

154718

**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**ENDÜSTRİYEL İŞLETMELERDE UZUN DÖNEMLİ
STRATEJİK PLANLAMA VE UYGULAMASI**

Endüstri Müh. Hülya ÇETİNKAYA

FBE Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Endüstri Mühendisliği Programında
Hazırlanan

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Hayri BARAÇLI

Prof. Dr. H. BARAÇLI

Y. Doç. Dr. Hayri BARAÇLI

İSTANBUL, 2004

İ. Duyumaz

İÇİNDEKİLER

Sayfa

KISALTMA LİSTESİ.....	v
ŞEKİL LİSTESİ.....	vi
ÇİZELGE LİSTESİ.....	vii
ÖNSÖZ.....	viii
ÖZET.....	ix
ABSTRACT.....	x
1. GİRİŞ.....	1
2. STRATEJİ VE STRATEJİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	2
2.1 Stratejinin Tanımı.....	2
2.2 Stratejinin Özellikleri.....	2
2.3 Stratejinin Önemi ve İşletmeye Sağlayacağı Faydalar.....	3
2.4 Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	6
2.4.1 Strateji ve Politika.....	6
2.4.2 Strateji ve Taktik.....	6
2.4.3 Strateji ve Program.....	8
2.4.4 Strateji ve Plan.....	8
2.4.5 Strateji ve Yöntem.....	8
3. STRATEJİK YÖNETİM.....	10
3.1 Stratejik Yönetimin Tanımı ve Amacı.....	10
3.2 Stratejik Yönetimin Özellikleri.....	12
3.3 Stratejik Yönetimin Temel Öğeleri.....	13
3.3.1 Tepe Yöneticileri ve Strateji Geliştiriciler.....	13
3.3.2 Örgüt Misyonu ve Temel Amaçlar.....	14
3.3.3 Dış Çevre.....	15
3.3.4 Mamul Pazar Stratejisi.....	15
3.3.5 Kaynaklar.....	16
3.4 Stratejik Yönetim Düzeyleri.....	16
3.4.1 Şirket Düzeyinde Strateji.....	18
3.4.2 İş Birimleri Düzeyinde Strateji.....	18
3.4.3 Fonksiyonel Düzeyde Strateji.....	19
3.5 Stratejik Yönetim Evreleri.....	19
4. STRATEJİK PLANLAMA.....	20
4.1 Planlamanın Tanımı.....	20
4.2 Stratejik Planlamanın Tanımı.....	20
4.3 Stratejik Planlamanın Tarihsel Gelişimi.....	21
4.4 Neden Stratejik Planlama.....	22
4.5 Stratejik Planlamanın Esasları.....	23
4.6 Stratejik Planlamanın Avantajları ve Dezavantajları.....	24

4.7	Stratejik Planlamanın Diğer Planlama Türlerinden Ayrıldığı Yönler	25
4.7.1	Zaman Süresi ve Ufku	26
4.7.2	Verilerin Yapısı	28
4.7.3	Verilerin Sayısı ve Miktarı	28
4.7.4	Organizasyon Seviyesi	29
4.8	Stratejik Planlamada Kaçınılması Gereken Hatalar	30
4.9	Stratejik Planlamanın Eksikleri	33
4.10	Günümüzde Değişen Stratejik Planlama	34
4.10.1	Anlayıştaki Değişim	34
4.10.2	Uygulamadaki Değişim	35
5.	STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ VE MODELİ	36
5.1	İşletmenin Misyonu ve Vizyonunu Tanımlama	36
5.2	Amaçların Belirlenmesi	38
5.2.1	Kısa ve Uzun Vadeli Amaçlar	39
5.2.2.	Hedeflerin Belirlenmesi	40
5.3	Çevre Analizi	40
5.3.1	İşletme ve Dış Çevre Etkileşimi	40
5.3.2	Temel Değişkenler	43
5.3.2.1	Ekonomik Çevre Analizi	43
5.3.2.2	Sosyal Çevre Analizi	45
5.3.2.3	Politik Çevre Analizi	47
5.3.2.4	Teknolojik Çevre Analizi	48
5.3.2.5	Pazar Analizi	48
5.3.2.6	Rekabet Analizi	49
5.3.3	Çevre Analizi Teknikleri	50
5.3.3.1	Rekabetçi Profil Matrisi	50
5.3.3.2	Dış Faktör Değerlendirme Matrisi	51
5.4	Kaynak Analizi	52
5.4.1	Örgütsel ve Yönetim Sisteminin Analizi	54
5.4.2	Fonksiyonel Analiz	55
5.4.2.1	Pazarlama Faktörlerinin Analizi	55
5.4.2.2	Üretim Faktörlerinin Analizi	56
5.4.2.3	Finansman Faktörlerinin Analizi	57
5.4.2.4	Araştırma Geliştirme Faktörlerinin Analizi	57
5.4.3	Beşeri Kaynakları ve Örgütsel Geliştirme Kapasitesinin Analizi	58
5.4.4	İşletmenin İç Kaynakları Arasındaki Etkileşim ve Sinerji	58
5.5	Tahminlerin Yapılması	59
5.6	Stratejik Fırsat ve Tehlikelerin Belirlenmesi	60
5.6.1	SWOT Analizi	61
5.6.2	SWOT Analizinin Adımları	63
5.6.3	SWOT Matrisinin Zaman Boyutu	64
5.6.3.1	ZT Stratejisi	65
5.6.3.2	ZF Stratejisi	66
5.6.3.3	GT Stratejisi	66
5.6.3.4	GF Stratejisi	66
5.7	Alternatif Stratejilerin Geliştirilmesi	66
5.7.1	Strateji Geliştirmede Yararlanılan Teknikler	67
5.7.1.1	Ürün Portföy Matrisi	67
5.7.1.2	Ürün Pazar Matrisi	68

5.7.1.3	Ürün Hayat Eğrisi ve Stratejisi.....	68
5.7.2	Stratejik Seçeneklerin Belirlenmesi	69
5.7.2.1	Şirket Stratejileri.....	69
5.7.2.2	İş Birimi Stratejileri.....	70
5.7.2.3	Fonksiyonel Stratejiler	70
5.8	Stratejik Seçeneklerin Değerlendirilmesi ve Seçimi	71
5.8.1	Portföy analizinin Tanımı ve Kapsamı.....	71
5.8.2	Portföy Analizinin Süreçleri.....	71
5.8.2.1	Stratejik İş Birimlerinin Belirlenmesi ve Tanımlanması.....	72
5.8.2.2	Portföy Matrisinin Hazırlanması	72
5.8.2.3	Matrisin Hazırlanması ve Uygun Stratejilerin Seçilmesi	73
5.8.3	Portföy Analizine Yöneltilen Eleştiriler	74
5.9	Stratejilerin Uygulanması, İlerlemenin Ölçülmesi ve Kontrolü.....	74
6.	GELECEK ODAKLI (UZUN VADELİ) STRATEJİK PLANLAMA & UYGULAMA.....	76
6.1	Araştırmanın Amacı	76
6.2	Araştırma Yöntemi	76
6.3	Bulguların Değerlendirilmesi	76
6.3.1	Tekstil Sektörüne Genel Bakış: Gelişmeler ve Hedefler.....	76
6.3.2	Türkiye’de Durum	79
6.3.3	Gelecek Misyonu ve Hedefler	81
6.3.4	Tekstil sektörünün Teknolojik Öncelikleri.....	82
6.3.5	2005 Sonrası Dünya Tekstil Ticaret, Asya ve Çin	85
6.4	Çin Dışındaki Asya Ülkelerindeki Temel Eğilimler	89
6.5	Perakende Sektöründeki Yeni Eğilimler	96
6.6	Türk Tekstil Sektöründe SWOT Analizi.....	98
6.6.1	Türk Tekstil Sektörünün Fırsatları	98
6.6.2	Türk Tekstil Sektörünün Karşılaştığı Tehditler.....	101
6.6.3	Türk Tekstil Sektörünün Zayıf Yönleri.....	103
6.6.4	Türk Tekstil Sektörünün Güçlü Yönleri.....	106
7.	SONUÇ.....	109
	KAYNAKLAR.....	111
	EKLER	113
Ek 1	Stratejik Planlama Anket Formu	114
	ÖZGEÇMİŞ.....	121

KISALTMA LİSTESİ

AB	Avrupa Birliği
AR-GE	Araştırma Geliştirme
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations
ATC	Hazır giyim Anlaşması
CAD	Bilgisayar Destekli Tasarım
CAM	Bilgisayar Destekli Üretim
DTÖ	Dünya Ticaret Örgütü
GM	General Motors
GSMH	Gayri Safi Milli Hasıla
NAFTA	North American Free Trade Agreement
OPEC	Petrol İhraç Eden Ülkeler
SWOT	Güçler, Zayıflık, Fırsat ve Tehditler



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1	Kavramlar arası ilişkiler çizelgesi	7
Şekil 3.1	Stratejik yönetim, strateji ve stratejik planlama arasındaki ilişki	11
Şekil 3.2	Stratejik yönetimin dört evresi.....	11
Şekil 3.3	Stratejik yönetim düzeyleri.....	17
Şekil 4.1	Kısa süreli taktik planlarla stratejik plan ilişkileri.....	27
Şekil 4.2	Stratejik planlamanın altı eksiği	34
Şekil 5.1	Stratejik planlama prosesi.....	36
Şekil 5.2	İşletme ile çevresi arasındaki ilişki modelleri	41
Şekil 5.3	Çevre analizi örneği.....	43
Şekil 5.4	İşletme analizinde iç kaynaklar	53
Şekil 5.5	Çevre şartları ile işletme kabiliyetleri arasındaki ilişki	61
Şekil 5.6	SWOT matrisinin zaman boyutu	65
Şekil 5.7	Üç satır ve sütunlu matrisi	73



ÇİZELGE LİSTESİ

Çizelge 3.1	Stratejik yönetim ve fonksiyonel yönetim.....	13
Çizelge 3.2	Global strateji çevresi ve avantaj kaynakları.....	17
Çizelge 5.1	Rekabetçi profil matrisi.....	52
Çizelge 5.2	Dış faktör değerlendirme matrisine örnek.....	52
Çizelge 6.1	Dünya tekstil ve konfeksiyon ticaretinde DTÖ sonrası meydana gelen gelişmeler.....	86
Çizelge 6.2	DTÖ sonrası belli başlı Asya ülkelerinin tekstil ve konfeksiyon ihracatında meydana gelen gelişmeler.....	87
Çizelge 6.3	Başlıca Asya ülkelerinin tekstil ve konfeksiyon ihracatında meydana gelen gelişmeler.....	89
Çizelge 6.4	Çin'in başlıca dört büyük pazarına tekstil ve konfeksiyon ihracatı.....	91
Çizelge 6.5	Çin'in tekstil ve konfeksiyon ihracatı.....	92
Çizelge 6.6	Çin'in tekstil ve konfeksiyon ihracatındaki son eğilimi.....	92
Çizelge 6.7	Çin'in kotaya tabi madde sayısı.....	92
Çizelge 6.8	Çin'in kotalı ürünler ihracatının madde dağılımı.....	93
Çizelge 6.9	Çin'in filament sentetiklerle yapacağı ithalat tarife indirim takvimi.....	96
Çizelge 6.10	Dünya rekabetçi filament ülkelere dağılımı.....	97
Çizelge 6.11	En büyük 10 perakendecinin satış payı.....	98
Çizelge 6.12	Bazı ülkelerde saat başı ücret.....	100
Çizelge 6.13	Verimlilik karşılaştırması.....	105
Çizelge 6.14	Türk tekstil sektörünün SWOT matrisi.....	108

ÖNSÖZ

Stratejik planlama, organizasyonun amaçlarının seçilmesi, bu amaçlara ulaştırıcı politika ve stratejilerin tayini ve hedeflerin seçilmesi için gerekli metot kurma işidir. Büyüyen ve gelişen iş dünyasında rekabet edebilmek için yeni stratejiler oluşturmaya ve bunların yönetilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Stratejik planlamanın önemi geçtiğimiz yıllarda daha iyi anlaşılmıştır. Yöneticilerin özel hedefleri belirleyip, işe daha iyi derecede sağladıkları gözlemlenmiştir. Bu sayede organizasyonların işlevleri artmış ve değişikliklere karşı daha duyarlı ve uyumlu hale gelmiştir.

En büyük ve kuvvetli şirketler, hatta devletler rekabet çarkı içinde işlevsiz kalabilmektedir. Bu çalkantılı dönemde işletme içinde karar vericilere yardımcı olabilecek bilimsel yöntemlerin eksikliği açıkça hissedilmektedir.

SWOT analizi, stratejik planlama sürecinde uygulanan önemli bir araçtır. SWOT analizleri ile ilgili bilgiler işletmenin hem iç çevresi hem de dış çevresinden, genellikle de pazarlama bilgi sisteminden edinilmektedir. İşletmenin iç ve dış çevrenin değerlendirilmesinde, örgütün kabiliyet ve kapasitenin anlaşılmasında kullanılan SWOT analizi uzun dönemli oluşumların anlaşılması ve yönetimi için günümüzde yaygın olarak kullanılmaktadır.

Stratejik planlamada SWOT analizi çalışmaları işletmelerin rekabet ortamlarında üstünlükleri ve zayıf olan noktalarını belirleyerek doğru alanlarda yatırım projelerinin değerlendirilmesinde önem taşımaktadır.

Tez çalışmamda birlikte çalışma imkanı bulduğum Sn. Hayri Baraçlı'ya yardımları için çok teşekkür ederim.

ÖZET

Türkiye, tekstil sanayiinde son 20 yılda ciddi başarılarla ve gelişmelere imza atmıştır. Sektördeki yeniliklere ve gelişmelere hızla ayak uydurması ülkemizi sektörde ülkemizi vazgeçilmezler arasına koymuştur. Fakat zaman içinde oluşan ekonomik krizler, devlet teşvikinin eksikliği, girdi maliyetlerindeki artış ve kurdaki istikrarsızlık gibi unsurlar rekabet şartlarını zorlamaya başlamıştır.

Bu çalışmada; 2005 yılında kotların kalkmasıyla dünya tekstil ve konfeksiyon ticaretinde özellikle Asya ülkeleri ve spesifik olarak da Çin’de meydana gelmesi muhtemel gelişmeler ve eğilimlerin ortaya konması ile Türkiye’nin dış çevre analizinin yapılması sağlanmıştır. Bununla birlikte soruları ile iç çevre analizi yapılmış ve bu veriler çalışma sonunda SWOT matrisinde birleştirilmiştir.

Anahtar kelimeler: Strateji, stratejik yönetim, stratejik planlama, SWOT analizi, Çin ve Asya’daki gelişmeler



ABSTRACT

In the last 20 years, Turkey achieved very significant things in textile and apparel industry. While getting the compliance with the innovation and development in this industry, Turkey gained a popularity. However, the economic crisis, government's less support, increase in incoming materials cost and etc. Started to force the competition.

In this study, we focus on Turkey's internal and external environment analysis against the fast developments in world textile and apparel commerce, especially in Asia countries and specifically in China after the quotas are removed in 2005. By using the questionnaire replies which is filled by 50 Turkish firm to demonstrate the strengths and weaknesses; we summarise and combine the results in a SWOT matrix.

Keywords: Strategy, strategic planning, strategic management, SWOT analysis, development in China and Asia



1. GİRİŞ

Son yirmi yıl içerisinde endüstriyel çevrenin iç ve dış yapısında önemli değişiklikler olmuştur. Dünya’da görülen politik yumuşama, ülkeler arasındaki gümrük duvarlarının yıkılması, savunma sanayiine ayrılan kaynakların göreceli olarak azalması sonucu sivil sektör yatırımlarına ağırlık verilmesi, gelişmiş ülkelerdeki tüketim taleplerinin artması, gelişmekte olan ülkelerin kalkınma istekleri, ulusal ve uluslar arası düzeyde her çeşit ürüne olan talebi arttırmıştır.

Küresel pazarın talepleri, kısa ürün ömürleri, kişisel isteklerin kısa dönemlerde hızlı değişimi ve rakiplerin ilerlemeleri, 2005 ve sonrasında, Gümrük Birliği ile oluşacak karmaşık dengeler karşısında Türkiye’nin lokomotif sektörü olarak adlandırılan tekstil ve konfeksiyon alanındaki dengelerin değişimi karşısında işletmelerin hangi fırsatlar ve güçlüklerle karşı karşıya olduğunu ortaya koymaya çalışacağım. Bu nedenle işletmelerin çeşitli stratejiler oluşturmaları büyük önem kazanmaktadır.

Bu tezde amacımız, karmaşık çevre koşullarında işletmelerin yönetim stratejilerini oluşturmalarında ve geleceklerini planlamalarında izleyecekleri yolları belirtmek ve gerçekte bu yolların ne derecede başarılı olabileceğini bir uygulama ile ortaya koymaktır. Uygulamamızda Türkiye için tehdit oluşturabilecek rakiplerin başında Çin ve Asya ülkelerinin sahip olduğu dengeler incelenerek, ülkemizdeki tekstil işletmelerinden seçilen örnek kümeyle yapılan anket araştırması sonucu ile elde edilen güçlü ve zayıf yönler birleştirilerek gelecek döneme ışık tutacak bir SWOT Matrisi oluşturulmuştur.

2. STRATEJİ VE STRATEJİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

2.1 Stratejinin Tanımı

Türkçe’de strateji, “sevk etme, yönetme, gönderme, götürme ve gütme” demektir. Ancak strateji kavramı yüzyıllar boyunca askeri kavram olarak kullanılmış ve böylece bilimsel bir disiplin haline gelmiştir. Buna göre strateji “sonuç alıcı askeri hareketlerin planlaması ve yönetimi” olarak tanımlanmaktadır (Eren,1990).

İşletme ve yönetim alanında bu kavramın yer alışı 20. yüzyılın ikinci yarısına rastlamaktadır. Bu açıdan strateji, işletmenin uzun dönemde değişen çevre şartları karşısında çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleyen, rakiplerine üstünlük sağlamak amacıyla kaynakların harekete geçirilmesi anlamındadır (Eren,1990).

Susan Clayton’un Strateji Geliştirme adlı kitabında bu konuda söz sahibi ünlü guruların tanımları verilmektedir (Clayton, 1999).

Johnson ve Scholes’a göre; strateji kontrol demektir. Bir kurumun uzun vadedeki yönelimi ve bakışıdır. Strateji ideal olarak işletme kaynaklarını değişen ortama uyarlayabilmeli, özellikle de pazara ve müşterilerine, hissedarların beklentilerini karşılayacak şekilde yönelebilmelidir.

Mintzberg’e göre; stratejiler hem gelecek için planlar, hem de geçmişten gelen şablonlardır.

Ohmae’ye göre; bir şirketin müşteri ihtiyaçlarını tatmin edebilmek için kolektif güçlerini olumlu yönde kullanarak kendisini rakiplerinden farklılaştırabilme yönetimidir.

Pascale’a göre strateji; bir şirketin tanımlanmış hedeflere ulaşmak için, kıt olan kaynaklarını ayırmasına varan plan yada hareket yönüdür. Garrett’a göre; stratejinin esası çoğunlukla günlük rutinlerle ve onları kemikleşmeye izin vermeyecek bir biçimde yeterli dengede tutmaya çalışarak, politik dünyayı yada “hüküm süreni” yönetmektir.

Strateji hem mutlak anlamda hem de rekabetçilerine göre görelî anlamda herhangi bir organizasyonun uzun vadeli etkinliğini ve güçlülüğünü sağlamak üzere yönlendirilmiş olup, bütünleşik yönetim planlama, kararlar, aksiyonlar ve strateji düşünme ile birlikte gelir. Stratejik yönetim ve planlama, strateji inşa etmede ve belirginleştirmede anahtar desteklerden biridir (Wallewjin ve Segaar, 1993).

2.2 Stratejinin Özellikleri

R.H. Hayes ve S.C. Whellwright genel planlama tiplerinden farklı olarak beş büyük stratejik özellik tanımlamışlardır (Wallewjin ve Segaar, 1993).

1. Zaman Boyutu: Genellikle strateji kelimesi, faaliyetlerin hem uygulandığı hem de gözlenebildiği geniş bir zaman boyutunda kullanılır.
2. Etki: Uygulanan bir stratejinin etkisi uzun zamanda belirgin olmasa bile, sonuçta mutlaka önemli olacaktır.
3. Çabanın Yoğunlaşması: Etkili bir strateji genel olarak dar bir çerçevede uğraşlara eğilme, çaba harcama ve dikkatle üstünde yoğunlaşmayı gerektirir. Açıkça olmasa bile seçilen faaliyetlere yoğunlaşmak, diğer faaliyetler için olanaklı olan kaynakları azaltacaktır.
4. Karar Modelleri: Bazı firmalar seçtikleri strateji için birkaç önemli karar almaya gereksinim duysalar da, pek çok strateji zamanla değişebilecek bir karar serisini gerektirir. Bu kararlar birbirlerini destekleyici olmalı, tutarlı bir yol izlenmelidir.
5. Yaygınlık: Bir strateji, kaynak tahsisinden günlük operasyonlara kadar çok geniş bir faaliyetler yelpazesini kucaklar. Dahası, zamanla organizasyonun bütün hareket düzeylerinde stratejiyi güçlendirecek tutarlılığa gereksinim vardır.

Bu beş özellik, açıkça diğer organizasyonel faaliyetlerin etrafında döndüğü, bir organizasyon stratejisinin merkezini göstermektedir. Strateji, uzun dönemli ve geniş açıdır. Önemli organizasyonel hareketlere yayılır ve kontrol eder. Ayrıca, zaman içerisinde bir organizasyonun başarı ya da başarısızlığının önemli bir göstergesidir.

2.3 Stratejinin Önemi ve İşletmeye Sağlayacağı Faydalar

Toplumun dinamik bir parçası olan işletmeler, kendilerine ait bir çevre içinde yaşamakta ve onunla karşılıklı ilişkiler içinde bulunmaktadır. Bu karşılıklı ilişki ve etkileşim, işletme ile çevresi arasında bir bağımlılık oluşturmaktadır.

Günümüzde dış çevre, hızı giderek artan bir şekilde değişmektedir. Mevcut teknolojiler hem gelişmekte hem karmaşıklaşmaktadır. Pazarlar uluslararası bir nitelik kazanmakta, işletmelerin kapsamı ve etki alanı artarak genişlemektedir ve hayatın her alanına ve safhasına yayarak, toplumu örgütler toplumu haline getirmektedir. Bugün enerji kaynakları değişmekte ve fiyatlar yükselmekte, sabit maliyetlerin oranı toplam maliyetler içinde artmakta, belirli sanayi dallarında tüketici talepleri farklılaşmakta ve tüketicilerin işletmeler üzerine baskıları artmaktadır. İşletmeler devletin alt yapı hizmetlerine gittikçe daha bağımlı hale gelmekte, haberleşme alanındaki gelişmeler dünyaya küçük bir toplum görüntüsü kazandırmaktadır.

Bütün bu değişiklikler işletmelerin amaç, yapı ve davranış tarzlarını uzun dönemde yetersiz hale getirmekte ve çevreye uyum sağlamaya zorlamaktadır. Dolayısıyla işletmelerin hayatta

kalabilmeleri ve başarılarını devam ettirebilmeleri yenilik yapmaya, açık ve dışa dönük stratejiler oluşturabilen bir yönetim yapısına sahip olmaya bağlı kalmaktadır. Çünkü stratejinin temel amacı, işletmenin kaynak ve kabiliyetlerinin elverdiği ölçüde çevreye uyumunun sağlanmasıdır.

Strateji, her şeyden önce sürekli değişen, belirsiz ve dolayısıyla oldukça riskli olan bir çevrede işletmeye belirli yön ve istikamet kazandıracaktır. Bu noktada stratejisi olmayan bir işletme, tarifesi olmayan bir gemiye benzetilebilir. Bu açıdan işletmelerin başarısızlıklarının temelinde strateji yokluğunun, yanlışlığının veya yanlış uygulanmasının yattığı söylenebilir. Çünkü belirsizlik şartlarında uygun stratejilerinin etkili kullanımı olmadığı takdirde, başarısızlık kaçınılmazdır.

Bir stratejinin veya strateji belirleme sürecinin işletmeye sağlayacağı faydalar aşağıdaki gibi beş adımda özetlenebilir.

1. Strateji, her şeyden önce çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkanı verir: Çevrenin gelecekte alacağı şekillerin önceden tahmin edilmesi, işletmeye nasıl davranacağı ve ne gibi tedbirler alacağı konusunda hazırlık yapma fırsatını verir. Bu tahminler, yönetim faaliyetlerine rehberlik edecek bilgileri sağlar.

Stratejinin olmaması durumunda işletmenin hem içinde hem dışında yeni fırsatlar için rehber olacak kurallar oluşmayacaktır. Ayrıca çevredeki değişikliklerin doğuracağı bilgi yetersizliği, işletme ile çevresi arasında bir açıklığa sebep olacaktır. Dolayısıyla işletmenin çevreye uyum kabiliyeti gittikçe azalacak ve başarısızlık meydana gelecektir. Kısaca ifade etmek gerekirse, stratejik çalışma yapmayan bir işletme, çevreden gelen fırsat ve tehditleri göremeyecektir.

2. İşletmeye kendi kendini değerlendirme imkanı verir: Strateji, işletmeye “ne tür bir işletme olduğu” ve “ne durumda bulunduğu” hakkında bilgi sağlar. Bu soruların cevabını verebilmek; bir bütün olarak işletmenin, onun bölümlerinin veya alt sistemlerinin güçlü ve zayıf yönlerini, yönetim tarzlarını, yöneticilerin değerlerini, arzu ve eğilimlerini, ön yargularını vs.yi öğrenme fırsatı verecektir.

Stratejik çalışmaların olmaması, işletmenin sezgi yoluyla değerlendirilmesine ve büyük bir ihtimalle yanlış tanımlanmasına sebep olacak ve dolayısı ile kaynakların kârlı alanlara etkili bir dağıtımını yapılamayacaktır.

3. İşletme içinde bir bütün olarak amaca yönelme ve tutarlık sağlar: Strateji, işletmenin her kademesinde bir biriyle tutarlı faaliyetler yapmayı mümkün kılar. Sistem yaklaşımı içinde düşünülürse, bir işletmenin kendisine ait bir çevresi olduğu gibi, onun alt sistemlerinin her

birinin de kendisine has çevresi olduğu görülür. Mesela pazarlama bölümünün pazarlama okulları, yayınları, dernekleri, diğer firmaların pazarlama bölüm ve davranışları, yeni pazarlama tekniklerinden oluşan bir çevresi bulunmaktadır. Bu alt çevrelerin her birinin özellikleri farklıdır. Bu farklılıklar sebebiyle işletmenin alt bölümleri zaman içerisinde birbirlerinden ayrılmaya ve farklı amaçlara yönelmeye başlarlar. Bunu önleyebilmek için etkili bir koordinasyona ve hedef birliğine ihtiyaç vardır. İşte strateji, koordinasyon sağlamada ortak bir hedef oluşturur.

Stratejinin olmaması halinde bölümler gittikçe farklılaşacak ve her biri ortak amacı değil, kendi amacını gerçekleştirme eğilimini gösterecektir.

4. Strateji ve politikalar, faaliyetleri belirli bir maceraya sevk eder ve planlar için bir çerçeve oluşturur: Yönetim faaliyetlerinde etkili olabilmek için işletmenin genel amaçlarından “civata ve somuna” doğru inildikçe daha ayrıntılı hale gelen plânlar yapmak gerekir. Stratejiler bütün bu planlar için genel bir çerçeve oluşturur. Gerçekte iktisadi alanda hayatta kalma savaşı veren bir işletme, temel stratejilerini doğru tespit ederse, bazı taktik hatalar yapsa bile başarılı olacaktır.

Genel strateji ve politikaların olmaması durumunda ise, yapılacak taktik hatalar, daha doğrusu yanlış bölüm planları işletmenin hayatına mal olacak sonuçlar doğurabilir.

5. Strateji, işletmenin kararlarının ve projelerinin kalitesini yükseltir: Strateji, işletmeyi iç ve dış çevresini analiz etmeye yönelttiği için, fırsat ve tehditlerin önceden tahminini sağlar. Önceden tahmin, problemlerin ayrıntısı ile teşhis edilmesine, alternatiflerin belirlenmesine, en uygun olanının seçilmesine ve uygulanmasına zaman baskısı olmadan fırsat tanımaktadır.

Stratejik çalışmalar olmaksızın fırsatlardan yararlanılamayacağı gibi, tehlikeler de zamanında fark edilemeyecektir. Problemler yüz yüze gelindiği zaman fark edilecek ve çabuk karar vermek zorunlu hale gelecektir. Bu ise işletmelerde bir krizin yaşanması demektir.

Stratejinin bütün bu faydaları yanında, özellikle plânlama safhasının önemli bir maliyeti gerektirdiği belirtilmelidir. Strateji oluşturma çalışmaları insan, zaman ve para yatırımı gerektirir. Bu açıdan stratejik çalışmalar çoğu kere ihmal edilir veya gereksiz görülür. Özellikle küçük işletmeler açısından bu husus, oldukça önemlidir. Bunun dışında stratejik çalışmaların, işletmelerde rasyonel ve risksiz faaliyetlere eğilimi artıracığı ve yöneticileri doğrudan belirlenmiş amaçlar üzerinde yoğunlaştıracağı için sonradan ortaya çıkan fırsatları görme imkanı vermeyeceği de söylenebilir.

2.4 Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Stratejinin tanımı yapıldıktan sonra, onunla anlam karışıklığı yapılan bir takım kavramları açıklamaya çalışalım. Bu kavramların stratejiden farklı yönleri ve ortak bazı yönleri vardır. Strateji ile benzer kavramlar arası ilişkiler şematik olarak Şekil 2.1’de gösterilmektedir.

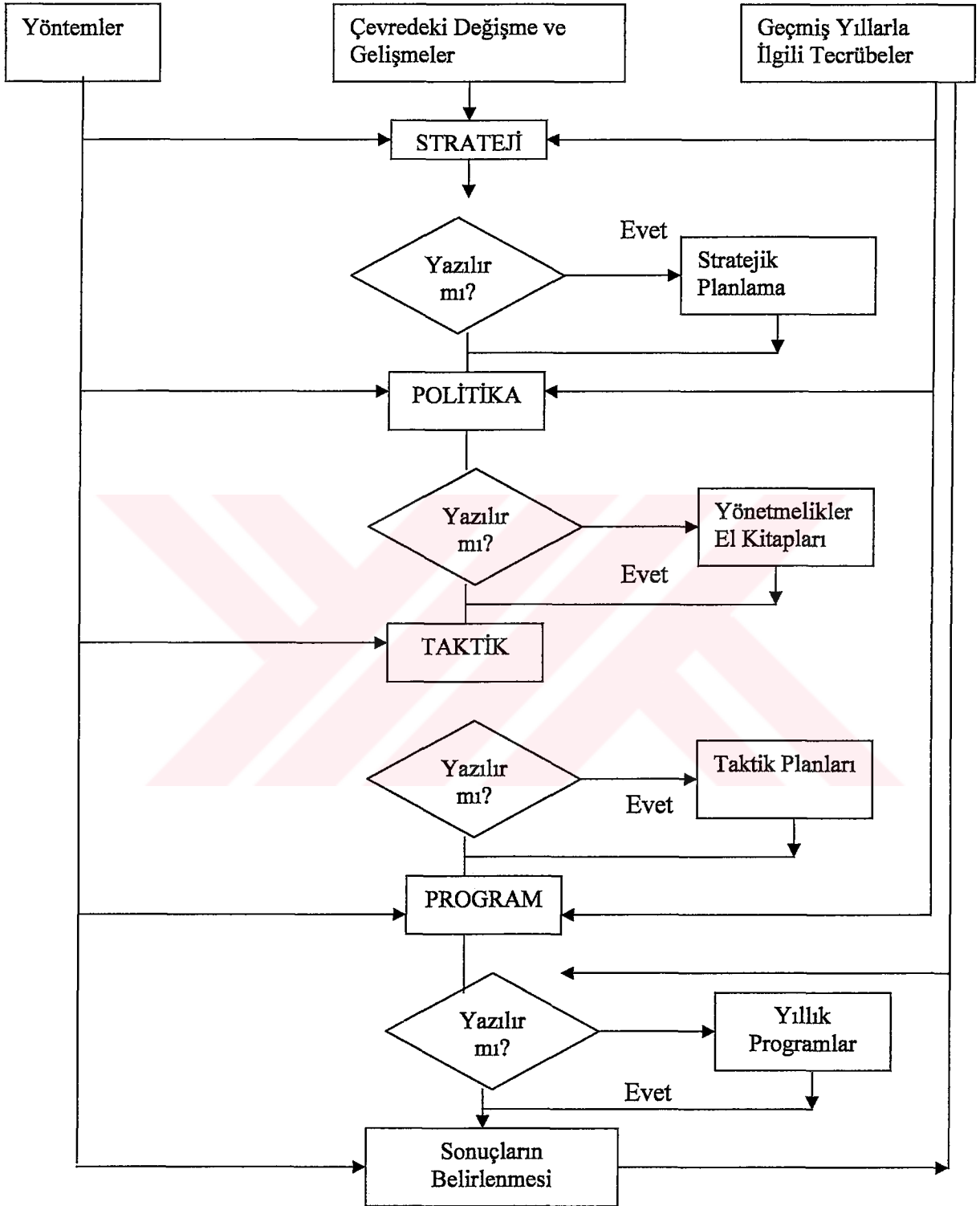
2.4.1 Strateji ve Politika

Bu iki terimi birbirinden ayırt etmek oldukça zordur. Politika, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya genel plandır. Strateji, ilerde meydana gelebilecek kısmi belirsizlik şartlarında alınan karar türüdür. Halbuki politika yeterli ölçüde tanımlanmış ve gerekli bilgilerle donatılmış belirlilik ortamında alınan ve devamlı kararlardan oluşmaktadır. Politika, genelden özele indirgenerek veri olarak açıkça bilinen durumların dikkate alınmasını ve sonuca ulaşmak için bir takım genel çözümler ihtiva etmektedir. Halbuki strateji devamlı değişken olması nedeniyle, kontrol altında bulundurulması gereken ve ne yönde değişeceği kesin olarak bilinmeyen bir ortamda alınmaktadır. Strateji, her olay için genellikle özel bir görüşme ve kararı gerekli kılar. Politika devamlı tekrar eden kurulmuş bir yöntem şeklinde olduğu için, uygulanması icra edenlere kolayca devredilebilmektedir (Eren, 1990).

Politika ve stratejinin benzer olduğu noktalar da vardır. Bu noktalardan biri, her ikisinin de uzun süreli dönemler için belirlenmiş olmasıdır. Ancak, politikadaki esneklik stratejiye nazaran daha azdır. Politika ve strateji amaca bağlılıkları yönünden birbirlerine çok benzerler, fakat strateji amaçla daha yakından ilgilidir. Stratejik faaliyetlerdeki bütün güçlerin amaca yöneltilmesi şeklindedir. Halbuki politikada bağlılık daha gevşektir. Politik uygulamaların tamamı amaca yönelmiş olsa da her politik uygulamayı kurumun genel amaçlarını gerçekleştirmekle izah etmek mümkün değildir. Bu açıdan politika taktiğe daha çok yaklaşır (Çoban, 1997).

2.4.2 Strateji ve Taktik

Taktik, usul ve teknik bakımdan stratejiden daha ayrıntılıdır. Stratejinin amaçlara ulaşmak için eldeki güçlerin veya kaynakların dağıtım planı olduğunu biliyoruz. Taktik, bu yerleştirilen güçlerin harekete geçirilmesi yani uygulanması ile ilgilidir. Taktik daha özel ve daha kısa fikirlerden ve uygulama sanatından oluşur. Strateji bir düşünsel işlem, taktik ise harekete geçme ile ilgilidir (Eren, 1990).



Şekil 2.1 Kavramlar arası ilişkiler çizelgesi (Çoban, 1997)

Taktik aslında strateji gibi amaca hizmet eden bir araç olmasına rağmen, özel ve kısa fikir veya hareketlerden oluştuğu için bazen çok kısa sürede genel strateji düşüncesine aykırı düşebilir. Taktikler aslında, stratejinin gerçekleşmesine yardımcı ayrıntılar ve hatta

programlardır. Her stratejiyi uygulamaya koyacak mutlak birtakım taktikler gereklidir. Taktik, stratejiyi gerçekleştiren bir araç ve onun vazgeçilmez bir devamıdır. Bu yüzden taktik programa benzemektedir (Çoban, 1997).

2.4.3 Strateji ve Program

Program, ayrıntılı faaliyetlerin yeri ve zamanları, süreleri ve bunların kimler tarafından nasıl yapılacağını belirtmektedir. Program tam belirlilik hallerini ve çok kısmi riskleri içermektedir. Bir olayın en ince ayrıntıları yer, zaman, şahıs ve usul göstererek belirlemektir. Program kısa süre ile ilgilidir. Halbuki strateji, kurumda meydana gelecek bütün olayların ve hareketlerin uzun süre içinde öngörülmesini, bunların kurumun amaçları yönünden değerlendirilmesini ve seçilmesini gerektirir (Eren, 1990).

Programlar daha alt kademelerle ve uygulamalarla ilgilidir. Programların başka bir özelliği de bir defa kullanılan planlardan oluşmasıdır. Bu yönü ile program politikadan ve stratejiden ayrılır. Programların esneklik özelliği çok azdır (Çoban, 1997).

2.4.4 Strateji ve Plan

Daha önceki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, strateji uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgilidir. Plan ise, amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların karşılaştırılması ve kabaca neyin nasıl yapılacağını tespit edilmesidir. Görüldüğü üzere plan kavramı genel olarak strateji, politika, taktik, yöntem ve program olarak açıklanan bütün kavramları kapsamına almaktadır.

Plan ayrıca rakamlandırılmış amaçların tespiti ve bu amaçlara ulaştıracak en iyi yolun bulunması ile ilgilidir. Planda da stratejide olduğu gibi bir risk ve belirsizlik derecesi mevcut bulunmaktadır. Tahminlerin gerçekleştirilmesiyle ilgili belirsizlikler planda kabullenilen süre ile sıkı sıkıya bağlıdır.

Sonuç olarak plan, genelde hesap edilmiş, rakamlandırılmış ve hedefleri yazılmış bir geleceği tahmin etme türüdür. Halbuki strateji, bazı hallerde yazılı olmayabilir, bu taktirde genellikle yöneticilerin zihninde yerleşmiş bir kavram olacaktır (Eren, 1997).

2.4.5 Strateji ve Yöntem

Yöntem kullanılış özelliği açısından politikaya benzer. Politika ve strateji geniş bir alanı yada temel bir konuyu ele almasına karşılık, yöntem normal olarak programın, taktiğin, politikanın veya stratejinin uygulanış şekli ile ilgilidir. Bu bakımdan politika ve strateji kapsam bakımından yöntemden daha geniştir.

Yöntem ile programın birbirine benzer yönleri; uygulanmaya daha yakın olmaları ve bir işi veya bir işlemi ilgilendirmeleridir. Bu açıdan bakılırsa, stratejik planlama yapılırken birtakım yöntemlerden yararlanır. Politik uygulamalarda birtakım yöntemlerin birleşmesinden oluşmaktadır. Yöntemler çeşitli problemlerin çözümünde kullanılan usullerden ibarettir. Dolayısıyla, stratejik planlama da bir problem çözme usulüdür (Çoban, 1997).



3. STRATEJİK YÖNETİM

3.1 Stratejik Yönetimin Tanımı ve Amacı

Son 20 yılda stratejik yönetim ve stratejik planlama, şirket ve firma politikaları ve ilgili konularda literatürde gelişmiştir.

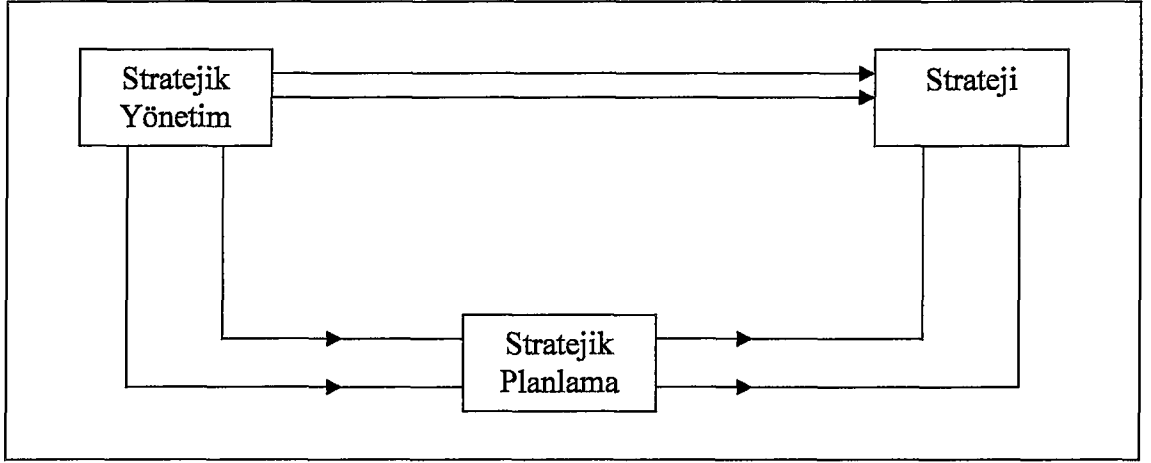
Stratejik yönetim süreci; örgütsel bölümlerin aynı amaç ve hedeflere doğru yönelmesi ile organizasyonun tüm faaliyetlerinde uyumluluğu, yönetim anlayışının yükselmesini ve yönetimin farklı kademelerinde bağlılık ilişkisini sağlamaktadır (Wallewjin ve Segaar, 1993).

İşletme ile çevre arasında bir ahenk, uyum kurulması stratejik yönetimin en temel amacıdır. Bu yapılırken işletmenin devamlı başarısı, çevredeki beklenmedik durumlardan olumsuz yönde etkilenmemesi ve devamlı olarak yaşayabilmesi göz önünde bulundurulacaktır. Son yıllarda çevrenin devamlı değişmesi ve değişikliklerin çok hızlı olması işletmeleri, yönetim biçimlerini değiştirmeye yöneltmiştir. Başarı ve devamlı yaşama, çevredeki değişikliklerden yararlanma ve en az etkilenme, çevreye uyum sağlamak stratejik yönetimin konusudur (Hatiboğlu, 1995).

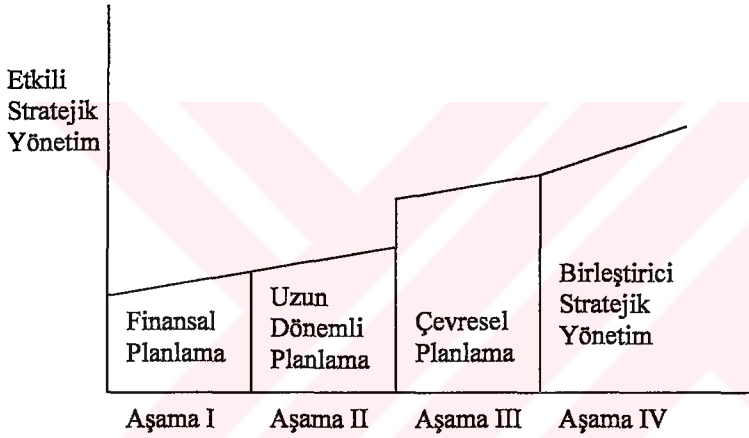
Şekil 3.1 stratejik planlama ve organizasyonun başarısı arasında direkt ilişkiyi gösteremez. Belirgin bir stratejisi olmayan fakat gene de oldukça kârlı olan firmalar bulunmaktadır. Diğer taraftan stratejik planlamanın etkinliği stratejik yönetimin düzeyine bağlıdır. Pratikte stratejik yönetime fazla önem verilmez. Firmalar kendilerini gelecek yılın bütçesini hazırlamakla sınırlar. Strateji yönetimi uygulayan firmalar ise değişik yöntemleri dikkate alırlar ve uzun vadeli bir görüş belirlerler. Glueck ve Walleck Şekil 3.2.'de gösterilen stratejik yönetimin evrimindeki dört aşamayı önerdiler (Wallewjin ve Segaar, 1993).

İlk aşama finansal planlama üzerine kurulmuştur. Organizasyonlar kendilerini maliyet ve kâr üzerine kurulu bir yapı ile sınırlarlar. Planlama sürecinin temeli finansal sonuçlar ve bu sonuçların araştırması üzerine temellendirilmiştir.

İkinci aşamada finansal planlama uzun dönemli planlama ile desteklenir. Finansal sonuçlar istatistikî teknikler kullanılarak ileri yıllar için tahmin edilir. Duyarlılık analizi organizasyonun güçlü ve güçsüz noktalarını ortaya çıkarır. Bu planlama faaliyetlerinden çıkan bilgiler genellikle finansal terimlere çevrilir.



Şekil 3.1. Stratejik yönetim, strateji ve stratejik planlama arasındaki ilişki (Wallewjn ve Segaar, 1993)



Şekil 3.2 Stratejik yönetimin dört evresi (Wallewjn ve Segaar, 1993)

Üçüncü aşama çevresel planlamadır. Çevresel planlama daha çok makroekonomik, nüfus ve teknoloji ve endüstri üzerine yoğunlaştığı gibi organizasyonu etkileyen eğilimler ve pazar yerindeki rekabetçi güçlere de özel önem vermektedir.

Dördüncü aşama ise; birleştirici stratejik yönetimdir. Birleştirici stratejik yönetim, sadece uzun dönem ve çevresel planlamayı değil, aynı zamanda sürekli rekabet edebilir avantaja yol açacak düşünce ve uygulamaları da içerir.

Stratejik düşünce organizasyonun tüm düzeylerine yayılır. Planlama sürecinde yönlendirme üst yönetimden gelir. Fakat fikir ve öneriler bütün kademelerden gelmektedir. Böyle bir geniş katılım yelpazesi ile başa çıkmak birleştirici stratejik yönetimin en zor ve en meydan okuyucu yönüdür. Ayrıca bu stratejik planlamanın sadece rasyonel ve finansal faaliyet olmadığını göstermektedir.

Sonuç olarak yöneticiler, firmaların misyonlarını özel olarak belirlemekle, firmaya yön vererek faaliyetler üzerinde odaklanabileceklerini buldular. Bu durum yöneticilere firmalarını daha iyi yönetme avantajı sağlamaktadır (Wallewjin ve Segaar, 1993).

3.2 Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetimin, her şeyden önce, genel yönetimin sahip olduğu özellikleri de kapsadığı belirtilmelidir. Ancak bu özelliklerden farklı olarak stratejik yönetimin kendine has bir takım özelliklerinden de bahsetmek mümkündür. Fonksiyonel yönetim ve proje veya program yönetiminden farklı olarak, stratejik yönetimini ayırt etmeye yarayan bu özellikler şunlardır:

- Stratejik yönetim, her şeyden önce; tepe yönetiminin bir fonksiyonudur: Tüm olarak işletmenin geleceğini ilgilendirmesi ve ona bir istikamet belirlemeye çalışması sebebiyle stratejik yönetim, tepe yöneticilerinin bir fonksiyonudur.
- Gelecek yönelimlidir ve işletmenin uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir: Belirlenen zaman ufku içinde işletmenin ne olacağını ve bu sonuçları elde etmek için nelerin yapılması gerektiğini düşünür.
- Stratejik yönetim, işletmeyi bir sistem olarak görür: işletme, bir birleriyle etkileşim ve bağımlılık halindeki parçaların oluşturduğu bir bütün olarak görülür. Dolayısıyla stratejik yönetim, bir bütün olarak işletmeyle ilgilenmesi yanında onu oluşturan parçalarla da ilgilenir. Bütüne veya parçalardan herhangi birine yönelik bir karar alındığı zaman, diğer parçaların üzerindeki etkiler göz önünde bulundurulur.
- Stratejik yönetim işletmeleri açık sistem olarak tanımlar: işletmeler içinde buldukları çevre ile karşılıklı etkileşim ve bağımlılık içindedir. Çevrede meydana gelen her hangi bir değişiklik işletmeyi de etkiler. Bu sebeple stratejik yönetim çevreyi oldukça yakından takip eder.
- Stratejik yönetim, işletmenin amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bir bütünlük içerisinde ele alır: Bu açıdan stratejik yönetim dış çevresine karşı sosyal sorumluluk taşır.
- Stratejik yönetim alt kademe yöneticilerine rehberlik eder: Bir başka ifadeyle stratejik yönetimin belirlediği amaçlar, karar ve faaliyetler işletme içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur.
- Karar vermede kullandığı bilgilerin kaynak ve verileri farklıdır: Stratejik yönetim, bir bütün olarak işletmenin etkililiği ve verimliliği ile ilgili olduğu için konuya ait bilgi kaynakları ve verileri çok çeşitlidir. Birçok işletme bölüm ve fonksiyonuna ait bilgileri ve çevreye ait

bilgi ve verileri zorunlu kılar. Ayrıca bu bilgi ve verilerin sayısı da oldukça fazladır. Bu açıklamalar Çizelge 3.1 üzerinde özetlenmiştir.

Çizelge 3.1 Stratejik yönetim ve fonksiyonel yönetim

	FONKSİYONEL YÖNETİM	STRATEJİK YÖNETİM
Odak noktası	amaçlara bağlı hedeflerin gerçekleştirilmesi ve günlük problemlerin çözümü	Muhtemel kaynaklar ve çevre
Amaçlar	Geçmiş tecrübelerle dayalı bir düşünce uygun bir karlılık	Uzun dönemli yaşama ve gelişme Problemleri ve stratejileri ve
Sonuçları	Etkililik, verimlilik ve denge	Geleceğe dönük karlılık ve büyüme
Bilgi kaynağı	İşletme birimine ait işlem ve kayıtlar, mevcut şartlar	İşletme, bölümler, gelecekteki fırsat tahminleri
Veri yapısı	Çok fazla sayıda olmayan bölüm verileri	Çok sayıdaki, değişik çok kaynaklı
Örgüt yapısı	Bürokratik durgun	Yenilikçi ve esnek
Liderlik	Geleneksel görev yönelimle	Değişmelerden etkilenir ve açık
Problem	Acil, kısa dönemli, somut aşağı yukarı benzer nitelikte	Tehir edilebilir, uzun dönemli soyut, birbirinden farklı
P.çözme	Tepki niteliğinde ve geçmiş tecrübelerle dayanarak	Katılımcı, yeni çözüm yolları arayan
Zaman, risk	Kısa vadeli, düşük risk	Uzun vadeli, yüksek risk

3.3 Stratejik Yönetimin Temel Öğeleri

3.3.1 Tepe Yöneticileri ve Strateji Geliştiriciler

Stratejik yönetimin en temel ögesi, işletme içindeki yöneticilerdir. Üst kademe yönetiminin bir fonksiyonu olması sebebiyle stratejik yönetim, tepe yöneticilerinin sorumluluğundadır. Özellikle stratejilerin tasarlanması, işletmenin herhangi bir bölümüne veya birimine

devredilemez. Belki stratejik süreçlerle ilgili araştırma ve analiz etme yetkisi, konuyla ilgili uzmanlara verilebilir veya danışmanlar kullanılabilir. Bu anlamda işletme içinde tek stratejistin tepe yöneticisi olduğu söylenebilir.

Tepe yöneticileri ilk olarak, dikkatini işletmenin ana yön motifleri, amaçlar, stratejiler ve temel problemler üzerinde toplamalı ve öncelikler koymalı, daha sonra işletme sistemindeki bağılıkları yönetmeli, fonksiyonel faaliyetlerin organik bir bütün olarak birleşmesini sağlamalı ve bütün bunları dengeli faaliyet programlarına dönüştürmelidir. Böylece hem işletmenin çevreye uyum problemleri halledilecek hem de kısa vadeli amaç ve hedefler uzun vadede belirli istikamete koordine edilebilecektir.

Bu açıdan stratejik yöneticilerde bilgi toplama, analiz etme ve karar verme rolü ön plâna çıkar. Stratejik yönetici, daha çok işletmenin dış çevresindeki değişiklikler ve işletme içindeki üstünlükler ve zayıflıklar hakkında bilgi toplamayla ilgilidir. Daha sonra örgütün stratejisiyle ilgili kararları almak gerekir. Bu kararlar, çoğu kez işletme içinde bir takım değişiklikler yapmayı ve yeniliği gerektirir. Dolayısıyla stratejik yöneticiler yenilikçi bir role de sahip olmalıdır.

Seçilen stratejilerin uygulanmasında ise stratejik yöneticinin lider rolü önem kazanır. Astların ve alt birimlerin koordinasyonu, işletme çalışanları etkileyebilmesi, kaynakların dağıtımında yeterlilik sahibi olması stratejik yöneticinin başarılı olmasında önemli rol oynayacaktır.

Stratejilerin oluşturulması ve plânlaması, tepe yöneticilerinin sorumluluğunda olmakla birlikte, seçilen stratejileri uygulamak alt kademedeki yöneticilerin işidir. Bu sebeple, stratejik yönetimin ikinci kademedeki sorumluları, icracı yöneticilerdir. Herhangi bir stratejik iş biriminin yöneticisi veya bir sorumluluk merkezi olarak düzenlenmesi bir bölümün yöneticisi de stratejik yönetimin uygulayıcıları olarak görülebilir.

İşletmelerde stratejist olarak plânlama bölümü uzmanları veya danışmanlar kullanılabilir. Bunlar karar almada danışmanlık hizmeti sunarlar. İşletmenin iç kaynaklarının değerlendirmesini yapar, dış çevre fırsatlarını belirler ve daha sonra stratejik alternatifleri hazırlayarak işletmenin tepe yöneticilerinin karar vermesine yardımcı olurlar. Diğer taraftan plânlama bölümü stratejistleri, işletmede tüm bilgilerin toplandığı bir merkez durumundadır.

3.3.2 Örgüt Misyonu ve Temel Amaçlar

Stratejik yönetim sürecinin ilk safhasında tepe yöneticileri iki temel soruya cevap vermek zorundadır: a) Ne tür bir işletmeyiz ve yaptığımız iş nedir?, b) Niçin bu işi yapıyoruz?

Bu sorulardan birincisine verilecek cevap, işletmenin misyonuyla ilgilidir ve işletmenin veya işin kendisini tanımlamayı gerektirir. İşletmeler, toplum değerlerine uygun bazı fonksiyonlar icra ederek kendilerini meşrulaştırmaya çalışırlar. Bu meşru olma çabası her işletmeye bir misyon yükler. Dolayısıyla işletmeler toplum içinde kendi misyonlarını açık bir şekilde tanımlamak durumundadırlar. Misyonu belirlemenin önemli bir parçası, işletmenin kendisini tanımlamayla ilgilidir. İşletmenin şu anda faaliyette bulunduğu Pazar, mamulleri, fonksiyonları veya faaliyetleri bu tanımlamanın temel unsurlarıdır. İkinci soruya verilecek cevap ise, gerçekleştirilecek amaçları içermektedir. İşletme ne olmak istiyor ve niçin bu amaçlara ulaşmak istiyor belirlenmelidir.

Örgüt misyonunun ve amaçlarının tanımlanması, stratejik yönetim süreci için analiz yapma, istikamet belirleme ve strateji seçme, uygulama ve tüm olarak yönetim sürecini değerlendirmede temel bir çatı oluşturacaktır.

3.3.3 Dış Çevre

Stratejik yönetim uzun süreli bir zaman ufkunu göz önüne alarak dış çevre faktörlerini de inceler. Dış çevre faktörlerindeki değişme ve gelişmeler stratejik yönetimin karar ve uygulamalarında en belirleyici öğelerden bir tanesidir. Çevrenin sürekli değişmesi ve stratejik yönetimin zaman ufkunun uzun olması, çevredeki belirsizliği daha da artırmakta ve dolayısıyla işletme üzerindeki hakimiyetini ön plâna çıkarmaktadır. Çevrenin işletmeye sunduğu fırsat ve tehditler stratejik yönetim için karar odakları oluşturmaktadır.

3.3.4 Mamul/Pazar Stratejisi

Stratejik yönetimin dördüncü ögesi, mamul/pazar bileşimidir. Bu öge ile ilgili olarak şu hususlar göz önüne alınmalıdır:

- Stratejik yönetimde, amaçlara uygun mamul/pazar alanının bulunması veya faaliyet sahasının seçilmesi gerekir. Çünkü, işletmenin gerçekleştirmeyi plânladığı amaçlar ile faaliyetleri arasında uyum bulunduğu ölçüde büyüme ve gelişme imkanları yüksek ve düzenli olacaktır. Yeni bir mamul/pazar alanı seçilirken, önceki faaliyetler arasında ortak bir bağ bulunmalıdır. Mesela ilaç sanayii ile bankacılık arasında, mamul/pazar alanı açısından ortak bir bağ bulmak oldukça zordur. Dolayısıyla bu gibi ortak bağlılığın bulunmadığı durumlarda tüm olarak işletmenin gelişme imkanları sınırlı kalmaktadır.
- Mamul/Pazarla ilgili gelişme vektörünün, yani faaliyet sahası belirlendikten sonra yöneleceği istikametın tespit edilmesi gerekir. Bu istikamet mevcut veya yeni mamullerle

mevcut veya yeni pazarların durumu değerlendirilerek alınacak kararlarla ortaya çıkar:
Buna göre bir işletme

- a) mevcut mamullerle mevcut pazarlarda faaliyetlerini artırmaya,
 - b) mevcut mamullerle yeni pazarlara girmeye,
 - c) yeni mamullerle mevcut pazarlarda gelişmeye ve
 - d) yeni malullerle yeni pazarlarda çeşitlendirme yapmaya yönelebilirler.
- İşletme, mamulle ilgili olarak rekabet üstünlüğü kazanmaya çalışmalıdır. Faaliyet dalında hakim olabilmek için mamullerde, üretim yöntemlerinde veya pazarlama yöntemlerinde yapılacak yeniliklerle işletme, rekabet üstünlüğü kazanabilir. Bunun için yapılacak faaliyetler de mamuller arasındaki ortak bağ, önemli bir katkı sağlayacaktır.
 - Faaliyetler arasında sinerji göz önüne alınmalıdır. Sinerji, işletmenin yeni faaliyetlerinde başarılı olma yeteneğini arttıracaktır.

3.3.5 Kaynaklar

Stratejik yönetimin son ögesi, işletmenin sahip olduğu kaynaklardır. İşletme sahip olduğu kaynak ve kabiliyetleri çeşitli mamul/pazar bileşimleri arasında en etkili bir şekilde dağıtarak uzun dönemde başarılı olmaya ve gelişmeye çalışır.

3.4 Stratejik Yönetim Düzeyleri

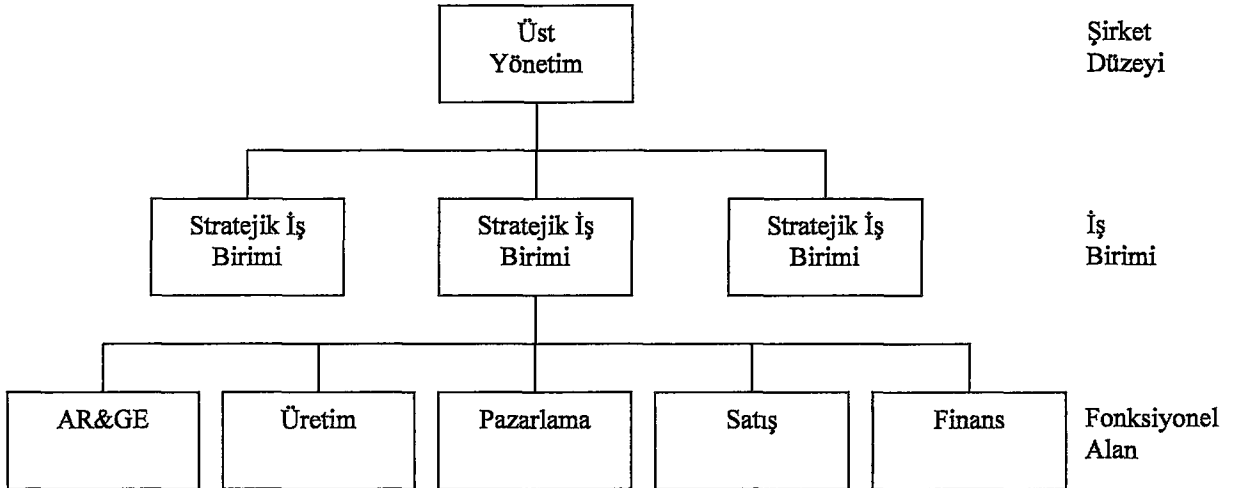
Organizasyonun misyonu, hedefleri ve amaçları belirlendiğinde, üst yönetim firma stratejisini oluşturabilir.

Stratejik yönetim organizasyonun çeşitli yönetim kademelerine uygulanmaktadır. Bu nedenle stratejileri işletmenin yönetim kademelerine göre belirlemek olanaklıdır.

Thompson ve Strickland stratejinin üç düzeyini; şirket, iş birimi ve fonksiyonel alan düzeyleri olarak tanımlamıştır. Şekil 3.3.'te stratejik yönetim düzeyleri gösterilmektedir (Wright ve Parnell, 1994).

Çizelge 3.2 Global strateji çevresi ve avantaj kaynakları (Merih, 2000)

Global Strateji Çevresi			
Rekabetçi Avantaj Kaynakları			
Stratejik Amaçlar	Ulusal Farklılıklar	Ölçek Ekonomileri	Kapsam Ekonomileri
İşlemlerde etkinliği yakalamak	Faktör fiyatları, ücretler ve kapital maliyetleri arasındaki farklardan yararlanmak	Her aktivitede potansiyel ölçek ekonomilerini genişletmek ve yararlanmak	Yatırımları ve maliyetleri ürünler, pazarlar ve sektörler arasında dağıtmak
Risklerle başa çıkmak	Farklı ülkelerde pazar, kültür ve politika farklılıklarından doğan riskleri doğru hesaplamak	Ölçeği stratejik ve operasyonel esneklikle dengeli hale getirmek.	Riski portföyler halinde dağıtmak ve yan-pazarlıklar ile opsiyonlar yaratmak
Yenileştirme, Öğrenme ve Uyarlama	Toplumların farklı örgütsel, yönetsel ve davranışsal süreçlerinden öğrenmek	Deneyimlerden öğrenerek maliyet indirimi ve yenilikler yaratmak	Farklı ürünler, pazarlar ve girişimlerden kaynaklanan bilgiyi örgüt birimleri ile paylaşmak



Şekil 3.3 Stratejik yönetim düzeyleri (Wright ve Parnell, 1994)

3.4.1 Şirket Düzeyinde Strateji

İşletme düzeyinde strateji; üst yönetimin birden fazla iş kolundaki operasyonları ve faaliyetleri kuşbakışı görüp formüle etmeleriyle oluşur. Bu düzeyde iki temel soruya cevap aranır.

1. Firma hangi iş üzerinde uzmanlaşmalıdır?
2. Kaynaklar çeşitli işler arasında nasıl dağıtılacaktır?

Bu soruları yanıtlayabilmek için üst yönetim aşağıdaki soruları sormalıdır:

- Ne/hangi iş içine girmeliyiz ve hangisinden çıkmalıyız?
- Firma hangi müşterilere hizmet verecektir? Müşterilerimiz kimler olacaktır?
- Firma hangi yeni teknolojileri kullanacaktır?
- Faaliyetlerimizin sırası nasıl düzenlenecektir ve bunları başarabilmek için gerekli kaynaklar nasıl sağlayıp, ayrılacaktır?

Şirket düzeyinde strateji, organizasyonun tamamının aldığı ve alması gereken kararlarla ilgilidir. Şirket içersinde her birimin oynadığı ve oynaması gereken rolü belirlemeye çalışır. Bu soruların yanıtı; firmanın belirli güçlü ve güçsüz yönlerine, çevreden gelen fırsat ve güçlüklerle bağlıdır (Wright ve Parnell, 1994).

3.4.2 İş Birimleri Düzeyinde Strateji

Şirket düzeyinde stratejik soru; “Hangi endüstrilerde veya hangi tip işlerde çalışmalıyız?” iken iş birimi düzeyinde uygun soru “Seçilmiş endüstri veya işte nasıl rekabet etmeliyiz?” olmaktadır. İş birimi stratejisi, herhangi bir işin operasyonlarını düzenlemeyle ilgilidir. Şu sorulara cevap aranır:

- Pazarda bu iş nasıl rekabet edecektir?
- Ne tip ürün/hizmet sunulacaktır?
- Hizmet için hangi müşterileri aramalıdır? Müşteri profili nedir?
- Pazar amaçlarını karşılayabilmek için çeşitli fonksiyonlar (üretim, pazarlama, finans vb.) nasıl ayarlanmalıdır?

İş birimi stratejisi; pazara karşı işin nasıl bir yaklaşım içinde olması ve kaynaklar pazar şartları belirliken nasıl kendini ayarlaması gerektiğine yaklaşımlar belirlemeye çalışır (Wright ve Parnell, 1994).

3.4.3 Fonksiyonel Düzeyde Strateji

Fonksiyonel düzeyde strateji, fonksiyonların yönetimi için çerçeve yaratır. (Finans, AR-GE ve Pazarlama gibi) Böylece iş birimi düzeyinde stratejiyi sağlamlaştırır. Örneğin; iş birimi düzeyinde strateji yeni bir ürün geliştirilmesini isterse, AR-GE departmanı bu ürünü geliştirecek planlar ortaya koyar (Wright ve Parnell, 1994).

İş birimi düzeyinden fonksiyonel düzeye inildikçe planlar daha ayrıntılı olur.

3.5 Stratejik Yönetim Evreleri

Stratejik yönetim, işletmenin çevresi ile ilişkinin ötesinde, geleceği yaratmak için işletmenin unsurlarını, işlevlerini ve yönetim sürecinin evrelerini (planlama, organizasyon, yürütme, kontrol vb.)bütüncül bir yaklaşımla uzun dönemde ele alarak yeni bir anlam taşımaktadır.

Stratejik planlama, daha çok dışa dönük olarak yapılan bir planlamaydı ve arzulanan amaçlara varabilmek için dış çevrenin her unsuru, stratejik yaklaşımla incelenerek gelecek şekillendirmeye çalışılıyordu.

Stratejik planlama, yönetimin dört ana işlevinden planlamaya stratejik bir boyut katmış geleceği şekillendirmeye çalışmış ama yönetimin diğer işlevlerini göz ardı etmiştir.

4. STRATEJİK PLANLAMA

4.1 Planlamanın Tanımı

Planlama, ulaşılmak istenen hedeflerin tespit edilerek bu hedeflere en iyi şekilde ulaşmanın yolunu belirleme işlemidir. Başka bir deyişle, planlama nereye, ne zaman, nasıl, niçin, hangi araç ve yöntemle, nerede ve kimler aracılığı ile ulaşılabileceğinin işlemidir (Eren, 1990).

Planlama resmi ve gayri resmi olarak yapılabilir. Bütün yöneticiler planlamayla ilgilirlir, fakat bu gayri resmi bir şekilde olur. Gayri resmi planlarda yazılı bir şey yoktur ve hedeflerin belirlenmesinde kurumlardaki diğer çalışanlarla fikir alış verişi olmaz ya da çok az olur.

Resmi planlamada belirli hedefler vardır. Hedefler yazılmıştır ve kurumda çalışanlara açıktır. Planlar periyodik yılları kapsar ve bu hedeflere ulaşmak için belli uygulama programları vardır. Yani, yönetimin kurum için yaptığı planlarla, bulunan yerden varılmak istenen yere gidilecek yol açıkça tanımlanmıştır (Çoban, 1997).

4.2 Stratejik Planlamanın Tanımı

Stratejik planlama; organizasyonun amaçlarının seçilmesi, bu amaçlara ulaştırıcı politika ve stratejilerin tayini ve hedeflerin seçimi işidir. Bu politikaları sağlayabilmek için gerekli metot kurma işi olarak da belirtilebilir. Diğer bir tanım ise; stratejik planlamanın, kuruluş stratejilerinin formülasyonu, bunun uygulanması, uygulamanın izlenerek denetim altına alınması ve alınan sonuçlara göre revize edilmesidir. İktisatçılar ve iş adamları arasında kesin olarak belirlenmiş bir stratejik planlama tanımı yoktur (Erkmenol, 1995). Ancak herkes tarafından kabul edilmiş bazı özellikler vardır:

- Stratejik planlama çok basit başlangıç sorularıyla incelenir. “Hangi işi yapıyoruz ve işimiz ne olmalıdır?”, “Müşterilerimiz kimlerdir ve kimler olmalıdır” gibi temel sorularla ilgilirlir.
- Detaylı planlama için ilk çalışma yapılmasını sağlar. Bu kararlarla ilgili olarak yönetici, “Stratejimiz ile ilgili mevcut işlemlerden hangisi uygundur?” gibi sorulara cevap arar.
- Diğer planlamalara nazaran daha uzundur.
- Organizasyon hareket ve kararlarına göre bir moment ve tutarlılık getirir.
- Yüksek derecede yöneticilik becerisi ve ön sezi gerektiren üst düzey aktivitesidir. Bunun nedeni üst düzey yetkililerin tüm organizasyon görüşlerine ulaşabilmesi ve organizasyonun geleceği ile ilgili kararların üst düzey yöneticiler tarafından verilmesidir.

Stratejik planlama, stratejilerin kesin hüviyet kazandırılarak yazılı hale getirilmesidir. Stratejik planlama aynı zamanda bir yönetim şeklidir. Stratejik planlama; şu anda alınacak kararların geleceği ile ilgilenir, devamlılık gösteren bir süreçtir, bir davranış ve hayat şeklini ifade eden plan felsefesidir ve üç ana plan (stratejik planlar, orta vadeli planlar ve operasyonel planlar) tipini birbirine bağlayan bir yapıdadır. Kısaca stratejik planlama “yarına sahip olabilmek için bugün ne yapılması gerektiğine karar vermektir” (Çoban, 1997).

Stratejik planlama, bir organizasyonda uygulanan tek planlama şekli değildir. stratejik planlama üst düzey yöneticilerin kullandığı en kritik planlama şeklidir. Alt düzeyde operasyonel planlama kullanılır. Bu planlama işlemlere yöneliktir ve etkinlikten çok verimlilik ile ilgilenir. Yani doğru işlemleri seçmekten çok seçilmiş işlemlerin doğru yapılması ile ilgilenir (Erkmenol, 1995).

Stratejik planlama, operasyonel planlar için bir rehber ve sınır oluşturur. İki planlama türünde de organizasyon gereklidir. Etkin yönetim; iyi bir stratejiye sahip olmalı, işlemleri operasyonel planlama ile işbirliği içinde yürütmeli ve kontrol etmelidir.

4.3 Stratejik Planlamanın Tarihsel Gelişimi

1930’larda kullanılan bütçe ve mali kontrol teknikleri ilk uygulamalarıyla oluşan işletme planlaması, 1950’li yıllarda uzun vadeli planlama şekline dönüşmüştür. Özellikle II.Dünya savaşından sonra Amerikan ekonomisindeki eşî görülmemiş büyüme ile planlama konusunda önemli adımlar atılmıştır (Erkmenol, 1995).

ABD; ekonomisindeki aşırı büyümenin 1960’larda giderek hızını kaybetmesi endüstrinin bazı temel sektörlerinde rakipler arasındaki mücadeleyi şiddetlendirmiştir. Önceleri üretilen her mal pazarda kolayca yer bulurken büyümenin yavaşlaması bu durumu değiştirmiştir. Firmalar rekabet ettikleri alanlardaki yerlerini sağlamlaştırmak için pazarlama teknikleri ve kârlılık analizlerine önemle eğilmeye başlamışlardır. Böylece iş dünyasına, yeni bir planlama tekniği olarak “Stratejik İşletme Planlaması” girmiştir.

Japonya’da ise ilk işletme planları 1950-1960 yılları arasında ortaya çıkmıştır. Ancak bu dönemdeki planlar fazla kapsamlı değildir. 1960’larda hazırlanan iddialı ulusal ekonomik planlarla, birçok büyük şirketin planlı yönetime geçmesi sağlanmıştır. 1970-1974 yılları arasında ekonomi yüksek büyüme hızını sürdürmüş ve talebin yapısı değişmiştir. Buna paralel olarak 1960’lardaki niceliksel planlardan, mamul-pazar stratejilerine ağırlık veren planlara geçilmiştir. 1974 petrol krizi ile birlikte planların nicelikleri yine değişmiştir. Çünkü bir yandan maliyetler, diğer yandan ekonomik belirsizlikler artmıştır. 1977’den itibaren pek çok

başarılı firma, ortaya çıkan fırsatları değerlendirmek üzere daha aktif bir pazarlama anlayışını benimsemiştir. Bu gelişim içinde firmalar stratejilerini beş-on anahtar strateji üzerine oluşturmaya başlamışlar ve böylece günümüz Japonya'sının seçilmiş anahtar stratejilerine dayalı işletme planlaması tipi ortaya çıkmıştır.

Ülkemizde ilk uzun işletme planlaması, 1971 yılında Koç Grubu'na başlatılmıştır. Bu grup ülkemizde en uzun süreden beri planlama çalışmaları yapan grup unvanına sahiptir.

Eczacıbaşı Grubu'nda ise 1979 yılından beri planlama çalışmaları yürütülmektedir. Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş. Grubu'nda planlama hazırlık çalışmaları 1979 yılında başlatılmış ve uzun bir dönemden sonra 1982-1986 yıllarında uygulamaya konulmuştur. Yaşar Holding de pahalı yönetim biçimini benimseyen firmalardandır. Bu topluluk 1983'ten bu yana planlar hazırlamakta ve uygulamaktadır. Sabancı Grubu'nda planlama çalışmalarının başlaması 1986 yılına rastlar Uzun vadeli planlama çalışmaları yapan ülkemizin önde gelen bu beş şirketine 1990 yılında Alarko Holding ve Borusan Holding de katılmıştır. Günümüzde pek çok büyük şirket ve holding uzun vadeli planlama çalışmalarına yönelmektedir (Erkmenol, 1995).

4.4 Neden Stratejik Planlama

Stratejik planlamanın önemi geçtiğimiz yıllarda daha iyi anlaşılmıştır. Yöneticilerin özel hedefleri belirleyip işe başlamaları konusunda, organizasyonlarına daha iyi yön verebildikleri ve verimliliği daha iyi derecede sağladıkları gözlemlenmiştir. Bu sayede organizasyonların işlevleri artmış ve değişikliklere karşı daha duyarlı ve uyumlu hale gelmiştir.

Stratejik planlamanın bir organizasyonda nasıl işe yarayacağına örnek olarak AVIS şirketi gösterilebilir. Avis, uluslararası bir araba kiralama şirketi olarak dünyada ün kazanmıştır. Yıllarca zarar eden Avis şirketindeki kötü gidişe dur diyen kişi Robert Townsend olmuştur. Bir yönetici için gereken tüm önseziye sahip olan Townsend sayesinde, Avis çalıştığı sahada ikinci konuma gelmiştir. Bunu sağlamak için Townsend, önce amaçlarını belirlemiştir; bu amaçların başında sahip olunan otellerden, eğlence yerlerinden ve limuzinlerden vazgeçerek sürücüsüz otomobil kiralayan bir şirket olma yolunda ilerlemek geliyordu. Townsend daha sonra hedefçikleri belirleme yoluna gitmiştir: "Bu işi yapanlar arasında en hızlı kâr eden şirket olmamız altı ayımızı alır." deyip bunu uygulama yoluna gitmiştir. Tonwsend, şu soruyu her zaman için kendine sormuştur: "Acaba yaptıklarım ve yapacaklarım hedeflerime ters düşer mi, amacımı zedeler mi?". Bu düşünce tarzı ile Townsend, birçok gereksiz aktiviteden kurtulmuştur (Erkmenol, 1995).

Stratejik planlama, organizasyonun özet olarak görünüşünü çıkarmaya ve geliştirmeye imkân verir. Bu da planların kurulmasına ve aktivitelerin planlamasına yarar ki organizasyonu amacına yaklaştırır.

Stratejik planlama ayrıca, organizasyonu çevreden gelebilecek ani ve hızlı değişikliklere hazırladığı için önemlidir. Değişim yavaş ise geleceğin geçmişe benzeyeceği görüşü ile tahminler yapılacak, amaç ve planlar buna göre ekstrapolasyon yapılarak kurulacaktır.

Ancak artık her şey çok hızlı değişmektedir. Yöneticiler çeşitli durumlara karşı yeni ve esnek stratejiler geliştirmek zorunda kalmaktadırlar.

II. Dünya Savaşı'ndan sonra birçok ana gelişme stratejik planlamanın önemini artırmıştır. Bunlar şöyle sıralanabilir:

- Olaylar çok hızlı gelişmektedir.
- Teknolojik değişimin artan hızı.
- Yöneticinin işinin artan karmaşıklığı.
- Dış çevrenin artan karmaşıklığı.
- Yürürlükteki kararlar ve gelecekteki sonuçları için daha uzun zamanın gerekmesi.

Uzun vadeli planlar yerine kısa vadeli planlar yapılması büyük zararlar doğurabilir. Amerikan otomobil endüstrisi, 1980 itibariyle %28 oranında pazar kaybına uğramıştır. Bu pazarın ithal arabalarla kapatılmasının nedeni etkin yakıt kullanımlı motorun gerekliliğinin önceden fark edilememesi ve bununla ilgili bir planın yapılmamış olmasıdır (Erkmenol, 1995).

4.5 Stratejik Planlamanın Esasları

Stratejik planlama ile ilgili birçok tanımlamalar yapılmış ve nitelikleri ortaya konulmuştur. George A. Steiner tarafından belirlenen esaslar şunlardır:

- Stratejik planlama, yönetim sürecinin bütünü içinde ayrılmaz bir parçadır.
- Kuruluşun en üst düzey yöneticisi stratejik planlamayı sorumluluklarını karşılamada yüklenmiş olduğu görevin ana unsuru olarak kabul eder.
- Üst kademe yönetim, stratejik planlama sisteminin maksadını açıklıkla tanımlamalı, onu bütün yönetim kademelerine açıklamalı, stratejik planlama sistemini kuruluşun kendine özgü karakteristiklerinin ve yöneticilerinin niteliklerinin ışığı altında, maksatlarını gerçekleştirmek üzere dizayn etmeli ve kurmalıdır.

- Stratejik planlama sürecinde yönetimsel sezgi, yargılama, değerler ve formal analitik süreçler arasında uyumlu bir dengenin bulunması şarttır.
- Planlama ortamı veya kültürü, etkin stratejik planlama için doğal olarak gereklidir.
- Yöneticilerin stratejik fikri becerilerinin bulunması ve stratejik planlamanın formal ve katı birtakım kural ve yöntemlerin ötesinde temelde entelektüel bir süreç olduğunu tanımaları gereklidir. Bununla beraber yöneticilerin analitik araçların kuvvetli ve zayıf yönlerini anlayarak bunları stratejilerin formülasyon ve uygulamasında kullanmaları gerekir.
- Planlama süreçleri gelecekteki bir tek görüş açısından çok gelecekteki çevrenin belirsizliğinin gerçekçi olarak değerlendirilmesine dayanmaktadır.
- Hat sorumlularının, bu sistemin sorumluluklarını dahi iyi bir şekilde karşıladığına inanmaları, zamanlarının uygun bir bölümünü stratejik planlama çalışmalarına ayırmaları gereklidir.
- Stratejik sistemin ana noktasını stratejilerin formülasyonu teşkil etmekle beraber, uygun bir dikkatin de cari operasyonlar üzerine yöneltilmesi gereklidir.
- En üst düzeyden en alt düzeye kadar yöneticilerin hepsinin, stratejilerin etkin ve verimli bir şekilde uygulanmalarının sağlanması konusunda, problemin bütün ilişkili görevlerine özenli büyük bir dikkat sarf etmeleri gereklidir.
- Sermayelerin projelere tahsisinin stratejik planlama prosesi ile bağlantılı yürütülmesi şarttır.
- Ödüllendirme ve cezalandırma sistemlerinin, stratejik planlamanın etkinliğine bağlı olarak uygun bir şekilde yürütülmesi gereklidir.
- Planlama koordinatör veya direktörünün organizasyon içinde uygun bir seviyede bulunması organizasyon veya grup içindeki bütün yöneticilerin gözünde de etkili bir kişi olması şarttır.
- Netice olarak sistemin mümkün olduğunca uygulanabilir bir basitlikte dizayn edilmesi, buna rağmen de kabul edilebilir bir maliyette arzulanan yararları sağlayabilmesi lazımdır.

4.6 Stratejik Planlamanın Avantajları ve Dezavantajları

Açıkça bellidir ki tüm stratejik planlamalar aynı olmayacaktır. Bu, organizasyona ve duruma göre değişecektir. Stratejik planlama, karmaşıklığın derecesine göre, maliyete, kantitatif

metotların kullanımına ve resmîyete göre değişim gösterecektir. Bazen stratejik planlama resmi olmadan yapılabilir. Resmi planlama her zaman mümkün değildir (Erkmenol, 1995).

Avantajlar

Stratejik planlamanın ana avantajı, organizasyon faaliyetleri için tutarlı kararlar sağlamasıdır. Stratejik planlama ile hedefler açıkça saptanır ve bu hedeflere ulaşmak için metotlar seçilir. Ayrıca planlama prosesi, yöneticilerin daha problem çıkmadan onu sezmesini sağlar.

Stratejik planlamanın bir diğer avantajı, yöneticilerin karar vermesine yardımcı olmasıdır. Stratejik planlama, fırsatların riskleri konusunda yöneticileri bilgilendirir.

Stratejik planlama aynı zamanda hata ihtimalini ve beklenmedik sürprizleri minimize eder. Çünkü amaçlar, hedefler ve stratejiler dikkatli araştırmalar sonucunda oluşurlar. Bu yüzden hata ihtimalleri daha azdır.

Dezavantajlar

Stratejik planlamanın ana dezavantajı büyük miktarda zaman, para ve insan yatırımına gerek duyulmasıdır. Bazı organizasyonlarda stratejik planlama prosesinin işleyebilmesi yıllar alır. Ayrıca resmi bir sistemi kurmak ve korumak büyük maliyetlere yol açar. Bunlara örnek olarak yeni çalışanların işe alınması, yeni iş yeri alanı açma, pazar araştırma ve inceleme, model kurma maliyetleri gibi başlangıç maliyetleri sıralanabilir.

Stratejik planlamanın bir diğer dezavantajı ise, bazen organizasyonun rasyonel ve risk özgürlüğü olan seçeneklere girmesine engel olmasıdır. Atılım gerektiren, yüksek derecede belirsiz veya analizi zor durumlardan uzak durulabilir veya gözden kaçabilir.

4.7 Stratejik Planlamanın Diğer Planlama Türlerinden Ayrıldığı Yönler

Buraya kadarki açıklamalarımızda stratejik planlamanın bütünleştirilmiş bir işletme planlaması içindeki yerini belirtmiş bulunuyoruz. Bu ayırmadaki açıklamalarımızda ise stratejik planlamayı diğer planlama türlerinden ayıran esaslar üzerinde duracağız (Cooper, 2002).

İşletmede stratejik planlamayı diğer planlama türlerinden esaslı bir biçimde ayıran dört ana özellik tespit etmiş bulunuyoruz. Bunları;

- Zaman süresi veya ufku
- Verilerin yapısı
- Verilerin Sayısı
- Organizasyon seviyesi, olarak belirtebiliriz. Şimdi sıra ile bunları gözden geçirelim.

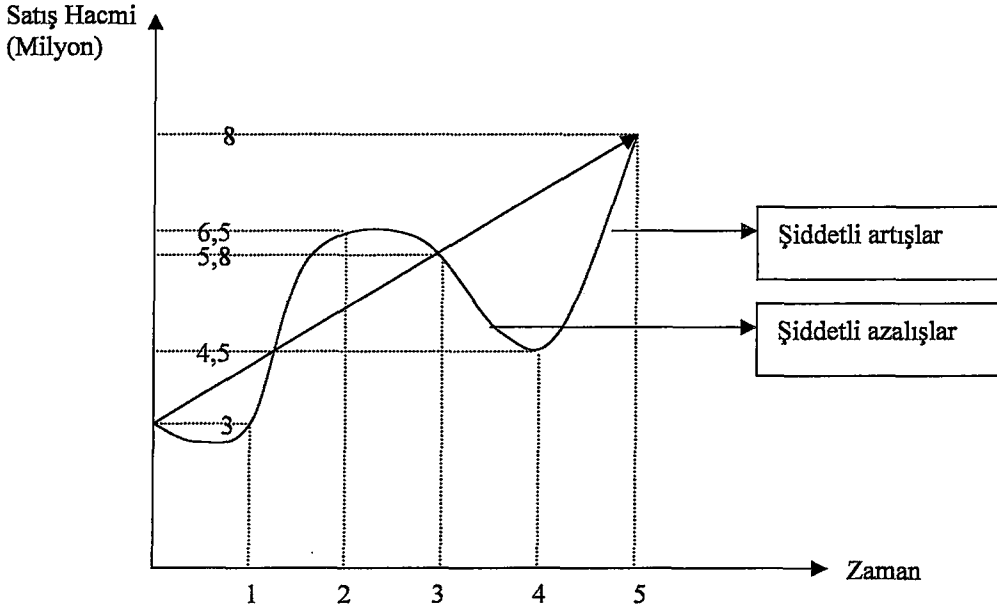
4.7.1 Zaman Süresi ve Ufku

Stratejik planlama uzun süreli bir plan çeşidi olmakla diğer planlama türlerinden ayrılır. Ama hemen şunu da belirtelim ki, her uzun süreli planlama stratejik plan değildir. Örneğin, uzun süreli olarak hazırlanmış bulunan finansal planlar, personel tedariki (edinimi) ve geliştirilmesine ilişkin planlar, organizasyon yapısına, yetki ve sorumlulukların dağıtımına ilişkin planlar, araştırma ve geliştirme planları, başka işletmelerle birleşme, kaynaşma planları, birtakım verimsiz yatırımlara son verme ile ilgili planlar uzun süreli gelişmelerle ve işletme politikalarıyla ilgili oldukları halde stratejik plan değildirler. Belki onun belli bir kısmı ile ilgilidirler. Öyleyse, zaman süresi veya ufku açısından stratejik planlama uzun süreli planlamanın belli bir bölümünü oluşturur.

Biz kısa süreli planları stratejik plan olarak kabul edemeyeceğimizi belirttikten sonra acaba kısa süre ile uzun süreyi birbirinden ayıran zaman süresi ne kadardır? Bu konuda literatürde tam bir belirsizlik mevcut bulunmaktadır. Bazı düşünürler bu süreyi 10 yıldan başlatırlarken bir kısmı dört veya beş diğer bir kısmı 3 yıldan fazla olanları uzun süre olarak kabullenmektedirler. Kesin bir görüş birliğinin olmamasının nedeni, zaman belirleyici kriterlerin bilhassa endüstri koluna ve işletmenin iriliğine göre değişmesindedir (Burt, 2003).

Şu halde, biz ne kadar uzunluğu stratejik planlama süresi olarak kabulleneceğiz? Cevap çok zor, ancak burada yapacağımız seçim bu görüşlerin hepsini içine alan taban görüş olacaktır. Ayrıca bir kuruluşun süreli planları arasında da zaman süresi bakımından stratejik planın en uzun süreli olması gerektiğine inanıyoruz. Çünkü stratejik planlama niteliği itibarıyla bütün diğer uzun süreli planlara yol gösterir, ve yahut ta bütün diğer uzun vadeli planlar, onun belli zaman süresi içinde tüm işletme için belirlediği amaçlardan hareket ederek hazırlanır, dolayısıyla ondan daha uzun bir süreye sahip olmaları söz konusu olamaz.

Taban olarak belirlediğimiz üç yıldan daha az süreler stratejik planlamanın kapsadığı zaman periyodunun dışında kalırlar. Bu süreler daha özel işler için gerekli olan eylemsel ve taktik planlara hastırlar. Bu planlar stratejik ve uzun süreli planların kapsadıkları riskleri kısa süre içinde ihtiyatkar tedbirlerle azaltma görevini de yükümlendikleri için bazı hallerde onlara ters düşer gibi gözükabilirler. Örneğin, satışları ve karları kısa bir süre için azaltmak taktik plan gereği olabilir, ancak amaç uzun sürede işletmeyi daha karlı bir duruma getirmektir. Bu durumu şekildeki biçimde açıklamak daha uygun olacaktır.



Şekil 4.1 Kısa süreli taktik planlarla stratejik plan ilişkileri (Burt, 2003)

Yukarıda görüldüğü üzere, 5 yıllık bir zaman periyodu içinde satış hacmini üç milyondan sekiz milyona çıkarmak isteyen bir işletme bu beş yıl içinde düzenleyeceği kısa süreli planlarında satışların yıllık şartlarının gereği olarak devamlı artma göstermediği, bazı hallerde şiddetle azaldığı (1, 4 yıl sonlarında olduğu gibi), bazı hallerde de şiddetle arttığı (2'nci yıl sonu), bazı hallerde de normal olarak olması gereken miktarda kaldığı (3'ncü yıl sonu) görülmektedir. Fakat netice olarak, 5'nci yıl sonunda istenilen hedefe varılmıştır. Ancak stratejik hedefin bazı hallerde zıddı olan bir yönde hareket edilmiştir. Bu düşüşlerin nedeni, kısa sürelerde hammadde eksiklikleri, grevler veya lokavtlar ve yahut ta bazı ürünlerin üretiminden vazgeçerek yeni üretim alanlarına (farklılaştırma) gibi taktik planların gereği olabilir.

Örneğin birinci yıl başında yeni bir rakip piyasaya çıktığından pazar bölümünün bir kısmı kaybedilebilir. Yöneticiler bunu daha önceden sezmişlerdir, ancak maliyetleri düşürücü veya kaliteyi yükseltici tedbirlere önem verdikleri için satışların bir an için düşmesine göz yummuşlardır. Birinci yıl sonunda alınan bu kısa süreli rasyonalizasyon tedbirleri ve rakiplerden birinin şiddetli rekabete dayanamayıp piyasadan çekilmesi, işletmenin piyasada umulmadık bir ciroya ulaşmasına sebep olmuş, fakat üçüncü yıl sonunda durum normale dönmüştür. Üçüncü ve dördüncü yıllar arasında veya dördüncü yıl başında işletme piyasada demode olan bir ürününden vazgeçmek zorunda kalmış ve taktik gereği yeni teknolojiye uyup yeni ürünlerini piyasaya sürünceye kadar satışlarının düşmesine göz yumulmuştur. Beşinci yıl sonunda ise piyasaya çıkardığı yeni ürünler sayesinde stratejik amacına erişmiştir. Görüldüğü

üzere kısa süreli planlarda (taktik planlar) uygulama gereği olarak çeşitli dalgalanmalar olabilir. Aslında önemli olan işletmenin devamlı olarak stratejik hedefleri gözeterek ona ulaştırıcı tedbirleri alması, uzun süreli hedeflerine ulaşması ve genel olarak bu çizgiden ayrı bir yol izlememesidir.

4.7.2 Verilerin Yapısı

Stratejik planlamayı diğer planlama türlerinden ayıran ikinci özellik verilerin yapısı ile ilgilidir. Bölüm planlaması sadece bir alt organizasyon bölümünün optimizasyonuna ilişkindir. Bu nedenle, planlamada kullanılan veriler yapı itibariyle işletme faaliyetlerinin sadece bir bölümü ile ilgilidirler. Eylemsel planlamanın yapısına homojen (aynı cinsten) veriler mevcuttur. Halbuki, stratejik planlama topyekün organizasyonun optimizasyonu ile ilgilidir. Bu nedenle, stratejik planlamanın yapısını oluşturan veriler nitelik itibariyle birçok işletme fonksiyonu ile ilgili ve dolayısıyla heterojen (ayrı cinsten) verilerden oluşmaktadır.

Kapsanan verilerin yapısı itibariyle bir plan ne kadar farklı cinsten verilerden ve farklı işletme fonksiyonlarından oluşuyorsa o ölçüde stratejik niteliktedir. Üretim, yatırım, pazarlama ve finans planları, daha ziyade belirli bir uzmanlık konusunu ilgilendiren planlar taktik niteliğe sahiptirler. Stratejik plan, işletmenin tüm iç fonksiyonları arasındaki ahengi sağlayarak bölümler arasındaki işbirliğini oluşturduğu gibi, işletmenin çevresiyle olan bütün ilişkilerini de düzenlemek zorundadır. Halbuki, eylemsel planlar işletme çevresinin sadece bir bölümü ile ilgili olduklarından, planlamada dikkate aldıkları veriler tek tip olmaktadır. Örneğin, bir pazarlama planı, sadece işletmenin müşterileri ile ilgilidir. Veriler müşterilerin sosyal ekonomik özelliklerinden oluşur. Halbuki, stratejik planlar dikkate almak zorunda olduğu veriler itibariyle sadece müşterilerin özelliklerini değil hükümetin tutumunu, çalışanların ve sendikaların tutumunu, firmaya yatırım yapmış olan ve yapılabilecek durumda olan sermaye sahiplerinin tutumunu, teknolojik değişme ve gelişmeleri vb. dikkate almak zorundadır.

Şu halde stratejik planlama süreci bütün planların özetlenerek birleştirilmesiyle meydana getirilmiş dolayısıyla da kapsadığı veriler itibariyle çeşitlilik arz eden bir görünümde dir.

4.7.3 Verilerin Sayısı ve Miktarı

Stratejik planlamanın dikkate almak zorunda olduğu verilerin heterojen olduğundan bahsetmiştik. Bu özelliği yanında dikkate aldığı verilerin sayısı itibariyle de diğer planlardan ayrılmaktadır. İşletmenin bütün iç fonksiyonlarıyla, faaliyette bulunduğu çevrenin sosyal, ekonomik ve politik bütün verilerini içerdiğinden, sayı itibariyle diğer tüm planlama cinslerinden daha fazla sayıda veri ile ilgilidir. Çünkü daha önce de bahsetmiş olduğumuz gibi

diğer bütün optimize edilmiş planların bütünleştirilmesinden veya beraberliğinden oluşturulmuştur. Yeri gelmişken şunu da belirtelim ki bir stratejik plan işletme içinde hazırlanan diğer bütün planlama faaliyetlerinden ve raporlarından etkilenmelidir. Bu faaliyetler, raporlar her iç fonksiyonun geçmişteki durumlarına ve gelecekte faaliyetlerinin göstereceği seyre ilişkin tahminleri kapsadıklarından stratejik planların oluşturulmasında bir araç ve veri niteliğini taşırlar.

4.7.4 Organizasyon Seviyesi

Stratejik planlama daha çok sonuçlara yönelmiş durumdadır. Bu nedenle, uzun süreli amaçları ve ileride meydana gelecek sonuçları saptar. Diğer bütün planlama türleri stratejik planlamanın öngördüğü amaçları veya sonuçları bir veri olarak kabul etmek zorundadırlar. Şu halde diyebiliriz ki stratejik planlama yetki yönünden diğer planlardan üstün ve onlara takip edecekleri yolu gösteren bir rehberdir. İşletmenin bütün iç fonksiyonlarına ve tüm çevreye ilişkin verileri kapsamına aldığından meydana getiriliş açısından diğer planlardan daha kapsamlıdır. İşletmenin gelecekteki kaderi ile ilgili olduğundan daha yüksek sorumluluğu gerektirir ve organizasyonun üst yönetim kademelerinde hazırlanır (Herbert, 1999).

İşletmenin kuruluş veya vücuda getiriliş evrelerinde strateji vücuda getirme çevrede yeni fırsatlar için araştırma yapan girişimcinin yüklendiği bir görev olmaktadır. Bu görevi niteliği bakımından en iyi bir biçimde inceleyen düşünürler Drucker ve Shumpeter olmuştur. Girişimciler ileriye ilişkin belirsizlik ortamında bütün tehlikeleri (riskleri) göze alarak teşebbüste bulunurlar. Büyüme, ancak, girişimsel organizasyonun amacını saptama ve onu bütünüyle benimseyerek hakim olmakla sağlanabilir. Bütün yetkiler girişimci olan ve gözü pek kararlar alan kişinin elinde toplanmıştır. Yani, faaliyet sahasını, pazarları, faaliyetler için gerekli kaynakları ve bunların kullanım şekillerini o düzenlemektedir.

Organizasyon vücuda getirilip amaçları belirlendikten sonra yeni fırsatlar için araştırmalara verilen güç, uygulamada eylemsel planların yapımına aktarılır. Gelecekteki sorunlardan ziyade mevcut sorunların çözümü önem kazanır. Artık stratejiyi belirleyen kişi uygulamadan gelen gerçekçi sonuçlarla karşılaşır ve dikkat, enerjisinin bir kısmını uygulamalara yöneltmeğe mecbur kalır. Ama bu durum girişimcinin veya stratejiyi belirleyen kişinin ileride meydana gelecek çevresel değişme ve gelişmelerden tamamen ayrılacağı anlamına gelmemelidir. Aksine, bir taraftan işletmedeki yürütsel faaliyetleri yetenekli yöneticilerin sorumluluğuna bırakılarak onlardan devamlı surette raporlar almak ve böylece faaliyetlerin sonuçlarından haberdar olmak, diğer taraftan da, çevredeki değişme ve gelişmeleri devamlı

olarak izleyerek meydana çıkacak yeni imkan ve fırsatları keşfederek, amaçlarda, faaliyetlerde ve pazarlarda gerekli değişiklikleri sağlamak gerekir.

Şu halde, stratejik planlama işletmenin geleceğini veya kaderini belirleyen tepe yöneticilerinin iki yöne dönük (çevreye ve işletmenin faaliyet sonuçlarına) faaliyetlerini ilgilendiren sistematik düşünce ve analizlerini kapsamına alır. Bu nedenle, işletmeyi çevresiyle ve iç faaliyetleriyle ilgili bir bütün olarak gören en üst organizasyon seviyesinde oluşur. Yeniden organizasyon süreçleri içine katılarak bütün planların ve uygulama kararlarının oluşmasında yöneltici bir etkide bulunur (Herbert, 1999).

4.8 Stratejik Planlamada Kaçınılması Gereken Hatalar

Bu hatalar dört grupta toplanabilir:

- Başlarken yapılan hatalar,
- Stratejik planlamanın doğasını yanlış anlamadan doğan hatalar,
- Stratejik planlama yapılırken düşülen hatalar,
- Stratejik planlamanın uygulama aşamasındaki hatalar.

Şimdi bu hataları sırasıyla belirtelim (Erkmenol, 1995).

a) Başlarken Yapılan Hatalar:

- Üst yönetimin planlama fonksiyonunun sadece planlamacıya delege edileceğini varsaymaları.
- Planlama olmadan da başarılı olunabileceğini düşünmeleri nedeniyle planlamayı geri plana atmaları.
- Sistemin, geçmişteki kritik bir problemin öngörülememesi nedeniyle başarısızlığa uğraması ve/veya üst yönetimi tatmin edecek kararlarla sonuçlanmamaması nedeniyle formal planlamayı reddetmeleri.
- Kapsamlı bir planlama yapmak için planlama ile ilgili eldeki bilgi birikiminin yetersiz olduğunu varsaymaları.
- Şirketin elindeki kaynaklara ve ihtiyaçlarına uygun etkili bir uzun vadeli plan geliştiremeyeceğini varsaymaları.
- Kapsamlı bir şirket planının şirkete sunulmasından sonra vahim sonuçların belirlemeye başlamasını varsaymaları.

- Başarılı bir şirket planının hiçbir değişikliğe uğramadan ve aynı derecede başarı ile bir firmadan diğerine taşınabileceğini düşünmeleri.
 - Formal bir sistemin, yönetsel tecrübeler ve karar verme prosesleri göz ardı ederek tanıtılacağını varsaymaları.
 - Şirketin, planlama prosesini organize etme gücünü ihmal etmeleri.
 - Planlama prosesi ciddi olarak ele alınmadan önce uzun vadeli planlama prosedürünün açık olarak anlaşılabilmesi.
 - Şirket içinde planlamaya karşı hevesli ve direnç gösterilmeyen bir havanın oluşturulamaması.
 - Planlamacının yönetsel hiyerarşide uygun yerde bulunmaması.
 - Planlamacıların; liderlik, teknik tecrübe ve sorumluluk kullanacak kişiliğe sahip olup olmadıklarından şüphe duyulması.
- b) Stratejik Planlamanın Doğasını Yanlış Anlamadan Doğan Hatalar:
- Planlamanın politik, sosyal ve organizasyonel olduğu kadar rasyonel bir proses olduğunun unutulması.
 - Şirket kapsamlı planlarının bütün yönetsel proseslerden ayrı bir şey olduğunun varsayılması.
 - Gerek üst yönetim ve gerekse üst düzey çalışanların, uzun vadeli planın doğasının ne olduğu ve kendilerine ve şirkete ne kazandıracığı konusunda emin olmamaları.
 - Sistematik formal planlama ile sezgisel (fırsatçı ve girişimci) planlamanın birbirini tamamlayıcı unsurlar olduğunu anlamakta yanılıya düşülmesi.
 - Planların merkezdeki planlamacılar tarafından merkez dışındaki yöneticilerin uygulaması maksadıyla yapıldığının varsayılması.
 - Planlamanın bir öğrenme prosesi olduğunun ihmal edilmesi
 - Planlamanın kolay bir şey olduğunun sanılması.
 - Planlamanın zor bir şey olduğunun sanılması.
 - Uzun vadeli planın şirketi halihazırda bulunduğu krizden kurtaracağını varsayılması.

- Uzun vadeli planın sadece stratejik planlama olduğu veya sadece ana ürünün planlaması veya mevcut ürünlerin gelişmesi olarak varsayılması.

c) Stratejik Planlama Yapılırken Düşülen Hatalar:

Yönetimsel Katılım

- Üst yönetim günlük meselelerde çok fazla meşgul olması nedeniyle uzun vadeli planlamaya yetersiz zaman ayırması, diğer yöneticilerle çalışanların üzerine daha az yük bindirilmesi.
- Üst yönetimin zamanın büyük çoğunluğunu kısa vadeli problemlere oranla uzun vadeli plana ayırması nedeniyle uzun vadeli planın popülaritesini yitirmesi.
- Planlama prosesi merkez dışındaki katılımın göz ardı edilmesi.
- Uzun vadeli planın çok fazla merkeziyetçi olması nedeniyle divizyonların kendilerini etkili planlar geliştirmek için daha az sorumlu hissetmeleri.

Planlama Prosesi

- Uzun vadeli planlama şirket hedeflerinin uyumlu olması gerektiğini göz ardı etmek.
- Planlamanın bütün unsurlarına eşit ağırlık verilmesi gerektiğini varsaymak.
- Sisteme çok fazla resmiyet aşılıyarak esneklik ve basitlikten uzaklaşılması ve planın uygulamaya geçirilememesi ve yaratıcılığın kısıtlanması.
- Gerçekçi planlar yapmaktan uzaklaşma (Aşırı iyimser ve/veya aşırı kötümser)
- Her dönemde planın en başından itibaren, bütün prosesi yeniden düşünmek yerine yeni oluşumları mevcuda eklemek.
- Planlama aşamasında sezgisel yaklaşımlar ve değerlendirmelerden ziyade çeşitli rakamlar türetme yoluna gitme.
- Planlama süresince sürekli olarak rakamların kesinliğini araştırma.
- Yeni sayısal tekniklerin reklam edildiği kadar kullanışlı olmadıklarını düşünmek.
- Uzun vadeli planı periyodik olarak yapmak ve çevrimler arasında olduğunu unutmak.

Sonuçların geçerliliği

- Ana faaliyet birimlerinde planlama zihniyetini geliştirememesi.

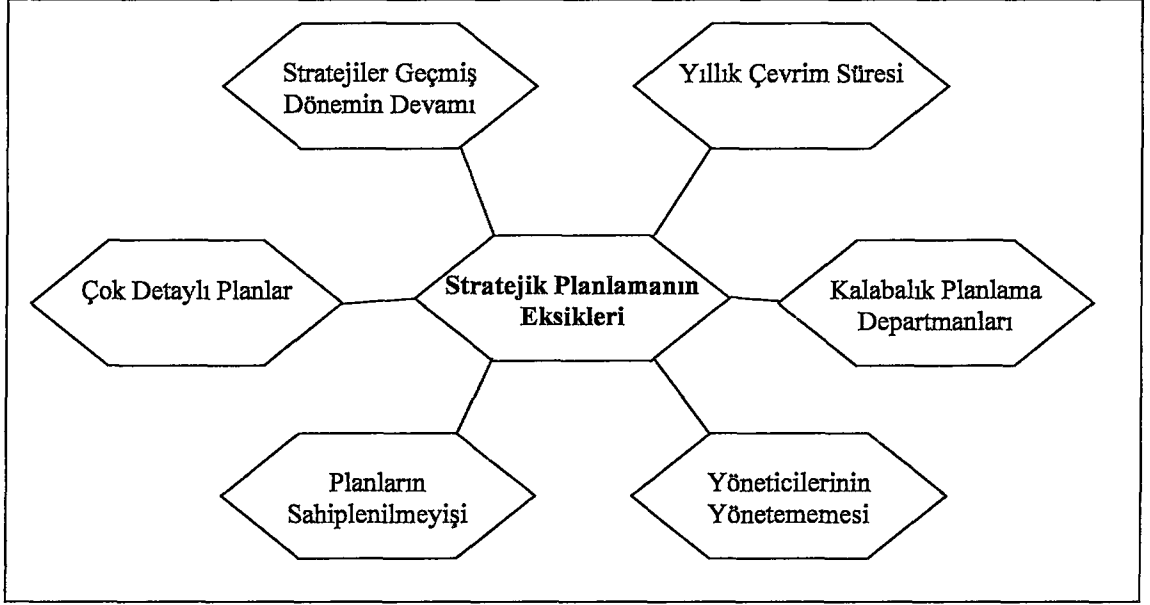
- Üst yönetim ve/veya plancılar tarafından departmanlara ve divizyonlara yeterli bilgi ve rehberlik hizmetinin verilmemesi.
- Çok kısa zamanda çok fazlasının yapılmasına girişilmesi.
- Çok az bilgi ve sistemle sonuçlarını geçerli ve uygulanabilir olmasını temin edememe.

d) Stratejik Planlamanın Uygulama Aşamasındaki Hatalar:

- Üst yönetimin departman ve divizyon başları ile kendilerinin geliştirdikleri uzun vadeli planları gözden geçirmemeleri.
- Planın temel amacının daha iyi kararlar verilmesini sağlamak olduğunun unutulması.
- Plan bir kere yapıldıktan sonra onun izinden ayrılmadan yürünmeli ve bir daha ki plan dönemine gelmeden değiştirilmesi.
- Formal planlarla çelişkiye düşen sezgisel kararlarda formal planların reddedilmesi.
- Planların yönetsel performansı ölçümlene standardı olarak kullanılması.
- Avantajların maliyetlerden yüksek olduğunu belirleyecek maliyet-fayda analizinin yapılmasının ihmal edilmesi.
- İyi bir uzun vadeli plan yapılması amacıyla yöneticilerin kısa vadeli performans ölçümleri kapsamında manevi olarak teşvik edilmemesi.
- Formal planlamanın şirket içi yönetici kabiliyetleri geliştiren bir yönetsel proses olduğunu yadsımak.

4.9 Stratejik Planlamanın Eksikleri

1980'li yıllarda stratejik planlamanın terk edilmeye başlanmasının Şekil 4.2'de de görülen nedenleri aşağıda sıralanmıştır (Aaker, 1995):



Şekil 4.2 Stratejik planlamanın altı eksikliği (Aeker, 1995)

4.10 Günümüzde Değişen Stratejik Planlama

4.10.1 Anlayıştaki Değişim

Stratejik planlama ile ilgili anlayışta, geçmiş döneme göre günümüzde aşağıdaki değişiklikler görülmektedir (Heraclous, 1998):

- Stratejik planlama yılda bir kez yapılan bir egzersiz değildir; günümüzde stratejik planlama bir yönetim şeklidir. İşletmedeki bütün diğer sistemlerle entegre işleyen stratejik planlama, iç ve dış çevreyle sürekli etkileşim halinde olunarak değişen koşullara en uygun adımların anında belirlenmesini sağlamalıdır. Stratejik planlama, akıntının sürekli değiştiği bir denizde rota dahilinde ilerleyebilmek için gerekli olan bir sistemdir.
- İşletmenin kaderini belirleyecek olan stratejileri doğru olarak belirleyebilmek ve belirlenen stratejileri başarılı şekilde uygulayabilmek için pazarla, müşteriyle ve tedarikçilerle sürekli sıcak temas halinde olan alt seviye çalışanların da stratejik planlama sürecine mümkün olduğu kadar çok katılımı başarı için gereklidir. Stratejik planlama, artık sadece üst yönetimin söz sahibi olduğu bir süreç değildir; işletmenin gelecekteki başarısı veya başarısızlığı tüm çalışanları ilgilendirdiği için stratejik planlama da tüm çalışanları ilgilendirmelidir.
- Mevcut kaynakların belirlenen hedefler doğrultusunda tahsis edilmesi günümüzün kızgın rekabet koşullarında başarıya ulaşmak için yeterli olmamaktadır. Stratejiler mevcut

koşulları ve kaynakları zorlamalı, mevcudun yeterli olmadığı noktalarda yaratıcı çözümler sunmalıdır.

- Stratejiler, mevcut güçlü ve zayıf yönlerin pazardaki mevcut fırsatlar ve tehditler karşısında değerlendirilmesi sonucu değil, işletmenin bugünkü mevcut durumu ve arzuladığı gelecek arasındaki boşluktan oluşmalıdır. Ancak bu şekilde işletmenin belirlediği gelecek doğrultusunda adımlar atmasını sağlayacak, kaynakları zorlayıcı ve yaratıcı stratejiler üretmesi mümkün olabilmektedir.
- Geçmiş dönemde, stratejiler genellikle mevcut yapıyı devam ettirmeye ve düzeltmeye yönelik olmaktadır. Günümüzde stratejiler yeni ürünler/hizmetler geliştirme, mevcut faaliyet alanlarından bazılarının tasfiyesi, stratejik ortaklıklar kurma gibi mevcut duruma göre çok daha büyük ve devrimsel farklar yaratacak niteliktedir.

4.10.2 Uygulamadaki Değişim

Günümüzde başarıyla stratejik planlama uygulayan firmalar, uygulamada geçmiş döneme göre aşağıdaki farklılıkları benimsemişlerdir (Heraclous, 1998):

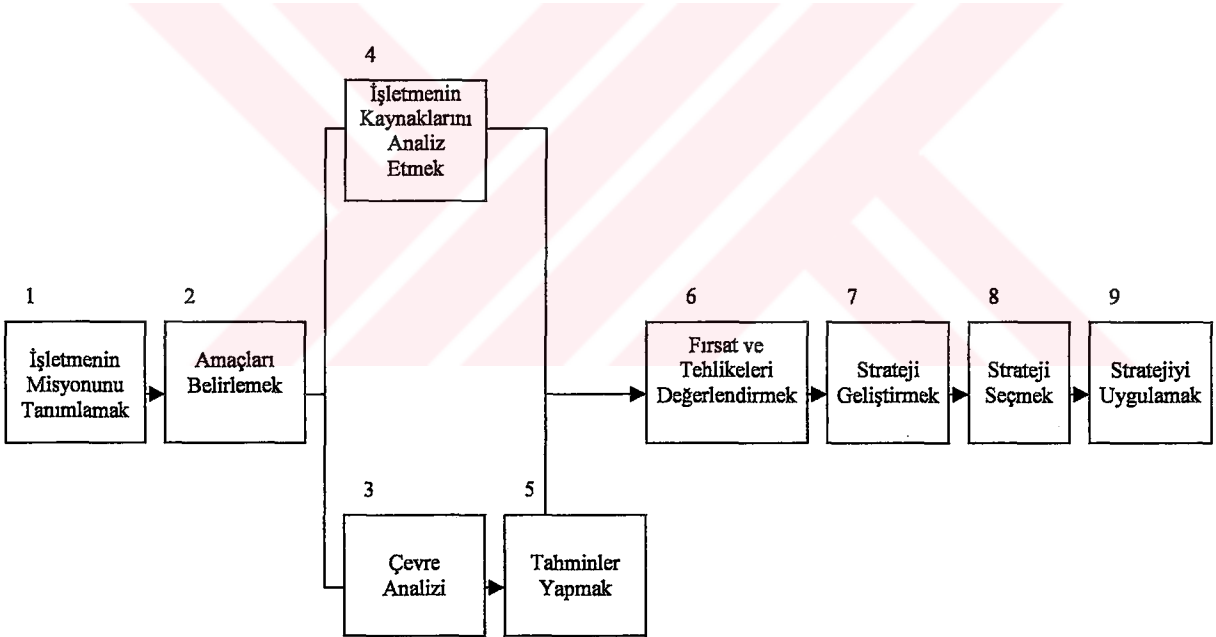
- Stratejik planlama, yılda bir kez gerçekleştirilen bir etkinlik olmak yerine yıl içinde sürekli tartışmalarla ele alınmaktadır.
- Strateji tartışmaları operasyonel planlarda değil stratejik konular çevresinde yoğunlaştırılmaktadır.
- Stratejik planlama departmanları küçülerek şirket evlilikleri, stratejik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

5. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ VE MODELİ

Yöneticilerin geleceğe yönelik stratejik planlarını hazırlamalarında birbirinden farklı iki yol vardır. Bunlar sezgisel ve tahmine dayalı planlama ve sistematik (resmi) planlamadır. Daha önceki konularda da belirtildiği gibi stratejik planlamanın başarısı belirli bir sistematığe bağlıdır (Bryson, 1995).

Herhangi bir işletmeye uygulanabilir ve adapte edilebilir bir stratejik planlama modelinin geliştirilmiş olması, uygulamalarda faydalı bir rehber olacaktır. Aşağıda verilen stratejik planlama modeli küçük şirketlerden büyük kurumlara ve kamu kuruluşlarına kadar her türdeki ve büyüklükteki kuruluş için uygulanabilir. Stratejik planlama modeli oluşturulurken izlenecek yol Şekil 4.1’de verilen sıra dahilinde takip edilebilir (Çoban, 1997).

Bu bölümde sırayla verilen prostedeki aşamaları açıklamaya ve stratejik planlamanın nasıl yapılacağını belirtmeye çalışacağız.



Şekil 5.1. Stratejik planlama prosesi (Çoban, 1997)

5.1 İşletmenin Misyonu ve Vizyonunu Tanımlama

Her işletmenin, yaptığı iş ve amaçlarını belirleyen bir misyonu vardır. İşletmenin misyonunun tanımı; yönetimi, işletmenin hizmet alanını açıkça belirlemeye zorlar. Tüm işletmeler bir kimliğe sahiptir. Kimlik bir işletmenin mevcudiyetinin sebebidir. "Biz neyiz?" sorusuna kimlik cevap verir. Görev tanımındaki halihazır düşünceler geniş bir biçimde Peter Drucker'in 1970'li yılların ortasındaki araştırma ve yazılarına dayanmaktadır. Drucker "Bir işletme adı, statüsü veya kuruluş beyannamesindeki maddelerle tanımlanamaz. İşletme görevi

ile tanımlanır. İşletmenin yalnızca görev ve amacının açık bir şekilde tanımı, işletmenin amaçlarının açık ve gerçekçi biçimde ortaya konulmasına imkan sağlayacaktır” diyerek “işimiz nedir?” sorusunun, “Görevimiz nedir?” sorusuyla eş anlamlı olduğunu söylemiştir. Bu yüzden herhangi bir işletmenin bütünlüğünün korunabilmesi ve faaliyetlerinden sonuç alınabilmesi ancak açık seçik, iyi odaklanmış, ortak bir amaçla sağlanabilir. Bu olmadığı zaman işletme kısa zamanda inanırlığını kaybeder (Çoban, 1997).

Misyon belirsiz bir kavramdır, tanımlanması ve ortaya konması zordur. Bir işletmenin misyonu işletmenin izlemeyi seçtiği özel bir yoldur; bu yolda ilerlemenin işletmeye değer katacağı farz edilir. Bir misyon bildirisi; amaç, vizyon ve bu vizyona ulaşmak için gereken stratejinin bütünlüğü içinde açığa çıkar. Misyon bildirisi yöneticilere ve personele çalışmalarında rehberlik eder. İşletmelerde misyon hazırlanırken şu sorular sorulur:

- İşletmenin varoluş sebebi nedir?
- İşletme neye inanmaktadır?
- İşletmenin belirleyici özelliği nedir?
- İşletme şimdi ne halde olabilirdi?
- İşletmenin tercih ettiği davranış standardı nedir?

Bu sorular cevaplanarak işletmenin misyonu tanımlanır (Clayton, 1999).

Vizyon oluşturma, işletmenin gelecekte nasıl görüneceği, nasıl davranacağı ve hangi tercihlere sahip olacağına dair hayali bir resmi yaratmak olarak tanımlanabilir. Bu süreç gelecekte olacakların tayin edilerek bu konuda spekülasyonlar yapılmasını içerir. Bir vizyona sahip olmak, işletmenin ilerlediği yönü görmesine olanak tanır. Vizyonun bazı nitelikleri vardır. Bunlar:

1. Güçlüdür: Vizyonun gücü gelecekte gerçekleşebilecek olan ile şu anda gerçekleşen arasındaki gerilimden gelir.
2. Maksatlıdır: Vizyon tek başına bir anlam taşımaz; temel değerler ve amaç ile bağlantılı olması gerekir.
3. Kendini belirler: Vizyon göreceli değildir. Vizyon örneğin rekabetle ilişkilendirilirse, bu vizyon yolu ile mükemmelliğe erişilmesini engelleyebilir.

4. Somuttur: Amacın soyut olduğu ve yönü yalnızca dolaylı olarak belirttiği yerde vizyon somuttur. Belirli ve kesin bir yönü gösterir, arzulanan bir geleceği kesin görüntüsünü verir.
5. Çok yönlüdür: Vizyonun pek çok yüzü vardır. Örneğin bunlar;
 - Zenginlik gibi maddi yüzler.
 - Sağlık, dürüstlük gibi bireysel yüzler.
 - Toplumsal gelişmeye destek olmak gibi idealist yüzler.
6. Duygusaldır: Vizyonlar içimizde bize vizyona ulaşılma gücünü verecek duygularla temas içindedirler.

İşletmenin misyonu ve vizyonu tanımlandıktan sonra amaçların belirlenmesine geçilir.

5.2 Amaçların Belirlenmesi

Amaçlar, herhangi bir planlama programının temelleridir. İşletmenin amaçlarının yönetimini açıklayan misyon, amaçlar ve hedeflerle somut ifadeler dönüştürülür. Amaçlar tüm misyonun gerçekleştirilmesi için belirgin hedeflere dönüştürülürler (Çoban, 1997).

Amaç, insanları ve işletmeleri ileriye götüren bir tutkudur. Amacın bilincinde olmak kurumsal gelişmenin en önemli şartlarından biri haline gelmektedir. Çoğunlukla amaç, işletmenin misyonuna göre tanımlanır ve vizyonla karıştırılır. Vizyon elde edilmesi istenen sonucun bir resmini çizdiği halde, amacın ele aldıkları soyuttur. Ancak, içi tutarlı bir amaçla doldurulmamış bir vizyon boş bir hayal olmaktan ileri gitmez (Clayton, 1999).

Amaç işletmenin misyonunu gerçekleştirmek için ulaşılması gereken sonuçlardır. Misyonla göre daha ayrıntılıdır. O halde, amacı işletmenin ileride gerçekleştirmeyi arzu ettiği bir durum olarak tanımlayabiliriz (Eren, 1990).

Temel amacın oluşturulmasında ilk aşama işletmenin ne için kurulduğunu, hangi amaca hizmet ettiğini, hangi işi niçin yapmak istediği anlaşılır biçimde belirtmek ve faaliyet alanlarını çizmektir. İşletmenin seçeceği strateji ve politikalar; temel amaç ve hedeflerin yanı sıra bunlara ulaşmanın yollarını da içerir. Amaçların belirlenmesinde göz önüne alınması gereken noktalar şunlardır:

- Amaçlar açık anlaşılır ve birbirleri ile uyumlu olmalıdır.
- Amaçlar işletmeye yön verecek kadar ayrıntılı, ancak görüş açısını daraltmayacak kadar genel olmalıdır.

- Amaçlar erişilebilir düzeyde ve hedefler aracılığıyla izlenebilir nitelikte olmalıdır.
- Amaçların doğru seçilmesi, işletmenin dış çevre ve iç yapı incelemelerinin çerçevesinde güçlü ve güçsüz yönlerinin tarafsız olarak belirlenmesine bağlıdır.
- Amaçlar işletmelerin malzeme, insan gücü ve sermaye kaynaklarının kullanımını yönlendirirler. Kaynakların bir işten diğerine kaydırılmaları güç ve yüksek maliyetli olduğu için, amaçların saptanması çok önemlidir.

Buna karşın değişen koşullar işletmenin saptadığı amaçları geçersiz kılabilir. Bu nedenle amaçlar sürekli gözden geçirilmeli, gerektiğinde yeniden şekillendirerek işletmeye yeniden yön verilmelidir. Amaçların özellikleri ve ölçütleri şunlardır:

- Özgün ve iyi anlaşılabilir olma.
- Esneklik.
- Ölçülebilirlik.
- Ulaşılabilirlik .
- Tutarlılık.
- Kabul edilebilirlik.

Sonuç olarak amaçlar, işletmenin hangi yönde gideceğini gösterir. Amaçlar yönetimi yönlendiren, organizasyonun ulaşmak ve gerçekleştirmek istediği sonuçlardır (Hatiboğlu, 1995).

5.2.1 Kısa ve Uzun Vadeli Amaçlar

Kısa vadeli amacı yaratılan sermayeye göre kazanılan kâr oranının maksimizasyonu biçiminde düşünmek doğrudur (Hatiboğlu, 1995).

Uzun vadeli kârlılık konusunda amaçlar belirlenmektense, kârı arttırmaya yarayacak firma özelliklerinin belirlenmesi yoluna gitmek daha doğru olacaktır. Çok genel olarak söylemek gerekirse, işletme rekabet durumunu düzeltebilirse uzun dönemde kârlı olabilecektir (Hatiboğlu, 1995). Bunun için:

- Firma en az rakipleri düzeyinde büyümelidir. Ancak, bu şekilde pazardaki payını koruyabilir.
- İşletmenin verimliliğini arttırmak çoğunlukla firmanın pazar payını arttırmak olur.

- İşletmenin yenilenmesi ve yeni yatırımlar yapabilmesi için kârının artması gerekmektedir.
- İşletmenin dışarıdan gelecek kaynaklara da gereksinimi vardır. İçten sağlanacak kaynaklarla, bunlar arasında bir denge sağlanmalıdır.
- İşletme sattığı mallarla yenilerini eklemek suretiyle canlılığını koruyabilir.
- Alıcı sayısının sürekli artırılması rekabeti güçlendirir.
- İşletmenin satış ve kârlarındaki kararlılık her zaman uzun süredeki kârlılığı olumlu yönde etkiler.
- Yukarıda değinilen etkenlerin her biri uzun vadeli kârlılık potansiyelinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

5.2.2 Hedeflerin Belirlenmesi

Bu adımda firmanın misyonu, vizyonu ve amaçları belirlendikten sonra hedefler belirlenir. Bu, yeni hedeflerin gerçekleştirilmesinde nelerin yapılması gerektiğini ortaya koyan adımdır. Doğal olarak bu süreçte ilk iş, mevcut strateji ve hedeflerin neler olduğunu belirlemektir. Bazen yeni ve eski misyon veya hedefler aynı olabilir. Bununla beraber genelde özellikle kilit hedeflerin sağlanamadığı kuruluşlarda amaç formülasyonu süreci oldukça farklı değişiklikler getirebilir. Mevcut hedef stratejiler, organizasyon içinde daha önceki formal stratejik planlamalarda veya organizasyon lideri tarafından informal şekilde ve açıklıkla tariflenip bildirilmiş olabilir. Ancak, birçok küçük ve orta çaptaki kuruluşta anlamlı stratejiler bulunmamaktadır (Erkmenol, 1995).

5.3 Çevre Analizi

Herhangi bir firma için gelecek fırsat ve tehlikeler dışarıdan gelir. Bu nedenle şirketi bir bütün halinde direkt ve endirekt olarak etkileyen faktörler üzerinde yoğunlaşılmalıdır. Şirketleri direkt olarak pazarı, üretici ve tüketicileri, rakipleri, kilit kaynak ve becerileri etkiler. Endirekt etkiler ise ekonomik, teknolojik, sosyal ve politik çevreden gelir. Müteakip olarak organizasyonla ilgili bu çevre faktörlerini listelemek ve organizasyonun hangi bölümlerini etkileyeceğini belirlemek gerçekten önemlidir (Erkmenol, 1995).

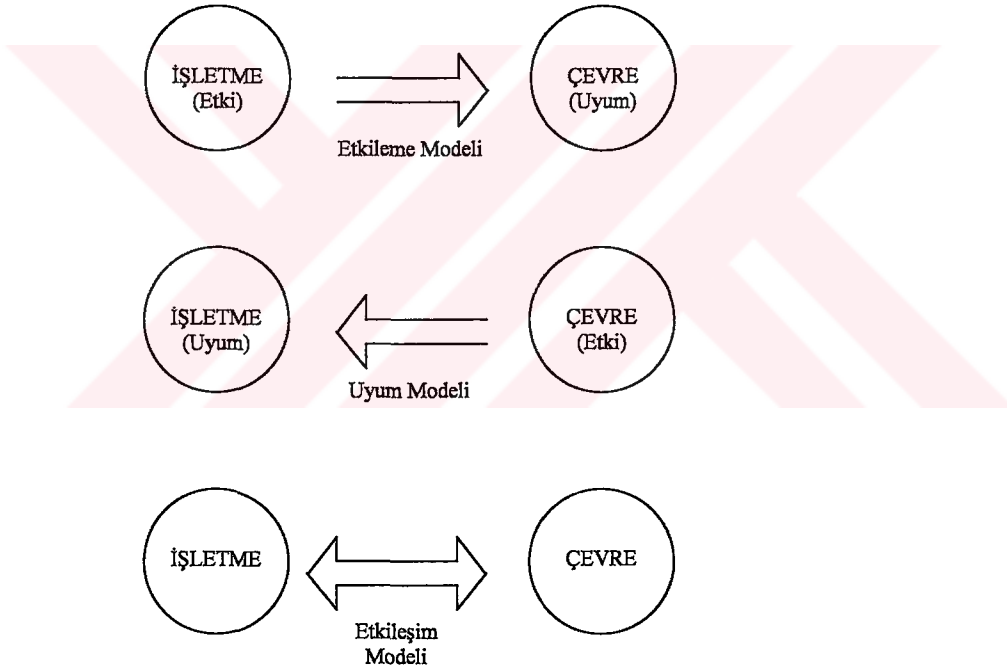
5.3.1 İşletme ve Dış Çevre Etkileşimi

Organik bir sisteme benzeyen işletmeler, kendilerine ait bir çevrede yaşarlar. Bu çevre içinde belirli bir yere sahip olmak ve onunla ilişki kurmak zorundadır. Bu bakımdan çevrenin işletme için yegane hayat kaynağı olduğu söylenebilir.

İşletme ile çevresi arasındaki ilişkilerin niteliği hakkında başlıca üç yaklaşım tarzı bulunmaktadır. Çevreyi etkileme ve kapalı sistem yaklaşımı, çevreye uyum yaklaşımı ve karşılıklı etkileşim yaklaşımıdır. Bu yaklaşımlar şekil 5.2.'de olduğu gibi gösterilebilir (Dinçer, 1996).

a) Çevreyi Etkileme Yaklaşımı ve Kapalı Sistem

Bu yaklaşıma göre yönetim, daha çok işletmenin iç dinamiklerini esas alır. İşletmenin amaçları ve başarısı her şeyin üstündedir. Bu sebeple dış çevrenin üstünde durulmaz ve işletme ile çevresi arasında herhangi bir etkileşimin bulunmadığı varsayılır. Daha çok Taylor, Fayol ve Weber gibi klasik yönetim düşünürleri zamanında geçerli olan bu yaklaşıma göre, çevre basit ve sabit olarak kabul edilmiştir. Basit ve değişmeyen çevre ise, bilinen ve belirsizliği olmayan bir faktördür. Dolayısıyla işletmenin çevreyi etkilemesi söz konusudur.



Şekil 5.2. İşletme ile çevresi arasındaki ilişki modelleri (Dinçer, 1996)

b) Çevreye Uyum Yaklaşımı

1940-1960 yılları arasında gelişen bu yaklaşıma göre, işletmenin uzun dönemde başarısını belirleyen ve sürekliliğini sağlayan en önemli faktör, dış çevredir. Bu açıdan işletmeler varlığını sürdürebilmek için dış çevrenin beklentilerine cevap vermek ve değişikliklere uyum sağlamak zorundadır. Bu düşünceye göre işletmenin başarısı için yönetimin odak noktasını dış çevrenin dinamikleri oluşturmaktadır.

c) Karşılıklı Etkileşim Yaklaşımı

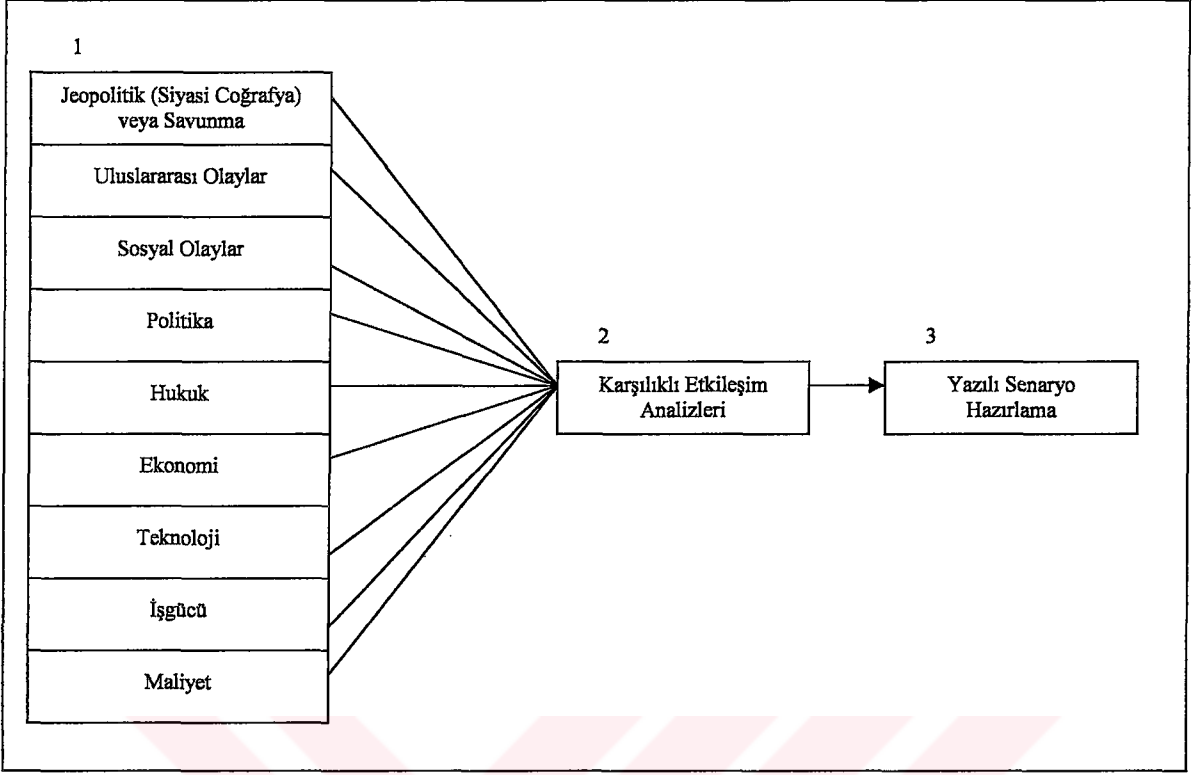
Gerçekte ise, işletme ile çevresi arasındaki ilişkiler tek yönlü değildir. Dış çevre işletmenin bir üst sistemidir ve onda meydana gelen değişiklikler, kaçınılmaz olarak işletmeyi uymaya zorlar. Yönetim herhangi bir stratejik kararı alırken, bir taraftan dış çevrede meydana gelen değişiklikleri ve bunların işletme üzerindeki etkisini göz önünde bulundurmalı, diğer taraftan işletmenin kendi karar ve uygulamalarının dış çevre üzerinde nasıl bir sonuç doğuracağını düşünmek zorundadır.

İşletme ile çevresi arasındaki etkileşimin tam olarak anlaşılması, sürekli değişen bir çevrede oldukça önemli, fakat aynı derecede zor bir görevdir (Dinçer, 1996). Bu görevi gerçekleştirebilmek için şu kritik noktalar göz önüne alınmalıdır;

1. Dış çevrenin özellikleri: İşletmeyle ilgili çevrenin başlıca üç özelliği veya boyutuna dikkat edilmelidir.
 - İlgili dış çevrenin kapasitesi,
 - Değişme hızı ve belirsizlik,
 - Karmaşıklık.
2. İşletme ile çevresi arasındaki bağımlılık derecesi: Çevrenin işletme üzerinde kontrol derecesi, yüksek veya düşük olabilir.
3. İşletmenin yeterliliği ve etkililiği: Yeterlilik, bir işletmenin belirli bir teknolojiyi ne derecede iyi kullandığını, etkililik ise amaçların gerçekleştirilme derecesini ifade eder. Bu iki kavram, işletmenin çevresiyle ilişki kalitesinin bir ölçüsü olarak kullanılır.
4. Çevrede meydana gelen değişikliğin olumlu veya olumsuz algılanması: Değişiklik amaçlara ulaşmada bir engel ve örgütün başarı kabiliyetini zayıflatacak bir tehdit olarak algılanabilir.
5. Değişikliğe direnme gücü: Her değişikliğe karşı, direnmeler ve zıt görüşler ortaya çıkar. Bu direniş potansiyeli, çevre ilişkilerinde bazen belirleyici bir rol oynar.

Uygun bir çevre analizi Şekil 5.3.'te görüleceği gibi üç kademedeyi yapar. Bunlar;

- Sektör analizleri yapmak,
- Karşılıklı etkileşim analizleri yapmak ve
- Senaryo hazırlamaktır.



Şekil 5.3 Çevre analizi örneği (Çoban, 1997)

Sistematik bir çevresel analiz ve teşhis sistemine sahip olmayan kurumlar zamanla değişimlere uygun olmayan seçimlere yöneleceklerdir. Bunu önlemek için ve belirsizlikleri önemli ölçüde azaltmak ve böylece yöneticilerin kararlarını etkinleştirmek için çevre analizi yapılmalıdır (Çoban, 1997).

Bundan sonraki konularda çevre analizinde incelenmesi gereken temel değişkenler irdelenecektir ve bunlardan elde edilen verilere göre analiz yapmakta kullanılan bazı tekniklerden bahsedilecektir.

5.3.2 Temel Değişkenler

5.3.2.1 Ekonomik Çevre Analizi

Enflasyonun yükselmesi ve ekonomik değişiklikler, tüketicilerin satın alma eğilimlerinde büyük değişikliklere neden olmuşlardır. Tüketici; gereksinimlerini daha çok parayla satın aldığına farkına vardığından sonra, “şimdi al, sonra tasarruf et” sloganını benimseyenlerin sayısı sürekli olarak artmaktadır.

Normal olarak çevre analizi çalışması sonucunda ortaya çıkan ilk sonuç, gelecek plan dönemimizde firmamızı etkileyecek, olasılığını en fazla gördüğümüz gelişmelerin tahminin

içeren bir ekonomik senaryodur. Bu senaryoyu gözeterek işletmeler planlarını hazırlayacaklardır. Bu ekonomik senaryoda bulunması gereken hususlar şunlardır (Erkmenol, 1995):

- Ekonomik büyüme,
- Enflasyon oranları,
- Kredi sağlayabilme olanakları,
- Harcanabilir gelir seviyeleri,
- Faiz oranları,
- Halkın tüketim eğilimi,
- Ölçek ekonomisi,
- Para piyasası oranları,
- Tüketim modeli,
- İşsizlik eğilimi,
- İşgücü verimlilik seviyeleri,
- Dünya para piyasalarındaki yabancı para değerleri,
- Borsa eğilimleri,
- Yabancı ülkelerin ekonomik durumları,
- İthalat-ihracat faktörleri,
- Farklı kategorilerdeki mal ve hizmetler için talep değişiklikleri,
- Tüketici gruplar ve bölgeler olarak gelir farklılıkları,
- Fiyat dalgalanmaları,
- Sermaye ve işgücü ihracı,
- Para politikaları,
- Maliyet politikaları ve vergi oranları,
- Avrupa Birliği ekonomi politikaları,
- OPEC (petrol ihraç eden ülkeler) politikaları.

Ulusal ve uluslararası ekonomik çevre bütün işler için hayati önem taşır ve işinizi iki temel açıdan etkiler. Ekonominin genel şartları pazarlarınızın büyüme hızını etkileyecektir. Diğer yandan ekonomideki finansal şartlar, işinizi büyültmede ve projenizi finanse etmede kulağınız fonları sağlamanızda etkili olacaktır. Her ne kadar ekonomik çevreyi değiştiremeseniz de muhtemel gelişmeler hakkında makul tahminler yapabilir ve bu tahminlerle tutarlı kararlar verebilirsiniz. Bu varsayımlar gerçekleştiikten sonra, varsayımlarınızı gerçekler ve gelişmelerle test edebilirsiniz (Erkmenol, 1995).

5.3.2.2 Sosyal Çevre Analizi

Çevrede ortaya çıkabilecek en önemli ve fark edilmesi en güç değişiklikler sosyal değişikliklerdir. Bu değişiklikler yeni mamuller ve yeni hizmetler için çok büyük fırsatlar ifade edebileceği gibi, başa çıkması çok güç problemler yaratabilirler. Birincisi, nüfustaki kompozisyon, davranış ve yaşam biçimi değişiklikleridir. Endüstri için üretim yapılıyor olsa dahi; bütün mal ve hizmetlerin nihai pazarını tüketici oluşturduğundan firma, tüketim malları talebindeki değişikliklerden etkilenebilir. Örneğin batı ülkelerinde azalan nüfus artış oranı esasen bebek maması, bebek elbiseleri ve hatta çocuk doktorlarına olan talepte önemli değişiklikler yarattı. Bu değişiklik bir dalga şeklinde, gelecek yıllarda da oyuncak, öğretmen, kitap, okul sayısı vb. talebini de etkileyecektir. Diğer açıdan, giderek küçülen aileler daha fazla tasarruf etme imkânı bulacak, bu fonlarını daha yüksek fiyatlı mallara harcayacaklardır.

Günümüzde işletmelerin amacı yalnızca kâr etmek değil, aynı zamanda ürünleri, pazarı ve sosyal toplumu da geliştirmektir. Toplumu geliştirmek demek kârı da geliştirmek demektir. Çevre analizi yaparken dikkate alınması gereken sosyal ve kültürel yapı ile nüfus yapısı ve coğrafi faktörlere ilişkin önemli değişkenler şunlardır:

- Çocuk doğurma oranları,
- Özel ilgi gruplarının sayısı,
- Evlenme ve boşanma sayısı,
- Doğum ve ölüm sayısı,
- İç ve dış göç oranları,
- Sosyal güvenlik programları,
- Ortalama yaşam süresi,
- Kişi başına milli gelir,

- Perakendecilerin, üreticilerin ve servis işlerinin yerleşim bölgeleri,
- İşe karşı davranışlar,
- Toplumun yaşam tarzı,
- Trafik yoğunluğu,
- Şehir merkezlerindeki çevre koşulları,
- Ortalama harcanabilir gelir,
- İşteki boş geçen zamanın değeri,
- Hükümete güvenme ve hükümete karşı olan davranışlar,
- Satın alma alışkanlıkları,
- Ahlaki değişiklikler,
- Yatırım ve tasarruf eğilimleri,
- Cinsiyetin rolleri,
- Irk eşitliği,
- Ortalama öğrenim seviyesi,
- Hükümetin topluma yönelik düzenlemeleri,
- Emekliliğe karşı tavırlar,
- Ürün kalitesine karşı tavırlar,
- Tüketici seviyesine karşı tavırlar,
- Çevre kirliliği rolü,
- Enerji tasarrufu,
- Sosyal programlar,
- Sosyal sorumluluk,
- Otoriteye karşı tavırlar,
- Mesleğe karşı tavırlar,
- Irk, yaş, cinsiyet ve zenginlik seviyesine göre nüfus değişiklikleri,

- Şehirlere, bölgelere ve ülkelere göre nüfus değişiklikleri,
- Zevk ve tercihlerin bölgelere göre değişiklikleri,
- Kadın ve azınlık işçilerin sayısı.

İşletmeler bu değişkenlerin çoğunu inceleyerek stratejik planlarını ona göre hazırlarlar. Çünkü işletmelerin birincil amacı daha çok kâr etmektir ve bu da daha çok tüketiciye ulaşabilmektir. Bunun yolu da toplumu anlayabilmekten geçer.

5.3.2.3 Politik Çevre Analizi

Bir firmanın uzun dönemdeki işlemlerini ve alternatiflerini etkileyecek önemli bir unsur da politik çevredir. Politik faaliyetlerin üzerinde dikkatle durulması gereken önemli yanları vardır. Bunlardan biri yasal düzenlemelerdir. Hükümetin iş hayatı üzerindeki etkileri giderek artmaktadır. Bu tür faaliyetler yöneticilerin tercihlerini sınırlayabileceği gibi, tasarlama projelerin kârlılığını da etkileyebilir (Erkmenol, 1995). Bazı önemli politik ve yasal değişkenler şöyle sıralanabilir:

- Hükümetin yaptığı ve geri aldığı düzenlemeler,
- Vergi kanunlarındaki değişiklikler,
- Politik gruplar,
- Patent sayısı,
- Patent ve lisans kanunlarındaki değişiklikler,
- Teşvik önlemleri ve yasal düzenlemeleri,
- Çevre koruma kanunları,
- Savunma harcamaları,
- İş yasaları,
- Hükümet sübvansiyonları,
- Anti-tekelleştirme yasaları,
- İthalat ve ihracat düzenlemeleri,
- Hükümetin maliye ve para politikalarındaki değişiklikler,
- Yatırım kararları ve kalkınma planları,

- Yabancı sermayeye verilen önem ve özel yasalar,
- Hükümet bütçelerinin büyüklüğü

Tepe yöneticileri gelecek için projelerini değerlendirirken, kârlılık için varsayımlarda bulunmalıdır. Bu varsayımlar esasta, iş hayatının finansmanı ile ilgili hükümet düzenlemelerini kapsayabileceği gibi diğer hususlar hakkında açıkça ifade edilmemiş diğer bazı hususları da içerir.

5.3.2.4 Teknolojik Çevre Analizi

Çevre analizinin bir diğer temel unsuru, yeni gelişen teknolojilerin getirdiği değişmelerle, bunların firma içinde yarattığı fırsat ve tehlikelerin etraflı bir şekilde analizidir.

Firmanın faaliyette bulunduğu teknolojik çevrenin yöneticiyi yakından ilgilendiren iki unsuru vardır. Birincisi, içinde bulunulan sanayideki firmaların maliyetlerini ve dolayısıyla göreceli rekabet güçlerini esaslı surette değiştirebilecek yeni üretim metotları bulmadaki kabiliyetleridir. Bu özellik aynı zamanda mensubu olunan sanayiye girdi sağlayan satıcıların teknolojik gelişmelerden kaynaklanan daha düşük maliyetlerle hammadde arzı imkânlarını da içerir. Endüstride faaliyet gösterenlere veya ona hammadde sağlayanlara maliyetleri arttırmaksızın daha yüksek kalitede üretim yapma olanağı veren teknolojik gelişmeleri de bu çerçevede incelemek gerekir.

Teknoloji ile ilgili ikinci husus, teknolojideki gelişmelerin müşterileri dolayısıyla ürünlere olan talebi ciddi ölçüde etkileyebilecek bir teknolojik gelişme tehlikesi her zaman vardır. Örneğin kuru temizleme endüstrisi, tamamen kendisi dışında geliştirilen sentetik elyaf insan hayatına geniş bir şekilde girinceye kadar sağlıklı bir gelişme gösteriyordu. Benzer şekilde margarinin gelişmesi tereyağı pazarını, televizyonun yaygınlaşması da sinema salonu işletmeciliğini ciddi biçimde etkilemiştir. Bir ileri teknoloji çevresinde rekabet eden bir firma için ise teknolojik çevrenin analizi çok daha büyük önem taşır.

Teknolojik çevre incelenirken; kuruluş içinde kullanılan teknolojiler, işletmenin ürünlerinde ve parçalarında kullanılan teknolojiler, firmanın dışından sağlanan teknolojiler, teknolojilerin zaman içinde değişimi, zaman içinde kritik teknolojilere yapılan yatırımlar gibi değişkenler dikkate alınır (Erkmenol, 1995).

5.3.2.5 Pazar Analizi

Çevre analizinin en önemli unsurlarından biri, firmanın doğrudan rekabet ettiği pazarlardaki eğilimlerin projeksiyonudur. Her ne kadar daha detaylı endüstri, Pazar ve rekabet analizleri

işletme düzeyinde ele alınacaksa da firma ya da ana şirketteki görevlilerle işletmenin kilit yöneticileri arasında makro trendler üzerinde karşılıklı bir görüş birliği, işletmelerin stratejileri ve uygulama planlarının hazırlanmasında tutarlı bir yaklaşım sağlamak için gereklidir. Pazar araştırmaları yaparak pazarın eğilimini, gelişme yönünü, büyüme yönünü ve davranışlarını tespit ederek bu duruma göre firma çeşitli stratejiler geliştirir (Erkmenol, 1995).

5.3.2.6 Rekabet Analizi

Çok az firma rakiplerini derinlemesine inceler ve onları anlamaya çalışır. İçinde çalışmaya zorunlu olduğunuz dış çevrenin sizi en fazla ve doğrudan etkileyen unsuru rekabet ve rakiplerdir. Tüketicilerden sonra rakipleriniz pazar payınızın en önemli belirleyicileridir. Rakipleriniz hakkında bilgiyi onların yıllık raporlarından ve kamu otoritelerinin isteği ile açıklanan bazı bilgilerden alabilirsiniz. Tüketicilerle, satıcılarla görüşmeler, ticaret basını vs. rakipleriniz hakkında bilgi kaynaklarıdır. Ayrıca belli rakiplerinizin tepe yöneticilerine özel bir dikkat göstermenizde fayda vardır (Erkmenol, 1995).

Rekabet analizi demek; rakip firmaların güçlü ve güçsüz yönlerini, olanaklarını, fırsatlarını, güçlüklerini, amaçlarını, hedeflerini ve stratejilerini belirlemek ve değerlendirmek demektir. Bu nedenle rekabet analizi yapılırken şu temel soruların cevabı bulunmaya çalışılır:

- Önemli rakiplerimizin güçlü ve güçsüz yönleri nelerdir?
- Önemli rakiplerimizin hedefleri ve stratejileri nelerdir?
- Önemli rakiplerimiz varolan ekonomik, sosyal, kültürel nüfus yapısı, coğrafik, politik, kamu yönetimi, teknolojik ve sektörü etkileyen rekabetçi eğilimlere en uygun bir şekilde nasıl karşılık vereceklerdir?
- Alternatif stratejilerimizden önemli rakiplerimiz nasıl etkilenir?
- Ürünlerimizin ve hizmetlerimizin durumu rakiplerimizin ürünlerine ve hizmetlerine göre nasıldır?
- Ne ölçüde yeni firma sektöre girmekte ve ne ölçüde eski firmalar sektörü bırakmaktadır?
- Son yıllarda sektördeki önemli rakip kuruluşların satışları ve kâr sıralaması nasıl değişmiştir? Bu sıralamanın değişmesinin nedeni nedir?
- Sektördeki tedarikçi ve dağıtıcı ilişkisinin niteliği nedir?
- Sektördeki rakip firmaların ürünlerinin ve hizmetlerinin yerini alacak yeni ürünler ve hizmetler ne ölçüde tehlike oluşturur.

Michael Porter'a göre organizasyonlarda hayati olanakları ve güçlükleri oluşturan beş rekabet gücü vardır. Bunlar;

1. Yeni firmaların yarattığı tehlikeler,
2. Ürün ve hizmetlerin yerini alacak yenilikler,
3. Yan sanayiinin pazarlık gücü,
4. Müşterilerin pazarlık gücü,
5. Firmalar arası varolan rekabet.

Bu güçlüklerin toplamı, sektördeki en yüksek kâr potansiyelini belirler. Bir organizasyonun rekabet analizinin amacı, firmanın rakipleri karşısında kendini en iyi şekilde savunabilmesi ve sektörde kendine iyi bir yer edinebilmesidir. Sonuç olarak rekabet analizi işletmelerin stratejik planlarının hazırlanmasında dikkat edilecek önemli bir husustur.

5.3.3 Çevre Analizi Teknikleri

Çevre analiz tekniklerinde rekabetçi profil matrisi ve dış faktör değerlendirme matrisi açıklanacaktır.

5.3.3.1 Rekabetçi Profil Matrisi

Bütün çevresel eğilimler ve olaylar bir firmanın stratejik konumunu etkileyebilmektedir. Bu analitik yöntem bir firmanın büyük rakiplerini tanımada, güçlü ve güçsüz yönlerini belirlemede önemlidir. Rekabetçi profil matrisinden elde edilecek sonuçlar, ağırlıkların saptanması, oranların tayini gibi seçilen faktörlerin subjektif olarak ele alınmasına kısmen bağlıdır. Dolayısıyla bu aracın karar vermede çok dikkatli olarak kullanılmasa gerekmektedir.

Rekabetçi profil matrisini geliştirmede gerekli prosedür şöyledir. İlk olarak, stratejistler endüstrideki temel başarı faktörlerini belirlemelidirler. Bu görev belli bir endüstri sektörünün üzerinde çalışarak ve başarıya ulaşmak için en kritik faktörler üzerinde uzmanlaşma sağlanarak tamamlanabilir. 5-10 arasında en önemli kritik faktörlerden oluşan bir set, rekabetçi profil matrisini oluşturmaktadır.

İkinci olarak, her temel faktöre bir ağırlık verilir, endüstrideki başarı için temel faktörlerin göreceli olarak önem dereceleri belirlenir. Ağırlık puanları her faktör için 0.0 (önemli değil) ile 1.0 (çok önemli) arasında verilir. Bu ağırlık puanları bütün rakiplere uygulanabilir. Ağırlık puanlama kolonunun toplamı 1.0 olmalıdır.

Üçüncü olarak, stratejistler her kilit faktör için rakiplerin güçlü ve güçsüz yönleri ile ilgili bir oran belirlemeli ve bu oranları; (1) çok zayıf, (2) zayıf, (3) kuvvetli, (4) çok kuvvetli olarak sınıflandırmalıdır. Rakiplerle ilgili bu oranlar objektif bilgilere dayanmalıdır.

Dördüncü olarak, her başarı faktörü için verilen ağırlık puanları, her bir rakibin ağırlıklı puanını bulmak için oranlarla çarpılmalıdır. Ağırlıklı puanlar her rakibin temel başarı faktörlerinin her biri için göreceli olarak güçlü ve güçsüz yanlarını gösterecektir.

Son adım, her rakip için ağırlıklı puan kolonunu toplamaktır. Toplam ağırlıklı puanlar firmanın rakip firmalara göre göreceli olarak genel gücünü gösterecektir. Toplam ağırlık puanları 1.0 (en düşük) ve 4.0 (en yüksek) aralığındadır.

Çizelge 5.1.'de rekabetçi profil matrisi örneği verilmiştir. Ağırlık puanı 0.40 olan ve finansal konum en önemli temel başarı faktörü olarak alınmıştır. Örnek firmanın en güçlü yönü ürün kalitesidir ve ürün kalitesi 4.0 olarak alınmıştır. 1. rakibin en güçlü yönü fiyat gücüdür ve bu faktör için oran 4 alınmıştır. 2. rakibin en güçlü yönü finansal konumudur ve bu faktörün oranı 4 olarak alınmıştır. Toplam ağırlıklı puan olarak 2.2 puan toplayan 1. rakip en güçsüz rakip, 2.8 puan toplayan 2. rakip ise en güçlü rakiptir. Rakiplerin güçlü ve güçsüz yönleri firma için önemli olanakları ve tehlikeleri belirlemede önemli etkidir.

5.3.3.2 Dış Faktör Değerlendirme Matrisi

Dış faktör değerlendirme matrisini oluşturmak için gerekli yöntem şu şekildedir (Rue ve Holland, 1986).

- Firmanın kilit fırsatları ve güçlükleri listelenir.
- Her faktör için 0.0'dan (önemsiz) başlayarak 1.0'a (çok önemli) kadar ağırlık puanları verilir. Belirlenen faktör için verilen puan o faktörün endüstrideki göreceli önemini göstermektedir.
- Belirlenen her faktör için firmanın 1'den 4'e kadar oranlarını, oran1-büyük güçlük, oran2-küçük güçlük, oran3-küçük fırsat, oran4-büyük fırsat belirlenir.
- Her değişken için ağırlıklı puanı bulunur. Ağırlıklı puanı bulmak için o faktörün ağırlık puanını kuruluşun o faktör için belirlenen oranı ile çarpılır.
- Kuruluşun toplam puanını bulmak için her değişken için bulunan ağırlıklı puanları toplanır.

Dış faktör değerlendirme matrisine dahil edilen temel olanaklar ve güçlüklerin önerilen değişken sayısı 5-20 arasındadır. Çizelge 5.2.'de bir örnek gösterilmiştir. Hükümetin

uygulamaları endüstriyi etkileyen en önemli faktördür. Örnek firma iki büyük olanağa sahiptir. Birincisi, Batı Amerika'ya olan nüfus hareketi, ikincisi elektronik bilgi sistemidir. Bu organizasyon yükselen faizler gibi büyük bir güçlük de karşı karşıyadır. Örnek firmanın toplam ağırlıklı ortalaması 2.7'dir. Bu da firmanın endüstri ortalamasının biraz üzerinde ve rekabet edebilir.

Çizelge 5.1 Rekabetçi profil matrisi (Rue ve Holland, 1986)

Kilit Başarı Faktörleri	Faktör Ağırlık Puanları	Örnek Firma		1. Rakip		2. Rakip	
		Oran	Ağırlık Puanı	Oran	Ağırlık Puanı	Oran	Ağırlık Puanı
Pazar payı	0.20	3	0.6	2	0.4	2	0.4
Fiyat rekabet gücü	0.20	1	0.2	4	0.8	1	0.2
Finansal konum	0.40	2	0.8	1	0.4	4	1.6
Ürün kalitesi	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Müşteri bağımlılığı	0.10	3	0.3	3	0.3	3	3.3
TOPLAM PUAN			2.3		2.2		2.8

Çizelge 5.2 Dış faktör değerlendirme matrisine bir örnek (Rue ve Holland, 1986)

Kilit Dış Faktörler	Faktör Ağırlık Puanı	Oran	Ağırlık Puanı
Yükselen faiz oranları	0.20	1	0.20
Batıya olan nüfus hareketi	0.10	4	0.40
Hükümetin düzensizliği	0.30	3	0.90
Önemli rakibin büyüme stratejisi	0.20	2	0.40
Elektronik bilgi sistemi	0.20	4	0.80
TOPLAM	1.00		2.70

5.4 Kaynak Analizi

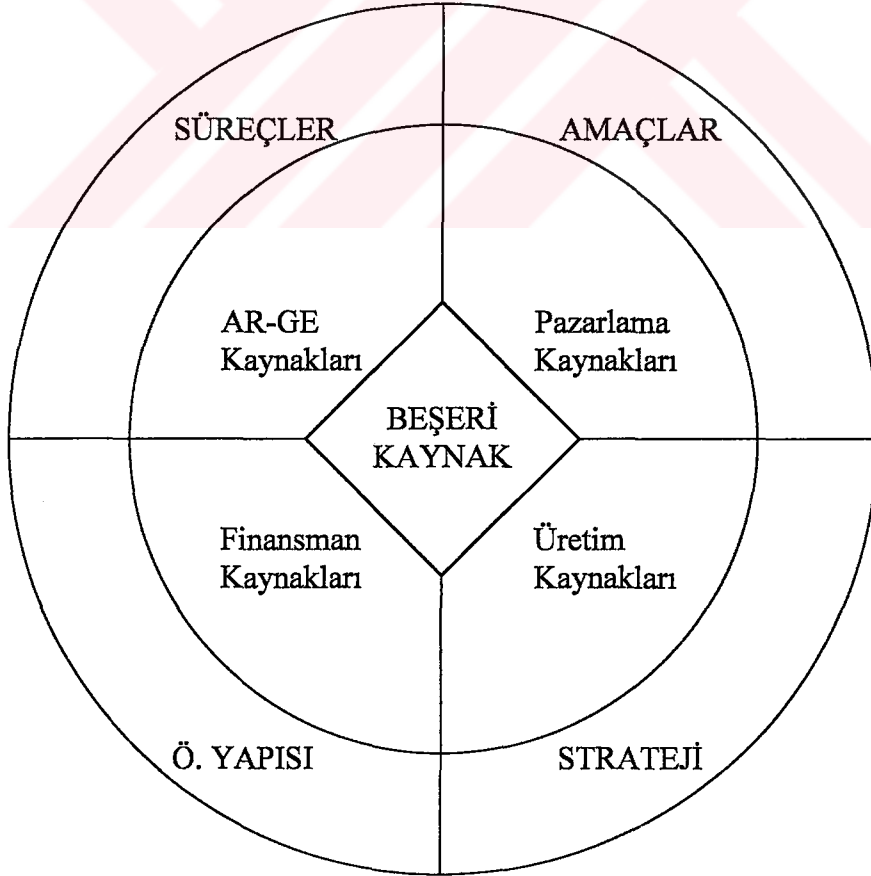
İşletmenin strateji ve planını gerçekçi olabilmesi için işletmenin değerlendirilmesi, güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konulması gerekmektedir. Yönetimin, işletmenin şimdiki durumunu

analiz ederek, mevcut durum ile gelecekteki stratejisini ve politikalarını değerlendirme ve yönlendirme imkânına kavuşabilecektir (Çoban, 1997).

Herhangi bir işletmenin analizi yapılırken, iç kaynak ve kabiliyetler dört grupta incelenebilir:

1. Tüm örgüt sistemi ve yapısının analizi,
2. Fonksiyonel analiz: Pazarlama, üretim, finansman ve Ar-Ge,
3. Beşeri kabiliyetler ve örgüt geliştirme kapasitesi,
4. Bu üç unsur arasındaki etkileşim ve sinerji.

Bu dört grup kaynak alanı Şekil 5.4. üzerinde gösterilmeye çalışılmıştır. İşletme içi analiz yapılırken, bu dört grup içinde pek çok faktör göz önüne alınabilir. Bu faktörler işletmenin özelliklerine göre değişiklik göstereceği gibi, aynı zamanda işletmelerde farklı önem derecelerine de sahip olabilirler. Ancak işletme içi durum değerlendirmesi yapılırken üzerinde durulacak faktörler, işletmenin rekabet gücünü etkileme derecesi göz önüne alınarak tespit edilir (Dinçer, 1996).



Şekil 5.4 İşletmelerin analizinde iç kaynaklar (Dinçer, 1996)

5.4.1 Örgütsel ve Yönetim Sisteminin Analizi

Yöneticiler beş temel fonksiyonu gerçekleştirirler: Planlama, organizasyon, motivasyon, personel yönetimi ve kontrol. Planlama başarılı bir strateji uygulanması ve değerlendirilmesi için esastır. Çünkü; organizasyon, motivasyon, personel ve kontrol faaliyetleri iyi planlamaya dayanır (Hatiboğlu, 1995).

Genel olarak örgütün özellikleri ve kaynakları nelerdir? Bu özellik ve kaynaklar, sistemin parçalarını, yani işletmenin bölüm ve kısıtlarını nasıl etkilemektedir? İşletmenin kaynakları nasıl dağıtılmıştır? Bu ve benzeri soruların cevaplarını verebilmek için, aşağıdaki faktörler üzerinde dikkatle durulmalı ve analiz edilmelidir (Dinçer, 1996).

a) Mevcut Amaçlar ve Stratejiler: İşletmenin geçmişteki ve şimdiki amaçları, program hedefleri ve normları belirlenir ve bunların başarıma oranları incelenir. Amaçların incelenmesinin iki önemli sebebi vardır: Birincisi, mevcut amaçların neler olduğunun bilinmesi, yeni amaçların tespitinde anlamlı bir hareket noktası oluşturacaktır. İkincisi ise, amaçların işletmenin ve bölümlerin başarısını ölçmede standart oluşturmasıdır.

b) Örgüt Yapısı: Genel bir kural olarak, işletmelerdeki örgüt yapısı, onun amaç ve stratejilerine uygun olarak düzenlenir. Dolayısıyla amaç ve stratejilerin incelenmesine bağlı olarak, örgüt yapısının gözden geçirilmesi gerekir. Örgüt yapısı incelenirken aşağıdaki hususlar üzerinde durulur:

- Farklılaşma derecesi: Örgüt yapıları, dikey ve yatay olmak üzere iki yönlüdür. Örgütün dikey yönü, görev ve yetki farklılaşmasının; yatay yönü ise, fonksiyon farklılaşmasının bir sonucudur. Her iki farklılaşma da gerçekte bölünme demektir.
- Resmi örgüt ve gayri resmi örgüt: Resmi örgüt yapısı, işletme içinde ilişkilerin kanun ve kaidelerle belirlenmesiyle ilgilidir. Resmi yapının biçimselleşme derecesi, elemanların inisiyatiflerini kullanması ve karar verme hakkında sahip olma açısından önemlidir. Gayri resmi örgüt ise, kanun ve kurallarla tanımlanmayan gruplaşmaları ifade eder.
- Merkezileşme derecesi: Örgüt yapısının merkezileşme derecesi, karar alma süreçlerini doğrudan doğruya etkilediği için, stratejik yönetim açısından oldukça önemlidir.

Merkezileşme derecesi belirlenirken kullanılacak 4 kriter aşağıda özetlenmiştir:

1. Görevi, yetki ve sorumlulukların dağılımı,
2. Yönetim alanı: Bir yöneticinin yakından kontrol ettiği kişi veya ilişki sayısı fazla ise, merkezileşme derecesi yüksektir.

3. Dik veya geniş örgüt,

4. Örgüt yapısının büyüklüğü ve esnekliği.

c) Yönetim Süreçleri: İşletmelerde amaçlar, stratejiler ve yapı kadar bunların işleyiş süreçleri ve yöntemleri de önemlidir. Örgüt yapısı ile yönetim süreç ve politikaları arasında bir ahengin bulunması şarttır. Aksi halde bu uyumsuzluk çatışmanın kaynağını oluşturur. Yönetim süreçlerinin kapsamındaki hususlar şunlardır (Dinçer, 1996):

- Haberleşme: İşletme içindeki haberleşme ve bilgi akış sistemleri, resmi ve gayri resmi haberleşmelerin özellik ve kapsamı, tek yönlü-çift yönlü veya çapraz haberleşme imkânları, açık haberleşme ortamı ve bilgilerin merkezde toplanıp toplanmadığı üzerinde durulmalıdır.
- Liderlik tarzı: Yöneticilerin liderlik özellikleri ve tarzı; otoriter, danışmacı veya katılımcı olup olmadıkları ve buldukları yönetim kademeleri incelenmelidir.
- Karar alma ve yönetime katılma: Çalışanların yönetime katılıp katılmadıkları, hangi seviyede ne tür bir katılımın sağlandığı ve çalışanların tavırları incelenmelidir.
- Ödüllendirme ve motivasyon: İşletmenin çalışanlarına uyguladığı ödüllendirme sistemleri ve teşvik tedbirleri gözden geçirilmeli, uygunluğu tartışılmalı ve çalışanlar tarafından nasıl algılandığı gözden geçirilmelidir.

5.4.2 Fonksiyonel Analiz

5.4.2.1 Pazarlama Faktörlerinin Analizi

Bilindiği gibi, pazarlama fonksiyonu işletmenin dış çevreye açılan penceresidir. İşletmenin iş çevresi faktörlerinden tüketiciler ve rakipler, pazarlama fonksiyonuyla yakından ilgilidir. Dolayısıyla bu analizinde işletmenin pazardaki konumu, tüketiciler üzerindeki etkisi ve rakiplere oranla üstün ve zayıf tarafları açığa çıkarılmış olacaktır. Pazarlama analizinde dikkate alınan faktörler şunlardır (Dinçer,1996):

- *Mal veya hizmet faktörleri* : İşletmenin ürettiği mal ve hizmetler faaliyetlerinin merkezini oluşturur. Çünkü onlar sayesinde işletmeler amaçlarını gerçekleştirirken, tüketicilerin ihtiyaçlarını da gidermiş olacaktır. Dolayısıyla mal ve hizmetlerin analizi, işletmenin amaçları için olduğu kadar çıkar gruplarının amaçları için de stratejik bir araç niteliği taşır. İşletmeler ürettikleri mal ve hizmetlerin özelliklerini tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına göre tasarlamalıdır. Ayrıca, ürünün hayat eğrisi de dikkate alınmalıdır.

- *Fiyat Faktörleri:* İşletmeler belirli bir malı üretmeye başladıktan itibaren fiyatlandırma problemiyle karşı karşıya kalırlar. Bu açıdan piyasadaki arz-talep dengesi fiyatların genel seviyesi, bu dengede meydana gelebilecek değişimler, mamul talebinin fiyat elastikiyeti, fiyatlandırmaya dayalı rekabet şartları ve fiyatlandırmada etkili olan diğer faktörler dikkate alınmalıdır.
- *Dağıtım ve Fiziki Dağıtım Faktörleri:* İşletme ürettiği malları, hangi kanalları ve niçin kullanılarak tüketiciye ulaştırdığını incelemelidir. Ayrıca üretilen yerden tüketiciye kadar mamulün takip ettiği fiziki dağıtım unsurları; depolanması, sınıflandırılması, nakli, koruyucu ambalajlama, stok kontrolü ve depo yeri seçimi analiz edilmelidir.
- *Tanıtım ve Tutundurma Faktörleri:* Üretilen mal ve hizmetlerin tüketicilere duyurulması ve onlarla sürekli bir bağın kurulabilmesi için kullanılan tanıtım usul ve teknikleri, bunların etkisi ölçülmelidir. Halkla ilişkiler üzerinde durulmalı ve bunu geliştirecek yeni teknikler araştırılmalıdır.

5.4.2.2 Üretim Faktörlerinin Analizi

Rekabette en büyük üstünlüğünün üretim maliyetleri ve kalitesiyle sağlanacağını söylemek yanlış olmaz. Dolayısıyla işletmenin sahip olduğu üretim faktörlerinin özellikleri, teknolojiyi yenileme ve geliştirme olanağı, üretim araçlarının tam kapasite ile kullanılıp kullanılmadığı araştırılmalıdır. Üretim faktörleri analizinde şu kriterler dikkate alınır (Dinçer, 1996).

- *Tedarik Şartları:* İşletmenin kullandığı hammadde ve yardımcı malzemeleri temin etme şartları, satıcıların özellikleri, bu konuda rakiplerin sahip olmadığı avantajlar, depolama şartları ve masrafları, stok kontrolü, israf ve fire gibi hususlar tedarik şartları içinde yer alır.
- *Üretim Sürecinin ve Teknolojisinin Özellikleri:* Fabrikanın yerleşim düzeni ve iş akışı, uzmanlaşma derecesi, üretim süreci, tek-seri veya kitle üretimi, üretim standartları, otomasyon, teknolojiyi geliştirme ve üretim sürecinin esnekliği dikkate alınmalıdır.
- *Kalite Kontrolü:* Mamulün kalitesinin kontrolü, kontrol maliyetleri, kaliteyi geliştirme çabaları ile fire oranları belirlenmelidir.
- *Kapasite Kullanımı ve Ölçek Ekonomisi:* Azami üretim miktarı ve üretim kapasitesi, normal kapasite, kapasite kullanım oranı, kapasiteyi artırma olanakları teşhis edilmelidir. İşletmenin ölçek ekonomisinden yararlanabileceği optimum büyüklük ve kapasite belirlenmelidir.

- *Yatay ve Dikey Bütünleşme*: Üretilmekte olan mamulün ne kadarlık kısmının, hangi parçalarının başkalarından sağlanmakta olduğu, bu bütünleşmenin yatay veya dikey yönü ve işletme üzerindeki etkisi incelenmelidir.

5.4.2.3 Finansman Faktörlerinin Analizi

İşletme sermaye yapısı, nakit akış durumu, finansal masraflar ve bunların azaltılması imkânları, bilinmesi gereken başka bir faktördür.

Bir işletmenin gelecekteki stratejisi ile ilgili bir takım mali sınırlamalarını ortaya çıkması, alternatif davranışları azaltacak ve dolayısıyla işletmenin başarısını olumsuz yönde etkileyecektir. Mali yapıdaki sağlamlık da bir çok fırsatı beraberinde sunacaktır. Dolayısıyla aşağıdaki finansal faktörlerin incelenmesinde yarar vardır (Dinçer, 1996):

- İşletmenin sermaye yapısı,
- Finansal planlaması ve yatırım bütçelemesi,
- Finansal oranlar,
- Muhasebe düzeni ve hesap planları.

5.4.2.4 Araştırma-Geliştirme Faktörlerinin Analizi

Teknik gelişmeler, yenilikler ve buluşlar, Ar-Ge faaliyetleri sonucunda ortaya çıkar. Bu tür yenilik ve gelişmeler, genellikle, yeni mamullerin piyasaya sürülmesine, yeni üretim ve satış unsurlarının uygulamaya konulmasına ve yönetime bilgi sağlamaya yöneliktir. Bu sebeple Ar-Ge fonksiyonunu pazarlama, üretim ve finansman gibi diğer işletme fonksiyonlarından ayrı olarak düşünülmemelidir. Özellikle Ar-Ge ile üretim ve pazarlama arasında sıkı bir bağ bulunmaktadır.

Araştırma kapasitesi; yani yeni bir teknolojiyi, bilgiyi veya mamulü ortaya çıkarabilme yeteneği, bu konuda oldukça ağırlıklı bir faktördür. İşletmenin piyasaya ve teknolojiye yönelik araştırma yapabilecek hem teorik hem de uygulamalı beşeri, teknik ve mali gücü analiz edilmelidir.

Ayrıca Ar-Ge faaliyetlerinin maliyeti, işletmenin rakiplerine göre teknolojik liderlik durumu, yenilikleri uygulamaya koyabilme şartları ve süresi üzerinde durulmalıdır. Başka bir ifadeyle temel araştırmalar, uygulamalı araştırmalar, özel saha araştırmaları yapabilmek için işletmenin yeterli ve ehliyetli elemanlara sahip olup olmadığı ve tahsis edebileceği mali kaynakları gözden geçirilmelidir (Dinçer, 1996)

5.4.3 Beşeri Kaynakları ve Örgütsel Geliştirme Kapasitesinin Analizi

Bir işletmenin en önemli unsuru insan gücüdür. Diğer üretim faktörlerinden ve örgüt içi kaynaklardan farklı olarak, karar alan ve uygulayan tek canlıdır. Dolayısıyla işletmenin başarısının odak noktasını oluşturur. Diğer kaynaklar, insan gücü yanında ancak tamamlayıcı bir unsur olarak yer alır. Bu açıdan işletmenin beşeri güç ve kabiliyetini teşhis etmeye ve tanımaya çok ihtiyaç vardır (Dinçer, 1996).

Herhangi bir işletmenin beşeri gücünün ve örgüt geliştirme kapasitesinin analizinde göz önüne alınacak faktörler şunlardır;

- Çalışanların özellikleri,
- Örgüt kültürü,
- Örgüt geliştirme kapasitesi.

Kârlı olmalarına rağmen, günümüz işletmelerinin içinde bulunduğu en büyük problem, çevre fırsatlarını değerlendirmek ve etkililiği arttırmak için beşeri gücü kullanmada sınırlı kalmalarıdır. Bu noktada beşeri gücün envanteri ve analizi yapılırken takip edilen süreçler şunlardır:

- Gerçekleştirilen temel görevler hangileridir?
- Kilit elemanların analizi.
- Beşeri kabiliyetlerin envanterinin yorumlanması.
- Kabiliyet envanteri ve analizini kullanılabilir hale getirmek için çaba sarf edilir.

5.4.4 İşletmenin İç Kaynakları Arasındaki Etkileşim ve Sinerji

Sinerji kelime anlamı itibarıyla “işbirliği, birlikte çalışma ve birbirine destek verme” demektir. Stratejik yönetim açısından sinerji; işletmenin mamul/pazar stratejisinin önemli bir ögesi olarak, yeni bir faaliyetin başarısı üzerinde mevcut kaynakların etkisini ifade eder (Hatiboğlu, 1995).

Sinerji bir uyum ve kabiliyet ögesidir. Bu öge işletmenin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlerin hangi alanlarda başarılı olacağını veya olamayacağını gösterir. Kaynaklar arasındaki uyum sinerji doğururken, uyumsuzluk anti-sinerjik bir sonuca neden olacaktır. İşletme içinde sinerjinin ölçülmesinde üç değişken kullanılır. Bunlar:

- Toplam kârlardaki artma,
- Toplam maliyetlerde azalma,
- Toplam yatırım tutarındaki düşmedir.

İşletmenin kaynaklarının sağladığı faydanın, parçaların her birinin sağladığı faydanın basit toplamından daha fazla olduğunu belirten sinerjinin dört değişik türü vardır:

1. Satış sinerjisi,
2. İşletme sinerjisi,
3. Yatırım sinerjisi,
4. Yönetim sinerjisi.

Sinerjiyi bir de işe başlama ve çalışma açısından inceleyelim. İşletmenin yeni bir yatırımı gerçekleştirmesi, birbirini takip eden iki safha olan işe başlama ve çalışma ile gelişir. Başlama sinerjisi iki şekilde ortaya çıkmaktadır:

1. Yeni faaliyetler için uygun mevcut kaynakların sağlayacağı para tasarrufları,
2. İşi çabuklaştıracığı ve rekabete hazır hale getireceği için sağlanan zaman tasarrufları.

Dolayısıyla bu iki başlama sinerjisine sahip bir işletme, buna sahip olmayan işletmelere göre karşılaştırmalı bir üstünlüğe sahip olacaktır. Çalışma sinerjisi ise, işletmenin çalışma esnasında sarf edeceği çabalarla ilgilidir. Burada iki faktör üzerinde durulmalıdır: İşletmenin büyüklüğü ve genel giderlerin faaliyetlerine dağılımı.

Burada son olarak bu iki tür sinerji arasında yakın bir ilişkinin bulunduğu ve birbirlerini tamamladığı belirtilmelidir. Her iki sinerji de mamul çeşitlendirme ve yeni faaliyet için gerekli kaynakların eski kaynaklarla uyumu dolayısıyla ortaya çıkmaktadır. Ancak sinerjinin derecesi, işletmenin özelliklerine ve imkânlarına bağlı olarak değişebilir (Dinçer, 1996)

5.5 Tahminlerin Yapılması

Stratejik planlama işleminde beşinci adım, gelecekte olacak muhtemel hadiselerin tahmin edileceği daha detaylı bir çalışmadır. Tahminler aynı zamanda, şimdiki ve gelecekteki faaliyetler için gelir projeksiyonları, üretim tahminleri, yatırım harcama tahminleri, mali kaynak ihtiyacı gibi dahili faktörleri de ihtiva eder.

İç ve dış faktörleri doğru tahminleri geliştirebilen işletmeler etkili bir avantaja sahiptirler. Bununla beraber en mükemmel yapılan tahminler bile belirlenen değeri oldukça büyük oranda

aşabilirler. Stratejik planlamada tahminlerin doğruluğunun önemli olmasına rağmen; tahminler devalüasyonun, beklenmedik olayların ve sektörlerin karşılıklı etkileşimlerinin ne zaman ve nasıl olacağını belirlemede zayıf kalırlar.

Çok sayıda değerli tahmin teknikleri vardır. Ekonomik tahmin modelleri, trend analizleri, regresyon modelleri ve bilgisayar destekli simülasyonlar tanınmış tekniklerden birkaçıdır. Hata yapmaya en meyilli tahmin, çevredeki sistematik değişikliğin belirlenmesinde görülür.

Kamu ya da özel sektörde karar verme durumunda olan her kişi, geleceğin tahminlere gerek duyar. Geleceğin tahmininin yapılması planlama ile karıştırılmamalıdır. Geleceğin tahmini, gelecekte ne olacağını geçmişe bakarak tahmin etmektir. Planlama ise, geleceğin tahmini de kullanarak uygun çözüme ulaşmayı amaçlar. Dolayısıyla karar vericinin bazı olayları etkileyeceği varsayımı değerlendirmeye alınmalıdır. Geleceğin tahmin edilmesinde göz önünde bulundurulması gereken temel özellikler aşağıda verilmiştir:

- Geleceğin tahmini gelecek zamanı kapsamaktadır. Gelecek bir dönemdeki değerlerin bilinmesi istenmektedir.
- Gelecek belirsizlik demektir. Eğer bir yönetici, merak ettiği her şey biliyor olsa geleceğin tahmini çok kolay ve cazibeden yoksun bir iş olurdu.
- Geleceğin tahmini genellikle geçmişteki bilgi ve verilere dayandırılmaktadır.
- Geleceğin tahmininde çevredeki şok etkilerin tahmin modeline dahil edilebilmesi sayesinde geleceğin tahmininde başarılı olunabilir (Çoban, 1995).

5.6 Stratejik Fırsat ve Tehlikelerin Belirlenmesi

Fırsat ve tehlikelerin değerlendirilmesi; işletmenin kaynaklarının analizi; iç ve dış faktörlerinin belirlenmesi ve tahminlerin değerlendirilmesiyle oluşturulan bir veritabanı ile yapılır. Dış çevredeki değişimlerden kaynaklanabilecek fırsat ve tehlikelerin tahminini izlenecek aşamaları aşağıda verilmiştir (Bryson, 1995). Bu aşamalar:

- Kritik çevre faktörlerinin belirlenmesi,
- Kritik çevre faktörlerinden kaynaklanan değişimlerin düzenlenmesi ve
- Kritik çevre faktörlerinin işletmenin faaliyet sahası üzerindeki kümülatif etkisinin tahmin edilmesidir.

Burada dikkat edilmesi gereken husus, bir işletme için tehdit olan bir faktörün başka bir işletme ya da faaliyet için fırsat olabilmesidir.

Bu noktada işletmenin dış ve iç yapı analizi sonuçlarına göre SWOT analizi yapılır.

5.6.1 SWOT Analizi

Çevre şartları (iç ve dış çevre), sürekli meydana gelen değişiklikler sebebiyle, işletmeyi ya bir fırsatla (O) yada bir tehlikeyle (T) karşı karşıya bırakmaktadır. Bununla beraber her işletmenin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlere bağlı olarak üstün (S) ve zayıf (W) yönleri bulunmaktadır. Stratejik planlamanın iki temel odağı ve bunlar arasındaki ilişki, Şekil 5.5.'te gösterilmiştir.

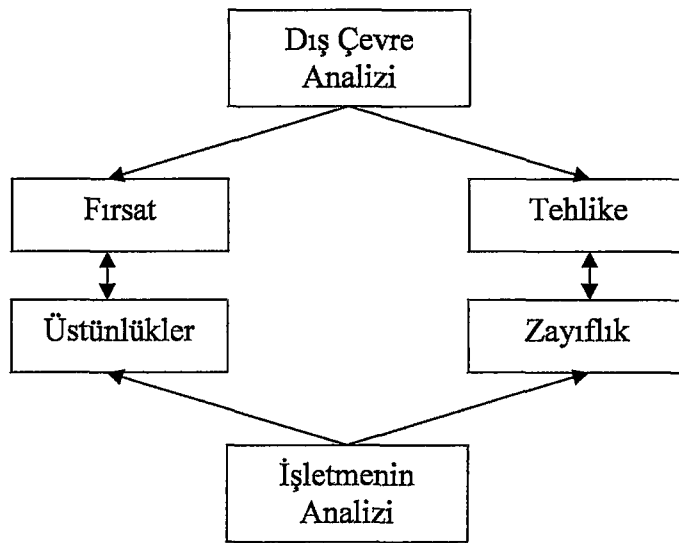
SWOT analizi, çevrenin taleplerinin, işletmecilerce karşılanabilir olup olmadığını tespit etmekte kullanılan bir araçtır. SWOT analizi kesinliklere dayanan bir yaklaşımdır, işletmelerin çevreye uydukları sürece başarılı olabileceklerini öngörür. Şimdi bu analizdeki terimleri açıklamaya çalışalım (Clayton, 1999).

Fırsatlar; şartların fayda getirecek ya da en uygun olacak kombinasyonlarıyla ortaya çıkar. Bu koşullar işletmeye yeni fırsatlar ve bir yön verecektir. Başarabilme niteliği taşıyan amaçlar için elverişli çevre şartlarının işletmeye meydan okumasıdır.

Üstünlükler, işletme içinde bulunan değer alanlarından kaynaklanır. Üstünlükler somut ya da soyuttur, kişisel olabilir ya da olmayabilir.

Tehlikeler, işletmenin gelecekteki başarısını ya da iş dünyası içinde ayakta kalmasını tehdit edecek risklerdir.

Zayıflıklar; işletmenin yükümlülükleridir. İşletmenin rakiplerine göre kötü olduğu durumudur.



Şekil 5.5 Çevre şartları ile işletme kabiliyetleri arasındaki ilişki (Dinçer, 1996)

Eskiden şirketler güçlü ve zayıf taraflarını, dış çevredeki fırsat ve tehditleri sağlıklı bir şekilde belirlemeye çalışmaktaydılar. Çoğu zaman gözden kaçan durum, bu etkenlerin farklı

bileşimlerinin farklı stratejik seçenekler gerektirebileceği olmaktadır. bu seçenekleri düzenlemek için SWOT matrisi kullanılmaktadır.

Yukarıda değinilen hususlar ışığında SWOT analizi; işletmenin bir bütün olarak mevcut durumunun ve tecrübesinin incelenmesi, üstün ve zayıf yönlerinin tanımlanması ve bunların çevre şartlarıyla uyumlu hale getirilmesi süreci olarak tanımlanabilir.

SWOT Analizleri;

- Üstünlükleri kullanma,
- Zayıflıkların üstesinden gelme,
- Fırsatları değerlendirme,
- Tehditlere karşı hazırlıklı olmayı sağlayan çalışmalar olarak sınıflandırılmaktadır.

SWOT Analizi, pazarlama planlarının gerçekçi ve anlamlı tavsiyelerde bulunmasına esas teşkil etmektedir. SWOT analizi pazarlama çevresi ile ilgili bilgilerin organize edilmesi ve strateji geliştirmeye yardımcı olması maksadıyla firmalar tarafından yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. SWOT Analizleri ile ilgili bilgiler işletmenin hem iç çevresi hem de dış çevresinden, genellikle de pazarlama bilgi sisteminden elde edilmektedir (Houben, 2001).

SWOT Analizleri durumuna göre;

- Hedef Pazar bölümü,
- Mevcut pazarlama stratejisi,
- Pazar yönetimi,
- Geçmiş satışlar,
- Karlılık içerebilmektedir

Stratejik yönetim açısından işletme ile çevresi arasındaki ilişki, iki farklı noktada odaklaşır; çevre şartları ve örgütün kabiliyet ve kapasitesi. Stratejik yönetimin temel amacı, örgütün kaynak ve kabiliyetleri ile çevre şartları arasında uygunluk sağlamaktır. Çünkü işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesi ve bunun için gerekli planların hazırlanması, bu uyum sürecine bağlıdır.

Çevre şartları, sürekli meydana gelen değişiklikler nedeniyle işletmeyi ya fırsatla (F) ya da tehditle (T) karşı karşıya bırakmaktadır. Öte yandan, her işletmenin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlere bağlı olarak üstün (Ü) ve zayıf (Z) yönleri bulunmaktadır.

SWOT Analizinin yapılabilmesi, öncelikle işletmenin çevresindeki her bir faktörü, kendisi için anlamlılık derecesine göre değerlendirmesine bağlıdır. Daha sonra ise, işletmenin kendi iç faktörlerini gözden geçirmesi gerekmektedir.

SWOT Analizinin firma açısından önemi, bazı dönemlerde artmaktadır:

- Pazara ilk girişte,
- Pazara tehdit unsuru oluşturabilecek rakiplerin girmesinde,
- Var olan bir ürünün ani, çevre değişimlerinden dolayı, kaynaklarının yeniden değerlendirilmesi gerektiği dönemlerde,
- Ürün geliştirme sürecinde,
- Satış ve kar güdüsü hareketlerini belirleme dönemlerinde (Dinçer, 1998).

5.6.2 SWOT Analizin Adımları

SWOT analizinin işleyişini temel olarak aşağıdaki adımların birbirlerini düzenli bir şekilde izlemesiyle oluşmaktadır (Houben ve Vanloof, 2001).

1. Adım: İşletmenin profilinin hazırlanması

- İşletmenin türü
- İşletmenin coğrafi konumu
- Rekabet durumu
- Üst yönetimin yönelimi

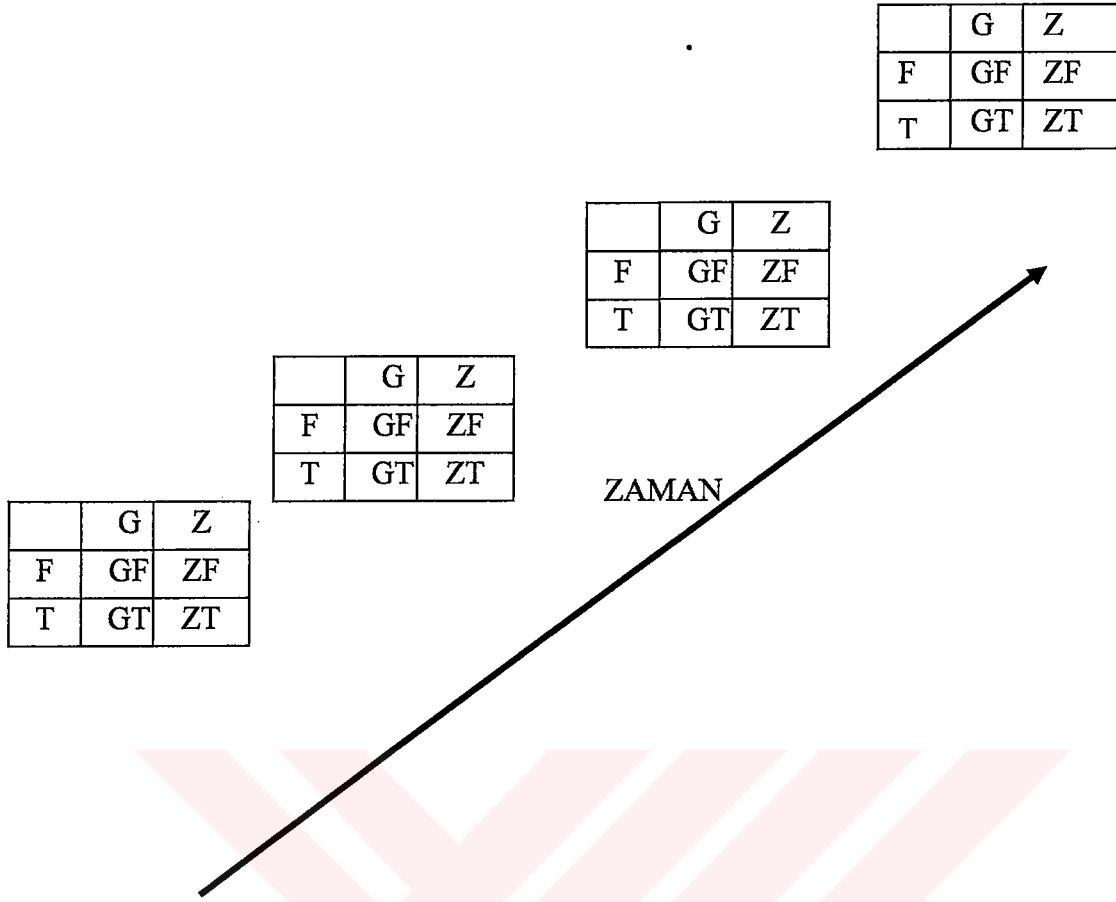
2. Adım: Dış faktörlerin belirlenmesi ve tahmini

- Ekonomik faktörler
- Sosyal faktörler
- Politik faktörler
- Demografik faktörler

- Ürünler ve teknolojiler
 - Pazar ve rekabet
3. Adım: Bir tahminin hazırlanması
- Gelecekte meydana gelebilecek durumların tahmini
4. Adım: İç ortamın güçlü ve zayıf yönlerinin incelenmesi
- Yönetim ve organizasyon
 - İcraatlar
 - Finans
 - Pazarlama
 - Diğer faktörler
5. Adım: Alternatiflerin geliştirilmesi
6. Adım: Stratejik seçimlerin yapılması
7. Adım: Olasılık planlarının hazırlanması

5.6.3 SWOT Matrisinin Zaman Boyutu

SWOT matrisinin zaman boyutu analizinde, önerilen çatıda analiz dış çevre ile başlamaktadır. Spesifik olarak dış tehditler (T) listesi, firma için acil önem arz edebilmekte, bazıları da firmanın icatlarını ciddi olarak tehdit edebilmektedir. Bu tehditler, Şekil 5.6'deki (T) kutusuna yazılmaktadır. Aynı şekilde fırsatlar da (F) kutusuna yazılmaktadır. Tehditler ve fırsatların değişik alanlarda bulunabildiği görülmektedir. Fakat ekonomik, sosyal, politik ve demografik etkenler, ürün ve hizmetler, teknoloji, pazarlar ve tabii ki rekabet olarak gruplandırabileceğimiz bilinen etkenlere dikkatli olarak bakmak gerekmektedir. Bu etkenlerin analizi sadece şimdiki zamana yönelik olmamalı, daha da önemli olarak, gelecekteki ortama yönelik olması gerekmektedir. Firmanın iç ortamı, zayıf (Z) ve güçlü (G) yanlar için değerlendirilmekte ve ilgili kutulara yazılmaktadır. Bu etkenler, yönetim ve organizasyon, icatları finans, pazarlama ve diğer alanlarda bulunabilmektedir.



Şekil 5.6 SWOT matrisinin zaman boyutu (Cooper, 1999)

SWOT matrisi, dört adet kavramsal olarak farklı strateji, taktik ve icraat alternatifini sunmaktadır. Tabii ki uygulamada bu stratejilerin bazıları kesişir ve birlikte uyum içinde uygulanabilmektedirler. Fakat burada analizin asıl amacını bozmamak gayesi ile dört farklı değişken setinin etkileşimini incelenmektedir. Asıl konu stratejidir fakat daha çok ayrıntıya girerek taktikler de çıkarılabilmektedir (Cooper, 1999).

5.6.3.1 ZT Stratejisi (mini-mini)

Genel olarak ZT stratejisinin hedefi hem zayıf yönleri, hem de tehditleri en aza indirmektir. Dış tehditler ve iç zayıflıklarla yüz yüze olan bir şirket gerçekten hassas bir durumda olabilmektedir. Gerçekte, böyle bir firma hayatta kalabilmek için savaşabilmekte hatta tasfiye etmeyi seçebilmektedir. Fakat tabii ki başka seçimler de bulunmaktadır. Örneğin böyle bir firma, başka bir firma ile birleşebilir ya da tehditlerin zamanla azalabileceği düşüncesi ile icraatlarını kısımlanabilmektedir. Hangi strateji seçilirse seçilsin, ZT durumu her firmanın içinde bulunmaktan kaçınacağı bir durum olmaktadır.

5.6.3.2 ZF Stratejisi (mini-maksi)

İkinci strateji zayıflıkları en aza indirmeye ve fırsatları en fazla yapmaya çalışmaktadır. Bir firma dış çevrede fırsatlar belirleyebilir fakat Pazar isteklerinin avantajını kullanmasını engelleyen organizasyonel zayıflıklara sahip olabilmektedirler. Örneğin otomobil aksesuarları üreten ve yakıt tüketimini kontrol etmeye yarayan bir cihaz talebi ile karşı karşıya olan bir firma, bu mikroçipleri üretmek için ihtiyaç duyduğu teknolojiye sahip olmayabilir. Muhtemel stratejilerden biri, bu alanda uzman bir firma ile işbirliği yapmaktır. Alternatif bir taktik, gereken teknik bilgiye sahip olan insanları işe almak ve eğitmektir. Tabi ki firma hiçbir şey yapmayarak fırsatı rakiplerine bırakmayı da seçebilir (Houben ve Vanloof, 2001).

5.6.3.3 GT Stratejisi (maksi-mini)

Bu strateji, organizasyonun çevredeki tehditlerle başa çıkabilecek olan güçlü yanları üzerine kurulmaktadır. Hedef, güçlü yanları en çok yapmak, tehditleri en aza indirmek olarak belirlenmektedir. Bununla birlikte General Motors'un da anladığı gibi, bu demek değildir ki güçlü bir şirket bu tehditlere kolaylıkla karşı koyabilmektedir. 1960'larda dev GM Corvair otomobillerindeki güvenlik hatalarını ortaya koyan Ralph Nader'in oluşturduğu potansiyel tehditleri görmüştür. R: Nader ile doğrudan doğruya yüzleşmek, GM'ye umduğundan daha fazla problem getirmiştir. Bundan çıkarılacak ders, güçlü yanların çok dikkatli ve sağ duyu ile kullanılması gerekliliğidir.

5.6.3.4 GF Stratejisi (maksi-mini)

Her şirket hem güçlü yanlarını, hem de fırsatlarını arttırabileceği bir konumda olmak istemektedir. Böyle bir şirket güçlü yanları ile ve ürün ve hizmetleri için Pazar avantajını, kaynaklarını kullanarak elde ederek lider olabilmektedir. Örneğin, teknik bilgisi ve kaliteli imajı ile Mercedes Benz, lüks arabalar için gitgide daha varlıklı hale gelen toplumun yarattığı dış talebin avantajını yakalamaktadır. Başarılı işletmelerin her ne kadar yukarıda sözü edilen üç stratejiyi geçici olarak kullansalar da, güçlü yanları ile fırsatları değerlendirebilecekleri bir duruma gelmeye çalışacakları bilinmektedir. Eğer zayıflıkları varsa, bunları yenmeye güçlü yan haline getirmeye çalışacaklar ve tehditlerde karşılaşırlarsa, bunlarla başa çıkacaklar ve fırsatlarla ilgilenebilecekleri belirtilmektedir(Houben ve Vanloof, 2001).

5.7 Alternatif Stratejilerin Geliştirilmesi

Fırsat ve tehlikeler tanımlandıktan sonra yönetim, mevcut durumdan istifade edebileceği bir alternatifler setini dikkate almalıdır. Bu alternatifler seti incelenirken stratejik planlamadan sorumlu yöneticiler şu sorulara cevap aramalıdır (Çoban, 1997):

- Hangi işle ilgilenmekteyiz?
- Mevcut olan işimizi sürdüreceğiz miyiz? Eğer sürdürmeyeceksek, hangi yolu seçmeliyiz?
- Mevcut faaliyetlerimize yeni iş ilave edecek miyiz? Eğer edeceksek, mevcut etkinliğimizi artırarak büyümeyi planlıyor muyuz?

Yukarıdaki sorulara verilen cevaplardan çıkarılan sonuçlara göre işletme kendisine uygun stratejiler geliştirir. Bundan sonraki konularda strateji geliştirme teknikleri ve stratejik seçeneklerin belirlenmesi üzerinde durulacaktır.

5.7.1 Strateji Geliştirmede Yararlanılan Teknikler

5.7.1.1 Ürün Portföy Matrisi

Boston Danışma Grubunun Modeli olan portföy kavramı yöneticilere karar almada yardımcı olacak Pazar-büyüme matrisini geliştirmede yardımcı olur. Bu matriste önemli olan karlılıktır. Matris; rekabet durumu ve büyüme bileşimine göre dört hücreye bölünmüştür ve bunlar yıldızlar, sorunlu ürünler, nakit inekleri ve köpekler ile sembolize edilebilir (Erkmenol, 1995).

Sorunlu ürünler; Piyasaya yeni giren ürünlerdir. Pazar büyüme oranının yüksek ve Pazar payı üstünlüğünün düşük olduğu bu bölümde hızlı büyüme ve zayıf kar marjlarının birleşmesi büyük bir nakit gereksinimi yaratır. Nakit sağlayabiliyorsa, yatırıma giderek veya rakiplerden pay alarak ürünü yıldızlara doğru hareketlendirmek gerekmektedir.

Yıldızlar; Ürünün içinde bulunduğu endüstri büyüyor ve işletmenin satış oranı yüksek seyrediyorsa bu mallara yıldız ürünler denir. Pazarda lider durumunda olan ve hızla büyüyen ürünler önemli ölçüde kar sağlayacaktır.

Nakit İnekleri; Olgunlaşan ürünler nakit yaratma gücüne sahiptir. Fiyat politikası bu konudaki önderliği koruma göz önüne alınarak uygulanmalıdır. Talep daha önce var olandan daha çekici olmadıkça pazarı genişletme ve ürün etkinliği yoluyla daha fazla yatırım konusundaki baskıya karşı çıkılmalıdır. Bunun yerine nakit fazlasını işletmenin büyüyen alanlarına ve AR-GE faaliyetlerine aktarılmaktadır.

Köpekler; Bu bölümdeki ürünlerin karlılığı düşüktür. Bu bölümde olası davranışlar şunlardır: Pazarın rekabetten korunmuş, üstün pay sağlayabilecek özel bir bölümünde direnmek; öngörülenden daha uzun bir süre nakit akışını en yüksek düzeyde tutabilmek amacıyla tüm destekleyeceği maliyetleri en düşük indirmek; ürün hattından çekilmek.

5.7.1.2 Ürün – Pazar Matrisi

Ürün ve pazarların çeşitli biçimlerde bir araya gelmesiyle ortaya çıkan matris görülmektedir. Çeşitli seçenekleri değerlendirmek matrisi şöyle açıklayabiliriz. İşletme mevcut ürünleri ile değişik pazarlara girdiğinde ya da mevcut pazarlarına değişik ürünler sürdüğünde çok riskli durumla karşılaşacaktır. İşletme hiç bilmediği pazarlara yeni bir ürünle girdiğinde aşırı riskli bir ortama girmiş olacaktır. Mevcut ürün ve mevcut pazarlardan uzaklaştıkça risk unsuru artar. Riskli stratejileri seçenler yenilik yapmaktan hoşlanan değişik ortamlardan çekinmeyen atak işletmelerdir. Araştırmalarla ortaya konan çeşitli seçeneklerde ilgili bulgular ve sonuçlar şöyledir (Clayton, 1999):

- Eski ürünlerin eski pazarlarda satılmasının en iyi büyüme stratejisi olduğu belirlenmiştir.
- En hızlı büyüyen işletmeler değişik alanlara giren işletmelerdir.
- Hızlı büyüyen işletmelerden en yüksek satış artışının yeni piyasaya sürülen mallarda olduğu gözlenmiştir.
- Aynı malı pazarda satma stratejisi genel talepte bir artış olunca başarılı olmaktadır.
- Büyüme hızı düşük işletmelerin, üretime yönelen strateji uygulayan işletmeler olduğu görülmüştür; oysa hızlı büyüyen işletmeler çevreye yönelen bir strateji uygulamıştır.
- Mevcut pazarlarda yeni ürünler pazarlama yatay çeşitlemeye göre daha başarılı olmaktadır.

5.7.1.3 Ürün Hayat Eğrisi ve Stratejisi

Ürün hayat eğrisi safhalarının stratejiler üzerinde etkilerini açıklamaya çalışalım.

Sunuş Safhası: Ürün piyasada yenidir. Üretim kapasitesi sınırlıdır. Teknik sorunlar görülebilir. düşük üretim miktarı ve tanıtım masrafları maliyeti arttırır. Fiyatlar yüksek, karlılık düşüktür. Mal çeşidi sınırlı, rakip azdır. Pazar payı düşük olmakla beraber büyüme oranı yüksektir. Sunuş aşamasında şu stratejiler izlenir:

- Pazara hızla nüfus etme stratejisi,
- Pazara yavaş nüfus etme stratejisi

Büyüme Safhası: Satışlar hızla artar, buna bağlı olarak karlar ve likitide durumu yükselir. Mal pazarda benimsedikçe bir çok işletme pazara girmeye çalışır, rekabet artar. Fiyatlar giderek yumuşar. Bu aşamada bazı stratejiler şunlar olabilir:

- Kalite arttırmak, yeni modeller geliştirmek,
- Yeni pazarlar aramak,
- Yeni dağıtım kanalları aramak,
- Reklamlarda amaç tüketiciye malı denetip, kabul ettirmek olmalıdır.

Olgunluk Safhası: Bu safhada ürünle ilgili gelişmeler şekil 4.9'da görülmektedir. Yönetici bu safhada yeni fırsatlar aramalıdır. Belli başlı stratejiler:

- Daha önce ulaşılmayan yeni Pazar bölümlerini bulmak,
- Mala yeni özellikler kazandırmak,
- Pazarlama yönetiminin etkinliğini arttırmak.

Gerileme Safhası: Bu safhada firma şöyle davranmalıdır.

- Malı yenile ve bir takım kur; buna çeşitli bölümlerden personel yerleştir.,
- Performans ve karlılığı sürekli ölçü,
- Ürünleri sınıflara ayırıp pazarda kalması mümkün olan ile olmayanı ayır,
- Yeni önlemler gerektirenlerde bu önlemlerin neler olabileceğini araştır.

5.7.2 Stratejik Seçeneklerin Belirlenmesi

Stratejik yönetim ve planlama, şirket düzeyinde,iş birimleri düzeyinde ve fonksiyonel düzeyde birbirleri ile uyumlu ve birbirlerini tamamlayıcı nitelikte stratejileri belirler. Bundan sonraki bölümlerde bu düzeylerdeki önemli stratejileri açıklamaya çalışacağım.

5.7.2.1 Şirket Stratejileri

Steven C. Wheal Wright, yöneticilerin şirket düzeyinde strateji geliştirmelerinde iki esas yaklaşım önermiştir (Wallewijn ve Segaar, 1993):

1. Değerlere Dayanan Yaklaşım:Yöneticilerin ve çalışanların inançları ve değerleri, organizasyonun uzun dönemli yönünü belirlemede temel olacaktır.
2. Şirket Portföyü Yaklaşımı: Üst yönetim işletmenin değişik birimlerini pazardaki durumlarına ve işletmenin iç yapısına uygun olarak değerlendirir.

Şirket düzeyinde stratejilerin belirlenmesinde yapılan ilk iş firma profilinin çıkarılmasıdır. Bundan sonra yönetim, aşağıda incelenecek genel stratejilerden hangisini firma için seçmesi gerektiğine karar verir. Bu stratejiler:

- Büyüme Stratejisi,
- Denge Stratejisi,
- Savunma Stratejisi,
- Karma Stratejiler

5.7.2.2 İş Birimi Stratejileri

İş birimleri, büyük bir işletmede ürün temeline bağlı olarak oluşturulan birbirinden bağımsız küçük iş alanlarıdır. Her bir firma için anahtar iş birimleri, belirgin ürün gruplarına ve Pazar katmanlarına hizmet veren iş birimleri olacaktır. Karar verme sistemi müşteriye dönük olan bir firmada orta yönetim maliyetlerinin tümünü ortadan kaldırmıştır. Yöneticiler takım liderleri, iş gücü, müşteriye verilen servis ile işlerin başarısı arasındaki ilişkiyi gösterebilir ve müdürler hem iş hem de verimli ilgili olabilirler. İş birimi felsefesini kavramış olan firmalar yeni üretim teknolojisine yatırım yaparak hatırı sayılır verimlilik kazanımları elde etmişlerdir (Wallewjin ve Segaar, 1993).

İşletmenin veya herhangi bir bölümün stratejik iş birimi olarak adlandırılması için iki kriterin yerine getirilmesi;

1. Geniş ölçüde işletme dışında bir Pazar kesiminde faal ise,
2. İşletmenin diğer kısımlarına iş bakımında bağlı ise.

İş birimi yöneticileri, organizasyonu yönlendirebilmek amacıyla bir takım “genel stratejilerden” yararlanırlar. İş birimi düzeyindeki stratejiler şirket düzeyindeki stratejilerden daha ayrıntılı, şirket stratejileri ile uyumlu ve onları destekler niteliktedir.

5.7.2.3 Fonksiyonel Stratejiler

şirket düzeyindeki stratejiler çeşitli stratejik iş biriminin görelî önemini belirleyebilmesi gibi, iş birimi strateji de fonksiyonel alanlar arasındaki kaynak tahsisini belirler. Stratejik yönetim ve planlamanın araçları, teknikleri ve perspektifleri bugün fonksiyonel düzeydeki yöneticiler içinde hayati düzeyde önem taşımaktadır. Tüm bir işletme, yüksek farklılaşma, düşük maliyet ve hızlı tepki rekabetçi durumu avantajlarken, bireysel fonksiyonlardaki eşitleri, bir bölümü yüksek kalite, etkinlik ve hızlı teslim ile başarıya ulaşması için vardır.

Sonuç olarak, müşteri değerinin sürekli geliştirmesi sonucunda fonksiyonel alanlardaki stratejiler olmaktadır. Bir firmadaki altı önemli fonksiyonel alandaki, pazarlama, üretim, AR-GE, satın alma, muhasebe (finans) ve insan kaynakları yönetimi bize stratejik önemi artan

fonksiyonel düzeyde yönetim yaklaşımlarındaki değişiklikleri gösterecektir (Rue ve Holland, 1986).

5.8 Stratejik Seçeneklerin Değerlendirilmesi ve Seçimi

Çeşitli şartlar ve olanaklar beraberce düşünülerek belirlenen alternatif stratejiler sıralandıktan sonra bunlardan birisi uygulama stratejisi olarak seçilecektir. Yönetimin görevleri arasında en önemli ve yaygın olan karar verme mekanizması burada devreye girer. Yönetim karar verme esnasında; lineer programlama, envanter modeli, olasılık teorisi, kritik yol metodu, program geliştirme ve gözden geçirme tekniği gibi analitik karar verme metodlarını kullanırlar. Ancak bu bölümde alternatif stratejilerin değerlendirilip seçilmesinde işletmeler tarafından en çok kullanılan portföy analizi incelenecektir. Ayrıca konu 5.7.1’de bahsedilen strateji geliştirme teknikleri de stratejilerin değerlendirilmesinde kullanılır.

5.8.1 Portföy Analizinin Tanımı ve Kapsamı

Portföy analizi, işletme stratejilerinin seçiminde yol göstermesi amacıyla her bir stratejik iş biriminin çeşitli ölçülere göre değerlendirilmesi ve bunların gelecekte işletmeye sağlayacağı faydanın tahmin edilmesi sürecidir. Bu analiz sürecinde işletmenin birbirinden bağımsız her bir yatırımını; karlılık, büyüme, görelî rekabet durumu gibi çeşitli ölçülerle tanımlanır ve derecelendirilir. Daha sonra bunlardan hareketle yatırımların gelecekte işletmeye sağlayacağı fayda ve fırsatlar tahmin edilir.

Portföy analizi, birbirinden bağımsız birden fazla mamulü bulunan her işletmede mamul türüne veya coğrafi bölgeye göre yapılabilir. Bir portföy, belirli bir andaki durumu gösterir ve kullanım süresi gerçek anlamda bu planlama ufku ile sınırlıdır. Eğer enflasyon ve çevre belirsizliğinin artması gibi sebeplerle planlama ufku daralmıyorsa, bu süre 5 ile 10 yıl arasında değişebilir. Açıklamalardan anlaşılacağı gibi portföy analizinin uygulanabilmesi, işletmenin yatırımlarının her birinin mamul/pazar ayırımının yapılabilmesine bağlıdır. Ayrıca böyle bir analiz için pazar, rakipler ve sanayi dalı hakkında yeterli ve geçerli bilgi toplanabilmelidir (Eren, 1980).

5.8.2 Portföy Analizinin Süreçleri

Strateji seçmenin ve planlama sürecinin bir aracı olarak portföy analizlerinin kullanılmasında üç safha vardır (Dinçer, 1996):

1. Stratejik iş birimlerinin belirlenmesi ve tanımlanması
2. Portföy matrisinin hazırlanması

3. Matrisin yorumlanarak yeni stratejinin seçilmesi

5.8.2.1 Stratejik İş Birimlerinin (SİB) Belirlenmesi ve Tanımlanması

Stratejik iş birimleriyle ilgili kavramlar 5.7.2.2’de iş birimi stratejileri açıklanırken bahsedilmiştir. Bu nedenle ikinci adımla yapılacak çalışmalardan bahsedelim.

5.8.2.2 Portföy Matrisinin Hazırlanması

Portföy analizlerinin özünü, matris çizimleri oluşturur. Matrisin dikey yönünde (ordinat) pazarın çekiciliği, yatay yönünde (apsis) ise işletmenin en kuvvetli rakibine göre rekabet durumu yer alır.

Pazarın çekiciliği; Yeni yatırımlar yapabilmek için Pazar şartlarının elverişli olması demektir. Genellikle karlılık ve büyüme açısından pazarın çekici olup olmadığı dört ana kritere göre anlaşılır.

- Pazarın büyüklüğü
- Pazarın kalitesi
- Hammadde ve enerji temini
- Çevre özellikleri

Görüldüğü gibi pazarın çekiciliği faktörü, bir mamulün veya pazarın hayat safhasına ve çevre ile rekabet şartlarına bağlı bir boyuttur. Dolayısıyla işletmenin kontrol edemediği dış faktörleri kapsar.

Görelî rekabet durumu; İşletmenin rakiplere göre üstünlük veya zayıflıklarını belirtir. Üstünlük–zayıflık kavramları incelenirken açıklandığı gibi, görelî rekabet durumunun belirlenmesinde Pazar payı ve karlılık, en çok kullanılan ölçülerdir. Burada dört temel kritere dikkat edilir.

- Görelî Pazar pozisyonu
- Görelî üretim potansiyeli,
- Görelî araştırma geliştirme potansiyeli,
- Yönetici ve çalışanların görelî yetenekleri

Görelî Pazar payı aşağıdaki gibi formüle edilebilir.

$$\text{Görelî Pazar Payı: } \frac{\text{Fırmanın SİB satış hasılatı}}{\text{En büyük rakibin S. hasılatı}}$$

$$\frac{\text{Fırmanın SİB pazar payı}}{\text{En büyük rakibin pazar payı}}$$

Buna göre, fırmanın pazar payı büyükse, görelî payı 1.0'dan büyük olacaktır. Aksi halde görelî pazar payı, 1.0'ın altında kalacaktır.

		Yüksek	Orta	Düşük
Görelî Rekabet Durumu	Yüksek	1	1	2
		1	2	3
	Düşük	2	3	3

Şekil 5.7 Üç satır ve sütunlu matrisi (Dinçer, 1996)

Şekil 5.7'de görülen matrisin sol üst kısmı yatırım gerektiren alanlara, sol alt kısmı ise sermayenin geri dönüş alanlarına işaret eder. Her iki faktörün derecelendirme şekli ise kalitatif ve alternatif olabilmektedir. Kalitatif; düşük, orta, yüksek; zayıf, orta, kuvvetli; çekici olmayan, orta, çekici. Kalitatif: 0-33-67-100 şeklindedir. Bu işlemlerden sonra sıra SİB'leri matrisin üzerine yerleştirmeye gelmiştir. Matris üzerinde SİB'ler daireler şeklinde gösterilmekte ve dairenin büyüklüğü SİB'in satış gücünü göstermektedir.

5.8.2.3 Matrisin Yorumlanması ve Uygun Stratejilerin Seçilmesi

Uygun stratejinin seçilmesinden önce, alternatiflerin sonuçları tek tek değerlendirilmelidir. Daha sonra bunlar gider, fayda ve risk kriterlerine göre incelenmelidir.

Bir işletme SİB'lerinin matris üzerindeki konumlarında aşağıdaki gibi olduğunu düşünürsek, alternatif stratejileri görmek mümkün olacaktır.

Strateji seçiminde ve iyi bir oluşturulmasında adımlar ve dikkat edilmesi gereken noktalar dört ana maddede toplanabilir.

- SİB'lerin büyümesi ve karlılığı,
- Birimler arasındaki sinerji,
- Risk ve kar dengesi,
- Nakit akış dengesi.

5.8.3 Portföy Analizine Yöneltilen Eleştiriler

Portföy analizinin temel amacı, işletmenin ürettiği mamullerden hangisine ne kadar kaynak tahsis edilebileceğinin belirlenmesidir. Bunun için her SİB' nin özel durumuna göre bir matris hazırlanmaktadır. Bir çok sebeple böyle bir matrisin hazırlanması zor ve hatta imkansız olabilir veya eksik yorumlanabilir.

Her şeyden önce portföy analizlerinin başarısı, rakiplerin hareketlerinin de yakından takip edilmesini varsayar. Gerçekte ise işletmeler, rakiplerini her zaman sıkı bir şekilde takip edemezler. Ayrıca piyasa ve rakipler hakkında gerekli bilgiler, her zaman ve tam olarak elde edilmeyebilir.

İkinci olarak, portföy matrislerinde genellikle Pazar payı ve büyüme oranı kriterleri kullanılmaktadır. Bu kriterler de her zaman veya her iş için geçerli olamaz. Çünkü pazar payları, piyasadaki rekabet sonuçlarını her zaman yansıtmayabilir veya plastik sanayiinde olduğu gibi hızlı büyüyen ve karlı olmayan faaliyet alanları da olabilir.

Üçüncü olarak portföy analizlerinde kritik olay işletmenin portföyündeki hangi mamule ne kadar kaynak aktarımının yapılacağını kararlaştırılmasıdır. Bunun için her SİB basitçe nakde ihtiyaç duyan veya nakit getiren mamuller şeklinde bir tasnife tabi tutulmaktadır. Halbuki her mamul, bu iki grup içine yerleştirilmeyebilir. Bu iki zıt grubun arasında yer alan mamuller bulunabilir. Böyle bir ikili ve hatta üçlü gruplandırılmalar, yöneticileri sınırlı bir yorum yapmaya zorlamaktadır.

Son olarak, portföy matrislerinin her işletme için hazırlanamayacağı da hatırlatılmalıdır. Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler için ya teknik olarak imkansız ve oldukça masraflı olabilir (Dinçer, 1996).

5.9 Stratejilerin Uygulanması, İlerlemenin Ölçülmesi ve Kontrolü

Stratejik planlama işlemindeki son adım stratejinin uygulanmasıdır. Strateji belirlendikten sonra organizasyonun günlük faaliyetlerine uygulanmalıdır. En iyi stratejiler bile, eğer seçilen strateji yönetim tarafından onu uygulamak için programlara, politikalara ve öteki uzun ve kısa

vadeli planlara aktarılmasında başarılı olunamazsa boşa gidebilir. İşletmenin stratejilerinin uygulanması, yönetimin tüm faaliyetlerini ve fonksiyonlarını ilgilendirir (Çoban, 1997).

Kontrol yürütülmekte olan faaliyetlerin ölçülmesi, değerlendirilmesi ve önceden belirlenmiş hedeflere yönlendirilmesidir. Planlamada da kontrolün esası, yürütülmekte olan işlerin planlama süreciyle belirlenmiş amaç, temel strateji, politika ve hedeflere uygunluğunun araştırılmasıdır. Herhangi bir kontrol sisteminde dört unsur vardır:

- Birinci unsuru “Ne sonuç bekliyorsunuz?” sorusunun cevabı teşkil eder.
- İkinci unsur, yürütülen çalışmalardaki başarı derecesinin ölçülmesidir.
- Üçüncü unsur, önceden saptanan kriterlerle ölçülen başarı derecesi arasındaki ilişkinin incelenmesi, araştırılmasıdır.
- Dördüncü unsur ise, arzulanan sonuca ulaşabilmek için uygulamada gerekli düzeltmelerin yapılmasıdır.

Özellikle stratejiler gereği belirlenecek özel iş programlarının, bütçe tekniğinin elvermesi halinde bütçede izlenmesi en uygun yoldur. Ancak bunların izlenmesi için özel raporlama sistemleri de geliştirebilir. Planların sağlıklı uygulanmasında hayati önem taşıyan bu programların uygulamaları mutlaka izlenmelidir .

6. GELECEK ODAKLI (UZUN VADELİ) STRATEJİK PLANLAMA & UYGULAMA

6.1 Araştırmanın Amacı

Yapılan çalışmanın amacı, Türkiye Tekstil Endüstrinin, Türkiye içindeki ve dışındaki rekabet koşulları, ulusal rakipleri ve kendi üretim sektörü göz önüne alınarak SWOT analizinin oluşturulması ve tekstil endüstrisinin zayıf ve güçlü yanlarını ve karşılaşılabileceği fırsat ve tehditlerin ortaya konmasıdır.

Bunun yanında 2004 yılı sonrası kotaların kaldırılması ile birlikte Çin ve diğer rakiplerin durumlarının incelenmesidir.

6.2 Araştırmanın Yöntemi

Tez çalışmasında, Tekstil ve Konfeksiyon sektöründe büyük ölçekli 50 işletmeye yapılan anket çalışması sonucunda elde edilen veriler ile dünya rakipleri hakkında yapılan literatür taraması sonuçları SWOT analizinde toplayarak, Türkiye'nin zayıf ve güçlü yanlarının belirlenmesi ve karşılaşılabilecek fırsat ve tehditlerin ortaya konulmasını sağlamaktır.

6.3 Bulguların Değerlendirilmesi

Tez çalışmasında ana ölçüm, seçilen sektörün zayıf, güçlü yanlarını ve karşılaştığı fırsat tehditlerin incelenmesidir. Bunun için Türkiye Tekstil sektöründe stratejik yönetim anlayışına göre, sektörün durumu, rakipleri ve sektöre değer katan unsurların SWOT Analizinin yapılması uygun görülmüştür.

6.3.1 Tekstil Sektörüne Genel Bakış: Gelişmeler, Eğilimler ve Hedefler

Tekstil ve Hazır Giyim/Konfeksiyon sanayii, sağladığı istihdam imkanı, üretim sürecinde yarattığı katma değer ve uluslar arası ticaretteki ağırlığı nedeniyle ekonomik kalkınma sürecinde önemli rol oynayan bir sanayii dalı olagelmıştır. Gelişmiş ülkenin 18. yüzyılda gerçekleştirdikleri sanayileşme sürecine damgasını vuran tekstil ve daha hazır giyim sanayi, günümüzde de gelişmekte olan ülkelerin kalkınmalarında benzer bir rol oynamaktadır. Tekstil, gelişmiş Pazar ekonomilerinde yaratılan katma değer sıralamalarında da, -bu ülkelerin ileri teknoloji sektörlerin ağırlığına rağmen, -ilk sıralarda yer almaktadır.

Tekstil ve hazır giyim ticareti,uluslar arası ticaretteki global kısıtlamalara rağmen, üretimin önünde gelişmektedir. Dünya tekstil üretimi 1980-1999 döneminde %15 kadar artarken, ticareti %150'nin üzerinde artmıştır. 2005 ve sonrası DTÖ (World Trade Organization)

düzenlemelerin hayata geçmesiyle, dünya tekstil ticaretinin daha da artacağı kesindir. Bloklar içi (AB, NAFTA, Uzakdoğu) tercihli ticaret giderek daha fazla ağırlık kazanmakta; bu da bloklar arası ticaret ve özellikle bloklar dışında kalan ekonomiler için yeni ve büyük boyutlu bir rekabet engeli yaratmaktadır.

Diğer bir önemli husus, işgücü maliyetlerinin düşük olduğu gelişmekte olan ülkelerin, tekstil ve hazır giyim üretim ve ticaretteki paylarını, gelişmiş ülkelere kıyasla giderek artırmalarıdır. 1980-2000 yılları arasında tekstil üretimi Asya kıtasında yaklaşık %100, Amerika kıtasında %75 kadar artmış; Avrupa'da ise %33 kadar gerilemiş. 1980'de tekstil üretiminin yaklaşık yarısını gerçekleştiren Avrupa'nın payı bugün % 30 dolaylarına düşmüş; aynı dönemde Asya ülkelerinin payı ise %25'ten %35-40 dolaylarına yükselmiştir. Amerika kıtası, dünya tekstil üretimindeki payını son çeyrek yüzyılda %20'lerden %25-30 dolaylarına yükseltmeyi başarmıştır. Önümüzdeki yıllarda Çin dahil Asya ülkelerinin paylarının, diğer bölgeler aleyhine artmaya devam edeceği beklenmektedir (Demir, 2002).

Bugün 55 milyon ton dolaylarında olan yıllık global elyaf (ve filament iplik) tüketiminin 2023 yılında 100 milyon tona erişmesi, ilk madde üretiminin $\frac{3}{4}$ kadarının Asya'da gerçekleştirilmesi ve bu hammaddenin yaklaşık yarısının gene Asya ülkelerinde işlenmesi beklenmektedir.

1950'li yıllarda dünyada tüketilen elyafın %70'inden fazlasını tek başına pamuk oluştururken, II. Dünya Savaşı sonrası sentetik elyaf ve iplik üretiminin artmaya başlamasıyla bu oran, 1970'li yıllarda %50'nin biraz altına düşmüş, 1990'lı yıllarda ise %40'ın da altına inmiştir. 2003 yılında polyesterin, dünyada en fazla üretilen ve tüketilen lif olacağı beklenmektedir (Demir,2002).

Başta polyester olmak üzere sentetik elyaf ve iplik üretimindeki bu hızlı artış önümüzdeki yıllarda da devam edecek; yüzyılın ortasında dünya elyaf üretiminin %80'ini sentetik elyaf oluşturacaktır. Buna ilaveten, önümüzdeki dönemde, son yıllarda olduğu gibi, filament iplik üretim ve tüketimi kesikli elyafın üretim ve tüketimine göre daha fazla artacağından, 2003 yılında dünyada tüketilecek tüm ipliklerin, yarıya yakını filament iplikler oluşturacaktır.

Başlangıçta Batı Avrupa ülkeleri, ABD ve Japonya'nın tekelinde bulunan sentetik elyaf üretiminin şu anda %60'a yakın kısmı başta Çin, Tayvan, G. Kore ve Hindistan olmak Güney ve Güneydoğu Asya ülkelerinde gerçekleşmektedir. Bu eğilim önümüzdeki yıllarda da devam edecek ve 2023 yılında 100 milyon ton dolaylarına yaklaşması beklenen sentetik elyaf ve iplik üretiminin %80'ini Güney ve Güneydoğu Asya ülkeleri gerçekleştireceklerdir.

Ancak,2023 ve sonrasında AB, ABD ve Japonya'nın dünya sentetik elyaf üretimindeki payı miktar olarak %10 civarına düşerken, değer olarak bununla kıyaslanamayacak kadar yüksek bir oranda olacaktır. Çünkü, bu ülkelerin standart polyester, polipropilen gibi ucuz elyaf ve iplik üretimini terk ederek, selülozik bazlı, özel elyaflar geliştirmeye yönelecekleri ve bunu başaracakları tahmin edilmektedir.

Tekstil ürünleri üretiminde meydana gelen ve gelebilecek olan önemli değişiklikler açısından, konfeksiyon dahil tüm tekstil ürün yelpazesindeki mevcut durum ve olası gelişmeler, ana hatları ile aşağıdaki gibidir:

Moda-marka ürünlerinin Pazar payı %5'i geçmese de, sağladıkları katma değer yüksekliği nedeniyle şu anda bütün tekstilcilerin rüyası olmaya devam etmektedir.

Modaya yönelik, parti üretimi yapılan ve sağladığı katma değer sıradan ürünlere nazaran daha yüksek olan ürünlerin Pazar payı %20 dolaylarındadır.

Ucuz, sıradan, seri üretilen tekstil ürünleri, halen hacim olarak pazarın yaklaşık %55-60 kadarını oluşturmaktadır. Tekstil sektöründe mevcut kapasite fazlasının hemen hemen tamamı bu gruba aittir. Bir diğer deyişle, bu türden ürünlerin üretimini artırmaya imkan sağlayacak atıl kapasite, dünyanın çeşitli yerlerinde mevcuttur.

Tekstil pazarının geri kalan yaklaşık %20'sini teknik tekstiller oluşturmaktadır. Başlangıçta urgan, halat,çuval yelken bezi, keçe gibi kısıtlı miktar ve kullanım yeri olan teknik tekstillerin kullanım alanları, bugün tarımdan inşaata, taşıt ve taşıma araçlarından savunma sanayiine ve sağlık sektörüne kadar geniş bir alana yayılmaktadır. Önümüzdeki 15-20 yıl içinde teknik tekstillerin miktar ve öneminin artması beklenmektedir. Buna ilaveten, tekstil elyaf ve malzemelerin diğer malzemelere, özellikle polimerlerle karıştırarak oluşturulan kompozit malzemelerin önemi büyük ölçüde artacaktır.

Gelecekte, giyenlere ve kullananlara örtünme ve süslenmenin ötesinde, başta sağlık, güvenlik ve enformasyon alanlarında olmak üzere, başka hizmetler de sunabilen çok işlevli akıllı tekstil ürünlerinin üretimi ve kullanımı sağlayacak ve gelişecektir. Uzun dönemde çok işlevli akıllı tekstil ürünlerinin ciddi boyutlu Pazar alacağı beklenmektedir. Ar-Ge çalışmaları sonucu geliştirilecek bu ürünlerin üretimi, uzun yıllar güçlü Ar-Ge imkanlarına sahip bilgi toplumu ülkelerin tekelinde kalacak ve dolayısıyla sağladıkları katma değer de yüksek olacaktır.

Önümüzdeki yirmi yılda bireylerin ve toplumların yaşamındaki temel itici güç, bilgi (üretme, paylaşma, işleme) ve teknoloji (Ar-Ge ve teknoloji geliştirme) olacaktır. Buna bilişim

teknolojisinin gelişmesi ile ilgili artan küreselleşme olgusu ve dünya tcareti eklendiğinde, tekstil sektörünü etkileyecek temel eğilimler;

- Bireysel, kurumsal, toplumsal boyutta küresel etkileşimin, işbirlikleri ve rekabetin artacağı, disiplinler ve sektörler arası yeni çalışma alanlarının ve ürünlerin ortaya çıkacağı;
- Global nüfus artışının yavaşlayacağı; çevre bilincinin ve evrensel değerlerinin önem kazanacağı; demokrasinin ve yönetime katılımın, insan yaşamının süresinin ve kalitesinin (gelişmiş toplumlarda) artacağı; farklı/alternatif düşünce ve yaşam biçimlerinin ortaya çıkacağı; boş zamanın, çok amaçlı seyahatlerin ve klimatize ortamların artacağı;
- Üretim süreçlerinde otomasyonun artacağı, iş gücü talebinin üretimden hizmet sektörüne kayacağı; iş ve üretim süreçlerinin küresel paylaşımının ve uzmanlaşmanın, part-time, ofis dışı, proje bazlı çalışmaların, yaratıcı, yenilikçi ve nitelikli beyin gücü talebinin artacağı
- Arzın talebi aşacağı, kişiye özgü üretim ve hizmet sağlanacağı, üretimin ekonomik ölçek boyutlarının küçüleceği, erişim, dağıtım ve iletişim kanal ve ortamlarının çeşitleneceği, iş ve yönetimde bilgi sistem ve teknolojileri kullanımının artacağı;
- İnsan, ortam, araç alan, barınak giydirmesinde akıllı, çok amaçlı ve işlevli; kullanım kolaylığı, estetik ve optik zenginliği olan tekstil bazlı ürünlere; bir kere giyilip atılan, geri dönüşümlü, yıpranmayan, buruşmayan, vucüt ısınısını dengeleyen, hastalıkları teşhis ve tedavi edebilen, bireysel talebe göre anında üretilen, ultra hafif, dayanıklı giysilere talebin artacağı; formal giyim azalacağı; genelde sentetik ve suni elyaf talebin doğal elyafa göre, gelişmekte olan ülkelerde elyaf tüketiminin de gelişmiş ülkelere göre daha fazla artacağı yönündedir.

6.3.2 Türkiye’de Durum

Türk Tekstil Sektörü teknoloji düzeyi, ekonomik etkinliği ve sosyal etkileşimi itibariyle ülkenin önde gelen sosyo-ekonomik faaliyet alanlarından biridir. Sektörün bu konumunu önümüzdeki iki on yıl boyunca korunması, hatta geliştirmesi beklenmektedir. Tekstil sektörümüzün ürün kalitesi ve üretim teknolojisi çağdaş dünya standartlarındandır. Üretimin yaklaşık $\frac{3}{4}$ ü on yaşından daha genç makine ve teçhizatla gerçekleştirilmektedir.

Üretim kapasitesi açısından Türkiye, kurulu kapasite iş sayısı itibariyle dünyada altıncı, rotor sayısında ise dördüncü sıradadır ve iş sayısında dünya kapasitesinin %3,4 üne, rotor sayısında ise % 5,5 ine sahiptir. Avrupa Birliği’nde kurulu pamuk tipi kısa elyaf kapasitesinin yaklaşık

yarısı Türkiye'dedir; yani Türkiye'de kurulu kapasite tek başına AB kurulu kapasitesine denktir. Dokuma ve örgü kumaş üretiminde, yaşlı mekikli tezgahlar dikkate alınmasa dahi, kurulu dokuma kapasitesi AB toplamının $\frac{1}{4}$ ü kadardır ve Avrupa'daki en büyük yuvarlak örme kapasitesine sahiptir. Kumaş işleme (terbiye) kapasitesi, kurulu ham bez üretim kapasitesini (dokuma+örgü) rahatlıkla işleyecek seviyededir. Terbiye (boya, baskı, apre) sanayimiz gerek boyutlu ve teknoloji düzeyi, gerekse ürün kalitesi açısından AB kurulu kapasitesine en azından denk düzeydedir (Demir, 2002).

Tekstil sektörü ülkede yaratılan katma değer (GSMH) $\frac{1}{10}$ undan, ülke ihracatının $\frac{1}{3}$ ünden fazlasını gerçekleştirmektedir. Tekstil ve hazır giyim sektörünün imalat sanayi içindeki katma değer payı $\frac{1}{6}$ dır. Özellikle giyim alt sektörünün emek yoğun karakteri nedeniyle, tekstil sektörü toplam yaklaşık 27,500 işyerinde 523,000 kayıtlı kişiye istihdam sağlamaktadır. Sektör yaygın yan sanayii ağı ile birlikte iki milyona yaklaşan çalışanıyla önemli bir sosyal işleve sahiptir.

Tekstil ve hazır giyim sektörü yüksek performans ve potansiyeline sahiptir; dünya tekstil ihracatındaki payı %2,7, hazır giyimdeki payı %3,4 dolaylarındadır. Sınır, bavul ve turist ticareti ayrı tutulduğunda dahi, 15 milyar dolar civarındaki tekstil ve hazır giyim ihracatıyla Türkiye, tekstilde Avrupa'nın birinci, dünyanın on dördüncü; hazır giyim ürünlerinde de Avrupa'nın ikinci, dünyanın yedinci büyük tedarikçisidir. Sektördeki beklentiler, artık bu sektör ürünlerinin ülke için bir marka olması, bir imaj yaratmasıdır (Demir, 2002).

Tekstil sektörünün bugünkü konumu daha da güçlendirerek sürdürebilmesi ise, teknolojisini çağın önünde tutulabilecek düzeyde geliştirmesine ve bilgi yoğunlu ve katma değeri yüksek ürünlere yönelmesine bağlıdır. Bunu için, tekstil sektörünün faaliyet gösterdiği iplik, örme, "nonwoven", dokuma, tekstil terbiyesi ve konfeksiyon alanlarında teknoloji geliştirme ve Ar-Ge çalışmalarına önem vermesi ve kaynak ayırması gerekmektedir.

Diğer taraftan, tekstil sanayi teknoloji ve girdiler açısından önemli ölçüde diğer sektörlerle bağımlıdır. Sektörün önemli girdilerinden olan pamuk üretimi tarım sektörünün; sentetik hammaddelerin ve tekstil terbiyesinde kullanılan boyar maddeler ve kimyasalların üretimi kimya sanayiinin faaliyet alanına girmektedir. Diğer taraftan, ülkemizde tekstil makinesi üretimi yalnızca sınırlı sayıda ve daha çok teknolojik olarak göreceli basit bazı makineler ile sınırlıdır. Ürün kalitesinin yükseltilmesinde önemli mesafeler kat edilmiş olsa da, tekstil sanayiinin hızla gelişmesi ve topluma refah sağlamasında anahtar olan bu alanlarda yeterli teknolojik gelişmelerin de sağlanması gerekli görülmektedir. Makine, kimya, elektrik-elektronik, bilişim, malzeme ve eğitim alanlarıyla etkileşim içinde sağlanabilecek böyle bir

teknolojik gelişimin, yaratacağı sinerji ile, tekstil sektörünü olduğu kadar sektörleri de etkileyeceği açıktır.

Topluma yüksek oranda istihdam sağlayan tekstil sektöründeki gelişmenin, toplumun refahı üzerindeki pozitif etkisi yadsınamaz. Ancak, tekstil sanayiinin ucuz işgücü avantajından yararlanacağı dönemler geride kalmaktadır. Bizden çok daha ucuz işgücüne sahip ülkeler, tekstil ve konfeksiyonda hızla ilerlemekte ve bu alana büyük boyutlu teknolojik yatırımlar yapmaktadırlar. Özellikle 2005'ten sonra dünyada oluşacak serbest rekabet ortamında Türk Tekstil Sektörü'nün rekabetçi olması, ancak sektörün teknoloji düzeyinin, ilgili alanlardaki eğitimin ve inovasyon yeteneğinin yükselmesi, Ar-Ge faaliyetlerinin artırılması ve moda ve marka yaratılması ile mümkün görülmektedir.

6.3.3 Gelecek Vizyonu ve Hedefler

Tekstil paneli, önümüzdeki 20 yıl için tekstil sektörünün vizyonunu şöyle belirlemiştir:

“Küreselleşme olgusunun ve küresel etkileşimin etkilerinin, bilgi teknoloji üreten ile bunu kullanan/satın alan toplumlar arasındaki gelişmişlik ve refah farkının artacağı bir dünyada Türk Tekstil Sektörünün vizyonu; katma değeri yüksek, yenilikçi, rekabetçi ve teknoloji içeren ürün ve hizmet sunumları ile dünya ticaretindeki payını ve toplumsal refahı artırmaktır” (Demir, 2002).

Makro Hedefler;

- Dünya tekstil ticaretinin %5'ine sahip olmak,
- Ülke ekonomisine sağlanan katkıyı (GSMH'dan bağımsız olarak), bugünkünün iki katına çıkarmak,
- İhracat gelirlerinin en az %15'ininyüksek teknoloji içeren mamullerden sağlamak
- Kaynak verimsizliğini ortadan kaldırmak
- Diğer Hedefler;
- İlgili kurum ve kuruluşların, Tekstil Fakülteleri ve Araştırma Merkezlerinin kurulmasına öncülük etmelerini ve/veya katkıda bulunmalarını sağlamak
- Küresel rekabet gücü sağlayan uygulamalarının ve tekstil teknolojilerinin araştırılması, uyarlanması ve kullanımını; sektörel ve sektörler arası bilgi alış verişi ağının ve işbirliklerinin güçlendirilmesini sağlamak

- Küresel eğilimler ve itici güçler doğrultusunda moda/marka ve dağıtım kanalları oluşturmak
- Çok amaçlı-işlevli akıllı ve katma değeri yüksek ürünlerin ve yeniliklerin sunumunu, çevreyi koruyarak ve ileri teknoloji kullanımını arttırarak sağlamak

6.3.4 Tekstil Sektörünün Teknolojik Öncelikleri

Tekstil Paneli, tekstil sektörümüzün orta vadede özgün tasarım, kalite, verimlilik, pazarlama ve dağıtım yeteneklerinin geliştirilmesine, üst sınıf moda ve yönelik ürünlerin ve teknik tekstillerin üretimine, uzun vadede ise akıllı ve çok işlevli tekstil ürünlerinin araştırılmasına, geliştirilmesine ve üretimine önem vermesi gerektiğini düşünmektedir. Tekstil sektörü, geliştireceği uzun dönemli stratejilerle teknoloji düzeyini yükselterek, orta ve uzun vadede Asya ve Afrika rekabeti karşısında kaybedilmesi olası olan “sıradan giysi ve tekstil ürünleri” üretimi yerine, “teknik tekstiller” ve “çok işlevli, akıllı tekstiller” olarak tanımlanan bilgi, “know-how” ve yenilik yoğun, yüksek katma değerli ürünlerin geliştirilmesine ve dünya pazarlarına sürümüne yönelmelidir.

Panelin, dünyadaki gelişmeleri ve özellikle gelecek yirmi yıla hakim olacak teknolojik eğilimleri göz önüne alarak, Türk Tekstil Sektörünün önümüzdeki 20 yıl içinde arzulanan hedeflere erişmesini sağlamak üzere belirlediği öncelikli teknolojik faaliyet konuları şunlardır (Demir, 2002):

- Tekstil terbiyesinde enerji tasarrufu sağlayan çevre dostu teknolojilerin kullanılması,
- Tekstilde her türlü veri ve bilgi akışının elektronik ortamda gerçekleştirilmesi,
- Bilgisayar destekli örme tasarım ve üretimi,
- Konfeksiyonda tekno-terzilik ve kişiye özel üretim,
- Çok boyutlu/ çok işlevli akıllı tekstillerin geliştirilmesi,
- Tekstil üretiminde makine ayarlarının insan müdahalesi olmadan yapılabilmesi.

Tekstil terbiyesinde kullanılan kimyasalların çevrede yarattığı etkiler nedeniyle dünyada, daha az zararlı terbiye yöntemleri (biyolojik terbiye yöntemleri, plazma ve iyon implantasyonu ve ultrasonik terbiye yöntemleri) geliştirilmektedir. Çevreye zararlı üretim yöntemleri kullanılarak üretilen ürünlere dünya pazarlarında getirilen sınırlamalardan etkilenmek için, tekstil sektörünün bu alternatif terbiye yöntemlerine yönelmesi ve bunlarla ilgili teknolojileri

geliştirerek kullanması öncelikli görülmektedir. Ayrıca, üretim tesislerindeki atık suların arıtımı ve terbiye maddelerinin geri kazanılması, enerji tasarrufu sağlayan yöntemlerin (ısı pompalı kojenerasyon vb.) kullanılması, çevreyi korumanın yanı sıra üretim maliyetlerini de düşüreceğinden, ülkemiz tekstil sektörünün önemle üzerinde durması gereken teknolojik faaliyet konularıdır.

Önümüzdeki yıllarda, tekstil üretiminde kullanılan makinalarda “robot uygulamaları ve “tümleşik bilgisayar denetimi” olarak tanımlayabileceğimiz iki önemli teknolojik sıçrama yaşanacaktır. Bu teknolojik değişim sonucunda, dokuma makinalarında kullanılan ipliğin dokumaya uygunluğu makine üzerindeki sensörlerle kontrol edilecek ve bununla ilgili ayar değişimleri, makine tarafından otomatik olarak (insan müdahalesi olmaksızın) yapılacaktır; makinaların bilgisayarlar uzaktan kontrol ve bakımı mümkün olacaktır. Çoklu atkı atma sisteminin yaygınlaşması ile ve dokunan kumaşın kalite kontrolünün optik sensörler yardımıyla tezgah üzerinde yapılması sonucunda, üretim hızları artacaktır. Daha ileri aşamada, görüntü alma/ işleme teknolojilerinde ve robotik alanındaki gelişmelerle, tezgahta kalite kontrolüne ilave olarak, tespit edilen hataları düzeltecek şekilde dokuma makinasının yeniden ayarlanması, makine ile etkileşimli çalışan bilgisayarın yönetimiyle otomatik olarak gerçekleşecektir. Çözgü ve tahar süreçlerinin ortadan kalkması ya da dokumaya entegre edilmesi söz konusu olacaktır.

Aynı süreç örme makineleri için de geçerlidir. Örme tasarım ve üretimi bilgisayar destekli bir yapıya dönüşmektedir. Örme makinelerinde desen, tip ve model değiştirmenin tamamen otomatik hale gelecek; makinelerin yüksek hızda ve en az hatayla çalışması mümkün olacak; her türlü modelin sorunsuz uygulanabilmesi ile tasarımdaki sınırlamalar kalacak; ayrıca “dikişsiz kazak” teknolojisi yaygınlaşacaktır (Demir, 2002).

Önümüzdeki 20 yıllık dönemde, siparişten başlayarak tasarım, üretim, pazarlama ve müşteriye teslim kadarki tekstil üretim sürecinin, tüm aşamaların elektronik ortamda gerçekleştirildiği “bilgisayarlarla bütünleşik üretim” sürecine dönüşmesi hedeflenmektedir. Her türlü bilgi alışverişi ve ürünlerin ticareti “on-line” olarak yapılabilir, ayrıca müşteri verileri bilgisayar hafızalarında saklanarak, daha sonraki “on-line” alışverişlerde kullanılabilir. Bu elektronik ortama geçiş; ürünlerin kullanılması sürecine de yansıtacak; örneğin ürünler üzerindeki etiketler, yıkama makinesi tarafından algılanabilecek şekilde, ürünün yıkama talimatlarını da kapsayacaktır.

Konfeksiyonda tekno-terzilik giderek önem kazanmakta, insanların kendilerine özel hazırlanmış giysi ve tekstil ürünlerine talebi artmaktadır. Müşteri, kendi ölçüleri ekrandan

giderek veya bağılı bir kamera düzeneği yardımıyla bilgisayara aktarabilecek, internet üzerinden erişilebilen tasarım programlarını kullanarak kendi beğeni ve isteklerine uygun giysileri tasarlayabilecek, istediği kumaş ve renk seçimlerini yapabilecek, kendi seçimleri doğrultusunda hazırlanmış olan giysiyi sanal ortamda deneyebilecektir. Sipariş, müşteri tarafından onaylandıktan sonra, ilgili firmanın üretim birimine aktarılacak; veriler CAD sistemleriyle iki boyutlu kalıplar haline çevrilecek ve CAM grubu üretim makineleri kullanarak üretim gerçekleştirilecektir.

Bugünden örnekleri görülmeye başlayan çok boyutlu ve çok işlevli akıllı tekstillerin üretimi hızla gelişecektir. Çevresel değişimleri algılayarak renk, gözenek ve kalınlık özelliklerini bunlara göre değiştirebilen, mikropları öldüren, cildi besleyip masaj yapabilen, bazı ilaçların deriden vücuda verilmesini sağlayan akıllı tekstillerin üretiminde önemli gelişmeler yaşanması beklenmektedir. Türkiye'nin bilgi yoğunluğu ve katma değeri yüksek olan akıllı tekstiller alanında teknolojik yetenek geliştirmesi, tekstil sektörümüzün rekabetçiliği açısından önem taşımaktadır. Bu tür akıllı ve çok fonksiyonlu tekstillerin üretiminde "nonwoven" üretim teknolojileri de daha fazla kullanılmaya başlayacak; fiziksel ve kullanım özellikleri bakımından ve tuşe görünüm açısından dokuma ve örme kumaşlara eşdeğer olan "nonwoven" kumaşların üretimi mümkün olacaktır. Ayrıca, polimer eriyiklerden doğrudan kumaş ve hatta konfeksiyon üretiminin gerçekleşmesi de geleceğin teknolojik gelişmeleri arasındadır.

Yukarıda sıralanan ve ülkemiz için önemi vurgulayan öncelikli teknolojik faaliyet konularının hayata geçirilmesi, ilgili ürün ve hizmetlerin sunulabilmesi için yetkinlik kazanılması gereken başlıca teknoloji alanları da panel tarafından saptanmıştır. Bunlardan özellikle bilgisayarlı üretim (cad, cam) ve robotik teknolojilerinde yetenek kazanmamız, ülkemiz tekstil sektörünün geleceğin pazarlarında rekabet edebilirliği açısından büyük önem taşımaktadır.

Öncelikli teknolojik faaliyet konuları ve bunların dayandığı teknoloji alanları, ülkemiz tekstil sektörünün önümüzdeki 20 yıllık dönemde elde etmesi gereken teknolojik yetenekleri sıralanmaktadır. Bu yeteneklerle ilgili bugünkü durumunuz, erişilmesi hedeflenen yeteneklerin nasıl bir takvimle ve hangi aşamalardan geçerek elde edilebileceği ve bu yolda hangi politika araçlarından yararlanılması gerektiği, her bir öncelikli teknolojik faaliyet konusu için hazırlanan yol haritalarında gösterilmiştir. Öncelikli teknolojik faaliyet konularında öngörülen aşamalar için yetenek geliştirme takvimi aşağıda verilen özet yol haritasında toplu olarak görülmektedir; ayrıntılı yol haritaları ise ekte yer almaktadır.

6.3.5 2005 Sonrası Dünya Tekstil Ticareti, Asya ve Çin

Konferansın ana teması, 2005 yılında kotaların kalkması sonrasında dünya tekstil ve konfeksiyon ticaretinde, özellikle Asya ülkeleri ve spesifik olarak da Çin’de meydana gelmesi muhtemel gelişmeler ve eğilimlerin ortaya konması olmuştur. Bütün konuşmacıların ve değerlendirmelerde bulunan katılımcıların, özellikle Çin tehlikesi üzerinde yoğunlaştıkları ve Çin’in hızla artan düşük maliyetlere ve devlet desteğine dayalı rekabeti karşısında dünya tekstil ve konfeksiyon ticaretinin diğer ülkeler açısından önemli tehlikeler taşıdığı vurgulanmıştır.

Konuyla ilgili olarak, Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) Tekstil Bölümü Direktörü Alberto Campeas’ın değerlendirmesi dikkat çekici hususlar ortaya koymaktadır. Campeas, tekstil ve hazır giyim sektörü üretim ve ticaretinde kotaların etkisinin ve yarattığı trendin 2005 yılından değil geçiş döneminin başlattığı tarihten itibaren ortaya çıktığını ve o dönemden başlayan trendin devamı olarak değerlendirilmesi gerektiğini ileri sürmektedir (Demir, 2002).

Bilindiği gibi, geçiş dönemi ATC’ de dört aşama olarak saptanmış ve 2002 yılının başında üçüncü aşamaya girilmiştir. ATC uygulamasıyla ilgili dikkat çekici bir sonuç olarak, halen tekstil ve hazır giyim ürünlerinin neredeyse yarısı sisteme dahil olmuş olmasına karşın, sisteme dahil olan ürünlerin sadece %20’sinin ABD, AB ve Kanada tarafından kotaya tabi tutulan ürünlerden olmasının üzerinde durulmuştur. Geçiş döneminde, dünya tekstil ve hazır giyim ticareti, dünya mal ticaretinden daha yavaş olmakla birlikte istikrarlı bir artış kaydetmiştir.

A. ASYA

Tekstil sektörü olarak, bakıldığında, Asya ülkelerinin ihracat performansı dünya ortalamalarıyla aynı seviyelerde olmuştur. Çizelge1’den de izlenebileceği gibi 1994-2001 döneminde dünya ortalaması %12,9 iken Asya ortalaması da %13 olmuştur. Bu dönemde Asya’nın dünya tekstil ticaretindeki payı %44 seviyesinde kalmıştır.

Buna karşılık, hazır giyimde Asya’nın ihracat performansının, bu dönemde dünya ortalamasının altında kaldığı görülmektedir. Anılan dönemde, dünya hazır giyim ticareti %38,9 oranında bir artış kaydederken, Asya ülkelerinin ortalaması %33,6 olarak gerçekleşmiştir. Bunun sonucunda, Asya’nın dünya ticaretindeki payı %47,3’ten %45,5’e düşmüştür.

Bu uzun dönem trendinin yanında, kısa dönem olarak 2000-2001 dönemine bakıldığında, dünya ticaretinde, özellikle tekstil ürünleri ticaretindeki %5’lik daralmanın da etkisiyle, Asya

ülkelerinin ihracatında daha kayda değer bir düşüş yaşandığı saptanmaktadır. Asya ülkelerinin ihracatı 2001 yılında 2000 yılına oranla %7 oranında daralmıştır.

Çizelge 6.1 Dünya tekstil ve konfeksiyon ticaretinde DTÖ sonrasında meydana gelen gelişmeler (Demir,2002)

Tekstil	1994 (milyar \$)	2001 (milyar \$)	Değişim (%)
Dünya	130,23	146,98	+12,9
Asya	57,24	64,70	+13,0
Asya'nın Payı (%)	44,0	44,0	
Giyim			
Dünya	140,41	195,03	+38,9
Asya	66,42	88,73	33,6
Asya'nın Payı (%)	47,3	45,5	

Ülke bazında bakıldığında, 1994-2001 döneminde, özellikle gelişmekte olan bazı ihracatçı ülkelerde daha önemli gelişmeler yaşandığı tespit edilmektedir.

ATC'den bu yana, yani 1994-2001 döneminde en çarpıcı gelişme Çin'de gözlenmektedir. Bu dönemde Çin'in tekstil ihracatı %42,4, hazır giyim ihracatı da %54,4 oranında artmış ve bugün dünyanın bir numaralı tekstil ihracatçısı durumuna gelmiştir. Çin'i İtalya, Güney Kore ve ABD izlemektedir. Hazır giyimde de açık ara farkla dünyanın en büyük ihracatçısı konumuna gelmiştir. Hazır giyimde Çin'in tek başına ihracatı, neredeyse, kendisini takip eden dört ülkenin toplamı kadardır.

Çin'deki bu gelişmelere karşın, özellikle Güney Kore, Tayvan ve Hong Kong'un ihracatındaki azalma dikkat çekicidir. Güney Kore ve Tayvan'ın tekstil ihracatında 2000 yılına kadar olan güçlü büyüme trendi (sırasıyla %19,5 ve %13,9) 2001 yılında keskin bir düşüşle tersine dönmeye başlamıştır. Hong Kong ise, uzun dönem trendi olarak tekstilde çok büyük bir düşüş yaşamıştır.

Güney Asya ülkelerindeki gelişmelere bakıldığında, bu gölgede ihracattaki artış trendin dünya ortalaması etrafında yer aldığı, bazı yıllarda ortalamanın üstüne çıktığı görülmektedir.

Çizelge 6.2. DTÖ sonrasında belli başlı Asya ülkelerinin tekstil ve konfeksiyon ihracatında meydana gelen gelişmeler (Demir, 2002)

	1994 (milyar \$)	2001 (milyar \$)	Değişim (%)
Çin			
Tekstil	11,818	16,826	+42,4
Giyim	23,731	36,650	+54,4
G.Kore			
Tekstil	10,693	10,941	+2,3
Giyim	5,653	4,306	-23,8
Çin Taipei			
Tekstil	10,260	9,917	-3,3
Giyim	3,445	2,447	-28,1
Hong Kong			
Tekstil	1,946	1,051	-46,0
Giyim	9,457	9,263	-2,1
Dünya			
Tekstil	130,240	146,986	+12,9
Giyim	140,410	195,030	+38,9

Bu bağlamda, Hindistan'ın ihracatına bakıldığında, bu dönemde tekstil ihracatı %54, konfeksiyon ihracatı ise %63'lük bir artış kaydetmiştir. Hindistan'ın,Çin'in ardından önemli bir tehlike olarak algılanması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Bu dönemde kayda değer artış sağlayan ülkeler arasında Pakistan, Sri Lanka ve Bangladeş'i de eklemek gerekmektedir.

Diğer taraftan, konuyla ilişkili olduğu ölçüde Amerika kıtasındaki gelişmeleri değerlendirirken, ATC'nin öngördüğü dönemin aynı zamanda NAFTA'nın uygulama dönemine rastlandığını dikkate almak gerekmektedir. Bu nedenle, 1994-2000 döneminde Meksika'nı hazır giyim ihracatı %400 oranında artarak, bu ülkeyi ABD'nin bir numaralı tedarikçisi haline getirmiştir. Meksika'nın ihracatındaki bu trend, 2001 yılında tersine

dönmüş ve bu ülkenin ABD pazarındaki payı düşmeye başlarken, Çinin payı artmaya başlamış ve Çin, ABD pazarında birinci sıraya yerleşmiştir. Bu dönemde ABD pazarında Dominik Cumhuriyeti ve Honduras da ilk 10 arasında yükselmiştir.

DTÖ kapsamındaki gelişmelerin yanı sıra, önümüzdeki yılında tekstil ve konfeksiyon ticaretini etkileyecek diğer gelişmeler de şunlardır.

Çin'in 11 Aralık 2001 tarihi itibarıyla DTÖ üyesi haline gelmesi, Çin'in hem tekstil ve konfeksiyon ihracatını hem de ithalatını artırıcı etki yaratacaktır. 1 Ocak 2002 tarihinden geçerli olmak üzere Tayvan'da DTÖ üyesi olmuştur. Çin aynı zamanda önemli bir Pazar haline gelmiştir.



Çizelge 6.3. Başlıca Asya ülkelerinin tekstil ve konfeksiyon ihracatında DTÖ sonrasında meydana gelen gelişmeler (Demir, 2002)

Tekstil	1994 (milyar \$)	2001 (milyar \$)	Yüzde Değişme (%)
Hindistan	3,829	5,899*	
Pakistan	3,985	4,525	
Bangladeş	362	413**	
Sri Lanka	133	206**	
Endonezya	2,498	3,202	
Tayland	1,647	1,888	
Malezya	831	1,056	
Filipinler	220	255	
Singapur	248	251	
Çin	11,818	16,826	
Türkiye	2,327	4,116	
Konfeksiyon			
Hindistan	3,701	6,030	
Pakistan	1,578	2,136	
Bangladeş	1,457	5,111	
Sri Lanka	1,474	2,398	
Endonezya	3,206	4,531	
Tayland	4,508	3,575	
Malezya	2,071	2,071	
Filipinler	2,185	2,384	
Singapur	677	395	
Çin	23,731	36650	
Türkiye	4,108	3,281	

6.4 Çin Dışındaki Asya Ülkelerindeki Temel Eğilimler

Çin dışındaki Asya ülkelerinde, tekstil ve konfeksiyon sektörü açısından meydana gelen gelişmeler ve beklentiler aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

1. Grup: Japonya, Güney Kore ve Tayvan gibi Tekstilde Gelişmiş Dünya Ülkeleri: Bu ülkelerin geleceğe ilişkin yaklaşımlarını , iç piyasaya yönelik politikalar ve dış piyasaya

yönelik politikalar olmak üzere iki başlık altında toplamak mümkündür. İç pazara yönelik politika unsurları şunlardır (Demir, 2002):

- Ürün farklılaştırmaya yönelmek,
- Yüksek kalitede ve farklılaştırılmış yeni ürün geliştirmek,
- Üretimi yeni üretim sistemine adapte etmek: Dikimde hücre üretim sistemine, boyamada ve dokumada viscotx, örmede de whole garment örme makinelerine geçilmesi planlanmaktadır.

Diğer taraftan, denizaşırı pazarlara yönelik olarak da şu politika unsurları üzerinde durulmaktadır:

- İthalat tarifelerine indirim,
- Çin pazarını açmak,
- Ulusal muamele,
- Kotaların kaldırılması.

2. Grup Endonezya, Tayland, Malezya, Hindistan, Pakistan vb. Tekstilde Orta Gelişmişlikteki Ülkeler: Bu grupta yer alan ülkelerin temel politika unsurlarıyla ilgili olarak aşağıdaki hususlara yer verildiği gözlenmiştir:

- Ürün geliştirmede sahip oldukları avantajları iyi değerlendirmek,
- Hazır giyimde rekabetçi olma yeteneklerini geliştirerek pazarları zorlamak,
- Pazar güçlerini arttırmak,
- ASEAN ülkelerine sağlanan avantajlardan yararlanarak bölgede ticareti canlandırmak.

3. Grup Bangladeş, Vietnam, Sri Lank, vb. Dikim Ülkeleri: Bunlar, tekstil ve konfeksiyon sektörüne yeni girmekte olan, ancak gelecek açısından yabancı ortaklıkların ilgisini çeken ülkelerdir. Örneğin Kamboçya'daki toplam 217 dikim firmasının sadece 10 tanesi %100 yerli sermayelidir. Bu ülkelerin temel politika hedefleriyle ilgili olarak da aşağıdaki saptamalarda bulunmak mümkündür:

- Dikim tekniklerini geliştirmek,
- Pazar gücünü arttırmak,
- ASEAN bölgesinde ticareti arttırmak.

B. ÇİN

Çin tekstil ve hazır giyim ticareti açısından, diğer pek çok alanda olduğu gibi, rekabet edilmesi ve engellenmesi neredeyse imkansız bir oyuncu olarak ortaya çıkmıştır. Ancak, Çin'in aynı zamanda dev bir Pazar olarak ortaya çıktığını ve bu pazarın gittikçe büyüyeceğini de dikkatlerden kaçırmamak gerekmektedir. Sanırım gelecek dönemlerin en önemli teması, Çin'in önemli bir üretici olarak ortaya çıkmasından çok, büyük Çin pazarı ve bu pazarda yer edinmek olacaktır.

Çin'de tekstil sektörünün gayri-safi üretimi 2001 yılı itibariyle toplam 889,4 milyar Yuan'a ulaşmıştır. Sektördeki, önceki yıla göre yıllık büyüme oranı %12,5, üçer aylık büyüme oranları ise, sırayla %15,3, %10,9, %7,5 ve %11,1 olmuştur (Demir, 2002).

Sektörün toplam ihracatı 2001 yılında %2,3'lük artışla, 53,2 milyar USD'a ulaşmış ve 39,6 milyar USD ticaret fazlası olmuştur.

Çizelge 6.4. Çin'in başlıca dört büyük pazarına tekstil ve konfeksiyon ihracatı (2001) (Demir, 2002)

						Milyar \$
Pazar	Tekstil	Artış Oranı	Konfeksiyon	Artış	Top. USD	Artış Oran
Japonya	1,887	+5,42	11,834	+3,01	13,721	+3,34
Hong Hong	4,858	+0,21	5,817	-11,81	10,675	-6,72
ABD	1,210	-1,22	4,916	+2,52	6,129	+1,76
AB	1,488	+4,79	3,699	+3,58	5,187	+3,93

Çin ihracat pazarlarını çeşitlendirmekte ve belirli pazarlara aşırı bağımlılıktan kurtulmaya çalışmaktadır. Nitekim 1992 yılında başlıca dört pazara olan ihracatı, toplam ihracatının %82'sini oluştururken, bu oran 2000 yılında %68 ve 2001 yılında %67'ye düşmüştür.

Çin'in ihracatına kotaların etkisini değerlendirmede fikir edinmek amacıyla, ihracatının kotalı bölge ve kota dışı bölgeye göre dağılımına bakıldığında aşağıdaki Çizelge ortaya çıkmaktadır.

Çizelge 6.5. Çin'in tekstil ve konfeksiyon ihracatı (2001) (Demir, 2002)

	Tekstil (milyar \$)		Konfeksiyon		Toplam	
Kota Bölgesine	2,970	+0,64	9,225	+3,28	12,195	+2,63
Kotasız Bölgeye	13,775	+5,06	27,313	+0,83	41,088	+2,21

2002 yılının ilk yarısı itibariyle Çin'in tekstil ve konfeksiyon ihracat performansına bakıldığında aşağıdaki Çizelge ortaya çıkmaktadır. Tekstil ihracatının %11,5, konfeksiyon ihracatının %4,3 oranında bir artış kaydettiği görülmektedir.

Çizelge 6.6 Çin'in tekstil ve konfeksiyon ihracatındaki son eğilimler (Demir, 2002)

	2002 6Aylık İhracatı (milyar \$)	Geçen Yıl Aynı Dönem Artışı
Tekstil	9,37	+11,5
Konfeksiyon	16,88	+4,3
Toplam	26,25	+6,8

Çin'in ihracat performansında 2002 yılında görülen olumlu görüşmenin nedenleri arasında Japonya'dan Itochu Tekstil Enstitüsü Başkanı Akio Mera, aşağıdaki hususlara dikkat çekmiştir.:

Çin'in DTÖ'ye katılımı dolayısıyla kotalardaki kısmi iyileştirmeler, bu bağlamda Çin'in 192 olan kotaya tabi ürünlerinin sayısı, 83 adet üründe kotanın kalkmasıyla 109'a inmiştir.

Çizelge 6.7 Çin'in kotaya tabi madde sayısı (Demir, 2002)

	<i>ABD</i>	<i>AB</i>	<i>Kanada</i>	<i>Türkiye</i>	<i>Toplam</i>
2002 Katoya Tabi	86	43	24	39	192
Kotası Kaldırılan	-18	-31	-3	-31	-83
Kalan	68	12	21	8	109

Çin'in ihraç ürünlerinden kota dışına çıkarılanların ihracatının başlıca dört büyük pazara dağılımına ilişkin verilerden, en büyük payın ABD'ye pazarına yönelik olduğu görülmektedir.

Dolayısıyla Çin'in DTÖ'ye tam katılımının ihracatı üzerindeki en güçlü etkinin ABD pazarına yönelik ihracatta ortaya çıkması beklenmelidir. Çin'in kotaya tabi ürünlerde yaptığı ihracatın, pazarlara dağılımına (Çizelge 6.8) bakıldığında, en büyük payın AB pazarına olduğu görülmektedir.

Çizelge 6.8 Çin'in kotalı ürünler ihracatının ülkelere dağılımı (Demir, 2002)

Ülke	İhracat (milyar \$)	Pay (%) (milyar \$)
ABD	3,637	41,39
AB	4,634	52,73
Kanada	0,517	5,88
Toplam	8,788	100,000

Bu durumda, kotaların 2004 yılı sonunda tamamen kalkmasıyla birlikte, bizim en önemli pazarımız olan AB pazarında Çin ile daha yoğun bir rekabet yaşamamız söz konusu olacaktır. Dolayısıyla, Türkiye olarak, 2005 yılına ilişkin strateji çalışmalarında, AB pazarında karşılaşacağımız bu yoğun rekabet durumuyla baş edecek önlemler üzerinde yoğunlaşmamız ve pazardaki konumumuzu kaybetmemeye, güçlendirmeye yoğunlaşmamız gerektiği ortaya çıkmaktadır. Nitekim ABD pazarında, Meksika'nın NAFTA dolayısıyla elde ettiği kazanımları 2001 yılıyla birlikte Çin'e kaptırmaya başladığı, bu konuyla ilgili dikkate değer bir husustur.

- Ham pamukta iç fiyatlar ile uluslar arası fiyatlar arasındaki farklılaşmanın azaltılmış olması.
- Katma Değer Vergisi iade oranlarında yapılan artışın rekabet gücünü yükseltmiş olması.
- Dünya ekonomisinde meydana gelen kısmi iyileşmenin etkisi.
- Çin'de iç talepteki genişleme ve canlanma da, sektörün rekabetçiliğini artırıcı bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Hem uluslar arası pazarlarda hem de iç pazarda talebin canlanması, üretimde iyileştirme yaratmak suretiyle Çin firmaları için ortalama kar marjlarını artırıcı etki yaratmaktadır.
- Şirketlerin karlılıklarındaki artış.

Diğer taraftan, Çin'in tekstil ve konfeksiyon sektörünün halen karşı karşıya bulunduğu sorunlar ise aşağıda belirtilmiştir:

- Yoğunlaşan rekabet.
- Önceki yıllarla karşılaştırıldığında ürün fiyatlarında devam etmekte olan düşüş eğilimi. Konfeksiyon ürünlerinde 1990'lı yıllar boyunca %15'ler seviyesinde bir düşüş yaşandığı hesaplanmaktadır.

- Sentetik tekstil sanayi için finansal sorunların daha büyük bir ciddiyet kazanmış olması. Dünya sentetik üretiminde %10'luk bir aşırı kapasite olduğu hesaplanmaktadır.
- Çin'in sentetik tekstil hammaddelerinde önemli oranda ithalata bağımlı olması.
- Çin firmalarının AR-GE'ye çok az yatırım yapmaları ve geliştirme yeteneklerinin yetersiz olması.
- Genel olarak ürünlerin kalite anlamında az rekabetçi olması

Çin'in hazır giyim sektörü ile ilgili 2002 yılı ilk yarı trendleri olarak ise, aşağıdaki hususların altının çizildiği dikkat çekmektedir.

- Hazır giyim üreticisi firmaların (yıllık satışları 5 Milyon Yuan'dan fazla olan firmalar) üretiminde geçen yılın aynı dönemine oranla %9'luk bir artış meydana gelmiş ve toplam üretim 3.966.000.000 parçaya ulaşmıştır.
- Firmalar stokların azaltılması politikası izlediğinden, yükleme/üretim oranı % 98.8'le rekor bir seviyeye ulaşmıştır.
- Sektör tarafından yapılan ihracatın büyük bir kısmı, dış ticaret şirketleri ve aracı ihracatçı kuruluşlar vasıtasıyla gerçekleşmektedir.
- Bugün Çin'de yaygın olan durum, çok uluslu perakende dağıtım şirketlerinin Çin'e gelerek, ithalat-ihracat lisanslarına sahip hazır giyim firmalarıyla işbirliği arayışlarına girmeleridir.
- İç piyasada gelir artmasına rağmen, gelir dağılımında meydana gelen farklılaşmalar nedeniyle, kişi başına giyim tüketiminde şimdilik bir düşüş eğilimi saptanmaktadır.

Bu koşullar altında, Çin hükümeti 2005 sonrasıyla ilgili olarak ihracat için aşağıdaki projeksiyonlarda bulunmaktadır.

- Çin'in tekstilde yıldızı parlayan bir ülke olduğundan hareketle, hazır giyim için oldukça uygun bir üretim merkezi olacağı hesaplanmaktadır.
- Hükümet tekstil sektörüne uygun destekler sağlamayı planlamaktadır.
- Fiyat avantajı yüksek olduğundan ve Pakistan ile Endonezya gibi ülkelere karşı teknolojik üstünlüğe de sahip olduğunun bilinciyle hareket edilmektedir.
- Çevresinde oldukça kaliteli kumaş üretme kapasitesine sahip Japonya, Tayvan ve G. Kore gibi ülkelerin bulunması bir avantaj olarak kabul edilmektedir.

Çin'in tekstil ihracatına karşı spesifik önlemler alınması, kotaların kalkması sonrasında Çin'in korkulduğu ölçüde ihracatını arttırmasının önündeki önemli bir engel olarak, bu ülkeye karşı alınacak özel önlemler gösterilmektedir. Çin'in DTÖ' ye girişine ilişkin belgede, Çin'in tam üyeliği özel koşullara bağlanmış ve bu koşullar "Çin İhracatına İlişkin Özel Önlemler" başlığı altında düzenlenmiştir. Bu özel önlemler 2008 yılına kadar uygulamada kalabilecektir.

Çin'in aktif dış ekonomi politikası, ekonomik büyümesini sürdürmek için, başta ABD olmak üzere gelişmiş ekonomilerin pazarlarına ve teknolojilerine ihtiyaç olduğunun bilincinde ve yaşam standartlarını yükseltmesinin yolunun "barışçı ve istikrarlı bir uluslar arası ortama" bağlı olduğunu bilmektedir. Çin, 2001 yılı sonunda "Denizaşırı Gelişme Stratejisi" ile çok-uluslu şirketler oluşturma yoluyla rekabet gücünü arttırmayı hedeflemektedir (Demir, 2002).

Çin'in bu stratejisi dört aşama içermektedir:

1. Doğu ile ticarete istikrar kazandırmak. Bu bağlamda, Japonya, G. Kore ve ASEAN ülkeleriyle mevcut ticaret düzeyine istikrar kazandırılması hedeflenmektedir.
2. Batıya olan ihracatı arttırmak. Bu unsurun içine, ABD ve AB ülkelerine olan ihracatın arttırılması girmektedir.
3. Güney ile yeni fırsatlar keşfetmek. Stratejinin bu unsuruyla kastedilen, üçüncü dünya ülkeleri, özellikle Afrika ülkeleri içinde gelişme potansiyeli olan pazarlarda yer edinmektir.
4. Kuzey ile iş ilişkilerini teşvik etmek. Bu kategoriye, Rusya, Merkezi Asya ve Doğu Avrupa ülkeleri dahil edilmektedir.

Çin'in DTÖ' ye tam üye olarak katılmasının etkileri: Çin 'in Dünya Ticaret Örgütü'ne katılmasının tekstil ve konfeksiyon sektörü üzerinde farklı nitelikte etkiler yaratacağı, bununla birlikte Çin'in 2002 yılı ihracat artış oranının %8'in üzerinde gerçekleşerek, tekstil-konfeksiyon ihracatının 55 Milyar USD'nı bulacağı tahmin edilmektedir. Çin'in DTÖ' ye katılmasının doğrudan etkileri konusunda aşağıdaki hususlara dikkat çekilmektedir (Demir, 2002):

1. Çin, artık ihracatçı bir ülke olarak ABD pazarında Meksika ile bire bir rekabet edecektir.
2. Çin'in tarife oranlarında yapacağı indirimler nedeniyle iç pazarın açılması, rekabet açısından zayıf olan endüstrilerin zarar görmesine neden olacaktır. Özellikle sentetik tekstil büyük oranlı tarife indirimleri öngörülmektedir (Çizelge 6.9).

3. Daha az rekabetçi olan ham pamuk, yönlü tekstil ve dokuma kumaşa aşırı ithalat dolayısıyla sorunlar çıkması beklenmektedir.

Çizelge 6.9 Çin'in filament sentetiklerle yapacağı ithalat tarife indirim takvimi (Demir, 2002)

	2001	2002	2003	2004	2005
Ağartılmış yada Ağartılmamış	27,3	23,0	18,7	14,3	10,0
Boyanmış	27,3	23,0	18,3	14,3	10,0
Değişik Renklerde İplikler	27,3	23,0	18,3	14,3	10,0
Baskılı	25,0	21,3	17,5	14,3	10,0

6.5 Perakende Sektöründeki Yeni Eğilimler

Bugün dünya tekstil ve hazır giyim ticareti yaklaşık 380 Milyar USD civarındadır ve bunun yaklaşık 220 Milyar USD'ı hazır giyim ticaretinden oluşmaktadır. Bugün başlıca hazır giyim tüketicisi ülkeler, ABD, AB ve Japonya olup, bu ülkelerin yıllık ithalatları sırasıyla 66 Milyar USD, 52 Milyar USD ve 19 Milyar USD civarındadır.

Bahis konusu üç büyük ithalatçısı ülkeye dünyanın dört bir yanından ihracat yapılmakta birlikte, en büyük tedarikçi Asya Sarı Deniz Bölgesi ülkeleri (Çin, G. Kore, Tayvan ve Endonezya) ile Hindistan, Pakistan, Sri Lanka ve Bangladeş'tir.

Söz konusu ticaretin talep cephesi ise, perakende zincirlerinden oluşmaktadır. Perakende zincirlerinde ise son yıllarda önemli dönüşümler yaşandığı gözlenmektedir. Perakende zincirlerinde yaşanan gelişmeleri aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür.

Bütün ürün kategorilerindeki dünya perakende satışlarının 7 Trilyon USD olduğu tahmin edilmektedir. Bu satışların içinde en büyük perakende ağının yaklaşık 2.1 Trilyon USD'lik bir satış tutarına ulaştıkları tahmin edilmektedir. En büyük 200 perakendecinin 1994-98 arasında ortalama yıllık satış artışı %4.5 – 9 aralığında gerçekleşmiştir. Ancak son yıllarda bu artışta bir yavaşlama olduğu gözlenmektedir. 1999 yılında % 5 olan artış oranı, 2000 yılında % 2.6'ya düşmüş ve oranın 2001 yılında da düşmeye devam etmesi beklenmektedir. Dikkate değer olan husus ise, en büyük 200 perakendecinin toplam satışlardaki artış oranı yavaşlarken, en büyük 10 perakendecinin toplam satışlardaki artış oranının yükselme eğiliminde olmasıdır.

En büyük 10 perakendecinin satış tutarları 2000 yılında %28 oranında artış göstermiştir. Geçmişte görülmeyen bu durumun, perakende sektöründe bütünleşme eğilimlerini yansıttığı yorumları yapılmaktadır. En büyük 200 perakendecinin satışları toplam perakende satışlarının %30'unu oluştururken, en büyük 10 perakendecinin satışları da en büyük 200 perakendecinin satışlarının % 27.4'ünü oluşturmaktadır (Demir, 2002).

Dünya perakende ağındaki firmaların çoğunluğunu ABD'li firmalar oluşturmaktadır. ABD'li Wal-Mart, tek başına en büyük 200'ün satışlarının %9.1'ini oluşturmaktadır. 78 ABD firmasının payı ise %49 civarındadır.

Çizelge 6.10 Dünya perakendeci firmaların ülkelere dağılımı (Demir, 2002)

Ülke	Payı (%)
ABD	48
Japonya	10
Almanya	10
Fransa	9
İngiltere	8
İtalya	2
Diğer AB	8
Kanada	2
Diğer	3

Perakende piyasasıyla ilgili diğer bir gelişme, perakende zincirlerinin gittikçe daha fazla yayılma eğilimine girmeleridir. Bu anlamda en fazla globalleşen firmalar AB kökenli firmalar olup, ortalama 7 ülkede faaliyet göstermektedir. Yayılmada AB firmalarını, ortalama üç ülke ile ABD firmaları takip etmektedir. Carrefour gibi bazı firmalar 30 ülkede, Wal-Mart 10 ülkede faaliyet göstermektedir.

Bu eğilimin, bu 200-300 firmadan oluşan perakende zincirine bir noktadan ilişkide bulunmayan tekstil ve hazır giyim firmaları açısından bir tehdit oluşturduğu değerlendirilmeleri yapılmaktadır.

Diğer taraftan söz konusu perakende zinciri, gittikçe artan şekilde tedarikçilerinden, ürün geliştirme, üründe yenilik yapma ve değişik satış noktaları için ürün ve fiyat farklılaştırmaya yatırım yapmaları talebinde bulunmaktadır.

Çizelge 6.11 En büyük 10 perakendecinin satış payları (Demir, 2002)

Perakendeci	Payı (%)
Wal-Mart	26
JC Penney	18
Federated	9
The GAP	9
Target	8
The Limited	7
May Department Stores	7
Sears, Reabock &Co.	6
K-mart	5
TJX Corp.	5

Gelecekte var olmayı sürdürmek isteyen üretici ve tedarikçilerin, perakende piyasasında meydana gelmekte olan aşağıdaki eğilimleri dikkate almaları gerekmektedir.

6.6 Türk Tekstil Sektöründe SWOT Analizi

Hazırlamış olduğumuz anket ışığında Türkiye'nin belli başlı 50 Tekstil ve Konfeksiyon işletmesine yöneltilen sorular neticesinde Türk Tekstilinin içinde bulunduğu ekonomik ve Pazar şartlarında sahip olduğu güçlü ve zayıf yönler incelenmiş, bir önceki bölümde güçlü rakiplerine ilişkin tapmış olduğumuz literatür araştırması ile de dış çevrede karşı karşıya olduğu tehdit ve riskler bu bölümde SWOT Çizelgesi üzerinde yerlerini alacaktır.

6.6.1 Türk Tekstil Sektörünün Fırsatları

Küreselleşmenin getirdiği dinamizm ve değişim sonucunda, yeni pazarlara girme fırsatı her zaman bulunmaktadır. Bu fırsatlar iyi değerlendirildiği sürece bu sektörde gelişmenin kaydedilmesi için kaçınılmaz olmaktadır. Firmaların pazarın iyice oturduğu, rekabetin yoğun olduğu pazarlarda faaliyet göstermenin yanı sıra yeni pazarlar bulmaları (Kanada, Avustralya, Kuzey Avrupa ülkeleri gibi) ve bunun için pazarlamaya ve dağıtıma büyük önem vermeleri gerekmektedir (Atılgan, 2003).

Yeni müşteri grupları pazara katılmakta, müşterilerin gelir ve kültür düzeyi arttıkça tekstil ve konfeksiyon mamullerine olan talep artmakta ve katma değeri yüksek mamuller değer kazanmaktadır. Müşterilerin gelir düzeyi arttıkça hem katma değeri yüksek mamullere yönelmekte, hem de ürün kalitesi, tasarım, mükemmel servis ve benzeri nitelikte özellikleri

de aramaktadır. Son on yılda dünyadaki ekonomik büyüme, pazarın genişlemesine neden olmuş ve özellikle gelişmiş ülkelerde tüketim eğiliminin artmasını sağlamıştır. Bu da sektörümüz için değerlendirilmesi gereken fırsatlar yaratmaktadır.

İletişim araçlarındaki gelişme ve İnternet yeni yeni pazarların varlığını ortaya koyarken, firmaların pazarlama stratejilerini değiştirmelerine de yol açmaktadır. Teknolojideki bu gelişme fırsatları birbirine yakınlaştırmaktadır. Reklam kampanyaları ve benzeri tanıtım yolları ile mamulümüzü daha iyi tanıtip, daha geniş alıcı kitlelerine ulaşılması gerektiği görülmektedir.

Tekstilde tanıtım araçlarının en önemlilerinden olan fuar müşteri ile ürünlerin kesiştiği nokta olarak bilinmektedir. Fuarlar artık günümüzün modern pazarları haline gelmiştir. Ulusal ve uluslar arası fuarlar giderek önem kazanmaktadır. Özellikle yurtdışında yapılan fuarlar sektörün sesini yurtdışındaki müşterilere duyurmanın en etkili yollarından biri olmaktadır. Bir ürün hakkında en yoğun, en hızlı ve doğrudan bilgi alabilme olanağını sağlayan fuarlar her yıl ziyaretçi akınına uğramaktadır. Bunun dışında yazılı ve görsel basın aracılığıyla da ürün ve hizmet tanımı gerçekleştirilmektedir. Türkiye son yıllarda tekstil ve konfeksiyon sektörü özellikle spor giysilerde yaptığı reklam ve tanıtımlarla öne çıkmaktadır. Yabancı ülkeler reklam kampanyalarına daha fazla önem vermektedirler, örneğin ABD’de işletmelerin yıllık reklam bütçesi toplam satışın %6’sını oluşturmaktadır. Bizde ise bu oranı çok düşük düzeylerde olduğu bilinmektedir (www.capital.com.tr).

Tekstil sektörünün yan sanayilerindeki gelişme sektörü olumlu olarak etkilemektedir. Özellikle terbiye sektörü ile konfeksiyon yan sanayiindeki gelişme hem ürün çeşitliliğini ve hem de kalitenin yükselmesine neden olmaktadır.

Sektördeki ürün geliştirme sürecinin kısa olması yeni ve farklı ürünlerin piyasaya sürülmesini kolaylaştırmaktadır. Üründe olan çeşitlenmeler daha geniş ve farklı nitelikte müşteri gruplarına ulaşma olanağı sağlanmaktadır. Tasarım ve yeniliklere her zaman açık bir sektör olması sektörün fırsatlarından birisi olarak değerlendirilmektedir. Yeniliklere ve pazara açık olan işletmeler bu koşulları kendilerine bir avantaj haline getirdikleri görülmektedir.

Son yıllarda finansman sektöründe olan gelişmeler Türk Tekstil ve Konfeksiyon sektörünün gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Örneğin son yıllarda kazanan ve sıkça gündeme gelen konulardan bir tanesi leasing olmaktadır. İşletmeler normalde yüksek fiyatlarından dolayı alamadıkları donanım, finansal kiralama yoluyla sahip olabilmektedirler. Bu yolla hem

gelişen teknolojiyi yakından takip edebilmekte, hem de kiralama süresi sonunda isterlerse bu donatıma daha düşük ücretlerde sahip olabilmektedirler.

İşçilik ücretleri AB, ABD ve diğer gelişmiş ülkelere göre daha düşük düzeyde olduğu aşağıdaki Çizelgede da görülmektedir. 1999,2000 ve 2001’de yaklaşan dış ekonomik krizler ve 2001 Şubat devalüasyonu sonrasında işçilik ücretleri daha da düşmüştür. Ancak işçilik ücretlerindeki avantaj kısa süreli ve geçici olmaktadır.

Çizelge 6.12 Bazı ülkelerde saat başı ücret (www.tekstilveren.org.tr)

Ülke Adı	İşçilik Saat Ücreti \$	Ülke Adı	İşçilik Saat Ücreti
İsviçre	24.08	Meksika	2.33
Danimarka	23.10	Slovakya	1.48
Belçika	21.70	Çin	0.62
Almanya	21.48	Pakistan	0.60
Norveç	20.25	Hindistan	0.50
Portekiz	4.51	Madagaskar	0.41
Türkiye	2.48	Bangladeş	0.40

Çizelge 5.14’de de görülebileceği gibi bu konuda bizden daha avantajlı ülkeler bulunmaktadır. Ayrıca ekonomik büyüme gerçekleştikçe, sosyal adalet sağlanmaya çalışıldıkça ve sendikalar güçlendikçe işçilik maliyetlerindeki yükselme doğal o ülkenin içinde bulunduğu çarpıklığı da ortaya çıkarmaktadır. Katma değeri en yüksek olan hazır giyim sektörü emek yoğun niteliğini hala ve belirli bir süre değiştiremediği için, işgücü maliyeti toplam maliyetler içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. Firmalarımız bu avantajdan yararlanmaktadırlar.

Kalifiye eleman gücü olarak dünyanın çok az ülkesinde kalifiye elemanlar bizdeki kadar düşük ücrete çalışmaktadır. İşgücünün aleyhine olan bu yapı sektör için bir fırsat olmaktadır. Sektörde son 20 yıldır kendini geliştiren güçlü bir eleman kadrosu bulunmaktadır. Bu diğer yönetim kalitesinin unsurlarıyla da birleştiğinde üretim kalitesini ve verimliliği olumlu yönde etkileyebilecek bir yapı kazandıracaktır.

Türkiye hemen her platformda söylenen doğruluğu kesin ancak ve yeterince yararlanamadığımız da bir coğrafi konuma sahiptir. Tekstil sektörü de en büyük pazarı olan ve ihracatının %65’ini yaptığı AB pazarına rakiplerine göre oldukça yakın bulunmaktadır(Demir,2002). Bu hem temin süresini azaltırken, hem de ulaştırma maliyetlerini

olumlu yönde etkilenmektedir. Bu coğrafik konum önemini hala ciddi bir fırsat olarak korumaktadır. Ancak teknolojideki hızlı gelişmeler bir yandan ulaştırma maliyetlerini hızla düşürürken diğer yandan da termin sürelerini kısaltmaktadır. Bu da şu anda avantaj olma özelliğini koruyan coğrafik konumun gelecekte önemini kaybedeceğini göstermektedir. Ayrıca gelecekte ciddi tekstil pazarları olan, piyasaların yeterince doymadığı ve gelişmeye açık olan Asya, ABD, ve Güney Amerika ülkelerine coğrafik olarak uzak olduğumuzda göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Dünya tekstil sektöründe sadece Çin ve G. Kore’de olan entegre altyapı ülkemizde de bulunmaktadır. Böylece sektör pamuktan, iplikten ve dokumadan, örmeden, terbiyeden konfeksiyona dağıtım zincirinin son halkasına kadar entegre olmuş durumdadır. Bu sektörler, sinerjiyi arttırdığı gibi tedarik sorunlarını da minimuma indirmektedir. Bu entegre altyapı sektör için oldukça büyük bir fırsat olarak değerlendirilmektedir.

Türkiye’nin coğrafi konumu nedeniyle Avrupa Birliği, Rusya ve Türk Cumhuriyetleri pazarlarına yakın olması ve bu ekonomiler ile gelişen ilişkiler, ülkemizin önündeki en önemli fırsat olarak görülmektedir. Bu pazarlardaki pazar payımızın henüz hedeflenen düzeye erişmemiş olması ve ayrıca, 2005 yılında korumacı engellerin ortadan kalkması ile yeni pazarlar bulma potansiyeli de, yükselme sürecine hazırlanan ekonomik konjonktür ile birlikte Türkiye’ye önemli fırsatlar yaratabilir. Tekstil sektörünün, gelişen turizm sektörü ile artan işbirliği olanakları da diğer bir önemli fırsat alanıdır.

6.6.2 Türk Tekstil Sektörünün Karşılaştığı Tehditler

Yeni pazarlara girme olanağı her zaman olmasına rağmen, bu pazarların standartlara uyamama olasılığı da her zaman bulunmaktadır. Bu yüzden işletmeler girdikleri pazarın çevre analizini çok iyi yapmaları gerektiği görülmektedir. Bununla birlikte serbest rekabet için gerekli kurum ve kuralların gelişmemiştir.

Dışarıda çekici bir Pazar olmasına rağmen, bu pazarda kıran kırana bir rekabet de bulunmaktadır. Bu rekabet ortamında sadece iyi olanlar ayakta kalabilmekte, diğerleri yok olup gitmekte ya da sesini duyuramamaktadır. AB, ABD ve İtalya gibi ülkeler diğerlerine göre sektöre daha fazla ve yüksek miktarlarda yaptıklarından rekabet artmaktadır. Ayrıca bu ülkelerin teknolojik gelişmelere ve AR-GE’ye verdikleri önem diğer ülkelere göre daha yüksek olduğundan bu yarışta ön safhalarda bulunmaktadır. Dolayısı ile gelişmekte olan ülkelerin endüstrisi olan ve böyle bilinen tekstil sektörü artık gelişmiş ülkelerin de endüstrisi

haline gelmiştir. Teknolojideki hızlı gelişme sektörü dünyanın 4. sermaye yoğun endüstrisi haline getirmiştir.

Daha düşük maliyetlerle tekstil ve konfeksiyon üreten rakip firmaların ve ülkelerin pazara girdiği görülmektedir. Hindistan, Çin gibi Uzakdoğu ülkeleri, eski Doğu Bloğu ülkeleri, Bulgaristan, Romanya, Kuzey Afrika ülkeleri (Fas, Tunus, Cezayir), Güney ve Orta Amerika ülkeleri bize göre daha düşük maliyetle mamul ürettiğinden pazardaki rekabetin daha da artmasına neden olmaktadır. İşgücü, enerji, ve hammadde maliyetleri daha düşük olduğundan avantajlı konuma gelmekte, Pazar paylarını her geçen gün arttırmaktadırlar. Ayrıca bu ülkelerin gelişmiş ülkelerle yaptıkları serbest ticaret antlaşmaları sayesinde avantajlı konuma geçmekte ve ihracatlarını bu pazarlara hızla arttırmaktadırlar. Kotaların kalkacağı 2005 yılından sonra bu pazardaki rekabet baskısı daha da artacaktır. Güçlü dış rekabet baskısından uzak olmanın hemen hemen imkansız olması sektör için ciddi bir tehlike yaratmaktadır. Ülkemiz ABD ve büyüyen Uzakdoğu pazarına uzaktır.

Ankette bunun ile ilgili sorular ve cevaplar aşağıda belirtilmiştir.

- Tekstil sektörünün en büyük tehdidi aşağıdakilerden hangisidir?

2005 sonrası kaos: %48,4

Ekonomik dengesizlikler: %22,5

Eksik devlet teşviki: %21,1

Yetersiz Kalite anlayışı: %10

- 2005'ten sonra sektörde büyük değişikliklerin olacağını düşünüyor musunuz?

Evet: %72

Hayır: %28

- 2005 Gümrük Birliği politikasından sonra rakiplerinizle rekabet edebilecek düzeyde misiniz?

Evet: %35,5

Hayır: %65,5

Devlet politikalarındaki değişimler ve istikrarsızlıklar tekstil ve konfeksiyon sektörünün karşılaştığı olumsuz risklerdendir. Bu olumsuz etkiler, sektörün geleceğini görmesini ve buna

uygun stratejiler geliştirmesini imkansız kıldığı gibi maliyet kalemlerinde de dalgalanmalara neden olmaktadır.

Uluslar arası fiyatlara göre enerji maliyetinin yüksek oluşu ve enerji kesintileri Türk tekstil sektörünü olumsuz etkilemektedir. İşletmenin çoğunda kullanılan elektrik enerjisi maliyeti genel maliyetin önemli bir unsurunu oluşurmaktadır. Özellikle sermaye yoğun işletmelerde bu maliyet yüzde 15-20 seviyelerine ulaşmaktadır. 1994 ekonomik krizinden beri yeni enerji santralleri yatırımları bütçe imkansızlıkları nedeniyle yapılamadığı bilinmektedir. Bu ise enerjide dışa bağımlılığı artırdığı gibi hem enerji maliyetlerini ve hem de enerji kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durum sektörün rekabet gücünü etkileyebilecek bir risk olarak karşımıza çıkmaktadır (Demir, 2002).

6.6.3 Türk Tekstil Sektörünün Zayıf Yönleri

Türk Tekstil ve Konfeksiyon işletmelerinde genellikle imaj ve kültür kavramı zayıftır ve yeterince bilinmemektedir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerden ziyade büyük işletmeler bu konuya daha fazla ağırlık vermektedir. İşletme kültürü, işletmelerin belli hedef ve politikalarının olması ve bu politikalar doğrultusunda faaliyetlerini sürdürmelerini kapsamaktadır. Sektörde kültür olgusuna yüzeysel yaklaşıldığı görölmektedir. Firma ve ürün imajının, günümüzde çok önemli olduğu bilinen bir gerçektir. Ancak firmalarımızın bu konuya henüz istenilen düzeyde önem vermediklerini görmekteyiz. Bu konulardaki olumsuz yapı sektörün daha kolay ve kalıcı krizlere girmesini kolaylaştırmakta ve sektör için bir risk yaratmaktadır.

Yaptığım anket çalışmasında imaj ve kültür ile ilgili soruya verilen cevap yüzdesi:

- Türk tekstil sektörünün dünyada bir imajı ve kültürü olduğunu düşünüyor musunuz?

Evet :%12

Hayır:%88

- Bu imaj ülkemizin dünya pazarında rekabet edebilmesi için yeterli mi?

Evet:%0

Hayır:%100

Türkiye'nin kendine ait marka çalışmalarının azlığı Türk Tekstil ve Konfeksiyon sektörünün zayıf yanlarından biri olmaktadır. Türkiye, Avrupa tekstil pazarında önemli bir yere sahiptir. Daha doğrusu onların fasoncusu durumundadır. Sektörün müşteri ile yani tüketici ile

doğrudan ilişkiler kurması gerektiği görülmektedir. Türk tekstil ve konfeksiyon sektörünün marka yaratmaya ve yüksek kaliteli ürünlere doğru yönelmesi savunulmaktadır. Çünkü bizim tedarikçisi olduğumuz işletmelerin maliyetlerin daha düşük olduğu ülkelere yönelebileceği olasıdır. Sektör kendi dağıtım kanallarını oluşturmalı ve ürün uzmanlığına gitmesi gerektiği görülmektedir.

Anket çalışmasında marka ile ilgili soru ve yanıtları aşağıda verilmiştir.

- Kendi markanızı üretiyor musunuz?

Evet: %5,6

Hayır: %94,4

- Kaç yıldır kendi markanızı üretiyorsunuz?

1-3 yıl: %0

3-5 yıl: %12

5-7 yıl: %88

- İşletmenizde tasarım veya marka yaratmaya yönelik bir departmanınız var mı?

Evet:%8

Hayır:%92

- Yıllık bütçenizin kaçta kaçını marka çalışmalarına ayırıyorsunuz?

Hiç: %92

%2-%3: %3

%5-%7: %5

%10'dan fazla: %0

Maliyet düşürücü ve rekabet gücü kazandırıcı unsurların başında işgücü verimliliği gelmektedir (Demir, 2002). Bunu bir yandan mikro seviye ile ödenen ücret ve sağlanan verim olarak incelemek mümkün olduğu gibi, makro yönden yani milli ekonomi yönünden inceleme de uygun olmaktadır. Genel işgücü verimliliği yönünden çalışanın saat başına GSYİH Tekstil sanayiinde istihdam edilen kişi başına katma değer, yönlerinden bir karşılaştırma yaptığımız taktirde Türkiye'nin durumu Çizelge 6.13'deki gibidir.

Çizelge 6.13 Verimlilik karşılaştırması (Demir, 2002)

Ülkeler	İşgücü Verimliliği (\$)	Kişi Başına Katma Değer 1000 \$
Belçika	37.77	54.2
Fransa	36.06	44.2
Almanya	35.15	46.3
Danimarka	34.66	55.9
İtalya	30.70	51
İspanya	22.60	30.2
Türkiye	4.21	12.8

Çizelge 6.13 verimlilik seviyeleri ve AB'nin tam üyesi ülkelerle sıralamasındaki yeri yönünden incelendiğinde Türkiye hem işgücü verimliliği, hem de kişi başına yaratılan katma değer yönünden Çizelgenin en alt sırasında, hem de büyük bir farkla yer almaktadır. Ayrıca, bu ülkelerin AB'nin tam üyesi olmaları sebebiyle Türkiye'nin topluluk içindeki rekabet gücü zayıflığını da ortaya koymaktadır.

Devletin sektöre aktüel olarak müdahalesi sıkıntılar doğurmaktadır. Gümrük duvarları da sektörde mevzuat zenginleri meydana getirmekte olduğu savunulmaktadır. Günümüzde yarı mamul tekstil ürünü üreten ya da pazarlayan kurumlar çok uluslu olarak çalıştığından konulacak anti-damping vergileri aynı ürünü farklı ülkelere getiren ithalatçılar tarafından delinmektedir. Tekstil sektöründe politika oluşturmak amacı ile konulan vergilendirmeler sektöre zarar vermektedir.

Ankette bununla ilgili soruları ve yanıtları bulabilirsiniz.

- Türkiye'de tekstile yatırım yapılıyor mu?

Evet: %12.8

Hayır: %83.2

- Bunun sebebi aşağıdakilerden hangisidir?

Kalifiye eleman ve teçhizat gerektirmemesi: %11

Sanayiinin bir kolu olarak görülmemesi: %79

Sektörde doyuma ulaşıldığının düşünülmesi: %10

- Sektörde anti-damping ile ilgili endişeler taşıyor musunuz?

Evet:%38

Hayır: %62

Makine girişleri için verilen yanlış teşvikler Türkiye'yi makine mezarlığı haline getirmiştir. Dünyada Türk tekstil yatırımcıları hurdacı olarak tanınmaktadır. Makine ithalatı kontrol altında yapılması gerektiği belirtilmektedir.

Tekstil sektörü katma değeri fazla olan bir sektördür. Tekstilde ortaya çıkan bu katma değer yüksek KDV ile vergilendirilmesi kayıt dışına kaymayı hızlandırmış ve devlet ortalama %30 gibi olan gelir vergisini toplayamama durumuna gelmiştir.

6.6.4 Türk Tekstil Sektörünün Güçlü Yönleri

Türkiye dünyanın 6. büyük pamuk üreticisi konumundadır. Ayrıca ürettiği pamuğun kalitesi oldukça iyi durumda ve dünyada aranan pamuk türleri içerisinde bulunmaktadır. Bu sektör ve ülke ekonomisinin güçlü yönü olarak görülüp, değerlendirilmesi gerektiği savunulmaktadır. Kaliteli ve büyük miktarda pamuk üretimi önemli bir rekabet avantajı haline gelmektedir. Son yıllarda pamuğun stratejik bir ürün haline gelmeye başladığı görülmektedir. Bu, konunun önemini daha da artırmaktadır.

Türk insanının girişimcilik yeteneği ve azmi Türk tekstil sektörünün diğer önemli bir güçlü yönüdür. Bu hem değişimlere olan yatkınlığı ile kendisini göstermekte ve hem de yaratıcılığını kullanarak yeni ürünler, yeni pazarlar ve farklı işbirlikleriyle kendisini hissettirmektedir.

Dünya tekstil sektöründe sadece Çin ve G. Kore'de olan entegre altyapı ülkemizde de bulunmaktadır. Böylece sektör pamuktan, iplikten, dokumadan, örmeden, terbiyeden konfeksiyona dağıtım zincirinin son halkasına kadar entegre olmuş durumda bulunmaktadır. Bu sektörler arasında sinerjiyi artırdığı gibi tedarik sorunlarını da en aza indirmektedir. Ayrıca ülkemizin lojistik, ulaşım, iletişim konularındaki altyapısının mevcudiyeti bulunmaktadır. Bu entegre altyapı Türk tekstil sektörünün güçlü yönlerinden biri olmaktadır.

Anket çalışmasında bu konu ile ilgili soru ve yanıtları aşağıda bulabilirsiniz.

- Sizi rakiplerinizden üstün kılan yönleriniz nelerdir?

Kalite: %2

Fiyat: %34

Entegre Yapı: %46

Stratejik Konum: %8

AB, Eski Doğu Bloğu, Ortadoğu ve Türk Cumhuriyetlerine kolay bir şekilde ulaşılmasını sağlayan stratejik coğrafi konum Türkiye'ye ekonomik ve siyasi açılardan önem kazanmaktadır. Bu güçlü yönden Türk tekstil sektörü en iyi şekilde yararlanmaya çalışmaktadır.

Göreceli olarak karayolu altyapısının ve taşımacılık filosunun diğer taşımacılık sistemlerine göre daha gelişmiş olması tekstil ihracatının gerçekleştirilmesine katkılar sağlamaktadır.



Çizelge 6.14 Türk tekstil sektörünün SWOT matrisi

KUVVETLİ YÖNLERİMİZ	ZAYIF YÖNLERİMİZ
*Dünyanın 6. büyük pamuk üreticisi olması	*İmaj ve kültür kavramı eksikliği
*Kaliteli pamuk üretimi.	*Türkiye'nin kendine ait bir markası olması
*Girişimcilik yeteneği ve azmi	*İşgücü verimliliği eksikliği
*Entegre Altyapı	*Usta ve kalifiye eleman sıkıntısı
*Stratejik coğrafi konum	*Devletin sektöre müdahalesi
*Yeni üretim tekniklerine uyum yeteneği	*Yanlış teşvikler
*Karayolu altyapısı ve taşımacılık	*Yüksek KDV oranları
*Lojistik, ulaşım, iletişim konularındaki alt yapının mevcudiyeti	*İthalattaki artış
	*Kayıt dışı ekonominin fazlalığı
FIRSATLAR	TEHDİTLER
*Yeni pazarların mevcudiyeti	*Yeni pazarların standartlarına uyamama
*Müşterilerin gelir ve kültür düzeylerinde artış ve paralelinde büyüyen dünya ekonomisi	*Dünya tekstil sektöründeki kıyasıya rekabet
*Gelişen iletişim, reklam ve teknoloji	*Düşük maliyetli rakiplerin girişi
*Yan sanayilerdeki gelişmeler	*Başka ülkelerin ikame ürünler sunması
*Sektörün tasarım ve yeniliklere açık olması	*Devlet politikalarındaki değişimler
*Finansman sektöründeki gelişmeler	*Enerji maliyetinin yüksek oluşu.
*Ucuz işgücü	*Kamu bürokrasinin olumsuz etkileri
*Türk insanının girişimcilik yeteneği ve azmi	*Global finansal krizler
*Entegre altyapı	
*Türkiye coğrafik konumu	

7. SONUÇ

Tekstil ve konfeksiyon sektöründe meydana gelen yukarıda özetlenen gelişmeler ve eğilimler dikkate alındığında, ülkemiz açısından bir çok sonuçlara dikkat çekilmesinde yarar görülmektedir.

Çin, başta tekstil ve konfeksiyon olmak üzere, her ürün açısından çok önemli bir Pazar olarak ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda, genişleyen Çin pazarında kalıcı bir yer edinmek için, devletin, özel sektörün dikkatini bu pazara yöneltecek, maliyet azaltıcı, bilgi ve lojistik sağlayıcı bir örgütlenmeyi gerçekleştirmesi gerekmektedir. 10 yılı geçmeyecek yakın bir gelecekte, Çin pazarının ABD, AB ve Japon pazarıyla eşdeğer, daha büyük anlamlar kazanacağı tahmin edilmektedir. Kaldı ki, Çin Türkiye'den çok uzak da sayılmaktadır.


Gelişmiş ülkelerin tedarik kaynaklarını Asya ülkelerine kaydırdıkları dikkate alındığında, işgücü ve diğer girdi maliyetleri açısından pahalı duruma gelen ülkemiz firmalarının da Asya'da gelişmekte olan ülke pazarlarında işbirliği imkanlarını şimdiden araştırma faaliyetlerini yoğunlaştırmaları gerektiği sonucuna varılmaktadır.

2005 yılında kotaların tamamen ortadan kalkması dolayısıyla en fazla etkilenecek ülkenin, halen Avrupa Birliği pazarına kotasız giriş dolayısıyla Asya ülkeleri yanında avantaja sahip olan ülkemiz olduğu dikkate alınarak, hızla gerekli önlem ve adaptasyonların yapılması gerekmektedir. Kotaların 2004 yılı sonunda tamamen kalkmasıyla birlikte, bizim en önemli pazarımız olan AB pazarında Çin ile daha yoğun bir rekabet yaşamamız söz konusu olacaktır. Dolayısıyla, Türkiye olarak, 2005 yılına ilişkin strateji çalışmalarında, AB pazarında karşılaşacağımız bu yoğun rekabet durumuyla baş edecek önlemler üzerinde yoğunlaşmamız ve pazardaki konumumuzu kaybetmemeye, güçlendirmeye yoğunlaşmamız gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Üzerinde durulması ve politika üretilmesi gereken çok önemli bir konunun da perakende piyasasında meydana gelen yeni eğilimler olduğu ortaya çıkmaktadır

Diğer taraftan, dikkat çekici bir husus da, ABD'nin, pamuk kullanımını yaygınlaştırma konusundaki kampanyayı gelecek dönemlerde de sürdüreceği dikkate alındığında, bu ülkedeki tüketicilerin gittikçe daha büyük oranda pamuklu ürünlere rağbet edecekleri anlaşılmaktadır.

Ülkemizin 2005 yılında oluşacak değişimler için alacağı önlemler konusundaki önerilerim aşağıda belirtilmiştir:

1. Bilişim teknolojilerinin sektördeki uygulamalarını geliştirme konusunda çalışmalar yapılmalı,
 2. Ülke içi ve ülke dışı benchmarking alışkanlıklarının yaygınlaştırılarak, sektördeki değişimlere hızla ayak uydurulmalıdır.
 3. Dağıtım kanallarını yönlendirme becerisinin artırılması ile küresel perakende pazarında yer almalıdır.
 4. Uluslar arası ARGE fonlarından yararlanma konusunda girişimlerde bulunmalıdır.
 5. Bilinçlendirici ve yönlendirici sektörel strateji ve politikadaki eksikliği ortadan kaldıracı çalışmalarda bulunulmalıdır.
 6. Üniversite-sanayi-meslek kuruluşları arasındaki diyaloglara daha fazla önem verilmelidir.
 7. Öz kaynak, risk sermayesi, işletme sermayesi ve nakit akışı yönetme konusunda daha aktif çalışmalarda bulunulmalıdır.
- 

KAYNAKLAR

- Aeker.D.A., (1995), Developing Business Strategies, Wiley & Sons Inc., 1995, New York.
- Bryson, J.M., (1995), Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Burt, G., (2003), "First steps: Towards Purposeful Activities in Scenario Thinking and Future Studies", Elsevier, 31:1011-1026.
- Clayton, S., (1999), Strateji Geliştirme,(Çev., O. Yıldırım), Hayat Yayınları, İstanbul.
- Cooper, G.K., (2002), "Learning to Learn Past to Future", Project Management, 20:213-219.
- Çoban, H., (1997), Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş: Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş İçin Stratejik Planlama ve Yönetim Bilgi Sistemi Uygulaması, , İstanbul
- Demir, M., (2002), "2005 Sonrası Dünya Tekstil Sektörü",Dış Ticaret Müsteşarlığı, 10-20, Ankara.
- Diñer, Ö., (1996), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları", Beta Yayın A.Ş., İstanbul.
- Eren, E., (1990), İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, İstanbul.
- Erkmenol, A., (1995), Stratejik Yönetim, Planlama ve Uygulama, Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü, Kocaeli.
- Hatiboğlu, Z., (1995), İşletmelerde Stratejik Yönetim, Mentş Yayinevi, İstanbul.
- Herbert, T., (1999), "Multinational Strategic Planning: Matching Central Expectations to Local Realities", Elsevier Science Ltd., Volume 32, UK
- Heracleous, L., (1999), "Strategic Thinking or Strategic Planning", 1:81-87.
- Houben, G., (1992), "A knowledge-based SWOT Analysis System as An Instrument for Strategic Planning in Small and Medium Sized Enterprises", Decision Support System, 26:125-135.
- Rue, Lassie N., (1986), Strategic Management, Mc Graw-Hill, New York.
- Wallewijn, P. Ve Segaar P., (1993), Long Range Planning, Permagon Press .Ltd., Great Britain.
- Wright, P., (1994), Strategic Management, Simon & Shuster, , Boston.

İNTERNET KAYNAKLARI

[1]www.capital.com

[2]www.tekstilisveren.org.tr

[3]www.sciencedirect.com



EKLER

Ek1 Stratejik planlama anket formu



Ek1 Stratejik planlama anket formu

1)İşletmeniz tekstil sektörünün hangi alanında faaliyet göstermektedir?

- İplik
Örme
Boyahane
Konfeksiyon
Deri

2)İşletmeniz kaç yıldır alanında faaliyet göstermektedir?

- 2 yıldan daha fazla
2-5 yıl arası
5-10 yıl arası
10-15 yıl arası
15 yıldan daha fazla

3)İşletmeniz bünyesinde kaç tane mavi yakalı çalışmaktadır?

- 50 den daha az
50-100 arası
100-200 arası
250-600 arası
1000 ve daha fazlası

4)İşletmeniz bünyesinde kaç tane beyaz yakalı çalışmaktadır?

- 10'dan daha az
15-25 arası
25-35 arası
35-50 arası
50 den daha fazla

5)İşletmeniz hangi piyasaya üretim yapmaktadır?

- İç piyasa
Dış piyasa
İç ve Dış piyasa

5. soruya (c) şikkı cevabını verdiyseniz 6. soruyu cevaplayın. Yoksa 7. sorudan devam ediniz.

6)İşletmenizin ihracat oranı nedir?

%20

%40

%60

%80

%100' e yakın

7)Türkiye tekstil sektöründe sizce dünyanın tercih ettiği tedarikçiler arasında mı?

Evet

Hayır

Cevabınız Evet ise aşağıdaki soruyu cevaplayınız, değilse 9. sorudan devam ediniz.

8)Türkiye tekstilde hangi sebepten ötürü tercih edilmektedir.?

Düşük girdi maliyeti

Yüksek kalite

Ucuz işgücü

İplik ve kumaşa önde gelen bir ülke

Stratejik konum

9)Türk tekstilinin dünya piyasasında bir imajı ve kültürü var mı?

Evet

Hayır

Cevabınız Evet ise aşağıdaki soruyu cevaplayınız. Hayır ise 11.sorudan devam ediniz.

10)Bu imaj ülkemizin dünya pazarında rekabet edebilmesi için yeterli mi?

Evet

Hayır

11)İşletmenizde tasarım, Ar-Ge veya Marka yaratmaya yönelik özel bir departmanınız mevcut mu?

Evet

Hayır

Cevabınız Evet ise aşağıdaki soruya cevap veriniz.Hayır ise 13. sorudan devam ediniz.

12)Kendi markanızı üretiyor musunuz?

Evet

Hayır

Cevabınız Evet ise soruları cevaplamaya devam ediniz. Hayır ise 18. sorudan devam ediniz.

13)Kaç yıldır kendi markanızı üretiyorsunuz?

1-3 yıl arası

3-5 yıl arası

5-7 yıl arası

7-9 yıl arası

9 yıldan daha fazla

14)Yıllık bütçenizin kaçta kaçını Marka çalışmalarına ayırıyorsunuz?

%2 - %5

%5 - %7

%10 - %15

%15 - %25

%25 den daha fazla

15)Kendi markanızı ihraç ediyor musunuz?

Evet

Hayır

Cevabınız Evet ise aşağıdaki soruyu yanıtlayınız.Hayır ise 16. sorudan devam ediniz.

16)Markayı aşağıdaki hangi bölgelere ihraç ediyorsunuz?

- Amerika
 Avrupa
 Uzak Doğu

17)İşletmenizin üretim yoğunluğu aşağıdakilerden hangisidir?

- Fason
 Üretim
 Fason & Üretim

18)İşletmenizde kalite politikanız var mı?

- Evet
 Hayır

Cevabınız Evet ise bir sonraki sorudan, Hayır ise 21. sorudan devam ediniz.

19)İşletmenizde Kalite Belgeniz var mı?

- Evet
 Hayır

Evet ise;

20)Kaç yıldır bu belgeye sahipsiniz?

- 0-1 yıl arası
 1-3 yıl arası
 3-5 yıl arası
 5-7 yıl arası
 7 yıldan fazla

21)İşletmenizde Endüstri Mühendisliği departmanınız var mı?

- Evet
 Hayır

22)İşletmenizde verimlilik çalışmaları yapıyor mu?

Evet

Hayır

23)İşletmenizde kapasite planlaması yapıyor mu?

Evet

Hayır

24)Türkiye’de tekstile yatırım yapıyor mu?

Evet

Hayır

Cevabınız Hayır ise aşağıdaki soruyu cevaplayınız. Evet ise 26. sorudan devam ediniz.

25)Bunu n sebebi aşağıdakilerden hangisidir?

Az sermaye ile işe başlayabilmesi

Gerçekte sanayiinin bir kolu olarak görülüyor

Kalifiye eleman ve teçhizat gerektirmemesi

Kolay yoldan para kazanma olarak görülmesi

Sektörde doyuma erişildiğinin düşünülmesi

26)Stratejik planlama hakkında bir bilginiz veya araştırma içerikli çalışmanız var mı?

Evet

Hayır

27)İşletmenizde stratejik planlama çalışmaları yürütülüyor mu?

Evet

Hayır

Cevabınız Evet ise aşağıdaki soruları yanıtlayın. Hayır ise 29. sorudan devam ediniz.

28)Kaç yıldır stratejik planlama çalışmalarını yürütüyor sunuz?

10 aydan daha az

12 ay – 4 yıl arası

4 yıldan daha fazla

29)İşletmeniz tekstil sektörünün geleceğini önceden görüp tedbir almakta mıdır?

Evet

Hayır

30)Tekstil sektörünün en önemli tehdidi aşağıdakilerden hangisidir?

Siyasi İstikrarsızlık

2005 ve sonrası kaos

Ekonomik Dengesizlikler

Eksik Devlet Teşviki

Yetersiz Kalite Anlayışı

31)Sizce 2005 den sonra sektörde büyük etkilenmeler olacak mıdır?

Evet

Hayır

32)İşletmeniz 2005 sonrası için endişe taşımakta mıdır?

Evet

Hayır

33)İşletmenizin 2005 ve sonrası için stratejik düzeyde bir taktiği ve eylem planı var mı?

Evet

Hayır

Evet ise aşağıdaki soruları yanıtlayınız. Hayır ise 35. sorudan devam ediniz.

34)Eylem planınızda öncelik aşağıdakilerden hangisidir?

Kalite Anlayışı

Fiyat Politikası

Teknolojik Yatırımlar

Ar-Ge Çalışmaları

Yeni Yatırımlara atılmak

35)2005 Gümrük Birliği politikasından sonra rakiplerinize iç ve dış piyasada rekabet edebilecek düzeyde misiniz?

Evet

Hayır

36)Sizi rakiplerinizden üstün kılan yönleriniz nelerdir?

Kalite

Fiyat

Daha hızlı teslim ve termin

Markanız

Çok yönlü ve entegre yapı

37)2005 den sonra sektörde rakipleriniz Anti-Damping ile ilgili endişeler taşıyor musunuz?

Evet

Hayır

38)Sektörde 10 yıllık yatırım planınız var mı?

Evet

Hayır

Evet ise aşağıdaki soruyu yanıtlayın.

39)Bu planlarda öncelik aşağıdakilerden hangisine odaklıdır?

İnsan

Makine – Teçhizat

Teknoloji

Marka

Farklı sektörlere yatırım

ÖZGEÇMİŞ

Doğum tarihi	01.11.1979	
Doğum yeri	İstanbul	
Lise	1994-1997	Özel Ata Lisesi
Lisans	1997-2001	Yıldız Üniversitesi Makine Fak. Endüstri Mühendisliği Bölümü

Çalıştığı kurum(lar)

2001-2002	Demirören Şirketler Grubu
2002-Devam ediyor	Taha Group- LCWaikiki

