

STRATEJİK YÖNETİM SİSTEMİNİN  
ETKİNLİĞİNİN SAĞLANMASINDA STRATEJİK  
YÖNETİM MUHASEBESİNİN ROLÜ  
(Bütçeden Stratejik Yönetime)

Prof. Dr. Hüseyin ERGİN \*  
Yrd. Doç. Dr. Orhan ELMACI \*\*

ÖZET

*Stratejik yönetim iki temel bileşenden oluşmaktadır. Bu temel bileşenlerden birincisi, stratejik planlama, ikincisi stratejilerin uygulanması, kontrolü ve değerlendirilmesidir.*

*Stratejik yönetim muhasebesi; stratejik yönetimin her aşaması için gerekli olan finansal ve maliyet bilgilerini sağlamaktadır.*

Genelde, stratejik planlama ile muhasebe arasında bir ilişki olmadığı ya da çok az bir ilişki olduğu düşünülse de, ABD' deki işletmelerde yapılan araştırmalar; planlama maddelerini geliştiren ve kullananların çoğunluğunun muhasebeciler olduğunu göstermiştir. Özellikle yönetim, muhasebe, planlama çalışmalarında aktif rol üstlenmektedir. Yönetim muhasebesinin proje planlarında, taktik planlamada, eylemsel planlamada, araştırma-geliştirme ve iyileştirme (yeniden yapılandırma) planlarında ve özellikle stratejik planlamadaki rolü çok büyüktür. Çalışmamızın stratejik yönetimle bağlantılı olması nedeniyle

özellikle stratejik planlama çerçevesinde konu ele alınacaktır. Bu bağlamda çalışmamız dört bölümden oluşturulmuştur.

*Birinci Bölümde, stratejik planlamanın bağlantılı olduğu planlar; stratejik planlamayı diğer planlama türlerinden ayıran yönler; stratejik planlama ile amaçlar arasındaki ilişkiler (temel amaçlarla ve ekonomik olmayan amaçlar) ortaya konmuştur.*

*İkinci bölümde, stratejik planlamanın bir işletmede nasıl formüle edilmes; gerektiği (iç çevre analizi ve dış çevre analizi) açıklanmıştır.*

*Üçüncü bölümde, stratejik alternatiflerin analizi, stratejilerin seçimi ve uygulamaya konması ayrıntılı olarak açıklanmıştır.*

*Sonuç bölümünde, stratejik planlama konusunda değerlendirme yapılmıştır.*

## I. STRATEJİK PLANLAMA

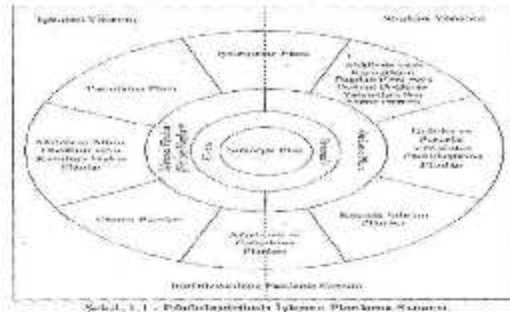
### 1.1.Stratejik Planlamanın Bağlantılı Olduğu Planlar

Stratejik planlama, işletmeyi bir bütün olarak değerleyerek, en yüksek yönetim seviyelerinde sistematik olarak işletmenin ulaşmayı düşündüğü ana amaçların ürün-Pazar yeteneklerinin ve bu amaçlara ulaşmak için işletme kaynaklarının elde edilmesi ve geliştirilmesine ilişkin yazılı değerlemelerden ibarettir. Bu nedenle stratejik planlama firmaya yön verici kuralları kapsama almaktadır. Stratejik planlama güttüğü amaçlar ve planlama öncülleri nedeniyle oldukça uzun bir zaman süresini gerekli kılmaktadır. Bu nedenle denilebilir ki, en uzun süreli planlama stratejik planlamadır.<sup>1</sup>

Şekil 1.1 'de bütünleştirilmiş bir işletme planlama sistemini görmekteyiz. Bu planlama sistemi işletmelerin yaptıkları faaliyetlerin türüne göre farklılaşabilir. Planların hiçbirisi diğerlerinden ayrı bir şekilde düşünülemez. Çünkü birbirleriyle karşılıklı bağımlıklar, etkiler ve tepkiler söz konusudur. Ancak, sistemin çıkış merkezini stratejik plan oluşturmada ve diğer planlama yapıları onun üzerinde kurulmaktadır. Bir başka deyişle, işlemsel bölümlere yol gösterici kuralları stratejik planla tespit edilmektedir. Örneğin; stratejik planda, hangi ürünlerin ya da hizmetlerin üretilmesi gerektiğini, bunların hangi pazarlarda satılacağını, üretimin hangi teknik yöntemlerle ve araçlarla yapılacağını, kaynakların bileşiminin borçlar- bakımından nasıl olacağını, nasıl geliştirileceğini yeni yatırımlara hangi cinsten ne kadarlık kaynak tahsis edileceğini, devrini dolduran hangi yatırımlardan vazgeçileceğini stratejik plan ana hatları ile verir ve böylece işletmenin ne yönde ve ne biçimde gelişeceğini belirtir.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> George A. POGUE, "stratejik Management Accounting, and Corporate Objective" Management Accounting, London, (February-1990) s.46.

<sup>2</sup> Erol EREN, işletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetimi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yay., İstanbul, 1990, s.25.



Stratejik planı çevreleyen ikinci daire içinde; finans ve personel planları yer alır. Bu planlar, bilindiği üzere, gereksinimlere göre kaynakların özelliklerini nicelik ve nitelik yönünden belirleme, bunların nelerden hangi niteliklerle nasıl edinildiğini ve geliştirildiğini saptama ile ilgilidir. Doğaldır ki, bu tür planlar bölümlerin gereksinimleri ile ilgili olduklarından, bir taraftan bölüm planlarıyla diğer taraftan da belirlenen stratejik planda işaret edilen öncülerle sıkı sıkıya ilişkilidir. Bu nedenle, bu iki plan, sadece personel ve finans yöneticisinin inisiyatifinde olmayıp, bir taraftan stratejik plan nedeniyle genel müdürün, diğer taraftan da işlemsel planlar nedeniyle departman yöneticilerinin hedefleri doğrultusunda bütün işletme için yapılır. Diğer yandan, herhangi bir ekonomik, sosyal, politik değişme ya da rakiplerin karşı stratejileri nedeniyle kaynak edinme ve geliştirme olanaklarının azalması halinde, stratejik planda da gerekli değişimler meydana gelecektir.<sup>3</sup>

Bütün işlemsel planlar ya da bölümlere ilişkin planlar şeklin sol yarıya üzerinde bulunmaktadır. Kesik çizgiler, bölümlere ilişkin planlarla gelişme planlarını ya da kağıt üzerinde hazırlanan planları birbirinden ayırt etmektedir. Pazarlama planları, malzeme alım ve tesis kurma planları, üretim planları hep uygulamayı gerektiren faaliyetlerin tarihi, yeri süreci ve sürelerini kesin olarak belirleyen planlardır. Bu planlar, stratejide; üretilecek ürünler ve nitelikleri, kullanılacak teknoloji, faaliyet yapılacak pazarlar olarak belirlenen kurallar doğrultusunda ve onların üzerine inşa edilirler.

Şekil 11'in sağ tarafında daha çok stratejik yönetim alanına giren planlar yer almaktadır. Bu planları genel müdür, genel müdür yardımcısı ve kurmayları ile sorumlu departman yöneticileri bütün işletmeyi değerlendirerek oluştururlar. Stratejik yönetim planları, bölümlerle ilgili planların aksine bölümlere yol gösterici genel kapsamlı planlarla bölüm yöneticilerinin hareket planıdır.<sup>4</sup>

A. g. c., s.27.

Proje alanı; belirli bir sermaye ile bir yatırıma girişme ya da bir pazarlama faaliyetlerinde bulunma konusunda harcama yapmak planları ve elde edilecek sonuçlar yönünden detaylı bir inceleme gerektir. Takrik

## 1.2. Stratejik Planlamayı Diğer Planlama Türlerinden Ayıran Yönler

İşletmede stratejik planlamayı diğer planlama türlerinden esash bir biçimde ayıran dört ana özellik bulunmaktadır.<sup>3</sup>

Bunları;

- > Zaman süreci ve ufku,
- > Verilerin yapısı
- > Verilerin sayısı ve
- > Organizasyon düzeyi

Şeklinde sıralayabiliriz. Şimdi bunları sırayla gözden geçirelim.

### i- Zaman Süresi ve Ufku

Stratejik planlamanın, uzun süreli bir plan olması onu diğer planlama türlerinden ayırır. Ancak şunu da belirtelim ki, her uzun süreli planlama stratejik plan değildir. Örneğin uzun süreli olarak hazırlanmış bulunan finansal planlar, personel tedariki ve geliştirilmesine ilişkin planlar, organizasyon yapısı ve yetki ve sorumlulukların dağılımına ilişkin planlar uzun süreli gelişmelerle ilgili oldukları halde stratejik planlama kapsamına girmez. Stratejik planlamanın belli bir kısmı ile ilgili olabilir.

Özetle, kısa süreli planları stratejik plan olarak kabul edemeyeceğimiz gibi her uzun süreli planı da stratejik plan kapsamına alamayız. Bu durumda hangi zaman dilimini stratejik planlama süresi olarak alınacağı önem arz etmektedir.

Bu konuda literatürde tam bir belirsizlik mevcut bulunmaktadır. Bazı düşünürler bu süreyi on yıldan başlatırken bir kısmı dört veya beş diğer kısmı da üç yıldan daha fazla olanları uzun süreli olarak kabullenmektedir. Kesin bir görüş birliğinin olmamasının nedeni, zaman belirleyici kriterlerin özellikle endüstri koluna ve işletmenin iriliğine göre değişmesindedir. Açıkça bu sorunun yanıtı oldukça zordur. Ancak, bizim burada yapacağımız seçim bu görüşlerin hepsini içine alan bir taban oluşturabilecektir. Ayrıca bir kuruluşun uzun süreli planlar arasında da zaman bakımından stratejik planın en uzun süreli olduğuna inanmaktayız. Çünkü stratejik planlama niteliği itibarıyla bütün diğer uzun süreli planlar, onun belli zaman süresi içinde tüm işletme için belirlendiği amaçlardan hareket ederek hazırlanır, dolayısıyla ondan daha uzun bir süreye sahip olmaları söz konusu olamaz.

Taban olarak belirlediğimiz üç yıldan daha az süreler stratejik planlamanın kapsadığı zaman periyodunun dışında kalmır. Bu süreler daha özel işler için, gerekli olan eylemsel ve taktik planlara özgüdürler. Bu planlar stratejik ve uzun süreli planların kapsadıkları riskleri daha kısa süre içinde ileriye dönük önlemlerle üstlendikleri için bazı durumlarda onlara ters düşer gibi de gözükümler. Örneğin; satışları ve karları kısa bir süre için azaltmak taktik plan gereği olabilir, ancak, amaç uzun sürede işletmeyi daha karlı bir duruma getirmektir.

planlama ise, bir-iki yıl ya da daha kısa bir süre içinde hazırlanan kar planları ya da bütçelerde ilgilidir. Gerek taktik planlar ve gerekse bütçeler uzun süreli stratejik planlar çerçevesinde yürütülür. Eylemsel planlar ise; departman ya da bağlı kuruluşlara ilgilidir.

<sup>3</sup> James QUIN-HENRY MINTZBERG, M.ROBERT, The Strategy Process, Concepts Contexts and Cases, Prentice Hall International Inc.USA,1998,s.271.

#### ii- Verilerin Yapısı

Stratejik planlamayı diğer planlama türlerinden ayıran ikinci özellik verilerin yapısıyla ilgilidir. Bölüm planlaması, sadece bir alt organizasyon bölümünün optimizasyonuna ilişkindir. Bu nedenle, planlamada kullanılan veriler yapısal olarak işletme faaliyetlerinin sadece bir bölümü ile ilgilidirler. Eylemsel planlamanın yapısında homojen (aynı cinsten) veriler mevcuttur. Aslında, stratejik planlama tüm organizasyonun optimizasyonu ile ilgilidir. Bu nedenle, stratejik planlamanın yapısını oluşturan veriler nitelik olarak bir çok işletme fonksiyonu ile ilgili ve dolayısıyla -a heterojen (aynı cinsten) verilerden oluşmuşlardır.

Kapsanan verilerin yapısı itibarıyla bir plan ne kadar farklı cinsten verilerden oluşursa o ölçüde stratejik niteliktedir. Üretim, pazarlama ve finans planları gibi daha ziyade belirli bir uzmanlık konusunu dilendiren planlar taktik niteliğine sahiptirler. Stratejik plan, işletmenin tüm iç fonksiyonları arasındaki uyumu sağlayarak bölümler arasındaki işbirliğini oluşturduğu gibi, işletmenin çevresiyle olan bütün ilişkilerini de düzenlemek zorundadır. -albuki, eylemsel planlar işletme çevresinin sadece bir bölümü ile ilgili olduklarından, planlamada dikkate aldıkları veriler tek tip olmaktadır. Örneğin; bir pazarlama planı, sadece işletmenin müşterileriyle ilgilidir. Veriler müşterilerin sosyo-ekonomik özelliklerinden oluşur. Gerçekte, stratejik planlar dikkate almak zorunda olduğu veriler itibarıyla sadece müşterilerin özelliklerini değil, hükümetin uyguladığı politikaların teknolojik değişme ve gelişmeleri vb. dikkate almak zorundadır.<sup>3</sup>

#### iii- Verilerin Sayısı

Stratejik planlamanın dikkate almak zorunda olduğu veriler heterojen niteliktedir. Stratejik planların, bu özelliğinin yanı sıra dikkate alınan verilerin sayısı rakımından da diğer planlardan ayrılmaktadır. İşletmenin her bir iç fonksiyonuyla, Maliyette bulunduğu çevrenin sosyal, ekonomik ve politik tüm verilerini içermesi, diğer planlama türlerine göre stratejik planlamanın sayısal olarak daha fazla veriyle gilenmesi gerektiğini açıkça göstermektedir. Diğer yandan stratejik plan işletme içinde hazırlanan diğer bütün planlama faaliyetlerinden ve raporlarından etkilenmektedir.<sup>4</sup>

#### iv- Organizasyon Düzeyi

Stratejik planlama daha çok sonuçlara yönelmiş durumdadır. Bu nedenle, uzun süreli amaçları ve ileride meydana gelebilecek sonuçları saptar. Diğer bütün planlama türleri stratejik planlamanın öngördüğü amaçları ya da sonuçları kabul etmekte zorlandıkları.

Stratejik planlar, işletmenin bütün fonksiyonlarına ve tüm çevreye ilişkin verileri kapsamına aldığı için, hazırlanması ve ortaya konulması bakımından diğer planlardan daha ayrıntılıdır. İşletmenin gelecekteki kaderi ile ilgili olduğundan daha yüksek sorumluluk gerektirir ve organizasyonun üst yönetim kademelerinde hazırlanır.

<sup>3</sup> V. e. s.126.

<sup>4</sup> V. e. s.128.

<sup>5</sup> ;ITN-MINTZBERG-JAMES, The Strategy Process..., s.75.

### 1.3.Stratejik Planlama ve Amaçlar Sistemi

İşletme yönetimi açısından amaçlar örgütlerin faaliyetlerinin ve varoluşlarının nedenidir. Örgütsel amaç, organizasyonun bir bütün olarak gerçekleştirmek, istediği geleceğe yönelik konuları kapsar. Amaçlar, işletmenin planlarına yol gösteren birer unsur oldukları gibi hedeflerine ne ölçüde ulaştığını yönetime bildiren birer araç görevini de yerine getirirler. İşletme toplumsal bir birim olarak birtakım amaçlara ulaşmak için kurulur. Bu yüzden, onu oluşturan ve çalışan kişi ya da grupların, hissedarların ve özellikle müşterilerin amaçlarına hizmet eden bir araçtır. Başka bir deyişle, işletme birbirleriyle çelişen birtakım amaçların dengelendiği bir genel amaçlar sistemidir.<sup>9</sup>

İşletmenin bütününe ilgilendiren amaçlar genel, belli bir bölümüne ilgilendiren amaçlarda özel amaçlar olarak adlandırılır. Genel amaçlar kendilerine bağlı olarak daha özel amaçların oluşturulmasına yardımcı ve hatta neden olan unsurlardır. İşletmenin iki temel amacı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi "temel ekonomik amaçlar" ikincisi ise "sosyal amaçlar"dır. Temel ekonomik amaçlar faaliyetlerden optimal kar elde edebilme-ye dayanır. Sosyal amaçlar ise, işletme faaliyetlerini etkileyen çıkar gruplarının amaçlarına bağlı bulunmaktadır. Ekonomik amaçlar, yöneticilerin faaliyetlerine yol gösteren açık ve somut bir şekilde belirlenen amaçların özünü oluşturur.<sup>9</sup>

Genel amaçlar işletmenin ömrü boyunca devam edebilecek uzun süreli amaçlardır. Özel amaçlar ise daha kısa sürelidir, taktik yada eylemsel faaliyetlerle ilgilidir. İşletmenin genel amaçları daha çok onun stratejisini ilgilendirir."

### 1.4.Stratejik Planlama ve Temel Ekonomik Amaçlar

Ekonomik amaçları değerleyen yeterli bir ölçü bulmak oldukça güçtür. Ancak genel kabul görmüş bir ölçü olarak karlılık gösterilebilir. Bu ölçü, işletme faaliyetlerinin başansın devamlı olarak ölçmeye olanak sağlar, geleceği kestirmeyi sağlar ve farklı sanayi kollarındaki firmaların durumlarını karşılaştırmaya yardımcı olur. İşletme faaliyet konusunu ve karlılığını bir kere saptadıktan sonra faaliyetlerinin karlılığını korumak için yeni kaynaklar bulmak veya onları günün koşullarına göre yenilemek, mevcut ve yeni ürünleri için önemli ekonomik amaçlarının her biri kar beklentilerinin bir bölümünü oluşturmakla birlikte "büyüme", "güvenlik", "otonomi" gibi işletmenin yaşama ve gelişmesini sağlama amaçlarına da hizmet eder.

### 1.5. Stratejik Planlama ve Ekonomik Olmayan Amaçlar (Sosyal Sorumluluklar)

İşletmenin ekonomik olmayan amaçları ve sosyal sorumlulukları çevre ile ilgilidir. İşletmenin çevresini; iş gören kuruluşları, müşteriler, kamu kuruluşları ve toplum oluşturmaktadır. İşletme açısından düşünüldüğünde çevre ile olan ilişkiler hem ekonomik hem de ekonomik olmayan amaçlarını gerçekleştirirken işletme içinden ve işletme dışından gelen yakın, ulusal ve uluslararası baskılara etkisi altında kahr.

Amaçlarla ilgili en önemli sorun, bunların öncelik sırasına konması ve aralarında bir denge kurulması, başka bir deyişle abenkleştirilmesidir. İşletme ekonomik ve ekonomik olmayan amaçlarını dengeleyen; geçmişteki ve mevcut durumu, elin-

A.g.c, 76.

<sup>9</sup> HOFER-SCHENDEL, *Strategy Formulation...* s. 127.

<sup>9</sup> QUIN-MINTZBERG-JAMES, *The Strategy Process...*, s.78.

deki kaynaklar, yönetici ve sahiplerin kişisel değerleri, çevreden gelen sosyal baskılar ve rekabet gibi faktörleri göz önünde bulundurmamalıdır.

İşletmenin sosyal sorumlulukları ise, ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlakına, işletme içi ve çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası gütmesine mutlu ve memnun etmesine ilişkindir.<sup>12</sup>

#### 11. STRATEJİK PLANLAMANIN FORMÜLASYONU

Örgütün stratejik seçeneklerinin belirlenmesinden sonra, sıra bu seçeneklerden hangisinin örgüt açısından uygun, mümkün ve kabul edilebilir olduğunun sapınmasına ve seçilen stratejinin uygulanmasına gelir. "Hangi stratejiyi kullanarak nedfeddiğimiz noktaya ulaşabiliriz?" Sorusuna cevap vermek gerekir. Bu aşamada, stratejik seçenekler değerlendirilerek en uygun stratejilerin seçilmesi önemli olmaktadır. Strateji seçiminde en ideali, pazardaki fırsat üstünlüğünü sağlayacak ve o-umsuz etkileri yok edecek ve aynı zamanda, örgütün kuvvetli yönlerini daha da güçlendirecek ve zayıf yönlerini iyileştirecek stratejileri belirlemektir. Strateji seçimi, oldukça karmaşık ve zor bir karar verme sürecidir. Ancak bu kararların alınmasında örgütlere yardımcı olacak bir çok yöntem ve teknikler geliştirilmiştir.<sup>13</sup>

##### 2.1. Örgüt Felsefesi ve Misyonunun Belirlenmesi

Stratejik yönetim sürecinin ilk evresinde örgüt felsefesinin ve misyonunun belirlenmesi gerekir. Örgüt felsefesi, örgütün genel amaçları ve örgüt misyonu kavramları genellikle birbirine karıştırılmakta ya da birbirinin yerine kullanılmaktadır.

Örgütün genel amacı, toplumun ihtiyaç duyduğu mamul ve hizmetleri toplum kaynaklarını kullanarak etkinlik ve sorumluluk bilinci içerisinde üretmektir. Örgüt, toplumun yasal, ahlaki ve moral değerleri içinde mamul ve hizmet üretir ve kar sağlar.<sup>14</sup>

Mahkemenin amacı konuları yorumlamak ve bunları uygulamaktır. Kısacası bir örgütün amacı ona toplum tarafından yüklenen temel görevleri ve işleri yapmaktır.

Örgüt felsefesi, örgütün inanç ve değer hedeflerini ortaya koyar. Örgüt faaliyetlerini başanlı bir şekilde sürdürebilmesi için bu inançlar ve değerler topluluğuna sahip olmalı ve çalışanlara da bu inanç ve değerlerin yansıtılması gerekir. Örgütün felsefesini oluşturan inanç ve değerler, pazarın en iyisi olma, işin daha iyi sürdürülebilmesi için ayrıntılara önem verme, kişilere değer verme en iyi kalitede mamul ve hizmet sunma, şekilcilikten ziyade, gerçek ilişkilere ve dostluklara önem verme, doğruluk, dürüstlük ve güvenilir olarak sınıflandırılabilir.

Örgüt felsefesi, örgütsel politikaların oluşturulmasında genel bir taslak işlevini görür. Örgütsel politikalarda çalışanların faaliyetlerine rehberlik eder. Diğer bir deyişle, politikalar örgütün bütün birimlerinin örgüt felsefeleri doğrultusunda faali-

<sup>12</sup> Lyood BYARS, Strategic Management Planning and Implementation. Concepts and cases. Harper and Row publishers, New York, 1987, s.165.

<sup>13</sup> A.g.e.s.166.

<sup>14</sup> Frank T.Anderson BAINE-Caul R., Strategic Management-The Dryden Press CBC Cpllege Publishing, New York, 1983, s.179.

yette bulunmalarına yardımcı olur. Aynı zamanda çeşitli örgüt birimleri arasında iletişimi ve koordinasyonu kolaylaştırır.”

Örgütün misyonu, onun varlığının nedenidir. Misyon "biz neyiz?", "işimiz nedir?", "gelecekte işimiz ne olacak?" gibi temel sorulara cevap verir. Diğer bir ifadeyle misyon örgütün bugünkü ve gelecekteki faaliyetlerin tanımlanmasıdır. Misyon, örgütün genel amacından doğar. Genel amaç, toplumun ihtiyaçlarını karşılamakta örgütün genel rolünü tanımlarken, misyon bu toplumsal amacın daha spesifik ve kesin rolünü tanımlamaktadır.”

Bütün örgütler bir misyona sahiptir. Misyon örgüt faaliyetlerinin sınırlarını belirler ve faaliyetle ilgili çabanın dikkate alınmasını sağlar Misyon örgütün ürettiği mamul ve hizmetler açısından tanımlanabilir. Taşıma işletmeciliği, lastik işletmeciliği ya da belirli bir bölgedeki hastaların tedavisini sağlayan sağlık kliniği, çiftçinin gübre ihtiyacını karşılamak misyon olarak kabul edilebilir.

Bir örgütün misyonunu tanımlamada en uygun yol, yaş grupları, gelir, sınıf, coğrafik yerleşim bölgeleri gibi bazı temel özelliklere sahip olan aynı türden alıcılar grubundan meydana gelen belirli bir pazar içine amaçlanan mamul ve hizmetler açısından yapılır. Misyon, bir yandan sağlanan hizmeti bir yandan da pazar bölümünü gösterir. Örgüt hangi pazar bölümüne hizmet edeceğine önceden karar vermemelidir. Bir pazar bölümünün ihtiyacı için düşünülen (tasarlanan) bir mamul, diğer pazar bölümü için uygun, olmayabilir. Örneğin, fabrika ve bürolara satılan mobilyalar ile evlere satılan mobilyalar birbirinden oldukça farklıdır.

Bir örgütün misyonu etkin bir kaynak ve beceri dağılımı ve kullanımı için çok geniş ve belirsiz ya da çok dar ve sınırlı olmamalıdır.

Örgütün misyonu dış çevreye ve örgütün iç kabiliyet ve yeteneklerine bağlı olarak değişebilir. Dış çevreye ve örgütün iç kabiliyet ve yeteneklerine bağlı olarak değişebilir. Dış çevre değişirken misyonda değişir. Tüketicilerin ihtiyaçları değiştikçe, yeni teknolojiler ve yeni pazarlar oluştuğunda eskilerin yok olacağı ve buna bağlı olarak da örgüt misyonunun değişmesi söz konusudur. Aynı şekilde işletmenin iç finansal, fiziksel ve insan kaynaklarının sınırlandırıcı etkisi de örgüt misyonunu etkilemektedir.”

Misyonlar belirlenince bunun örgüt becerilerine ve fırsatlarına ne derece uygun olduğu ortaya çıkar. Misyonların açık bir ifadeyle tanımlanması, üst düzeyden başlayarak her seviyedeki yöneticilere, hatta çalışanlara, işletmenin amaçları doğrultusunda faaliyette bulunma; çeşitli araştırma ve inceleme yaparak çeşitli fırsatların yakalanması ve tehlikelerden korunması konularında rehberlik görevi yapar.

Stratejik yönetim muhasebesi ile örgüt, felsefe ve misyon ilişkisini kurmanın güç olduğu düşünülebilir. Bir ölçüde doğrudur. Misyon, işletmenin çok uzun vadede ulaşmak istediği ana hedefleri gösterir. Örgüt felsefesi de, bu ana hedefe ulaşmada yönlendirme, güdüleme görevi yapar. Ancak, seçilecek misyonun, işletmenin kaynak ve misyonunun

BYARS, Strategic Management Planning...., s.167.

’ Ancerson-PAINE, Strategic Management.... s.181.

” A. g. e. s.182.



işletmenin kaynak ve becerilerinin bugünkü ve gelecekteki durumuna uygun ve ulaşılabilir olması gerekir. Stratejik yönetim muhasebesi, üst yönetimi işletmenin bugünkü ve gelecekteki muhtemel finansal kaynakları konusunda bilgilendirerek yardımcı olabilir.”\*

## 2.2. SWOT Analizi

SWOT; kuvvetli ve zayıf yönleri ile, fırsatlar ve tehlikeler kelimelerinin İngilizce karşılıklarının (strengths, weaknesses, opportunities) ilk harflerinden oluşan ve son zamanlarda stratejik yönetim literatürde oldukça yaygın olarak kullanılan bir kavramdır.

Stratejik yönetim, örgüt çevresinin çok iyi tanımlanmasını ve örgütün bu yapı içindeki durumunun (konumunun) saptanmasını gerektirir. Durum değerlendirilmesinde, çevredeki fırsat ve tehlikeler araştırılır ve örgütün kuvvetli ve zayıf yönlerinin hangi noktalarda olduğu belirlenir.

SWOT analizinde “şimdi neredeyiz?” sorusuna cevap aranmaktadır. Bu analizin amacı, bir örgütün bugünkü durumu ve işletme yapısı ile çevredeki değişimlere karşı kuvvetli ve zayıf yönlerini belirlemek, çevreden gelebilecek fırsat ve tehlikeleri saptamaktır. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, örgüt ile ilgili kuvvetli ve zayıf yönler ile fırsat ve tehlikelerin tek tek sıralanmasından çok stratejilerin oluşturulmasında katkıda bulunacak önemli bulgulara ortaya koymaktır.

SWOT analizi, bir örgütün misyonuna ve amaçlarına ulaştıracak stratejilerin oluşturulmasını ve uygulanmasını mümkün kılar. Bu analizde toplanan ve analiz edilen bilgiler, örgüt misyonunda, amaçlarında ve politikalarında ya da stratejilerinde değişiklikler yapılmasını önerebilir. Şekil-2 de bir örgütün SWOT analiz süreci görülmektedir. Şekilde görüleceği gibi, dış çevredeki değişiklikler pazanın özelliklerinde de değişikliklere neden olmaktadır. Bu değişiklikler, işletme ve Pazar için yeni kritik başarı faktörleriyle beraber fırsatlar ve tehlikeleri ortaya çıkarır.<sup>19</sup>

Kritik başarı faktörleriyle örgütün kaynak ve becerilerinin bir araya gelmesi, fırsatlardan uygun biçimde yararlanılması ve tehlikelere karşı korunması için stratejik planların hazırlanması, uygulanması ve kontrol edilmesine yönelik faydalı veriler sağlayacaktır.

Örgütün fırsat ve tehlikeleri ile kuvvetli ve zayıf yönlerinin belirlenmesinde aşağıdaki alan analizlerinden yararlanır. Bunlar:<sup>20</sup>

- i- Çevre araştırması ve tahmini
- ii- Rekabet analizleri
- iii- Örgüt içi analizler

Çevre analizi ve tahmini ile rekabet analizleri, çevreden örgüte yönelik fırsat ve tehlikeleri belirler. Yine rekabet analizleri ile örgüt içi analizler örgütün kuvvetli ve zayıf yönlerini belirler.

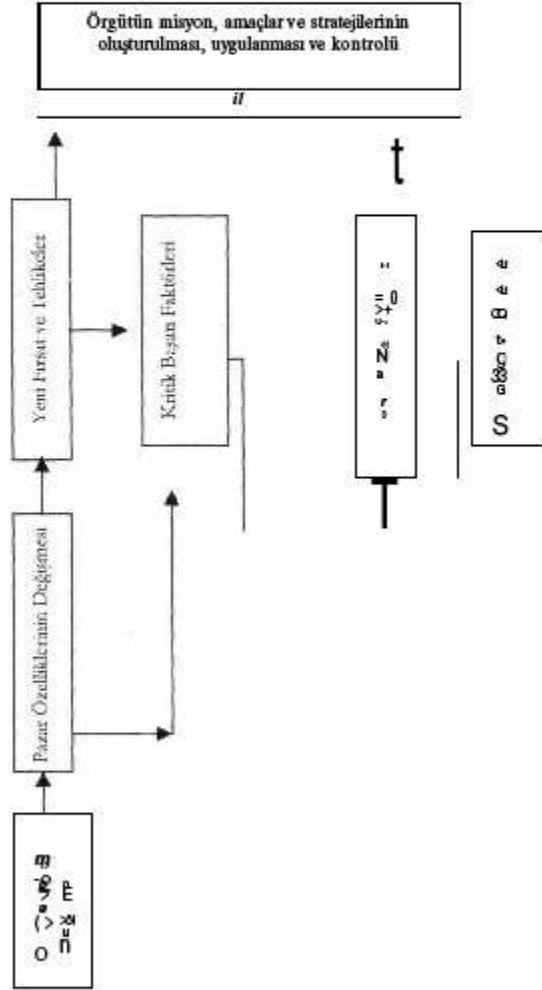
### 2.2.1-Fırsat ve Tehlikelerin Belirlenmesi

Örgütün dış çevresindeki değişimler, bugünkü ve gelecekteki fırsat ve tehlikelerin temel kaynağıdır. Dış çevre, işletmenin direkt kontrolü dışındaki eğilimler, olaylar ve

Hüseyin ERGİN, Stratejik Yönetim Muhasebesi\* Kültür Yayıncılık, İstanbul, 1997, S.304.  
A.g.e. s.31.

güçlerden oluşur, değişimler her işletmeyi farklı etkiler. Örneğin, doğum oranının düşmesi, bebek maması üreten işletmeyi olumsuz yönde etkilerken sağlık kuruluşlarını ve emekli sandıklarını olumlu olarak etkileyecektir. Dış çevre faktörlerindeki bir değişim bir işletmeye fırsatlar yaratırken, aynı değişim, başka bir işletme için tehlikeli olmaktadır.

Şekil:2 SWOT Analizi Süreci



### 2.2. 1.1- Genel Çevre Analizi

Dış çevre, işletmeyle ilgili olan fakat işletmenin dışındaki faktörlerden oluşan bir yapıdır. Dış çevre ile ilgili bir çok faktör saymak mümkündür. Ancak bu faktörlerden bazılarının etkisi fazla önemli olmayabilir. İşletme ile ilgili dış çevre faktörlerini üç gruba ayırmak mümkündür. i) İşletmeyi doğrudan etkileyen iş çevresi ii) İşletmeyi dolaylı olarak etkileyen genel çevre ve iii) Uluslararası çevre.<sup>21</sup>

İşletmenin bulunduğu genel çevre içindeki faktörler sadece işletmenin başansını değil, aynı zamanda iş çevresini de (pazarını) etkiler. Dış çevrenin analizi, işletmenin ve iş çevresinin kontrolü altında olmayan bu dış faktörleri izlemek ve tahmin etmek için örgüt tarafından kullanılan sistemli yöntemlerdir. Örgütler, genellikle çevre analizini dört grupta sınıflandırır. Ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik çevre faktörleri

i- **Ekonomik faktörler:** Ekonomik Faktörler iş çevresini etkileyen en önemli faktörler grubunu oluşturmaktadır. Ekonominin genel durumu (Ekonomideki durgunluk, yavaşlama ya da refah düzeyi gibi.), faiz oranları, işsizlik oranı ve tüketicilerin gelir düzeyleri, işletmenin yatırım kararlarında, istihdam ve fiyatlama kararlarında dikkate alınacak temel ekonomik değişkenlerdir. Enflasyon oranı ve Milli Gelir büyüme hızında stratejik planlama sürecinde yararlanacak diğer ekonomik faktörlerdir. Ayrıca, uluslararası ticaret yapan işletmelerin gümrük tarifelerini, uluslararası işlem ödemelerini, devletin karları üzerindeki kontrolü ve vergilendirme gibi faktörleri dikkate alması gerekir. Uluslar arası işletmeler, aynı zamanda, ülkeler arasındaki döviz kurunu ve uluslar arası işbirliği örgütlerini dikkatle izlemelidirler.

ii- **Teknolojik faktörler:** Teknolojik faktörler işletmeleri değişik biçimde etkilemektedirler Teknolojik gelişmeler bir işletmenin ya da pazarın mamul ve hizmetlerine olan talebi önemli ölçüde değiştirebilir. İşletmenin rakipleri tarafından kullanılan teknolojik ilerlemeler işletmenin mamul ya da hizmetlerini modası geçmiş ve<sup>22</sup> aşırı fiyatlar kalar Uluslararası işletmelerde bir ülkenin pazarında en son teknolojik gelişmelerin kullanılması başka ülkenin mamullerinin aşırı fiyatlı olması ve rekabet edememesi sonucu ortaya çıkarır."

iii- **Politik ve Yasal Faktörler:** Ülkelerdeki politik eğilimler (serbest piyasa ekonomisini benimseyen liberal partiler ya da devletçi sosyal demokrat ve muhafazakar partilerin birinin iktidarda olması gibi) stratejik planlama kararları üzerinde önemli etkilere sahiptir.

Yürürlüğe konulan yasal işletmenin faaliyetlerini etkilemektedir. Örneğin; işçilerin istihdamı ve işten çıkarılmaları, çalışma koşulları, çalışma saatleri, mamullerin fiyatlandırılması, şirketin satın alınması ve birleştirilmesine ilişkin yasalar işletmeleri belirli ölçülerde etkilenmektedir. Ayrıca hükümetin vergileme politikaları işletmenin finansal yapısını ve yatırım kararlarını etkiler.<sup>24</sup>

\* Orhan ELMACI. "İmalat İşletmelerinde Stratejik Yönetim ile Bütünleştirilmiş Maliyet Azaltımı". MPM Verimlilik Kongresi, Ankara, 27-29 Kasım 1991, s. 175.

" Orhan Elmacı. "Küreselleşme Süreci İçinde Türk Sanayinin Rekabet Gücünü Artırmanın Yolları". Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi, Yıl:3. S.7, Temmuz 1993, s.57.

\* A.g.e.

Orhan Elmacı. "Küreselleşen Pazarla Bütünleşmede Stratejik Rekabet Gücünün Verimlilik Eksenli Analizi. MPM II.Verimlilik Kongresi, Ankara, 19-21 Ekim 1999, s.212.

Yasalara ve mevzuata bağlı uygulamaların sınırlarıdır etkisi yanında olumlu etkileri de vardır. Devletin ihracatı geliştirme teşvikleri ve ucuz kredi sağlama gibi. Bütün politik ve yasal bu düzenlemeler stratejik yönetim faaliyetlerinde göz önünde bulundurulması gereken önemli faktörlerdir."

**iv- Sosyal Faktörler:** Sosyal Faktörler, işletme müşterilerinin ve çalışanlarının değer yargıları davranışları ve demografik özelliklerine ilişkin faktörleri kapsar. Dinamik sosyal faktörler, işletmenin mamul ve hizmetlerine olan talebi önemli ölçüde etkileyebilir ve işletmenin stratejik kararlarını değiştirebilir.

#### 2.2.2- Yakın Çevre (Endüstri Çevresi) Analizi

İşletme ile ilgili fırsat ve tehlikeler genel dış çevredeki değişimler yanında örgütün içinde bulunduğu iş çevresindeki (Sanayi- Pazar) değişimlerinden etkilenir. Bu nedenle işletmenin fırsat ve tehlikelerini belirlerken içinde bulunduğu ve doğrudan doğruya etkilendiği faktörlerden oluşur. Müşteriler, satıcılar, rakipler, işçi piyasası ve sendikalar, finansal kuruluşlar bu faktörler arasında sayılmaktadır.

İş çevresi faktörlerini stratejik yönetim açısından beş boyutta incelemek mümkündür. Bunlar, rekabetin niteliği ve derecesi, pazara giriş engelleri, ikame malların rekabet gücü, satıcılar ve alıcıların gücüdür.

**i- Rekabetin niteliği ve derecesi:** Bir sanayideki işletmenin fırsat ve tehlikeleri, rakiplerin çokluğuna ve rakiplerin fiyat rekabeti, yeni mamul sunuşları, yoğun reklam kampanyaları, müşteriye sunulan hizmetlerin iyileştirilmesi ve daha kapsamlı garantiler gibi taktik kararlarına bağlıdır. Rekabetin yoğun olduğu pazarlarda çok sayıda işletme ve hemen hemen aynı büyüklükte bulunur. Bu durum hem rekabeti zorlaştırır hemde pazarı daraltır. Rekabet yoğunluğu aşağıdaki faktörlere bağlıdır.<sup>24</sup>

- Rakipleri çoktur ve büyüklükleri ve güçleri hemen hemen aynı ölçüdedir.
- Pazanın büyüme hızı düşüktür. Pazarda bilinçsizce Pazar payı rekabeti vardır. Mamullere olan talebin artışı zayıftır.
- Pazarda fiyatları indirme ve diğer rekabet araçlarını kullanarak satış hacimlerini arttırmaya yönelik çabalar vardır.
- Mamul ve hizmet farklılaştırılması çabaları oldukça azdır. Mamul ve hizmetler arasında benzerlik olduğundan müşteriler daha düşük maliyetli mallara ve hizmetleri satın almaya yönelirler.
- Sabit maliyetler yüksek ya da mamuller çok bozulabilir niteliktedir. Dolayısıyla, bu koşullar fiyatları düşürmeye teşvik edici niteliktedir.
- Kapasitenin artırılması arz-talep dengesini bozar, fazla kapasiteye neden olur ve fiyatlar düşer.

Pazardan çıkış engelleri yüksektir. Tasfiye işlemlerinin büyük yatırımlar gerektirmesi, şirketin itibarını kaybetme tehlikesi hükümetin yasaklamaları vb.

A.g.e., s.

Orhan Elmacı, "Küresel Boyutlu Stratejik Rekabet Gücünün Verimlilik Eksenli Analizi", Boğaziçi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Kongresi. İstanbul, 7-9 Temmuz 1993, s.40. Ayrıca bkz. Michael PORTER "How Competitive Forces Shape Strategy, The strategy Process:concept, context And cases. New Jersey, 1988. s.64.

nedenlerden dolayı işletmeler az karyaya da zarar ediyorsa bile rekabete devam etmek zorunda kalırlar

İşletmeler, yukarıda belirtilen rekabete ilişkin sorunları, çeşitli stratejik yöntemler ve atılımlarla çözme çabası içerisindedir ve girebilirler. Örneğin mamul ya da hizmetlerdeki farklılaşmanın artırılması, satış artırıcı çabaların hızlı ve en düşük maliyetle yapılmasına, satış sonrası hizmetlerin geliştirilmesine önem verilebilir.

ii- **İkame Malların Rekabet Gücü:** İşletmeyi etkileyen iş çevresi faktörlerinden biri de ikame mamul ve hizmet üreten rakiplerin gücüdür. Kaliteli ve düşük maliyetli mamuller üreten işletmeler, rakiplerinin stratejik rekabet üstünlüklerini olumsuz yönde etkilerler. Dolayısıyla ikame malların üretilmeye başlamasıyla işletmenin pazara yönelik tehlike ve riskler analiz edilmelidir. İkame malların pazarda tutunması, diğer işletmelerin mamullerinin fiyatlarının düşürülmesini ve özelliklerinin geliştirilmesi ve iyileştirilmesini gerektirebilir. Burada önemli olan ikame malların işletmenin mallarına hangi maliyet düzeyinde tercih edileceğinin belirlenmesidir."

ii- **Pazara Giriş Engelleri:** Pazarda kar olanaklarının çekiciliği yeni işletmelerin pazara girmesine neden olur. Pazara yeni giren işletmeler Pazar payı elde edebilmek için ek kapasite yaratırlar. Artan kapasiteye kıyasla talepte bir değişiklik olmazsa, diğer bir deyişle aynı kârı, önce malın fiyatı sonrada pazanın karlılığı düşebilir. İşletmeyi pazar kaybetme tehlikesi ile karşı karşıya bırakır. Genel olarak pazara girişte üstünlük ve kısıtlayıcı olabilecek faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.<sup>28</sup>

- Ölçek Ekonomileri: Büyük ölçekte üretim yaparak maliyet üstünlüğüne sahip olunabilir. Üretim miktarı yükseldikçe mamul başına düşen ortalama maliyet düşer. Pazara yeni girecek işletmenin ya büyük ölçüde yatırım yapması ya da yüksek maliyetli mamullerle pazara katılması gerekir. Ölçek ekonomisinden yararlanılarak yüksek düzeyde teknolojik yatırım yapmayı gerektirir.
- Mamullerin Farklılaştırılması: Bazı mamul ve markalar müşteriler tarafından kolayca terk edilemez. Diğer işletmelerin kendi mamullerini pazarda kabul ettirebilmesi uzun zaman alabilir.
- Sermaye Gerekisini: Reklam ve araştırma - geliştirme harcamaları gibi pazara giriş engeli yaratan kalemlere büyük miktarda sermaye bağlama gerekisini vardır.

**Maliyet Üstünlükleri:** Pazardaki işletmenin teknolojiye sahip olması, enflasyon öncesinde ucuz fiyatlarla varlık satın alması, devlet yardımlarından yararlanması ve uygun yerleşim yerine sahip olması diğer işletmeler için pazara giriş engeli yaratır.

Orhan ELMACI, İmalat ve Endüstri İşletmelerinde Maliyet Akümü ve Bir Uygulama, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 1990, s.30

<sup>28</sup> A. (5. c. s.528.

- Dağıtım Kararları: Uygun ve yeteri kadar dağıtım mallarına sahip olmayan işletmeler mamullerini satma olanağı bulamazlar.
- Hükümet Politikaları: Hükümet politikaları da pazara giriş engeli yaratabilir. Lisans patent ve gümrük kotalarının belirli işletmelere verilmesi, diğer işletmeler için pazara giriş engeli yaratabilir.

iv- Satıcıların Gücü: Satıcılar, işletmeye hammadde, malzeme gibi her türlü girdiyi sağlayan kişi ve kuruluşlardır. Satıcıları yüksek maliyetli malzeme sağlaması işletmenin rekabet gücünü etkileyebileceği gibi karlılığını da düşürebilir. Satıcılar aşağıda belirtilen durumlarda oldukça güçlüdürler.

- Girdiler alıcılar için oldukça önemlidir.
- Satıcıların pazarladığı malın bir benzeri yoktur ya da benzeri satın almak için daha fazla harcama yapmak gerekir.
- Satıcılar kendi Pazar durumunun güvenli olmasını isteyen ve birkaç büyük işletmenin hakim olduğu Pazar yapısına sahip olduklarından güçlüdürler.

Satıcılar pazarı oligopol durumunda ise, pazarın kontrol gücü işletmelerde, monopol durumunda ise satıcıların elindedir. İşletmeler serbest rekabet gücünden uzaklaşarak monopol durumuna geliyorsa, satıcılar karşı pazarı kontrol etme gücünü kazanıyorlar anlamına geldiğini, aksi halde satıcıların gücünün arttığını bilmek gerekir. Alıcıların gücü arttıkça maliyetleri azalacak ve satıcının gücü arttıkça işletmenin maliyeti ve bağımlılığı artacaktır. Satıcılar pazarının yakından izlenmesi, özellikle işletme kaynaklarının dağıtılması kararlarında belirleyici olacaktır.

Satıcılar pazarı incelenirken işletmenin üretim faktörlerinin özellikleri ve i-kame edilebilirliğinin de incelenmesi ve teknolojik gelişmelerin izlenmesi gerekir.

v- Tüketicilerin Gücü: İşletmenin iş çevresini oluşturan en önemli faktörlerden birisi de tüketicilerdir. Tüketicilerin gereksinimlerini göz önünde bulundurmayan, rakiplerine kıyasla daha iyi olanaklar sağlamayan işletmeler pazardaki payını kaybetme tehlikesi ile karşı karşıya kahr. Bu nedenle, tüketici pazarının özellikleri, ve gücünün izlenmesi ve pazarın sunduğu fırsat ve tehlikelerin belirlenmesi gerekir."

Tüketicinin işletmeye kıyasla güçlü olması işletmenin pazardaki potansiyel karlılığını etkileyebilir. Tüketiciler aşağıdaki durumlarda güçlü olduğu kabul edilir:

- Pazardaki müşteri sayısı az ve satın aldıkları mamul büyük miktarda ise,
- Müşterilerin satın aldıkları mamul miktardan pazardaki payın önemli bir yüzdesini oluşturuyorsa,
- Pazarda çok sayıda küçük satıcılar varsa,
- Pazardaki mallar standartlaşmış mal olup her yerde kolaylıkla bulunabiliyorsa ve tüketicilerin satın aldıktan mali değiştirmede bir kayıpla olmuyorsa,

Robert E. SCHELLENBERG, *Strategic Management Text and cases*. John Wiley and sons Inc.. New York. 1986. s. 125.

- Satın alınan mal önemli bir girdi kalemini oluşturmuyorsa
- Satın alınan mal değişik satıcılardan alındığında müşterilere ekonomik bir avantaj sağlayabiliyorsa tüketicilerin güçlü olduğu düşünülür.

**vi- Çevre Faktörlerinin Analizi:** Çevre Faktörlerinin işletme üzerinde yarattığı fırsat ve tehlikeleri belirlemek ve faktörlerin işletmeye olan etkilerini anlamak, stratejik yönetim açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle çevre faktörlerinin işletme üzerinde yarattığı etkileri analiz etmek, fırsat ve tehlikeleri belirlemek gerekir.

Çevre analizinin işletmeye sağlayacağı yararları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

- Dış faktörlerin mümkün olduğu ölçüde dikkate alınmasını sağlamak,
- Gelecekte örgüt üzerinde etkisi olacak faktörleri ve sorunları önceden anlama ve sorunların çözümüyle ilgili yöntemlerin anlaşılmasına yardımcı olma,
- Dış çevredeki gelişmeler olmadan muhtemel değişimleri önceden görüp önlemleri önceden alma olanağını sağlama,
- Örgütsel stratejilerin daha iyi anlaşılabilmesi için yöneticilerin çevre analizlerine katılmalarını sağlama,
- Çevredeki gelişmelerin örgüt tarafından benimsenebilmesini kolaylaştırabilmek için dikkati çevre faktörleri üzerinde yoğunlaştırma.

Ekonomik, teknolojik, politik ve sosyal faktörler ve bu faktörlerdeki değişimler işletmeleri önemli ölçüde etkilediği için faktörlerin araştırılması ve değişmelerin tahmin edilmesi gerekir. Çevre analizleri ve tahminlerinin örgüt başkanı üzerindeki etkileri konusunda çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda çevre analizleri ve tahminler aracılığıyla elde edilen bilgilerin işletmenin karlılığı ile olumlu bir ilişkisi olduğu saptanmıştır.<sup>29</sup>

### 2.3. Çevre Analiz Teknikleri

Ekonomik, teknoloji, politik ve sosyal çevre faktörlerinin analiz edilmesinde aşağıda kısaca açıklayacağımız teknikler kullanılmaktadır.<sup>30</sup>

#### 2.3.1-Delphi Tekniği

Delphi Tekniği, ekonomik, teknolojik, politik ve sosyal faktörlerin gelecekteki eğilimlerini tahmin etmek için kullanılan bir tekniktir. Bu tekniğin uygulanmasında, araştırılacak çevre faktörüne ilişkin soru anketi hazırlanır ve konu ile ilgili uzmanlardan yanıtlar alınır. Bu suretle, uzmanların yanıtlarından çevre faktörünün tahminine ilişkin genel eğilimler belirlenir. Daha sonra, bu genel eğilime katılıp katılmadıklarını anlamak için tekrar bir anket hazırlanarak uzmanlara gönderilir. Uzmanlar tahminlerinde belirli bir noktaya gelinceye kadar bu anket işi devam eder.

A.g.e., s.130.

<sup>29</sup> Lloyd BYARS, *Strategic Management*, . . . 31. Ayrıca Bkz., David HUSSEY, *Corporate Planning Theory and practise*, pergamon press, Exeter, 1979, s.64- 69.

### 2.3.2. Beyin Fırtınası

Beyin fırtınası, sorunları çözmeye yaratıcı fikirleri üretmek için kullanılan bir tekniktir. Aynı zamanda tahminlerin yapılmasında da kullanılır. Beyin fırtınası tekniğinde, bir grup insana belirli bir konuya ilişkin tahminleri hiçbir kısıtlama getirmeden sunulur. Beyin fırtınası genellikle dört evreden oluşur. Birinci evrede grubun üyelerine incelenen konunun gelecekteki durumu hakkında kendi fikirleri sorulur. Fikirlerin çok olması arzu edilir. Fikirlerin kalitesi üzerinde durulmaz. Bu birinci evrenin tı kuralları vardır. Tahminler üzerinde eleştiri ya da övgü yapılmaz. Yapılan tahminlerle birleştirmeler ve iyileştirmeler yapılabilir. İkinci evrede ek alternatiflere yönlendirilen her tahmin gözden geçirilir. Küçük değerli alternatifler bu evrede değerlendirme dışı tutulur. Üçüncü evrede normal olarak grup eğilimine sahip alternatiflerden birisi seçilir.

### 2.3.3. Senaryolar

Senaryolar, geleceği tanımlayan hikayeler biçiminde yazılır. İki soruya yanıt verir. İ) Pratik durumların geliştirilmesine neden olan temel adımların neler olduğunu ii)pratik durumun meydana gelmesini kolaylaştıran ya da engelleyen alternatiflerin neler olduğudur. Normal olarak, senaryolarda, işletmenin gelecekte kullanacağı bilgilerin uzmanlar tarafından önceden hikaye edilmesidir.

### 2.3.4. Eğilim Etki Analizleri

Eğilim - Etki analizleri çevre, faktörlerinin tahmininde de kullanılan bir tekniktir. Aşağıdaki aşamaların gerçekleştirilmesiyle sürdürülür.”-

- Bilgisayar yardımıyla bir olayın geçmişine değer biçilir.
- Uzmanlar komitesi, eğilim değerinin bu olaylarda nasıl etkileneceğini gösterir.
- Bilgisayar bu yargıları kullanarak mevcut eğilim değerini değiştirir.
- Uzmanlar komitesi, ayarlanmış değerleri gözden geçirir ve girdileri değiştirir.

### 2.3.5. Ekonomik Tahmin

Ekonomik tahminlerde çeşitli yaklaşımlar kullanılmaktadır. Ekonometrik modeller ekonomik eylemleri matematiksel denklemler açısından tanımlar. Yönlendirme göstergeleri de ekonomik tahminlerde kullanılır.

### 2.4. Rekabet Analiz Teknikleri

Serbest piyasa ekonomisinde işletmeler rekabet ortamı içerisinde faaliyette bulunurlar. Rakipleri analiz etme, işletmeyi kendi kuvveti ve zayıf yönlerini belirleme olanağı sağlarken, aynı zamanda bulunduğu Pazar ortamındaki fırsat ve tehlikelerin belirlenmesine yardımcı olur. Pazardaki rekabet gücü, beş faktöre bağlıdır. Bunlar pazara giriş engelleri, potansiyel rakipler, ikame mal ve hizmetler, alıcıların ve satıcıların gücüdür. İşletmenin rekabet gücünün niteliğini anlamak önemlidir. Rekabet analizyle; bir pazardaki rekabet nedenleri etkileyen kritik faktör göstergeleri sağlanır. Yine bu analiz sayesinde işletmenin rakiplerin güçlerine karşı koyabilme derecesini de incelemek mümkündür.

v

A.g.c. 70,  
Michael BROMWICH 'The case for strategic Management Accounting: The Role of Accounting Information for strategy in competitive Markets', Accounting Organization and society. V.15, No:1-2. 1990, s.28.



Stratejik yönetim muhasebesi, dış çevrenin analiz edilmesiyle, önemli miktarda bilgi kaynağına sahip olur. Bu bilgileri analiz ederek, üst yönetime raporlar.

Ekonomik, teknolojik, politik ve sosyal değişimler işletmelerin ekonomik gücünü etkilemekte, kimi zaman engelleyici olmaktadır. Stratejik yönetim muhasebesi, dış çevre faktörlerindeki değişmelerin kısa ve uzun vadeli finansal etkilerini belirleme, işletmenin kaynak ve becerileriyle karşılaştırma ve değerlendirme işlemini yapar. Dış çevrenin işletmeye yarattığı fırsatların, mevcut ya da işletme dış kaynaklarla ne ölçüde değerlendirilebileceğini ya da tehlikelerin hangi kaynak yapıyla giderilebileceğini saptamak gerekir.

Stratejik yönetim muhasebesi, uzun vadeli olarak işletmenin pazarları ve rakiplerle ilgili bilgileri sadece işletme tarafından yaratılan bir değer olarak değil, nitelik ve özellikleriyle tüketiciye sağlayacakları ekonomik bir değer olarak analiz eder. Örneğin, mamuller tüketicilerin gereksinimlerini karşıladığı ve tüketiciler tarafından kabul edildikleri sürece, bir ekonomik değeri ifade eder. Mamuller, nitelikler ve özellikler demeti olarak görülür. Pazara uyum sağlamayı ya da mamul farklılaştırma stratejisini uygulamayı amaçlayan işletmeler, mamul nitelik ve özelliklerini ve bunların yarattığı ve yaratacağı değerlerini izlemek zorundadırlar.<sup>24</sup>

Stratejik yönetim muhasebesi pazanın çekiciliğini; karlılığı, önemli ölçüde göreceli pazar payına da bağlıdır. İşletmeler, rekabet üstünlüğünü sağlayarak uzun dönem karını en üst düzeye çıkarmaya çalışır.

İşletmeler rekabet ortamında, rakipleri karşısında maliyet üstünlüğünü (en az maliyetle) sağlamak zorundadırlar.<sup>25</sup>

Stratejik yönetim muhasebesi, geleneksel yönetim muhasebesinin aksine, rekabetçi pazarlara yönelik daha anlamlı kararlar alabilmek için maliyet analizlerini pazar geneline yayarak genişletir ve sonucu yönetime rapor eder. Yönetime sunulan raporlarda, bir yandan mamulün maliyetine ilişkin analiz bilgileri, bir yandan da mamulün özellikleri ve niteliklerinin yarattığı ve yaratabileceği değerlere ilişkin bilgiler yer alır.<sup>26</sup>

Muhasebeciler düzenleyecekleri raporlarda, mamullere ilişkin maliyet bilgileri yanında stratejik bilgilere de yer vermelidir.

#### 2.5. Kuvvetli ve Zayıf Yönlerin Belirlenmesi

İşletme ile ilgili fırsatlar ve tehlikeler ile kritik başan faktörleri belirlendikten sonra sıra işletmenin kendi kuvvetli ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesi süreci aşağıdaki işlemlerin yapılmasını gerektirir.

George A. POGUE, *Strategic Management, Accounting* Mc.Graw Hill, International Book Company Tokyo, 1982, s.40; Richard M.S.VILSON, *Strategic Management Accounting Issues in Management Accounting*, Ed. David ASHTON, Trevor HOPPER; Robert W.SCAPENS. prentice Hall International Inc. New York, 1990, s. 140.

Elmacı, *İmalat Endüstrisi İşletmelerinde*,.....s.20.

\* Keith WARD, *Strategic Management Accounting Better worth*, Heineman, Lmd., Oxford 1992 s.78., H.Thomas TOHNSON-S.Robert KAPLAN, *Relevance Lost:The Rise and Fall of Management Accounting* Harvard Business School Press, Boston, 1987, s.75.

- \* İşletme için az sayıda kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi
- \* İşletmenin kaynak ve becerilerinin kritik başarı faktörleriyle kıyaslanması.
- \* Fırsatlardan yararlanmak için stratejiler oluşturabileceği kuvvetli alanların ve başarısızlığı önlemek ya da en aza indirmek için kritik zayıflıkların belirlenmesi
- \* Rakiplerin kuvvetli ve zayıf yönleriyle işletmenin kuvvetli ve zayıf yönlerinin kıyaslanması,
- \* Rakiplerden daha kuvvetli ve daha zayıf olan işletmenin kaynak ve becerilerinin birbirinden ayrılması.

İşletmenin rakiplerine kıyasla kuvvetli ve zayıf olduğu yönleri belirlerken geniş bir sorular listesinden faydalanmak gerekir. Bu sorular dizisi, normal olarak işletmenin her bir fonksiyonel bölümü için geliştirilir. Örnek bir liste aşağıdaki konu alanlarını kapsar.

- i - Finansal Durum
- ii - Örgütsel Yapı
- iii- İdari personel ve işçilerin kalite ve Sayıları,
- iv- Mamul - Pazar Durumu
- v- Araç ve gereçlerin Durumu,
- iv- Pazarlama Becerileri,
- vii- Araştırma - Geliştirme ve Teknolojik Becerileri,
- viii- Önceki Amaçlar ve Stratejiler

Bu sorular dizisi ve her soruya verilen önem işletmelere göre değişir. Bu soruların yanıtlandırılması ve yukarıda açıkladığımız işlemlerin yerine getirilmesi sonucunda ekde edilecek bulgulardan işletmenin hangi konularda kuvvetli ve zayıf olduğunu belirlemek mümkün olur. Kuvvetli yönler işletmenin geleceğinin planlanmasında hareket noktaları oluştururken zayıf yönlerde işletmenin düzeltilmesi ya da kaçınılması gereken konuları ifade etmektedir.

Bu analizin tamamlanmasından sonra çevredeki değişmelerin ve etkilerin örgütün mevcut stratejileri ve becerileri açısından ne gibi fırsatlar sağladığı ve tehlikeler oluşturduğu konusunda daha açık ve net bir görüş olanağı sağlanmış olacaktır. Aynı zamanda çevresel durum ve etkilere göre örgütün kuvvetli ve zayıf yönleri konusunda görüş olanağı verecektir.

SWOT analizi, işletmenin sorunlarını çevresiyle birlikte üstesinden gelebilme ölçüsünü gösteren sistematik bir düşünme mekanizmasını sağlar.<sup>77</sup>

Rekabet stratejileri, belirli bir pazarda bulunan rakiplerin mamullerine işletmenin mamulünün konumu ile ilgilidir. Bu nedenle, stratejik yönetim muhasebesi,mamuller, müşteri pazarları ve rekabet konusunda bilgiye gereksinim duyar. Uygun rekabet stratejilerinin geliştirilmesi için en ideal bölümlenme, stratejik işletme birimlerini (SİB) esas olan bölümlenmedir. SİB' lerin her birisi, ürettiği ve sattığı farklı mamul dizisine, müşteri grubuna ve rakipleri vardır. Bölümlenme sırasında

ERGİN, s.42.

dikkat edilecek önemli bir nokta, bölümlerinin işletme içinde önemli sorunlar yaratmaması ve özellikle işletmeye pahalıya mal olacak gereksiz bir iç rekabete yol açmamasıdır.

Her bir SİB, uzun dönemde, değişen iç ve dış koşullara göre rekabet stratejilerini başarılı bir şekilde değiştirerek ve uygulayarak finansal başarı sağlayabilir. Pazar da rekabet üstünlüğüne sahip olan işletmelerin rekabet stratejilerini uygulamadaki başarısı SİB'in kar etmesini sağlar. Burada kar, başarıyı izleyen artık değerdir.<sup>24</sup>

Stratejik yönetim muhasebesi için önemli bir sorun, göreceli rekabet üstünlüklerindeki değişmelerin nasıl izlenebileceği ile ilgilidir. Rekabet durumunun iyileştirilmesi genellikle işletmenin kısa dönemdeki karını azaltacak ve toplam katma değer payını artıran uzun vadeli görünümünü geliştirecektir. Eğer işletme kısa dönemdeki karlılığa daha fazla önem verirse, hem rekabet durumunu iyileştirmeye ve hem de dış ve iç çevredeki olumsuzlukların etkisini ortadan kaldırmaya ya da en aza indirmeye yönelik yatırım yapma konusunda isteksizlikler doğacaktır. Aynı zamanda işletmenin kısa dönemde, ortadan kaldıramayacağı sorunlarda yaratabilir. İşletmelerin büyük bir kısmı, uzun vadeli ve dışa dönük finansal başarı ölçülerini kullanmaktan çok kısa vadeli başarı ölçülerini içe dönük olarak yoğun biçimde kullanmaktadır.

Rakiplere satıcılara ve müşterilere ilişkin olarak belirlenen bu göreceli finansal başarıyı, stratejik yönetim muhasebesi yansıtmalıdır.

#### 2.6- Stratejik Amaçların Oluşturulması

Amaçlar örgütün pusulasıdır ve hangi yöne gidileceğini gösterir. Amaçlar; yönetimi yönlendiren, örgütün ulaşmak ve gerçekleştirmek istediği sonuçlardır. Stratejiler, planlar, çeşitli öncelikler, kaynakların dağılımı ve becerilerinin yönlendirilmesi, amaçlara göre belirlenir.

Misyon, işletmenin varoluşunun temel nedenidir. İşletmenin hangi iş kolunda olduğunu gösterir. İşletmelerin uzun ve kısa vadeli amaçları daha özgün ifade edilerek misyondan çıkarılır. Uzun vadeli amaçlar, örgüt misyonuna uygun bir şekilde 3-5 yıl içinde ulaşılması istenen amaçları ifade etmektedir. Kısa vadeli amaçlar da uzun vadeli amaçlardan çıkarılan normal olarak bir yıl ya da daha az süre için ulaşılması istenen başarı hedefleridir.

Stratejik amaçların oluşturulması, örgütün gelecekteki fırsat ve tehlikeleri ile kuvvetli ve zayıf yönlerinin belirlenmesi sürecinden sonra gelen bir süreçtir. Bu nedenle öncelikle, örgüt içi analiz ve rekabet analizleri ile de örgütün fırsat ve tehlikeleri belirlenmelidir. Bununla beraber, stratejik amaçların belirlenmesinde örgütsel kültüründe önemli etkisi vardır.

Örgütsel kültür, örgüt içindeki çalışanlar tarafından paylaşılan değerler, inançlar, davranışlar ve alışkanlıklardır. Örgütsel kültür, örgüt içindeki davranışların ve ilişkilerin nasıl olacağı konusunda rehberlik görevi görür.<sup>25</sup>

<sup>24</sup> Harold KOONT-Cyül O'DONNELL-Hemz WEHRICH, *Essentials of Management*, Fourth Edition, McGraw Hill Book Company, Singapore, 1986, s. 161.

<sup>25</sup> Lester HEITLER-Serge E.MATUHCH, *Managerial Accounting*, McGraw Hill, International Book Company, Tokyo, 1987, s.79.

İşletme stratejilerinin başarıyla uygulanabilmesi ve oluşturulan stratejik amaçlara ulaşabilmesi için örgütün kültürüyle uyum içerisinde olması gerekir. Böylece örgüt içerisinde hem değişimlere karşı direniş azalacak, hem de stratejinin gerektirdiği davranışlar şekillendirilmiş olacaktır. Ancak, rekabet becerilerini azaltan ya da sosyo ekonomik değişikliklere uyumu engelleyen bir kültürde işletmenin durgunlaşmasına ve hatta yok olmasına neden olabilir.

Her örgütte uygulanabilecek örgütsel amaç modeli yoktur. Oluşturulacak amaçların biçimi, örgütün niteliğine bağlıdır. İdeal olarak örgütün amaçları, örgüt kültürü ile uyum içerisinde olmalı, işletmenin kuvvetli yönleri ile fırsatlarını karşılaştırmalı, tehlikeleri en aza indirmeli ve örgütteki zayıf yönleri bertaraf etmelidir. Aynı zamanda, amaçlar, örgüt misyonunu desteklemeli, örgütün her bölümü için ayrı ayrı oluşturulmalıdır. Amaçlar hem niceliksel ve hem de niteliksel olarak ifade edilmelidir. Burada önemli olan çalışanların başarmaya yönelik amaçlarının açıkça ifade edilmesi ve anlaşılabilir kadar ayrıntılı olması gerekir.

Örgüt içerisinde amaçları oluşturmada örgütsel hiyerarşi kabul edilir. Bu yaklaşımda dikkate alınacak işlemler aşağıda gösterildiği gibidir:<sup>48</sup>

- i- Amaçlar oluşturma süreci örgüt misyonu ile birlikte örgütün üst düzeyinde başlar
- ii- Daha sonra misyona uygun olarak uzun vadeli amaçlar oluşturulur.
- iii- Uzun vadeli amaçlardan kısa vadeli amaçlar (bütün örgüt için başan hedefleri) in oluşturulmasına geçilir.
- iv- Daha sonra, örgüt içindeki her bir stratejik işletme birimi, önemli bölümler ya da faaliyet birimleri için uzun ve kısa vadeli amaçlar oluşturulur.
- v- Her bir stratejik işletme birimi, bölüm ya da faaliyet birimi içindeki fonksiyonel alanları için (pazarlama, finans, üretim ve AR-GE gibi ) uzun ve kısa vadeli amaçlar oluşturulur.
- vi- Süreç bu şekilde hiyerarşik biçimde yukarıdan aşağıya doğru devam eder.

Belirli bir amaç işletmenin genel amacı olabileceği gibi belirli bir bölüm ya da fonksiyonel amacında olabilir. İşletme amacının açıkça belirlenmiş, ölçülebilir ve çalışma gücü ile ulaşılabilir bir amaç olması gerekir. Örneğin gelecek iki yıl içinde sermayenin karlılığını %25 üzerine çıkarmak, gelecek üç yıl karlılığını %25 üzerine çıkarmak, gelecek üç yıl içinde, hisse senedi başına kan 5.000-liradan 7.000 liraya çıkarmak gibi, ya da gelecek dört yıl içinde Pazar payını %10 dan %15'e çıkarmak gibi<sup>49</sup>

Stratejik amaçlarla ilgili olarak; İngiltere, Japonya ve Amerika Birleşik Devletlerine ait şirketlerde yapılan araştırma sonucunda en çok benimsenen stratejik amaçların; satışların ve karların büyüme oranları, satış miktarları, çeşitli karlılık oranları, sermaye oranları, sermaye yapısı, maliyet azaltımı, pazar payı, varlık ya da sermayenin karlılık düzeyleri gibi muhasebe terimleriyle ifade edilen amaçlar olduğu görülmüştür<sup>49</sup>

<sup>48</sup> BYARS, s.55-58.

<sup>49</sup> PORTER, s.46.

Gerry JOHNSON- Kevan SCHOLLES, *Exploiting Corporate Strategy*. Second Edition. Prentice Hall. International UK, Ltd., Cambridge, 1998,s.86

Bu amaçlara ulaşmanın başansı da muhasebe sistemiyle ölçülür ve raporlanır.

### 3- Stratejik Alternatiflerin Analizi ve Stratejilerin Seçimi

Örgütün misyonu, kuvvetli ve zayıf yönleri, fırsat ve tehlikeleri ve stratejik amaçları belirlendikten sonra, işletmenin üst düzey yöneticileri aşağıdaki sorulara yanıt verebilecek duruma gelebilirler.

- Biz şu anda neyiz ve neredeyiz?
- Faaliyetlerimizi ve çabalarımızı geçmişte ya da bugün olduğu gibi aynı düzeyde mi sürdüreceğiz?
- Mevcut işlemlerimize yeni işletmeler katarak büyümeyi mi yoksa işletmenin çabalarını artırarak büyümeyi mi planlıyoruz?
- Şimdi faaliyetlerimizi azaltacak mıyız yoksa mevcut işletmemizin faaliyetlerine tamamen son mu vereceğiz?
- İşletme ya da mamule bağlı olarak daha üst stratejileri uygulamayı mı planlayacağız?

Uygun stratejilerin belirlenmesi isteniyorsa yukandaki soruların cevaplandırılmak gerekmektedir. Gerçekten kendi durumunu bilmeyen bir işletme uygun bir işletme uygun stratejileri geliştiremez. Örneğin, pazar payını bilmeyen bir işletmenin , pazar payını iki katına çıkaracağız gibi bir stratejik amaç belirlenmesinin pek gerçekçi olmayacağı açıktır.

Stratejik amaçların belirlenmesiyle "ne olmak istiyoruz?" ya da "nerede olmak istiyoruz?" sorularına cevap bulmaya çalışılır. Stratejilerin seçilmesiyle de "amaçladığımız yere nasıl varabiliriz?" sorusu yanıtlanır.

#### 3.1. Stratejik Alternatiflerin Belirlenmesi

Örgütün stratejik amaçları belirlendikten sonra stratejik yönetim sürecinin diğer bir aşaması olan örgüt stratejilerinin saptanmasına sıra gelir. Bilindiği gibi strateji, bir amacı, ya da amaçlar grubuna ulaşmak için bir örgütün dikkate almayı düşündüğü temel adım ve yolları ifade eder. Strateji, örgüte yararlı olacak seçeneklerin değerlendirilerek ve seçeneklerden biri ya da daha fazlası yönetim tarafından seçilerek geliştirilir.

Stratejiler örgütteki farklı düzeylere ve ulaşacağı amaçlara göre sınıflandırılır. Örgüt düzeylerine göre stratejiler dört grupta toplanır. i)Toplumsal Stratejiler ii)Şirket Stratejileri iii)İşletme Stratejileri iv)Fonksiyonel Stratejiler,<sup>46</sup>

#### 3.2.Toplumsal Stratejiler

Şirketlerin yönetim kurulları tarafından oluşturulan toplumsal stratejiler, örgüt ile onun dış çevresiyle ilgilidir. Toplumsal stratejiler, örgütün bulunduğu pazarda, toplulukta, ülkede ve uluslar arası çevrede bir üye olarak nasıl bir faaliyette bulunacağına ilişkin temel ve sosyal sorumlulukları ile iş ahlakını ifade eder. Özetle

<sup>46</sup> T.Mc.Daniel CARTY-Robert MINICELLO-R.Joseph CNRRAN"Business Policy and Strategy Concept and Readings. Richard D.Irwing, Inc.. Home Wood,Illinois, 1995, s. 122.

örgüt ile çevre arasında işbirliği ve uyumu sağlamak, toplumsal stratejiler, örgüt ile onun dış çevresiyle ilgilidir. Toplumsal stratejiler, örgütün bulunduğu pazarda, toplulukta, ülkede ve uluslar arası çevrede bir üye olarak nasıl bir faaliyette- bulunacağına ilişkin temel ve sosyal sorumlulukları ifade eder. Özetle örgüt ile çevre arasında işbirliğini ve uyumu sağlamak, toplumsal stratejilerin temel anlayışlarıdır.

### 3.3. Şirket Stratejileri

Birbirinden farklı işletmelere ve değişik iş gruplarına sahip olan bir şirketin bir bütün olarak stratejisini ifade eder. Bu düzeydeki bir strateji işletmelerin tamamını kapsadığı için bir bütün olarak şirketin tanımlanmasıyla ve işletmelere ya da stratejik işletme birimlerine kaynak dağıtımının yapılmasıyla ilgilidir. Şirket stratejileri uzun vadeli stratejiler olarak şirketin en üst düzeyinde oluşturulur. Bir holding stratejisi, şirket stratejisine örnek olabilir.

Örgütlerin misyonunu ve stratejik amaçlarını başarabilmek için seçebileceği dört temel şirket stratejisi seçeneği vardır. Bunlar genel olarak, i)büyüme, ii)tasarruf, iii)durgun büyüme ve iv)birleşme stratejileridir.<sup>44</sup>

**i- Durgun Büyüme Stratejisi:** Durgun büyüme stratejisi ya da mevcut durumu koruma olarak da isimlendirilir. Bu strateji şirketin şuanda yaptıklarının gelecekte de sürdürülmesini ifade etmektedir. Yeni pazarlara girmeden bulunduğu pazarda dengeli ve yavaş büyümeyi tercih eder. Durgun büyüme stratejisinin temelinde çevrenin ve şirketin değişmeyeceği varsayımı yatmaktadır.

Durgun büyüme stratejisinin üç durumda uygulanmasının daha etkili olacağı ileri sürülür. i)Şirket olgunlaşmış bir pazarda ise ii)Şirket şuanda başarılı ise. iii)Çevre çok hızlı değişmiyorsa ve pazarın büyüme oranı düşüğe

**ii- Büyüme ve Gelişme Stratejileri:** Şirketlerin hayatını sürdürebilmek ve etkililiğini arttırmak için takip edebileceği en belirgin stratejiler büyüme ve gelişme stratejileridir.

Büyüme stratejileri, işletme içi büyüme ve işletme dışı büyüme stratejileri olarak iki gruba ayrılabilir. İşletme içi büyüme stratejileri işletmenin kendi kaynaklarına bağlı olarak daha çok mevcut mamul ve pazarda faaliyetlerini sürdürmeyi esas alır. İşletme dışı büyüme stratejileri ise başka işletmelerle birleşerek ya da ortak hareket ederek faaliyetleri genişletmeye çalışır.

Bir işletmenin büyümesi genellikle, finansal kaynaklarına, mamul ve hizmetlerine, dış çevre koşullarına ve yönetimin becerilerine bağlıdır. Yönetimin bu değişkenleri doğru olarak değerlendirebilme yeteneği büyüme için gereklidir.

**iii- Genişleme Stratejisi:** Bu stratejiye aynı zamanda tek ürün ya da pazarda yoğunlaşma stratejisi de denilmektedir. Genişleme, stratejisi, mamul satışlarının karnın ve pazar payının önceki döneme oranla artırılmasını gerektirir. Bu stratejiyi

uygulamak için işletme tüm kaynak ve becerilerini pazarda, mamulde ve teknolojiye kullanır. Genişleme stratejisi, üç biçimde oluşturulmaktadır. Bunlar Pazar geliştirme, mamul geliştirme ve verimlilik geliştirmedir.

iv- Pazar Geliştirme: Bir stratejide, şirket mevcut mallarıyla, yeni pazarlar aramaya yönelir. Hedef mamuller için ve yeni müşteri gruplarıdır. Bu tür stratejilerde, satış arttırıcı çabalara ağırlık verilmesi gerekir.

v- Pazara Nüfus Etme: Bu stratejide, işletme mevcut mallarıyla pazar yanında, satışlarında ve karlarında artış sağlayarak büyümeyi hedeflemektedir. Pazara nüfus etme stratejisi, genişleyen bir pazarda küçük Pazar payına sahip işletmeler oldukça etkilidir. Nüfus etme, mevcut malın yeni kullanım alanlarını ortaya çıkarmak suretiyle mamul talebini arttırarak başarılabılır.

vi- Mamul Geliştirme: Mamul geliştirme stratejisi müşterilerin ihtiyaçlarını tatmin edecek ya da iyi hizmetler sunacak yeni mamul özellikleri katarak mevcut mamulü değiştirmeyi esas alır. Bu stratejiyi başarmak için yeni modeller ve ölçüler, daha ince, hafif kuvvetli, yeni biçim değişikliği daha dayanıklı, gibi değişiklikler yapılarak mamuller geliştirilebilir.

vii- Verimlilik Geliştirme: İşletmenin mevcut kaynaklarını daha etkin ve verimli kullanmak suretiyle, yeni kaynaklar edinerek mevcut mamullerin pazarlarını korumak ya da pazar payını arttırmak verimlilik stratejisinin hedefleridir.

### 3.3. Bütünleşme Stratejileri

Bütünleşme stratejisi kendi içinde üç alt stratejiye ayrılır. İleriye doğru dikey bütünleşme, geriye doğru bütünleşme ve yatay bütünleşme alt stratejileridir.<sup>46</sup>

i- İleriye Doğru Dikey Bütünleşme: Bu bütünleşme stratejisinde , işletme kendi ürettiği mamul ve hizmetleri kendisi pazarlar Örneğin; Kütahya Porselen'in kendi ürettiği porselen eşyayı kendi satış mağazalarını kurarak pazarlaması gibi. Bu durumda işletme, dağıtım kanallarında kontrol altına almış olacaktır. Ayrıca, tapançılara nazaran tüketicilere yapılan satıştan daha fazla kar etmek mümkündür. Bu yüzden, kendi mamullerinin dağıtımını yapan işletmeyi satın almakta, işletmenin karları artacaktır.

ii- Geriye Doğru Dikey Bütünleşme: Bu stratejide işletme, kendi mamul üretiminde kullandığı hammadde ve malzemeleri kendisi üretir. Örneğin: Bir işletmenin üretimi için kullandığı hammaddeleri kendisinin üretmesi gibi. Bu strateji üretim girdilerinde bağımsızlık, maliyetlerde azalma, kaliteyi geliştirme olanağı dolayısıyla rekabet üstünlüğü sağlar.<sup>46</sup>

iv- Yatay Bütünleşme: Bu bütünleşmede kendisiyle aynı mamul ya da hizmeti üreten bir rakip işletmeyi satın alır ya da birleşir.

A.R.e., s.50

<sup>46</sup> Melvin J.STANFORD, Management Policy".Ed.Prentice Hall, Inc., Englewood cliffs, New Jersey, '983, s. 127.

### 3.4. Çeşitlendirme Stratejileri

Bu stratejide, yeni mamuller geliştirme ve hem de Pazar açısından çeşitlendirme vardır. Özellikle, pazardaki payı hızlı düşüyorsa, mevcut mamullerini tamamen değiştirmek ve yenilerini pazara sürmek zorundadır. Bir şirketin çeşitlendirmeye gitmesinin diğer nedenleri : 1 - Rekabet baskısı, modası geçme ya da yasal düzenlemeler, 2-Nakit akışı fazlalığı, 3-Riski daha fazla mamuller arasında dağıtma,4-rakip işletmelerin benzer mamuller üreterek meydan okumaları. İşletmeler iki tür çeşitlendirme yapabilir. Tek yönlü çeşitlendirme (Concentric), çok yönlü çeşitlendirme (Conglomerate).

**i- Tek Yönlü Çeşitlendirme:** Tek yönlü çeşitlendirmede mevcut mamul ve hizmetlerine benzer yeni mamul ve hizmetler üreterek pazara sunar. İşletme yeni mamullerle ilgili olarak kendi patentini, teknolojisini, üretim hattını, dağıtım kanallarını ve müşteri tabanını esas alır. Pazar büyümeye başladığı zaman, bilgisi ve tecrübesi olduğu alanda tek yönlü çeşitlendirme, geçerli bir strateji olacaktır.

**ii- Çok Yönlü Çeşitlendirme:** Bu strateji, işletmenin mevcut mamul ve hizmetlerinden tamamen farklı yeni mamul ve hizmetler sunarak büyümeyi ifade eder. Bu tür çeşitlendirme içe ve dışa yönelik çeşitlendirme olabilir. İşletmeler bazen bir ya da daha fazla işletmeyi satın alarak çeşitlendirmeye gidebilir.

### 3.5. Tasarruf Stratejileri

Tasarruf stratejileri genellikle ekonomik durgunluk ve işletmenin finansal durumunun bozulduğu durumlarda kullanılır. Bu stratejileri daha çok kısa dönem süresince uygulanır, ve firmayı atlatmayı ve daha sonra diğer stratejilerin uygulanmasını amaçlar. İşletmeler etrafında üç değişik tasarruf stratejisi kullanabilmektedir. Bunlar:etrafına bakma (turnaround), yatırımları azaltma ve likidasyon stratejileridir.

**i- Çevreyi İzleme Stratejisi:** Bu strateji, işletmenin finansal durumu bozulmaya başladığı zaman faaliyetlerin etkinliğini iyileştirmek için kullanılır. Finansal durumun bozulma nedenleri, özellikle, yüksek ücret ve hammadde maliyetleri, grevler, artan rekabet baskısı, talep düşmesi, ekonomik durgunluk ve yönetim sorunları sayılabilir.

Çevreyi İzleme stratejisinin amacı, kötü durumun kısa süre içinde iyiye dönüşmesini ve daha sonra yeni stratejilerin uygulanmasını sağlamaktır. Bu strateji ile ilgili yapılacak olası faaliyetler şunlardır: Üst ve alt kademedeki personeli değiştirmek, sermaye harcamalarını kısmak, yeni personel almamak, maliyetleri kontrol etmek, reklam ve satış artırıcı çabalara ilişkin harcamaları azaltmak, bazı varlıkları satmak, Stok kontrolünü sıkılaştırmak, alacakların tahsilini iyileştirmek olabilir.

**ii- Yatırımları Azaltma Stratejisi:** Yatırımları azaltma stratejisi, tasfiye ya da etrafına bakma stratejileri başarılı olmadığı zaman sıkça kullanılır. Yatırım azaltma; bir bölüm, stratejik işletme birimi ya da bir üretim hattı gibi işletmenin önemli bir kısmının satışını ifade etmektedir. Bu stratejiyi uygulama, her işletme yönetim için zor bir karardır. Bu nedenle yöneticiler değiştiği zaman bu stratejiler uygulanır. Kriz dönemlerinde uygulanan ve uygulanması gereken bir stratejidir.



ii- Likidasyon Stratejisi: Bu strateji, bütün işletmenin elden çıkarılması ifade etmektedir. Hemen hemen bütün stratejik alternatiflerin başarısız olduğu zaman uygulanan ve cazibesi olmayan bir stratejidir.

### 3.6. Tasfiye Stratejileri

Bu strateji, bazı yatırımların geri çekilmesini, karsız ve verimsiz faaliyetlere son verilmesini ve bunlarla ilgili mamul ve hizmetlerin pazardan çekilmesini ifade eder. Bu durum işletmenin küçülmesi anlamına gelir. Fakat işletme mamul/pazar alanının küçük bir bölümünde (niche) kalabilir ve kaynaklarını bu bölümde yoğunlaştırabilir.

### 3.7. İşletme Stratejileri

İşletme stratejileri, şirket stratejilerine nazaran daha dar amaca ulaşmak için oluşturulur. Ve genellikle tek bir işletmeye ya da stratejik işletme birimine uygulanır.<sup>67</sup> İşletme düzeyi stratejileri, belirli bir sanayi kolunda ya da mamul/Pazar bölümünde nasıl rekabet edileceği ve ne tür faaliyetler yapılacağı ile ilgilidir. Bu yüzden, işletme düzeyi stratejilerinde işletmenin becerileri ve rekabet üstünlükleri genellikle çok önemlidir.

Bütün işletme düzeyi stratejilerini aşağıdaki üç önemli strateji tipine uygun olarak sınıflandırmak mümkündür. i)Maliyet ii)Farklaştırma iii)yoğunlaşma (odaklaşma). Burada gereken önemli bir nokta da bu strateji tiplerinin her birinin aynı zaman şirket düzeyi stratejisi olduğudur.<sup>68</sup>

#### - Maliyet Üstünlüğü Stratejisi

Bu stratejinin amacı, pazarda en düşük maliyetli üretici olmaktır. Düşük maliyetli üretici olmak, yoğun rekabet ortamında olsa bile, yüksek ortalama kar sağlar. Maliyet üstünlüğünü sağlamak için ölçek ekonomisinden yararlanma; deneyim eğrisinin olumlu etkilerinden yararlanma çeşitli maliyet ve genel imalat giderleri kontrolü; araştırma geliştirme, hizmet ve satış çabaları reklam gibi bölüm ve faaliyetlerde maliyetleri en aza indirme imkanlarından faydalanır. Maliyet liderliğine sahip işletme, farklılaştırma esaslarını da kabul eder. Mamul ve hizmet alıcıları, işletmenin ürettiği mamulü ya da hizmeti fazla önemsemiyorlarsa, işletmenin satışlarını artırmak için fiyatlarda indirim yapması gerekebilir. Dolayısıyla, işletmenin maliyet liderliği etkilenebilir. Bu nedenle, rekabet üstünlüğünde, maliyet liderliğine güvenen bir işletme rakiplerine kıyasla, farklılaştırma esaslarında bir benzerlik ya da yakınlık sağlamak zorundadır. Farklılaşma esaslarında benzerlik, işletmenin maliyet üstünlüğünü etkilemeyeceği ve yüksek kar sağlayabileceği anlamına gelmektedir<sup>64</sup>

#### - Farklaştırma Stratejisi

Farklaştırma Stratejisinde, müşteriye pazarda benzeri olmayan bir mamul ya da hizmeti sunmak amaçlanır. Mamul ya da hizmetleri üzerinde yaratılan ve bir benzeri olmayan özelliklerin müşterilerin ihtiyacını karşılama ve önemli olması

<sup>67</sup> BYARS, s.61.

<sup>68</sup> ERGİN, s.52.

Orhan ELMACI. Sanayikilerimiz Maliyet Azaltma Konusunda Neden Eğilmiyorlar?'. Yeni İş Dünyası Dergisi, Yıl.7, 9.79, 1986. s.31; Ayrıca daha ayrıntılı bilgi için bkz. ELMACI, İmalat Endüstrisi İmletmelerinde...s.22.

gerekir. Farklılaştırma, mamul ve hizmetin özelliklerinde olabileceği gibi, dağıtım sistemlerinde, pazarlama yaklaşımlarında ya da diğer faktörlerde olabilir.<sup>28</sup>

#### - Odaklaşma Stratejisi

Odaklaşma Stratejisinde işletme çabalarını ve faaliyetlerini, belirli bir müşteri grubu, üretim ve dağıtım hattı ve coğrafik alan üzerinde yoğunlaştırır. Böylece işletme odaklaştığı Pazar bölümünde rakiplerine nazaran daha iyi hizmet götürmedi ve pazara nüfus etmeyi amaçlamaktadır. Odaklaşma Stratejisinin iki boyutu vardır Farklılaştırma odaklaşmasında, işletme yoğunlaştığı pazarda farklılaşmaya giderken maliyet odaklaşmasında, maliyet üstünlüğünü sağlamaya çalışır.

Yukarıda ifade ettiğimiz üç işletme stratejisinin uygulanmasında, farklı kaynak ve becerilere, farklı örgüt yapısına, kontrol ve değerlendirme sistemlerine ihtiyaç duyulur.

#### 3.8. Fonksiyonel (İşlevsel) Stratejiler

Fonksiyonel Stratejiler, işletmenin farklı fonksiyonel alanlarındaki (üretim, pazarlama ve personel gibi) faaliyetlerle ilgilidir. Bu stratejiler, amaçlar açısından işletme stratejilerinden daha dar kapsamlıdır. Genellikle, bir yıl ya da daha az bir zaman süresi için oluşturulur. Fonksiyonel düzeyde, kaynakların verimliliğini en üst düzeye çıkarma konusunda fazlaca durulur. Sinerji ve rekabet üstünlüğü, temel strateji üyesi olarak karşımıza çıkar. Sinerji, bir fonksiyon içerisindeki faaliyetlerin bir araya gelmesini ve koordinasyonunu kapsar.<sup>29</sup>

Her fonksiyona ilişkin stratejilerin farklı olmasına karşın, örgütün uzun dönemde başarılı olması için bu stratejilerin birbirleriyle uyum içerisinde ve tutarlı olması gerekir. Kuşkusuz stratejiler ile amaçlar arasında da bir uyumluluk ve tutarlılık aranır. Örneğin: bir stratejik işletme birimi için şirket stratejisi, büyüme stratejisini istiyorsa, işletme biriminin amaçları büyümeyle doğru yönelmelidir ve işletme stratejisi büyüme amacına ulaşmayı esas almalıdır. Bununla beraber, stratejik işletme birimi, fonksiyonel beceri ve kaynakların yetersizliği nedeniyle fonksiyonel stratejileri uygulayamaması gibi nedenlerden dolayı büyüme stratejisini yürürlüğe koyamıyorsa, hem şirket ve hem de işletme amaç ve stratejilerinin yeniden oluşturulması gerekir.

Bu bağlamda stratejiler arasında sıkı bir ilişki vardır ve bir üst seviyedeki strateji, daha alt seviyedeki bir strateji için bağlayıcı bir karardır. Üst düzeydeki stratejiler alt stratejilere rehberlik yapar. Alt stratejiler de üst stratejileri destekler nitelikte olmalıdır. İşletmenin özellikle uzun vadeli başarısı, stratejilerin bir bütünlük(ahenk) içerisinde ele alınmasına ve uygulanmasına bağlıdır.

Fonksiyonel stratejiler örgüt içindeki her fonksiyon için oluşturulabilir. Bununla birlikte, örgütteki fonksiyonel birimler genellikle, pazarlama, finans, üretim, personel ve araştırma ve geliştirme olarak sınıflandırılmaktadır.<sup>30</sup>

#### -Pazarlama Stratejileri

Pazarlama, mamulün ya da hizmetin üreticiden tüketiciye kadar akışı sırasındaki faaliyetleri kapsamaktadır. Pazarlamanın temel rolü, doğru mamul ya da

A. g. c. s. 67-68

<sup>28</sup> ERGİN, s. 54.

<sup>29</sup> ERGİN, s. 54.

hizmetlerin, doğru miktarda, doğru yerde ve doğru zamanda sahip olmaktır. Bu rol etkili bir şekilde düzenlendiğinde, kar edildiği gibi müşteriye de etkin hizmet sağlanmış olur. Pazarlama stratejisi, mevcut ya da potansiyel mamul ya da hizmetler konusunda müşterileri bilgilendirme; satışın sağlanması için doğru zamanda ve yerde mamul ve hizmetlere sahip olma ve fiyatlandırma ile ilgilidir. Pazarlama stratejisi olarak pazara nüfuz etme, pazar geliştirme, mamul geliştirme ve çeşitlendirme stratejileri uygulamaktadır.

#### -Finansal Stratejiler

Finansal yönetim, bir işletmenin bugünkü ve gelecekteki fon ihtiyaçlarını karşılamak ile ilgilidir. Finansal yönetim faaliyetleri beş grupta toplanabilir: İşletmenin ihtiyaç duyduğu fonların büyüklüğünü ve özelliklerini belirlemek, kaynaklarını etkin bir şekilde dağıtmak, kredi verenler ve işletme sahipleri ile ilişkilerde yardımcı olmak, kayıt tutmak, çeşitli stratejik alternatiflerin uygulanma olanaklarını belirlenmesinde üst yönetime finansal veriler sağlamaktır.

Finansal stratejilerin geliştirilmesinde bu beş grupta toplanan finansal faaliyetler esas alınarak işletme için ihtiyaç duyulan finansal stratejiler geliştirilir.

Finansal yönetimde, işletmenin bütün fonksiyonel birimlerini etkileyen iki önemli ilgi odağı; sermaye bütçelemesi ve nakit akışlarıdır. Bu iki konu, işletmenin bütün düzeylerindeki stratejik uygulama için önemlidir. Stratejik yönetimde finansman stratejisi olarak işbirliği stratejileri de (birleşme, devralma, ortak girişim vb.) uygulanabilir.

#### - Üretim Stratejileri

Üretim Yönetimi, İşletmenin mamul ve hizmetlerinin üretileceği sistemlerin seçilmesi, tasarımı ve güncelleştirilmesi ve işletilmesi ile ilgilidir. İşletmenin üretim sistemi, büyük ölçüde finansal varlıkların kullanıldığı, personelin istihdam edildiği ve harcamaların yapıldığı bir fonksiyonel birimdir. Üretim yönetiminin faaliyetleri iki ayrı grupta toplanabilir: Sistem tasarımı, faaliyetlerin planlanması ve kontrolü.

Sistem tasarımı; üretilecek mamul ve hizmetlerin belirlenmesi, süreç değişimi, yer seçimi, malzemelerin planlanması, donanım seçimi, çalışma yöntemlerinin tasarımı gibi işlem ve faaliyetleri kapsar. Faaliyet planlaması ve kontrolü; üretim seviyelerinin talep tahminlerine göre planlanması, faaliyet sistemlerine göre çalışma şemalarının yapılması ve çalışanlara görevleri dağıtılmasını kapsamaktadır. Bu evre, üretim kontrolü, stok kontrolü, kalite kontrolü, ve maliyet kontrolü ve iyileştirilmesi ve makine araç bakımı içermektedir. Bu faaliyetler ve işlemler gözönüne alınarak üretim stratejileri geliştirilebilir. Burada en önemli nokta üretim stratejilerinin , pazarlama, finans, personel stratejileri ve faaliyetleriyle birlikte dikkate alınmasıdır. Çünkü bu fonksiyonlar birbirleriyle doğrudan ilgilidir.<sup>33</sup>

#### 3.9. Personel Stratejileri

Personel yönetimi, amaçlarına ulaşmak için örgütün gereksinim duyduğu miktar ve kalitede insan kaynaklarının tesbiti ile ilgili şu örgütsel faaliyetleri kapsar: İşe alma, kiralama, eğitimi, yetiştirme, ücret sistemini geliştirme, yetki ve

sorumluluk sistemini kurma, toplu sözleşme görüşmelerini sürdürme ve imzalama, iş güvenliğini sağlama gibi.

Personel stratejilerinin belirlenmesinde aşağıdaki konuların bilinmesine gereksinim duyulur.<sup>54</sup>

Bunlar gereksinim duyulan insan kaynağın miktar ve bunların dağıtım, örgütsel amaçların başanmasına katkıda bulunacak işgörenlerin seçilmesi, ödüllendirilmesi ve yetiştirilmesine ilişkin uygulamaların geliştirilmesi ve yürütülmesi, örgütün bugünkü ya da gelecekteki personel gereksinimlerinin karşılanmasını sağlayacak bir mekanizmanın geliştirilmesidir.

### 3.10. Araştırma Geliştirme Stratejileri

İşletmenin mamul ve hizmetleri teknolojik ve ekonomik olarak yaşam sürecini doldurmuş olabilir. Araştırma ve Geliştirme faaliyetleri, yaşam süresi sona ermekte olan mamul ve hizmetlerin geliştirilmesinde ya da yeni mamullerin oluşturulmasında yeni bir güçtür. Çoğu büyük işletmeler bütçelerin önemli bir kısmını, uygulamalı araştırma ve geliştirme harcamalarına ayırmaktadır. Araştırma geliştirme stratejileri temel olarak dörtte ayrılır: i)Yenilikçi, ii)koruyucu, iii)taklitçi ya da iv)karma stratejilerdir. Yenilikçi AR-GE stratejileri, yeni mamul ya da hizmet ya da üretim tekniklerini geliştirmeye yönelik stratejilerdir. Koruyucu AR-GE stratejileri mevcut mamul ya da hizmet ya da üretim tekniklerini iyileştirmeye yönelik stratejilerdir. Burada öncelik işletmenin bugünkü durumunu korumaktır. Taklitçi AR-GE stratejileri, rakip işletme mamulindeki en iyi özellikleri kendi mamul ya da hizmetlerine taklit etmeye yöneliktir. Karma AR-GE stratejileri, yukarıda ifade edilen üç stratejinin karması şeklinde uygulamaya yöneliktir. Örneğin; iyi bir işletme bir yandan yeni bir mamul üretirken, bir yandan da mevcut mamulünü iyileştirme yoluna gidebilir. Her birinde farklı AR-GE stratejisi uygulanır. '

### 3.11. Stratejilerin Değerlendirilmesi ve Strateji Seçimi

Örgütün stratejik seçeneklerinin belirlenmesinden sonra, sıra bu seçeneklerden hangisinin örgüt açısından uygun, mümkün ve kabul edilebilir olduğunun saptanmasına ve seçilen stratejinin uygulanmasına gelir. "Hangi stratejiyi kullanarak hedeflediğimiz noktaya ulaşabiliriz." Sorusuna yanıt vermek gerekir. Bu aşamada, stratejik seçenekler değerlendirilerek en uygun stratejilerin seçilmesi önemli olacaktır. Strateji seçiminde en ideali, pazardaki fırsat üstünlüğünü sağlayacak ve olumsuz etkileri yok edecek ve aynı zamanda, örgütün kuvvetli yönlerini iyileştirecek stratejileri belirlemektir. Strateji seçimi, oldukça karmaşık ve zor bir karar verme sürecidir. Ancak bu kararların alınmasında örgütlere yardımcı olacak bir çok yöntem ve teknikler geliştirilmiştir.<sup>54</sup>

### 3.12. Stratejilerin Uygulanmaya Konması

Stratejik yönetim çerçevesinde stratejik analizler yapıldıktan ve stratejik seçenekler değerlendirilip uygun bir şekilde uygulandıktan sonra uygulama sonuçlarının kontrol edilmesi gerekir.

BYARS, s.152.

ERGİN, s.56.

BYARS, s. 153- 154.

Stratejik yönetim faaliyetlerinin başarısı, seçilen stratejilerin etkili ve verimli bir şekilde uygulanmasına bağlıdır. Belirlenen örgütsel amaç ve hedeflere ulaştırılacak stratejilerin seçilmesi, başarılı uygulama faaliyetleriyle sonuçlandırılmadıkça, stratejik yönetimin beklenen yarar sağlanamayacaktır.

Stratejik yönetimin uygulanması süreci, planlama örgütlenme, liderlik ve motivasyon, yönelme, yönlendirme, koordinasyon, iletişim, ödüllendirme, kontrol etme gibi bütün klasik yönetim fonksiyonlarının uygulanmasını gerektirir. Ancak burada, stratejik yönetimin uygulanması açısından dört kritik öneme sahip konu üzerinde durmakta yarar vardır. Bunlar; şirket (işletme) kültürü, örgütsel yapı, liderlik ve motivasyon, fonksiyonel politikaların belirlenmesi ve kaynakların kullanımıdır.

- **İşletme Kültürü:** İşletme kültürü, işletme içinde, çalışan kişilerin davranışlarını ve hareketlerini etkileyen ve yol gösteren inançlar, değerler, alışkanlıklar, normlar ve kurallardır. İşletme kültürü, işletmenin uyum içerisinde olduğunda, önemli bir güç kaynağı olmaktadır. Örgüt stratejilerinin uygulanmasındaki başarı ya da başarısızlıklar üzerinde işletme kültürünün önemli bir etkisi olduğunu kimse yadsıyamaz.

- **ÖRGÜTSEL YAPI:** Seçilen Stratejilerin başarıyla uygulanabilmesi için iyi bir örgüt yapısıyla yetenekli personele gereksinim vardır. Örgütsel yapının işletme amaçlarına ulaşmayı kolaylaştırıcı nitelikte olması gerekir.

**Liderlik ve Motivasyon:** Bir Örgütte çalışanlara yön verecek ve faaliyetlerin sürdürülmesi sırasında kişi ve grupları yönetecek becerikli ve yetenekli kişilerden oluşmasına dikkat etmelidir. Ayrıca, bu yönetici ve personeli örgütle bütünleştirecek ve motive edecek ödüllendirme sistemli oluşturulmalıdır.<sup>1</sup>

Stratejik uygulamaların başarılı bir şekilde sürdürülebilmesi için öncelikle işletmenin mevcut kaynaklarının bilinmesi gerekir. Kaynaklardaki değişmelerin planlanması da son derece önemlidir.

Kaynakların planlanmasının iki boyutu bulunmaktadır: Birincisi kaynakların çeşitli fonksiyonlar, ana bölümler, alt bölümler ya da ayrı işletmeler arasında nasıl dağıtılacağı sorunudur. İkincisi, stratejilere en iyi şekilde ulaşabilmek için örgütün her bir birimine nasıl dağıtılacağı ile ilgilidir.<sup>2</sup>

Her bir stratejinin asıl önemi stratejik plan ve bütün yönetim süreci tarafından gereksinim duyulan faaliyetlerin uygulanmasında yatar. Bu evrede bir çok özel faaliyetler önemli olur. Örneğin, bütçeleme kaynakların uygun olarak dağılımını sağlamak için temel olur.

Stratejileri başarılı olarak uygulamak için şu faktörlerin dikkate alınması ge-

STANFORD, s.29.

<sup>1</sup> ERGİN, s.58.

<sup>2</sup> EREN, s.60.

- i- Stratejiler ve planlar, stratejik uygulamalar çerçevesinde bütün karar alıcılara açıkça iletilmelidir.
- ii- Planlar ve stratejilere temel olan varsayımlar, bütün ilgili kişilere ve kararlara açıklanmalıdır.
- iii- Stratejiler ve planlar, bugünkü gerçeklerin dikkate alınmasını sağlamak amacıyla belirli dönemler itibarıyla gözden geçirilmelidir.
- iv- Stratejiler ve planlar, değişen koşullara uygun olarak geliştirilmelidir.
- v- Örgüt, stratejilerin başarılmaya yardımcı olacak biçimde yapılandırılmalıdır.
- vi- Örgüt içinde, stratejilerin ve planların başarılmaya kolaylaştırarak inanç ve değerlerin yerleştirilmesi gerekir.

Bütçeleme işletme yönetiminin amaçlarına ulaşmak için kullanılacak kaynakları belirleme sürecidir.<sup>40</sup> Aynı zamanda, belirli bir süre (normal olarak bir yıl) içinde, belirlenmiş amaçlara ulaşma başarısını ölçen bir araçtır.<sup>41</sup> Bütçeler, satış bütçesi, üretim bütçesi, sermaye bütçesi, direkt hammadde ve malzeme bütçesi, direkt işçilik bütçesi, genel imalat giderleri bütçesi, satış ve idari giderler bütçesi, nakit akış bütçesi, bütçelenmiş gelir tablosu (proforma), ve proforru bilanço biçiminde geliştirilir. Bu bütçeler, örgütün tamamı için hazırlanacağı gibi, örgütün çeşitli birimleri itibarıyla da (işletme birimleri, fonksiyonlar) hazırlanabilir.

Bütçeler genellikle para birimi ile ifade edilmesiyle birlikte diğer ölçü ve miktarlarla da, ifade edilebilir.<sup>42</sup>

Stratejik yönetim süreci, uygulamanın başansı ya da başarısızlığı değerlendirilinceye kadar tamamlanmış sayılmaz. Uygulama tamamlandıktan sonra, sonuçların önceki beklentilerle kıyaslanması, daha doğrusu, stratejik kontrole geçilir.

#### SONUÇ

Planlama, işletmenin temel amaçlarının belirlenmesi ile başlar. Temel amaçlar, planlama sürecinin bir parçası olarak belirlenir. Bu amaçlar, üst işletme yönetiminde işletmenin içinde bulunduğu koşullar, sahip olduğu yetenek ve beceriler gözden geçirilerek belirlenir. Yönetim Muhasebesi, fiyat, maliyet, üretim hacmi ve kar etkenleri arasındaki ilişkilerin anlaşılması için çaba harcar. Yönetim muhasebesi: işletme yöneticilerine, giderleri, gelirleri ve kardaki değişimleri tahmin etmede yardımcı eden bilgileri sağlar. Bu bilgilerin işletme yöneticilerine, daha tutarlı karar almalarında yardımcı olması gerekir. Başka bir deyişle, ekde edilen ek yarann, bilgileri sağlamanın maliyetinden fazla olması gerekir.

Her yeni dönemin eylemleri yaklaştığında, işletme yönetimi işletmecilik yaşamına ilişkin kültürünü, bilgisini ve çevresindeki koşulları gelecekte karşılamam beklediği belirli sorunlara genellikle uygulama gereksinimi duyarlar. İşletme yönc-

T.Charles HORNGREN, *Cost Accounting A Managerial Emphasis* Seventy Edition, Englewood Cliffs, N.J.Prentice-Hall International Inc., 1991, s.83.

T.Charles HORNGREN, *Introduction to Management Accounting* Fourth Edition, Prentice-Hall of India Private Ltd, New Delhi, 1980, s.73.

Rifat ÜSTÜN, *Yönetim Muhasebesi* İlim Teknik Yayınevi, Eskişehir, 1998, s.60.

amının gereksinim duyduğu bütçe, işletmenin geleceğine ilişkin eylemlerine yol gösteren ayrıntılı bir plandır.

Genel bütçe kavramı, bütçenin işletmenin gelecek dönemdeki finansal ve finansal olmayan tüm faaliyetlerinin planlanmasında, düzenlenmesinde ve kontrol edilmesinde kullanılmasını içerir. Bu nedenle bütçeler, işletme eylemlerini planlama, düzenleme ve kontrol etme aracı olarak kullanılır.

Bütçeleme, işletme faaliyetlerinin ayrıntılı bir sayısal planının hazırlanması ile başlar. Bütçeler, geleceğin sayısal planını oluşturur. Bütçeler altında geçmiş tecrübelerle dayanır, fakat gelecekteki beklentilere göre ayarlanır. Bu nedenle geçmişe ilişkin muhasebe verileri, bütçeler hazırlanmasında çok önemli bir rol oynar. Muhasebe sistemi ile bütçeler arasında, çok yakın bir ilişki vardır. Bütçelerin ayrıntıları ile, işletmelerin büyük defter hesaplarının uyumu gerekir. Başka bir deyişle, büyük defter hesaplarının, bütçelerin hazırlanmasına, finansal tabloların düzenlenmesine ve eylemsel kontrolün yapılmasına olanak sağlanan işletme içi birçok maliyet ve finansal raporların düzenlenmesine yardımcı olacak bir biçimde belirlenmesi gerekir.

Plan sıra ile, işletmenin tüm bölümlerindeki tüm sorumlu yöneticileri harekete geçirir ve onlara yapacakları eylemlerde öncülük eder.

Gerçekleşmiş sonuçlar (iş başansı) elde edildiğinde, bölümlere ayrılarak rianlanmış sonuçlarla karşılaştırılır ve farklar bulunur. Daha sonra sapmalar (farklar) incelenerek, nedenleri araştırılır, araştırma sonucunda elde edilen verilerden yararlanarak hataları önleyici önlemler alınır. Sapmalara ilişkin olarak elde edilen veriler yeniden planları geliştirilmesi için kullanılır. Bu nedenle kontrol, yeniden planlama olarak düşünülebilir. Planlama ile kontrol arasındaki gerçek fark, zaman sürecine dayanır. Planlama geleceği ilgilendiren eylem seçenekleri hakkında kararların alınmasını zorunlu kılarken, kontrol; eylemleri etkileyen kararların alınmasını zorunlu kılar.

İşletmelerde kullanılan planlama bütçesi ile havayollarında çalışan bir kaptan otlot için hazırlanan ve pilotça kullanılan bir uçuş planı arasında bir ilişki kurmak mümkündür. Bir pilot belirli bir hava yolunda, ya da uçakla daha önce kaç kez uçmuş olursa olsun, pilot değişen koşulların uçuş programında bir değişiklik yapmasını zorunlu kıldığı gerçeğini kabul eder. Sıcaklığa, rüzgara ve ilgili öteki hava koşullarına ilişkin meteoroloji tahminleri kendisine verildiğinde, pilot uçuşa başlama noktasından, uçuşun biteceği yere gitmek için en iyi yolun hangisi olduğunu belirtmeye çalışır. Bu bağlamda, işletme yöneticisi de, çok dikkatli bir biçimde yapılabilecek çevre ve genel çevre analizleri sonucunda faaliyetlerine bir biçim verir, işletme yöneticisi, aynı ortamda bir çok kereler bulunmuş olmasına karşın, değişen bazı koşulların planında bir değişiklik yapmasını zorunlu kıldığına tamamen bilincindedir. Yönetici yukarıda ki pilot örneğinde olduğu gibi, "Uçuş planının, tek başına uçağı uçuramadığının belirtilmesi gerekir. Aynı şekilde, bir bütçe de işletme yönetiminin yerini hiçbir zaman alamaz, bütçe işletme yönetimine yardımcı bir araçtır." Öte yandan bütçelerin de kendi kendine işlediği hiçbir zaman düşünülmemelidir. Bunun yerine, bütçelerin yönetim kontrolünde önemli bir araç olarak düşünülmesi gerekir.

## KAYNAKLAR

- BROMWICH Michael, The case for the strategic Management, Accounting The Role of Accounting Information for strategy in competitive Market\* Accounting Organization and Society, V.15, No: 1-2,1990.
- BYARSLYood, Strategic Management Planning and Implementation. Concept\* and Cases, Harper and Row publishers, New York 1987.
- CARTY Daniel J.Mc.MINICIELLO Robert-Curran Joseph R, Business policy and strategy, Concept and Readings, Richard D.lrwng, Inc., Home wood, Illinois, 1975.
- ELMACI Orhan "İmalat işletmelerinde stratejik yönetim ile bütünleştirilmiş Maliyet Azaltma MPM Verimlilik Kongresi, Ankara, 27-29 Kasım, 1991.
- ELMACI Orhan "Sanayicilerimiz Maliyet Azaltma konusuna Neden Eğilmiyorlar?" Yeni İş Dünyası Dergisi yıl 7., sayı 79., 1986.
- ELMACI Orhan "İmalat ve Endüstri İşletmelerinde Maliyet Azaltma ve Bir Uygulama" Doktora Tezi (Eskişehir Anadolu Üniversitesi 1990)
- ELMACI Orhan "Küreselleşen Pazarlarla Bütünleşmede Stratejik Rekabet Gücünün Verimlilik Eksenli Analizi" MPM II.Verimlilik Kongresi, Ankara, 19-21 Ekim 1999.
- ELMACI Orhan "Küreselleşme süreci içinde Türk sanayinin Rekabet Gücünü Arttırmama Yolları." Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi, Yıl 3, S.7. (Temmuz 1993).
- ELMACI Orhan "Küresel Boyutlu Stratejik Rekabet Gücünün Verimlilik eksenli analizi" Boğaziçi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği, 7-9 Temmuz 1993, İstanbul, s.40
- EREN Erol, İşletmelerde stratejik planlama ve Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1990.
- ERGİN Hüseyin Stratejik Yönetim Muhasebesi, Kütahya Ekspres Matbaası, Kütahya, 1997.
- HEITTER Lester E.MATULICH Serge, Managerial Accounting Mc. Graw Hill International Book Company, Tokyo, 1982.
- HOFERW.Cheries-SCHENDEL Dan, Strategy Formulation; Analytical Concept, 2.Ed. West publishing Company, Minnesota, 1979.
- HORNGREN T. Charles, Cost, Accounting A.Managerial Emphasis, Seventy Edition, (Englewood) Cliffs, N.J. Prentice-Hall International Inc., 1991.
- HORNGREN T. Charles, Introduction to Management Accounting Fort Edition Prentice Hall of India private Lmd. New Dalhi, 1980.
- JOHNSON Gery-SCHOLES Kevan, Expolaring Corporate Strategy, Second Edition, Prentice Hall Internationall (UK)Lmd., Cambridge,1998.
- KOONTHarold-O'DONNEL Cyril-WEİHRICH Heinz, Esentials Of Management Fourt Edition, Mc.Graw Hill Book Company, Singapure, 1986.
- MATHANSON Daniel A., Strategy Implementation The Role of Structure and process, west publishing company, Minesota 1978.
- MINER John- CUCHSINGER Vincent P.-Introduction to Manage- Ment, charles E.M eril Publishing Company, Ohio, 1985.



- PAINE Frank T. Anderson Cari R., -Strategic Management, The Dryden press, CBC College Publishing , New York, 1983.
- POGUE George A., "Strategic Management Accounting and Corporate Objective" Management Accounting^London, (February-1990).
- POGUEGeorge A., Strategic Management Accounting and Corporate Objective, Management Accounting, (London) February 1990.
- QUIN,James Braian-MINTZBERG Henry-JAMES Robert M. The Strategy Process, Concepts Contexts and cases, Prentice Hall International Inc. USA, 1998.
- SCELLENBERG Robert E. Strategic Management Text and Cases, John wiley, and sons Inc., New York, 1986.
- STANFORD J. Melan Management Policy, 2.Ed.Prentice Hall, Inc., Englewood. Cliffs, NewJersey, 1983.
- TOHNSON Thomas H-KAPLAN Robert S., Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting Harvard Business School press, Boston, 1987.
- ÜSTÜN Rifat Yönetim Muhasebesi, Bilim Teknik Yayınevi, Eskişehir, 1998.
- WARD Keith, Strategic Management Accounting, Buttenvorth, Heineman Lmd. Oxford, 1992.
- WILSON Richard m.s., Strategic Management Accounting Issues in Management Accounting, Ed. David Ashton, Trevor Hopper; Robert W.Scapens, Prentice Hall International Inc. New York, 1990.