

T.C  
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EKONOMETRİ ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**STRATEJİ FORMÜLASYONU: SWOT ANALİZİ,  
KURUMSAL KARNE, KALİTE FONKSİYON YAYILIMI,  
SUN TZU'NUN İŞLETME YÖNETİMİ STRATEJİLERİNİN  
BÜTÜNLEŞTİRİLMESİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA**

**Burcu DEVRİM**

Danışman  
**Prof. Dr. Ali ŞEN**

2006

## **Yemin Metni**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Strateji Formülasyonu: Swot Analizi, Kurumsal Karne, Kalite Fonksiyon Yayılımı, Sun Tzu'nun İşletme Yönetimi Stratejilerinin Bütünleştirilmesi Üzerine Bir Çalışma” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

30/06/2006

Burcu DEVRİM

## YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

### Öğrencinin

**Adı ve Soyadı** :  
**Anabilim Dalı** :  
**Programı** :  
**Tez Konusu** :  
**Sınav Tarihi ve Saati** :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün ..... tarih ve ..... Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 18.maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini ..... dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI	<input type="radio"/>	OY BİRLİĞİ ile	<input type="radio"/>
DÜZELTME	<input type="radio"/>	OY ÇOKLUĞU	<input type="radio"/>
RED edilmesine	<input type="radio"/>	ile karar verilmiştir.	

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. \*\*\*  
Öğrenci sınava gelmemiştir. \*\*

\* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.  
\*\* Bu halde adayın kaydı silinir.  
\*\*\* Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.	Evet
Tez mevcut hali ile basılabilir.	<input type="radio"/>
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir.	<input type="radio"/>
Tezin basımı gerekliliği yoktur.	<input type="radio"/>

### JÜRİ ÜYELERİ

### İMZA

.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red	.....
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red	.....
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red	.....

## ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Strateji Formülasyonu: Swot Analizi, Kurumsal Karne, Kalite Fonksiyon  
Yayılmı, Sun Tzu'nun İşletme Yönetimi Stratejilerinin Bütünleştirilmesi  
Üzerine Bir Çalışma

Burcu DEVRİM

Dokuz Eylül Üniversitesi  
Sosyal Bilimleri Enstitüsü  
Ekonometri Anabilim Dalı

Bu çalışmada Swot analizi, Kurumsal Karne ve Kalite Fonksiyon Yayılmı (KFY) tekniklerinin bütünleştirilerek stratejik planlamada nasıl kullanılabileceği incelenmiştir. Swot analizi ve Kurumsal Karne'nin stratejik planlamada kullanılmasıyla ilgili bir çok çalışma yapılmıştır. KFY tekniği ise daha çok ürün tasarımında kullanılmıştır. Bu çalışmada bütün bu tekniklerin bütünleştirilmesi, ve özellikle KFY'nın ürün tasarımı dışında farklı bir alanda kullanılması amaçlanmıştır. Sun Tzu'nun Savaş Sanatı bunlara ilave olarak daha yapısal bir strateji formülasyonunu sağlar. SWOT matrisinin, Kurumsal Karne ile birleştirilmesi sistematik yönetim sistemini oluşturur. SWOT matrisi Kurumsal Karne'yi oluşturan farklı bakış açıları için kritik başarı faktörlerini açıkça tanımlar. Bu metod, Kurumsal Karne'yi oluştururken daha sık kullanılan beyin fırtınası ve sezgilere dayalı karar verme yerine daha yapısal bir yaklaşımdır. Bir sonraki adım ise KFY metodolojisinin Kurumsal Karne özellikleri ile birleştirilmesidir. Kurumsal Karne özellikleri "ne'ler" olarak yatay düzlemde yer alırken Sun Tzu'nun İşletme Yönetimi Stratejileri "Nasıl'lar" olarak dikey düzlemde kalite evinde yer alır. KFY matrisinin yapısında bunlar arasındaki ilişkilerde yer alır. Bu düşünce yaklaşımı kullanarak şirketler, işletme strateji planlarını geliştirebilirler. Bu düşünceden yola çıkarak Görteks Tekstil atölyesinde stratejik planlama çalışması yapılmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** 1) Stratejik planlama 2) Swot analizi 3) Kurumsal Karne  
4) Kalite Fonksiyon Yayılmı 5) Sun Tzu ' nun İşletme Yönetimi Stratejileri

## **ABSTRACT**

### **Master Thesis**

#### **Strategy formulation : A study about conjoining Swot Analysis, Balanced Scorecard, Quality Function Deployment and Sun Tzu's Business Management Strategies**

Burcu DEVRİM

Dokuz Eylül University  
Institute Of Social Sciences  
Department of Econometry

**In this study, how we use the combination of Balanced Scorecard (BSC), SWOT analysis and Quality Function Deployment (QFD) in strategic planning is explored. There are lots of study about SWOT analysis and Balanced Scorecard in strategic planning. QFD technique is especially use design of product. In this study, our purpose is how all of these techniques are combined and using QFD technique different area from product design. Sun Tzu's Art of War is further incorporated to develop a more structured strategic formulation. Conjoining the SWOT matrix with the balanced scorecard makes a systematic strategic management system. The SWOT matrix clearly identifies the critical success factors that can be implemented into the identification of the different aspects toward the balanced scorecard. It is, therefore, a more structural approach in setting up the foundation of the balanced scorecard; instead of via gut feeling or by brainstorming. The next step is use the quality function deployment with the balanced scorecard attributes identified as the "What's" on the vertical axis, and the major strategies of "The Art of Business Management" Sun Tzu's as the horizontal "How's" axis. The relationship is then studied in the body of the QFD matrix. Using this approach to develop their corporate business strategic plan. Using this approach , there was a study about strategic planning at Görteks textile studio and the results obtained have been evaluated.**

**Key Words: 1) Strategic planning 2) Swot Analysis 3) Balanced Scorecard 4) Quality Function Deployment 5) Sun Tzu's Business Management Strategies**

**STRATEJİ FORMÜLASYONU:SWOT ANALİZİ,KURUMSAL KARNE, KALİTE  
FONKSİYON YAYILIMI VE SUN TZU'NUN İŞLETME YÖNETİMİ  
STRATEJİLERİNİN BÜTÜNLEŞTİRİLMESİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA**

YEMİN METNİ	II
TUTANAK	III
ÖZET	IV
ABSTRACT	V
İÇİNDEKİLER	VI
KISALTMALAR	VII
TABLolar LİSTESİ	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ	X
GİRİŞ	XI

**BİRİNCİ BÖLÜM  
SWOT ANALİZİ**

1.1. GİRİŞ	1
1.2. SWOT ANALİZİNDE İÇSEL VE DIŞSAL DURUM GÖSTERGELERİ	3
1.3. SWOT MATRİSİ	13
1.4. SWOT ANALİZİ ÖRNEĞİ	14

**İKİNCİ BÖLÜM  
KURUMSAL KARNE**

2.1. GİRİŞ	20
2.2. TANIMLAMALAR	22
2.3. MEVCUT SİSTEMİN ELEŞTİRİSİ	22
2.4. BİR YÖNETİM SİSTEMİ OLARAK KURUMSAL KARNE	24
2.5. BOYUTLAR VE ÖLÇÜLER	25
2.6. YÖNTEM	35
2.7. KURUMSAL KARNE ÖRNEĞİ	36
2.8. KURUMSAL KARNE UYGULARKEN DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN KURALLAR	39
2.9. KURUMSAL KARNE UYGULAMASINDA KARŞILAŞILABİLECEK ENGELLER VE YÖNELTİLEBİLECEK ELEŞTİRİLER	40

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**KALİTE FONKSİYON YAYILIMI**

3.1	GİRİŞ	42
3.2	KALİTE FONKSİYON YAYILIMININ TARİHÇESİ	43
3.3	KALİTE FONKSİYON YAYILIMININ TANIMI İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	43
3.4	KALİTE FONKSİYON YAYILIMININ YARARLARI	45
3.5	KALİTE FONKSİYON YAYILIMI SÜRECİ	48

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**  
**SUN TZU' NUN SAVAŞ SANATI**

4.1	GİRİŞ	60
4.2	SUN TZU' NUN SAVAŞ SANATI	60
4.3	İŞLETME STRATEJİLERİ İÇİN SUN TZU'NUN PRENSİPLERİ	61
4.4	SUN TZU'NUN SAVAŞ SANATINI KULLANARAK İŞLETME STRATEJİLERİNİN OLUŞTURULMASI	62

**BEŞİNCİ BÖLÜM**  
**STRATEJİ FORMÜLASYONU UYGULAMA ÇALIŞMASI**

5.1	ÇALIŞMANIN AMACI	78
5.2	GÖRTEKS TEKSTİL ATÖLYESİ HAKKINDA GENEL BİLGİ	79
5.3	ÇALIŞMANIN MODELİ	79
5.4	ÇALIŞMANIN KAPSAMI	80
5.5	ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ	80
5.6	ÇALIŞMANIN SONUCU	92

	SONUÇ	93
	KAYNAKLAR	95

## KISALTMALAR

<b>AB</b>	Avrupa Birliği
<b>GAP</b>	Güneydoğu Anadolu Projesi
<b>DTÖ</b>	Dünya Ticaret Örgütü
<b>KOBİ</b>	Küçük ve Orta Boy İşletmeler
<b>ABD</b>	Amerika Birleşik Devletleri
<b>AT</b>	Avrupa Topluluğu
<b>GE</b>	General Elektrik
<b>Ar-Ge</b>	Araştırma-Geliştirme
<b>ABC</b>	Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme
<b>KFY</b>	Kalite Fonksiyon Yayılımı
<b>TKY</b>	Toplam Kalite Yönetimi
<b>PDCA</b>	Planla-Yap-Kontrol et-Uygula
<b>SWOT</b>	Güçlü yönler-Zayıf Yönler-Fırsatlar-Tehditler



## **TABLULAR LİSTESİ**

Tablo 1: Kurumsal Karne'de Finansal Boyut	s.28
Tablo 2: Kurumsal Karne'de Müşteri Boyutu	s.31
Tablo 3: Kurumsal Karne'de Şirket İçi İşlemler Boyutu	s.33
Tablo 4: Kurumsal Karne'de Öğrenme ve Gelişme Boyutu	s.35
Tablo 5: General Electric (GE) Aydınlatma Grubunun Kurumsal Karnesi	s.38
Tablo 6: Sun Tzu'nun İşletme Yönetimi Stratejileri	s.63
Tablo 7: İlişkilerin Ağırlıklandırılması	s.90

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 : Swot Analizi Genel Yapısı	s.2
Şekil 2 : Swot Matrisi	s.13
Şekil 3 : İhracatın Swot Analizi Örneği	s.14
Şekil 4 : Kurumsal Karne' nin Stratejiyle İlişkisi	s.21
Şekil 5 : Kurumsal Karne' nin Boyutları	s.25
Şekil 6 : Kurumsal Karne' de İçsel Süreç	s.32
Şekil 7 : Kalite Evi	s.55
Şekil 8 : Swot Analizi	s.81
Şekil 9 : Kurumsal Karne' nin Swot Matrisiyle oluşturulması	s.85
Şekil 10: Kurumsal Karne' nin Sun Tzu'nun İşletme Yönetimi Stratejileriyle Kalite evinde yer alması	s.89
Şekil 11:Kalite evinde stratejilerin önceliklendirilmesi	s.91

## GİRİŞ

Çok hızlı yaşanan değişim ve küreselleşme, toplumsal sistemin tüm alt sistemlerini ve bireylerini etkilemektedir. Küreselleşme ile ortaya çıkan yeni rekabet koşulları, eskiye oranla çok daha sert ve imha edicidir. Çünkü, değişim rüzgarları karşısında tek sabit kalan şey, her şeyin değişken olduğudur.

Bugün bir işletme için değişim, içinde bulunduğu rekabet ortamı ve bu ortamda ayakta kalabilmek için geliştirmek zorunda olduğu stratejilerine göre biçimlenmektedir. Bu yüzden stratejik planlamada doğru kararlar vermek hayati önem taşıyor. Geçmiş yıllarda deneyim , gelecek için bir yol haritası oluştururken yeterliydi. Yapılandırılmış bir karar verme sürecine ihtiyaç duyulmamaktaydı. Bilgi çağında yaşanan değişimler o kadar hızlı olmaktadır ki, daha önceden öngörülerde bulunabilmek artık mümkün olmamaktadır. Sistematik ve proaktif bir yaklaşıma ihtiyaç duyulmaktadır. Uygun bir strateji formülasyonu kuruma başarı veya başarısızlığı getirmektedir. Bu çalışmada başarısı kanıtlanmış strateji araçları ile Sun Tzu'nun İşletme Yönetimi Stratejilerinin bütünleştirilmesiyle oluşturulan strateji formülasyonunun sistematik ve proaktif bir yaklaşım sunacağı varsayılmıştır.

Bu çalışmada Swot analizi, Kurumsal Karne ve Kalite Fonksiyon Yayılımı tekniklerinin bütünleştirilerek strateji formülasyonunda nasıl kullanılabileceği incelenmiştir. Swot analizi ve Kurumsal Karne 'nin stratejik planlamada kullanılmasıyla ilgili bir çok çalışma yapılmıştır. Kalite Fonksiyon Yayılımı tekniği ise daha çok ürün tasarımında kullanılmıştır. Bu çalışmada bütün bu tekniklerin bütünleştirilmesi, ve özellikle Kalite Fonksiyon Yayılımı'nın ürün tasarımı dışında farklı bir alanda kullanılması amaçlanmıştır. Bunlara ilave olarak Sun Tzu'nun Savaş Sanatı strateji formülasyonuna daha yapısal bir yaklaşım sağlar.

SWOT analizi, organizasyonun hem kendi iç durumunun değerlendirilmesine, hem de organizasyon dışındaki pazar yapısının rakiplerin durumunun analiz edilmesine imkan sağlar. Kurumsal Karne, şirket yönetimini dört boyutta(

finansman, müşteriler, iç işleyiş yöntemi, öğrenme ve büyüme boyutları) ve bu boyutlar kapsamında şirketlere özel olarak belirlenen ölçülerde inceler.

Kalite Fonksiyon Yayılımı, müşteri beklentilerini önceden tahmin etmek ve bunları önceliklendirmek ve bunları nihai kullanıcı için ürün ve hizmet özellerine dönüşmesini sağlayan kuvvetli bir tekniktir. (Wasserman,1993) “Kalite Evi” (The House of Quality) matrisi Kalite Fonksiyon Yayılımı’nın en çok bilinen şeklidir. Kalite evi, tanımlanmış müşteri ihtiyaçlarını “Neler” ve buna karşılık gelen mühendislik spesifikasyonlarının “Nasıllar” olarak isimlendirilerek ilişkilendirildiği, matris tarzında bir şemadır.

Sun Tzu’nun Savaş Sanatı eski zamanlarda Çinde askeri operasyonlarda kullanılan çok ünlü bir çalışmadır. Aynı zamanda Çin’ in dışında kalan yerlerde çok fazla saygı duyulan ve bilinen askeri yazılardır. Dünyada bilinen en eski bilimsel askeri çalışmadır. Çin halkının en önemli kültür miraslarından birini oluşturmaktadır. Sun Tzu felsefesi Çin’ de bilinçli olmasa bile eğitimde önemli bir yere sahiptir. Bu stratejiler atasözlerinde ve deyimlerinde kullanılmaktadır. Çin’ in kültürel ortamında çok kapsamlı olarak bilinmektedir. Global ekonomi yarışında, ülkeler arasındaki iş ve ticaret savaşlarında, Sun Tzu’nun söylemleri işletme yönetimi stratejilerine uygun bir yaklaşım olarak faydalı olabilir. Sun Tzu’nun iş operasyonlarındaki önemli felsefeleri tanımlanmış ve bunlar reel işletme çevresiyle ilişkilendirilmiştir.

Her organizasyon ve birey açık olarak güçlü ve zayıf yönlerini, onları bekleyen tehdit ve fırsatları ifade etmelidir. Bir organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerini , onları bekleyen tehdit ve fırsatları belirtmek ve bunu rakipleri içinde yapmak çok önemlidir. Strateji formülasyonunun ilk adımında, SWOT matrisiyle mevcut durumun analiz edilmesi, başarı için farklı boyutların tanımlanmasıyla Kurumsal Karne’nin yapılandırılmasıdır. SWOT analizi ile Kurumsal Karne’nin bütünleştirilmesi, organizasyonun güçlü yönlerini rakiplerin zayıflıklarına göre dengeleyebilir ve pazardaki fırsatları optimize edebilir. Strateji formülasyonunun ikinci aşamasında kalite evinde Kurumsal Karne’nin özelliklerinin “nasıllar” ve Sun Tzu’nun işletme yönetimi stratejileri “neler” olarak matriste yer alır. Böylelikle hangi stratejilere öncelik verileceğine sistematik bir şekilde karar verilir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde iç ve dış durum değerlendirmesini içeren stratejik yönetim tekniği olan SWOT analizi anlatılmıştır. SWOT analizinin içsel ve dışsal durum göstergeleri ve SWOT matrisinin nasıl kullanılacağı detaylandırılmıştır. Bu bölüm okuyucunun daha iyi anlaması amacıyla Türk İhracatıyla ilgili bir SWOT analizi çalışmasıyla sonlandırılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde Kurumsal Karne anlatılmıştır. Kurumsal Karne'nin tarihçesi, detaylı tanımlamaları ve Kurumsal Karne' de kullanılan ölçütler ve bu yöntemin nasıl kullanıldığı anlatılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde Kalite Fonksiyon Yayılımı anlatılmıştır. Kalite fonksiyon Yayılımı'nın tanımları, tarihçesi ve Kalite Evi'nin nasıl oluşturulduğu anlatılmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde Sun Tzu' nun "Savaş Sanatı" adlı eserinden bahsedilmiş, bu eserde verilen stratejilerin işletme stratejilerine nasıl uyarlandığı anlatılmıştır.

Çalışmanın beşinci bölümünde SWOT analizi, Kurumsal Karne ve Kalite Fonksiyon Yayılımı tekniklerinin bütünleştirilmesiyle stratejik kararların nasıl verilebileceği bir uygulama çalışmasıyla anlatılmıştır.

Çalışmanın sonuç bölümünde, yapılan araştırma ve uygulama sonucunda elde edilen sonuç ve öneriler yer almaktadır

# BİRİNCİ BÖLÜM

## SWOT ANALİZİ

### 1.1 Giriş

Stratejik yönetimin en önemli konularından birisi SWOT analizinin yapılmasıdır. SWOT analizi bir organizasyonun iç ve dış çevresinin değerlendirilmesine imkan sağlayan bir analiz tekniğidir. İlk olarak 70'li yıllarda iş yönetimi (business management) amacıyla kullanılmaya başlanan SWOT analizi, ileriki yıllarda farklı uygulama alanları için de bir analiz ve planlama aracı olarak ele alınmıştır. SWOT aşağıdaki İngilizce kelimelerin baş harflerinden oluşturulmuş bir kısaltmadır.

S: Strength (Organizasyonun güçlü/ üstün olduğu yönlerin tespit edilmesi)

W:Weakness (Organizasyonun güçsüz /zayıf olduğu yönlerin tespit edilmesi)

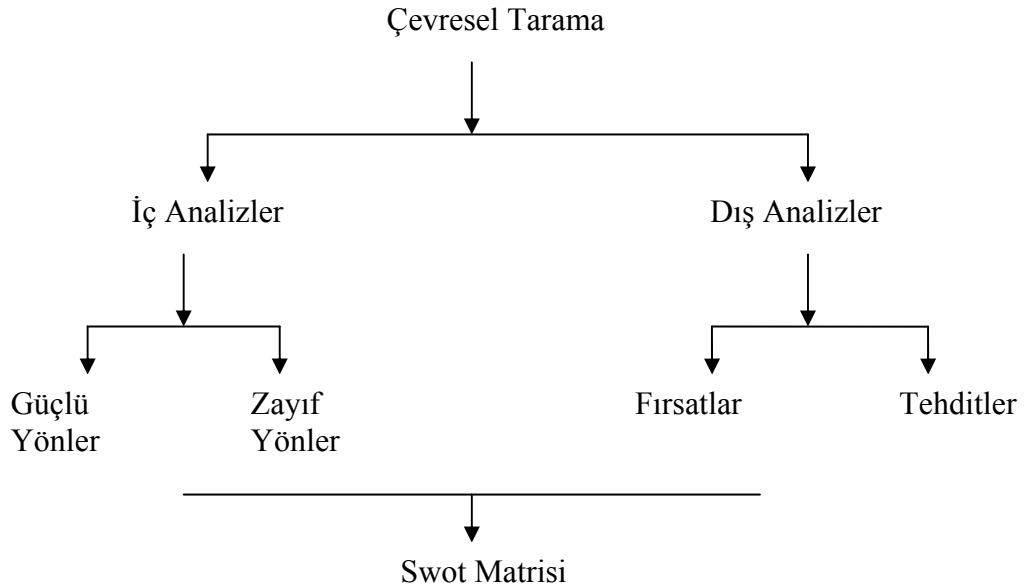
O:Opportunity (Organizasyonun sahip olduğu fırsatlar)

T: Threat (Organizasyonun karşı karşıya bulunduğu tehdit ve tehlikeleri ifade etmektedir.)

SWOT analizi, organizasyonun hem kendi iç durumunun değerlendirilmesine, hem de organizasyon dışındaki pazar yapısının rakiplerin durumunun analiz edilmesine imkan sağlar. Özetle SWOT analizi iç ve dış durum analizinin içeren bir stratejik yönetim tekniğidir.

Mevcut bir sistem Şekil 1 de gösterilen SWOT analizi yapısı içerisinde ele alınırsa bu sistemin güçlü yanları kendine ait kaynak ve yeteneklerden oluşmaktadır. Sisteme özgü özellikler bu dinamikleri yaratan etkenler olacaktır. Sistemin zayıf yanları ise, olması gereken yetenek ve özelliklerin eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Her hangi bir sistem için zafiyet olan bir özellik başka sistemlerde güç olarak algılanırken, bu durumun tersi de ortaya çıkabilmektedir. Çünkü söz konusu etkiler

sisteme özgü yapıların birer sonucudur. Dolayısıyla bir sistemin SWOT analizi yöntemi ile incelenmesi sürecinde sistemin başarısı ya da geleceğine ait güçlü ve zayıf yanların neler olduğunu ortaya çıkarabilmek için sisteme ilişkin iç çevre faktörleri araştırılmalıdır. Bu aşamada yapılan analizlere iç analizler adı verilir. Dış analizler ise sistemin olanaklarını ve sisteme yönelik tehditleri ortaya koymak için başvurulan yöntemlerdir. Bu kapsamda sistemin gelişimine etki edecek olan olanaklar sistem dışı etkiler olup, teknolojinin gelişimi gibi farklı süreçlerin bir yansıması olarak ortaya çıkmaktadır. Dış çevredeki değişimler sistem için çeşitli olanaklar sağladığı gibi bazı tehlikelerin de ortaya çıkmasına sebep olabilir. Sistemin devamlılığı ve oluşturulacak stratejik planın başarısı için bir tehdit olan bu gibi unsurların yapılan analiz sırasında detaylı olarak açıklığa kavuşturulması gerekmektedir.



**Şekil 1** Swot Analizi Genel Yapısı

(Kaynak: Uçar& Doğru,2005 )

Organizasyonlarda SWOT analizi yapılmasının başlıca iki yararı bulunmaktadır. İlk olarak SWOT analizi yapılacak organizasyonun mevcut durumu tespit edilir. Bu çerçevede güçlü ve zayıf yönler ile organizasyonun karşı karşıya bulunduğu fırsatlar ve tehdit unsurları ortaya konulmaya çalışılır. Bu anlamda SWOT bir “mevcut durum” analizidir. SWOT aynı zamanda organizasyonun gelecekteki durumunun ne olacağını tespit ve tahmin etmeye yarayan bir analiz tekniğidir. Bu ikinci anlamda SWOT bir “gelecek durum” analizidir. Bu açıklamalar çerçevesinde SWOT analizinin yakını ve uzağı görmemizi sağlayan bir gözlük olarak algılayabiliriz.

SWOT analizinin en önemli yönü organizasyonun hem iç hem de dış değerlendirilmesine imkan tanınmasıdır. Organizasyonel başarı için organizasyondaki yapı ve sistemin, çalışanlarının durumunun, çevre ve çalışma ortamının, teknoloji yapısının , müşteri profiline, organizasyon kültürünün, performans göstergelerinin , enformasyon akışının vb. tüm unsurların dikkate alınması gerekir. İşte SWOT analizi bu tür bir değerlendirmeye imkan sağlar.

## **1.2 Swot Analizinde İçsel ve Dışsal Durum Göstergeleri**

**1.2.1 İçsel Durum Göstergeleri:** Dış çevrenin organizasyon üzerindeki talepleri firmanın kendi kaynakları tarafından karşılanmak zorundadır. Fakat bir işletmenin faaliyetleri ve niteliklerinin her zaman mükemmel olması beklenemez. Her organizasyon farklılıklar olsa bile çeşitli zayıf ve güçlü yönlere sahiptir. Önemli olan firmanın bu zayıf ve güçlü yönlerini tanıması, analiz etmesi ve onlardan gerekli ders ve sonuçları çıkararak, kendi çıkarı yönünde kullanabilmesidir. Yöneticilerin kararlarını vermesinde bu niteliklerin payı çok büyüktür.

İyi bir strateji ve planlama sistemi mevcut faaliyetleri düzeltmeyi zorunlu kılmaktadır. Mevcut faaliyetlerin düzeltilmesi ve hatta yeni faaliyetlerdeki başarı şanslarının değerlendirilmesi ise işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin araştırılmasını gerektirmektedir. İşletme Değerleme, hataları düzeltme olanağını sağlayan bir içe bakış faaliyeti olarak nitelendirilebilir. Bazı düşünürlere göre bu faaliyet “işletmenin



kimliğini ortaya koyma” çabası olarak da nitelendirilmektedir. Çünkü söz konusu faktör ve elemanların iyi bir biçimde ortaya koyulması stratejistlere (işletme tepe yöneticileri ve kurmaylara) işletme için en uygun planı yapma imkanı verebilecektir.

İşletmenin amaçlarına ulaşmasında etkili olabilecek faaliyetler, işletmenin bütününe kapsamakta, yani işletmenin içinde yer alan her departman stratejik kararlar üzerinde rol oynamaktadır. Bu faaliyetleri şu şekilde genelleyebiliriz: işletme yönetimi, finansal pozisyon ve etkinlikler, araştırma-geliştirme, insan kaynakları, pazarlama vb. Aşağıda, Güçlü ve zayıf yönlerin değerlemesinde etkili unsurları görebilmekteyiz.

**1.2.1.1.Pazarlama ve dağıtım faktörleri :** Pazarlama ve dağıtım faktörlerini belirlemek için işletme analizler yapar. İşletme stratejisi açısından bu analizler, işletmenin faaliyet yaptığı sahalarda üretmesi gereken temel ürünleri, bu ürünlerin satılacağı pazar bölümlerini ve bunlardaki gelişmeleri değerlemek üzere yapılmaktadır. Pazarlama ayrıca ürünlerin dağıtım kanalları, marka koruması, rekabetçi fiyat, müşteri tanımlaması, firma imajı gibi faktörleri de kapsamaktadır. Böylece işletmenin pazarlama yönünden güçlü ve zayıf olduğu hususlar ortaya çıkmış olacaktır.

**1.2.1.2Finans ve muhasebe faktörleri :** Firmanın çok dikkatli incelenmesi gereken faaliyetlerinin başında finansal yapısı gelmektedir ki bu, karlılık, finanslama, vergi konumu ve muhasebe sistemi gibi faktörleri içermektedir. Diğer taraftan işletmenin nakit akışı durumu ile finansal masrafları (faiz ve komisyonlar) azaltma ya da ortadan kaldırma imkanları analiz edilmesi gereken iki elemandır.

Finansal oranlar bu konuda kullanılan en temel araçlardandır. Bu amaçla finansal kaynaklarla ilgili sadece geçmiş ve bugüne ilişkin durum analizleri değil, kısa ve uzun dönemli bazı genel tahminlerde de bulunulmakta ve planlamalar

yapılmaktadır. Böylece işletme gelecekteki stratejisi ile ilgili olarak düzeltilecek hususları belirleyecektir.

**1.2.1.3. Ar-Ge ve teknoloji faktörleri :**Bu faktörler teknik gelişmeler, teknik buluş, keşif ve bunlarla ilgili olarak yapılan araştırma ve geliştirme faaliyetlerine bağlıdır. Teknik gelişmeler yeni ürünlerin piyasaya sürülmesine, yeni üretim satış veya dağıtım usullerinin uygulamaya konulmasına olanak vermektedir.

**1.2.1.4. Üretim ve tedarik faktörleri :**Bu konuda üzerinde durulacak husus, işletmenin tüm üretim araçları ve teçhizatları olacaktır. Bu üretim araç ve teçhizatının tam kapasite ile etkin biçimde kullanılmakta olup olmadığı ve iki üretim biriminin aynı bina içinde rasyonel biçimde çalışabilmesi hususu işletmenin hangi bakımdan güçlü, hangi bakımdan zayıf olduğunu bize gösterecektir.

**1.2.1.5.Endüstri ilişkileri ve personel yönetimi faktörleri :** İşletmenin sendikalarla iyi ilişkiler geliştirebilmesi olumlu bir stratejik avantajdır. Ayrıca personelin iyi seçilmesi, iyi eğitilmiş olması, işletmeye bağlılığı ve bunların yanı sıra işletmedeki ücretlendirme, iş gücü devri, iş gücü maliyetleri işletmeyi avantajlı ya da dezavantajlı duruma sokabilecektir. Örneğin çalışanlarının motivasyonunu büyük ölçüde gerçekleştirmiş, şirket kültürü yaratabilmiş firmalar, rakipleri karşısında büyük avantajlar elde etme şansına sahip olmaktadır.

**1.2.1.6. İşletme değerlendirme sinerji faktörleri :**Sinerji faktörü, işletmenin gelişme ve büyüme stratejilerinin seçilmesi ve planlanmasında ürünler, pazarlar ve işletmenin özellikleri arasında uygunluğun sağlanmasına yarayan bir analiz konusunu oluşturur. Aslında işletme sinerjisinin analizi işletmenin bir çok güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirmesine olanak sağlaması açısından çok önemlidir.

**1.2.1.7.İşletmenin yönetsel kaynaklarına ilişkin faktörler :**Bu faktörler işletmenin amaçlarına ulaşma yeteneğini göstermektedir. İşletmenin yönetim şekli, örgüt yapısı, mevcut iş birliği, haberleşme imkanları, fonksiyonlarının etkinliği,

bileşim ve bilgisayar teknolojisinin etkinliği, değişikliklere uyum yeteneği de zayıf ve güçlü yönleri ortaya koyan unsurlardır.

### **1.2.2 Dışsal Durum Göstergeleri**

Çevre analizi stratejistlerin çevresel faktörlerin işletme için yarattığı fırsat ve tehlikelerin belirlenmesi için yaptıkları incelemelerdir. Sistemik biçimde çevresel analizlerde bulunan ve teşhisler yapan işletmeler bu fonksiyonu yapmayanlara oranla daha etkindirler. Çünkü, çevresel analizler stratejist ve planlamacılara fırsatları önceden öğrenme ve uygun stratejik seçimlerde bulunma ve planlama sağlayacaktır. Ayrıca işletmeler bu faaliyetleri sayesinde bir erken uyarı sistemi geliştirecekler, tehlikeleri zamanında önleyecek veya tehlikeyi işletmenin avantajına çevirebilecek stratejiler geliştirebileceklerdir. Şu halde, stratejik avantajların sağlanması ve seçimlerin etkin olabilmesi için işletme yöneticileri sürekli ve sistemik bir çevre analizi ve teşhis sistemi kurmalıdırlar.

Yöneticilerin neden çevre analizine ihtiyaç duydukları konusundaki temel belirleyicileri şöyle sıralayabiliriz:

- Firmanın varolan strateji ve amaçlarına ulaşmada hangi çevresel faktörlerin tehlike yaratabileceğinin belirlenmesi,
- Firmanın varolan strateji ve amaçlarına ulaşmada hangi çevresel faktörlerin fırsatlar sunabileceğinin belirlenmesi.

Çevresel analiz ve teşhislerin yapılması sorumluluğu, tek ürünlü firmalarda, öncelikle üst yöneticilerin sorumluluğundadır. Ürün ve pazarın çeşitli olduğu işletmelerde bu sorumluluk, her iş biriminin başında bulunan yönetici ile tepe yöneticileri tarafından paylaşılmaktadır. İşletmeler, planlayıcıları ve danışmanları bu göreve yardımcı olmak üzere kullanabilirler. Stratejik fırsat ve tehdit faktörlerinin başlıcaları şunlardır ;

#### **1.2.2.1 Devlet ve yerel yönetim düzenlemelerine ilişkin faktörler**

:Bulduğumuz ülkedeki hükümet ve devletin faaliyetleri, işletmenin stratejik

seçimleri üzerine etkili olmakta, işletmenin imkan ve fırsatlarını veya tehlikelerini bazen her ikisini de arttırıcı etki yapmaktadır.Örneğin devlet, yabancı malların rekabeti karşısında yerli üreticileri koruyabilir. Bu amaçla ithalat kısıtlamaları, gümrük vergileri ve anti dumping tedbirleri getirebilir. Ya da tam tersi durum söz konusu olup devlet, antitröst kanunlarla, işletmeler arası birleşmeler veya pazar kartelleriyle oluşan suni tekeller devlet tarafından yasaklanabilir.

**1.2.2.2 Hukuki Politik Faktörler** :Politik çevre, günümüzde dinamik bir yapıya sahip olmuştur. Hükümetin hem uluslararası hem ülke çapında, hem de mahalli seviyedeki politik eğilimleri ve hukuki düzenlemeleri sıklıkla değişebilmektedir.

Ülkelerin birbirleriyle politik ve ekonomik yönden işbirliği yapmaları, işletmelerin hayatı üzerinde büyük ölçüde etkili olmaktadır. Özellikle dış ticaret (hammadde, enerji ve mal alım satımı), dış yatırımlar, diğer ülkelerle ilgili mali destek ve yardımlar, işgücü arz veya talebi yönündeki ilişkiler politik eğilimlere bağlı olarak gelişmektedir. Siyasi iktidarlar, politik görüşleri doğrultusunda uluslararası anlaşmalar yaparak, koruyucu tedbirler alarak veya almayarak, dışa açılma politikaları güderek veya kapanarak, ekonomiyi veya işletmeleri yönlendirmektedirler.

Diğer taraftan devlet ve mahalli idareler, işletmelere ve ekonomiye artan bir şekilde müdahale etmeye başlamışlardır. Asgari ücretler, fiyat kontrolleri, kuruluş yerlerinin belirlenmesi, organize sanayi bölgeleri, teşvik politikaları, iş güvenliği, istihdam şartları, çevre sağlığı gibi pek çok konuda hukuki düzenlemeler yapılmaktadır. Hükümetin bu düzenlemeleri, işletmenin stratejik seçimleri üzerinde etkili olmakta, işletmelere yönelik tehlike ve fırsatları ortaya çıkarmaktadır.

**1.2.2.3.Finansal kurumlara ilişkin faktörler** : Strateji uzmanları uluslararası para piyasasını, buldukları ülkelerdeki merkez bankasının kararlarını ve devletin para ile kredi kararlarına ilişkin olayları dikkatle izlemeli, mevcut durumun işletmeyi ne yönde etkileyeceğine bakmalıdır. Ayrıca tabii ki ekonomik kararları, işsizlikle ilgili verileri ve fiyat-kredi oranını sürekli takip ederek hangi koşulların kendisi için ne anlama geldiğini iyice belirlemelidir. Bilindiği üzere

işletme, sadece çevreden hammadde, yardımcı malzeme ve yarı mamuller tedarik etmez. Bunun yanında olanaklar elverdiği ölçüde faaliyetlerini genişletmek amacıyla yabancı sermaye kaynaklarına başvurarak borçlanmak isteyecektir. Eğer, sermaye maliyetini oluşturan faiz haddi ve komisyonların oranları işletmenin karlılık oranının altında ise, işletme borçlanmaktan çekinmeyecektir. Dolayısıyla, ekonomik ve finansal çevre bir işletmenin parasal güç anlamında ayakta kalabilmesi için hayati önem taşımaktadır.

Hükümetin para, maliye ve vergi politikaları, ithalat ihracat rejimi gibi konulara yönelik kararları yakından takip edilmelidir. Kişi ve işletmelerden alınan vergi çeşitleri ve oranları, para değerinin korunması, revalüasyon veya devalüasyon, emisyon hacmi, fon ve kaynak kullanımları, merkez bankasının fonksiyonları gibi konulardaki değişme ve gelişmelerin işletme için sağlayabileceği fayda ve zararlar üzerinde durulmalıdır.

**1.2.2.4. Rakiplere ilişkin faktörler :** İşletmeyle rekabet edebilecek firmaları belirledikten sonra rakip işletmeyle ilgili bir çok analizler yapılır. Yapılan analizlerle rakip işletme analitik olarak incelenir ve üretim kapasiteleri, büyüme oranları, maliyetleri bulunmaya çalışılır. Bulduğumuz ülkede sektörümüzle ilgili yerli ve yabancı bütün işletmeleri yakından takip etmeli ve gerekli stratejik bilgileri elde etmeye çalışmalıyız.

**1.2.2.5. Ekonomik Faktörler :** İşletmelerin faaliyetlerinin başarısı, her şeyden önce, ürettiği mal veya hizmetleri uygun bir fiyatla satmasına; bu ise, genel ekonomik yapıdaki dengeye bağlıdır. Ekonomik yapının incelenmesi sırasında dikkate alınması gereken faktörler özetle şunlardır;

i. Milli gelirin yapısı: Ülkedeki toplam milli gelir, milli gelirdeki yıldan yıla artış oranları, sosyal sınıflar arasındaki gelir dağılımı, kişi başına düşen milli gelir miktarı...

ii. Ekonomik büyüme ve yatırımlar: Ülke ekonomisinin büyüme oranı, milli gelirin tasarruf oranı, tasarrufların yatırıma dönüşmesi eğilimi, yatırım teşvikleri,

kamu ve özel sektör harcamalarının toplamı, kalkınma planlarına göre büyüme alanları.

iii. Enflasyonist ve deflasyonist eğilimler: Enflasyon, satın alma gücünü azaltan veya üretim girdilerindeki fiyat artışları sebebiyle mamulün maliyetlerini artıran bir faktör olarak, işletmenin mali yapısı üzerinde önemli etkilere sahiptir. Özellikle işletmenin üretmiş olduğu mal veya hizmetlerin fiyatlarındaki enflasyonist veya deflasyonist eğilimlerin işletmenin finansmanı üzerindeki etkileri titizlikle incelenmelidir.

iv. Ekonominin gelişme devresi: Bir ekonomi; depresyon, gelişme, yenileme ve refah seviyesi olmak üzere dört devrede incelenebilir. Bazı faaliyet dalları bu safhalardaki değişimlerden oldukça etkilenir. Ayrıca ekonomik dalgalanmalar, işletmeler üzerinde olumlu ve olumsuz birçok etkiye sahiptir.

v. Dış ticaret ve ödemeler dengesi: Ülkedeki dış ticaretin durumu ve bunun ülke içindeki etkisi, ödemeler bilançosunun açık veya fazlalık vermesi, gümrük duvarları, ihracatı veya ithalatı teşvik politikaları işletme kararlarını belirleyici olabilir.

İşletmeler çalışacakları ülkelerdeki bahsedilen ekonomik unsurlara çok önem vermeli ve stratejik planlarını sağlam ekonomik temellere oturtmalıdırlar.

**1.2.2.6. Sosyokültürel Faktörler** :İnsanların davranışları ve sosyokültürel değerler, işletmeleri etkileyen önemli bir diğer faktör grubudur. Teknoloji kadar hızlı olmasa bile, sosyokültürel faktörler de değişmektedir. Gerek işletme içinde çalışanların davranış ve sosyal özelliklerindeki değişimler, gerek tüketicilerin ve onları etkileyen toplumun davranışlarındaki değişimler, bu insanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulmuş bulunan işletmelerde de değişmeye sebep olacaktır.

i. İşletmede çalışanların değerleri: Çalışma şartları, çalışma saatleri, yer değiştirme, hayatın niteliğini geliştirme gibi işe yönelik beklentilerin yanında belirli bir otoritenin yakın kontrolü altında çalışmak istememe gibi değerler oluşmaktadır.

Son zamanlarda çalışan insanların, yaptığı işe hakim olma istekleri artmış ve ayrıca kendi işinde çalışma eğilimleri artmıştır.

ii. Tüketicilerin değer ve davranışları: İşletmenin faaliyetini etkileyen ve hatta şekillendiren en önemli faktör, tüketicilerin davranışlarıdır. Tüketicilerin gelir seviyesi, içinde bulunduğu hayat safhası, şahsi ve ailevi özellikleri, sayısı, değer ve tutumları ve bunlarda meydana gelebilecek değişiklikler göz önüne alınmalıdır.

iii. Tüketicilerin ve çalışanların üyesi bulunduğu grupların tutum ve davranışları: Bu grupların norm ve değerleri, üyeler üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Grup normları ve davranışlarında meydana gelebilecek değişiklikler, tüketiciler ve çalışanlar vasıtasıyla işletme stratejisini de değiştirecektir.

iv. Toplumun tutum ve değerleri, ahlaki yapısı ve demografik özellikleri: İşletmenin mallarını pazarladığı çevredeki tutum ve değerleri ile bunlarda ortaya çıkacak değişiklikler, işletme stratejisini etkileyecektir. Değer ve tutumlara bağlı olarak, hayat tarzı ve dolayısıyla mal ve hizmetlere olan talebin miktarı, çeşidi ve niteliğinde değişimler meydana gelebilir. Bu sebeple faaliyette bulunulan çevredeki halkın hayat tarzı, ihtiyaçlarının özellikleri, gelir seviyesi, eğitim ve kültür seviyesi, yaşı, ailelerin sayısı ve özellikleri, nüfus artış hızı, coğrafi bölgelere göre demografik özellikleri incelenmelidir. Ayrıca örf ve adetler, ahlaki değerler, toplumun hoş karşılamadığı tutum ve davranışlar işletmenin faaliyetleri için belirleyici faktörler olarak dikkate alınmalıdır.

v. Sosyal değişimin hızı, mahiyeti ve sebepleri: Genel anlamda sosyal değişimler, hızlı olmamakla birlikte, moda gibi bazı heves ve anlayışlar oldukça çabuk değişebilir. Bu açıdan sosyal değişimin hızı ve niteliği iyi tanımlanmalı ve değişikliği ortaya çıkaran sebepler belirlenmelidir.

**1.2.2.7. Tabii Çevre Faktörleri** :Son yıllarda ölçüsüz ve sorumsuz bir ekonomik büyümenin sonucu olarak, çevre kirliliği önemli ölçüde artmış bulunmaktadır. Ekolojik dengedeki bozulmanın ve dolayısıyla insan hayatındaki

güzelliklerin yok olmaya başladığının farkına varan bir çok ülke, buna sebep olan işletmelerin faaliyetlerinin yasaklanmasına veya sınırlandırılmasına karar vermektedir. Ayrıca çevre kirliliğini önleyecek tedbirlerin alınması, oldukça büyük oranda maliyet artışlarına neden olmaktadır. Hükümetler, bu konularda da düzenlemeler yaparak ve hatta daha çok ticaret ve hizmet sektörlerini destekleyerek, çevre kirliliğine yol açabilecek sanayi işletmelerini bir nevi cezalandırmaktadır. Planlarımızı bulduğumuz ülkenin çevreci uygulamalarına uygun planlamalıyız. Aksi takdirde ağır cezalarla karşı karşıya kalabiliriz.

**1.2.2.8. Teknolojik Gelişmeler :** Teknoloji, uluslararası genel çevrenin en hızlı değişen ögesidir. İşletmenin mevcut hammaddeleri üretim usul ve süreçleri, kullanılan makinelerdeki değişme ve gelişmeler, aynı zamanda belirsizlik ve riski ortaya çıkarmaktadır. Teknolojik değişiklikler, işletme için büyük fırsatlar sunduğu gibi, onun mevcudiyetini tehlikeye sokabilmektedir. Yeni teknolojiler, yeni hammaddelerin kullanımı ile yeni mal veya hizmetlerin üretimini de beraberinde getirebilir. Mesela sıvı yağlarda plastik ambalajlarını kullanımıyla birlikte teneke kutu imalatçıları büyük bir krizle karşılaşmışlardır. Aynı hammaddelerin kullanılarak yeni mamullerin üretilmesi veya üretim süreçlerinde değişiklik yapılması ise, işletmeye önemli fırsatlar doğurabilir. Ancak burada teknolojik değişikliklerin, ekonominin her sektörünü aynı oranda etkilemeyeceği tekrarlanmalıdır. Bunun için şu noktalara dikkat etmek gerekir;

i. İşletme faaliyette bulunduğu sanayi kolundaki ar-ge çabalarının yoğunluğunu iyi bilmelidir. Çünkü teknolojik değişiklik; işletmenin çevresindeki yenilikçi ortama, faaliyet kolunun yeni icatlara açık olmasına, devlet desteği ve teşvikin bulunup bulunmamasına bağlı olarak hızlı veya yavaş gerçekleşir.

ii. Teknolojinin değişme hızı göz önünde bulundurulmalıdır. Bir ülkedeki teknolojik gelişmelerin hızını ölçmek kolay olmamakla birlikte, patent ve markaların sayısı ile bunlardaki yıllık artış oranları esas alınabilir.

iii. Ülke içindeki ve dışındaki teknolojinin mevcut yapısı ve gelişme potansiyeli belirlenmelidir. Bunun için ar-ge fonlarının, hangi faaliyet alanlarında toplandığını tespit etmek gerekecektir. Böylece teknik ilerlemeler, hangi dallarda



daha fazla önem verildiği, gelecekte en fazla ümit bağlanmış faaliyet kollarının neler olduğu hakkında fikir yürütmek kolaylaşacaktır.

### **1.3 Swot Matrisi**

SWOT analizi yöneticilerin güçleri, zayıflıkları, imkanları ve tehditleri dikkatlice inceleyebilirlerse organizasyonel başarıya götürecek olan yararlı bir strateji oluşturmalarının kaçınılmaz olacağı anlayışına dayanmaktadır. İncelenecek olan iç güçler ve zayıflıklar ile dış mekanlar ve tehditler bir matrise yerleştirilir.

Analizde kavramsal olarak dört farklı alternatif strateji, taktik ve eylem önerilmektedir. Bu alternatif stratejiler ise;

**WT Stratejisi (mini-mini) :** WT stratejisinin amacı zayıflıkları ve tehditleri minimize etmektir. Bu amaçla zayıflıklar ve tehditler göz önünde bulundurularak bunların üstesinden gelebilecek stratejiler oluşturulur.

**WO Stratejisi (mini-maxi) :** WO stratejisi zayıflıkları minimize edip imkanları maksimize etmeyi hedefler. Dış imkanlardan yararlanılacak mevcut zayıflıkları ortadan kaldırarak yeni stratejiler oluşturur.

**ST Stratejisi (maxi-mini) :** Bu stratejiyi organizasyonun dış çevredeki tehditlerle başa çıkacak olan gücü üzerine kurulmuştur. Amaç güçten maksimum oranda yararlanırken dış tehditleri minimize etmektedir.

**SO Stratejisi (maxi-maxi) :** Hem gücü hem de imkanları maksimize etmeyi hedefleyen stratejidir. Bu amaçla organizasyonun mevcut gücü kullanılarak tüm dış imkanlardan yararlanmayı sağlayacak stratejiler oluşturulur.

Matriste incelenen etmen sayısı fazla olduğunda işleyişi kolaylaştırmak için, SWOT matrisindeki hücreler doldurulurken birimler arasında ikinci bir matris

oluşturulur. Bu oluşturulacak ikinci matriste “+” ilişkinin varlığını gösterirken “0” ilişki olmadığını gösterir.

SWOT matrisinde yapılan analizlerin anlık olduğu , dış ve iç çevrenin dinamik bir yapıya sahip olduğu ve sürekli değiştiği düşünülürse, bu analizin yapısı gereği uzun vade de bu analizin belirli zaman aralıklarında tekrarlanması gerekmektedir.

	Strengths (Güçlü yönler )	Weakness (Zayıf yönler)
Opportunities(Fırsatlar)	S/O	S/T
Threats (Tehditler)	W/O	W/T

**Şekil 2** Swot Matrisi

(Kaynak: Lee&Ko,2000;69)

### 1.4 Swot Analizi Örneği

Ülke ihracatı açısından Swot Analizi, ülkenin, ihracat gücünü etkileyen güçlü ve zayıf yönlerinin bizzat ülke yöneticileri tarafından ortaya konulması suretiyle, uluslararası piyasadaki mevcut olan ve daha sonradan ortaya çıkması muhtemel yeni fırsat ve risklerin değerlendirilmesi ve uzun vadeli bir tedbirler manzumesinin ortaya konulması olarak ifade edilebilir. İhracat stratejisinin oluşturulması doğrultusunda “Swot Analizi” ile ilgili bu bölümün başında, kuvvetli ve zayıf yönlerimiz ile tehditler ve fırsatlar toplu aşağıdaki şekilde ortaya konulabilir:

<b>Kuvvetli Yönler</b> Eğitilebilir Nüfus Geo-ekonomik Konum Firma Yapısı İhracatın Öneminin Anlaşılması Gelişmiş Bankacılık Sistemi Mütehatlık Hizmetleri Karayolu Taşımacılığı	<b>Zayıf Yönler</b> Dış Ticaret Stratejisinin Uygulanma Zorluğu Eğitim Eksikliği Tek Pazar ve Az Sektöre Bağımlılık Makro Ekonomik İstikrarsızlık Özelleştirmede Gecikme Yabancı Sermayenin Ülkeye Çekilememesi Kaynak Yetersizliği Teknoloji Üretememe Diğer Taşımacılık Türleri Girdi Maliyetlerinin Yüksekliği Yatırımların Yönlendirilememesi Türk Malı İmajı ve Markalarımızın Olmayışı
<b>Tehditler</b> Küreselleşme(Yanlış politikalar)  Uluslararası Rekabetin Artması Uluslararası Mevzuat Bölgesel Entegrasyonlar Bölgesel Siyasi Krizler Dünya Ekonomilerindeki Krizler Tarife Dışı Engeller Enerji Darboğazı	<b>Fırsatlar</b> Küreselleşme(Doğru Politikalar) Ticaret ve ekonomik İşbirliği Anlaşmaları ve Karma Ekonomik Komisyonlar AB' nin yeniden yapılanması GAP Serbest Ticaret Anlaşmaları DTÖ Kuralları ve Liberalizasyon Türk Cumhuriyetleri Avrasya Enerji Koridoru Bölgesel Siyasi Krizler Yurtdışındaki Yatırımcı Türk İşadamları

**Şekil 3:** İhracatın Swot Analizi Örneği  
(Kaynak: <http://www.dtm.gov.tr/ihr/ihrstr/kuvan.htm>)

**Eğitilebilir Nüfus:** Genç ve dinamik nüfusun doğru eğitim politikaları ile yönlendirilmesi, Türkiye'nin rekabet gücüne olumlu katkıda bulunacaktır.

**Geo-ekonomik Konum:** AB, Eski Doğu Bloğu, Ortadoğu ve Türk Cumhuriyetlerine kolay bir şekilde ulaşılmasını sağlayan stratejik coğrafi konum Türkiye'ye ekonomik ve siyasi açılarından önem kazandırmaktadır.

**İhracatın Öneminin Anlaşılması:** 1980 yılından bu yana uygulanan dışa dönük kalkınma çerçevesinde, ihracatın kalkınmadaki öneminin anlaşılmış olması, alınacak tedbirlerin uygulanmasını kolaylaştırıcı bir ortamın oluşmasına katkıda bulunacaktır.

**Firma Yapısı:** Yeni üretim tekniklerine uyum yeteneği yüksek KOBİ'lerin SDŞ çerçevesinde ihracat amacıyla örgütlenmeye başlamaları, firmalarımızın giderek daha fazla kurumsallaşmaları ve Anadolu'daki özel sektörün bilinçlenmeye başlaması, ihracat artışına önemli katkılar sağlayacaktır.

**Gelişmiş Bankacılık Sistemi:** Özellikle 1980'li yıllardan sonra teknolojisini geliştiren ve hizmet kalitesini yükselten bankacılık sistemi, ihracatta önemli bir rol üstlenmektedir.

**Müteahhitlik Hizmetleri:** Uluslararası alanda önemli deneyimler kazanan müteahhitlerimiz, gerek sağladıkları dövizler gerek dolaylı olarak ihracata yaptıkları katkılar nedeniyle, büyük öneme sahip bulunmaktadır.

**Karayolu Taşımacılığı:** Göreceli olarak karayolu altyapısının ve taşımacılık (TIR) filosunun diğer taşımacılık sistemlerine göre daha gelişmiş olması ihracatın gerçekleştirilmesine katkılar sağlamaktadır.

## 2. Zayıf Yönler:

**Dış Ticaret Stratejisinin Uygulanma Zorluğu:** İhracata ilişkin çeşitli kurum ve kuruluşlar arasındaki yetki ve görev çatışmasından dolayı ihracat politikalarının uygulanmasında sıkıntılar yaşanmaktadır.

**Eğitim Eksikliği:** Nüfusun genel eğitim eksikliğinin, ekonomik verimliliği olumsuz yönde etkilemesi, üniversite-sanayi işbirliğinin yetersiz oluşu, kalifiye eleman yetersizliği gibi faktörler, ihracatı olumsuz yönde etkilemektedir.

**Tek Pazar ve Az Sayıda Sektöre Bağımlılık:** İhracatımızın tek ürün (Tekstil ve Konfeksiyon) ve tek pazara (AB-Almanya) bağımlılığı istikrarlı ihracat artışının sağlanması önünde en önemli engellerden birisini teşkil etmektedir.

**Makro Ekonomik İstikrarsızlık:** Başta enflasyon olmak üzere makro dengelerin sağlanamaması, buna bağlı olarak ortaya çıkan kaynak yetersizliği, ihracatı olumsuz yönde etkilemektedir. Yine, bu makro ekonomik ortam nedeniyle, özelleştirmenin hızla gerçekleştirilememesi ve yabancı sermayenin istenilen ölçüde ülkeye çekilememesi, üretim ve ihracata olumsuz bir şekilde yansımaktadır.

**Teknoloji Üretmeme:** Ekonomik yapının, kendi teknolojisini üretecek ve bunu ekonomik ve sosyal faydaya dönüştürecek inovasyon sistemine sahip olmaması ve Ar-Ge harcamaları için yeterli kaynak ayırlamaması, dış pazarlardaki rekabet gücümüzün azalmasına sebep olmaktadır.

**Diğer Taşımacılık Türleri:** Demiryolu, deniz ve hava taşımacılığının yeterli düzeyde geliştirilmemiş olması, ihracat açısından sorunlar yaratmaktadır.

**Girdi Maliyetlerinin Yüksekliği:** TL'nin değerinin zaman zaman reel olarak artması, enerji maliyetlerinin yüksekliği, ihracatın finansmanında yaşanan kaynak sıkıntısı ve hammadde fiyatlarının yüksekliği gibi unsurlar, ihracatçılarımızın dış pazarlardaki rekabet gücünü azaltmaktadır.

**Yatırımların Yönlendirilememesi:** Yatırım teşviklerinde, dünyadaki trendlere uygun sektörel stratejilerin olmaması nedeniyle belirli sektörlerde yoğunlaşmanın olması, ihracatta uzun vadeli sorunlara neden olmaktadır.

**Türk Malı İmajı'nın** olmayışı ve kendi markalarımızın oluşturulamaması, ihracattan azami faydayı sağlamanın önündeki önemli engelleri teşkil etmektedir.

### **3. Tehditler:**

**Küreselleşme (Yanlış Politikalar):** Doğru politikalar uygulanması halinde Türkiye için bir fırsat olan küreselleşme, yanlış değerlendirildiği ve yanlış politikalar uygulandığı takdirde ihracatı olumsuz etkileyecek bir unsura dönüşecektir. Örneğin; makro ekonomik istikrarsızlık yaratacak ekonomik politikalar, yabancı sermayenin ülkeye gelmesine engel teşkil edecektir. Bu da, firma içi ve sektör içi ticaretin yaratacağı ticarî aktivitenin ihracata yapacağı olumlu katkıyı, geriye doğru iterek geciktirmektedir.

**Uluslararası Rekabetin Artması:** Eski Doğu Bloğu ve Çin gibi ülkelerin uluslararası ticarete daha aktif bir şekilde yer almaya başlamaları, başta AB ve ABD olmak üzere, başlıca ihraç pazarlarımızdaki rekabeti artırmaktadır.

**Uluslararası Mevzuat:** Uluslararası ticari mevzuatın giderek daha fazla konuyu düzenleme altına alması ve daha bağlayıcı hale gelmesi, ülkelerin ve dolayısıyla ülkemizin politika araçlarını tek taraflı kullanma imkânını azaltmaktadır.

**Bölgesel Entegrasyonlar:** Dünya ticaretinde ağırlıkları giderek artan bölgesel entegrasyonlar, ticareti saptırıcı etkisi ticaret yaratıcı etkisinden fazla olduğu ölçüde üçüncü ülkeler açısından bir tehdit olmaktadır.

**Bölgesel Siyasî Krizler:** 1991 yılında yaşanan Körfez Savaşında olduğu gibi, bölgesel siyasî ve askerî çatışmalar ihracat açısından yeni tehditler yaratabilmektedir.

**Dünya Ekonomilerindeki Krizler:** Uzakdoğu ülkelerinde yaşanan ve bölge paralarının büyük oranlarda değer kaybetmesiyle sonuçlanan kriz gibi dünya

ekonomisinde yaşanan krizler, genel anlamda pazar daralmasına neden olabilecek mahiyettedir.

**Tarife Dışı Engeller:** Özellikle gelişmiş ülkelerde yapılan standart uygulamaları ve teknik düzenlemeler ticareti kısıtlayıcı etki yaratmaktadır.

**Enerji Darboğazı:** Ülkemizdeki enerji arzı yetersizliği, üretimi tehdit etmesi ve enerji fiyatlarını yükseltmesi açısından olumsuz bir unsur haline gelmektedir.

#### **4. Fırsatlar:**

**Küreselleşme (Doğru Politikalar):** Küreselleşme, izlenecek doğru politikalar neticesinde, beraberinde getirdiği faydalardan yararlanıldığı ölçüde ihracatımız açısından bir fırsattır. Örneğin, küreselleşmenin getirdiği en önemli yararlarından birisi, sermayenin serbestçe dolaşımıdır. Doğru politikaların uygulanması halinde, sermaye ve buna bağlı olarak teknolojinin ülkemize gelmesi mümkün olacaktır.

**AB'nin Yeniden Yapılanması:** AB'nin yeniden yapılanması sürecinde, Türkiye'nin tam üyelik perspektifi içerisine alınmaması, ülkemize yeni ufuklar açması ve AB dışında başka ülkelere ekonomik ve ticarî ilişkilerimizi gözden geçirip, geliştirme ve genişletme fırsatı tanıdığı ölçüde, Türkiye için bir fırsat olmaktadır.

**GAP:** Söz konusu proje çerçevesinde bölge, özellikle tarıma dayalı sanayilerin gelişmesi sayesinde, komşu ülkelere büyük çapta ihracat yapabilme olanağına kavuşurken, bazı ürünlerin büyük miktarlarda bu bölgede üretilmesi sonucunda, ülkeye net döviz girdisi sağlayacak bir konuma gelecektir.

**Serbest Ticaret Anlaşmaları:** AT ile gerçekleştirilen gümrük birliği çerçevesinde, söz konusu başımızda bulunan 250 milyonluk bir pazara imtiyazlı giriş hakkını tanıyacaktır.

**Bölgesel Siyasî Krizler:** İran-İrak Savaşında olduğu gibi, bölgesel siyasî ve askerî çatışmalar ihracat açısından yeni fırsatlar yaratabilmektedir.

**Türk Cumhuriyetleri:** Anılan ülkelerin, hem ihracat hem de yatırım imkanları açısından sunduğu olanaklar, ülkemiz ekonomisi için önemli fırsatları beraberinde getirmektedir.

**Avrasya Enerji Koridoru:** Orta Asya ve Kafkas petrol ve doğalgazının dünya pazarlarına ülkemiz üzerinden arz edilmesi, ülkemize yeni ekonomik ve stratejik kazanımlar sağlayacaktır.

**Yurtdışındaki Yatırımcı Türk İşadamları:** Buldukları ülkelerin ithalatlarında önemli roller oynamaya başlayan Türk kökenli işadamları ile ilişkilerin geliştirilmesi, ülkemiz ihracatına yeni bir kapı açacaktır.

**Ülkemize Gelen Turistler:** Genellikle alım gücü yüksek batılı ülkelere gelen turistlerin aynı zamanda tüketici olmaları, Türk ürünlerinin bu kitleye tanıtılması açısından Türkiye'ye ilave bir fırsat sunmaktadır.



## İKİNCİ BÖLÜM

### KURUMSAL KARNE

#### 2.1 Giriş

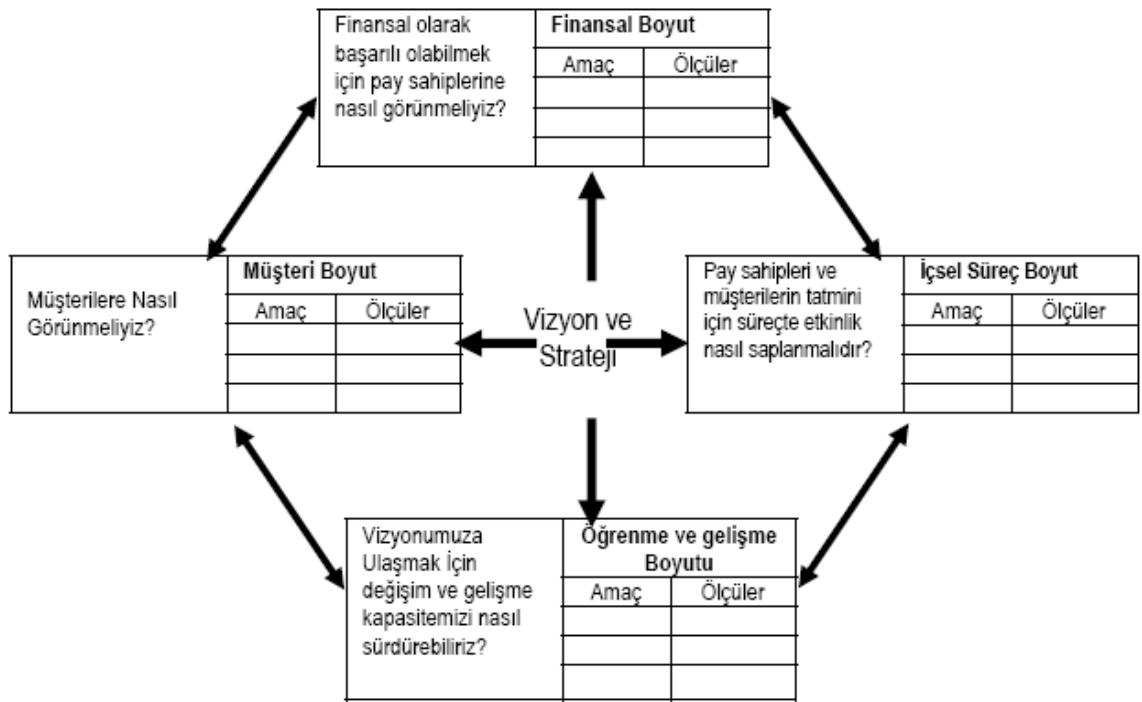
Türkçe'ye "Kurumsal Karne" olarak geçen orijinal ismi Balanced Scorecard, literatüre 1992 yılında Harvard Business Review' de yayınlanan "The Balanced Scorecard-Measures that drive performance (Kurumsal Karne-Başarıya Yön veren Ölçütler) adlı makaleyle girmiştir. Bu makaleyi yazan Robert S. Kaplan ve David P. Norton yaptıkları çalışmalarla Kurumsal Karne'yi daha da geliştirmişlerdir ve 1996 yılında "Using Balanced Scorecard as Strategic Management Systems (Kurumsal Karne'nin Stratejik yönetim sistemi olarak kullanılması)" adlı bu metodolojiyi sunmuşlardır. Kaplan ve Norton' a göre Kurumsal Karne "Şirket stratejilerini eyleme dönüştürmenin yöntemidir. Kurumsal Karne " Bir şirketin misyon ve stratejisinin fiziksel ölçüler haline dönüştürülerek ifade edilmesidir."

Günümüzün karmaşık yapıya sahip iş dünyasında işletmeleri bir jet uçağına benzeten Kaplan ve Norton, uçağın birkaç göstereye bakarak yol alamayacağından hareketle belirli göstergeler geliştirmişlerdir. 12 şirket üzerinde yaptıkları araştırmaların temelini oluşturduğu performans kriterlerini aşağıdaki dört kritik soruya cevap arayarak dört boyuta indirgemişlerdir:

- Müşterilerimiz bizi nasıl görüyorlar? (müşteri bakış açısı),
- Nede üstün olmalıyız? (içsel bakış açısı),
- Sürekli olarak değer yaratıp geliştirebiliyor muyuz? (yenilik ve öğrenme bakış açısı),
- Hissedarlarımıza nasıl görünmeliyiz? (finansal bakış açısı)

Şekil 4'de görüleceğı üzere; yukarıdaki sorulara verilecek cevaplar çerçevesinde işletmelerin strateji ve vizyonları fiziksel ölçülere dönüştürülmeye çalışılmıştır. Kurumsal Karne bu boyutların dengede olması gerektiğini savunur. Bilgi çağının zorunlu kıldığı yeni iş ortamı: Global ölçekli, tedarikçisinden

müşterisine kadar bir değer zinciri yaratabilen, hızlı değişim ve yenilik yetilerine sahip, bilgi işçilerinin ağırlığını hissettirdiği, geçmişin bilgisine sahip ancak yüzü geleceğe dönük, birbirine entegre olmayı başarmış fonksiyonel yapıya kavuşmuş firmalara yaşama hakkı tanımaktadır. O halde işletmeler sadece maddi varlıklarını değerlendirerek sağladıkları bilgiyi kısa dönemli taktiksel amaçlar için kullanmakla bir yere varamazlar. Farklı olmanın gerekliliğine inanan yeniliğe açık işletmeler; finansal ölçümler sonucu tespit ettikleri maddi kaynaklarının yanında maddi olmayan kaynaklarını/değerlerini de hesaba katmak zorundadırlar. ( Örnek, 2000)



**Şekil 4** :Kurumsal Karne' nin Stratejiyle İlişkisi

(Kaynak:Kaplan & Norton, 1996;76)

## 2.2 Tanımlamalar

Kurumsal Karne, kısa ve uzun dönemli amaçları, finansal olan ve olmayan, şirket içi ve dışı , performans ve sonuç göstergeleri arasındaki ilişkiyi neden-sonuç hiyerarşisi içerisinde dengeli bir şekilde şirket stratejisine yansıtmayı amaçlamaktadır.

Kurumsal Karne çoğu yerde hatalı tanımlamalara sahip olmuştur; ölçüm sistemi, kontrol sistemi, strateji belirleme mekanizması olmak gibi. Oysa Kurumsal Karne, dört boyuta da aynı anada (finansal, müşteriler, şirket içi işlemler, öğrenme ve büyüme) kapsadığı için , öncelikli stratejiyi yerleştirme ve uygulama mekanizması olarak adlandırılabilir.ancak bundan sonradır Kurumsal Karne hakkında iletişim, bilgi ve öğrenim sistemidir gibisinden tanımlamaları dikkate alabiliriz.

Öte yandan Kurumsal Karne'nin çoğu yerde gelişmiş bir ölçüm sistemi olarak adlandırılmasının nedenlerinden biri ise, onun şirketin misyon ve stratejisinin fiziksel ölçüler haline dönüştürerek ifade etmeye çalışmasından kaynaklanmaktadır. Kurumsal Karne, şirket içi (operasyonlar ve maliyet muhasebesi) ve şirket dışı (hissedarlar-müşteriler ve rekabet yönetimi) performans ve sonuç ölçüleri arasında neden –sonuç ilişkisine dayanan bir yapı kurmaya çalışır. Tüm bu çabalar onu bir yönetim sistemi olarak görmemizi gerektirmektedir.

Sonuç itibarıyla bir şirket yönetimi, Kurumsal Karne'yi entegre bir strateji oluşturup, bütçe işlemlerini uygulamak amacıyla bile kullanılabilir.

## 2.3 Mevcut Sistemin Eleştirisi

Bugüne kadar kitlesele üretim getirdiği bir sorumluluk olarak , ürün tasarım ve geliştirme işlemleri için performans ölçüleri geliştirmeye önem verilmemiştir.

Bugüne kadar stratejilere yeteri kadar ve geribildirim desteği, takım ve bireylerin hedefleriyle ilişkilendirme yeteneği sağlanamadığı için, stratejiler eyleme dönüştürülmemelidir. Takımların ve bireylerin çalışmaları, özel ve stratejiden kopuk olarak, üst düzey yöneticilerin dikkatini çekmeye yöneliktir.

Bugüne kadar aslında birer amaç olmalarına rağmen, yanlış bir tutumla giderek amaç olarak görülmeye başlayan kalite artırma, operasyon sürelerinde iyileştirme, teslim sürelerinde kısaltma gibi çalışmalar performansın artmasına yol açarlar, ancak daha iyi finansal sonuçları garantilemezler.

Bugüne kadar işletme stratejisi kapsamında büyüme sağlayan konularda ziyade, maliyet düşüren ve verimlilik arttıran konular önem kazanmıştır.

Bugüne kadar tek bir coğrafi sınır içerisinde birkaç müşteri ve tedarikçiyle kendi içinde kapalı(izole) bir şekilde çalışan şirketler, dar alanlarda giderek artan uzmanlıklar elde etmişlerdir. Sonuçta, şirketin iç yönetim (departmanların matriks sorumluluklar içinde işleri sahiplenmemesi ) sorunları, artan rekabet, genişleyen ticari sınırlar, yaşam süresi azalan ürünler dolayısı ile arge bütçelerinin giderek büyümesi, müşteri ve tedarikçiden gelen dış baskılar kapıya dayanmıştır.

Bugüne kadar organizasyon yapılarında mavi yakalıların önerilerine yeterince önem verilmemiştir. Öte yanda ölçüm sistemleri şirketin stratejik faaliyetlerini değil, sapma raporları bazında ayrı ayrı departmanların performanslarını ölçmeye yöneliktir.

Bugüne kadarki organizasyon yapılarında üst düzey yöneticiler arasında stratejik hedefler konusunda görüş birliği sağlanmasına çok önem verilmemiştir.

Değişim hızının ve kaos ortamının girsek arttığı bugünkü ortamda, sadece geçmişte gerçekleşen olaylara dayalı finansal ölçüler yetersiz kalmaktadır. Yine de gerekliliği yadsınmayan bu ölçülerin daha geniş (stratejik boyutlarda, finansman, müşteriler, iç işleyiş yöntemi, öğrenme ve büyüme boyutları) bir kullanım alanı

olmasına rağmen çoğu yerde ve sadece değişik bir taktik geliştirmek için bilgi sağlamak ve kısa dönemli operasyonları kontrol etmek amacıyla kullanılmaktadır.

## **2.4 Bir Yönetim Sistemi Olarak Kurumsal Karne**

Birçok şirkette maddi ve maddi olarak ifade edilemeyen değerleri kapsayan performans ölçüm sistemleri uygulanmaktadır. “dengeli” bir ölçüm sistemi ne gibi bir yeniliği ifade eder? Hemen hemen tüm şirketlerde finansal ve finansal olmayan ölçüler mevcuttur ve birçok şirkette finansal olmayan ölçüler sadece şirketin ön cepesinde, müşteri ile direkt muhatap olunan yöntemlerin geliştirilmesi amacıyla kullanılır.

Üst düzey yöneticiler tarafından kullanılan finansal ölçüler orta kademe ve daha alt kademelerde görev yapmakta olan personelin gerçekleştirdiği işlemlerin neticelerini da doğru olarak yansıttığı varsayılmalıdır. Bu şirketler, finansal ve finansal olmayan performans ölçülerini sadece değişik bir taktik geliştirmek için destek bilgi sağlamak ve kısa dönemli operasyonları kontrol edebilmek amacıyla kullanır.

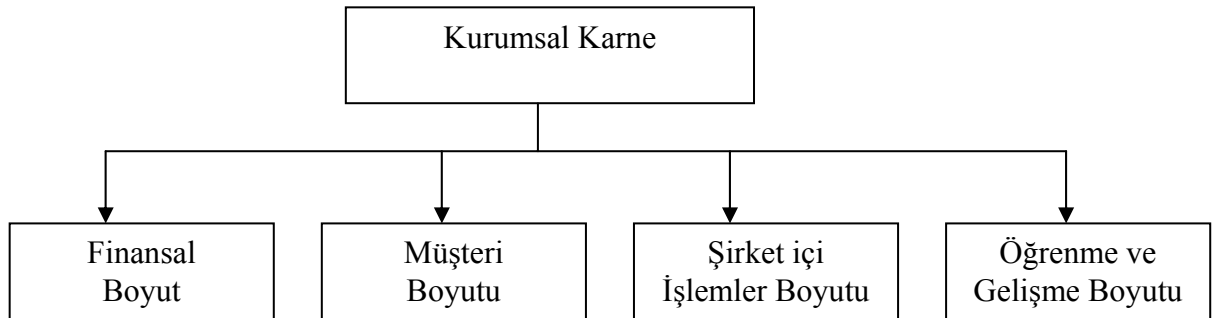
Kurumsal Karne sistemi, bir kuruluşun tüm seviyelerinde çalışmakta olan elemanlar için finansal ve finansal olmayan ölçülerin bilgi sisteminin bir parçası olması gerektiğini vurgular. Satış elemanları, karar ve davranışlarının yaratacağı finansal sonuçları , üst düzey yöneticiler de uzun dönemde finansal başarı elde etmek için gereken etkenleri iyice kavramak zorundadırlar. Kurumsal Karne de yer alan hedef ve ölçüler sadece tek bir işleve hizmet etmek amacıyla bir araya toplanmış finansal ve finansal olmayan bir dizi ölçüden ibaret değildir. Bu hedef ve ölçüler, şirketin veya departmanın misyon ve stratejisinin detaylı bir şekilde incelenmesi sonucu elde edilmiştir. Kurumsal Karne, bir şirketin misyon ve stratejisinin fiziksel ölçüler haline dönüştürülerek ifade edilmesidir. Meydana çıkan ölçüler, şirket hissedarları ve müşterileri için olan iç ve dış ölçüler ile kritik iş yöntemleri, yenileme, öğrenme ve büyüme gibi iç ölçüler arasında bir dengeyi temsil eder.

Geçmişteki çalışmaların sonuçlarını ortaya koyan ölçüler arasında da bir denge mevcuttur. Kurumsal Karne, sadece taktik veren veya operasyonel bir sistemden çok daha üstün özelliklere sahiptir. Yeniliğe açık olan şirketler, Kurumsal Karne'leri uzun dönemli stratejilerini yönetmek amacıyla yönelik bir stratejik yönetim sistemi olarak kullanılır. bu şirketler aşağıda belirtilen önemli yönetim işlerini yerine getirmek için Kurumsal Karne' deki ölçülerden yararlanılır: ( Kaplan ve Norton, 1996; 11)

- 1.Şirketin vizyon ve stratejisini belirlemek.
- 2.Stratejik hedefler ve ölçülerin yaygın bir şekilde iletişiminin ve aradaki bağlantıların kurulmasını sağlamak.
- 3.Stratejik girişimleri planlamak, hedefler belirlemek ve uyumlu bir hale getirmek.
- 4.Stratejik geribildirim ve öğrenmeyi arttırmak.

## 2.5 Boyutlar ve Ölçüler

Kurumsal Karne, şirket yönetimini aşağıdaki dört boyutta ve bu boyutlar kapsamında şirketlere özel olarak belirlenen ölçülerde inceler.



**Şekil 5:** Kurumsal Karne'nin Boyutları

### 2.5.1.Finansal Boyut

Finansal boyut, işletme pay sahiplerine nasıl görünmektedir ve finansal olarak nasıl başarılı olunacaktır soruları ile şekillenmektedir. Finansal boyut, diğer boyutlardaki amaç ve ölçülere odaklanmaya yönelik hizmet vermektedir. Bu bakış açısı, kısa ve uzun dönemli finansal performansı geliştirmede en son noktaya gelen neden–sonuç ilişkilerinin bir parçası olan her faaliyetin kar amaçlı işletmelerdeki önemini yansıtır. Amaç ve ölçülerin tanımlanması sürecinde, farklı bölümler için farklı finansal ölçüler olabilir. Ancak, bu bölümlerdeki finansal amaçların işletme stratejisi ile uyumlu olması gerekir (Choe, Haddad ve Wilson, 1997:22)

Geçmişte yapılan işlerin ve bu olaylar ile ilgili mevcut durumun ölçülebilir sonuçlarını özetlemede finansal ölçüler çok yararlı olmaktadır. Bu nedenle Kurumsal Karne, finansal boyutu olduğu gibi kullanmaya devam eder. Finansal performans ölçüleri, bir işletmenin stratejisinin ve bu stratejiye yönelik işlem ve uygulamaların işletmeyi geliştirmeye katkıda bulunup bulunmadığını ortaya çıkarır. Finansal boyutta yer alan amaçlar, diğer boyutların amaç ve ölçüleri için odak noktası niteliğindedir. Seçilen her ölçünün, finansal performansta bir gelişmeye neden olacak neden–sonuç ilişkilerinin bir parçası olması gerekir. Diğer bir ifade ile, finansal boyut dışındaki üç boyuttaki gelişmelerin finansal performans üzerindeki etkisi açık bir şekilde ortaya konulmalıdır. Finansal boyutta yer alan performans ölçüleri, uzun dönemli amaçları tanımlamakta kullanılmaktadırlar. Finansal boyutta yer alan amaçlar, mamulün hayat döngüsündeki bölümlere göre belirlenir. Bu açıdan üç aşamaya göre farklı stratejiler belirlenebilir. Bu aşamalar, (1)Hızlı gelişme aşaması, (2)Devam aşaması ve (3)Son aşama, nakit giriş aşaması olarak belirlenmektedir

Hızlı gelişen işletmeler, hayat döngülerinin ilk aşamasındadırlar. Bu işletmeler, yeni mamul/hizmet geliştirmek ve artırmak, üretim tesislerin yapılandırmak ve genişletmek, işlem kapasitesini artırmak, global ilişkileri destekleyecek sistem, yapı ve dağıtım ağlarına yatırım yapmak ve müşteri ilişkilerini geliştirmek için mantıklı yatırımlar yapacaklardır. Devam aşamasında yer alan işletmeler için yeni yatırımlar cazip haldedir. Ancak, yatırımın getirisinin çok yüksek ve hızlı dönüş özelliğine

sahip olması gerekir. Bu aşamada, işletmelerden pazar payını koruyacağı ve muhtemelen bu payı yıldan yıla çok az geliştireceği beklenir. Yatırım projelerinin konusu, kapasiteyi genişletici, darboğazları aşmaya yönelik ve sürekli gelişmeyi devam ettirici yatırımlardır. Bu döngünün son aşamasında ise işletmeler, ilk iki aşamada yaptıkları yatırımın getirilerini beklemektedirler. Bu işletmeler, artık teçhizat ve kapasitenin devamlılığı dışında mevcut kapasitenin geliştirilmesi veya yeni kapasiteye yönelik önemli yatırımları taahhüt edemez. Esas amaç, nakit girişlerinde artışı sağlamaktır.

Bu üç aşamada finansal amaçlar, işletme için oldukça farklıdır.(1)İlk aşamada finansal amaçlar, satışlardaki artış, yeni müşteri ve pazarlara satış, yeni mamul/hizmetlerin satışı, mamul ve süreç geliştirmedeki harcama düzeyi ve yeni pazarlama, satış ve dağıtım kanallarının oluşturulması şeklinde sınıflandırılabilir.(2)İkinci aşamadaki finansal amaçlar arasında varlık devir hızı, faaliyet gelirleri ve brüt kar gibi klasik ölçüler yer alacaktır. (3)Son aşamada finansal amaçlar, nakit girişini vurgulamaktadır. Amaç, yatırımın getirisini artırmak değildir. Son aşamada kapasite artırıcı harcama yapılmaz. Finansal boyut, Kurumsal Karne' de diğer boyutlar ve işletme stratejisi ile ilişkili gösterilmelidir. Bu boyutta yer alan amaç ve ölçüler Tablo 1. üzerinde gösterilmektedir.



**Tablo 1:** Kurumsal Karne’ de Finansal Boyut

<b>FİNANSAL BOYUT</b>	
<b>AMAÇLAR</b>	<b>ÖLÇÜLER</b>
Satışlar	Satış ve karlardaki yıllık artış
Yeni mamullerin sayısındaki artış	Yeni mamullerin satış yüzdesi
Yeni bir fiyatlama stratejisinin uygulanması	Mamul ve müşteri karlılığı
Birim mamul maliyetinin azaltılması	Mamullerin birim maliyeti
Birim müşteri maliyetinin azaltılması	Müşterilerin birim maliyeti
Satışların maliyeti	Yıl bazında belli bir düzeyde kalma veya azalma
Varlık kullanımının geliştirilmesi	Varlık sermayesi devir hızı Ekonomik katma değer

**(Kaynak:** Kaygusuz, 2005;91)

### **2.5.2 Müşteri Boyutu:**

Müşteri boyutu, işletmenin vizyonuna ulaşması için müşterilere nasıl görünmelidir sorusu ile şekillenmektedir. Bir çok işletme günümüzde müşterilere odaklanmayı amaç olarak edinmiştir. Müşterilere “**değer sunma**” konusunda bir numara olmak, işletme amacının tipik bir ifadesidir. Bu nedenle, müşteriler için bir işletmenin nasıl faaliyette bulunacağı üst yönetim için öncelikli bir konudur . Bugünkü anlayış, müşterilerin işletme maliyetlerini karşıladıkları ve karın elde edilmesine neden oldukları için, müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine yönelmeleri doğrudur. İşletmeler, rekabet edecekleri pazar ve müşteri bölümlerini seçmelidirler. Müşteri boyutu, müşteri değerleri ile ilgili (1)Müşteri tatmini, (2)Müşteri sadakati, (3)Müşterinin elde tutulması ve (4)Müşteri karlılığı ve (5)Pazar payı gibi ölçülerin, hedeflenen pazar ve müşteri bölümleri ile uyumlaştırılması

konusunda işletmeye yardımcı olmaktadır. Müşteri boyutu, çok iyi oluşturulmuş ve uygulanmış stratejinin başarılı sonuçlarını içerir. Genel sonuçlar içinde hedeflenen pazar bölümlerinde pazar payı, müşteriye elde tutma, müşteri kazanma, müşteri tatmini ve müşteri karlılığı gibi ölçüler yer almaktadır. Bu ölçüler, tüm işletme için genel ölçüler gibi görünmesine rağmen, işletmelerin gelişme ve karlılık beklediği hedef müşteri grupları ile de ilişkilendirilebilir .

Yöneticiler, müşteri tatmin ve memnuniyetini amaç olarak belirlemeden önce, işletmenin amaç ve stratejisini Kurumsal Karne 'nin müşteri boyutunda pazar ve müşterilere özel hedefler haline dönüştürmelidir. Hedef olarak belirlenen bölümlere sunulacak “değer önerilerini” belirlemek, Kurumsal Karne'nin müşteri boyutunun amaç ve ölçülerini geliştirmeyi sağlayacak anahtardır. Böylece, işletmenin amaç ve stratejisi, Kurumsal Karne'nin müşteri boyutu ile hedef pazar ve müşteri düzeyinde özel amaçlara dönüştürülür. Unutulmamalıdır ki, eğer işletme uzun dönemde çok iyi bir finansal performansa ulaşmak istiyorsa, müşterilere “değer sunmanın” gereklerini en iyi şekilde yerine getirmelidir. Kurumsal Karne'de müşteri boyutunda yer alan genel ölçülere ilişkin açıklamalar aşağıda yapılmaktadır:

**i.Pazar payı:** Hedeflenen müşteri bölümleri için pazar payı, bir işletmenin arzu edilen pazara nasıl en iyi şekilde gireceğini gösterir. Pazar payı, (1)müşteri sayısı, (2)toplam harcama miktarı veya (3)satılan mal miktarı gibi ölçüler ile işletmenin belirli bir pazarda yaptığı satışların ilgili pazardaki toplam iş hacmine oranını ifade etmektedir.

**ii.Müşteriyi elde tutma:** Hedeflenen müşteri gruplarında pazar payını korumanın ve artırmanın mantıklı bir yöntemi, mevcut müşterileri elde tutmadır. İşletmenin müşterileri ile sürdürdüğü ve koruduğu ilişkilerin oranını izleyen bir ölçüdür. Müşterilerin elde tutulmasında müşteri karlılığı gibi kıstasın esas alınması gerekir. Bu aşamada, müşteriyi elde tutmak, yeni müşteri kazanmaya göre daha dikkatli olmayı gerektirecektir

**iii.Müşteri kazanma:** İşletmenin büyümesini sağlamak için genelde, hedeflenen bölümlerde müşteri tabanlı artış sağlamak amaç edilir. Müşteri kazanma, yeni müşterilerin sayısı ya da ilgili bölümde yeni müşterilere yapılan satış ile ölçülebilir. Müşteri kazanmanın işletmeye maliyeti, bunun için gereken yatırımlar ve yatırımların avantaj–dezavantajları dikkate alınarak incelenmelidir.

**iv.Müşteri tatmini:** Hem müşterinin elde tutulması hem de yeni müşterilerin kazanılması, müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması ile gerçekleştirilir. Müşteri tatmini ölçüleri, işletmenin işleri nasıl en iyi yaptığına ilişkin bir geri bildirim sağlar. Müşteriler, “karı gerçekleştiren taraflar” ve mamuller de “müşteri ihtiyaçlarını karşılayan araçlardır”. Tatmin olmuş bir müşteriye, işletme açısından mamulünü devamlı alacak gözü ile bakılmaktadır. Müşteri tatmini, müşteriyi elde tutma ve yeni müşteri kazanma için önemli bir belirleyicidir.

**v.Müşteri karlılığı:**Müşteriyi elde tutma, yeni müşteri kazanma ve müşteri tatminine yönelik olumlu gelişmeler, işletmenin karlı müşterilere sahip oldukları anlamına gelmez. Müşterileri tatmin etmenin bir yolu, müşterilere düşük fiyatlardan mamul/hizmet sunmaktır. Müşteri tatmini ve yüksek pazar payı, yüksek finansal getirilere ulaşma araçları olduğundan, işletmeler, sadece müşterilere ne yaptıkları ile değerlendirme yapmayacak işletmenin karlılığı, hedeflenen müşteri bölümleri esas alınarak ölçülecektir. Müşteri karlılığı, tüm müşterilerin işletme için karlı olmadıklarını da ortaya çıkaracaktır. Bu tür durumlarda, karlı olmayan müşterilerden vazgeçilmesine ya da elde tutulmasına karar vermek için ömür boyu karlılık kıstası esas alınmalıdır.Yeni müşteriler başlangıçta karsız olarak görülseler dahi gelecekteki potansiyelleri dikkate alınarak değerlendirilmelidir. Bu boyutta yer alan amaç ve ölçüler tablo 2 üzerinde görülmektedir.

**Tablo 2.** Kurumsal Karne’de Müşteri Boyutu

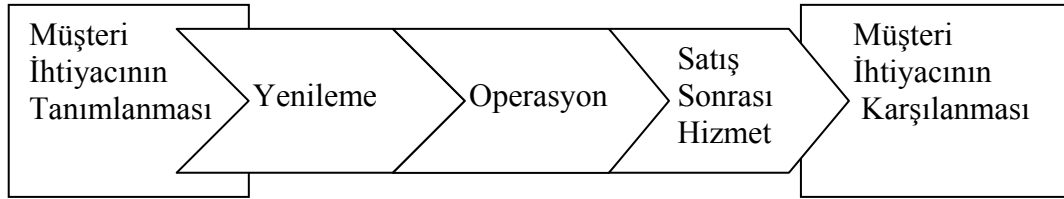
<b>MÜŞTERİ BOYUTU</b>	
<b>AMAÇLAR</b>	<b>ÖLÇÜLER</b>
Pazar payının artması	Pazar payı yüzdesi
Müşteri sadakatinin artırılması	Gelişme yüzdesi, yeni müşteri/toplam müşteri yüzdesindeki artış.
Devamlı, zamanlı teslim	Siparişlerin karşılanması.
Karşılıklı ilişkilerin geliştirilmesi	İlişkide bulunan müşteri sayısı.
Müşteri tatmini	Sıfır hata, tam zamanında teslim yüksek kalite, düşük fiyat.
Mamul kalitesinin artırılması	İade yüzdesi
Pazara girişlerde artış	Müşteri sayısı, satış hacmi.

(Kaynak: Kaygusuz, 2005;94)

### **2.5.3.Şirket içi işlemler boyutu**

Şirket içi işlemler boyutu, mükemmelliği nasıl sağlayabiliriz sorusu ile şekillenmektedir. Kurumsal Karne’ de yer alan bu boyutta yöneticiler, işletmedeki kritik içsel süreci tanımlamaktadırlar. Bir işletmenin pay sahiplerini ve müşterilerini tatmin edebilmesi için işletme sürecinde etkinlik nasıl sağlanmalıdır? Müşteri memnuniyetini sağlayacak faktörler tanımlandıktan sonra yönetim, müşterileri tatmin edebilmek için kritik içsel sürece odaklanmalıdır. Bu süreçlerde tam zamanında üretim, toplam kalite yönetimi, faaliyet tabanlı maliyetlendirme ve hedef maliyetleme gibi araç ve tekniklerin uygulanması yanı sıra etkinliğinin sağlanması ve geliştirilmesi gerekir.Bu boyut, müşterilerin bugün ve gelecekteki ihtiyaçlarını tanımlanmasını ve bu ihtiyaçlara yönelik çözümlerin geliştirilmesini içeren bir iç değer zincirinin tanımlanmasının ötesine odaklanmaktadır. Bu boyut, mamul ve hizmetleri ile müşterilerine değer sunan tüm zinciri tanımladığından işletmenin kendisine özgü olacaktır

Şirket içi işlemler boyutu, klasik ve Kurumsal Karne yaklaşımlarının performans ölçümüne yaklaşımları arasındaki iki temel farkı ortaya koymaktadır. İlk ayırım noktası, klasik yaklaşımlar, işletmedeki mevcut süreci kontrol ve geliştirmeye odaklanmaktadır. Her ne kadar kalite ve zaman gibi finansal olmayan ölçüler kullanılsa da bu yaklaşım halen mevcut sürece odaklanmaktadır. Ancak Kurumsal Karne, müşteri beklentileri ve finansal amaçlarda beklentileri karşılayacak yeni süreçleri tanımlamaktadır. Şirket içi işlemlerin amaçları, işletmenin stratejisinde başarıya ulaşmasında çok önemli olan süreci vurgular. İkinci ayırım noktası, Kurumsal Karne'nin yenilik sürecini iç işlemler boyutuna dahil etmesidir. Klasik performans ölçüm sistemi, mevcut müşterilere yönelik mamul/hizmet sunumuna odaklanmaktadır. Ancak, uzun dönemli finansal başarının belirleyicileri, işletmenin mevcut ve gelecekteki müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak yeni mamul/hizmetler geliştirmesinin gerekliliğini belirtir. İçsel şirket işlemlerin işleyişi, Şekil 7 üzerinde gösterilmektedir.



### Şekil 6. Kurumsal Karne'de İçsel Süreç

(Kaynak: : Kaygusuz, 2005;96)

Her işletme, müşterileri için değer yaratmak ve olumlu finansal sonuçlar elde edebilmek için bir dizi farklı işlem uygulayacaktır. Yukarıdaki şekilde Kurumsal Karne'nin içsel süreci gösterilmektedir. İşletmenin iç değer zincirinde, Kurumsal Karne açısından üç temel işlem yer almaktadır: (1)Yenileme, (2)Operasyon ve (3)Satış sonrası hizmetler. Bu üç sürecin **başlangıç noktası**, müşteri ihtiyaçlarının tanımlanması ve **bitiş noktası ise**, müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Yenileme sürecinde, müşterilerin yeni gelişen ve daha ortaya çıkmamış ihtiyaçlarının araştırılıp

bu ihtiyaçları karşılayacak mamul/hizmetlerin tasarımı yapılır. Operasyon sürecinde ise, mevcut mamul ve hizmetler üretilip müşterilere sunulmaktadır. Bu aşamada, gerçekleştirilen faaliyetler ve mevcut mamullerde maliyet kontrolü ve maliyetlerin azaltılması önemli bir ağırlığa sahiptir. Satış sonrası hizmet sürecinde ise, işletmelerin mamul/hizmetleri müşteriye sunduktan sonra gerçekleştirdiği faaliyetler yer almaktadır.

Müşteri amaçlarının belirlenmesi ve bunların karşılanması, Kurumsal Karne’de finansal ve müşteri boyutları ile değerlendirilecektir. Bu boyutta yer alan amaç ve ölçüler Tablo 3. üzerinde gösterilmektedir.

**Tablo 3** Kurumsal Karne’ de Şirket İçi İşlemler Boyutu

<b>ŞİRKET İÇİ İŞLEMLER BOYUTU</b>	
<b>AMAÇLAR</b>	<b>ÖLÇÜLER</b>
Yeni mamul sayısındaki artış	Yeni mamul sayısı/Planlanan yeni mamul
Süreç kalitesinin artırılması	Kalite maliyetleri, hatalı mamul yüzdesi
Süreç zamanının azaltılması	Üretim süreç etkinliği
Süreç geliştirme	Hata oranında azalma, katma değer analizi
Yeni mamule başlama	Yeni mamul satışları, yeni mamule talep sayısı
İş gören tatmini	İş gören anketleri

(Kaynak : Kaygusuz, 2005;97)

#### **2.5.4 Öğrenme ve gelişme boyutu**

Öğrenme ve gelişme boyutu, işletmelerin vizyonuna ulaşabilmeleri için, öğrenme ve gelişme yeteneklerini nasıl devam ettirebilecekleri ve geliştirecekleri sorusu ile şekillenmektedir. Diğer bir ifade ile işletmeler, müşteriler için “değer yaratma” ve “değer sunma” konularında devamlılığı garanti edecekler mi? Müşteri ve içsel süreç, işletmeye hangi alanlarla ilgileneceği hakkında bilgi vermektedir. Ancak, müşteri tatmini değişme gösteren bir hedeftir. Bu hedefe ayak uydurabilmek için işletmeler, mevcut mamul ve üretim süreçlerinde devamlı gelişme sağlamalı,

öğrenme ve yenilik yeteneklerini geliştirmeli ve sürdürmelidir. Değişen başarı hedefleri ve artan rekabet, işletmelerin mevcut mamul ve süreçleri için devamlı geliştirme faaliyetinde bulunmalarını gerektirmektedir. Bir işletmenin yenilik, geliştirme ve öğrenme yeterliliği doğrudan işletmenin değerini düzenlemektedir .

Bu boyut, işletmenin uzun dönemli gelişme ve ilerleme elde edebilmesi için gerekli olan yapıyı tanımlar. Müşteri ve içsel süreç boyutları, mevcut ve geleceğe ilişkin başarı için çok kritik olan faktörleri tanımlar. İşletmeler, muhtemelen bugünün teknoloji ve kapasitesini kullanarak müşteri ve içsel süreç için uzun dönemli hedefleri karşılayamayacaklardır. Bu boyut, işletmeye gelecek için hazırlıklı olma konusunda yardımcı olmaktadır. Öğrenme ve gelişme boyutunda yer alan amaçlar, diğer üç boyutta belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli alt yapıyı sağlar. Kısa dönemli finansal performansa dayalı değerlendirmeler yapıldığında çalışanlar, sistem ve kurumsal yapının geliştirilmesi için yapılacak yatırımların zor olduğu belirtilmektedir. Finansal muhasebe anlayışında, bu tür yatırım için yapılan harcamalar dönemsellik gereği dönemler ile ilişkilendirilmekte ve bu harcamalar azaltılınca dönemin gelirinde artış sağlanmaktadır. Ancak, çalışanlar, sistem ve kurumsal yapıya yönelik yapılan yatırımlardaki yetersizlik, kısa dönemde etkisini göstermeyecektir. Bu nedendir ki işletmelerde, geleceğe yönelik olarak bu boyut incelenirken üç temel unsur esas alınmaktadır : (1)Çalışanlar (2)Organizasyonel süreç ve (3)Sistemler.

Kurumsal Karne' deki finansal, müşteri ve içsel süreç amaçları çalışan, sistem ve organizasyonel sürecin mevcut yeterlilikleri ve ileri düzeyde performansa ulaşmak için ne yapılması gerektiği arasındaki açığı en iyi şekilde ortaya koymaktadır. Bu açığı kapatmak için işletmeler, çalışanların uzmanlık kazanması, yönetim bilgi sistemleri ve teknolojisinin güncelleştirilmesi ve organizasyonel süreç ve işlemlerin uyumlaştırılması için yatırım yapacaklardır . Bu boyutta yer alan amaç ve ölçüler Tablo 4. üzerinde gösterilmektedir.

**Tablo 4 :Kurumsal Karne’ de Öğrenme ve Gelişme Boyutu**

<b>ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU</b>	
<b>AMAÇLAR</b>	<b>ÖLÇÜLER</b>
Yeni mamul liderliği	Yeni mamullerden elde edilen satışlar, Ar&Ge harcamaları, tasarım maliyetlerinin toplam maliyet içindeki payı
Çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi	Çalışan tatmini Çalışan devir hızı
Çalışanlar motivasyonu	Çalışanların dönemlik incelenmesi
Beklenti üstü gelişme	Yeni mamullerden edinilen satışlar
Teknoloji liderliği	Yeni mamulleri geliştirme süresi

(Kaynak : Kaygusuz, 2005;99)

## **2.6 Yöntem**

Kurumsal Karne, stratejiyi boyutlar arasında sebep-sonuç ilişkisini kullanarak açıklar. Örneğin finansal boyutta karı arttırmak bir sonuçtur. Bu sonuca müşteri boyutundaki müşteri sadakati ile verilir. Müşteri sadakati bir sonuçtur, bu sonuca şirket içi yöntemler boyutundaki operasyon sürelerinin düşürülmesi ile varılır. Operasyon sürelerinin düşürülmesi bir sonuçtur, bu sonuca ise öğrenme ve gelişme boyutundaki tatmin ile varılır.

Böylece gerçekçi ve net bir şekilde hazırlanan Kurumsal Karne, şirketin tüm stratejik akışını gösterir. Bu durum şirketin hedef ve ölçüm sistemlerinin daha iyi anlaşılmasını sağlar. Bu durum şirketin hedef ve ölçüm sistemlerinin daha iyi anlaşılmasını sağlar. Dolayısı ile çalışanlar, tutumlarının şirketi nasıl etkilediğini daha rahatça görebilirler.

Sebep-sonuç ilişkilerinin yanı sıra performans ve sonuç göstergeleri de önemlidir. Performans göstergeleri öncül, sonuç göstergeleri ardıl göstergeler olarak şirket stratejisinin gerçekleşmesini ölçerler.



Kurumsal Karne anlayışına göre, sebep-sonuç ilişkileri performans ve sonuç göstergeleri mutlaka finansal amaçlarla bağlantılı olmalıdır.

Kurumsal Karne uygulamalarına aralarında fikir birliği sağlanmış üst düzey yöneticilerden başlanır. Üst düzey yöneticilerden oluşan bir ekip şirketin birkaç yıllık stratejisini (kısa vadeli dönem başları –milestones- belirlenmek kaydıyla) dört boyutta ve stratejik hedefler olarak (ve hatta bütçe kısmına girecek şekilde) tanımlar. Ardından ölçüler belirlenir. Tüm bunlar yönetim kurulu üyeleri ile de paylaşılır. Şirket gizlilik tedbirlerinin izin verdiği ölçüde stratejisini açık ve net bir şekilde çalışanlarıyla da ( eğitim programları, teşvikler vb. aracılığı ile) paylaşmalıdır. Uygulamaya geçildiğinde ise çift döngülü öğrenme sistemi ile önce geribildirimler alınır, ardından stratejiler tekrar gözden geçirilir. (Özkan; 2002)

## **2.7 Kurumsal Karne Örneği**

Sektöründe küresel liderliği elinde bulunduran GE'nin Aydınlatma Grubu – 90'lı yıllara gelindiğinde deniz aşırı piyasalardaki üstünlüğünü özellikle Osram'a kaptırmamak için rekabete girdi. Girdiği yoğun rekabette, başarıya Kurumsal Karne yardımıyla ulaşmıştır. Çapraz fonksiyonel esasa göre birbirine entegre olmuş takımlar: departman, ürün hattı ve imalathane amaçlarını; stratejik planlarını yaparlarken Kurumsal Karne'yi kullanmışlardır.

İlk olarak 2000 yılına kadar şirketin, deniz aşırı pazar payı hedefi % 70; müşteriye zamanında hizmet, toplam üretim maliyetinin hedeflenenden % 5 daha fazla çıkmasından dolayı lamba üretim maliyetinin düşürülmesi gibi stratejik amaçları belirlenmiştir. Daha sonra grupların, bölümlerin, imalathanelerin (fabrika) ve son olarak çalışanların kurumsal karneleri oluşturulmuştur. Üretimde: Hız, kalite ve maliyet dikkate alınırken; pazarlama, mühendislik ve Ar-Ge bölümlerinin önemi vurgulanmış; yeni ürün planlama ve geliştirme oranlarının artırılma sorumlulukları bu bölümlere verilmiştir. Yapılan çalışmalar sonucunda müşteri tatmini, ürün kalitesi, servis hızı gibi konularda hedeflenen seviyelere yaklaşılmıştır.

Şirket bünyesindeki Ohio Aydınlatma Fabrikası'nda yapılan incelemeler sonucunda ilk madde malzeme firelerinin dört faktörden kaynaklandığını ortaya koymuştur. Bunlar:

- **Hızlı** yapalım derken hammaddeyi kontrol edememe,
- **Kaliteli** ilk madde malzeme girdisinin sağlanamamasından dolayı kusurlu ampul üretim yüzdesinin artması,
- İmalathane çalışanlarının **tecrübe ve eğitim eksikliği**,
- Lamba montaj sürecinde **kontrolün** zayıf olmasıdır.

Söz konusu durumu Tablo 5'de yer alan GE Aydınlatma Grubu'nun Kurumsal Karnesinde rahatça görebiliriz. Kurumsal Karne, ABD'de özel sektörde olduğu gibi kamu sektöründe de başarıyla uygulanmaktadır. Standart yönetim raporlarında performans ölçümlerinde öncelikli odak imalathanelerken; Kurumsal Karne ile yapılan raporlamalarda bununla sınırlı kalınmamaktadır.

**Tablo 5: General Electric (GE) Aydınlatma Grubu'nun Kurumsal Karnesi**

	<i>Müşteri Tatmini Ölçüleri</i>	<i>Finansal Ölçüler</i>	<i>İçsel Süreç Ölçüleri</i>	<i>Yenilik ve Öğrenme Ölçüleri</i>
Şirket Kurumsal Karnesi	Müşteri tatmini %95 aynı anda;küresel büyüme	Satışlarda 1 veya 2 numara olmak; karlılıkta 1 numara olmak	Stok devir hızını arttırmak;süreç geliştirmek	Yeni Ürün Geliştirme
Aydınlatma grubunun Kurumsal Karnesi	Müşteri tatmini (% 95 aynı zamanda);deniz ötesi satışlar %70	Satışlarda ya da karlılıkta 1 numara olmak; çalışma sermayesini azaltmak; toplam üretim maliyeti> % 5/6	On kez stok devri, süreç geliştirmek	Yeni ürünler(geçen her beş yılda 25 tane)
Kuzey Amerika Ürün Departmanın Kurumsal Karnesi	Müşteriye servisin "hızlandırılması"(%95 aynı zamanda);sıfır stok; üründe "kalite"	toplam üretim maliyeti> % 5/6; düşük stok seviyeleri	On kez stok devri;süreç geliştirmek	Canlılık: Yeni ürünlerde satışların % 25'i; ürün dizaynları geliştirmek
İmalathane Kurumsal Karnesi	Müşteriye hizmet hızı (dışsal) doluluk oranı %95; müşteri şikayetleri(her milyon müşteriden gelen şirket sayısı) alan araştırması sonuçları	toplam üretim maliyeti> % 5/6;direkt ilk madde malzemenin ürüne dönme yüzdesi;işçi verimliliği;paketlemek;stok seviyelerini azaltmak	On stok devri;süreç geliştirmek;kalite(her milyonda kusurlu mamul sayısı); kaliteli malzeme girişi;eğitim montaj sürecindeki iş, malzeme zaman kaybı,fazla mesai, üretim oranları	
İşçi Kurumsal Karnesi	Müşteriye hizmet (içsel) %95	İlk madde malzeme azaltma:(Fire) ve fazla mesai:verimliliği artırma (üretim oranları)	Montaj süreci azaltmak:az miktarda lehim, kırık/çatlak ampül miktarı,eğri boş miktarı, kırık/çatlak gövde miktarı	

Kaynak: DAVİS; 1996; 17

## 2.8 Kurumsal Karne Kullanırken Dikkat Edilmesi Gereken Kurallar

Kurumsal Karne'nin uygulamada başarılı olabilmesi için bazı kurallara dikkat edilmelidir. Kurumsal Karne'nin ortaya çıkmasında büyük pay sahibi Nolan, Norton & Co. ve iş ortaklarının altın kurallar olarak sundukları on kural vardır. (Örnek, 2000)

Bu on kural şunlardır:

- Kurumsal Karne standart bir çözüm değildir; sadece genel bir çerçeve oluşturur. Çünkü her işletme ve yaptıkları iş farklıdır.
- Tepe yönetiminin desteği şarttır.
- Strateji başlangıç noktasıdır.
- Amaçların ve ölçülerin sınırları belirlenmeli ve dengelenmelidir. Kurumsal Karne'nin önerdiği dört boyuttan başka boyutlar olabileceği gibi bu sayı üç boyuta da indirilebilir.
- Fazla derin analizlere girmeden yaptığınız işi rafine hale dönüştürün ve öğrenin. Önce işletmenin belli bir bölümünde Kurumsal Karne'yi test edin sonra uygulamaya koyun.
- Tabandan alıp yukarıya doğru çıkan bir yaklaşım içinde olun. Alt seviyedeki algılamalara önem verin (katılımcılık) ve üst düzeyde stratejiyle uyumunu sağlayın.
- Kurumsal Karne bir sistem sorunu değildir, Kurumsal Karne'nin kendisi bir sistemdir.
- Performans ölçüm sistemlerinden ilk uygulamaya geçilecek birime kadar sistemi yeni baştan düşünün.
- Performans göstergelerinin işletmenizin yönetim tarzı üzerindeki etkilerini dikkate alın.
- Bütün ölçümler sayısal olmayabilir, bir kısmı tahmine dayanabilir.

Kurumsal Karne'yi uygulamaya karar veren işletmelerin yukarıdaki kurallara sürecin her aşamasında dikkat etmeleri gerekir.

## 2.9 Kurumsal Karne Uygulamasında Karşılaşılabilecek Engeller ve Yöneltilen Eleştiriler;

Bir performans ölçüm sistemi olarak Kurumsal Karne planlanmalı, uygulanmalı ve gerektiğinde güncellenmelidir. Kurumsal Karne'nin özünü oluşturan performans ölçütlerinin uygulanmasında engellerle ortaya çıkabilir. Bu engeller:

- Dizayn ve kullanma evrelerinde meydana gelen ölçüm dirençleri,
- Ölçümlerin yürürlüğe konulması sürecinde meydana gelen bilgisayar sistemi sorunları,
- Dizayn ile yürürlüğe koyma evreleri arasında tepe yönetiminin kesin kararlarında dikkatinin dağılıp sapmalar meydana gelmesi şeklinde özetlenebilir.

Kurumsal Karne'de olduğu gibi stratejik öncelikleri bir sıraya koymak ve performans ölçümünü ona göre yapmak işletmenin dinamik yapısına ters düşebilir. Çünkü iç/dış çevre statik değildir. İşletmenin sahip olduğu *“bilgilerin yaşam süresi”* uzun olmayabilir, çabuk eskirebilir. Dolayısıyla stratejilerin de bu değişime ayak uydurması gerekir. Kurumsal Karne'nin işletmeye bu dinamik bakış açısını kazandırıp kazandırmadığına dikkat edilmelidir. Yöneticiler daha çok raporlarda alışlagelmiş finansal verilere dayalı bilgiler görmek isterler bu gelenek bir engel oluşturabilir.

Kurumsal Karne, Toplam Kalite Yönetimi'nde uygulanan sebep-sonuç ilişkisi, süreç planı gibi diyagramlar ve benzer araçları kullanır. Kurumsal Karne, Uluslararası Kalite Güvence Standardı olan ISO 9001'in kurulması sırasında gerekli olabilir. İşletmeler başarıya ulaşmak için Toplam Kalite Yönetimi, Faaliyete Dayalı Maliyetlendirme (ABC), Reengineering gibi çeşitli modeller uygulamaktadırlar. Söz konusu modeller işletmelerin fiziksel olmayan varlıklarını ölçmede yeterli değildir. Klasik performans ölçümü, sonuçları muhasebe modellerinin kullanıldığı finansal raporlardan alırlar. Toplam Kalite Yönetimi performans ölçümünde Kurumsal Karne'den yararlanabilir çünkü aynı araçları kullanır. Toplam Kalite Yönetimi ve ABC gibi modeller Kurumsal Karne ile uyumlaştırılarak kullanılabilirler. (Örnek; 2000)

Kurumsal Karne “ne yapılması gerektiği” sorusuna cevap vermesine rağmen “nasıl yapılması gerektiği” sorusuna cevap vermemektedir. Bu yüzden Kalite Fonksiyon Yayılımına ihtiyaç vardır ( Lee ve Ko,2000)

Organizasyonlar rekabet edebilmek, kahramanlık göstermek için maddi varlıklarından çok fiziki olmayan, entelektüel varlıklarını ortaya koymak ve değerlendirmek durumundadırlar. *Eğer firmalar; kaliteli ürün/hizmet, müşteri tatmini, örgütsel öğrenme, motivasyon, çalışanların becerileri, çabuk yanıt veren içsel süreçler, yeni ürün geliştirme, müşteri sadakati gibi fiziksel olmayan varlıklarını dikkate almazlarsa gerçek değerlerini ölçemezler.* Fiziksel olmayan bu varlıkların hesaba katılması uzun dönem için çok önemlidirler. Kurumsal Karne firmaların fiziksel olmayan varlıklarını değerlendirmeye alır. Dolayısıyla Kurumsal Karne stratejinin yönetilmesine hizmet eder. Ancak eğer stratejinin sadece tepe yönetim tarafından belirlenebileceğini kabul eden klasik strateji anlayışıyla hareket edilip, diğer çalışanların fikir ve görüşleri alınmazsa, *strateji* tam anlamıyla kavranmamış demektir.

Kurumsal Karne'nin farklılık yaratmadan sadece rekabet etmek için hele de aynı sektörde kıyas (benchmarking) yoluyla kullanılıyorsa söz konusu faaliyetler taktik seviyede kalır ve stratejiye hizmet ettiği kuşkuludur. Çünkü strateji: “farklı bir iş yapmayı, ya da aynı işi farklı yollarla yapmayı” gerektirir. Deprem bölgesinde harita çıkarmaya benzer. Kısacası, “strateji bir devrimdir.” (Örnek, 2000)

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KALİTE FONKSİYON YAYILIMI

#### 3.1 Giriş

İşletmelerin başarılı olmaları ve yaşamlarını devam ettirmeleri için müşteri memnuniyeti bir zorunluluktur. Toplam Kalite Yönetimi ve Sürekli Gelişme Felsefeleri müşteri memnuniyetini sağlamada kullanılan araçlardır ve bunların her ikisi de Kalite Fonksiyon Yayılımı (KFY) gibi yeni bir düşünce tarzını veya paradigma değişikliğini içeren metotların kullanılmasını gerektirmektedirler

TKY'nin benimsenerek KFY'nin kullanılması, “önce üret sonra kontrol et” (inspected-in quality) şeklindeki eski düşünce tarzından, “kaliteyi ürünlere ve üretim süreçlerine yerleştirerek ürünlerin hatasız üretilmesi”(designed-in quality) şeklindeki yeni düşünce tarzına geçmeyi gerektirmektedir.

KFY yöntemi ürünlerin ve hizmetlerin müşteri gereksinimlerine göre tasarlanması gerektiği felsefesine dayanmaktadır. Önceleri ürün tasarımı için kullanılmış olan KFY, hizmet endüstrisi için de büyük kullanım değerine sahiptir. KFY mal ve hizmet temelli şirketlerin her ikisinde de başarıyla uygulanmıştır.Şirketler, hizmetlerin geliştirilmesinde, eğitim programlarının oluşturulmasında, yeni işgörenlerin seçiminde ve yeni mal ve hizmetlerin tasarımı KFY metodunu kullanmışlardır.

Ürün geliştirmede KFY metodunu kullanan firmalar maliyetlerde %50 düşme, ürün geliştirme zamanında %33 azalma ve verimlilikte %200 artış sağlamışlardır .(Guinta ve Praizler, 1993;14)

### 3.2 Kalite Fonksiyon Yayılımı'nın Tarihçesi

Kalite Fonksiyon Yayılımı ilk kez 1966 yılında Yoji Akao tarafından Japonya'da ortaya atılan bir yönetim metodudur. Yoji Akao'nun çalışmaları ilk olarak 1972 yılında Mitsubishi'nin Kobe'deki Gemi Tersanelerinde uygulanmıştır. Batı dünyasının KFY'na olan ilgisi, Toyota şirketinin 1977 ile 1984 yılları arasındaki KFY uygulamalarıyla ulaştığı başarılarından sonra olmuştur. KFY uygulaması ile Toyota ürün geliştirme maliyetlerinde %61 azalma sağlamış, ürün geliştirme süresini üçte bir oranında kısaltmış ve paslanmayla ilgili garanti problemlerini ortadan kaldırmıştır.

KFY Amerika'da ilk kez 1984 yılında Xerox şirketinden Dr. Clausing tarafından uygulanmıştır. Xerox sonrasında Digital Equipment, Hewlett Packard, AT&T ve ITT gibi bir çok firma bu uygulamayı başlatmış, Ford ve General Motors firmaları 50'den fazla başarılı uygulama gerçekleştirmiştir. Türkiye'de ise ilk KFY uygulamasını beyaz eşya üreticisi olan Arçelik firması 1994 yılında bulaşık makinesi üzerinde gerçekleştirmiştir. (Akbaba, 2000)

### 3.3 “Kalite Fonksiyon Yayılımı'nın” Tanımı ve İlgili Kavramlar

Kobe tersanelerinde geliştirilen yöntemin Japonca'daki orijinal adı, “*Hin Shitsu, Ki Nou, Ten Kai*”dir. (Guinta ve Praizler 1993:4) Bu isim, İngilizce'ye “Quality Function Deployment” olarak tercüme edilmiştir. Japonca'da her sözcük çeşitli anlamlar taşıyabildiğinden, İngilizce'ye yapılan tercüme aslında tam olarak yöntemin orijinal adının verdiği anlamı karşılayamamaktadır.

Ülkemizde tanınmaya başlandığından beri Türkçe'ye “Kalite İşlev Konumlandırılması”, “Kalite Fonksiyon Göçerimi”, “Kalite Fonksiyonları Açınımı” şeklinde tercüme edilen Kalite Fonksiyon Yayılımı farklı yazarlar ve bilim adamları tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır.

Kalite Fonksiyon Yayılımı, yaratıcılarından biri olan Akao tarafından şöyle tanımlanmaktadır: “ KFY müşteriye tatmin etmek ve müşterinin taleplerini tasarım hedeflerine ve üretim sırasında kullanılacak başlıca kalite güvence noktalarına



dönüştürmek amacıyla tasarım kalitesini geliştirmeyi amaçlayan bir yöntemdir. ... KFY; tasarım kalitesini ürün daha tasarım aşamasındayken güvence altına almanın bir yoludur. (Yenginol, 2003;23)

KFY, müşteri girdilerinin tasarım, imalat ve servise kadar iletilmesinin, biçimi eve benzeyen bir dizi matris kullanarak fonksiyonlar arası bir takım tarafından yapıldığı bir ürün (hizmet) geliştirme sürecidir.( Griffin ve Hauser 1993:2)

Guinta ve Praizler (1993) KFY'nı, "müşterileri dinleyip tam olarak ne istediklerini öğrendikten sonra, bu ihtiyaçların eldeki kaynaklarla en iyi şekilde nasıl karşılanacağını belirlemenin mantıksal bir yoludur" şeklinde tanımlamaktadır.

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak, kapsamlı bir biçimde Kalite Fonksiyon Yayılımı'nı: "Müşterilerin beklentilerinin, isteklerinin ve algılayamadıkları ihtiyaçlarının belirlenmesini, tespit edilen bu beklenti, istek ve ihtiyaçların örgütün bütün fonksiyonel bileşenlerindeki ürün ya da hizmet karakteristiklerine dönüştürülmesini sağlayan ve fonksiyonlar arası bir takım tarafından yürütülen, detaylı ve yapılaşmış fakat esnek ve anlaşılması kolay bir ürün ve hizmet geliştirme yöntemidir" olarak tanımlayabiliriz. (Akbaba, 2000)

Kalite Evi, KFY takımı tarafından oluşturulan KFY'nın temel yapısıdır. Müşteri istekleri ile bunları karşılamaya yönelik olarak belirlenen kalite karakteristiklerini ilişkilendirmeye, ürün özelliklerini algılamaya dayalı olarak karşılaştırmaya, kalite karakteristiklerini objektif ölçülere dayalı olarak karşılaştırmaya ve aralarındaki olumlu ya da olumsuz korelasyonları belirlemeye yarayan bir matrisler setidir.

Kolaylaştırıcı, KFY'nı , elemanlarını, çeşitli uygulamalarını ve seçeneklerini bilen ve uygulama deneyimi olan, KFY takımını yönlendirme görevini üstlenmiş, firma içinden ya da dışından seçilebilen yönlendirici kişidir.

KFY Takımı, KFY Projesini yürütmek için; projeye ilgili olan bölümlerden ve en azından bir defa KFY semineri almış kişiler arasından seçilmiş firma çalışanlarından oluşan proje grubudur.

Müşterinin Sesi, müşteri için her biri belli bir öneme sahip olan müşteri ihtiyaçlarının hiyerarşik bir setidir. KFY içinde “müşterinin sesi”; müşterilerin beklentileri, istekleri ve algılamadığı ihtiyaçlarıdır. Müşterinin sesi, yüz yüze görüşme, anketler, gözlemler, saha raporları, garanti uygulamasından elde edilen veriler, müşterilerin ürün veya hizmet ile ilgili görüşlerinin kaydedilmesi gibi çeşitli yollarla elde edilmektedir.

Gemba Analizi (Gembaya gitmek), müşterinin sesini dinlemede kullanılan bir yöntemdir. Gemba, ürünün müşteri tarafından kullanıldığı asıl ortamdır. Dolayısıyla gemba analizi, müşteri ihtiyaçlarını anlamak amacıyla ürünün kullanıldığı yerde yapılan gözlemlerdir.

### **3. 4 Kalite Fonksiyon Yayılımının Yararları**

Kalite işletmeler için önemli bir rekabet aracıdır ve hem mal hem de hizmet üreten işletmeler için stratejik bir önem taşımaktadır. İşletmeler dünyada yaşanan hızlı değişim ve gelişime ayak uydurabilmek için kaliteyi yükselterek rekabet gücü kazanmak yoluna gitmektedirler.

Bir ürün veya hizmetin kalitesi söz konusu olduğunda, o mal veya hizmetin müşteri gereksinimlerini tam olarak karşılaması, zamanında üretimi ve teslimatı ve uygun bir maliyeti olması özellikleri akla gelen ilk ve en önemli özelliklerdir. İşletmede KFY uygulaması ile aşağıda sayılan yararlar sağlanabilmektedir (Akbaba, 2000) :

- Kalite Fonksiyon Yayılımı “müşterinin sesi”ni firmanın içine en doğru şekilde taşır. Bu sayede ürün ya da hizmetin tasarımında müşterinin istek ve ihtiyaçlarına öncelik verilmiş olur. Müşterinin sesi tasarıma aktarıldıktan sonra, imalat, ürünün pazara sunumu ve servis ihtiyaçları da müşterinin istek ve ihtiyaçlarına uygun olarak gerçekleştirilir. Ürünün pazara sunumu da daha kısa sürede gerçekleşir ve müşteriler ihtiyaç duydukları ürünleri daha kısa sürede elde etmiş olurlar.

- KFY karmaşık ve çok unsurlu işletme problemlerini çözmede kullanılan ve farklı disiplinlerden insanların katılımıyla yürütülen bir süreç olduğundan sorunlara farklı perspektiflerden yaklaşımı da beraberinde getirir. Dolayısıyla bir problemin bir diğeriyle nasıl bir ilişki içinde olduğunu görmek, sorunun en önemli parçalarını belirlemek ve en kolay nasıl çözülebileceklerini belirtmek basit istatistiksel teknikler kullanılarak yapılabilmektedir. Bu sayede daha kaliteli ve güvenilir ürünler üretilmektedir.

- Üretimde ve proses tasarımında KFY tekniği kullanılarak hem maliyetlerin aşağı çekilmesi, hem de maksimum performans elde edilmesi sağlanır. KFY maliyetlerdeki düşüşü aşağıdaki uygulamalarıyla sağlar.

- Ürün üzerinde yapılan değişikliklerin büyük bölümü tasarım aşamasında gerçekleştirilir. Bu, bütün tasarım kararlarının projenin başında alınmasıyla olur. Böylece sonradan anlaşılan hatalar nedeniyle acil olarak ve panik içinde yapılan değişikliklerin maliyetinden ve müşteri isteklerini göz önüne almamanın maliyetinden kurtulmuş olunur.

- Ürün ve proses tasarımları yapılırken, kaynakların büyük bölümü müşterilerin en çok önem verdikleri ürün niteliklerini gerçekleştirmede harcanır. Böylece gereksiz alanlara yapılan harcamalardan kurtulmuş olunur.

- KFY ürünlerin veya hizmetlerin geliştirilme süreçlerini kısaltır ve pazara sunumlarını hızlandırır. KFY ile tasarım sonrası değişiklikler ve uygulamadaki hatalar azaltılmakta, bu sayede bu nedenlerle kaybedilecek zaman kazanılmaktadır. Uygulanan takım çalışmaları ve yapılan planlamalar olası problemlerin önceden belirlenip, çözülmesinde önemli bir kolaylık sağlar.

- Operasyonlarda, teçhizatta ve malzemede yapılan değişiklikler sayesinde, üretilen ürünlerin daha ucuza mal edilmesi ve yüksek kalitede yapılması sağlanır. KFY sayesinde müşteri istek ve ihtiyaçları daha fazla karşılanabildiğinden satışların artması ve gelirlerin artırılması sağlanır.

- Kalite Fonksiyon Yayılımı ürün geliştirme ya da tasarım sürecinin çeşitli aşamalarında, firmanın çeşitli bölümlerinden bireyleri bir araya getiren bir süreç olduğundan işletmedeki iletişimi geliştirir. Sürecin her aşamasından bir sonraki aşamaya geçerken, terimler herkesin anlayabileceği şekilde tercüme edilerek anlaşılabilir hale getirilir. Bu sayede bölümler arasında ortak ve anlaşılabilir bir dil oluşturulmuş olur. Kalite Evi sayesinde bu dil şematize edilir ve bir toplantıyı kaçıran bir ekip üyesi bile bir sonraki toplantıda kaldığı yerden devam edebilir.

İletişimi artıran en önemli unsurlar, müşteri ihtiyaçlarının dönüştürülmesinde kullanılan standart dil, duygulardan çok olaylara odaklanması ve karar sürecinin sürekli yenilenen ve modifiye edilebilen bir matris üzerinde gerçekleşmesidir. Verilerin görsel bir sunumunu oluşturan KFY, hem pazarlamacıların hem de mühendislerin kolayca anlayabilecekleri bir sunum oluşturmaktadır.

### **3.5 Kalite Fonksiyon Yayılımı Süreci**

KFY Süreci dört aşamadan oluşur. İlk aşama 0 ile gösterilmektedir. Bu aşamada KFY uygulaması için gerekli ön hazırlıklar yapılır. Bu hazırlıkların tamamlanmasından sonra KFY sürecinin uygulanmasına geçilir. (Yenginol, 2000;33)

Aşama 0 : Planlama

Aşama 1 : “Müşterinin Sesi”nin Toplanması

Aşama 2 : Kalite Evinin Oluşturulması

Aşama 3 : Sonuçların Analizi ve Yorumlanması

### **3.5.1 Planlama Aşaması (Aşama 0)**

Planlama aşaması, örgütsel desteğin sağlanması, amaçların belirlenmesi, müşteri grubuna karar verilmesi, zaman ufkunun belirlenmesi, ürün / hizmet kavramına karar verilmesi, takımın kurulması, KFY sürecinin tasarlanması ve gerekli malzemelerle tesisin sağlanması konularını içerir.

#### **3.5.1.1 Örgütsel Desteğin Sağlanması**

KFY projesinde örgütsel desteğin sağlanması, başarının temel anahtarıdır. Örgütsel destek, yönetimin desteği, fonksiyonel destek ve KFY teknik desteğinden oluşur.

Yönetimin desteği, örgütün tepe yönetiminin KFY projesinin tamamlanması için gerekli olan para ve zamanın tahsisi, müşteri isteklerinin toplanması, KFY kolaylaştırıcısının belirlenmesi, takımın oluşturulması ve istenilen sonuç elde edilene kadar KFY projesini yürütmesi için gerekli şartların oluşturulmasını kapsar. KFY yaklaşımının başarıyla uygulanması için tepe ve orta düzey yönetimin desteğinin sağlanması temel oluşturur.

Fonksiyonel destek, KFY sürecine katılacak ilgili grupların (satınalma, imalat, kalite güvence satış, hizmet, eğitim, pazarlama, finans) ihtiyaç olduğu ölçüde KFY projesini desteklemelerini içerir.

Teknik destek ise, KFY'nın uygulanabilmesi için, her takım üyesinin KFY prensiplerini biliyor ve en azından bir seminer almış olmaları gerektiği konusunu, KFY kolaylaştırıcısının takımı yönlendirebilmek için KFY'nın farklı uygulamaları, seçenekleri ve elemanlarını biliyor olması gerekliliğini ifade eder.

#### **3.5.1.2 Amaçların Belirlenmesi**

Kolaylaştırıcı, projenin yürütülmeye başlanmasından önce, eldeki kaynakların en çok hangi amaçlar üzerine yoğunlaştırılacağına karar verir. İşletmenin öncelik

vermek isteyebileceği amaçlar; müşteri istek ve ihtiyaçlarının anlaşılması, ürün ya da hizmet için kalite ve işletme hedeflerinin belirlenmesi, hızlı ürün planlama, projenin yarısından geriye dönerek projeye yeniden başlama riskinin minimize edilmesi gibi amaçlardır.

### **3.5.1.3 Müşterilerin Belirlenmesi**

Müşterinin en baştan açık bir şekilde tanımlanmış olması, takımın bundan sonra yapacağı çalışmalarda fikir birliği içinde çalışmasını beraberinde getirecektir. Müşterilerin belirlenmesi süreci iki aşamadan oluşur. İlk olarak bütün olası müşteriler tanımlanır ve sonra ikinci aşama olarak, ana müşteri gurubu tanımlanır.

Hedef müşteri grubunun belirlenmesi için öncelikle bütün olası müşterilerin bir listesi oluşturulur. Bu işi genellikle KFY planlamacıları veya pazar araştırmacıları yaparlar. Müşterilerin belirlenmesi bazen gerçekten karmaşık bir süreç olabilir ama örgütsel başarının sağlanması için önemlidir. Müşteriler genellikle üç grupta toplanabilir:

- a. Nihai müşteriler
- b. Ara müşteriler
- c. İçsel müşteriler

Nihai müşteriler, ya da diğer bir deyimle son kullanıcılar, bir ürün ya da hizmeti kendi özel ihtiyaçları için kullanan kesimdir. Ara müşteriler genellikle ürünün dağıtımını yapan toptancı ve perakendecilerdir. İçsel müşteriler ise örgütün içinde yer alan ve bir şekilde hem ara müşterilerin hem de son kullanıcıların tedarikçisi durumunda olan kesimdir. Bu müşteri gruplarının tamamı eşit öneme sahiptir. Ancak bu müşteri gruplarına bir dördüncüsünü daha eklemek gereklidir ki bunlar da kayıp ya da potansiyel müşterilerdir. Firma kendi müşterilerinin ihtiyaçlarını belirlerken, bu gruptakilerin niçin firmanın ürünü kullanmadıkları ya da niçin rakip ürünü tercih ettikleri konusunda sağlayacakları bilgiler, yeni ürünü tasarlarlarken firmaya ışık tutacaktır.

Bütün olası müşteri gruplarının tanımlanmasından sonra yapılması gereken şey anahtar müşteri grubuna odaklanmaktır. Ürün tasarımı bu müşteri grubunu tatmin edecek şekilde yapılacak ve bu müşteri grubuna olabildiğince fazla sayıda müşteri dahil edilmeye çalışılacaktır.

#### **3.5.1.4 Zaman Ufkunun Belirlenmesi**

KFY projesinin açıkça belirlenmiş bir zaman planlamasının olması, planlamanın daha gerçekçi olmasını sağlar. Bu sayede takım üyelerinin aynı hedefler üzerine odaklanmaları sağlanmış olur.

#### **3.5.1.5 Ürüne Karar Verilmesi**

En önemli KFY prensiplerinden biri, detaylı ürün tasarımının mümkün olduğunca ertelenmesidir. Böylece takım uzun süre sadece amaçlara odaklanarak, bu amaçlara ulaşmada gerekli çözümleri üretmekle uğraşır ve detaylı bir tasarımın getireceği kısıtlardan kurtulmuş olur.

#### **3.5.1.6 KFY Takımının Kurulması**

Bazı durumlarda KFY projesi, sadece çok küçük grupları etkileyecek boyuttadır. Böyle durumlarda KFY takımı sadece danışmanlardan ya da kolaylaştırıcı ve birkaç yöneticiden oluşur. Böyle durumlarda geniş kapsamlı bir takım kurma çalışmasına gerek yoktur.

Ancak çoğu zaman KFY çalışması bütün bir örgütün çalışmalarını etkileyecek boyutlarda olabilir ve büyük bir takımın Kalite Evini oluşturmada çalışması gerekebilir. İki tip KFY takımı vardır; yeni ürün veya mevcut ürün geliştirme takımı. Takımlar pazarlama, tasarım, kalite, finans ve üretim bölümlerinin üyelerinden oluşur. Mevcut ürünü geliştirme takımları genellikle daha az sayıda üyeye sahiptir, çünkü KFY projesinin yalnızca uyarlanması söz konusudur.

### **3.5.1.7 KFY Uygulama Çizelgesinin Hazırlanması**

KFY projesi zaman gerektiren bir projedir. Projenin kapsadığı ürün veya hizmetlere bağlı olarak proje iki-üç gün de sürebilir, aylar boyunca da devam edebilir. Ancak projeye başlamadan önce bu sürenin mutlaka her aşama için planlanması gerekir.

KFY sürecinin planlanması ve düzenlenmesi, takım liderinin amaçlarına göre oluşturulacak matris sayısının belirlenmesi, sürecin bir parçası olacağı düşünülen diğer faaliyetlerin de detaylı bir biçimde planlanması KFY kolaylaştırıcısı tarafından yapılır.

### **3.5.1.8 Gerekli Malzeme ve Tesisin Sağlanması**

Yukarıda da belirtildiği gibi, KFY süreci birkaç gün ya da birkaç ay sürebilir. Ancak her durumda takımın proje çalışmaları için bir yer gereklidir. Konsantrasyon yoğunluğunun sağlanması için genellikle takım üyelerinin normal çalışma yerlerinden farklı bir yer KFY ortamı olarak seçilir.

## **3.5.2 Müşteri İhtiyaçlarının Belirlenmesi (Aşama 1)**

Yeni bir ürünün tasarımına ya da geliştirilmesine başlamadan önce örgütler müşterilerinin düşüncelerini öğrenmek zorundadırlar. Bir kez hedef pazar belirlendikten sonra, şirket ya da örgüt artık müşterilerin isteklerini ve ihtiyaçlarını belirlemeye ve tatmin etmeye yönelik olarak faaliyetlerini sürdürmelidir.

### **3.5.2.1 Müşteri İhtiyaçlarının Tanımlanması**

İlk iş olarak müşterilerin ihtiyaçları tanımlanmalıdır. Müşteri istek ve ihtiyaçlarının anlaşılması ve farklılıklarının belirlenmesi, bu ihtiyaçların yönetimi için çok önemlidir. Müşteriler ihtiyaçlarını, ürün veya hizmetten ne gibi faydalar beklediklerini tanımlayan ifadeler şeklinde belirtirler. Bu ihtiyaçlar genellikle kişisel



görüşmeler ve/veya 6 ile 8 müşteriyi bir araya getiren odak guruplar yoluyla belirlenir.

### **3.5.2.2 Gemba Analizi**

Müşterilerden veri toplamanın bir diğer yöntemi müşterileri ürünü kullanırken izlemek, yani “gemba” ya gitmektir. Gemba ürünün kullanıldığı gerçek ortamdır. Diğer bir deyişle Gemba, ürün ya da hizmetin müşteri için “değer”e dönüştüğü yerdir. Bu yöntem sayesinde müşterilerin kendilerinin de bilmedikleri ihtiyaçlar, ürünün kullanımı gözlenerek ortaya çıkartılmaya çalışılır. Aynı zamanda müşterilerde tatminsizlik yaratan gizli etmenler de ortaya çıkartılmış olur.

### **3.5.2.3 Müşteri İhtiyaçlarının Yapılandırılması**

Müşteri ihtiyaçlarının yönetilmesi için bunların takım tarafından bir hiyerarşi içerisinde yapılandırılması gerekmektedir. Aynı zamanda stratejik ihtiyaçlar olarak ta bilinen birincil ihtiyaçlar, ürün için stratejik yönü belirleyen 5 ile 10 arasındaki en önemli ihtiyaçlardır. Söz gelimi, “kullanım kolaylığı” bir ürün için birincil bir ihtiyaç olabilir.

Taktik ihtiyaçlar olarak ta bilinen ikincil ihtiyaçlar birincil ihtiyaçların detaylarıdır. Her bir birincil ihtiyaç genellikle 3 ile 10 arasında ikincil ihtiyaçlara bölünür. Bu ihtiyaçlar ilgili stratejik veya birincil ihtiyacın tatmini için nelerin yapılabileceğini belirgin olarak gösterir.

### **3.5.2.4 Müşteri İhtiyaçlarının Önceliklendirilmesi**

Müşteriler ihtiyaçlarının yerine getirilmesini isterler, fakat bazı ihtiyaçlar diğerlerinden daha fazla önemlidir. İhtiyaçların önceliklendirilmesi KFY takımına, bir ihtiyacın tatmininin maliyeti ile müşteriye sağladığı fayda arasında denge kurmasında yardımcı olur. Söz gelimi iki ihtiyacın giderilme maliyetleri aynı ise, müşteri için daha fazla önem taşıyan ihtiyaç daha yüksek öncelik almaktadır.

### 3.5.3 Kalite Evinin Oluşturulması ve Analizi (Aşama 2 ve 3)

“Kalite Evi” (The House of Quality) matrisi KFY’nın en çok bilinen şeklidir. Kalite evi matrisi, pazar araştırmaları ve kıyaslama (benchmarking) verilerinden elde edilen bir dizi müşteri isteklerini, yeni bir ürün veya hizmet tasarımıyla karşılanacak makul sayıda önceliklendirilmiş mühendislik hedeflerine dönüştürmek için çok sayıda disiplinden uzmanların katılımıyla oluşmuş bir takım tarafından yürütülür.

Kalite Evinin genel yapısı KFG projesi sürecinde tamamlanan 6 ana parçadan oluşur:

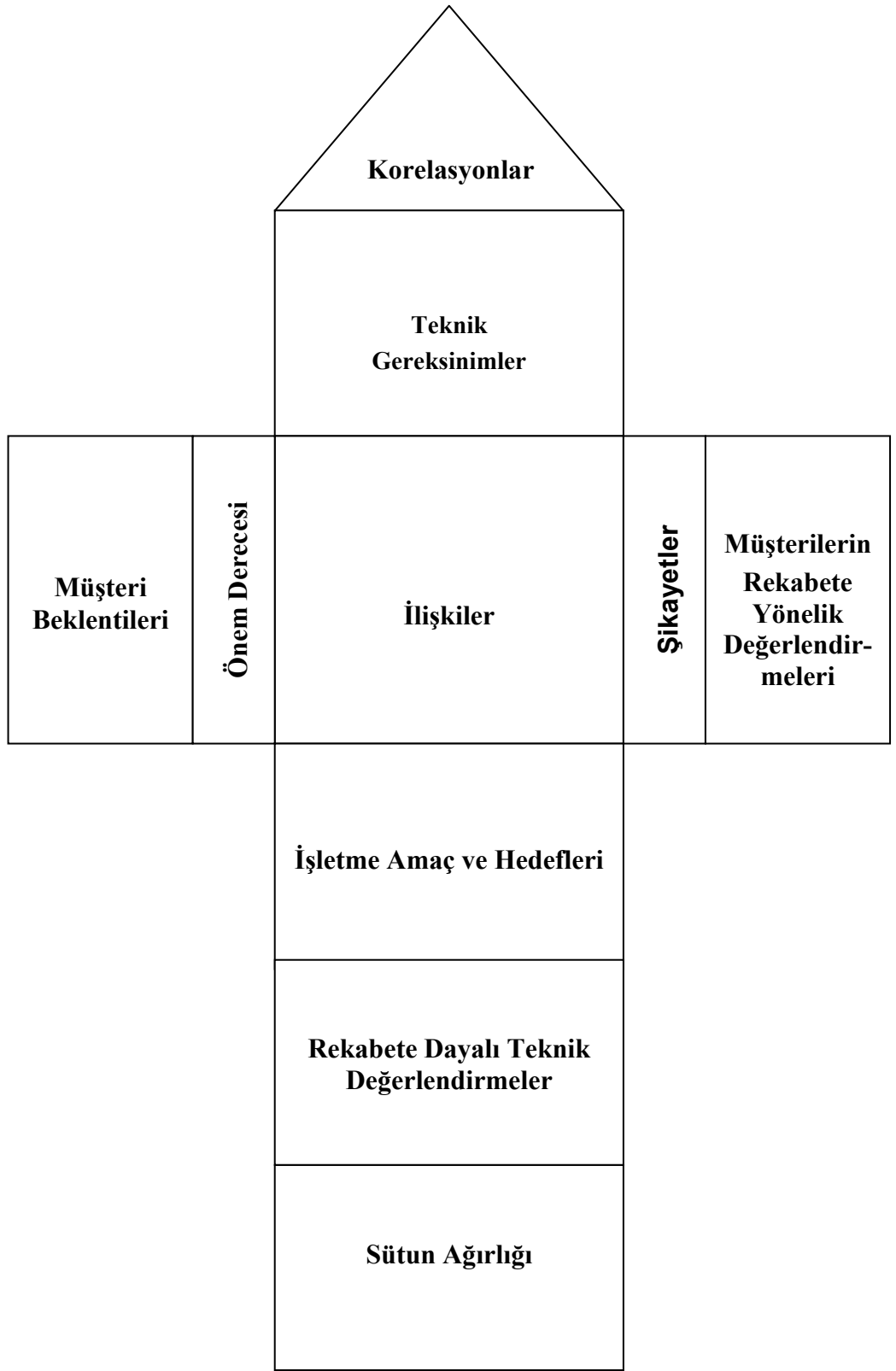
1. Müşteri İstekleri Kısmının Oluşturulması
2. Planlama matrisinin oluşturulması ve Analizi
3. Kalite Karakteristiklerinin Belirlenmesi ve Analizi
4. İlişki Matrisinin Oluşturulması ve Analizi
5. Teknik Korelasyonların Belirlenmesi ve Analizi
6. Teknik Kıyaslamaların Yapılması ve Hedeflerin Belirlenmesi
7. Sonuçlara Dayalı Olarak Geliştirme Projesinin Planlanması

Kalite Fonksiyon Yayılımı Süreci’nde Kalite Evinin oluşturulması ikinci aşama ve Analiz aşaması üçüncü aşama olacak şekilde ayrı ayrı gösterilmiş olmalarına rağmen, analiz süreci her aşamanın içine yayılmıştır. Bu nedenle ikinci ve üçüncü aşamaların birlikte anlatılmasında fayda vardır.

### **3.5.3.1 Müşteri İstekleri Kısmının Oluşturulması**

Müşteri istekleri kısmının oluşturulması, daha önce anlatılan “müşterinin sesi”nin toplanması kısmında toplanan ve sınıflandırılan müşteri isteklerinin kalite evinin bir bölümü olarak yazılmasından ibarettir.

Müşteri istekleri belirlendikten ve sınıflandırıldıktan sonra kalite evinin “NE”ler kısmına yazılırlar. Müşteri isteklerine “NE”ler denmesinin sebebi; bunların, Kalite Fonksiyon Yayılımı Sürecinde “ne” gerçekleştirileceğini göstermeleridir.



**Şekil 7** Kalite Evi

**Kaynak:** John R. Hauser and Don Closing, “The House of Quality”, Harward Business Rewiew, 88/3 s.73

### 3.5.3.2 Planlama Matrisinin Oluşturulması ve Analizi

Planlama matrisi pazar araştırmalarında gözlemlenen müşteri algılamalarını gösterir. Bu matriste müşteri isteklerinin kıyaslamalı önemleri, firma ve rakiplerin bu gereksinimleri karşılamadaki performansları gösterilmektedir.

Müşteriler bakımından her müşteri isteğinin önem ve memnuniyet derecesi genel olarak pazar araştırmalarından elde edilir. Planlama matrisindeki bu müşteri istekleri ile kesişen sütunlara sırasıyla isteklerin taşıdığı önem derecesi, firmanın şu anda her bir müşteri isteğı için ne durumda olduğu, piyasada rakip durumda olan bir veya birden fazla firmanın ne durumda olduğu ve firmanın aslında ulaşmak istediğı noktalar ile ilgili bilgiler kaydedilir.

Planlama matrisinde müşteri istekleri bakımından firmanın ve rakip firmaların konumunu belirlemek ve firma için ulaşılacak istenen hedefleri belirlemek için, 1 ile 5 arasında veya 1 ile 10 arasında bir puanlama yöntemi kullanılır. Müşterilere her bir müşteri isteğı için firmayı ve rakip olarak alınan firmaları, verilen puan sistemine göre (1: En kötü, 10: En iyi) veya (1: En kötü, 5: En iyi) olacak şekilde puanlamaları istenir.

Bu sayede müşterilerin firmayı ve rakipleri her bir müşteri isteğı için nasıl algıladıkları tespit edilir. Elde edilen bu puanlar planlama matrisine yerleştirilir ve rakip firmalarla kıyaslama yapılarak her bir müşteri isteğı için firmanın ulaşmak istediğı nokta belirlenir.

Planlama matrisinde son aşama olarak, müşteri isteklerinin önem puanları ve bunların toplam içerisindeki payları hesaplanır. Önem puanları ve buna bağlı olarak Yüzde önemleri yüksek çıkan müşteri isteklerinin geliştirilmesinin, müşteri tatminini ve satışları daha fazla artıracığı anlaşılır.

### **3.5.3.3 Teknik Tanımlamaların Belirlenmesi ve Analizi**

Kalite karakteristiklerinin belirlenmesi Kalite Evinin oluşturulmasında en çok zamanı alan bölümdür. Bir “Kalite Karakteristiği”; herhangi bir müşteri isteğinin ne şekilde karşılanacağını gösteren bir ifadedir. Daha başka deyimle müşteri isteklerinin teknik dilde ifadesidir. “NE”lere ulaşmak için belirlenen “NASIL”lardır. Kalite karakteristiklerine “Teknik Karakteristikler” de denmektedir.

Kalite Karakteristikleri, Kalite Evinin üst kısmında, sütunlarda yer alır. Her müşteri isteğini karşılamak için en az bir kalite karakteristiği belirlenmelidir.

### **3.5.3.4 İlişki Matrisinin Oluşturulması ve Analizi**

Teknik karakteristiklerin belirlenmesinden sonraki doğal adım, müşteri istekleri ile teknik karakteristikler arasındaki ilişki düzeylerinin belirlenmesidir. Burada ilişkiden kastedilen: Her sütundaki teknik karakteristiğin; her sütundaki müşteri istediğini karşılamadaki etkisidir.

İlişki matrisini oluşturmanın yöntemi; her sütun (teknik karakteristik) üzerinde tek tek durarak, müşteri isteklerini karşılamaya ne derecede katkıları olduğunu, takımın tüm üyelerinin fikir birliği ile belirlemektir.

### **3.5.3.5 Teknik Korelasyonların Belirlenmesi ve Analizi**

Müşteri isteklerini karşılamak amacıyla belirlenen teknik karakteristikler arasında olumlu ya da olumsuz etkileşimler olabilir. Yani bir teknik karakteristikte olumlu yönde gelişme sağlanması, bir diğerini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir. Bu türlü etkileşimlerin görülmesi için kalite evinin adının konmasına vesile olan “çatı matrisi” ya da diğer adıyla “korelasyon matrisi” kullanılır. Bu matriste her hücre; iki farklı teknik karakteristik arasındaki korelasyonu temsil eder.

Korelasyon matrisinde olumlu ve olumsuz ilişkiler çeşitli sembollerle gösterilebilmektedir.

Belirlenen korelasyon düzeyi, olumsuz ya da güçlü ise, KFY takımının bu teknik karakteristiklerin geliştirilmesi ile ilgili olarak özel bir çaba sarfetmesi gerekli demektir. Bu kısımda belirlenen olumsuz korelasyonlar genellikle “aynı anda birbirine zıt iki fiziksel durumun gerçekleşmesi gerekliliği” şeklinde ortaya çıkar.

### **3.5.3.6 Teknik Kıyaslamaların Yapılması ve Hedeflerin Belirlenmesi**

Teknik kıyaslamalar bölümünde, belirlenen her teknik karakteristik (ya da öncelik sıralamasında yukarıda olanlar) için, objektif ölçüm değerleri ile rakip ürünlere ait aynı karakteristiklerin ölçüm değerleri karşılaştırılır. Amaç; öncelikli teknik karakteristikler bakımından rakiplerle karşılaştırıldığında ürün değerlerinin nerede olduğunu görmek ve hedef belirlemek için bir veriye sahip olmaktır.

Bu değerlendirme yapılırken müşterilerin yaptıkları kıyaslama da göz önüne alınmalıdır. Herhangi bir teknik karakteristiğin objektif ölçümleri bakımından daha iyi olursa bile, o teknik karakteristiğin karşıladığı müşteri istekleri bakımından müşteri firmayı daha geride ya da daha kötü olarak algılıyor olabilir. Böyle bir durum kalite evinde kolayca fark edilebilir. Bu duruma firmanın imaj sorunları, ya da reklamlardaki yanlış yönlendirmeler neden olabilir. Bu sorun geliştirme ekibinin sorunu olmaktan çok, stratejilerle ya da taktiklerle ilgili bir sorundur ve üst yönetime bildirilmelidir.

### **3.5.3.7. Sonuçlara Dayalı Olarak Geliştirme Projesinin Planlanması**

Kalite Evinin standart bölümleri oluşturulduktan sonra, karar vermeyi kolaylaştırmak için taban bölümüne ilave satırlar eklenebilir. Bunlar, her bir teknik karakteristiğin geliştirilmesinin maliyetini, güçlük derecesini, yasal engelleri, çevresel engelleri gösteren satırlar olabilirler. Bu satırların eklenmesinden sonra kalite evi son halini almış olur .

Kalite evinin oluşturulması sırasında, bu bölümde anlatılan bütün bölümlerin oluşturulmasına bazen gerek olmayabilir. Hangi bölümün gerekli olduğuna karar vermek için, KFY takımı öncelikle yapılan çalışmanın getireceği fayda ile, bu çalışmayı yapmak için harcanacak zaman ve parayı karşılaştırmalıdır. Söz gelimi bazı durumlarda sadece korelasyon matrisinin oluşturulması aylar sürebilmektedir. Düşük oranda bir fayda elde etmek için, yüksek maliyetli çalışmalar yapmak anlamlı değildir.

Kalite evi oluşturulduktan sonra KFY çalışmasının tamamlandığı düşünülmemelidir. Bir tasarım faaliyetinde sadece müşteri isteklerine karşılık gelen teknik karakteristiklerin belirlenmesi yeterli olmamaktadır. Bu teknik karakteristiklerin hangi parçalar, süreçler ve üretim planıyla gerçekleştirileceğini de belirlemek ve müşteri isteklerinin, tasarım, geliştirme, üretim ve hizmetteki her aşamaya aktarılmasının sağlanması gereklidir.



## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **SUN TZU' NUN SAVAŞ SANATI**

#### **4.1 Giriş**

Geçen on yıl boyunca Uzak Doğuya ilginin giderek arttığı görülmüştür.1980'lerde Japon yönetim pratikleri kurum ve strateji teorisi alanlarında olağanüstü popülerlik kazanmışlardır, ve bunları Asya pratikleri ve temel felsefeleri kullanılmıştır. Araştırmalar göstermiştir ki, Doğu Asya ülkelerinin ve Japonya' nın kültürlerinin ayrılmaz bir parçası olan yönetim felsefeleri, yönetimin belirli bakış açılarını şekillendirmektedir.

#### **4.2 Sun Tzu'nun Savaş Sanatı**

Sun Tzu'nun Savaş Sanatının yönetim ve işletme çevrelerinde uygulanmasıyla ilgili İngilizce ve Çince de yazılan birçok çalışma ve kitap yayımlanmıştır. Bunların birçoğu Sun Tzu'nun felsefeleri veya stratejilerini ve bu stratejileri kullanarak nasıl başarılı olunabileceğini anlatmaktadır. Sun Tzu'nun stratejilerinin farklı durumlarda tanımlanması,uygulanması, gözden geçirilmesi ve faaliyete geçmesiyle ilgili bir metodoloji açıklanmamıştır.

Wee'nin stratejiler için Sun Tzu' nun Savaş Sanatı kapsamlı modelinde süreç şu şekildedir: Durumun değerlendirilmesi, hedeflerin formülasyonu, stratejilerin formülasyonu, stratejilerin uygulanması(insan faktörü), stratejilerin uygulanması (operasyonel faktör) ve stratejilerin kontrolleri. Modelin yapısı Deming' in PDCA sürekli strateji planlama ve gelişim döngüsü hatırlatabilir. Fakat bu model, Sun Tzu' nun felsefelerinin detaylarını içermemektedir.(Lee ve diğerleri, 1998)

Sun Tzu'nun Savaş Sanatı, detaylı planlama ve elzem durumlarla ilgili değerlendirmeler ilk kitaplarda yer almaktadır. Diğer değerlendirmeler, mevcut

çevrenin faktörleri, rakiplerin durumları, hayatta kalma stratejileri ve durumla ilgili detaylı bilgiler elzemdir ve bunlarda daha sonra basılmıştır.

Sun Tzu'nun Savaş Sanatı klasik Çince de yazılmış ve bu felsefeyi bu dilde anlamak ve yorumlamak zordur. Wee, Griffith, Giles, Cheng Ling, Sawyer'in çalışmalarından aktarmalar yapmıştır. Fakat Wee, Sun Tzu'nun 13 kitabını farklı şekilde çevirmiştir. Wee' nin başlıkları günümüz işletme ve yönetim durumlarına daha uygundur. (Lee ve diğerleri, 1998)

Sun Tzu' nun Savaş Sanatı 2000 yıl önce yazılmıştır, bu yüzden o zamanki durumu ve kısıtları takdir etmek zordur

#### **4.3 İşletme Stratejileri için Sun Tzu'nun Prensipleri**

İşletme felsefelerinin ve organizasyon davranışlarının, Sun Tzu'nun stratejileri ile ilişkisi olması üst yönetime pek inandırıcı gelmeyebilir. Modern zamanlar ile eski zamanlar , ayrıca askerlik ile işletme operasyonları arasındaki farklar düşünülebilir.

Eski zamanlarda Çin' de savaşları kazanmadaki düşünce tarzı, bugünkü kurumlardaki stratejik yönetime ışık tutmaktadır. Organizasyonlar stratejik planlarını devamlı gözden geçirmeli, sürekli olarak şekillendirmeli, ve değişen koşullara göre ve rakiplere göre konumlanmalıdır.

Sun Tzu'nun Savaş Sanatı felsefelerini anlamak, işletme stratejilerinde bu felsefelerin nasıl ve ne şekillerde uygulanabileceğini tanımlamaktır. İşletme başarıları için , Krause Sun Tzu'nun prensiplerini özetlemiştir. (1996) bu önemli işletme prensipleri şöyledir:kavga etmeyi öğren, yönü göster, doğru yap, sebeplerini bil, en kötüyü hesapla, günü ölç, köprüleri yak, daha iyi yap, birlikte çek, ve merak etmelerini sağla. Bu 10 tane prensip gelecekte rekabet edebilir başarıyı şekillendirmektedir. Organizasyondan kaynaklanan rekabet bireyseldir. Savaşta kazanmak ve kaybetmek, seçenekleri ve anlayışları beceriyle kullanmaya bağlıdır. Bugünlerde ise rekabet daha çok bilgi yarışıdır. Daha geçerli, ve taze bilgiye sahip

olan kazanır. Bilgi, süreç analizi ve karar vermede yardımcı olur. Geleneksel rekabetteki akıl, bilgi rekabetinde de uygulanabilir.

Sun Tzu' nun Savaş Sanatı Çin eğitim sisteminde önemli bir paya sahiptir. Bu stratejileri okullarda, edebiyatta ve hatta bazı televizyon programlarından öğrenmektedirler.

#### **4.4 Sun Tzu'nun Savaş Sanatını kullanarak İşletme Yönetimi Stratejilerinin Oluşturulması**

Sun Tzu'nun Savaş Sanatı' nın 13 bölümünün önemli temaları işletme stratejilerine uyarlanmıştır. Bu çalışma işletmenin rekabet durumu göz önüne alınarak ilave bir çalışmayı gerektirmiştir. Krause' nin *Yöneticiler İçin Sun Tzu Savaş Sanatı* 'nda kullanılan başlıklara göre 13 Sun Tzu işletme stratejisi sunulmuştur.(Krause, 1996)

Bu 13 bölümün önemli temaları ve bunlara uygun işletme stratejileri tabloda gösterilmektedir:

**Tablo 6** Sun Tzu'nun İşletme Yönetimi Stratejileri

<b>Sun Tzu' nun 13 kitabı</b>	<b>Rekabet stratejileri</b>
(1) Planlama	Stratejilerin planlanması, tahmin ve liderlik
(2) Rekabet faaliyetleri	Kaynaklar ve rekabet stratejisi
(3) Rekabet Stratejileri	Rekabet stratejisi ve bilgelik
(4) Konumlanma	Konumlanma, hedefler, güçlü ve zayıf yönlerin tahmin edilmesi
(5) Fırsatlar ve zamanlama	Fırsat, zamanlama ve yönetim yapısı
(6) Kontrol	Pazar durumu ve iklimin kontrolü
(7) Çatışmayla mücadele edilmesi	Çatışmanın yönetimi ve kavgadan kaçınılması
(8) Esneklik	Esneklik ve uyum sağlama
(9) Manevra	Gözlem ve manevra
(10) Rekabet durumunun çeşitleri ve hataların nedenleri	Rekabet durumu ve hataların nedenleri
(11) Rekabet Koşulları ve taarruz stratejileri	Rekabet koşulları ve taarruz stratejileri, ittifak ve vizyon
(12) Saygıyı ortadan kaldırmak	Ortadan kaldırmak ve vizyon
(13) Akıl birleştirilmesi	Akıl ve bilgi

(Kaynak: Lee ve diğerleri, 1998, 99 dan uyarlanmıştır.)

Bu 13 bölümün önemli temaları ve bunlara uygun işletme stratejileri tabloda gösterilmektedir.

Sun Tzu' nun önemli temaları Luo' nun çalışmasında şu şekilde sunulmuştur:

### **Strateji 1 *Stratejilerin Planlanması, Tahmin ve Liderlik***

**Bölüm 1:**” Sun Tzu'nun Savaş Sanatında Durum Değerlendirilmesi” şu temel temaları içerir:

- 1.1 Savaş nedir? Durumu özetleyen en önemli olay olarak açıklanabilir.
- 1.2 Düşmanın ve kendi durumumuzun analiz edilmesi ve karşılaştırılması
- 1.3 Askeri hareketler hile gerektirir.
- 1.4 Komutan, planları ve hazırlıkları dikkatli yaparsa zafer kazanır.

Sun Tzu' nun Savaş Sanatına göre, “Stratejilerin planlanması, Tahmin ve Liderlik” işletme stratejilerinin uyarlanmış hali aşağıdaki gibidir:

- 1.1 Mevcut durumun anlaşılması , faaliyetlerin planlanması
- 1.2 Mevcut durumun, rakiplerle kıyaslanması (olumlu ve olumsuz yönleriyle)
- 1.3 İşletme yönetimi taktikler ve stratejik planlamayla yakından ilişkilidir.
- 1.4 Doğru bilgi işletme başarısına katkıda bulunur.

### **Strateji 2 :*kaynaklar ve rekabet faaliyetleri***

**Bölüm 2** “ Sun Tzu'nun Savaş Sanatında Savaşmak” başlıca şu temalardan oluşur:

- 2.1 Yeterli paraya sahip olmanız gerekir.
- 2.2 Kazanır halde olsan bile savaşırken işi uzatırsan gücün körelir, keskinliğin aşınır; bir kaleyi kuşatırsan kuvvetin azalır. Ordunu uzun süre sahrada tutarsan , araç gerecin yetmez olur.
- 2.3 Becerikli komutanlar iki kere asker celbetmez.
- 2.4 Akıllı bir komutan düşmanın besinini elinden alır.
- 2.5 Birçok kez düşmanı yenilgiye uğratırsan güçlü duruma gelirsin.

Sun Tzu' nun Savaş Sanatına göre, “Kaynaklar ve Rekabet Stratejisi” işletme stratejilerinin uyarlanmış hali aşağıdaki gibidir:

- 2.1 Bir işe girmeden önce harcamaları gerçekçi olarak tahmin etmek.
- 2.2 Hızlı karar vermek.
- 2.3 Organizasyonel yapı açık ve etkili olmalıdır.
- 2.4 Yeni öneriler için merkez ofise sorumluluk ekleme.

### **Strateji 3: rekabet stratejisi ve bilgelik**

**Bölüm 3** “ Sun Tzu' nun Savaş Sanatı'nda kuşatmayı planlarken” şu temalardan oluşmaktadır:

- 3.1 Orduları savaşmadan çaresiz bırakanlar en iyisidir.
- 3.2 Askeri hareketler için en iyi politika zaferin stratejiyle kazanılmasıdır.
- 3.3 Tam bir zafer için tüm zorluklara karşı koymak gerek- ordunu bir yerde tutma ki kazancın tamam olsun- stratejik kuşatmanın yasası budur.
- 3.4 Sayıca az olan inat ederse, sayıca fazla olanın esiri olur.
- 3.5 Komutanlar ulusun yardımcılarıdır.
- 3.6 Başkasını ve kendini bilersen sen, yüz kere savaşsan da tehlikeye düşmezsin.

Sun Tzu' nun Savaş Sanatına göre “Rekabet stratejisi ve bilgelik” işletme stratejilerinin uyarlanmış hali aşağıdaki gibidir:

- 3.1 Ekstra maliyetler olmadan bir işi başarmak gerekir.
- 3.2 Stratejiyi anlamak kazanmaya yardımcı olur.
- 3.3 Başarı amaçsa , agresif taktikler yerine akıllı ve en iyi stratejiyi kullanmak gerekir.
- 3.4 Mevcut durumu anlamak ve harekete geçmek.
- 3.5 Kararlar şirkette uygun bir seviyede verilmelidir.

### 3.6 Kazanmak için kendini ve rakiplerini iyi tanımalısın.

#### **Strateji 4: konumlanma, hedeflerin, güçlü ve zayıf yönlerin tahmini**

Bölüm 4 “ Sun Tzu’ nun Savaş Sanatı’ nda Saflaşma” şu temalardan oluşmaktadır:

**4.1** Zafer öngürebilir, fakat kazanılacağı kesin değildir.

**4.2** Usta savaşçılar önce kendilerini sağlamlaştırır, sonra düşmanın açığını gözlerlerdi.

**4.3** Savaşın beş kuralı vardır: Ölçme, değerlendirme, hesaplama, kıyaslama ve zafer. Mevzi ölçmeyi , ölçme değerlendirmeyi, değerlendirme hesaplamayı, hesaplama kıyaslamayı, kıyaslama ise zaferdir.

**4.4** Zafer kazanacaklarından emin olanlar yenilmeye mahkumdur.

**4.5** Bir komutan savaşın prensiplerini her zaman iyi anlar, doğru politikalar izlerse zafer ellerindedir.

Sun Tzu’ nun Savaş Sanatına göre “konumlanma, hedeflerin, güçlü ve zayıf yönlerin tahmini” işletme stratejilerinin uyarlanmış hali aşağıdaki gibidir:

**4.1** Rekabete girmeden önce kendini iyi değerlendir.

**4.2** Hedefe yönel.

**4.3** Durumun ve işin devamlı değişebileceğinin farkında olmak, ve mevcut durumdan hiçbir zaman memnun olmak.

**4.4** Planlama yapılırken işin kontrol edilmesine imkan tanımak.

**4.5** İşin prensiplerini anlamak ve doğru politikaların benimsenmesine yardımcı olmak.

## **Strateji 5 :fırsat,zamanlama ve yönetim yapısı**

Bölüm 5 “ Sun Tzu’ nun Savaş Sanatı’ nda Kuvvet” şu temalardan oluşmaktadır:

**5.1** Büyük sayıdaki bir topluluğu az sayıdaki gibi idare etmenin yolu aynıdır, organizasyonun bir sorunudur.

**5.2** Düşmanlarını ustalıkla hareket ettirenler düşmanı istedikleri şekle sokup, almak istediklerini ona verirler. Onların kazanma hırsından yararlanıp pusu kurarlar.

**5.3** Askerlik teşkilatı özel ve normal taktiklerin uygulanmasından fazla bir şey değildir, fakat bunların varyasyonları ve kombinasyonları ile sonsuz sayıda manevraya ulaşılabilir.

**5.4** Başarılı bir komutan, üstün pozisyonunu kullanabilir, süratli hareket edebilir. Ve şiddetli hücum edebilir.

**5.5** Düşmanlarını ustalıkla hareket ettirenler düşmanı istedikleri şekle sokup, almak istediklerini ona verirler. Onların kazanma hırsından yararlanıp, pusu kurarlar.

**5.6** Bir komutan doğru insanları seçebilir.

Sun Tzu’ nun Savaş Sanatına göre “konumlanma, hedeflerin, güçlü ve zayıf yönlerin tahmini” işletme stratejilerinin uyarlanmış hali aşağıdaki gibidir:

**5.1** İyi bir organizasyon, işin sorumluluklarını açık bir şekilde açık bir şekilde tanımlamaktır.

**5.2** İşletme taktikleri, esnek yönetim politikasını gerektirir.

**5.3** Özel ve genel taktiklerin uygulanması sonsuz işletme yaklaşımları sunabilir.

**5.4** Yeni iş fırsatlarını keşfetmek hızlı hareket etmeyi gerektirir.

**5.5** Bazı avantajlar önermek, ve strateji ile hile yapmak.

**5.6** Doğru işe doğru insanı yerleştirmek.



## **Strateji 6 :Pazar durumlarının kontrolü, ve iklim**

Bölüm 6 “ Sun Tzu’ nun Savaş Sanatı’nda boşluk ve doluluk” şu temalardan oluşmaktadır:

**6.1** Savaş alanına düşmanından önce gel, tahmin etmedikleri bir yere konumlan.

**6.2** Tamamıyla ele geçirmek istiyorsan savunmasız bir yere saldır. Tamamıyla savunmak istiyorsan saldırı olmayan yeri tut.

**6.3** Saldırıda başarılı olanların düşmanların nereyi savunacaklarını, savunmada başarılı olanların düşmanların da nereye saldıracaklarını bilmezler.

**6.4** Sen saflarını belli etmezken başkalarını saflaşmaya zorladığında sen birlik içindeyken düşmanın parçalanır.

**6.5** Nerede yeterli, nerede yetersiz olduklarını anlamak için onları dene.

**6.6** Eğer savaşın yerini ve zamanını bilersen, savaşa bin fersah uzaktan katılabilirsin.

**6.7** Düşmanlar çok sayıda olsalar bile savaşmamaları sağlanabilir.

**6.8** Askeri bir kuvvetin sürekli bir biçimleri yoktur. Tıpkı sürekli bir biçimlenişten yoksun olan su gibi. Düşmana göre değişip uyarlanarak zafere ulaşma yeteneğine deha denir.

**6.9** Ordunun saflaşması suya benzer. Suyun şekli, yüksekten kaçıp alçağa sığınır, ordunun saflaşması ise doludan kaçıp başa saldırmaktır; su toprağın şekline göre akar, bir ordunun zaferi ise düşmanın elinde yatar.

Sun Tzu’ nun Savaş Sanatına göre “Pazar durumunun kontrolü, iklim” işletme stratejilerinin uyarlanmış hali aşağıdaki gibidir:

**6.1** Yarışta önde olmak için yenilikleri takip et.

**6.2** Kendini kuvvetlendirirken, rakiplerin zayıf noktalarından faydalanmak.

**6.3** Rakiplerin zayıf noktalarından faydalanmak, ve doğru zamanda kayıpları azaltmak adına pazardan çekilmesini bilmek.

**6.4** Sizi tanımalarına imkan vermeden , rakiplerinizi iyi tanıyın.

**6.5** Bir işletme değişik alanlara girme becerisi gösteriyorsa, bu şirket meydan okuyan bir işletmedir. Güçlü olduğunuz yönleri anlamak için çaba gösterin.

**6.6** Başarı için pazarı iyi bilin.

**6.7** Rekabet ne kadar çetin olursa olsun, Pazar beklentilerini iyi anlarsak başarılı olabiliriz.

**6.8** Değişen Pazar koşullarına göre değişin.

**6.9** İş taktikleri hiçbir zaman aynı kalmaz.

### ***Strateji 7: çatışma yönetimi ve yüzleşmeden kaçınmak***

Bölüm 7 “ Sun Tzu’ nun Savaş Sanatı’nda manevralar” şu temalardan oluşmaktadır:

**7.1** Askerlik süreci boyunca uygun pozisyon için düşmanla savaşmaktan daha zor bir şey yoktur.

**7.2** Uygun bir pozisyon için savaşmak, sadece bir dezavantaj değil aynı zamanda tehlikedir.

**7.3** Düşmanın planlarını bilmiyorsan, birbirinden haberdar ittifaklar oluşturamazsın.

**7.4** Yoldan çıkma taktiklerini ilkönce kim daha iyi öğrenirse zafer onundur.

**7.5** Ziller, davullar,bayraklar ve sancaklar insanların kulaklarını ve gözlerini bir noktaya toplamak ve birleştirmek için kullanılır.

**7.6** Kafası karışmış düşmanla savaşmak için yüksek disiplinli bir orduya sahip olmak gerekir.

Sun Tzu’ nun Savaş Sanatına göre “çatışma yönetimi ve yüzleşmeden kaçınmak” işletme stratejilerinin uyarlanmış hali aşağıdaki gibidir:

**7.1** Yüz yüze gelindiğinde rekabet en zor olanıdır.

**7.2** İyi bir pozisyon için rekabet etmek sadece dezavantaj değildir, ayrıca tehlikelidir. Yetersiz bir hazırlık, işin ve Pazar payının kaybedilmesine yol açabilir.

**7.3** Potansiyel ortağınızı iyi tanıyın.

**7.4** Kısa dönemli sapmalar için esnekliği sürdürürken vizyonunuzdan vazgeçmeyin.

**7.5** Çalışanlarınızı ortak bir amaç için, iyi iletişimle motive edin.

**7.6** Organizasyonunuzu güçlendirin, ve işletme stratejilerini planlayın.

### **Strateji 8: *esneklik ve adaptasyon***

Bölüm 8 “ Sun Tzu’ nun Savaş Sanatı’ nda uyarlamalar” şu temalardan oluşmaktadır:

**8.1** Askeri hareketin kuralı, yüksek tepeye karşı durmamak ve o tepeye sırt vermiş olanlara saldırmamaktır.

**8.2** Bir komutan taktiksel değişiklikleri anlayabilmelidir.

**8.3** Bir komutan hem uygun hem de uygun olmayan durumları düşünebilmelidir.

**8.4** Komutanlar için tehlikeli olan beş özellik vardır; ölmeye hazır olanlar öldürülebilirler; yaşamaya niyeti olanlar esir düşülebilir; çabuk sinirlenenler gücendirilebilir, bağınaz olanlar aşağılanabilir, insanları sevenler tedirgin edilebilirler.

Sun Tzu’ nun Savaş Sanatına göre “esneklik ve adaptasyon” işletme stratejilerinin uyarlanmış hali aşağıdaki gibidir:

**8.1** Eğer zayıfsan, savaşa girme.

**8.2** Pazar koşulları iyi anlaşılmalıdır.

**8.3** Bir işte uygun olan ve olmayan faktörler düşünülmelidir.

**8.4** Yönetimin zayıflıkları iyi anlaşılmalıdır.

## **Strateji 9:gözlem ve manevra**

Bölüm 9 “ Sun Tzu’ nun Savaş Sanatı’nda orduları yönetmek” şu temalardan oluşmaktadır:

**9.1** Ne zaman düşmanlarını gözlemek için ordunu bir yerde konaklatsan dağları arkana al ve vadi kenarında ol. Araya su girdiği zaman daima sudan uzak dur.

**9.2** Tuzlalardan ilerle, hemen git, oyalanma.

**9.3** Genellikle ordular yüksek yerleri sever, alçak yerleri sevmezler, ışığa değer verir, karanlıktan hoşlanmazlar.

**9.4** Nehrin kaynağı yağmur alıp köpükler akıntıyla aşağıya geldiğinde, eğer karşıya geçmek istersen su durgunlaşana kadar bekle.

**9.5** Bir ordu ilerlerken yolu üstünde ırmakları, göletleri, üzeri kamışlarla kaplı çukurları olan dağlık bir bölge ya da sık otlar ve ağaçlarla örtülü vahşi ormanlar varsa bunları dikkatle ve adam akıllı araştırmak gerekir.

**9.6** Eğer kuşlar birden ortaya çıkarlarsa orada pusuya yatanlar vardır.

**9.7** Antlaşmadan söz etmeksizin barış istemeye gelenler komplo kuruyor demektir.

**9.9** Eğer düşman ordusunda bir kargaşa varsa, komutan otoritesini kaybetmiş demektir.

**9.10** Talimatlar istikrarlı bir biçimde yerine getirildiğinde liderle grup arasında ortak bir hoşnutluk vardır.

Sun Tzu’ nun Savaş Sanatına göre “gözlem ve manevra” işletme stratejilerinin uyarlanmış hali aşağıdaki gibidir:

**9.1** Zorlu Pazar koşulları süresince en iyi yaklaşımı uygula ve zorlu durumlardan uzak kal.

**9.2** Tehlikeli bir durumdan hemen uzaklaş.

**9.3** Rakiplerinin durumunu gözle ve buna göre strateji planla.

**9.4** Pazarda yarışa girmeden önce durumun netleşmesini bekle.

**9.5** Pazarın durumunu tamamen anlamadan potansiyel problemlerle uğraşma.

**9.6** Potansiyel problemleri anlamak için Pazar göstergelerini izle.

**9.7** Eğer rakibiniz uyarı yapmadan bir antlaşma sunuyorsa, stratejik pozisyonunuzu bildiğini gösterir.

**9.8** Rakibiniz Pazar potansiyelini açığa çıkaramıyorsa, ekstra kaynağı olmadığını gösterir.

**9.9** Rakibinizin morali düşükse, liderlerinin zayıf olduğunu gösterir. Üst yönetimin prestiji ve otoritesi önemlidir.

**9.10** Herkes sorumluluğunu yerine getiriyorsa, yönetim ve çalışanlar arasında ortak bir hoşnutluk vardır.

### **Strateji 10: rekabet koşulları ve hataların nedenleri**

Bölüm 10 “ Sun Tzu’ nun Savaş Sanatında Arazi” şu temalardan oluşmaktadır:

**10.1** Eğer düşmanın hazırlıksızsa, onları yenebilirsin.

**10.2** Dar arazide, önce oraya sen varırsan düşmanını beklemek için araziyi doldurmalısın.

**10.3** Altı yol yenilmeye gider. Bunu anlamak komutanların asıl sorumluluklarıdır, bunları iyice incelemek gerekir.

**10.4** arazinin yapısı orduya yardım eder; zaferi tayin etmek için düşmanların gücünü ölçmek, tehlikeleri ve mesafeleri kestirmek, askeri liderler için gerekli bir davranıştır. Bunları bilenler savaşı kazanır, bilmeyenler ise kaybeder.

**10.5** İyi bir komutan kişisel üne ve kazanca bakmadan taarruza geçer, ve kaytarmayan bir sorumlulukla geri çekilir.

**10.6** Bebeklere baktığın gibi askerlerine de bak, seninle en derin vadilere bile istekle gideceklerdir; onlara sevdiğin çocukların gibi bak, senin için seve seve öleceklerdir.

**10.7** Savaş yasalarını bilenler harekete geçtikleri zaman yoldan çıkmaz, kalkıştıkları zaman tükenmezler. Nitekim kendini ve karşıdakileri tanıdığı anda zafer tehlikede değildir; gökyüzünü ve yeryüzünü bildiğin zaman zafer mutlaklıdır.

Sun Tzu' nun Savaş Sanatına göre, “rekabet koşulları ve hataların nedenleri” işletme stratejilerinin uyarlanmış hali aşağıdaki gibidir:

**10.1** Rakibin hazır değilse avantaj sağlarsın.

**10.2** Rakiplerin küçük bir odaya sahipken harekete geç.

**10.3** Yönetim, işletmeyi başarısızlığa götürecek zayıflıkların farkında olmalı.

**10.4** Pazar koşulları, karar vermeye yardımcı olur.

**10.5** İyi bir yönetici, kişisel ün ve kazancına bakmaksızın işletme avantajına öncelik verirler ve kaytarmayan bir sorumlulukla hataları kabul eder.

**10.6** Çalışanlarınızı aileniz gibi görün ve vizyonunuzu onlarla paylaşın.

**10.7** Yetenekli bir yönetici yönünü ve amacını kaybetmeden, kaynakları iyi tahsis eder.

### **Strateji 11: Rekabet koşulları ve taarruz, ittifak ve vizyon stratejisi**

Bölüm 11 “ Sun Tzu' nun Savaş Sanatında Dokuz Zemin” şu temalardan oluşmaktadır:

**11.1** Askeri hareketler kuralına göre dokuz çeşit zemin vardır.

**11.2** Düşman tarafından üç yandan çevrili olan ve ilk sahip olan orada yaşayan insana yaşama imkanı tanıyan araziye kesişen zemin denir.

**11.3** Uyuşmazlık zemininde savaşıma, hafif zeminde durma, seferli yolu kesme, kesişme zemininde seyretme, ağır zeminde yağmala, kötü zeminde yol al, kuşatmalı zeminde plan yap, ölüm zemininde savaş.

**11.4** İyi bir komutan avantajlı oldukları zaman harekete geçer, olmadığı zaman duraklar.

**11.5** Bir askeri gücün ana şartı hızlı olmak, başkalarının ataletinden yararlanmak, ummadıkları yönlerden gitmek ve korumadıkları yerlere saldırmaktır.

**11.6** Ordunu besle ve moralli olmalarını sağla.

**11.7** Savaşmaktan başka şansları yoksa, size daha yakın olacaklar, bilinçli olarak sizin talimatlarınıza uyacaklardır.

**11.8** Başarılı bir hareket, başına vurulduğunda kuyruğu ile, kuyruğuna vurulduğunda başı ile, orta kısmına vurulduğunda, hem başı hem kuyruğu ile hareket eden hızlı bir yılan gibi olmalıdır.

**11.9** Cesareti eşit şekilde yaymak ve onu bir kılmak örgütlenmenin Taosu' dur. Hem sert hem de yumuşaklıkla baş etmek arazi şekline bağlıdır.

**11.10** Komutanın görevi sakın ve gizli, adil ve düzenlidir.

**11.11** Komutan geri çekilmek zorunda kaldıklarında, bunun nedenini orduya anlatabilmelidir.

**11.12** Düşman tarafında savaşmak için, birlikleri düşman bölgesine daha da yaklaştır ki, savaşmak için ruhlarını motive etsinler.

**11.13** Askerlerini birleştir.

**11.14** Karşıtlarının planlarını bilmeyen ittifak da hazırlayamaz.

**11.15** Yenilmez bir ordu, müttefik aramaya ihtiyaç duymaz.

**11.16** Tüm silahlı kuvvetleri tek bir kişiyi istihdam ediyormuş gibi istihdam et.

**11.17** İlk başta bir genç kız gibi olursun ve düşman sana kapısını açar; daha sonra başı boş bir tavşan gibi olursun ve seni dışarı atamazlar.

Sun Tzu' nun Savaş Sanatına göre “rekabet koşulları ve hataların nedenleri” işletme stratejilerinin uyarlanmış hali aşağıdaki gibidir:

**11.1** Rekabet koşulları, idare edilen işin yönüne göre farklılık gösterebilir.

**11.2** Pazar ittifaklarıyla, daha güçlü olarak pazarı kontrol edebiliriz.

**11.3** Eğer kaynaklarını iyi bilmiyorsan rekabete girme.

**11.4** İyi bir yönetici avantajlı olduğu zaman harekete geçer değilse durur.

**11.5** İş koşullarının farkında olmak ve yeni yaklaşımları hızlı bir şekilde hayata geçirilmesi, rakiplerin zayıflıklarından faydalanılması

**11.6** Çalışanlarınıza ilgi gösterin.

**11.7** İşinizde yardımlaşmayı sağlayın.

**11.8** Başarılı bir işletmede tüm kaynaklar birlikte çalışılarak kullanılır.

**11.9** Şirketin vizyona ulaşma çabası iyi yönetime bağlıdır.

**11.10** Şirketin lideri sakın ve gizli, adil ve düzenli olmalıdır.

**11.11** Şirketin lideri işgücünü tahattünü açıklamalı, ve tüm yaptıklarında buna sadık kalmalıdır.

**11.12** İşte başarıya, olumlu yönde motive edilmiş işgücü katkıda bulunur.

**11.13** İşgücünüzü şirketin vizyonuna göre ayarlayın.

**11.14** Bir şirket potansiyel ortaklarının niyetlerini anlamazsa onlarla ittifak yapamaz.

**11.15** Bir şirket güçlüyse, ittifak araması da gerekmez.

**11.16** Tüm çalışanlarınızı birlik olmaya çağırın.

**11.17** Güçlü gözükmeyin, fakat ne zaman fırsatlar karşınıza çıkarsa bunları da değerlendirin.

### **Strateji 12 :ortadan kaldırma ve karar**

Bölüm 12 “ Sun Tzu’ nun Savaş Sanatında Yangın çıkartma” şu temalardan oluşmaktadır:

**12.1** Bazen yangın çıkarmak için uygun zamanlar olur.

**12.2** Rüzgar yönünde yağmur başlatıldığında rüzgar altında durur.

**12.3** Ordular beş çeşit yangın saldırısının olduğunu bilmelidirler, ve bunlara bilimsel olarak bağlı kalmalıdır.

**12.4** Savaşı kazanmak ve ganimetleri elde etmek için, geçmiş deneyimlerimize göre felaket getiren bir yenilgiyi önlemek gerekir, bu nedenle ordu önemsiz seferber edilmemelidir.

**12.5** Yıkılmış bir ulus var edilemez ve ölümler yaşama döndürülemez.

Sun Tzu’ nun Savaş Sanatına göre “rekabet koşulları ve hataların nedenleri” işletme stratejilerinin uyarlanmış hali aşağıdaki gibidir:

**12.1** Başarının anahtarı iyi fırsatları yakalayabilmektir.

**12.2** Her zaman rakiplerinizin önünde yer alın.

**12.3** Esnek olun ve değişen koşullarla göre hareket edin.

**12.4** Geçmiş başarılarınıza göre yapılın. Hiçbir zaman geçmiş zamanda kalmayın, sürekli olarak yenilenin.



**12.5** Çok basit bir hata tüm işletmeyi harap edebilir; kararlarınızı dikkatli alın, çünkü bazı şeylerin telafisi olmayabilir.

### **Strateji 13 *akıl ve bilgi***

Bölüm 13 “ Sun Tzu’ nun Savaş Sanatında casus kullanımı üzerine” şu temalardan oluşmaktadır:

**13.1** Bir general düşmanın durumunu yok sayarsa; kaynaklarını iyi kullanamayabilir ve insanlıktan yoksun olabilir.Casus kullanabilir.

**13.2** İstihbarat, hayaletler ya da ruhlar aracılığıyla, kıyaslama ya da hesaplama yollarıyla elde edilemez. Ancak düşmanın durumundan haberdar olan insanlar aracılığıyla elde edilebilir.

**13.3** Beş çeşit casusun tümü de görevde olduğunda hiç kimse onların yolunu yordamını bilmez. Buna örgütlenme dehası denir ve önderler için çok değerlidir.

**13.4** Casusluğun imkansız olduğu hiçbir yer yoktur.

**13.5** Casusları, isimleri detaylı bir şekilde araştırmaları için eğitmelisin.

**13.6** Seni gözlemek için gelmiş olan düşman casuslarını bulmalı, rüşvet vermeli ve seninle kalmaları için kandırmalısın.

**13.7** Casusluk yolunda çok zeki kişileri kullanabilen akıllı bir idareci ya da komutan mutlak zaferden emin olabilir.

Sun Tzu’ nun Savaş Sanatına göre “rekabet koşulları ve hataların nedenleri” işletme stratejilerinin uyarlanmış hali aşağıdaki gibidir:

**13.1** Rakiplerini umursamayanlar kaynaklarını etkili kullanamayabilirler.

**13.2** Sıra dışı başarılarla ulaşmak, Pazar durumunu net bir şekilde anlayan insanların iyi yönetilmesiyle olur.

**13.3** Pazardan elde edilen bilgilerin kullanılmasıyla, niyetinizi saklamanıza ve daha akıllı kararlar vermenize yardımcı olur.

**13.4** Bilgilerin toplanması her zaman mümkündür.

**13.5** Pazarın detaylı bilgisi önemlidir.

**13.6** Yetenekli insanların şirketinizde çalışmaları için çabalayın.

**13.7** Şirketinizdeki yetenekli insanların başarıları şirketinizi de başarıya götürecektir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### STRATEJİ FORMÜLASYONU UYGULAMA ÇALIŞMASI

#### 5.1 Çalışmanın Amacı

Bu bölümde daha önce anlatılan tüm tekniklerin bütünleştirilerek strateji formülasyonunda nasıl kullanılacağı örnek bir çalışmayla desteklenecektir. Amacımız, bu tekniklerin bütünleştirilerek bize daha yapısal ve sistemli bir yaklaşım sunduğunu burada kanıtlamaktır.

Uygulama çalışması olarak seçilen yer İzmir’ de faaliyet gösteren Görteks Tekstil Turizm Sanayi ve Ticaret Limited şirketidir. Bu şirketin seçilmesinin temel nedeni, tekstil alanında faaliyet göstermesidir. Son yıllarda Türk Tekstil sektöründe en fazla konuşulan konulardan birisi Çin tehlikesidir. Bunun nedeni Çin’in ülke pazarına ucuz mal vermesinden dolayı, Türk tekstil sektörü zarar görmektedir. Çin tehlikesi ve Avrupa Birliğine girme sürecinde tekstil sektörü stratejilerini iyi belirlemek zorundadır.

Özellikle değindiğimiz konulardan birisi olan Sun Tzu’nu felsefeleri eski zamanlarda savaşlarda çok zaferler kazandırmış, günümüz iş dünyasında ise rekabet gücünü arttırmaktadır. Türk Tekstiline büyük zarar veren Çin mallarına karşı, onların felsefeleriyle strateji geliştirmenin bu rekabette daha etkili sonuç vereceği düşünülmektedir.

Görteks tekstil atölyesinin seçilmesinin bir diğer nedeni ise küçük bir işletme olmasıdır. Özellikle bu çalışmalar büyük kurum ve kuruluşlar için düşünülmektedir, fakat günümüzde her ölçekteki kuruluş için strateji önemlidir. Rekabet her seviyede vardır, ve ayakta kalmak için etkin stratejilere sahip olunması gerekir.

## 5.2 Görteks Tekstil Atölyesi Hakkında Genel Bilgi

Uygulama yapılan Görteks Tekstil Turizm Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi İzmir de faaliyet göstermektedir. Şirketin faaliyet alanları iç giyim ve dış giyim zerenidir. Şirket dünyaca tanına Zara giyim markasının ocuk bölümüne fason üretimini yapmaktadır. Şirket, malzeme ve kumaŐı aracı firmadan tedarik etmekte, burada kesim ve dikim iŐlemlerinden sonra paketlenip tekrar aracı firmaya gönderilmektedir. İŐyerinde elli iŐgören çalıŐmaktadır.

## 5.3 Çalışmanın Modeli

Bu çalışmaya ışık tutan makale S.F Lee ve Andrew Sai On Ko'nun " Building Balanced Scorecard with SWOT analysis ve implementing Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies- Kurumsal Karne'nin SWOT analizi ile yapılandırılması ve Sun Tzu'nun Savaş Sanatı stratejilerinin Kalite Fonksiyon Yayılımı altında uygulanması" alıŐmasıdır.

S.F Lee ve Andrew Sai On Ko bu çalışmalarında strateji formülasyonuna yapısal bir yaklaşım getirmektedirler. Aynı yazarlar, bu tekniği eğitim alanında uygulamıŐlardır, bu çalışmalarında Savaş sanatı yönetim stratejileri yerine eğitim kriterlerini uygulamıŐlardır.

Diğer baz aldığımız bir çalışma ise, L.C.Koo' ya ait olan "BSQ strategic formulation framework- KSK strateji formülasyonu ereve çalışması" dır. Yazar bu çalışmada benzer teknikleri kullanmıŐtır, fakat kullanım sırasında farklılıklar vardır.

Tüm bu bilgiler ışığında, ilk bahsettiğimiz makale çalıŐmamızın modelini oluşturmaktadır.

#### **5.4 Çalışmanın Kapsamı**

Strateji formülasyonu, stratejik planlamanın içinde yer alır. Çalışmada amacımız, strateji formülasyonuna yapısal bir yaklaşım sunmak olduğundan burada stratejik planlamanın diğer konularından bahsedilmeyecektir.

#### **5.5 Çalışmanın yöntemi**

Uygulamada ilk önce şirketin genel yapısı ve faaliyet alanları incelenmiştir. Bu bilgiler ışığında strateji formülasyonu çalışmalarına başlanmıştır. Strateji formülasyonu çalışmalarına şirketin ortakları yer almıştır ve bir çalışma planı oluşturulmuştur.

Bu çalışma planına geçmeden önce, şirketin genel durumu ve yaşadığı sorunlar tartışılmış ve neden bu çalışmaya ihtiyaç duyulduğu vurgulanmıştır. Çalışmanın ana taslağı şu şekilde verilmiştir. Her bölüm öncesi kullanılacak teknik açıklanmıştır ve daha kolay anlaşılması için örnek çalışmalar yer almıştır. Kullanılan teknikleri ilk kez uygulayacak kişiler olduğu göz önünde tutulduğundan anlatım basit ve çok fazla teknik içermemiştir.

### 5.5.1 SWOT Analizi

Bu aşamada daha önce ayrıntılarıyla anlatılan SWOT Analizi çalışması yapılmıştır. Swot analizi Şekil 9'da aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur: bunların açıklımları şu şekildedir:

#### **Güçlü Yönler**

Girişimcilik Ruhu  
Gayretli ve çalışkan insanlar  
Hızlı teslimat  
Esnek üretim yapısı

#### **Fırsatlar**

Yeni pazarlar  
Yeni müşteri grupları  
İletişim araçlarında gelişme ve İnternet  
Finansman sektöründe gelişmeler  
Coğrafi konum  
AB fonları

#### **Zayıf yönler**

Güçsüz sermaye yapısı  
Kalite  
Finansman sıkıntısı  
Eğitimli eleman eksikliği  
Stratejik planlamanın olmayışı

#### **Tehditler**

Uzakdoğu ülkelerinin pazara girmesi  
Devlet politikalarında istikrarsızlık  
Dünyada yaşanan krizler  
Bürokraside yaşanan sorunlar  
Rekabetin artması

### Şekil 8 Swot Analizi

## **Güçlü Yönler:**

**Girişimcilik Ruhu:** Şirketin geleceği hakkında söz sahibi olan kişiler, yaşadıkları sorunların farkında olup , değişime açık yöneticilerdir. Bu sorunlarında ancak girişimcilikle çözülebileceğine düşünmektedirler.

**Gayretli ve çalışkan insanlar:** Çalışanlar açısından eğitim problemi yaşansa bile, sadakatli ve elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışmaktadırlar.

**Hızlı teslimat:** Şirketin en önemli avantajları başında yer almaktadır. Aracı kurumlar tarafından tercih edilmesinin ilk nedenidir.

**Esnek üretim yapısı:** Şirketin fazla büyük olamaması, fazla ekipman ve çalışanın olmaması üretimin esnek olmasına olanak sağlamaktadır.

## **Zayıf Yönler**

**Güçsüz sermaye yapısı:** Şirket fazla kar edemediği için gerekli yatırımlar için sermayede problem yaşanmaktadır.

**Kalite:** Şirketin müşteri kaybetmesinin en önemli nedenlerinden biri katleden dolayı kaybettiği işlerdir.

**Finansman sıkıntısı:** tahsilatlarda yaşanan sorunlar nakit akışını zorlamaktadır.

**Eğitimli eleman eksikliği:** Çalışma şartlarının zor oluşu bu sektörde eleman bulmayı zorlaştırmaktadır.

**Stratejik Planlamanın olmayışı:** Yol haritasının olmadığı şirkette, amaç günü kurtarmaktır.

## **Fırsatlar**

**Yeni pazarlar:** Küreselleşmenin getirdiği bir sonuç olarak yeni pazarlara girme fırsatı bulunmaktadır.

**Yeni müşteri grupları:** Son on yılda dünyadaki ekonomik büyüme pazarın genişlemesine neden olmuş ve özellikle gelişmiş ülkelerdeki tüketim eğiliminin artmasına neden olmuştur.

**İletişim araçlarındaki gelişme ve Internet:**Yeni pazarlara ulaşabilmek için önemli bir araçtır.

**Finansman Sektörü:** Son yıllarda finansman sektöründe olan gelişmeler Türk tekstil sektörünün gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Son yıllarda gündeme gelen konulardan bir tanesi leasingdir. İşletmeler normalde yüksek fiyatlarından dolayı alamadıkları donanım, finansal kiralama yoluyla sahip olabilmektedirler.

**Coğrafi Konum:** AB pazarına rakiplerine göre oldukça yakındır. Bu hem temrin süresini azaltırken hem de ulaştırma maliyetlerini olumlu etkilemektedir.

**AB Fonları:**AB aday ülkelere yönelik fonlar sunmaktadır, , bu fonlar AB Genel Sekreterliği koordinasyonunda proje seviyesinde uygulama onayına geçebilmektedir

## **Tehditler**

**Uzakdoğu ülkelerinin pazara girmesi:** Daha düşük maliyetlerle tekstil ve konfeksiyon üreten rakip firmaların ve ülkelerin pazara girdiği görülmektedir. Hindistan , Çin gibi Uzakdoğu ülkeleri bize göre daha düşük maliyetle mamul ürettiğinden pazardaki rekabetin daha da artmasına neden olmaktadır.



**Devlet politikalarında istikrarsızlık:** Devlet politikalarında istikrarsızlık sektörün geleceğini ve buna uygun stratejiler geliştirmesine imkansız kılmaktadır.

**Dünyada yaşanan krizler:** Dünyada da yaşanan krizler, büyümeyi yavaşlatacaktır. Bu da büyümenin yaşadığı ülkelere daha az mal satmamız anlamına gelmektedir.

**Bürokraside yaşanan sorunlar:** Sektöre yön verecek ,sektörün sorunlarını araştırarak ve sektörle siyasi otorite arasındaki işbirliğini sağlayacak bir bürokratik üst kurumun bulunmaması çok ciddi sonuçlar doğurmaktadır.

### **5.5.2 Kurumsal Karne' nin SWOT Matrisi ile yapılandırılması**

SWOT analiziyle, şirketin güçlü ve zayıf yönlerini, ve şirketin dış çevresinde gelişen tehdit ve fırsatları tespit ettikten sonra, söz konusu şirketin Kurumsal Karne'si oluşturulacaktır. Kurumsal Karne, SWOT matrisi ile yapılandırılacaktır. SWOT matrisinde amaç ,zayıflıkları ve tehditleri minimize edip, aynı zamanda gücü ve fırsatları maksimize etmeyi sağlayan stratejiler geliştirmektir. Bu bağlamda stratejileri, Kurumsal Karne perspektifleri açısından gruplandırma işlemiyle, Kurumsal Karne' yi SWOT matrisi ile yapılandırmış oluruz.

Bu şekilde yapılandırılan Kurumsal Karne aşağıda yer almaktadır:

	<b>Güçlü Yönler</b>	<b>Zayıf yönler</b>
	G(1) Girişimcilik Ruhü	Z(1) Güçsüz sermaye yapısı
	G(2) Gayretli ve çalışkan insanlar	Z(2) Kalite
	G(3) Hızlı teslimat	Z(3) Finansman sıkıntısı
	G(4) Esnek üretim yapısı	Z(4) Eğitimli eleman eksikliği
		Z(5) Stratejik planlamanın olmayışı
	<b>Maxi-maxi(güçlü yönler/fırsatlar)</b>	<b>Mini-maxi(zayıf yönler/fırsatlar)</b>
<b>Fırsatlar</b>	<b>(M)G1F1</b> -Yeni pazarları araştırmak	<b>(F)F4Z3</b> -Bankalarla görüşmek
F(1) Yeni pazarlar	<b>(İ)F3F5G1</b> -Direkt ihracat yapmak	<b>(F)Z1Z3F9</b> -Avrupa fonlarından yararlanma
F(2) Yeni müşteri grupları	<b>(M)G1G3G4F2F3</b> -Yeni müşteriler bulmak	
F(3) İletişim araçlarında gelişme ve İnternet	<b>(Ö)G3F3</b> - E-ticareti öğrenmek	
F(4) Finansman sektöründe gelişmeler		
F(5) Coğrafi konum		
F(6) AB fonları		
	<b>Maxi-mini(Güçlü yönler/tehditler)</b>	<b>Mini-mini(zayıf yönler/tehditler)</b>
<b>Tehditler</b>	<b>(M)T1G3G4</b> -Yeni ürünler sunabilme	<b>(Ö)T2Z5</b> -Stratejik planlama yapmak
T(1) Uzakdoğu ülkelerinin pazara girmesi	<b>(Ö)T2T4G2</b> -Meslek odalarına kayıt olmak	<b>(İ)T3Z2</b> -Daha kaliteli ürünler üretme
T(2) Devlet politikalarında istikrarsızlık		
T(3) Dünyada yaşanan krizler		
T(4) Bürokraside yaşanan sorunlar		

**Şekil 9** Kurumsal Karne' nin Swot Matrisiyle oluşturulması

(F-finansal boyut, M-müşteri boyutu, İ-iç işlemler boyutu, Ö-öğrenme ve gelişme boyutu)

Yukarı da görüldüğü üzere ,swot matrisinde maxi-maxi hücresinde güçlü yönleri ve fırsatları maksimize edecek stratejiler geliştirilmiştir. Örneğin, yeni pazarlar fırsatını girişimcilik ruhu özelliği ile birleştirirsek, stratejimiz yani pazarlar araştırmak olmalıdır. Bu da kurumsal karnemizde müşteri boyutunda yer alır.Bu anlayışa göre elde ettiğimiz kurumsal karnenin yapılanması ayrıntılarıyla şu şekildedir:

### **Maxi-maxi:**

**Girişimcilik ruhu-Yeni pazarlar:** Yeni pazarlar şirket için fırsattır, bunun için gereken girişimciliktir, bunları değerlendirmek için yeni pazarlar araştırılmalıdır. Bu strateji Kurumsal Karne' de müşteri boyutunda yer alır.

**İletişim araçlarında gelişme ve internet-Coğrafi konum- Girişimci Ruh:** Pazara olan yakınlığımızın yanı sıra, internet bizi müşteriye daha da yaklaştırmıştır ve aracı kurumlara olan ihtiyacı azaltmıştır. Aracı kurum olmadan ihracat yapabilmemiz ileride bize rekabet ortamında kazanç sağlayacaktır. Bu strateji de kurumsal Karne de iç işlemler boyutunda yer almaktadır.

**Girişimcilik ruhu- hızlı teslimat-esnek üretim yapısı-yeni müşteri grupları-iletişim araçlarında gelişme ve internet:** Hızlı teslimat ve esnek üretim yapısı bize avantajlar sunmaktadır, bunlardan faydalanarak yeni müşteri grupları bulmak, yeni pazarlar yaratmak, darboğazdan kurtulmak için çözüm olabilir. Bu strateji de Kurumsal Karne' de müşteri boyutunda yer almaktadır.

**Hızlı Teslimat-iletişim araçlarında gelişme ve internet :**Hızlı teslimat avantajından faydalanarak, internet üzerinden (e-ticaret) ticaret yapmak bize zaman ve para kazandırabilir. Bu strateji de Kurumsal Karne' de öğrenme ve gelişme boyutunda yer almaktadır.

### **Mini-maxi**

**Finans sıkıntısı-finans sektöründe gelişmeler:** Finans problemini , finans sektöründe yaşanan tekstil ile ilgili gelişmelerde faydalanarak çözebiliriz. Bunun için bankalarla görüşmemiz gerekir. Bu stratejimiz Kurumsa Karne' de finansal boyutta yer almaktadır.

**Güçsüz sermaye yapısı-finansman sıkıntısı- AB fonları:** Finans ve sermaye problemimizi , AB'nin aday ülkelere verdiği fonlarla aşabiliriz. Bu stratejimiz Kurumsa Karne' de finansal boyutta yer almaktadır.

### **Maxi-mini:**

**Uzakdoğu ülkelerinin pazara girmesi- Hızlı teslimat- esnek üretim:** Çin tehdidine karşı , hızlı teslimat ve esnek üretim avantajlarımızı kullanarak pazara yeni ürünler sunabilmektir. Bu bize rekabet avantajı getirecektir. Bu strateji kurumsal karne' de Müşteri boyutunda yer almaktadır.

**Devlet politikalarında istikrarsızlık- Bürokraside yaşanan sorunlar- Gayretli ve çalışkan insanlar:** Devlet politikalarında ve istikrarsızlık ve bürokraside yaşanan sorunların üstesinden ancak birlik olunarak gelebilir. Bunu yaparken de gayretli ve çalışkan insanlar bizim için avantaj olacaktır. Bu sebeple meslek odalarına kayıt yaptırmak, gelişmeleri takip etmek ve bu yolla sesimizi duyurmak gerekmektedir. Bu stratejimiz Kurumsal Karne' de Öğrenme ve Gelişme boyutunda yer almaktadır.

### **Mini-mini**

**Devlet politikalarında istikrarsızlık-Stratejik planlamanın olmayışı:** Devlet planlarındaki istikrarsızlık, stratejik planlama yapmayı zorlaştırmaktadır. Buna rağmen, stratejik planlama eksikliği istikrarsızlık için en iyi çözüm olarak

gözükmektedir. Bu strateji Kurumsal Karne' de öğrenme ve gelişme boyutunda yer almaktadır.

**Dünyada yaşanan krizler- kalite :** Dünyada yaşanan krizler alım gücünü azaltmıştır bu yüzden kaliteli ürün üretmek önem kazanmıştır. Bu soruna yüksek düzeyde kaliteyle çözüm bulunabilir. Bu strateji Kurumsal Karne' de iç işlemler boyutunda yer almaktadır.

Sonuç olarak şirketin Kurumsal Karnesi şu şekildedir:

- (F)F4Z3-Bankalarla görüşmek
- (F)Z1Z3F9-Avrupa fonlarından yararlanma
- (M)G1F1- Yeni pazarları araştırmak
- (M)G1G3G4F2F3-Yeni müşteriler bulmak
- (M)T1G3G4-Yeni ürünler sunabilme
- (İ)F3F7G1-Direkt ihracat yapmak
- (İ)T3Z2-Daha kaliteli ürünler üretme
- (Ö)G3F3- E-ticareti öğrenmek
- (Ö)T2T4G2-Meslek odalarına kayıt olmak
- (Ö)T2Z5-Stratejik planlama yapmak

### **5.5.3 Kurumsal Karne ile Sun Tzu' nun Savaş Yönetimi Stratejilerinin Kalite Evinde Bütünleştirilmesi**

Şu ana kadar şirketin Kurumsal Karne' sini oluşturduk. Bunun sonucunda dört boyutta stratejiler elde ettik. Şirketin başarısı için bu stratejilerden ilk önce hangisini uygulamamız gerekli sorusuna Kalite Evinde karar verilecektir. Stratejilerin önceliklendirilmesinde Kalite evi, bunları nasıl gerçekleştireceğimiz sorusuna ise Sun Tzu' nun işletme yönetimi stratejileri cevap olacaktır. Tüm bu anlatılanları kalite evinde gösterirsek şu şekilde oluşmuştur.

		Sun Tzu' nun İşletme Yönetimi Stratejileri															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13			
<b>NELER</b>		<b>NASILLAR</b>	Stratejilerin planlanması, tahmin ve liderlik	kaynaklar ve rekabet stratejisi	rekabet stratejisi ve bilgelik	Konumlama, hedefler, güçlü ve zayıf yönlerin tesbit edilmesi	Fırsat, zamanlama ve yönetim yapısı	Pazar durumu ve iklimin kontrolü	Çatışmanın yönetimi ve kavgadan kaçış	Esneklik ve uyum sağlama	Gözlem ve manevra	Rekabet durumu ve hataların nedenleri	Rekabet koşulları ve taarruz stratejileri, ittifak ve vizyon	Ortadan kaldırmak ve vizyon	Akıl ve bilgi	Skor	Oran
		<b>F=Finansal Boyut</b>															
(F)F4Z3	Bankalarla görüşmek																
(F)Z1Z3F9	Avrupa fonlarından yararlanma																
<b>M=Müşteri Boyutu</b>																	
(M)G1F1	Yeni pazarları araştırmak																
(M)G1G3G4F2F3	Yeni müşteriler bulmak																
(M)T1G3G4	Yeni ürünler sunabilme																
<b>İ=İç işlemler boyutu</b>																	
(İ)F3F7G1	Direkt ihracat yapmak																
(İ)T3Z2	Daha kaliteli ürünler üretme																
<b>Ö=Öğrenme ve gelişme boyutu</b>																	
(Ö)G3F3	E-ticareti öğrenmek																
(Ö)T2T4G2	Meslek odalarına kayıt olmak																
(Ö)T2Z5	Stratejik planlama yapmak																
Öncelik																	

Şekil 10: Kurumsal Karne' nin Sun Tzu'nun İşletme Yönetimi Stratejileriyle Kalite evinde yer alması

Kalite evinde neler ve nasıllar belirlendikten sonraki aşama, ne' ler ve nasıllar arasındaki ilişki matrisidir. Bu aşamada, her bir Sun Tzu İşletme Yönetimi felsefesinin hangi Kurumsal Karne stratejisini karşılamaya ne derece etkisi olduğunu gösteren ilişki matrisinin yani kalite evinin gövdesinin oluşturulmasıdır. İlişki matrisini oluşturmanın yöntemi; her sütun (Sun Tzu İşletme Yönetimi felsefeleri) üzerinde tek tek durarak, Kurumsal Karne stratejilerini karşılamaya ne derecede katkıları olduğunu, fikir birliği ile belirlemektir.

Bu amaçla kalite evi matrisinde Ne'ler ve Nasıl'lar arasındaki ilişki iki aşamada incelenebilir.

a) Sun Tzu İşletme Yönetimi felsefesinin Kurumsal Karne stratejisi üzerinde herhangi bir etkisi var mıdır?

b) Eğer varsa bu etkinin derecesi nedir?

İlişki	Ağırlık
Güçlü	9
Orta	6
Zayıf	3
İlişki yok	0

**Tablo 7** İlişkilerin ağırlıklandırılması

Bu noktada müşteri beklentileri ile teknik özellikler arasındaki ilişkiler şu şekilde ağırlıklandırılabilir. Buna göre oluşturulan ilişki matrisi aşağıda verilmiştir.

		Sun Tzu' nun İşletme Yönetimi Stratejileri															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13			
<b>NELER</b>	<b>NASILLAR</b>	Stratejilerin planlanması, tahmin ve liderlik															
		kaynaklar ve rekabet stratejisi															
		rekabet stratejisi ve bilgelik															
		Konumlama, hedefler, gücü ve zayıf yönlerin tespit edilmesi															
		Fırsat, zamanlama ve yönetim yapısı															
		Pazar durumu ve iklimin kontrolü															
		Çatışmanın yönetimi ve kavgadan kaçış															
		Esneklik ve uyum sağlama															
		Cözlem ve manevra															
		Rekabet durumu ve hataların nedenleri															
		Rekabet koşulları ve taarruz stratejileri, ittifak ve vizyon															
		Ortadan kaldırılmak ve vizyon															
		Akıl ve bilgi															
		Skor															
<b>Kurumsal Karne</b>	<b>F=Finansal Boyut</b>																
	(F)F4Z3	Bankalarla görüşmek	6	6	3	3	3	3	0	3	0	6	3	6	6	48	
	(F)Z1Z3F9	Avrupa fonlarından yararlanma	6	6	3	3	3	3	0	3	0	6	3	6	6	48	
	<b>M=Müşteri Boyutu</b>																
	(M)G1F1	Yeni pazarları araştırmak	9	6	9	9	9	9	3	9	9	6	6	9	9	102	
	(M)G1G3G4F2F3	Yeni müşteriler bulmak	9	6	9	9	9	9	3	9	9	6	6	9	9	102	
	(M)T1G3G4	Yeni ürünler sunabilme	9	6	6	9	9	9	3	9	9	6	6	6	9	96	
	<b>i=iç işlemler boyutu</b>																
	(İ)F3F7G1	Direkt ihracat yapmak	9	6	9	9	3	6	3	6	9	6	6	6	6	84	
	(İ)T3Z2	Daha kaliteli ürünler üretme	9	6	3	3	3	6	3	9	6	9	9	9	9	84	
	<b>Ö=Öğrenme ve gelişme boyutu</b>																
	(Ö)G3F3	E-ticareti öğrenmek	6	3	6	3	3	3	3	3	6	3	6	6	3	54	
	(Ö)T2T4G2	Meslek odalarına kayıt olmak	6	3	0	0	3	3	9	3	0	3	9	6	3	48	
	(Ö)T2Z5	Stratejik planlama yapmak	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	117	
		78	57	57	57	54	60	36	63	57	60	63	72	69			
	Öncelik	1	6	6	6	7	5	8	4	6	5	4	2	3			

Şekil 11 Kalite evinde stratejilerin önceliklendirilmesi



İlişki matrisinde de görüldüğü gibi, Sun Tzu'nun İşletme yönetimi stratejilerinden “Stratejilerin planlaması, tahmin ve liderlik” en yüksek skora sahip olduğu için birinci önceliğe sahiptir. Bu stratejiyi daha sonra “Ortadan kaldırmak ve vizyon” ve “Akıl ve bilgi” stratejileri izlemektedir.

## **5.6 Çalışmanın Sonucu**

Kalite evi yardımıyla, stratejilerin önceliklendirilmesi sağlanmıştır. Bu aşamada elde edilen sonuçlara göre ilk olarak “Stratejilerin planlaması, tahmin ve liderlik” stratejisine önem verilmesi kararı verilmiştir. Bu stratejinin açılımı şu şekildedir:

**1.1** Mevcut durumun anlaşılması , faaliyetlerin planlanması

**1.2** Mevcut durumun, rakiplerle kıyaslanması (olumlu ve olumsuz yönleriyle)

**1.3** İşletme yönetimi taktikler ve stratejik planlamayla yakından ilişkilidir.

**1.4** Doğru bilgi işletme başarısına katkıda bulunur.

Buradan da anlaşılacağı gibi, birinci ve ikinci maddeler çalışmanın başında SWOT analizi tekniğiyle irdelenmiştir. Önemli olan bundan sonra bu bilgilerin güncellenmesi ve tartışılmasıdır. Doğru bilginin başarının anahtarı olduğu bir kez daha vurgulanmıştır. Stratejinin iş hayatında ne kadar önemli olduğu bu çalışmayla kanıtlanmıştır.

Bundan sonra alınan ilk karar stratejik planlama çalışmalarına başlamaktır. Bu konuda dışarıdan da bir danışmanın desteğinin alınmasına, tepe yönetimin ve çalışanların bu konuda eğitilmesine karar verilmiştir.

## SONUÇ

**“ Stratejisi olmayanlar, yenilmeye mahkumdurlar.”**

*Sun Tzu*

Rekabet; piyasa sisteminin işlerliği için bir zorunluluk olduğuna göre ulusal, bölgesel ve küresel pazarlarda faaliyet gösteren firmalar birbirleriyle rekabet etmek zorundadırlar. Birbirleriyle rekabet eden firmalar, kazançlarını gerçekleştirmek ve hedeflerine ulaşmak için sürekli olarak stratejiler geliştirmek zorunda kalmakta ve firmaların rekabet sürecindeki başarıları da, geliştirdikleri stratejilerinin etkinliğine bağlı olmaktadır. Yarışı nasıl kazanabilirim sorusuna cevap vermek her zaman stratejik düşünmeyi gerektirmektedir.

Rekabet stratejisi geliştirmek; bir firmanın temelde nasıl rekabet edeceği, hedeflerinin neler olması gerektiği ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi politikaların izlenmesi gerektiği konularında genel bir formül geliştirmek demektir.

Bu çalışmada, strateji formülasyonuna sistematik bir yaklaşım getirilmesi amaçlanmıştır. Bu düşünce doğrultusunda Swot analizi, Kurumsal Karne , Kalite Fonksiyon Yayılımı ve Sun Tzu’ nun İşletme yönetimi stratejilerinin bütünleştirilmesi üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın ilk bölümünde şirketin iç ve dış durum değerlendirmesini sağlayan Swot analizi yapılmıştır, daha sonra bu bilgiler ışığında Swot Matrisi oluşturulmuştur. Bu matristen hareketle şirketin Kurumsal Karne’ si meydana getirilmiştir. Daha sonra bu stratejileri hayata nasıl geçirebileceğimiz sorusuna yanıt olacak Sun Tzu İşletme yönetimi felsefeleri ile kalite evinde ilişkilendirilmiştir. Kalite evi sayesinde şirketin hangi alanlara öncelik vermesi gerektiği tespit edilmiştir.

Bu çalışmalar sonucunda işletmenin stratejik planlamaya önem vermesi gereği ortaya çıkmıştır. Strateji formülasyonu çalışmalarında kullanılan tekniklerin ve bulguların, stratejik planlama çalışmalarında faydalı olacağı düşünülmektedir.

Çalışma kapsamında, özellikle Türk Tekstil Sektörünün sorunları da gündeme gelmiştir. Bu sorunlar tüm tekstil sektöründeki her ölçekteki işletmeyi etkilemektedir. Elde edilen bulgular ve sonuçların, Türk Tekstil Sektörü için genellenebileceğini düşünmekteyiz. Türk Tekstil Sektörü için bu yöntemle hazırlanan bir çalışmanın, sektöre fayda sağlayacağı inancındayız.

Çalışma kapsamında kullanılan teknikler daha önce de birçok çalışmada yer almıştır. Özellikle Kalite Fonksiyon Yayılımının ürün geliştirme dışında stratejinin formüle edilmesinde kullanılması, tekniğin uygulama alanlarını genişletmiştir. Sun Tzu öğretilerinin Türk iş dünyasında bundan sonra daha fazla kullanılması temenni edilmektedir.

Çalışmanın modeli, kullanılan tekniklerin sırası değiştirilebilir. Çalışmanın kapsamı daraltılabilir veya genişletilebilir. Kullanılan teknikler bir başkasıyla değiştirilebilir. Tüm bunlar, bundan sonraki çalışmalarda mümkün olabilir. Yeni fikirlere ve yeni çalışmalara, bu çalışmanın kaynak olacağına inanılmaktadır.

## KAYNAKLAR

Akbaba,A (2000). “Kalite Fonksiyon Göçerimi Metodu ve Hizmet İşletmelerine Uyarlanması”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2, Sayı 3.

Choe, C.W & Haddad ,K.M (1997),” Applying the Balanced Scorecard to Small Companies”, **Management Accounting**, August

Davis, T (1996),” Developing an Employee Balanced Scorecard Linking Frontline Performance to Corporate Objectives”, **Management Decision**, 34/4

Doğan, Ö.İ (2000) ,“Kalite Uygulamalarının İşletmenin Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2,Sayı 1.

Griffin, A. ve . Hauser.J.R (1993). “The Voice Of The Customer”, **Marketing Science**, Vol.12, No.1.

Guinta, L. R.&. Praizler N.C (1993). **The Qfd Book, The Team Approach To Solving Problems And Satisfying Customers Through Quality Function Deployment**, New York: Amacom.

Hauser, J. R. ve Clausing D. (1988). “The House Of Quality”, **Harvard Business Review**, May-June.

Kaplan, R.S & Norton D.P (1992),”The Balanced Scorecard –Measures that drive performance “ **Harvard Business Review**, January-February

Kaplan, R.S & Norton D.P (1996),”Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System”., **Harvard Business Review**, January-February

Kaplan, R.S & Norton D.P (1999),**Balanced Scorecard**, Çeviren Serra Egeli,İstanbul, Sistem Yayıncılık

Kaygusuz, S.A (2005), "Yönetim muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta, Balanced Scorecard", "**İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt 7, Sayı 1

Kilen, P.C& Walker M. & Hunt R. (2005) ."Strategic planning using QFD", **International Journal of Quality and Reliability Management**, Vol.22, No.1, s.17-29.

Ko A.S.O (2003) "Can principles from Sun Tzu' s Art of War be used the address the problems of consensus-seeking?" **Corporate Communications: An Internal Journal**, Vol. 8, No. 3, s 208-212

Koo L.C& Ip Y.K .(2004) "BSQ strategy formulation framework : a hybrid of balanced scorecard, SWOT analysis and quality function deployment", **Managerial Auditing Journal**,Vol 19, No. 4, 533-543

Krause, D.G (1996). **Sun Tzu; The Art of War for Executives**, Nicholas Brealey

Lee S.F & Roberts P.& Lau W.S & Bhattacharge S.K (1998) "Sun Tzu' s The Art of War as business and management strategies for world class business excellence evaluation under QFD methodology", **Business Process Management Journal**, Vol. 4, No. 2, s.96-113

Lee S.F & Ko A.S.O (2000). "Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing " Sun Tzu' s The Art of Business Management Strategies " on QFD methodology", **Managerial Auditing Journal** , 68-76

Lee S.F & Ko A.S.O& Lo K.K& Leung R.F(2000) . "Strategy formulation framework for vocational education; integrating SWOT analysis, balanced scorecard, QFD methodology and MBNQA education criteria." **Managerial Auditing Journal**, 407- 423

Luo. Z (1994) **Sun Tzu' s The Art of War 100 Criterians**, Hong Kong, The Commercial Press.

Örnek,Ş.A (2000), “Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanabilecek Yeni Bir Araç”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2, Sayı 3.

Uçar, D & Doğru, A. Ö, “CBS Projelerinin Stratejik Planlanması ve Swot Analizinin Yeri”, TMMOB Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası, 10. Türkiye Harita Bilimsel ve Teknik Kurultayı, 28 Mart- 1 Nisan 2005, Ankara

Philips, M.& Sender, P. & Gover, G. (1994) “Policy Formulation by use of QFD Techniques; A Case Study.” **International Journal of Quality and Reliability Management**, Vol. 11, No. 15, s.46-58

Tzu Sun (2005) **Savaş Sanatı**, Çevirenler:Sibel Özbudun, Zeynep Ataman,İstanbul, Anahtar Kitaplar Yayınevi

Yenginol, F. (2000). Yeni Ürün Geliştirmede Müşteri İstek ve İhtiyaçlarını Teknik Karakteristiklere Dönüştürmeyi Sağlayan Bir Yöntem: Kalite Fonksiyon Göçerimi (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*), İzmir:Dokuz Eylül Üniversitesi.

Walker, M. (2002). “Customer- driven breakthroughs using QFD and policy deployment”, **Management Decision**, Vol.40, No. 3, s. 248-256

Wasserman, G.S (1993) “ On how to prioritize design requirements during QFD planning process”, **IIE Transactions**, s 59-65

Xaiver, F. & Hunt, R. (2002). “Strategy in turbulent times”, **Managerial Auditing Journal**, s. 55-59

Strateji ve stratejik planlama,  
<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/stratejik/futz.htm> (Erişim 05.04.2006)

İhracatın Swot analizi çerçevesinde incelenmesi,  
<http://www.dtm.gov.tr/ihr/ihrstr/kuvan.htm> (Erişim 10.04.2006)

Özkan, M. (2001) Balanced Scorecard' a Giriş , <http://www.danismend.com/>  
(Erişim tarihi: 21.03.2006 )