

GZFT ANALİZİ, İŞLETMENİN STRATEJİSİNİN BELİRLENMESİ VE DENGELİ ÖLÇÜM KARTININ OLUŞTURULMASI: ANTALYA'DAKİ BİR ALKOLLÜ İÇECEK İŞLETMESİNDE UYGULAMA*

Dr. Öğr. Üyesi Merih TETİK**

Araştırma Makalesi/Research Article

Muhasebe Bilim
Dünyası Dergisi
Haziran 2019; 21(2); 393-426

ÖZ

Strateji, işletmelerin çevredeki değişikliklere karşı hazırlıklı olmasını sağlamaktadır. Bu nedenle işletmeler çevredeki değişiklikleri belirleyip değerlendirmeli ve doğru stratejiyi seçmelidir. Bu amaçla çalışmada bir alkollü içecek işletmesine GZFT analizi uygulanmıştır. Analize göre, sektörde otomasyonun gelişmesi en büyük fırsat iken; reklam yasakları en büyük tehditlerden biridir. İşletme, tam otomasyonla üretim ve pazara yakınlık gibi bazı konularda esas rakibine kıyasla güçlüyken; müşteri ilişkileri gibi bazı konularda zayıftır. Analizin sonucunda işletmenin maliyet liderliği stratejisi uyguladığı ortaya çıkmıştır. İşletme bu stratejiyi uygulamaya devam edecektir. Ayrıca, analize ve stratejiye bağlı olarak işletmenin dengeli ölçüm kartı da oluşturulmuştur.

Anahtar Kelimeler: GZFT Analizi, Rekabet Analizi, Strateji, Dengeli Ölçüm Kartı, Alkollü İçecek Sektörü.

JEL Sınıflandırması: M41, M10, M14, L10, L11, L21, L25, D40.

SWOT ANALYSIS, IDENTIFYING THE STRATEGY AND BUILDING THE BALANCED SCORECARD OF THE BUSINESS: AN IMPLEMENTATION IN AN ALCOHOLIC BEVERAGE BUSINESS IN ANTALYA

ABSTRACT

Strategy allows businesses to be prepared for changes in the environment. Hence the businesses should determine and evaluate the changes in the environment, and choose accurate strategy. With this aim, in the

* Makale gönderim tarihi: 21.10.2018, kabul tarihi: 2.05.2019. Bu makale, Dr. Merih TETİK'in Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Muhasebe Bilim Dalı'nda Prof. Dr. Ali KARTAL'ın danışmanlığında hazırlanmış ve 30.05.2018 tarihinde kabul edilmiş olan "Stratejik Yönetim Kapsamında Faaliyete Dayalı Yönetimin İşletme Performansına Etkisinin Dengeli Ölçüm Kartı İle Ölçülmesi" başlıklı doktora tezinden kısaltılarak, özetlenerek ve güncellenerek üretilmiştir. Makalenin uygulama kısmında bulunan ve alkollü içecek sektörü ile ilgili olan veri ve bilgiler güncellenmiştir.

** Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Meslek Yüksekokulu, mtetik@bandirma.edu.tr, orcid.org/0000-0003-1272-1318.

Atıf: Tetik, M. (2019). GZFT Analizi, İşletmenin Stratejisinin Belirlenmesi ve Dengeli Ölçüm Kartının Oluşturulması: Antalya'daki Bir Alkollü İçecek İşletmesinde Uygulama. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 21 (2), 393-426. <http://dx.doi.org/10.31460/mbdd.472893>.

article, a SWOT analysis was implemented to an alcoholic beverage business. According to the analysis, advertising bans is one of the most serious threats while development of automation in the industry is the greatest opportunity. The business is weak on some issues like customer relationships while it is strong on some issues such as using fully automated production system and proximity to the market in comparison with its main competitor. As a result of the analysis, it was revealed that the business is implementing a cost leadership strategy. It will continue to implement this strategy. Furthermore, the balanced scorecard of the business was built based on the analysis and strategy.

Keywords: SWOT Analysis, Competitive Analysis, Strategy, Balanced Scorecard, Alcoholic Beverage Industry.

JEL Classification: M41, M10, M14, L10, L11, L21, L25, D40.

1. GİRİŞ

Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren işletme alanında sıklıkla kullanılan strateji kavramı, günümüzde de işletmeler için önemini korumaktadır (Erol ve diğerleri 2013, 77). Strateji, işletmelerin çevredeki değişikliklere karşı hazırlıklı olmasını sağlamaktadır. Stratejisi olan işletmeler, içerisinde buldukları çevreyi analiz ederek çevredeki fırsatları ve tehditleri önceden tahmin edebilir. Bu fırsatlardan yararlanmanın veya tehditlere karşı önlem alınmasının yollarını belirleyerek fırsatlarını ve tehditlerini en iyi şekilde değerlendirebilir (Dinçer 2007, 25). Stratejisi olmayan işletmelerde ise yöneticiler, kendi düşüncelerini uygulamaya çalışabilir. Ancak, yöneticinin çevreyi algılamakta hata yapması ve işletmenin kaynaklarını iyi kullanamaması, işletmeyi zor bir durumda bırakabilir. Bu nedenle işletmelerin stratejiye sahip olması çok önemlidir (Eren 2013, 29-30).

İşletme; stratejisini belirlerken, çevresini incelemeli ve çevredeki değişiklikleri, planlama ve uygulamalarına dahil etmelidir. Çünkü işletme, çevresini incelediğinde çevredeki fırsatlar ve tehditler ile kendisinin güçlü ve zayıf yanlarının farkına varacaktır. Tehditlere karşı önlem almak, fırsatlardan yararlanmak, güçlü yanlarını geliştirmek ve zayıf yanlarını azaltmak veya ortadan kaldırmak işletmenin rekabete dayanıklılığını artırarak ona rekabet avantajı kazandıracaktır. Ancak, işletmenin bunları yapabilmesi için, önce mevcut durumunu tespit etmesi gerekmektedir. İşletme mevcut durumunu GZFT analizi ile tespit edebilir ve buna bağlı olarak stratejisini belirleyebilir.

Seçilen stratejinin sadece uygulanması, işletmenin rekabette başarılı olması için yeterli değildir. İşletme, stratejisini uygularken, performansını da sürekli değerlendirmelidir. Çünkü bir işletme; ancak performansını ölçer ve yönetirse, stratejisini başarılı uygulayıp uygulamadığını anlayabilir (Otley 1999, 364; Parida ve diğerleri 2015, 6; Ghalayini ve diğerleri 1997, 207; Wongrassamee ve diğerleri 2003, 14).

Alan yazınında GZFT analizi, strateji belirleme ve dengeli ölçüm kartı konularında uygulamaya yönelik çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (sektör uygulamaları kapsam dışı bırakılmıştır). Sayın ve Kozak, bir yazılım işletmesinin GZFT analizini yapmış, stratejilerini belirlemiş ve işletmenin dengeli ölçüm kartını oluşturmuştur. Bu ölçüm kartı, küçük ve orta ölçekli yazılım işletmeleri için bir örnek teşkil etmektedir (2010). Harmankaya, Aydın ve Zerenler, bir hazır giyim işletmesinin GZFT analizini yaptıktan sonra işletmenin misyonunu, vizyonunu ve stratejisini yapılandırmış ve dengeli ölçüm kartını oluşturup performansını ölçmüşlerdir. Çalışmanın sonucuna göre işletmenin performansı artmıştır (2010). Karadal ve Çelikdin'in çalışmasında ise süt ve süt ürünleri sektöründe faaliyet gösteren işletmeler grubunun yem üretim tesislerinde dengeli ölçüm kartı ile ilgili bir uygulama yapılmıştır. İşletmenin rekabet analizinin sonucuna bağlı olarak GZFT analizi yapıldıktan sonra stratejik hedefleri belirlenmiş, dengeli ölçüm kartı oluşturulmuş ve bu ölçüm kartının performans ölçütleri AHP yöntemi kullanılarak önceliklendirilmiştir. İşletme ileride, bu önceliklendirmelerdeki değişiklikleri analiz ederek görev tanımlarını ve iş yapış biçimlerini değiştirebilecektir (2014).

Alparslan ve Çarıkçı, bir işletmenin 10 yıllık süre içerisinde izlediği stratejileri değerlendirerek, işletmenin hangi dönemde hangi strateji oluşturma yaklaşımını benimsediğini, hangi stratejileri izlediğini, bu stratejilere bağlı olarak performansındaki başarı ve başarısızlıkları belirlemişler ve işletmenin stratejileri ile performansı arasındaki ilişkileri açığa çıkarmaya çalışmışlardır. Yaptıkları analize göre, işletme büyüdükçe daha fazla planlanan stratejileri tercih ediyor olsa da onu daha doğru bir konuma taşıyan stratejiler oluşan stratejilerdir. Çalışmanın sonucunda, planlanan stratejilerin işletmeye yol gösterdiği, fakat işletmenin performansını esas arttıran stratejilerin oluşan stratejiler olduğu ortaya çıkmıştır (2014). Çetinkaya ise çalışmasında portföy analizi yardımıyla TARİŞ'in uygulaması gereken rekabet stratejisini belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışmanın sonucunda, TARİŞ'in izleyebileceği en uygun stratejinin; kuru incir ve üzüm konusunda maliyet liderliği stratejisi; pamuk ve zeytinyağı konusunda ise maliyette odaklanma stratejisi olduğu açığa çıkmıştır (2006).

Yıldız, Kethüda ve Kurutkan, özel bir hastanenin dengeli ölçüm kartını oluşturmuşlardır. Bu çalışma, hastane işletmelerinde dengeli ölçüm kartının oluşturulabileceğine ve kullanılabilmesine dair bir örnek oluşturmaktadır (2013). Köse ise, dengeli ölçüm kartının nasıl oluşturulduğunu ve kullanıldığını göstermek için bir üretim işletmesinde uygulama yapmıştır. Çalışmanın sonucunda, işletme yöneticileri, ölçüm kartındaki her performans ölçütü için belirlenen hedefler ile gerçekleşen değerler arasındaki farkı görmüştür. Yöneticiler, bu farkların kapatılması için gerekli iyileştirmeleri yaptıkları takdirde işletmenin performansını arttırabileceklerdir. Ayrıca, işletmenin tümünü kapsayan detaylı bir stratejik yönetim sistemi kullanmanın da temelini atmışlardır (2007).

Alanyazınındaki çalışmalardan da anlaşılacağı üzere işletmeler performanslarını arttırmak için strateji belirleyip uygulamak zorundadır. Dengeli ölçüm kartı ise, performansın yönetilmesini

işletmeler için kolaylaştırmakta ve stratejilerin başarıyla uygulanması konusunda onlara yardımcı olmaktadır. Bu çalışmada, performansın yönetilmesi amacıyla Antalya Alkollü İçecek Sanayi ve Ticaret AŞ’de (AAİ) bir uygulama yapılmıştır. Uygulamada, GZFT analizi yapıldıktan sonra işletmenin stratejisi belirlenmiş, bu analiz ve stratejiye bağlı olarak işletmenin dengeli ölçüm kartı da oluşturulmuştur. GZFT analizini, strateji belirlemeyi ve dengeli ölçüm kartını, distile alkollü içecek sektörüne uygulayan hiçbir çalışma olmaması sektörün ve işletmenin tercih edilmesinde etkili olmuştur.

2. STRATEJİ KAVRAMI

Alan yazınında stratejiyle ilgili çeşitli tanımlar bulunmakla birlikte Hofer ve Schendel’in strateji tanımı GZFT (güçlü yanlar, zayıf yanlar, fırsatlar ve tehditler) analizinin unsurlarını içerisinde bulundurduğu için GZFT analizinin yapılışındaki yaklaşımı da yansıtmaktadır. Hofer ve Schendel’a göre strateji; işletmenin iç kaynakları ve yetenekleri ile dış çevrenin fırsatları ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetlerdir ve strateji, üst yönetimin iç ve dış değişikliklere uyum sağlamasındaki bir araçtır (Erol ve diğerleri 2013, 77). İşletmelerin uygulayabileceği çeşitli stratejileri alanyazınına kazandıran Michael E. Porter’a göre, bir işletmenin, rakiplerini geride bırakabilmek için uygulayabileceği stratejiler; maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisidir (Porter 2015b, 42).

Maliyet liderliği stratejisi; ürün ve hizmetleri, müşterilere rakiplerinkine kıyasla en az maliyetle ve kabul edilebilir özellikte üretmek için yapılan bütünleşik eylemlerdir (Hitt ve diğerleri 2005, 114). Maliyet liderliği stratejisini uygulayan işletmeler, müşterilerinin asgari ihtiyaçlarını karşılayan standart ürün ve hizmetler sunmaktadır (Hitt ve diğerleri 2005, 114).

Farklılaştırma stratejisinde, işletme, endüstride benzersiz olarak algılanan ürünler üretmektedir ya da hizmetler sunmaktadır. Farklılaştırma; tasarım, marka imajı, teknoloji, ürün özellikleri, müşteri hizmetleri, bayi ağı ya da başka boyutlarda yapılabilir (Porter 1980a, 37).

Odaklanma stratejisi; belli bir müşteri grubuna, ürün yelpazesinin bir bölümüne ya da coğrafi pazara odaklanmaktır. Odaklanma stratejisinin hedefinin kapsamı diğer iki stratejinin hedeflerine kıyasla dardır. Sonuçta, işletme, bu belirli ve dar hedefine erişmeye çalışırken farklılaştırma ya da maliyet liderliği stratejisinden birini uygulamayı tercih edebilir veya bunları birlikte uygulayabilir (Porter 1980a, 38).

3. GZFT ANALİZİ

İşletmeler stratejilerini belirlemeden önce çevrelerini analiz etmelidir (Hunger ve Wheelen 2014, 45). *İşletme çevresi* “işletmelerin gerçekleştirdikleri tüm işlevleri etkileyen işletme dışı her türlü şartların toplamı olarak ifade edilebilir” (Ayan 2014, 116). İşletme çevresi, dış çevre ve iç çevre olmak

üzere iki boyutta ele alınabilir. Dış çevre analizi sonucu belirlenen fırsat ve tehditler ile işletmenin iç çevre analizi sonucu belirlenen güçlü ve zayıf yanları bir matriste toplanabilir. Fırsatların, tehditlerin, işletmenin güçlü ve zayıf yanlarının değerlendirildiği analize *GZFT analizi* adı verilmektedir (Ülgen ve Mirze 2014, 160).

Fırsatlar “işletmenin dış çevresindeki işletme yararına olan olumlu gelişmelerdir”. *Tehditler* “işletmenin dış çevresindeki arzu edilmeyen durumlar, olumsuz gelişmelerdir” (Pearce ve Robinson 2015, 140). *Güçlü yanlar* işletmenin rakiplerine kıyasla daha iyi olan kaynak ve yetenekleridir. *Zayıf yanlar* ise işletmenin rakiplerine kıyasla iyi olmayan kaynak ve yetenekleridir (Ülgen ve Mirze 2014, 161).

GZFT analizi işletmenin, güçlü yanları ile fırsatlardan yararlanarak tehditlerini ve zayıf yanlarını azaltabileceği ve bu şekilde başarılı bir strateji oluşturabileceği varsayımına dayanmaktadır (Pearce ve Robinson 2015, 140). Bu analiz işletmenin hem mevcut durumunu ortaya koymaya hem de gelecekte durumunun ne olacağını tahmin etmeye yaramaktadır (Akgemci 2015, 156). Bununla birlikte, GZFT analizini yaparken işletme yöneticilerinin dikkatli olması gerekmektedir.

Yöneticilerin, işletmenin güçlü yanlarına fazla odaklanmaları tehditleri göz ardı etmelerine neden olabilir. Bu analizin işletme yöneticileri tarafından bir kez yapıp bırakılması, çevredeki değişikliklerin gözden kaçırılmasına neden olabilir. Ayrıca, işletmenin güçlü yanları her zaman işletmeye rekabet avantajı kazandırmayabilir (Pearce ve Robinson 2015, 144-145). İşletme yöneticilerinin bunları dikkate alarak GZFT analizini yapmaları analizin başarısı için önemlidir.

4. DENGELİ ÖLÇÜM KARTI

Dengeli ölçüm kartı; işletmenin vizyonu ve stratejisini finansal, müşteri, iç süreçler ile öğrenme ve gelişme olmak üzere dört farklı boyut içerisinde, farklı hedeflere ve performans ölçütlerine dönüştüren stratejik performans yönetim sistemidir (Coşkun 2006, 128; Bengü ve Demirgüneş 2006, 61). Dengeli ölçüm kartında ana fikir, işletmenin stratejisini hedeflerle ilişkilendirip bu ilişkileri gösteren ölçütleri izleyerek stratejilerin gerçekleşip gerçekleşmediğini kontrol etmektir (Güner 2008, 251).

İşletmeler; kendi vizyonu, misyonu ve amaçlarını belirlemek ve çalışanlarına iletmek, işletmenin başarısında örgütsel ve bireysel katkıyı belirlemek, işletmeye ölçülebilir ve objektif performans beklentileri sağlamak ve performansı izleyip arttırmaları için işletme yöneticilerine geri bildirim vermek amacıyla dengeli ölçüm kartını kullanmaktadır (Hicks ve Moseley 2011, 42).

Farklı pazar koşulları, ürün stratejileri ve rekabet çevresi, farklı dengeli ölçüm kartları oluşturmayı gerektirmektedir. İşletmeler; dengeli ölçüm kartını kendi vizyon, misyon, strateji, teknoloji ve kültürlerine uygun bir şekilde özelleştirerek kullanılmalıdır. Kısacası, dengeli ölçüm kartı, işletmeler ya da sektör için genelleştirilebilecek bir şablon değildir (Kaplan ve Norton 1993a, 135). Ancak, dengeli

ölçüm kartının finansal, müşteri, iç süreçler ile öğrenme ve gelişme boyutu sadece bir şablondur. İşletmeler, bu dört boyutun sayısı ve çeşidini değiştirerek kendilerine özgü dengeli ölçüm kartları oluşturabilir (Kaplan ve Norton 1996a, 34). Boyutların yanı sıra dengeli ölçüm kartında kaç adet performans ölçütünün bulunması gerektiği, bu ölçüm kartının oluşturulma ve düzenlenme şekliyle ilgili de bir kural yoktur (Güner 2008, 256-251; Kaplan ve Norton 1996a, 300).

Kaplan ve Norton, dengeli ölçüm kartındaki performans ölçütlerinin toplam sayısının 20 ile 30 adet arasında olmasının normal karşılanacağını ifade etmiştir. Norton ise, toplamda 23 ile 25 adet arasında olması gereken bu sayının, dengeli ölçüm kartının boyutları arasında dengeli bir şekilde dağıtılması gerektiğini belirtmiştir. Norton'a göre, dengeli ölçüm kartının finansal boyutunda beş, müşteri boyutunda beş, iç süreçler boyutunda sekiz ile 10, öğrenme ve gelişme boyutunda beş adet performans ölçütü bulunmalıdır (Coşkun 2006, 132).

Kaplan ve Norton'a göre, işletmeler birbirinden farklıdır ve bu nedenle, dengeli ölçüm kartını oluştururken (boyutları ve performans ölçütlerini belirlerken) her işletme kendi yolunu bulmalıdır (Kaplan ve Norton 1996a, 300). Bununla birlikte, Kaplan ve Norton, bir işletmede dengeli ölçüm kartı oluşturulurken, üst yöneticilerle görüşmeler yapılmasını ve bu yöneticilerle çalıştaylar düzenlenmesini bir yol olarak önermiştir (Neely ve diğerleri 2000, 1129).

Yine de bu bir kural değildir. Örneğin, Apple Computer'ın dengeli ölçüm kartı, bu işletmenin stratejisiyle ilgili olarak yöneticilerin düşüncelerini bilen küçük bir yönetim kurulu tarafından geliştirilmiştir (Kaplan ve Norton 1993a, 140). FMC Corporation'da ise, işletmenin bölüm yöneticileri, kullanacakları boyutlara ve performans ölçütlerine kendileri karar vererek kendi bölümlerinin dengeli ölçüm kartlarını oluşturmuşlardır (Kaplan ve Norton 1993b, 144-145). Bölüm yöneticileri, kendi dengeli ölçüm kartlarını oluştururlarken, amaçlar konusunda FMC Corporation'ın üst yöneticileriyle iletişim kurmuşlardır (Kaplan ve Norton 1993b, 145).

İşletmeler, dengeli ölçüm kartlarını oluştururken; kısa ve uzun vadeli hedefler, finansal ve finansal olmayan performans ölçütleri ve paydaşlarının tamamı arasında bir denge kurmalıdır (Tanış ve Güner 2008, 29). Ortaklar ve hissedarlar, işletmelerinin, kısa vadeli hedeflerinde başarılı olmalarını beklemekteyken; işletmeler ise yaşamlarını sürdürebilmek için kısa vadeli hedeflerin yanı sıra uzun vadeli hedeflerinde de başarıya ulaşmak istemektedir. Kısa vadeli hedeflerin arka arkaya gerçekleştirilmesiyle, uzun vadeli hedeflerde başarıyı yakalamak mümkündür. Bununla birlikte, kısa vadeli hedeflerin, uzun vadeli hedefleri gerçekleştirmede sadece bir adım olduğu da unutulmamalıdır. Bu nedenle işletmeler, dengeli ölçüm kartlarını oluştururken, hem kısa vadeli hedeflere hem de uzun vadeli hedeflere yer vermelidir (Güner 2008, 258).

Buna ilaveten işletmeler, finansal performans ölçütlerini kullandıkları gibi finansal olmayan performans ölçütlerini de kullanarak dengeli ölçüm kartlarını oluşturmalıdır. Çünkü sadece finansal

performans ölçütlerinden yararlanırlarsa işletmeler, kendi performanslarını ölçmede yetersiz kalacaktır. Zaten dengeli ölçüm kartının çıkış noktası da finansal performans ölçütlerinin yetersizliği olmuştur. Ayrıca işletmeler, hem işletme çalışanları gibi iç müşterilerin hem de işletmenin ürünlerini satın alanlar veya hizmetlerinden yararlananlar ile devlet gibi dış müşterilerin bilgi ihtiyacını karşılayacak şekilde performans ölçütlerini oluşturmalıdır (Güner 2008, 258).

Dengeli ölçüm kartının düzenlenme şekli ile ilgili bir kural yoktur. Ancak boyutlar, boyutlara ilişkin performans ölçütleri, performans ölçütlerine ait hedefler ve performans değerleri bu ölçüm kartında mutlaka bulunmalıdır. Dengeli ölçüm kartında, dönemlerin ne kadar süreceği ile ilgili de bir kural yoktur. Aylık, üç aylık ya da dört aylık dengeli ölçüm kartları oluşturulabilir (Güner 2008, 251). Kaplan ve Norton; dengeli ölçüm kartına ilişkin bilgilerin, tartışılması için bölüm yöneticilerine ve gözden geçirilmesi için üst yönetime her ayın ya da önceden belirlenen her dönemin sonunda iletilmesini önermiştir (Neely ve diğerleri 2000, 1129).

Dengeli ölçüm kartı, bir taraftan kullanılacak performans ölçütü sayısını sınırlandırırken; diğer taraftan işletme yöneticilerinin işletmenin başarısı için en önemli performans ölçütlerine odaklanmasını sağlamaktadır (Ritter 2003, 47). Performans ölçütleri ile strateji arasındaki bağı vurgulaması, dengeli ölçüm kartının güçlü bir yanındır (Wongrassamee ve diğerleri 2003, 19). Dengeli ölçüm kartı ayrıca, hem vizyon, misyon, amaçlar ve stratejinin geliştirilmesini desteklemekte ve bunların işletmenin tüm kademelerine iletilmesini kolaylaştırmakta hem de işletmenin stratejisi hakkında yönetim kurulu üyelerinin, bölümlerin ve çalışanların birbirleriyle iletişime geçmesini teşvik etmektedir (Ritter 2003, 47).

Dengeli ölçüm kartı kavramı ortaya çıktıktan sonra, bu ölçüm kartıyla ilgili bazı eleştiriler alanyazınında yer almıştır. Dengeli ölçüm kartının sınırlılıklarından biri, bu ölçüm kartındaki performans ölçütlerinin birbirleriyle ilgisini kuran bir mekanizmanın bu ölçüm kartında bulunmamasıdır (Hudson, Smart ve Bourne 2001, 1102).

Kaplan ve Norton, 1996 yılında yayımladıkları “Linking the Balanced Scorecard to Strategy” başlıklı makalede dengeli ölçüm kartının performans ölçütleri arasında neden-sonuç ilişkilerinin kurulması gerektiğini belirtmiştir. Örneğin, eğer çalışanlar, ürünlerle ilgili olarak eğitilirse; o zaman, sattıkları ürünler konusunda daha bilgili olurlar. Eğer çalışanlar, ürünler hakkında daha bilgili olurlarsa; daha çok ürün satarlar. Eğer çalışanlar, daha çok ürün satarlarsa sattıkları ürünlerin kârı artar (Kaplan ve Norton 1996b, 65).

Dengeli ölçüm kartı ile ilgili başka bir eleştiri; dengeli ölçüm kartının, insan kaynakları, çalışanların tatmini, tedarikçilerin performansı, ürün ya da hizmet kalitesi ve çevre ya da toplum gibi farklı boyutları ve bu boyutlarla ilgili performans ölçütlerini içermemesidir (Anderson ve McAdam 2004, 472).

Kaplan ve Norton, 1996 yılında yayımladıkları “Translating Strategy Into Action: The Balanced Scorecard” başlıklı kitapta dengeli ölçüm kartının, hissedarlar ve müşterilerle ilgili boyutları açıkça içerdiğini; çalışanlar, tedarikçiler ve toplum gibi önemli paydaşlara ilişkin boyutları ise açıkça içermediğini belirtmiştir. Ancak, Kaplan ve Norton’a göre, dengeli ölçüm kartının öğrenme ve gelişme boyutu, çalışanları kapsarken; müşteri ya da finansal boyutu, tedarikçileri kapsamaktadır. Dengeli ölçüm kartı, paydaşların tamamıyla ilgili boyutlar içermemektedir; çünkü performans ölçütleri, işletmeye rekabet avantajı kazandıracak en önemli etkenleri ölçmelidir. Yine de, dengeli ölçüm kartı, işletmenin başarısında önemli olan paydaşlara ait boyutları içerecek şekilde tasarlanabilir (Kaplan ve Norton 1996a, 34-35).

Dengeli ölçüm kartının başka bir sınırlılığı, işletmenin stratejisinin başarısız olması durumuyla ilgilidir. Dengeli ölçüm kartı, “Başarısız stratejinin nedeni, stratejinin yanlış uygulanması mıdır yoksa strateji mi yanlıştır?” sorusuna net bir cevap vermemektedir (Otley 1999, 376). Kaplan ve Norton; stratejinin başarısız olması durumunda, dengeli ölçüm kartının, işletme yöneticilerini işletmenin stratejisi ve onun uygulanması konusunda tekrar düşünmeye sevk ettiğini belirtmekle yetinmişlerdir (Kaplan ve Norton 1992, 78). Öyleyse, stratejide mi yoksa onun uygulanmasında mı hata olduğunu araştırıp bulmak, işletme yöneticilerine düşmektedir.

Dengeli ölçüm kartı, içerdiği performans ölçütlerinin nasıl yönetileceği¹ konusunda pek fazla rehberlik etmemektedir. Çünkü bir performans ölçütünün dengeli ölçüm kartında bulunmaması, onun artık ölçülmeyeceği ve dengeli ölçüm kartına dahil edilmeyeceği anlamına gelmemektedir. Hangi ölçütün, ne kadar süre ölçülmeye devam edileceğine işletme yöneticileri karar vermektedir (Otley 1999, 376).

5. UYGULAMA

Bu kısımda alkollü içecek sektörü ile ilgili genel bilgiler verildikten sonra sırasıyla; uygulama yapılan işletme tanıtılmış, uygulamanın yöntemine ve sınırlılıklarına değinilmiş, işletmenin GZFT analizi yapılmış, uyguladığı strateji belirlenmiş ve ileride uygulayacağı stratejiye karar verilmiştir.

5.1. Alkollü İçecek Sektörü

Alkollü içecek sektörü; tarıma dayalı sanayi içindeki sektörlerden biri olup Türkiye’ye önemli gelir getirmekte, istihdam sağlamakta ve topluma doğrudan veya dolaylı katkı sağlamaktadır. Fermente (mayalanmış) ve distile (damıtık) alkollü içeceklerden sağlanan vergi gelirleri her yıl artmaktadır (Sevilmiş 2014).

¹Dengeli ölçüm kartında hangi ölçütler ne zaman yer alacak, bu ölçütler ne zamana kadar ölçülmeye devam edilecek, dengeli ölçüm kartından ne zaman çıkartılacak vb. konular.

Tütün ve Alkol Piyasası Düzenleme Kurumu (TAPDK), Türkiye'deki alkollü içecek sektörünü düzenlemekte ve denetlemektedir. Ancak, 24.12.2017 tarihinde bu kurum kapatılmıştır. TAPDK'nın kapatılmasının ardından bu sektörü Tarım ve Orman Bakanlığı'nın Tütün ve Alkol Dairesi Başkanlığı (TADB) düzenlemekte ve denetlemektedir (TADB 2018a). Bu kurumun yayımladığı veriler, Türkiye'de toplam alkollü içecek üretim miktarının son beş yılda (2013-2017 yılları) %3,204 arttığını $([1.026.384.755 - 994.514.858] / 994.514.858)$ göstermektedir (2018 yılı tamamlanmadığı için bu yıla ait toplam alkollü içecek üretim miktarı, ihracat miktarı vb. veriler de daha yayımlanmamıştır). Kurumun yayımladığı litre bazındaki sektör verilerine göre; distile alkollü içecek üretim miktarının son beş yılda 6.448.800 (49.329.148 - 55.777.948) litre azalmasına rağmen toplam alkollü içecek üretim miktarındaki artışın nedeni, fermente alkollü içecek üretim miktarının 38.318.697 (977.055.607 - 938.736.910) litre artmasıdır (TADB 2018b).

Ayrıca, 2013 yılında toplam alkollü içecek üretim miktarının %94,391'i $(938.736.910/994.514.858)$ fermente, %5,608'i $(55.777.948/994.514.858)$ distile alkollü içeceklerden oluşurken; 2017 yılında bu dağılım %95,193 $(977.055.607/1.026.384.755)$ fermente, %4,806 $(49.329.148/1.026.384.755)$ distile alkollü içecek şeklinde olmuştur. Fermente alkollü içecek üretim miktarının toplam alkollü içecek üretim miktarı içerisindeki payı, son beş yılda %0,802 oranında artarken; distile alkollü içecek üretim miktarının payı ise %0,802 oranında azalmıştır (TADB 2018b).

Son beş yıllık dönemde alkollü içecekler içerisinde üretim miktarı en fazla olan fermente ürünler bira ve şarap, distile ürünler ise rakı ve votkadır. Bu dönemde (2013-2017) bira üretimi %3,499 $([906.707.644 - 876.050.971] / 876.050.971)$, şarap üretimi %6,552 $([64.368.310 - 60.410.206] / 60.410.206)$ oranında artarken; rakı üretimi %11,859 $([37.316.029 - 42.336.790] / 42.336.790)$ ve votka üretimi %10,892 $([10.161.578 - 11.403.751] / 11.403.751)$ oranında azalmıştır (TADB 2018b). Türkiye'de en çok üretilen bu dört alkollü içeceğin geçen yıla (2017 yılına) ait üretim miktarları incelendiğinde 906.707.644 litre bira, 64.368.310 litre şarap, 37.316.029 litre rakı ve 10.161.578 litre votkanın üretildiği görülmektedir. (TADB 2018b).

Türkiye'de alkollü içeceklerin üretimini ve satışını yapan TEKEL, 2004 yılında özelleştirilmiştir. TEKEL'in bağlı ortaklığı Alkollü İçkiler Sanayi ve Ticaret AŞ, 292 milyon dolar karşılığında Nürol-Limak-Özaltın-TÜTSAB Ortak Girişim Grubu'nun kuracağı işletmeye Aralık 2003'te satılmıştır. Mey İçki Sanayi ve Ticaret AŞ 2004 yılında bu ortaklık tarafından kurulmuştur (Atalık 2009, 19 Ağustos).

Üretime başlayan Mey İçki Sanayi ve Ticaret AŞ'den sonra, alkollü içecek sektörüne 2004 yılında Elda İçecek AŞ, Burgaz Alkollü İçecekler Ticari İktisadi Bütünlüğü AŞ ve Tariş-Tat AŞ girmiştir. Antalya Alkollü İçecek Sanayi ve Ticaret AŞ 2005 yılında bu sektöre girer iken; Sarper İçecek AŞ de 2007 yılında girmiştir (<http://arsiv.ntv.com.tr>; <http://www.aai.com.tr/giris.php#hakkimizda>; www.sarper.com). Türkiye'de 2016 yılında distile alkollü içecek üretme izin belgesine sahip 12

işletme bulunmaktayken; Tütün ve Alkol Dairesi Başkanlığı'nın verilerine göre 2018 yılında bu sayı 14'e yükselmiştir (TAPDK 2016.; 2018c).

5.1.1. Alkollü İçecek Sektöründeki Problemler

Alkollü içecek sektörünün özelleştirilmesinden sonra ilk dokuz yılda (2004 ile 2012 yılları arasında) yerli alkollü içecek üretimi (aynı zamanda tüketimi) %24,607 ([1.111.022.994 – 891.615.084] / 891.615.084) oranında artarken; ithal alkollü içecek tüketimi %164,976 ([16.260.623 – 6.136.638] / 6.136.638) oranında artmıştır. Son beş yılda ise yerli alkollü içecek üretimi %3,204 ([1.026.384.755 – 994.514.858] / 994.514.858), ithal alkollü içecek tüketimi %50,889 ([25.954.636 – 17.201.124] / 17.201.124) oranında artmıştır (TADB 2018b).

İthal edilen alkollü içecek tüketiminin yerli alkollü içecek üretimine göre ilk dokuz yılda yaklaşık 7 kat, son beş yılda (2013-2017 yılları arasında) ise yaklaşık 16 kat artması sonucunda, ithal alkollü içecekler, yerli alkollü içeceklere karşı son yıllarda ciddi bir tehdit oluşturmaya başlamıştır (TADB 2018b; www.sozcu.com.tr). Bu problemin temel nedenlerinden biri, 2012 yılından itibaren Özel Tüketim Vergisi'ndeki (ÖTV) değişikliklerle birlikte ithal ürünlere uygulanan vergi oranlarının yerli ürünlere uygulanan vergi oranlarına kıyasla daha az olmasıdır. Diğer bir neden de dünyanın en büyük alkollü içecek üreticisi Diageo Plc'nin, eski TEKEL markalarının birçoğunu satın alarak sektördeki diğer işletmelerin rekabet gücünü azaltması ve sektörü tekelleşmeye doğru sürüklemesidir (www.sozcu.com.tr).

Alkollü içecek sektöründe görülen başka bir problem ise, alkollü içeceklerin hammaddesini oluşturan üzüm ve anasonun üretim alanlarının yıllar içerisinde azalış göstermesidir. Birçok ülke üzüm üretimini teşvik eder iken; Türkiye'de üzüm üretimi ile ilgili bir teşvik bulunmamakta, üzüm bağlarının bakım maliyetleri üretici için daha fazla olmakta ve üreticiler üzüm üretmekten vazgeçmektedir. Örneğin; 1988 yılında 6.000.000 dekarlık üzüm üretim alanı, 1998 yılında yaklaşık 5.500.000 dekara ve 2015 yılında da yaklaşık 4.500.000 dekara düşmüştür (<http://gis-der.org>). Üzüm üretim alanı, 2015 yılından sonra da azalmaya devam etmiş ve 2017 yılında 4.170.000 dekara inmiştir (Toprak Mahsülleri Ofisi Genel Müdürlüğü 2018, 4).

Akdeniz havzası ve etrafında yetiştirilip fırıncılık, ilaç, kozmetik ve kimya gibi sanayilerde kullanılmak üzere ihraç edilen anasonun üretim alanı da 1988 yılında 200.000 dekarın biraz üzerinde iken; 1998 yılında 400.000 dekarın üzerine çıkmıştır. (<http://gis-der.org>). Anason üretim alanı 2011 yılında 211.542 dekar ile tekrar 200.000 dekarın üzerine çıksa da 2011 yılından sonra tekrar azalarak 200.000 dekarın altına inmiştir. 2011 yılından itibaren sürekli azalan anason üretim alanı 2017 yılında 121.833 dekar olmuştur (Türkiye İstatistik Kurumu [TÜİK], 2018a).

Buğday üretim alanı da 2000 yılında 93.500.000 dekar iken; 2000 yılından itibaren azalarak 2013 yılında 77.726.000 dekara düşmüştür. 2014 yılında 79.192.084 dekara çıkan buğday üretim alanı, 2014 yılından sonra sürekli azalmış ve 2017 yılında 76.688.785 dekar olmuştur (TÜİK 2018b).

Buna ilaveten, alkollü içeceklerin şişelenmesinde kullanılan cam şişeleri üreten az sayıda işletme olmasının yanı sıra cam şişelerin alkollü içecek işletmelerine istenen kalitede, zamanda ve az maliyetle ulaştırılması da bu sektörün önde gelen problemlerindendir (<http://gis-der.org>).

5.2. Uygulama Yapılan İşletme

Antalya'nın Organize Sanayi Bölgesi'nde 2005 yılında kurulan Antalya Alkollü İçecek Sanayi ve Ticaret AŞ, 2008 yılında 18.000 m²'si kapalı olmak üzere toplamda 62.200 m² alan üzerinde üretim faaliyetine başlamış ve 2009 yılında satış, pazarlama ve dağıtım işletmesi olan Topkapı İçecek Dağıtım Pazarlama AŞ'yi kurmuştur (www.aai.com.tr).

Antalya Alkollü İçecek Sanayi ve Ticaret AŞ; rakı, votka, cin ve likör üretmektedir. Ayrıca, bu ürünleri üretmek için kullanılacak olan gıda alkolünü de kendisi üretmektedir. Ürünlerin ve gıda alkolünün üretimi tam otomasyonla yapılmaktadır. Üretilen ürünler altı bölgedeki bölge müdürlüklerine bağlı olarak çalışan toplam 45 distribütör aracılığıyla müşterilere ulaştırılmaktadır (www.aai.com.tr).

İşletmede 66'sı Antalya Alkollü İçecek Sanayi ve Ticaret AŞ'de olmak üzere toplam 104 çalışan bulunmaktadır. İşletme HACCP, ISO 9001:2008 KYS, ISO 22000:2005 GYS kalite belgelerine sahip olup ürünlerini yurtiçine ve yurtdışına satmaktadır. İşletme, ürünlerini Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ne (KKTC), Amerika Birleşik Devletleri'ne (ABD), Almanya'ya, Çin'e, İngiltere'ye, Irak'a ve Ürdün'e ihraç etmektedir (www.aai.com.tr).

5.3. Uygulamanın Yöntemi ve Sınırlılıkları

Alkollü içecek sektörü konusunda yapılan araştırmalar ve Antalya Alkollü İçecek Sanayi ve Ticaret AŞ'nin stratejik yönetim ve pazarlama yöneticisiyle yüz yüze yapılan ön görüşmeler sonucunda işletmenin dış çevre etkenleri (makro çevre etkenleri) belirlenmiştir. Bu etkenleri içeren bir tablo hazırlandıktan sonra, stratejik yönetim ve pazarlama yöneticisi ve stratejik planlama ve iş geliştirme yöneticisiyle görüşülmüştür. Etkenler, dış çevre etkenlerinin ölçülmesi tablosuna göre yöneticiler tarafından sözel olarak puanlandırılmıştır. Dış çevre etkenlerinin ölçülmesi tablosu aşağıda Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Dış Çevre Etkenlerinin Ölçülmesi

Olasılık	Puan	Etki	Puan	Önem Derecesi (ÖD) (-/+)	Olası Çevre Etkenlerine Karşı İşletmenin Hazırlık Durumunun Belirlenmesi	Puan	Olası Çevre Etkenlerine Karşı İşletmenin Kaynak Yeterliliği	Puan
% 100 olasılık	6	İşletmeyi çok yüksek derecede etkiler.	6	Olasılık X Etki = (-/+) ÖD İşletme için tehdit ise (-) işaretleyiniz. İşletme için fırsat ise (+) işaretleyiniz.	Tam hazırlıklı	6	Yüksek derecede kaynak yeterliliği	6
% 83 olasılık	5	İşletmeyi yüksek derecede etkiler.	5		Oldukça hazırlıklı	5	İyi derecede kaynak yeterliliği	5
% 66 olasılık	4	İşletmeyi oldukça etkiler.	4		Orta derecede hazırlıklı	4	Orta derecede kaynak yeterliliği	4
% 50 olasılık	3	İşletmeye etkisi düşüktür.	3		İyi hazırlıklı değil	3	Yeterli kaynak bulunmaktadır	3
% 34 olasılık	2	İşletmeye etkisi oldukça düşüktür.	2		Hazırlıklı sayılmaz	2	Az kaynak yeterliliği	2
% 17 olasılık	1	İşletmeye etkisi son derece önemsizdir	1		Hiç hazırlıklı değil	1	Çok düşük derecede kaynak yeterliliği	1

Kaynak: Mirze 2014, 82-83-84

Dış çevre analizi yapılırken sektör analizi kapsamında işletmenin rekabet analizi de yapılmıştır. *Rekabet analizi*; rakipler arasındaki rekabetin şiddeti, sektöre girebilecek yeni işletmelerin oluşturduğu tehdit, tedarikçilerin pazarlık gücü, müşterilerin pazarlık gücü ve ikame ürünlerin oluşturduğu tehdit olmak üzere beş temel etkenin ve bu temel etkenlere bağlı oluşturulan çeşitli etkenlerin değerlendirilmesi ve puanlandırılmasıyla yapılmaktadır. Temel etkene bağlı etkenlere 1 ile 5 arasında puan verilmektedir. Puanlandırmada 1 puan işletme bakımından düşük tehdidi; 5 puan ise yüksek tehdidi ifade etmektedir (Mirze 2014, 107). Temel etken başına puanların tamamı toplandıktan sonra toplam puan, temel etkenlere bağlı etkenlerin sayısına bölünerek temel etken başına ortalama puan hesaplanmaktadır. Bu puan, beşe yaklaştıkça o temel etkenle ilgili tehdidin arttığı ifade edilebilir (Ülgen ve Mirze 2014, 148).

İşletmenin stratejik yönetim ve pazarlama yöneticisiyle rekabet analizi konusunda görüşülmüştür. Görüşme öncesinde rekabet analizinin temel etkenleri ve bunlara bağlı etkenler distile alkollü içecek

sektörüne uyarlanarak bir tablo hazırlanmıştır. Yönetici, etkenlerle ilgili değerlendirme ve puanlamayı sözel olarak yapmıştır.

İşletmenin dış çevresi analiz edilerek fırsat ve tehditleri belirlendikten sonra, iç çevresi analiz edilerek güçlü ve zayıf yanları belirlenmiştir. Bunun için hem işletmede gözlem yapılmış hem de yöneticilerle yüz yüze ön görüşmeler yapılarak onlardan işletme ile ilgili bilgi alınmıştır. İşletmenin kaynak ve yeteneklerinin değerlendirilmesi konusunda stratejik yönetim ve pazarlama yöneticisiyle yüz yüze görüşülmüştür. İşletmenin kaynak ve yeteneklerinin değerlendirilmesinde kullanılan ölçüm tablosu aşağıda yer almaktadır. Tablo 2 aracılığıyla yapılan değerlendirmeye göre, taşıdığı özellikler (değerli olma, nadir olma, taklit edilememe ya da taklit edilmenin pahalı olması, ikame edilememe) nedeniyle dört puan alan ve rakibe üstünlük sağlayan kaynak ve yetenekler işletmenin temel yetenekleridir (Mirze 2014, 116-117-118).

Tablo 2. Kaynak ve Yetenek Etkenlerinin Ölçülmesi

Rakibe Göre Üstünlük		Temel Yetenek Özelliği		
Mevcut Durum	Puan	Özellikler	Mevcut Durum	Puan
İşletme rakibe kıyasla üstün	+1	Değerli olma	Özelliklerin dördünü kapsar.	4
		Nadir olma	Özelliklerin üçünü kapsar.	3
İşletme rakibe kıyasla zayıf	-1	Taklit edilememe ya da taklit edilmenin zor ve pahalı olması	Özelliklerin ikisini kapsar.	2
			Özelliklerin birini kapsar.	1
		İkame edilememe	Özelliklerin hiçbirini kapsamaz.	0

Kaynak: Mirze 2014, 117-118

İşletmenin kaynak ve yeteneklerinin değerlendirilmesinin ardından, insan kaynakları yöneticisi ile işletmenin yapısı ve kültürü konusunda yüz yüze görüşülmüştür. Bu görüşmeler sonucunda işletmenin güçlü ve zayıf yanları belirlenerek GZFT analizi tamamlanmıştır.

İşletmenin GZFT analizinin yapılmasında, stratejik planlama ve iş geliştirme yöneticisinin (dış çevre etkenlerinin değerlendirilmesi konusunda) ve insan kaynakları yöneticisinin (işletmenin yapısının ve kültürünün değerlendirilmesi konusunda) katkıları olmasına rağmen, bu analiz ağırlıklı olarak stratejik yönetim ve pazarlama yöneticisiyle yapılmıştır. İşletmenin yönetim kurulu üyelerinin ve diğer yöneticilerinin de bu konuyla ilgili görüşleri alınsaydı, daha etkin bir GZFT analizi yapılabilirdi. Ancak, onların bu konuyla ilgili görüşleri alınmamıştır.

GZFT analizinin tamamlanmasının ardından bu analiz dikkate alınarak önce işletmenin vizyonu ve misyonu gözden geçirilmiş, sonra bu vizyon ve misyona bağlı olarak amaçlar ve hedefler oluşturulmuştur. Ancak, stratejik yönetim ve pazarlama yöneticisiyle yapılan görüşmede, bilgilerin gizliliği nedeniyle işletmenin hedefleriyle ilgili ayrıntılı bilgi edinilememiştir.

İşletmenin stratejik yönetim ve pazarlama yöneticisi, insan kaynakları yöneticisi ve işleme şefiyle görüşülmüş ve işletmenin amaçları, hedefleri ve stratejisi dikkate alınarak işletmenin dengeli ölçüm kartı oluşturulmuştur. Ancak, işletmenin gelir, maliyet, müşteri vb. bilgileri gizlilik kapsamında olduğu için işletmenin dengeli ölçüm kartında bu bilgilere yer verilememiş ve işletmenin genel performansı ölçülememiştir.

5.4. İşletmenin GZFT Analizi

İşletme yöneticilerinin işletmenin ekonomik, politik ve yasal, teknolojik, uluslararası ve sosyokültürel çevre etkenleri ile ilgili yaptıkları değerlendirmelere göre işletmenin fırsatları ve tehditleri olarak görülen etkenler alt alta sıralanarak bir tablo düzenlenmiştir. Sıralamada, önce bunların ait oldukları etken grubu, sonra da bunların yöneticilerden aldığı puanlar dikkate alınmıştır. Yöneticilerden aynı puanı alan etkenler, ait oldukları etken grubundaki sıraya göre tabloya yerleştirilmiştir. İşletmenin fırsat ve tehditleri Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. İşletmenin Fırsat ve Tehditleri

Fırsatlar ve Tehditler		ÖD (-/+)
Fırsatlar		
Ekonomik Çevre Etkenleri	GSMH ve GSYH'nın artması	+30
	Döviz kurlarının (dolar ve euro) artması	+30
	Türkiye'deki yaşam standartlarının iyileşmesi	+24
Politik ve Yasal Çevre Etkenleri	Rakının milli alkollü içecek olarak tescili	+30
Teknolojik Çevre Etkenleri	Distile alkollü içecek sektöründe otomasyonun gelişmesi	+36
	Bilgi teknolojisinin gelişmesi	+20
Tehditler		
Ekonomik Çevre Etkenleri	Yurtiçi üretici fiyat endeksinin artması	-36
	İthal alkollü içecek tüketiminin artması	-36
	Cari açık/GSYH oranının artması	-20
Politik ve Yasal Çevre Etkenleri	Türkiye'de politik istikrarın olmaması	-36
	ÖTV'nin ürünlerdeki alkol derecesine göre hesaplanması	-36
	ÖTV'deki fiyat artışı	-36
	Reklam yasaklarının olması	-36
	Distile alkollü içecek satışı yapan noktaların lisans alma kriterlerinin arttırılması	-36
	Distile alkollü içecek sektörüyle ilgili teşviklerin olmaması	-36
	Türkiye'nin uyguladığı tarım politikaları (üzüm ve anason üretim alanlarının azalması)	-24
	20 cl ve altında ambalajlanan distile alkollü içeceklerin perakende satış kanallarında satışlarının durdurulması	-4

Tablo 3. (Devam) İşletmenin Fırsat ve Tehditleri

Fırsatlar ve Tehditler		ÖD (-/+)
Tehditler (devam)		
Uluslararası Çevre Etkenleri	Türkiye'nin politik durumu	-36
	Dünyanın en büyük alkollü içecek işletmesi Diageo Plc'nin Mey İçki Sanayi ve Ticaret AŞ'yi satın alması	-30
Sosyokültürel Çevre Etkenleri	Toplumun sosyokültürel yapısının distile alkollü içecek sektörüne etkisi	-36
	Kültürel alışkanlıkların değişmesi (rakı-balık ikilisinden uzaklaşılması, bayramlarda likör ikramından vazgeçilmesi)	-24

Tablo 3 incelendiğinde işletmenin çok sayıda tehditle karşı karşıya olduğu görülmektedir. Bu tehditlerle başa çıkabilmek için işletmenin sadece birkaç fırsatı vardır. İşletmenin en önemli fırsatı, teknolojik çevre etkenlerinden biri olan distile alkollü içecek sektöründe otomasyonun gelişmesidir. Otomasyonla ilgili gelişmeler işletmeyi ve sektörü çok yakından ilgilendirmektedir. Çünkü distile alkollü içecek sektörü, işletmelerin yüksek teknoloji kullanarak üretim yapmalarını gerektirmektedir. İşletme ürünlerinin üretimini tam otomasyonla gerçekleştirdiği için üretim süreci ve maliyetleri otomasyonla ilgili gelişmelerden doğrudan etkilenmektedir.

İşletmenin diğer önemli fırsatları ekonomik çevre etkenleri ile politik ve yasal çevre etkenleri boyutlarında yer almaktadır. İşletme, ürünlerini hem yurtiçine hem de yurtdışına sattığı için gayri safi milli hasıla (GSMH), gayri safi yurtiçi hasıla (GSYH) ve döviz kurlarının artması işletmenin satışlarını olumlu yönde etkileyecektir. Ayrıca yöneticilere göre, rakı, milli alkollü içecek olarak tescil edildiğinde rakıdan elde edilen gelir de artacaktır.

Tehditler incelendiğinde, çevre etkenlerinin her boyutunda işletmenin çok yüksek derecede (36 puanlı) tehditlerle karşı karşıya kaldığı görülmektedir. İşletme, ürünlerinin satış fiyatlarını belirlerken yurtiçi üretici fiyat endeksini dikkate almaktadır. Yurtiçi üretici fiyat endeksi arttıkça ürünlerin satış fiyatı da artmaktadır. Viski gibi ithal alkollü içeceklerin tüketiminin artması da işletme için başka bir tehdittir. Çünkü viski rakının ikamesidir; ancak, işletme viski üretmemektedir.

Türkiye'de politik istikrarın henüz tam olarak sağlanamamasına bağlı olarak otellerin müşteri sayılarında azalış olmuştur. Bu azalışa bağlı olarak işletmenin satış miktarı ve gelirleri azalacaktır. Çünkü işletme ürünlerinin çoğunu otellere satmaktadır.

Tehditlerden biri de ÖTV'nin ürünlerdeki alkol derecesine göre hesaplanmasıdır. Ürünün alkol derecesi arttıkça satış fiyatına eklenecek ÖTV tutarı da artmaktadır. Sonuçta, alkol derecesi yüksek ürünlerin ÖTV tutarı ve satış fiyatı, diğer ürünlere kıyasla daha yüksek olmaktadır. Bu durum, alkol

derecesi yüksek ürünlerin satış miktarlarının ve onlardan elde edilen satış gelirlerinin azalmasına yol açmaktadır.

Örneğin, rakının alkol derecesi, viskiye kıyasla yüksektir. Bu nedenle, rakı için hesaplanan ÖTV tutarı ve dolayısıyla rakının satış fiyatı artmaktadır. Buna bağlı olarak, rakının rekabet gücü viskiye karşı azalmaktadır. İşletmenin bu tehditle başa çıkabilmesinin yolu ürünlerinin satış miktarını arttırmaktır. Ancak, reklam yasakları işletmenin kendisini ve ürünlerini müşterilere yeterince tanıtmaya engel olmaktadır. Bu durum sektör liderinin elini güçlendirmektedir. Çünkü lider, viski gibi ithal ürünler de üretmekte ve satmaktadır.

Distile alkollü içecek satışı yapan noktaların lisans alma kriterlerinin artırılmış olmasına bağlı olarak distile alkollü içecek satış noktalarının sayısının artmaması da işletmenin ürünlerinin daha çok sayıda müşteriye ulaşmasını engelleyen bir diğer nedendir. Ayrıca, sektöre hiçbir teşvik verilmediği için işletmeler bu sektöre pek yatırım yapmamakta ve sektör lideriyle rekabet etmekte zorlanmaktadır.

Türkiye'nin politik durumu da yüksek tehditlerden biridir. Fakat, rakının milli alkollü içecek olarak tescil edilmesi, müşteriler tarafından algılanan değerini arttıracaktır. Bu, satışlarını daha çok otellere yapan işletmenin ürünlerine olan talebi de arttırabilir. Ayrıca, döviz kurlarının artması da Türkiye'nin politik durumu konusunda işletmenin algıladığı tehdidi azaltabilir.

İşletmeye karşı en büyük tehdidi oluşturan etkenlerden biri de toplumun sosyokültürel yapısıdır. Bu yapıya bağlı olarak toplumun alkolsüz içeceklere daha fazla yönelmesi işletmenin satışlarını miktar ve tutar bakımından olumsuz yönde etkilemektedir. Bu yöneliş devam ettiği sürece işletmenin ürünlerini satması her geçen gün biraz daha zor olacaktır.

İşletmenin fırsat ve tehditleri değerlendirilirken, rekabet analizinin sonuçları da göz önünde bulundurulmalıdır. İşletmenin rekabet analizine ilişkin tablo aşağıda Tablo 4'te verilirken; analiz sonuçları da fırsat ve tehditlerle birlikte değerlendirilmiştir.

Tablo 4. İşletmenin Rekabet Analizi

Distile Alkollü İçecek Sektöründe Temel Etkenler ve Etkenler	Puan
Distile Alkollü İçecek Sektöründe Rakipler Arasındaki Rekabetin Şiddeti	2,6
Distile alkollü içecek sektöründeki işletme sayısı	1
Distile alkollü içecek sektöründe sektör liderinin pazar payı	4
Distile alkollü içecek sektöründe sektör liderinin ürün çeşitliliği	3
Distile alkollü içecek sektöründe çıkış engellerinin yüksek olması	2
Distile alkollü içecek sektöründe farklı ürünler üretilmesi	3
Distile Alkollü İçecek Sektörüne Girebilecek Yeni İşletmelerin Oluşturduğu Tehdit	1,88
Distile alkollü içecek sektörünün büyüklüğü	2
Distile alkollü içecek sektörünün içinde bulunduğu yaşam dönemi	2

Tablo 4. İşletmenin Rekabet Analizi (Devam)

Distile Alkollü İçecek Sektöründe Temel Etkenler ve Etkenler (devam)	Puan
Distile Alkollü İçecek Sektörüne Girebilecek Yeni İşletmelerin Oluşturduğu Tehdit (devam)	
Distile alkollü içecek sektörünün gelişim hızı	3
Distile alkollü içecek sektörünün kârlılık derecesi	2
Distile alkollü içecek sektörüne giriş engellerinin yüksek olması	1
Distile alkollü içecek sektöründe talebin dengeli olması	2
Distile alkollü içecek sektöründe ortaya çıkabilecek problemlerin karmaşıklık derecesi	2
Distile alkollü içecek sektöründe belirsizlik ve risk derecesi	1
Distile Alkollü İçecek Sektöründe Tedarikçilerin Pazarlık Gücü	3,8
Distile alkollü içecek sektöründe az sayıda tedarikçi olması veya tedarikçinin ürünlerini farklılaştırması	5
Distile alkollü içecek sektöründe başka tedarikçilere geçiş maliyetinin yüksek olması	4
Distile alkollü içecek sektöründe tedarikçinin ürünlerinin ikamesinin olmaması	5
Tedarikçilerin toplam satış tutarları içinde distile alkollü içecek sektörüne yapılan satışların önemli tutarlara ulaşmaması	4
Tedarikçilerin distile alkollü içecek sektörüne girme olasılığı	1
Distile Alkollü İçecek Sektöründe Müşterilerin Pazarlık Gücü	3,4
Distile alkollü içecek sektöründe müşterilerin alım miktarlarının işletmenin satış miktarında önemli bir oranı oluşturması	3
Distile alkollü içecek sektöründe müşterilerin işletmenin ürünlerinin alternatiflerini kolayca bulabilmeleri	5
Müşterilerin distile alkollü içecek sektörüne girme olasılığı	1
Müşterilerin distile alkollü içecek sektörü ve sektördeki işletmeler hakkında bilgi sahibi olmaları	3
Distile alkollü içecek sektöründe müşterilerin işletmeyi değiştirme maliyetinin az olması ya da hiç olmaması	5
Distile Alkollü İçecek Sektöründe İkame Ürünlerin Oluşturduğu Tehdit	4
Distile alkollü içecek sektöründe müşteri eğiliminin değişmesi	4
Distile alkollü içecek sektöründe ikame ürünlere geçiş maliyetinin olmaması	4
Distile alkollü içecek sektöründe ikame ürünlerin fayda, fiyat ve kalite bakımından üstün olması	4

Tablo 4'te görüldüğü üzere rakipler arasındaki rekabetin şiddeti pek yüksek değildir. Bunun nedeni sektörde çok az sayıda işletme olması ve çıkış engellerinin yüksek olmamasıdır. Ancak, sektör liderinin neredeyse sektörün tamamına egemen olması, sektördeki diğer işletmelere kıyasla daha fazla çeşitte ürün üretmesi ve işletmelerin bu sektörde çok farklı ürünler üretebilmelerine rağmen bunlar arasındaki tat farklılığının algılanmasının müşteriler için zor olması rakipler arasındaki rekabeti arttırmaktadır.

Tatlar ve ürünler arasındaki farkı algılama zorluğu bir taraftan müşterileri fiyata karşı çok duyarlı hale getirmekte, diğer taraftan müşterilerde marka bağlılığının yüksek olmasına yol açmaktadır. Üstelik bu markaların bazılarını da sektör lideri üretmektedir. Bu durumda, işletme kendisini daha iyi

tanıtılabilmek ve farklılığını ortaya koyabilmek için reklama ihtiyaç duymakta; ama yasaklar nedeniyle reklam yapamamaktadır.

Reklam yasakları, ÖTV'nin hesaplanma yöntemi, satış noktalarının lisans alma kriterlerinin arttırılması ve bu noktaların sayısının pek artmaması, sektör liderinin egemenliği, müşteriler için ikame ürünlere geçişin kolaylığı ve bunun için katlanılan geçiş maliyetinin az olması ya da hiç olmaması; müşterilerin tercihlerini (rakı yerine viski, votka yerine bira, alkollü yerine alkolsüz içecekler vb.) etkilemekte, sektöre yeni girişleri azaltmakta, müşterilerin işletmeyi ve ona ait ürünleri yeterince tanıyamamasına yol açmakta, işletmenin müşterilerle ilişkilerini sınırlandırmakta, kendi dağıtım ağını genişletmesini zorlaştırmakta ve pazar payını zayıflatmaktadır. İşletmenin kendisinin ve ürünlerinin bilinirliğini artırma, müşteri ilişkilerini geliştirme ve pazar payını artırma konusunda yararlanmaya devam edeceği en temel fırsatı sahip olduğu bilgi teknolojisidir. Bu teknolojiye ve diğer fırsatlardan yararlanarak işletmenin karşı karşıya olduğu problemleri çözüme kavuşturmada çalışanlara çok iş düşmektedir.

Fiyata karşı duyarlı müşterilerin rakı yerine viskiyi tercih etmesine bağlı olarak, viski gibi ithal alkollü içeceklerin tüketimi artmıştır. Bu tehdide karşı korunabilmesi için, işletmenin en önemli fırsatı sektördeki otomasyonun gelişmesi sonucu maliyetlerini azaltabilmesidir. Buna ilaveten, milli alkollü içecek olarak tescil edilmesi viskiye karşı rakının değerini arttıracaktır. Döviz kurları, GSMH ve GSYH'daki artış da işletmenin satış gelirlerine olumlu yansıtacaktır.

İşletmenin stratejik yönetim ve pazarlama yöneticisine göre, distile alkollü içecek sektörüne yeni işletmelerin girme ihtimali ve oluşturdukları tehdit çok azdır. Yıllık en az 1 milyon litre üretim kapasitesi şartının olması, sektöre girmek için en az 10 milyon TL gerekmesi, yüksek teknolojiyle üretim yapılmasının gerekmesi, müşteriler arasında marka bağlılığının yüksek olması vb. nedenler yeni işletmelerin sektöre girmesini zorlaştırmaktadır.

Ürünün kalitesinde, ambalajında ve pazarlama faaliyetlerinde belirsizlikler yaşanabilmektedir. Ayrıca, alkol üretmek çok tehlikeli bir iş olduğu için, işletmeler çok yüksek bir risk taşımaktadır. Devletin bu sektöre hiçbir teşvik vermediği de düşünüldüğünde, işletme sektöre girişlerin olmasını pek beklememektedir.

Yöneticiye göre tedarikçiler bu sektöre girmeyi düşünmemektedir. Yine de tedarikçilerin pazarlık gücü yüksektir. Çünkü işletme az sayıda ve ürünlerini farklılaştırmış tedarikçilerle çalışmaktadır ve tedarikçinin ürünlerinin ikamesi yoktur. Örneğin; patentli şişe ve kapak gerekliliği birlikte çalışılacak tedarikçi sayısını sınırlandırmaktadır. Üstelik şişenin² ve kapağın ikamesi de yoktur.

²Bu sektörde cam şişe kullanılması gerekmektedir.

Ayrıca, bu sektörde hammaddelerin ve diğer ürünlerin hızlı temin edilmesi gerekmektedir. İşletme başka bir tedarikçiyle anlaşığında hammaddelerin ve malzemelerin temin edilme süresi bakımından yüksek bir geçiş maliyetine katlanmak zorunda kalmaktadır.

Buna ilaveten tedarikçiler, distile alkollü içecek sektörü dışında başka sektörlerde de ürünlerini satmakta; bu sektörler, distile alkollü içecek sektörüne kıyasla onlar için daha önemli ve kârlı olabilmektedir. Örneğin, cam fabrikaları için alkolsüz içecek sektörü, buğday satan tedarikçiler için unlu mamuller, anason satan tedarikçiler için pastacılık, melas satan tedarikçiler için ilaç sektörü distile alkollü içecek sektörüne göre daha önde gelmektedir.

Müşterilerin (son kullanıcılar ve distribütörler) pazarlık gücü de neredeyse tedarikçilerinki kadar yüksektir. Çünkü müşteriler işletmenin ürünlerinin alternatiflerini kolayca bulabilmektedir. Örneğin, bir distribütör olarak oteller kendi müşterilerine rakı, votka vb. ürünler satarken markayı göz ardı etmektedir. İşletmenin ürünlerinin ikamesini kolayca bulabildikleri için de oteller fiyata karşı çok duyarlıdır. Buna ilaveten müşteriler ürünlerdeki farklılığı algılamakta zorlandığı için, işletme hedeflediği satış gelirlerine ve kârlılığa kolay ulaşamamaktadır. İkame ürünlere geçiş yapmanın kolaylığı da müşterilerin pazarlık gücünü arttırmaktadır. Sadece distribütörler ellerinde bulunan stoklar nedeniyle bir miktar geçiş maliyetine katlanmaktadır.

Müşterilerin içecek konusundaki tercihlerini değiştirmeye başlamaları ve bayramlarda likör ikram etme geleneğinden uzaklaşmaları işletmenin satış miktarını ve gelirlerini azaltmaktadır. Buna ilaveten, bira ve viski; fayda, fiyat ve kalite bakımından votka ve rakıya karşı üstün durumda olduğu için, işletme ikame ürünlerle ilgili olarak orta derecenin üzerinde bir tehdit algılamaktadır.

Fırsatlarına kıyasla tehditlerinin sayıca fazla olması ve bu tehditlerin işletmeye etkisinin çok büyük olması nedeniyle işletmenin güçlü ve zayıf yanlarının neler olduğu da çok önemlidir. İşletme hem güçlü yanlarını daha fazla geliştirmek hem de zayıf yanlarını iyileştirmek zorundadır. İşletmenin güçlü ve zayıf yanları Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5. İşletmenin Güçlü ve Zayıf Yanları

Güçlü ve Zayıf Yanlar	Temel Yetenek Özelliğine Göre Puanlar
Güçlü Yanlar	
Tedarikçi sayısı	4
Tedarikçilerle ilişkiler	3
Ürün analizi yapan özel cihazlar	4
Tam otomasyonla üretim	4
İşletmenin distile alkollü içecek ürünlerini üretebilmesi	3
Üretilen ürünün kalitesi	3
Tam otomasyona bağlı olarak üretim maliyetlerinin az olması	3
Pazara yakınlık	4

Tablo 5. İşletmenin Güçlü ve Zayıf Yanları (Devam)

Güçlü ve Zayıf Yanlar (devam)	Temel Yetenek Özelliğine Göre Puanlar
Güçlü Yanlar (devam)	
İşletme çalışanlarının demografik özellikleri	4
Zayıf Yanlar	
İşletmenin hammadde pazarına yakınlığı	4
İşletmenin hammadde pazarına yakınlığı	4
Dağıtım ağı	4
Bazı markaların bilinirliği	4
Müşterilerle ilişkiler	4
İşletmenin pazardaki imajı	2
Distile alkollü içecek sektörü değerlendirildiğinde işletmenin pazar payı	2

Hammadde pazarına yakınlık, dağıtım ağı, bazı markaların bilinirliği ve müşterilerle ilişkiler stratejik yönetim ve pazarlama yöneticisine göre temel yetenekler olmasına rağmen, işletme çeşitli nedenlerle bu yeteneklerde esas rakibinin gerisinde kalmaktadır. Bu yetenekler, işletmenin en önemli zayıf yanlarını oluşturmaktadır. Buna karşılık tedarikçi sayısı, ürün analizi yapan özel cihazlar, tam otomasyonla üretim, pazara yakınlık ve işletme çalışanlarının demografik özellikleri işletmenin temel yetenekleridir. Çünkü işletme bu temel yeteneklerde esas rakibinden üstündür.

Hammadde pazarına yakınlık konusundaki zayıflığın giderilmesi için çözüm, işletmenin ürünlerinin üretilmesinde hammadde olarak kullanılan üzüm, buğday ve anason gibi ürünlerin tarım alanlarının artırılması olabilir. Ancak, Türkiye’de tarım alanları giderek azalmaktadır. İşletmenin hammadde pazarına yakınlık konusundaki zayıflığının üstesinden gelebilmesi ve tarım alanlarının yok olması tehdidine karşı kendisini savunabilmesi için, tedarikçileriyle iyi ilişkiler kurması gerekmektedir. Az sayıda tedarikçiyle çalışmak işletmenin temel yeteneklerinden birisidir. Bu konuda işletme çalışanları da çok gayret göstermektedir. Gelişen bilgi teknolojisi işletme çalışanları ve yöneticilerinin tedarikçileriyle iletişimini daha kolay ve hızlı hale getirir iken; Türkiye’deki yaşam standartlarının daha iyi hale gelmesi, tarım alanlarının korunmasını ve hatta artmasını sağlayacaktır.

İşletme, dağıtım ağını genişletmekte biraz zorlanmaktadır. Bunun nedenleri arasında dünyanın en büyük alkollü içecek işletmesi Diageo Plc’nin Mey İçki Sanayi ve Ticaret AŞ’yi satın alması da vardır. İşletme, kendi pazarına yakınlığı ve işletme çalışanlarının nitelikleri sayesinde dağıtım ağı konusundaki zayıflığının üstesinden gelebilir. Yönetici ve çalışanlar ile distribütörler arasındaki iletişimi kolaylaştıran, hızlandıran ve az maliyetle yapılmasını sağlayan bilgi teknolojisi gelişmeleri çalışanların (özellikle satış elemanlarının) çabalarını destekleyen en önemli fırsattır.

Daha önce belirtilen nedenlere ilaveten, müşterilerin esas rakibin markalarına duydukları bağlılık ve fiyata karşı duyarlılıkları da işletmenin ürünlerinin müşteriler tarafından daha az bilinmesine yol açmaktadır. Ayrıca işletme, müşterileriyle sadece satış noktalarında iletişim kurabilmektedir.

İşletme, ürünlerini müşterilere tanıtmada konusunda kendisine avantaj sağlayacak iki önemli güçlü yana sahiptir: Kendi pazarına esas rakibine kıyasla daha yakın olması ve çalışanlarının nitelikleridir (yetenekleri, aldıkları eğitimler, takım çalışmasına yatkın olmaları, çalışkan olmaları vb.). İşletme çalışanları, pazara hızlıca ulaşarak müşterilerle ilişkileri daha iyi hale getirmek amacıyla çok çalışmaktadır. Bilgi teknolojileri geliştikçe, GSMH ve GSYH arttıkça ve Türkiye'deki yaşam standartları iyileştikçe, müşteriler de farklı tatları keşfetmeye ve farklı ürünleri almaya daha açık olacaktır. İşletme bu sayede, ürünlerini yeni müşterilere daha kolay tanıtabilecektir.

İşletmenin pazarda oldukça yeni olması ve markalarının pazardaki bilinirliğinin az olması esas rakibine yaramakta ve müşteriler esas rakibin ürünlerini daha fazla talep etmektedir. Sonuçta da işletmenin pazardaki imajı esas rakibi karşısında zayıflamaktadır. Bu imajı güçlendirmede, işletmenin en güçlü yanları ürünlerinin en az rakibininki kadar kaliteli olması ve işletme çalışanlarının demografik özellikleridir. Çalışanlar, işletmenin bilgi teknolojisini kullanarak müşterileri ürünler konusunda bilgilendirmek ve bunların yüksek kalitesinin müşteriler tarafından algılanmasını sağlamak için büyük bir uğraş vermektedir.

Esas rakibi karşısında işletmenin pazar payının zayıf kalmasına neden olan pek çok tehdit vardır. Reklam yasakları, Diageo Plc'nin Mey İçki Sanayi ve Ticaret AŞ'yi satın alması, distile alkollü içecek satışı yapan noktaların lisans alma kriterlerinin arttırılması, ithal alkollü içecek tüketiminin artması, ÖTV'nin alkol derecesine göre hesaplanması, Türkiye'de politik istikrarın olmaması, Türkiye'nin politik durumu, distile alkollü içecek sektörüne teşvik verilmemesi, toplumun sosyokültürel yapısı ve toplumun kültürel alışkanlıklarının değişmesi işletmenin pazar payının rakibininkine yaklaşmasına izin vermemektedir. Buna karşılık, kendisini savunmada, işletmenin elindeki en önemli fırsat otomasyonun gelişmesi iken; buna ilaveten diğer fırsatlar da işletmenin müşteri sayısını, satış gelirlerini ve pazar payını arttıracaktır. Ayrıca, işletmenin temel yetenekleri de işletmeye bu konuda yardımcı olacaktır.

GZFT analizi yapılırken işletmenin yapısı ve kültürü de dikkate alınmıştır. Fonksiyona dayalı bir bölümlendirmeye ve hiyerarşik bir yapıya sahip olan işletmenin değerlerinden bazıları; işletme imajının güçlü olmasının istenmesi, iş güvenliğine verilen önem, çalışanlar arası ilişkilerde dürüstlük ve yardımseverliğin ön planda olması, çalışanların sağlıklı olmalarına ve işlerini huzur içerisinde yapmalarına verilen önemdir.

İşletmede gıda güvenliğinin ve insan sağlığının her şeyden daha önemli olduğuna inanılmaktadır. Herkesin inançlarına saygı duyulmaktadır. İşlerin yapılışında ayrıntılar önemlidir. İşletmedeki

çalışanlar, ürünlerin kaliteli olduğuna inanmaktadır. Ayrıca, işletmenin temel amaçları arasında kârlılığın ve büyümenin olduğu inancına tüm çalışanlar sahiptir.

Çalışanlar; düşüncelerini birbirlerine saygılı, açık ve samimi bir şekilde iletmekte, nadiren resmi kıyafetler giymekte, çalışma alanlarını temiz ve düzenli tutmaktadır. İşletmenin önemli normlarından biri de her yıl yapılan yılbaşı ve doğumgünü kutlamalarıdır. Yemeği, hediye çekilişini ve müzikli eğlenceyi kapsayan personel gecesi de işletmede bazen düzenlenmektedir.

5.5. İşletmenin Stratejisinin Belirlenmesi

Antalya Alkollü İçecek Sanayi ve Ticaret AŞ'nin vizyonu; faaliyetlerini sürekli iyileştirmeye odaklayan, ortak hedeflere ulaşmak için takım ruhuyla çalışan, yenilikçi ve yaratıcı yapısıyla üretim yapan, müşterileri, tedarikçileri, hissedarları ve toplumla ilişkilerinde şeffaf olan, yasalara uyarak yükümlülüklerini her zaman yerine getiren örnek bir işletme olmak, yenilikçi, yaratıcı ve güvenilir yapısıyla, hissedarlarına, iş ortaklarına, çalışanlarına ve müşterilerine en üst düzeyde değerler katarak Antalya'dan dünya markaları çıkartmaktır (www.aai.com.tr).

Antalya Alkollü İçecek Sanayi ve Ticaret AŞ'nin misyonu; müşteri memnuniyetini sağlayarak en az maliyetle, yüksek verimlilikle, sağlıklı bir biçimde üretim yapan, toplum sağlığını önemseyerek çalışan, müşterilerine, çalışanlarına, hissedarlarına ve ülkesine değer sunan, kaliteli, güvenilir ve yenilikçi yapısıyla alkollü içecek sektöründe sağlam bir yere sahip olarak sektörü geliştiren ve Antalya'dan dünya markalarını üreten bir işletme olmak için var olmaktır (www.aai.com.tr).

İşletmenin en önemli amacı kârlılığını arttırmaktır. Bunun için işletme, satış gelirlerini arttırmalı veya maliyetlerini azaltmalıdır. Ancak işletme, ürünlerine ait satış fiyatlarını istediği kadar arttıramamaktadır. Çünkü distile alkollü içecek sektörünün lideri, çok yüksek bir pazar payına sahiptir ve sektördeki birçok ürünün satış fiyatını da belirlemektedir. İşletme ise sadece yerli cinde sektör lideridir. Müşterilerin yüksek fiyatlı ürünleri satın almaması, fiyata karşı çok duyarlı olması, farklı ürünlerin tatları arasındaki farkı algılamakta zorlanması, müşteriler arasındaki mevcut marka bağlılığı (özellikle Yeni Rakı'ya yönelik) ve reklam yasakları; işletmeyi satış miktarını arttırmaya, maliyetlerini azaltmaya ve faaliyet ve süreçlerindeki verimliliği arttırmaya yönlendirmektedir. Ayrıca işletme, rakibininkine kıyasla zayıf olan dağıtım ağını ve müşterileriyle olan ilişkilerini de geliştirmek istemektedir. İşletmenin finansal amaçlarından bazıları ve bu amaçlara ilişkin olarak 2016 yılı sonuna kadar ulaşmak istediği finansal hedefleri aşağıda sunulmuştur:

- Satış gelirleri oranını arttırmak. Bu amaca ilişkin hedef, satış gelirleri oranını önceki döneme kıyasla %15 arttırmaktır.
- Müşteri başına satış geliri oranını arttırmak. Bu amaca ilişkin hedef, müşteri başına satış geliri oranını önceki döneme kıyasla %15 arttırmak,

- İşletmenin kârlılığını arttırmak. Bu amaca ilişkin hedef, işletmenin kârlılığını 2015 yılına kıyasla %18 arttırmaktır.
- Distribütör başına kâr oranını arttırmak. Bu amaca ilişkin hedef, distribütör başına kâr oranını 2015 yılına kıyasla %10 arttırmaktır.
- Satış noktası başına kâr oranını arttırmak. Bu amaca ilişkin hedef, satış noktası başına kâr oranını 2015 yılına kıyasla %10 arttırmaktır.
- Birim maliyetlerin oranını azaltmak. Bu amaca ilişkin hedef, birim maliyetleri 2015 yılına kıyasla %5 azaltmaktır.

İşletmenin kârlılığını arttırabilmesi için pazar payını mutlaka arttırması gerekmektedir. Bunun için işletme hem mevcut müşterilerine daha fazla ürün satmalı hem de yeni müşteriler kazanmalıdır. Ancak işletme; pazar payı, satış miktarı ve müşteri sayısını arttırmada kendisini kısıtlayan pek çok tehditle karşı karşıyadır. Tehditlere ilaveten işletme, esas rakibine kıyasla pazar payı, pazardaki imaj, müşteri ilişkileri vb. bazı konularda da zayıftır. Satışlarını arttırması ve yeni müşteriler kazanması için işletmenin, müşterileriyle ilişkilerini güçlendirmesi gerekmektedir. İşletmenin müşterilerine yönelik amaçlarından bazıları ve bu amaçlara ilişkin 2016 yılı sonuna kadar müşterilerle ilgili ulaşmak istediği hedefleri aşağıda sunulmuştur:

- Pazar payını arttırmak. Bu amaca ilişkin hedef, pazar payını 2015 yılına kıyasla %15 arttırmaktır.
- Müşteri başına satış miktarındaki büyümeyi arttırmak. Bu amaca ilişkin hedef, müşteri başına satış miktarı oranını önceki döneme kıyasla %15 arttırmaktır.
- Müşteri sayısını arttırmak. Bu amaca ilişkin hedef, yeni müşteri sayısının toplam müşteri sayısına oranını 2015 yılına kıyasla %5 arttırmaktır.

İşletmenin, finansal amaç ve hedeflerine, müşterilerle ilgili amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için faaliyet ve süreçlerinin verimliliğini arttırması gerekmektedir. Rekabet avantajı kazanmak için, işletme bir taraftan maliyetlerini azaltmalı ve kaliteli ürünler üretmeli diğer taraftan da ürünlerini kaliteli ve hızlı bir şekilde üretmeli ve hızla pazara sunmalıdır. İşletmenin süreçlerine yönelik amaçlarından bazıları ve bu amaçlara ilişkin 2016 yılı sonuna kadar süreçleriyle ilgili ulaşmak istediği hedefler aşağıda sunulmuştur:

- Her şişede aynı kaliteyi sağlamak. Bu amaca ilişkin hedef, her şişede aynı kaliteyi sağlama konusunda standart dışı dolun seviyesi oranında %99,96 başarı elde etmektir.

- Yeniden işleme sayısını azaltmak³. Bu amaca ilişkin hedef, yeniden işleme oranını azaltmada %99,96 başarı elde etmektir.
- Fire oranlarını azaltmak. Bu amaca ilişkin hedef, fire oranlarını azaltmada %99,96 başarı elde etmektir.
- Yeni ürünü pazara sunma süresini kısaltmak. Bu amaca ilişkin hedef, yeni ürünü pazara sunma süresini beş aya indirmektir.
- Ürünün doğru sevkiyatını doğru distribütöre zamanında ulaştırmak. Bu amaca ilişkin hedef, ürünün doğru sevkiyatını doğru distribütöre zamanında ulaştırmada %99,96 başarı elde etmek. Bu konuyla ilgili olarak ürün siparişinin alınmasından bu siparişin onaylanmasına kadar geçen süreyi iki güne ve siparişin onaylanmasından ürünün teslim edilmesine kadar geçen süreyi iki güne indirmektir.

İşletmenin, finansal, müşterilerle ve süreçleriyle ilgili amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için, çalışanlarıyla ilgili de amaç ve hedefler oluşturması gerekmektedir. Çünkü işletmenin, dağıtım ağı, bazı markalarının bilinirliği, müşterilerle ilişkiler, işletmenin pazardaki imajı ve pazar payı ile ilgili zayıflıklarının üstesinden gelebilmesinde ve tehditlerle başa çıkabilmesinde, çalışanların demografik özellikleri önemli bir rol oynamaktadır. Pazar payının, satış miktarının, müşteri sayısının, kârlılığın ve verimliliğin artırılması ve maliyetlerin azaltılması çalışanların gayretine bağlıdır. Bu nedenle, çalışanların aldıkları eğitimler artırılmalı; yetenek ve becerileri de geliştirilmelidir. Eğitimli çalışanlar, sunacakları önerilerle ve problemlere bulacakları çözümlerle işletme performansının artmasını sağlayacaklardır. İşletmenin, çalışanlarına yönelik amaçlarından bazıları ve bu amaçlara ilişkin 2016 yılı sonuna kadar ulaşmak istediği hedefler aşağıda sunulmuştur:

- Fazla mesai saatlerini azaltmak. Bu amaca ilişkin hedef, fazla mesai saatlerini azaltarak sıfıra indirmektir.
- İyileştirme önerilerinin sayısını arttırmak. Bu amaca ilişkin hedef, iyileştirme önerilerinin sayısını arttırarak 20 öneri hedefine ulaşmaktır.
- İyileştirme önerisinde bulunan çalışan sayısını arttırmak. Bu amaca ilişkin hedef, iyileştirme önerisinde bulunan çalışan sayısını arttırarak 13 çalışan hedefine ulaşmaktır.
- Uygulamaya konulan öneri sayısını arttırmak. Bu amaca ilişkin hedef, uygulamaya konulan öneri sayısını arttırarak beş öneri hedefine ulaşmaktır.
- Kişi başına düşen eğitim süresini arttırmak. Bu amaca ilişkin hedef, kişi başına düşen eğitim süresini arttırarak 6 saat hedefine ulaşmaktır.

³Dengeli ölçüm kartında yeniden işleme konusundaki amaç “yeniden işleme oranını azaltmak” olarak ele alınmıştır. Her bir üretim serisinde binlerce şişelik ürün bulunduğu ve üretime ilişkin oranlar değişebildiği için (üretim [özellikle şişeleme] süreci henüz tam olarak standardize edilememiş olduğu için), uygulamanın etkisini belirlerken sayı yerine oran kullanmak daha doğru bir karardır.

5.6. İşletmenin Stratejisinin Seçilmesi

İşletmede yönetim merkezileşmiş, başka bir ifadeyle karar alma yetkisi üst yönetimde (yönetim kurulunda) toplanmıştır. Örneğin, bir üründe kullanılan etikette herhangi bir değişiklik yapılması için dahi yönetim kurulunda karar alınmakta ve yönetim kurulunun onayı gerekmektedir.

Buna ilaveten, işletmede ürünlerin tam otomasyonla üretilmesi nedeniyle özellikle üretim faaliyeti rutin bir şekilde yapılmaktadır. Yönetim faaliyetlerinde biraz esneklik olsa da çalışanlar genellikle işlerini rutin bir şekilde yapmaktadır. Çalışanlar kendi başlarına işleriyle ilgili kararlar alamamaktadır.

Ürünler üretilirken hemen her aşamada çeşitli kontrollerden geçirilmektedir. Ayrıca yönetim kurulu, üretim ve satış hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığı ile ilgili olarak fabrika yöneticisini ve diğer yöneticileri değerlendirmektedir. Örneğin, satış hedeflerindeki sapmaları değerlendirmek üzere, bölge müdürleri işletmede iki ayda bir toplanmaktadır. Kısacası, işletmede sıkı bir kontrol vardır.

İşletmenin stratejisinin seçilmesinde göz önünde bulundurulması gereken diğer etkenler ise işletmenin, ürünlerini yüksek miktarda üretmesi, fiyatın pazarda belirlenmesi, müşterilerin fiyata karşı duyarlı olması ve ürünlerdeki farklı tatların müşteriler tarafından algılanmasındaki zorluktur.

İşletme, ürünlerini yüksek miktarda üreterek ölçek ekonomisinden yararlanmaya çalışmakta ve stok bulundurmaktadır. Çünkü bu sektör esnek değildir. Örneğin, işletme bakımından hammaddelerin temininde en kısa elde etme (termin) süresi 25-30 gündür. İşletmede üretilen bazı ürünlerin en az 45 gün dinlendirilmesi gerekmektedir. Buna bağlı olarak, işletme herhangi bir talep artışına karşılık üretimini arttırmak istediğinde, ürünlerini müşterilere hızlı ulaştırılmama problemiyle karşı karşıya kalacağı için, ürünlerini yüksek miktarda üretmek zorundadır. Bu nedenle, işletme yüksek miktarda ürün üreterek ölçek ekonomisinden yararlanmaya çalışmaktadır.

İşletme, ürünlerini müşterilere satmak istediğinde, fiyatın sektör lideri tarafından belirlenmesi durumuyla karşılaşmaktadır. Bu nedenle işletme, maliyetlerini azaltmaya odaklanmaktadır. Ayrıca, müşteriler distile alkollü içecek ürünlerindeki farklı tatları algılamakta zorlanmakta ve seçimlerini genellikle fiyata göre yapmaktadır. Tüm bu nedenler göz önünde bulundurulduğunda, işletmenin, maliyet liderliği stratejisi uyguladığı ortaya çıkmaktadır ve işletme bu stratejiyi uygulamaya devam edecektir.

5.7. İşletmenin Dengeli Ölçüm Kartının Oluşturulması

İşletmenin dengeli ölçüm kartı ve bu ölçüm kartında yer alacak performans ölçütleri oluşturulurken dikkat edilen hususlar, işletmede bu ölçütlere ilişkin veri bulunması veya verinin toplanabilmesi ve işletmenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedefleridir. Stratejik yönetim ve pazarlama yöneticisi, insan kaynakları yöneticisi ve şişeleme şefinin desteğiyle araştırmacı tarafından hazırlanan işletmenin dengeli ölçüm kartı Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. İşletmenin Dengeli Ölçüm Kartı

Boyutlar	Stratejik Amaçlar	Performans Ölçütleri	Ölçüm Dönemi	Mevcut Durum	Hedefler
Finansal Boyut	Satış Gelirlerini Arttırmak	Önceki döneme kıyasla satış gelirleri oranı	2 aylık		% 15 Artış
	Müşteri Başına Satış Gelirini Arttırmak	Önceki döneme kıyasla müşteri başına satış geliri oranı	2 aylık		% 15 Artış
	İşletmenin Kârlılığını Arttırmak	Net Kâr/Öz sermaye	Yıllık		%18 Artış
	Distribütör Başına Kârı Arttırmak	Önceki döneme kıyasla distribütör başına kâr oranı	Yıllık		%10 Artış
	Satış Noktası Başına Kârı Arttırmak	Önceki döneme kıyasla satış noktası başına kâr oranı	Yıllık		%10 Artış
	Birim Maliyetleri Azaltmak	Birim maliyetlerin önceki döneme kıyasla azalış oranı	Yıllık		%5 Azalış
Müşteri Boyutu	Pazar Payını Arttırmak	Pazar payı (toplam üretilen alkollü içecekler)	Yıllık		%15 Artış
	Müşteri Başına Satış Miktarındaki Büyüme Arttırmak (Toplam üretilen alkollü içecekler)	Önceki döneme kıyasla müşteri başına satış miktarı oranı	2 aylık		%15 Artış
	Müşteri Sayısını Arttırmak	Yeni müşteri sayısının toplam müşteri sayısına oranı	Yıllık		%5 Artış
İç Süreçler Boyutu	Her Şişede Aynı Kaliteyi Sağlamak	Standart dışı dolun seviyesi oranı	2 aylık		En fazla %0,04
	Yeniden İşleme Oranını Azaltmak	Yeniden işleme oranı	2 aylık		En fazla %0,04
	Fire Oranını Azaltmak	Şişe firesi oranı	2 aylık		En fazla %0,04
		Kapak firesi oranı	2 aylık		En fazla %0,04
		Etiket firesi oranı	2 aylık		En fazla %0,04
	Yeni Ürünü Pazara Sunma Süresini Kısaltmak	Yeni ürünü pazara sunma süresi	Yıllık		5 ay
	Ürünün Doğru Sevkiyatını Doğru Distribütöre Zamanında Ulaştırmak	Siparişin işletmeye ulaşmasından itibaren onaylanıncaya kadar geçen süre	2 aylık		2 gün
		Sipariş onaylandıktan sonra sevkiyata kadar geçen süre	2 aylık		2 gün
Öğrenme ve Gelişme Boyutu	Fazla Mesai Saatlerini Azaltmak	Toplam fazla mesai saati	2 aylık		%0
	İyileştirme Önerilerinin Sayısını Arttırmak	Çalışanların sundukları iyileştirme önerilerinin sayısı	2 aylık		20 öneri

Tablo 6. İşletmenin Dengeli Ölçüm Kartı (Devam)

Boyutlar (Devam)	Stratejik Amaçlar	Performans Ölçütleri	Ölçüm Dönemi	Mevcut Durum	Hedefler
Öğrenme ve Gelişme Boyutu (devam)	İyileştirme Önerisinde Bulunan Çalışan Sayısını Arttırmak	İyileştirme önerisinde bulunan çalışan sayısı	2 aylık		13 çalışan
	Uygulamaya Konulan Öneri Sayısını Arttırmak	Uygulamaya Konulan Öneri Sayısı	2 aylık		5 öneri

Dengeli ölçüm kartı oluşturulurken, her bir performans ölçütüne ilişkin ölçüm dönemlerinin ne kadarlık bir süreyi kapsayacağına da dikkat edilmiştir. Bu ölçüm dönemleri iki aylık ve yıllık olarak belirlenmiştir. Çünkü uygulama süresince performansı iyileştirmek için yapılacak çalışmanın etkilerini daha net belirleyebilmek ve izleyebilmek istenmiştir. İşletme istediği veya ihtiyaç duyduğu takdirde iki aylık ölçüm dönemleriyle izlenen performans ölçütlerini üç aylık, dört aylık, altı aylık, yıllık vb. çeşitli dönemler halinde de izleyebilir. İleride, kendi koşullarında veya çevre koşullarında meydana gelen değişikliklere bağlı olarak işletme; performans boyutlarını, amaçlarını, hedeflerini, performans ölçütlerini, ölçüm dönemlerini vb. değiştirerek dengeli ölçüm kartını farklılaştırabilir ve oluşan yeni koşullarına uygun hale getirebilir. Örneğin, işletme “çevre boyutu”, “tedarikçiler boyutu” vb. farklı boyutları dengeli ölçüm kartına dahil edebilir.

Sektör, işletme, işletmenin amaçları, ürünleri, dengeli ölçüm kartının oluşturulması vb. konularla ilgili bilgiler verilirken, kullanılan ifadeler de mümkün olduğunca dikkat edilmiştir. Ürünlerin sevkiyatı ile ilgili amacın “Ürünün Doğru Sevkiyatını Doğru Distribütöre Zamanında Ulaştırmak” şeklinde ifade edilmesi bu konuya iyi bir örnek oluşturmaktadır.

İşletme yöneticilerinden ve çalışanlarından uygulama süresince öğrenilen bilgiler nedeniyle, distile alkollü içecek sektörüne değinilirken ve işletmenin amaçları, hedefleri, stratejisi, dengeli ölçüm kartı vb. belirlenirken doğru ürün, yanlış ürün, hatalı ürün, kusurlu ürün vb. kavramlar özellikle kullanılmamıştır. Bu tür kullanımlar, sektörün özelliği gereği yanıltıcı olabilir veya anlam karışıklığına yol açabilir. Çünkü bu sektörde ürünler, testlerden geçirilerek ve doğru olarak üretilmelidir. Sadece doğru (güvenli) ürünler depolanmalı veya sevkiyata hazır hale getirilmelidir (TADB 2019b, md.13; 2019c, md.5).

Yanlış/hatalı/kusurlu ürünler (güvenli olmayan ürünler) ise yasal prosedürlere (yasalar, tebliğler, yönetmelikler vb.) uygun olarak kısmen ya da tamamen bertaraf edilmelidir (TADB, 2019c, m11). Çünkü bu tür ürünler insan sağlığını doğrudan ve olumsuz etkilemekte ve çok vahim sonuçlara (zehirlenmeye, körlüğe, komaya ve hatta ölüme) yol açabilmektedir (Baduroğlu ve Durak 2010, 66-70). Bu tür ürünlerin tespit edilmesi durumunda bu ürünlerin tüm üretimleri (bir ürün tankından bir ürüne ait her biri binlerce şişeden oluşan birden fazla seri üretim yapılabilir.) piyasadan toplanıp yasal

prosedürlere göre bertaraf edilebilmekte ve işletmeye ağır yaptırımlar uygulanabilmektedir (TADB, 2019c, md.11, md.12; TADB 2019a, md.24; 2019b, md.20).

İşletme bu durumda piyasadaki itibarını da kaybedebilmektedir. Bu itibarın tekrar kazanılması ise işletme için ya imkânsız ya da çok zor olacaktır. Ancak yaratabileceği en olumsuz sonuç insan sağlığına vereceği zarardır. Bunun önüne geçebilmek için işletmeler gerekli tüm önlemleri almalıdır. Sektördeki işletmelerin kalite kontrol noktaları oluşturmalarının yasal bir zorunluluk olması alınabilecek önlemlerden biridir. Üstelik işletmeler, gerekli kaliteyi sağlayabilmek şartıyla kalite kontrol noktası sayısını istediği kadar belirleyebilir. Bu konuda üst limit yoktur. (TADB 2019a, md.11). Antalya Alkollü İçecek Sanayi ve Ticaret AŞ'nin, işletmede oluşturduğu 101 kalite kontrol noktasında analitik ve duyuşsal testler yaparak ürünlerini üretmesi bu konuya bir örnek teşkil etmektedir (<http://www.aai.com.tr/technology.php>).

Ürünleri doğru distribütöre ulaştıramamak (ürünleri, anlaşma yapılan distribütör yerine başka bir distribütöre teslim etmek) veya distribütörlere ulaştırmada geç kalmak (anlaşmadaki teslim tarihine uyamamak) bu sektördeki işletmelerin karşılaşabilecekleri problemlerden bazılarıdır. Bu nedenle ürünlerin sevkiyatıyla ilgili amaç ifade edilirken “doğru distribütör” ve “zamanında ulaştırma” kavramları kullanılmıştır. Sektördeki işletmelerin, sevkiyatları sırasında karşılaşabilecekleri diğer problemler (anlaşma yapılan A ürünü yerine B ürününü teslim etmek, anlaşmadaki ürün miktarını teslim etmemek, çeşitli nedenlerle ürünlerin sevkiyatta zarar görmesi vb.) ise “doğru sevkiyat” kavramının kapsamı içindedir.

6. SONUÇ

GZFT analizi sonucunda işletmenin birkaç fırsata sahip olmasına rağmen pek çok tehditle karşı karşıya kaldığı ortaya çıkmıştır. İşletmenin en önemli fırsatı, distile alkollü içecek sektöründe otomasyonun gelişmesi ve buna bağlı olarak kullanılan teknolojinin işletmenin üretim sürecini desteklemesi ve maliyetlerini azaltması iken; en önemli tehdidi ise bu sektörde reklamın (gazeteye, televizyona, radyoya ilan verilmesi, bedava ürün verilmesi, distile alkollü içecek hediye edilmesi, herhangi bir etkinliğe sponsor olunması vb.) yasak olmasıdır.

Reklam yasaklarıyla aynı puanı (36 puan) alan pek çok başka tehdit olsa da işletmenin bu tehditler üzerinde çok fazla etkisi yoktur. Oysaki, reklam yasaklarının ileride kaldırılması durumunda, işletme kendisini ve ürünlerini tanıttacak pek çok reklam yapabilecek ve hatta stratejisini dahi değiştirebilecektir. Ancak, analizin dış çevre etkenleriyle ilgili sonucuna göre, özellikle reklam yasaklarının devam etmesi, sektöre teşvik verilmemesi, toplumun alkolsüz içeceklere veya viski gibi ithal alkollü içeceklere yönelmesi ve ithal alkollü içeceklerin tüketiminin artması, sektör liderinin sektörün neredeyse tamamına egemen olması işletmeyi maliyet liderliği stratejisi uygulamaya

yönlendirmektedir. Ayrıca, sektör analizi kapsamında yapılan rekabet analizinin sonuçları da bu yönelişi desteklemektedir.

Rekabet analizine göre, işletmenin algıladığı en büyük tehdit ikame ürünlerdir (4 puan). Bu tehdidi sırasıyla tedarikçilerin pazarlık gücü (3,8 puan) ve müşterilerin pazarlık gücü (3,4 puan) izlemektedir. Ürünlerini farklılaştıran ve farklı ürünler sunan tedarikçiler pazarlıkta da güçlü hale gelmektedir. Şişe ve kapağın ikamesinin olmaması da bu ürünleri temin eden tedarikçilerin pazarlık gücünü arttırmaktadır. Buna karşılık işletme, tedarikçileriyle iyi ilişkiler kurmuştur. Az sayıda tedarikçiyle çalışmak da işletmenin temel yeteneklerinden biridir.

Diğer taraftan, müşteriler hem yüksek bir pazarlık gücüne sahiptir hem de işletmeyi ve ürünlerini çok fazla tanımamaktadır. Buna ilaveten işletme, bir temel yetenek olan müşterilerle ilişkiler konusunda esas rakibe kıyasla zayıf kalmaktadır. Müşterilerin fiyata karşı duyarlılığı, sektör liderinin bazı ürünlerine yönelik bağlılığı ve farklı tatları algılamada zorlanmaları da işletmeyi maliyet liderliği stratejisine yönlendiren nedenlerden bazılarıdır.

İşletmenin, ithal alkollü içecek tüketimi ve ikame ürünler gibi tehditlerle başa çıkabilmesi ve müşteri ilişkileri gibi zayıf yanlarının üstesinden gelebilmesi için en önemli fırsatı teknolojiye yapacağı yatırımlardır. Otomasyon geliştikçe ve işletme kendi teknolojisine daha fazla yatırım yaptıkça, ürünlerinin maliyetleri azalacak kaliteleri de müşteriler tarafından fark edilebilecektir. Ayrıca işletme, maliyet liderliği stratejisini de devam ettirecektir.

Sonuç olarak GZFT analizi sayesinde hem işletmenin hangi stratejiyi uyguladığı hem de ileride hangi stratejiyi uygulaması gerektiği açığa çıkmıştır. GZFT analizinin sonucunda işletme yöneticileri maliyet liderliği stratejisini uygulamaya devam etmeye karar vermiştir. Bu stratejiye uygun olarak işletmenin dengeli ölçüm kartı oluşturulmuştur. Maliyet, gelir, kâr, müşteri vb. bilgilerinin gizli olması nedeniyle işletmenin genel performansı ölçülememiş olsa da distile alkollü içecek sektöründeki bir işletmenin dengeli ölçüm kartı alanyazınında ilk kez bu çalışma ile oluşturulmuştur.

Distile alkollü içecek sektöründe rekabet analizini de kapsayan GZFT analizinin yapılışı, stratejinin belirlenişi ve dengeli ölçüm kartının oluşturulması bakımından bu çalışma bir çerçeve sunmaktadır. Bu çalışmanın ileride alkollü ya da alkolsüz içecek sektörlerine ilişkin yapılacak diğer çalışmalarda sektörle ilgilenen araştırmacılara ve uygulamacılara katkı vermesi beklenmektedir. Ayrıca, alkollü ya da alkolsüz içecek sektöründe faaliyette bulunan diğer işletmeler de GZFT analizini kendi koşullarına uyarlama, stratejilerini belirleme, kendi özelliklerine, koşullarına ve amaçlarına uygun olarak kendilerine özgü dengeli ölçüm kartlarını oluşturma konusunda bu çalışmadan yararlanabileceklerdir.

KAYNAKÇA

- Akgemci, T. 2015. Stratejik Yönetim, 4. Baskı, Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti., Ankara.
- Alparslan, A. M. ve İ. H. Çarıkçı. 2014. “İşletmede Strateji Oluşturma Yaklaşımlarını Değerlendirmeye Yönelik Bir Vaka Çalışması”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, 25 (76).
- Anderson, K. ve R. McAdam. 2004. “A Critique of Benchmarking and Performance Measurement: Lead or Lag?”, Benchmarking: An International Journal, 11 (5).
- Antalya Alkollü İçecek Sanayi ve Ticaret AŞ (AAİ). www.aai.com.tr (Erişim Tarihi: 18.08.2016).
- Antalya Alkollü İçecek Sanayi ve Ticaret AŞ (AAİ). Hakkımızda, <http://www.aai.com.tr/giris.php#hakkimizda> (Erişim Tarihi: 25.08.2016).
- Antalya Alkollü İçecek Sanayi ve Ticaret AŞ (AAİ). Teknoloji, ARGE, <http://www.aai.com.tr/technology.php> (Erişim Tarihi: 27.04.2019).
- Atalık, A. 2009, 19 Ağustos. TEKEL'in Özelleştirilmesinin Ardından, <http://www.karasaban.net/tekel'in-ozellestirilmesinin-ardindan/> (Erişim Tarihi: 25.08.2016).
- Ayan, M. 2014. “Stratejik Analiz-I: Dış Çevre Analizi (Fırsat ve Tehditler)”, G. Gümüştekin ve İ. İpçioğlu (Editörler), Stratejik Yönetim, 1. Baskı, Lisans Yayıncılık, Avcılar, İstanbul.
- Baduroğlu, E. ve D. Durak. 2010. “Alkol İle İlgili Adli Tıp Sorunları”, Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi, 36 (2).
- Bengü, H. ve K. Demirgüneş. 2006. “Ekonomik Katma Değer ve Balanced Scorecard Yaklaşımlarının Entegrasyonu”, Muhasebe ve Denetime Bakış, 6 (20).
- Coşkun, A. 2006. “Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı: Türkiye'deki Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, 8 (1).
- Çetinkaya, Ö. 2006. “Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesinde Portföy Analizi ve TARIŞ Üzerine Bir Araştırma”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8 (3).
- Dinçer, Ö. 2007. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 8. Baskı, Alfa Yayınevi, İstanbul.
- Eren, E. 2013. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 9. Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Erol, Y., A. R. İnce ve M. Aras. 2013. “Türk Sanayi Sektöründe Stratejik Yönetim Yaklaşımları Tercihi: ISO 1000 Firmalarında Bir Araştırma”, Business and Economics Research Journal, 4 (3).
- Geleneksel Alkollü İçki Üreticileri Derneği (GİSDER), <http://gis-der.org/sektorel.html> (Erişim Tarihi: 19.08.2016).

- Ghalayini, A. M., J. S. Noble ve T. J. Crowe. 1997. "An Integrated Dynamic Performance Measurement System for Improving Manufacturing Competitiveness", *International Journal of Production Economics*, 48 (3).
- Güner, M. F. 2008. "Bir Stratejik Yönetim Modeli Olarak Balanced Scorecard", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (1).
- Harmankaya, H., S. Aydın ve M. Zerenler. 2010. "Balanced Scorecard Sisteminin Hazır Giyim İşletmesinde Uygulanması", *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10 (20).
- Hicks, K. ve J. L. Moseley. 2011. "Developing and Executing Strategy: Using the Balanced Scorecard for Alignment and Accountability", *Performance Improvement*, 50 (8).
- Hitt, M. A., R. D. Ireland ve R. E. Hoskisson. 2005. *Strategic Management Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases*, 6th Edition, Thompson South-Western, USA.
- Hudson, M., A. Smart ve M. Bourne. 2001. "Theory and Practice in SME Performance Measurement Systems", *International Journal of Operations and Production Management*, 21 (8).
- Hunger, J. D. ve T. L. Wheelen. 2014. *Essentials of Strategic Management*, 5th Edition, Pearson Education Limited, Harlow, Essex, England.
- <http://arsiv.ntv.com.tr/news/399198.asp> (Erişim Tarihi: 25.08.2016).
- <http://www.sarper.com/hakkimizda.html> (Erişim Tarihi: 25.08.2016).
- <http://www.sozcu.com.tr/2016/ekonomi/rakidan-vazgectik-viski-iciyoruz-1178330/> (Erişim Tarihi: 18.08.2016).
- Kaplan, R. S. ve D. P. Norton. 1992. "The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*, 70 (1).
- Kaplan, R.S. ve D. P. Norton. 1993a. "Putting The Balanced Scorecard to Work", *Harvard Business Review*, 71 (5).
- Kaplan, R. S. ve D. P. Norton. 1993b. "Implementing The Balanced Scorecard at FMC Corporation: An Interview with Larry D. Brady", *Harvard Business Review*, 71 (5).
- Kaplan, R. S. ve D. P. Norton. 1996a. *Translating Strategy Into Action: The Balanced Scorecard*, 1th Edition, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Kaplan, R. S. ve D. P. Norton. 1996b. "Linking The Balanced Scorecard to Strategy", *California Management Review*, 39 (1).

- Karadal, H. ve A. E. Çelikdin. 2014. “Balanced Scorecard Sisteminde SWOT Analizi ile AHP Kullanımı: Yem Sektöründe Bir Uygulama”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 23 (1).
- Köse, T. 2007. “Stratejik Bir Yapı Çerçevesinde Dengeli Ölçüm Kartı Tekniği (Balanced Scorecard) ve Bir Uygulama”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8 (1).
- Mirze, S. K. 2014. İşletmelerde Stratejik Planlama El Kitabı, 1. Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti., Ankara.
- Neely, A., J. Mills, K. Platts, H. Richards, M. Gregory, M. Bourne ve M. Kennerley. 2000. “Performance Measurement System Design: Developing and Testing a Process-Based Approach”, International Journal of Operations and Production Management, 20 (10).
- Otley, D. 1999. “Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research”, Management Accounting Research, 10 (4).
- Parida, A., U. Kumar, D. Galar ve C. Stenström. 2015. “Performance Measurement and Management for Maintenance: A Literature Review”, Journal of Quality in Maintenance Engineering, 21 (1).
- Pearce, J. A. ve R. B. Robinson. 2015. Stratejik Yönetim Geliştirme, Uygulama ve Kontrol, (Çeviri Ed.: Mehmet Barca), 12. Basımdan çeviri, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti., Ankara.
- Porter, M. E. 1980a. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, 1st Edition, Free Press, New York.
- Porter, M. E. 2015b. Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, (Çeviren: Gülen Ulubilgen), 3. Baskı, Agora Kitaplığı, İstanbul.
- Ritter, M. 2003. “The Use of Balanced Scorecards in The Strategic Management of Corporate Communication”, Corporate Communications: An International Journal, 8 (1).
- Sayın, E ve N. İ. Kozak. 2010. “Strategic Planning and Implementation of Balanced Scorecard in a Software Company”, Cankaya University Journal of Humanities and Social Sciences, 7 (2).
- Sevilmiş, G. 2014. Alkollü İçkiler ve Tütün Mamulleri Sektörlerine Bakış, http://www.izto.org.tr/portals/0/argebulten/alkolluickilertutunmamulleri_sevilmis.pdf (Erişim Tarihi: 18.08.2016).
- Tanış, V. N. ve F. Güner. 2008. “Stratejik Performans Ölçmede Dengeli Sonuç Kartı: Bir Sanayi İşletmesinde Uygulama”, Muhasebe ve Denetime Bakış, 8 (25).

- Toprak Mahsulleri Ofisi Genel Müdürlüğü. 2018. 2017 Yılı Çekirdeksiz Kuru Üzüm Sektör Raporu, Ankara, <http://www.tmo.gov.tr/Upload/Document/kuruuzumsektorraporu2017.pdf> (Erişim Tarihi: 05.10.2018).
- Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK). 2018a. Baharat Bitkileri, http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1001 (Erişim Tarihi:13.10.2018).
- Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK). 2018b. Tahıllar ve Diğer Bitkisel Ürünlerin Alan ve Üretim Miktarları (Seçilmiş Ürünlerde), http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1001 (Erişim Tarihi: 13.10.2018).
- Tütün ve Alkol Dairesi Başkanlığı (TADB). 2018a. Hakkımızda, <http://www.tapdk.gov.tr/tr.aspx> (Erişim Tarihi: 01.10.2018).
- Tütün ve Alkol Dairesi Başkanlığı (TADB). 2018b. Piyasa İstatistikleri: 2004-2017 Yılları (Litre), <http://www.tapdk.gov.tr/tr/piyasa-duzenlemeleri/alkollu-ickiler-piyasasi/kamuoyuna-yonelik-bilgiler.aspx> (Erişim Tarihi: 01.10.2018).
- Tütün ve Alkol Dairesi Başkanlığı (TADB). 2018c. Alkollü İçki Üretim İzin Belgesi Sahibi Firmalar, <https://pd.tapdk.gov.tr/webUibList.aspx> (Erişim Tarihi: 13.10.2018).
- Tütün ve Alkol Dairesi Başkanlığı (TADB). 2019a. Alkol ve Alkollü İçki Tesislerinin Haiz Olmaları Gereken Teknik Şartlar, Kurulmaları, İşletilmeleri ve Denetlenmelerine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, 26/09/2002 tarih ve 24888 No'lu Resmi Gazete, https://www.tarimorman.gov.tr/TADB/Belgeler/Y%C3%B6netmelikler/yonetmelik_24888.pdf (Erişim Tarihi: 27.04.2019).
- Tütün ve Alkol Dairesi Başkanlığı (TADB). 2019b. Alkol ve Alkollü İçkilerin İç ve Dış Ticaretine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, 06/06/2003 tarih ve 25130 No'lu Resmi Gazete, https://www.tarimorman.gov.tr/TADB/Belgeler/Y%C3%B6netmelikler/yonetmelik_25130.pdf (Erişim Tarihi: 27.04.2019).
- Tütün ve Alkol Dairesi Başkanlığı (TADB). 2019c. Ürünlere İlişkin Teknik Mevzuatın Hazırlanması ve Uygulanmasına Dair Kanun 4703, 11/07/2001 tarih ve 24459 No'lu Resmi Gazete, https://www.tarimorman.gov.tr/TADB/Belgeler/Kanunlar/kanun_4703.pdf (Erişim Tarihi: 27.04.2019).
- Tütün ve Alkol Piyasası Düzenleme Kurumu (TAPDK). 2016. Alkollü İçki Üretim İzin Belgesi Sahibi Firmalar, <http://pd.tapdk.gov.tr/webUibList.aspx> (Erişim Tarihi: 19.09.2016).
- Ülgen, H. ve S. K. Mirze. 2014. İşletmelerde Stratejik Yönetim, 7. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul.

Wongrassamee, S., P. D. Gardiner ve J. E. L. Simmons. 2003. "Performance Measurement Tools: The Balanced Scorecard and The EFQM Excellence Model", *Measuring Business Excellence*, 7 (1).

Yıldız, M. S., Ö. Kethüda ve M. N. Kurutkan. 2013. "Dengeli Ölçüm Kartı'nın Hastane İşletmelerinde Uygulanması: Örnek Olay Çalışması", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27 (4).