



**T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞL-YL-2010-0001**

**STRATEJİK YÖNETİM BAKIŞ AÇISIYLA
MALİYET YÖNETİMİ KAVRAMININ İNCELENMESİ
VE BİR BİLGİSAYAR İŞLETMESİNDE UYGULANMASI**

HAZIRLAYAN

Meral SABANCI

TEZ DANIŞMANI

Doç. Dr. Feriştah SÖNMEZ

AYDIN - 2010

**T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞL-YL-2010-0001**

**STRATEJİK YÖNETİM BAKIŞ AÇISIYLA
MALİYET YÖNETİMİ KAVRAMININ İNCELENMESİ
VE BİR BİLGİSAYAR İŞLETMESİNDE UYGULANMASI**

HAZIRLAYAN

Meral SABANCI

TEZ DANIŞMANI

Doç. Dr. Feriştah SÖNMEZ

AYDIN - 2010

T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Programı öğrencisi Meral SABANCI tarafından hazırlanan Stratejik Yönetim Bakış Açısıyla Maliyet Yönetimi ve Bilgisayar İşletmesinde Uygulama başlıklı tez, 27 / 07 / 2009 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

<u>Unvanı, Adı ve Soyadı :</u>	<u>Kurumu _____ :</u>	<u>İmzası:</u>
(Başkan).....
.....
.....
.....

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu Yüksek Lisans tezi, Enstitü Yönetim Kurulununsayılı kararıyla....../....../..... tarihinde onaylanmıştır.

Unvanı, Adı Soyadı

Bu tezde görsel, işitsel ve yazılı biçimde sunulan tüm bilgi ve sonuçların akademik ve etik kurallara uyularak tarafımdan elde edildiğini, tez içinde yer alan ancak bu çalışmaya özgü olmayan tüm sonuç ve bilgileri tezde kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

Adı Soyadı : Meral SABANCI

İmza :

ÖZ GEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Meral SABANCI

Doğum Yeri ve Tarihi : İzmir – 23 / 11 / 1982

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : ADÜ Nazilli İİBF

Yüksek Lisans Öğrenimi : ADÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

Bilimsel Faaliyetleri :

İş Deneyimi

Stajlar : İzmir Demir Çelik A.Ş.

Projeler :

Çalıştığı Kurumlar : LC Waikiki, ADÜ Kuyuca MYO, Lider Açıköğretim

İletişim

e-posta Adresi : mersa2225@hotmail.com

YAZAR ADI-SOYADI: Meral SABANCI

BAŞLIK: STRATEJİK YÖNETİM BAKIŞ AÇISIYLA MALİYET YÖNETİMİ

YAKLAŞIMI VE BİLGİSAYAR İŞLETMESİNDE UYGULAMA

ÖZET

Sanayi devrimi ile artan üretim işletmeleri sürekli bir yeni pazar arayışına itmiştir. Yeni pazar arayışı ile birlikte işletmeler daha çok üretip, daha çok satmak için çabalamaya başlamışlardır. İşletmelerin bu yoğun çabası şirketler arasında rekabeti ortaya çıkarmıştır. Bu sert rekabet içerisinde bazı şirketler elenmiş, bazıları ise yaşamayı başarabilmiştir. Bu noktada ortaya stratejik yönetim kavramı çıkmıştır.

Sınırların kalktığı, tüm dünyanın tek bir pazar haline geldiği günümüzde, işletmelerin ayakta kalabilmek ve yaşamak için, stratejik yönetim politikalarını uygulamaktan başka yolları kalmamıştır.

Yöneticiler stratejik yönetim ile ilgili kararlar verirken maliyet yönetimi yaklaşımından faydalanmaktadırlar. Maliyet yönetimi ürün kalitesinden ödün vermeden ürünün maliyetlerini en düşük seviyede tutmak için kullanılmaktadır.

Bu çalışma maliyet yönetimi kavramını stratejik yönetim açısından incelemek amacıyla hazırlanmıştır. Burada maliyet yönetiminin stratejik yönetim kararlarını tamamlayıcı etkisi incelenmiştir.

Çalışmanın uygulama aşamasında “örnek olay çalışması” kullanılmaktadır. Seçilen işletme örnek olay yöntemi ile incelenmiştir.

ANAHTAR SÖZCÜKLER

Stratejik yönetim, Maliyet Yönetimi, Yönetim

NAME and SURNAME: Meral SABANCI

TITLE: THE COST MANAGEMENT APPROACH WITH STRATEGICAL MANAGEMENT VIEW AND AN IMPLEMENTATION IN COMPUTER MANAGEMENT

ABSTRACT

Production centers which increased with the industry revolution have started a new marketing quest. Enterprises have begun to try to produce and sell more thanks to the new marketing quests. The dense efforts of the managements have formed the competition among the enterprises. Some enterprises were eliminated; some achieved to survive during this hard competition. The concept of strategical management has been emerged at this point.

Nowadays during which the borders removed, the world has been becoming the only market; enterprises have had no other choice except implementing strategical management policies to survive and to be alive. The managers have been benefiting from expenditure management approach while coming to decisions about strategical management. Expenditure management is used to keep the costs of the product at lowest level without making concessions of the quality of product.

This study has been prepared for analyzing the notion of expenditure management from the angle of strategical management. The complementary effect of expenditure management for strategical management decisions has been analyzed here.

Case study has been used during the practice step of this study. The enterprise has been analyzed with case study method.

KEYWORDS

Strategical Management, Cost Management, Management

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

STARTEJİK YÖNETİM

1.1. YÖNETİM KAVRAMININ GELİŞİMİ.....	3
1.1.1 Bilimsel Yönetim Öncesi (1880 Öncesi).....	3
1.1.2.Klasik Yönetim Dönemi.....	4
1.1.2.1.Bilimsel Yönetim Dönemi.....	5
1.1.2.2.Yönetim Süreci Yaklaşımı.....	5
1.1.2.3.Bürokrasi Yaklaşımı.....	6
1.1.3 Neo Klasik Yönetim Teorisi.....	7
1.1.4 Modern Yönetim Teorileri.....	8
1.2.STRATEJİK YÖNETİM İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR	10
1.2.1 Vizyon	10
1.2.2. Misyon.....	12
1.2.3.Strateji	14
1.2.4.Taktik	15
1.2.5.Politika.....	16
1.3. STRATEJİ YÖNETİM VE ANALİZ.....	17
1.3.1.Strateji Yönetimin Tanımı ve Kapsamı.....	18
1.3.2.Stratejik Yönetim Analizi.....	19
1.3.2.1.Dış Çevre Analizleri.....	20
1.3.2.2.İşletmenin İç Çevresinin Analizi.....	23
1.3.3Çevre Analizlerinin Değerlendirilmesi ve SWOT Analizi.....	25
1.3.3.1Genel Çevrenin Ölçümü ve Kullanılan Teknikler	25
1.3.3.2.Sektörel Çevrenin Ölçümü ve Kullanılan Teknikler.....	26
1.3.3.2.1.Sektörel Rekabetin Ölçülmesi.....	26

1.3.3.2.2.Rakiplerin Analizi	27
1.3.3.4.İşletme Analizi	27
1.3.3.5.SWOT Analizi.....	29
1.4. STRATEJİLERİN OLUŞTURULMASI	30
1.4.1.Vizyon, Misyon ve Amaçlarının Tanımlanması.....	30
1.4.1.1. İşletme Vizyonu.....	30
1.4.1.2. İşletme Misyonu.....	31
1.4.1.3. İşletmenin Amaçları	32
1.4.2. İşletme Stratejileri	33
1.4.2.1.Rekabetçi Üstünlüğü Sağlayan Staratejiler	34
1.4.2.1.1. Temel Rekabet Stratejileri	34
1.4.2.1.2. Büyüme ve Gelişme Stratejileri	37
1.4.2.1.3.Dış Büyüme Stratejileri	39
1.4.2.1.4.Durumu Koruma Stratejileri	41
1.4.2.1.5.Tasarruf Stratejileri.....	41
1.4.2.1.6.Yatırımı Azaltma ve Tasarruf Stratejileri	42
1.4.2.2. Rekabet Avantajı İçin Özel Durumlarda Uygulanan Stratejiler.....	42
1.4.2.2.1.Pazarın Durumuna göre Stratejiler	42
1.4.2.2.2.İşletmenin Özelliklerin Göre Stratejiler.....	43
1.4.2.3.İnternet Ekonomisi Stratejileri	44
1.4.2.4. Diğer Yardımcı Stratejiler	44
1.5.STRATEJİLERİN UYGULANMASI	45
1.5.1.Seçilen Stratejiler ve İşletmenin Bölümlere Ayrılması.....	45
1.5.2.Seçilen Stratejilerin Uygulanması ve İşletme Yapıları	45
1.5.2.1.Çeşitlendirme Stratejileri ve İşletme Yapıları.....	46
1.5.2.2.Tasarruf stratejileri ve İşletme Yapıları.....	46
1.5.2.3.Maliyet Liderliği Stratejisi ve İşletme Yapısı.....	46
1.5.2.4.Farklılaştırma stratejisi ve İşletme Yapıları.....	47
1.5.2.5.Stratejik Ortaklıklar ve işletme Yapıları.....	47
1.5.3.İşletmenin Yönetim Yapıları ve Paylaşılan Değerleri	47
1.6. STRATEJİK YÖNETİMDE KONTROL VE DEĞERLENDİRME	50
1.6.1.Stratejik Kontrol Sürecinde Göz Önüne Alınması Gereken Noktalar.....	51

İKİNCİ BÖLÜM

MALİYET YÖNETİMİ KAVRAMI

2.1.MALİYET YÖNETİMİ KAVRAMI VE GELİŞİM	52
2.1.1.Maliyet Yönetimi Sistemi.....	53
2.1.2.Stratejik Maliyet Yönetimi	57
2.1.3.Maliyet Yönetimini Bütünleyici Yaklaşımlar	58
2.2.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE KALİTE MALİYETLERİ.....	59
2.2.1.Toplam Kalite Yönetimi.....	59
2.2.2.Kalite Maliyetleri	60
2.2.3.Kalite Maliyet İlişkisi.....	61
2.2.3.1.Önleme Maliyetleri	62
2.2.3.2.Ölçme Değerleme Maliyetleri.....	62
2.2.3.3.Başarısızlık Maliyetleri.....	63
2.2.3.Kalite Maliyet Sistemi.....	63
2.3. TAM ZAMANIMDA (JIT) ÜRETİM VE MALİYET YÖNETİMİ.....	64
2.3.1.Tam Zamanında Üretim Sistemi ve Maliyet Yönetimi.....	66
2.3.1.1.Tam Zamanında Üretim Sistemi ile Satın Alma İlişkisi	66
2.3.1.2.Tam Zamanında Üretim Sistemi ile Stokların İlişkisi.....	66
2.3.1.3.Tam Zamanında Üretim Sistemi ile Maliyet Muhasebesi İlişkisi.....	67
2.4.FAALİYETE DAYALI MALİYETLEME.....	67
2.4.1.Bölümsel Faaliyete Dayalı Maliyetleme	69
2.4.2.Bölümsel Faaliyete Dayalı Maliyetlemenin Üstün ve Zayıf Yönleri	69
2.5.HEDEF MALİYETLEME VE KAİZEN MALİYETLEME	71
2.5.1.Hedef Maliyetleme.....	71
2.5.1.1.Hedef Maliyetleme ile Geleneksel Maliyetlemenin Karşılaştırması	72
2.5.1.2.Hedef Maliyetlemenin Amacı ve Özellikleri.....	74
2.5.1.3.Hedef Maliyetleme Süreci ve Başarı Koşulları.....	74
2.5.2.Kaizen Maliyetleme	76
2.5.2.1.Kaizen Maliyetleme Yönetimi	77
2.5.2.2.Kaizen Maliyetlemenin Özellikleri	77

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM AÇISINDA MALİYET YÖNETİMİ VE UYGULAMA

3.1.GELENEKSEL MALİYET MUHASEBESİNDEN MALİYET YÖNETİMİNE GEÇİŞ.....	80
3.2.STRATEJİK YÖNETİM AÇISINDAN MALİYET YÖNETİMİ	82
3.2.1.Maliyet Yönetiminin İşletme Stratejisine ve Bulunulan Pazara Göre Yeniden Düzenlenmesi.....	83
3.3.ANALİZ YÖNTEMİ	84
3.4.EFOR BİLGİ İŞLEM ŞİRKETİNDE UYGULAMA	86
3.4.1.Efor Bilgi İşlem Şirketi Hakkında Genel Bilgiler.....	86
3.4.2.Efor Bilgi İşlem Şirketinin Vizyon Misyona Bildirimi ve Temel Değerleri	87
3.4.2.1.Efor Bilgi İşlem Şirketinin SWOT Analizi.....	87
3.4.3.Efor Bilgi İşlem Şirketinin Maliyetleri	91
3.4.4.Efor Bilgi İşlem Şirketi İçin Hazırlanan Stratejik Planın Uygulanması Sırasında İzlenecek Yollar.....	91
3.4.5.İzleme ve Değerlendirme.....	94
SONUÇ.....	95
KAYNAKLAR.....	97
EKLER.....	102

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1: 18. yy'a Kadar Yönetim Düşüncesine Katkıda Bulunanlar	3
Çizelge 2: Vizyon ve Misyon Arasındaki Farklar.....	13
Çizelge 3: Strateji ve Politika Arasındaki Farklar	17
Çizelge 4: Geleneksel Maliyet Yönetimi ile Hedef Maliyetleme Arasındaki Farklılıklar	73

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1: Yönetim Fonksiyonları	6
Şekil 1.2: Organizasyon Yapısı ve Dışsal-İçsel Faktörler	9
Şekil 1.3: Stratejik Analiz Safhaları	20
Şekil 1.4: İşletme Analizinin Etkili Olması İçin İçermesi Gereken Faktörler	23
Şekil 1.5: SWOT (FÜTZ) Analizi	29
Şekil 1.6: Amaçlar Hiyerarşisi ile Örgüt Hiyerarşisi	33
Şekil 1.7: Kapsamlı Üç Rekabet Stratejisi	34
Şekil 1.8: Büyüme ve Gelişme Stratejileri	37
Şekil 1.9: Stratejik İttifakların Fayda ve Sakıncaları	40
Şekil 1.10: Yönetimsel Etkinliğin Etkileyen Faktörler	48
Şekil 2.1: Kalite Anlayışının Gelişimi	60
Şekil 2.2: Kalite Buzdağı	61
Şekil 2.3: Hedef Maliyetleme Süreci	75
Şekil 2.4: Standart Maliyetleme ve Kaizen Maliyetleme Arasındaki Farklar	78
Şekil 2.5: Hedef Maliyetleme ile Kaizen Maliyetleme Arasındaki Farklar	79
Şekil 3.1: Operatif ve Stratejik Maliyet Yönetiminin Amaçları ve Karşılaştırılması	82

GİRİŞ

Günümüzün yoğunlaşan rekabet ortamında müşteri taleplerindeki değişimler nedeniyle işletmeler yüksek kalitede ürünü, daha geniş bir ürün yelpazesıyla birlikte ve daha kısa zamanda sunmak durumundadırlar.

Günümüzde hızla gelişen teknoloji işletmelerin rekabet şartlarını daha zorlaştırmıştır. İlerleyen teknoloji sayesinde istenilen bilgiye ulaşmak çok daha kolay hale gelmiştir. İşletmelerin öne sürdüğü yeni bilgi veya ürünler çok kısa zaman içerisinde eskimeye başlamıştır.

Bunların yanı sıra ülke ekonomisinin sürekli değişen belirsiz ortamı da eklenince işletmelerin üzerindeki baskı daha fazla artmaktadır. Tüm bu yoğun baskı altında geleceğe dönük kararlar almak zorunda olan yöneticilerin diğer bir sorunu bilgi yığınları içerisinde vereceği karar için en uygun bilgileri bulabilmektir. Elde ettiği bilgilerin yeterliliği ve doğruluğu kararların isabet derecesini büyük ölçüde etkileyeceği açıktır.

Klasik yönetim ve geleneksel maliyet teorileri günümüzdeki yoğun rekabet ortamına ayak uydurabilmek için yetersiz kalmaktadır. İşletme yöneticilerinin karar vermesi için doğru bilgileri sağlayamamaktadırlar. Bu nedenle klasik yönetim teorileri yerini *Stratejik Yönetim*, geleneksel maliyet muhasebesi ise *Maliyet Yönetimine* bırakmıştır.

Sürekli değişimin yaşandığı küresel rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri gerekmektedir. İşletmeler büyümek ve kendilerini geliştirmek için sürekli gelişen teknolojiyi kullanmaktadırlar. İşletmelerin başarısı için yöneticiler dış çevrenin kendisine sunduğu fırsatları ve kendisi için oluşabilecek tehditleri kendi yapısında bulunan üstünlük ve zayıflıklara göre uyumlaştırması gerekmektedir. Sundukları ürünleri iyileştirmek ve müşterilerin talep edebileceği veya ettiği ürünleri üretmek için çalışmaktadırlar.

Üretilen ürünler aynı zamanda yüksek kalite kriterlerine uyum sağlamak zorundadır. Üretilen ürünlerin kalite standartlarını yükseltme çabaları ürün maliyetlerine yansımaktadır. İşletmeler ürünlerini hem yüksek kalitede hem de düşük maliyetle üretmeleri zorunluluk haline gelmiştir.

İşletmelerin gelecekle ilgili kararlarını verebilmeleri için stratejik yönetim teorisini kullanmaları gerekmektedir. Stratejik yönetim teorisi sayesinde işletmeler fırsat ve tehditler için kendi üstünlük ve zayıflıkları ile kendilerine bir yol çizebilirler. Ürün kalitesi ve işletmenin gelişmesi için çalışmalarını düzenleyebilirler.

Gelecekle ilgili kararların çeşitli yönlerden uygulanabilir olması gerekmektedir. İşletmelerin alınan kararlarda uygulanabilirlik için en önemli kriterleri düşük maliyetle en yüksek faydayı elde edebilmesidir. Müşteriler de aynen işletmeler gibi en düşük fiyattan kendi ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayacak ürünleri talep etmektedirler. İşletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmelerinin tek şansı müşterilerin işletmeyi talep etmesidir.

İşletmeler müşterilerin istedikleri kalitede ürünleri üretmek için teknolojiyi kullanmak zorundadırlar. Ürünlerde yüksek kalite, maliyetlerin yükselmesine neden olmaktadır. İşletmelerin maliyetlerdeki yükselmenin önüne geçebilmesi için geleneksel maliyet yönetimini yaklaşımları yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle işletmelerin, stratejik yönetim kararlarını uygulayabilmek için maliyet yönetimini kullanma gereksinimleri ortaya çıkmıştır.

Çalışmanın hazırlanma sebebi işletmelerin stratejik yönetimin uygulanmasında maliyet yönetimi yaklaşımının gerekliliğini ortaya koyabilmektir. Çalışmamızda maliyet yönetiminin stratejik yönetimi bütünleyici yönü incelenmiştir.

Bu çalışmada işletmelerin gelecekte var olabilmeleri için stratejik yönetim teorisini bütünletici olarak maliyet yönetiminin gerekliliği üzerinde bir alan uygulaması yer almaktadır. Bu araştırmada uygulama alanı olarak Efor Bilgi İşlem Şirketi kullanılacaktır.

Uygulama bölümünde nitel analiz yöntemlerinden örnek durum çalışması (case study) uygulanmıştır. Örnek durum çalışması için Efor Bilgi İşlem Şirketi kullanılmıştır.

Teorik kısmında konu ile ilgili kaynaklardan, YÖK Dökümantasyon Merkezi'nden, internetten, çeşitli süreli yayınlardan ve diğer kamu kurum ve kuruluşlarının kütüphanelerinden elde edilen kaynaklardan yararlanılmıştır.

Birinci bölümünde, yönetim anlayışının bugüne kadar yaşadığı değişimler, günümüzde stratejik yönetim kavramının ortaya konmasının gerekliliği ve nedenleri incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, geleneksel maliyet muhasebesi kavramının yetersizliği nedeniyle gelişen maliyet yönetimi kavramının gelişimi ve maliyet yönetimi teorileri incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise, teoride incelediğimiz stratejik yönetim ve maliyet yönetimi kavramlarının birbirleriyle etkileşimlerini ve bir işletme üzerinde uygulanmasına yer verilmiştir.

BÖLÜM 1: STRATEJİK YÖNETİM

Bu bölümde yönetim kavramının geçmişten günümüze kadar olan gelişimini ve günümüzde stratejik yönetimin ortaya çıkışı anlatılmaktadır.

1.1. YÖNETİM KAVRAMININ GELİŞİMİ

Yönetim kavramının ortaya çıkışı uygarlıkların ortaya çıkmasına kadar dayanmaktadır. Ancak bir bilim dalı olarak görülmeye başlanması oldukça yenidir. Yönetimin bilim olarak incelenmeye başlanması 1880 yılından sonra başlamıştır. 1880 sonrasında ise yönetim kavramı bilimsel çerçevede incelenmeye başlamıştır.

1.1.1 Bilimsel Yönetim Öncesi (1880 Öncesi)

Yönetim kavramı ile ilgili bilgiler Sümerler Dönemine (M.Ö. 5000) kadar dayanmaktadır. Bilimsel yönetim dönemi öncesinde yönetim kavramına katkıda bulunan birey veya grupları aşağıdaki Çizelge 1.de görebiliriz .

Çizelge 1 18. yy'a kadar yönetim düşüncesine katkıda bulunanlar.

Tarih	Yönetim Kavramına Katkıda Bulunan Birey veya Gruplar	Yönetim Bilimine Başlıca Katkıları
M.Ö. 5000	Sümerler	Yönetim için yazılı kurallar ve düzenlemeler.
M.Ö. 4000	Mısırlılar	Planlama, örgütlenme ve denetim için çalışmalar
M.Ö. 2700	Mısırlılar	Şikayetlerin dinlenmesi, görüşmeler yapılması ve yönetimde adil davranılması.
M.Ö. 2600	Mısırlılar	Merkezleşmemiş örgüt kurmaları.
M.Ö. 1800	Hamurabi	Denetim için ölçüler, asgari ücret saptamak, sorumluluğun devredilememesi.
M.Ö. 1600	Mısırlılar	Örgütlerde merkezleşme.
M.Ö. 1491	İbraniler	Örgüt kavramı, hiyerarşi sistemi ve iş ilkesi uygulanması.
M.Ö. 500	Mencius	Standartlara ve sisteme olan ihtiyacın ortaya konması.
M.Ö. 400	Sokrat	Yönetimin evrenselliğinin belirlenmesi.
M.Ö. 50	Varro	İş şartnamelerinin kullanılması.
M.S. 1100	Grek	Yöneticinin özellikleri.
M.S. 1340	Lucas Pacioli	Çift kayıt sistemi.
M.S. 1500	Sir Thomas Moore	Uzmanlaşma.
M.S. 1520	Machiavelli	Liderin kriterlere dayanması.
M.S. 1776	Adam Smith	Uzmanlaşma ve işbölümü.
M.S. 1799	Eli Whitney	Bilimsel yöntem, maliyet muhasebesi

Kaynak: Anonim

1880 öncesinde sıkı bir otokratik düzen hakimdir. Yöneticilerin ise yetkileri sınırsızdır. Çalışanlar çok katı bir yönetim sistemi ile yönetilmektedirler. Eski Mısırda köle ordularının çalışmaları ile yapılan 10-15 tonluk bloklardan oluşan Piramitler, 10.000 km uzunluğundaki Çin Seddi buna örnek olarak verilebilir. Bu dönemde yönetim babadan oğulla geçen bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Osmanlı İmparatorluğu'nun büyük bir devlet olmasında yönetim, maliye, askerlik ve denetim alanlarındaki hizmet birimlerinin seçimi ve bu birimler arasındaki hiyerarşik yapı ilkelerinin kesinliği önem kazanmıştır. (Efil, 2002 : 38)

Yönetim kavramı, 18. yy'da ortaya çıkan sanayi devrimi sonrasında bilimsel nitelik kazanmıştır. Robert OWEN, Adam SMİTH ve Charles BABBAGE gibi düşünürler Klasik Yönetim Teorisi için temel oluşturmuşlardır.

1.1.2. Klasik Yönetim Dönemi

Klasik yönetim dönemini kendi içerisinde üç farklı yaklaşımı barındırmaktadır. *Frederick TAYLOR*'un öncülüğünü yaptığı *Bilimsel Yönetim Yaklaşımı*, *Henri FAYOL*'un öncülüğünü yaptığı *Yönetim Süreci Yaklaşımı* ve *Max WEBER*' in öncülüğünü yaptığı *Bürokrasi Yaklaşımı*.

Klasik teori iki ana fikir etrafında toplanmıştır. Birincisi rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceği, ikincisi de formal organizasyon yapısının oluşturulmasıdır. (Koçel, 2005 : 195) Klasik teori içerisinde yer alan bu üç yaklaşım da organizasyon içerisinde uyulacak prensipler üzerinde çalışmıştır. Belirlenen bu prensiplerin tüm işletmelerde uygulanması gerektiği düşüncesindedirler. Bu nedenle yaklaşımın belirlediği ilkeler her yerde geçerli nitelik taşımaktadır.

Klasik teorinin bu yaklaşımlarını tek tek incelemeden önce bu yaklaşımlara ait olan ortak özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz,

- Klasik teoride organizasyonlarda insan unsuru dışındaki faktörler üzerinde durulmuştur.
- Rasyonellik ve mekanik süreçler klasik teorinin hareket noktasıdır.
- Klasik teori esas itibarıyla kapalı – sistem anlayışı ile organizasyonları ele almıştır (Koçel, 2005 : 196).

1.1.2.1 Bilimsel yönetim dönemi

Bilimsel yönetim yaklaşımının öncüsü Frederick TAYLOR'dur. Bilimsel yönetim yaklaşımı işlerin yapılmasında "tek en iyi yol" ilkesinden hareket edilmektedir. Bilimsel yönetim teorisi alt düzey yönetim analizini yapmaktadır. Taylorizmin ana ilkelerini şu şekilde sıralamak mümkündür.

- Yapılan işlerden maksimum verimlilik ve çıktı
- Çalışmaları belli bir sistem ve düzen içinde yapılmak
- Çalışmaları bilimsel bir çerçevede sürdürmek
- Bireysel çalışma değil yardımlaşma ve koordinasyon
- Çalışanlardan maksimum verimin alınabilmesi için eğitim.

Taylorizm 20. yy'ın başında üretim konusunda büyük bir gelişme sağlamıştır. Ancak emeğe, yani insana değer vermemiştir. İnsan unsurunu bir makine, nesne olarak görmüştür. İşlerin yapılmasında "Zaman ve Hareket Etütlerinden" yararlanmıştır. Hedeflenen az işgücüyle en yüksek düzeyde sonuç almaktır.

Bilimsel yönetim yaklaşımının örgüt teorisine iki önemli katkıda bulunmuştur. Bunlardan ilki iş dizaynı ve standartlaşma, ikincisi de fonksiyonel formenlik (ustabaşı) kavramıdır.

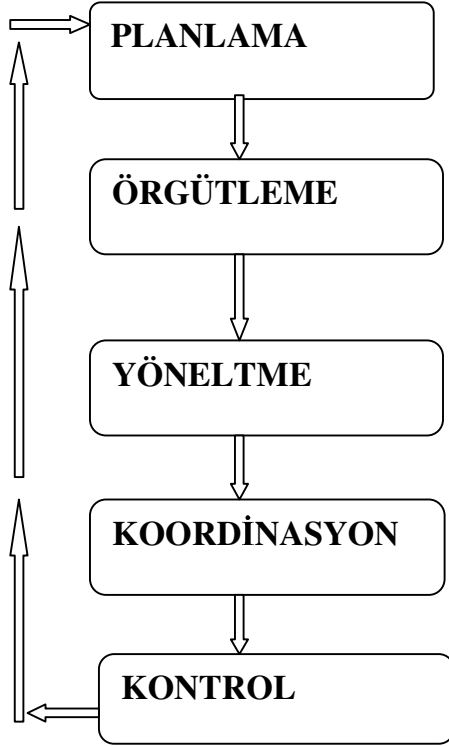
1.1.2.2 Yönetim süreci yaklaşımı

Yönetim süreci yaklaşımı diğer adıyla yönetsel teorinin öncüsü Henry FAYOL'dur. Yönetsel teori, bilimsel yönetim teorisinden farklı olarak organizasyonun tamamını ele almıştır. Yönetsel teori üst düzey yönetimi incelemiştir.

Henry Fayol işletmelerin faaliyetlerini altı alt grupta toplamıştır. Bunlar; teknik faaliyetler, ticari faaliyetler, muhasebe faaliyetleri, finansal faaliyetler, güvenlik faaliyetleri ve teknik faaliyetlerdir. Organizasyonların başarılı olabilmesi için, bu faaliyetlerin doğru biçimde yönetilmesi olduğunu söylemiştir. Yönetimin başarılı olması için ise bir süreç oluşturmuştur. Bu süreç günümüzde de *yönetim fonksiyonları* olarak kullanılmaktadır.

Yönetim fonksiyonlarını ve birbirleriyle ilişkisi aşağıdaki gibidir.

Şekil 1.1. Yönetim fonksiyonları



Kaynak: Anonim

Yönetsel teorinin yönetim fonksiyonlarının yanı sıra yönetime ikinci önemli katkısı ise yönetimle ilgili on dört temel prensip belirlemiştir. Bu prensipler; işbölümü, yönetim birliği, yetki ve sorumluluk, hiyerarşi, merkezi yönetim, kumanda birliği, genel çıkarların kişisel çıkarlardan üstünlüğü, disiplin, düzen, çalışanların ücretlendirilmesi ve ödüllendirilmesi, hakkaniyet, personelin devamlılığı, inisiyatif, işbirliği.

Yönetsel teorinin ortaya koyduğu yönetim fonksiyonları ve yönetimle ilgili prensipler günümüzde de geçerliliğini sürdürmektedir.

1.1.2.3. Bürokrasi yaklaşımı

Öncüsü Max WEBER'dir. Bu yaklaşımdaki bürokrasi kavramı günümüzde kullandığımız işlerin geciktirilmesi, yokuşa sürülmesi anlamında değil; sistemli bir organizasyon yapısı olarak kullanılmaktadır. Bürokrasi yaklaşımında üç temel egemenlik söz konusudur. Bunlar; yasal egemenlik, geleneksel egemenlik ve karizmatik egemenliktir.

Bürokrasi yaklaşımı işletme için belli özellikler ortaya koymuştur. Bu özellikler aşağıdaki gibidir,

- Fonksiyonel uzmanlaşma ve işbölümü.
- Otoritenin merkezileşmesi.
- Gayrişahsi ilişkiler.
- Rasyonel bir personel yönetim sistemi.
- Yasal yetkinin uygulanması (Efil, 2002:55).

Klasik teori yönetim biliminin başlangıcı sayılmasına rağmen belli konularda eksiklikleri bulunmaktadır. Klasik teorinin en çok eleştirilen yanı insan unsurunu ikinci plana atmış olmasıdır. Ayrıca bu yaklaşım insanın insani özelliklerini yok sayarak insanı bir makine olarak görmüştür. Ayrıca organizasyonların tamamını kapalı bir sistem olarak ele almıştır. Organizasyonların dış çevre ile ilişkileri yok sayılmıştır.

1.1.3 Neo-Klasik Yönetim Teorisi

Neo-klasik yönetim teorisi, klasik yönetim teorisiyle aynı düşünce ekseninde olmasına rağmen klasik teorinin eksik bıraktığı insan unsuru üzerinde durmuştur. Bu teorinin önde gelen isimleri Elton MAYO, Douglas McGREGOR, A. MASLOW, C. ARGYRİS, C. BERNARD olarak sıralanabilir. Neo-Klasik teori çerçevesinde geliştirilen bazı yaklaşımlar şöyledir.

Elton Mayo ve arkadaşları tarafından uygulanan Hawthorne Araştırmalarında fiziksel etmenlerin insanlar üzerinde etkileri araştırılmıştır. Yapılan araştırmanın sonucunda ki veriler kesin sonuçlara ulaşmak için yeterli olmamıştır.

Douglas McGEGOR tarafından oluşturulan “X - Y Teorisi” yöneticileri iki gruba toplamıştır. Bunlardan X grubundaki yöneticiler çalışanları sorumluluktan kaçan, çalışmayı sevmeyen, yönetilmeye eğimli kişiler olarak görmektedir. Y grubundaki yöneticiler ise çalışmanın insanlar için doğal olduğunu, sorumluluk almayı istediklerini ve endüstriyel hayatta insan zihninin potansiyelinden yararlandığını belirtmiştir (Efil, 2002:78).

C. ARGYRİS ise, insanın gelişimini olgun olmayandan olgun olana doğru geliştiğini söylemektedir. Burada olgun olmayan insan (pasif, bağımlı, sınırlı davranışlar gösteren, yüzeysel ilgili vs.) ve olgun insan (aktif, bağımsız, değişik davranışlar gösteren, derin ilgili

vs.) iki kutbu göstermektedir. Kişiler bu iki kutup arasında farklı noktalarda yer almaktadırlar (Efil, 2002:83).

İnsana yönelik olan Neo- Klasik teorinin belli eksiklikleri de bulunmaktadır. Neo-Klasik teoriye yöneltilen bazı eleştirileri aşağıdaki gibi gruplamak mümkündür.

- Küçük ve informel gruplar üzerinde gereğinden fazla durulmuş ve formel gruplar ihmal edilmiştir
- Kararlara katılma mekanizmasının sahte biçimde uygulanması, aldatici demokrasi havası, örgüt içi gerçekleri açıklamadaki sınırlılık genel olarak yöneltilen eleştirilerdendir
- Organizasyonları kapalı bir sistem olarak ele almıştır
- Bu teori organizasyon sorunlarını bir duygu sorunu olarak görmüştür (Efil, 2002:78).

İşletmeleri kapalı bir sistem olarak ele alan Neo – Klasik teorinin yetersiz kaldığı noktaları tamamlayıcı olarak Modern Yönetim Teorileri ortaya çıkmıştır.

1.1.4 Modern Yönetim Teorileri

İkinci Dünya Savaşından sonra yönetim biliminde eskiye oranla değişimler olmaya başlamıştır. Çağdaş yönetimde klasik ve neo – klasik yönetimden farklı olarak sistemler üzerinde durulmuştur. Modern yönetimde teorisinde diğer teorilerden farklı olarak işletmeler çevre ile birlikte ele almıştır. Modern yönetim teorisinde iki temel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar; Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımıdır.

➤ Sistem Yaklaşımı

Sistem yaklaşımı modern organizasyondaki çeşitli birimleri ve bu birimlerin çevreleri ile etkileşimini dikkate almıştır. Sistem; belirli bir çevrede, bir amaç doğrultusunda, birimlerden oluşan, tüm birimlerin birbirleriyle etkileşimde olduğu işleyiş bütünüdür.

Sistem yaklaşımı, işletmeleri açık sistem olarak ele almıştır. Böylece işletmeler iç çevresinin yanı sıra dış çevresiyle de etkileşim halindedir. Sistem yaklaşımı organizasyonları bir bütün olarak ele almıştır. Bu etkileşim için bilgi akışı çok önemli bir rol almaktadır. Bilgi akışı sayesinde organizasyon ile dış çevresi arasında mutlak bir ilişki bulunmaktadır.

Sistem yaklaşımı analitik bir yapıya sahiptir. Bu sayede organizasyonlar farklı boyutlarıyla ele alınmıştır. Bunun sonucunda da kesin kurallar ortadan kalkmıştır.

➤ Durumsallık Yaklaşımı

Organizasyondaki farklı durumlarda farklı uygulamalar gerektiğinden yola çıkmıştır. Bu uygulamalarda tüm yönetim yaklaşımlarını ya bağımsız bir şekilde ya da farklı kombinasyonlar halinde uygulanmaktadır. Bu yaklaşım yönetimde tek bir doğrunun olmadığını her durum için farklı çözüm olduğu fikrinden hareket eder.

Durumsallık yaklaşımı, organizasyonu bir sistem olarak ele almıştır. Burada organizasyondaki alt-sistemlerin birbirleriyle ve dış çevredeki sistemlerle ilişkilerini inceler. Organizasyonların yapısı içsel ve dışsal faktörler tarafından etkilenir.

Şekil 1.2. Organizasyon Yapısı ve Dışsal-İçsel Faktörler



Kaynak: Efil; 2002:99

Durumsallık yaklaşımında belli modeller ortaya konmuştur. Bu modeller ve bu modellerin öncülerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

İşletmenin Büyüklüğü; Porter, Child

Teknolojinin Etkileri; Woodward, Perrow

Çevrenin Etkileri; Burns ve Stalker, Lawrence ve Lorsch'dur.

Yönetim ve Organizasyondaki tüm gelişmeler birbirini tamamlayıcı nitelik göstermiştir. Her yeni yaklaşım bir önceki yaklaşımdaki eksikliklerin bir kısmını ortadan kaldırmıştır.

Günümüzde yönetimin kısa dönemli olarak ortaya konması ve sadece kısa süreli hedeflere ulaşılmasını sağlaması organizasyonlar açısından yeterli olmamaktadır. İşletmeler ellerindeki kaynakları daha verimli kullanmak zorundadırlar. Ve bu kaynaklardan verim almanın daha uygun yollarını bulmaları gerekmektedir. İşte bu nedenle işletmeler artık yönetim işlevini daha uzun vadeli olarak düşünmek durumundadırlar.

İşletmenin bütününe yönelik doğru kararlar alıp bunların doğru olarak uygulanması gerekmektedir. Bunun sağlana bilmesi için verilerin sistematik olarak analiz edilmesi ve bu analizler temelli tahminlere dayalı kararlar gerekmektedir. Ancak verilen bu kararlarla bu kararların sonuçları arasındaki zaman geri dönülemeyecek kadar uzundur. Buna ek olarak da uzun vadeli bu planlarda kaynakların kullanımı ile ilgili alternatifler oldukça fazlalaşacaktır.

İşletmelerin hayatının yönünü belirleyecek bu kararları vermek üst yönetimin işi olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde işletmelerin hayat seyrini etkileyen bu uzun vadeli yönetim şekli *stratejik yönetim* olarak adlandırılmaktadır.

1.2. STRATEJİK YÖNETİM İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

İşletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ve günümüz koşullarında rekabet avantajı sağlayabilmeleri için uzun dönemli ortaya konana bir yönetim faaliyeti olarak karşımıza çıkmaktadır stratejik yönetim. Stratejik yönetim son dönemde sık sık üzerinde durulmakta olan bir konu olmakla birlikte; içerisinde bulunan bazı kavramlar için net tanımlamalar bulunmamaktadır. Bu nedenle bazı kavramlar hala daha pratikte birbirleriyle karıştırılabilmektedir.

Bu bölümde stratejik yönetimle ilgili bazı kavramlardan ve bu kavramların stratejik yönetimle olan ilişkilerinden bahsedilecektir.

1.2.1 Vizyon

En basit tanımıyla tüm çalışanların paylaştığı örgütün geleceği ile ilgili resimdir vizyon. Gelecekle ilgili bir duygudur vizyon. Bu günden çıkıp yarını düşlemek, geleceği hayal etmektir.

Vizyon; bireysel bir fantezi değil, geleceğin nasıl olabileceğini ve istenilen durumların ideal olarak hangi yollarla yapılabileceğine ilişkin inançları bir araya getiren zihinsel bir tasarımdır (Thoms ve Greenberger;1998:3)

Vizyon bir organizasyonun gelecekte içinde olmak istediği durumdur. İşletmenin gelecekteki nihai hedefidir. Vizyonun gerçekleşmesi uzun soluklu bir süreçtir. Vizyon kavramı sıradan bir tahmin ya da gelecekle ilgili görülen sıradan bir rüya değildir. Vizyon işletmenin gelecekte olmasını istenilen yeridir. Ve bu yer belirli hale getirilirken somut verilerden ve tecrübelerden yararlanılmaktadır.

İşletmelerde gelecek vizyon kavramını üzerine inşa edilmektedir. Etkin bir vizyon belli özellikleri bünyesinde barındırmak durumundadır. Bu özellikler;

- Hayal edilebilir olması ve geleceği ortaya koyabilmesi
- Arzulanır olması ve tüm paylaşılanların uzun dönemli beklentileri ve isteklerine cevap verebilmesi
- Ulaşılabilir, gerçekçi ve yapılabilir hedeflerden oluşması
- Karar almaya yön verebilecek netlik ve açıklıkta olması
- Esnek ve değişken koşullara adapte edilebilir nitelikte olması (Argüden, 2004:1)

İşletmelerde vizyon oluşturmak sadece belli bir kişi yada grubun ortaya koyduğu veya koymasına gereken sıradan bir hedef değildir. Vizyon oluşturulurken belli şartlar göz önünde bulundurulmalıdır. Aksi halde işletmenin vizyonunu gerçek anlamda ortaya koymuş olma şansımız yoktur. İşletmelerde iyi bir vizyon oluşturmak şu şartlara bağlıdır;

- Üst yönetimin inancı
- Yönetimin tam olarak katılımı
- İnsanların katılımı
- Bireyin katılımı
- Sürekli gelişim ekipleri

Bu şartlar sağlanarak oluşturulan vizyon hem daha kolay kabul görür hem de daha az dirençle karşılaşır. İşletmenin vizyonuna katkıda bulunduğunu bilen çalışanların motivasyonu da yükselmiş olacaktır.

Vizyon işletmelerin geleceğinin üzerine inşa edildiği bir temel olmasına rağmen işletmeler vizyon oluştururken bazı hatalara düşmektedirler. Bu hatalar;

- Hisse sahiplerini müşteri gibi ele alıp vizyonu onlara odaklı düzenlemek
- Stratejik planın oluşturulmasının ardından daha fazla iş yapılmadan planın yürütülebileceğinin düşünülmesi
- Vizyonun müşterilere, çalışanlara, tedarikçilere ve diğer kişilere yararının açıklanamaması
- Gerçekleştirilmesi çok kolay yada çok zor bir vizyon yaratılması
- Dünya ekonomisindeki hızlı değişimlerin gelecek döneme etkilerinin düşünülmemesi
- Vizyonun yaratılmasına her kademedeki kilit çalışanların dahil edilmemesi
- Rakiplerle kıyaslama yapılamaması veya mevcut bilgi kaynaklarının tümünün dikkate alınmaması (Koçer; 2007:11).

1.2.2. Misyon

Kelime anlamı olarak bir kişi yada grubun üstlenmiş olduğu özel görev anlamındadır. İşletme açısından ise örgüt üyelerine bir yön vermek amacıyla belirlenmiş ve örgütü diğer örgütlerden ayıracak uzun dönemli bir görev ya da ortak değer olarak tanımlanabilir.

Örgüt misyonun en önemli fonksiyonu; işletmedeki tüm çalışanlara bir yön vermesidir.(Donelly ve diğerleri; 1983:383). Örgüt misyonu somut bir kavram değildir. Ancak geçmişe bakıldığında çalışanlara büyük bir doyum verecektir. Örgüt misyonu işletme içerisinde paylaşılan ortak değerler ve inançlardır. Örgüt içerisinde belirlenen misyon tüm çalışanlara esin kaynağı olur ve onlara ilham verir. Misyonu tanımlarken bazı değerler ele alınır. Bu değerlerden bazılarını şu şekilde gösterebiliriz,

- En iyi olma inancı
- İnsanların önemli olduğu inancı
- Haberleşmenin zenginleşmesi içim resmi davranmama inancı
- İşin en iyi olması için ayrıntıların önemli olduğu inancı (Dinçer; 2003:11).

Misyon değerleri genellikle işletmeler için en çelişkili noktalardadırlar. Maliyetler ile hizmetler, yönetim ve resmi iletişimin azalması gibi çelişkiler barındırmaktadır.

Misyonun ikinci fonksiyonu ise; işletmeyi benzer işletmelerden ayırt eden bir muhteva kazandırmasıdır (Donelly ve diğerleri; 1983:108). Misyon işletme yöneticisine “işletmenin durumunun ne olduğu” ve “işletmenin durumunun ne olacağı” sorularının cevabını arattırır. Bunlar basit sorular gibi görünse de gelecekte anlamlı hedefler belirlemede ön şarttır. Bu

soruların cevabı verilirken işletme kendisini benzer işletmelerden ayıran özellikleri belirlemeli ve ön plana çıkarmalıdır. Böylece kendisini diğer işletmelerden ayırt edecek bir yön sağlamış olacaktır.

İyi belirlenmiş bir misyon aşağıdaki özellikleri taşımak durumundadır.

- Misyon uzun dönemli bir amaçtır,
- Misyon hiçbir zaman ortadan kalkmaz ve tamamen ulaşamaz,
- Paylaşılan ortak değer ve inançlardır,
- İşletmede çalışan tüm herkes için geçerlidir,
- Örgüt misyonu nicelikle değil, nitelikle ilgili bir değerdir,
- Misyon işletmenin içine değil dışına yöneliktir,
- Misyon örgüte özgüdür ve özeldir (Dinçer, 2003:12).

İşletmeler; işletme içinde ortak bir nokta bulamadıkları sürece tam anlamıyla bir işletme olamazlar ve yaşamlarını sürdürmeleri tehlikeye düşer. Ortak değeri oluşturmak ise oluşturulan misyona düşmektedir. Bir misyon ifadesi içerisinde; amaç, strateji, değerler ve davranış standartları olmak üzere dört temel öğeyi barındırmalıdır.

Vizyon ve misyon kavramları genellikle birbirleriyle en çok karıştırılan kavramlardır. Ancak vizyon ve misyon arasında belirgin farklar bulunmaktadır.

Çizelge 2. Vizyon ve Misyon arasındaki farklar

VİZYON	MİSYON
Firmanın gelecekte arzu ettiği durumu gösterir, hayal edilen bir gelecektir.	Bir firmanın var olma nedenidir, hayattaki rolüdür.
İşletmenin geleceği ile ilgili bir kavramdır.	İşletmenin mevcut durumuyla ilgili bir kavramdır.
Örgüte ve bir bütün olarak yönetime yön verip, rehberlik yapar.	Yöneticilere ve çalışanlara yol gösterir ve rehberlik yapar.
Vizyonun en önemli fonksiyonu işletmeye bir gelecek tasvir etmesidir.	Misyon, vizyonu ve genel amaçları somut hale getirir ve ne yapacaklarını öğretir.
Vizyonun bir diğer fonksiyonu ise, örgüte ve yönetime motivasyon ve sinerji sağlar.	Misyon çalışanlar için sağlam bir hedef ortaya koyar.

Kaynak: Anonim

Tabloda da görüldüğü üzere vizyon ve misyon her ne kadar yakın olsalar da birbirlerinden oldukça farklı anlamlar içermektedirler.

Birbirinde farklı olan bu kavramların en önemli ortak noktaları işletmeler için geleceğin rotasıdır. Vizyon ve misyonun çalışanlar tarafından kabullenilip uygulanması genellikle zor olmaktadır. İşletmeler bu durumdan kurtulmak için vizyon ve misyon kararlarına çalışanları da dahil etmelidirler. Böylece işletmelerin vizyon ve misyon ifadeleri hayata daha kolay geçirilebilir. Hayata geçmemiş olan vizyon ve misyon ifadelerinin hiçbir anlamı olmamaktadır. Hayata geçirilemeyen vizyon ve misyon ifadeleri sadece ve sadece işletmelerin duvarlarında asılmış sıradan yazılardır. Hiç kimse bu ifadelerin ne anlam ifade ettiğini bilmemektedir. Bu ifadeler sadece ezberleyip denetimler esnasında sarf ettikleri cümleler olmaktan öteye gidememektedir.

1.2.3. Strateji

Strateji kavramı geleneksel anlamıyla askeriyede yer alan bir kavramdır. Anlamı savaş sanatı, savaşta sonuç almak için yapılacak olan askeri hareketin planlanması ve uygulanmasıdır.

Bu kavram yönetim alanında 20. yy'ın ikinci yarısında yönetimde kullanılmaya başlanmıştır. Yönetim biliminde strateji kavramına günümüze kadar farklı anlamlar yüklenmiştir. A. D. Chandler stratejiyi; “işletmede uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis ederek, uygun faaliyet programlarını hazırlama” olarak tanımlamıştır (Dinçer, 2003:18).

Igor Ansoff ise saf strateji ve karma strateji olarak iki farklı tanım sunmaktadır. “ Saf strateji; işletmenin bir hareketi veya hareketler dizisidir.”, “Karma strateji; işletmenin belirli bir durumda hangi tür saf stratejiyi seçeceğini gösteren istatistiki bir karar kuralıdır” (Dinçer, 2003:18).

Andrews'e göre strateji ise; işletmenin hangi işi yaptığını veya yapmak istediğini tanımlayan amaç hedef ve görevlerin tümü, bunları gerçekleştirmek için gerekli yöntemlere verilen addır (Dinçer, 2003:18).

Hofer ve Schendel ise stratejiyi; işletmenin iç kaynakları ve kabiliyetleri ile dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetler olarak ele almaktadır (Dinçer, 2003:18).

Michael Porter ise stratejiyi pazarla ilişkilendirerek açıklar; “Pazardaki rekabetin seviyesi ve bunun geleceği belirlendikten sonra, pazar fırsatlarına dayanarak rakiplere üstünlük sağlayacak karar ve faaliyetlere strateji denir” (Potter; 1980).

Tüm bu tanımlamalar ışığında stratejinin diğer bir tanımını şu şekilde yapabiliriz; işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için güçlü ve zayıf yönlerini belirleyip dış çevredeki fırsat ve tehditler doğrultusunda gelecekte ulaşmak istedikleri noktaya varılacak yolları belirlemektir.

Yönetim biliminde strateji; organizasyonun amacına ulaşmak için izleyeceği yolların bütünü olarak ifade edilebilir. Strateji kavramı işletmenin şimdiki durumuyla değil geleceği ile ilgili bir kavramdır. Askeri kökenli olan strateji kavramı yönetimle birlikte kullanıldığında yönetim bilimi için yeni bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmıştır.

Strateji bir plan olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak sıradan planlara göre daha dinamiktir ve uzun vadelidir. Strateji genellikle belirsizlik ortamında gelecek için yapılan planlardır.

İşletmeler stratejilerini hazırlarken buldukları çevreyi mutlaka göz önüne almak zorundadırlar. Bununla birlikte belirsizliklere rağmen gelecekle ilgili öngörüler oluşturmalı ve rakiplerin hareketlerini dikkate almalıdırlar.

Gelecekte de var olmak isteyen işletmeler için strateji oluşturmak şarttır. Strateji oluşturmanın işletmeye sağlayacağı faydaları aşağıdaki gibidir.

- İşletmenin çevreye uyumunu ve dolayısıyla uzun dönemli yaşayabilirliğini sağlama,
- Her şeyden önce çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkanı verir,
- İşletmeye kendi kendini değerlendirme imkanı verir,
- İşletme içinde bir bütün olarak ortak amaca yönelme ve tutarlılık sağlar,
- Faaliyetleri belirli bir mecraya sevk eder ve planlar için bir çerçeve oluşturur,
- Yönetim kalitesini artırır (Dinçer; 2003:23)

1.2.4 Taktik

Ülgen ve Mirze’ye (2004:35) göre taktik; “aynen strateji gibi bir plan türü olup, stratejilerin uygulanması süresinde karşılaşılan rekabete ve değişen şartlara uygun olarak

yapılan dinamik ve daha kısa dönemleri kapsayan, genellikle nihai sonuca odaklı olmayan, ama olası rakip davranışlarını dikkate alan faaliyetler ve kararlardır.”

Taktikler kısa dönemli kararlardır. Taktikler kaynakların uygulanabilmesi için gerekli kararlardır. Stratejilerin uygulanması için gerekli ayrıntılara yöneliktir.

Taktik planlar belirlenen stratejiler doğrultusunda, rekabet ortamında oluşan değişikliklere ayak uydurabilmektir. Stratejinin gerçekleştirilmesi için yapılan manevralardır.

1.2.5 Politika

Politika işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesinde bireylere ve gruplara yol gösteren genel davranış planıdır. Politikalar alınacak kararlarda yol gösterici nitelik taşımaktadırlar. Politikanın amaçtan, amaçlara nasıl ulaşılacağına dair yol göstermesidir.

İşletme faaliyetleri arasında kargaşanın önlenmesi, faaliyetlerin uyumu iyi belirlenmiş politikalar sayesinde sağlanır. Politikalar işletme içerisinde yönetimle ilgili özellikle rutin durumlara cevap verebilecek nitelikte belirlenmelidir. Olağanüstü durumlar haricinde çalışanların üstlerine sormadan karar verebilmelerine yardımcı olmalıdır.

Politikalar yol gösterici olduğu kadar bazı durumlarda kısıtlayıcıda olmaktadır. Ancak bu kısıtlamalar yöneticilerin ve çalışanların davranış biçimlerini etkileyecek biçimde değil, onlara gidecekleri yolu gösterme biçiminde olmak durumundadır.

Politikaların işletmeler üzerindeki etkilerini şöyle sıralayabiliriz.

- Tekrar tekrar karar almayı engeller,
- Objektifliği ve tutarlılığı sağlar,
- Yönetici davranışlarını tahmin edilebilir kılar ve yetki devrini kolaylaştırır,
- Yöneticiyi inisiyatif kullanmaya zorlar,
- Kurumsallaşmayı sağlar (Dinçer; 2003:28-29)

Stratejiler politikalarla benzerlik göstermekle birlikte bazı noktalarda birbirinden farklıdır.

Strateji ile politika arasındaki farklar ise şu şekildedir.

Çizelge 3. Strateji ve Politika Arasındaki Farklar

Politika	Strateji
Uymayı arzu ettiği prensiplerdir.	Amaçları ve arzu edilen prensipleri yerine getirmede kullanılacak araçları sunar
Açıkça tanımlanabilen ve sık değişmeyen durumlara ilgilidir	Geleceğin tahmini ile ilgili olduğu için belirsizlik içerir
Her türlü seviyede ve alanda tekrar eden yönetim uygulamalarıyla ilgilidir	Genelde işletme ile çevresi arasındaki ilişkiler üzerine odaklanır
Politikalar daha uzun sürelidir ve amaçlarla her zaman doğrudan ilgili değildir	Amaçlarla daha yakın ilgilidir ve eldeki bütün güçleri etkili bir şekilde amaçlara yöneltme faaliyetlerini kapsar

Kaynak: Anonim

1.3 STRATEJİK YÖNETİM VE ANALİZ

İşletmelerde yönetim, işletme amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, yönlendirilmesi ve kontrolü sürecidir. Stratejik yönetim işletmenin genel yönetiminin bir parçası olmakla birlikte, işletmenin gelecekteki yönünü tayin etmek için üst kademe yöneticilerinin ilgilendiği özel bir alandır. Geleceği tayin etmek ve gelecek hedeflerini belirlemek için kullanılır. İşletmenin daha kısa vadeli amaç ve hedefleri ya da kısa vadeli yönü stratejik yönetim kararlarının sonucunda kararlaştırılır.

Stratejik yönetim üst kademenin ilgi alanı olmakla birlikte özellikle işletmenin dış çevresi ile ilgilidir. İşletmelerin dış çevrelerindeki olası değişimler, bu değişimlerin etkileri ve bu değişimlerden nasıl faydalanılacağı üzerinde durmaktadır.

İşletmenin dış çevresindeki değişkenlerin kontrol edilebilirliğinin çok düşük, çoğu zamanda kontrol edilemez olması nedeniyle kararların risk düzeyi çok yüksektir. Bu kararların en doğru biçimde verilebilmesi ve olası durumların mümkün olduğunca göz önünde bulundurulabilmesi uzun zaman almaktadır. Alınan kararlarda işletmenin uzun dönemde geleceğini etkileyecek düzeydedir.

1.3.1 Stratejik Yönetimin Tanımı ve Kapsamı

Stratejik yönetim işletmelerin geleceğini oluşturma sürecidir. Bununla birlikte pek çok stratejik yönetim tanımıyla karşılaşmaktayız. Dinçer'e göre stratejik yönetim, "etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür".

Ülgen ve Mirze (2004:56) ise stratejik yönetimi, "işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik tüm bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümü" olarak tanımlamıştır.

Hinterhuber'a (Çev. Lale Uraz 1984:1) göre ise stratejik yönetim "stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını; planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için her türlü tedbirin alınarak yürürlüğe konulmasını; daha sonra da yapılan çalışmaların kontrol edilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsar".

Stratejik yönetim durağan bir yapıya sahip değildir. Gelecekle ilgili esnek olarak yapılandırılmış kararlar bütünüdür. Stratejik yönetimde direkt olarak geleceği karşılamak mümkün olmadığı gibi asıl amaçta bu değildir. Asıl olarak yapılan geleceği tahmin edilenlere göre biçimlendirmektir. Karşılaşılabilecek olası durumlar için önceden yapılacakların bilinmesidir.

Bu bilgiler ışığında stratejik yönetimi; işletmelerin gelecekte aktif olarak var olabilmeleri için çevrelerindeki değişimleri analiz edip, yorumlayarak kendilerine bir yol çizmeleri olarak tanımlamak mümkündür.

İşletmelerin stratejik yönetim kapsamındaki faaliyetlerini aşağıdaki sıralamak mümkündür;

- Çeşitli mamul/pazar bileşenleri için ayrıntılı stratejilerin oluşturulması, stratejik analizleri kritik alanlar üzerinde yoğunlaştırarak alternatiflerin belirlenmesi ve kaynakların dökümünün yapılması,
- Seçilmiş stratejilerin, politikalara ve proje yönetimi ile fonksiyonel bölümlerdeki faaliyet programlarına dönüştürülmesi,
- Örgütün stratejiye uygun olarak düzenlenmesi, işletme faaliyetlerinin stratejik iş birimlerine (SİB) dağıtılması ve temel amaçlara ulaşmada bunların koordine edilmesi,

- Stratejilerin etkili bir şekilde yürütülmesi için planlama, güdüleme ve kontrol sistemlerinin oluşturulması (Hans H. Hinterhuber, -Çev: Lale Uraz- 1984,s.1.)

Stratejik yönetim kavramında işletme yönetiminin temel fonksiyonları olan planlama, örgütlenme, koordinasyon ve kontrol aynı kalmakta fakat bu fonksiyonlar dış çevre üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Stratejik yönetim fonksiyonel yönetim ve proje yönetimi ile farklılık gösteren bir yönetim tarzıdır. Bu farkları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

- Stratejik yönetim her şeyden önce, tepe yönetimi ilgilendiren bir fonksiyondur,
- Gelecek yönelimlidir ve işletmenin uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir,
- İşletmeyi açık bir sistem olarak görür,
- İşletmelerin farklı birimleri ve hiyerarşik kademeleri arasında koordinasyon sağlar,
- Alt kademe yöneticilerine rehberlik eder,
- İşletmelerin kaynaklarının en etkili şekilde dağıtımını ilgilendirir,
- Karar vermede kullanılan bilgilerin kaynak ve verileri farklıdır,
- İşletmenin amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bir bütünlük içerisinde ele alır (Hans H. Hinterhuber, -Çev: Lale Uraz- İstanbul: Erler Matbaası, 1984,s.1.).

Stratejik yönetim yapılan analizlerin üst yönetim tarafından değerlendirerek ulaştıkları sonuçlar doğrultusunda, işletmelerin geleceklerini belirlemeleridir. Üst yöneticilerin stratejileri oluşturabilmeleri için ellerinde işletmelerin iç ve dış çevresi ile ilgili analizlerin bulunması gerekmektedir. Bu analizleri daha ayrıntılı olarak ele alabiliriz.

1.3.2. Stratejik Yönetim Analizleri

İşletme yöneticileri gelecek belirlemek için pek çok değişkeni göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Analizler; işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün, bulunduğu ülkenin durumunun incelenmesi ve bulunulan durumun işletme içi unsurlarla değerlendirilmesidir. Analizlerin temelini bilgi oluşturmaktadır. Doğru olarak toplanan bilgi analizlerin doğruluk şansını da yükseltmekte ve daha sağlıklı kararlara olanak sağlamaktadır. Daha sonrasında

- Yasal çevre; politik çevrenin ortaya koymuş olduğu somut kurallardır.
- Ekonomik çevre; toplumların gereksinimlerinin karşılayacak mal ve hizmetlerin eldeki sınırlı kaynaklarla üretildiği, tüketildiği, kaynakların, mal - hizmetlerin ve gelirin bölüştüğü ortamdır. Ekonomik çevre unsurlarını enflasyon, milli gelir, üretim faktörlerinin maliyeti, konjonktür devreleri, para ve maliye politikaları ve dış ödemeler politikaları olarak sıralayabiliriz.
- Sosyokültürel çevre; insanların değer yargılarını, tutumlarını, davranış biçimlerini, kültürel alışkanlıklarını, olaylara bakış açılarını, yaşam biçimlerini oluşturan ve etkileyen unsurların bulunduğu çevredir.
- Demografik çevre; işletmenin faaliyette bulunduğu çevredeki nüfus yapısı, özellikleri ve trendler gibi özellikleri kapsar.
- Teknolojik çevre; yeni bilgilerin yaratıldığı ve her ortamda uygulanarak ürün ve süreçlerde gelişmelere yol açan faaliyetlerin oluşturduğu çevredir.
- Uluslar arası çevre; işletmenin faaliyette bulunduğu ülkenin dışındaki yabancı fırsat ve tehditleri barındıran, politik, yasal, ekonomik olayları ve oyuncularını kapsamaktadır. Bazı uluslar arası unsurları; savaş olasılıkları, ülkeler arası birleşme ve politikalar, serbest ticaret bölgeleri, ortak pazar anlaşmaları, ekonomik işbirlikleri, ambargo ve kotalar, globalleşme eğilimleri olarak sıralamak mümkündür.

Dış çevre analizlerinin ikinci kısmı ise sektör analizidir. İşletmenin girdilerinin temin ettiği, üretim faaliyetleri sonucu ürettiği mal ve hizmetleri müşterilere sattığı ve bu arada da benzer mal veya hizmet üreten rakipleri ile mücadele ettiği çevreye sektör / iş çevresi denir.

İşletmenin sektör çevresinin analizi üç bölümde yapılır.

- Ana pazarın incelenmesi; işletmenin ürettiği mal ve hizmetleri sunduğu, rakip firmalarla rekabet içinde bulunduğu ve faaliyetleri sonucu gelir elde etmeyi umduğu pazara ana pazar denmektedir. Ana pazarın incelenmesi üç konu çerçevesinde yapılmaktadır. Pazarın yapısı, pazarın sınırları ve pazarın gelişme hızı veya Pazar hayat evresi
- Sektör analizi; ana pazar içerisinde pazarın özelliklerine göre aynı müşteri kitlesine hitap eden şirketler topluluğuna sektör denir. Sektör içerisindeki işletmeler aynı müşteri kitlesine ürün satabilmek için birbirleri ile rekabet etmek durumundadırlar. Michael Porter'a göre iş çevresinde rekabeti etkileyebilecek beş ana tehdit bulunmaktadır. Bunlar, iş çevresine yeni girebilecek yeni firmaların yarattığı tehdit,

işletmenin ürününe alternatif olabilecek ikame malların yarattığı tehdit, tedarikçilerin pazarlık gücü, müşterilerin pazarlık gücü, pazarda yer alan rakipler arasındaki rekabetin şiddeti.

- Rakip firma analizi; sektör içerisinde bulunan tüm işletmeler, işletmenin rakibidir. Ancak işletmelerin genellikle kendilerine rakip gördükleri ve aralarında ki rekabetin çok şiddetli olduğu bir firma bulunmaktadır. Bu rakip firmaya esas rakip denmektedir. Esas rakip işletmeler birbirlerinin tüm hareketlerini gözler ve birbirlerinin hareketlerine karşılık verirler.

İşletmeler dış çevre analizi yaparken bilgi toplayabilmek ve bilgilerin yorumlanıp belli varsayımlar oluşturmak için belli yöntemler kullanmak durumundadır. İşletmelerin bilgi kaynakları arasında genel çevre ile ilgili bilgi kaynakları, sektörel çevre ile ilgili bilgi kaynakları, rakipler ile ilgili bilgi kaynakları sayılabilir. Bu kaynaklardan toplanan bilgileri yorumlayabilmek için belli varsayım tekniklerini kullanmak gerekmektedir.

İşletmelerin varsayım oluşturmak için kullandıkları tekniklerden bazılarını da şöyle sıralayabiliriz.

Kalitatif varsayım teknikleri; tüketici değerlemeleri, uzman grup tahmini, yönetici grup tahmini, müşteri değerlemeleri, pazarlama sorumlularının tahminleri.

Kantitatif varsayım teknikleri; zaman serisi analizi, regresyon analizi, ekonometrik modeller.

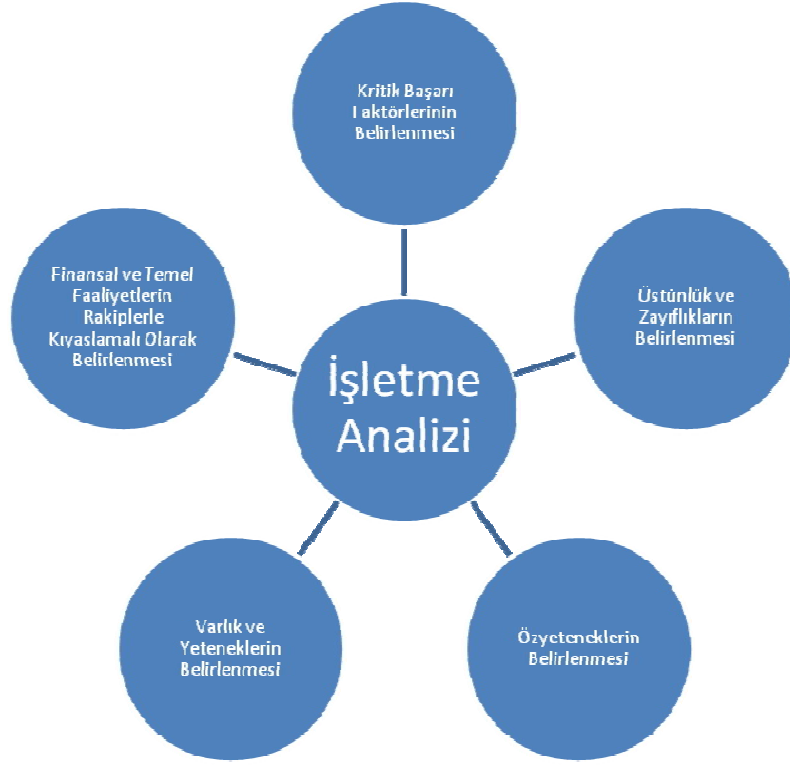
Yaratıcı tahmin teknikleri; delphi tekniği, senaryo geliştirme, öncü ve artçı göstergelerin analizi.

İşletmeler özellikle kullanacakları varsayım tekniğini seçerken kendilerine en uygun olan tekniği seçmek durumundadırlar. Seçimi yaparken işletmenin bu tekniği uygulayıp uygulayamayacağını, tekniğin uygulanmasının işletme açısından verimini, tekniğin maliyetini, sonuçların acillik derecesini, yapılacak analizin önemini ve çevresel koşulların durumunu göz önünde bulundurmak zorundadır.

1.3.2.2 İşletmenin İç Çevresinin Analizi

İşletmeler iç çevre analizi ile mevcut durumlarını, sahip oldukları üstünlükleri ve varlıklarını belirlerler. İşletme analizinin etkili olması analizde aşağıdaki faktörleri içermesi gerekmektedir.

Şekil 1.4 İşletme analizinin etkili olması için içermesi gereken faktörler.



Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2006:117

Varlık ve yeteneklerin belirlenmesi: İşletmelerin üretim faaliyetlerini sürdürebilmeleri için gerekli olan tüm maddi ve maddi olmayan unsurların bütününe işletmenin varlıkları denir. İşletmenin varlıkları iki kısımdan oluşur; maddi varlıklar ve maddi olmayan varlıklar.

İşletmenin sahip oldukları varlıkları bir uyum içerisinde kullanabilme ve amacına uygun faaliyetleri gerçekleştirme kabiliyetine işletmenin yetenekleri denir. Yeteneklerin işletmeler için özel olması önemlidir. Aynı sektörde varlığını sürdüren işletmelerin varlıkları genellikle benzer özelliktedir. İşletmelerde farklılığı yaratan benzer varlıkları bir araya getirip onlardan diğer işletmeleri sahip olmadığı değerler oluşturulmasıdır. Bu değerler her işletmeye hasır.

İşletmeler için önemli olan kendine has bu yeteneklerin, diğer işletmeler tarafından taklit edilememesi veya taklit edilmesinin çok zor olmasıdır. İşletmelerde rakiplerine göre üstünlük sağlayabilecek bu yeteneklere temel yetenekler denmektedir. Herhangi bir yeteneğin temel yetenek olabilmesi için; değerli olmak, nadir olmak, taklit edilmemek yada taklit edilmesi zor olmak, ikame edilememek özelliklerini barındırmalıdır.

Özyeteneklerin belirlenmesi: İşletmelerin kendilerine has işletme için değer yaratan faaliyetleridir. İşletmelerde her birimin değer yaratabilmesi söz konusu değildir. Yarattıkları değerlerin müşteri açısından bir anlamı olması gerekir. İşletmeler için önemli olan az ya da çok değer yaratan faaliyetleri rakiplerinden daha başarılı olarak yapabilmeleridir.

İşletmede değer yaratan faaliyetler işletmenin temel veya destekleyici faaliyetleri olabilir. Değer yaratan faaliyette önemli olan iki unsur bulunmaktadır; değer yaratan faaliyetin maliyeti ve faaliyet sonucu elde edilen toplam gelirdir.

Değer yaratan faaliyetlerin analizinde dikkat edilmesi gereken bazı noktalar vardır. Bu noktalar;

- Temel ana ve alt grup faaliyetlerini belirleme
- Destek ana ve alt grup faaliyetlerini belirleme
- Temel ve destek faaliyetlerinin maliyetlerini belirleme
- Temel ve destek faaliyetlerinin müşteriye yarattığı değeri belirleme
- Aradaki kar marjını artır
- Temel ve destek faaliyetlerle ilgili değer zinciri analizinin rakiplerle ya da esas rakiple karşılaştırmalı yapılması (Ülgen ve Mirze, 2006:126).

İşletmenin finansal durumunun analizi: İşletmeler finansal durumlarının analizini yapabilmek için üç ana tabloya ihtiyaç duymaktadır. Bunlar bilanço, gelir tablosu ve nakit akım tablosudur.

İşletmenin bu tablolarının analizleri son beş yıl gibi bir süreçte yapılırsa işletmenin finansal durumunun zaman içerisinde nasıl bir çizgide ilerlediğini görmek mümkündür. İşletmelerde finansal durum analizi yapılırken; likidite oranları, kaldıraç oranları ve karlılık oranları kullanılmaktadır. Bu oranların sonuçları piyasadaki rakiplerle ya da esas rakip ile karşılaştırılmaktadır. Bu oranlar üst yönetimin vereceği stratejik kararlar için büyük önem taşımaktadır.

İşletme işlevlerinde durum belirlenmesi: İşletmelerin işlevleri yönetim, üretim, pazarlama, Ar-Ge, finansman, insan kaynakları altı ana grupta toplanır. Önemli olan tüm işletmelerde aynı olan bu işlevler arasında işletmeye rekabette üstünlük sağlayan güçlü yönler ile işletme için rekabette sorun teşkil edebilecek zayıf yönlerin belirlenmesidir.

Böylece işletmeler belirlemiş oldukları üstün yönlerini sürdürüp daha da geliştirerek rekabette avantajını koruyabilirler. Aynı şekilde belirlenmiş olan zayıf yönler için de gerekli tedbirler alınır ve bu noktalar güçlü hale getirilmeye çalışılır.

Kritik başarı faktörlerinin analizi: Piyasada ki iş kollarının tamamında bir işin yapılabilmesini kolaylaştıran belli kritik noktalar bulunmaktadır. Bunlar püf noktalardır. İşletmeler yapacakları işe başlamadan önce bu noktaları belirlemelidir. Daha sonrasında belirlenen bu noktalara sahip çıkmalıdır.

1.3.3. Çevre Analiz Sonuçlarının Değerlendirilmesi ve SWOT Analizi

İşletmelerin iç ve dış çevre analizi sonucu elde edilen verilerin kullanıma hazır hale getirilmesi gerekmektedir. İşletmenin dış çevre ve iç çevre unsurları ile elde ettiği verilerin analizi ve bu analizlerin sonunda bulunan verilerin durum belirleme matrisleriyle bütün hale getirilmesi gerekmektedir.

1.3.3.1. Genel çevrenin ölçümü ve kullanılan teknikler

İşletmeler genel dış çevre analizini yaparken çevresel risk matrisini oluşturmak durumundadır. Çevresel risk matrislerini oluştururken önemli olan hangi unsurların ele alınıp hangilerinin ele alınmayacağıdır. Bu unsurlar işletmelere ve alt unusurlara göre değişiklik göstermektedir (Ülgen ve Mirze, 2006:145).

Çevre matrisinde çeşitli ana veya alt unsurlar için belirlenen olasılık dereceleri ile etki derecesinin çarpımı sonucu o unsurun çevresel risk derecesi belirlenmektedir (Ülgen ve Mirze, 2006:145).

Çevresel unsurun olasılık derecesi; dış çevrede olması muhtemel olayların olmasının olasılık derecelerini belirlemek için kullanılır. Bunu belirlemek için altılı ya da yedili likert ölçeği kullanılır. Olasılıkların ölçümü için aşağıdaki ölçüler kullanılarak belirlenir.

- Meydana gelme olasılığı hakkında hiç bir bilgi yok.....7
- %100 olasılıkla meydana gelebilir. Meydana gelmeme olasılığı yok.....6
- %83 olasılıkla meydana gelebilir. Büyük olasılıkla meydana gelecek.....5
- %66 olasılıkla meydana gelebilir. Olma olasılığı ortanın üzerinde.....4
- %50 olasılıkla meydana gelebilir. Olabilme olasılığı orta.....3
- %34 olasılıkla meydana gelebilir. Olabilme olasılığı düşük.....2
- %17 olasılıkla meydana gelebilir. Çok düşük olasılıkla meydana gelebilir.. 1

Olayın olma olasılığı hakkında hiçbir fikrin olmaması durumuna verilen değerin 7 olması bu konunun önemine dikkat çekmek içindir (Ülgen ve Mirze, 2006:143).

Çevresel unsurun işletmeye etki derecesi; burada da aynı ölçümleme yöntemiyle unsurların oluşmasının işletmeye etkileme derecesi ölçülür. En üst derece 7'dir. Bu da meydana gelen unsurun etkisi hakkında bilgi olmadığı durumlarda kullanılır. Etki dereceleri çok yüksek etkiden, işletmeye etkisinin son derece önemsiz oluşuna doğru sıralanır. Sıralama dereceleri 6'dan 1'e doğrudur.

1.3.3.2. Sektörel çevrenin ölçümü ve kullanılan teknikler

İşletmenin yakın çevresini, işletmenin faaliyette bulunduğu pazar, bu pazarda faaliyette bulunan rakipler, müşteriler, tedarikçiler, olası rakipler ve ikame ürünler oluşturmaktadır.

Sektörel unsurların etkileri her işletme için farklıdır. Bu nedenle işletmeler ya da işletmenin alt birimleri sektörel unsurları analiz ederken kendi özelliklerini göz önünde bulundurmamak durumundadırlar. Sektörel bilgilerin kapsamını iki kısma ayırabiliriz;

- İşletmenin içinde bulunduğu ana sektörün genel olarak tanımlanması,
- İşletmenin faaliyette bulunduğu dar iş çevresinin tanımlanması

1.3.3.2.1.Sektörel rekabetin ölçülmesi

Sektörel rekabetin ölçülmesinde beş faktör önemlidir;

- Pazardaki rakipler arası rekabet şiddetinin ölçülmesi
- Pazara yeni girebilecek firmaların yarattığı şiddetin ölçülmesi
- Tedarikçilerin pazarlık gücünün ölçülmesi
- Müşterilerin pazarlık gücünün ölçülmesi
- İşletme ürününe alternatif olabilecek ikame ürünlerin yarattığı tehditlerin ölçülmesi (Ülgen ve Mirze, 2006:147).

Rekabet şiddeti ile ilgili değerlendirme ölçüleri 1 ile 5 arası değerlendirmeye tabi tutulur. Ölçümlerde 1'e yakın olan değerler rekabet şiddetinin zayıf olduğunu 5'e yakın değerler ise şiddetli olduğunu gösterir.

1.3.3.2 Rakiplerin analizi

Rakiplerin analizini iki aşamada ele alabiliriz;

Şirketin esas rakiplerle ilgili analizler; işletmeler pazarda rekabet ettiği esas rakibinin durumunu bilmeli ve hareketlerini takip edebilmelidir. İşletmeler esas rakipler ile ilgili analiz yaparken esas rakibin gelecek amaçları, sektör ve işletmesi için varsayımları, rekabet stratejileri, sahip olduğu varlık ve yetenekler mutlaka incelenmelidir. İşletme yaptığı bu analiz sonucuna göre hazırladığı esas rakiplerinin hareket raporuna göre kendi stratejisini belirlemelidir.

Kritik başarı faktörlerine göre işletmenin göreceli analizi; işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamak ve gelecekte yaşamını sürdürmek için gerekli olan bir takım faktörlere kritik başarı faktörleri denmektedir.

Kritik başarı faktörlerini, işletmenin büyümesi ile ilgili faktörler ve işletmenin rekabet durumunu etkileyen faktörler olarak ikiye ayırabiliriz (Ülgen ve Mirze, 2006:147). Her iki faktör grubu da işletmenin rekabet üstünlüğü sağlaması için önemlidir.

Bu analizde öncelikli olarak işletmeye sektörde stratejik başarı sağlayacak yeteri kadar faktör belirlenir. Daha sonra bu faktörlerin her birine 1 ila 10 arasında puan verilir. Uzmanlar rakiplerin ve işletmenin bu belirlediği faktörlere 100 üzerinden ağırlık verirler. Daha sonrasında verilen ağırlıklar ile puanlar çarpılır ve ağırlıklı değer oluşturulur. Çıkan ağırlıklı değer sonucu durum değerlendirmesinde kullanılır.

1.3.3.4. İşletme analizi

İşletme analizinde karşılaşılan en önemli sorun yöneticilerin işletmeyi ya da bölümü çok iyi bildikleri yanlılığına düşmesinden kaynaklanmaktadır. İyi bir yönetici işletme ya da bölümü hakkında pek çok şey bilebilir fakat tüm bilgileri bilme olasılığı yoktur. İşletme analizinde başarılı olunması için aşağıdaki konular üzerinde dikkatlice durulmalıdır;

- İşletmenin değerlendirilmesi, strateji geliştirme çabalarının sadece önemli bir ögesi olarak görülmelidir,
- İşletme analizi ile dış çevre analizi birlikte ve bir bütün olarak ele alınmalıdır,
- İşletme analizi bir amaç değil bir araçtır,

- Analizde kullanılacak ölçüler mümkün olduğu kadar objektif olmalıdır,
- Analiz her işletmenin kendi özelliklerine uygun olmalıdır (Dinçer, 2003:110).

İşletme analizi için üç farklı bakış açısından söz etmek mümkündür.

Kaynak tabanlı teori; işletmenin durumu ve kontrol edebildiği kaynaklara bağlı olarak geliştirilmiştir. Kaynakların farklılığının anlaşılabilmesi için VIRO analizi kullanılmaktadır. Bu analizde; değerlilik (value), taklit edilebilirlik (imitability), az bulunurluluk (rarity) ve örgütlenme (organization) kavramları sorgulanır.

Örgütsel kapasite; işletmenin kaynakları ile işletmenin kabiliyetleridir. Kaynaklar, işletmenin üretim faaliyeti için kullandığı girdilerdir. Örgütsel kabiliyetler ise işletmeyi diğerlerinden ayıran, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen, ve işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayan faaliyetlerdir. İşletmenin başarısı için bu iki unsurun birbirleri ile uyumlu olarak çalışması şarttır.

Stratejik maliyet analizi ve değer zinciri; işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan en önemli unsurlardan biride maliyetlerdir. İşletme pazarda etkinlik sağlayabilmek için kendi maliyetlerini bilmek zorundadır. Maliyetlerini analiz edebilen işletmeler maliyetlerini kontrol edebilirler ve bu da işletmeye avantaj sağlar.

İşletmelerin sürdürdüğü faaliyetlerin tamamı her ne kadar birbirlerinden farklı olsalar da bir bütün olarak ele alınmalıdır. Birbirinden farklı olan bu faaliyetler işletmenin değer zincirini oluşturmaktadır.

İşletme analizi yapılırken, iç kaynak ve kabiliyetler dört grupta incelenir;

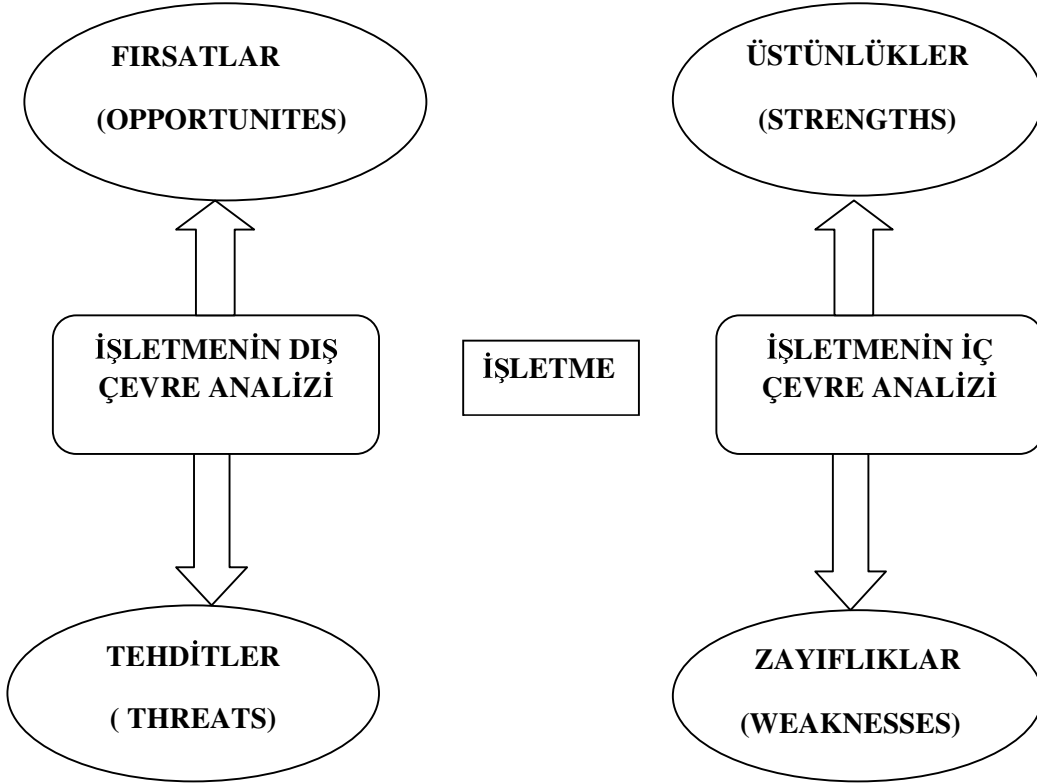
- Tüm örgüt sistemi ve yönetim yapısının incelenmesi,
- Fonksiyonel analiz,
- Beşeri kabiliyetler ve örgüt geliştirme kapasitesi,
- Bu üç unsur arasındaki etkileşim ve sinerji (Hill ve Westbrook; 1997:50).

1.3.3.5. SWOT (FÜTZ) Analizi

İşletmelerin dış çevre ve iç çevre analiz sonuçlarının, birlikte ele alınarak karşılaştırmalı değerlendirilmesidir. SWOT analizi iki noktada odaklanır; çevre şartları ve örgütün kabiliyet, kapasitesi (Dinçer, 2003:142). Stratejik yönetimde asıl amaç işletmenin kaynaklarının dış çevre ile uyumlu hale getirilebilmesidir. Bu uyum sürecinin başarısı ile işletmenin amaçlarına ulaşması doğru orantılıdır.

SWOT analizinde işletmenin dış çevresinde karşılaşılabilecek fırsatlar (opportunities) ve tehditler (threats) ile işletmenin iç çevresindeki üstünlükler (strengths) ve zayıflıkların (weaknesses) birlikte incelenmesi söz konusudur.

Şekil: 1.5 SWOT (FÜTZ) Analizi



Kaynak: Anonim

SWOT Analizi şekli üzerinde kavramları kısaca tanımlanacak olursa;

Fırsatlar: İşletmenin herhangi bir amacını gerçekleştirmesi için uygun zaman ve şartların oluşmasıdır.

Tehditler: İşletmenin faaliyetlerini sürdürürken karşılaşılabileceği olası tehlikeleri göstermektedir.

Üstünlükler: işletmenin rakiplerinin karşısında elinde bulundurduğu taklit edilmesi zor olan yetenekleridir.

Zayıflıklar: İşletmenin rakiplerine oranla çok daha zayıf olan yetenekleridir.

SWOT Analizi işletmelere genel olarak yön gösteren bir yaklaşımdır. İşletmelerin belirleyeceği stratejilerin ayrıntılarına inmez. Bu nedenle SWOT Analizi sadece bir yol göstericidir.

SWOT Analizine yapılan eleştiriler sonuçlarına ve sürecine olmak üzere iki grupta toplanır;

- Bunlardan ilki maliyetinin yüksek getirisinin düşük bir teknik olması
- İkincisi ise soyut ve durgun bir nitelik taşımasıdır (Dinçer, 2003:149).

1.4 STRATEJİLERİN OLUŞTURMASI

İşletmelerin stratejilerini oluşturmaları geleceğin inşa çabasıdır. Gelecekte var olmak isteyen işletmeler mutlaka kendilerini gerçekleştirecekleri stratejiler oluşturmak zorundadırlar. Stratejilerin oluşturulmasında öncelikle vizyon, misyon ve amaçların tanımlanmasıdır.

1.4.1 VİZYON, MİSYON ve AMAÇLARIN TANIMLANMASI

1.4.1.1 İşletmenin Vizyonu

Vizyon; işletmelerin veya kişilerin gelecekte olmasını arzu ettikleri durumun ifadesidir. Vizyon, stratejik yönetim sürecinin başlangıç noktasıdır.

İşletmelerde vizyon çalışanlarla birlikte geliştirilir. Ancak bu yolla vizyon sahibi olunmaz. Geliştirilen vizyon yönetici ya da profesyoneller tarafından düzenlenerek tüm örgütün kullanacağı vizyona dönüştürülmelidir.

Vizyon kavramı misyon, amaçlar ve değerlerin birleşmesiyle oluşmalıdır. Böylece her açıdan örgütü tatmini sağlanabilir. İşletmelerde tek bir vizyon yerine her birim için farklı belirlenebilir.

İşletme yöneticileri belirledikleri vizyonu çalışanlarına aktarırken aşağıdaki noktalara dikkat etmelidirler;

- İfadeler ve amaçta açık olmalıdır,
- Vizyona temel oluşturacak gerçekler açık bir şekilde, sürekli vurgulanmalıdır,
- Vizyonun ancak çalışanlarla hayata geçebileceği, dolayısıyla çalışanların değerli olduğu belirtilmelidir,
- Vizyonun insanlara “biz” anlayışıyla çalışmaktan gurur duydukları kuruluşa getirileri üstünde durulmalıdır,
- Vizyon hakkında çalışanların görüşleri alınmalı ve anlara danışılmalıdır (Ülgen ve Mirze, 2006:147).

1.4.1.2. İşletmenin Misyonu

Günlük kullanımda misyon bir kişi ya da toplumun üstlendiği özel görev, en büyük arzu, amaçtır. İşletme yönetiminde ise; bir işletmeye yön vermek amacıyla belirlenmiş ve o işletmeleri diğerlerinden ayıran ortak değer ve görevlerdir. Aynı sektörde yaşamını sürdüren rakiplerin yaptıkları işler aynıdır. Ancak aynı işleri de yapsalar mutlaka birbirlerinden farklı olan tarafları vardır. İşletmelerin yapılan iş tanımlarına bu farklılıkları eklediğimizde işletmenin varlık nedenini oluşturur. İşletmenin misyon açıklamalarından şu noktaları çıkartılabilir;

- İşletmelerde misyon, stratejistlere ve çalışanlara yol gösteren bir rehberdir,
- İşletme misyonu, işletmenin içinde ve dışında tüm sosyal paydaşlara işletmenin işi, değerleri, felsefesiyle ilgili bir biçimsel açıklama özelliğidir,
- İşletme misyonu, koyduğu değer ve felsefe normları ile çalışanlar arasında ortak bir bağlayıcı elemandır,
- İşletmenin bütünü açısından işletmenin temel bir misyonunun olmasının yanında her yönetim düzeyindeki değişik iş birimlerinin de işletmenin temel misyonu ile uyumlu kendine ait bir misyonu vardır (Ülgen ve Mirze, 2006:176).

Misyonunu tam olarak anlamış bir işletmenin gelecekteki iş hayatında başarılı olma şansı oldukça yüksektir. İşletmenin başarısı sadece vizyon ve misyonu oluşturmaya bağlı değildir. Oluşturulan vizyon ve misyonun değişen çevre koşullarına uyumunun sağlanabilmesidir.

1.4.1.3 İşletmenin Amaçları

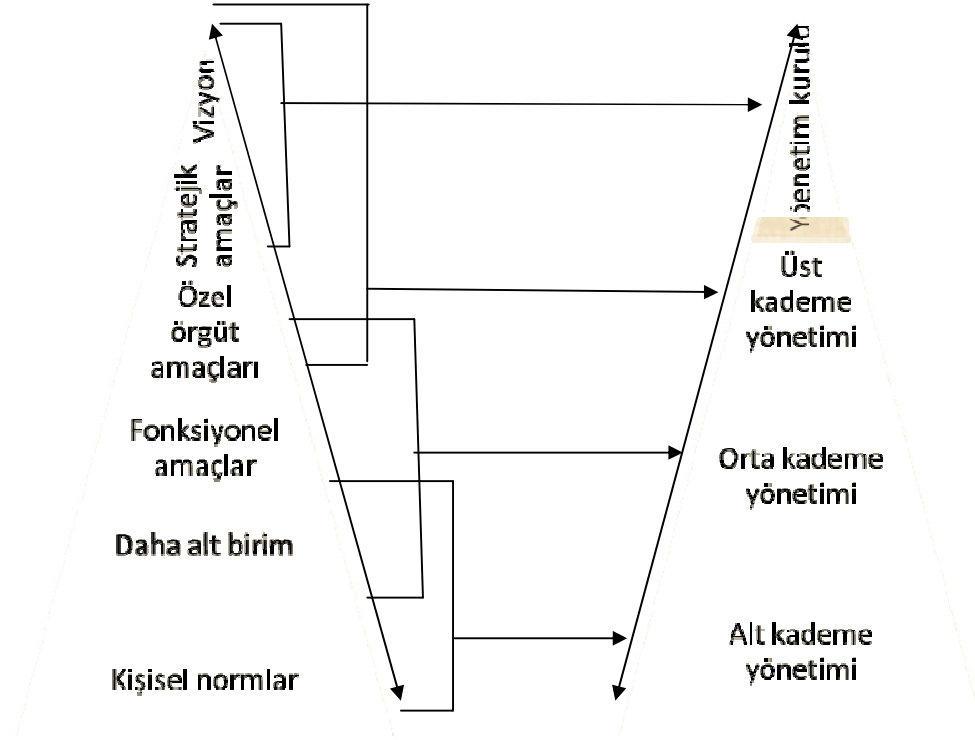
Amaç, belli bir süre içerisinde gerçekleştirilmesi istenilen sonuçlardır. İşletmede olan tüm bireyler birbirlerinden farklı amaçlara sahiptirler. Burada ki amaç işletme içindeki tüm çalışanları ortak amaçlar altında birleştirebilmektir. İşletmelerde oluşturulan amaçlar işletme çalışanlarının amaçlarıyla doğru orantılı olmalıdır. İşletmelerin kendileri için doğru amaçlar belirlemeleri için amaçların aşağıdaki özellikleri taşıması gerekmektedir;

- Amaçlar kabul edilebilir olmalıdır,
- Amaçlar ulaşılabilir olmalıdır,
- Amaçlar açıkça tanımlanmış olmalıdır,
- Amaçlar motive edici olmalıdır,
- Birbirleriyle uyumlu olmalıdır,
- Doğru amaçlar seçilmelidir yani amaçlar işletmeye ve duruma göre özel olmalıdırlar,
- Amaçların fırsat maliyetleri göz önünde bulundurulmalıdır (Dinçer, 2003:168).

İşletmelerin belirlediği amaçlar işletme açısından olumlu işlev gördükleri gibi tek bir amaca yönelik diğer amaçları göz ardı edilmesi, bütün çalışanların işletmeyi tek bir ölçekle değerlendirmesi gibi yanlış bakış açılarıyla olumsuzluklara da neden olabilirler.

Amaçlar işletmenin her kademesi için farklılık gösterebilir. Bu nedenle işletmenin her kademesi kendisine göre farklı amaçlar belirleyebilirler. Amaçlar ve örgüt kademeleri arasındaki ilişkiyi bir şekil üzerinde gösterebiliriz.

Şekil: 1.6 Amaçlar Hiyerarşisi ile Örgüt Hiyerarşisi



Kaynak: Dinçer, 2003:171

İşletme amaçlarının oluşma süresi uzadıkça amaçları belirleyen yönetim kademeleri yükselmektedir. Yani amaçların işletmeden kapsadığı alan ve süre arttıkça amacı belirleyen yönetim kademesi yükselir. Amaçlar sürelerine ve uygulanacak birimlere göre değişiklik göstermektedir.

1.4.2. İŞLETME STRATEJİLERİ

Vizyonu, misyonu ve amaçları belirlenen işletmeler için diğer bir aşamada stratejilerini oluşturulmasıdır. İşletme belirlediği geleceğe ulaşabilmek için kendisine gereken yolları oluşturur.

1.4.2.1 Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Stratejiler

Yoğun rekabet ortamında varlığını sürdürmeye çalışan işletmeler rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmek için uğraşırlar. İşletme nasıl bir strateji belirlerse belirlersin amacına ulaşmak için kullanabileceği pek çok strateji vardır. İşletmenin belirlediği stratejiler büyümeden tasfiyeye kadar geniş bir yelpazeye sahiptir.

1.4.2.1.1 Temel rekabet stratejileri

İşletmelerde uzun dönemde başarının temel ölçütü rekabette üstünlük sağlamasıdır. Rekabet ortamındaki başarı pek çok faktörle ilişkilidir. İşletmenin rekabet üstünlüğünü sağlayabilmesi için ürünün kalitesini, fiyatını, zamanlamasını ve çeşitliliğini dikkate alarak müşteri tatminini sağlayabilmesi gerekmektedir.

M. Porter'a göre, işletmelerin rekabet avantajları sağlaması için daha kaliteli üretim yapıp verimliliklerini artırmaları gerekmektedir. Böylece, ulusal verimlilik artışından söz edilebilir (Porter,1990:10). M. Porter'ın geliştirdiği rekabet avantajı kuramında işletmelerin piyasadaki rekabetçi konumunu belirleyen üç temel strateji önem taşır.

Şekil 4. Kapsamlı Üç Rekabet Stratejisi

REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ			
REKABET ALANI		Müşterilerin Eşsizlik Algılaması	Düşük Maliyet
	Tüm Sanayi	FARKLILAŞTIRMA	MALİYET LİDERLİĞİ
	Pazar Bölümü	ODAKLAŞMA	

Kaynak: M. Porter: 1980:39

Farklılaştırma; işletmenin sunduğu ürün yada hizmeti farklılaştırarak, sektörde ayrıcalıklı kılma stratejisidir. Bu sayede işletme ürününe diğer rakiplerinden farklılık kazandırır. Bu farklılığı teknoloji, ürün özellikleri, tasarım, marka ismi, dağıtım veya diğer unsurlarla yapabilir. Bu stratejinin temel dayanağı sektörde ürünü diğerlerinden ayıracak özelliğinin olmasıdır.

Strateji uygulanabilirse işletmeye büyük avantajlar sağlamaktadır. Bunlar;

- Marka sadakatine dayalı olarak müşterilere fiyatlara karşı düşük hassasiyet olur ve bu durum rekabet hamlelerine karşı koruma sağlar,
- Farklılaştırma sebebiyle oluşan müşteri sadakati ve benzersizliğinin üstesinden gelme zorluğu piyasaya yeni rakiplerin girişini engeller,
- Tedarikçilerin gücüyle başa çıkabilecek yüksek marjlar yaratır böylece düşük maliyet konumu ihtiyacı ortadan kalkar,
- Alıcıların gücü, karşılaştırma yapabilecekleri seçeneklerinin olmaması ve bu nedenle de fiyat karşılaştırması yapamadıkları için düşer,
- Müşteri sadakati elde etmek için kendini farklılaştıran firma, ikame ürünler karşısında kendisini daha iyi korur (Dinçer, 2003:202).

Farklılaştırma stratejisi her konuda olduğu gibi risklere sahiptir. En büyük risk işletmenin bazı durumlarda yüksek Pazar payından vazgeçmek zorunda olmalıdır. Bunun yanında üç önemli sakıncası daha bulunmaktadır.

- Taklit malların çıkması ve bunların gerçeğinden ayırt edilememesinin, müşterilerin gözünde farklı olmanın yarattığı rantları azaltıcı bir etki yaratması,
- Müşteri zevkleri ile mal ve hizmetten beklentilerinde meydana gelen hızlı değişmelerin işletme tarafından karşılanamaması,
- Üretilen mal ve hizmete ikame olabilecek mal ve hizmet üreten işletmelerin, müşterilerin ihtiyaçlarına aynı prestij ve ayrıcalıkla cevap verebilecek hale gelebilmeleri (Eren; 1997:271)

Maliyet Liderliği; stratejinin hareket noktası işletmenin maliyetlerini olabilecek en düşük düzeyde tutmasıdır. Bunu yaparken diğer unsurlar göz ardı edilmeden maliyetin düşürülmesi üzerine yoğunlaşılır. Maliyetlerin düşürülebilmesi, yüksek pazar payı, hammaddeye kolay erişilebilirlik, mamulün kısmen standart olması, pazarın yüksek fiyat esnekliği, ölçek ekonomisi ve öğrenme eğrisinin düşüklüğü gibi faktörlere bağlıdır.

Maliyet liderliği stratejisinin faydalarını şöyle sıralayabiliriz;

- Düşük maliyet konumu, işletmeye rakipleri karşısında bir savunma sağlar,
- Düşük maliyet konumu, firmayı güçlü alıcılara karşı korur,

- Düşük maliyet, firma maliyetlerindeki artışla başa çıkabilmede daha fazla esneklik kazandırarak, tedarikçilere karşı koruma sağlar,
- Düşük maliyetli bir konuma yol açan faktörler, genellikle ölçek ekonomileri ve maliyet avantajları açısından da önemli giriş engelleri sağlar (Dinçer, 2003:201).

Maliyet liderliğini korumak firma için büyük sorumluluk getirmektedir. İşletmeler maliyet düşüşlerini yapabilmek için sürekli yatırım yapmalıdır. Maliyetlerin düşük tutulması yoğun çaba gerektiren bir durumdur. Maliyet liderliği işletmeler için büyük avantajları olmasına rağmen yüksek riskleri vardır.

- Geçmişte yapılan yatırımları veya öğrenilenleri geçersiz hale getiren değişimler,
- Sektöre yeni veya sonradan girenlerin, taklit yoluyla veya çok iyi tesislere yatırım yapabilme becerileri yoluyla işi düşük maliyetle öğrenmeleri,
- Dikkatin maliyete yoğunlaşmış olması nedeniyle gerekli ürün ve pazarlama değişikliklerinin görülmemesi,
- İşletmenin, rakiplerin marka imajını dengelemek için fiyat değişimi veya değer farklılaştırma yaklaşımlarını uygulayabilme becerisini daraltacak bir maliyet enflasyonu oluşturabilir (Dinçer, 2003:201).

Odaklanma; işletmenin pazarın özel bir noktası ile ilgilenmesidir. Bu stratejiyi seçecek olan işletmeler pazarın bir noktasını seçer ve diğer bölümler devre dışı bırakılır. Odaklama farklılaştırma yada maliyet liderliği stratejilerinden biriyle veya her ikisiyle de kullanılabilir. Odaklanma stratejisini başaran işletmeler sektörün üstünde bir kazanç sağlarlar.

Odaklanma stratejisi, karlılık veya satış hacminden taviz gerektirir. Bunun yanında diğer riskleri;

- Bu stratejiyi benimseyen işletmeler dar bölgede, az hacimde, ilk madde ve malzeme, yarı mamul tedarik ettikleri için, büyük ölçüde mal aldıkları tedarikçiler karşısında zayıf duruma düşüp, gerekli indirimleri yaptıramamakta ve maliyet avantajını kaybedebilmektedirler,
- Odaklanma stratejisi, işletmelerin üretim kapasitelerinin az olması nedeniyle, ölçek ekonomisinden yararlanma imkanını kısıtlamaktadır,

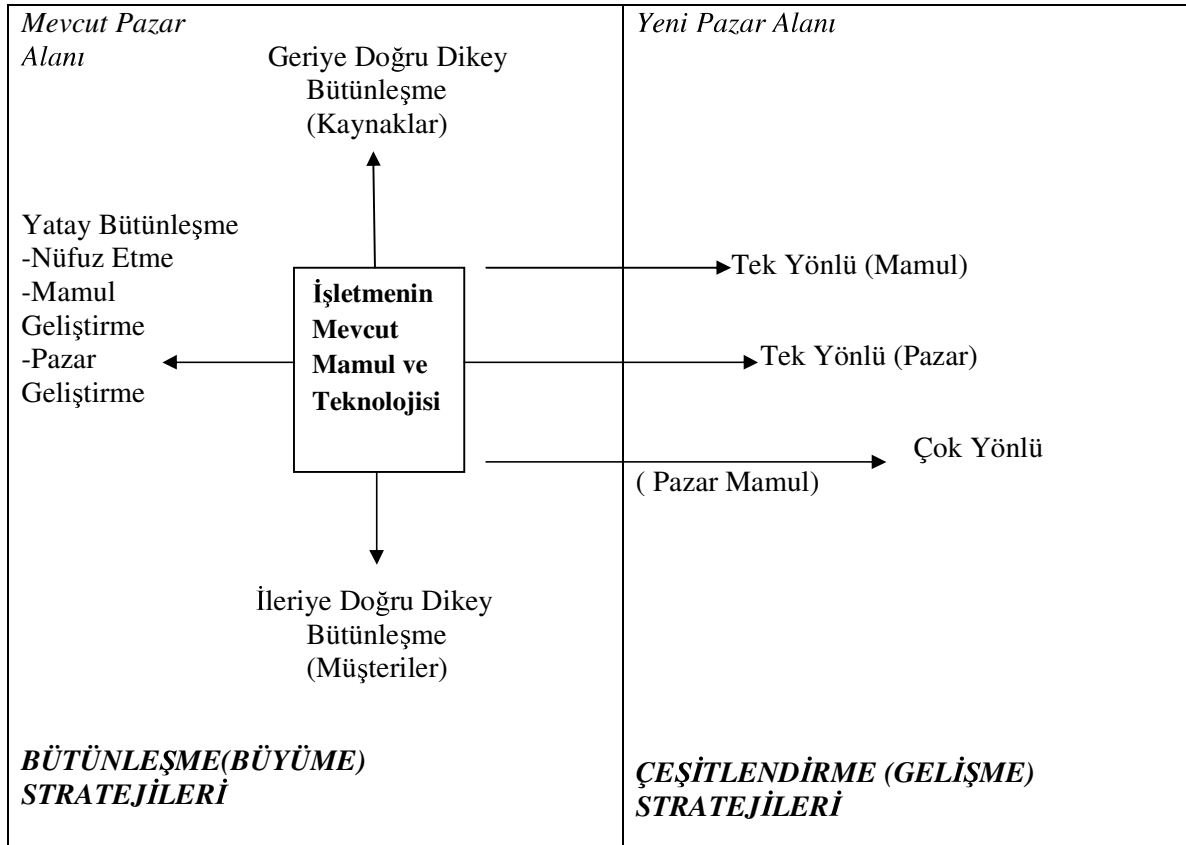
- Teknoloji ve müşteri ihtiyaçlarında sürekli değişmelerin ve ikame endüstrilerinin ortaya çıkması, pazar bölümünün ayrıcalıklı talepte bulunan kısmını ortadan kaldırmaktadır (Eren; 1997:277).

1.4.2.1.2 Büyüme ve gelişme stratejileri

İşletmelerin ana amaçlarından biriside kar marjını arttırıp büyümeektir. İşlemelerin bu yönde hareket etmesi oldukça normal bir davranış şeklidir. Ancak büyümeden önce işletme varlığını sürdürmek durumundadır. Ancak işletmeler sadece büyümeye odaklanır ve buna yoğunlaşırlarsa işletmenin geleceği için sorunlar ortaya çıkabilir.

İşletmeler stratejilerini uygulayacakları dört yola sahiptirler. Büyüme, konumunu koruma, küçülme ve varlığına son verme. İşletmelerin büyüme ve gelişme stratejilerini şekil 1.4.3 de görebiliriz.

Şekil: 1.7 Büyüme ve Gelişme Stratejileri



Kaynak: Dinçer, 2003:205

i) Büyüme (bütünleşme) stratejileri

Bu stratejiler mevcut pazarda kalarak büyümeyle dayalı stratejilerdir. Yatay ve dikey olarak ikiye ayrılmaktadır.

Geriye doğru dikey bütünleşme; işletmenin üretimden önceki safhalara doğru büyümesidir. İşletme üretimde kullandığı girdileri kendisinin üretmeye başlar. İşletmeler bu stratejiyi aşağıdaki şartlar varsa kullanmalıdırlar.

- Mevcut tedarikçilerin fiyatları çok yüksekse veya işletmenin ihtiyaçlarını karşılayamıyorsa,
- Tedarikçilere duyulan güven düşükse,
- Rakiplerin çok olmasına karşı tedarikçi sayısı düşükse,
- İşletmenin mali kaynakları yeterliyse,
- Fiyatlar dengesi fazla önemliyse,
- Tedarikçilerin kar oranları çok yüksekse,
- İhtiyaçları tatmin etmek için zaman önemliyse,

İşletmeler geriye doğru dikey büyüme stratejisi kullanabilir

İleriye doğru dikey bütünleşme; işletmenin mamulü için satış mağazaları açarak büyümesidir. İşletme böylece satış pazarlamada farklı bir noktayı da kendi kontrolüne almış olur. İşletmenin bu stratejiyi kullanması için;

- Mevcut kanallar pahalı ve işletmenin ihtiyacını karşılamıyorsa,
- Dağıtıcıların kalitesi, işletmeye rekabet üstünlüğü sağlamıyorsa,
- İşletme büyüyen bir sanayi kolunda yer alıyorsa,
- Dağıtımını yapabilecek yeterli kaynakları varsa,
- Çok fonksiyonel bir mamul üretiliyorsa,
- Dağıtıcı ve satıcıların kar oranları çok yüksekse,

İşletmenin ileriye doğru dikey bütünleşme stratejisini kullanması doğru olacaktır.

Yatay bütünleşme stratejileri; işletme kendi pazarı içerisinde etkinliğini artırarak büyümeyle çalışmaktadır. Bu büyüme işletmenin kendi çabasıyla olabileceği gibi satınalma veya birleşme yoluyla da gerçekleşebilir.

Pazara nüfuz etme; işletmenin mevcut ürününü değiştirmeden mevcut pazarda daha fazla ürün satmaya yönelik büyüme stratejisidir.

Mamul farklılaştırma; işletmenin mevcut pazar içerisinde ürününü farklılaştırarak rakiplerden farklı hale gelerek pazardaki payını arttırmaya çalışırlar.

Pazar farklılaştırma; belirli bir mamulün mevcut pazarda müşterisinin artırılma çabasıdır. Burada amaç ürünü hiç kullanmayanların dikkatini çekmektir.

ii) Çeşitlendirme stratejileri

İşletmenin farklı mamulle yada pazarda faaliyet göstermek stratejileridir.

Tek yönlü çeşitlendirme stratejileri; işletmenin çeşitlendirme yaparken sadece tek bir hat üzerinde yoğunlaşmasıdır.

Pazar çeşitlendirme; işletmenin elindeki mevcut ürünle farklı pazarlara girip kendine yer aramasıdır. Amaç mamul için yeni müşteri grupları sağlayabilmektir.

Mamul çeşitlendirme; işletmenin mevcut pazarda yeni teknolojiler sayesinde müşterilerine yeni ürünler sunabilmesidir.

Çok yönlü çeşitlendirme; işletmelerin yeni pazarlarda yeni mamullerle faaliyet gösterme çabasıdır.

1.4.2.1.3 Dış büyüme stratejileri

İşletmelerin başka kaynakları kullanarak faaliyette bulunduğu ülkenin dışında ki ülkelerde faaliyette bulunmasıdır. Yabancı firmaların yardımıyla da büyüme gerçekleştirebilir. Bu büyüme şekline dış büyüme denmektedir.

İthalat – İhracat stratejileri; bir işletmenin yabancı ülkeye dorudan veya dolaylı mal ya da hizmet satması, başka ülkede büro açması veya üretim yeri kurmasıdır.

İhracat stratejisi, bir işletmenin ürünlerini faaliyet gösterdiği ülkenin dışında yabancı bir ülkede satmasıdır. İşletmenin bu stratejiyi seçmesi uluslar arası pazardaki büyüme potansiyeline bağlıdır.

E-Ticaret yoluyla ihracat stratejisi, işletmenin ürünlerini tüketicilere internet yoluyla satmasıdır.

Büro açma, imalat yapma, işletmenin yurt dışında büro açarak ihracat yapmasıdır. İşletme büro açmak yerine imalathane kurarak satacağı ürünleri yurt dışında da üretebilir.

İthalat stratejileri, işletmenin yurtdışında üretilen ürünleri alıp kendi ülkesinde satma stratejisidir.

Stratejik ortaklıklar; iki veya daha fazla bağımsız işletmenin bir araya gelerek bir amaç uğruna ortaklık kurmasıdır. Büyüme maliyetlerinin yüksekliği, büyüme için gerekli kaynakların tamamının işletmelerde bulunmaması işletmeleri bu tür ittifaklara yöneltmektedir.

Stratejik ortaklıklar; teknolojik gelişme ortaklıkları, operasyon ve destek hizmetleri, pazarın zorlanmasıyla ortaya çıkan pazarlama, satış ve hizmet ortaklıkları, çok faaliyetli ortaklıklar, tek ülke veya çok ülke ortaklıkları, X ve Y ortaklığı olarak altı grupta toplanır (Dinçer; 2003:215). Stratejik ittifaklar içlerinde riskleri ve avantajları barındırmaktadır.

Şekil 1.9: Stratejik ittifakların fayda ve sakıncaları

<i>Stratejik İttifakların Faydaları</i>	<i>Stratejik İttifakların Sakıncaları</i>
Ekonomiklik ölçeği	Yararlarda dengesizlik
Teknoloji geliştirme	Yükümlülüklerde dengesizlik
Risk azaltma	Sözleşme yapma zorunluluğu
Rekabeti şekillendirme	Ortaklar arasında çatışma
Yeni Pazar fırsatları	Haberleşme problemleri
Yeni korumacılık	Misillemeler ve hükümet tepkileri

Kaynak: Dinçer; 2003:245

Lisans anlaşmaları, patenle korunmuş ürünlerin pazarlanması veya üretilmesi için yapılan işbirliği anlaşmasıdır.

Acentelik, işletmenin ürettiği ürünlerin satış hakkını yetki vererek bir başka işletmeye devretmesidir.

Üretim imtiyaz hakkı, bir tür lisans anlaşmasıdır. İşletmenin ürünün üretim haklarını devrettiği bir anlaşmadır.

Dış kaynak kullanımı, işletmenin üretimin farklı aşamalarında diğer işletmelerle ortak çalışmasıdır.

Yönetim anlaşmaları, işletmenin sahip oldukları yönetim kabiliyetlerini belli süreliğine başka işletmelere devretmesidir.

Anahtar teslimi projeler, bir işletmenin farklı bir işletmeyle bir projeyi baştan sona yapmayı ve çalışır durumda teslim etmek için anlaşma yapmasıdır.

Ortak yatırım, iki veya daha fazla işletmenin bir araya gelerek belli bir alanda işbirliği yapmak için yeni bir şirket kurması veya konsorsiyum oluşturmasıdır.

Birleşme veya satın alma stratejileri, bu stratejiler birden fazla işletmenin birleşmesini yada bir işletmenin başka bir işletmeyi satın almasını içeren stratejilerdir.

Şirket evlilikleri, iki yada daha fazla işletmenin rekabet avantajı sağlamak amacıyla kaynaklarını birleştirdiği stratejilerdir.

Satın alma, işletmeler yeni bir pazara girmek ya da pazardaki payını büyütmek için pazarda etkin olarak çalışmayan bir işletmeyi kendi bünyesine katmasıyla karşımıza çıkan stratejilerdir.

1.4.2.1.4 Durumu koruma stratejileri

Bu stratejide işletmeler büyümelerini faaliyette bulunduğu endüstri kolundaki büyümeye göre ayarlarlar. İşletmenin büyüme hızı endüstrinin büyüme hızıyla aynı yada ondan bira düşüktür. Burada amaç işletmenin sahip olduğu pazarı koruma amacı taşımaktadır.

Kar stratejisi, burada işletmeler işletmeye nakit girişini arttırma çabasındadırlar. Yeterli olmayan yatırımlardan vazgeçilir. İşletme için maksimum yarar hedeflenmektedir.

Fasıllı büyüme stratejisi, bu strateji gelişme potansiyeli olan işletmeler için uygulanır. Bu işletmeler büyümelerini sürdürürler belli bir noktaya ulaştıktan sonra büyümeyi durdururlar dengeyi sağladıktan sonra tekrar büyümeyi sürdürürler.

1.4.2.1.5 Tasarruf stratejileri

Bu stratejiler işletmelerin verimliliği arttırma amacıyla uyguladığı stratejilerdir. Bu stratejilerde işletmelerde büyüme ve gelişme görülmez. İşletmeler genellikle işleyişle ilgili

aksaklıkları ortadan kaldırma çabası içerisindeyler. Böylece verimlilik artışı sağlanması amaçlanır. Bu stratejileri uygulamak zordur ve uzun zaman alır.

Yeniden yapılandırma, örgütün tüm kademeleri ve bunların arasındaki ilişkilerin tamamında değişiklik yapmaktır. Örgütsel yapıda ya da süreçlerde yeniden düzenlemeler yapılır.

Maliyetleri azaltma, işletmenin kar marjının düşmesinde maliyet noktalarının kontrolündeki eksikliklerin neden olduğu durumlarda kullanılan bir stratejidir. Burada maliyet noktaları kontrol edilir ve gerekli kısıtlamalar yapılır veya bu maliyetler ortadan kaldırılır.

Gelirleri arttırma, işletmenin elinde kullanılmayan yada yeterli getirisi olmayan varlıkları satarak gelir elde ettiği stratejidir.

1.4.2.1.6 Yatırımları azaltma ve tasfiye stratejileri

İşletmenin yatırımlarının azaltılması yada tamamen durdurulmasına yönelik stratejilerdir. Yatırımları azaltmada işletme kendisi için en önemli olan Pazar bölümü hariç diğer bölümlerdeki yatırımlarından vazgeçer ve elindeki kaynaklara yoğunlaşır.

Tecrit etme, işletmenin SİB'lerinden bazıları yada SİB'in bir bölümü satılır.

Mahkum olma, işletmenin mal veya hizmetlerinin 75'inden fazlasının tek bir alıcıya satmışsa ve alıcı normal olarak işletmenin yapması gereken faaliyetlerinden bir kısmını üstlenmişse, mahkum olmuş sayılır (Dinçer; 2003:231).

İşletmeyi satma veya tasfiye etme, işletmeyi satma stratejisinde işletme tüm varlığını yada elden çıkarmak istediği SİB'ini üçüncü şahıslara satar. Tasfiye stratejisinde ise işletmenin tümü elden çıkartılır yada kapatılır.

1.4.2.2. Rekabet Avantajı İçin Özel Durumlarda Uygulanan Stratejiler

İşletmelerin strateji seçimi oldukça zor bir süreçtir. İşletmelerin strateji seçimlerinde özel durumların ortaya çıkması ile özel stratejiler seçilir.

1.4.2.2.1 Pazarın durumuna göre stratejiler

İşletmelerin içlerinde buldukları pazarlar birbirlerinden farklı özellikler gösterirler. İşletmeler bu nedenle pazarın yapısına göre strateji belirler. Bu stratejiyi belirlerken pazarın pek çok özelliğini dikkate almak zorundadır.

Parçalı pazar stratejileri; bu strateji pazar içerisinde hiç kimsenin önemli bir pazara sahip olmadığı payların birbirine yakın olduğu stratejilerdir. İşletmeler bu pazarlarda temel stratejilerin yanında; uzmanlaşma, merkezi yapı oluşturma, zincir oluşturma, ürün üretiminde imtiyaz oluşturma, yatay büyüme ve geriye doğru seçici bütünleşme gibi stratejiler uygulayabilir (Hill ve Jones; 1992:169).

Büyüyen pazar stratejileri; işletmelerin faaliyet gösterdikleri pazarın, büyüyen bir yapıya sahip olduğunda kullandıkları stratejilerdir. İşletmelerin yeni oluşan bir pazara giriş yapması yüksek risk içermesine rağmen, düşük giriş engelleri bir avantaj olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmeler pazara ilk giriş stratejisi, yenilik yapma ve farklılaştırma, yatay bütünleşme, dikey bütünleşme ve uzmanlaşma stratejileri kullanılabilir (Dinçer; 2003:238).

Olgun Pazar stratejileri; hızlı büyümenin yavaşladığı pazarın daha kararlı hale geldiği durumlarda kullanılan stratejilerdir. Olgunluk dönemine girmiş pazarlar işletmelerin stratejileri sayesinde tekrar büyümeye başlayabilirler. İşletmeler olgun bir pazarda temel stratejilerin yanı sıra, Pazar işaretleme stratejisi, kar ve harmanlama stratejisi, verimlilik ve tasarruf etme stratejisi kullanılabilir.

Gerileme dönemindeki Pazar stratejileri; işletmenin faaliyette bulunduğu pazarda satışların düştüğü, tüketicilerin çok büyük oranda doyuma olduğu durumlarda kullanılan stratejilerdir. İşletme bu aşamada Pazar payında liderlik kapma, niş pazarlara yönelme, harmanlama, işi hızla kapatma ve tasfiye stratejileri uygulanır (Porter; 1980;266).

1.4.2.2.2 İşletmenin özelliklerine göre stratejiler

Her işletmenin kendine özgü kaynakları, yetenekleri bulunmaktadır. Bunun yanında işletmelerin örgütsel yapıları, pazardaki yerleri, sahip olduğu üstünlük ve zayıflıkları birbirinden farklıdır. Bu nedenle işletmeler stratejilerini oluştururken bunlara dikkat ederlerse daha başarılı stratejiler belirleyebilirler.

Hızlı büyüme stratejileri; işletmeler bu stratejileri yeni ve hızlı büyüyen pazarlarda kullanılmaktadırlar. Başlangıçta pazara hakimiyet ve pazar payını büyütme stratejileri uygulanır. Ancak pazar payı büyüdükçe sorunlarda artış gösterir. Bu nedenle pazar büyüdükçe yeniden yapılanma ve sürekli eğitim stratejileri kullanılabilir.

Lider ve takipçi işletme stratejileri; lider işletmeler pazarda rakiplerine göre daha güçlü olan işletmelerdir. Bu firmalar pazarda kendi tecrübelerine dayalı stratejiler uygularlar.

Bu işletmeler hücum dayalı müdafaa stratejisi, istihkama dayalı müdafaa stratejisi, liderin takipçisi ol stratejisi gibi stratejiler uygularlar (Dinçer; 2003:249).

Takipçi firmalar ise pazar liderinden daha düşük bir pazar payına sahiptirler. Genellikle saldırgan stratejiler izlerler. Takipçilerin özellikleri lider firmanın yaptığı değişiklikleri yapmaktan öteye yapmamalarıdır. Bu firmalar, boş kovuk stratejisi, uzmanlaşma stratejisi, “bizim stratejimiz onların stratejilerinden iyidir” stratejisi, hakkına razı takipçi stratejisi, büyüme yerine satın alma stratejisi, ayırt edici imaj stratejisi gibi firmalar kullanırlar (Thompson ve Stricland; 1999:203).

Zayıf veya kriz içerisindeki işletmeler; zayıf işletmeler pazardaki göreceli durumu düşük ve kaynakları yetersiz işletmelerdir. Bu işletmelerin izleyeceği dört stratejiden bahsedilebilir; hücum ederek kendine gelme, savunmayı güçlendirme, harmanlama, hızla eri çekilme stratejileri (Dinçer; 2003:251).

Kriz yaşayan işletmeler ise, yanlış yönetim ve mali yapıdaki sorunlar nedeniyle zor durumda bulunana işletmelerdir. Bu işletmelerin pazarda zayıf olma gibi şartları yoktur. Bu işletmeler, stratejilerini gözden geçirme, varlıklarını satma, satışları ve diğer gelirleri arttırma, etkili mali kontrol, maliyetleri azaltma ve verimliliği arttırma gibi stratejiler uygulayabilirler (Dinçer; 2003:252).

1.4.2.2.3 İnternet ekonomisi stratejileri

Hızla gelişen teknoloji ve internetin hızla yayılması işletmeleri internet üzerinde de var olmaya itmiştir. İşletmelerin internet üzerinden pazar payı sağlayabilmesi için öncelikli olarak AR-GE yatırımlarına önem vermelidir. Böylece internette ticaretin hızına yetişilebilir. Aynı zamanda fazlasıyla artmış olan rakiplerle mücadele edilebilir.

1.4.2.2.4 Diğer yardımcı stratejiler

Örgütün hiyerarşik seviyesine göre stratejiler; işletmelerin bu stratejileri üç grupta toplanabilir. Şirket stratejileri, işletme stratejileri ve fonksiyonel stratejilerdir.

Kapsamlarına göre stratejiler; işletmeler kapsamlarına göre himayeci, fırsatçı, analizci ve tepkici olabilirler.

Örgüt içi ve örgüt dışı stratejiler; çevre değişikliklerine uyum sağlamak amacıyla geliştirilen stratejilerdir. Uyum için işletmenin kendisi ile ilgili kararlar veriyorsa örgüt içi stratejiler, dış çevreyi değiştirmek için uygulanan stratejilere ise örgüt dışı stratejilerdir.

1.5 STRATEJİLERİN UYGULANMASI

İşletmeler stratejik analizi tamamladıktan sonra, uygulayabilecekleri olası stratejileri belirlerler. Daha belirlenen olası stratejilerin içerisinde kendilerine en uygun olanını seçilir. Bu noktadan sonrası belirlenen stratejinin uygulanması safhasıdır. Artık işletmede kimlerin hangi görevleri yapacağını ve bunlarla hangi amaçlara ulaşmak istediğini belirler. İşletmelerin seçtiği stratejiler ile uyumlu diğer faktörleri de göz önüne alarak stratejilerin uygulanmasını inceleyeceğiz.

1.5.1 Seçilen Stratejiler ve İşletmenin Bölümlere Ayrılması

İşletmelerin belirli ölçüleri kullanarak faaliyetlerin çeşitli birimlere ayrılması ve bunların işletmede uygulanmasına bölümlere ayırma denilir. Bölümlere ayırma yönetim kitaplarında genelde geleneksel, modern ve çağdaş bölümlere ayırma olmak üzere üç bölümde incelenir (Ülgen ve Mirze; 2006:346).

Geleneksel bölümlere ayırma; bu bölümlendirme stratejisi en bilinen ve en yaygın olarak kullanılan stratejidir. Belli başlı türleri arasında fonksiyonlara göre, üretilen mal veya hizmete göre, bölgeye göre, makinelere göre, zamana göre ve sayı temelli olabilir.

Modern bölümlere ayırma; iki veya üç geleneksel bölümlere ayırma türünün tek çatı altında toplanmasıyla oluşmaktadır. Bunu amacı verimlilik artışı, koordinasyon ve kontroldür. Bu bölümlendirme de her bir bölüm bir kar merkezidir. Bu stratejide en çok karşımıza çıkan sorun çalışanın birden fazla yöneticiye rapor vermesi oluşturur. Bu da çatışmaya neden olmaktadır.

Çağdaş bölümlere ayırma; bu bölümlere ayırma son 20 yılda önem kazanmaya başlamıştır (Ülgen ve Mirze; 2006:346). Burada şebeke esaslı bölümlendirme, takım esaslı bölümlendirme sayılabilir.

1.5.2. Seçilen Stratejilerin Uygulanması ve İşletme Yapıları

Rekabet stratejilerinin uygulanması her işletme yapısı için farklılıklar göstermektedir. İşletmelerin uygulayacağı maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma olmak üzere üç temel

rekabet stratejisi olduğunu daha önceki kısımlarda bahsetmiştik. Her bir strateji farklı işletmeler için uygunluk göstermektedir.

1.5.2.1. Çeşitlendirme stratejileri ve işletme yapıları

İşletmelerin özellikle yeni bir alana açılma durumunda kullanılır daha çok. Burada işletmenin mevcut fonksiyonlarına yeni bir pazar, mamul ya da süreç eklenir. Çeşitlendirmede her iş birimi kendi kararlarını verirler. Ancak çıktılarının birbirleriyle ilişkili olması aralarında bir koordinasyonu zorunlu hale getirir. Bu koordinasyonu sağlayabilmek içinde belli işlevler merkez ofiste toplanır. Bu ilişkili çeşitlendirme denir(Ülgen ve Mirze; 2006:349).

İlişkisiz çeşitlendirme; mevcut işletmenin farklı alanlarda faaliyet göstermesinde kullanılan stratejilerdir. Çalışılan alanlar çok farklı olduğu için merkezi bir ofis olsa dahi birimler arasında bir koordinasyona gerek yoktur (Ülgen ve Mirze; 2006:340).

1.5.2.2 Tasarruf stratejileri ve işletme yapıları

Tasarruf stratejilerinin uygulanmasındaki temel amaç verimliliği arttırmaktır. Burada işletme kendine çeki düzen vermekle uğraşmaktadır. Böylece kendini daha iyi günlere hazırlanmaktadır. Çok çeşitli bölümlendirmelerde uygulanabilir.

Kısmi tasfiye stratejisi işletmenin belli bölümlerinin elden çıkarılması ve böylece tasarruf sağlanabilmesini amaçlamaktadır. İşletme elinden çıkaracağı iş birimlerini ek sorunlar yaratmayacak şekilde düzenlemelidir. Burada işletme için köklü değişiklik söz konusudur.

1.5.2.3 Maliyet liderliği stratejisi ve işletme yapısı

Bu stratejinin uygulanabilmesi için homojen bir yapı oluşturulması gerekmektedir. Benzer özellik taşıyan işlerin bir araya getirilmesiyle bu homojen gruplar oluşturulur. Maliyet liderliği strateji için en uygun işletme yapısı işlevsel bölümlere ayırmadır (Ülgen ve Mirze; 2006:351). Bölümler arası koordinasyon oldukça önemlidir.

Günümüzde merkezi yapıdaki işletme sayısı azalmakla birlikte verimlilik gibi bazı önemli konulardaki kararlar hala daha merkez tarafından verilir. Maliyet liderliğinde düşük maliyet ve yüksek verimlilik şart olduğu için merkezi denetim çok yüksektir.

1.5.2.4. Farklılaştırma stratejisi ve işletme yapıları

İşlevsel bölümlendirme farklılaştırma stratejisi için uygun bir işletme yapısıdır (Ülgen ve Mirze; 2006:352). Ancak buradaki bölümlendirmede fazla katmanlı bir işletme yapısı yoktur. Kademeler ne kadar az ise o kadar olumlu bir yön çizer.

Farklılaştırmanın uygulanacağı bölümlerde program ve prosedürler en aza indirgenir ve bu bölümlerin kendi kararlarını vermesi sağlanır. Böylece işletme daha hızlı hareket edebilir. Farklılaştırmada fiziksel yapı oldukça önemlidir.

1.5.2.5 Stratejik ortaklıklar ve işletme yapıları

Stratejik işbirlikleri için en uygun işletme yapısı şebeke tipi organizasyonlardır. Bunun nedeni bu tip organizasyonlarda bölümlerin uzmanların kontrolünde olmasıdır. Böylece işletmeler işbirliklerine daha iyi uyum sağlayabilirler.

Franchising, taşeroluk lisans anlaşmaları ve know-how gibi stratejik ortaklıkları da dengeli şebeke yapısında daha iyi sonuç vermektedir (Ülgen ve Mirze; 2006:353).

Faaliyetlerin önemli olması, kaynakların kıt olması gibi durumlarda işletmeler bu faaliyetleri ellerinde tutmak isteyebilirler bu durumda yaralı olabilecek strateji dahili şebeke yapısı olacaktır (Ülgen ve Mirze; 2006:353).

Ortak girişimlerde ise kimlikleri birbirinden farklı işletmeler karşımıza çıkmaktadır. Bu durumda işletmelerin yapısı stratejilerle ve birbirleriyle uyum sağlayabilecek işletme yapılarından herhangi biri seçilebilir.

Yukarıda verilen işletme yapıları ile stratejiler arasındaki uyum mutlaka uygulanması gereken olgular değildirler. Burada anlatılmak için strateji seçerken özellikle göz önünde bulundurulması gereken noktalara dikkat çekilmek istenmiştir. İşletmeler seçimlerini sadece tek nokta üzerinden değil pek çok noktayı dikkate alarak seçimlerini yapmaları gerekmektedir.

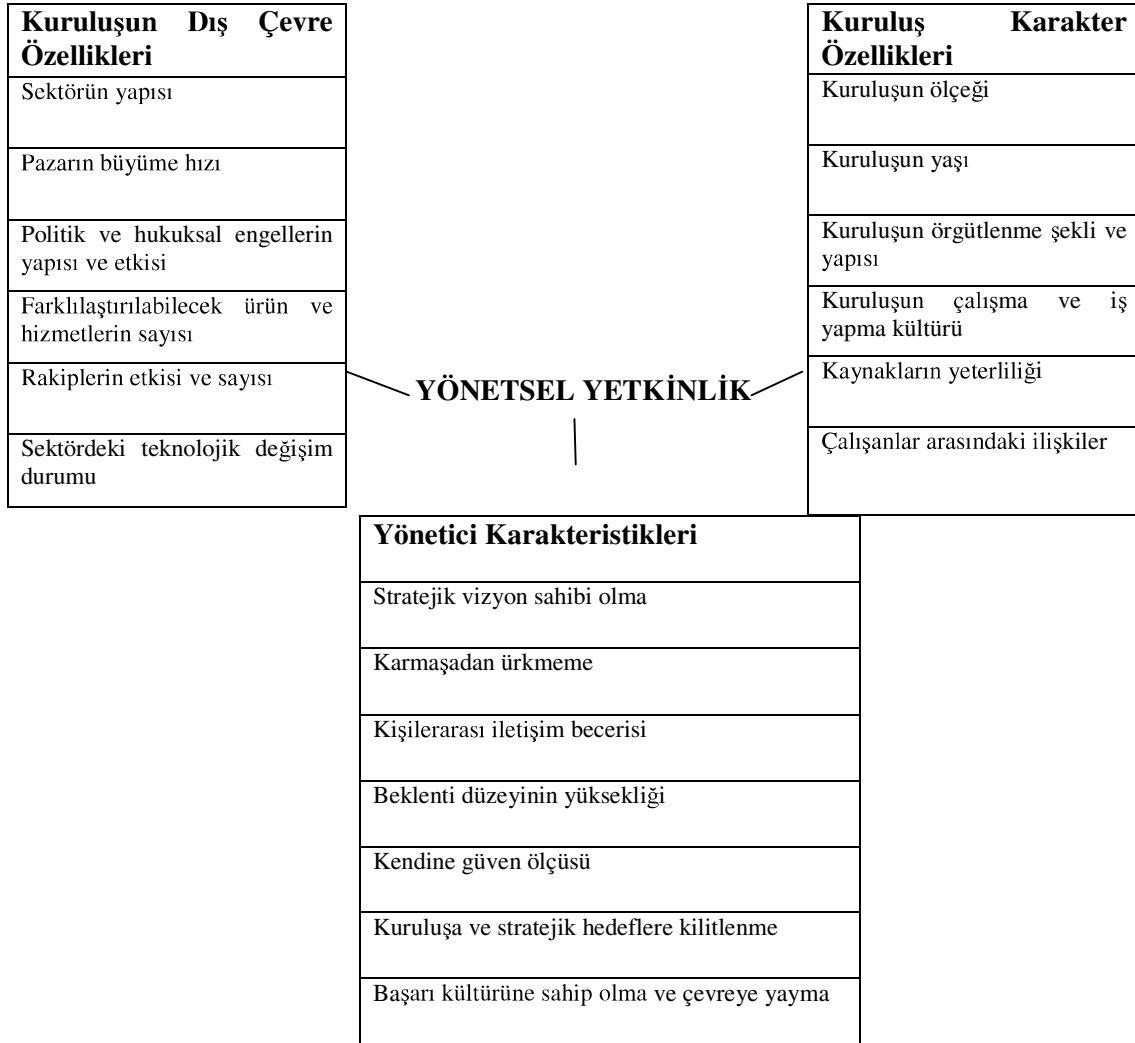
1.5.3 İşletmenin Yönetim Yapıları ve Paylaşılan Değerleri

İşletmelerin stratejilerinin seçiminde sadece maddi unsurlar söz konusu değildir. Bunun dışında daha soyut olan işletmenin yönetim biçimi, işletme kültürü, işletmenin personeli de strateji seçiminde etkilidir.

Stratejik liderlik; stratejik değişimlerin gerekli olduğu durumlarda, değişimi öngörmek, tasarlamak, geçiş esnasında esnekliği sağlayabilmek ve geçiş sürecini düzenleyip güçlendirmektir. İşletmeler stratejileri oluşturup uygulamada önemli bir yer tutmaktadır. Bir yönetim süreci olarak liderlik işletme çalışanlarını yönlendirip, uyum sürecini hızlandırarak direnci en aza indirebilmelidir.

Stratejik kararlar ve planlar iyi bir yönetim olmadan hayata geçemezler. İyi bir yönetim süreci ancak stratejik liderlikle oluşturulabilir. Stratejik yönetim ancak etkili üst yönetimle mümkündür. Üstün yönetsel beceriler sektöre göre değişmektedir. Yönetsel becerileri etkileyen faktörleri aşığıdaki gibi gruplandırılabilir.

Şekil 1.10: Yönetsel etkililiğin etkileyen faktörler



Kaynak: Merih; 2002:2

Stratejik liderlerde bulunması gereken beş temel özellik bulunur; bilinçlilik, dengelilik, yeniliğe açıklık, dışa veya içe dönüklük, etik (Ülgen ve Mirze; 2006:374).

Stratejilerin belirlenip uygulanmasında diğer bir unsurda kurum kültürüdür. Kurum kültürü (paylaşılan değerler), işletmenin çalışanlarının işlerini yaparken çalışanlara yol gösteren, işletme çalışanlarının tamamının benimsediği ve kabul ettiği değerlerin tamamıdır. Kurum kültürü üç aşamada görülmektedir;

- İşletmenin temel düşünce sistemi, varsayımları ve temel inançları,
- İşletmenin temel düşünce sistemi, varsayımları ve temel inançlarına dayalı değerleri,
- Kolayca fark edilen ancak kolay çözümlenemeyen maddi objeler (Schein; 1985:14).

Seçilen stratejilerin başarısı işletme çalışanlarının uyumuyla mümkün olabilir. İşletmeler stratejiyi belirledikten sonra stratejiye uygun bir kurum kültürü oluşturmalıdırlar. Uygun kurum kültürünün oluşturulmasında beş teknik kullanılır;

- Liderin sistematik olarak değişim konusuna odaklanarak çalışanların dikkatini o noktaya çekmesi,
- Lider kriz zamanlarında sergilediği tutum ve davranışlarını devam ettirir ve değişimi yerleştirir,
- Lider rol modeli olarak benimsenen davranışları pekiştirir ve değişimi yerleştirir,
- Ödüllendirme sistemi ile yeni kültür oluşturur,
- Cezalandırma sistemi ile yeni kültür oluşturma (Schein; 1985:224).

Stratejileri seçerken dikkat edilmesi gereken diğer bir unsurda işletmenin yetenekleridir. İşletme kendisinde var olan yeteneklere göre strateji belirleyebileceği gibi yeni yeteneklerde elde edebilir. İşletme iki şekilde yetenek kazanabilir işletme içinde yeteneklerini geliştirebilir ya da işletme dışından yeteneklerini geliştirebilir. İşletme dışında yetenekleri geliştirmek için dış tekniklerden yararlanma tekniği kullanılır. İşletme içinde yeteneklerini geliştirmek içinse süreç yenileme ve kıyaslama teknikleri kullanılır.

1.6 STRATEJİK YÖNETİMDE KONTROL VE DEĞERLENDİRME

İşletmeler uyguladıkları stratejilerin başarısının sürekliliği için kontrol etmelidirler. Kontrol istenen sonuca ulaşıp ulaşılmadığı bu aşamada belirlenir. Kontrol aşaması oldukça hassas olarak üzerinde durulması gereken bir aşamadır.

Stratejik kontrol diğer kontrol süreçlerine göre bazı farklılıklar taşımaktadır. Stratejik kontrol sürecini diğer süreçlerden ayıran özellikler şunlardır;

- Stratejik kontrol süreci genellikle uzun vadelidir,
- Genellikle işletmenin dış çevresi ile ilgilidir,
- İşletmenin kazanması yada kaybetmesi ile ilgilidir,
- Günlük problem veya rutin faaliyetlerle ilgili değildir,
- Kaliteli ve yenilikçi kabiliyet gerektirir (Montanari ve diğerleri; 1990:268).

Görüldüğü gibi stratejik kontrol süreci işletmenin tamamını kapsayan bir süreçtir. Uzun vadeli oldukça geniş bir alana sahiptir. Stratejik kontrol dört safhadan oluşmaktadır.

- Başarı standartlarının belirlenmesi,
- Uygulama sonuçlarının ve başarı ölçülerinin belirlenmesi,
- Standartlarla gerçek sonuçların karşılaştırılması,
- Problemlerin çözümü ve düzeltici tedbirlerin alınması (Dinçer; 2003:376).

Kontrol aşamasında yönetimin ilk görevi işletmenin başarı standartlarını belirlemektir. Bu standartlar belirlenen stratejiye, uygulanan politikalara ve kullanılan yöntemlere göre belirlenmek durumundadır. Ayrıca bu noktada stratejik kontrol noktalarını belirlemek büyük önem taşır. Bu stratejik noktalar tespit edilirken;

- Düzeltme gerektiren sapmaların zamanında anlaşılması,
- Sürekli gözlemlerin kolaylığına ve verimliliğine,
- Ayrıntılı faaliyetlerin bloklar halinde ve bir kerede kontrolüne,
- Yönetim faaliyetlerinin çeşitli yönlerinin kontrol edilmesinin dengeli olmasına yardımcı olacak şekilde hazırlanmasına özen gösterilmelidir (Dinçer; 2003:376).

Uygulama sonuçlarının belirlenmesi ve başarı ölçülerinin belirlenmesi kontrol sürecinin ikinci aşamasını oluşturur. Faaliyetler sonunda yada hala daha sürmekte olan

faaliyetler hakkında karşılaştırma yapılabilmesi için bu faaliyetlerin incelenip bilgi toplanması gerekir. Kontrol süreci için sadece gözlemlemek yeterli değildir. Bunun yanı sıra verileri analiz etmek ve yorumlamakta gereklidir. Bu bilgiler bir sonraki aşama olan karşılaştırma için gereklidir.

Standartlarla gerçekleşen sonuçların karşılaştırılması, bu safhaya teşhis safhası denilebilir. Bu safhada işletme amaçlarının ne kadarını gerçekleştirebildiğini görecektir. İşletmenin elde ettiği sonuçlar tatmin edici değilse stratejide bir açık var demektir. Stratejik açığın tespit edilmesi durumunda uygulama ya da planlamada bir hatanın olduğundan söz edilir. Bu yanlışlığın zamanında tespit edilmesi önemlidir. Aksi halde işletme için oldukça büyük problemler ortaya çıkabilir. Sorun planlamadan kaynaklanıyorsa işletme en başa dönmek durumundadır. Eğer sorun uygulamadan kaynaklanıyorsa uygulama safhasının hangi aşamasında hata yapıldığı bulunmalı ve sorun halledilmelidir.

Problemlerin çözümü ve düzeltici önlemlerin alınması ise kontrol sürecinin son aşamasıdır. Stratejik açık ve uygulama yanlışlıklarının tespit edilmesinden sonra işletme bunlar için çözümler oluşturmak zorundadır. Böylece işletme stratejik yönetimi tamamlamış olmaktadır.

1.6.1. Stratejik Kontrol Sürecinde Göz Önüne Alınması Gereken Noktalar

İşletmenin dikkat edeceği ilk nokta değerlendirme ve kontrol standartlarıdır. Standartları belirlemenin temeli planlamanın iyi olmasıyla başlar. İşletmelerdeki kademeler ve bölümler yöneticini her noktayı izleyebilmesi için her basamak için amaçları tanımlamasını gerekli kılar bu nedenle standartlarında bunlara göre belirlenmesi gerekmektedir.

İkinci bir konu ise çalışanların motivasyonu ve adil bir ödül sistemidir. Motivasyon ve ödüllendirme çalışanların hareketlerini şekillendirir. İşletme çalışanlarının motivasyon düzeyleri ne kadar yüksek olursa yöneticide çalışandan o düzeyde verim alacaktır. Çalışanın yaptığı işin karşılığını alabilmesi çalışana teşvik edici bir unsurdur. Ödüllendirme sistemi aynı zamanda çalışanların çalışma sonuçlarının kontrol edildiği ve değerlendirildiğini bilmesini sağlar.

Son olarak da stratejik geribesleme karşımıza çıkmaktadır. İşletmenin kontrol sonrasında elde ettiği verileri tekrar işletmenin yönetim sürecine girdi olarak kullanmasıdır. Böylece işletme dinamik bir kontrol mekanizması sağlamış olacaktır.

BÖLÜM 2: MALİYET YÖNETİMİ KAVRAMI

Maliyet yönetiminin gelişimi ve maliyet yönetimini bütüncü yaklaşım olarak incelenecektir.

2.1 MALİYET YÖNETİMİ KAVRAMI VE GELİŞİMİ

Son yıllara kadar maliyet yönetimi kavramı maliyet muhasebesi ile birlikte düşünülmüş bir kavram olarak karşımıza çıkmıştır. Maliyet muhasebesi maliyet yönetimine yardımcı olarak kullanılmıştır (Acar; 2005:41).

Maliyet yönetimi; dünya pazarlarında zamanlama, maliyet, kalite, fonksiyonellik açısından rekabet edilebilir mamul ya da hizmet üretiminde, kaynakların verimli kullanımı için, yöneticilere yardımcı olacak bilgileri sağlayan sistem olarak tanımlanabilir (Acar; 2005:42).

Bir diğer tanımsa işletme yapısı ve faaliyetlerinin, maliyetlerin etkilenebilmesi amacıyla düzenlenmesidir (Karcıoğlu; 2000:62).

Modern maliyet yönetimi kavramı, hem maliyet muhasebesi, hem de yönetim muhasebesi bilgisini gerektirse de, amaçları ve kullandığı yöntemler açısından, maliyet ve yönetim muhasebelerinin amaçları ile yöntemlerinden farklıdır (Acar; 2005:41).

Maliyet yönetiminin en önemli amacı, işletme içinde gerek duyulan ve müşteri için önemli faktörler olan; kalite, maliyet ve zamana ilişkin bilgileri ilgili yöneticilere iletmek ve karar desteği sağlamaktır (Acar; 2005:43). Maliyet yönetiminin diğer amaçlarını da şu şekilde sıralayabiliriz;

- Doğru ürün maliyetlemesini sağlamak,
- Fiyatlandırma ve maliyet tahminleri için gerekli bilgileri sağlamak,
- Faaliyetleri ilişkin başarı değerlemesini sağlamak,
- Karlılığı, ürünler, dağıtım kanalları ve müşteriler açısından ölçmek,
- Maliyet azaltım çalışmalarının yönetilmesi için bu alanda çalışan kişilere, ilgili, zamanlı ve yeterli bilgileri iletmek,
- Otomasyonun üretin ve verilen hizmetleri nasıl etkilediğini belirleyerek maliyet bilgilerine güncel bir nitelik kazandırmak,
- Temel faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için kullanılan kaynakların maliyetlerini belirlemek,

- Gelecekteki performansı geliştirebilecek nitelikte, yeni faaliyetlerin belirlenmesi ve değerlendirmesini yapmak,
- Bütçelerin hazırlanması, standartların geliştirilmesi ve çeşitli alt bilgi sistemleriyle bütünleşerek, üst yönetime; planlama, üretim, raporlama ve kontrol konularında yardımcı olmak (Acar; 2005:43).

Günümüzde maliyet yönetimi muhasebenin bir alt bölümü olmaktan çıkmıştır. Artık yönetimin bir görevi haline gelmiştir. İşletme yöneticileri maliyetlerinin büyüklüğünü zamanında tespit edebilmeleri ve bunun nedenleri üzerinde durmaları söz konusudur. maliyet yönetimi, tüm işletmelerde maliyet bilincinin oluşmasına katkı sağlamakta olup, esas olarak ilgili olduğu alanlar aşağıda sıralanmıştır;

- Mutlak ve göreceli maliyet düzeyini etkileme,
- Maliyet yapısının optimizasyonu,
- Maliyet esnekliğinin optimizasyonu,
- Maliyet davranışını etkileme,
- Karmaşıklık maliyetini düşürme,
- Maliyet şeffaflığını sağlamak (Bilginoğlu; 1994:326)

İşletmelerin üretim sonucu olan çıktılar, faaliyetleri meydana getirmektedirler. Faaliyetler ise kıt olan kaynakları kullanmaktadır. Maliyet yönetiminin gerekliliği kıt kaynakların en verimli şekilde kullanılmasında ortaya çıkmaktadır.

2.1.1 Maliyet Yönetimi Sistemi

Maliyet yönetim sistemi, bir sonuç elde etmeye yarayan yöntemler düzenidir (Erden; 2004:65). Maliyet yönetim sistemi birden fazla maliyet yönteminin bir araya gelmesinden oluşur. Maliyetlerin raporlanmasına odaklanmış bir yapıdır. Sistemin temel amacı yönetime zamanında ve amaca uygun bilgi vermektir. Temel amacının yanında diğer amaçlarını;

- İşletmede temel faaliyetlerin gerçekleşmesi için kullanılan kaynakların maliyetlerinin belirlenmesi,
- Gerçekleşen faaliyetlerin etkinlik ve verimliliklerinin sapması,
- Firmanın gelecekteki performansını gerçekleştirebilecek nitelikte, yeni faaliyetlerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi,
- İlk üç amacın, değişen teknolojinin biçimlendirdiği çevre ile uyumunun sağlanması, olarak belirtebiliriz (Şakrak; 1997:67)

Maliyet yönetim sisteminin işletmelere yararları;

- Direkt izlenebilirliğin geliştirilebilmesi konusunda yönetime katkı sağlar,
- Ürünlerin yaşam dönemi performansının optimizasyonunda işletmeye yardımcı olur,
- Karar verme araçlarını artırır,
- Performans ölçümleme kriterlerini finansal performans ile bütünleştirir,
- Farklı üretim felsefeleri ve çeşitli otomasyon düzeylerini destekler (Karcıoğlu; 2000: 66).

Maliyet yönetimi sistemlerini üç ana grupta toplayabiliriz. Bunlar;

- Geleneksel üretim ortamlarında maliyet yönetim sistemleri
 - Üretim sistemine bağlı olarak belirlenen yöntemler
 - Sipariş maliyetleme
 - Safha maliyetleme
 - Maliyetlemede esas alınan kapsama göre belirlenen yöntemler
 - Tam maliyetleme
 - Normal maliyetleme
 - Değişken maliyetleme
 - Direkt maliyetleme
 - Maliyetlemede esas alınan rakamlara göre belirlenen yöntemler
 - Fiili maliyetleme
 - Tahmini maliyetleme
 - Standart maliyetleme
 - Maliyet dağıtımında esas alınan baza göre belirlenen maliyetleme
 - Hacim tabanlı maliyetleme
- İleri üretim ortamlarında
 - Üretim sistemine bağlı olarak belirlenen yöntemler
 - Sipariş maliyetleme
 - Safha maliyetleme
 - Geriye dönük maliyetleme
 - Maliyetlemede esas alınan kapsama göre belirlenen yöntemler
 - Tam maliyetleme
 - Normal maliyetleme
 - Değişken maliyetleme

- Direkt maliyetleme
- Maliyetlemede esas alınan rakamlara göre belirlenen yöntemler
- Fiili maliyetleme
- Tahmini maliyetleme
- Standart maliyetleme
- Sürekli iyileşmeye yönelik maliyetleme
- Maliyet dağıtımında esas alınan baza göre belirlenen maliyetleme
- Hacim tabanlı maliyetleme
- Faaliyet tabanlı maliyetleme
- Küresel rekabet amacına yönelik yöntemlerdir
- Mamul yaşam dönemince maliyetleme ve hedef maliyetleme (Erden; 2004:65).

Maliyet yönetim sistemi bir dizi yol gösteren ilkelere dayanmaktadır. Maliyet yönetim sisteminin dayandığı ilkeler vardır.

Maliyet ilkeleri; maliyet yönetiminin amacı işletmede önemli faaliyetler yerine getirilirken, tüketilen kaynakların maliyetlerini ölçmektir. Maliyet yönetiminin geliştirilmesinde yardımcı olacak ilkeler;

- Kaynakların daha iyi kullanımını sağlamak için değer katmayan faaliyetlerin maliyetlerinin belirlenmesi,
- Mamule doğrudan yüklenebilen, değer katmayan faaliyetlere ait elde tutma maliyetleri belirlenmelidir,
- Yönetim amaçlı raporlama için önemli maliyetler doğrudan yüklenebilmelidir
- Örgütteki sorumluluklar ile tutarlı olacak şekilde her bir türdeş faaliyet grubu için ayrı maliyet merkezleri oluşturma,
- Faaliyet tabanlı maliyetlerin biriktirilmesi ve raporlaması maliyetlerin doğrudan yüklenebilirliğine katkı sağlayacaktır,
- Faaliyet maliyetleri ile yönetim amaçlı raporlama arasında sebep sonuç ilişkisini yansıtmak üzere maliyet dağıtımları için esaslar geliştirme,
- Maliyetler, yaşam dönemince yönetimi destekleyici ve onun gereksinimlerini karşılamaya yönelik olmalıdır,
- Teknolojik maliyetleri mamullere doğrudan yüklenmelidir,
- İsrafın önlenmesini desteklemek için hedef maliyete karşılık fiili mamul maliyeti ölçülmelidir,

- Şirket otomasyona geçerken, iç kontrol için maliyet etkin yaklaşımlar geliştirilmelidir (Erden; 2004:73).

Başarı ölçme ilkeleri; başarı ölçmede amaçları şunlardır:

- Stratejik planlama sürecinde geliştirilen belirli hedefler ve amaçlar doğrultusunda işletmenin ne derece iyi bir faaliyet gösterdiğini ölçmek,
- İsrafın önlenmesine destek olmak,
- Başarı ölçüleri işletmenin amaçlarına uygunluğu,

Başarı ölçüleri işletmenin amaçları ile örtüşmelidir. Başarı ölçüleri yeterince açık olmalıdır. Belirlenen amaçlar;

- Başarı ölçüleri önemli faaliyetler için belirlenmelidir,
- Başarı ölçüleri, maliyet etkenlerinin görülebilirliğini geliştirecek şekilde belirlenmelidir,
- Başarı ölçme sisteminde finansal ve finansal olmayan faaliyetler yer almalıdır (Erden; 2004:76).

Yatırım yönetim ilkeleri; yatırım yönetiminin amacı belirlenen hedeflere en az kayıpla ulaşılmasını sağlamaktır. Yatırım yönetimi ilkeleri;

- Sermaye bütçeleme sürecinden daha geniş kapsamlı görülmektedir,
- Yatırım yönetimi kararları işletmenin hedefleri ile uyumlu olmalıdır,
- Yatırım kararlarının değerlendirilmesinde çeşitli kriterler kullanılmalıdır,
- Yatırımlar ve beraberindeki riskler bir yatırım stratejisinin birbirleriyle ilişkili unsurları olarak ele alınmalıdır,
- Faaliyet verileri ile belirli yatırım fırsatları arasında doğrudan ilişki kurulabilmelidir,
- Yatırım yönetim kararları, değer katmayan faaliyetlerin azaltılmasını veya ortadan kaldırılmasını desteklemelidir,
- Yatırım yönetim kararları, hedef maliyetlere ulaşmayı desteklemelidir (Erden; 2004:77).

2.1.2 Stratejik Maliyet Yönetimi

Strateji; amaca ulaşmak için belirlenen yollardır. Mamul, faaliyet ve kaynakların yönetimini ise maliyet yönetimi oluşturmaktadır. Yoğunlaşan rekabet ortamı bu iki kavramı bir araya getirerek stratejik maliyet yönetimi kavramını karşımıza çıkarmıştır. Stratejik maliyet yönetimi yaklaşımlarının yeniliği iki açıdan ortaya çıkmaktadır.

- Alınacak kararlar da global rekabet ortamının yarattığı koşullar daha geniş açıdan ve daha uzun vadeli bir perspektif içinde ele alınmalıdır,
- Stratejik planlamada üzerinde durulan alternatifler karşılaştırılırken stratejik maliyet analizleri, bu planlama kapsamına daha sıkı bir biçimde entegre edilmelidir (Karcıoğlu; 2000:72).

Stratejik maliyet yönetiminin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz;

- Maliyet yönetimi taktiğin bir parçasıdır,
- Radikal işletme yeniden mühendislik faaliyetleri üzerinde yoğunlaşmak zorundadır,
- Çalışanların değer sistemlerini, inançlarını ve tasarımlarını dikkate almalıdır,
- Üst yönetimin ve firmanın stratejik işletme birimlerinin idarecilerin sorumluluğudur,
- Çok erkenci ve çok geç kalan olmaktan kaçınılmalıdır,
- Bilgi teknolojisinin desteğine ihtiyaç duymaktadır,
- Ayrıntılı bir problem tanımlanması esasına dayanmalıdır,
- Etkin bir proje yönetimi gerektirir,
- Bir takım oluşturulmalıdır,
- Sebatarlık anlayışı hakim olmalıdır,
- Kısa vadede bile başarı hissini yöneticilere ve çalışanlara verilebilmesinin başarılması, spesifik, açık ve ölçülebilir amaçlar üzerinde mutabık kalınmasına bağlıdır,
- Yönetici ve diğer çalışanlar istisnai bir başarı durumunda derhal ödüllendirilmeli ve maliyet yönetiminin iyi kavrandığı ancak başarısızlık durumlarında ceza verilmemelidir,
- Deneyimli yöneticiler iyi örnek teşkil etmelidirler,
- Firma, kolektif bir öğrenme sistemi olarak görülmelidir,
- Şöhrete güvenilmemelidir (Hinterhuber;1995:9-10).

Kalite, maliyet ve zaman işletmelerin rekabet ettiği üç önemli konudur. İşletmelerin rakiplere karşı bu üç konuda üstün olması rekabette büyük avantaj sağlamaktadır.

Kalite; bir ürünün önceden belirlenen ve müşterilerce de bilinen standartlara uygunluğudur. Hem müşteriler hem de firma açısından bakıldığında kalite en önemli kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Üretimde zaman kavramı ise üç aşamada karşımıza çıkmaktadır. Yeni mamulün hazırlanma süresi, müşteri taleplerini karşılama süresi ve siparişi zamanında yetiştirme süresidir (Erden; 2004:82).

İşletmelerde kar oranına en büyük etkisi olan kavram ise maliyetlerdir. Stratejik kararlarda yönetim muhasebesinin verdiği bilgiler yöneticilerin değerlerini artırıcı bir etki yaratmaktadır.

2.1.3 Maliyet Yönetimini Bütünleyici Yaklaşımlar

Maliyet yönetiminin işleyişini daha iyi hale getirmek için bütünleyici bazı yaklaşımlar karşımıza çıkmaktadır. Maliyet yönetimi yaklaşımında aşağıdaki üç temel amaç karşımıza çıkmaktadır;

- Global rekabet ortamında daha sağlıklı kararlar almayı kolaylaştıracak yaklaşımlar,
- Kaynak kullanımında kayıpları azaltıp, etkinliği arttırmaya yönelik yaklaşımlar,
- Mamul ve hizmet maliyetlerinin daha sağlıklı hesaplanmasına yönelik yaklaşımlar (Bursal ve Ercan; 2003:484).

Bu üç amaç birbirleriyle etkileşim içindedir. Birbirlerini tamamlayıcıdır. Maliyet yönetim sistemini bütünleyen ve yukarıda sıralanan üç temel amacı sağlamaya yönelik geliştirilen yaklaşımları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

- Geliştirilmiş maliyet takibi
- Değer katılmayan maliyetlerin ortadan kaldırılması
- Mamul yaşamı döneminde maliyetleme
- Öğrenme eğrisi maliyetleme
- Toplam kalite yönetimi ve kalite maliyetleri
- Tam zamanlı üretim ortamında maliyetleme

- Faaliyet esasına dayalı maliyetleme
- Hedef ve kaizen maliyetleme (Karcıoğlu; 2000:87).

Maliyet yönetimini bütüncüci yaklaşımlardan bazılarını ayrıntılı olarak bundan sonraki aşamalarda inceleyeceğiz.

2.2 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE KALİTE MALİYETLERİ

Kalite üretilen ürünün istekleri karşılama düzeyi olarak tanımlanabilir. Kalite kavramı son yıllarda önem kazanmaya başlamıştır. Son 10 yıldır kalite üzerinde yoğun çalışmalar yapılmaya başlamıştır.

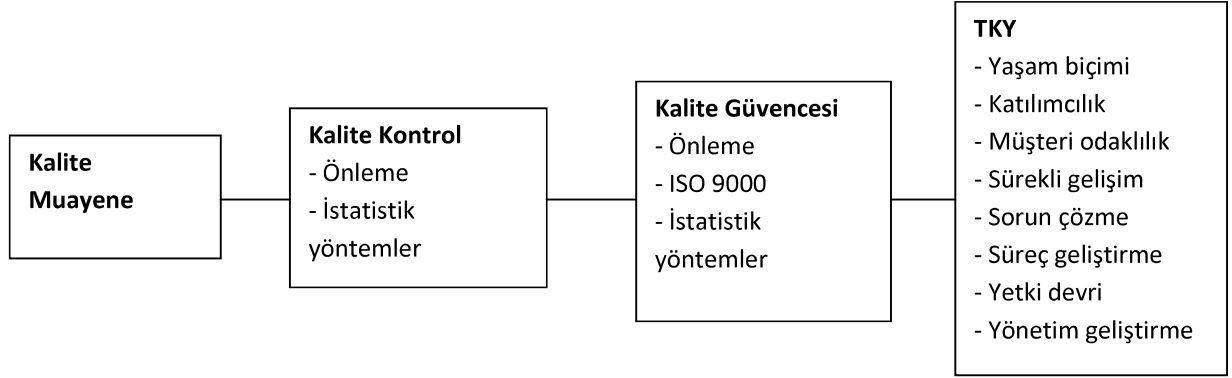
2.2.1 Toplam Kalite Yönetimi (TKY)

İşletmenin doğru şeyleri doğru zamanda yapması olarak tanımlanabilir. Her işletmenin kendine kültür ve yönetim tarzına uygun bir yaklaşım geliştirmesi mümkündür. Yaklaşımlar her işletmede farklı olsa da belli özellikler tüm yaklaşımlar için kullanılabilir;

- Müşteriye odaklanma
- Sürekli gelişme
- Etkin destek ve üst yönetimin katılımı
- Tüm çalışanların aktif katılımı
- Değerlendirilebilir hedefler
- İnsanlarca tanınmayı sağlamak
- Sürekli eğitim (Steimer; 1990:40).

Günümüzün yoğun rekabet ortamında müşterilerin isteklerini karşılayıp, rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmeler çağdaş yönetim anlayışı olan (Toplam Kalite Yönetimi) TKY'yi artık bir yönetim felsefesi olarak benimsemektedir. TKY kavramındaki bu gelişmeyi şekil 2.1' de görebiliriz (Yükçü; 1999:623).

Şekil 2.1: Kalite anlayışının gelişimi



Kaynak: Karcıoğlu 2000:105

Toplam kalite yönetimi; bir örgütteki müşteri tatminini de göz önüne alarak; pazarlama, mühendislik, üretim ve hizmeti en ekonomik düzeyde gerçekleştirebilmek amacıyla; kalite geliştirme, kalite koruma ve kaliteyi iyileştirme çabalarını birleştiren sistemdir (Karcıoğlu; 2000:106).

Teknolojideki hızlı gelişmeler rekabeti uluslar arası boyuta taşımıştır. Küresel rekabet ortamında rekabet gücünün mutlak olarak ölçülebilmesi mümkün değildir. Rekabette üstünlüğü kalite, maliyet ve zaman kavramlarıyla sağlanmaktadır. Bu üç kavram birbiri ile ilişkilidir. Bu üç kavramın içinde kalite kavramı diğerlerini etkileyen en önemli faktördür.

Günümüzde başarıyı hedefleyen işletmeler geleneksel yönetim biçimlerinden vazgeçip TKY'yi benimsemelidirler. Çünkü günümüzde ürünlerin fiyatlarını maliyet+kar marjı değil, müşteri talepleri ve rakiplerin rekabet gücü belirlemektedir (Karcıoğlu; 2000:107).

2.2.2 Kalite Maliyetleri

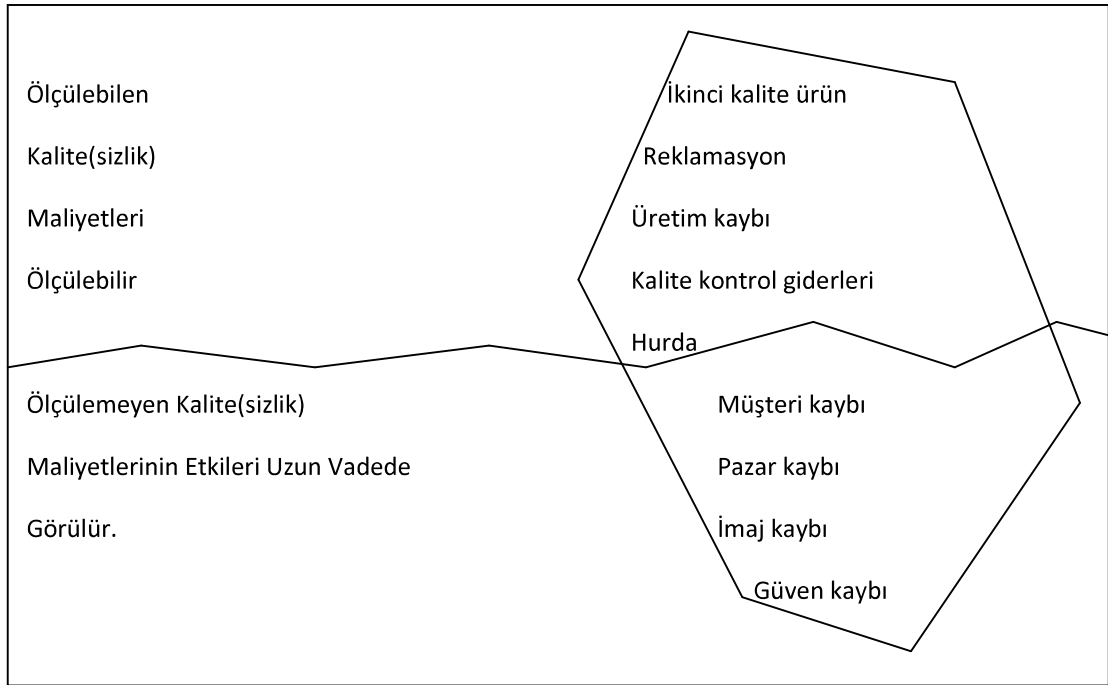
Kalite maliyeti; meydana gelebilecek hataları önlemek amacıyla yürütülen faaliyetleri; planlı kalite muayenelerinin ve mamulün üretimi esnasında veya müşteriye tesliminden sonra ortaya çıkan maliyetler olarak tanımlanabilir (Yükçü; 1999:90).

Günümüz işletmeleri üretim sonucunda hatalı çıkan ürünlerin geri alınmasının güçlüğü nedeniyle, bu tür hataların yinelenmediği işletmelerin faaliyetlerini devam ettirmesi güçleşmektedir. Artık kalite sadece üretim sonunda değil üretimin her aşamasına entegre edilmiştir. Üretimin her aşamasında sürdürülen faaliyetlerle kalite bir bütün haline

getirilmiştir. Böylece en baştan hatalı ürününün ortaya çıkmasına engel olunmaya çalışılmaktadır.

Kalite maliyet unsurlarının çoğu ölçülebilir maliyetlerdir. Ancak kalitesiz üretiminin neden olduğu bazı maliyetlerin ölçülebilmesi mümkün değildir. Ölçülebilir ve ölçülemeyen maliyetler kalite buzağı ile gösterilmektedir. Ölçülebilir maliyetler kalite buzağının görünen yüzünü oluştururken, ölçülemeyen maliyetler ise görünmeyen yüzünü oluşturmaktadır.

Şekil: 2.2: Kalite Buzdağı



Kaynak: Kavrakoğlu 1991:21

2.2.3 Kalite Maliyet İlişkisi

Kalite kavramı üretimin sadece bir aşamasında ortaya çıkan bir sonuç değil, bir süreçtir. Üretimin her aşaması birbirine eklenen zincir gibidir. Zincirin herhangi bir halkasının zayıf olması halkanın buradan kopmasına neden olabilir.

Güçlü bir kalite kavramını oluşturmada tüm işletme bireyleri sorumludur. Ancak kalite kavramını oluştururken maliyetleri en az seviyede tutmak durumundadır. Ürünü en düşük maliyetle en iyi kalitede üretme amacını taşımak durumundadır.

Klasik yönetim tarzına göre sadece ölçülebilir maliyetleri dikkate alarak yüksek kaliteyi yakalamak için yüksek maliyetle mümkün olmaktadır.

TKY'ye göre ise kalitenin sağlanması için hem ölçülebilir hem de ölçülemeyen maliyetler dikkate alınır. Ve en düşük maliyetle en kaliteli ürün oluşturulmaya çalışılır.

2.2.3.1 Önleme maliyetleri

Ürünüde oluşabilecek hataların önceden engellemesi için yapılan tüm faaliyetlerin maliyetleridir. Burada amaç en baştan olası hataları en aza indirmektir. Bu maliyetleri şu şekilde sıralayabiliriz;

- Kalite planlaması
- Kalite ölçüm ve test ekipmanlarının tasarım ve geliştirilmesi
- Kalite ölçüm ve test ekipmanlarının bakımı
- Kalite değerlendirmesinde kullanılan üretim ekipmanlarının ayar ve bakımı
- Tedarikçi garantisi
- Kalite eğitimi
- Kalite denetimi
- Son durum analizi ve kalite bilgilerinin raporlaması
- Kalite iyileştirme programları (Yükçü; 1999:637).

İşletmelerin önleme maliyetlerine önem vermeleri, üretimin sonunda ortaya çıkacak olan telafisi çok zor olan hataların ortadan kalkmasına veya en aza indirilmesini sağlar.

2.2.3.2 Ölçme- değerlendirme maliyetleri

Kalite kontrol işlemi üretimin her aşamasında yapılabilen, kalite uygunluğunun doğrulanması amacıyla yapılan faaliyetlerin maliyetleridir. Bu maliyetlere aynı zamanda mamulü istenen kalitede üretilmesini sağlayan maliyetlerdir. Bu maliyetleri şöyle sıralayabiliriz;

- Üretim öncesi doğrulama
- Teslim alma muayenesi
- Laboratuvar kabul testi
- Muayene ve test
- Muayene ve test ekipmanı
- Muayene ve test esnasında tüketilen maliyetler
- Alan başarı testi

- İzinler ve tasdikler
- Stok değerlemesi
- Kayıt tutma (Karcıoğlu; 2000:111).

2.2.3.3. Başarısızlık maliyetleri

İşletmenin başarısızlık maliyetleri içsel ve dışsal olarak iki grupta incelenir.

İçsel başarısızlık maliyetleri ürünün müşteriye ulaşmadan önce saptanan kalite ile ilgili sorunlardır. Bu maliyetler üretimin herhangi bir safhasında ki hatadan dolayı karşımıza çıkan hatalardan doğmaktadır. Bunlar; artıklar, arızaların giderilmesi veya kusur analizleri, yerine koyma, yeniden üretme, tamir, muayene ve test tekrarı, taşeron hatası, değişim izinleri veya imtiyazlar, kalite uyumsuzluğundan doğan kazanç kaybı ve zaman kayıplarıdır (Karcıoğlu; 2000:112).

Dışsal başarısızlık maliyetleri mamulün el değiştirdikten yani ürün müşteriye geçtikten sonra fark edilen hatalardan dolayı oluşan maliyetlerdir. Bunlar hatalı ürünün değiştirilmesi, garanti kapsamındaki hatalar gibi nedenlerden oluşan maliyetlerdir. Bu maliyetler;

- Şikayetler
- Garanti süresi içinde yerine getirilen yükümlülükler
- Kabul edilmeyen ve iade edilen yükümlülükler
- Uzlaşma
- Satış kaybı
- Müşterileri ile temas sağlama maliyetleri
- Mamul sorumluluğu (Yükçü; 1999:641).

2.2.3 Kalite Maliyet Sistemi

Kalite maliyet sistemini oluşturmadaki temel amaç, kaliteyi iyileştirme çabalarını kolaylaştırmaktır. Kalite maliyet sisteminin yapısı işletmeye göre değişiklik göstermektedir. Ancak değişiklik gösterse de işletme kalite maliyet sisteminin beklentileri iki grupta toplanır; “muhasebe bölümü” ve “kalite yönetimi bölümü”dür.

Muhasebe bölümünden dört temel beklentisi vardır;

- Kalite maliyeti verilerinin toplanması
- Kalite maliyetinin belirlenen faaliyetlere yüklenmesi

- Kalite maliyetlerinin değerlendirilmesi için karşılaştırmaya izin veren raporlama yapılması
- Çeşitli dönemler itibariyle raporların hazırlanması (Karcıoğlu; 2000:114).

Kalite maliyet sisteminin kalite bölümünden beklentileri ise;

- Muhasebe bölümüyle işbirliği yaparak kalite maliyetlerinin sebeplerinin araştırılması, kontrolü ve analizi
- İşletme bölümleri arasında koordinasyon ve haberleşmeyi sağlamak suretiyle kalite maliyetleri ile ilgili bütçe hedeflerine ulaşmak
- İşletme politikasının aralıklarla gözden geçirilecek maliyet azatımı ve kontrolünü sağlamak
- Kalite başarısızlığından kaynaklanan problemlerin araştırılması, nedenlerinin tespiti ve sorumlulukların belirlenmesi (Karcıoğlu; 2000:114).

Kalite maliyet sistemi ürünün fikir aşamasından başlayıp satış sonrası hizmetlere kadar uzanan bir sistemdir. Ürünün üretiminin her aşamasında var olduğu sürece başarı sağlanabilir.

Kalite maliyetlerinin analizi iyi bir maliyet muhasebe sistemini gerekli kılmaktadır. Kalite kontrol departmanının işini başarılı bir şekilde yapabilmesi için kalite maliyet unsurlarının doğru olarak ölçülmesi gerekmektedir. Kalite kontrol analizinde işçilik, üretim maliyetleri, satışlar ve birim maliyetler kullanılan kriterlerdir (Karcıoğlu; 2000:120). İşletmeler bu kriterlerden biri veya birkaçını kullanabilir.

2.3 TAM ZAMANINDA (JIT) ÜRETİM VE MALİYET YÖNETİMİ

Tam zamanında üretim sistemini, bir ürüne talep olduğu zaman, talep edildiği miktarda üretilmesine dayalı bir düşünce sistemi olarak tanımlamak mümkündür. Bu sistemde üretimi harekete geçiren müşteri talepleridir.

Bu sistemin oluşturulabilmesi için çok sayıda işletmeyi, fonksiyonel olarak uyumlu olarak çalışmalarını gerektirmektedir. Bu sistemde etkin bir çalışmayı sağlamak için fiziki alan, fiziki üretim akışına, çalışanların organizasyonuna ve fiziki alanda metrekaşe başına katma değeri arttıracak şekilde yapılandırılmalıdır. Tam zamanında üretim ortamında makine ve

teçhizatlar ürüne göre şekillendirilir. Bu üretim sisteminde mamul üretiminde kullanılan makine ve teçhizatlar hücrelerde toplanır. Bu hücrelerin temel özellikleri şöyle sıralayabiliriz;

- Üretim süreci grup halinde organize edilmelidir,
- Benzer operasyonlar birlikte bulunmalıdır,
- Hammaddeden mamule kadar tüm faaliyetler aynı hücrede yapılmalıdır,
- Faaliyetlerin gözle kontrol edilmesi sağlanır (Emre; 1995;5).

Tam zamanında üretim sistemi ürünü tam zamanında ortaya koymanın yanında, gereksiz işlemleri ve savurganlığı ortadan kaldırmaktadır.

Tam zamanında üretim sisteminin işleyişine yön veren ve işleyişini sağlayan temel unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar;

- Mamullerin düşük maliyetli üretime yönelik tasarlanması,
- Üretim sürecini kolaylaştırmak,
- Çalışanların etkin katılımını sağlamak,
- Doğru verileri elde etmeye çalışmak,
- Gereksiz kağıt işlemlerini azaltmak,
- Iskartayı azaltmak,
- Stokları azaltmak,
- Sürekli gelişmeyi sağlamak (Kaygusuz; 2006:62).

Tam zamanında üretiminde hammadde temini üretime başlandığında ve üretilecek ürün kadar olmaktadır. Bu sistemde temel amaç hammadde girişinden mamulün çıkışına kadar olan süreçte hammadde stoklarını en aza indirmektir. Tam zamanında üretimin temel özellikleri ;

- Tekdüze ve basit üretim anlayışı,
- Üretim sürecindeki aşamalarda koordinasyonu “çekme stratejisi” ile sağlama,
- Hammadde, yarı mamul ve mamul stoklarında azalma,
- Üretime hazırlık süresinin kısılması ve hızlanması,
- Hammaddeler ve mamullerde yüksek kaliteyi sağlama,
- Üretim sistemini geliştirecek takım çalışması,
- Uzmanlaşmış çalışanlar ve esnek tesisler (Hilton; 1999:207-208).

2.3.1 Tam Zamanında Üretim Sistemi ve Maliyet Yönetimi

Gelişen teknoloji sayesinde insan gücü yerine otomasyon önem kazanmaya başlamıştır. Artık işletmeler otomasyona bağlı maliyet merkezleri oluşturmaya başlamışlardır. Bu nedenle maliyet muhasebesinin yanı sıra yönetim muhasebesi de önem kazanmıştır. Tam zamanında üretim sistemi diğer bölümlerle de ilişki içerisinde olan bir sistemdir.

2.3.1.1 Tam zamanında üretim sistemi ile satın alma ilişkisi

Tam zamanında üretim sistemini kullanan işletmeler genellikle yakın yerlerdeki tedarikçilerden sık sık hammadde satın almaktadırlar. Aynı zamanda yüksek kaliteli mamule sahip uzak tedarikçilerden de belli aralıklarla satın alım yapabilirler. Tam zamanında satın alma maliyet muhasebesi sistemlerini üç ana noktada etkilemektedir.

- Daha doğru maliyet verilerinin elde edilmesi,
- Maliyetlerin daha etkin kontrolü,
- Sistem maliyetlerinin azaltılması (Kaygusuz; 2006:68).

2.3.1.2. Tam zamanında üretim sistemi ile stokların ilişkisi

Üretim işletmelerinde üç tür stok bulunmaktadır; hammadde ve malzeme, yarı mamul ve mamul stokları. Tam zamanında üretim sisteminde direkt hammadde alımı ihtiyaç olduğunda temin edildiği için stok maliyetleri ortadan kalkmaktadır. Stok politikası oluşturulurken sürekli gelişme, artıkların azaltılması yada ortadan kaldırılması bir işletme felsefesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

İlk madde ve malzeme stokları tam zamanında teslimat yapabilen tedarikçilerle çalışılarak azaltılabilir veya ortadan kaldırılabilir.

Yarı mamul stokları, birim üretimi gerçekleştirebilmek için gereken üretim süresi kısaltılmalıdır.

Mamul stoklarının azaltılması ise müşteri ile iletişimin çok güçlü olarak sağlanmasıyla ortadan kaldırılabilir. Müşteri ile kurulan güçlü bir iletişim sistemi sayesinde sadece talep kadar üretim yapılır ve böylece de mamul stoklar ortadan kaldırılmış olur.

2.3.1.3 Tam zamanında üretim sistemi ile maliyet muhasebesi ilişkisi

Tam zamanında üretim sistemini benimseyen işletmelerde aşağıdaki değişikliklerden bir veya birkaçı görülebilir.

- Bazı maliyetlerin izlenebilirliğinin artması,
- Endirekt faaliyetler için maliyet havuzlarının ortadan kaldırılması,
- Tek başına işçilik ve genel üretim maliyet sapmalarına verilen önemin azaltılması,
- Üretimle ilgili detaylı bilgi kayıtları düzeyinin azaltılması (Erden; 2004:138)

Tam zamanında üretim sistemi yapısı gereğiyle işletmenin muhasebe sistemini de daha kolay hale getirmiştir. Örneğin alınan ilk madde ve malzeme direkt üretim girdiği için ayrıca ilk madde ve malzeme hesabına gerek yoktur. Alınan ilk madde ve malzemeyi üretimdeki ilk madde ve malzeme hesabında göstermek mümkündür.

2.4 FAALİYETE DAYALI (TABANLI) MALİYETLEME

Faaliyet dayalı (tabanlı) maliyetleme; İşletme kaynaklarının, işletme faaliyetleri tarafından kullanılması ve tüketilmesi ile genel üretim maliyetlerinin oluştuğu ve söz konusu işletme faaliyetlerinin de maliyet taşıyıcıları tarafından tüketildiği esasına dayanır. (Erden; 2004:178). Faaliyete dayalı maliyetleme tam maliyetlemenin yeni bir şekli olarak görülür. FDM de iki temel amaç bulunmaktadır. Bunlar;

- Tüm üretim işletmesinin faaliyet tüketimi, maliyet ve ilgi alanlarını tanımlayarak detaylı bilgi vermek,
- Yöneticilere alacakları kararlarda kullanmak üzere doğru maliyet bilgileri sağlamak (Tanış ve Tuan; 1993:53).

FDM sisteminin özellikle aşağıdaki iki durum karşısında yanlış sonuç vermemesi için dikkat edilmelidir. Birinci olarak; kapasite fazlasının maliyeti, ürün gruplarına yüklenmemelidir. İkincisi olarak ise; tamamen yeni ürün ve ürün hatlarına ait araştırma – geliştirme maliyetleridir(Tanış ve Tuan 1993:60).

Faaliyete dayalı maliyetleme birçok açıdan geleneksel maliyetlemeye benzemektedir. Asıl farklılık FDM sisteminin her bir faaliyet için endirekt maliyet dağıtım oranının aynı şekilde belirlemesidir. Buda FDM sisteminde hem daha fazla sayıda endirekt maliyet havuzu

hem de daha fazla sayıda endirekt maliyet dağıtım anahtarı olduğu anlamına gelir(Karcıoğlu; 2000:157).

FDM sisteminin kurulmasında yöneticilerin izleyeceği yedi basamaklı bir sistem vardır. FDM sistemini oluştururken yöneticiler;

- Faaliyetleri belirlerler
- Her bir faaliyetin toplam endirekt maliyetini tahmin ederler,
- Her bir faaliyetin endirekt maliyeti için bir dağıtım ölçüsü belirlerler ki, bu esas maliyet dağıtım anahtarını ifade etmektedir,
- Her bir dağıtım ölçüsünün toplam dağıtım miktarını tahmin ederler,
- Her bir faaliyet için toplam endirekt faaliyet yükleme haddini hesaplarlar,
- Her bir mamul tarafından kullanılan her bir dağıtım ölçüsünün fiili miktarını tespit ederler,
- Maliyetleri her bir mamule dağıtırlar (Karcıoğlu; 2000:158).

FDM sistemine adaptasyonun kazancı kendi maliyetini aştığı zaman maliyet-fayda analizine geçer. FDM sistemine adapte olmanın faydalarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz;

- Firmanın kar elde etmesini sağlayan rekabetçi satış fiyatlarının belirlenmesi için ürünle ilgili doğru maliyet bilgilerinin temininin zorunlu olması,
- Faaliyete dayalı maliyetlemenin firmanın tasarrufunu arttıran maliyetten tasarruf fırsatlarını belirleyebilmesi,
- Sistemin kazancı, sistemin yöneticilere eski sisteme göre daha fazla ürün maliyetlerinin raporlamasında yeni görüş açıları kazandırdığı zaman daha fazladır; bunun gerçekleşmesi için ,
- Firma farklı miktarlarda kaynak kullanarak birçok farklı ürün üretebilir,
- Firmanın yüksek tutarda toplam endirekt maliyetleri bulunmaktadır,
- Firma bazı ürünlerden çok miktarda bazı ürünlerden ise az miktarda üretmektedir (Karcıoğlu; 2000:161).

Firmanın faaliyete dayalı maliyetlemeye adapte olmanın maliyetinin düşük olması için aşağıdakilere sayılanlara sahip olması gerekir;

- Sistemin geliştirilmesi için muhasebe ve bilgi sistemi uzmanlığı,

- Maliyet dağıtım anahtar verilerinin kaydı için bar kodlaması gibi bilgi teknolojisi,

İşletmelerin uyguladığı faaliyete dayalı maliyetlemenin aldatıcı basitliğine kapılabilirler. İşletmeler aşağıdaki işlemleri yapmayı pahalı bulurlar;

- Yönetim grubunu faaliyete dayalı maliyetlemeyi çalışanlarına dağıtmak,
- Faaliyetleri ve bunlarla ilişkin endirekt maliyetleri belirlemek,
- Her bir faaliyet için dağıtım anahtarını belirlemek ve bunlara ilişkin bilgi toplamak,
- Faaliyete dayalı maliyetlemeye ilişkin endirekt maliyetleri belirlemek,
- Yöneticileri faaliyete dayalı maliyetleme kullanımı konusunda eğitmek,
- Sürekli güncelleştirme (Karcıoğlu; 2000:162).

Faaliyete dayalı maliyetleme sistemi kolayca benimsenen bir sistem değildir ve dikkatli bir şekilde kullanılması gerekir.

2.4.1 Bölümsel Faaliyete Dayalı Maliyetleme

Faaliyete dayalı maliyetleme sistemi esas itibariyle daha fazla dağıtım anahtarının kullanıldığı geleneksel bir maliyetleme sistemidir. Bir işletmenin departmanlarına ilişkin yönetim muhasebesinin başlıca iki amacı vardır; birincisi, yönetimin her bir departmanın faaliyetlerinin karlılığı veya maliyet etkinliğini değerlendirmek için kullanılabilmesi bilgisini sağlamaktır; ikinci amaç ise, maliyetleri söz konusu maliyetler ve harcamalardan sorumlu olan belirli yöneticilere yüklemelidir.

2.4.2 Bölümsel Faaliyete Dayalı Maliyetlemenin (BFDM) Üstün ve Zayıf Yönleri

Faaliyete dayalı maliyetleme yerine BFDM'nin kullanılmasının bazı avantajları bulunmaktadır. Bu faydaları aşağıdaki sıralamak mümkündür;

- BFDM'de faaliyete dayalı maliyetleme kadar aşırı bir değişiklik yoktur; BFDM departmental bilgiyi sağlamaya devam ettiği için çalışanların bu sisteme daha az direnç gösterir,
- BFDM fabrika geneline ilişkin faaliyetlere kompleks ve keyfi dağıtımlar yapmaktan kaçınır. Fabrika geneline yönelik faaliyetlerin analizini yürütmesi gerekmez,
- BFDM, departmental maliyetleri hesaplamaktadır. FDM bu bilgisini sağlamaz. Bu bilgi kıt kaynakların departmanlar arasında dağıtılmasında kullanılabilir,

- BFDM, departmental faaliyetler, maliyet dağıtım anahtarı ve maliyet dağıtım oranlarına ilişkin bilgileri kapsar. FDM ise yalnızca faaliyet, maliyet dağıtım anahtarı ve maliyet dağıtım oranlarına ilişkin fabrika geneline yönelik bilgileri kapsar,
- BFDM çok esnektir. Maliyetler departmanlara doğru şekilde dağıtılmaz ise, söz konusu maliyetler direkt olarak mamullere yüklenebilir,
- Aynı zamanda firmalar herhangi bir zamanda bir tek departman üzerinde çalışmak suretiyle BFDM anlayışına göre sistemlerini ayarlayabilirler,
- BFDM mamul karlılık analizinin yanı sıra, müşteri karlılık analizinin yapılmasında da kullanılabilir,
- BFDM'yi departman seviyesinde tutmak gerekmez (Keys ve Lefevre; 1995:30).

BFDM avantajlarının yanı sıra bazı özel sorunları da bulunmaktadır. Bunalar;

- FDM'yi yürütürken bazen departmental direnme gerçekleşmiştir. Çünkü BFDM analizi departman seviyesinde yapılabildiğinden, departman yöneticileri BFDM'yi geleneksel maliyet yönetimi sisteminden çok daha zor ve farklı olarak görmüşleridir,
- Geleneksel maliyet sisteminde iki tür hata bulunmuştur. Geleneksel sistemde bulunan hataların genellikle FDM'nin bir avantajı olarak sıralanmamasına rağmen, FDM ve BFDM'nin geleneksel verinin yeniden gözden geçirilmesini gerektirmesinden dolayı, bazı hataları bulmak olasıdır. Bu, özellikle kişilerin dikkatli olması ve hataların izlenmesi halinde doğrudur,
- Yönetim anlayışı, olması gereken düşünüldüğünde çok fazla değişmez. Bazı yöneticiler geleneksel maliyet sistemindeki rakamlardan önemli ölçüde farklı olan BFDM rakamlarını kabul etmemişlerdir,
- İşletmeler yüksek seviyede direkt hammadde ve malzeme, yarı mamul ve tamamlanmış mamul stoklarına sahiptirler. Yöneticiler bu üç stokun her birinin nedenini açıklamışlardır. Neden birbirinden bağımsız olduğundan dolayı yöneticilere bu kadar fazla stoğa ihtiyaç duymalarının olası olmadığını açıklamışlardır. Yöneticiler bunu gelişim için bir fırsat olmadığını kabul etmemişlerdir BFDM, departmental faaliyetler, maliyet dağıtım anahtarı ve maliyet dağıtım oranlarına ilişkin bilgileri kapsar. FDM ise yalnızca faaliyet, maliyet dağıtım anahtarı ve maliyet dağıtım oranlarına ilişkin fabrika geneline yönelik bilgileri kapsar,
- BFDM çok esnektir. Maliyetler departmanlara doğru şekilde dağıtılmaz ise, söz konusu maliyetler direkt olarak mamullere yüklenebilir,

- Aynı zamanda firmalar herhangi bir zamanda bir tek departman üzerinde çalışmak suretiyle BFDM anlayışına göre sistemlerini ayarlayabilirler,
- BFDM mamul karlılık analizinin yanı sıra, müşteri karlılık analizinin yapılmasında da kullanılabilir,
- BFDM'yi departman seviyesinde tutmak gerekmez (Keys ve Lefevre; 1995:30).

BFDM, faaliyete dayalı maliyetlemeye göre daha başarılı olmuştur. BFDM'nin geleneksel maliyet sisteminin esasını değiştirmeden zafiyetini ortadan kaldıran ve daha önce ileri sürülen faaliyete dayalı maliyetlemenin eksiklerini tamamlayan yeni bir yaklaşım olduğu belirtilebilir.

2.5 HEDEF MALİYETLEME VE KAİZEN MALİYETLEME

2.5.1 Hedef Maliyetleme

Belirlenmiş bir kalite ve işlev düzeyine göre üretilmesi zorunlu olan bir mamulün istenilen kar marjını, mamulün öngörülen satış fiyatı ile sağlanması için gerekli olan maliyetin belirlenmesine yönelik organize bir çaba olarak tanımlanabilir (Doğan ve Hatipoğlu 2003:1).

Hedef maliyetleme yönetiminde önemli olan hedef maliyeti belirleyebilmektir. Hedef maliyetlemenin uygulama sürecine ilişkin temel ilkeleri aşağıdaki gibidir;

- Satış fiyatına dayalı maliyetleme
- Müşteriler üzerine yoğunlaşma
- Mamul tasarımı üzerine yoğunlaşma
- Ekip çalışması
- Mamul yaşam dönemi yaklaşımı
- Değer zincirleriyle ilgilenme (Gökçen; 2007:2)

Hedef maliyetleme Japonların yeni yönetim felsefesinin gereği olarak ortaya çıkmıştır. Hedef maliyetleme pazarlama ve maliyetler konusundaki iki önemli gerçeğin farkına varılmasıdır. Bunlardan ilki bir çok işletmenin fiyatlar üzerinde sahip olduklarını düşündüklerinden çok daha az kontrole sahip olduklarının farkına varmalıdır; diğeri ise bir mamulün maliyetinin büyük bir kısmını dizayn aşamasında belirlenmekte olduğu gerçeğidir (Karcıoğlu; 2000:177).

Hedef maliyetlemede sadece pazar fiyatı tahmin edilerek, buna bağlı olarak hedef maliyetleri belirlemekle kalınmıyor aynı zamanda pazar payı ve olası satış hacmi de belirleniyor. Aksi taktirde, mamulün kendisi için yapılacak genel üretim, araştırma-geliştirme, satış, finansman ve yönetim giderlerini karşılayıp karşılamadığı anlaşılabilir.

Hedef maliyetleme ürün, pazar ve kaynaklarla ilgili bilgiyi stratejik bir esas üzerinde birleştirme ve bu bilgiyi kullanıma hazır nicel ölçülere dönüştürme yeteneğine sahip bir stratejik maliyet yönetimi aracıdır (Karcıoğlu; 2000:175).

2.5.1.1 Hedef maliyetleme ile geleneksel maliyetlemenin karşılaştırılması

Maliyet muhasebesinin kronolojik olarak üzerinde durduğu nokta üretim süreçleri olmuştur. Geleneksel yaklaşımda üretim öncesi maliyetler ile üretim sonrası maliyetlerin her birini mamule yüklemede sorunlarla karşılaşmıştır (Karcıoğlu; 2000:177).

Geleneksel maliyetlemede, işletmelerin departmanlar ve fonksiyonlar halinde örgütlenmesi her departman yöneticisini doğal olarak yalnızca kendi departmanının maliyetleri üzerine yoğunlaşmaya sevk etmiş ve böylece üretim departmanı ile ilgili olanlarla sınırlandırmış ve her bir mamulün hayat döngüsü ile ilgili maliyetlerini dikkate almamıştır (Karcıoğlu; 2000:178).

Hedef maliyetleme yaklaşımı ile geleneksel yönetim anlayışının karşılaştırılmasını ayrıntılı olarak şu şekilde inceleyebiliriz;

Çizelge 4: Geleneksel maliyet yönetimi ile hedef maliyetleme arasındaki farklılıklar

Geleneksel maliyet yönetimi	Hedef maliyetleme yönetimi
Pazar faktörleri maliyet planlamasının bir parçası değildir	Rekabete dayalı pazar faktörleri, maliyet planlamasını yönlendirir
Maliyetler fiyatı belirler	Fiyatlar maliyeti belirler
Kayıplar ve verimsizlik maliyet düşürmenin odak noktasıdır	Tasarım, maliyet düşürmenin anahtarıdır
Maliyet düşürmeyi müşteriler yönlendirmez	Müşteri verileri maliyet düşürmede rehberlik eder
Maliyet düşürmeden maliyet muhasebecileri sorumludur	Fonksiyonlar arası karşılıklı ilişki ekipleri maliyetleri yönetir
Tedarikçiler ile tasarımdan sonra bağlantı kurulur	Tedarikçiler ile tasarım öncesinde bağlantı kurulur
Müşterilerce ödenen fiyatın en aza indirilmesi hedeftir	Müşterilerin, toplam sahip olma maliyetlerinin düşürülmesi hedeftir
Maliyet planlamasında, değer zinciri ile ya çok az ilgilenilir yada ilgilenilmez	Maliyet planlamasında değerler zinciri esas alınır

Kaynak: Erden; 2004:220

Geleneksel yönetim ve hedef maliyetlemeyi formüle edersek;

Geleneksel maliyetleme yöntemi

Beklenen Satış Fiyatı = Beklenen Maliyet + Beklenen Kar Marjı

Hedef maliyetleme yöntemi

Hedef Maliyet = Hedef Satış Fiyatı – Hedef Kar Marjı

Eşitliklerden de anlaşılacağı gibi geleneksel yöntemde satış fiyatı bağımlı değişken iken, hedef maliyetleme yönteminde hedef maliyet bağımlı değişkendir.

2.5.1.2 Hedef maliyetlemenin amacı ve özellikleri

Hedef maliyetleme yönteminde başlıca dört amaçtan bahsetmek mümkündür;

- Tüm firmanın ve özellikle maliyetlerin piyasa ile uyumunu sağlamak
- Bir ürünün ilk proje safhasında maliyet yönetimi desteği sağlamak
- Maliyet hedeflerinin sürekli olarak kontrolünü sağlayarak dinamik maliyet yönetimini gerçekleştirmek
- İşletme stratejisinin doğrudan piyasaya yönelik ihtiyaçlardan etkilenmesine yardımcı olmak (Karcıoğlu; 2000:180).

Hedef maliyetleme yönteminin temel özellikleri ise şu şekilde sıralanmaktadır;

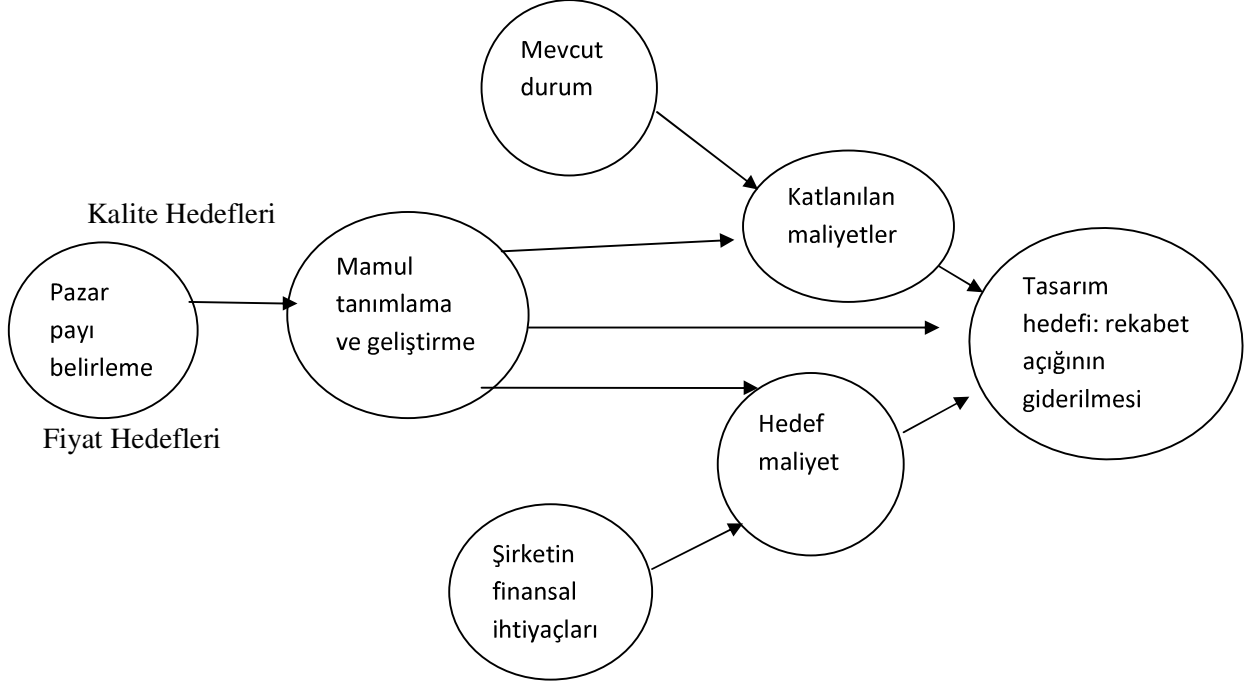
- Hedef maliyetleme planlama ve tasarım aşamalarında kullanılır,
- Hedef maliyetleme maliyet planlamasıdır, maliyet kontrolü değil,
- Hedef maliyetleme montaj endüstrisinde daha çok kullanılır,
- Bu yöntem tasarım spesifikasyonlarının ve üretim tekniklerinin kontrolünde kullanılır (Bursal ve Ercan; 2003:491).

2.5.1.3 Hedef maliyetleme süreci ve başarı koşulları

Hedef maliyetleme stratejik bir kar ve maliyet yönetim sürecidir. Bunun için işletmeler rakiplerinin maliyetlerini araştırır ve daha sonra söz konusu pazarda rekabet edebilecek bir giriş yapabilmek için gerekli olan birim maliyetlerini belirlerler.

Uygulamada hedef maliyet işletmeler tarafından farklı şekillerde belirlenebilmektedir. Bir ürünün üretim programına alınıp alınmaması konusunda karar alırken, pazarlama yönetiminin belirleyeceği hedef fiyat ile üretim sağlayabileceği minimum maliyet arasındaki olumlu farkın işletmeye tatmin edici bir kar bırakıp bırakmadığı, kararı belirleyen başlıca faktör olmalıdır (Bursal ve Ercan; 2003:491). Hedef maliyetleme sürecinin işleyiş şekil 2.5.1.2 de gösterilmektedir.

Şekil 2.3: Hedef maliyetleme süreci



Kaynak: Karcıoğlu; 2000:184

Hedef maliyetleme başarı için değer analizinin yanı sıra diğer bazı teknik ve uygulamalardan yararlanmalıdır. Hedef maliyetlemedeki başarı unsurlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

- Tedarikçiler mamul geliştirme sürecine dahil edilmelidir,
- Mamullerin ve süreçlerin eş zamanlı olarak tasarlanması gerekmektedir,
- Bütün maliyet azaltma çabaları müşterilerin isteklerine göre yönlendirilmelidir,
- Tasarım basitliğine ulaşmaya çalışmalı ve bu ölçülmelidir,
- Hedef maliyetleme ile ilgili faaliyetlerde farklı departmanların temsilcilerinden oluşan ekipler kurulmalıdır,
- Sürekli değişme ve gelişmeye açık bir örgüt kültürüne sahip olunması gerekmektedir,

- Hedef maliyetleme, çok yıllık kar planlaması, balık kılçığı diyagramları, rekabet analizleri ve değer zinciri gibi bazı tekniklerden yararlanmaktadır (Yükçü; 1993:928).

Hedef maliyetlemeye üretimin farklı aşamalarında kullanmak mümkündür. Bunlar; ürün tasarımı ve geliştirme, mevcut ürünlerin maliyet azaltımı, üretim süreci planlaması ve endirekt alanlarda verimlilik iyileştirilmesidir (Karcıoğlu; 2000:184).

Hedef maliyetleme uygulamasının aşamaları aşağıdaki gibidir;

- Mamulün sahip olacağı fonksiyonların belirlenmesi,
- Her bir fonksiyonun göreceli öneminin belirlenmesi,
- Mamulü oluşturacak parçaların belirlenmesi,
- Mamulü oluşturan her bir parçanın maliyetlerinin tahmin edilmesi,
- Mamulü oluşturan parçaların göreceli önemlerinin belirlenmesi,
- Parçaların hedef maliyet endekslerinin belirlenmesi,
- Hedef maliyetlerin en iyilenmesi,
- Diğer maliyet düşürme gereksinimleri (Bilginoğlu; 1994:13).

2.5.2. Kaizen Maliyetleme

Kaizen toplam kalite yönetimi unsurlarından biridir. Japonca'da KAI (kay) değişim, ZEN(zen) iyi anlamına gelmektedir. İşletmeler için kullanılan tanımı ise, daha iyiye ulaşma, gelişme, sürekli gelişme isteğidir. Japonlara göre kaizen, herkesin dahil olduğu ama insanların bunun farkına varmadığı bir kavram olup, her günün bir öncekinden daha iyi olması için çalışmayı ifade eder (Karcıoğlu; 2000:197).

Japonların kaizen kavramı, batıdaki gelişme kavramından farklıdır. Batıdaki gelişme kavramı; büyük değişiklikleri, dev sıçramaları içerir. Kaizen kavramında ise; küçük adımlarla yavaş yavaş sürekli bir değişim ve gelişme söz konusudur.

Kaizen kavramında bir işletmede çalışan her bir bireyin gelişmesi söz konusudur. İşletmenin en alt basamaktan en üst basamağa kadar tüm çalışanlarının bu gelişmeye katılımını gerektirmektedir.

Kaizen anlayışında gelişmeler yavaş yavaş olduğu için etkileri de çok güçlü olmamaktadır.

2.5.2.1 Kaizen maliyetleme yönetimi

Kaizen'e göre sonuçları iyileştirmek için ona ulaşmada kullanılan süreçleri iyileştirmek gerekmektedir. Toplam kalite yönetimi kapsamına giren kaizen, kaliteyi yükseltirken maliyetleri de düşürür.

Kaizen maliyetleme yöntemi bir mamulün her aşamasında maliyetleri düşürmek için kullanılır. Kaizen maliyetleri düşürürken aynı zamanda kaliteyi de yükseltmektedir. Diğer bir deyişle hedeflere ulaşmak için, mamule değer katmayan maliyetler ve maliyetlerin sürekli azaltılması, israfın önlenmesi ve üretim sürecindeki sürekli gelişmeler üzerinde yoğunlaşır (Yükçü; 1993:938).

Kaizen maliyetlemenin odak noktası, şirket stratejisinin üretim maliyetlerini en etkin bir şekilde düşürülebileceğini hissettiği maliyet unsurlarına göre belirlenmesidir (Karcıoğlu; 2000:199).

2.5.2 Kaizen maliyetlemenin özellikleri

Kaizen maliyetleme çalışmaları işletmenin üretim sürecinde uygulanan maliyetleri düşürme çalışmalarından oluşmaktadır. Bu faaliyetlerden bir kısmı hedef maliyetler ile gerçekleşen maliyetler arasındaki farkın fazla olduğunda maliyetleri iyileştirmek için kullanılırken, diğer faaliyetler ise hedef ile bütçelenen kar arasındaki farkı azaltmak için çalışır (Yükçü; 1993;938).

Kaizen maliyetlemenin başarılı olabilmesi için hedeflerin elde edilebilir olması gerekir. Bunu için işletmenin tüm çalışanlarının takım çalışması ile katılımı şarttır.

Kaizen maliyetlemede başarı için ayrıntılar önemlidir. İyileşmeler ne kadar küçük olursa olsun göz ardı edilmez.

Kaizen maliyetleme programını etkinliğini kontrol etmek için yapılan Kaizen sapma analizi tasarrufu yansıtmalıdır.kaizen maliyetleme programından beklenen tasarruflar elde edildiği durumlarda sapma sıfırdır (Karcıoğlu; 2000:200).

Kaizen maliyetleme sistemi; geleneksel maliyetleme ve hedef maliyetleme sisteminden farklılıklar göstermektedir. Kaizen maliyetlemenin; geleneksel maliyetleme ve hedef maliyetleme ile karşılaştırmalarını aşağıdaki şekiller üzerinde gösterebiliriz.

Şekil 2.4: Standart maliyetleme ve Kaizen maliyetleme arasındaki farklar

STANDART MALİYETLEME	KAİZEN MALİYETLEME
-Maliyet kontrolü sistemi anlayışı -Mevcut üretim koşullarını durağan kabul eder, -Amaç, maliyet performans standartlarına ulaşmaktır	-Maliyet azaltma sistemi anlayışı -Üretimde sürekli gelişmeyi varsayar -Amaç, maliyet azaltma hedeflerine ulaşmaktır
STANDART MALİYETLEME TEKNİKLERİ	KAİZEN MALİYETLEME TEKNİKLERİ
-Standartlar yıllık ya da yarı yıllık olarak belirlenir. -Maliyet sapma analizleri, fiili maliyetler ile standart maliyetlerin karşılaştırmasını içerir. -Standartlara ulaşamadığında maliyet analiz incelemesi yapılır.	-Maliyet azaltma hedefleri aylık olarak belirlenir ve uygulanır. Kaizen metodları tüm bir yıl boyunca hedeflere ulaşmak için uygulanır. -Maliyet sapma analizleri, hedef ve kaizen maliyetleri ile fiili maliyet sonuçlarının karşılaştırmasını içerir. -Hedeflenen maliyet azaltma miktarının elde edilememesi durumunda araştırmalar devam eder.
MALİYETLERİ AZALTMAK İÇİN EN İYİ BİLGİYE KİM SAHİPTİR	MALİYETLERİ AZALTMAK İÇİN EN İYİ BİLGİYE KİM SAHİPTİR
-Teknik deneyime sahip oldukları için standartları geliştiren yönetici ve mühendisler	-Proses en yakın oldukları için işçiler en iyi bilgiye sahiptirler.

Kaynak: Karcioğlu; 2000:202

Hedef maliyetleme yönteminde ürün maliyeti genellikle tasarım ve geliştirme aşamasında belirlenmekte ve maliyet azaltım çalışmaları buna göre yapılmaktadır. Kaizen maliyetleme yönteminde ise üretim çalışmaları başladıktan sonra, ürünün kalitesini arttırmaya yönelik maliyetleri azaltmaya çalışılır. Kaizen maliyet yönetimi ile hedef maliyetleme arasındaki farklılıkları aşağıdaki gibidir.

Şekil 2.5: Hedef maliyetleme ile Kaizen maliyetleme arasındaki farklar

	HEDEF MALİYETLEME	KAİZEN MALİYETLEME
NE	Bilinen hedef kar marjı hesaba katan ve önerilen bir ürün için en yüksek kabul edilen bir maliyeti saptamaya yönelik bir yaklaşımdır.	Maliyetleri düşürecek, ürün kalitesini arttırmak ve/veya sürekli geliştirme çabaları aracılığıyla üretim yönetimini geliştirebilecek bir güç
NE İÇİN KULLANILIR?	Yeni ürünler	Mevcut ürünler
NE ZAMAN	Tasarım ve geliştirme aşamalarında	Üretim aşamalarında
NASIL	Belirli bir maliyet düşürme hedefi amaçlanınca daha iyi işler; ilk üretim standartlarını belirlemede kullanılır.	Belirli bir maliyet hedefi amaçlanınca daha iyi işler; maliyet azaltımları, gelişmeleri destekleyecek ve yeni itirazlara hazırlayacak ilk üretim standartları içinde bütünleşir.
NİÇİN	Ürün süresi maliyetlerinin %80-90'ı tasarım ve geliştirme aşamaları sürecine üretime sokulduğu için son derece büyük bir potansiyel	Mevcut ürün maliyetlerinin düşmesi için sınırlı potansiyel, fakat gelecekteki hedef maliyeti çabaları için yararlı bilgi sağlayabilir.
HEDEF	Üretim süreçleri ve tedarikçi unsurlarına kadar tüm üretim girdileri	Çabaları üretim maliyetini düşürmede daha etkili olacağı yere bağlıdır.

Kaynak: Rainborn ve diğreleri; 1996:254

Kaizen maliyetleme sisteminde maliyetlerin düşürülebilmesi için hem sabit hem de değişken maliyetler dikkate alınmaktadır. Kaizen maliyetlemenin asıl amacı; fiili üretim maliyetlerinin, maliyet temelinden daha az olarak gerçekleştirilmesini sağlamaktır.

BÖLÜM 3: STRATEJİK YÖNETİM AÇISINDAN MALİYET YÖNETİMİ VE UYGULAMA

Bu bölümde daha önceki bölümlerde açıklanmış olan stratejik yönetim ve maliyet yönetimi kavramlarını beraber inceleyeceğiz. Ayrıca stratejik yönetim ve maliyet yönetimi kavramlarının birlikte kullanımlarının örnek olay çalışması ile incelenecektir.

3.1 GELENEKSEL MALİYET MUHASEBESİNDEN MALİYET YÖNETİMİNE GEÇİŞ

Stratejik yönetim kavramıyla ilgili ayrıntılı bilgileri birinci bölümde vermiştik. Stratejik yönetim kavramını tekrar tanımlamak gerekirse; bir işletmenin hedeflerine ulaşmak için kullanacağı yolların açık olarak belirlenmesi, bütünlüğün sağlanması olarak tanımlanabilir. Stratejik yönetimde, işletmenin başarıya ulaşabilmesi için işletmenin tüm bölümleri arasında entegrasyon sağlamak gerekmektedir. Stratejik yönetimde yöneticileri yaptıkları iş tasarlanan stratejileri uygulanan stratejilere dönüştürmektir.

Bu açıdan bakıldığında stratejik yönetimin sadece bir karar alma süreci olmadığını söyleyebiliriz. Bir organizasyonda sadece sınırlı bir alanın başarılı yönetilmesi önemli olmasına rağmen stratejik yönetim sayılmaz. Bu açıdan bakıldığında stratejik yönetim üç noktaya odaklanır. Bunlar organizasyonun pozisyonunu anlamaya yönelik *stratejik analiz*, mümkün olan faaliyetlerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, aralarından en uygun olanının seçilmesi sürecini kapsayan *strateji seçimi* ve stratejinin nasıl uygulanması gerektiğinin planlanması ve gereken değişimin yönetilmesini kapsayan *uygulama aşamasıdır* (Yüzbaşıoğlu, 2009).

Yoğunlaşan rekabet ortamında işletmelerin kalite – maliyet – zaman üçlüsünün doğru kullanımını zorunlu hale getirmiştir. Özellikle Japonların kalite konusundaki yoğun yükselişleri diğer işletmeleri de bu konuda çalışmaya itmiştir. Ancak kaliteyi yükseltmek işletmelerin maliyetleme ve maliyetlerin dağıtımını ile ilgili sorunları da beraberinde getirmiştir.

Geleneksel maliyet muhasebesi yoğun rekabet ortamında stratejik yönetime gerekli bilgileri vermekte sınırlı kalmaya başlamıştır. Geleneksel maliyet muhasebesi yeterliliğini ve güvenilirliğini kaybetmiştir. Bu durum maliyet dağıtımının temel sorunu olarak görülmektedir. GMM'nin ürün maliyetlemede sorunlarının olması, bir çok konuda yetersiz kalması ve geleneksel sistemlere yapılan eleştiriler sonucunda giderek önemini kaybetmesi ve yoğun rekabet baskısı sonucu ortaya çıkan maliyet baskısı işletmeleri, maliyet oluşumunun geri

planındaki nedenlerin analiz edilmesine ve maliyetleri oluşumundan önce kaynağında etkilemeye zorlaması Maliyet Yönetimi yaklaşımını ortaya çıkarmıştır.

Ürün fiyatının müşteriler için en önemli satın alma kriteri olduğu göz önüne alındığında geleneksel maliyet yönetimi ve fiyat hesaplaması alıcı pazarı için yeterli olmadığı için maliyet yönetiminin pazara ve stratejiye göre düzenlenmesi yapılmıştır.

Günümüz işletmeleri maliyet yönetimi kavramını stratejik kararlarda da kullanmaktadır. Yoğun rekabet ortamının zorluğu maliyet yönetimini de yetersiz kılmaya başlamıştır. Maliyet yönetiminin yetersizliği karşımıza stratejik maliyet yönetimi kavramını çıkarmıştır.

Maliyet muhasebesinde yaşanan aşamalara ve günümüzde ulaşılan düzeye bakıldığında, işletmelerin değer yaratma süreçlerinde kendi maliyet durumunu etkileyebilme gereksinimlerinin gittikçe önem kazandığı söylenebilir. Yönetim kavramıyla sonradan maliyet karşılaştırmalarına dayalı maliyet kontrolü aşılarak maliyetlerin etkilenmesi boyutu açılmıştır. Bu haliyle maliyet yönetimi artık maliyet muhasebenin bir alt disiplini olmaktan çıkarak, işletme yönetiminin bir görevi haline gelmiştir. İşletmenin yapı ve faaliyetlerinin, maliyetlerin etkilenebilmesi amacıyla düzenlenmesi olarak ta tanımlanabilen maliyet yönetiminde, yönetimin görev alanına giren bu düzenlemeler; amaçlanan maliyet düzeyi, maliyet yapıları, maliyet esnekliği, maliyet davranışının etkilenmesi, maliyet karmaşıklığının azaltılması ve son olarak da maliyet şeffaflığının sağlanmasıdır (Bilginoğlu, 1994: 3).

İşletmelerin artık operasyonel maliyet muhasebesinden, stratejik maliyet muhasebesine doğru bir yönelme gösterdiği görülmektedir. SMY’de, maliyetlerin ve maliyet saptama faktörlerinin analizi yapılması. SMY, stratejik analiz, strateji formüle etme ve strateji düzenleme için önemli ve anlamlıdır. Burada hammadde kaynaklarının kullanımıyla ilgili stratejik maliyet bilgileri de gereklidir (Horvath ve Seidenschwarz, 1991:300).

Operasyonel maliyet muhasebesi ile stratejik maliyet muhasebesinin karşılaştırması aşağıdaki gibidir.

Şekil 3.1: Operatif ve stratejik maliyet yönetiminin amaçları ve karşılaştırılması

OPERATİF MALİYET YÖNETİMİ	STRATEJİK MALİYET YÖNETİMİ
-işlemsel kararların maliyetlere etkilerini saptama, planlama ve kullanma -Maliyetleri muhasebeye dayalı olarak tanımlama ve değerlendirme - Standart/Fiili karşılaştırmasında özel maliyet pozisyonlarını saptama, analiz etme ve değiştirme -Zaman karşılaştırmalarında maliyet dinamiğini saptama, analiz etme, kullanma ve yöneltme	-Stratejik kararların maliyetlere etkilerini tahmin etme, kullanma ve etkileme -Stratejik maliyet pozisyonu ile ilgili etki büyüklüklerini tahmin etme ve analiz etme -Maliyetleri faaliyetlere dayalı olarak bulma ve tanımlama -Değer yaratma zincirlerinde maliyetleri rekabete yönelik olarak saptama, planlama ve analiz etme -Yaşam dönemi maliyetlerinin bütünlüğünü saptama, planlama ve analiz etme

Kaynak: Delman ve Franz,1994:18

3.2 STRATEJİK MALİYET YÖNETİMİ AÇISINDAN MALİYET YÖNETİMİ

Stratejik yönetimde verilen kararlar tüm işletmenin yaşamını devam ettirmesi ile ilgilidir. Günümüzün yoğun rekabet ortamında maliyet – kalite – zaman üçlüsü hayati önem taşımaktadır.

Günümüz pazarlarında müşteriler daima daha çok fayda sağlayacak ürünleri talep etmektedirler. Hızla değişen taleplere işletmelerin yetişmesi gerekmektedir. Bu sihirli üçgen işletmelerin hayatlarını sürdürmeleri için şarttır. İşletmeler kaliteyi en üst seviyede tutarken, maliyetleri en aza indirmek zorundadır ve aynı zamanda talepleri istenen sürede karşılamalıdır.

Günümüzün yoğun rekabet ortamında bunu karşılayamayan işletmelerin yaşamlarını sürdürebilme şansları maalesef yoktur yada çok düşüktür.

İşletmelerin kullandıkları geleneksel maliyet muhasebesi eksikliklerinin ortaya çıkışı iki ana nedene bağlanabilir; birincisi, artan strateji yönelimi ikincisi ise gelişen yeni teknoloji kullanımı (Yüzbaşıoğlu, 2009:10). Bu her iki faktörde küreselleşme ile ilgilidir. Bunlar işletmenin rekabet gücünü arttırmak için kullandığı önlemler olarak da düşünülebilir.

Bir taraftan şimdiye kadar geçerli olan GMM’de uzun vadeli planlama anlayışında stratejik görünüm üzerinde önemle durulurken, diğer taraftan strateji belirlemeyle, maliyet önderliği arasında maliyet muhasebesinin desteğini artırması ve maliyet muhasebesinden maliyetleri farklılaştırması ve maliyetler üzerinde odaklaşması istenmektedir.

3.2.1 Maliyet Yönetiminin İşletme Stratejisine ve Bulunulan Pazara Göre Yeniden Düzenlenmesi

Maliyet yönetimi kavramının yeniden düzenlenmesinin gerekliliği öncelikli olarak uluslar arası pazarda rekabetin şiddetlenmesine ve buna bağlı olarak ortaya çıkan sonuçlar nedeniyle ortaya çıkmıştır. 80'li yıllardan sonra dünya üzerinde yüksek kaliteli Japon mallarını egemenliği Avrupa ve Amerika üzerinde yoğun bir dış rekabet baskısı oluşturmuştur. Japon mallarındaki yüksek kalitenin sebebi Japon şirketleri arasındaki iç baskı nedeniyle ortaya çıkmıştır. Japonya'da artan iç rekabet baskısı Japon ürünlerinde yüksek kalite ve maliyet standartlarının oluşmasına neden olmuştur. Yüksek standartlardaki Japon ürünleri girdikleri batı pazarlarında değişikliklere neden olmuştur. Dünya pazarlarında gözlemlenen diğer bir özellik de tüketicinin bireyselleşmesidir. Bunun yanında tüketici ilgi ve zevklerinin değişmesi, objektif olarak değerlendirilebilen ürün özelliklerinden daha çok düşünsel ve bireysel yarar beklentilerine göre gerçekleşmektedir. Bu ancak müşteriler açısından gittikçe artan bir biçimde deneyime dayalı ürün geliştirme yoluyla sürekli olarak yarar boyutunun genişletilmesine bağlıdır. Bu nedenle, ürün geliştirmede her bir ürün çeşidinin biçimsel özellikleri, ek yararlar sağlaması açısından önem ve anlam kazanmaktadır.

Müşterilerin bir ürünü alırken en önemli kriteri fiyattır. Geleneksel maliyet yönetiminde fiyat hesaplaması bugünkü alıcı pazarları için yeterli olmamaktadır. Müşteriye yönelik olma işletmelerin yaşamı için gereklidir. Müşteriye yönelik olma stratejik performans faktörü olarak da karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle maliyetleri sürekli düşürmek ve müşteriye kabul edebileceği bir fiyat sunmak için işletmeler yoğun bir çaba içerisindedirler. Maliyetlerin ürünün geliştirme aşamasından başlatıldığı düşünülürse maliyet yönetiminde rekabet üstünlüğü sağlamak için çalışmaların ilk safhadan başlanması gerekmektedir.

Pazara giriş engellerinin azaltılması ve bununla birlikte ortaya çıkan uluslararası rekabetin şiddetlenerek, ağırlaşması bu anlayışı; son on yıl içinde olgunlaştırmıştır. Bu durum, maliyete dayalı fiyat politikasının aksine, daha çok pazara yönelik fiyat politikasının olgunlaşıp, olgunlaşmadığına da bağlı olmaktadır.

Porter strateji önerilerini 3 strateji alternatifine ayırmaktadır. Bunlar, öncelik stratejileri, maliyet önderliği ve hücreler stratejisidir. Müşteri menfaatlerinin artırılmasıyla ilgili olarak öncelik stratejisi hedeflenirken, ürün geliştirme, üretim, pazarlama ve satış anında yapılan maliyet düşürmeler ve hem de pazara uygun fiyatlı ürünler sunma da ölçek etkilerinden yararlanma maliyet önderliği stratejisi içinde bulunmaktadır. Hücreler stratejisi ise pazar kesitleri, müşteriler, ürünler ve satış bölgelerinin açık olarak sınırlandırılmasıyla

ilgili olmaktadır. Maliyet önderliği stratejisiyle işletme, sektördeki uygun maliyetlere sahip tüm üreticileri içine almak ve yoluna devam etmek istemektedir. Ürün ve rekabet edilen ürün karşılaştırmasında mal ve hizmetler yaklaşık olarak benzer özelliklere sahiptir ve müşteriler de eşit fiyattan ödeme yapmak istemektedir (Yüzbaşıoğlu; syf:11).

İşletmelerin yüksek bir başarı için referansları düşük maliyetlerdir. Maliyet liderliği stratejisi, özellikle geniş ölçüde standartlaşmış seri üretim yapan işletmeler için stratejik amaca uygundur.

Farklılaştırma stratejisinde işletmeler, rekabet edilen ürünleri bir defa üretmeyi denemektedir. Her ürün, farklı özellikler demeti olarak görülebilir ve değişik müşteri yararı oluşturabilir. Üretilen ürün komplike özelliklere sahiptir. Ürünün özellikleri farklılaştırmaya müsaittir.

İşletmeler, rekabet ettikleri pazarda pozisyonlarını koruyabilmek için maliyet liderliği stratejisine yönelmişlerdir. Ancak yinede pozisyonlarını koruyamamışlardır. Bunun üzerine yenileştirme ve kalite stratejilerinin yardımıyla kaybettikleri payları geri kazanabilmişlerdir.

Bazı işletmeler ürün çeşitlerini çok geniş kesimlere duyurarak yaygınlaştırmışlardır. Bu durum stratejik rekabette zaman faktörünü ortaya çıkarmıştır.

Rekabet avantajları, ürün yenileştirmelerde bugünkü pazar ortamında çoğunlukla hala kısa süreli olmaktadır. Bu nedenle taklitçiler pazar potansiyelini kendi amaçları için kullanmayı taklit ürünlerle çok hızlı denemektedirler. Ürün yenileştirme, pazarda ilk önce teknik bir standart olarak taklitçiler aracılığıyla yerleştirilmekte ve rekabet maliyet önderliği için kullanılmaktadır. Bu durumda müşteriler, aşırı yükseltilmiş fiyatları ödemek için hazır değildir.

Yenilikçi işletmeler, doğal olmayan bir biçimde kısa ya da uzun vadeli fiyat rekabetine katılmaktadır. Bundan dolayı, bu işletmeler müşteri taleplerini çağımıza uygun bir biçimde düşük maliyetlerle yerine getirecek durumdadır.

3.3 ANALİZ YÖNTEMİ

Bilimsel çalışmalarda nicel ve nitel araştırma olmak üzere başlıca iki araştırma metodolojisi kullanılır. Doğa Bilimleri gözlem ve ölçmelerin objektif olarak yapıp tekrarlanabildiği araştırmalara nicel araştırma denmektedir. İnsan ve toplum davranışlarında ise “niçin” sorusunu anlamaya yönelik araştırmalarda nitel araştırma denmektedir.

Nitel araştırmalarda veriler gözlem, mülakat ve anket yoluyla toplanır. Zaman alıcı olması dolayısıyla küçük örneklemeler üzerinde çalışılır. Fenomenoloji , etnografi , gömülü teori ve örnek olay olmak üzere başlıca dört tip nitel araştırma deseni vardır.

Örnek olay çalışması (case study): Nitel araştırmalarda kullanılan yöntemlerden biri olan örnek olay çalışmasında tek bir olay ya da durum derinlemesine incelenmektedir. Bazen belli bir zaman dilimindeki sosyal olaylar da incelenebilir. Bu yöntem araştırmacıya olaylara sistematik bakabilme, veri toplama, analiz etme ve sonuçları rapor haline dönüştürme konusunda sistematik bir yol sağlar. Örnek olay çalışması kapsamlı açıklamalar ve bağlamsal analizler yoluyla karmaşık bir örneğin anlaşılmasını sağlamaktadır. Yapılan çalışmanın sonucunda örnek olayın nedenleri açığa çıkarılır ve benzer durumların açıklanmasında nasıl yararlı olabileceği ortaya konur (Özkan, 2006:114)

Bu çalışmada, sadece nicel verilerle yetinilmemiş, nitel araştırma tekniklerinden “örnek olay çalışması” kullanılmıştır. Seçilen Efor Bilgi İşlem Şirketinin stratejik yönetim ve maliyet yönetimi konularında nasıl bir yapı belirlediği; yönetim ve iş kademelerinde değişen koşullara karşı nasıl pozisyon aldığı; firmanın dünyada ve ülkedeki ekonomik ve politik durumdan nasıl etkilendiği; kurum kültürünün nasıl oluşup geliştiği; organizasyon yapısının ve hiyerarşik gruplar arasındaki ilişkilerin nasıl olduğu; müşteri memnuniyeti açısından nasıl tavır aldığı gibi konular derinlemesine mülakat tekniği kullanılarak toplanan veriler ışığında değerlendirilmiştir.

Savaş, hedef maliyetleme sisteminin başarısını etkileyen faktörle üzerinde durmuştur. Hedef maliyetleme sisteminin başarısını etkileyen faktörleri bir hazır giyim sektöründe incelemiştir. Bu çalışmasında iki temel sonuca ulaşmıştır. Bunlardan ilki işletmelerin yeni ürün sunma gereklilikleri, sunulan ürünün kalitesini yüksek olması şartı ve fiyatların zamanla düştüğü ve fiyatları müşterilerin belirlediğidir. İkincisi ise, hazır giyim sektöründe potansiyel hedef maliyetleme sisteminin uygulamalarını en olumsuz etkileyen faktörlerin, teorik bilgi yetersizliği, ürün ömrünün kısa olmayışdır. En olumlu etkileyen faktörler ise, rakiplere daha hızlı ürün sunma gerekliliği, rekabet yoğunluğu ve üst yönetim desteğidir.

Dursun, seramik kaplama malzemeleri sektöründe stratejik yönetim faktörünü incelemiştir. Bu çalışmada temel stratejiler olan maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma

stratejileri ışığında Türk seramik kaplama sektörünün İtalya, İspanya, Brezilya ve Çin ile birlikte kıyaslanmıştır.

Yüzbaşıoğlu, maliyet yönetimi sistemini stratejik yönetim ve planlama aracı olarak ele almıştır. Araştırmanın sonucunda işletmeler açısından hedef maliyetlemenin stratejik yönetim ve planlamanın önemli bir unsuru olduğu görülmektedir.

3.4. EFOR BİLGİ İŞLEM ŞİRKETİNDE UYGULAMA

3.4.1 Efor Bilgi İşlem Şirketi Hakkında Genel Bilgiler

20 Şubat 2004 yılında 6 Milyar lira sermaye ile Adi Ortaklık şeklinde kurulmuş bir şirkettir. İşletmede iki ortak bulunmaktadır. Ortaklardan biri Ayşe URGANCI SEVİNİŞ ve Erkan ULU'dur. Şirket çalışanları ve görev dağılımı aşağıdaki gibidir.

Erkan ULU; ön muhasebe, alım-satım ve mali işlerin tamamı

Ayşe URGANCI SEVİNİŞ; muhasebe yazılım programları satış ve satış sonrası servis

Cihan SEVİNİŞ; teknik servis hizmetleri

Efor Bilgi İşlem bilişim teknolojileri satışı ve satış sonrası hizmetlerle ilgilenmektedir. Efor Bilgi İşlem birinci sınıf tüccar statüsünde faaliyet göstermektedir. Bu durum kendisi için özellikle bankalardan kredi alımları ve kamu kurumları ile çalışmalarında büyük artılar sağlamaktadır. İşletmenin bilançosunda kuruluş tarihinden bu güne kadar zarar görülmemektedir.

İşletmede ortaklar dahil çalışanların tamamı maaşla çalışmaktadır . İşletme içerisinde patron sıfatını Efor Bilgi İşlem Şirketi almaktadır.

İşletmemiz iki temel konuda müşterilerine hizmet vermektedir. Bunlardan ilki bilgisayar ve bilgisayar donanımları satışı, diğeri ise bilişim konusunda teknik destek hizmetidir.

İşletmenin hem kurumsal hem de bireysel müşterileri bulunmaktadır. Müşterilerin işletmeden beklentisi en uygun fiyata en iyi şekilde taleplerinin karşılanabilmesidir.

İşletme kendisini değerlendirmek için belli dönemlerde müşterileri başta olmak üzere tüm paydaşlarına anket çalışması uygulayacaktır. Böylece gelişimlerini takip altına alabilecektir.

3.4.2 Efor Bilgi İşlem Şirketinin Vizyon Misyon Bildirimi ve Temel Değerleri

Vizyon

Hem görsellik hem de hizmet kalitesi açısından Nazilli ve çevresinde markalaşmış bir teknoloji market olabilmek

Misyon

Satış ve satış sonrası hizmet birimlerini birbirinden ayırıp her iki konuda da bölgesel marka oluşturabilmek

Temel Değerler

- Yüksek kaliteli mal ve hizmet
- Güncellik
- Müşteriye karşı dürüstlük
- Zamanında hizmet sunumu
- Güven unsuruna dayalı çalışma ortamı
- Yüksek sorumluluk bilinci
- Gelişime açıklık
- Müşteri odaklı çalışma

3.4.2.1 Efor Bilgi İşlem Şirketinin SWOT Analizi

FIRSATLAR

- Talebin müşteriden gelmesi
- Ne istediğini bilen müşterilerin sayısının artış göstermesi
- Bilişim teknolojilerine olan talebin sürekli gelişmesi
- Parça satışlarından elde edilen gelirin daha yüksek olması

- Bilişim sektörünün sürekli gelişim göstermesi

TEHDİTLER

- Dolardaki ani kur değişimleri
- Ekonomik kriz nedeniyle satışların düşüşü
- Kar marjları çok yüksektir
- Vergi oranlarının çok yüksek olması
- İnternet alış-verişlerinin satışları düşürmesi
- Bilişim sektörünün günümüzde bile lüks sayılması
- Sektördeki işletmelerin alınan mamul bedelini ödeme sürelerinin çok kısa olması

ÜSTÜNLÜKLER

- Müşteriye karşı dürüstlük
- Sadık müşteriler
- Zamanında hizmet sunumu
- Yüksek hizmet anlayışı
- Yüksek kalitede ürün satışı
- Müşteri talebine en uygun ürünün sunumu için gösterilen özen
- Samimiyet
- Çalışanların birbirine olan yüksek güveni
- Tedarikçilerin işletmeye olan yüksek güveni
- Opsiyon kullanma esnekliği
- Son dönemde ayakta kalabilme sebebi klima sektörüne girilmiş olması
- Her iki sektörde de en iyi teknik servis

ZAYIFLIKLAR

- Nakit para sıkıntısı
- Kalifiye eleman eksikliği

- Eleman değişim hızının yüksek olması
- Muadil ürün satışının olmaması
- Binanın kira olması
- Kaliteli muhasebeci ve avukat eksikliği
- Nakit sıkıntısı nedeniyle alışta kazanma şansının ortadan kalkması
- Kalifiye elemanın yüksek beklentileri
- Hizmet sektöründe de çalışıldığı için çalışanların müşteri iletişimde eksik kalma
- Dizüstü bilgisayar tamiri için İzmir'e gönderilmek zorunda

Stratejik Amaçlar

- 1- Tanınmış bir teknolojik market olarak yaşamını sürdürmek
- 2- İşletmenin satış ve servis bölümlerini birbirinden ayrı bölümler haline getirmek
- 3- EFOR Bilgi İşlem Şirketini marka haline getirmek
- 4- Çalışma standartlarını yükseltmek

Bu amaçlara ulaşabilme de yardımcı olacak hedefler amaçlarla ilişkili olarak aşağıda belirtilmiştir.

Stratejik Amaç 1: Tanınmış bir teknolojik market olarak yaşamını sürdürmek

Stratejik hedef 1: Müşteri portföyünü geliştirip, sadık müşteri sayısını arttırmak

Stratejik hedef 2: Kalifiye eleman ihtiyacını ortadan kaldırmak

Stratejik hedef 3: Müşterilere kaliteli ürün bilincini yerleştirmek

Stratejik hedef 4: Yıllık kar marjını yükseltmek

Stratejik Amaç 2: İşletmenin satış ve servis bölümlerini birbirinden ayrı bölümler haline getirmek.

Stratejik hedef 1: Efor Bilgi İşlem Şirketini Limited Şirket statüsüne yükseltmek

Stratejik hedef 2: Şirketten ayrı bir bölümde servis bölümü açmak ve bunu müşterilere benimsetmek

Stratejik Amaç 3: EFOR Bilgi İşlem Şirketini marka haline getirmek

Stratejik hedef 1: EFOR Bilgi İşlemi müşterilerin tanınmasını ve önermesini sağlamak

Stratejik hedef 2: Kalite bilincini yerleştirmek

Stratejik hedef 3: Yüksek standartlarda ürün ve hizmet talebi için müşterileri bilinçlendirmek

Stratejik Amaç 4: Çalışma standartlarını yükseltmek

Stratejik hedef 1: Kalifiye eleman istihdamını sağlamak

Stratejik hedef 2: İşletmenin fiziksel alanını yükseltmek

Stratejik hedef 3: İşletmeyi fonksiyonel bölümlere ayırmak

Efor Bilgi İşlem Şirketinin ilk hedefi işletmeyi beş yıl içerisinde teknoloji market statüsüne ulaştırabilmektir. Teknoloji market oluşumunun sonucunda satışın ve teknik servisin birbirinden ayrılmasını hedeflemektedir.

İşletme Nazilli ve çevresinde tanınmak ve ilk sıradaki işletme olabilmeyi hedeflemektedir. İşletmenin kriz nedeniyle sermayesinde son iki yılda büyük düşüş yaşanmıştır.

İşletmenin kısa dönemde (2010 yılı için) beklentisi için ise sadece ayakta durabilmektir. 2010 yılı için yüksek kar marjını hedeflememektedir. Bunun sebebi ekonomik krizin etkileridir. İşletme 2010 yılında zarar etmemek için çalışmayı hedeflemektedir.

İşletme için hazırlanan bu stratejik plan 2010 – 2015 yılları için hazırlanmıştır.

3.4.3 Efor Bilgi İşlem Şirketinin Maliyetleri

İşletmenin sabit maliyetlerinin yanı sıra malzeme alımı dolar bazında olduğu için ürün alım maliyetleri çok değişkendir. Dolar bazlı alış ve TL bazlı satış işletmenin maliyet yükünü arttırıcı bir etkisi bulunmaktadır.

Vergi sistemindeki dengesizlik maliyet yükünü arttırıcı diğer bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşletmenin diğer maliyet arttırıcı unsurlar ise banka komisyonları, faiz oranları, KVD oranıdır.

3.4.4 Efor Bilgi İşlem Şirketi için Hazırlanan Stratejik Planın Uygulanması Sırasında İzlenecek Yollar

İşletme öncelikli olarak nakit sıkıntısını çözmek ve krizi (özellikle 2010 yılını) en az hasarla veya hasarsız atlatmak istemektedir. Kriz dönemini atlatma konusunda teknolojik ürün satışından ziyade teknik servis hizmetleri ön planda olmaktadır.

İşletmenin çözmesi gereken ikinci problemi ise kalifiye elemandır. İşletme için en iyi şekilde çalışacak ve işletmenin değerlerini benimseyebilecek kalifiye elemanlar yetiştirilmeye çalışılmakta veya aranmaktadır. Ancak bu durum Nazilli bölgesinde genel olarak karşımıza çıkmaktadır.

İnternet alışverişinin yaygınlaşması, ekonomik kriz gibi nedenlerden dolayı satışların düşmesinin yanında sürekli olarak yaşanan teknolojik gelişmeler müşteri talebinin sürekli canlı kalmasını sağlamakta. Özellikle bireysel müşteriler ihtiyacının fazlasını veren ürünlere daha çok yatkınlık göstermekte değişen teknolojiden daha çabuk etkilenmektedir. Bunun yanında kurumlar genellikle teknolojik açıdan değişimleri daha uzun sürede yapmaktadırlar.

İşletme yapılan satışlar ve sunulan hizmette en yüksek kaliteyi hedeflemekte olan bir işletmedir. Bu nedenle kalite maliyetleri oldukça yükselmektedir. Ürün yelpazesini mümkün olduğunca en yüksek kalitede ki mamullerden oluşturmaktadır. Yine aynı şekilde hizmet sunumlarını da çıkabilecek olası tüm sorunları ortadan kaldıracak şekilde sunmaktadır. Bunun sebebi müşterinin ihtiyacının o anda karşılanmasının yanında gelecekte sorun yaşama olasılığını en aza indirgeyebilmektir.

İşletme özellikle nakit sorunu yaşamamak ve yaşamını sürdürebilmek için ürün yelpazesini genişletmeye çalışmaktadır. Sadece bilgisayar ve donanımları değil diğer teknoloji ürünlerini de ürün portföyüne koymaktadır. Bunun yanında yetkili servis olabilmek için çalışmalarını sürdürmekte. Bunun için TSE ve ISO gibi belgelerini tamamlama çalışmalarını sürdürmektedirler. Bu belgelerin alımı için kendilerine iki yıl gibi bir hedef zaman vermişlerdir. Bu zamanın uzunluğunun en önemli sebebi ekonomik darboğazdır.

İşletme maliyetleri denetim altına alabilmek için özellikle hizmet maliyetlerinde standardizasyona gitmiştir. Böylelikle müşteri gözünde yanlış bir izlenim uyandırma şansını en aza indirmektedir. Bunun yanında yapılan işlerin parasal kontrolü daha iyi yapılabilmektedir.

Bilişim sektörünün en önemli özelliklerinde biriside gelen müşterilerin pek çoğunun ne istediğini bilen müşteriler olmasıdır. Böylelikle müşteriye herhangi bir ürün satmaya çalışmak yerine ihtiyacına göre ek ürünler sunulmaya çalışılmaktadır. Gelen müşteri genel olarak alacağı temel ürünü bilerek alış verişe gelmektedir.

İşletmenin müşterileri üzerinde bıraktığı en önemli etki ise dürüst yaklaşımıdır. İşletme müşterileri ile oldukça dürüst ve samimi bir iletişim kurmuştur. Müşterilerine ürünleri ve uygulanan hizmet konusunda her daim açıklık göstermiştir.

İşletmenin karşılaştığı iki önemli sorun daha bulunmaktadır. Bu sorunlardan biri tüm sektörü ilgilendirirken diğeri tamamen bölgeseldir.

Öncelikli sorunlardan ilki bilgisayarın hala daha lüks mal sayılmasıdır. Günümüzde pek çok devlet kurumu internet üzerinden hizmet vermekte ve bilgisayar mecburi ürün statüsüne geçmektedir. Bu nedenle KDV oranları ile birlikte vergi yükünün sektör üzerinde azaltılması gerekmektedir.

İkincil sorun ise özellikle diz üstü bilgisayarların tamiratının Nazilli ve çevresinde mümkün olmamasıdır. Sorun ne kadar küçük olursa olsun mutlaka bunlardan kaynaklanan tüm sorunlar İzmir'de çözüme kavuşabilmektedir. İşletme öncelikli olarak bu sorunada çare bulmak arayışı içerisinde. Diz üstü bilgisayarların Nazilli'de tamirinin mümkün olması demek maliyetlerde bir düşüş göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Düşen maliyetlerin yanı sıra müşteriye daha kısa sürede hizmet sunumu olabilecektir.

İşletmenin teknoloji market statüsünde çalışmaya devam etmesi sırasında satış ve teknik servis olarak iki bölüme ayrılmasının nedeni müşterilerin taleplerine daha doğru yaklaşılabilme isteğidir. Satış bölümünden bağımsız bir binada kurulacak olan teknik servis bölümü müşteriye isteklerine daha rahat ulaşabilme imkanının yanında işletmeye de her iki alandaki başarısını ayrı ayrı görme şansı sunacaktır.

İşletme aynı zamanda bölgesel bir marka olabilme hedefi taşımaktadır. Bu hedef nedeniyle kendini doğru tanıtmayı ve müşterinin zihninde olumlu yer edinmesi önemli bir konudur. Bu nedenle dürüstlük ve samimiyeti elden bırakmadan iş hayatını sürdürme amacı taşımaktadır. İstenilen EFOR Bilgi İşlem denildiğinde yüksek kalite, dürüstlük ve taleplerin tam olarak karşılanması kavramlarının müşteriye çağrıştırılabilmesidir. Bunlar sadece sadık müşterilerinde değil potansiyel müşterilerin tamamında oluşturulmak istenen yargılardır.

Stratejik planda ilk ulaşılması gereken hedef 2010 yılını zarar etmeden ve sadık müşteri sayısını arttırarak kapatabilmektir.

3.4.5. İzleme ve Değerlendirme

İşletme yıllık raporlarla izlenip değerlendirilecektir. Bu değerlendirme de yıllık karşılaştırmalı finansal analizler, müşteri memnuniyet anketleri, tedarikçi memnuniyet anketleri, personel performans değerlendirmeleri ile yapılacaktır.

Özellikle yapılan müşteri ve tedarikçi memnuniyet anketleri sonrasında işletmenin fark edemediği ancak talep edilen noktalar göz önüne konulabilecek ve böylece olumlu düzenlemeler yapılabilecektir.

Anketler hazırlanırken Efor Bilgi İşlem çalışanları ile birlikte çalışılacaktır. Hazırlanan raporlar doğrultusunda yıllık değerlendirme toplantıları düzenlenecek ve bu toplantılar da daha iyi nasıl olabilirdi sorusuna cevaplar aranacaktır.

Bunun yanı sıra performans değerlendirme ve anket sonuçlarına göre anında uygulanması gereken önlemler ve düzeltmeler zaman kaybedilmeden uygulanacaktır. Gerekli görüldüğünde hedeflerde rotasyona gidilecektir.

İşletme için hazırlanan stratejik planın her ne kadar temel amaçları bulursa da plan esnek olarak uygulanacaktır. Sürekli değişim yaşayan ve bir ay gibi kısa sürelerde ürünlerin eskidiği bir sektörde planın olabildiğince esnek olması gerekmektedir. Ancak bu esnemelerin işletmeyi temel hedefler dışına çıkarması olası değildir.

BÖLÜM 4: SONUÇ

Günümüzde işletmelerin hayatta kalmaları ve gelişmeleri için yöneticilerin tedbir almaları oldukça zorlaşmış ve işletme yönetimi daha güç bir hal almıştır. Bu sebepler sonucunda yöneticilerin karşılıklarına çıkan fırsatları çok iyi değerlendirmeleri ve işletmenin karşılaşılabileceği tehditler için önlemlerini almaları şart olmuştur. İşletmeler tüm bu fırsatları ve tehditleri değerlendirirken, kendi varlığını kullanmak zorundadır. Bu nedenle varlığının hangi tarafının güçlü, hangi tarafının zayıf olduğunu bilmelidir. Diğer bir deyişle işletme kendisini çok iyi tanımalıdır.

İşletmesini iyi tanıyan ve gelecekle ilgili doğru bir öngörüye sahip olan bir yönetici işletmesinin geleceği ile ilgili daha doğru karar verebilecektir. İşletmesini, kendisi ve çevresini iyi tanıyabilen yöneticiler gelecek ile ilgili olarak işletmeye en uygun stratejileri belirleyebilirler.

Strateji kavramı 1980'lerden sonra askeri bir kavram olmanın yanı sıra artık işletme yönetimi için de kullanılmaya başlamıştır. Stratejik yönetim kavramını işletme yönetimine girmesi sonucunda iş dünyasına yeni bir bakış açısı kazandırılmıştır. Artık iş dünyasının gelecekle ilgili tüm kararlarını tekrar gözden geçirmesi gerekmiştir.

Stratejik yönetim işletmelerin geleceği karşılama temelini oluşturmuş ve her alanda işletmelerin mükemmeli aramaları, tüm hedeflerini tekrar gözden geçirmelerine neden olmuştur. İşletmeler mükemmelle ulaşabilmek için iç ve dış çevrenin birbirleri ile uyumlarını sağlamaları gerektiğinin farkında olan yöneticiler çalışmaya çevre değişkenleri ile başlamışlardır.

İşletmeler artık müşterilerin taleplerini daha önceden tahmin edip; müşterilerin istedikleri kalitede, en düşük maliyetle ve istenilen zamanda ürünler sunmak için çaba harcamaya başlamışlardır.

Yüksek kaliteli ürünlerin maliyetlerinin ve buna bağlı olarak fiyatının beklenilenin üzerinde olmasının önüne geçmek zorunda olan işletmelerin karşısına çıkan ikinci bir sorun geleneksel maliyet muhasebe sisteminin yetersizliği olmuştur. İşletmeler için artık daha kapsamlı ve isteklerine yetecek bir maliyet sistemi gerekmektedir.

Bu noktada karşımıza maliyet yönetimi kavramı çıkmaktadır. Artık maliyetler ürünün tasarım aşamasında üretim için konulan bir hedef olmaya başlamıştır. İşletmeler kaliteden ödün vermeden bir ürünü en düşük maliyetle nasıl üretebileceğinin hedeflerini oluşturmaya başlamıştır.

Stratejik yönetimin başarısı için gerekli olduğundan şüphe olmayan maliyet yönetimi kavramı artık daha da önem kazanmaya başlamıştır. Maliyet yönetimi sayesinde işletmeler belirledikleri işletme amaçlarına ulaşmak için ürettikleri ürünlerin kendilerine olan maliyetlerini kontrol altında tutabilmektedirler.

Tüm bunları doğru olarak uygulayan işletmeler pazarda pay sahibi olduğu gibi müşterilerin en çok aradığı işletme olma şansını da arttırmaktadır. Müşterinin talep ettiği işletmelerin daha uzun yıllar ayakta kalma şansları daha yüksektir. Böylece işletme hayatta kalma amacını gerçekleştirmiş olmaktadır.

İşletmenin hayatta kalması için sadece stratejik yönetimin yanında, stratejileri ile uyumlaştırılmış maliyet yönetimi yaklaşımlarını kullanması gerekmektedir. Bu günümüzün yoğun rekabet ortamında başarı için vazgeçilmezlerden biri haline gelmiştir.

Maliyet yönetimi müşterilerin talep ettiği ürünlerin kaliteleri en üst düzeydeyken maliyetleri en alt düzeyde tutmak için çalışmaktadır. Diğer bir deyişle işletmeler üretimi optimum düzeyde tutmak için maliyet yönetimini kullanmaktadırlar. Stratejik yönetimi ise hızla değişen taleplerin bulunduğu bir pazarda gelecekte var olacak ürünleri belirleyip işletmenin geleceğine yön vermektir.

Stratejik yönetim ve maliyet yönetimi kavramlarının yönetim için birbirini tamamlayan kavramlar olduğundan bahsetmiştik. Stratejik yönetim gelecekte var olabilmek için işletmenin vereceği kararlardır. İşletmenin gelecekte üretecekleri ürünleri belirlerken, maliyet yönetimi belirlenen politikaların en düşük maliyetle uygulanmasını sağlamaktadır. Stratejik yönetim ve maliyet yönetimi belirlenen stratejilerin en iyi biçimde uygulanabilmesi için bütüncü bir yapıya sahiptirler.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR:

ACAR Durmuş, *Küresel Rekabette Maliyet Yönetimi ve Yaklaşımları: Tekstil Sektörü İle İlgili Bir Araştırma*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.

BURSAL Nasuhi ve ERCAN Yücel, *Maliyet Muhasebesi İlkeler ve Uygulama*, Der Yayınları, 2003

DİNÇER Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul, 2003.

EFİL İsmail, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Alfa Yayın Dağıtım, İstanbul, 2002

ERDEN Selman Aziz, *Stratejik Maliyet Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2004.

GÜNDÜZ Erdin, *Dünya Klasındaki İşletmelerde Bir Maliyet Yönetim Aracı Olarak Faaliyete Dayalı Maliyet Sistemi ve Bir Uygulama*, SPK Yayın No:99, Ankara, 1997.

HACİRÜSTEMOĞLU Rüstem, *Maliyet Muhasebesi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2000.

HILTON Ronald W., *ManagerialAccounting*, Mc-Graw Hill, USA, 1999

KARCIOĞLU Reşat, *Stratejik Maliyet Yönetimi*, Aktif Yayın Dağıtım, Erzurum, 2000.

KAYGUSUZ Sait Yüksel, *Yenilikçi Yönetim Muhasebesi*, Alfa – Aktüel Yayınları, Bursa, 2006.

KOÇEL Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2005

ŞAKRAK Münir, *Maliyet Yönetimi – Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Yaklaşımlar*, Yasa Yayınları, İstanbul, 1996

ÜLGEN Hayri, MİRZE Kadri, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, İstanbul, 2006,

YÜKÇÜ Süleyman, *Kalite Maliyetlerinin Muhasebeleştirilmesi*, İzmir, 1999

MAKALELER:

ARGÜDEN Yılmaz *Başarı İçin Strateji*, Dünya Gazetesi, 2004

BAYRİ Osman, *Rekabet Stratejileri Açısından Maliyet – Hacim Analizleri*, MUFAD, Nisan 2006.

BİLGİNOĞLU Fahir, *İşletme Yönetiminde Yeni bir Kavram: Maliyet Yönetimi*, Yönetim Dergisi, 1994

BİLGİNOĞLU Fahir, *Hedef Maliyetleme (Target Costing) Yeni Bir Yönetim Aracı*, Yönetim Dergisi, 1995

CERAN Yunus, *Küresel Rekabet Ortamında Rekabetçi Üstünlük Sağlayan Sihirli Üçgen: Maliyet – Kalite – Zaman*, Bakış, Ocak 2004.

COŞKUN Ali, *Stratejik Maliyet Yönetimi Aracı Olarak Hedef Maliyetleme*, Akademik Araştırmalar Dergisi 2002 - 2003,

DOĞAN Zeki, HATIPOĞLU Ayşegül, *Hedef Maliyetleme Yönteminin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Araştırma*, MUFAD 1998.

GÖKÇEN Gürbüz, *Maliyet Düşürme Yaklaşımı Olarak Hedef Maliyetleme*, 2005

GÜÇLÜ Nezahat, *Stratejik Yönetim*, G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2003

EROL Mikail, *Kısıtlar Teorisi ve Teorinin Yönetimde Kullanımı*, MUFAD Temmuz 2008.

KALAYCI Şeref, TEKŞEN Ömer, DALGAR Hüseyin, *Tekdüzen Muhasebe Sisteminin Uygulamalarının Genel Bir Değerlendirilmesi ve Batı Akdeniz Bölgesine Yönelik Uygulama*, MUFAD 1998.

KAVRAKOĞLU İbrahim, *Şişecam'da Toplam Kalite Uygulama Planı*, 1. Klite Sempozyumu, İstanbul 1991 syf:21

KAYGUSUZ Sait Y. *Faaliyet Tabanlı Maliyet - Hacim – Kar Analizleri*, MUFAD 1998

KEYS, D. E. ve LEFEVRE, R.J *Departmental Activity-Based Management Management Accounting*, January 1995

KUTLU Hüseyin Ali, *Kalite Maliyetleri ve Yaşam Boyu Maliyetleme Yöntemi*, Bakış, Ekim 2008

MERİH Kutlu, *Etkin Stratejik Liderlik Uygulamaları*, Eylem 2002

HILL Tery ve WETSBROOK Roy, *SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall*, Long Range Planning, Vol.30, No.1, 1997 syf:50-52

PORTER Michael, *Competitive Strategy: Techniques For Analyzing ,ndutries and Competitors*, The Free Press, New York, 1980

STEIMER T.E., *ActivityBased Accounting For Total Quality*, Management Accounting, 1990

SCHEIN E; *Organizational Culture and Leadership*, Josey Bass 1985; syf:14

TANIŞ Veyis Naci ve TUAN A. Kadir ve *Yönetim Muhasebesine Yeni Bir Yaklaşım: Faaliyet Esasına Dayalı Maliyetleme* Ç.Ü. İkt. İd. Bil. Fak. Dergisi Cilt:4, Sayı:1, 1993

YÜZBAŞOĞLU Nedim, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve Planlama Açısından Maliyet Yönetimi ve Enstrümanları*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2004

TEZLER

ALPKAN Lütfihak, *Stratejik Yönetimin Kapsamlılığı, Stratejik Tercihler ve Yönetici Özellikleri Arasındaki İlişkiler*, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, 2000.

DİL Esra, *Stratejik Yönetim Düşüncesine Pozisyon Okulunun Katkısı*, Sakarya Üniversitesi, 2007.

DURSUN İ. Taha, *Stratejik Yönetim Yaklaşımları Açısından Sektör Analizi: Seramik Kaplama Malzemeleri Sektörü Örneği*, Sakarya Üniversitesi 2007.

KOÇER İsmet, *İşletme ve Organizasyonlarda Stratejik Yönetim Yaklaşımları*, Marmara Üniversitesi, 2007.

LİVVARÇİN Ömer, *An Exploratory Study on Strategy Direction and Strategy Magnitude in Organizations: The Strategy Vector Model*, Yeditepe Üniversitesi, 2007

UZUN Ali Tarık, *Strategic Audit Of Tofaş: A Koç / Fiat Joint Venture*, Koç Üniversitesi, 1995.

ÖZKAN Fatma, *Küreselleşme Sürecinde Teknoloji Yönetimi ve Rekabet Ortamında Jantsa Örneği*, Adnan Menderes Üniversitesi, 2006

YENER İpek, *Critical Managerial Attributes İn The Success of Supply Chain Management: Based On The Strategic Evolution Of Supply Chain Management*, Marmara Üniversitesi, 2003.

NAZILLI VD	DÖNEM TİPİ	Yılı	2009
VERGİ DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ	Geçici Vergi Dönemi (Normal Dönem)	Dönem	3. Dönem
Onay Zamanı : 14.11.2009 - 15:16:53			

Vergi Kimlik Numarası (TC Kimlik No)	15466597520
E-Posta Adresi	
Ticaret Sicil No	İrtibat Tel No 256 3153742
Soyadı (Unvanı)	URGANCI SEVİNİŞ
Adı (Unvanın Devamı)	AYŞE

	ZARAR	KAR
Ticari Kazanç	0,00	3.949,16
Yatırım İndirimi	0,00	
Kalan Ticari Kazanç		3.949,16
Serbest Meslek Kazancı	0,00	0,00
Kar Toplamı		3.949,16
Zarar Toplamı	0,00	
Zarar	0,00	
Kar		3.949,16
Mahsup Edilecek Geçmiş Yıl Zararları	0,00	
İndirime Esas Tutar		3.949,16
31.12.2005 tarihine kadar yapılan yatırım harcamaları üzerinden hesaplanan Yatırım İndirimi		0,00

İNDİRİMLER	
İndirim Türü	Tutar
Diğer İndirimler	660,00
Toplam	660,00
Dönem Zararı	0,00
Geçici Vergi Matrahı	3.289,16

VERGİ BİLDİRİMİ	
Geçici Vergi Matrahı	3.289,16
Hesaplanan Geçici Vergi	493,37
Önceki Dönemlerde Hesaplanan Geçici Vergi	323,46
Ödenmesi Gereken Geçici Vergi	169,91
Mahsup Edilecek Tevkifat Tutarı	0,00
Mahsup Edilecek Geçici Vergi Tevkifat Tutarı Toplamı	323,46
Ödenecek Geçici Vergi	169,91
Sonraki Döneme Devreden Tevkifat Tutarı	0,00
Damga Vergisi	26,50

KAZANCIN TESPİT YÖNTEMİ		
Unvan	Kazancın Tespit Şekli	Pay Oranı
AYŞE URGANCI SEVİNİŞ ORTAKLIĞI	Bilanço Esası	50

BEYANNAMENİN HANGİ SIFATLA VERİLDİĞİ		Beyannameyi Düzenleyen Mükellef / SM / SMMM	
Mükellef		Vergi Kimlik Numarası (TC Kimlik No)	26659222464
Vergi Kimlik Numarası (TC Kimlik No)	15466597520	Soyadı, Adı (Unvanı)	
Soyadı, Adı (Unvanı)		ÖZSARI	ADNAN
URGANCI SEVİNİŞ	AYŞE	Tic. Sic. No/Oda Sic. No	
Ticaret Sicil No		E-Posta Adresi	
E-Posta Adresi		İrtibat Tel No	256 3135794
İrtibat Tel No	256 3153742		

EKLER

GELİR TABLOSU

AYŞE URGANCI SEVİNİŞ ORTAKLIĞI

Açıklama	Cari Dönem
A. Brüt Satışlar	326.374,08
. 1. Yurtiçi Satışlar	322.984,18
. 3. Diğer Gelirler	3.389,90
C.Net Satışlar	326.374,08
D. Satışların Maliyeti (-)	293.629,81
. 2. Satılan Ticari Mallar Maliyeti (-)	293.629,81
Brüt Satış Karı veya Zararı	32.744,27
E. Faaliyet Giderleri (-)	23.960,03
. 3. Genel Yönetim Giderleri (-)	23.960,03
Faaliyet Karı veya Zararı	8.784,24
H. Finansman Giderleri (-)	885,91
. 1. Kısa Vadeli Borçlanma Giderleri (-)	885,91
Olağan Kar veya Zarar	7.898,33
Dönem Karı veya Zararı	7.898,33
Dönem Net Karı veya Zararı	7.898,33

NAZİLLİ VD VERGİ DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ	DÖNEM TİPİ Yıllık	Yıl	2008
Onay Zamanı : 26.03.2009 - 08:59:16			

Vergi Kimlik Numarası (TC Kimlik No)	15466597520
E-Posta Adresi	
Ticaret Sicil No	
Soyadı (Unvanı)	URGANCI SEVİNİŞ
Adı (Unvanın Devamı)	AYŞE
İrtibat Tel No	256 3151856

TİCARİ KAZANÇLARA İLİŞKİN BİLDİRİM

Teşebbüs veya Ortaklığın Unvanı	Faaliyet Konusu	Pay Oranı	Verilen Ek	Kar	Zarar	Kesilen Gelir Vergisi
AYŞE URGANCI ORT.	722003	50	Bilanço	1.678,35	0,00	0,00
Bağkur Primi						
Yatırım İndirimi						
31.12.2005 Tarihine Kadar Yapılan Yatırım Harcamaları Üzerinden Hesaplanan Yatırım İndirimi (*)						
Diğer İstisna ve İndirimler						
İndirimler Toplamı						
Beyan Edilen Ticari Kazançlar Toplamı				1.678,35	0,00	

(*) Bu alan sadece özel hesap döneminde beyanname veren ve tercihlerini yatırım indirimi istisnasından yararlanmama yönünde kullanan mükellefler tarafından doldurulacaktır.

DİĞER KAZANÇ VE İRATLARA İLİŞKİN BİLDİRİM

İradı Sağlayanın Adı, Soyadı veya Unvanı	Gayrisafi Kazanç veya İrat	İstisna, Gider ve İndirimler	Safi Kazanç ve İrat	Kesilen Gelir Vergisi
RIZAI BEYAN	3.600,00	0,00	3.600,00	0,00

GELİR BİLDİRİMİ

GELİR UNSURLARI	ZARAR	KAR
Ticari Kazançlar	0,00	1.678,35
Zirai Kazançlar	0,00	0,00
Serbest Meslek Kazançları	0,00	0,00
Ücretler		0,00
Gayrimenkul Sermaye İratları	0,00	0,00
Menkul Sermaye İratları		0,00
Diğer Kazanç ve İratlar		3.600,00
TOPLAM	0,00	5.278,35
ZARAR	0,00	
KAR		5.278,35
Mahsup Edilecek Geçmiş Yıl Zararları Toplamı	0,00	

NAZİLLİ VD VERGİ DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ	DÖNEM TİPİ Yıllık	Yıl	2008
Onay Zamanı : 26.03.2009 - 08:59:16			

Vergi Kimlik Numarası (TC Kimlik No)	15466597520
E-Posta Adresi	
Ticaret Sicil No	İrtibat Tel No 256 3151856
Soyadı (Unvanı)	URGANCI SEVİNİŞ
Adı (Unvanın Devamı)	AYŞE

TİCARİ KAZANÇLARA İLİŞKİN BİLDİRİM

Teşebbüs veya Ortaklığın Unvanı	Faaliyet Konusu	Pay Oranı	Verilen Ek	Kar	Zarar	Kesilen Gelir Vergisi
AYŞE URGANCI ORT.	722003	50	Bilanço	1.678,35	0,00	0,00
Bağkur Primi						
Yatırım İndirimi						
31.12.2005 Tarihine Kadar Yapılan Yatırım Harcamaları Üzerinden Hesaplanan Yatırım İndirimi (*)						
Diğer İstisna ve İndirimler						
İndirimler Toplamı						
Beyan Edilen Ticari Kazançlar Toplamı				1.678,35	0,00	

(*) Bu alan sadece özel hesap döneminde beyanname veren ve tercihlerini yatırım indirimi istisnasından yararlanmama yönünde kullanan mükellefler tarafından doldurulacaktır.

DiĞER KAZANÇ VE İRATLARA İLİŞKİN BİLDİRİM

İradı Sağlayanın Adı, Soyadı veya Unvanı	Gayrisafi Kazanç veya İrat	İstisna, Gider ve İndirimler	Safi Kazanç ve İrat	Kesilen Gelir Vergisi
RIZAI BEYAN	3.600,00	0,00	3.600,00	0,00

GELİR BİLDİRİMİ

GELİR UNSURLARI	ZARAR	KAR
Ticari Kazançlar	0,00	1.678,35
Zirai Kazançlar	0,00	0,00
Serbest Meslek Kazançları	0,00	0,00
Ücretler		0,00
Gayrimenkul Sermaye İratları	0,00	0,00
Menkul Sermaye İratları		0,00
Diğer Kazanç ve İratlar		3.600,00
TOPLAM	0,00	5.278,35
ZARAR	0,00	
KAR		5.278,35
Mahsup Edilecek Geçmiş Yıl Zararları Toplamı	0,00	

PERFORMANS BİLGİLERİ

BİLANÇO ESASINDA DEFTER TUTAN MÜKELLEFLERE İLİŞKİN PERFORMANS DERECELENDİRME BİLGİLERİ

Net Satışlar	267.044,00
Satışların Maliyeti	222.636,00
Faaliyet Giderleri	36.332,00
Finansman Giderleri	3.382,00
Amortisman Giderleri	941,00
Yararlanılan Yatırım İndirimi	0,00
Devreden Yatırım İndirimi	0,00
Mali Bilgiler	
Aktif Toplamı	131.841,00
Ödenmiş Sermaye	80.000,00
Maddi Duran Varlıklar	39.189,00
Mali Duran Varlıklar	0,00

İŞLETME HESABINDA DEFTER TUTANLAR İLE SERBEST MESLEK ERBABINA İLİŞKİN PERFORMANS BİLGİLERİ

Gelir / Gayrisafi Hasılat	0,00
Gider / İndirilecek Gider	0,00
Finansman Giderleri	0,00
Amortisman Giderleri	0,00

EKLER

AYRINTILI BİLANÇO

AYŞE URGANCI ORT.

Aktif

Açıklama	Önceki Dönem (2007)	Cari Dönem (2008)
I. Dönen Varlıklar	89.576,00	92.652,00
A. Hazır Değerler	47.151,00	80.865,00
1. Kasa	6.550,00	12.073,00
3. Bankalar	40.601,00	68.792,00
E. Stoklar	38.307,00	11.787,00
4. Ticari Mallar	38.307,00	11.787,00
H. Diğer Dönen Varlıklar	4.118,00	0,00
1. Devreden KDV	4.118,00	0,00
II. DURAN VARLIKLAR	18.142,00	39.189,00
D. Maddi Duran Varlıklar	18.142,00	39.189,00
4. Tesis, Makina ve Cihazlar	3.869,00	3.869,00
5. Taahhütler	0,00	18.826,00
6. Demirbaşlar	14.273,00	20.259,00
8. Birikmiş Amortismanlar (-)	0,00	3.765,00
AKTİF TOPLAMI	107.718,00	131.841,00

Pasif

Açıklama	Önceki Dönem (2007)	Cari Dönem (2008)
III. Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar	1.340,00	22.107,00
A. Mali Borçlar	0,00	20.369,00
1. Banka Kredileri	0,00	20.369,00

AYRINTILI BİLANÇO

AYŞE URGANCI ORT.

Pasif

Açıklama	Önceki Dönem (2007)	Cari Dönem (2008)
F. Ödenecek Vergi ve Diğer Yükümlülükler	1.340,00	1.738,00
1. Ödenecek Vergi ve Fonlar	1.148,00	1.530,00
2. Ödenecek Sosyal Güvenlik Kesintileri	192,00	208,00
V. Öz Kaynaklar	106.378,00	109.734,00
A. Ödenmiş Sermaye	80.000,00	80.000,00
1. Sermaye	80.000,00	80.000,00
D. Geçmiş Yıl Karları	6.428,00	26.377,00
1. Geçmiş Yıl Karları	6.428,00	26.377,00
F. Dönem Net Karı (zararı)	19.952,00	3.357,00
1. Dönem Net Karı	19.952,00	3.357,00
PASIF TOPLAMI	107.718,00	131.841,00

AYRINTILI GELİR TABLOSU

AYŞE URGANCI ORT.

Açıklama

Önceki Dönem
(2007)

Cari Dönem
(2008)

AYRINTILI GELİR TABLOSU

AYŞE URGANCI ORT.

Açıklama	Önceki Dönem (2007)	Cari Dönem (2008)
A. Brüt Satışlar	310.532,00	267.044,00
1. Yurtiçi Satışlar	309.569,00	263.296,00
3. Diğer Gelirler	963,00	3.748,00
C.Net Satışlar	310.532,00	267.044,00
D. Satışların Maliyeti (-)	276.400,00	222.536,00
2. Satılan Ticari Mallar Maliyeti (-)	276.400,00	222.536,00
Brüt Satış Karı veya Zararı	34.132,00	44.508,00
E. Faaliyet Giderleri (-)	12.894,00	37.273,00
3. Genel Yönetim Giderleri (-)	12.894,00	37.273,00
Faaliyet Karı veya Zararı	21.238,00	7.235,00
G. Diğer Faaliyetlerden Olağan Gider ve Zararlar (-)	1.286,00	496,00
1. Komisyon Giderleri (-)	1.286,00	496,00
H. Finansman Giderleri (-)	0,00	3.382,00
1. Kısa Vadeli Borçlanma Giderleri (-)	0,00	3.382,00
Olağan Kar veya Zarar	19.952,00	3.357,00
Dönem Karı veya Zararı	19.952,00	3.357,00
Dönem Net Karı veya Zararı	19.952,00	3.357,00

AYRINTILI GELİR TABLOSU

AYŞE URGANCI ORT.

Açıklama

Önceki Dönem
(2007)

Cari Dönem
(2008)

NAZİLLİ VD VERGİ DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ	DÖNEM TİPİ Yıllık	Yıl	2007
Onay Zamanı : 25.03.2008 - 16:16:19			

Vergi Kimlik Numarası (TC Kimlik No)	15468597520
E-Posta Adresi	
Ticaret Sicil No	İrtibat Tel No 256 3151856
Soyadı (Unvanı)	URGANCI SEVİNİŞ
Adı (Unvanın Devamı)	AYŞE

TİCARİ KAZANÇLARA İLİŞKİN BİLDİRİM

Teşebbüs veya Ortaklığın Unvanı	Faaliyet Konusu	Pay Oranı	Verilen Ek	Kar	Zarar	Kesilen Gelir Vergisi
AYŞE URGANCI ORT.	726001	50	Bilanço	9.976,00	0,00	0,00
Bağkur Primi				2.329,86		
Yatırım İndirimi						
31.12.2005 Tarihine Kadar Yapılan Yatırım Harcamaları Üzerinden Hesaplanan Yatırım İndirimi (*)						
Diğer İstisna ve İndirimler						
İndirimler Toplamı				2.329,86		
Beyan Edilen Ticari Kazançlar Toplamı				7.646,14	0,00	

(*) Bu alan sadece özel hesap döneminde beyanname veren ve tercihlerini yatırım indirimi istisnasından yararlanmama yönünde kullanan mükellefler tarafından doldurulacaktır.

GELİR BİLDİRİMİ

GELİR UNSURLARI	ZARAR	KAR
Ticari Kazançlar	0,00	7.646,14
Zirai Kazançlar	0,00	0,00
Serbest Meslek Kazançları	0,00	0,00
Ücretler		0,00
Gayrimenkul Sermaye İratları	0,00	0,00
Menkul Sermaye İratları		0,00
Diğer Kazanç ve İratlar		0,00
TOPLAM	0,00	7.646,14
ZARAR	0,00	
KAR		7.646,14
Mahsup Edilecek Geçmiş Yıl Zararları Toplamı	0,00	
Mahsup Edilecek İndirimler ve Geçmiş Yıl Zararları Toplamı		0,00
Mahsup Sonrası Kalan Tutar		7.646,14

VERGİ BİLDİRİMİ

Vergiye Tabi Gelir (Matrah)	7.646,14
Hesaplanan Gelir Vergisi	1.154,23
Yabancı Ülkede Ödenen Vergiler	0,00
Kesinti Yoluyla Ödenen Vergiler	0,00
Geçici Vergiler	1.146,92
Mahsup Edilecek Vergiler Toplamı	1.146,92
Ödenmesi Gereken Gelir Vergisi	7,31
İadesi Gereken Gelir Vergisi ve/veya Geçici Vergi	0,00
İadesi Gereken Gelir Vergisi	0,00
İadesi Gereken Geçici Vergi	0,00
Ödenmesi Gereken Damga Vergisi	48,80

BEYANNAMENİN HANGİ SIFATLA VERİLDİĞİ		Boyannameyi Düzenleyen Mükellef / SMMM / SM	
Mükellef		Vergi Kimlik Numarası (TC Kimlik No)	14014645386
Vergi Kimlik Numarası (TC Kimlik No)	15466597520	Soyadı, Adı (Unvanı)	TAVAS EYİĞÜN GÜLÇİN
Soyadı, Adı (Unvanı)	AYŞE	Tic. Sic. No/Oda Sic. No	
URGANCI SEVİNİŞ	AYŞE	E-Posta Adresi	
Ticaret Sicil No		İrtibat Tel No	256 3135794
E-Posta Adresi			
İrtibat Tel No	256 3151856		

PERFORMANS BİLGİLERİ**BİLANÇO ESASINDA DEFTER TUTAN MÜKELLEFLERE İLİŞKİN PERFORMANS DERECELENDİRME BİLGİLERİ**

Net Satışlar	310.532,00
Satışların Maliyeti	276.400,00
Faaliyet Giderleri	12.894,00
Finansman Giderleri	0,00
Amortisman Giderleri	0,00
Yararlanılan Yatırım İndirimi	0,00
Devreden Yatırım İndirimi	0,00
Mali Bilgiler	
Aktif Toplamı	0,00
Ödenmiş Sermaye	0,00
Maddi Duran Varlıklar	0,00
Mali Duran Varlıklar	0,00

İŞLETME HESABINDA DEFTER TUTANLAR İLE SERBEST MESLEK ERBABINA İLİŞKİN PERFORMANS BİLGİLERİ

Gelir / Gayrisafi Hasılat	0,00
Gider / İndirilecek Gider	0,00
Finansman Giderleri	0,00
Amortisman Giderleri	0,00

EKLER

AYRINTILI BİLANÇO

AYŞE URGANCI ORT.

Aktif

Açıklama	Önceki Dönem (2006)	Cari Dönem (2007)
I. Dönen Varlıklar	90.768,85	89.576,00
A. Hazır Değerler	9.308,68	47.151,00
1. Kasa	6.838,35	6.550,00
2. Alınan Çekler	1.356,45	0,00
3. Bankalar	1.113,88	40.601,00
C. Ticari Alacaklar	7.761,53	0,00
1. Alıcılar	7.761,53	0,00
E. Stoklar	63.537,72	38.307,00
4. Ticari Mallar	63.537,72	38.307,00
H. Diğer Dönen Varlıklar	10.160,92	4.118,00
1. Devreden KDV	10.160,92	4.118,00
II. DURAN VARLIKLAR	1.457,63	18.142,00
D. Maddi Duran Varlıklar	1.457,63	18.142,00
4. Tesis, Makina ve Cihazlar	0,00	3.869,00
6. Demirbaşlar	1.457,63	14.273,00
AKTİF TOPLAMI	92.226,48	107.718,00

Pasif

Açıklama	Önceki Dönem (2006)	Cari Dönem (2007)
III. Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar	5.800,00	1.341,00
B. Ticari Borçlar	5.800,00	0,00
1. Satıcılar	5.800,00	0,00
F.Ödenecek Vergi ve Diğer Yükümlülükler	0,00	1.341,00
1. Ödenecek Vergi ve Fonlar	0,00	1.149,00
2. Ödenecek Sosyal Güvenlik Kesintileri	0,00	192,00
V. Öz Kaynaklar	86.426,48	106.377,00
A. Ödenmiş Sermaye	80.000,00	80.000,00
1. Sermaye	80.000,00	80.000,00
D. Geçmiş Yıl Karları	0,00	6.426,00
1. Geçmiş Yıl Karları	0,00	6.426,00
F. Dönem Net Karı (zararı)	6.426,48	19.951,00
1. Dönem Net Karı	6.426,48	19.951,00
PASİF TOPLAMI	92.226,48	107.718,00

AYRINTILI BİLANÇO

AYŞE URGANCI ORT.

Pasif

Açıklama

Önceki Dönem
(2006)

Cari Dönem
(2007)

AYRINTILI GELİR TABLOSU

AYŞE URGANCI ORT.

Açıklama

Önceki Dönem
(2006)

Cari Dönem
(2007)

A. Brüt Satışlar	201.445,10	310.532,00
1. Yurtiçi Satışlar	201.445,10	309.569,00
3. Diğer Gelirler	0,00	963,00
C.Net Satışlar	201.445,10	310.532,00
D. Satışların Maliyeti (-)	177.383,12	276.400,00
2. Satılan Ticari Mallar Maliyeti (-)	177.383,12	276.400,00
Brüt Satış Karı veya Zararı	24.061,98	34.132,00
E. Faaliyet Giderleri (-)	17.635,50	12.894,00
2. Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri (-)	4,00	0,00

AYRINTILI GELİR TABLOSU

AYŞE URGANCI ORT.

Açıklama	Önceki Dönem (2006)	Cari Dönem (2007)
3. Genel Yönetim Giderleri (-)	17.631,50	12.894,00
Faaliyet Karı veya Zararı	6.426,48	21.238,00
G. Diğer Faaliyetlerden Olağan Gider ve Zararlar (-)	0,00	1.286,00
1. Komisyon Giderleri (-)	0,00	1.286,00
Olağan Kar veya Zarar	6.426,48	19.952,00
Dönem Karı veya Zararı	6.426,48	19.952,00
Dönem Net Karı veya Zararı	6.426,48	19.952,00