Odaklanma	: Focus
Tedarik	: Procurement

KAYNAKLAR

- [1]. **TOSUN, K.** İşletme Yönetimi, Birinci Cilt-Genel Eczacılar Fakülteler Matbaası, İstanbul, (1974).
- [2]. **STEINER, G.A.** Top Management Planning. The Macmillan Company, New York, (1969).
- [3]. **HARDWICK & LANDUYT** Administrative Strategy and Decision Making. South-Western Publishing Company, Cincinnati, (1966).
- [4]. **EROL, E.** Prof. Dr. İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 1127, (1990).
- [5]. **HOFER, C. & SCHENDEL, D.** Strategy Formulation : Analytical Concepts, West Publishing Company, (1978).
- [6]. **HAX, A.C. & MAJLUF, N. S.** The Strategy Concept and Process. Prentice-Hall International, Inc., (1991).
- [7]. **DRUCKER, P.** The Practice of Management. New York : Harper and Row, (1954).
- [8]. **CHANDLER, A.** Strategy and Structure : Chapters in the History of American Industrial Enterprise Cambridge, Massachusetts : M.J.T. press, (1962).
- [9]. **ANDREWS, K.** The Concept of Corporate Strategy Homewood, Illinois : Dow-Jones-Irwin, (1971).
- [10]. **ANSOFF, H. I.** Corporate Strategy : An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion, New York. McGraw Hill, (1965).
- [11]. **RUE, L.W. & HOLLAND, P.G.** Strategic Management Concepts and Experiences. McGraw Hill Book Company, (1989).
- [12]. **THOMPSON, A.A.Jr. & STRICKLAND, A.J.** Strategic Management Concepts and Cases Fifth Edition R.R Donnelley & Sons Company, (1990).
- [13]. **ANSOFF, H. I.** Corporate Strategy, Pelican Books, (1971).
- [14]. **UYTERHOEVEN, H. & ACKERMAN, R. & ROSENBLUM, J. W.,** Strategy and Organization : Text and Cases in General Management Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, Inc. (1973).
- [15]. **TABATONİ, P.** Analysis of Strategies in Economics ISEA (1968).

- [16]. **BOSEMAN, G. & PHATAK, A.** Strategic Management : Text and Cases
John Wiley & Sons, (1989).
- [17]. **JOHNSON, G. & SCHOLES, K.** Exploring Corporate Strategy Prentice
Hall International, (1984).
- [18]. **ANSOFF, H. I.** Toward a Strategic Theory of the firm, in Business Strategy
(Reading Text) Penguin Education, (1971).
- [19]. **WRIGHT, P. & PRINGLE, C. d.** Strategic Management Text Cases Allyn
and Bacon, (1992).
- [20]. **CERTO, S. C. & PETER, J. P.** Strategic Management Concepts and
Applications, McGraw Hill Book Company, (1991).
- [21]. **DAVID, F. R.** Concepts of Strategic Management 4th edition Macmillan
Publishing Company, New York (1993).
- [22]. **HOFER, C.W. & SCHENDAL, D. E.** Strategic Management : A New
Way of Bussiness Policy and Planning (Boston: Little Brown and
Company, 1979).
- [23]. **ANDREWS, K.R.** New Horizon in Corporate Strategy, Mc Kinsey
Quarterly, Winter (1971).
- [24]. **BOSTON CONSULTING GROUP,** Perspectives for strategic entries,
Edition Dunod, Paris, (1971).
- [25]. **MORRISON, J.R.** Three Strategies for Successful Growth, McKinsey
Quarterly, (1980).
- [26]. **PORTER, M.E.** Competitive Strategy : Techniques for Analysing Industries
and Competitors, The Free Press, (1980).
- [27]. **PORTER, M.E.** Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior
Performance, The Free Press, (1985).
- [28]. **EVANS, J. & BERGMAN, B.** Marketing (New York : McMillan) (1982).
- [29]. **GLUECK, W.F.** Business Policy and Strategic Management, Mc Graw-Hill,
New York-(1980).
- [30]. **ROUSSEL, P. & SAAD, K. & ERICKSON, T.** The Evolution of Third
Generation R&D- Planning Review 19, no.2 (March-April 1991).
- [31]. **SATOSHI, N.** Strategic Planning in TQM Copyrighted by Integrated Quality
Dynamics, Inc.1995. Bilgiler Microsoft Internet Explorer'dan
Yahoo'dan Strategic Planning adı altında bulunmuştur.)
- [32]. Microsoft Internet Explorer - Statement on vision (Yahoo'dan girilerek vision
adı altında bulunmuştur.)

- [33]. **RICHARDS, M.D.**, Setting Strategic Goals and Objectives (St. Paul, Minn : West Publishing Company), (1986).
- [34]. **HILLEBRANDT, P.M.** Construction Management and Economics MacMillan, London, (1985).
- [35]. **BETTS, M.&OFORI**, Strategic Plannig for Competitive Advantage in Construction: The Institutions, ASCE December, (1994).
- [36]. **RAMSAY, W.** Business Objectives and Strategy, In Hillebrandt, P.M. and CANNON, J(eds) The Management of Construction Aspects of Theory London McMillan, (1990).
- [37]. **HASEGAWA, F. & SHIMIZU GROUP FS**, Built by Japan: Competitive Strategies of the Japanese Construction Industry, A Willey-Interscience Publication, John Wiley & Sons, (1988).
- [38]. **MALE, S. & STOCKS, R.** Competitive Advantage in Construction- Department of Building Engineering and Surveying, Heriot-Watt University, (1991).
- [39]. **LANGFORD, D. & MALE, S.** Strategic Management in Construction Gower Publishing Company Limited, (1991).
- [40]. **WARSAWSKI, A.**, Strategic Plannig in Construction Companies, Journal of Construction Engineering and Management, June (1996).

ÖZGEÇMİŞ

1973 yılında İstanbul'da doğdu. Orta ve Lise öğrenimini 1984-1991 yılları arası Kadıköy Anadolu Lisesinde tamamladı. 1991 yılında İ.T.Ü. Mimarlık Fakültesinde mimarlık eğitimi almaya başladı. 1995 yılında buradan fakülte dokuzuncusu olarak mezun oldu. Aynı yıl İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, Mimarlık Anabilim Dalı, Bina Yapım ve Yönetimi Programında lisanüstü eğitime başladı.

