



T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

SAVUNMA AMAÇLI REKABETİN STRATEJİK YÖNETİMİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Gülten EREN

Eskişehir
1991

Anadolu Üniversitesi
Eskişehir Kütüphanesi

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ

Birinci Bölüm

İŞLETME YÖNETİMİNDE STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ VE REKABET STRATEJİLERİ

1.YÖNETİM.....	1
1.1.YÖNETİM KAVRAMI.....	2
1.2.YÖNETİM SÜRECİ.....	5
1.3.YÖNETİM İŞLEVİ.....	7
1.3.1.YÖNETİMİN İŞLEVLERİ.....	8
1.3.2.YÖNETİMDE PLANLAMA İŞLEVİ.....	8

2.STRATEJİ.....	12
2.1.STRATEJİ KAVRAMI.....	12
2.2.STRATEJİK KARARLAR.....	13
2.3.STRATEJİNİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ.....	14
3.STRATEJİK YÖNETİM.....	16
3.1.STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI.....	16
3.2.STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ.....	17
3.2.1.SWOT ANALİZİ(Üstünlükler-Zayıflıklar- Fırsatlar-Tehlikeler).....	19
3.2.1.1.İşletmenin Fırsat ve Tehlikelerinin Belirlenmesi.....	20
3.2.1.1.1.Rekabet Avantajlarının Ortaya Konulması.....	24
3.2.1.1.2.Endüstrinin Analizi.....	25
3.2.1.1.2.1.Rekabet Düzeyi.....	26
3.2.1.1.2.2.Endüstriye Giriş Engelleri..	28
3.2.1.1.2.3.Yerine Geçici Malların Rekabet Gücü.....	30
3.2.1.1.2.4.Satınalma Gücü.....	31
3.2.1.1.2.5.Pazarlama Gücü.....	31
3.2.1.2.İşletmenin Güçlü ve Zayıf Yanlarının Belirlenmesi.....	32
3.2.2.İşletmenin Kimliğinin Belirlenmesi.....	39
3.2.3.İşletmenin Felsefe ve Politikalarının Belirlenmesi..	40
3.2.4.Stratejik Amaçların Belirlenmesi.....	42
3.2.4.1.Stratejik Amaçlarda Bulunması Gereken Özellikler.....	42
3.2.4.2.Rekabette Stratejik Amaçların Belirlenmesi..	44
3.2.4.3.Rekabette İzlenebilecek Stratejilerin Belirlenmesi.....	47
3.2.4.3.1.Taklitçi Strateji Seçeneği.....	48

III

3.2.4.3.2.Bağımlı Strateji Seçeneği.....	49
3.2.4.3.3.Geleneksel Strateji Seçeneği.....	49
3.2.4.3.4.Birleşme ve Devralma Stratejisi Seçeneği.....	50
3.2.4.3.5.Saldırgan Strateji Seçeneği.....	51
3.2.4.3.6.Savunma Amaçlı Strateji Seçeneği.....	52
3.2.5.İşletme Stratejilerinin Uygulanması.....	53
3.2.6.İşletme Stratejilerinin Kontrolü.....	54

İkinci Bölüm

SAVUNMA AMAÇLI REKABET STRATEJİSİNİN İNCELENMESİ VE UYGULANMASI

1.SAVUNMA AMAÇLI REKABET STRATEJİSİ.....	58
1.1.TANIMI.....	58
1.2.AMAÇLARI.....	59
1.2.1.Saldırıya Hazırlanma Amacı.....	60
1.2.2.Mevcut Büyüklüğü Koruma Amacı.....	62
1.2.3.Çevre Analizi ve Zaman Kazanma Amacı.....	62
1.2.4.Yeni Mamul Geliştirmeye Hazırlanma Amacı.....	64
2.SAVUNMA AMAÇLI REKABET STRATEJİSİNİN UYGULANABİLECEĞİ ORTAMLAR.....	67
2.1.OLİGOPOL REKABET ORTAMI.....	67
2.2.BELİRSİZLİK KARAR ORTAMI.....	69

4.2.ÖNCE HAREKETE GEÇME.....	92
4.2.1.Hammadde Kaynaklarını Kullanarak Önce Harekete Geçme.....	93
4.2.2.Teknolojiyi Kullanarak Önce Harekete Geçme.....	93
4.3.KANATTA KONUM ALMA.....	94
4.4.KARŞI SALDIRI.....	94
4.5.HAREKETLİ SAVUNMA.....	95
4.6.STRATEJİK GERİ ÇEKİLME.....	96
4.6.1.Mamulün Başarısızlığı.....	97
4.6.2.Toplumsal Geri Çekilme.....	98

Üçüncü Bölüm

GÜRAL PORSELEN İŞLETMESİNİN SAVUNMA AMAÇLI REKABET STRATEJİSİ AÇISINDAN İNCELENMESİ VE DEĞERLEMESİ

1.GÜRAL PORSELEN İŞLETMESİNİN TANITIMI.....	100
2.GÜRAL PORSELEN İŞLETMESİNDE SWOT ANALİZİ.....	101
2.1.FIRSAT VE TEHLİKELER.....	101
2.1.1.Ücret Seviyesinin Düşük Olması.....	101
2.1.2.Gümrüksüz İhracat.....	102
2.1.3.Sermaye Piyasasından Fon Sağlama.....	103
2.1.4.Rakip İşletmeler.....	104
2.1.5.Hammadde İthalatı.....	105
2.2.GÜÇLÜ VE ZAYIF YANLAR.....	105
2.2.1.Pazarlama.....	105
2.2.2.Üretim.....	106
2.2.3.Finansman.....	107

3.SAVUNMA AMAÇLI REKABET STRATEJİSİNİN UYGULANABİLME KOŞULLARI.....	70
3.1.İŞLETME YÖNETİMİNDE ORGANİK YAPIYA SAHİP OLUNMASI.....	71
3.2.STRATEJİK KARAR ALABİLME YETENEĞİNİN BULUNMASI.....	73
3.3.BELİRLİ BİR İŞLETME BÜYÜKLÜĞÜNE ULAŞILMIŞ OLMASI.....	74
3.4.ARAŞTIRMA-GELİŞTİRME İŞLEVİNDEN ETKİNLİKLE YARARLANILMASI.....	75
3.4.1.Ar-Ge Laboratuvarlarına Sahip Olunması.....	76
3.4.2.Ar-Ge Kadrolarına Sahip Olunması.....	76
3.4.3.Teknoloji Transferinin Yapılabilmesi.....	76
3.4.3.1.Teknik Bilgi Sağlanması.....	77
3.4.3.2.Patent Sağlanması.....	78
3.5.ETKİN ÜRETİM VE PAZARLAMA BİRİMLERİNE SAHİP OLUNMASI.....	80
3.6.ETKİN BİR KALİTE KONTROL SİSTEMİNE SAHİP OLUNMASI....	81
3.7.İŞLETME KAYNAKLARININ ETKİN KULLANILMASI.....	83
3.7.1.Fiziksel Kaynaklar.....	83
3.7.2.Finansal Kaynaklar.....	84
3.7.3.İşgücü Kaynakları.....	85
3.7.4.Sistem Kurma Uzmanlığı ve Teknoloji Geliştirme Uzmanlığı.....	85
4.SAVUNMA AMAÇLI REKABET STRATEJİSİNİN TÜRLERİ.....	87
4.1.KONUM SAVUNMASI.....	87
4.1.1.Farklılaştırma Stratejileri.....	88
4.1.1.1.Hizmet.....	88
4.1.1.2.Dağıtım.....	89
4.1.1.3.Kalite.....	89
4.1.1.4.Teknoloji.....	90
4.1.1.5.Ambalaj.....	90
4.1.2.Maliyet Stratejileri.....	91
4.1.3.Kaynak Stratejileri.....	91
4.1.4.Yayımla Stratejileri.....	92

VI

2.2.4.Araştırma-Geliştirme.....	108
2.2.5.İşgücü Kaynakları.....	109
2.2.6.Yönetim.....	110
3.GÜRAL PORSELEN İŞLETMESİNİN GENEL DEĞERLEMESİ.....	112
SONUÇ.....	115
FAYDALANILAN KAYNAKLAR.....	118

GİRİŞ

Türkiye'de işletmecilik, gelişmiş ülkelere oranla oldukça yeni bir bilimselliğe sahiptir. Cumhuriyetin ilk yıllarında birikmiş bir özel sermaye olmadığından, ülkenin öncelik taşıyan ihtiyaçlarını karşılamak için, bir taraftan kamu iktisadi teşebbüsleri kurulmuş, diğer taraftan da özel işletmelerin gelişmesi desteklenmiştir. 1950'li yıllardan sonra, Türkiye'de özel işletmelerin sayı ve kapsam olarak arttığı gözlenmiştir. Ancak, 1980'li yıllara kadar uluslararası düzeyde rekabet koşullarına sahip Türk işletmesi göstermek mümkün değildir. Aynı durumun özel işletmecilik eğitimi açısından da geçerli olduğu söylenebilir.

1980'li yıllardan sonra yeterli büyüklüğe ulaşan işletmelerimiz, devletin de teşvikiyle dış dünyaya açılmaya başlamış ve uluslararası düzeydeki kavram, ilke ve uygulamaları Türkiye'ye yavaş yavaş getirmeye başlamıştır. Bugün düne oranla işletmelerimiz dış pazarlarda daha başarılı olabilmekte, bazı alanlarda da onlarla eşit koşullarda rekabet edebilmektedir. Bu gelişmelere paralel olarak işletmecilik eğitimi de, işletmelere yararlı olabilecek konuları gündeme getirmeye ve gerek araştırmalarında, gerek ders içeriklerinde ve gerek çeşitli tez

VIII

çalışmalarında incelemeye başlamıştır.

Bu çalışmanın konusu seçilirken, sözkonusu gelişmelere uygun olarak hareket edilmek istenmiş ve son yıllarda çeşitli ortamlarda devamlı olarak vurgulanan stratejik yönetim alanında karar kılınmıştır. Ancak, çok geniş kapsamlı bir alan olan stratejik yönetim, bu çalışmanın sınırlarını çok genişleteceği için, stratejik yönetimin savunma amaçlı rekabet türü tez konusu olarak seçilmiştir. Bu seçimde diğer bir etken, günümüz Türkiye işletmelerinin, henüz stratejik saldırı koşullarına ulaşamadıkları, bunun yerine yavaş yavaş savunma stratejisi uygulayabilecek koşulları gerçekleştirebildikleri ön gözleminin yapılmış olmasıdır. Bir üçüncü etken ise, Türkiye'nin Avrupa Topluluğu ile rekabete hazırlanmakta olmasıdır. Böyle bir hazırlıkta, AT işletmeleriyle rekabetin saldırgan bir stratejiyle başlatılması hatalı bir tutum olacaktır. Çünkü saldırıya geçebilmek için, işletmelerde öncelikle savunma sistemlerinin kurulmuş olması gerekir. Başka bir deyişle, bugüne kadar ki işletmecilik uygulamalarında, gelişmiş ülke işletmeleri önce savunma stratejileri geliştirmişler, koşulları sağlanınca da saldırıya geçerek rakiplerinin önüne geçmeyi başarmışlardır.

Savunma amaçlı rekabetin stratejik yönetimi konusunu gerekli boyutlarıyla inceleyebilmek için çalışma, giriş ve sonuç kısımları dışında başlıca üç ana bölümden oluşturulmuştur.

Birinci bölümde, hem savunma amaçlı stratejik yönetime geçiş sağlamak, hem de savunma amaçlı stratejik yönetimin genel yönetim kuramındaki yerini gösterebilmek için; yönetim, strateji, stratejik yönetim, stratejik yönetim süreci ve başlıca rekabet stratejileri amacı gerçekleştirecek kapsamda tek tek ele alıp incelenmiştir.

İkinci bölümde, savunma amaçlı rekabet stratejisinin tanımı, amaçları, uygulanma ortamları, uygulanabilme koşulları ve başlıca türleri ayrıntılı bir biçimde incelenmiş, yeri geldikçe de başta ABD olmak üzere, çeşitli gelişmiş ülkelerdeki bazı uygulama

IX

örneklerine yer verilmiştir.

Üçüncü bölüm, Türkiye'deki durum konusunda bir fikir vermesi açısından, Kütahya'da kendi alanında uluslararası düzeyde rekabet yapabilme koşullarına ulaşmış bir işletmenin, savunma sistemleri açısından incelenmesine ayrılmıştır. Söz konusu bu işletme, kuruluş yeri Kütahya olan Güral Porselen işletmesidir. İkinci bölümde kuramsal temelleri oluşturulan bilgiler ışığında değerlemeye tabi tutularak, bu işletmenin hangi yönleriyle savunmaya hazır, hangi yönlerini de geliştirmesi gerektiği konuları üzerinde durulmuştur.

Çalışma, konunun bütününe değerlendiren ve alınması gereken önlemleri sıralayan bir sonuç bölümüyle tamamlanmıştır.

Birinci Bölüm

İŞLETME YÖNETİMİNDE STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ VE REKABET STRATEJİLERİ

1.YÖNETİM

Bilindiği gibi, yönetim konusunda bugüne kadar pek çok bilgi birikimi olmuştur. Özellikle sanayii devriminden sonra, klasiklerin, neoklasiklerin (davranışçıların), sistemcilerin ve en son olarak da durumsalcıların çalışmaları, yönetimi bugünkü çağdaş boyutlarına ulaştırmıştır. Bu çalışmada lisans ve lisansüstü düzeyde bütün ayrıntılarıyla incelenen yönetim yaklaşımları biliniyor varsayılarak, üzerinde durulmayacaktır. Ancak hemen hemen tüm yönetim yaklaşımlarında görüş birliğine varılan yönetimin tanımı, yönetim süreci ve yönetim işlevlerinin kısaca belirtilmesiyle yetinilecektir.

1.1.YÖNETİM KAVRAMI

Yönetim faaliyeti, bir taraftan başkaları ile birlikte çalışmayı gerektirirken, diğer taraftan da amaçlara ulaşmayı, kıt kaynaklardan en iyi derecede yararlanmayı, verimlilik ve etkinlik sağlamayı ve değişken çevrelerde faaliyet göstermeyi gerektirir¹. Dolayısıyla yönetim, herşeyden önce, işletme organizasyonunda görev alan insanlarla ilgili bir olgudur. İkinci olarak, pazarlama boyutunda çok açık bir biçimde görüldüğü gibi, değişken insan çevreleriyle ilgili faaliyettir. Üçüncü olarak hammadde, yardımcı madde ve işletme malzemesi gibi maddi üretim kaynaklarının satın alınmasıyla ilgilidir. En son olarak da, üretim, pazarlama, finans, muhasebe gibi işletme işlevlerinin en iyi bir biçimde yerine getirilmesiyle ilgili bir temel işletme işlevidir².

Günümüzün devletlerinin temel amacı, sanayileşmeyi gerçekleştirmektir. Sanayileşmenin temel koşulu, ekonomik ve teknik imkanların varlığı ile bunların iyi bir biçimde kullanılmasıdır. Bunun için kaynakları, teknolojiyi ve diğer imkanları akılcı bir biçimde biraraya toplayıp kullanmak gerekir. Günümüzde hiçbir işletme, etkili bir yönetime sahip olmaksızın bu konularda uzun süre başarılı olamaz. Başta devlet olmak üzere birçok kuruluşun ve bu arada işletmelerin ekonomik, sosyal ve politik amaçlarının gerçekleşmesi, yönetim yeteneğine ve kullanılan yönetim tekniğine bağlıdır. Yönetimde uzmanlaşma ve teknolojik gelişme, işletme yönetiminin önemini bağımsız bir üretim faktörü olacak biçimde arttırmıştır. Yöneticiler ve diğer işgörenler uzmanlaştıkça, işletmelerdeki işlerin hacmi arttıkça, bir taraftan yönetimin önemi artmış, diğer taraftan da yeni yönetim teknolojileri geliştirilmiştir. Sonuçta tüm bu gelişmeler, yönetimin

¹Inan ÖZALP, Yönetim ve Organizasyon (Eskişehir:Anadolu Üniversitesi Basımevi, 1986), s.4.

²John B. MINER-Vincent P. LUCHSINGER, Introduction to Management (London: Charles E. Merrill Publishing Company, 1985), s.4.

sınırlarını geliştirmiş ve bundan sonra da geliştirmeye devam edecektir³.

İşletmecilik literatüründe, yönetim kavramına ilişkin çok sayıda tanımla karşılaşılır. Burada başlıca yönetim tanımlarından birkaçı örnek olarak verildikten sonra, tanımların başlıca ortak noktaları belirtilecektir.

Yönetim, evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat, hızla gelişen bir bilimdir. Olaya bu açıdan bakıldığında süreç olarak yönetim, bir takım faaliyet ve işlevleri; sanat olarak yönetim, uygulamayı; bilim olarak yönetim ise, sistemli ve bilimsel bilgi topluluğunu ifade eder. Bu görüş açısından yönetimi şu biçimde tanımlamak mümkündür:

İşletme amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi için; planlama, örgütleme, yürütme, düzenleme ve denetim işlevlerine ilişkin kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistemli ve bilinçli bir biçimde ustaca uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümüne yönetim denir. Tanımdaki, "planlama, örgütleme, yürütme, düzenleme ve denetim" cümle parçası, yönetimin bir süreç; "sistemli ve bilinçli bir biçimde ustaca uygulanması" ifadesi, yönetimin bir sanat; "kavram, ilke, model ve teknikler" cümle parçası da, yönetimin bir bilim olduğunu belirtmektedir⁴.

Yönetime sistem yaklaşımının bütünleştirici ögesi açısından bakıldığında, şu biçimde tanımlanabilir:

Yönetim, ulaşılmak istenen amaçlara doğru etkili biçimde hareket etmede, kaynakların düzenlenmesini ve bütünleştirilmesini sağlamaktır⁵. Diğer sistemci bir tanımda; yönetim, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik

³İlhan ERDOĞAN, İşletmelerde Davranış (İstanbul:İst. Ün. Ya.No. 3077, 1983), s.160.

⁴Atilla BARANSEL, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi (İstanbul:İst.Ün. Ya.No. 3295,1985), s.6.

⁵Michael A. HITT-R. Dennis MIDDLEMIST-Robert L. MATHIS, Effective Management (New York: West Publishing Company, 1979), s.5.

kaynakların ve çabaların bütünleştirilmesi sürecidir⁶

Son iki tanımda vurgulanmak istenen nokta, amaca ulaştıracak her türlü kaynak ve bu kaynakların sistemli olarak bütünleştirilmesi çabasıdır. Bilindiği gibi, her işletme veya örgüt, amaçlarına ulaşmak için kaynaklara, bu kaynaklara ilişkin karar verme yöntemlerine, kaynaklar arasında düzenleme sağlama yollarına, iç ve dış çevreye uyabilme esnekliğine, iletişim ağına ve amaçlara ulaşmada elde edilenleri değerlendirecek araçlara, başka bir deyişle yönetime gereksinme duyar⁷. Dolayısıyla sözkonusu tanımlarda yönetim, işletme amaçlarına ulaştıracak bütünleştirici bir insan çabası olarak görülmektedir.

Yönetim konusunda, hemen hemen her yazarın, az veya çok farklı bir yönetim tanımı vardır. Bu tanımlardaki ortak noktaların başlıcalarını şu biçimde sıralamak mümkündür⁸:

- Yönetim büyük ölçüde insanlarla ilgili bir olgudur.
- Yönetimde belirli bir amaca hizmet edecek bir grup insanın biraraya gelmesi sözkonusudur.
- Yönetim belirli bir amacın gerçekleştirilmesine yönelik bir çabalar bütünüdür.
- Yönetimde işbirliği sözkonusudur.
- Yönetimde görev alan bireylerin basamaksal bir yönetim düzenine girmeleri zorunludur.
- Yönetimde işbölümü ve uzmanlaşma büyük önem taşır.
- Özellikle günümüzde yönetim demokratik bir süreçtir.
- Yönetim evrensel bir özellik taşır.
- Yönetim yaratıcılık gerektiren bir süreçtir.
- Yönetim bilgi vermek ve bilgi istemek biçiminde işleyen bir iletişim olgusudur.

⁶Andrew D. SZILAGYI, Management and Performance (California: Goodyear Publishing Company, Inc., 1981), s.6.

⁷Halil CAN-Doğan TUNCER-D. Yaşar AYHAN, İşletme ve Yönetim (Ankara: Aslımlar Matbaası, 1984), s.116.

⁸İlhan CEMALCILAR-Doğan BAYAR-İ. Cem AŞKUN-Şan ÖZ-ALP, İşletmecilik Bilgisi (Eskişehir:İTİA Ya.No.206, 1979), s.95-99.

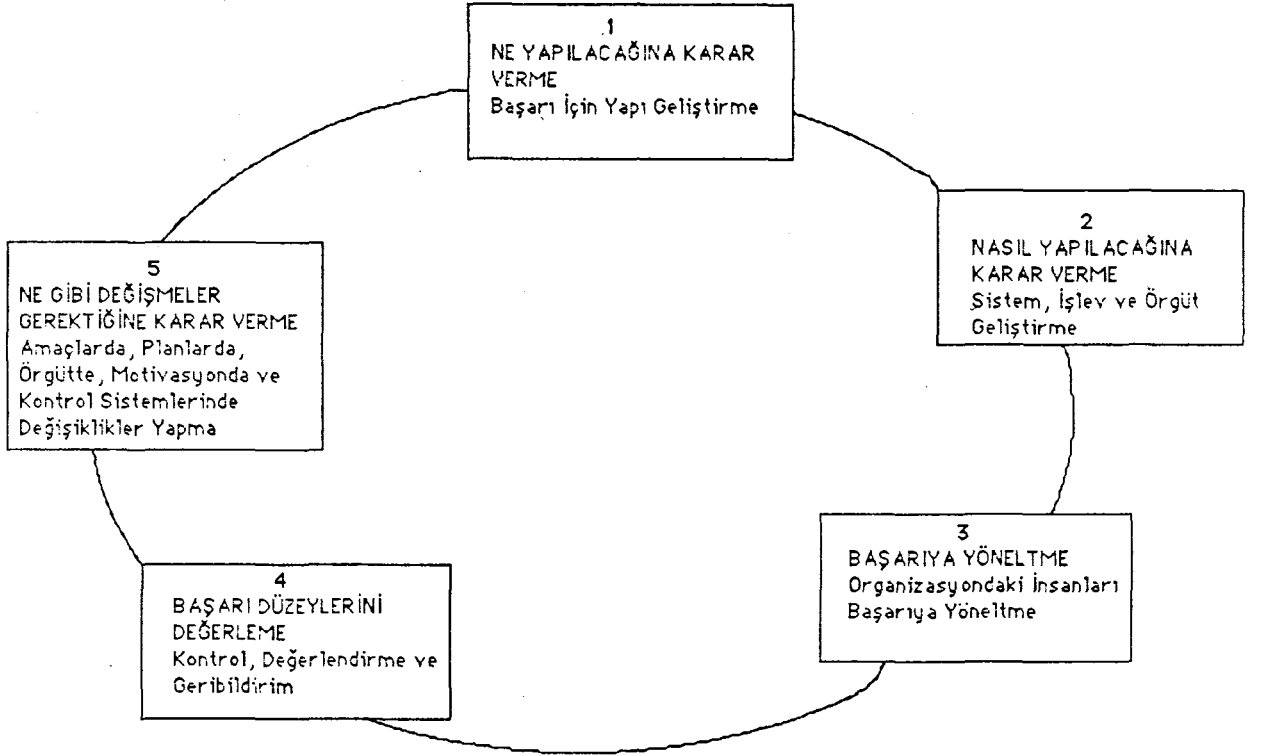
- Yönetimde akılcılık temel bir koşuldur.
- Yönetim, bilimle sanatın bir bileşkesidir.
- Yönetim, yalnızca işletmenin kısa dönem amaçlarına değil, bunun yanında orta ve uzun dönemli amaçlarını da birarada değerlendiren ve bütünleştiren geleceğe dönük bir işlemdir.

Yönetim olgusuna iki açıdan yaklaşmak mümkündür: (1) Süreç olarak yönetim ve (2) İşlev olarak yönetim. Konunun aydınlığa kavuşması ve ilerideki açıklamalara ışık tutması açısından, bu iki yaklaşımı kısaca incelemekte yarar vardır.

1.2.YÖNETİM SÜRECİ

Bilindiği gibi süreç, belirli bir amacı gerçekleştirmek için başlanğıçtan sonuna kadar birbirine bağlı aşamalardan oluşan bir bütündür. Aşağıdaki şekilden de izlenebileceği gibi, yönetim (1)Ne yapılacağına karar verme, (2)Nasıl yapılacağına karar verme, (3)Başarıya yöneltme, (4)Başarı düzeyini değerlendirme ve (5)Ne gibi değişiklikler yapılacağına karar verme aşamalarından oluşan bir süreçtir⁹.

⁹SZILAGYI, s.7.



Yönetim sürecinin ilk aşamasında, işletmenin üst yönetiminin ne yapacağına karar vermesi gerekir. Başka bir deyişle, ulaşılmak istenen hedeflerin ve yapılacak işlerin planlanmasına, başarıya götürecek örgüt yapısının oluşturulmasına çalışılır. Böylece pazar payı, kar marjı gibi somut amaçlar saptanmış, bu amaçları gerçekleştirebilecek biçimde kaynaklar tasarlanmış ve dış çevreden gelebilecek bütün etkiler, işletme amaçlarıyla dengelenmiş olur.

İkinci aşamada, birinci aşamada tasarlanan işlerin nasıl yapılacağına, nasıl organize edileceğine karar verilmeye çalışılır. İşletmenin değişik birimleri, birinci aşamada belirlenmiş işletme amaçlarıyla kendi birimlerinin amaçlarını dengeleyerek, yapacakları işleri, işlevleri ve işleyiş sistemlerini tasarlarlar. Örneğin, üretim yönetimi, bu aşamada bütün dikkatini, ulaşılmak istenen somut hedefler doğrultusunda kendi ekibini oluşturmaya ve belirli işlere yerleştirmeye, yetki ve sorumlulukları belirlemeye, gerekli fiziksel ve finansal kaynakları sağlamaya vermelidir.

Üçüncü aşamanın amacı, organizasyonda görev alan tüm insanları, ilk aşamada belirlenen amaçları gerçekleştirmeye yöneltmektir. Başta üst yöneticiler olmak üzere tüm birim yöneticileri, yönetimlerindeki işgörenlere en etkili biçimde önderlik etmeye çalışmalıdırlar. Başka bir deyişle, işletmedeki tüm yöneticiler, bu üçüncü aşamada yönetimlerindeki işgörenleri motive etmeli, gruplar arasında uyum sağlamalı ve amaçları gerçekleştirmeye yönelik önderlik türünü bulmalıdırlar.

Üçüncü aşama sonunda belirli bir sonuca ulaşılmış olacağı için, artık sıra, bu sonuçların değerlemesine gelmiş olur. Başka bir deyişle, dördüncü aşamada yöneticilerden etkili bir başarı değerlemesi yapmaları beklenir. Bu aşamanın kapsamına işgörenleri ve işgören gruplarını değerlendirme, finansal göstergeleri inceleme, kişi ve gruplar arasındaki ilişkileri analiz etme, kaynak tahsisini gözden geçirme, iletişim sistemini inceleme gibi denetim konuları girer. Özetle belirtmek gerekirse, dördüncü aşamada dönem içindeki başarı düzeylerini ve bu düzeylerin gerçekleşmesine olumlu veya olumsuz biçimde etki eden tüm faktörleri ortaya koyan denetim işlevi sonuçlandırılmaya çalışılır.

Yönetim sürecinin son aşaması, ilk dört aşamanın ışığında gelecek dönemin planlanmasına yöneliktir. Bu aşamada, sistemde ne gibi değişikliklere ihtiyaç olduğu, kısa, orta ve uzun dönem olarak belirlenmeye çalışılır. Konumuz açısından özellikle uzun dönemli değişiklik tasarımları, stratejik değişiklikler olarak nitelendirilir. Önce stratejik amaçlar gözden geçirilir, içinde bulunulan koşullara göre, uzun dönemli stratejik planlar hazırlanır. En sonunda da hazırlanan stratejik amaç ve planlara uygun kısa ve orta dönemli değişiklikler tasarlanarak, yönetim süreci tamamlanmış olur.

1.3.YÖNETİM İŞLEVI

Bilindiği gibi, sistem yaklaşımı açısından birim olarak her

bütün, diğer bir birimin ya alt ya da üst sistemidir. İşletmeyi bir bütün olarak düşününce, bir bütünün alt birimlerinin; yönetim, pazarlama, üretim, finans, işgören, muhasebe, araştırma-geliştirme ve halkla ilişkiler olduğu ortaya çıkar. Dolayısıyla yönetim, işletmenin bir işlevi olur. Diğer taraftan, yönetim bir birim olarak ele alındığında, bunun da alt birimlerinin olması gerekir. Bu alt birimlere, yönetimin işlevleri adı verilir.

1.3.1.YÖNETİMİN İŞLEVLERİ

Bir işletme işlevi olarak yönetim, işlevini başarıyla yerine getirebilme için kendi içinde daha alt işlevlere ayrılmıştır.

Bu işlevlerin türü ve sayısı konusunda yönetim yazarları arasında önemsiz bazı farklar olmakla birlikte, özde yönetim işlevlerini şu biçimde sıralamak mümkündür¹⁰:

- Planlama
- Örgütlenme
- Yönelme
- Düzenleştirme
- Denetim

Bu yönetim işlevleri içinde konumuzu en yakından ilgilendirenin planlama işlevi olduğu açıktır. Diğer yönetim işlevlerinin önemini saklı tutarak, burada planlama işlevini, ilerideki konulara katkıda bulunacak biçimde incelemekte yarar vardır.

1.3.2.YÖNETİMDE PLANLAMA İŞLEVI VE ÖNEMİ

Planlama, bir amacı gerçekleştirebilmek için en iyi davranış biçimini seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir

¹⁰CEMALCILAR-BAYAR-AŞKUN-ÖZ-ALP, s.99.

süreçtir¹¹. Planlama; amaca erişmek için hangi işlemlerin, nerede, kimin tarafından, hangi sıraya göre nasıl, ne kadar zamanda tamamlanacağını gösteren tasarı olmaktadır. Bunların hazırlanması, uygulamaya konulması, elde olunan sonuçların değerlendirilmesi planlama çalışmalarını oluşturmaktadır¹².

Planlama, belirli bir amaca veya amaçlara ilişkin olarak gerçekleştirilen, geleceğe yönelik, rasyonel bir süreçtir. Buna göre planlamanın üç önemli niteliği,

- belirli bir amaca ilişkin olması,
- geleceğe yönelik olması,
- rasyonel olması biçiminde ortaya konabilir.

Plan, belirli bir amaca veya amaçlara yönelik olarak yapılır. Tersi durumda plan, yalnızca bir tahminden öteye gidemez. Planlamaya konu olan amaç veya amaçlar, katı ve değiştirilemez nitelikte düşünülmemelidir. Tam tersine, amacın sürekli olarak ve düzenli bir biçimde denetlenmesi gerekir. Böylece konulan amacın işletmenin iç ve dış çevresinde ortaya çıkan değişikliklerin ışığı altında, yeniden gözden geçirilerek, gerekli düzenlemelerin zamanında yapılması mümkün olur.

Planlamanın ikinci niteliği olan geleceğe yönelik olma, gelecekteki koşulların önceden tahminine büyük önem kazandırır. Planlamanın başarısı, büyük ölçüde gelecekteki koşulların doğru olarak, gerçeğe yakın bir şekilde tahminine bağlıdır. Dolayısıyla tahmin, planlamanın en önemli bir boyutunu oluşturur.

Planlamanın rasyonellik niteliği, amaç veya amaçlara ulaştıracak yollar, başka bir deyişle, alternatifler geliştirmede ve bunları değerlendirmede ortaya çıkar. Alternatifler birbirleriyle karşılaştırıldıktan sonra, aralarında rasyonel bir seçim yapmak (karar vermek) gerekir. Aslında, planlamanın rasyonellik niteliği, en

¹¹Kemal TOSUN, İşletme Yönetimi Genel Esaslar (İstanbul:İst. Ün. Ya.No.346, 1987), s.199.

¹²Oktay GÜVEMLİ, İşletmelerde Kısa ve Uzun Süreli Planlama (İstanbul:Bilim Teknik Yayınevi, 1990), s.4.

üst düzeyde bu aşamada ortaya çıkar¹³.

Planlamanın üç temel niteliğini bu şekilde belirttikten sonra, planlama dönemi konusuna da kısaca değinmekte yarar vardır. İşletmelerin gelecekteki olaylara uyum sağlayabilmeleri için, kısa, orta ve uzun döneme ilişkin olarak önceden bir davranış tarzı benimsemeleri ve buna uygun bir eylem planı hazırlamaları gerekir. Özellikle günümüz yönetim yaklaşımında, uzun dönem planlaması çok büyük bir önem kazanmıştır. Günümüz işletmeleri beş, on ve yirmi yıl ötesini görmek ve buna ilişkin stratejik tasarımlar yapmak istemektedirler. İşletmeleri planlamaya yöneltten ve bir bakıma da zorlayan temel gelişmeleri şu biçimde sıralayabiliriz¹⁴:

- Teknolojik değişim hızının artması ve mamul yaşam dönemlerinin kısılması,
- İşletmelerin büyümesi ve faaliyetlerin giderek daha karmaşık bir biçim alması,
- Dünya ölçüsünde yoğunlaşan rekabet.

Teknoloji hergün, hatta her saat ve dakika yenilenmekte, eskisinden daha yüksek bir hızla ilerleme göstermektedir. Aynı biçimde, buna paralel olarak, yönetim teknikleri de değişmekte ve daha iyiye ulaşmak için en hızlı yolları aramaktadır. Bu değişme hızına ayak uydurabilmek isteyen her kurum ve işletme, geleceği öngörmek, bilmek ve öğrenmek zorundadır. Bu zorunluluk geleceğe yönelmek için "plan yapmak" demektir. Ürettiği mal ve hizmetlerin rekabet gücünü korumasını ve istihdam ettiği işgücünün en yeni bilgi ve becerilere sahip olmasını isteyen her kuruluş, teknolojik yeteneğini, ancak "planlama yöntemini" kullanarak devam ettirebilir¹⁵.

Bu açıklamalardan sonra, değişik açılardan yapılmış birkaç

¹³Tamer MÜFTÜOĞLU, İşletme İktisadı (Ankara:Turhan Kitabevi Yayını, 1989), s.624-631.

¹⁴İsmet BARUTÇUGİL, Teknolojik Yenilik ve Araştırma Geliştirme Yönetimi (Bursa:Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1981), s.63.

¹⁵Fikret ÜÇCAN, Stratejik Planlama (Ankara:BIAR,1989), s.12.

planlama tanımı vermekte yarar vardır:

Süreç açısından bakıldığında, planlama, amaçların ve bu amaçların elde edilmesi için gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesi sürecidir. Bu süreçte en önemli aşamalar, bilgilerin toplanması, amaçların saptanması, amaçlara ulaştıracak strateji ve taktiklerin geliştirilmesidir¹⁶.

İç ve dış çevre koşullarının uyumlaştırılması açısından yaklaşıldığında, planlama, amaçların saptanması, saptanan amaçlara ulaşmak için dış tehlike ve fırsatlarla işletme içi üstünlükler ve zayıflıkların sistemli olarak karşılaştırılması ve en uygun davranış tarzının seçilmesidir¹⁷.

Sistem yaklaşımı açısından; planlama, işletmenin değişen koşullara uyum sağlaması için, amaçların saptanmasıyla başlayan ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli olan politikaların, projelerin, programların, usul ve yöntemlerin tasarlanması ve uygun bir geribildirim kanalının kurulmasıdır¹⁸.

Planlama nasıl tanımlanırsa tanımlansın, her planlama faaliyetinde, sistemli bir yaklaşım, belirli bir dönem, bu dönem içinde ulaşılmak istenen somut amaçlar, işletmenin faaliyette bulunduğu çevrede olabilecek değişikliklerin tahmini, bütün işletme bölümlerini içeren bütünleşik bir bakışla kaynakların dağıtımı ve bütün etkenlerin değerlendirilmesiyle elde edilecek kazanç ve kayıpların belirlenmesi sözkonusudur¹⁹.

Buraya kadar yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, çağdaş işletmecilikte planlamanın önemi çok büyüktür. Koşullarına uygun olarak yapılan bir planlamanın başlıca yararlarını

¹⁶CAN-TUNCER-AYHAN, s.152.

¹⁷Erol EREN, İşletmelerde Stratejik Planlama (İstanbul:İst. Ün. Ya.No.2666, 1979), s.43'den, Ringbakk K.A., *Organized Corporate Planning Systems: An empirical Study of Planning Practices and Experiences in American Big Business*, University of Wisconsin, 1963, s.31.

¹⁸Burt SCANLAN-J. Bernard KEYS, Management and Organizational Behavior (New York:John Wiley and Sons, Inc., 1979), s.50.

¹⁹Mehmet ŞAHİN, Yönetimde Bilgisayar Desteği ve Örnek Karar Modelleri (Eskişehir:İTİA Ya.no.252/172, 1982), s.19-20.

şu biçimde sıralayabiliriz²⁰:

- Planlama, yönetimin geleceği sistemli olarak düşünmesine yol açar.
- İşletme çabalarının daha iyi düzenleştirilmesini sağlar.
- Denetim standartlarının geliştirilmesini sağlar.
- İşletmeyi yönlendiren amaçları ve politikaları daha net ve belirgin hale getirir.
- Ani değişimlere karşı daha hazırlıklı olmayı sağlar.
- Planlamaya katılan çeşitli düzeydeki yöneticilerin karşılıklı olarak sorumluluklarına canlılık kazandırır.

2. STRATEJİ

2.1. STRATEJİ KAVRAMI

Strateji, aslında askeri kökenli bir terimdir. Yüzyıllar boyu askerlikte kullanılan ve dinamik bir özellik taşıyan bu kavram, sonradan işletmecilikte de benimsenmiş ve yaygın bir biçimde kullanılmaya başlanmıştır. Özellikle işletmelerin uzun dönemli amaçlarını saptarken, bu amaçlara ulaştıracak ana politikaları belirlerken, rekabet ve rekabet oyunları konusunda karar verirken, strateji kavramından vazgeçilememektedir²¹.

Bilindiği gibi, tüm bilim dalları için değişme ve yeniden tanımlama, ortak bir niteliktir. Günümüz dünyasında çok hızlı ve çok kapsamlı değişmelerin olduğu kesindir. Stratejinin dinamik niteliği, sözkonusu hızlı değişikliklerin tanımlanmasına ve yapıcı bir tasarı haline getirilmesine yardımcı olmaktadır²². Bu açıdan

²⁰Cemal YÜKSELEN, Temel Pazarlama Bilgileri (Ankara:Adım Yayınları, 1989), s.18.

²¹Yurdakul ALPAY, Bütçeden Stratejik Yönetime İşletme Planlaması (İstanbul:Cem Yayınevi Kültür Dizisi, 1990), s.21.

²²Hans H. HINTERHUBER(Çev:Lale URAZ), Stratejik İşletme Yönetimi (İstanbul:Erler Matbaası, 1980),s.7.

strateji, dış çevre koşullarındaki değişmelere uyum sağlama ve işletme kaynaklarını değişen çevre koşullarına karşı tahsis etme düşüncesi ile başlayan çok anlamlı bir kelimedir²³. Özetle belirtmek gerekirse; strateji, işletmenin iç çevre koşullarının üstünlük ve zayıflığı ile dış çevre koşullarının fırsatları ve tehlikelerinin değerlendirilmesiyle belirlenir²⁴.

2.2. STRATEJİK KARARLAR

Strateji, açık bir sistemdeki temel karar değişkenlerini belirleme ve amaca ulaşmayı engelleyen faktörleri ortadan kaldırmaya yönelik çabalar bütünüdür²⁵. Strateji kararları, işletme amaçlarını tamamlayıcı bir nitelik taşırlar ve işletmenin faaliyetlerine, hedeflerine, pazardaki yerlerine yeni bir yön verecek önemde ve büyüklükte olurlar. Örneğin;

- İşletmenin yeni bir iş alanına yatırım yapması veya hızlı büyüme vadeden pazarlara girmesi,
- İşletmenin yeni bir teknoloji seçmesi,
- İşletmenin mamul politikalarında değişiklikler yaparak pazara yeni bir mamulle girmesi veya eski mamullerde köklü değişiklikler yapması,

ve benzerleri, işletmeye yeni bir yön verecek önemde ve büyüklükte kararlardır²⁶.

Rekabete dayanan ekonomik bir ortamda strateji, herşeyden önce yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin devamlı olarak çevreye uyumu ve çevre ile karşılıklı uyuşum içinde olmasını

²³William F. GLUECK, Strategic Management and Business Policy (New York:McGraw-Hill Book Company, 1980), s.9.

²⁴R. Duane IRELAND-Michael A. HITT-Richard A. BETTIS-Deborah PORRAS, "Strategy Formulation Process", STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, S.8(Eylül-Ekim 1987), s.469.

²⁵EREN, s.11.

²⁶ALPAY, s.21.

sağlayarak, meydana gelen değişiklikleri denetim altına alan yönetsel bir araçtır. Stratejik faaliyet için belirli miktarda kaynakların el altında bulundurulması, çevredeki değişiklikler karşısında, bu kaynaklara bakılarak kararlar verilmesi gerekir. Söz konusu kararlar, işletmenin akılcılığa ve bilgiye dayanan dinamik ve ilerici bir yönelim içinde çalışmasını sağlayacak, geleceğin uzun vadeli değişimlerini öngörerek, sistematik bir biçimde düzenlenmesini mümkün kılacaktır²⁷.

2.3.STRATEJİNİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

İşletmecilik literatüründe strateji, politika, taktik, plan, program ve yöntem gibi kavramların tanımlanmasında tam bir anlaşma yoktur. Bu kavramlar birbirleriyle ilgili ve birbirlerine benzer olmasına rağmen aralarında bazı farklar bulunmaktadır²⁸.

Strateji ve Politika : Strateji, işletmenin ekonomik, politik, teknik ve sosyal çevre koşullarına bağlı olarak geliştirdiği temel amaç ve politikaları ile kullanacağı temel rekabet araçlarını gösterir²⁹. Politika ise; işletmedeki işgörenlerin davranış ve kararlarına yol gösteren anlatımlardır³⁰.

Strateji ve Taktik : Strateji, sistemdeki yapısal nitelikli değişiklik tasarımlarını ifade eden uzun dönemli ve kapsamlı karardır. Bu niteliği nedeniyle üst yönetim tarafından belirlenir. Taktik ise; aynı sistemdeki yapısal nitelik taşımayan, stratejinin uygulanmasında ve gerçekleşmesinde önemli rol

²⁷EREN, s.11.

²⁸Inan ÖZALP ve diğerleri, "İşletme Stratejisi, Yapısı ve Çerçevesi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", ESADER, C.VII, S.1(Haziran 1989), s.383.

²⁹Eli SEGEV, "Strategy, Strategy-Making and Performance In a Business Game", STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, S.8(Eylül-Ekim 1987), s.565.

³⁰Mehmet ŞAHİN, İş İdaresi (Eskişehir:Açıköğretim Fakültesi Ya.No.11, 1989), s.176.

oynayan, büyük ölçüde ayrıntılardan oluşan kararlardır. Taktik kararların amacı, stratejik kararların gerçekleşmesine katkıda bulunmaktır. Özetle belirtmek gerekirse, stratejik kararlar, üst yönetimce alınan yapısal tasarımlar olurken; taktikler ise, büyük ölçüde ayrıntılardan oluşmakta ve yönetimin alt kademelerinde kullanılmaktadır³¹.

Strateji ve Plan : Strateji, bir işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini analiz ederek, işletmeyi uzun dönemli amaçlarına ulaştırmak için alternatifler geliştirme ve değerlemeyi içeren ve en uygun alternatifin seçilmesini sağlayan bütünleştirilmiş bir plandır³². Plan ise; amaçlara ulaşmak için hangi faaliyetlerin, nasıl, nerede, ne zaman ve kim tarafından yapılacağına kararlaştırılmasıdır³³.

Strateji ve Program : Strateji, işletmenin bütünleşik amaçlarına ulaşmaya yönelik genel hareket programlarıdır³⁴. Program ise; amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli olan aşama ve adımları, bu aşamalardan sorumlu olan kişileri ve her bir aşamanın süresini belirleyen plan türüdür³⁵.

Strateji ve Yöntem : Strateji, analiz ağırlıklı bilimsel mantık ilkeleri ile ilişkileri üzerine kurulmuş bir düşünce yöntemidir³⁶. Yöntem ise; stratejinin uygulanış şekli ile ilgilidir ve bir işi ya da bir işlemi ilgilendirir. Yöntemler, stratejilere göre

³¹Zeyyat HATİPOĞLU, İşletmelerde Stratejik Yönetim (İstanbul:Temel Araştırma Ya.No.4, 1986), s.46.

³²SCANLAN-KEYS, s.60-61.

³³Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği (İstanbul:İşletme Fakültesi Ya.No.205, 1989), s.357.

³⁴Harold KOONTZ-Cyrrill O'DONNELL-Heinz WEİHRİCH, Essentials of Management (New York:McGraw-Hill Company, 1986), s.118.

³⁵ÖZALP, Yönetim..., s.138.

³⁶EREN, s.11.

standartlaştırılma özelliğine sahiptir. Bu yönüyle yöntemler, çeşitli sorunların çözümünde kullanılan yollardan oluşur³⁷.

3.STRATEJİK YÖNETİM

3.1.STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI

Bilindiği gibi, işletme literatüründe ayrıcalıklara göre yönetim, amaçlara göre yönetim, katılmalı yönetim, merkezden yönetim, otokratik yönetim gibi birçok yönetim biçimleri geliştirilmiştir. Son zamanlarda bu yönetim biçimlerine ek olarak geliştirilen bir başka yönetim yaklaşımı da "Stratejik Yönetim" 'dir. Stratejik yönetim, bir işletmenin bugünkü durumunun değil, bütünüyle işletmenin geleceğinin yönetimidir. Başka bir deyişle, işletmenin uzun dönem amaçlarını gerçekleştirmek için, bugünden başlayarak, belirlenen uzun döneme kadar ki kararların alınması ve uygulanmasıyla ilgilidir³⁸. Stratejik yönetimin amacı, yukarıda kısaca değinilen günümüzün hızlı değişiminin etkili bir biçimde yönetilmesidir³⁹. Stratejik yönetime, genel yönetimin bir fonksiyonu olarak da bakılabilir. Buna göre, stratejik yönetim, dış ve iç durumlar arasında denge sağlamaya çalışır⁴⁰. Böylece büyük ve karmaşık işletmelerin başarı düzeylerini arttırmada etkili bir araç rolünü oynar.

³⁷ÖZALP ve diğerleri, "İşletme...", s.385.

³⁸Glen BOSEMAN ve diğerleri, Strategic Management: Text and Cases (New York:John Wiley Sons, Inc., 1986), s.4.

³⁹James LYONS, "Strategic Management and Strategic Planning in the 1980s", STRATEGIC MANAGEMENT HANDBOOK, New York, 1983, s.3/2.

⁴⁰Frank T. PAINE-Carl R. ANDERSON, Strategic Management (New York:Saunders College Publishing, 1983), s.20.

3.2.STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

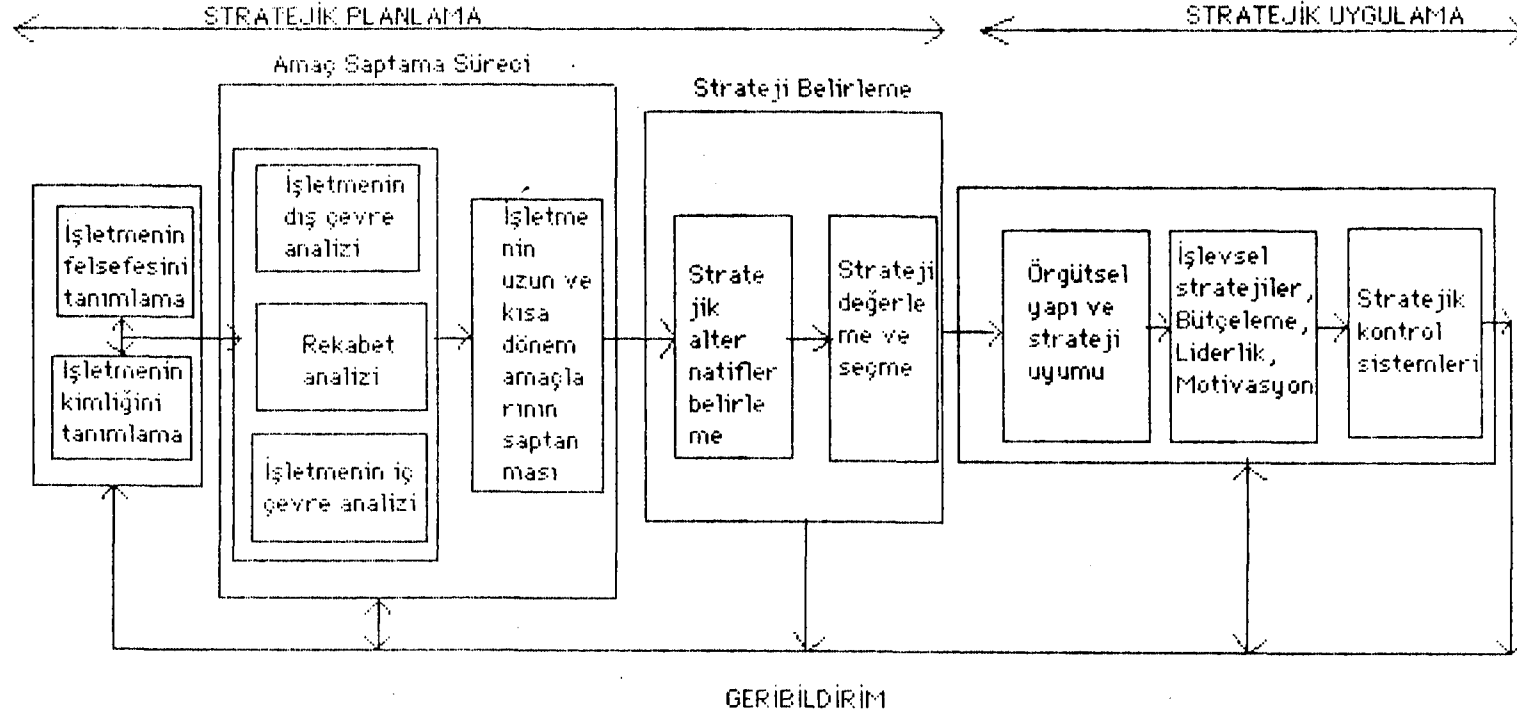
Stratejik yönetim süreci, örgütsel imkan ve yeteneklerin pazar fırsatlarına yönelik olarak uyumlaştırılmasını kapsayan bir yönetsel süreç olarak tanımlanabilir⁴¹. Aşağıdaki şekil, stratejik yönetimin, bir süreç olarak işleyişini, bütün öğeleriyle ve akış yönleriyle belirtmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Ancak, açıklık sağlamak için stratejik yönetimin temel süreçlerini şu biçimde sıralayabiliriz⁴²:

- İşletmenin güçlü ve zayıf yanları ile fırsat ve tehlikelerin belirlenmesi
- İşletmenin kimliğinin belirlenmesi
- İşletmenin felsefe ve politikalarının belirlenmesi
- Stratejik amaçların belirlenmesi
- İşletme stratejilerinin belirlenmesi
- İşletme stratejisinin uygulanması
- İşletme stratejisinin denetimi

⁴¹Robert E. STEVENS-Philip K. SHERWOOD, Market Opportunity Analysis (Toronto:Lexington Books, D.C. Heath and Company, 1987), s.12.

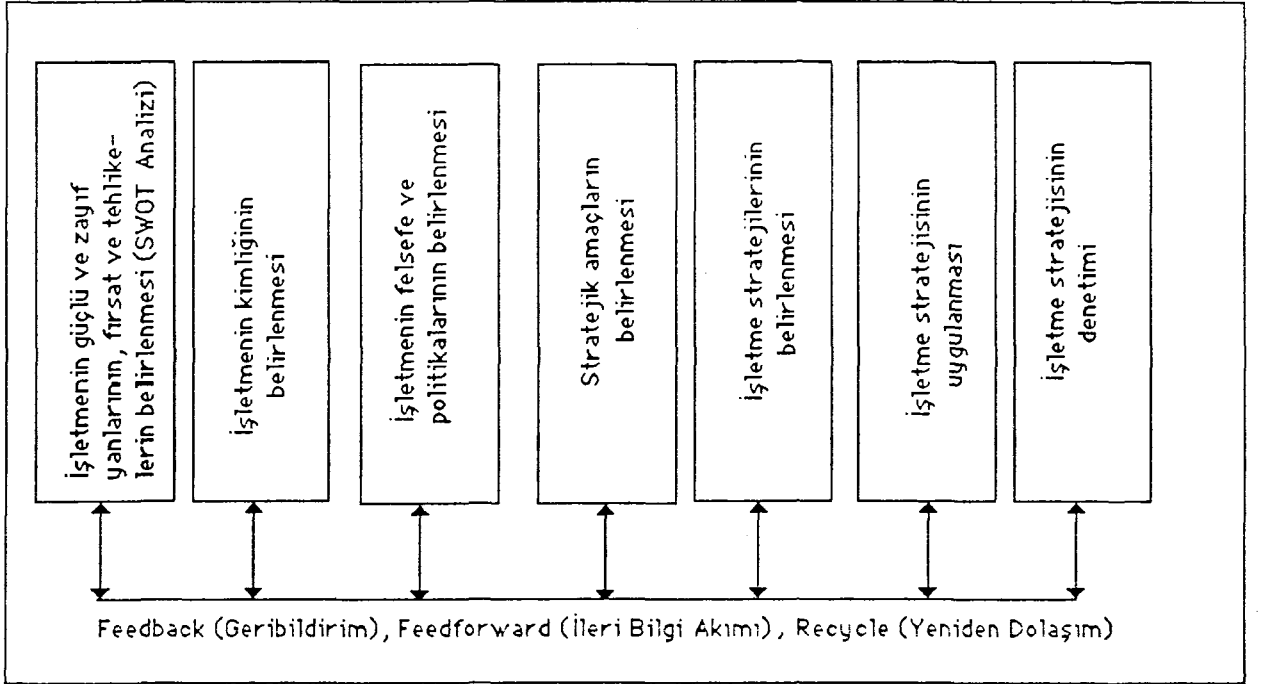
⁴²Kıvanç DÜNDAR, "SWOT Analizi", VERİMLİLİK DERGİSİ, S.3, 1989, s.196.

STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ



Şekilden de izlenebileceği gibi, stratejik yönetim sürecinin iki temel boyutu bulunmaktadır. Bunlardan stratejik planlama boyutu, sürecin ilk dört aşamasını kapsamakta; stratejik uygulama boyutu ise, sürecin son aşamalarını kapsamaktadır.

Stratejik yönetim sürecini, daha basit bir şekilde şöyle ifade etmekte mümkündür:



KAYNAK: DÜNDAR, s.196.

3.2.1. SWOT Analizi (Üstünlükler-Zayıflıklar-Fırsatlar-Tehlikeler)

SWOT terimi yabancı dildeki "Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats" baş harflerinden oluşturulmuştur. SWOT analizi, işletmeye, amaçlarını gerçekleştirebilmesi için stratejiler tanımlama ve uygulama olanağı sağlar. SWOT analizinde toplanan ve analiz edilen bilgiler, işletmenin amaçlarında, politikalarında veya stratejilerinde değişiklikler yapılmasını da gerektirebilir⁴³.

⁴³DÜNDAR, s.195.

SWOT analizinde, işletmeyi etkileyen dış ve iç etkenler belirlenir. Bu analizle, işletmenin mevcut durumu, güçlü ve zayıf yanları ortaya konur ve geleceğe yönelik stratejik imkanlar hazırlanır. SWOT analizi, işletmenin güçlü ve zayıf yanlarının incelenmesi yanında, o işletmenin rekabet gücüne sahip olup olmadığını da ortaya çıkarır. Rekabet gücünün varlığı, işletmenin mal ve hizmetlerinin üstünlüğüne, maliyetlerinin düşük olmasına, kullandığı teknolojiye, doğal kaynaklara hakim olma gücüne, yönetim ve pazarlama yeteneğine bağlıdır⁴⁴.

3.2.1.1. İşletmenin Fırsat ve Tehlikelerinin Belirlenmesi

Değişen çevre koşulları, yeniden şekillenen tüketici ihtiyaçları, işletme içi ve işletme dışı ekonomik zorunluluklar, işletmeyi çeşitli fırsat ve tehlikelerle karşı karşıya getirir. İşletmenin sağlıklı bir biçimde gelişmesi için, tehlikelerin en az kaynak tahsisi ile atlatılması, fırsatlara da yeterince kaynak ayrılmış olması gereklidir. Ayrıca, fırsat ve tehlikelerin önceden tahmin edilmesi, gerekli önlemlerin alınması, değişken koşulların belirlenmesi ve işletmenin şimdiki ve gelecekteki yerini görmesi de büyük önem taşır⁴⁵.

Dış çevrede oluşan değişimler, işletmenin şimdiki ve gelecekteki fırsat ve tehlikelerinin ana kaynağını oluştururlar. Dış çevre, işletmenin doğrudan doğruya kontrol edemeyeceği eğilim, olay ve güçlüklerden oluşur. Dış çevredeki değişimler, değişik endüstri ve işkollarını değişik biçimlerde etkiler. Örneğin, demografik bir değişme sonucu, nüfus artış oranının azalması (doğum oranının azalması) ve göreceli olarak nüfusun yaşlanması, bebek mamaları üzerine çalışan bir işletmeyi olumsuz yönde

⁴⁴ÜÇCAN, s.21.

⁴⁵Gündüz PAMUK ve diğerleri, Uzun Vadeli Planlama (İstanbul:Boğaziçi Üniversitesi Ya.No.143, 1978), s.41.

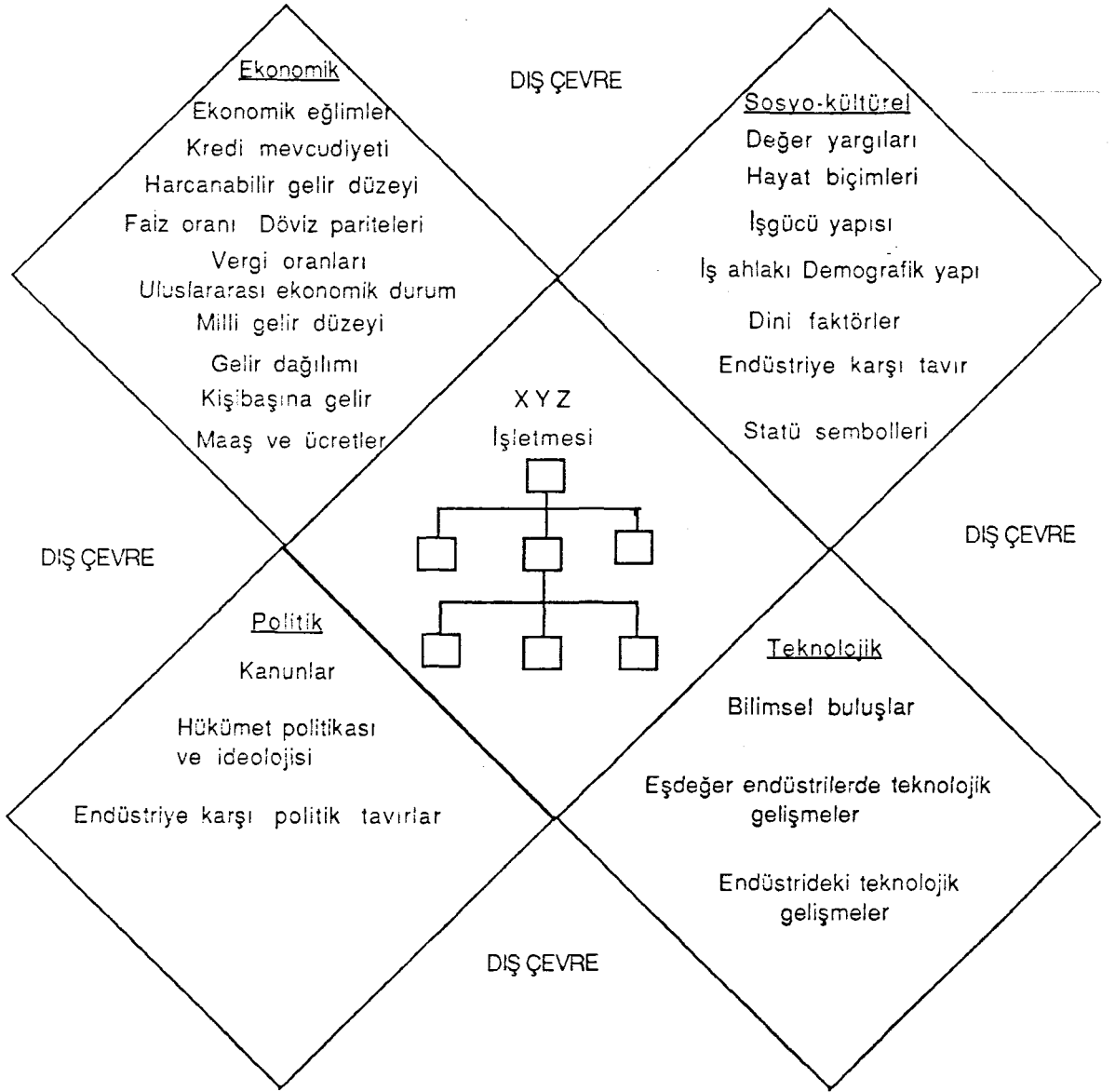
etkileyecektir. Ancak aynı değişme, huzur evi gibi işletmelerde çok olumlu etkiler yapacaktır. Bu nedenle, dış çevredeki bir tek değişme, bazı endüstrilere veya işkollarına yeni başarı fırsatları getirirken, bazı endüstriler için yeni tehlikeler yaratacaktır⁴⁶. Dolayısıyla dış çevre koşulları, fırsatlar ve tehlikeler bakımından saptanmalı ve ekonomik, sosyal, politik, hukuki, coğrafi ve nüfus faktörleri değerlendirilmelidir. Rakipler tarafından sunulan mal ve hizmetler, işletmenin rekabet durumunu etkileyen çeşitli faktörler, teknolojik gelişmeler ve diğer değişiklikler açısından da dış çevrenin incelenmesi gerekir⁴⁷.

Dış çevreyi oluşturan dört temel yapı vardır. Bunlar; ekonomik, sosyo-kültürel, politik ve teknolojik yapılardır. Aşağıdaki şekil, her yapıda genel olarak bulunan faktörleri göstermektedir. Ancak bu, bütün faktörlerin yalnızca bu kadar olduğu anlamına gelmemelidir⁴⁸.

⁴⁶DÜNDAR, s.198.

⁴⁷KOONTZ-O'DONNELL-WEHRICH, s.126.

⁴⁸DÜNDAR, s.198.



KAYNAK: DÜNDAR, s.199.

Diş çevrede meydana gelen teknolojik gelişme, sosyal alanlarda değişme, belli mamullere olan talebin değişmesi, enerji ve hammadde krizi gibi birçok etken, işletme için fırsat ve tehlikeler yaratır. Bu nedenle, işletme, büyük değişiklikleri ve bunların iş alanları üzerindeki etkilerini zamanında önceden sezebilmelidir. Ancak, işletmenin, çevresel faktörlerin hepsini

sistemik olarak kontrol altına alması da oldukça zordur⁴⁹. Bu zorluğa kısmen de olsa azaltmak için, dış çevre analizinde şu aşamaları izlemek büyük yarar sağlar⁵⁰:

- Kritik çevre faktörlerini tanımlanması,
- Kritik çevre faktörlerinde görülen değişimlerin belirlenmesi,
- Kritik çevre faktörlerinin endüstri üzerinde yapacağı etkilerin tahmin edilmesi (bu etkiler, işletme için olumlu yönde yeni fırsatlar mı yaratacak, yoksa olumsuz yönde yeni tehlikeler mi oluşturacaktır?).

Dış çevrenin analizi ile sorumlu işletme birimleri, aşağıdaki gibi bir tablo hazırlayarak, dış çevrenin yarattığı fırsatları ve tehlikeleri açıkça gösterebilirler⁵¹:

FIRSATLAR	TEHLİKELER
1)Gelecek yıllarda çok büyük talep açığı olacak.	1)İşletmemizin pazardaki liderliğini sürdürebilmesi için yeni teknolojiler geliştirmesi gerekmektedir.
2)Rakip işletmelerin durumu zayıftır.	2)Yeni teknolojiler geliştirebilmek için araştırma ve geliştirme faaliyetlerini hızlandırmak gerekmektedir. Bu ise ancak, bu alana büyük kaynaklar tahsis etmekle mümkündür.
3)İşletmemiz pazarda lider durumundadır.	3)İşletmemizin içinde faaliyet gösterdiği endüstri alanına devlet kontrolü artmıştır.Bu durum gelecekteki talebi ve karlılığı olumsuz yönde etkileyecektir.
4)Çok az reklam ve pazarlama faaliyeti ile satışları arttırmak mümkündür.	

İşletmeler, rekabet ortamı içinde bulunan bir endüstride yer alırlar. Rekabet analizi ile, işletmenin yalnızca güçlü ve zayıf yanlarının tanımlanması değil, aynı zamanda endüstride oluşan

⁴⁹HINTERHUBER, S.21.

⁵⁰DÜNDAR, s.200.

⁵¹ŞAHİN, İş..., s.95.

fırsat ve tehlikelerin de ortaya konulması sözkonusudur⁵².

İşletmenin etkili rekabet analizi yapabilmesi için, öncelikle sahip olduğu rekabet avantajlarını ortaya koyması, daha sonra da endüstrinin analizini gerçekleştirmesi gerekir.

3.2.1.1.1.Rekabet Avantajlarının Ortaya Konulması

Farklı endüstrilerde işletmeler, farklı rekabet koşullarıyla yüzyüzedir. İşletmeler, rekabet avantajları elde etmede farklı güçler üzerinde odaklaşırlar. Örneğin; üretim konularında, uzmanlık sahibi olduğu alanlarda ve rekabet çevresinde tek olurlar⁵³.

İşletmenin rekabet çevresini anlayabilmesi için, rakip işletmelere göre ne gibi üstünlüklere sahip olduğunu ve kendi rekabet avantajlarının ne olduğunu bilmesi gerekir. Rekabet avantajları, başlıca şu alanlardan kaynaklanabilir:

- Mamul
- Teknoloji
- Doğal Kaynaklar
- Pazarlama
- Yönetim

İşletme, stratejik mamul tasarımı ile rakiplerine göre daha avantajlı duruma geçebilir. Ancak, bu üstünlüğünü devam ettirebilmesi, işletmenin mamul kalitesini koruyabilmesine bağlıdır. Başka bir deyişle, işletme rakiplerinin mamullerini çok yakından izleyerek, zaman zaman kendi mamul tasarımında iyileştirmeler ve üstünlükler yapmalıdır.

İşletmenin araştırma-geliştirme bölümleri, işlevlerini gereği biçimde yerine getirebilirlerse, endüstrideki yenilikleri

⁵²Lloyd BYARS, Strategic Management (New York:Harper and Row, Publishers, 1987), s.2-3.

⁵³IRELAND-HITT-BETTIS-PORRAS, s.473.

izleyebilirler ve işletmeye rakiplerinden önce uygulayabilirlerse, çok önemli bir teknolojik avantaj elde edebilirler. Rakip işletmeler, aynı teknolojiyi uygulayıncaya kadar bu avantajlarından dolayı stratejik üstünlük sağlamış olurlar.

Bilindiği gibi, bazı doğal kaynaklar, işletmelerde önemli bir stratejik faktör olarak rol oynar. Belirli bir doğal kaynağı denetimi altına alabilen işletmenin, rakiplerine göre avantajlı olacağı açıktır. Bazı işletmelerin, uzun dönemli bir strateji olarak, bazı doğal kaynakları, mülkiyetlerine geçirmeye çalışmalarının ya da yararlanma hakkını 25-50-100 yıllık bir süre ile kiralamak istemelerinin nedeni, sözkonusu doğal kaynak avantajından yararlanmaktır.

İşletmenin zaman içinde gerçekleştirdiği ve henüz rakiplerinin ulaşamadığı bir pazarlama sistemi de, işletmeye önemli stratejik avantaj sağlar. Örneğin; tüketicilerin gözünde daha çok olumlu imaja sahip olma veya çok büyük bir tüketici kitlesine hitap ediyor olma ya da dağıtım kanalını ele geçirmiş olma, sözkonusu pazarlama avantajlarının bazılarıdır.

Aslında, yukarıdaki alanlara ilişkin stratejik kararları zamanında alabilen yönetim, işletme için en büyük stratejik faktördür. Yönetim avantajı, belki de günümüz işletmelerin yaşamını sürdürmesinde ve ortadan kalkmasında rol oynayan en önemli bir stratejik öğedir. Çalışanlarla olumlu ilişkiler kurabilen, bugününü, yakın ve uzak geleceği planlayabilen, iyi işleyen bir bilgi sistemi tasarlayabilen, işletmenin tüm alanlarında yönetsel yeteneklere sahip insanları istihdam edebilen işletmeler, rakiplerine oranla büyük yönetim avantajlarına sahip olurlar⁵⁴.

3.2.1.1.2.Endüstrinin Analizi

Herhangi bir endüstrinin analizi yapılırken, ilke olarak o

⁵⁴STEVENS-SHERWOOD, s.43.

endüstrinin özellikleri, nasıl işlediği ve uzun gelecekteki durumu araştırılır. Endüstrinin özelliklerini ortaya koyarken şu analizlerin yapılması gerekir⁵⁵.

- Rekabet Düzeyi
- Endüstriye Giriş Engelleri
- ~~Yerine Geçici Malların Rekabet Gücü~~
- Satılma Gücü
- Pazarlama Gücü

Rekabet analizinde, bir yaklaşım olarak sözkonusu beş boyut kullanılır. Bu boyutların kullanılma nedeni; işletmenin rekabet çevresinde, işletme için fırsat ve tehlikeler ile işletmenin rekabet güçlülüğü ve rekabet zayıflığının tanımlanması için kavramsal bir yapı oluşturmaktır.

Endüstrinin özellikleri yukarıda sıralandığı biçimde beş boyutta incelenebilir⁵⁶:

3.2.1.1.2.1.Rekabet Düzeyi

Bu boyut da kendi içinde beş ayrı analizin yapılmasını gerektirir. Bunlar: (1)Endüstrinin gelişme hızı, (2)Rakiplerin sayısı ve büyüklükleri, (3)Rakiplerin kapasite kullanım oranları, (4)Rakiplerin stratejileri, ülkeleri ve amaçlarındaki değişimler, (5)Rakiplerin endüstri dalından çıkış engelleridir. Bu beş analizin ne anlama geldiğini birer paragrafla açıklamakta yarar vardır.

Rekabet düzeyi analizinde ilk aşama, endüstrinin gelişme hızının belirlenmesidir. İşletmeler arası rekabet, endüstrinin gelişme hızının yavaş olduğu dönemlerde çok daha şiddetlidir. Endüstrinin gelişme hızının yüksek olduğu zamanlarda ise, artan talep, her işletmeye iş ve müşteri getireceğinden rekabet daha düşük olur. Endüstri gelişme hızını kaybederse, satış hacmindeki artışı devam ettirmek isteyen işletmeler bunu ancak diğer

⁵⁵BYARS, s.35.

⁵⁶DÜNDAR, s.204-207;BOSEMAN ve diğerleri, s.29-35;BYARS, s.36-37.

işletmeleri eleyerek gerçekleştirebilirler. Büyüme amaçlı işletmelerin pazar paylarını arttırmak için verdikleri mücadele ve davranışlar, daha zayıf olan işletmelerin rekabet alanından çekilmelerine neden olur. Dolayısıyla endüstrinin büyüme hızı, rekabet üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Belirli bir alanda çok sayıda işletme olması ve işletmelerin hemen hemen aynı büyüklükte olması, rekabet halindeki işletmeler arasında çok yoğun bir mücadele doğurur. Bu nedenle işletmeler devamlı olarak kendi pazar paylarını arttırıcı stratejiler geliştirmeye çalışırlar. Bu amaçla geliştirilen stratejiler ise, her zaman rakiplerin engellemeleriyle karşılaşır. Bununla beraber, pazarda tek bir işletmenin hakim olduğu durumlarda, rekabet düzeyinin düşük olduğu söylenebilir. Aslında rekabet düzeyini ve pazarın kurallarını güçlü işletme belirler. Diğer işletmeler, güçlü işletmeye karşı darbe yapabilecek güç ve kaynaktan yoksun oldukları için, güçlü işletmenin koyduğu pazar kurallarına uymak durumunda kalırlar. Görüldüğü gibi, belirli bir endüstri dalındaki rekabet olayı, doğrudan doğruya o endüstrideki işletme sayısına ve işletme büyüklüklerine bağlıdır.

Rekabet düzeyi analizinin üçüncü aşaması, rakiplerin kapasite kullanım oranlarının saptanmasıdır. Bilindiği gibi, işletmeler arası rekabet, işletmelerin tam kapasitede veya buna yakın oranda üretim yapmaya zorlandıkları durumlarda çok daha şiddetlidir. Talebin yüksek olduğu durumlarda işletmeler yüksek kapasite kullanımına yönelirken, talebin düşük olduğu durumlarda işletmeler çok daha değişik taktikler benimserler. Örneğin; kapasite kullanım oranlarını düşürürler, büyük hacimli satışlar için fiyat indirimleri yaparlar, daha geniş sınırlı garantiler verirler, gizli özel fiyat politikaları uygulatırlar ve bunlara benzer taktiklere ağırlık verirler. Bütün bu taktiklerin amacının yüksek satış hacmini korumaya yönelik olduğu açıktır.

Rekabet analizinde dördüncü aşama, rakiplerin stratejileri, ülkeleri ve amaçlarındaki değişmelerin değerlendirilmesi

dirilmesidir. Zaman içinde endüstride yer alan işletmelerin uygulamakta oldukları stratejilerde değişiklikler olması doğaldır. Ayrıca sözkonusu işletmelerin birleşmeler, satınalmalar veya dış yatırımlar nedeniyle kişilikleri, ülkeleri, amaçları ve öncelikleri de değişebilir. Bütün bu değişme ve çeşitlendirmeler rekabet düzeyini büyüteceği için, endüstri analizi yapılırken bir durum değerlendirmesiyle gerçek durum açıkça ortaya konulmalıdır.

Rekabet düzeyi analizinin son aşamasını rakiplerin endüstri dalından çıkış engelleri oluşturur. Bilindiği gibi, her endüstri dalının kendine özgü bazı giriş ve çıkış engelleri vardır. Örneğin; havayolları işletmeciliğinde, büyük kayıpları göze almadıkça önceden yapılmış yatırımın yeni alanlara aktarılması akılcı bir davranış olmaz. Ayrıca devlet bölgesel ekonomi üzerinde olumsuz etkilere neden olacağı için bu tür çekilmelere de kolay kolay izin vermez. Bunun gibi çıkış engellerinin yüksek olduğu durumlarda kapasite fazlası oluşur ve rekabet şiddetlenir. Rekabet sertleştikçe, bir taraftan sağlıklı işletmelerin karlılığı azalır, diğer taraftan da zayıf işletmeler, endüstri dışına sürüklenmiş olur. Rekabet düzeyi analizinde işletmenin içinde bulunduğu endüstriye giriş ve çıkış engellerinin gözden geçirilmesi, geliştirilecek stratejiye ayrı bir ışık tutacağı için ihmal edilmemelidir.

3.2.1.1.2.2.Endüstriye Giriş Engelleri

Yeni bir işletmenin pazara girmesiyle oluşan rekabet ortamı, özellikle mevcut işletmelerin reaksiyonları ve girişe karşı olan engellerle bağlantılıdır⁵⁷. Bu konuda 6 önemli giriş engeli belirlenmiştir⁵⁸. Bunlar: (1)Üretim ekonomisi, (2)Sermaye

⁵⁷BYARS, s.35.

⁵⁸Michael E. PORTER, "How Competitive Forces Shape Strategy", HARVARD BUSINESS REVIEW, S.57(Mart-Nisan 1979), s.138.

gereksinimi, (3)Dağıtım kanalları, (4)Büyükölçeğe bağılı olmayan üstünlükler, (5)Markanın tanınması ve (6)Devlet politikalarıdır.

Endüstriye giriş engellerinden ilki olan üretim ekonomisi, hacim-maliyet-kar karşılaştırması sonunda en ekonomik seçeneği belirleme hedefine yöneliktir. Bilindiği gibi, optimal üretim kapasitesinde kurulan bir işletmede birim mamul maliyeti en düşük düzeyde oluşur. Bu durumda işletmenin verimlilik ve karlılığı en yüksek düzeye ulaşmış olur. Üretim ekonomisi, yeni girişimciye iki seçenek sunar. Girişimci, ya optimal büyüklükte bir üretim kapasitesini seçerek düşük maliyet avantajından yararlanacak ya da sermaye yetersizliği nedeniyle düşük kapasitede (optimal kapasite altında) bir üretim kapasitesini seçerek rakiplere oranla maliyet dezavantajıyla karşılaşacaktır. İkinci seçeneğin işletmeyi rekabet açısından çok zayıf duruma düşüreceği açıktır. Bu nedenle, optimalin altındaki kapasitenin yarattığı zayıflığı başka stratejilerle gidermeye çalışması daha akılcı bir davranış olacaktır. Diğer taraftan işletmenin optimal büyüklükte gerçekleştirilmesinin yarattığı üstünlük bu kez rakip işletmeleri harekete geçirecektir. Başka bir deyişle, sözkonusu rakip işletmeler, eski üretim düzeylerini ve pazar paylarını korumaya yönelik stratejiler geliştirmeye çalışacaklardır.

Sermaye faktörü de endüstriye giriş engeli oluşturabilir. Belirli bir pazara girebilmek ve orada başarılı bir biçimde rekabet edebilmek için gerekli olan sermaye miktarı arttıkça, pazara giren girişimci sayısında bir azalma görülür. Ancak buradaki sermaye kavramına yalnızca yatırım için gerekli olan sabit ve işletme sermayesi değil, bunların yanında reklam harcamaları, araştırma-geliştirme giderleri, başlangıçta uğranılan kayıpların karşılanması için ayrılan karşılıklar ve benzeri fonlar da girer.

Bir başka endüstriye giriş engelini dağıtım kanalları oluşturur. Yeni girişimciler ya kendi kanallarını kurmak ya da o anda mevcut olan dağıtım sistemlerini kullanmak zorundadırlar. İkinci seçeneğin az da olsa belirli bir riski vardır. Bu risk mevcut

dağıtımçıların tutumlarından kaynaklanır. Gerçekten de dağıtımçıları, genellikle tüketicilerin hiç tanımadığı yeni bir markayla çalışmak istemezler. Bunun yerine alışık oldukları dağıtıma devam etme eğilimi taşırlar. Diğer taraftan rakip işletmeler de dağıtımçıları yeni malı dağıtmama konusunda zorlayabilirler. Dolayısıyla dağıtımçıları eski müşterilerinin tepkisini çekmemek için rakiplerinin hoş karşılamadığı yeni işletmenin dağıtımını kolay kolay üstlenmek istemezler.

Büyükölçüye bağlı olmayan üstünlüklerin başlıcaları; kaliteli mal üretimi, ucuz hammadde temini, optimal kuruluş yeri, düşük faizli sermaye kullanımı gibi avantajlardır. Bu avantajlara işletmelerin geliştirdikleri gizli formüllerini (Coca-Cola), patent haklarını ve diğer teknolojik haklarını da ilave etmek gerekir. Bu üstünlükleri elinde bulunduran mevcut işletmeler, endüstriye yeni işletmelerin girmesini engelleyebilir.

Bir başka endüstriye giriş engeli markanın tanınması ve marka imajıdır. Yeni girişimci eski müşteri bağımlılıklarını yıkarak müşterileri kendi mamulüne çekebilmek için rakiplere oranla daha çok reklam harcaması yapmak zorunda olduğu gözönünde bulundurmamak durumundadır.

Endüstriye giriş engellerinin sonuncusu devlet politikalarından kaynaklanır. Devlet bazı endüstrilere girişi zorlaştırabilir, sınırlandırabilir veya bütünüyle yasak edebilir. Örneğin; devletin koyduğu lisans alınma zorunluluğu girişimciyi sınırlandırabilir, karayolu taşımacılığı veya demiryolu taşımacılığı gibi alanları denetleyerek zorlaştırabilir, alkollü içki satışı doğrudan devletçe yapılarak özel sektöre izin verilmeyebilir.

3.2.1.1.2.3.Yerine Geçici Malların Rekabet Gücü

Endüstri analizinde incelenmesi gereken diğer bir konu da yerine geçici malların rekabet gücünü saptamaktır. Bilindiği gibi,

şeker yerine sakarin, kahve yerine çay, süt yerine süttozu, cam elyafı yerine yalıtkan kullanımı yerine geçici mal örnekleridir. Yerine geçici mallar bir endüstrinin mamullerine koyabileceği fiyat üst sınırını belirler. Yerine geçici malların fiyat tatmin oranı ne kadar cazipse, o endüstrinin mevcut pazarını yerine geçici mallara kaptırma riski de o kadar fazladır.

3.2.1.1.2.4.Satınalma Gücü

Endüstri analizinde potansiyel müşterilerin beklentileri de gözönünde bulundurulmalıdır. Eğer endüstri güçlü alıcılara hitap ediyorsa, bu endüstride rekabet, pazarı etkileyebilecek durumda zorlaşabilir. Bilindiği gibi, güçlü alıcılar daha düşük fiyat, yüksek kalite, daha iyi hizmet, genişletilmiş garantiler ve daha kapsamlı satış sonrası hizmet ve bakım-onarım güvencesi isterler. Bu istekleri en iyi karşılama yarışı, rakip işletmeleri rekabet açısından güç durumda bırakabilir.

3.2.1.1.2.5.Pazarlama Gücü

Endüstri analizinde üreticilerin pazarlama gücü de önemli bir faktördür. Bilindiği gibi, arz edenlerin gücü arttıkça, bunların mamullerini alan endüstrinin karlılık ve rekabet koşullarını etkileme güçleri de o oranda artar. Güçlü arz edenler, mamullerini alan endüstrinin maliyetlerini, fiyatlarını, kalitesini ve sonuç olarak gelişme ve karlılık gibi tüm yönlerini etkileme gücüne sahiptirler.

3.2.1.2.İşletmenin Güçlü ve Zayıf Yanlarının Belirlenmesi

SWOT analizinin son aşaması, işletmenin güçlü ve zayıf yanlarının belirlenmesidir. Bunun için işletme içindeki tüm faktörlerin tek tek gözden geçirilerek değerlendirilmesi gerekir. Belirli bir endüstri dalında faaliyet gösteren bir işletmenin güçlü yanları, amaçları gerçekleştirmek için işletmede bulunan ve yeterli olan tüm olanaklardır. Zayıf yanlar ise; işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine engel olan tüm faktörlerdir⁵⁹.

İşletme içi kaynakları değerlendirmenin amacı, işletmeye özgü güçlü ve zayıf noktaları ortaya koymak ve o endüstri dalındaki rakiplere göre ne yapabileceğini saptamaktır.

Yukarıda da değinildiği gibi, SWOT analizinin ilk aşamasında işletmenin dış çevresinin yarattığı fırsat ve tehlikeler, başka bir deyişle, dış kritik çevre faktörleri belirlenir. Aslında bu belirleme, işletmenin güçlü ve zayıf yanlarını da bir ölçüde ana çizgileriyle ortaya koyar. Dış çevredeki kritik faktörlerin ve endüstri dalındaki güçlü rakiplerin davranışlarına bakılarak işletmenin güçlü ve zayıf yanlarının profilini çıkarmak mümkün olur⁶⁰. Böylece işletmenin pazarda başarıyla rekabet edip edemeyeceği ortaya çıkar⁶¹. Ancak işletmenin güçlü ve zayıf yanlarını değerlerken, özellikle üretimde, pazarlamada, araştırma-geliştirmede ve işleyişte güçlü ve zayıf noktaların tek tekgözden geçirilip değerlendirilmesine önem verilmelidir⁶².

İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesinde aşağıdaki sıra izlenebilir⁶³:

- Endüstride geçerli olan temel(anahtar) başarı faktörlerinin belirlenmesi
- Temel başarı faktörleriyle işletmenin kaynak ve olanaklarının

⁵⁹BYARS, s.37.

⁶⁰HINTERHUBER, s.24.

⁶¹DÜNDAR, s.218.

⁶²KOONTZ-O'DONNELL-WEIHRICH, s.126.

⁶³BOSEMAN ve diğerleri, s.37.

karşılaştırılması

- Rakiplerin güçlü ve zayıf yanları ile işletmenin güçlü ve zayıf yanlarını karşılaştırmak
- İşletmenin rakiplerine göre daha güçlü ve daha zayıf olduğu yönlerin belirlenmesi
- Dış çevrenin oluşturduğu fırsatlar karşısında işletmenin güçlü yanlarına ağırlık veren stratejiler geliştirerek başarısızlıkları minimize etmeye çalışmak.

Yukarıdaki işlemlerin yapılabilmesi için; özellikle şu işlevsel alanların analiz edilmesi gerekir⁶⁴:

- Finansal durum
- Örgütsel yapı
- Üst yönetimin uzmanlık ve yetenekleri
- İşgörenlerin uzmanlık ve yetenekleri
- Üretilecek mal ve hizmetin pazar talebinin tahmini
- Makina, araç ve diğer donanımların durumu
- Pazarlama yeteneği
- Araştırma-geliştirme yeteneği
- Amaçlar ve stratejiler

Sözkonusu işlevsel alanları analiz ederek, işletmenin kaynaklarının ve yeteneklerinin profilini ortaya koyabilmek için her alana ilişkin olarak şu soruların cevaplandırılması gerekir⁶⁵:

Finansal Duruma İlişkin Sorular

1 Çeşitli finansal oranlara bağlı olarak işletmenin finansal durumu konusunda neler söylenebilir? Likidite oranları, cari oranlar, asittest oranları, sermayenin yapısı, nakit akışı vb.

⁶⁴BYARS, s.37.

⁶⁵BYARS, s.40-41.

- 2 İşletmenin finansal durumuna ilişkin göstergelerin eğilimi nasıldır?
- 3 Nereden ve yüzde ne kadar kar gelmektedir?
- 4 Yatırımların geri dönüşünü arttırmak için bir program var mıdır?
- 5 Sermayenin maliyeti kavramından yönetim ne anlamaktadır?
- 6 İşletmenin, genel planlarına iyi bir biçimde uyum sağlamış, kısa ve uzun dönemli finansal planları var mıdır?
- 7 Yönetim; nakit ödeme konusunda bir sistem geliştirmiş midir?
- 8 İşletmenin durumunu koruyacak ve gelecekte ihtiyaç duyacağı kaynak ve yetenekleri kendine sağlayabilecek yeterli finansal kaynaklar var mıdır?
- 9 Maliyet, bütçe ve kar planlaması ile ilgili olarak etkin ve verimli muhasebe sistemleri var mıdır?
- 10 Finansal denetim yeterli ve etkin midir?
- 11 İşletmenin yeterli oranda çalışma sermayesi var mıdır?

Örgütsel Yapıya İlişkin Sorular

- 1 İşletmenin mevcut örgütsel yapısının biçimi nedir?
- 2 İşletmede resmi(formal) örgütsel planlar var mıdır?
- 3 Yetki ve sorumluluk ilişkileri açık bir biçimde kurulmuş mudur?
- 4 Her bir örgütsel birimin(ünitenin) yeterlilik ve yetersizliklerini ortaya koyacak denetim sistemleri var mıdır?
- 5 Kalite geliştirme, genel giderleri azaltma ve dinlenme aralarını azaltma konularında çalışmalar yapılmakta mıdır?
- 6 Tüm örgütsel birimler, işletmenin amaçlarına yönelik çalışmada işbirliği içinde bulunmakta mıdır?

Üst Yönetimin Uzmanlık ve Yeteneklerine İlişkin Sorular

- 1 Üst yönetimi tek kişi mi yoksa bir grup mu oluşturmaktadır?
- 2 Şu andaki üst yönetim, geçmiş yıllara ilişkin kar ve zarar

- sorumluluğunu üstlenmiş midir?
- 3 Üst yönetim tarafından uygulanan yönetim biçimi nedir? Otokratik yönetim, katımlı yönetim, amaçlara göre yönetim vb.
 - 4 Yönetim kurulunun uygulamaları arasında denetimin yeri nedir?
 - 5 Yönetim kurulu üyelerinin yetenekleri nelerdir?
 - 6 Üst yönetimin etkin değerlendirme sistemi var mıdır?
 - 7 Üst yönetimde bulunanların yaşları nedir ve ne kadar zaman daha işletmede kalmayı ummaktadırlar?
 - 8 Orta basamak yönetiminde yer alan kişilerin özellikleri nelerdir?
 - 9 Planlama ve denetim işlerine yardımcı olan danışmanların özellikleri nelerdir?

İşgörenlerin Uzmanlık ve Yeteneklerine İlişkin Sorular

- 1 İşgücünün uzmanlık ve yetenekleri nelerdir?
- 2 Bugünün ve yarının ihtiyaçlarını karşılamada bu uzmanlık ve yetenekler yeterli midir?
- 3 İşgörenlerin güdüleme düzeyi ve genel davranışları nelerdir?
- 4 İşletme, işgörenlerin ihtiyaç duydukları eğitimi yeterince sağlamış mıdır?
- 5 İşletmenin ücret politikası nedir? (Kendi iş alanında veya endüstride en yüksek ücreti ödeme gibi)

Üretilen Mal ve Hizmetin Pazar Talebinin Tahminine İlişkin Sorular

- 1 İşletmenin mal ve hizmetlerinde güçlü ve zayıf yanlar nelerdir? (Tasarım problemleri, kalite problemleri, teslim etme problemleri)
- 2 İşletmenin fiyatlandırma politikası nedir? (Fiyat liderliği, fiyat izleyiciliği)
- 3 İşletmenin sahip olduğu patent var mıdır?

- 4 İşletmenin mal ve hizmetleri için elinde tuttuğu pazar payı ne kadardır? İşletme pazar payını nasıl korumaktadır?
- 5 Hisse senetleri küçük bir grubun elinde mi yoksa geniş bir halk kitlesinin elinde midir?
- 6 İşletmenin mal ve hizmetlerine mevcut ve potansiyel tüketiciler nasıl bakmaktadır?
- 7 İşletmede; pazarlama tarzı, mühendislik tarzı ve işletme tarzı ile uyum sağlayabilecek çeşitli mamuller var mıdır?
- 8 Pazar hangi oranda elde tutulmakta veya genişletilmektedir?
- 9 İşletmenin pazar payında eğilim ne yöndedir?
- 10 İşletmenin mal ve hizmetleri, mamul yaşam eğrisinde hangi aşamdadır?
- 11 İşletmenin mal ve hizmetleri değişimler karşısında kolayca etkilenmekte midir?
- 12 Yeni mal ve hizmet geliştirmeye yönelik pazarlama araştırması yapılmakta mıdır? Araştırma-Geliştirme çalışmaları var mıdır? Satış elemanları etkili bir biçimde çalışmakta mıdır?

Makina, Araç ve Diğer Donanımların Durumuna İlişkin Sorular

- 1 Üretim yöntemlerinin ve üretim araçlarının yapısı nasıldır? Bunlar, bugünün rekabetine uygun mudur?
- 2 İşletmenin üretim araçları üretime elverişli midir?
- 3 Mevcut donanımla kar ve gelir elde etme kapasitesi var mıdır?
- 4 İşletmede genişlemek(büyümek) için yer var mıdır?
- 5 Araç ve donanım modern midir yoksa artık kullanılamaz durumda mıdır?

Pazarlama Yeteneğine İlişkin Sorular

- 1 Pazarlama faaliyetinde hangi dağıtım kanalları kullanılmaktadır?
- 2 Araştırma, satış, satış sonrası hizmet, reklam ve satış çabaları gibi çeşitli pazarlama faaliyetlerinden ne kadarı yapılmaktadır?
- 3 İşletmenin mallarının yapısı ve mal çeşitleri ile pazarlama yeteneği birbirine uygun mudur?
- 4 Yeni pazarlar ve yeni mamuller geliştirme yeteneği var mıdır?
- 5 Pazar araştırma örgütü, müşteri yönlü bilgi sağlama yeteneğine sahip midir?

Araştırma-Geliştirme Yeteneğine İlişkin Sorular

- 1 Araştırma ve geliştirme yeteneğinin özelliği ve yapısı nedir?
- 2 Ar-Ge çabaları sonucu yatırımlardan gelir sağlanmış mıdır?
- 3 Ar-Ge önemli yeni mamuller üretmekte midir?
- 4 Mühendislik yeteneğinin özelliği ve yapısı nedir?
- 5 Yeni mamul geliştirmek için mühendislik ve Ar-Ge tarafından karşılaştırmalar ve birlikte programlar yapılmakta mıdır?

Amaçlar ve Stratejilere İlişkin Sorular

- 1 Geçmiş dört-beş yıl içinde işletmenin saptadığı amaçlar var mıdır?
- 2 Saptanan amaçlar başarıya ulaşmış mıdır?
- 3 Uygulanmakta olan stratejiler nelerdir?
- 4 Stratejiler başarılı olmuş mudur?

İşletmenin güçlü ve zayıf yanlarını yukarıdaki soruları cevaplandırarak belirlemeye çalışırken aşağıdaki gibi bir matristen de yararlanılabilir⁶⁶. Sözkonusu matriste işletmenin anahtar başarı faktörleriyle güçlü ve zayıf yanları ilişkilendirilmiştir.

⁶⁶BOSEMAN ve diğerleri, s.39.

Anahtar Başarı Faktörleri					
Kaynaklar Yetenekler	1	2	3	4	5
Güçlü yanlar	xxx		xx		x
Zayıf yanlar		xxx		x	

xxx-Yüksek; xx-Orta; x-Düşük

Yukarıda sözü edilen analiz alanlarının herbiri için anahtar başarı faktörleri tablosu hazırlanır. Bu tablolardaki 1-2-3-4 gibi numaralar, o alana ilişkin soruların cevaplarını simgelemektedir. İşletme bu anahtar faktörleriyle rakipleri karşısındaki üstünlüklerini veya zayıflıklarını açıkça görebilmektedir. Örneğin; işletme 1-3-5 anahtar faktörlerine göre rakiplerinden daha güçlü, 2-4 anahtar faktörlerinde ise, rakiplerine göre daha zayıf durumdadır.

İşletmenin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerinin rakiplerin kaynak ve yetenekleriyle karşılaştırılmasında, anahtar başarı faktörleri matrisine ek olarak aşağıdaki gibi bir tablo da hazırlayabilir⁶⁷:

⁶⁷ŞAHİN, İş..., s.102.

GÜÇLÜ YANLAR	ZAYIF YANLAR
1)İşletme sağlam bir finansal yapıya sahiptir. Yatırım için yeterli kaynak bulunmaktadır.	1)Pazarlama birimi yetersizdir.
2)İşletmede iyi eğitilmiş, yüksek uzmanlığa sahip, profesyonel uzman ve işgö- renler bulunmaktadır.	2)İşgören devir oranı yüksektir.
3)Üretilen malların kalitesi yüksektir.	3)Mevcut üretim kapasitesi, gelecekteki talep artı- şını karşılayabilecek düzeyde değildir.
4)Yeterli bir teknoloji birikimi bulun- maktadır..	

Burada önemli olan işletmenin güçlü ve zayıf yanlarının eksiksiz olarak ortaya konulmasıdır.

Buraya kadar yapılan açıklamalarla stratejik yönetim sürecinin birinci aşaması olan, SWOT analizi incelenmiş ve sıra sürecin ikinci aşamasına gelmiştir.

3.2.2.İşletme Kimliğinin Belirlenmesi

Tüm işletmeler, bir kimliğe sahiptirler. Kimlik, bir işletmenin varoluş nedenidir. "Hangi işle uğraşacağız?" sorusuna kimlik cevap verir. Bir işletmenin kimliği, o işletmenin işlerini tanımlar⁶⁸. İşletme ne iş yaptığını, açık ve kesin bir biçimde saptamalıdır. Kesin ve açık bir iş tanımı ile, hangi işlerin işletmeye uygun olacağı, hangi işlerin uygun olmayacağı, hangi işlere öncelik verileceği ve benzerleri gibi pek çok sorunun cevabı

⁶⁸BOSEMAN ve diğerleri, s.6-11; BYARS, s.8-17. <

açıklık kazanır⁶⁹. Kısaca kimlik, işletmenin önemli kaynaklarının nereye yönlendirileceğine ilişkin en sağlıklı yol göstericidir⁷⁰.

İşletmenin kimliğini belirlerken, SWOT analizinden elde edilecek bilgilerin gözönünde bulundurulması gerekir. Başka bir deyişle, kimlik tespitinde işletmenin iç ve dış çevresinin değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkacak bilgiler temel alınmalıdır⁷¹. Bu bilgiler ışığında tanımlanacak işletme kimliği, ne geniş ve belirsiz ne de dar ve sınırlı olmalı⁷² ancak, işletmenin kaynak ve olanaklarının etkin tahsisi ve kullanımına hizmet edecek biçimde olmalıdır. Ayrıca kimlik tespiti yapılırken gelecekteki gelişim hedefleri de gözönünde tutulmalıdır⁷³.

3.2.3.İşletme Felsefe ve Politikalarının Belirlenmesi

İşletme felsefesi, işletmede çalışanlara yol gösterici inanç ve değerlerden oluşur⁷⁴. Başka bir deyişle, işletme felsefesi, işletmede çalışanların davranış kalıplarını belirleyen bir işletme kültürüdür. Çalışanlar sözkonusu bu kültüre göre davranışlarını yönlendirirler⁷⁵. Tıpkı diğer kültürlerde olduğu gibi, yönetimin belirlediği işletme felsefesi de kolayca değiştirilemeyen ifadelerden oluşur. Felsefenin ifade biçimi, işletmeden işletmeye değişir⁷⁶. Küçük işletmelerde işletme sahibi felsefesine uygun davranış biçimleri göstererek bu felsefenin çalışanlarca algılanması yolunu tutabileceği gibi, yazılı ifadeler de hazırlayabilir. Büyük işletmelerde ise, daha işletme kurulmadan önce işletme kurucuları işletmenin yaşamı boyunca geçerli olacak

⁶⁹PAMUK ve diğerleri, s.52.

⁷⁰BOSEMAN ve diğerleri, s.68.

⁷¹PAMUK ve diğerleri, s.51.

⁷²BOSEMAN ve diğerleri, s.68.

⁷³BYARS, s.8.

⁷⁴BYARS, s.10.

⁷⁵BOSEMAN ve diğerleri, s.69.

⁷⁶BYARS, s.10.

yazılı işletme felsefeleri oluşturmalı ve çok önemli bir neden olmadıkça bu felsefeye bağlı kalmalıdır.

İşletme felsefesinin en önemli yararı, işletme politikası oluşturmak için genel bir yapı sağlamasıdır. Gerçekten de, işgörenlerin hareketlerine yol gösterici politikalar belirlenirken işletme felsefesine uygun hareket edilir. Başka bir deyişle, işletme felsefesi ile işletme politikalarının çelişmemesine çalışılır. İşletme felsefesi ile işletme politikası arasındaki en önemli fark, değişmezlik boyutudur. Yukarıda da belirtildiği gibi, işletme felsefesi değişmez bir nitelik gösterir iken, işletme politikaları koşullardaki çok önemli değişikliklere göre yeniden saptanabilir bir özellik göstermektedir. İşletme politikaları da tıpkı işletme felsefesi gibi işletme çalışmalarına karar almada ve öncelik (inisiyatif) göstermede ışık tutar. Ayrıca sözkonusu politikalar işletme birimleri arasında iletişim ve düzenleme olanağı sağlar⁷⁷.

İşletme politikaları da üst yönetim tarafından saptanır⁷⁸. Ancak üst yönetim işletme politikalarını saptarken; işletme amaçları, işletme stratejileri, stratejik kontroller, mevcut iç ve dış koşulların yarattığı durumlar gibi faktörleri de gözönünde bulundurmalıdırlar. Örneğin, devlet; mamul kalitesi veya standardı, fiyatı, çalışma koşulları, ücret düzeyleri, muhasebe uygulamaları, rekabet koşulları gibi konularda düzenlemeler yapabilmektedir. Politikalar belirlenirken bu tür faktörlerin de gözönünde bulundurulması gerekir.

Rakip işletmelerin politikaları da, işletme politikalarını önemli ölçüde etkiler. Örneğin; personel politikaları, işgören ücretleri, çalışma koşulları gibi alanlarda rakiplerden bağımsız olarak politikalar geliştirmek kolay kolay mümkün olmamaktadır.

İşletme felsefesi ve işletme politikalarının bu çalışma açısından önemi, strateji geliştirmede, strateji uygulamada ve

⁷⁷BYARS, s.11.

⁷⁸BOSEMAN ve diğerleri, s.10.

işletme amaçlarının başarılı olarak gerçekleştirilmesinde yöneticilere tuttuğu ışıktır⁷⁹. Gerçekten de yöneticiler geliştirdikleri bütün uygulama tasarımlarında işletme felsefe ve politikalarına bağlı kalmaya çalışırlar.

3.2.4.Stratejik Amaçların Belirlenmesi

Stratejik yönetim sürecinin dördüncü aşamasında işletmenin stratejik amaçları belirlenir. Söz konusu stratejik amaçlar, duruma göre belirlenen bir stratejik sürenin sonunda ulaşılmak istenen sonuçlardır. Ancak bu sonuçların işletmenin tarzını, faaliyet alanını ve büyüklüğünü sayısal ve sayısal olmayan bir nitelikte tanımlayan genel ifadeler olması gerekir⁸⁰. İşletmenin hedeflediği stratejik dönem, kendi içinde kısa, orta ve uzun dönem biçiminde daha alt dönemlere ayrılabilir ve bu dönemlere ilişkin amaç ifadeleri tanımlanabilir.

3.2.4.1.Stratejik Amaçlarda Bulunması Gereken Özellikler

Yukarıda da belirtildiği gibi, işletmenin hedeflediği stratejik dönem, ister kısa, ister orta, ister uzun dönemli olarak hazırlansın, etkili stratejik amaçların bazı özelliklere sahip olması gerekir. Bu özelliklerin belli başlılarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

-Stratejik amaçlar anlaşılabilir olmalıdır: Belirli stratejik dönemlere göre elde edilmek istenen sonuçlar açıkça belirtilmeli, kısa, orta ve uzun dönemlerin süreleri tarih olarak belirtilmeli ve

⁷⁹BYARS, s.11.

⁸⁰Richard F. VANCIL-Peter LORANGE, "Strategic Planning in Diversified Companies", STRATEGIC MANAGEMENT(New York:Harvard Business Review Executive Book Series, John Wiley Sons, Inc., 1983), s.215.

ulaşılmak istenen amaçların ilgili olduğu alanlar birbiri içine girmeyecek şekilde kesin sınırlarıyla belirtilmelidir⁸¹. Amaç tanımlamada açıklık ve anlaşılabilirlik ilkesine uyulmazsa, işletme neyi başarmaya çalıştığını ve nereye gideceğini kestiremez⁸². Dolayısıyla stratejik planlamanın etkinliği azalmış olur.

-Stratejik amaçlar esnek olmalıdır: Bugünkü koşullar içinde gelecek değerlendirilerek stratejik amaçlar belirlenir. Ancak gerek koşulların iyi değerlendirilememesi, gerek geleceğe ilişkin tahminlerde hata yapılması, zaman zaman amaçların da gözden geçirilmesi ihtiyacını doğurur. Başka bir deyişle, işleyiş sırasında beklenmeyen çevresel değişiklikler oldukça ve özellikle yeni tehlike ve fırsatlar ortaya çıktıkça, yeni durumlara kolayca uyabilecek biçimde amaçlarda değiştirilebilmelidir.

-Stratejik amaçlar ölçülebilir olmalıdır: Başta planlanan stratejik amaçlarla, dönem sonlarında ulaşılan sonuçların karşılaştırılabilmesi için, amaçların sayılarla ifade edilebilmesi gerekir⁸³. Beş yıl sonunda satış hacminin %50'ye çıkarılması, on yıl sonra teknolojinin bütünüyle yenilenmesi, ilk beş yılda pazar payının %10 artması, 5 yıl içinde mamul çeşidinin 3'ten en az 7'ye çıkarılması gibi hedefler ölçülebilir amaçların örneğidir⁸⁴.

-Stratejik amaçlar ulaşılabilir olmalıdır: Kolay ulaşılabilen veya ulaşılması çok zor olan amaçlar, işletmeciliğin gerçekçilik ilkesine ters düşer. Dolayısıyla saptanacak amaçlar, yöneticiler ve diğer çalışanları zoru başarabilmeye ve bunun için mücadele etmeye yöneltecek derecede zor ancak moral çöküntüsü yaratacak düzeyde de ulaşamaz olmamalıdır.

⁸¹GLUECK, s.38.

⁸²Allan J. PRAGER-Mary B. SHEA, "The Strategy Audit", STRATEGIC MANAGEMENT HANDBOOK, New York, 1983, s.8/6.

⁸³GLUECK, s.38.

⁸⁴MÜFTÜOĞLU, s.152.

-Stratejik amaçlar tutarlı olmalıdır: Belirli bir stratejik zaman dilimindeki tüm kısa ve orta dönemli amaçlar, stratejik amaçlardan türetilmeli ve bu amaçlarla uyumlu olmalıdır⁸⁵. Başka bir değile, bir amaca ulaşma çabası başka bir amaca ulaşmayı engellememelidir. Birbiriyle karıllıklı uyum içinde olmayan ya da birbiriyle çelişen amaçlar işletme bölümleri arasında anlaşmazlıklar ortaya çıkarır ve çabaların boa gitmesine neden olur.

-Stratejik amaçlar kabul edilebilir olmalıdır: Yöneticilerin stratejik amaçları belirlerken çalışanların istek ve ihtiyaçlarını bilmesi ve bunların stratejik işletme planları içinde değerlendirilmesi gerekir⁸⁶. Başka bir değile, amaçların işletmede çalışanlar tarafından kendi çıkarlarını da dengeleyebilecek bir kabul edilebilirlikte olmalıdır. Amaç saptamada kabul edilebilirlik ilkesine uyulmaması planların başarı Őansını azaltır.

3.2.4.2.Rekabette Stratejik Amaçların Belirlenmesi

İşletmenin güçlü ve zayıf yanları ile fırsat ve tehlikeleri, kimliği, felsefesi, politikaları ve uzun dönemli amaçları belirlendikten sonra stratejik yönetimden sorumlu yöneticiler, işletme için uygun durumları değerleyerek rekabet stratejileri geliştirmeye alıřırlar⁸⁷.

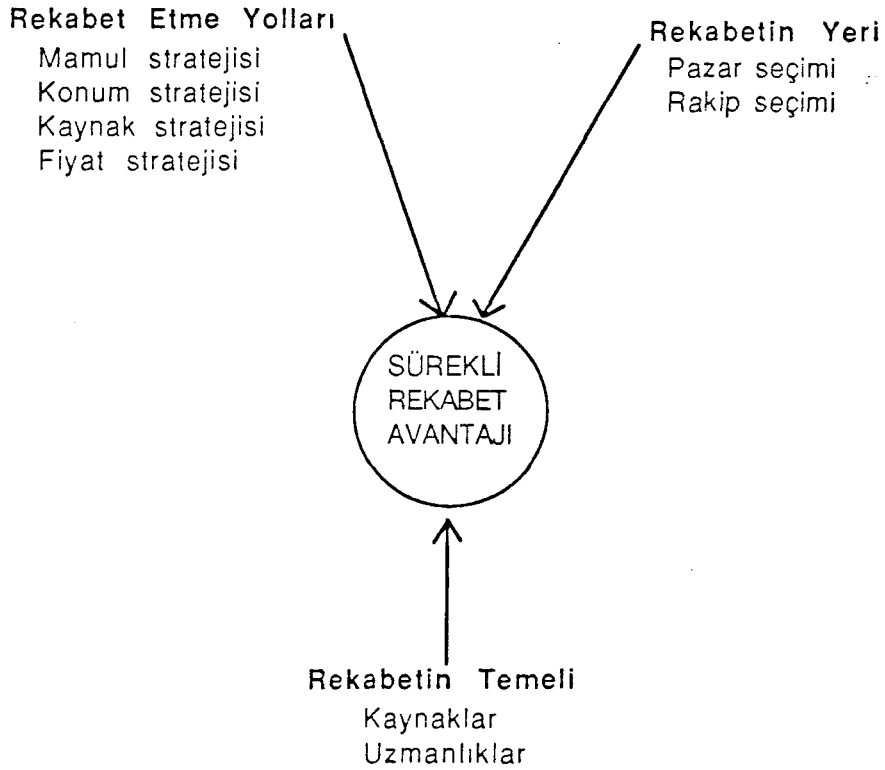
İşletmeler geçmiŐe oranla bugün, koşulları çok ağır bir rekabet savaşı içinde varlıklarını sürdürmeye çalışırlar. Rekabet savaşına nasıl girmeli, bu savaşı nasıl sürdürmeli ve savaşı kazanarak, nderliği nasıl yapmalı gibi soruların cevaplarını çok iyi

⁸⁵BOSEMAN ve diğerleri, s.57-58.

⁸⁶GLUECK, s.38.

⁸⁷BYARS, s.62.

saptanmış rekabet stratejileri verir⁸⁸. Aşağıdaki şekil, sürekli rekabet avantajına sahip olmak için başlıca üç rekabet boyutunun önemini vurgulamaktadır.



Kaynak:David A. AAKER, "Managing Assets and Skills: The Key To a Sustainable Competitive Advantage", CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, No.2, S.31(Ocak 1989), s.102.

şekilden de izlenebileceği gibi, rekabet etme yollarının, rekabet yerinin ve rekabet temelinin stratejik planları sağlıklı yapılırsa, işletme sürekli bir rekabet avantajına kavuşmuş olur. İyi hazırlanmamış mamul stratejisi, konum stratejisi, kaynak stratejisi, fiyat stratejisi, üretim stratejisi, dağıtım stratejisi gibi tasarımlar işletmenin rekabet etme yollarını ortaya koyar. Pazar seçimi ve rakip seçimi ise, rekabet savaşının nerede veya

⁸⁸Erdoğan TAŞKIN, Yönetim Pazarlama Satış (İstanbul:Der Yayını, No.73, 1990), s.55.

hangi alanda yapılacağını belirler. İşletmenin maddi ve beşeri kaynakları ve bunlara ilişkin stratejileri ise, rekabet savaşında kullanılacak olanakları simgeler. Özellikle, rekabet avantajının temelini oluşturan işletme kaynaklarına ve işletmedeki değişik uzmanlıklara büyük sorumluluklar düşmektedir. Kaynaklar kavramının kapsamına, yalnızca maddi sermaye değil, know-how, marka gibi gayri maddi sermaye de girer. Buradaki uzmanlık kavramından ise; işletmenin rakiplerinden daha iyi yaptığı tüm işler anlaşılır. Örneğin; işletmede çalışanlar, rakiplerinden daha iyi üretim, daha iyi pazarlama, daha iyi tasarım ve daha iyi reklam yapabiliyorlarsa, işletme için sürekli bir rekabet avantajı vardır denilebilir. Başka bir deyişle, rekabet stratejilerini ve rekabet alanlarını geliştirmek ve korumak, böylece sürekli bir rekabet avantajı elde etmek stratejik yönetimin temelinde yer alan kaynaklar ve uzmanlıklar ile mümkündür⁸⁹.

Özetle belirtmek gerekirse, etkin bir rekabet stratejisi geliştirebilmek için özellikle şu konular üzerinde önemle durmak gerekir⁹⁰:

- Rekabet stratejisi üst yönetim tarafından belirlenmelidir.
- Yöneticiler, pazarlama araştırmalarını, rakip işletmelerin özelliklerini, satış tahminlerini, mevcut ve potansiyel rakipler karşısında işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini strateji saptamada esas almalıdırlar.
- Belirlenen rekabet stratejisi, işletmenin tüm bölümlerine uyumlu bir biçimde yansıtılmalıdır.
- Rekabet stratejisinin etkili bir biçimde yürütülebilmesi için işletmedeki tüm çalışanların olumlu bir çalışma ruhuna sahip olması sağlanmalıdır.

⁸⁹David A. AAKER, "Managing Assets and Skills: The Key To a Sustainable Competitive Advantage", CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, No.2, S.31(Ocak 1989),s.102.

⁹⁰Pazar Pazarlama ve Pazar Araştırması (Ankara:BIAR Ya.No.9, 1989), s.32.

3.2.4.3.Rekabette İzlenebilecek Stratejilerin Belirlenmesi

İş dünyası, pazarda bir rakibi safdışı bırakarak daha iyi bir konum elde etmek için yapılan işletmecilik savaşları olarak nitelendirilebilir⁹¹. Savaş alanlarının özellikleri, günümüzdeki rekabetçi piyasa sisteminin özellikleriyle benzerlik gösterir. Savaş alanında olduğu gibi, serbest piyasa koşullarında da rakipler mümkün olduğu kadar fazla kazançlı olmaya çalışırlar. Dolayısıyla diğer işletmeler, amaçlarını gerçekleştirebilmek için çeşitli stratejiler uygularlar. Sözkonusu stratejiler, temelde savaştaki askeri strateji uygulamalarına benzer⁹². İşletme yönetiminin rekabet savaşında uygulayabileceği başlıca stratejileri şu şekilde sıralamak mümkündür⁹³:

- Taklitçi strateji
- Bağımlı strateji
- Geleneksel strateji
- Birleşme ve Devralma stratejisi
- Saldırgan strateji
- Savunma amaçlı strateji

Aşağıda ilk beş stratejinin temel özellikleriyle belirtilmesinden sonra, ikinci bölümde bu çalışmanın ağırlık noktasını oluşturan savunma amaçlı strateji, bütün özellikleriyle tanıtılacaktır.

⁹¹Barrie G. JAMES(Çev:Hasan SANAMA), İş Dünyası Savaşları (İstanbul:Modern Yönetim Dizisi, 1987), s.21.

⁹²Aziz AKGÜL-Abdülkadir VAROĞLU, "Pazarlama Harbinde Askeri Stratejiler", ANKARA SANAYİ ODASI DERGİSİ, Y.14, S.105(Temmuz-Ağustos 1990), s.42.

⁹³BARUTÇUGİL, s.36-42; Ayrıca bkz. Brian C. TWİSS, Managing Technological Innovation (New York:Longman Group Limited, 1976), s.57-61; Hüsnü ERKAN, Sosyal Piyasa Ekonomisi (İzmir:Dokuzeylül Ün., 1987), s.121-123; JAMES, s.35-46; PAİNE-ANDERSON, s.234; AKGÜL-VAROĞLU, s.42-43; HATİPOĞLU, s.89.

3.2.4.3.1. Taklitçi Strateji Seçeneği

Bulunduğu coğrafi konum, ekonomik koşullar, rekabet koşulları, finansal yapı ve benzeri açılardan kendisini yetersiz hisseden işletmeler, sözkonusu alanlarda lider olan işletmeleri izleme yolunu seçebilirler. Bu durumdaki taklitçi işletmenin üretim mühendisliği ve mamul tasarımı açısından güçlü olması gerekir. Başka bir deyişle, personel, hammadde, malzeme, enerji, maliyet, teknolojik yatırım açısından yetersiz olsa bile, lider işletmenin mamul ve yöntemlerini taklit edebilecek güçlü bir tasarım ve üretim mühendisliğine ihtiyaç vardır. Etkin bir yönetim ve etkin bir taklitçilikle ağır araştırma-geliştirme maliyetlerinden kaçınılabilmekte ve güçlü işletmelerin yaptıkları araştırma-geliştirme çalışmalarından yararlanılabilmektedir. Örneğin; lider işletme belirli bir know-how ödeyerek ileri bir teknoloji transfer etmiş ve ağır gümrük vergileri ödemiştir. Oysa taklitçi işletme, akıllıca yaptığı taklit nedeniyle bu tür know-how ve gümrük giderlerinden kurtulmuş olur.

Taklitçi işletmenin mevcut kurulu teknolojiyle lider işletmeyi izlemesi bazı durumlarda oldukça geriden de olabilir. Aradaki açıklık taklitçi işletmenin, endüstrinin ve ülkenin özel durumlarına bağlı olarak değişebilir. Ancak, taklitçi işletmenin, rekabet ortamında kalabilmesi için teknik ve bilimsel bilgi alma, haberleşme ve maliyet minimizasyonu açısından başarılı olması gerekir.

Taklitçi strateji uygulaması, yalnızca yurt içindeki bir lider işletmeyi izlemek şeklinde düşünülmemelidir. Bunun yanında yurt dışındaki bir lider işletme de seçilerek onun know-how'ı alınabilir ve yapılan anlaşma çerçevesinde onun mal ve hizmetleri taklit edilebilir. Ancak bu durumda taklitçi işletmenin, üretim tekniklerindeki ve pazardaki değişimleri ve bilgileri, dünya ölçüsünde izleyebilmesi, taklit edilecek yeniliğin seçiminde ve

know-how alınacak işletmenin belirlenmesinde herhangi bir hataya düşmemesi gerekir.

3.2.4.3.2.Bağımlı Strateji Seçeneği

Bağımlı strateji uygulayan işletmelerin zamanla pazardan çekilme oranları ya da büyük işletmeler tarafından devralınma oranları oldukça yüksektir. Buna rağmen işletmecilikte bu tür strateji uygulayan işletmelerin oldukça sık kuruldukları ve yaygın oldukları gözlenir.

Bağımlı strateji izleyen işletme, güçlü bir işletmenin uydusu veya bağlı alt kuruluşu rolünü benimser. Bağımlı işletme, genellikle ana işletmeden veya kullanıcıdan belirgin bir istek gelmedikçe, mamullerinde teknik değişim girişiminde bulunmamakta, yeni mamulün teknik özelliklerinin belirlenmesi veya pazara sunum ile ilgili teknik hizmetlerin saptanması ana işletmeden beklenmektedir.

Birçok büyük işletme, çevresinde kendi ara mal, parça ve benzeri üretimi ve çeşitli hizmetleri, sözleşme ile yapan bir dizi uydu işletme ile birlikte çalışmaktadır. Bağımlı işletmeler, genellikle mamul tasarımında ve araştırma-geliştirme çalışmalarında hemen hiçbir girişimi bulunmayan küçük ve sermaye-yoğun işletmelerdir.

3.2.4.3.3.Geleneksel Strateji Seçeneği

Gelişmemiş pazar ekonomilerinde ve haberleşmenin iyi gelişmediği bölgelerde işletmeler genellikle geleneksel rekabet stratejisi izlerler. Aslında bu stratejileri uygulayan işletmelere, geleneksel işletmeler demekle bir sakınca yoktur. Bu işletmeler her nasılsa bir pazar bulmuşlar ve bu pazara hitap edecek bir işletme

kurmuşlardır. Ürettikleri mal ve hizmetleri aynı yöntemlerle pazara sunmakta ve belirli bir kar elde etmektedirler. Rekabet koşullarına ilişkin olarak, herhangi bir uyarıcı olmaması nedeniyle, işletme ürettiği mamulde ve pazarlama yöntemlerinde herhangi bir değişiklik yapma gereği duymaz. Diğer taraftan bazı uyarılarla böyle bir değişiklik yapma ihtiyacı duysa bile, işletmenin yenilik yapabilecek bilimsel ve teknik kapasitesi yoktur. Bu durumda işletme, dış koşulların baskısıyla teknik yenilikten çok "moda" anlamında bazı tasarım değişikliklerine gidebilir. Aslında geleneksel işletmelerin, zaman zaman moda anlamındaki değişiklik yapabilme yetenekleri bu işletmelerin en güçlü yönlerini oluşturmakta ve biraz daha ayakta kalmalarını sağlayabilmektedir.

3.2.4.3.4. Birleşme ve Devralma Stratejisi Seçeneği

Birleşme stratejisi, aynı amacı güden tarafların birleşerek rakipleri safdışı bırakma girişimleridir⁹⁴. Bu rekabet stratejisi, iş dünyasında pazardaki güç dengesini sürdürmek, baskı gruplarını denetim altında tutmak, işletmelerin ortak çıkarların korumak amacıyla geliştirilmiştir. Birleşme ve devralma stratejilerinin uygulanmasıyla para, pazarlama, üretim ve teknoloji gibi kaynakların eşgüdüm içinde kullanılarak birleşenlerin ortak amacına daha iyi hizmet etmesi sağlanmış olmaktadır⁹⁵.

Bilimsel işletmeciliğin başlangıcından günümüze kadar geçirdiği aşamalar içinde görünen karteller, tröstler, konsorsiyumlar, centilmenlik anlaşması yapan işletmeler, holdingler ve tam birleşmeler(merger veya fussion) bu tür stratejiyi benimseyen işletmelerdir.

Yukarıda da belirtildiği gibi, işletmeler arası birleşmelerin ve işletmelerin satın alınmasının temel nedeni, genellikle aynı alanda birlikte çalışmalarını ve kaynaklarının

⁹⁴JAMES, s.40.

⁹⁵JAMES, s.160-161.

birbiriyle uyuşması veya birbiriyle bağımlılığıdır. Birleşme ve devralmalarda, teknolojiye çoğu zaman önemli bir rol aynar. Bilindiği gibi, küçük işletmeler girişkenlik, çağdaş yaratıcılık ve başarılı yenilik stratejilerine sahip değildirler. Başka bir deyişle, bu işletmeler gerek teknoloji, gerek sermaye ve gerekse organizasyon açısından tek başlarına zayıf kalmaktadırlar. Oysa değişen rekabet koşulları bunları önlem almaya zorlamaktadır. İşte bu nedenle, işletmeler ya birbirleriyle birleşmekte ya birleşen işletmelere sonradan katılmakta ya da bir başka işletme tarafından devralınmaktadır⁹⁶.

3.2.4.3.5.Saldırgan Strateji Seçeneği

Askerlikte saldırı stratejisi, şu şekilde özetlenmiştir⁹⁷: "Savaşta zafer, kendilerinde saldırma kararlılığını bulanlarındır; yalnızca savunmada kalanlar yenilmeye mahkumdur." Bu askeri stratejinin işletmeciliğe uygulanması ise, iş dünyasındaki mevcut rekabet dengesini, saldıran işletmenin lehine bozmayı amaçlayan bir işletme saldırısıdır.

Saldırgan rekabet stratejisi, yeni bir malı veya yeni bir üretim yöntemini rakip işletmelerden önce geliştirip, pazara sunarak, teknik alanda ve pazarda liderliği ele geçirme amacını taşır.

Yüksek risk ve yüksek gelir beklentisi içeren saldırgan rekabet stratejisinin, yalnızca pazarda ve teknik alanda liderliğe sahip büyük işletmelere özgü değildir. Küçük işletmelerde bazı endüstrilerde teknik ve pazar üstünlüğü sağlayacak saldırgan rekabet stratejisi izleyebilirler. Dolayısıyla bu tür işletmelerin en önemli üstünlükleri; biçimsel olmayan esnek yönetim tarzı, yeniliğe uygun örgütsel ortam, kısa iç haberleşme kanalları ve etkin

⁹⁶BARUTÇUGİL, s.40.

⁹⁷JAMES, s.63.

işbirliğidir⁹⁸.

Saldırgan rekabet stratejisinin amacı, işletmenin pazar payını yeterli ve devamlı bir biçimde arttırmayı sağlamaktır. Saldırgan rekabet stratejisi, mamul tasarımında teknolojik değişim oranı ve rakiplerine göre mamul ve hizmette sağlanan yenilik tarafından belirlenir. İşletmeler, stratejinin bir sonucu olarak mevcut pazar paylarını daha çok arttırmayı umarlar ve duruma göre arzuladıkları biçimde saldırganlık derecelerini değiştirebilirler⁹⁹. Bazı işletmeler yenilikçi ve sürükleyici pozisyon alarak, yenilikçi rekabet süreçleri oluşturmaktadırlar. Yenilikçi rekabet anlayışı, yenilikçi ve dinamik girişimci tipinden hareket etmektedir. Yenilikçi işletme, getirdiği yenilik nedeniyle, rakiplerinden önce, ekonomik sistemde, yaratıcı rekabetin sonucu olarak belirli bir süre aşırı kar elde etmektedir. Ancak yaratıcı rekabetin yol açtığı bu durum, yenilikçi işletmeyi, yeni işletmelerin izlemelerine neden olduğu için, büyük bir savaşı başlatan işletmenin yenilik savaşında devamlı önde olması, başka bir değişle, rakiplerinden önce devamlı yenilik yapması gerekir¹⁰⁰.

3.2.4.3.6.Savunma Amaçlı Strateji Seçeneği

Askerlikte "Savunma, savaşın en güçlü şeklidir¹⁰¹" biçiminde ifade edilen bu strateji, işletmecilikte rakip işletmelerin saldırısına karşı koymak, onların mevcut pazarlarından kayıplar vermesini sağlayarak, geri çekilmeye zorlanmak veya girişim önceliklerini yok etmek için gerçekleştirilen rekabet oyunları anlamına gelmektedir. Savunma amaçlı rekabet stratejisi izleyen işletme, dünya teknolojisi ve pazarlarında ilk olma amacını taşımamakta. Ancak, teknolojik

⁹⁸BARUTÇUGIL, s.36.

⁹⁹PAİNE-ANDERSON, s.234.

¹⁰⁰ERKAN, s.122.

¹⁰¹JAMES, s.105.

gelişmenin gerisinde de kalmak istememektedir. Bu stratejide, bir teknolojik yenilik yapma yerine mevcut bir teknolojiyi daha ileriye götürme ve ondan tam anlamıyla yararlanma daha fazla önem taşımaktadır¹⁰².

Çalışmanın ikinci bölümü, savunma amaçlı rekabet stratejisine ayrılmış olduğu için sözkonusu strateji üzerinde daha fazla durulmayacaktır.

3.2.5. İşletme Stratejilerinin Uygulanması

Stratejik yönetim sürecinin bir aşaması da, geliştirilen işletme stratejilerinin uygulanmasıdır. Stratejiler uygulanırken, tüm yönetim işlevlerinin bütünleşik yönetim süreci yaklaşımı ile harekete geçirilip uygulanması gerekir¹⁰³. Bu uygulamada başlıca üç aşama sözkonusudur. Bunlar; (1) Stratejilerin başarıyla uygulanabilmesi için gerekli örgütsel yapının geliştirilmesi, (2) Stratejilerin başarıyla uygulanabilmesi için gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesi ve yerine getirilmesi, (3) Stratejik amaçlar doğrultusunda stratejilerin etkinliğinin sağlanmasıdır¹⁰⁴.

Birinci aşamada geliştirilen işletme stratejilerini uygulayabilecek bir örgütsel yapı ve bu yapı içinde bir örgüt kültürü oluşturmaya çalışılmaktadır. Yetki ve sorumluluk dağılımları, uygulanacak stratejiler doğrultusunda tek tek gözden geçirilmekte ve gerekli düzenlemeler gerçekleştirilmektedir. Bu arada stratejileri algılayabilecek, benimseyebilecek ve başarıyla uygulayabilecek bir alt yapı ve kültür yaratılmaya çalışılmaktadır. Örgüt yapısı ve örgüt kültürü, örgütteki insanların davranışlarına yön veren tutumlar, değerler, inançlar ve gelenekler şeklinde stratejilerle bütünleştirilmektedir. Böylece işletmedeki her bir bireyin nasıl düşünüp, nasıl hareket edecekleri belirlenmeye

¹⁰²TWISS, s.57.

¹⁰³BOSEMAN ve diğerleri, s.119.

¹⁰⁴BYARS, s.9.

çalışılmaktadır. Eğer örgüt yapısı ve örgüt kültürü ile stratejiler uyumlu olmazsa, stratejilerin uygulanması sırasında güçlüklerle karşılaşılacağı açıktır. Oysa bunlar arasındaki uyum stratejilerin başarıyla uygulanmasına büyük katkılar sağlayacaktır.

İkinci aşama, stratejilerin uygulamasına ilişkin faaliyetlerin belirlenmesi ve yerine getirilmesidir. Bu aşamada işletmenin fonksiyonel alanlarının herbiri (üretim, finans, pazarlama vb) için ayrıntılı faaliyet tanımları yapmak ve bunları planlandığı gibi uygulamak gerekmektedir. Başka bir deyişle, ana stratejileri gerçekleştirmek için onlarla uyumlu pazarlama stratejileri, finansal stratejiler, üretim stratejileri, araştırma-geliştirme stratejileri gibi daha alt stratejiler geliştirilmekte ve uygulamaya konmaktadır. İşletme bütçesinin bazı kısımleri, geliştirilen alt stratejilere uygun zamanlarda ve uygun miktarlarda tahsis edilmektedir¹⁰⁵.

Strateji uygulamasının üçüncü aşaması, stratejik amaçlar doğrultusunda stratejilerin etkinliğinin sağlanmasıdır. Etkinlik sağlamada işletmedeki beşeri kaynaklardan, çağdaş önderlik teorilerinden ve çağdaş ödül sisteminden yararlanılmaktadır. Önderlik ve ödül sistemi uygulaması, stratejilerin başarıya ulaşmasında oldukça önemli bir etkiye sahip bulunmaktadır. Önderler, işletmede çalışanları ödüllendirirken, onların stratejik amaçları gerçekleştirmedeki katkılarını gözönünde bulundurmaktadırlar¹⁰⁶.

3.2.6. İşletme Stratejilerinin Kontrolü

Stratejik yönetim sürecinin son aşamasını, stratejik kontrol oluşturur. Burada işletme stratejilerinin uygulanmasından elde edilen sonuçlarla, stratejik işletme amaçları

¹⁰⁵BYARS, s.154.

¹⁰⁶BYARS, s.144.

karşılaştırılır¹⁰⁷. Stratejik kontrolde kendi içinde üç aşamada gerçekleştirilir¹⁰⁸. Bu aşamalar; (1)Değerleme kriterlerinin belirlenmesi, (2)Performans değerlemesi ve (3)Geribildirimdir.

Başlıca değerlendirme ölçütleri şunlardır¹⁰⁹:

- Net kar
- Hisse senedi fiyatı
- Kar payı oranı
- Hisse senedi başına kazanç
- Sermayenin dönüşüm hızı
- Hisse senedinin dönüşüm hızı
- Pazar payı
- Satışların artış hızı
- Grev nedeniyle işgörenlerin gün kayıpları
- Üretim maliyetleri ve üretim verimliliği
- Dağıtım maliyetleri ve dağıtım verimliliği
- İşgören devir hızı, devamsızlık ve işgören tatmin düzeyi

Stratejik kontrolde, stratejik uygulama sonuçları; yukarıdaki ölçütlerden duruma göre biri, birkaçı veya hepsi ile değerlendirilerek ikinci aşamaya geçilmektedir.

Performans değerlendirme aşamasında, planlanan performanslar ile fiili performanslar karşılaştırılmaktadır. Böylece işletme içinde stratejik uygulama açısından problem yaratan alanlar saptanmaya çalışılmaktadır. Bu saptamada değerlemenin nerede, ne zaman ve nasıl yapılacağı büyük önem taşımaktadır. Yukarıda belirtilen her alt strateji uygulamasında o faaliyete uygun değerlendirme ölçütleri ve fiili performanslar saptanmakta ve karşılaştırmaların anlamlı olması sağlanmaktadır.

Stratejik kontrolün son aşamasında geribildirim işlevi yerine getirilmektedir. Aslında geribildirim, yalnızca stratejik

¹⁰⁷BOSEMAN ve diğerleri, s.119.

¹⁰⁸BYARS, s.168.

¹⁰⁹GLUECK, s.352.

kontrol için değil, stratejik yönetim sürecinin tamamında temel bir eleman olmaktadır¹¹⁰. Gerçektende bir geribildirim kanalı ile üst yöneticilere geribildirim sağlanmazsa, bir stratejik boşluk ortaya çıkmakta ve stratejik yönetim anlamını yitirmektedir. Bu nedenle, ilk iki aşamada belirlenen sapmalar, bu sapmaların büyüklüğüne göre, yeni bir örgüt stratejisinin gerekip gerekmediği ya da uygulamada bazı değişikliklerin gerekip gerekmediği sağlıklı bir biçimde üst yönetime ulaştırılabilirdir¹¹¹.

Stratejik kontrol sistemlerinin başarıyla uygulanabilmesi için bunların başlıca şu özelliklere sahip olması gerekmektedir¹¹²:

- Kontrol sistemleri ve yöntemleri, ekonomik olmalıdır.
- Kontrol sistemleri ve yöntemleri, anlamlı olmalıdır.
- Kontrol sistemleri ve yöntemleri, zamanında bilgi sağlamalıdır.
- Kontrol sistemleri ve yöntemleri, işlevlerin ve faaliyetlerin yapısını ve özelliklerini doğru olarak ölçmelidir.
- Kontrol sistemleri ve yöntemleri, uygulamaların gidişine uygun nitelikli veriler sağlamalıdır.
- Kontrol sistemleri, stratejik uygulamaları kolaylaştırmalıdır.
- Kontrol sistemleri ve raporları, anlaşılabilir olmalıdır.

¹¹⁰BYARS, s.174.

¹¹¹BOSEMAN ve diğerleri, s.119.

¹¹²BYARS, s.174.

İkinci Bölüm

SAVUNMA AMAÇLI REKABET STRATEJİSİNİN İNCELENMESİ VE UYGULANMASI

Birinci bölümde; işletmenin stratejik yönetim süreci ve rekabette izlenebilecek stratejiler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Başka bir deyişle, işletmenin fırsat ve tehlikeleri ile güçlü ve zayıf yanlarının nasıl belirleneceği, durum analizinin nasıl yapılacağı, stratejik amaçların ve uygulanabilecek rekabet stratejilerinin nasıl saptanacağı incelenmiştir. Bu bölümde ise, birinci bölümde sözü edilen başlıca rekabet stratejilerinden biri olan savunma amaçlı rekabet stratejisi, bu stratejiyi uygulayan işletmelerin amaçları ve uygulama koşulları incelenerek, bazı uygulama örnekleri verilecektir.

1.SAVUNMA AMAÇLI REKABET STRATEJİSİ

Birinci bölümde de belirtildiği gibi, başlıca altı rekabet stratejisi vardır. Bunlardan birisi de savunma amaçlı rekabet stratejisidir. Aşağıda sözkonusu stratejinin tanımı ve başlıca amaçları üzerinde durulacaktır.

1.1.TANIMI

Ordu açısından savunma, bir savaş alanını simgelerken, işletme açısından bir pazar konumunu veya işletmenin mevcut durumun korumayı simgeleyen bir kavramdır. Gerek ordular ve gerekse işletmeler, savunmayı gerçekleştirebilmek için bir takım yeni sistemler geliştirerek temel strateji ve taktikler izlerler¹. Burada konumuz işletmeler olduğuna göre, savunma amaçlı rekabet stratejisi, işletmenin mevcut durumunun korunması üzerinde odaklaşır². Bununla beraber aynı strateji, işletmenin mevcut durumun sürdürmeyi de amaçlar³. Dolayısıyla, işletmeler mevcut durumlarını, mamullerini, pazar konumlarını rakip saldırılarına karşı koruyan stratejiler geliştirmek ve uygulamak durumundadırlar.

Belirli bir işletmenin mevcut durumunu, rakiplerine karşı savunmanın en iyi yollarından biri, sürekli yenilikler yaparak kendisini geliştirmektir. Yenilikler; mamul çeşitlendirmede, mamul dağıtımında, müşteri hizmetlerinde, maliyet düşürmede özellikle büyük önem taşır. İşletme yaptığı sözkonusu yeniliklerle, rakipleri

¹Barrie G. JAMES(Çev:Hasan SANAMA). İş Dünyası Savaşları (İstanbul:Modern Yönetim Dizisi, 1987). s.109.

²Lloyd L. BYARS. Strategic Management (New York:Harper and Row Publishers, 1987), s.154.

³Glen BOSEMAN ve diğerleri. Strategic Management:Text and Cases (New York:John Wiley Sons, Inc., 1986). s.60.

karşısında daha etkili duruma gelebilir⁴. Savunma amaçlı rekabet stratejisi, genellikle çevresinde beklenmedik olaylarla karşı karşıya kalan işletmeler tarafından izlenen bir stratejidir⁵.

Savunma amaçlı rekabet stratejisi izleyen işletmeler, özellikle pazar paylarını korumaya yönelik olduklarından; düşük riskli strateji uygulamaları, güvenli pazarlar aramaları ve denenmiş çözüm yollarını benimsemeleriyle değerlendirilir⁶.

Bu açıklamalardan sonra, savunma amaçlı rekabet stratejisini şu biçimde tanımlamak mümkündür: Rakip işletmelerin rekabetçi saldırılarına karşı koymak, onların mevcut pazar paylarından kayıplar vermelerini sağlayarak çekilmeye zorlamak veya girişim önceliklerini yoketmek için gerçekleştirilen rekabet oyunu türüne savunma amaçlı strateji denir⁷.

1.1.AMAÇLARI

Savunma amaçlı rekabet stratejisi izleyen belirli bir işletmenin başta gelen amacı, ayakta kalabilmeyi sağlamaktır⁸. Bu amacı gerçekleştirmenin ilk akla gelen aracı ise, mamul farklılaştırmayı başarılı biçimde uygulamaktır⁹. İşletmenin ayakta kalabilmesi ve mevcut pazar payını koruyabilmesi; mamullerini çok değişik boyut, renk, kalite vb. çeşitli türlere ayırarak perakende mağazalarda mümkün olduğu kadar çok raf işgal ettirmesine bağlıdır. Mağazalarında bol çeşit bulunduran

⁴Ömer Baybars TEK, Pazarlama İlkeleri ve Uygulamaları (İzmir: 1990), s.79.

⁵Zeyyat HATİPOĞLU, İşletmelerde Stratejik Yönetim (İstanbul:Temel Araştırma Ya.No.4, 1986), s.95.

⁶Gerry JOHNSON-Kevan SCHOLLES, Exploring Corporate Strategy (New York:Prentice Hall, B.2, 1988), s.38.

⁷Brian c. TWISS, Managing Technological Innovation (New York:Longman Group Limited, 1976), s.57.

⁸HATİPOĞLU, S.96.

⁹Douglas T. BROWNLIE, "The Strategic Management of Technology", EUROPEAN JOURNAL OF MARKETING, No.9, S.21, 1987, s.54.

işletmelerin savunma stratejisini benimsedikleri söylenebilir. Aynı sokakta birden fazla Benetton mağazasının açılması da savunma amaçlı stratejinin bir başka örneğini oluşturur¹⁰.

Savunma amaçlı rekabet stratejisi izleyen işletmelerin başlıca amaçlarını dört nokta etrafında sıralamak mümkündür:

- Saldırıya Hazırlanma Amacı
- Mevcut Büyüklüğü Koruma Amacı
- Çevre Analizi ve Zaman Kazanma Amacı
- Yeni Mamul Geliştirmeye Hazırlanma Amacı

1.2.1.Saldırıya Hazırlanma Amacı

İşletmelerin devamlı savunma durumunda kalmaması ve mevcut fırsatları değerlendirebilmesi için saldırıya hazırlanması gerekir. Pazarlarda genellikle saldırgan, savunmacı, bağımlı, taklitçi ve geleneksel strateji izleyen işletmeler bulunur. Bunlar bir taraftan mevcut pazar paylarını korumak isterler, diğer taraftan da büyük bir pazar payını elde etmek için birbirleriyle mücadele ederler. Mücadelede başarılı olabilmek için seçilen stratejinin işletmenin pazardaki durumuna uygun olması, rekabeti ve büyümeyi devamlı kıldırarak nitelikte olması gerekir¹¹. Ayrıca günümüz iş dünyasında ulusal ve uluslararası rekabet, teknolojik rekabet ve diğer rekabet konuları, işletmeler için etkin bir rekabet stratejisinin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle işletmeler, çevrelerindeki mevcut fırsat ve tehlikelerle bağlantılı olarak izlemekte oldukları stratejilerini değerlemek durumundadırlar¹².

Savunma amaçlı rekabet stratejisi izleyen işletmeler, en azından saldırgan strateji izleyen işletmeler kadar yoğun düzeyde

¹⁰TEK, s.79.

¹¹Edward P. DÍMİNGO, "Marketing Strategies for Small Share Players", THE JOURNAL OF BUSINESS STRATEGY, (Ocak-Şubat 1990). s.26.

¹²Erdoğan TAŞKIN, "Yönetim Pazarlama Satış (İstanbul:Der Ya.No.73. 1990), s.101.

araştırma-geliştirme çabaları yapmak zorundadırlar. Aslında iki strateji arasındaki fark, yaptıkları araştırma-geliştirme çabalarının niteliği ve zamanlamasında ortaya çıkar. Saldırı amaçlı strateji izleyen işletme, belirli bir plan dahilinde rakiplerini geriletmeyi veya bütünüyle ortadan kaldırmayı hedefler. Oysa savunma amaçlı strateji izleyen işletmeler, dünya teknolojisi ve pazarlarında ilk olmayı değil, teknik gelişmelerin ve rakiplerinin gerisinde kalmamayı isterler. Bu tür işletmeler, bir yandan, yüksek risk almaktan kaçınmakta ve diğer yandan da ilk yenilikçilerin hatalarından ve yarattığı pazarlardan yararlanmak istemektedirler¹³. Askerlikteki "en iyi savunma iyi bir hücumdan geçer" taktiği savunmacı işletmeler içinde izlenir. Ancak, burada ilk aşama doğrudan doğruya hücum değildir. Belirli bir süre işletmenin açıklarını kapatarak rakiplerin saldırılarına karşı önlem alıp, zaman kazanmaktır¹⁴. Eğer kazanılan zamanda bazı üstünlükler sağlanabilirse, ikinci aşamada saldırı düşünülebilir.

Savunma stratejisi izleyen bir işletmenin, güçlü rakipleri ile mücadele edebilmesi için, herşeyden önce, yeni buluşlara ve akılcı davranışlara önem vermesi gerekir. Dolayısıyla işletmenin devamlı biçimde savunmada kalmaması ve saldırgan strateji izlemeye yönelmesi de amaçlanmalıdır. İşletme başarıya ulaştığında, savunmacı işletme olmaktan kurtulup önder işletme durumunu kazanır. Böylece önder işletme niteliği kazanan savunmacı işletme, yeni konumunda önderliğini koruyabilmek için, peşinden gelen işletmelere karşı savaşmanın her türlü yükünü ve sorunlarını yapısında taşımak durumunda kalacaktır¹⁵.

¹³İsmet BARUTÇUGİL, Teknolojik Yenilik ve Araştırma Geliştirme Yönetimi (Bursa:Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1981), s.38.

¹⁴TEK, s.79.

¹⁵Philip KOTLER(Çev:Yaman ERDAL), Pazarlama Yönetimi (İstanbul:Bilimsel Yayınlar Derneği Ya.No.2, 1976), s.327.

1.2.2.Mevcut Büyüklüğü Koruma Amacı

İşletmenin mevcut durumuna göre gerilemesini önlemesi ve elindeki pazar payını kaybetmemesi için, mevcut büyüklüğünü korumayı amaçlaması gerekir. Bu amaca ulaşmak için işletmeler genellikle "bekle ve gör" politikası izlerler. Böylece, çevredeki değişimleri izleyerek kendilerine belirli bir avantaj sağlamış olurlar¹⁶. Bilindiği gibi, savunma amaçlı rekabet stratejisi izleyen işletmenin, mevcut durumun veya mevcut pazar payını koruyabilmesi ya da en azından elinde bulunanı kaybetmemesi gerekir.

Savunma amaçlı rekabet stratejisi izleyen işletmeler, mevcut büyüklüklerini koruyabilmek için bir takım alt stratejilerden yararlanırlar. Örneğin; rekabetin sürdürüldüğü pazarlarda, yeni mamul geliştirme çabaları gösterirler¹⁷ ya da bazı tekniklerden yararlanarak maliyetlerini düşürürler ve mallarını pazara rakiplerine oranla daha düşük bir fiyatla sunabilirler. Benzer şekilde geliştirdikleri herhangi bir yeniliği rakiplerine oranla daha hızlı bir biçimde uygulamaya koyarak rakiplerinden önce pazara sunabilirler¹⁸. Görüldüğü gibi, savunmacı işletmeler, bütün bu alt stratejileri, rakipleri ortadan kaldırmak için değil, rakiplerine karşı pazar paylarını, onlardan önce hareket ederek korumaya çalışmaktadırlar.

1.2.3.Çevre Analizi ve Zaman Kazanma Amacı

Savunma amaçlı işletmeler, teknolojik gelişmenin gerisinde kalmamak ve değişikliklere uyum sağlamak için devamlı olarak çevrelerini analiz etmeyi ve zaman kazanmayı amaçlarlar.

¹⁶BOSEMAN ve diğerleri, s.60.

¹⁷Hüldan GÜRSEL, Yeni Ürünlerin Planlanması ve Değerlendirilmesi (Ankara:A.Ü.SBF Ya.No.431, 1979), s.22.

¹⁸BARUTÇUGİL, s.38.

Çevre analizinin başlayabilmesi herşeyden önce işletmenin çevreyi gözlemlemesiyle mümkündür. İşletmenin çevresini gözlemlemesi, işleyişini daha etkili kılacak biçimde geliştirme girişimi olarak nitelendirilebilir. Dolayısıyla çevresini gözlemleyen işletme, formüle ettiği stratejide bir değişiklik yapıp yapılmayacağına, başka bir deyişle, stratejilerinin yeniden formüle edilip edilmeyeceğine karar verir¹⁹. İşletmenin gerilemesini durdurmak ve uzun dönemde daha verimli olmasını sağlamak çevre analiziyle mümkün olur²⁰.

Çevre analiziyle yapılan sürekli değerlendirmeler, işletmenin pazara uyum sağlamasına yardımcı olur. Ancak, bu uyumun sağlanabilmesi için, belirli bir süreye de gereksinim duyulacağı açıktır. Söz konusu süre içinde mevcut ve gelecekteki koşulları ve özellikleri sağlıklı bir biçimde saptanmış, uygun bileşimler değerlendirilmiş ve uygulamaya geçilecek bir ortam sağlanmış olur. Böylece işletmenin zamanında aldığı önlemlerle pazar payı korunmuş ve hatta belirli bir ölçüde de arttırılmış olur. Uzun dönemde etkinliğin arttırılması amacıyla yapılan bir çevre analizi, aynı zamanda kısa dönem fırsatlarından da yararlanmayı mümkün kılar. Çünkü böyle bir analiz yapılmadığı için, gözden kaçırılan kısa dönemli fırsatlar bu analiz sırasında yöneticilerin dikkatini çekebilir. Özetle belirtmek gerekirse; çevre analizi, işletme faaliyetlerinin sürekliliğinde ve işletmenin stratejik bir kimlik kazanmasında önemli rol oynar²¹. Başka bir deyişle, rakipler karşısında önde gitmeyi ya da onlardan geri kalmamayı, çevre analizi ve zaman kazanma amacını gerçekleştirerek başarır. Bu amacı gütmeyen işletmelerin ise, rakipler karşısında zaman kaybedeceği ya da zamanında önlem alamayacağı ve kendini savunmakta güçlük çekeceği açıktır.

¹⁹BYARS, s.75.

²⁰HATİPOĞLU, s.96.

²¹Nejat BİLGİNER, "Stratejik Pazarlama Zemininin Oluşumu ve Rekabetçi Bilgi Sistemi", İZMİR TİCARET ODASI DERGİSİ, Y.62, S.4(Nisan 1989), s.26.

1.2.4.Yeni Mamul Geliştirmeye Hazırlanma Amacı

İşletmeler, ellerindeki mevcut mamullerle rekabet etmede önemli ölçüde güçlüklerle karşılaşacaklarını bildikleri için, rakiplerinden önce yeni mamul geliştirmeye hazırlanma amacı güderler. Çünkü günümüzün hızlı teknolojik gelişmesi, pazardaki mamulleri fiziksel olarak geçersiz kılmaya bile, psikolojik olarak eskitmektedir. Başka bir deyişle, mamuller yaşam sürelerini eskiye oranla daha hızlı tamamlamaktadırlar. Örneğin; daha henüz pazara yeni girmiş bir mamul, çeşitli üstünlükleri ya da farklı işlevleri olan rakip bir mamulün pazara çıkarılmasıyla birdenbire gerileme dönemine girebilmektedir. Bu nedenle savunmacı bir işletmenin, mevcut mamulü daha henüz yaşama dönemlerini tamamlamadan, yeni mamul planlama ve geliştirme işlemlerine başlaması gerekir. Dolayısıyla işletme, mevcut mamulünü pazardan çekmek zorunda kaldığında, kendisine kar getirebilecek yeni bir mamulün pazarda bulunmasını sağlamalıdır²².

Belirli bir endüstrideki işletmeleri, saldırgan değil de savunma amaçlı strateji izlemeye yönelten en büyük neden, saldırganlığın hem yüksek yatırımlar gerektirmesi, hem de çok büyük riskler taşımasıdır. Bu durum işletmelerin pazarda ilk olmak istememelerine yol açar. Dolayısıyla, savunmacı işletme kendisinin değil, başka bir saldırgan işletmenin pazarda ilk olarak riske girmesini tercih eder. Eğer ilk işletmenin mamulleri, markaları ve diğer hizmetleri pazarda başarılı olursa, savunmacı işletme de risk azaldığı için pazara ikinci veya üçüncü olarak girmeyi tercih eder. Görüldüğü gibi, savunmacı işletmeler, pazara girmek için bekle ve gör taktiği uygulayarak önce girenlerin uygulamalarını, pazardaki başarılarını incelerler ve yeterli talebin olduğunu gördüklerinde hızlıca hareket ederek sağlam bir biçimde pazara girerler ve orada

²²GÜRSEL, s.24.

kalma şanslarını arttıırırlar²³.

Bu açıklamalar karşısında yeni mamul geliştirmede önceliğın saldırgan işletmede olduğu söylenmek istenmektedir. Dikkat çekilmek istenen nokta, hem saldırgan hem de savunmacı işletmenin yeni mamul geliştirmeye aynı derecede önem vermeleri gerektiği, ancak yeniliği pazara sürmede savunmacı işletmenin bir adım geri durmak isteğidir. Bu da bir anlamda savunmacı işletmenin riskten kaçırdığı ya da tedbirli hareket ettiği biçiminde yorumlanabilir.

Geliştirme kavramı; bir mamul, bir sistem veya bir süreç meydana getirmeye yönelik çalışmaları ifade eder²⁴. Yeni mamul geliştirme ise; mevcut mamullerin ve üretim süreçlerinin iyileştirilmesi yoluyla tüketicilerde satın alma isteği yaratacak yöndeki programlı araştırma-geliştirme faaliyetleridir²⁵. Gerek teknolojideki, gerek rekabetteki ve gerekse tüketici beğenilerindeki çok hızlı değişmeler, işletmelerin ellerindeki mamullerle yetinemeyeceklerini göstermektedir. Bu durum pazarda kalmak isteyen her işletmenin yeni mamul geliştirme programlarına ağırlık vermesini gerektirir²⁶. Aslında bu gereksinim, günümüz işletmelerine yeni mamul geliştirme fonksiyonu diyebileceğimiz yeni bir etkinlik boyutu kazandırmıřtır²⁷. Çünkü bir mamulun veya mamuller topluluğunun üretilmesi ve satılması, işletmelerin varlığının temel nedenidir. Başka bir değişle işletmeler, amaçlarına ürettikleri mamullerin pazarda başarılı olması durumunda

²³Sak ONKVİSİT-John J. SHAW, "Competition and Product Management:Can the Product Life Cycle Help?", BUSINESS HORIZONS, No.4, S.29(Temmuz-Ağustos 1986), s.52.

²⁴Yalçın TUNCER, "Ekonomik Açıdan Bilime Dayalı Teknoloji Üretimi", ODTÜ GELİŞME DERGİSİ, Ankara, 1974, s.74.

²⁵Hüseyin ÖZGEN, Üretim Yönetim (Ankara:Bizim Büro Basımevi, 1987), s.42.

²⁶Mehmet OLUÇ, "Ürün Politikaları". PAZARLAMA DÜNYASI, Y.2, S.9(Mayıs-Haziran 1988), s.11.

²⁷Arman KIRIM, Türkiye İmalat Sanayiinde Teknolojik Değişim (Ankara:TOBB Ya.No.145, 1990), s.39.

ulaşabilirler. O halde işletmelerin varoluş mücadelesi büyük ölçüde mamuller üzerinde sürdürülmelidir. Bu açıdan bakıldığında yeni mamul geliştirme, mevcut mamullerin üretiminden daha önemli bir fonksiyondur.

İşletmenin yeni bir mamul geliştirmesi veya mevcut bir mamulde kaliteyi yükseltici ve maliyetleri düşürücü yenilikler yapması, işletmeye pazarın önemli bir payını kazandırabilir. İşletmenin gerçekleştireceği yeni mamuller, endüstriyi de etkileyerek onu tümüyle değiştirebilir. Böyle bir değişiklikten ekonomik anlamda en fazla kazancı, şüphesiz yeniliği pazara ilk sunan işletme sağlayacaktır.

İşletmelerin varlıklarını koruyabilmeleri, çalışma düzenlerinde ve bağlı olarak karlılıklarında sürekliliği sağlayabilmeleri ve mevcut kaynaklarını etkinlikle kullanabilmeleri için, mamuller üzerinde araştırma-geliştirme çalışmaları yapmaları, yenilikçi ve yaratıcı olmaları zorunludur²⁸.

İşletmenin rekabet savaşını başarılı biçimde sürdürebilmesi için, pazarda rekabete neden olan mamul geliştirme ile ilgili faktörleri bünyesinde özümleyebilmesi büyük önem taşır. Bunun sonucunda edinilen bilgilere kendi yaratıcı gücünü de katarak etkili bir rekabet girişimine olanak tanıyacak biçimde mamul tasarımına gidilmelidir²⁹.

Yeni mamul geliştirmeye hazırlanma aşamasında, yapılması gereken faaliyetlerden birisi de tasarım çalışmalarıdır. Tasarım, dönüştürme ve değiştirmeyi içeren bir süreçtir³⁰. Bu süreç, mamulün niteliklerinin belirlenmesi, standartlaştırma, yeni mamuller üzerinde uygulamalı araştırma, deneme ve geliştirme çalışmalarının planlanması, örgütlenmesi, yönetimi ve denetimini

²⁸İsmet BARUTÇUGİL, Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri (Bursa:Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1983), s.41.

²⁹Nejat BİLGİNER, "Modern Pazarlamada Rekabet ve Modern Reklamcılık", İZMİR DOKUZEYLÜL ÜNİVERSİTESİ İİBF DERGİSİ, C.I, No.1, 1986, s.156.

³⁰BARUTÇUGİL, Üretim..., s.11.

kapsar³¹. Tasarım çalışmalarında, teknolojinin gerekleri gözönüne alınarak stratejik kararlar alınır³² ve aynı zamanda işletmelerin, mevcut pazar payını korumak ya da arttırmak veya yeni pazarlar elde edebilmek için, rakip işletmelerin tasarım faaliyetlerini tahmin etmeleri gerekir³³.

2.SAVUNMA AMAÇLI REKABET STRATEJİSİNİN UYGULANABİLECEĞİ ORTAMLAR

Bilindiği gibi, işletmeler, çok değişik koşullarda ve çok değişik karar ortamlarında faaliyet gösterirler. İşletmelerin en rahat karar aldıkları ortam belirlilik koşullarıdır. Ancak, uygulamada gerek iç çevre ve gerek dış çevre koşulları çok hızlı değiştiği için, bazı ender durumlar dışında herşeyin belirli olduğu bir işletmecilik ortamı bulmak zordur. Konumuz açısından başlıca iki rekabet ortamı çok büyük önem taşımaktadır. Bunlardan birisi, oligopolcü rekabet ortamı, diğeri de belirsizlik ortamıdır.

2.1.OLİGOPOL REKABET ORTAMI

Rekabetin işletme üzerinde önemli etkileri vardır. Bunlar; (1)İşletmenin değişikliklere uyum yeteneğinin artması ve (2)İşletmenin başarılı sonuçlar almaya dışsal olarak zorlanmasıdır³⁴. Rekabet ortamında işletmeler, fiyatları düşürmekte, kaliteye iyileştirmekte, reklamı yoğunlaştırmakta, yeni satış yöntemleri geliştirmektedir. Bu nedenle, rekabette veya

³¹BARUTÇUGİL, Üretim..., s.31.

³²Süleyman TÜRKEK, "Bir Teşvik Aracı Olarak İş Tasarımı", HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ İİBF DERGİSİ, C.VI, S.1-2, 1988, s.173.

³³ÖZGEN, s.47.

³⁴Hüsnü ERKAN, Sosyal Piyasa Ekonomisi (İzmir:Dokuz Eylül Üniversitesi, 1987), s.158.

daha uygun koşullarda mal ve hizmet sunma yarışında; uygulanan geleneksel yöntemler, mamuller, kullanılan satış yöntemleri, pazarlama teknikleri, finansman teknikleri, yeniliklerle karşı karşıya kalır. Bu durumda kendi pozisyonunu tehlikede gören işletmeler, duruma göre, daha önce sözü edilen taklitçi, saldırgan, savunmacı, bağımlı ve benzeri rekabet stratejileri izlerler³⁵.

Savunma amaçlı strateji, özellikle mamul farklılaştırmaya ağırlık veren oligopolcü pazarlarda yaygındır³⁶. Oligopolcü pazarlarda, birbirine denk güçlere sahip, belirli ve az sayıda işletme, pazar payı için, yoğun bir rekabet içinde faaliyette bulunurlar³⁷. Oligopolcü pazarlarda yer alan işletmeler arasında kıyasıya bir rekabet olduğundan, rekabet etmede kullanılan yol, genellikle mamulün kalitesini veya görünüşünü değiştirmektir³⁸. Aynı zamanda oligopolcü pazarda bulunan her işletme, davranışlarını ayarlarken, diğer işletmelerin davranışlarını da gözönünde bulundurmak zorundadır³⁹. İşletmenin aldığı bir kararın sonuçlarına, diğer işletmelerin katlanmaları sözkonusu olmadığından, rakip işletmeler de karşı tedbirlere başvururlar. Bu bakımdan oligopolcü pazarda işletmenin, bir karar alırken, rakip işletmelerin beklenebilecek tepkilerini tahmin etmesi ve kendi atacağı adımları bu tepkilere göre planlaması gerekir⁴⁰. Oligopolcü pazarda saldırgan strateji izleyen işletmenin geliştirdiği mamule, savunma amaçlı strateji izleyen işletme, yerine geçecek bir mamulle karşılık verir⁴¹. Başka bir deyişle, savunmacı işletme, mamule getirilen yeniliği, belli bir zaman gecikmesi ile geliştirerek tüketiciye daha uygun koşullarda mamul

³⁵ERKAN, s.123.

³⁶BARUTÇUGİL, Teknolojik..., s.38.

³⁷BARUTÇUGİL, Teknolojik..., s.17.

³⁸Orhan TÜRKAY, İktisat Teorisine Giriş Mikro İktisat (Ankara:TODAE, 1977), s.152.

³⁹Sencer DİVİTÇİOĞLU, Mikro İktisat (İstanbul:Sermet Matbaası, 1974), s.209.

⁴⁰TÜRKAY, s.152.

⁴¹Robert E. STEVENS-Philip K. SHERWOOD, Market Opportunity Analysis (Toronto:Lexington Books, D.C.Heath and Company, 1987), s.11.

sunar⁴².

Oligopolcü pazarlarda işletmeler, pazar payı ve önderliği için, teknolojik buluş ve yenilikler açısından da birbirleriyle rekabet etme durumundadırlar⁴³. Saldırgan strateji izleyen bir işletme, bir yandan başka yenilikler peşinde koşarak rekabetin devamlılığını sağlar ve bir yandan da getirdiği yeniliklerle pazarı genişletir⁴⁴. Dolayısıyla yeniliği ilk getiren saldırgan işletmenin pazarda elde ettikleri karşısında, kendi durumunu tehlikede gören savunmacı işletmenin, yeterli çabukluk ve etkinlikle hareket ederek, rekabet ortamında durumunu güçlendirmesi gerekir. Özetle belirtmek gerekirse; rekabet ortamında işletmeler, kendi amaçlarını gerçekleştirirken, rakip işletmelerin olası tutumlarını da dikkate alırlar⁴⁵.

2.2.BELİRSİZLİK KARAR ORTAMI

İşletmeler, genellikle aynı endüstri içindeki diğer işletmelerden gelen rekabetle karşı karşıyadırlar⁴⁶. Dolayısıyla rekabetin varolabilmesi için, pazarlarda belli bir belirsizliğin bulunması gerekir. Bu nedenle, rekabet, herşeyin bilindiği ve sorunların çözüldüğü bir dünyada değil, ancak, herşeyin bilinmediği ve sorunların çözülmediği asgari bir belirsizliğin bulunduğu ortamda gerçekleşir. Dolayısıyla işletmeler, rekabet ederken belirsizlik ortamında karar almak durumundadırlar⁴⁷.

Belirsizlik ortamında karar alan işletmenin, sonuçlara

⁴²ERKAN, s.132.

⁴³BARUTÇUGİL, Teknolojik..., s.17.

⁴⁴ERKAN, s.140.

⁴⁵ERKAN, s.132.

⁴⁶Tuncer TOKOL, Pazarlama Yönetimi (Bursa:Akademi Kitabevi, Ya.No.2, 1983), s.29.

⁴⁷ERKAN, s.131.

verebileceği olasılıklar belirgin değildir⁴⁸. Başka bir deyişle, bu ortamda, her kararın birçok olası sonuçları bulunmakta ve bunların gerçekleşme olasılığı konusunda kesinlik belirtilememektedir. Belirsizlik ortamında karar alan işletme yönetimi, mevcut alternatiflerden değişik sonuçlar elde edebilmekte, ancak, karar ve faaliyetlerin sonucuna ilişkin kesin bilgi sağlanamamakta ve olasılıklar bilinmemektedir⁴⁹.

Özetle belirtmek gerekirse; işletme yönetimi stratejik planlama yaparak, belirsizliği analiz etmekte ve geleceği tahmin etmeye çalışmaktadır. Geleceğe yönelik bir bakış açısına sahip olunması ve gelecek için bugünden neler yapılacağını belirlenmesi, stratejik planlamanın temel konuları arasında yer alır. Stratejik planlama ile belirsizliğin olumsuzluklarını minimize edebilme olanağı bulunur. Savunma amaçlı işletmelerin, saldırgan işletmelerin pazara önce girmelerini beklemelerinin nedeni, tam belirsizliği ortadan kaldırma girişimi olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.SAVUNMA AMAÇLI REKABET STRATEJİSİNİN UYGULANABİLME KOŞULLARI

Savunma amaçlı rekabet stratejisinin uygulanabilmesi için, aşağıda sıralanan kriterlere gerek bulunmaktadır. İşletmenin bu kriterleri uygulamasından sonra savunma sistemi oluşturulmuş olduğundan, artık pazar analizleri, yeni pazarların bulunması, teknoloji geliştirme gibi çabalarla saldırgan stratejiye yönelme sözkonusu olmaktadır. Savunma amaçlı rekabet stratejisi izleyen işletmenin savunma sisteminde yer alan kriterleri şu biçimde incelemek mümkündür:

⁴⁸Halil CAN-Doğan TUNCER-D.Yaşar AYHAN, İşletme ve Yönetim (Ankara:Aslımlar Matbaası, 1984), s.464.

⁴⁹ÖZGEN, s.31.

3.1.İŞLETME YÖNETİMİNDE ORGANİK YAPIYA SAHİP OLUNMASI

Modern organizasyon yapıları, geleneksel yapılardan daha çok esnek olma eğilimleriyle karakterize edilirler. Bu tür örgütlerin en esnek olanları organik olarak adlandırılır. Organik yapının, bir yapısız yapı gibi düşünülebileceğini ve organik uyum yeteneği olan bir yapı biçiminde ilk defa Warren BENNIS tanımlamıştır. Bennis, böyle organizasyonları "uyum yeteneği yüksek çok hızlı dönemlerle değişen sistemler" biçiminde ifade etmektedir⁵⁰.

İşletmenin rekabet gücünü arttırmanın en etkili yolu işletmenin esnekliğini arttırmaktır. Dolayısıyla işletmede esneklik, çok önemli stratejik bir işletme faktörü olarak ortaya çıkar. Başka bir deyişle, işletme esnekliği, işletmenin farklı işler yapabilme ve değişik koşullara uyum sağlayabilme yeteneği olarak ifade edilebilir⁵¹. Genellikle yaşamlarını sürdüren ve başarılı olan işletmeler, değişikliklere uyabilen işletmelerdir. Bu durumda yöneticinin en önemli görevi, işletmeyi değişik koşullara göre değiştirmektir⁵².

Organik yapıya sahip işletmeler, kesinleştirilmiş işbölümünden ve çok resmi davranışlardan kaçınırlar. İşletme çalışanları, bilgileri ve kaynakları paylaşarak bütünleşik bir yaklaşımla hareket ederler. Ayrıca çalışanların katılımlarıyla işlenen yetenek ve bilgi, bir fabrika gibi düşünülür ve bu fabrikadan

⁵⁰Donald D. WHITE-David A. BEDNAR, Organizational Behavior (Boston:Allyn and Bacon Inc., 1986), s.87'den Bakınız:Warren G. BENNIS, *Organizational Development and the Fate of Bureaucracy*, Industrial Management Review (Eylül 1966).

⁵¹Tamer MÜFTÜOĞLU, Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri (Ankara:Kondrad-Adenauer Vakfı, 1989), s.61.

⁵²Tamer KOÇEL, Yönetim Kavram ve Teknikleri (İstanbul:Uluslararası Eğitim Md. Ya.No.1, 1983), s.55.

yeni bilgiler yaratılır, problem çözümleri çıkarılır⁵³. Bu işletmeler, sahip oldukları esneklikleriyle dinamik, değişen koşullara sürekli uyabilen, bürokratik olmayan yapılarıyla yaratıcı, yenilikçi, talep koşullarını süratle yakalayıp fırsatları zamanında değerlendirebilen işletmelerdir⁵⁴. Sonuç olarak; savunma amaçlı strateji izleyen işletme, işbölümüne, merkezleşmemeye ve organik yapıya önem vermelidir⁵⁵.

Organik yapının başlıca özelliklerini kısaca şu biçimde sıralayabiliriz⁵⁶:

- İşletmede çalışanların yapacakları işler sürekli olarak, çalışanların birbirleri ile olan ilişkilerine göre yeniden ayarlanır.
- Ayrıntılı ve dar görev tanımları yerine, iş genişletmesine dayanan sistem geçerlidir.
- Pek çok karar alt kademelerde alınır ve merkezleşmeme önem taşır.
- Emir-komuta zincirine sıkı sıkıya bağlanmak yerine, problemlere çözüm bulabilecek kişilerle ilişkiye önem verilir.
- İşgörenin belirli işlerde uzmanlaşmasından çok işgörenin yapacağı işin, işletmenin genel amaçlarına göre sürekli olarak değişmesi önemlidir.
- Yatay haberleşme, en az dikey haberleşme kadar önemlidir.
- İşletme çalışanları arasındaki haberleşme, emir-komuta haberleşmesinden çok danışma niteliğinde bulunur.
- İşletme genel olarak çevre faktörlerine karşı daha açıktır.
- Organik yapı, görevlerde açıklık ve hiyerarşik yapıdan uzaklaşan bir yapı sergiler.
- Organik yapıda, işgören ne iş yapacağını ve nasıl yapacağını sürekli olarak başkaları ile haberleşerek geliştirir.

⁵³WHITE-BEDNAR, s.89.

⁵⁴MÜFTÜOĞLU, s.16.

⁵⁵JOHNSON-SCHOLES, s.278.

⁵⁶Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği (İstanbul:İ.Ü. İşletme Fakültesi Ya.No.205, 1989), s.156.

3.2.STRATEJİK KARAR ALABİLME YETENEĞİNİN BULUNMASI

Üst yönetimce alınan stratejik kararlar, işletmenin tümünü kapsayan bütünleşik amaçlı kararlardır. Stratejik kararlarda yönetim, işletmenin birbirine bağlı ve birbirini etkileyen bir sistem olduğunu kabul eder. Bir bölüm üzerinde etkili olan kararlar, karşılıklı olarak ve başka bir bölüm faaliyetleri üzerinde de etkili olurlar. Bunun yanında üst yönetim, stratejik kararları uygulamak için kaynakları tahsis etme gücüne de sahiptir.

Stratejik kararlar işletmelerin, uzun dönemdeki durumlarıyla ilgilidir. İşletme değişikliklere yönelme durumunda olduğundan, tüm işletme bölümlerinde ve yönetimde de değişiklikler yapabilir.

İşletme yönetiminin alacağı stratejik kararlarda etkili olan faktörlerden birisi de, maliyetlerdir. Maliyetler, planlama ve kontrol aracı olarak kullanılır. İşletmede tahmini ve fiili maliyet karşılaştırmasının sürekli yapılarak, sapmaların belirlenmesi gerekir. Bilindiği gibi, maliyetlerin üst yönetime karar almada kriter ve dayanak olma gerçeği bulunmaktadır. Dolayısıyla, işletmelerde maliyetlerin sağlıklı bilinmemesi, karlılığın saptanmasında yanılgılara neden olur.

Stratejik kararlar, geleceğe yönelik olarak alındığı için, yönetimin gelecekteki çevre karakteristiklerini belirlemek üzere bir tahmin yapması gerekir. Böylece işletmenin sahip olduğu varlıkları, yaptığı tahminlere uygun olarak gelecekteki fırsat ve tehlikelerin içine yerleştirmek durumundadır⁵⁷.

⁵⁷BOSEMAN ve diğerleri, s.12-14; Myles L. MACE, "The President and Corporate Planning", STRATEGIC MANAGEMENT (New York:Harvard Business Review Executive Book Series, John Wiley Sons, Inc., 1983), s.245-248.

3.3.BELİRLİ BİR İŞLETME BÜYÜKLÜĞÜNE ULAŞILMIŞ OLMASI

İşletmeler arasında ezici ve acımasız bir rekabetin varlığı, onları hızlı bir büyümeye iter. Büyümenin işletme için yararlı bir gelişme olduğu gerçekse de, işletme için en uygun bir hızda ve boyutlarda gerçekleşmesi gerekir⁵⁸. Dolayısıyla işletmelerin öncelikle bir durum değerlemesi yapmaları ve işletmelerinin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeleri gerekir. Bu aşamadan sonra, işletmelerin zayıf yönlerinin giderilmesi, güçlü yönlerinin ise; daha iyi değerlendirilmesi konusunda "ne yapılması" sorusuna mümkün olduğunca çok sayıda çözüm alternatifleri türetilmelidir⁵⁹. Bu nedenle işletmelerin büyüme sürecinde çok dikkatli ve hesaplı olması, büyüme kararlarını araştırmalara dayandırması gerekir. Yeni girilecek pazarın özellikleri, yeni pazardaki rekabet koşulları, finansman, üretim ve işgücü olanaklarının çok iyi etüd edilip, büyüme kararları bu araştırma sonuçlarına göre alınmalıdır⁶⁰. Bu nedenle işletmenin, optimal büyüklüğe ulaşmak için çaba harcaması gerekir. Optimal büyüklük, yalnızca teknik yönden değil, aynı zamanda işletmenin pazar ile ilişkisine göre düşünülmelidir. Bunun yanında optimallik, işletmenin sürekliliği açısından da ele alınmalıdır. Çünkü değişik işletme büyüklükleri, dalgalanmalara karşı aynı esneklikte bulunmamaktadır. Dolayısıyla işletmenin, sürekli değişimler gösteren duruma uyabilecek kadar güçlü olması gerekir⁶¹.

Bilindiği gibi, büyük ve küçük işletmelerin üstün ve sakıncalı tarafları bulunmaktadır. Büyük işletmeler, teknik ve yönetim görevleri için, ayrı uzmanlar çalıştırabilme ve yeni

⁵⁸Zeyyat SABUNCUOĞLU-Tuncer TOKOL-Güngör ONAL, İşletme Bilimine Giriş (Bursa:Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1985), s.80.

⁵⁹Tamer MÜFTÜOĞLU, "Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin Başlıca Sorunları", İNSAN-İŞLETME-TOPLUM VE SOSYAL PİYASA EKONOMİSİ (Ankara:BIAR, 1987), s.45.

⁶⁰MÜFTÜOĞLU, Türkiye'de..., s.212.

⁶¹M. Hulusi DEMİR-Şevkinaz GÜMÜŞOĞLU, Üretim Yönetimi (İzmir:İstiklal Matbaası, C.II, 1986), s.75.

buluşlardan, bilimsel araştırmaların sonuçlarından daha kolaylıkla faydalanabilme⁶² gibi üstünlüklere sahiptir. Buna karşılık, değişim yapmalarını güçleştiren çeşitli engeller ortaya çıkmakta ve bunlar büyüklüğün artması ile birlikte giderek yoğunlaşmaktadır. İşletmenin kendi yenilik çabalarına güvenmesi, pazar gelişmeleri karşısında esnek olamaması, uzman işgücünü işletmeye çekememesi veya koruyamaması ve yönetimin risk almaya karşı isteksiz olması büyük işletmelerdeki etkin değişim ve yenilik sürecini engelleyen etmenler arasındadır. Diğer yandan, küçük işletmedeki girişimci yönetici, bir yenilik düşüncesi üzerinde tüm işletmeyi kaybetmesine yol açabilecek risklere girebilmektedir.

Özetle belirtmek gerekirse; işletme, ister büyük olsun ister küçük ya da orta büyüklükte olsun, önemli olan işletmenin optimal büyümlüğe ulaşması ve bunun yanında yeniliklere ve değişmelere ayak uydurabilecek esnekliğe sahip olmasıdır.

3.4.ARAşTIRMA-GELİşTİRME İşLEVİNDEN ETKİNLİKLE YARARLANILMASI

İşletmede Ar-Ge işlevi, işletmenin canlılığını sürdürmesi bakımından önemli bir işlevdir. Ar-Ge işlevi, işletmeyi değişen koşullara karşı ayarlayan, sorunlara çözüm bulan, canlılığı sürdürüp, büyüme ve gelişmeyi sağlayan bir özellik gösterir⁶³. Ar-Ge işlevi, işletme içi teknoloji geliştirme ve işletmenin bilimsel ve teknolojik deneyim kazanma aracıdır⁶⁴. Bu aracın etkinlikle kullanılabilmesi için işletmenin, Ar-Ge laboratuvarlarına, Ar-Ge kadrolarına sahip olması ve teknoloji transferi yapabilmesi gerekmektedir.

⁶²İlhan CEMALCILAR-Doğan BAYAR-İ. Cem AŞKUN-Şan ÖZ-ALP, İşletmecilik Bilgisi (Eskişehir:İTİA Ya.No.206, 1979), s.83.

⁶³CEMALCILAR-BAYAR-AŞKUN-ÖZ-ALP, s.293.

⁶⁴BROWNLİE, s.52.

3.4.1.Ar-Ge Laboratuvarlarına Sahip Olunması

İşletmenin, mevcut teknoloji düzeyini yükseltmesi, daha yüksek ve yeni teknolojileri geliştirmesi veya mevcut teknoloji düzeyinde belli amaçlara hizmet edecek yeni teknolojik yolları bulabilmesi gerekir⁶⁵. Bu da Ar-Ge faaliyetlerinin yapılması ve işletmelerde laboratuvarların kurulmasıyla sağlanır.

Günümüzde teknolojik yenilik ve buluşların kaynakları arasında, endüstri işletmelerinin Ar-Ge laboratuvarları büyük önem taşımaktadır.

3.4.2.Ar-Ge Kadrolarına Sahip Olunması

Teknoloji geliştirme faaliyetlerinin önemli alt yapısını, bilimsel yetenek ve araştırmacılığı olan uzmanlar oluşturur. Teknolojik gelişmenin büyük kısmı, günümüzde uzmanlaşmış laboratuvarlarda çalışan yüksek niteliklerde işgörenlerin çabalarının sonucunda elde edilir⁶⁶. İşletmeler, uzmanların katkısıyla teknoloji geliştirme, yeni bir mamul üretme, bilinen mamulleri geliştirme ya da daha ekonomik bir şekilde üretme veya yeni üretim süreçleri bulma amacına yönelirler⁶⁷.

3.4.3.Teknoloji Transferinin Yapılabilmesi

Teknoloji transferi, bir mamulü veya bir üretim sürecini elde etme yeteneğinin bir ülkedeki işletmelerden diğer bir ülkedeki

⁶⁵Ahmet KILIÇBAY, İktisat Teorisi İktisat Politikaları ve İşletme (İstanbul:İ.Ü. Ya.No.3488, 1988), s.256.

⁶⁶BARUTÇUGİL, Teknolojik..., s.12.

⁶⁷Necdet SERİN, "Türkiye'de Teknoloji Transferi", GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERE TEKNOLOJİ TRANSFERİ SEMİNERİ (Ankara:MPM Ya.No.171, 1975), s.242.

işletmeye aktarılması olarak tanımlanabilir. Bu transfer, teknik ve yönetim bilgisinin aktarılması şeklinde olabileceği gibi, bilginin içerildiği malzemenin, tasarımların ve kapasitenin transferi şeklinde de olabilir.

Etkin teknoloji transferi, yalnızca belirli üretim süreçlerinin maddesel ve bilgisel yönlerinin dış alımı değil, teknolojinin öncelikle işletmenin yapısına ve daha sonra da ülkenin endüstriyel yaşamına uyarlanması ve özümlemesidir. Bunun sonucunda transfer edilen teknolojinin endüstriyel yapıya uygunluğunun sağlanması, teknolojik üretkenliğe ve yaratıcılığa katkı getirmesi beklenir⁶⁸.

Teknoloji transferi, savunma amaçlı rekabet stratejisinin önemli bir koşuludur. Konunun açıklığa kavuşması açısından, bu kavramla ilgili alt kavramların biraz daha yakından incelenmesinde yarar vardır.

3.4.3.1. Teknik Bilgi Sağlanması

Teknoloji, teknik bilgi (know-how) anlamına gelmektedir⁶⁹. İngilizce bir kavram olan know-how, yolunu yöntemini bilmek demektir⁷⁰. Know-how, bir mal veya hizmetin en başından en sonuna kadar, hangi aşamalardan geçerek, nasıl yapılacağını gösteren teknik bilgiler bütünüdür⁷¹. Buluştan başlayarak araştırma, geliştirme, üretim ve pazar yaratma aşamaları yoluyla pazarlamaya kadar uzanan bir süreç içinde teknik bilgi, işletme için değerinin en yüksek olması yanında en gerekli

⁶⁸BARUTÇUGİL, Üretim..., s.100.

⁶⁹Tamer MÜFTÜOĞLU, "İşletmelerde İnnovasyon Yönetimi ve İnnovasyonda Başarı Şartları", VERGİ DÜNYASI, Y.6, S.69(Mayıs 1987), s.3.

⁷⁰Kemal GÜLEÇ, "Teknoloji Transferi ve Uygulaması", SAKARYA DMMA DERGİSİ, Y.4, S.7(Haziran 1979), s.35.

⁷¹Mehmet ŞAHİN, Üretim Yönetimi Ders Notları (Eskişehir:Anadolu Üniversitesi Basımevi, 1990), s.143.

etmenlerden birisi olma niteliğindedir. Gizli olması ve gizli tutulması, teknolojik süreçlerin giderek artan karmaşıklığı ve etkili bir uygulama için elde edilmesine duyulan zorunluluk nedeniyle, teknik bilginin başkalarınınca kolaylıkla elde edilebilmesi de sözkonusu değildir⁷². Bu nedenle işletme yönetiminin, teknolojik bilgiyi nasıl elde edeceği ve nasıl toplayacağı önemle kararlaştırılması gerekir. Dolayısıyla işletme yönetimi, bilimsel ve teknolojik bilgi ile üretimde, pazarlamada, insan kaynağının yönetiminde ve işleyişte en gerçekçi yaklaşımı bulmuş olur. Bunun yanında, dışarıda üretilen know-how'ın işletme içine uyarlanması gerekir⁷³. Böylece teknoloji ile, bilginin toplanması, uyarlanması, geliştirilmesi sağlanır ve başka tür bilgilerle pratik olarak sorunlara sistematik bir biçimde uyarlanması sağlanır⁷⁴.

3.4.3.2. Patent Sağlanması

Patent, belli bir teknik buluşun kullanımına ilişkin olarak yasalarla güvence altına alınmış bir haktır⁷⁵. Daha açık bir tanımla patent; yeni ve kullanılabilir bir yöntemi, bir makinayı, bir aracı, bir cihazı, bir fikri veya maddeyi bulan kişinin veya kurumun buluşunu değerlendirebilmesi için devletin belirli bir süre, sözkonusu buluşu himaye edeceğini göstermek üzere verdiği belgedir⁷⁶. Patent, üretim sürecinde belli bir işleme ya da üretim tekniğine ilişkin iken, know-how, daha genel bir çerçevede üretimin

⁷²Jean J. BURST, "Antlaşma Yoluyla Teknoloji Transferinde Sınai Hakların Yeri", GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERE TEKNOLOJİ TRANSFERİ SEMİNERİ (Ankara:MPM Ya.No.171, 1975), s.62.

⁷³MÜFTÜOĞLU, "İşletmelerde...", s.3.

⁷⁴Kim B. CLARK, "What Strategy Can Do for Technology", HARVARD BUSINESS REVIEW, S.6(Aralık 1989), s.96.

⁷⁵Halil SARIASLAN, "Yatırım Projelerinin Hazırlanması ve Değerlendirilmesi" (Ankara:Turhan Kitabevi Yayınları, 1990), s.67.

⁷⁶Mehmet ŞAHİN, "Yatırım ve Proje Değerleme" (Eskişehir:AÖF Ya.No.44, 1987), s.219.

ya da herhangi bir işin başından sonuna kadar nasıl yapılacağını gösteren teknik bilgidir⁷⁷.

Özetle belirtmek gerekirse, teknoloji, işletmeleri amaçlarına ulaştırabilecek araçların en önemlilerinden biri, belki de en önde gelenidir. İşletmeler, varlıklarını sürdürebilmek, rekabet olanaklarını arttırabilmek ve diğer işletmeler karşısında başarılı ve güçlü olabilmek için, yaygın ve bilinenin ötesinde ileri düzeyde teknolojiye gereksinim duyar⁷⁸. Başka bir deyişle, teknoloji, rekabet avantajı elde etmede önemli bir kaynaktır.

Teknolojik yenilik, işletmeye rakipleri arasında daha büyük pazar payına sahip olmasını sağlayan etkili bir güçtür⁷⁹. Değişimin sarstığı, yeni değişikliklerin sürekli tehdidi altında bulunan bir çevrede, korunmanın tek yolu yenilikleri sürdürmektir⁸⁰. Teknik ve ekonomik yönden hızla değişen dinamik bir çevre içerisinde, işletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri ve amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, kendilerinin de devamlı bir değişim içerisinde bulunmalarını gerektirir⁸¹. Önemli olan, işletme yönetiminin, değişim olgusunun farkında olması ve yeniliklerin gerekliliğini benimseyebilmesidir⁸². İşletmenin, rakip işletme tarafından yapılan yeniliğe hızlı bir biçimde karşılık vermeye olanak tanıyacak teknolojik çabası bulunması gerekir⁸³. Eğer bu çabanın koşulları henüz gerçekleşmemişse, en akıcı yol, patente konu olan yeniliğin, bir lisans anlaşması ile, kullanım veya uygulama hakkının satın alınmasıdır.

⁷⁷SARIASLAN, s.67.

⁷⁸BARUTÇUGİL, Üretim..., s.93.

⁷⁹Joseph MORONE, "Strategic Use of Technology", CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, No.4, S.31(Temmuz 1989), s.91.

⁸⁰John W. GARDNER(Çev:Şan ÖZ-ALP-Hikmet SEÇİM), Yenilikçi Birey, Zinde Toplum (İstanbul:Genç Dizi Ya.No.4, 1990), s.21.

⁸¹Şerif ŞİMŞEK, Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları (Erzurum:Atatürk Ün. Ya.No.539, 1978), s.30.

⁸²MÜFTÜOĞLU, "İşletmelerde...", s.5.

⁸³TWISS, s.58.

3.5.ETKİN ÜRETİM VE PAZARLAMA BİRİMLERİNE SAHİP OLUNMASI

Rekabetin giderek önem kazandığı günümüzde işletmeler, mevcut mamullerini sürekli olarak iyileştirmek, yeni mamuller geliştirmek ve bunları kullanma olanakları bulmak yoluyla pazar paylarını arttırmak zorundadırlar⁸⁴. Mamullerde, belirtilen biçimlerde değişikliklerin yapılması zorunluluğu, üretim ve pazarlama konularını ön plana çıkarır⁸⁵. İşletme yönetiminin temel görevi, işletmede etkin bir üretim ve pazarlama sistemi kurmak, bu sisteme işlerlik kazandırmak ve sistemi kontrol etmektir⁸⁶. Dolayısıyla mal ve hizmet üretmede, işletmenin üretim ve pazarlama bölümleri birbirleriyle etkileşim halindedirler. Pazarlama bölümü, satış tahminleri sağlayarak, üretim kararlarını etkiler. Pazarlama bölümü; yeni mamul fikirleri konusunda bilgi sağlanması, tüketicilerin kalite istekleri ve mevcut mamullerle ilgili düşüncelerinin değerlendirilmesi ve satış miktarının belirlenmesi yoluyla, üretim bölümüne destek olmaktadır.

İşletme yöneticilerinin amacı, etkinlik sağlamaktır⁸⁷. Etkin olabilmek için, üretim açısından yeni mamul geliştirme çabalarında bulunulması, işletmede atıl kapasiteden yararlanılması, mamul üretiminde standardizasyonunu sağlanması gibi koşulların yerine getirilmesi gerekir. Üretim yöntemlerinin iyileştirilmesi, geliştirilmesi ve ileri derecede otomatikleştirilmesi amacıyla girişilen faaliyetler, en az mamul

⁸⁴ŞİMŞEK, s.38.

⁸⁵Harold KOONTZ-Cyrrill O'DONNELL-Heinz WEHRICH. Essentials of Management (New York: McGraw-Hill Company, 1986), s.688.

⁸⁶İsmet MUCUK, Pazarlama İlkeleri (İstanbul:Der Yayınları, No.23, 1984), s.34.

⁸⁷John M. IVANCEVICH-Herbert L. LYON-David P. ADAMS. Business In a Dynamic Environment (New York:West Publishing Company, 1978), s.324.

geliştirme konusunda harcanan çabalar kadar önemlidir.

Günümüzün modern işletmeleri, şiddetli bir rekabetle karşı karşıyadırlar. Bu nedenle, işletmenin rekabet koşullarına ayak uydurabilme ve yaşamlarını devam ettirebilmesi, üretim maliyetlerinin kontrolü ve düşürülmesi, kalitenin yükseltilmesi ve dolayısıyla üretim yöntemlerinin iyileştirilmesi ve yeni yöntemlerin uygulanmasına büyük ölçüde bağlıdır⁸⁸. Bunun yanında pazarlama açısından da işletmenin rakip işletmelerle rekabet edebilmesi ve pazardaki yerini koruyabilmesi, herşeyden önce tüketicilerin zevk ve ihtiyaçlarına uygun düşecek biçimde mamullerinde değişiklik yapması ve yeni mamuller geliştirip, onların hizmetine sunmasını gerektirir⁸⁹.

3.6.ETKİN BİR KALİTE KONTROL SİSTEMİNE SAHİP OLUNMASI

Mamul kalitesi, başarılı bir rekabet stratejisinin güçlü bir ögesidir⁹⁰. Kalite, tüketicinin gereksinimlerini belirli bir süre en iyi bir biçimde karşılayan, yeterli ve doyurucu kullanım olanağı sağlayan bir mamulün özelliklerini ifade eden kavramdır. Kalite kontrol ise; bir mamulün tüketicisini tatmin etmesi ve onun beklentilerini en iyi biçimde karşılaması amacıyla, üretimin her aşamasında sürdürülen denetim işlemlerini içerir. Başka bir deyişle, üretim planlaması aşamasında belirlenen kalite standartlarına üretim işlemleri boyunca, öncesinde ve sonrasında ne ölçüde uyulduğunun incelenmesi ve gözlenmesidir⁹¹. Aynı zamanda kalite kontrolü; tüketici taleplerinin karşılanması, pazarın durumu, rekabet koşulları, teknolojik yeniliklere uyum ve maliyet-

⁸⁸ŞİMŞEK, s.39.

⁸⁹KOONTZ-O'DONNELL-WEIHRICH, s.688.

⁹⁰Y.K. SHETTY, "Product Quality and Competitive Strategy", BUSINESS HORIZON, No.3, S.30(Mayıs 1987), s.46.

⁹¹BARUTÇUGİL, Üretim..., s.270.

lerinin en küçüklenmesi açılarından da önem taşır⁹².

İşletme düzeyinde etkin bir kalite kontrolü, rekabette üstünlük sağlamanın çok önemli bir aracıdır⁹³. Etkin bir kalite kontrol işlemi, genellikle, etkili insancıl (beşeri) ilişkiler ve yeterli teknolojik bilgi ile gerçekleştirilebilir⁹⁴. Kalite kontrol faaliyetlerine; işletmede üst düzey yöneticileri, kalite politikasının saptanması; alım işleriyle görevli kişiler, yaptıkları alım işleri; üretim bölümünde görevli bulunan elemanlar, mamul ya da mamulleri önceden saptanan kaliteye uygun biçimde üretme işlemi ve pazarlama elemanları, belirli bir kalitede mamulün pazarlanması yoluyla katkıda bulunmaktadır. Bu görevli kişiler, kendilerine düşen sorumlulukları diğerinin sorumlulukları ile uyumlu biçimde yerine getirmelidir.

İşletmede kalite kontrolde bütünleşik bir politikanın izlenmesi gerekir. Baka bir deyişle, kaliteye ilişkin izlenecek politika ile işletme yönetiminin diğer fonksiyonlarına ilişkin politikaları arasında belirli bir uyum, işbirliği ve bütünleşme sağlanmalıdır⁹⁵. Aynı zamanda işletmede kalite kontrol programının; yeni tasarım kontrolünü, yeni mamulün kontrolünü ve üretim sürecinin kontrolünü içeren geniş kapsamlı bir program olması gerekir. Bunun yanında kalite kontrolü, araştırma-geliştirmeden başlayarak üretim, pazarlama ve diğer hizmetleri kapsamak üzere, işletme içerisindeki tüm faaliyetleri bütünleştiren bir düşünce ve işlem niteliğini taşır⁹⁶.

⁹²DEMİR-GÜMÜŞOĞLU, s.284.

⁹³Aydemir AŞKIN, "Tüketicinin Korunması", İKİNCİ TÜRKİYE İKTİSAT KONGRESİ (Ankara:DPT Ya.No.1783, 1981), s.144.

⁹⁴Bülent KOBU, Üretim Yönetimi (İstanbul:İ.Ü. Ya.No.2298, 1979), s.530.

⁹⁵ÖZGEN, s.241.

⁹⁶Erdoğan FIRATLI, Yeni Mamul Kalite Kontrolü (Eskişehir: Anadolu Ün. Ya.No.7, 1983), s.8.

3.7.İŞLETME KAYNAKLARININ ETKİN KULLANILMASI

İşletmeler, yaşamları boyunca etkin bir çalışma sistemi oluşturmak istiyorlarsa, gerektiğinde pazarın tümünde ve değişik biçimlerde rekabet çalışmalarında bulunabilecekleri işletme ortamını gerçekleştirebilmelidir. Etkili bir işletme ortamının gerçekleştirilmek istenmesinin nedeni; işletmenin rekabetçi değişmelere karşı hazırlıklı olması anlamını taşır⁹⁷. Dolayısıyla, işletmelerin amaçlarına ulaşabilmeleri için, sahip olmaları gereken en az dört kaynak bulunur. Bunlar; fiziksel kaynaklar, finansal kaynaklar, işgücü kaynakları, sistem kurma ve teknolojik geliştirme uzmanlığıdır⁹⁸.

3.7.1.Fiziksel Kaynaklar

İşletmenin uygun tesis ve binalara sahip olması, temel hammadde kaynaklarına yakın olması ve fiziksel kaynaklarının uygun yerleşimi, o işletmeyi rakiplerine göre üstün bir duruma getirir⁹⁹.

İşletmenin üretim birimlerinin yeterli düzeyde olması, araştırma ve uygulama olanakları, tesisleri, binaları ve diğer donanımlarının etkili bir biçimde kullanılabilmesi gerekir. Diğer yandan işletme, hammadde kaynaklarına yakın olması durumundan en iyi bir biçimde yararlanabilmelidir. Bunun yanında, işletmenin bulunduğu yerin tüketici ve üreticilere yakın olması, ulaşımın kolay olması ve bulunduğu yerde uzmanlaşmış işgücünü bulabilmesi, rakiplerine göre önemli avantajlar sağlar.

İşletmenin fiziksel kaynakları, yalnızca yapılan işlerle ilgili değil, aynı zamanda işletmenin gelişmesi için de büyük önem

⁹⁷BİLGİNER, "Modern...", s.159.

⁹⁸Andrew D. SZILAGYI, Management and Performance (California:Goodyear Publishing Company Inc., 1981), s.109.

⁹⁹TAŞKIN, s.26.

taşıır.

3.7.2.Finansal Kaynaklar

Finansal kaynaklar, işletme için en gerekli ve en önemli kaynaklardandır. Finansal kaynakların ilgili olduğu üç faaliyet vardır. Bunlar; finansal kaynakların kazanılması, yatırılması ve kontrol edilmesidir.

Finansal kaynakların kazanılması konusunda yöneticiler, fonların nerelerden sağlanacağı ile devamlı ilgilenmek durumundadırlar. İşletmeye kaynak sağlanması, birçok yollarla olabilir. Örneğin; hisse senedi satışları, borç para bulunması, öz kaynaklar gibi¹⁰⁰. Dolayısıyla işletme yönetimi, bu yollardan işletmeye yeni ortak alarak, çeşitli krediler bularak ve ortaklardan sermaye arttırımı ya da ödünç alınması yollarıyla finansal kaynakların kazanılmasına çalışır¹⁰¹.

Finansal kaynakların yatırımı, finansal kaynakların belirli kriterlere dayanan bölümlere, belirli bir birime aktarılmasıdır. İşletmeler, finansal kaynaklarını mevcut durumdan daha fazla gelir sağlayan yerlere yatırmak isterler.

İşletmelerin, finansal kaynaklardan nasıl etkili bir biçimde yararlanacaklarını bilmeleri gerekir. Bu nedenle, finansal kaynakların kontrolünde bazı finansal araçlar kullanılır. Örneğin; reşyo analizleri, nakit akış analizleri, bilgisayara dayalı finansal modeller gibi araçlar kaynaklardan ne ölçüde yararlanıldığını gösterirler.

¹⁰⁰SZİLAGYI, s.110.

¹⁰¹Ali Sait YÜKSEL, Para Bulma ve Yatırım (İstanbul:Ar Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş., 1982), s.165.

3.7.3.İşgücü Kaynakları

İşletmelerde işgücü kaynakları, uzmanlaşmış işgücü ve yöneticiler olarak iki biçimde sınıflandırılabilir.

Uzmanlaşmış İşgücü: Genellikle işletmeler, üretimde, pazarlamada veya bilimsel alanda tek ve uzmanlaşmış bilgiye sahip kimseleri kazanmaya çalışmaktadırlar. Örneğin; bilim adamları, mühendisler, satış temsilcileri, bilgisayar sistem analistleri, üretim ve kalite kontrol uzmanları gibi.

Yöneticiler: İşletmeler, yönetsel faaliyetlerde kendi yeteneklerini veya üstün yönlerinin neler olduğunu bilmek durumundadırlar¹⁰². İşletmelerin birbirleriyle rekabet edebilmeleri için, yöneticiler, bir takım özelliklere sahip olmalıdır. Bunların başında; riske girme, sorumluluk taşıma, yaratıcılık, yeniliklere açıklık ve yönetebilme yeteneği gelir. Tüketicilerin zevk ve isteklerinde hızlı değişimler sonucu, yeni mamul tasarımının ve mamul çeşidinin artırılması zorunludur. Burada yaratıcılık çok önemli rol oynar. Yönetici, kendi mamulünün diğerlerinden nasıl farklı gösterebileceğini düşünmeli ve sürekli olarak bunun yollarını aramalıdır. Bu nedenle yöneticilerin yeniliklere açılma konusunda cesaretlendirilmeleri büyük önem taşır. Dolayısıyla yöneticilerin, hızla değişen teknolojik yenilikleri yakından takip etmeleri ve teknolojiden en iyi biçimde yararlanma yollarını aramaları gerekir¹⁰³.

3.7.4.Sistem Kurma ve Teknoloji Geliştirme Uzmanlığı

İşletmeler, mal ve hizmet üretmede kendilerinin

¹⁰²SZILAGYI, s.110.

¹⁰³MÜFTÜOĞLU, Türkiye'de..., s.179.

oluşturduğu belirli bir düzene sahip bulunurlar. Bunun yanında işletmeler, mal ve hizmet üretmede belirli uzmanlıklar geliştirebilirler. Bu uzmanlıkların en başında sistem kurma ve teknoloji geliştirme uzmanlığı gelir.

Sistem Kurma Uzmanlığı: Sistem, işletmenin belirli süreçleri içeren ögeler ve bu ögeler arasındaki ilişkilerle ilgili çağdaş bir kavramdır. Aynı zamanda sistem, işletmenin ana işlevlerini destekleme eğilimi gösteren bir süreci de içerir. Örneğin; kalite kontrol sistemleri, ödüllendirme sistemleri, yönetim bilgi sistemleri, dağıtım sistemleri gibi¹⁰⁴. Bu tür sistemleri geliştirme yeteneği kazanmış işletmelerin rekabet güçlerinin artacağı açıktır.

Teknoloji Geliştirme Uzmanlığı: Bilindiği gibi, son yıllarda teknoloji, rekabet avantajını ve endüstrinin yapısını etkileyen en büyük güç olarak saptanmıştır¹⁰⁵. Başka bir deyişle, teknolojik üstünlük taşıyan bir işletme, rekabette ve endüstride belirli bir avantaj sağlamaktadır. Dolayısıyla işletmelerin ayakta kalabilmesi için ihtiyaçları olan teknolojiyi ya kendileri üretecek ya da belirli bir para ödeyerek dışarıdan transfer edeceklerdir. Örneğin; eğer işletme kendi imkanlarıyla teknoloji geliştirebilir ise, bir takım patentlere, markalara vb. gayri maddi haklara sahip olarak rakiplerini geride bırakabilecektir¹⁰⁶. Bunu gerçekleştiremeyen işletmeler ise, her seferinde belirli bir finansmana katlanarak teknoloji transfer edecekler ve devamlı bir mali sıkıntı içinde kalacaklardır.

Teknoloji terimi, dar anlamda düşünülmemelidir. Patentlerin, markaların, yüksek kaliteli mamullerin tanıtılması yöntemlerinin yanında mamul geliştirme faaliyetlerinin ve tüm yeni yöntem ve buluşların da teknoloji kavramı içinde düşünülmesi

¹⁰⁴SZILAGYI, s.111.

¹⁰⁵BROWNLIE, s.52.

¹⁰⁶SZILAGYI, s.111.

gerekir¹⁰⁷.

4.SAVUNMA AMAÇLI REKABET STRATEJİSİNİN BAŞLICA TÜRLERİ

Ulusal ve uluslararası pazarlardaki yoğun rekabet, son yıllarda askeri savaş stratejilerinden işletmecilikte de yararlanmayı gündeme getirmiştir¹⁰⁸. Bunların başlıcaları birinci bölümde tanıtılmış olduğundan, sıra çalışmanın amacı olan savunma stratejisinin türleriyle birlikte uygulanmasına gelmiştir. Başlıca altı savunma stratejisi türünden sözetmek mümkündür¹⁰⁹:

- Konum Savunması
- Önce Harekete Geçme
- Kanatta Konum Alma
- Karşı Saldırı
- Hareketli Savunma
- Stratejik Geri Çekilme

4.1.KONUM SAVUNMASI

Konum savunması; bir mamul, bir hizmet veya işletme boyutunda rekabetten korunmak için geliştirilen önlemlerden oluşur. Pazar konumunu korumak için; iş dünyasında bir dizi alt strateji uygulanır. Bunlar;

- Farklılaştırma stratejileri
- Maliyet stratejileri
- Kaynak stratejileri

¹⁰⁷BROWNLIE, s.54.

¹⁰⁸TEK, s.79.

¹⁰⁹JAMES, s.106; Aziz AKGÜL-Abdülkadir VAROĞLU, "Pazarlama Harbinde Askeri Stratejiler", ANKARA SANAYİ ODASI DERGİSİ, Y.14, S.105(Temmuz-Ağustos 1990), s.43; TEK, s.80-81.

- Yayılma stratejileri

4.1.1.Farklılaştırma Stratejileri

Mamule benzersiz özellikler kazandırarak rekabetten korunmak ve tüketicinin mamule olan bağlılığını sürdürmek amacıyla uygulanan savunma stratejisidir. Üstün özelliklerle yaratılan mamul farklılığı, mamulü yalnızca rakip işletmelerden korumakla kalmamakta, aynı zamanda böyle bir markaya bağlılık da sağlamaktadır¹¹⁰.

Savunma amaçlı rekabet stratejisi izleyen işletme, rakibine göre farklılaştırılmış bir üstünlüğe sahip olabileceği bir alanı aramak ve bulmak zorundadır. Bu durumda düşünülebilecek ilk ve en önemli alan ise, mamuldür. İşletme rakibine göre kendi mamulünü geliştirme konusunda fırsat olup olmadığını araştırmalıdır. Rakiplerine göre daha iyi mamul bulmuş olmaları nedeniyle önemli başarı elde eden işletmelere örnek olarak; Xerox daha iyi bir fotokopi makinası; Zeith daha iyi bir televizyon; Control Data bilimsel araştırma için daha iyi bir bilgisayar geliştirmişlerdir. Bunlara ilave olarak Avis, daha temiz bir araba ve daha çok kişisel titizliğe önem veren hizmet sunmuştur¹¹¹.

Mamul farklılaştırmada uygulanan farklılaştırma yöntemleri, rakip işletmelere karşı etkili savunma stratejileri olarak kullanılır. Farklılaştırma yöntemlerini şu başlıklar altında inceleyebiliriz:

4.1.1.1.Hizmet

Savunma amaçlı rekabet stratejisi izleyen bir işletmenin, daha iyi mamul bulduktan hemen sonra, rakip işletmelerin hizmet

¹¹⁰JAMES, s.108.

¹¹¹KOTLER, s.325.

sunmada başarısızlığa uğradığı bir takım karlı pazar bölümlerinin bulunup bulunmadığını araştırması gerekir. Genellikle, saldırgan strateji izleyen işletme, kitle(yığın) halinde satışların yapıldığı pazara ya da büyük tüketici kitlelerine önem ve öncelik vermekte ve kazançlı olabilecek bazı pazarları gözden uzak tutmaktadır. Savunma stratejisi izleyen işletme için bu tür kazançlı pazarlar büyük önem taşır. Örneğin; gençler için oldukça ucuz spor arabası olarak geliştirilen Ford'un Mustang marka arabaları, pazara sürüldükten sonra, yalnızca gençlere değil, kendini genç olarak düşünen herkese satılmıştır.

4.1.1.2.Dağıtım

Savunma amaçlı rekabet stratejisi izleyen işletmelerin, mamullerin dağıtımında önemli tasarruflar sağlayabilecek ya da pazarın belirli bölümlerini daha etkin biçimde içine alabilecek yeni bir yol bulması gerekir. Bu nedenle, işletmenin, zaman geçirmeden dağıtım biçimi ile kendini savunması gerekir. Dolayısıyla rakiplerinin aynı pazara girmesi ya da etkili olması önlenmiş olur. Örneğin; Timex, eczaneler ve indirimli satış mağazaları gibi alışılmamış satış yerlerinde satılmaya başlamış ve bu durum, hızlı satışların yapılması sonucunu doğurmuştur¹¹².

4.1.1.3.Kalite

Mamul farklılaştırma yöntemlerinden biri olan kalite, satışları arttırarak ve maliyetleri azaltarak; karlılığı ve verimliliği arttırabilir¹¹³. Örneğin; Honda, ABD küçük otomobil pazarında güçlü bir konum elde etmiş ve bu durumunu

¹¹²KOTLER, s.325-326.

¹¹³Y.K. SHETTY, s.46.

koruyabilmiştir. Honda, başlangıçtan itibaren, yüksek kaliteli mamul izlenimi yaratıp bunu koruyarak, tüm diğer rakiplerinden farklılaşmıştır¹¹⁴.

4.1.1.4.Teknoloji

Teknoloji, mamul farklılaştırma yöntemi olması yanında, rekabet etmede kullanılan başlıca güçlerden birisidir¹¹⁵. Dolayısıyla işletmenin kendi bünyesinde oluşturacağı bir teknopark ile farklılaştırma sağlaması mümkündür. Bunun için işletmenin makina teknolojisinde transfer yapması ve kendi bünyesinde oluşturacağı bir Ar-Ge birimi ile mamul ve makina teknolojisinde rakiplerine göre farklılaştırma sağlamış olacaktır.

4.1.1.5.Ambalaj

Ambalaj, bir yandan maliyeti diğer yandan da satışı etkileyen bir unsurdur. Ambalajlamada; plastik, cam şişe, tahta, tabii elyaf gibi birçok maddeler kullanılarak farklılaştırma sağlanmaktadır¹¹⁶. Örneğin; İngiltere şarap pazarında da ambalajın önemli rolü vardır. Üç büyük işletmeden Stowells'in plastik torbalı şarabı, Grants of James'in çekici cam kavanozları, Justerini and Brocks'un La Sonelle markası için şarap testileri ile işletmeler, pazardaki konumlarını belirlemişlerdir. Ambalajın yaratıcı kullanımı ile işletmeler, pazara geleneksel şişelerle girmeye çalışan rakiplerine karşı aşılması güç savunmalarını kanıtlamışlardır.

¹¹⁴JAMES, s.112.

¹¹⁵SZILAGYI, s.111.

¹¹⁶MUCUK, s.24.

4.1.2.Maliyet Stratejileri

Rakiplerine karşı en ucuz maliyeti elde eden işletmeler, güçlü konum savunmaları oluşturabilirler. Dolayısıyla yüksek maliyetli rakipler, durumlarını zayıflatmaksızın bir rekabete girememektedirler. Maliyetteki önderlik; satınalma, üretim, satış, dağıtım, reklam ve hizmet dallarında büyük kalmanın sağladığı ekonomiyle sürdürülür. Maliyetleri düşük tutabilmek için birikmiş deneyimlerin kullanılması, verimliliğin artması zorunludur. Birçok işletme, pazar önderliğine yapılan tehditlere karşı ana savunma stratejisi olarak maliyet düşüklüğünü başarıyla kullanmıştır. Örneğin; İsveçli dayanıklı tüketim malları üreticisi Electrolux, yavaş gelişmekte olan bu pazarda önderliğin, mamullerin farklılaştırılmasına değil de, düşük maliyete bağlı olduğunu belirlemiş ve birim maliyetlerini rakiplerinin altında tutacak yolları bulmuştur. Sonuçta, dünya elektrikli süpürge pazarının %25'ine sahip olmuş ve bu durumunu korumuştur¹¹⁷.

4.1.3.Kaynak Stratejileri

İşletmenin finans, üretim, pazarlama, reklam, dağıtım ve hizmet kaynakları birarada kullanılarak, rakip tehditlerine karşı önemli konum savunması sağlanabilir. İşletme, tüm iç olanaklarının etkin kullanılması yoluyla, rakiplerine karşı etkili konum savunması oluşturabilir. Örneğin; inşaat makinaları, motorlar ve yardımcı iş gereçleri üreten Caterpillar, kaynakları iyi kullanmayı ön planda tutan bir savunma stratejisi uygulamıştır. İşletme, tüm kaynaklarını müşterinin isteklerine ve onların gereksinimlerini nasıl karşılayacağını düşünmeye adanmıştır. Caterpillar, yüksek kalitede, güvenilir mamuller oluşturarak ve yaygın satış bayileriyle her türlü hizmeti müşterilerine ulaştırarak pazardaki önderliğini

¹¹⁷JAMES, s.111-113.

korumuştur.

4.1.4.Yayıma Stratejileri

Mamul ve hizmet türüne yenilerinin eklenmesi, en çok uygulanan konum savunması stratejilerindedir. Savunma durumundaki işletme, yeni geliştirdiği mamulle rekabeti değişik bir alana sürmeyi ya da rakip tehdidinin saptırılarak zayıflatılmasını amaçlamaktadır. Örneğin; McDonalds, ABD kahvaltı pazarındaki büyük ulusal işletmelere karşı, eksiksiz bir kahvaltı menüsüyle ve yepyeni bir mamulle hazır yemek pazarına girmiştir. Yeni mamulü "Egg McMuffin" ile mamul çeşitlendirerek yayılma stratejisi izlemiştir. McDonalds, yeni mamulü ile kahvaltı pazarına yayılma hareketi sonucu %40'lık pazar payı elde etmiştir¹¹⁸.

4.2.ÖNCE HAREKETE GEÇME

Önce harekete geçme, genellikle rakip işletmenin pazar payını genişletme çabaları üzerine, savunmacı işletmenin ondan önce davranıp pazar payına koruma girişimidir¹¹⁹. Başka bir deyişle, rakip işletme pazar payını ele geçirmeden, işletmenin, herhangi bir yöntemle koruyucu önlem alması gerekir. Bu savunma stratejisi, özellikle rakibin pazar payı işletme için tehlikeli düzeylere ulaştığında daha çok önem kazanır. Önce harekete geçme stratejisi, beklenmedik şekillerde, yerde ve zamanda , rakipleri hazırlıksız yakalamayı amaçlamaktadır¹²⁰.

İş dünyası savaşlarında; rakiplere karşı uygulanan "önce harekete geçme" dengesi, savunanın lehine korumaktadır. Önce harekete geçme, hammadde kaynakları ve teknoloji kullanma

¹¹⁸JAMES, s.115-118.

¹¹⁹JAMES, s.124.

¹²⁰TEK, s.80.

yoluyla değişik biçimlerde uygulanır.

4.2.1.Hammadde Kaynaklarını Kullanarak Önce Harekete Geçme

İşletme hammadde kaynaklarını satın alarak, uzun dönemler için kiralayarak öncelikli yatırımlar sağlayabilir. Örneğin; Dow Chemicals, kimya endüstrisinde hammadde için öncelikli yatırımlar gerçekleştirmiştir. İşletme, temel petro-kimya mamullerini en avantajlı fiyatlarla elde etmeyi garantilemiştir.

4.2.2.Teknoloji Kullanarak Önce Harekete Geçme

Teknoloji alanında gerçekleştirilen yeni buluşlar ve gelişmeler, işletmelere, mamul geliştirme fırsatı verirken aynı zamanda pazarlarını korumalarını ve genişletmelerini sağlar. Örneğin; Biyoteknoloji alanındaki gelişmeler, bu sanayi dalındaki birçok işletmeye düşük maliyetleri, yüksek kalite ve güvenli hammadde fırsatı verirken, yeni mamuller içinde fırsat yaratmıştır. Birçok büyük işletme, önder biyoteknoloji işletmeleriyle öncelikli anlaşma yoluna gitmiştir. Bu durumda işletmeler, tarım, kimya, gıda, petrol vs. dallarında pazarlarını korumuşlardır¹²¹.

Özetle belirtmek gerekirse; önce harekete geçme, savunana girişim önceliği sağlar. Ancak bu tür yöntemler, iş dünyasında kısa ömürlü çözümler getirirler. Başka bir değişle, saldırgan işletme, pazar ortamından etkisini kaybetmedikçe, savunan için sürekli bir tehdit vardır.

¹²¹JAMES, s.126.

4.3.KANATTA KONUM ALMA

İş dünyasında kanatta konum alma, pazara bir mamul ya da hizmeti yeniden yerleştirmek ya da beklenen rakip girişimlerini karşılamak üzere kaynakları yeniden düzenlemektir¹²². Bu nedenle işletmenin, genel pozisyonunu korumaya çalışırken daha zayıf kanatlarına özel bir önem vermesi gerekir. Örneğin; Japonların, ABD küçük otomobil piyasasına girişleri gibi¹²³. Dolayısıyla bu strateji, rakibin durumunda bir zayıflık saptanması veya bir pazar boşluğu elde edilmesi biçiminde uygulanmaktadır¹²⁴.

Kanatta konumlanma savunmasının başarısı, savunanın, gelecekteki rakip davranışlarını öngörme ve kanadın gücünü hesaplama yeteneğine de bağlıdır. Örneğin; Pepsi-Cola, Seven-Up'ın kafeinsiz kola mamulünün saldırgan reklam kampanyasını önceden sezinleyerek, kafeinden %99 arındırılmış kolasını, Pepsi-Free'yi oluşturmuştur. Bunun yanında Pepsi-Cola, yeni mamulü yüz milyon dolarlık bir reklam kampanyasıyla desteklemiştir. Dolayısıyla mamulünü kanatta konumlanma stratejisi ile atak bir biçimde tanıtarak, alkolsüz içecekler pazarındaki egemen konumunu korumayı başarmıştır.

4.4.KARŞI SALDIRI

Karşı saldırı stratejisi, işletmenin, rakip işletmelerce pazar payını elde etme girişimlerine karşılık vermesidir. Bu stratejinin amacı, rakip işletmeyi durdurarak, girişim önceliğini almaktır¹²⁵. Rakip işletme, fiyat indirirken, mamul iyileştirirken veya satış alanlarını ele geçirirken, işletme onunla başabaş rekabet etmekte ya da onun zayıf taraflarını hedef almaya çalışmaktadır.

¹²²JAMES, s.129.

¹²³TEK, s.80.

¹²⁴AKGÜL-VAROĞLU, s.43.

¹²⁵JAMES, s.134-135.

Etkin bir karşı saydırı yöntemi, rakibin ana faaliyetini hedefleyerek, kaynaklarının bir bölümünü geriye çekmesini sağlayabilmektir. Örneğin; Ankara-İstanbul arasında çalışan otobüs işletmesi, rakip işletmenin Ankara-Antalya hattına anormal fiyat indirimleriyle girmeye kalkarsa, rakip işletme de, karşı saldırı olarak Ankara-İstanbul hattına aynı şekilde girmelidir¹²⁶.

İşletmenin mamulle karşı saldırıya geçmesi de, rakibin ürettiği bir mamule karşılık, işletmenin yeni bir mamul geliştirmesidir. Örneğin; Dünyanın en büyük lokanta zinciri McDonalds, pizza ve balık satan büfelerin halkı McDonalds'ın başta gelen mamulü "hamburger"den uzaklaştırması üzerine değişik mamullerle saldırıya geçmiştir. Başta ızgara etli bir sandviçle karşı saldırıya geçmiş, daha sonra bunu balıklı bir sandviç, ardından da ulusal çapta bir tavuklu sandviç izlemiştir. McDonalds, zengin çeşidi oluşturarak aileleri çekebilme amacını taşımaktadır¹²⁷.

4.5.HAREKETLİ SAVUNMA

Hareketli savunma, savunanın rakip işletmeye esnek bir tepki gösterip, ardından girişim önceliğini almasını sağlayan stratejilerdir¹²⁸. Bu strateji, işletmenin pazar payını genişletmek ve mamullerini çeşitlendirmek için bilinçli bir şekilde uyguladığı hareket biçimidir¹²⁹. Pazar payını genişletmek; bir işletmenin gelecekteki savunma ve saldırı için kullanabileceği yeni pazarlara yayılması anlamına gelmektedir. Bu pazarlara yalnızca normal marka sayısını artırma yollarıyla değil, aynı zamanda daha etkili olan pazar genişletme ve pazar çeşitlendirme yollarıyla girilmektedir. Burada pazar genişletme, tüketicinin tatminine yönelirken; pazar çeşitlendirmede birbiriyle ilişkisi olmayan

¹²⁶TEK, s.81.

¹²⁷JAMES, s.137.

¹²⁸JAMES, s.121.

¹²⁹AKGÜL-VAROĞLU, s.43.

alanlara girmektir¹³⁰.

Mamul çeşitlendirme için uygulanan hareketli savunma stratejileri ise; planlanmış mamulün konumunu değiştirme, mamulü iyileştirme, mamulün ömründe ve gücünde değişiklik yapma biçiminde uygulanır. Bilinçli mamul geliştirme stratejileri, işletmelere çevreden gelen baskılara ve rakip tehditlerine karşı hem önetki hemde karşı tepki yeteneği sağlar¹³¹. İşletmenin, gelecekte ortaya çıkacak durumlara karşı kendi savunmasını gerçekleştirmesi ve karşı saldırı yapması sağlanır¹³². Hareketli savunmanın amacı, saldırgana yerleşebileceği bir yer elde etmeden, girişimi önleyerek savunmanın başarısını sağlamaktır. Örneğin; Casio, cep hesap makinalarındaki önder üretici konumunu korumak için çok başarılı bir hareketli savunma stratejisi uygulamıştır. İşletmenin amacı, yeni mamullerin sunulmasındaki hızı artırarak mamullerin ömrünü kısaltmaktır. Bu nedenle, tüketici taleplerindeki değişiklikleri anında karşılayabilmekteydi. Casio, mamullerinin modasını büyük bir hızla değiştirerek bir iki yılda ancak uyum sağlayan rakip atakları belirgin bir üstünlükle önleyebilmekteydi¹³³.

Hareketli savunma, aynı zamanda bir mamul üzerinde yoğunlaşmayı gerektiren konum savunma stratejisinin eksikliklerini ortadan kaldırmaktadır.

4.6. STRATEJİK GERİ ÇEKİLME

Stratejik geri çekilme, bir işletmenin kendi planına göre, rakip işletmenin baskısı olmaksızın rekabetçi ortamdan uzaklaşması şeklinde ortaya çıkar¹³⁴. Amaç, tutunulamaz bir

¹³⁰TEK, s.81.

¹³¹JAMES, s.121.

¹³²AKGÜL-VAROĞLU, s.43.

¹³³JAMES, s.123.

¹³⁴AKGÜL-VAROĞLU, s.43.

konumdan, olabildiğince çok kaynağı kurtarmak, yeniden gruplanma ve yeniden girişimde bulunmak için bir fırsat sağlamaktır¹³⁵. İşletmeler, bazen tüm pozisyonlarını artık koruyamadıklarını görünce planlı bir kısıtlamaya girmektedirler. Çünkü işletmenin kaynakları zayıflamış olduğu için, rakipler de fırsatlardan yararlanmaya çalışırlar. Planlı çekilme, pazarı terketmek olmayıp, zayıf pozisyonlardan -en azından bir süre için- vazgeçmek ve kaynakları daha güçlü alanlara kaydırmaktır. Örneğin; Bir otomobil işletmesinin ürettiği motor çeşidini azaltması ve tüm oto modellerinde standart motor kullanması; belirli bir alana kaynaklarını toplamasını ve yeni fırsatlar yaratmasını sağlayacaktır¹³⁶.

Stratejik geri çekilmenin birçok nedeni vardır. Burada mamulün başarısızlığı ve toplumsal geri çekilmeye yer verilecektir.

4.6.1.Mamulün Başarısızlığı

Stratejik geri çekilmede mamulün başarısızlığı, bir markanın maliyet, fiyat, teslim, kalite ve saygınlık bakımından, rakip mamul veya hizmet karşısından etkin bir rekabet yapamaması durumudur. Örneğin; DuPont işletmesi tarafından sentetik deri yerine geçen Corfam ile yapılan ayakkabılar pazara sürülmüş ve belirli bir süre pazarda kalabilmiştir. Ancak, Vinil gibi diğer deri benzeri maddelerse çok daha hesaplı sayıldığından Corfam pazarda iyi bir dönem yaşamamıştır. Zamanlamadaki başarısızlık, pazar ortamının ve rekabetin yanlış anlaşılmasının bir sonucu olarak Corfam terkedilmiş ve DuPont işletmesi bu durumdan zarar etmiştir. Burada, mamulün başarısızlığı nedeniyle stratejik geri çekilme uygulanmıştır¹³⁷.

¹³⁵JAMES, s.146.

¹³⁶TEK, s.81.

¹³⁷JAMES, s.147.

4.6.2. Toplumsal Geri Çekilme

Toplumsal geri çekilme, bir işletmenin, toplumsal baskılar sonucunda pazar ortamını terketmesidir. Örneğin; Johnson E. Johnson, Tylenol adıyla ürettiği ağrı kesiciyi pazardan çekmek zorunda kalmıştır. Ağrı kesicinin pazardan çekilmesinin nedeni, üçüncü şahısların bu ilacın içine zararlı madde karıştırmalarıdır. İşletme stratejik geri çekilmeyi uyguladığında, Tylenol, ABD ağrı kesici pazarının üçte birine sahip bulunmaktaydı¹³⁸.

Buraya kadar yapılan araştırmalarla çalışmanın ikinci bölümü tamamlanmış bulunmaktadır. Bundan sonra gelen bölümde, Kütahya'da uluslararası rekabet yapabilecek düzeye gelmiş, porselen alanında faaliyet gösteren işletmenin uygulamaya çalıştığı savunma stratejilerine yer verilecektir.

¹³⁸JAMES, s.149.

Üçüncü Bölüm

GÜRAL PORSELEN İŞLETMESİNİN SAVUNMA AMAÇLI REKABET STRATEJİSİ AÇISINDAN İNCELENMESİ VE DEĞERLEMESİ

Birinci ve ikinci bölümde savunma amaçlı rekabet stratejisinin kuramsal boyutları ortaya konulduğuna göre, sıra artık Türkiye'de ki durumun genel çizgileriyle yansıtılmasına gelmiştir. Bunun için en sağlıklı yol, uluslararası düzeyde rekabet koşullarına ulaşmış işletmeleri tespit ederek ya tümünün ya da bunlardan usulüne uygun olarak seçilmiş bir örneğin değerlendirilmesidir. Ancak, böyle bir çalışma hem kapsam, hem kaynak, hem de zaman açısından çalışmanın sınırlarını çözümü imkansız biçimde aşacağı için, iradi örnekleme yolu tercih edilmiştir. Başka bir deyişle, değerlemenin Türkiye açısından değil, yerel açıdan geçerli

olmasıyla yetinilmiştir.

Bir ön araştırmayla Kütahya'da ki Güral Porselen'in, savunma amaçlı rekabet stratejisi uyguladığı tespit edilmiştir. Sözkonusu işletmenin stratejik kararlar alan üst yöneticileriyle belirli bir plan kapsamında bir kaç kez yüzyüze görüşme yapılmış, gerektiğinde kavram birliğine varmak için tartışılmış ve sonuçta uyguladıkları savunma stratejisinin açığa çıkması sağlanmıştır.

Bilindiği gibi, işletmecelikte savunma amaçlı rekabet stratejisi izlenmesindeki amaç, sürekli olarak mevcut durumu korumak değil, kuvvetli bir rekabet altyapısı oluşturarak saldırıya hazırlanmaktır. Örnek işletmenin durumu ortaya konulurken, bu ilke devamlı olarak gözönünde bulundurulmuş, gözlemler, sorular ve tartışmalar bu çizgide tutulmaya çalışılmıştır. Böylece örnek işletmenin savunma açısından üstünlükleri, zayıflıkları, fırsatları ve kendilerini bekleyen tehlikeler açıklığa kavuşturulmaya çalışılmıştır.

1.GÜRAL PORSELEN İŞLETMESİNİN TANITIMI

Kütahya'da faaliyet gösteren GÜRAL PORSELEN, Heriş Seramik ve Turizm Sanayi ve Ticaret A.Ş.'ne bağılı olarak 1988 yılında işletmeye açılan bir üretim birimidir. Duruma göre sipariş üretimi de yapan işletme, yurt içi ve uluslararası pazarlar için çeşitli porselen kompozisyonları üretmektedir.

Nominal sermayesi 4.000.000.000.-TL olan işletmenin, sermaye dağılımında 3 hisse en büyük ağırlığı taşımaktadır. İşletmenin üretim ve satış gücü hakkında bir fikir vermek açısından; örneğin 1990 yılında 7.214.171 adet porselen mamul üretilmiş ve bunların 5.501.180 adedi satılmıştır.

2.GÜRAL PORSELEN İŞLETMESİNDE SWOT ANALİZİ

Bilindiği gibi, stratejik yönetimin esasını SWOT analizi , SWOT analizinin esasını ise fırsat ve tehlikelerin belirlenmesi ile işletmenin güçlü ve zayıf yanlarının tespit edilmesi oluşturur. Fırsat ve tehlikelerin belirlenmesi dış çevre analizini (gelecek boyutuyla) gerektirirken, güçlü ve zayıf yanların belirlenmesi ise, iç çevre analizini (mevcut durum boyutuyla) gerektirir. Bu açılardan, Güral Porselen'in durumu şu biçimde ortaya konulabilir.

2.1.FIRSAT VE TEHLİKELER

Yapılan araştırma sonunda, Güral Porselen'in karşı karşıya kaldığı başlıca fırsat ve tehlikeleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

Çalışmanın birinci bölümünde ayrıntılarıyla belirtildiği gibi, işletmenin karşısındaki fırsat ve tehlikeler, dış çevre analiziyle ortaya konulmaya çalışılır. Başka bir deyişle, işletme faaliyetleri üzerinde olumlu ya da olumsuz etki yapabilecek ve işletmenin kontrolü dışında bulunan belirli çevre faktörleri incelenir. Olumlu etkiye sahip işletme faktörleri gelecekte olanaklar yaratırken, olumsuz etkiye sahip işletme faktörleri de işletme için ileriye dönük sorun, tehlike ve risklere neden olacaktır.

2.1.1.Ücret Seviyesinin Düşük Olması

Dış çevreyi hem ulusal hem de uluslararası çevre olarak düşünürsek, özellikle uluslararası çevre açısından; Türkiye'deki işgücünün ucuz istihdam edilebilmesi, Güral Porselen açısından da bir fırsat oluşturmaktadır. Bu fırsat, özellikle Avrupa Topluluğu

lkeleri karşısında daha da belirginleşmektedir. Bilindiği gibi, Avrupa Topluluğu lkelerinde işgücü maliyetleri, Türkiye'ye oranla çok daha fazladır. Buna karşılık, Güral Porselen'in rakiplerinden biri olan Çin Porselen işletmelerinde emek maliyeti Türkiye'ye göre daha düşüktür. Bu nedenle Çinli rakiplerinin ücret seviyesinin düşük olması Güral Porselen açısından tehlike yaratmaktadır. Özetle belirtmek gerekirse; Güral Porselen'de uygulanan ücret seviyesi, uluslararası evre bakımından; batı ülkelerine göre bir fırsat oluştururken, Uzakdoğu ve Doğu Bloku ülkelerine göre bir tehlike oluşturmaktadır.

Ulusal evre açısından; Güral Porselen'in temel rakiplerinden biri olan İstanbul Porselen'de ücret seviyeleri daha yüksektir. Burada İstanbul ilinin sosyo-ekonomik yapısının etkisi büyüktür. Çünkü bu ilde yaşayan insanların giderleri daha fazla olduğu için, bunları karşılayabilecek gelire sahip olmaları gerekir. Çalışanlara denen ücretler, işletme maliyetlerinin bir unsuru olduğuna göre, ücret seviyesinin düşük olması Güral Porselen için kuruluş yerinden kaynaklanan bir fırsat oluşturmaktadır. Başka bir değişle, Güral Porselen'in toplam maliyetler içindeki işçilik payı, rakip ulusal işletmelere oranla daha düşük olduğu için işletmeye oldukça önemli bir maliyet ve fiyat üstünlüğü sağlamaktadır. Dolayısıyla işletme bu açıdan özellikle en büyük ulusal rakibi olan İstanbul Porselen'e karşı başarılı bir savunma gücüne sahiptir. Işletme, ileride düşüneceği bir saldırı stratejisinde rakiplerini zor durumda bırakacak bir güçtedir.

2.1.2.Gümrüksüz İhracat

1992 Avrupa Tek Pazarının gerçekleşmesi durumunda, işletme mamullerini gümrüksüz ihraç edebilme olanağına kavuşacağı için, Avrupa Topluluğunda ki rakip malların fiyatları karşısında oldukça önemli bir kar marjı yakalayabilecektir. Aslında

bugünkü ihracatın da gümrük vergileri dikkate alınırca, hemen hemen Avrupa topluluğu işletmelerinin fiyatlarına yakın bir fiyat uyguladığı görülmektedir. Sözkonusu gümrüklerin kalkması durumunda ise, Güral Porselen'in Avrupa Topluluğu rakip işletmelerine karşı savunma gücü oldukça artmış olacaktır. Diğer açılardan da bir üstünlük sağlanabilirse işletme, uluslararası pazarda mevcut pazar payını arttırma yönünde bir saldırıya da geçebilecektir. Avrupa Topluluğuna göre ortaya çıkan bu üstünlük, Çin ve diğer Uzakdoğu ülkeleri açısından zayıflığa dönüşmektedir. Çünkü Türkiye'de porselen sanayiinde fon uygulamaları kaldırılmıştır. Bu durum ise, işletmeyi Çin mamulleri karşısında fiyat açısından geriye düşürmüştür. Diğer taraftan, Türkiye'nin bir başka gerçeği olan, Uzakdoğu ve Çin mamullerinin Türk pazarlarına normal rekabet kuralları içerisinde girmemesi, Türkiye'deki porselen sanayiini olumsuz yönde etkilemektedir. Başka bir deyişle, bazı porselen mamullerini kaçak olarak yurt içinde satılması, haksız rekabete yol açmaktadır. Aynı haksız rekabet, Güral Porselen içinde bir tehlike oluşturmaktadır. Ayrıca, Çin'de ihracat devlet tarafından önemli ölçüde desteklenirken, Türkiye'de porselen sanayiinde devlet desteği kaldırılmıştır. İşletmenin Uzakdoğu ve Çin'den kaynaklanan bu tehlikelere karşı bir yolunu bulup gerekli savunma önlemlerini alması, gelecek açısından büyük önem taşır.

2.1.3.Sermaya Piyasasından Fon Sağlama

İşletmenin halka açılması ve hisse senetlerini borsaya kote ettirmesi sözkonusudur. İşletme bir finans kaynağı olarak yeni hisse senetleri çıkartıp, bunu sermaye piyasasına sürerek, buradan fon sağlama olanağına sahiptir. Sermayenin arttırılmasında veya yeni yatırımların finanse edilmesinde bu kaynaktan yararlanabilmesi, işletme faaliyetleri üzerinde olumlu etki yaratarak, finansal açıdan önemli bir savunma gücü sağlayacaktır.

2.1.4.Rakip İşletmeler

Güral Porselen'in en önemli rakiplerinden biri olan İstanbul porselen, şu anda grev nedeniyle faaliyetlerini durdurmuş durumdadır. Ancak gelecekte bu işletmenin faaliyete geçmesi, Güral Porselen'in bu günlerdeki rahatlığını ortadan kaldıracaktır. Çünkü İstanbul Porselen, bir taraftan grev nedeniyle artan maliyetlerini karşılamak, diğer taraftan da kaybetmekte olduğu pazar payını yeniden ele geçirmek için karşı stratejiler uygulama yoluna gidecektir.

Bu durumu gözönüne alan Güral Porselen, rakibinin güç durumundan yararlanarak gerekli savunma önlemlerini almaktadır. Örneğin; bazı mamul çeşitlerinde düşük maliyetli stok miktarını devamlı olarak arttırmaya çalışmaktadır.

İşletmenin uluslararası rakipleri karşısındaki durumuna yukarıda kısaca değinilmişti. Burada savunma stratejisi açısından, işletmenin gelecekle ilgili bazı önlemler almasında büyük yararlar vardır. Eğer 1992 Avrupa Tek Pazarı gerçekleşirse, işletmenin mamullerini toplulukça belirlenen standartlara uyumlaştırması gerekecektir. Bu uyumlaştırmada geç kalmamak için işletmenin şimdiden, o ülkelerde araştırma-geliştirme ve gözlem faaliyetlerinde bulunarak, üretim sürecinde ve mamullerinde bazı değişiklikler yaparak, Avrupa standartlarını yakalaması en büyük savunma önlemi olacaktır. Ayrıca, Uzakdoğu ve Çin tehlikesine karşı da bazı girişimlerde bulunması gerekir. Özellikle devletin porselen sanayiindeki fon uygulamasını kaldırması ve gelecekte de bu politikayı devam ettirmesi durumunda işletme, iç pazardaki bugünkü üstünlüğünü kaybedebilir. dolayısıyla Güral Porselen'in devamlı olarak devletle ilişki kurması ve çeşitli raporlarla, yeniden fon uygulamanın gerekliliğine devleti inandırması gerekir. Bunun dışında maliyet azaltıcı her türül önlemi olarak iç pazar payını, Çin ve Uzakdoğu ülkelerine karşı savunması yerinde bir önlem olacaktır.

2.1.5.Hammadde İthalatı

Güral Porselen'in, üretimde kullandığı bazı stratejik hammadde ler yurtdışından sağlanmaktadır. Hammadde tedarikinde ortaya çıkabilecek ekonomik dalgalanmalar ve bazı darboğazlar ya da fiyat artışları işletmeyi, gelecekte güç durumda bırakabilir. Dolayısıyla işletmenin, yurtdışındaki hammadde sağlayan işletmelerle uzun süreli bağlantılara girmesi, ithal hammadde stoklarını yüksek tutması ve nakit bakımından tedbirli olması başlıca savunma önlemleri olarak düşünülebilir.

2.2.GÜÇLÜ VE ZAYIF YANLAR

Bilindiği gibi, güçlü ve zayıf yanların belirlenmesi, iç çevre analizi olarak adlandırılır. Bu analizde, işletmenin mevcut durumu değerlendirilir. Herşeyden önce, bu değerlendirmenin çok objektif yapılması gerekir. Aksi takdirde bu analize dayanarak alınacak stratejik kararlar tutarsız olabilir.

Durum değerlendirmesi, işletmenin işlevleri açısından yapılır.

2.2.1.Pazarlama

İşletmenin iç pazar için mamul dağıtımını sağlayan, yurdun çeşitli illerinde 20 bayii vardır. Ayrıca yurt dışında, İtalya ve Fransa'da dış satış temsilcilikleri bulunmaktadır. İşletme ihracatını, bir ihracat şirketi aracılığı ile gerçekleştirmektedir. Aynı bir ihracat birimi örgütlenmesi yoktur. Yeni pazarlar bulmak amacıyla, Münih, Frankfurt fuarlarına, yöneticiler düzeyinde

katılmakta ve yeni müşteriler bu kanaldan bulunmaktadır.

İşletmenin mevcut satışlarının ve pazar payının iyi olması, pazarlama yönetiminin ve pazarlama bilgi sisteminin iyi olmasından değil, yukarıda da belirtilen bazı uygun durumlardan kaynaklanmaktadır. Çünkü işletmenin pazar ve rakipler hakkında çok az ya da yüzeysel bazı bilgilere sahip olduğu gözlenmiştir. İşletmenin elde ettiği pazarı gelecekte başarıyla savunabilmesi için, modern pazarlama yönetimi ve modern pazarlama sistemini hiç zaman kaybetmeden geliştirmesi ve yetenekli pazarlamacılarla takviye etmesi gerekir. Bu önlemler alındıktan ve uzman pazarlamacılar yetiştirildikten sonra, işletmenin ihracatını da kendisinin yapabileceği bir dağıtım kanalı kurarak saldırıya geçebileceği söylenebilir.

2.2.2.Üretim

Güral Porselen, üretimde en son teknolojiyi kullandığı için, üretim teknolojisi açısından üstün bir durumdadır. Mamullerinin kalitesini, bugünkü dünya koşullarında rekabet edebilir duruma yükselten teknolojisiyle işletme, 1990 yılında 7.214.171 adet mamul üretmiş, ancak, aynı yıl bunun hepsini satamamıştır. Halen işletmenin stoklarında 2.970.368 adet mamul bulunmaktadır. Bu mamul stoklarının parasal değeri 12.855.243.968.-TL'dir. Ayrıca işletmenin depolarında 5.007.165.450.-TL'lik hammadde ve malzeme stoğu bulunmaktadır. Görüldüğü gibi, ağırlık mamul stoklarında yoğunlaşmıştır. Bu durum, bir taraftan üretim gücünün olası talep artışını karşılayabileceğini gösterirken, diğer taraftan da pazarlama faaliyetlerinin başarısız olduğunu göstermektedir. Gerçekten de işletme üst yöneticileri bugüne kadar, satış arttırıcı çabalardan ve özellikle reklam faaliyetlerinden kaçındıklarını belirtmişlerdir. Neden olarak da, öğrenmekten hoşlanmadıklarını ileri sürmüşlerdir. İşletme

yöneticilerinin bu tutumu, pazarlamada üretim yönlü bir düşünceye sahip olduklarını göstermektedir. Bilindiği gibi, üretim yönlü pazarlama, en eski pazarlama kavramıdır. Bu kavramdan sonra mala yönelik pazarlama, satışa yönelik pazarlama, pazara yönelik pazarlama ve topluma yönelik pazarlama kavramları geliştirilmiştir¹. Yöneticilerin "mamullerimiz kalite ve fiyat açısından üstün olduğu sürece satılır" biçimindeki üretime yönelik klasik pazarlama anlayışının biran önce terkedilerek, pazarlama karmasına ağırlık veren, "Pazara yönelik pazarlama ya da topluma yönelik pazarlama" anlayışına gelmeleri ve özellikle bu alanda reklamın da oldukça önemli bir satış çabası olduğuna inanmaları gerekir. İşletme üst yöneticilerin böyle bir anlayışa gelmesi, işletmeye gelecek açısından önemli bir savunma gücü sağlayacaktır.

2.2.3.Finansman

İşletmenin bugün için bir finansal sıkıntı içinde olmadığı tespit edilmiştir. Ancak, bunun nedeni araştırıldığında finansal rahatlığın, işletmenin finansal yönetiminin üstünlüğünden değil, işletmenin bir aile şirketi olmasından kaynaklandığı ortaya çıkmaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi, şirketin üç büyük hissesi bir ailenin fertleri olan üç kardeşe aittir. Şirket bir finansal sıkıntıya düştüğünde, yönetimde söz sahibi olan aile, diğer faaliyetlerinden sağladıkları gelirleri şirkete tahsis ederek finansal güçlüğü halletmektedir. Yönetimin bu tutumu terkederek, işletmenin kendi yarattığı kaynaklarla, kendi finansal güçlüklerini gidermesi yolunda çaba harcamaları gerekir.

İşletmede henüz finansal planlama ve finansal kontrol çalışmaları yapılmamaktadır. Ayrıca iyi işleyen bir finansal bilgi sistemi kurulmamıştır. Üretim maliyetleri, fiili maliyet sistemiyle tespit edilmekte, bu sistemin bilinen sakıncaları nedeniyle de, sık

¹-İlhan CEMALCILAR, Pazarlama: Kavramlar Kararlar (Eskişehir:Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1988), s.21-22.

sık hatalar yapılmaktadır. Örneğin; aynı nitelikteki mamullere farklı dönemlerde, çok farklı satış fiyatları konabilmektedir. Çünkü bazı dönemlerde fiili maliyetler yüksek çıkmakta, bazı dönemlerde düşük tahakkuk etmektedir. İşletme, maliyet+kar yöntemiyle fiyat tespit ettiği için, bazı dönemler fazla yükleme, bazı dönemlerde de düşük yükleme yapılmakta ve fiyatlar farklı olmaktadır. Bu sakıncayı gidermek için, işletmenin en azından tahmini maliyetler ile fiili maliyetleri karşılaştırabilecek bir maliyet bilgi sistemi kurması ve böylece esnek bütçeler aracılığı ile tespit edeceği yükleme oranlarından yararlanarak, gelecek dönemlerin giderlerini fiili dönemlere yüklemesi, dönem sonlarında da eksik veya fazla yüklemeleri karşılaştırması gerekir.

Çağdaş finansal bilgi sistemine ek olarak işletme nin bütçeler, proforma bilançolar, nakit akışı ve fon akışı tabloları gibi araçlardan da yararlanarak finansal planlama ve kontrolde uzmanlık kazanması, gelecekte önemli bir stratejik savunma üstünlüğü sağlayacaktır.

2.2.4.Araştırma-Geliştirme

İşletmenin halen kullanmakta olduğu teknoloji, 1987 yılında Almanya'dan transfer edilmiştir. İşletmenin teknik elemanları porselen alanındaki bu en son teknolojiye kolayca adapte olabilmişler, üç yıllık bir deneyim sonunda bazı makina-donanımlarında geliştirme ve makina parkı oluşturabilme aşamasına gelebilmişlerdir. Özellikle, sırlama ve dekorlama birimlerinde mamul teknolojisi geliştirilmesine yönelik oldukça önemli çalışmalar görülmektedir. Örneğin; sırlama ve dekorlama amaçlı makina aksamında, bazı değişiklikler yaparak Kütahya yöresine özgü motifleri mamullerine kolayca ekleyebilmektedirler.

Dünyadaki porselen alanındaki teknolojik gelişmeler, işletme üst yönetimince izlenmekle birlikte, örgütsel düzeyde bir

araştırma-geliştirme bölümüne rastlanılmamaktadır. Makina ve mamul teknolojisinin etkin olarak izlenebilmesi ve işletmeye kazandırılabilmesi için, işletmede bir Ar-Ge biriminin kurulması, gelecek açısından stratejik bir üstünlük sağlayacaktır. Uzman kadrolardan oluşmuş bir Ar-Ge birimi, gelişmeleri sürekli olarak değerlendirecek ve rakipler karşısında stratejik bir üstünlük sağlayacaktır.

2.2.5.İşgücü Kaynakları

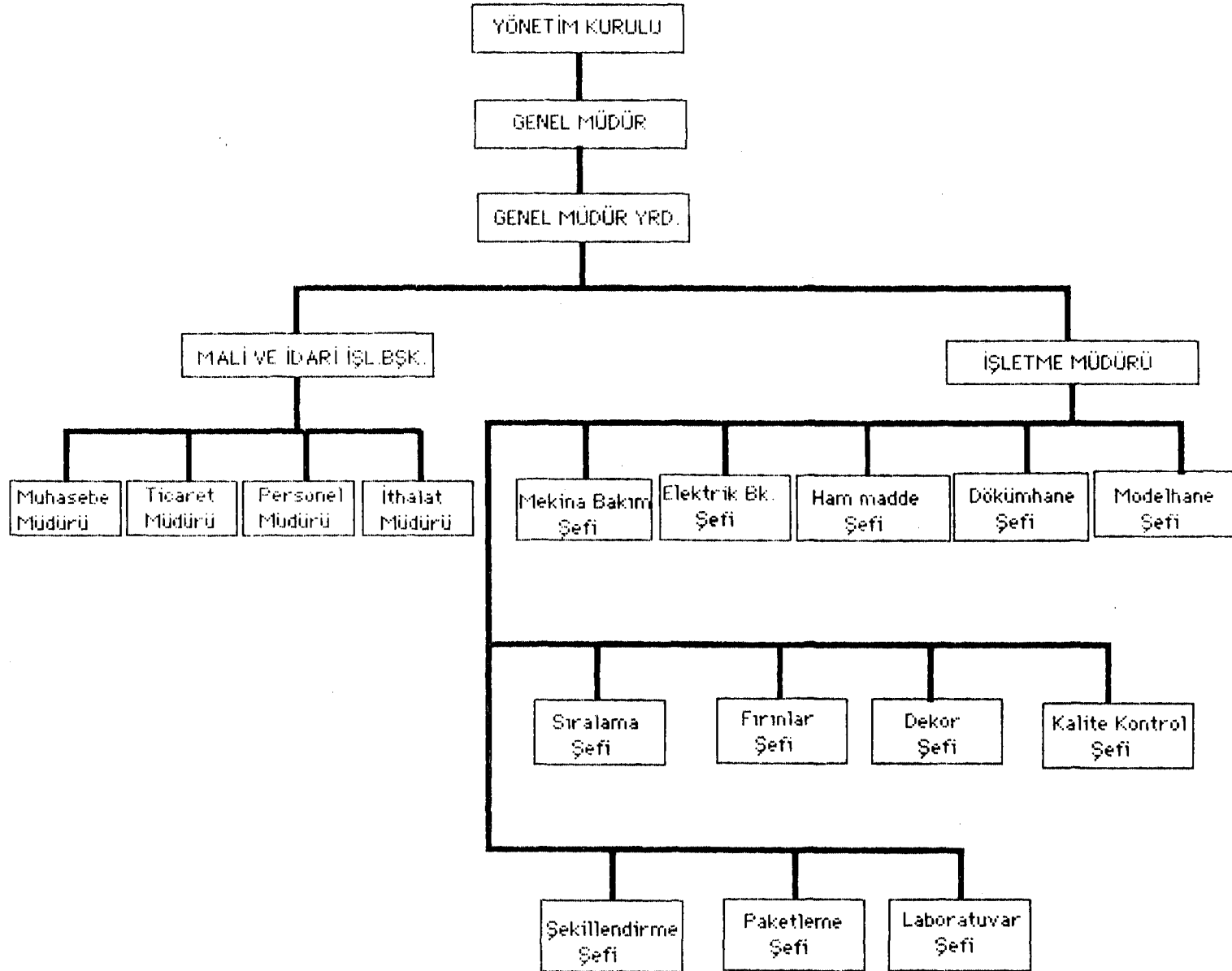
Bilindiği gibi, çinicilik ve porselen alanında Kütahya'nın oldukça önemli bir tarihi birikimi vardır. İşletmede çalışan işgücü daha önce bu alanda çalışmış kişilerden oluşmaktadır. Sözkonusu porselen işçileri, bugün için amatör bir ruh ve özveriyle çalışarak ihtiyacı karşılar görünmektedir. Ancak, gelecekte bu durumun devam edeceğini söylemek zordur. Başka bir deyişle, mevcut işgücü yarının ihtiyacını karşılamada eğitim, uzmanlık ve yetenekleri açısından elverişli düzeyde değildir. Ayrıca, işletme eğitim, uzmanlık ve yetenek açısından ihtiyaç duyduğu işgücünü işletmeye çekmede, onları işletmede muhafaza etmede, yetiştirme ve geliştirmede etkili olamamaktadır. Örneğin; en büyük rakibi olan İstanbul Porselen'den deneyimli birkaç işgöreni işletmeye çekmeye çalışmış, ancak, işletmedeki ücret düzeyinin bozulacağı endişesiyle bundan vazgeçmiştir. Tersine, kendi işletmesindeki iki işçiyi rakip işletmelere kaptırmıştır.

Personel yönetimi açısından bu zayıflığın en kısa zamanda giderilmesi gereklidir. Gelecekteki koşullar da gözönünde bulundurularak, bir personel planlamasının yapılması, ne zaman, hangi birimde, hangi nitelikte işgücü ihtiyaç olacağı önceden saptanmalı ve önlemleri bugünden alınmalıdır. Ayrıca, işletmede çalışanların hizmet içi eğitimlerine ağırlık verilmeli, personeli güdüleyici sistemler geliştirilmelidir. Başarıyla uygulanacak bir

personel politikası, işletmenin bugünkü pazar payını, gelecekte de devam ettirmesi açısından büyük bir savunma önlemi olacaktır.

2.2.6.Yönetim

Aşağıda Güral Porselen'in örgüt şeması görülmektedir. Şemadan da görülebileceği gibi, genel müdüre bağlı bir genel müdür yardımcısı, genel müdür yardımcısına bağlı bir başkanlık ve işletme müdürlüğü bulunmaktadır. Aynı komuta düzeyinde bulunan iki birimden birinin başkanlık, diğerinin müdürlük olması önemli bir örgütlenme hatasıdır. Başka bir deyişle, bu durum, genel kabul görmüş örgütlenme ilkelerine pek uyulmadığını gösterir. Mali ve İdari İşler Başkanlığına bağlı bölümün müdürlük şeklinde örgütlenmesi bir taraftan olumlu, diğer taraftan da olumsuz bir yaklaşım olarak nitelendirilebilir. Birbirinden farklı çeşitli faaliyetlerin müdürlük biçiminde daha etkili olarak koordine edilebileceğinin düşünülmesi olumlu, buna karşılık, ithalat ve ticaret birimlerinin Mali ve İdari İşler Başkanlığına bağlanması ise, olumsuz olarak değerlendirilebilir. Çünkü, ithalat ve ticaret birimlerinin Mali ve İdari İşler birimine bağlı olması, çok görülen bir örgütlenme türü değildir. Ayrıca, burada yalnızca ithalat birimine yer verilirken ihracat biriminin oluşturulmaması, uluslararası pazarlara girebilme ve oralarda tutunabilme stratejisi açısından önemli bir eksikliklerdir. Bunlara karşılık, işletme müdürlüğünün iç örgütlenmesinin uzmanlık alanlarına göre yapılmış olması, işletme koşullarına uygunluğu açısından yerinde olmuştur.



İşletmenin stratejik kararlarını alan üst yönetim açısından olaya bakıldığında, durum biraz daha karmaşık görünmektedir. Herşeyden önce, işletmenin üst yönetimi, klasik patron-yönetici tipini yansıtmaktadır. Gerek eğitim, gerek yönetim yaklaşımı açısından, işletmenin başında bulunan üç kardeş yönetici, bugünkü koşullarda başarılı görünebilseler bile, gelecekteki hızlı değişmelere uyum sağlayabilecek niteliğe sahip değildir. Üst yönetimin hiç zaman kaybetmeden profesyonel yönetici ve danışmanlarla desteklenmesi gerekmektedir. Böyle bir stratejik savunma önlemi, gelecekte üst yönetimin çağdaşlaşmasını ve olaylara stratejik boyutta bakmasını kolaylaştıracaktır.

3.GÜRAL PORSELEN İŞLETMESİNİN STRATEJİK AÇIDAN GENEL DEĞERLEMESİ

Buraya kadar yapılan açıklamalar ışığında, anahtar başarı faktörlerine göre işletmenin güçlü ve zayıf yanlarını bir matris üzerinde gösterirsek, aşağıdaki tablo ortaya çıkar.

Anahtar Başarı Faktörleri						
Kaynaklar ve Yetenekler	Pazarlama	Üretim	Finansman	Ar-Ge	İşgücü Kaynakları	Yönetim
Güçlü Yanlar	xx	xxx		x		
Zayıf Yanlar			x		x	x

xxx-Yüksek, xx-Orta, x-Düşük

Matristen de görüldüğü gibi, işletme, pazarlama, üretim, Ar-Ge faktörlerinde kuvvetli olurken; finansman, işgücü kaynakları ve yönetim faktörleri açısından da zayıf durumdadır. İşletmenin zayıf yanlarını güçlendirmeye çalışması, geliştirici ve geliştirici çabalarda bulunması gerekir.

İşletmenin mevcut konumunu savunabilmesi ve başarılı bir savunma düzeyine geldiğinde de ulusal ve uluslararası pazarlarda saldırıya geçebilmesi için, zayıf yanlarını en kısa zamanda güçlendirecek, güçlü yanlarını da geleceğin yarattığı fırsatlara uyarlayabilecek biçimde bazı savunma önlemlerini alması yerinde olur. Bu önlemlerin başlıcalarını birkaç nokta etrafında vurgulamakta yarar vardır.

1. İşletme, oligopol rekabet ortamında faaliyet gösterdiğinin bilincinde olmalıdır. Başka bir deyişle, işletme, ulusal ve uluslararası çevrede, hemen hemen birbirine denk güçlere sahip, belirli ve az sayıda işletme ile rekabet halinde olduğunu kabul etmeli ve böyle bir rekabet ortamında, rakiplerin davranış ve tutumlarını izleyerek, bazı zayıflıklarını giderici savunma stratejileri uygulamalıdır.
2. İç ve dış koşullardaki hızlı değişme, işletmeleri belirsizlik ortamında karar almaya zorladığı için, üst yönetim olarak yetersizlik gösteren Güral Porselen'in yönetim kadrolarını çağdaş profesyonel yöneticilerle desteklemesi gerekir.
3. İşletme, uyguladığı personel politikasını gözden geçirerek, bünyesindeki personelin; dinamik, değişen koşullara anında uyabilen, yaratıcı, yenilikçi, fırsatları zamanında değerlendirebilen ve eğitilmiş kişilerden oluşmasını sağlamalıdır.
4. İşletmede hizmet içi eğitime ağırlık verilmeli, eğitim programlarının stratejik kararlar alabilme yeteneğini geliştirecek şekilde düzenlenmesine çalışılmalıdır.
5. 1988'de faaliyete geçen işletmenin, kısa bir sürede gerçekleştirdiği büyüklüğün verdiği kendine güven, koşulların değişmesi durumunda hayal kırıklığı yaratabilir. Dolayısıyla işletmenin, ulaşılan büyüklüğü taşıyabilecek kadro, bilimsel

araç-gereç ve yöntemlerle desteklenmesi gerekir.

6. İşletmede bir Ar-Ge birimi kurularak, endüstrideki gelişmelerin izlenmesi ve işletmenin değişikliklere zamanında uyarlanması sağlanmalıdır. Ayrıca, işletmede özel bir Ar-Ge laboratuvarının kurulması da alınacak önlemler arasında sayılabilir.
7. İşletme, mamullerinin kalitesini, bugün için gözle kontrol sistemiyle gerçekleştirmektedir. Başarılı bir rekabet stratejisinin temel faktörü olan mamul kalitesinin daha bilimsel yaklaşımlarla yapılması, gelecekte işletmeye önemli savunma gücü sağlayacaktır.
8. İşletme, kaynak kullanımında, mamul farklılaştırılmasında, maliyet kontrolünde, başta reklam olmak üzere satış arttırıcı çabalarda ve dağıtım sisteminde devamlı iyileştirme ve geliştirmeler yaparak, her zaman rakiplerinin bir adım önünde olmayı temel bir stratejik savunma ilkesi olarak benimsemelidir.

SONUÇ

İşletme yönetiminde bugüne kadar değişik anlayışlar, yaklaşımlar, kuramlar, ilkeler ve yöntemler geçerli olmuştur. Son zamanlarda geliştirilen yönetim yaklaşımlarından birisi de "Stratejik Yönetim"dir. Stratejik yönetim, işletmenin bugünkü durumundan çok, geleceğinin yönetimidir. Özellikle 20.yüzyılın son çeyreği, her alanda çok hızlı değişikliklerin görüldüğü ve değişme hızının giderek daha da arttığı bir dönemi simgelemektedir. Böyle bir dönemde işletme yönetiminden beklenen, iç ve dış çevrelerdeki değişme hızına ayak uydurabilmek ve rakip işletmeler karşısındaki konumunu gelecekte koruyabilmektir. Dolayısıyla, günümüzde her işletmenin, gelecekte olası gelişmeleri öngörmesi, bu gelişmelerin yaratacağı tehlikeleri ve fırsatları değerlendirmesi ve bugünden geleceğe hazırlanması gerekir. Bu açıdan bakıldığında işletme üst yöneticilerinin, işletmenin bugünkü durumuyla gelecekteki durumunu karşılaştırarak, bugünden geleceğin fırsat ve

tehlikelerine karşı hazırlanması, koşullar gerçekleştiğinde de, rakiplerine karşı belirli bir üstünlük sağlaması, geleceğin yönetimi ya da stratejik yönetim olmaktadır.

Stratejik yönetim sürecinin ilk aşamasında, işletmenin güçlü ve zayıf yanları tek tek saptanır. İkinci aşamasında, gelecekteki olası koşulların yaratacağı fırsat ve tehlikeler ortaya konur. Sözkonusu iki aşamadaki çalışmalara, SWOT analizi adı verilir.

SWOT analizinden sonra sıra, işletmenin içinde bulunduğu rekabet ortamına göre, başlıca temel stratejik amaçların saptanmasına gelir. Daha sonra, saptanan amaçlara ulaşmak için, izlenecek stratejiler belirlenir.

Stratejik yönetim literatüründe, işletmelerin izleyebileceği başlıca rekabet stratejileri şu şekilde sınıflandırılmıştır:

- Taklitçi Rekabet Stratejisi
- Bağımlı Rekabet Stratejisi
- Geleneksel Rekabet Stratejisi
- Birleşme ve Devralma Rekabet Stratejisi
- Saldırgan Rekabet Stratejisi
- Savunma Rekabet Stratejisi

Bu çalışmanın konusunu oluşturan savunma rekabet stratejisi, işletmenin rakipler karşısındaki bugünkü durumunu, gelecekte de aynen korumayı amaçlar. Savunma amaçlı rekabet stratejisi, rakip işletmelerin rekabetçi saldırılarına karşı koymak, mevcut pazarlarından kayıplar vermelerini sağlayarak rakipleri geri çekilmeye zorlamak veya rakiplerin girişim önceliklerini yoketmek için gerçekleştirilen bir rekabet oyunu olarak tanımlanabilir.

Savunma amaçlı rekabet stratejisi izleyen işletmeler, bugünden alacakları bazı önlemlerle, olası rakip saldırılarına karşı hazırlanma, mevcut işletme büyüklüğünü koruma, yeni mamul geliştirmek için ve uygun koşullar gerçekleştiğinde de rakiplere

saldırmak için zaman kazanma hedeflerini güderler. Savunmacı işletmelerin bu hedefe ulaşabilmeleri için, işletmelerinde bazı temel koşulları gerçekleştirmeleri gerekir. Sözkonusu koşulların başlıcalarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

- İşletme yönetiminde organik bir yapıya sahip olunmalıdır.
- İşletme yöneticilerinde stratejik kararlar alabilme bilgisi, deneyimi, yeteneği ve cesareti olmalıdır.
- İşletme, savunma stratejileri geliştirip uygulayabilecek bir büyüklüğe ulaşmış olmalıdır.
- İşletme gerekli teknik bilgileri, patent ve lisansları sağlayabilmeli ya da teknoloji transferi yapabilmelidir.
- İşletme Ar-Ge kadrolarına ve Ar-Ge laboratuvarlarına sahip olmalıdır.
- İşletme çağdaş anlamda faaliyet gösteren etkin üretim ve pazarlama birimlerine sahip olmalıdır.
- İşletmede etkin olarak işleyen bir kalite kontrol sistemi bulunmalıdır.
- İşletme, çeşitli fiziksel, finansal ve beşeri kaynaklarını etkin olarak kullanabilmelidir.

Belirtilen koşullar sağlandıktan sonra, işletmeler, savunma amaçlı rekabet stratejisinin türleri olan konum savunması, önce harekete geçme, kanatta konum alma, karşı saldırı, hareketli savunma ve stratejik geri çekilme alt stratejilerinden birinin, birkaçının veya duruma göre hepsini uygulayarak, rakiplerine karşı kendilerini başarıyla savunmuş olurlar.

Çalışmanın uygulama bölümünde, porselen sanayiinde faaliyet gösteren başarılı bir işletme, savunma amaçlı rekabet stratejisi yaklaşımıyla incelenip değerlendirilmiş ve kuramsal bölümlerde verilen bilgilerin, nasıl uygulanabileceği gösterilmeye çalışılmıştır.

FAYDALANILAN KAYNAKLAR

- AAKER David A. :"Managing Assets and Skills: The Key To a Sustainable Competitive Advantage", CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, No.2, S.31(Ocak 1989).
- AKGÜL Aziz -
VAROĞLU Abdülkadir :"Pazarlama Harbinde Askeri Stratejiler", ANKARA SANAYİ ODASI DERGİSİ, Y.14, S.105(Temmuz-Ağustos 1990).
- ALPAY Yurdakul :"Bütçeden Stratejik Yönetime İşletme Planlaması", İstanbul:Cem Yayınevi Kültür Dizisi, 1990.
- AŞKIN Aydemir :"Tüketicinin Korunması", İKİNCİ TÜRKİYE İKTİSAT KONGRESİ, Ankara:DPT Ya.No.1783, 1981.
- BARANSEL Atilla :"Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi", İstanbul:İst.Ün.Ya.No.3295, 1985.
- BARUTÇUGİL İsmet :"Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri", Bursa:Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1983.
- BARUTÇUGİL İsmet :"Teknolojik Yenilik ve Araştırma Geliştirme Yönetimi" Bursa:Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1981.

- BİLGİNER Nejat :"Stratejik Pazarlama Zemininin Oluşumu ve Rekabetçi Bilişim Sistemi", İZMİR TİCARET ODASI DERGİSİ, Y.62, S.4(Nisan1989).
- BİLGİNER Nejat :"Modern Pazarlamada Rekabet ve Modern Reklamcılık", İZMİR DOKUZEYLÜL ÜNİVERSİTESİ İİBF DERGİSİ, C.I, No.1, 1986.
- BOSEMAN Glen ve diğerleri :"Strategic Management: Text and Cases", New York:John Wiley Sons, Inc., 1986.
- BROWNLIE Douglas T :"The Strategic Management of Technology", EUROPEAN JOURNAL OF MARKETING, No.9, S.21, 1987.
- BURST Jean J :"Antlaşma Yoluyla Teknoloji Transferinde Sınai Hakların Yeri", GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERE TEKNOLOJİ TRANSFERİ SEMİNERİ, Ankara:MPM Ya.No.171, 1975.
- BYARS Lloyd :"Strategic Management", New York:Harper and Row, Publishers, 1987.
- CAN Halil-TUNCER Doğan-AYHAN D.Yaşar :"İşletme ve Yönetim",Ankara: Aslımlar Matbaası,1984.
- CEMALCILAR İlhan :"Pazarlama: Kavramlar Kararlar", Eskişehir:Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1988.
- CEMALCILAR İlhan-BAYAR Doğan :"İşletmecilik Bilgisi", Eskişehir:İTİA Ya.No.206, 1979. -AŞKUN İ.Cem-ÖZ-ALP Şan
- CLARK Kim B. :"What Strategy Can Do for Technology", HARVARD BUSINESS REVIEW, S.6(Aralık 1989).
- DEMİR M. Hulusi- GÜMÜŞOĞLU Şevkinaz :"Üretim Yönetimi", İzmir:İstiklal Matbaası, C.II,1986.
- DİMINGO Edward P. :"Marketing Strategies for Small Share Players", THE JOURNAL OF BUSINESS STRATEGY, (Ocak-Şubat 1990).

- DİVİTÇİOĞLU Sencer :Mikro İktisat, İstanbul:Sermet Matbaası, 1974.
- DÜNDAR Kıvanç :"SWOT Analizi", VERİMLİLİK DERGİSİ, S.3, 1989.
- ERDOĞAN İhan :İşletmelerde Davranış, İstanbul:İ.Ü. Ya.No. 3077, 1983.
- EREN Erol :İşletmelerde Stratejik Planlama, İstanbul:İ. Ü.Ya.No.2666, 1979.
- ERKAN Hüsnü :Sosyal Piyasa Ekonomisi, İzmir:Dokuzeylül Ün., 1987.
- FIRATLI Erdoğan :Yeni Mamul Kalite Kontrolü, Eskişehir: Anadolu Ün. Ya.No.7, 1983.
- GARDNER John W.(Çev:Şan ÖZ-ALP-Hikmet SEÇİM) :Yenilikçi Birey, Zinde Toplum, İstanbul:Genç Dizi Ya.No.4, 1990.
- GÜLEÇ Kemal :"Teknoloji Transferi ve Uygulaması", SAKARYA DMMA DERGİSİ, Y.4, S.7(Haziran 1979).
- GÜRSEL Hülâdan :Yeni Ürünlerin Planlanması ve Değerlendirilmesi, Ankara:A.Ü.SBF Ya.No.431, 1979.
- GÜVEMLİ Oktay :İşletmelerde Kısa ve Uzun Süreli Planlama, İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi, 1990.
- GLUECK William F. :Strategic Management and Business Policy, New York:McGraw-Hill Book Company, 1980.
- HATİPOĞLU Zeyyat :İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul:Temel Araştırma Ya.No.4, 1986.
- HINTERHUBER Hans H.(Çev:Lale URAZ) :Stratejik İşletme Yönetimi, İstanbul:Erler Matbaası,1980.
- HITT Michael A.-MIDDLEMIST R. :Effective Management,NewYork: West Publishing Company,1979.
- Dennis-MATHIS Robert L..

- IRELAND R. Duane -HITT :"Strategy Formulation Process", STRATEGIC
Michael A-BETTIS Richard A MANAGEMENT JOURNAL, S.8(Eylül-Ekim 1987).
-PORRAS Deborah ,
- John M. IVANCEVICH- : Business In a Dynamic Environment, New York:West
Herbert L. LYON-David P. ADAMS, Publishing Company, 1978.
- JAMES Barrie G. :İş Dünyası Savaşları, İstanbul:Modern Yönetim
(Çev:Hasan SANAMA) Dizisi,1987.
- JOHNSON Gerry-SCHOLES Kevan :Exploring Corporate Strategy, New York:Prentice
Hall, B.2, 1988.
- KILIÇBAY Ahmet :İktisat Teorisi İktisat Politikaları ve İşletme.
İstanbul:İ.Ü. Ya.No.3488, 1988.
- KIRIM Arman :Türkiye İmalat Sanayiinde Teknolojik Değişim
Ankara:TOBB Ya.No.145, 1990
- KOBU Bülent :Üretim Yönetimi, İstanbul:İ.Ü. Ya.No.2298, 1979.
- KOÇEL Tamer :İşletme Yöneticiliği, İstanbul:İşletme Fakültesi
Ya.No.205, 1989.
- KOÇEL Tamer :Yönetim Kavram ve Teknikleri, İstanbul:Uluslararası
Eğitim Md. Ya.No.1, 1983.
- KOTLER Philip :Pazarlama Yönetimi, İstanbul:Bilimsel Yayınlar
(Çev:Yaman ERDAL): Derneği Ya.No.2, 1976.
- KOONTZ Harold-O'DONNELL Cyril:-Essentials of Management, NewYork:McGraw-Hill
WEIHRICH Heinz Company, 1986.
- LYONS James :"Strategic Management and Strategic Planning in the
1980s", STRATEGIC MANAGEMENT HANDBOOK, New
York, 1983.
- MACE Myles L. :"The President and Corporate Planning", STRATEGIC
MANAGEMENT New York:Harvard Business Review
Executive Book Series, John Wiley Sons, Inc., 1983.

- MINER John B.-
LUCHSINGER Vincent P :Introduction to Management London: Charles E. Merrill Publishing Company, 1985.
- MORONE Joseph :"Strategic Use of Technology", CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, No.4, S.31(Temmuz 1989).
- MUCUK İsmet :Pazarlama İlkeleri, İstanbul:Der Yayınları, No.23, 1984.
- MÜFTÜOĞLU Tamer :İşletme İktisadı, Ankara:Turhan Kitabevi Yayını, 1989.
- MÜFTÜOĞLU Tamer :Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri, Ankara:Kondrad-Adenauer Vakfı, 1989.
- MÜFTÜOĞLU Tamer :"İşletmelerde İnnovasyon Yönetimi ve İnnovasyonda Başarı Şartları", VERGİ DÜNYASI, Y.6, S.69(Mayıs 1987).
- MÜFTÜOĞLU Tamer :"Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin Başlıca Sorunları", İNSAN-İŞLETME-TOPLUM VE SOSYAL PİYASA EKONOMİSİ, Ankara:BIAR, 1987.
- OLUÇ Mehmet :"Ürün Politikaları", PAZARLAMA DÜNYASI, Y.2, S.9(Mayıs-Haziran 1988).
- ONKVISİT Sak-SHAW John J. :"Competition and Product Management:Can the Product Life Cycle Help?", BUSINESS HORIZONS, No.4, S.29(Temmuz-Ağustos 1986).
- ÖZALP İnan :Yönetim ve Organizasyon, Eskişehir:Anadolu Üniversitesi Basımevi, 1986.
- ÖZALP İnan ve diğerleri :"İşletme Stratejisi, Yapısı ve Çerçevesi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", ESADER, C.VII, S.1(Haziran 1989).
- ÖZGEN Hüseyin :Üretim Yönetim, Ankara:Bizim Büro Basımevi, 1987.

- PAINE Frank T.-
ANDERSON Carl R :Strategic Management, New York:Saunders College Publishing, 1983.
- PAMUK Gündüz ve diğerleri :Uzun Vadeli Planlama, İstanbul:Boğaziçi Üniversitesi Ya.No.143, 1978.
- PORTER Michael E. :"How Competitive Forces Shape Strategy", HARVARD BUSINESS REVIEW, S.57(Mart-Nisan 1979).
- PRAGER Allan J. -SHEA Mary B. :"The Strategy Audit", STRATEGIC MANAGEMENT HANDBOOK, New York, 1983.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat-
TOKOL Tuncer-ONAL Güngör :İşletme Bilimine Giriş, Bursa:Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1985.
- SARIASLAN Halil :Yatırım Projelerinin Hazırlanması ve Değerlendirilmesi, Ankara:Turhan Kitabevi Yayınları, 1990.
- SCANLAN Burt -KEYS J. Bernard :Management and Organizational Behavior, New York:John Wiley and Sons, Inc., 1979.
- SEGEV Elı :"Strategy, Strategy-Making and Performance In a Business Game", STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, S.8(Eylül-Ekim 1987).
- SERİN Necdet :"Türkiye'de Teknoloji Transferi", GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERE TEKNOLOJİ TRANSFERİ SEMİNERİ, Ankara:MPM Ya.No.171, 1975.
- SHETTY Y.K. :"Product Quality and Competitive Strategy", BUSINESS HORIZON, No.3, S.30(Mayıs 1987).
- STEVENS Robert E.-
SHERWOOD Philip K :Market Opportunity Analysis, Toronto:Lexington Books, D.C. Heath and Company, 1987.
- SZILAGYI Andrew D. :Management and Performance, California: Goodyear Publishing Company, Inc., 1981.
- ŞAHİN Mehmet :İş İdaresi, Eskişehir:Açıköğretim Fakültesi Ya.No.11, 1989.

- ŞAHİN Mehmet :Üretim Yönetimi Ders Notları, Eskişehir:Anadolu Üniversitesi Basımevi,1990.
- ŞAHİN Mehmet :Yönetimde Bilgisayar Desteği ve Örnek Karar Modelleri, Eskişehir:İTİA Ya.no.252/172, 1982.
- ŞAHİN Mehmet :Yatırım ve Proje Değerlemesi, Eskişehir:AÖF Ya.No.44, 1987.
- ŞİMŞEK Şerif :Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları, Erzurum:Atatürk Ün. Ya.No.539, 1978.
- TAŞKIN Erdoğan :Yönetim Pazarlama Satış, İstanbul:Der Yayını, No.73, 1990.
- TEK Ömer Baybars :Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar, İzmir: 1990.
- TOKOL Tuncer :Pazarlama Yönetimi, Bursa:Akademi Kitabevi, Ya.No.2, 1983.
- TOSUN Kemal :İşletme Yönetimi Genel Esaslar, İstanbul:İst. Ün. Ya.No.346, 1987.
- TUNCER Yalçın :"Ekonomik Açından Bilime Dayalı Teknoloji Üretimi", ODTÜ GELİŞME DERGİSİ, Ankara, 1974.
- TÜRKAY Orhan :İktisat Teorisine Giriş Mikro İktisat, Ankara:TODAE, 1977.
- TÜRKEK Süleyman :"Bir Teşvik Aracı Olarak İş Tasarımı", HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ İİBF DERGİSİ, C.VI, S.1-2, 1988.
- TWISS Brian C. :Managing Technological Innovation, New York:Longman Group Limited, 1976.
- ÜÇCAN Fikret :Stratejik Planlama, Ankara:BIAR, 1989.

VANCIL Richard F.-
LORANGE Peter

:"Strategic Planning in Diversified Companies",
STRATEGIC MANAGEMENT, New York:Harvard
Business Review Executive Book Series, John Wiley
Sons, Inc., 1983.

YÜKSEL Ali Sait

:Para Bulma ve Yatırım, İstanbul:Ar Basım Yayım ve
Dağıtım A.Ş., 1982.

YÜKSELEN Cemal

:Temel Pazarlama Bilgileri, Ankara:Adım Yayınları,
1989.

WHITE Donald D.-
BEDNAR David A.

:Organizational Behavior, Boston:Allyn and Bacon Inc.,
1986.

:Pazar Pazarlama ve Pazar Araştırması, Ankara:BIAR
Ya.No.9, 1989.