

**STRATEJİK YÖNETİM KAPSAMINDA
FAALİYETE DAYALI YÖNETİMİN
İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİNİN
DENGELİ ÖLÇÜM KARTI İLE ÖLÇÜLMESİ**

Merih TETİK

Eskişehir 2018

**STRATEJİK YÖNETİM KAPSAMINDA
FAALİYETE DAYALI YÖNETİMİN
İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİNİN
DENGELİ ÖLÇÜM KARTI İLE ÖLÇÜLMESİ**

Merih TETİK

DOKTORA YETERLİK TEZİ

Muhasebe Bilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Ali KARTAL

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Mayıs 2018

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Merih TETİK'in "Stratejik Yönetim Kapsamında Faaliyete Dayalı Yönetimin İşletme Performansına Etkisinin Dengeli Ölçüm Kartı ile Ölçülmesi" başlıklı tezi 30 Mayıs 2018 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca İşletme (Muhasebe) Anabilim Dalında, Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Ali KARTAL

Üye : Prof.Dr.Saime ÖNCE

Üye : Prof.Dr.Muharrem AFŞAR

Üye : Prof.Dr.Tunç KÖSE

Üye : Doç.Dr.Niyazi KURNAZ

Prof.Dr.Emel SIKI
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET

STRATEJİK YÖNETİM KAPSAMINDA FAALİYETE DAYALI YÖNETİMİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİNİN DENGELİ ÖLÇÜM KARTI İLE ÖLÇÜLMESİ

Merih TETİK

Muhasebe Bilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mayıs 2018

Danışman: Prof. Dr. Ali KARTAL

Teknolojinin gelişmesi, ürün çeşitliliğinin artması ve müşteri taleplerinin değişmesi işletmeler arasındaki rekabeti arttırmıştır. Rekabet avantajı kazanmak için işletmeler stratejilerini yöneterek performanslarını arttırmalıdır. Bunun için işletmelerin, faaliyetlerini sürekli iyileştirerek yönetmeleri gerekmektedir.

Stratejik yönetim sürecini göz önünde bulundurarak faaliyete dayalı yönetimin işletme performansı üzerindeki etkisini belirlemek bu tezin amacıdır. Bu amaçla Biçimleşme Okulu'nu temel alan stratejik yönetim bakış açısını, faaliyete dayalı yönetimi ve dengeli ölçüm kartını bütünleştiren bir model oluşturulmuş ve bu model, bir alkollü içecek işletmesinde uygulanmıştır.

Uygulamada işletmenin stratejisi belirlendikten sonra, işletmenin bu stratejide başarılı olması için şişeleme faaliyeti bir süreç şeklinde ele alınarak bu sürece faaliyete dayalı yönetim uygulanmıştır. İşletmenin performansı ise ürün temelinde dengeli ölçüm kartıyla ölçülmüş ve yönetilmiştir. Uygulamada, şişeleme süresini uzatan en önemli problem belirlenmiş, bu problem önerilen çözümle azaltılmış ve bundan kaynaklanan durma süresi de kısaltılmıştır. Faaliyete dayalı yönetimi ve dengeli ölçüm kartını birlikte uygulamak, diğer işletmelerin de stratejilerini başarıyla uygulamalarında onlara yardımcı olabilir.

Anahtar Sözcükler: Faaliyete dayalı yönetim, sürekli iyileştirme, dengeli ölçüm kartı, stratejik yönetim.

ABSTRACT

MEASURING THE EFFECT OF ACTIVITY-BASED MANAGEMENT ON BUSINESS PERFORMANCE BY BALANCED SCORECARD WITHIN THE SCOPE OF STRATEGIC MANAGEMENT

Merih TETİK

Department of Accounting

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, May 2018

Supervisor: Prof. Dr. Ali KARTAL

Development of technology, increase of product variety and change in customer demands have increased competition among businesses. The businesses should improve their performances by managing their strategies to win competitive advantage. For this, it is necessary to make businesses manage their activities by improving continuously.

Determining the effect of activity-based management on business performance by taking into consideration strategic management process is the aim of this thesis. With this aim, a model which integrates perspective of strategic management based on Configuration School, activity-based management, and the balanced scorecard was built, and this model was implemented in a alcoholic drink business.

In the implementation, after the business strategy was identified, activity-based management was implemented to bottling process by handling bottling activity as a process to make the business be succeed in the strategy. Performance of the business was measured and managed by product-based balanced scorecard. In the implementation, the most important problem extended the bottling time was identified, this problem was reduced with proposed solution, and the stopping time resulting from this was also shortened. Implementing activity-based management and the balanced scorecard together can help other businesses implement their strategies successfully.

Keywords: Activity-based management, continuous improvement, balanced scorecard, strategic management.

TEŞEKKÜR

Tez konumu seçmeme ve şekillendirmeme yardım eden, uzun ve zorlu tez sürecimde sabrını ve desteğini hiç esirgemeyen, görüş ve bilgilerini benimle daima paylaşan değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Ali KARTAL'a; ihtiyaç duyduğum her anımda zamanını bana ayırarak bilgisi ve deneyimiyle bana yol gösteren ve bakış açımı zenginleştiren değerli hocam Prof. Dr. Saime Önce'ye; bilgisi ve deneyimiyle bana yardımcı olan değerli hocam Prof. Dr. Muharrem Afşar'a katkıları için teşekkürü bir borç bilirim.

Uygulama süresince zamanını ayırarak sektörü tanımamda bana yardımcı olan, tezle ilgili analizlerin yapılması için bilgi ve deneyimlerini esirgemeyen, özellikle sürekli iyileştirme konusunda bana yol gösteren, six sigmada kara kuşak sahibi, stratejik yönetim ve pazarlama yöneticisi Çağatay Mekiker ile stratejik planlama ve iş geliştirme yöneticisi Hazal Mekiker'e katkıları için çok teşekkür ederim. Ayrıca, bana zaman ayıran ve bilgilerini benimle paylaşan değerli diğer yönetici ve çalışanlara katkıları için teşekkür ederim. Uygulamanın yapılması için destek veren ve bilgilerini benimle paylaşan başta şişeleme şefi Okan Nalbant olmak üzere tüm şişeleme çalışanlarına teşekkürlerimi sunarım.

Eğitim ve öğretim yaşamım süresince bana maddi ve manevi destek veren, sevgi, ilgi ve yardımlarını üzerimden eksik etmeyen, beni bugünlere getiren ve her ne olursa olsun daima yanımda olmaya devam edeceklerini bildiğim canım anneme, babama ve kardeşime çok teşekkür ederim.

30.05/2018

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

.....

(İmza)

.....

(Öğrencinin Adı Soyadı)

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
BAŞLIK SAYFASI	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
TEŞEKKÜR	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLOLAR DİZİNİ	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xvi
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xvii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK MALİYET YÖNETİMİ ...	3
1.1. Stratejik Yönetim	3
1.1.1. Strateji ve stratejik yönetim kavramı	3
1.1.2. Stratejik yönetim okulları	6
1.1.2.1. <i>Tasarım okulu</i>	6
1.1.2.2. <i>Planlama okulu</i>	8
1.1.2.3. <i>Konumlandırma okulu</i>	9
1.1.2.4. <i>Girişimcilik okulu</i>	12
1.1.2.5. <i>Bilişsel okul</i>	15
1.1.2.6. <i>Öğrenme okulu</i>	17
1.1.2.7. <i>Güç okulu</i>	19
1.1.2.8. <i>Kültür okulu</i>	20
1.1.2.9. <i>Çevre okulu</i>	22
1.1.2.10. <i>Biçimleşme okulu</i>	25
1.2. Stratejik Maliyet Yönetimi	28
1.2.1. Stratejik maliyet yönetiminin tanımı ve amaçları	28
1.2.2. Stratejik maliyet yönetiminin unsurları	29

	<u>Sayfa</u>
1.2.2.1. <i>Değer zinciri analizi</i>	29
1.2.2.2. <i>Stratejik konumlandırma analizi</i>	32
1.2.2.3. <i>Maliyet etkenleri analizi</i>	35

İKİNCİ BÖLÜM

2. FAALİYETE DAYALI YÖNETİM İLE SÜREKLİ İYİLEŞTİRME

KAVRAMI VE TEKNİKLERİ	37
2.1. Faaliyete Dayalı Yönetim	37
2.1.1. Faaliyete dayalı yönetimin tanımı	37
2.1.2. Faaliyete dayalı yönetimin yararları	40
2.1.3. Faaliyete dayalı yönetimin aşamaları	43
2.1.3.1. <i>Faaliyet analizi</i>	43
2.1.3.1.1. <i>Faaliyetleri belirlemek</i>	43
2.1.3.1.2. <i>Faaliyetlerin çıktılarını tanımlamak</i>	45
2.1.3.1.3. <i>Müşterileri belirlemek</i>	45
2.1.3.1.4. <i>Kaynaklar</i>	46
2.1.3.1.5. <i>Maliyet etkenlerinin tanımlanması</i>	46
2.1.3.1.6. <i>Maliyet taşıyıcılarına maliyetleri yüklemek</i>	47
2.1.3.1.7. <i>Değer katan – katmayan analizi</i>	48
2.1.3.1.8. <i>Faaliyetlerin performansını belirlemek</i>	50
2.1.3.2. <i>Sürekli iyileştirme</i>	52
2.1.4. Faaliyete dayalı yönetimin uygulanma şekilleri.....	52
2.1.4.1. <i>Stratejik faaliyete dayalı yönetim</i>	53
2.1.4.2. <i>Operasyonel faaliyete dayalı yönetim</i>	53
2.2. Sürekli İyileştirme Kavramı ve Teknikleri	53
2.2.1. Sürekli iyileştirme kavramı	54
2.2.2. Sürekli iyileştirme teknikleri	58
2.2.2.1. <i>Beyin fırtınası</i>	58
2.2.2.2. <i>Pareto grafiği</i>	59
2.2.2.3. <i>Akış şeması</i>	60
2.2.2.4. <i>Kontrol tablosu</i>	60

	<u>Sayfa</u>
2.2.2.5. <i>Histogram</i>	60
2.2.2.6. <i>Neden ve etki şeması</i>	61
2.2.2.7. <i>Dağılım grafiği</i>	62
2.2.2.8. <i>Koşu şeması</i>	62
2.2.2.9. <i>Kontrol kartları</i>	62

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İŞLETMELERDE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ	63
3.1. Performans Ölçümü	63
3.1.1. <i>Yeni faaliyet çevresi</i>	63
3.1.2. <i>Performans kavramı</i>	70
3.1.3. <i>Performans ölçümünün nedenleri</i>	72
3.1.4. <i>Performans yönetim sistemleri</i>	74
3.1.4.1. <i>Performans ölçüm yöntemleri</i>	74
3.1.4.1.1. <i>Finansal tablolar analizi</i>	74
3.1.4.1.2. <i>Artık kar</i>	77
3.1.4.1.3. <i>Ekonomik katma değer</i>	79
3.1.4.2. <i>Çok boyutlu performans yönetim sistemleri</i>	83
3.1.4.2.1. <i>Dengeli ölçüm kartı</i>	84
3.1.4.2.2. <i>Performans piramidi</i>	84
3.1.4.2.3. <i>Performans prizması</i>	85
3.1.4.2.4. <i>AKYV mükemmellik modeli</i>	88
3.2. Dengeli Ölçüm Kartı Sistemi	91
3.2.1. <i>Dengeli ölçüm kartı kavramı</i>	92
3.2.2. <i>Dengeli ölçüm kartında denge ve neden – sonuç ilişkisi</i>	96
3.2.3. <i>Dengeli ölçüm kartında boyutlar ve performans ölçütleri</i>	97
3.2.3.1. <i>Finansal boyut</i>	99
3.2.3.2. <i>Müşteri boyutu</i>	100
3.2.3.3. <i>İç süreçler boyutu</i>	101
3.2.3.4. <i>Öğrenme ve gelişme boyutu</i>	102
3.2.4. <i>Dengeli ölçüm kartının raporlanması</i>	103

	<u>Sayfa</u>
3.2.5. Stratejik yönetim ve dengeli ölçüm kartı ilişkisi	103
3.2.6. Faaliyete dayalı yönetim ve dengeli ölçüm kartı ilişkisi	106

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. UYGULAMA MODELİ	108
4.1. Uygulama Algoritması	108
4.2. Çevreyi Tarama ve GZFT Analizi	112
4.2.1. Dış çevreyi tarama	112
4.2.1.1. <i>Dış çevre etkenlerinin belirlenmesi ve ölçülmesi</i>	113
4.2.1.2. <i>Sektör analizi</i>	119
4.2.1.2.1. <i>Ana pazarın incelenmesi</i>	120
4.2.1.2.2. <i>Rekabet analizi</i>	125
4.2.1.2.3. <i>Esas rakip analizi</i>	131
4.2.2. İç çevreyi tarama	132
4.2.2.1. <i>Kaynaklar</i>	132
4.2.2.2. <i>İşletme yapısı</i>	136
4.2.2.3. <i>İşletme kültürü</i>	139
4.2.3. GZFT analizi	140
4.3. Stratejilerin Belirlenmesi	141
4.4. Stratejinin Seçilmesi	144
4.5. Dengeli Ölçüm Kartının Oluşturulması	144
4.6. Faaliyete Dayalı Yönetimin Uygulanması ve Performans Ölçümünün Yapılması	145

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. ALKOLLÜ İÇECEK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA	147
5.1. Uygulamanın Amacı	147
5.2. Uygulamanın Kapsamı	148
5.3. Uygulamanın Yöntemi	148
5.4. Uygulamanın Sınırlılıkları	149
5.5. Alkollü İçecek Sektörüne Genel Bir Bakış	151

	<u>Sayfa</u>
5.5.1. Genel olarak alkollü içecek sektörü	151
5.5.2. Alkollü içecek sektöründeki problemler	154
5.5.3. Rakı pazarı	155
5.6. Antalya Alkollü İçecek Sanayi ve Ticaret AŞ’de Uygulama	158
5.6.1. İşletmenin tanıtımı.....	159
5.6.2. İşletme çevresinin taranması ve GZFT analizi	159
5.6.2.1. İşletmenin dış çevresinin taranması	159
5.6.2.1.1. İşletmenin dış çevre etkenleri ve bu etkenlerin değerlendirilmesi	160
5.6.2.1.2. İşletmenin sektör analizi.....	168
İşletmenin ana pazarının incelenmesi	168
İşletmenin rekabet analizi	170
İşletmenin esas rakip analizi	182
5.6.2.2. İşletmenin iç çevresinin taranması	182
5.6.2.2.1. İşletmenin kaynakları	182
5.6.2.2.2. İşletmenin yapısı	187
5.6.2.2.3. İşletmenin kültürü	188
5.6.2.3. İşletmenin GZFT analizi	189
5.6.3. İşletmenin stratejilerinin belirlenmesi	205
5.6.4. İşletmenin stratejisinin seçilmesi	213
5.6.5. İşletmenin dengeli ölçüm kartının oluşturulması	215
5.6.6. İşletmede faaliyete dayalı yönetimin uygulanması ve performans ölçümünün yapılması	219
5.6.6.1. İşletmede faaliyet analizi	220
5.6.6.2. İşletmede sürekli iyileştirme	225
5.6.6.2.1. İşletmede sürekli iyileştirme aşamaları	225
Planlama	225
Problemin ve sürecin seçilmesi	225
Şişeleme süreci ve performans ölçütleri	226
Ürünün seçilmesi	229
Verilerin toplanması ve performansın ölçülmesi	230

	<u>Sayfa</u>
Eylül – Ekim döneminde performansın ölçülmesi	238
Sürekli iyileştirme yapılacak problemin seçilmesi	240
Problemin nedeninin belirlenmesi	242
Probleme önerilen çözümler	243
Uygulama planı	244
Uygulama	244
Çözümün pilot olarak uygulanması	245
Çözümün uygulanması	249
Kasım – Aralık döneminde performansın ölçülmesi	255
Çalışma	257
Eylemde bulunma	265
5.6.6.2.2. İşletme performansının iyileştirilmesi için önerilerin sunulması	266
5.6.7. Uygulamanın sonucu	267
SONUÇ VE ÖNERİLER	271
KAYNAKÇA	276
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

TABLolar DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 4.1. Dış çevre etkenlerinin ölçülmesi	118
Tablo 4.2. Dış çevre etkenlerinin puanlandırılması	119
Tablo 4.3. Piyasa çeşitleri ve piyasaların özellikleri	122
Tablo 4.4. Ürün yaşam döneminin özellikleri ve işletmelerin muhtemel amaçları	124
Tablo 4.5. Esas rakip analizi	131
Tablo 4.6. Kaynak ve yetenek etkenlerinin ölçülmesi	134
Tablo 4.7. İşletmenin kaynak ve yetenek analizi	135
Tablo 5.1. Türkiye’de yıllar itibarıyla ihraç edilen rakı miktarı	156
Tablo 5.2. Yıllar itibarıyla rakının Türkiye’de üretim miktarı	157
Tablo 5.3. Türkiye’de litre başına uygulanan ÖTV tutarları (TL/litre)	157
Tablo 5.4. İşletmenin ekonomik çevre etkenlerinin değerlendirilmesi	162
Tablo 5.5. İşletmenin politik ve yasal çevre etkenlerinin değerlendirilmesi ...	165
Tablo 5.6. İşletmenin teknolojik çevre etkenlerinin değerlendirilmesi	166
Tablo 5.7. İşletmenin uluslararası çevre etkenlerinin değerlendirilmesi	167
Tablo 5.8. İşletmenin sosyokültürel çevre etkenlerinin değerlendirilmesi	168
Tablo 5.9. Distile alkollü içecek sektöründe rakipler arasındaki rekabetin şiddeti.....	172
Tablo 5.10. Distile alkollü içecek sektörüne girebilecek yeni işletmelerin oluşturduğu tehdit	176

	<u>Sayfa</u>
Tablo 5.11. Distile alkollü içecek sektöründe tedarikçilerin pazarlık gücü	178
Tablo 5.12. Distile alkollü içecek sektöründe müşterilerin pazarlık gücü	180
Tablo 5.13. Distile alkollü içecek sektöründe ikame ürünlerin oluşturduğu tehdit	181
Tablo 5.14. İşletmenin kaynak ve yetenek etkenlerinin değerlendirilmesi	186
Tablo 5.15. İşletmenin fırsat ve tehditleri	189
Tablo 5.16. İşletmenin güçlü ve zayıf yanları	200
Tablo 5.17. İşletmenin dengeli ölçüm kartı	216
Tablo 5.18. şişeleme bölümünün dengeli ölçüm kartı	218
Tablo 5.19. Ürün temelinde dengeli ölçüm kartı	219
Tablo 5.20. Faaliyetlerin performans ölçütleri ve hedefleri	229
Tablo 5.21. Araştırmacının verilerine örnek-1	231
Tablo 5.22. Araştırmacının verilerine örnek-2	232
Tablo 5.23. Araştırmacının verilerine örnek-3	232
Tablo 5.24. Araştırmacının verilerine örnek-4	232
Tablo 5.25. 22.09.2016 ve 23.09.2016’da 70 cl Burgaz Export’un kontrol tablosu	236
Tablo 5.26. 22.09.2016 ve 23.09.2016’da faaliyetlerin performansı	237
Tablo 5.27. Eylül – Ekim döneminde 70 cl Burgaz Export’un ürün temelinde dengeli ölçüm kartı	239
Tablo 5.28. 22.09.2016 ve 23.09.2016’da duruşlar ve süreleri	241

	<u>Sayfa</u>
Tablo 5.29. 23.11.2016'da 70 cl Burgaz Export'un kontrol tablosu	246
Tablo 5.30. 23.11.2016'da faaliyetlerin performansı	247
Tablo 5.31. 02.12.2016 ve 05.12.2016'da 70 cl Burgaz Export'un kontrol tablosu	251
Tablo 5.32. 02.12.2016 ve 05.12.2016'da duruşlar ve süreleri	253
Tablo 5.33. 02.12.2016 ve 05.12.2016'da faaliyetlerin performansı	254
Tablo 5.34. Kasım – Aralık döneminde 70 cl Burgaz Export'un ürün temelinde dengeli ölçüm kartı	256
Tablo 5.35. 70 cl Burgaz Export'un şişelenmesi faaliyetlerinin performanslarının karşılaştırılması	259
Tablo 5.36. 70 cl Burgaz Export'un ürün temelinde dengeli ölçüm kartlarının karşılaştırılması	263

ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1. Değer zinciri	30
Şekil 2.1. Faaliyete dayalı yönetim	39
Şekil 3.1. Performans piramidi	85
Şekil 3.2. AKYV mükemmellik modeli	89
Şekil 3.3. Neden – sonuç ilişkisinin kurulması	97
Şekil 3.4. Stratejik planlama ve dengeli ölçüm kartı bütünleşik model	104
Şekil 4.1. Uygulama modeli öneri algoritması	111
Şekil 4.2. Ürün yapısı özelliğine göre pazarın sınırı	124
Şekil 5.1. Burgaz Export rakısının ürün yapısına göre pazar sınırı	170
Şekil 5.2. Şişeleme sürecinin akış şeması	228
Şekil 5.3. Eylül ayında hattı durduran problemlerin pareto grafiği	240

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

- & : and (ve)
- m² : Metrekare
- % : Yüzde
- ABD : Amerika Birleşik Devletleri
- a.g.k. : Adı geçen kaynak
- AKYV : Avrupa Kalite Yönetim Vakfı
- AŞ : Anonim Şirket
- cl : Santilitre
- Cum : Cumulative (Kümülatif)
- dk : Dakika
- E : Evet
- F : Fırsat
- GSMH : Gayri safi milli hasıla
- GSYH : Gayri safi yurtiçi hasıla
- GYS : Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi
- GZFT : Güçlü yanlar, zayıf yanlar, fırsatlar ve tehditler
- H : Hayır
- HACCP : Hazard Analysis Critical Control Points
(Tehlike Analizi ve Kritik Kontrol Noktaları)
- ISO : International Organization for Standardization
(Uluslararası Standartlar Örgütü)

KKTC : Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

KYS : Kalite Yönetim Sistemi

Ltd : Limited Şirketi

ÖD : Önem derecesi

ÖTV : Özel Tüketim Vergisi

ph : Potansiyel hidrojen

PIMS : Profit Impact of Market Strategies (Pazarlama Stratejilerinin Karlılığa Etkisi)

s. : Sayfa

sn : Saniye

Şti : Şirket

T : Tehdit

TAPDK : Tütün ve Alkol Piyasası Düzenleme Kurumu

TL : Türk Lirası

vb. : ve benzeri

GİRİŞ

Günümüzde, çevre etkenlerindeki değişikliklerin hızlı olması, işletmelerin büyüyerek ürünlerini uluslararası pazarlarda satmaları, müşteri taleplerinin çeşitlenmesi; stratejik yönetimin işletmeler bakımından önemini arttırmıştır.¹

Stratejisi olan işletmeler, çevredeki değişikliklere karşı hazırlıklı olur. Bu işletmeler çevrelerindeki fırsatlardan yararlanmaya çalışırken tehditlere karşı da önlem almak için gayret gösterir.² Stratejisi olmayan işletmelerde ise yöneticiler, kendi düşüncelerini uygulamaya çalışırlar. Ancak, yöneticinin çevreyi algılamakta hata yapması ve işletmenin kaynaklarını iyi kullanamaması, işletmeyi zor bir durumda bırakabilir. Bu nedenle işletmelerin stratejiye sahip olması çok önemlidir.³

Stratejinin belirlenmesi konusunda on stratejik yönetim okulu etkilidir. Bu okullardan Biçimleşme Okulu, diğer dokuz okulu kapsamına almaktadır. Bu çalışmada, Biçimleşme Okulu'nu temel alan stratejik yönetim bakış açısı, faaliyete dayalı yönetim ve dengeli ölçüm kartı bütünleştirilerek tez modeli oluşturulmuştur. Bu model, alkollü içecek sektöründe bulunan bir işletmede uygulanmıştır.

İşletmede rakı, votka, cin ve likör üretilmektedir. İşletmede üretilen rakılar; Ata Rakı, Yedi Rakı, Burgaz Göbek rakısı, Burgaz Klasik rakısı ve Burgaz Export rakısıdır. Rakılar; 100 cl, 70 cl, 50 cl ve 35 cl'lik şişeler kullanılarak şişelenmektedir. Uygulamada bu rakılardan 70 cl Burgaz Export rakısı tercih edilmiştir. Bunun nedeni, bu rakının uygulama döneminde en az iki kere şişelenecek olmasıdır.

Uygulamada öncelikle işletmenin fırsatları, tehditleri, güçlü ve zayıf yanları tespit edilmiştir. Daha sonra işletmenin vizyonu, misyonu, amaçları, hedefleri ve politikaları gözden geçirilmiştir. Buna bağlı olarak işletmenin uyguladığı ve uygulamaya devam edeceği stratejisi belirlenmiştir. Bunun ardından, işletmenin ve şişeleme bölümünün dengeli ölçüm kartları ile ürün temelinde dengeli ölçüm kartı oluşturulmuştur. Ayrıca; faaliyete dayalı yönetimin bir boyutu olan sürekli iyileştirmenin performans üzerindeki etkisi ölçülmüş ve değerlendirilmiştir.

Bu çalışma, beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; strateji ve stratejik yönetim, stratejik yönetim okulları ve stratejik maliyet yönetimi açıklanmıştır. İkinci

¹M. Barca (2009). Stratejik yönetim düşüncesinin gelişimi. *Ankara Sanayi Odası Dosya*, s. 34-52, s. 37. <http://www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/dosyanisanmayishaziran20091.pdf> (Erişim tarihi: 25.06 2014).

²Ö. Dinçer (2007). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. (8. Baskı), İstanbul: Alfa Yayınevi, s. 25.

³E. Eren (2013). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. (9. Baskı), İstanbul: Beta Basım A.Ş., s. 29-30.

bölümde; faaliyete dayalı yönetim ve sürekli iyileştirme teknikleri açıklanmıştır. Üçüncü bölümde; performansla ilgili kavramlar, işletmelerin neden performanslarını ölçmelerinin gerektiği, performans ölçüm yöntemleri, çok boyutlu performans yönetim sistemleri ve dengeli ölçüm kartı açıklanmıştır. Dördüncü bölümde uygulama modeli açıklanmıştır. Beşinci bölümde ise alkollü içecek sektörüne kısaca değinildikten sonra, uygulama modeli, alkollü içecek sektöründeki bir işletmede uygulanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK MALİYET YÖNETİMİ

Bu bölümde, strateji ve stratejik yönetim, stratejik yönetim okulları ve stratejik maliyet yönetimi ayrı başlıklar halinde açıklanmıştır.

1.1. Stratejik Yönetim

Bu kısımda, strateji kavramı, stratejik yönetim kavramı ve stratejik yönetim okulları açıklanmaktadır.

1.1.1. Strateji ve stratejik yönetim kavramı

Stratejik yönetimin tanımına geçmeden önce strateji kavramına kısaca değinmek konunun anlaşılması bakımından yararlı olacaktır. Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren kullanılmaya başlanan strateji kavramı, günümüze kadar çeşitli ifadeler ile tanımlanmıştır:

- Peter Drucker'a (1954) göre strateji, işimiz nedir ve ne olmalıdır sorularına verilecek cevaptır.
- Alfred D. Chandler'a (1962) göre strateji; işletmede, uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis ederek uygun faaliyet programlarını hazırlamaktır.
- Harry Igor Ansoff'a göre strateji; genelde risk ve belirsizlik halinde eksik bilgiyle karar alma yöntemidir. Daha dar anlamda, bir amacı gerçekleştirmek için belirlenen eylem tarzıdır.
- Kenneth Andrews ve diğerlerine (1965) göre strateji, hem amaçların ve hedeflerin hem de bu amaçları elde etmek için plan ve politikaların bir örneğidir. Strateji, işin ne olduğunu ve ne olması gerektiğini tanımlamaktadır.
- J. Brian Quinn'e (1966) göre strateji; amaçlar ve politikalar bütünü olup belli başlı amaçlar, politikalar ve faaliyetlerden oluşan plan veya modeldir.
- Henry Mintzberg'e (1978) göre strateji; ürünler ve pazarlar ile ilgili kararlar ve buna bağlı faaliyetler dizisidir.
- Hofer ve Schendel'a (1978) göre strateji; işletmenin iç kaynakları ve yetenekleri ile dış çevrenin fırsatları ve tehditleri arasında uyum sağlayacak

faaliyetlerdir ve strateji, üst yönetimin iç ve dış değişikliklere uyum sağlamasındaki bir araçtır.

- Micheal E. Porter'a (1980) göre strateji; pazardaki rekabetin seviyesi ve bunun geleceği belirlendikten sonra, pazar fırsatlarına dayanarak rakiplere üstünlük sağlayacak karar ve faaliyetlerdir.⁴
- Peter Wright, Charles D. Pringle ve Mark J. Kroll'a (1992) göre strateji; işletmenin misyonuyla ve amaçlarıyla uyumlu olan sonuçlara ulaşmak için üst yönetimin planlarını ifade etmektedir.⁵
- J. David Hunger ve Thomas L. Wheelen'a (2011) göre strateji; bir işletmenin, kendi misyonuna ve hedeflerine nasıl ulaşacağını ifade eden ayrıntılı bir plandır.⁶

Strateji, işletme çalışanlarını ortak bir amaç etrafında toplamalı ve işletme faaliyetlerinin birbiriyle uyumlu olmasını sağlamalıdır. Aksi takdirde, koordinasyon eksikliği nedeniyle işletmenin bölümleri farklı amaçlara sahip olabilir ve hatta işletmenin temel amaçlarından ve hedeflerinden uzaklaşabilir. Böyle bir durum, işletme içerisinde karmaşaya neden olacaktır.⁷

Stratejisi olan işletmeler, içerisinde buldukları çevreyi analiz ederek çevredeki fırsatları ve tehditleri önceden tahmin edebilir. Bu fırsatlardan yararlanmanın veya tehditlere karşı önlem alınmasının yollarını belirleyerek bunları, en iyi şekilde değerlendirebilir.⁸

Stratejisi olmayan işletmeler ise çevredeki değişikliklere karşı kendilerini önceden hazırlayamadıkları için oluşabilecek fırsatlardan yararlanamayabilir veya tehditlere karşı önlem alamayabilir. Ayrıca bu işletmelerin yöneticileri, kendi kişisel düşüncelerini uygulamaya çalışabilir. Stratejiden yoksun olan işletmelerde, eğer işletme yöneticileri, çevreyi algılamada hata yaparsa ve kaynakları etkili kullanamazsa bu işletmeler, gelecekte zor bir duruma düşebilir. Diğer taraftan, eğer işletmenin iyi bir stratejisi

⁴Dinçer, 2007, **a.g.k.**, 18-20.; Y. Erol, A. R. İnce ve M. Aras (2013). Türk sanayi sektöründe stratejik yönetim yaklaşımları tercihi: ISO 1000 firmalarında bir araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 4(3), s. 75-92, s. 77. [http://www.berjournal.com/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/BERJ%204\(3\)13%20Article%205%20pp.75-92.pdf](http://www.berjournal.com/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/BERJ%204(3)13%20Article%205%20pp.75-92.pdf) (Erişim tarihi: 19.06.2014).

⁵P. Wright, C. D. Pringle ve M. J. Kroll (1992). *Strategic management text and cases*. (1.Baskı), Massachusetts: Allyn and Bacon, s. 3.

⁶J. D. Hunger ve T. L. Wheelen (2011). *Essentials of strategic management*. (5.Baskı), New Jersey: Pearson Education, s. 23.

⁷Dinçer, 2007, **a.g.k.**, 24.

⁸Dinçer, 2007, **a.g.k.**, 25.

olursa işletme, bu olumsuzlukların üstesinden gelebilir. Bu yüzden strateji ve stratejik yönetim, işletmeler için oldukça önemlidir.⁹

1970'li yıllarda ortaya çıkan petrol krizi, Bretton Woods'un sabit para kurları sisteminin sona ermesi, uluslararası finans sektörünün gelişmesi gibi önemli olaylar sonucunda işletmelerin, hızlı değişen ve belirsiz hale gelen çevre içerisinde bulunmaları, pazarların uluslararası boyut kazanması, işletmelerin büyümesi, müşteri taleplerinin sayıca artış göstermesi ve çeşitlenmesi işletmeler için stratejik yönetimin önemini arttırmıştır.¹⁰

Alanyazınında, stratejik yönetim ile ilgili çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bunlardan bazıları aşağıda sunulmuştur:

- Özer Ertuna'ya göre stratejik yönetim; bir vizyon sahibi olmak, herkesi peşinden götürecek bir misyon tanımlamak, amaçları ve hedefleri realist ve net olarak saptamak, işletmenin izleyeceği yolun yönünü belirlemek (strateji saptamak) ve izlenecek yolu tanımlamaktır (işletmede uygulanacak politikaları saptamak).¹¹
- Ömer Dinçer'e göre ise stratejik yönetim; etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve bu stratejilerin sonuçlarını değerlendirerek stratejileri kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür.¹²

Yukarıdaki tanımlar incelendiğinde, bu tanımların; işletmenin misyonunun ve vizyonunun belirlenmesi, buna bağlı olarak amaçların ve hedeflerin oluşturulması, stratejinin planlanması, uygulanması ve son olarak da uygulanan stratejinin değerlendirilip kontrol edilmesi ortak paydasında buluştukları söylenebilir. Bu bakımdan *stratejik yönetim*; işletmenin misyonunun ve vizyonunun da oluşturulmasını kapsayacak şekilde stratejinin planlanmasından, uygulanmasından ve kontrol edilmesinden oluşan bir süreç olarak tanımlanabilir.

Sürdürülebilirlik, büyüme ve karlılık işletmenin temel amaçları olduğuna göre, işletme yöneticileri, bu amaçlara ulaşmak için çevrede bunları etkileyecek değişiklikleri öngörmeye çalışmalıdır. İşletme yöneticileri, işletmeyi içerisinde bulunduğu rekabetçi

⁹Eren, 2013, **a.g.k.**, 29-30.

¹⁰Barca, 2009, **a.g.k.**, 37.

¹¹Ö. Ertuna (2008). *Stratejik yönetim*. (4. Baskı), İstanbul: Okan Üniversitesi Yayınları, s. 11-12.

¹²Dinçer, 2007, **a.g.k.**, 35.

çevrede en ideal şekilde konumlandırmayı sağlayacak stratejik yönetim sürecini benimsemektedir.¹³

1.1.2. Stratejik yönetim okulları

Stratejik yönetim alanyazınında birbirinden farklı strateji tanımları ve strateji belirleme süreçleri vardır. Buna bağlı olarak işletmelerin izleyebileceği çeşitli stratejiler ortaya çıkmıştır. Mintzberg'in on stratejik yönetim okulunun, stratejik yönetim alanyazınında etkili olduğu kabul edildiği için, bu okullara kısaca değinmek, stratejik yönetim ile ilgili kavramların anlaşılması bakımından yararlı olacaktır.¹⁴

1.1.2.1. Tasarım okulu

Güçlü yanlar, zayıf yanlar, fırsatlar ve tehditler (GZFT) analizine benzeyen ilk çalışmayı yapan Philip Selznick, işletmenin ayırt edici özelliklerini inceleyip işletmenin iç kaynakları ile çevre beklentilerinin uyumlaştırılması ihtiyacını tartışmış ve “işletmenin sosyal yapısı içine politika inşa etmek” fikrini ortaya koymuştur. Alfred D. Chandler ise, Philip Selznick'in bu fikrini işletme stratejisi kavramı haline getirip bunun yapı ile ilişkisini incelemiş ve “Yapının stratejiyi izlemesi gerekir.” tezinde bulunmuştur. Philip Selznick ve Alfred D. Chandler'ın bu düşünsel çabaları sonucunda Tasarım Okulu'nun temel kavramları ortaya çıkmıştır.¹⁵ Bu kavramlar; çevredeki fırsatlar ve tehditler, işletmenin güçlü ve zayıf yanları, sosyal sorumluluk, yönetim değerleri, stratejileri belirlemek, stratejileri değerlendirmek ve seçmek ile stratejiyi uygulamaktır.¹⁶

En basit haliyle, Tasarım Okulu, işletmenin güçlü ve zayıf yanları ile çevredeki fırsatlar ve tehditler arasında bir uyum sağlamayı arayan bir strateji belirleme modeli önermektedir. Bu okulun en iyi bilinen destekçilerinin ifadeleriyle ekonomik strateji; bir işletmeyi çevresinde

¹³J. A. Pearce ve R. B. Robinson (1997). *Strategic management formulation, implementation and control*. (6. Baskı), USA: McGraw-Hill Companies, Irwin Book Team, s. 32.

¹⁴F. Sarvan vd., (2003). On stratejik yönetim okulu: biçimleşme okulu'nun bütünleştirici çerçevesi. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 3(6), s. 73-122, s. 74. http://anibal.gyte.edu.tr/hebe/AblDrive/69539064/w/Storage/546_2011_1_625_69539064/Downloads/on-stratejik-ynetim-okulu-fulya-sarvan.pdf (Erişim tarihi: 16.05.2014).

¹⁵Sarvan vd., 2003, **a.g.k.**, 75.

¹⁶H. Mintzberg, B. Ahlstrand ve J. Lampel (1998). *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. (1. Baskı), Hertfordshire: Prentice Hall, s. 26.

konumlandiran özellikleri ile fırsatları arasında uyum olduğunda görülecektir. “Uyumu sağlamak”, tasarım okulunun sloganıdır.¹⁷

İşletme, bu uyumu sağlarken; çevredeki fırsatları ve tehditleri, kendi başarısında önemli olan etkenler bakımından değerlendirmektedir. Güçlü ve zayıf yanlarını ise kendisini diğer işletmelerden ayıran yeteneklere göre incelemektedir.¹⁸ Tasarım Okulu’nun varsayımları aşağıda sunulmuştur:

- Strateji belirlemek, iyi planlanmış bir düşünme süreci olmalıdır. Etkin stratejiler, insan düşüncesinin sıkı kontrol edilen süreci ile oluşmaktadır. Yöneticiler, stratejiyi iyi planladıklarında, gerçekten ne yapıyor olduklarını bilmektedir. Strateji belirleme, mutlaka öğrenilmelidir; strateji belirleme, doğuştan gelen bir yetenek değildir.¹⁹
- Bu kontrolün ve bilincin sorumluluğu mutlaka üst yöneticiye aittir. Bu kişi, stratejisttir. Tasarım Okulu’nda, sadece bir stratejist vardır ve bu yönetici, organizasyon şemasının tepesinde yer almaktadır. Tüm önemli kararlar, üst yönetim tarafından alınmaktadır.
- Strateji belirleme modeli mutlaka resmiyetten uzak tutulmalı ve basit olmalıdır.
- Stratejiler kendine özgü olmalıdır; en iyi stratejiler, duruma özgü tasarlanma süreci sonucunda ortaya çıkanlardır. Stratejiler, her bir duruma uygun hale getirilmelidir. Buna göre; Tasarım Okulu, stratejilerin içeriğinden ziyade stratejilerin nasıl geliştirilmesi gerektiğine odaklanmaktadır.
- Stratejiler, bir bakış açısı olarak tamamen belirlendiğinde, tasarım süreci tamamlanmaktadır. Tasarım Okulu, stratejilerin uygulanması sırasında ya da uygulanmasından sonra stratejilerin belirlenebileceği düşüncesine, başka bir ifadeyle hedefe yavaş yavaş ilerleme görüşüne ya da ortaya çıkan stratejilere çok az yer vermektedir. Strateji, tamamen belirlenmiş ve ileride uygulanmaya hazır bir bakış açısı olarak görünmektedir.
- Stratejiler belirgin olmalıdır; bu yüzden stratejilerin basit olması gerekir. Stratejiler, onları oluşturanlar kadar işletmedeki diğer çalışanların da anlayacağı şekilde açıkça ifade edilmelidir.
- Son olarak bu benzersiz, olgunlaşmış, belirgin ve basit stratejiler, tamamen belirlendikten sonra uygulanabilmektedir. Tasarım Okulu, stratejilerin belirlenmesi ile uygulanması arasında keskin bir ayrım yapmaktadır. Bu ayrımın merkezinde işletme yapısının stratejiyi takip etmesi gerektiğiyle ilişkili temel dayanak bulunmaktadır. Bu okul; yeni bir stratejinin belirlendiği her defasında işletme yapısının ve diğer her şeyin üzerinde tekrar düşünülmesi gerekliliğini kabul eder görünmektedir.²⁰

¹⁷Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998, **a.g.k.**, 24.

¹⁸F. T. Emni (2014). Stratejik yönetim düşüncesinin gelişimi ve stratejik düşünce okulları. (Ed: G. Gümüştekin, İ. İpçioğlu), (1. Baskı), Avcılar, İstanbul: Lisans Yayıncılık, s. 95.

¹⁹Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998, **a.g.k.**, 29-30-31.

²⁰Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998, **a.g.k.**, 31-32.

1970'lerde egemen olan ve bugün de etkisini sürdüren Tasarım Okulu'nun strateji belirleme anlayışına göre; toplumun etik değerleri, sosyal sorumluluk anlayışı ve liderlik felsefesi, stratejilerin belirlenmesini ve içlerinden en iyisinin seçilmesini etkilemektedir. Bu okul, belirlenen stratejinin uygulanacağını varsaymaktadır.²¹

1.1.2.2. Planlama okulu

Planlama Okulu, Harry Igor Ansoff'un 1965 yılında yayımlanan Şirket Stratejisi başlıklı kitabında ilk kez yer aldığı için Harry Igor Ansoff, Planlama Okulu'nun kurucusu sayılırken; bu okulun başlangıcı da o yıla dayandırılmaktadır.²² Tasarım Okulu'na paralel olarak gelişmesi nedeni ile Planlama Okulu, Tasarım Okulu'nun modelini temel alarak bir model ortaya koymuştur.²³

Bu modele göre, temel amaçlar bir kez oluşturulduktan sonra sırasıyla işletmenin fırsatları, tehditleri, güçlü ve zayıf yanları değerlendirilmektedir. Bu konuda planlamacılar öngöründe bulunmaktadır. "Tahmin et ve hazırla", Planlama Okulu'nun sloganıdır.²⁴ Planlama Okulu'nun hem kurucusu hem de en iyi bilinen destekçisi olan Ansoff'a göre strateji; işletmenin dışındaki rekabetin durumunu anlamak, ürünleri ve pazarı dikkatli bir şekilde araştırmak ve seçmek için yoğunlaşmış zeka faaliyetleridir.²⁵ Planlama Okulu'nda stratejiyi içeren planlar (stratejik planlar) üst yönetim tarafından hazırlanmaktadır ve genellikle beş yıllık olan bu planlar uzun vadeli. Bu planları, orta vadeli planlar izlemektedir. Orta vadeli planlar, kısa vadeli planlardan oluşmaktadır. Kısa vadeli planlar ise gelecek yıl için yapılmaktadır.²⁶

Planlama Okulu'nda stratejinin mimarı, yine üst yönetimdir. Üst yöneticiler, hem stratejilerin belirlenmesi sürecinde yer almakta hem de belirlenmiş stratejileri onaylamaktadır. Bununla birlikte, stratejileri belirleyenler daha çok planlamacılar. Planlamacılar, belirledikleri stratejileri üst yönetimin onayına sunmaktadır. Onaylanan

²¹Sarvan vd., 2003, **a.g.k.**, 76.

²²R. Bakoğlu ve E. Dinç Özcan (2010). İşletme düzeyinde strateji paradokslarının Mintzberg'in on stratejik yönetim okulu açısından değerlendirilmesi. *Öneri*, 9(34), s. 57-69, s. 61. https://www.google.com.tr/search?hl=tr&source=hp&q=%22planlama+okulu%22&gbv=2&oq=%22planlama+okulu%22&gs_l=heirloom-hp.3...3407.27297.0.28391.18.13.1.0.0.0.329.2925.0j6j5j2.13.0...0...1ac.1.34.heirloom-hp..6.12.2675.8rkTOCLVcdY (Erişim tarihi: 25.06.2014).; Sarvan vd., 2003, **a.g.k.**, 77.

²³Bakoğlu ve Dinç Özcan, 2010, **a.g.k.**, 61.

²⁴Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998, **a.g.k.**, 51.

²⁵Bakoğlu ve Dinç Özcan, 2010, **a.g.k.**, 61.

²⁶Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998, **a.g.k.**, 53.

stratejiler, işletmenin stratejileri haline gelmektedir ve stratejilerin belirlenmesi süreci tamamlanmaktadır. Geriye, bu stratejilerin uygulanması kalmaktadır.²⁷ Planlama Okulu'nu Ansoff, Andrews, Antoniou, Lewis, King ve Cleland desteklemektedir.²⁸ Planlama Okulu'nun varsayımları aşağıda sunulmuştur:

- Stratejiler, her biri kontrol listeleriyle taslağı çizilen ve teknikler ile desteklenen farklı adımlara ayrılmış resmi planlamanın kontrollü ve bilinçli sürecinden kaynaklanmaktadır.
- Bu sürecin tamamında sorumluluk ilke olarak üst yöneticidedir; sürecin yönetimindeki sorumluluk ise uygulamada, işletme çalışanlarını planlayanlardadır.
- Hedeflere, bütçelere, programlara ve çeşitli faaliyet planlarına çok dikkatli bir şekilde odaklanılarak uygulanabilmesi amacıyla açıkça ifade edilmesi için stratejiler, bu süreçten tam olgunlaşmış olarak çıkmaktadır.²⁹

Planlama Okulu'nun varsayımlarından birçoğu, Tasarım Okulu'nunkiler ile aynıdır. Planlama Okulu'nun Tasarım Okulu'ndan ayrı düştüğü noktalar ise, Planlama Okulu'nun vurgusunun biçimsel hedefler belirlemek üzerine olması; strateji belirleme sürecinin zihinsel olmasının yanında stratejilerin tam olarak ifade edilip biçimsel olarak uygulamaya konulması yolu ile aynı zamanda resmi olması; strateji belirleme sürecinin farklı adımlara ayrılıp her adımın kontrol listeleri ile detaylandırılması, bütçeler, hedefler, işletme planları ve programlar gibi teknikler aracılığı ile desteklenmesidir.³⁰

Stratejinin nasıl geliştirildiği sorusuna cevap arayan Planlama Okulu, strateji oluşturmayı, bir durum analizinden elde edilen gerekli stratejiyi belirleme amacı ile takip edilen kapsamlı bir prosedürler setini içinde bulunduran resmi bir süreç olarak görmektedir. Planlama Okulu'na göre, stratejiyi oluşturma sırasıyla durumların analizi, stratejinin belirlenmesi ve stratejinin uygulanması aşamalarından oluşmaktadır.³¹

1.1.2.3. Konumlandırma okulu

Konumlandırma Okulu'nun stratejiye bakış açısı, milattan önceki askeri stratejilere dayanmaktadır. Bu bakış açısı, milattan önceki dönemden günümüze kadar

²⁷Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998, **a.g.k.**, 57.

²⁸D. Kiple ve A. O. Lewis (2009). A tricotomic examination of the planning school, learning school and positioning school relative to achieving optimal financial performance in discontinuous environmental turbulence levels. *Journal of Management Research*, 1(2), s. 1-16, s. 3 <http://www.macrothink.org/journal/index.php/jmr/article/viewFile/25/60> (Erişim tarihi: 25.06.2014).

²⁹Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998, **a.g.k.**, 58.

³⁰Bakoğlu ve Dinç Özcan, 2010, **a.g.k.**, 61.; Sarvan vd., 2003, **a.g.k.**, 77.

³¹Kiple ve Lewis, 2009, **a.g.k.**, 7.

varlığını korumuş ve gelişmeye devam etmiştir. Konumlandırma Okulu'nun stratejiye bakış açısı ile ilgili yapılan çalışmalar arasında Hattan ve Schendel'in araştırması ile Boston Danışmanlık Grubu'nun yaptığı çalışmalar ve PIMS projesi başı çekmektedir.³² Bununla birlikte, Michael E. Porter; 1980 yılında "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors" başlıklı kitabının yayımlanması sonucunda, Konumlandırma Okulu'nu stratejik yönetim ile ilgili bir düşünce okulu haline getirmiştir. Bu nedenle, Michael E. Porter, Konumlandırma Okulu'nun öncüsü kabul edilmektedir.³³

Michael E. Porter'a göre; işletmenin rekabet stratejisinin oluşturulabilmesi için işletmeyle çevresi arasında bir bağ kurulmalıdır. Ayrıca, çevrede toplumla ve ekonomiyle ilgili güçler bulunsa da işletme, rekabet stratejisini belirlerken rekabet ettiği sektörü ya da sektörleri temel almalıdır.³⁴

İşletme, güçlü ve zayıf yanları ile pazarın yapısı arasında bir uyum yakalayarak stratejisini belirlemelidir. Başka bir ifadeyle işletme, mevcut konumundan daha iyi bir konuma geçmelidir. Bunun için işletme, pazardaki fırsatları iyi değerlendirmeye ve tehditlere karşı kendisini savunmaya çalışacaktır.³⁵ İşletmenin kendisini savunması, bu konumları ele geçiren işletmenin endüstrideki diğer işletmelerden daha çok kar elde etmesi anlamına gelmektedir.³⁶ Sektöre yeni giriş tehdidi ile tedarikçi ve müşterilerin pazarlık gücünün az olduğu, ikamenin çok az olduğu ve rekabetin şiddetli olmadığı sektörleri seçen işletmeler başarılı olabilir.³⁷

Porter, işletmenin, stratejisini oluştururken; içerisinde bulunduğu çevrenin hangi bölümlerine odaklanacağını, diğer stratejik yönetim okullarından farklı olarak sınırlandırıp göstermiştir. Tasarım Okulu'nun ve Planlama Okulu'nun varsayımlarını ve modelini büyük ölçüde kabul eden Konumlandırma Okulu, stratejinin içeriğine odaklanarak ve stratejinin ne olduğunu açıklayarak çok basit ve devrim özelliğindeki bu düşüncesi ile Tasarım Okulu'ndan ve Planlama Okulu'ndan farklılaşmıştır.³⁸

³²B. H. Eryiğit (2013). Stratejik planlama, stratejik planlamaya ilişkin alternatif yaklaşımlar ve stratejik yönetim okulları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(9), s. 152-172, s. 166. <http://edergi.sdu.edu.tr/index.php/sduvd/article/viewFile/4409/3574> (Erişim tarihi: 16.05.2014).

³³Bakoğlu ve Dinç Özcan, 2010, **a.g.k.**, 62.; Sarvan vd., 2003, **a.g.k.**, 80.

³⁴Bakoğlu ve Dinç Özcan, 2010, **a.g.k.**, 62.

³⁵Sarvan vd., 2003, **a.g.k.**, 81.

³⁶Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998, **a.g.k.**, 83.

³⁷Bakoğlu ve Dinç Özcan, 2010, **a.g.k.**, 62.

³⁸Sarvan vd., 2003, **a.g.k.**, 80.

Konulandırma Okulu, Tasarım ve Planlama okullarından farklı olarak, bulunduğu pazarda mevcut ve gelecekteki rakiplerine karşı işletmenin kendisini savunmak için kullanabileceği stratejiler ileri sürmüştür. Rekabet stratejileri adı verilen bu stratejiler; maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisidir.³⁹ Dolayısıyla Konulandırma Okulu, diğer stratejik yönetim okullarından farklı olarak stratejinin ne olduğu üzerinde durmuş ve stratejiye içerik kazandırarak onu somutlaştırmıştır.⁴⁰

Konulandırma Okulu, analitik bir süreç aracılığıyla stratejinin belirlenmesi konusunda Planlama Okulu gibi sistematik bir yol izlemesine rağmen ondan farklı olarak, işletmeyi kendi endüstrisi içerisinde ele almaktadır.⁴¹ Çünkü, Konulandırma Okulu'na göre stratejiler, sık görülmektedir ve teşhis edilebilir konumlardır.⁴²

Bu okul, strateji belirlemeyi işletmenin merkezine yerleştirirken; bunu, işletmenin kendi sektörü kapsamında yapmaktadır. Başka bir ifadeyle, Konulandırma Okulu'nda strateji belirlenirken, hem işletmenin kendisi hem de işletmenin içerisinde bulunduğu sektörler dikkate alınmaktadır. Buna ilaveten, Konulandırma Okulu'nda, işletmeler, kendi sektörlerinin yanı sıra konumlarıyla da ilgili pazar etkenlerini kullanarak tahmini veriler elde etmekte ve bu verilerden yararlanarak stratejilerini planlamaktadır. Kısacası, Konulandırma Okulu, işletmenin stratejisi ile sektörün yapısı arasındaki dinamik ilişkiye odaklanmaktadır.⁴³

Konulandırma Okulu'nda işletmenin pazarı ve tanımlanmış konumu, sayıların analizi aracılığıyla oluşturulmaktadır. Bu analize, analizin sonucunda oluşturulan pazara ve işletmenin tanımlanmış konumuna bağlı olarak bir strateji seçmek mümkündür.⁴⁴ Hattan, Schendel ve Porter, Konulandırma Okulu'nun en önemli temsilcileri iken; Dees, Davis, Miller, Dess, Friesen, McNamee ve McHugh da bu okulun destekçileri arasında yer almaktadır.⁴⁵ Konulandırma Okulu'nun varsayımları aşağıda sunulmuştur:

- Stratejiler, genel özellikleri olan özellikle yaygın ve pazarda tanımlanabilir konumlardır.
- Pazar, ekonomiktir ve rekabetçidir.

³⁹Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998, **a.g.k.**, 83.

⁴⁰Sarvan vd., 2003, **a.g.k.**, 80.

⁴¹Kipley ve Lewis, 2009, **a.g.k.**, 3.

⁴²Bakoğlu ve Dinç Özcan, 2010, **a.g.k.**, 62.

⁴³Kipley ve Lewis, 2009, **a.g.k.**, 3.

⁴⁴Kipley ve Lewis, 2009, **a.g.k.**, 3-4.

⁴⁵Bakoğlu ve Dinç Özcan, 2010, **a.g.k.**, 62.; Kipley ve Lewis, 2009, **a.g.k.**, 5.

- Bu nedenle strateji belirleme süreci analitik hesaplamalara dayalı bu genel konumlardan birinin seçilmesidir.
- Analistler, strateji seçimlerini resmi olarak kontrol eden yöneticilere, kendi yaptıkları hesaplamaların sonuçlarını vererek bu süreçte önemli bir rol oynamaktadır.
- Bu nedenle stratejiler, bu süreçten olgunlaşmış olarak çıkmakta ve sonra açıkça ifade edilip uygulanmaktadır. Gerçekte, pazarın yapısı, işletme yapısını şekillendiren planlanmış strateji konumlarını şekillendirmektedir.⁴⁶

Tasarım Okulu ve Planlama Okulu'nda olduğu gibi, Konumlandırma Okulu'nda da işletmede önce stratejiler belirlenmekte, sonra bu stratejilerin uygulanma aşamasına geçilmektedir. Bununla birlikte, Konumlandırma Okulu'nda strateji belirleme süreci, hesaplama üzerine daha çok odaklanmıştır. Bu hesaplamalar analistler tarafından yapılmaktadır. Planlamacıların yerini alan analistler, Tasarım Okulu ve Planlama Okulu'nda olduğu gibi stratejilerin belirlenmesinde ve seçilmesinde görev almaz; çünkü ilke olarak, stratejist yine üst yönetimdir. Buna ilaveten, işletme yapısının stratejiye göre şekilleneceği düşüncesine Konumlandırma Okulu da sahiptir.⁴⁷

1.1.2.4. Girişimcilik okulu

Girişimcilik Okulu'nun temeli ekonomi bilimine dayanırken, "Girişimcilik" adı Richard Cantillon'dan gelmektedir. Richard Cantillon, girişimcilik terimini 1755 yılında ilk kez kullanmıştır. Cantillon'a göre bir girişimci; emeğin istihdam edilmesine önem vermeli, işletmeye finansal sermaye sağlamalı, gerektiğinde risk almalı ve belirsizliğe karşı mücadele etmelidir. Girişimci ayrıca, bir yöneticiden ziyade bir liderdir ve lider, kendi kişiliğiyle çevre etkenlerinden bağımsız olarak ön plandadır.⁴⁸

Girişimcilik Okulu'nun günümüzdeki girişimci anlamı ile şekillenmesini Joseph Schumpeter sağlamıştır.⁴⁹ *Girişimci*, yenilik yapan veya yenilikleri yaratan kişi olarak tanımlanmaktadır.⁵⁰ Schumpeter'a göre, girişimcinin rolü, bilgi üretmek ve bilgiyi

⁴⁶Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998, **a.g.k.**, 85.

⁴⁷Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998, **a.g.k.**, 84.

⁴⁸Ş. Gündüz (2010). Kontrol liderin elinde mi? Girişimcilik okulu'ndan cevap. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), s. 212-222, s. 217. https://www.google.com.tr/search?hl=tr&source=hp&q=stratejik+y%C3%B6netim+ekolleri&gbv=2&oq=stratejik+y%C3%B6netim+ekolleri&gs_l=heirloom-hp.12...2829.14407.0.16829.26.12.0.14.9.0.172.1687.0j12.12.0....0...1ac.1.34.heirloom-hp..6.20.1703.R6xK4Nz78AE (Erişim tarihi: 19.06.2014).

⁴⁹Gündüz, 2010, **a.g.k.**, 217.

⁵⁰N. Yelkikalan, G. Kandemir ve M. Serez (2006). Girişimcilik mesleği ve Türkiye'deki iktisadi ve idari bilimler fakülteleri'nde girişimcilik eğitimi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), s. 218-235, s. 220.

aktarmak iken; görevi de risk alarak planları ve stratejileri oluşturmak ve bunları gerçekleştirmek için kişileri etkilemektir.⁵¹ Ayrıca Schumpeter, girişimcilik ile vizyon arasında bir bağ olduğunu vurgulamıştır. Schumpeter'ın bu bağı kurması ve savunması sonucunda, Girişimcilik Okulu'nun stratejiye bakış açısının temelleri atılmıştır.⁵²

Girişimcilik Okulu'nun temel kavramı, vizyondur. Strateji anlamına gelen bu kavram, liderin zihninde yaratılmaktadır. Vizyon, en azından açıklanan stratejinin zihinsel bir temsilidir ve ne yapılacağı konusunda rehberlik eden bir fikirdir. Çoğu zaman vizyon, açıkça söylenen bir plandan ziyade bir tür hayaldir. Girişimcilik Okulu'na göre strateji, hem planlanmış hem de ortaya çıkan stratejidir. Çünkü stratejinin ana hatları, önceden planlanmakta; ancak, detayları daha sonra ortaya çıkmaktadır.⁵³

Girişimcilik Okulu, bir taraftan strateji belirleme sürecini liderin üzerine odaklamakta iken; diğer taraftan bu konuda sezgi, yorum, akıl, deneyim ve kavramadan oluşan zihinsel süreci vurgulamaktadır. Bu nedenle Girişimcilik Okulu, Tasarım Okulu'ndan oldukça farklıdır.⁵⁴

Lider, strateji belirleme sürecinin her aşamasında bulunmaktadır ve bu süreç ile ilgili her görevi yerine getirmede hem yetkiye hem de yetkinliğe sahiptir.⁵⁵ Schumpeter, bu noktada, liderin asıl görevinin ne olması gerektiğine somut bir açıklama getirmiştir. Yeni ürünlere ve üretim yöntemlerinin kullanılmasına, yeni endüstri işletmelerinin kurulmasına ve yeni pazarların açılmasına öncülük etmek liderin asıl görevidir.⁵⁶

Schumpeter, ekonomide değişikliğe yol açan temel unsurun “yenilik” olduğunu vurgulamıştır. Schumpeter'a göre, ürünlerin arz edilme yöntemlerindeki değişiklik, yenilik terimi ile ifade edilmektedir. Yenilik kavramının kapsamında; yeni ürünlerin piyasaya arz edilmesi, yeni pazarların açılması, yeni hammaddelerin, yarı mamullerin ve üretim yöntemlerinin bulunması ve yeni bir tekel kurulması ya da mevcut bir tekelin ortadan kaldırılması gibi yeni işletme türlerinin yaratılması bulunmaktadır. Lider, bunları yapan ve üretime yenilikler kazandıran kişidir.⁵⁷

<http://ybd.comu.edu.tr/sites/ybd.comu.edu.tr/files/giri%C5%9Fimcilik%20mesle%C4%9Fi...pdf> (Erişim tarihi: 25.06.2014).

⁵¹Gündüz, 2010, **a.g.k.**, 217.

⁵²Gündüz, 2010, **a.g.k.**, 217.

⁵³Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998, **a.g.k.**, 124-125.

⁵⁴Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998, **a.g.k.**, 124.

⁵⁵A. Taş ve H. Boztoprak (2012). Karar modelleri çerçevesinde Türk firmalarının stratejik araç tercihlerinin incelenmesi: Dilovası ve Sakarya I no'lu organize sanayi bölgelerindeki işletmeler üzerine bir araştırma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), s. 219-318, s. 297. http://sobedergi.trakya.edu.tr/dosyalar/June_2012.pdf (Erişim tarihi: 25.06.2014).

⁵⁶Sarvan vd., 2003, **a.g.k.**, 83.

⁵⁷Sarvan vd., 2003, **a.g.k.**, 83.

Girişimcilik Okulu, “Lideri takip et.” sloganını benimsemiştir.⁵⁸ Bu nedenle, diğer okullardan farklı olarak, liderin kişilik özellikleriyle çok yakından ilgilenmektedir. Bu okulda lider, vizyon sahibidir; liderin başarı isteği yüksektir ve lider, çevre etkenlerinden etkilenmeden vizyonunu oluşturmaktadır. Başka bir ifadeyle çevre etkenlerinden bağımsızdır. Çünkü lider, vizyonunu gerçekleştirirken çevreyi etkilemektedir. İşletmenin, stratejisinde başarılı olmasını sağlayan temel etken, liderin kişilik özellikleridir.⁵⁹

Girişimcilik konusunda ön planda olan kişilerden biri de Peter F. Drucker’dır. Drucker, liderlerin genellikle iki ya da üç stratejiyi birlikte kullandıklarını vurgulamıştır. Yenilik, stratejilerden birine uyarken, başka bir stratejiye uymayabilir. Bu yüzden, liderler tarafından birlikte kullanılan stratejiler, birbirlerinden kesin çizgilerle ayrılmamaktadır. Her strateji, lidere özgü davranışın bir kısmını oluşturmaktadır ve her stratejinin kendine ait sınırlılıkları ve riskleri vardır.⁶⁰

Girişimcilik Okulu’nun varsayımları aşağıda sunulmuştur:

- Strateji, uzun vadeli bir yön duygusu, başka bir ifadeyle işletmenin geleceğini gösteren vizyon olarak bir bakış açısı şeklinde liderin zihninde belirlemektedir.
- Strateji belirleme süreci, liderin deneyimine ve sezgisine dayalı olarak yarı bilinçli bir süreçtir; çünkü lider, ya stratejiyi kendi tasarlayabilir ya da başkalarının fikirlerini kabul edip kendi davranışlarıyla içselleştirebilir.
- Lider, stratejinin belli yönlerini gerektiğinde tekrar belirlemek amacıyla uygulamayı bizzat yakından kontrol ederek çok kararlı ve neredeyse takıntılı bir şekilde vizyonu desteklemektedir.
- Strateji, her yöne çekilebilir ve buna bağlı olarak bu strateji, bütününde de planlanmıştır; ama bu strateji, vizyonun detaylarının açıklanmasında ortaya ıkandır.
- İşletme, liderin yönlendirmesine cevap veren basit bir yapıya sahiptir.
- Strateji, tam rekabetin güçlerinden korunan bir ya da daha fazla pazar konumu cepleri anlamındaki niş halini almaya eğilimlidir.⁶¹

Girişimcilik Okulu’na göre, liderlik, stratejik yönetimin uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Girişimcilik Okulu, 1980’li yıllarda etkili olmaya başlamıştır ve 1980 yılından günümüze kadar varlığını sürdürmeye devam etmiştir. Bunun nedeninin girişimciliğin öneminin gün geçtikçe artması olduğu düşünölmektedir. Belki de

⁵⁸Sarvan vd., 2003, **a.g.k.**, 82.

⁵⁹Bakoęlu ve Din Özcan, 2010, **a.g.k.**, 62.

⁶⁰Sarvan vd., 2003, **a.g.k.**, 84.

⁶¹Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998, **a.g.k.**, 143.

girişimciliğin önem kazanmasında en etkili olan etkenler, teknolojideki gelişmeler, tüketici taleplerindeki değişiklikler ve küresel rekabetteki artıştır.⁶²

1.1.2.5. *Bilişsel okul*

Bilişsel Okul, strateji belirleme sürecinin temelini kişinin bilişine dayandırmaktadır.⁶³ *Biliş*, “insan zihninin dünyayı ve çevresindeki olayları anlamaya yönelik yaptığı işlemlerin tümüdür”.⁶⁴ Bu işlemler, bilginin elde edilmesi, depolanması ve kullanılmasıyla ilgilidir ve bunlar, bilişsel süreci oluşturmaktadır.⁶⁵ Bilişsel Okul’a göre işletmeler, bilgiyi işlemenin kolektif bir sistemidir.⁶⁶ İşletmeler ve insanlar, bilgiyi aynı ilkelerle işlemektedir.⁶⁷ Kısacası, işletmelerin ve insanların bilgi işleme süreçleri aynıdır.

Bu durumda, “İşletmelerin birbirinden farklı olmasının nedeni nedir?” sorusu akla gelmektedir. Bilişsel Okul’un bu soruya verdiği cevap, “işletme yöneticilerinin bilişsel tarzlarının farklı olması”dır.⁶⁸ Bu farklılık, işletmelerin izlediği ve izleyeceği stratejileri de etkilemektedir. Bilişsel tarzları farklı olan yöneticiler, farklı stratejiler belirleyebilir ve uygulayabilir.⁶⁹ Çünkü Bilişsel Okul’a göre; kişinin inançları, beklentileri, amaçları ve değerleri, onun nasıl davranacağı ve uygulayacağı stratejilerin neler olacağını belirlemektedir.⁷⁰ Bilişsel Okul’da yöneticiler, hem stratejileri belirlemekte hem de uygulamaktadır.⁷¹ Yöneticiler, aynı zamanda stratejisttir.

Bilişsel Okul’a göre stratejistler; deneyimleri sonucunda kendi bilgi birikimi yapılarını ve düşünme süreçlerini geliştirmektedir. Daha kısa bir ifadeyle stratejistler, büyük ölçüde kendi kendilerine öğrenmektedir. Deneyimleri, neyi bildiklerini şekillendirmektedir. Neyi bildikleri ise ne yaptıklarını ve sonraki deneyimlerinin neler olacağını şekillendirmektedir. İki farklı kanadı ortaya çıkaran bu ikilik, Bilişsel Okul’da merkezi bir rol oynamaktadır.⁷²

⁶²Sarvan vd., 2003, **a.g.k.**, 86.

⁶³Emini, 2014, **a.g.k.**, 103.

⁶⁴Sarvan vd., 2003, **a.g.k.**, 86.

⁶⁵Emini, 2014, **a.g.k.**, 103.

⁶⁶Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998, **a.g.k.**, 155.

⁶⁷Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998, **a.g.k.**, 156.

⁶⁸Sarvan vd., 2003, **a.g.k.**, 90.

⁶⁹Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998, **a.g.k.**, 172.

⁷⁰Sarvan vd., 2003, **a.g.k.**, 86.

⁷¹Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998, **a.g.k.**, 162.

⁷²Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998, **a.g.k.**, 150.

Bilişsel Okul'un nesnelci kanadı, bilginin işlenmesi ve yapılandırılması sürecini belirlemeye çalışmaktadır.⁷³ Bu kanada göre, zihin gözü bir kamera gibidir.⁷⁴ Bu göz, dünyayı taramakta ve sahibinin isteklerine karşılık olarak yakından ve uzaktan bakmaktadır. Ancak, zihin gözünün çektiği fotoğraflar karmakarışıktır.⁷⁵ Çünkü dünya, büyük ve karmaşıkken; insan beyni ve kapasitesi sınırlıdır. Bu yüzden karar almak, mantığa pek dayanmamaktadır.⁷⁶

Bilişsel Okul'un diğer kanadı ise öznelcidir ve bu kanada göre, strateji dünyanın bir tür yorumudur. Gördüğü olayları, sembolleri, müşteri davranışlarını ve benzerlerini zihnin nasıl alacağı, zihin gözünün merakını uyandırmaktadır.⁷⁷ Bilişsel Okul'un öznelci kanadı, bilişi, bilgi işleme süreci olarak ele almakta ve incelemektedir.⁷⁸ Daha önce de değinildiği üzere işletmelerde ve insanlarda aynı olan bilgi işleme süreci; dikkat, kodlama, depolama ve bulup getirme, seçim yapma ve sonuçları değerlendirme aşamalarından oluşmaktadır.⁷⁹

Bilişsel Okul'a göre, bilgiyi düzenleyen zihinsel yapılar mevcuttur. Bu yapılara, çerçeveler, şemalar, kavramlar, komutlar, planlar, zihinsel modeller ve haritalar da denilmektedir.⁸⁰ Haritalar, sahip olunan bilgi birikimini farklı kademelerde temsil ederek; çevredeki verinin işlenmesi, depolanması ve son dakikada kullanıma hazır hale getirilmesini sağlamaktadır.⁸¹ Bunu, eyleme geçip geçmeme kararını almak izlemektedir.⁸² Yöneticilerin, başka bir ifadeyle stratejistlerin, haritaları nasıl oluşturduğu, strateji belirlemeleri anlamına gelmektedir.⁸³ Çünkü stratejiler, "kavramlar, haritalar, şemalar ve çerçeveler şeklinde ortaya çıkmaktadır".⁸⁴ Bilişsel Okul'un temsilcileri arasında Simon ve March bulunmaktadır.⁸⁵ Bilişsel Okul'un varsayımları aşağıda sunulmuştur:

- Strateji belirleme, stratejistin zihninde yer alan bilişsel bir süreçtir.

⁷³Emini, 2014, **a.g.k.**, 104.

⁷⁴Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998, **a.g.k.**, 150.

⁷⁵Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998, **a.g.k.**, 151.

⁷⁶Sarvan vd., 2003, **a.g.k.**, 87.

⁷⁷Emini, 2014, **a.g.k.**, 104.; Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998, **a.g.k.**, 151.

⁷⁸Sarvan vd., 2003, **a.g.k.**, 88.

⁷⁹Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998, **a.g.k.**, 156.

⁸⁰Emini, 2014, **a.g.k.**, 104.

⁸¹Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998, **a.g.k.**, 160.

⁸²Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998, **a.g.k.**, 161.

⁸³Sarvan vd., 2003, **a.g.k.**, 90.

⁸⁴Emini, 2014, **a.g.k.**, 103.

⁸⁵Bakoğlu ve Dinç Özcan, 2010, **a.g.k.**, 63.

- Bu nedenle stratejiler, insanların çevredeki girdilerle nasıl baş ettiklerini şekillendiren kavramlar, haritalar, şemalar ve çerçeveler şeklindeki bakış açıları olarak ortaya çıkmaktadır.
- Bu girdiler (bu okulun objektif kanadına göre) bilişsel haritalar tarafından kodları çözülmeye önce bozucu filtrelerden geçmektedir. Aksi takdirde (okulun subjektif kanadına göre) bu girdiler, sadece nasıl algılandığı bakımından mevcut olan bir dünyanın yorumlarıdır. Başka bir ifadeyle görülen dünya; modellenilebilir, çerçevelenebilir ve yapılandırılabilir.⁸⁶
- Herşeyden önce kavram olarak stratejilere ulaşmak zordur, gerçekten ulaşıldığında strateji optimumun altında kalır ve artık uygulanamaz olduğunda stratejiyi değiştirmek zordur.⁸⁷

1.1.2.6. Öğrenme Okulu

1960'lı yıllarda Lindblom'un kopuk adımlar ile ilerleme (disjointed incrementalism) üzerine yaptığı çalışmalar, Öğrenme Okulu'nun dayanak noktalarından biridir. Öğrenme Okulu'na katkı sağlayanlar arasında Lindblom'un yanı sıra Quinn, Bower, Weick, Mintzberg, Hamel, Prahalad, Cyert ve March da bulunmaktadır. Quinn, mantıklı adımlar ile ilerleme (logical incrementalism); Bower, stratejik girişimler (strategic initiatives); Weick, geçmişe bakış (retrospection); Mintzberg, ortaya çıkan strateji (emergent strategy); Hamel ve Prahalad, stratejik niyet; Cyert ve March ise koalisyonlar (coalitions) ve sorunsal araştırma (problemistic search) kavramlarını kazandırarak bu okulun gelişmesini sağlamıştır.⁸⁸

Öğrenme Okulu'na göre, dış çevre çok karmaşıktır ve bu nedenle işletme, stratejisini önceden belirleyerek bu stratejiyi net bir plan ya da vizyon şeklinde ortaya koyamamaktadır. Strateji, öğrenmenin gerçekleşmesine bağlı olarak zaman içerisinde kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.⁸⁹ Öğrenme Okulu'na katkıda bulunan ve stratejik yönetim alanyazınına geçmişe bakış kavramını kazandıran Weick'e göre, öğrenme davranışı üç aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşama, eylemde bulunmaktır. İkinci aşama, neyin işe yaradığını bulmak ve işe yarayanı seçmektir. Üçüncü ve son aşama ise, sadece

⁸⁶Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998, **a.g.k.**, 170.

⁸⁷Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998, **a.g.k.**, 172.

⁸⁸Sarvan vd., 2003, **a.g.k.**, 91.

⁸⁹Emini, 2014, **a.g.k.**, 104.

arzu edilir görünen davranışları sürdürmektir. Kısacası, Weick'e göre, eylemde bulunmadan öğrenmenin gerçekleşmesi imkansızdır.⁹⁰

Öğrenme Okulu, "İlkinde başarılı olamadıysan, tekrar tekrar dene." sloganını benimsemiştir.⁹¹ Bu okulda strateji belirleme süreci, bir öğrenme sürecidir.⁹² Öğrenme Okulu'nu destekleyenler arasında Lindblom, Quinn, Weick, Bower, Hamel, Prahalad, Mintzberg, Cyert, March, Burgelman, Waters ve Pascale yer almaktadır.⁹³ Öğrenme Okulu'nun varsayımları aşağıda sunulmuştur:

- Strateji için gerekli bilgi birikiminin yayılmasıyla birlikte ele alınan işletme çevresinin karmaşık ve tahmin edilemez doğası, çoğu kez planlanmış kontrolü imkansızlaştırmaktadır. Strateji oluşturma, herşeyden önce zamanla stratejiyi belirlemenin ve uygulamanın birbirinden ayrılamaz hale geldiği bir öğrenme süreci şeklini almalıdır.
- Bazen asıl öğrenen durumundaki lider, öğrenmek zorunda iken; bundan ziyade esas öğrenen, kolektif sistemin kendisidir: birçok işletmede pek çok potansiyel stratejist vardır.
- Eylem, amacı oluşturabilsin diye bu öğrenme; geriye bakarak düşünmeyi tetikleyen davranışlar aracılığıyla ortaya çıkan şekilde ilerlemektedir. Ancak öğrenmek için kaynak ve kapasiteye sahip olan kişiler stratejik girişimde bulunabilir. Bu, stratejilerin beklenmedik bir yerde olağandışı yollarla ortaya çıkabileceği anlamına gelmektedir. Bazı girişimler, kendi kendilerine geliştirilmeye ya da bata çıka ilerlemeye bırakılmaktadır. Diğer girişimler, işletme içerisinde ya da onları üst yönetime tanıtan yönetim liderleri tarafından geliştirilmektedir. Başarılı girişimler, her halükarda ortaya çıkan stratejiler haline gelen modelleri birleştirebilen bir dizi deneyim yaratmaktadır. Stratejiler, bir kez fark edildiğinde resmen kasıtlı olarak uygulanabilir.
- Bu nedenle liderliğin rolü; planlanmış peşin hüküm vermek değil, özgün stratejilerin ortaya çıkabilmesi sayesinde stratejik öğrenme sürecini yönetmektir.⁹⁴ Öyleyse stratejik yönetim, düşünce, eylem, kontrol ile öğrenme, durağanlık ve değişiklik arasındaki üstü kapalı ilişkileri ustalıkla işlemeyi içermektedir.
- Buna göre stratejiler, ilk önce geçmişin modelleri, sonra belki de gelecekle ilgili planlar ve en sonunda, bütün bu davranışa rehberlik eden bakış açıları olarak gözükmektedir.⁹⁵

Tasarım, Planlama, Konumlandırma ve Girişimcilik okullarından ve Bilişsel Okul'dan farklı olarak Öğrenme Okulu; stratejinin belirlenmesinde ve uygulanmasında,

⁹⁰Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998, **a.g.k.**, 198.

⁹¹Sarvan vd., 2003, **a.g.k.**, 91.

⁹²Emini, 2014, **a.g.k.**, 104-105.

⁹³Kiple ve Lewis, 2009, **a.g.k.**, 3.; Sarvan vd., 2003, **a.g.k.**, 91.

⁹⁴Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998, **a.g.k.**, 208.

⁹⁵Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998, **a.g.k.**, 209.

işletmedeki en küçük eylemlerin dahi önemli olduğunu düşünmektedir.⁹⁶ Bu okula göre, strateji aynı anda belirlenmeli ve uygulanmalıdır. Stratejiyi belirleme ve uygulama görevlerinin farklı kişilere verilmesi uygun değildir.⁹⁷ Çünkü işletmedeki herkes stratejist olabilir ya da stratejinin belirlenmesine yardım edebilir. Burada kişilerin işletmedeki pozisyonları değil, bilgili olmaları önemlidir. Lider ise, işletmedeki öğrenme sürecini yönetmektedir.⁹⁸

1.1.2.7. Güç okulu

Güç ve politika kavramlarının stratejik yönetim alanyazınında yoğun olarak işlenmeye ve tartışılmaya başlanmasında, Öğrenme Okulu'nun etkili olduğu söylenebilir.⁹⁹ Öğrenme Okulu stratejinin tek merkezden belirlenemeyeceği görüşünü ileri sürmüştü, Güç Okulu da bu bakış açısını geliştirmiştir.¹⁰⁰ Güç Okulu'na göre, stratejiler işletmedeki en güçlü grupların çıkarlarını yansıtacaktır.¹⁰¹

Güç Okulu'nda stratejinin belirlenmesi bir müzakere sürecidir. Burada strateji, kararların alındığı ve uygulandığı bir süreçtir ve stratejiyi belirleyenler, kişiler veya işletmenin çeşitli kademelerindeki alt gruplar olabilir. İşletmedeki bu kişiler ve gruplar, dünya hakkında düşünmek, değerlendirme yapmak ve eyleme geçmek için modeller ortaya koymaktadır.¹⁰²

Güç Okulu'na göre, strateji işletmenin çeşitli kademelerindeki kişilerin ve grupların müzakere etmesi sonucunda belirlenmektedir. Müzakere sürecinde güç ve yetki, bu gruplar tarafından kullanılmaktadır. Bu güç ve politika ilişkileri, hem işletmenin içerisinde hem de işletmeler arasında bulunmaktadır. Bu nedenle bu güç ilişkileri, mikro güç alanı ve makro güç alanı olmak üzere iki alanda ele alınmaya başlanmıştır.¹⁰³

Mikro güç alanı, işletme içindeki güç ve politika ilişkileri ile ilgilenmektedir. İşletme içerisinde kendi çıkarlarını korumaya çaba gösteren ve bunun için çatışma halinde olan kişilere odaklanmaktadır. Makro güç alanı ise, işletmeler arası güç ve

⁹⁶Taş ve Boztoprak, 2012, **a.g.k.**, 298.

⁹⁷Bakoğlu ve Dinç Özcan, 2010, **a.g.k.**, 64.

⁹⁸Taş ve Boztoprak, 2012, **a.g.k.**, 298.

⁹⁹Bakoğlu ve Dinç Özcan, 2010, **a.g.k.**, 64.

¹⁰⁰Taş ve Boztoprak, 2012, **a.g.k.**, 298.

¹⁰¹Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998, **a.g.k.**, 239.

¹⁰²Bakoğlu ve Dinç Özcan, 2010, **a.g.k.**, 64.

¹⁰³Bakoğlu ve Dinç Özcan, 2010, **a.g.k.**, 64.

politika ilişkileri ile ilgilenmektedir. Burada, işletmenin kendisi, diğer işletmelere karşı çıkarlarını korumak üzere güç kullanmaktadır. Mikro güç alanında, karşılıklı bağımlılık ilişkisi kişiler arasında iken; makro güç alanında işletme ile çevresi arasındadır.¹⁰⁴ Güç Okulu'nun destekçileri Astley, Fombrun, Allison, Pfeffer ve Salanick'tir.¹⁰⁵ Güç Okulu'nun varsayımları aşağıda sunulmuştur:

- Strateji belirleme, ister işletme içinde süreç olsun isterse işletmenin kendi dış çevresindeki davranışları olsun güç ve politika tarafından şekillenmektedir.
- Böyle bir süreçten kaynaklanabilen stratejiler, ortaya çıkan olmaya eğilimlidir ve bakış açılarından ziyade konular ve taktikler şekli almaktadır.
- Mikro güç, stratejiyi oluşturmayı, politik oyunlar olarak nitelendirilebilecek ikna, pazarlık ve bazen doğrudan yüzleşmeyi kullanarak dar görüşlü çıkarların ve değişken koalisyonların birbirini etkilemesi olarak görmektedir.
- Makro güce göre, işletme, ya diğer işletmeleri kontrol ederek ya da onlarla iş birliği yaparak kendi refahını arttırmaktadır. İşletme, bunu yaparken, farklı türlerdeki iletişim ağlarında ve ortaklıklarda stratejik manevra ve ortak stratejileri kullanmaktadır.¹⁰⁶

Güç Okulu'na göre, kendileri için gerekli kaynakları elde etmek isteyen işletmeler, zamanla çevreye daha bağımlı hale gelmektedir. Bu nedenle, işletme için önemli ve kıt olan bu kaynakları işletmeye sağlayan kişiler, gruplar ve işletmeler güç sahibidir.¹⁰⁷ Strateji belirlemede de en önemli rol, güç sahibi herhangi bir kişiye, gruba ya da işletmeye aittir.¹⁰⁸

Bununla birlikte, gücün tek kaynağı bu kişilerin, grupların ya da işletmelerin sahip olduğu yetkiler değildir. Zaman içerisinde, farklı güç kaynaklarının olabileceği inancı ortaya çıkmıştır. Kişilik özellikleri, deneyim ve fırsatları iyi değerlendirebilme becerisi bu kaynaklara örnek olarak verilebilir. Zamanla bu konularda da çalışmalar yapılmıştır. Farklı işletme yapılarında, farklı güç kaynaklarının bulunabileceği fikri de ortaya atılmıştır.¹⁰⁹

1.1.2.8. Kültür okulu

1970'li yıllarda, Rhenman ve Normann, kültür konusunda İsveç'te bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmanın sonucunda kültür, stratejik yönetim alanyazınında yoğun

¹⁰⁴Sarvan vd., 2003, **a.g.k.**, 96.

¹⁰⁵Bakoğlu ve Dinç Özcan, 2010, **a.g.k.**, 64.

¹⁰⁶Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998, **a.g.k.**, 260.

¹⁰⁷Bakoğlu ve Dinç Özcan, 2010, **a.g.k.**, 65.

¹⁰⁸Bakoğlu ve Dinç Özcan, 2010, **a.g.k.**, 64.

¹⁰⁹Sarvan vd., 2003, **a.g.k.**, 95.

olarak işlenmiştir. Hedberg ve Jonsson da bu konuyu çalışan kişiler arasındadır.¹¹⁰ Kültür, bir işletme, endüstri ya da ulusu bir diğerinden neyin farklı kıldığı ile ilgilidir.¹¹¹

Kültür, dünyanın ve faaliyetlerin yorumlarından ve bunları yansıtan yapılardan veya eserlerden oluşmaktadır.¹¹² *İşletme kültürü*, gelenekler, alışkanlıklar, hikayeler, semboller, binalar, ürünler vb. daha somut göstergelerde yansıtılan paylaşılmış inançlardır.¹¹³

Jay B. Barney, “Kurumsal Kültür: Sürekli Rekabetçi Fayda Kaynağı Olabilir mi?” başlıklı makalesinde kültürün, taklitçiliğe karşı en etkili ve süreklilik gösteren önleyici bir etken olduğunu belirtmiştir. Barney’e göre, kültürün, taklitçiliği önlemesinin iki nedeni vardır: İlk neden, kültürün birbirine benzemeyen sonuçlar ortaya koymayı teşvik etmesidir. İkinci neden, işletme çalışanlarının dahi işletme kültürünü kolaylıkla anlayamamaları ve taklit edememeleridir.¹¹⁴

Kültür Okulu antropolojiyi temel almaktadır. Bu okulda “Bir elma ait olduğu ağaçtan çok uzağa asla düşmez.” sloganı benimsenmiştir. İnanç, değer, norm ve sembol gibi terimler, Kültür Okulu’nun ele aldığı temel kavramlar olduğu için Kültür Okulu’nun stratejiye bakış açısına da yansımıştır.¹¹⁵ Başka bir ifadeyle bu kavramlar, Kültür Okulu’nun strateji belirlemenin tanımı içerisinde kendisine yer bulmuştur. Bu okulda, strateji belirleme süreci, paylaşılan değerlere dayanmaktadır.¹¹⁶ Stratejinin mutlaka bir amacı vardır ve strateji, herşeyden daha önemlidir.¹¹⁷

Kültür Okulu’na göre, *strateji belirlemek*, işletme yönetici ve çalışanlarının sosyalleşme süreciyle kazandığı, paylaştığı ve şekillendirdiği sosyal bir etkileşim sürecidir. Strateji belirleme süreci, kısmen belirsiz kaynağa dayalı inanç ve anlayışlarla gerçekleştirilmektedir.¹¹⁸

İnançların paylaşılması, işletmenin davranışlarında tutarlılık sağladığı için, yönetici ve çalışanlar, stratejide değişiklik yapmaktan vazgeçmektedir.¹¹⁹ Bu nedenle, üst yöneticiler, inançlara meydan okumalı, yeni fikirler önermeli, orta kademe

¹¹⁰Sarvan vd., 2003, **a.g.k.**, 99.

¹¹¹Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998, **a.g.k.**, 264.

¹¹²Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998, **a.g.k.**, 265.

¹¹³Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998, **a.g.k.**, 265.

¹¹⁴Bakoğlu ve Dinç Özcan, 2010, **a.g.k.**, 65.

¹¹⁵Sarvan vd., 2003, **a.g.k.**, 99.

¹¹⁶Sarvan vd., 2003, **a.g.k.**, 100.

¹¹⁷Bakoğlu ve Dinç Özcan, 2010, **a.g.k.**, 65.

¹¹⁸Taş ve Boztoprak, 2012, **a.g.k.**, 299.

¹¹⁹Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998, **a.g.k.**, 269.

yöneticileri için işletme içi eğitim programları düzenlemeli ve yöneticilerin bölümler ve işletmeler arasında rotasyon yapmalarını teşvik etmelidir.¹²⁰

Aynı çevrede bulunan farklı kültürdeki işletmeler, çevreyi de farklı yorumlayacaktır. Kültür, işletmedeki düşünme tarzını etkilediği için strateji belirleme sürecinde de etkili olmaktadır.¹²¹ Kültür Okulu, stratejinin temelini işletme kültürü olduğu ve stratejinin, işbirliği içerisinde ortaklaşa olarak belirlenebileceği görüşünü savunmaktadır.¹²² Kültür Okulu'na göre, belirlenen stratejinin uygulanmasında, işletmenin başarı elde etmesi ya da başarısızlığa uğramasının nedeni kendi kültürüdür. Yeni bir stratejinin başarıyla uygulanabilmesi için, işletme kültürünün bu stratejiyi mutlaka desteklemesi gerekmektedir.¹²³ Kültür Okulu'nu destekleyenler arasında Rhenman, Edwards, Normann ve Barney yer almaktadır.¹²⁴ Kültür Okulu'nun varsayımları aşağıda sunulmuştur:

- Strateji belirleme, işletmenin üyeleri tarafından paylaşılan inançlara ve anlayışa dayalı olan sosyal bir etkileşim sürecidir.
- Kişi, bu inançları bazen daha resmi telkinlerle güçlendirmesine rağmen, büyük ölçüde üstü kapalı ve sözsüz olan kültürel etkileşim ya da sosyalleşme süreci aracılığıyla elde etmektedir.¹²⁵
- Bir işletmenin üyeleri, kültürlerinin temelini oluşturan inançları, ancak kısmen tanımlayabilir; inançların kökenleri ve açıklamaları belirsiz kalabilir.
- Sonuç olarak strateji, işletmenin rekabet avantajı için kullanılan ve korunan son derece gizli kaynakları ya da yetenekleri aracılığıyla modellerle ifade edilen ve kolektif niyetlere dayanan bir bakış açıdır ve konumlardan daha fazlasıdır. Bu nedenle strateji, tamamen bilinçli olmasa da en iyi şekilde, planlanmış olarak tanımlanmaktadır.
- Kültür ve özellikle ideoloji, mevcut stratejinin süresi ne kadar uzun olsa da strateji değişikliğini teşvik etmez. Kültür ve ideoloji, en çok işletmenin genel stratejik bakış açısı içerisinde konum kaymalarını destekleme eğilimindedir.¹²⁶

1.1.2.9. Çevre okulu

1950'li yılların sonunda ve 1960'lı yılların başında, sistem yaklaşımı gelişmiştir. Sistem yaklaşımı, işletme analizlerine çevre kavramını dahil etmiştir. 1970'li yılların

¹²⁰Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998, **a.g.k.**, 270.

¹²¹Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998, **a.g.k.**, 269.

¹²²Sarvan vd., 2003, **a.g.k.**, 99.

¹²³Sarvan vd., 2003, **a.g.k.**, 100.

¹²⁴Bakoğlu ve Dinç Özcan, 2010, **a.g.k.**, 65.

¹²⁵Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998, **a.g.k.**, 267.

¹²⁶Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998, **a.g.k.**, 268.

sonunda, işletmelerin çevre tarafından yoğun şekilde etkilendiği yaklaşımı kabul görmüştür. Zaman içerisinde bu yaklaşım gelişmiş ve çevrenin, işletmeler üzerinde hangi yollarla etkili olduğu konusu vurgulanmaya başlanmıştır.¹²⁷

Çevre Okulu, *Koşul Bağımlılık Teorisi'nden* doğmaktadır. Bu teori, çevrenin belirli boyutları ile işletmenin belirli davranışları arasındaki ilişkileri tanımlamaktadır. Çevrenin daha durağan bir hale gelmesine bağlı olarak işletmelerde daha resmi bir yapının görülmesi, bu teoriye bir örnektir. Çevre Okulu'nun dayandığı bu teori, sadece çevrenin boyutlarıyla işletmeler arasındaki ilişkileri tanımlamakla sınırlı kalmamış; bir süre sonra, strateji belirleme sürecine ilişkin fikirleri de etkilemiştir. “Durağan çevrelerde, planlama daha çok görülecektir.” fikri buna örnek olarak verilebilir.¹²⁸ 1970'lerin sonunda ise, Popülasyon Ekolojisi Teorisi geliştirilmiştir.¹²⁹

Popülasyon Ekolojisi Teorisi, Çevre Okulu'nda etkili olan ikinci önemli teoridir. Popülasyon ekolojistlerine göre, işletmedeki değişikliklerin çoğu yüzeyseldir. Çünkü kuruluşundan itibaren işletmenin temel yapısı ve özelliği sabit kalmakta iken; işletmede ortaya çıkan eylemler bu yapıyı değiştirmek yerine, işletmeyi daha da katılaştırarak stratejik kararların daha az alınmasına yol açmaktadır.¹³⁰ Burada katılık, çevrenin beklentilerine işletmenin cevap verememesidir.¹³¹

Popülasyon Ekolojisi Teorisi'ne göre, her yeni işletme popülasyonda bir değişiklik yaratmaktadır. Bununla birlikte, yeni olmak işletmeye avantaj kazandırsa da işletme, bu avantajını sürdürebilmek için yeterince kaynak elde etmelidir. Oysaki, her çevrede bulunan kaynak miktarı sınırlıdır.¹³²

Çevredeki sınırlı kaynaklar, mevcut işletmelerin birçoğunu başlangıçta desteklese de bu işletmeler büyüdükçe ve endüstriye yeni işletmeler girmeye devam ettikçe çevredeki kaynaklar, işletmeler için yetersiz kalmaya başlayacaktır. Bu durumda işletmeler, ya kendilerine çevre araştırarak ya da böyle bir durum için belirli kaynakları ellerinde bulunduracaktır. Ancak, işletmeler hangi kaynak türüne, ne miktarda sahip olacaklarına önceden karar vermelidir; çünkü ileride bu kararı değiştiremeyebilirler. Çevreye uyum sağlayan işletmeler yaşamlarını sürdürmektedir. Popülasyon

¹²⁷Sarvan vd., 2003, **a.g.k.**, 101.

¹²⁸Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998, **a.g.k.**, 288.

¹²⁹Sarvan vd., 2003, **a.g.k.**, 101.

¹³⁰Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998, **a.g.k.**, 291.

¹³¹Sarvan vd., 2003, **a.g.k.**, 102.

¹³²Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998, **a.g.k.**, 292.

ekolojisinde, hangi işletmelerin yaşamını sürdürme şansı artar ya da azalır sorusu akla gelmektedir.¹³³ Bu teoriye göre, daha büyük işletmeler daha çok kaynağa sahiptir ve daha az başarısız olur. Yeni işletmeler ise, daha çabuk yok olmaktadır.¹³⁴

Kaynak Bağımlılığı Teorisi, Çevre Okulu'nda etkili olan üçüncü önemli teoridir. Kaynak Bağımlılığı Teorisi'ne göre, işletmeler çevrenin kontrolü altında olsa da çevredeki kaynakları kullanarak çevreyi etkileyebilir. Çevrede bulunan kaynaklara, hammadde, işgücü, ekipman, sermaye, bilgi vb. örnekler verilebilir. Kaynakları elinde bulundurması nedeniyle çevre; ürün, hizmet, fiyat, işletme yapısı ve süreçlerini etkileyebilir. Çevredeki kaynakların miktarı azaldıkça ve işletme için önemi arttıkça, işletmenin çevresine bağımlılığı da artacaktır. Kaynak Bağımlılığı Teorisi'ni uygulamak isteyen işletme, önce kaynakların kıtlığını ve kendisi için önemini değerlendirecek; sonra da ya çevreye bağımlı olmaktan kaçınacak ya da çevredeki diğer aktörlerin kendisine bağımlı olmasını sağlamaya çalışacaktır. Bunun için işletme, stratejiler geliştirmeli, çevresini düzenli olarak izlemeli ve gerektiğinde stratejisini değiştirmelidir.¹³⁵

Çevre Okulu'nda etkili olan son teori, *Kurumsallaşma Teorisi'dir*. Bu teoriye göre, pazar koşullarının yanı sıra kurumsal baskılar, beklentiler ve inançlar da işletmelerin yapı ve süreçlerini etkilemektedir. Bu nedenle, Kurumsallaşma Teorisi aynı çevrede faaliyette bulunan işletmelerin işletme yapı ve süreçlerinin birbirine benzediğini öne sürmektedir. Kurumsallaşma Teorisi'ne göre, işletmeler stratejilerini belirler ve uygularken; pazar koşullarının yanı sıra içinde buldukları toplumun değerleri, kurumsal baskıları, beklentileri ve inançlarını da dikkate almalıdır.¹³⁶

Diğer stratejik yönetim okullarında da çevre vardır. Çevre, Konumlandırma Okulu'nda endüstri, rekabet ve pazarı temsil eden ekonomik güçler seti iken; Bilişsel Okul'da anlaşılması çok karmaşık olan ve kafa karıştırıcı sinyallerin gönderildiği bir yerdir. Öğrenme Okulu'nda ise, tepki verilen değil, deneyim kazanılan bir yerdir. Çevre Okulu'nda da çevre, işletme dışındaki herşeydir. Diğer stratejik yönetim okulları çevreyi bir faktör, Çevre Okulu ise bir aktör olarak görmektedir. Bu bakış açısını destekleyenler, işletmenin pasif olduğunu düşünmektedir. Çünkü işletme, çevreye

¹³³Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998, **a.g.k.**, 292.

¹³⁴Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998, **a.g.k.**, 293.

¹³⁵Sarvan vd., 2003, **a.g.k.**, 101.

¹³⁶Sarvan vd., 2003, **a.g.k.**, 103.

sadece tepki vererek yaşamını sürdürmektedir.¹³⁷ Çevre Okulu'nun varsayımları aşağıda sunulmuştur:

- Bir dizi genel güç olarak kendisini sunan çevre, stratejiyi oluşturma sürecinde merkezi bir aktördür.
- İşletme, bu güçlere mutlaka cevap vermek zorundadır; aksi takdirde çevreden yok olur.
- Bu nedenle liderlik, çevreyi okuma ve işletmenin uygun adaptasyonundan emin olma amaçları için pasif bir eleman haline gelir.
- İşletmeler, kaynaklar kıt hale gelinceye ya da koşullar aşırı saldırgan oluncaya kadar kalmaya devam edecekleri konumlar olan ayrı ekolojik yaşam alanlarında bir arada kümelenmeyle son bulmaktadır. Sonra da bu işletmeler yok olmaktadır.¹³⁸

Stratejist, Tasarım Okulu'nda üst yöneticiler; Girişimcilik Okulu'nda ise liderdir. Planlama Okulu'nda stratejistler yine üst yöneticilerdir; ancak strateji belirleme sürecine planlamacılar da dahil edilmiştir. Stratejiler, daha çok planlamacılar tarafından hazırlanmakta ve üst yönetimin onayına sunulmaktadır. Üst yöneticiler ise, hem stratejileri belirleyen hem de onaylayan taraftır. Konumlandırma Okulu'nda üst yöneticiler stratejiyi belirlemekte, analistler de bunun için gereken hesaplamaları yaparak sürece dahil edilmektedir. Analistler, planlamacılarından farklı olarak stratejileri doğrudan belirlemez. Bilişsel Okul'da da stratejiler, üst yönetim tarafından belirlenmektedir. Bu okul, karmaşık dünya karşısında stratejistin zihninin sınırlarına dikkat çekmiştir. Gerek Öğrenme gerekse Güç Okulu'nda üst yönetimin yanı sıra başka stratejistler de bulunmaktadır. Kültür Okulu'nda stratejiler, yönetici ve çalışanların katıldığı sosyal bir etkileşim süreci sonunda belirlenmekte; Çevre Okulu'nda ise stratejinin belirlenmesi tamamen çevrenin kontrolünde bulunmaktadır. Bu durumda, sadece çevreye uyum sağlayan işletmeler yaşamlarını sürdürebilmektedir.¹³⁹

1.1.2.10. Biçimleşme okulu

Biçimleşme Okulu, karmakarışık strateji belirleme alanyazınına da kapsayacak şekilde, stratejik yönetim alanyazınına ve uygulama alanına bir düzen getirerek stratejik yönetime katkıda bulunmuştur.¹⁴⁰ Biçimleşme Okulu; Tasarım, Planlama, Konumlandırma, Girişimcilik, Bilişsel, Öğrenme, Güç, Kültür ve Çevre okullarına ortak

¹³⁷Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998, **a.g.k.**, 286-287.

¹³⁸Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998, **a.g.k.**, 288.

¹³⁹Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998, **a.g.k.**, 287-288.

¹⁴⁰Sarvan vd., 2003, **a.g.k.**, 108.

bir bakış açısıyla yaklaşarak bu okulları bir araya getirmektedir.¹⁴¹ Diğer okulların varsayımlarını da benimseyen Biçimleşme Okulu'nun bu kapsayıcı özelliği, onu diğer okullardan farklı kılmaktadır.¹⁴² Biçimleşme Okulu, işletmenin stratejisi, yapısı ve kültüründe oluşan değişiklikleri incelemektedir.¹⁴³ Biçimleşme ve dönüşüm, Biçimleşme Okulu'nun belli başlı iki temel özelliğidir.¹⁴⁴

Biçimleşme, işletmenin ve çevresinin genel durumunu ifade etmektedir. *Dönüşüm* ise strateji belirleme sürecidir. Biçimleşme ve dönüşüm bir madalyonun iki yüzü gibidir. Eğer işletme bir varoluş durumunu benimserse; o zaman, strateji belirleme, bir durumdan diğerine atlamanın bir süreci haline gelir. Başka bir ifadeyle dönüşüm, biçimleşmenin kaçınılmaz sonucudur.¹⁴⁵

İşletme, yeni biçimleşmeler sonucunda dönüşüme uğramaktadır.¹⁴⁶ Başka bir ifadeyle, işletmede ve çevrede değişiklik oldukça, işletmenin stratejisi veya strateji belirleme süreci de değişmektedir. Bu durumda işletme; belirlediği stratejiyi veya benimsediği strateji belirleme sürecini istikrarlı bir şekilde uygulamalı, işletmedeki veya çevredeki değişikliklere bağlı olarak stratejisinde veya strateji belirleme sürecinde değişiklik yapacaksa bu değişiklik ihtiyacını zamanında farketmeli, bu değişiklikleri yaparken doğru bir strateji belirleyerek veya doğru bir strateji belirleme süreci benimseyerek bunları uygulamalıdır. Aksi takdirde işletmenin yaşamı sona erebilir. Bu nedenle, biçimleşmedeki değişikliklerin farkına varmak, dönüşüm ihtiyacını zamanında fark etmek ve gerekli değişiklikleri zamanında ve doğru bir şekilde yapmak stratejik yönetim bakımından işletmeler için çok önemlidir.¹⁴⁷

Biçimleşme Okulu'na göre strateji belirleme süreci; kavram oluşturma sürecinden, resmi bir planlama sürecinden, analitik bir süreçten, bir öğrenme sürecinden, bir vizyon oluşturarak işletmeye liderlik etmekten, rekabetçi politikadan, bireysel kavrama sürecinden, sosyal bir etkileşim sürecinden ya da çevreye karşı verilen basit bir tepkiden herhangi biri olabilir.¹⁴⁸ Biçimleşme Okulu'nun öncüsü Mintzberg,

¹⁴¹Bakoğlu ve Dinç Özcan, 2010, **a.g.k.**, 66.

¹⁴²Sarvan vd., 2003, **a.g.k.**, 108.

¹⁴³Bakoğlu ve Dinç Özcan, 2010, **a.g.k.**, 66.

¹⁴⁴Sarvan vd., 2003, **a.g.k.**, 107.

¹⁴⁵Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998, **a.g.k.**, 302.

¹⁴⁶Bakoğlu ve Dinç Özcan, 2010, **a.g.k.**, 66.

¹⁴⁷Taş ve Boztoprak, 2012, **a.g.k.**, 299.

¹⁴⁸Taş ve Boztoprak, 2012, **a.g.k.**, 299.

destekçileri de Chandler, Miles, Snow ve Miller olarak kabul edilmektedir.¹⁴⁹ Biçimleşme Okulu'nun varsayımları aşağıda sunulmuştur:

- Bir işletme, genellikle özelliklerinin durağan biçimleşmesi bakımından tanımlanabilir. Fark edilebilir bir zaman diliminde işletme, belli bir dizi stratejiyi ortaya çıkaran belli davranışlarla işletmenin meşgul olmasına yol açan belli bir genel durum ile eşleşen, belli bir yapı şeklini hayata geçirir.
- Bu durağanlık dönemleri, bazı dönüşüm süreçleri ile arada sırada kesilir ve başka bir biçimleşmeye büyük bir geçiş yaşanır.
- Biçimleşmenin arka arkaya gelen bu durumları ve dönüşüm dönemleri, zamanla kendilerini örüntülü seriler haline getirmektedir. İşletmenin yaşam dönemlerini betimlemek bu duruma örnek olabilir.
- Stratejik yönetimin kilit noktası, durağanlığı ya da uyarlanabilir stratejik değişikliği sürdürmektir. Bunun yanı sıra periyodik olarak dönüşüm ihtiyacını fark etmek ve işletmeyi yok etmeden önce karışıklığa neden olan süreci yönetebilmek çok önemlidir.¹⁵⁰
- Buna göre strateji oluşturma süreci; ya çevredeki güçlere basit bir cevap niteliğinde olabilir ya da bireysel kavramaya ve kolektif sosyalleşmeye odaklanarak, kavramsal tasarımdan veya resmi planlamadan, sistematik analizden veya liderlik vizyonu geliştirmekten, işbirlikçi öğrenmeden veya rekabetçi politikadan biri olabilir. Ancak bunların her biri, mutlaka kendi zamanında ve kendi koşullarında bulunmalıdır. Başka bir ifadeyle, strateji oluşturmada düşünce okulları kendilerini belirli biçimleşmelerle temsil etmektedir.
- Oluşturulmuş olan stratejiler sonuçta, plan veya modeller, konum veya bakış açısı ya da taktik şeklini almaktadır; ama bunların her biri, kendi koşullarıyla eşleşen kendi zamanlarında bulunmaktadır.¹⁵¹

Her düşünce okulu, stratejiye ve strateji belirleme sürecine farklı bir bakış açısıyla yaklaşmaktadır.¹⁵² Tasarım Okulu, strateji belirleme sürecini bir kavram oluşturma süreci olarak tanımlamaktadır. Planlama Okulu'nun biçimsel, Konumlandırma Okulu'nun analitik olarak betimlediği bu süreç, Girişimcilik Okulu'na göre bir vizyon yaratma sürecidir. Bilişsel Okul'a göre, strateji belirleme zihinsel bir süreçtir. Öğrenme Okulu, strateji belirleme sürecinin ortaya çıkan bir süreç olduğunu vurgulamaktadır. Güç Okulu, strateji belirleme sürecini bir müzakere süreci olarak niteler iken; Kültür

¹⁴⁹Bakoğlu ve Dinç Özcan, 2010, **a.g.k.**, 66.; Sarvan vd., 2003, **a.g.k.**, 104.

¹⁵⁰Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998, **a.g.k.**, 305.

¹⁵¹Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998, **a.g.k.**, 305-306.

¹⁵²Taş ve Boztoprak, 2012, **a.g.k.**, 295.

Okulu sürecin kolektifliğine vurgu yapmaktadır. Çevre Okulu'na göre, tepkici olan strateji belirleme süreci, Biçimleşme Okulu'na göre bir dönüşüm sürecidir.¹⁵³

Tasarım, Planlama ve Konumlandırma okulları, stratejinin nasıl oluşturulduğuyla pek fazla ilgilenmemektedir. Bu üç okul, strateji belirleme sürecine odaklanarak bu sürecin nasıl olması gerektiği konusuna daha çok ilgi göstermektedir. Bu nedenle, bu üç okul öngörücü (kuralcı) olarak nitelendirilebilir.¹⁵⁴ Girişimcilik, Bilişsel, Öğrenme, Güç, Kültür ve Çevre okulları ise ilk üç okulun aksine, stratejinin nasıl oluşturulduğuyla daha çok ilgilenmektedir. Bu nedenle, bu altı okul betimleyici bir özellik taşımaktadır.¹⁵⁵ Biçimleşme Okulu ise strateji belirleme sürecinin nasıl olması gerektiğiyle ve stratejinin nasıl oluşturulduğuyla ilgilendiği için hem öngörücü hem de betimleyicidir. Bu özelliğiyle Biçimleşme Okulu, diğer dokuz okulu kapsamaktadır.¹⁵⁶ Bu çalışmada, daha kapsayıcı olması nedeniyle Biçimleşme Okulu'nun stratejik yönetim bakış açısı esas alınmıştır.

1.2. Stratejik Maliyet Yönetimi

Bu kısımda sırasıyla stratejik maliyet yönetiminin tanımı, amaçları ve unsurlarına yer verilmiştir.

1.2.1. Stratejik maliyet yönetiminin tanımı ve amaçları

Küresel rekabet, teknolojiye yaşanan yenilikler ve işletme süreçlerinde meydana gelen değişiklikler, işletme yöneticilerinin daha rekabetçi düşüncelerini gerektirmektedir. Daha rekabetçi düşünmek, strateji belirlemeyi gerektirmektedir. Buna bağlı olarak stratejik yönetim, işletmenin başarısı için çok önemli hale gelmektedir. Stratejik yönetimde işletmeler, stratejilerini belirlerken çevrelerini incelemektedir. Çevrelerinde ortaya çıkan ve öngördükleri değişiklikleri planlamalarına ve uygulamalarına dahil eden işletmeler, rekabete dayanıklılıklarını arttırabilir.¹⁵⁷ *Stratejik maliyet yönetimi*, stratejik konumlarını sürekli geliştirmek ve maliyetlerini azaltmak için

¹⁵³Sarvan vd., 2003, **a.g.k.**, 74.

¹⁵⁴Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998, **a.g.k.**, 5.

¹⁵⁵Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998, **a.g.k.**, 6.

¹⁵⁶Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998, **a.g.k.**, 6.; Sarvan vd., 2003, **a.g.k.**, 74.

¹⁵⁷E. J. Blocher, K. H. Chen ve T. W. Lin (2002). *Cost management a strategic emphasis*. (2.Baskı), New York: McGraw-Hill Irwin, s. 7-12-13.

işletmelerin, maliyet yönetim sistem ve tekniklerini uygulamasıdır.¹⁵⁸ Stratejik maliyet yönetiminin amaçları aşağıda sunulmuştur:

- Kaynakların tüketimi ile ilgili olarak pazara yönelik ürün ve süreç bilgileriyle birlikte stratejik planlama ve kontrol süreçlerini desteklemek,
- İşletmenin dış çevresini göz önünde bulundurarak maliyetleri etkili bir şekilde yönetmek,
- Maliyet liderliği ya da farklılaştırma stratejisi uygulayarak rekabet gücünü arttırmak,
- Maliyetleri uzun vadeli planlamak ve maliyetleri yönetme problemlerini azaltmak,
- İşletme için çok önemli olan problemleri çözmeye öncelik vermek,
- Maliyet bilgilerini kullanarak işletmeye rekabet avantajı kazandırmak,
- İşletmenin stratejik konumunu geliştirirken maliyetleri azaltmayı hedeflemek.¹⁵⁹

1.2.2. Stratejik maliyet yönetiminin unsurları

Stratejik maliyet yönetimi; değer zinciri analizi, stratejik konumlandırma analizi ve maliyet etkenleri analizi olmak üzere üç unsurun karışımının sonucudur.¹⁶⁰

1.2.2.1. Değer zinciri analizi

Günümüzde, rekabet avantajı elde etme ve bu avantajı devam ettirme konusunda değer yaratmanın rolü oldukça büyük bir önem kazanmıştır. İşletmeler, kendi ürün veya süreçlerinin etkinliğini arttırmak ve devam ettirmek; buna bağlı olarak da rekabet avantajı elde etmek için değeri yönetmeye başlamıştır. *Rekabetçi olma bakımından değer*, işletmenin alıcılar için ürettiğine alıcıların ödemek istediği tutardır. Değer,

¹⁵⁸M. Kırılı ve N. Kayalı (2010). Stratejik maliyet yönetimi ve kısıtlar teorisi: bir uygulama. *Celal Bayar Üniversitesi S.B.E. Sosyal Bilimler*, 8(2), s. 93-114, s. 94. http://sbe.cbu.edu.tr/dergi8/10kirli_kayali.pdf (Erişim tarihi: 17.06.2013).

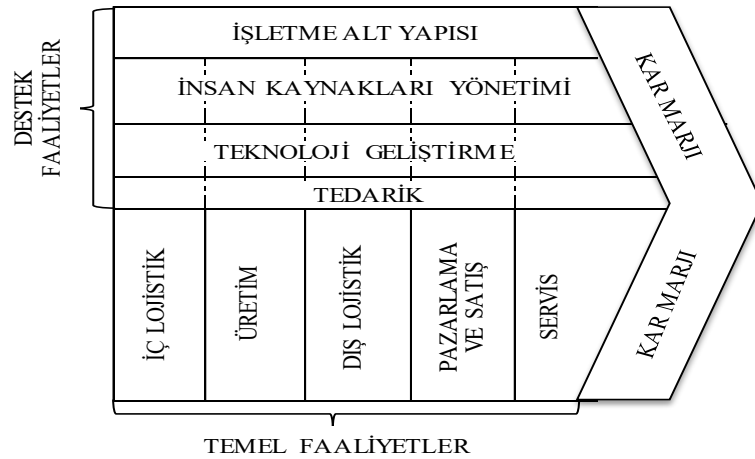
¹⁵⁹İ. Bekçi ve H. Özal (2010). Stratejik maliyet yönetiminin sağlık sektöründe uygulanabilirliğine yönelik bir araştırma. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 2(3), s. 78-97, s. 83-84. <http://iibf.kilis.edu.tr/iibfdergi/vol2no3/Bekci.pdf> (Erişim tarihi: 17.06.2013).

¹⁶⁰J. K. Shank ve V. Govindarajan (1993). *Strategic cost management: the new tool for competitive advantage*. (1. Baskı), New York: Free Press, s. 13.

işletmenin ürününe koyduğu fiyatın ve satabileceği birimlerin yansıması olan toplam gelir ile ölçülmektedir.¹⁶¹

Maliyet ise, bir mal veya hizmetin edinilmesi için, o dönem içinde yapılan harcamalarla, daha önceki dönemde yapılan harcamalardan o mal ve hizmetin edinilmesinde katlanılan fedakarlıkların parasal tutarıdır. Başka bir ifadeyle maliyet, herhangi bir mal veya hizmeti, kullanıldığı veya satıldığı yerde ya da durumda elde edebilmek için doğrudan ve dolaylı olarak yapılan toplam harcamalardır.¹⁶² Yönetilen değer, ürünü yaratmanın içerdiği maliyetten fazlaysa işletme karlıdır. *Kar marjı*, toplam değer ile değerli faaliyetlerin yapılmasının toplam maliyetleri arasındaki farktır.¹⁶³

Michael E. Porter, değer zincirindeki faaliyetleri ve kar marjını, değer zinciri adını verdiği model içerisinde göstermektedir. *Porter'a göre işletme*, ürünlerin tasarlanması, üretilmesi, pazarlanması, teslim edilmesi ve geliştirilmesi için yapılan faaliyetlerin toplamıdır. *Değer zinciri* ise, farklılaştırmanın mevcut ve potansiyel kaynakları ile maliyetlerin davranışını anlamak amacıyla işletmeyi stratejik faaliyetlere ayırmaktadır.¹⁶⁴ Değer zincirinde bulunan stratejik faaliyetlerin her biri işletme için değerlidir. Bu faaliyetlerin yer aldığı değer zinciri, Şekil 1.1'de sunulmuştur.



Şekil 1.1. Değer zinciri (Porter, 1985, a.g.k., 37.)

¹⁶¹M. E. Porter (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance with a new introduction*. (1.Baskı), New York: The Free Press, s. 38.

¹⁶²N. Akdoğan (2009). *Tekdüzen Muhasebe Sisteminde Maliyet Muhasebesi Uygulamaları*. (Yenilenmiş 2.Baskı), Ankara: Gazi Kitabevi, s. 11.

¹⁶³Porter, 1985, a.g.k., 38.

¹⁶⁴Porter, 1985, a.g.k., 36-33.; Z. Türk (2004). Stratejik yönetim muhasebesi yaklaşımı: değer zinciri maliyet analizi. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 59(3), s. 231-253, s. 234. <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/455/5146.pdf> (Erişim tarihi: 20.06.2013).

Şekil 1.1.de görüldüğü üzere, işletmenin değer zincirindeki faaliyetleri, temel ve destek faaliyetlerden oluşmaktadır. Şekildeki noktalı çizgiler; tedarik, teknoloji geliştirme ve insan kaynakları yönetiminin temel faaliyetlerle ilişkili olabildiğini ve bütün zinciri desteklediğini göstermektedir. Düz çizgi ile kesin olarak ayrılan işletme alt yapısı ise, temel faaliyetlerle ayrı ayrı ilişkili olmayıp bütün zinciri desteklemektedir.¹⁶⁵ İşletmenin değer zincirinde yer alan temel ve destek faaliyetler aşağıda açıklanmıştır:

- *İç lojistik.* Girdilerin alış, depolama ve üretime dağıtılması ile ilgili malzeme taşıma, ardiyecilik (antrepolama, mağazacılık), stok kontrolü, araç çizelgeleme ve tedarikçilere iadeler gibi faaliyetlerdir.
- *Üretim.* Girdileri ürüne dönüştürme ile ilgili faaliyetlerdir. Makinede işleme, paketleme, montaj, ekipmanın bakım-onarımı, test etme, ürünlere damga vurma ve tesisat işleri gibi faaliyetler, üretim faaliyetlerine örnek olarak verilebilir.
- *Dış lojistik.* Ürünün toplanması, depolanması ve alıcılara fiziki dağıtım ile ilgili faaliyetlerdir. Tamamlanmış ürünlerin ardiyeciliği, malzeme taşıma, teslimat aracı işlemi, siparişin hazırlanması ve programlama gibi faaliyetler dış lojistik faaliyetlerine örnek olarak verilebilir.
- *Pazarlama ve satış.* Ürünü satın alma imkanı alıcılara vermek ve alıcıların, ürünü satın almalarını sağlamak ile ilgili faaliyetlerdir. Reklam, tanıtım, satış ekibi kurma, bildirme (kote etme), dağıtım kanalı seçimi, dağıtım kanalı ilişkileri ve fiyatlama gibi faaliyetler, pazarlama ve satış faaliyetlerine örnek olarak verilebilir.
- *Servis.* Ürünün değerini arttıran ya da koruyan hizmetleri sunmak ile ilgili faaliyetlerdir. Kurmak, tamir etmek, eğitim, parçaların tedariki ve ürün ayarlamaları gibi faaliyetler, servis faaliyetlerine örnek olarak verilebilir.
- *Tedarik.* İşletmenin değer zincirinde kullanılan girdilerin satın alınmasıyla ilgili faaliyetleri ifade etmektedir. Satın alınan girdiler; hammadde, malzeme ve diğer tüketilebilir kalemler ile makine, laboratuvar ekipmanı, ofis ekipmanı ve bina gibi varlıkları içermektedir. Satın alınan girdiler, yaygın olarak temel faaliyetler ile ilgili olmasına rağmen, destek faaliyetleriyle de ilgili olabilir. Satın alma istek talebi, genellikle ambardaki yetkiliden gelirken; bazen fabrika müdürü ya da genel müdür pozisyonundaki üst yöneticilerden de gelebilir. Satın alma yerine tedarik terimi kullanılmaktadır; çünkü satın alma, tedarik terimine kıyasla daha dar bir anlama sahiptir.
- *Teknoloji geliştirme.* Her değer zincirindeki faaliyet; teknik bilgi, prosedürler halindeki teknoloji veya süreç donanımı şeklinde dışa vurulmuş teknolojiyi içermektedir. Çoğu işletmede, girdileri çıktılara dönüştürme ve belgeleri hazırlamada kullanılan teknolojilerden ürün teknolojilerine kadar değişik teknolojiler kullanılmaktadır. Üstelik

¹⁶⁵Porter, 1985, a.g.k., 38.

değer zincirindeki çok önemli faaliyetler, farklı bilimsel disiplinleri içeren bir dizi farklı alt teknolojiyi birleştiren bir teknoloji kullanmaktadır. Örneğin, makinelerle işlem yapmak; metalbilim, elektronik ve mekaniği içermektedir. Teknoloji geliştirme ürün ve süreçleri iyileştirmeyle ilgili faaliyetlerden oluştuğu için, araştırma ve geliştirme terimine kıyasla daha geniş bir anlama sahiptir. Teknoloji geliştirme, sipariş giriş sistemi için telekomünikasyonu ya da muhasebe bölümü için ofis otomasyonunu içerebilir. Teknoloji geliştirme, sadece ürünlerle doğrudan bağlantılı teknolojilere değil; araştırma, ürün tasarımı, medya araştırması, süreç ekipmanlarının tasarımı ve servis prosedürlerine de uygulanabilir. Ürün ve ürün özellikleriyle ilgili teknoloji geliştirme, işletmenin değer zincirinin tamamını desteklerken; diğer konularda teknoloji geliştirme, işletmenin temel ya da destek faaliyetleriyle ayrı ayrı ilişki içindedir.

- *İnsan kaynakları yönetimi.* İşe alma, eğitim, geliştirme ve çalışanların tamamının tazminatını içeren faaliyetlerden oluşmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, hem temel faaliyetleri ve destek faaliyetlerini (mühendisleri işe almak vb.) hem de bütün zinciri (işgücü görüşmeleri vb.) desteklemektedir.
- *İşletme alt yapısı.* Genel yönetim, planlama, finans, muhasebe, yasalar, devlet işleri ve kalite yönetimini içeren faaliyetlerden oluşmaktadır. Alt yapı; diğer destek faaliyetlerinden farklı olarak ayrı ayrı faaliyetleri değil, genellikle bütün zinciri desteklemektedir.¹⁶⁶

Değer zinciri, işletmenin geçmişi, stratejileri ve bu stratejileri uygulamadaki başarısına göre değişebildiği için, aynı sektörde yer alan işletmelerin dahi değer zincirleri farklılık gösterebilir. Önemli olan, her işletmenin kendi değer zincirindeki faaliyetleri yönetmede başarılı olmasıdır. Ürün, hizmet ve faaliyetlerini rakiplerine kıyasla daha az maliyetle veya daha farklı yapan işletmeler, rekabet avantajı kazanmaktadır.¹⁶⁷ İşletmeler, rekabet avantajı kazanmak için maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi veya odaklanma stratejisini uygulayabilir. Bu çalışmanın stratejik konumlandırma analizi başlığı altında bu stratejiler incelenmiştir.

1.2.2.2. Stratejik konumlandırma analizi

Stratejik maliyet yönetiminin ikinci unsuru, stratejik konumlandırma analizidir. *Stratejik konum*, işletmenin rakiplerine kıyasla avantajlı olduğu bir durumun ifadesidir.¹⁶⁸ Stratejik konumlandırma analizi; maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisinden oluşmaktadır.

¹⁶⁶Porter, 1985, **a.g.k.**, 39-40-41-42-43.

¹⁶⁷Porter, 1985, **a.g.k.**, 34.

¹⁶⁸Bekçi ve Özal, 2010, **a.g.k.**, 85.

Maliyet liderliği stratejisi; ürün ve hizmetleri, müşterilere rakiplerinkine kıyasla en az maliyetle ve kabul edilebilir özellikte üretmek için yapılan bütünleşik eylemlerdir.¹⁶⁹ Maliyet liderliği stratejisini uygulayan işletmeler, müşterilerinin asgari ihtiyaçlarını karşılayan standart ürün ve hizmetler sunmaktadır.¹⁷⁰ Hızlı değişmeyen sektörlerdeki işletmeler maliyet liderliği stratejisini tercih etmektedir.¹⁷¹ Bu stratejiyi uygulayan işletmeler ölçek ekonomisine önem vermektedir. Maliyet liderliğine ulaşan işletmeler ürün ya da hizmet fiyatlarını, rakiplerinkine eşit ya da onlardan daha az tutarak yüksek gelir elde etmektedir.¹⁷²

Maliyet liderliği stratejisi, işletmenin rakipleri kendi karlarını daha çok arttırırken de işletmenin hala gelir elde edebilmesini sağlayarak rakiplere karşı işletmeyi savunmaktadır. Ayrıca bu strateji, fiyatları başka bir rakibin seviyesine çekmek için gayret sarf eden alıcılara karşı işletmeye savunma sağlamaktadır. Bu strateji, girdi maliyetlerindeki artışın üstesinden gelmek için işletmeye esneklik kazandırarak güçlü tedarikçilere karşı işletmeyi korumaktadır. Maliyet liderliği stratejisi, ikame ürünler üreten işletmelere karşı da koruyucu niteliktedir.¹⁷³

Bununla birlikte, maliyet liderliği stratejisini uygulayan işletmeler, kullanılan teknolojilerin eskimesi gibi nedenlerle maliyetleri azaltma yeteneğini yitirebilir. Maliyete fazla odaklanan işletmeler müşterilerin ihtiyaçlarındaki değişiklikleri geç fark edebilir ya da hiç fark edemeyebilir. Maliyet azaltma yetenekleri rakipleri tarafından taklit edilen işletmeler maliyet liderliği konularını kaybedebilir.¹⁷⁴

Hızlı değişen ve farklı ihtiyaçlara sahip müşterilerin bulunduğu sektörlerdeki işletmeler farklılaştırma stratejisini uygulayabilir.¹⁷⁵ *Farklılaştırma stratejisinde*, işletme, endüstride benzersiz olarak algılanan ürünler üretmektedir ya da hizmetler sunmaktadır. Farklılaştırma; tasarım, marka imajı, teknoloji, ürün özellikleri, müşteri hizmetleri, bayi ağı ya da başka boyutlarda yapılabilir.¹⁷⁶

¹⁶⁹M. A. Hitt, R. D. Ireland ve R. E. Hoskisson (2005). *Strategic management competitiveness and globalization: concepts and cases*. (6. Baskı), USA: Thompson South-Western, s. 114.

¹⁷⁰Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2005, **a.g.k.**, 114.

¹⁷¹H. Ülgen ve S. K. Mirze (2014). *İşletmelerde stratejik yönetim*. (7. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., s. 262.

¹⁷²Porter, 1985, **a.g.k.**, 12-13.

¹⁷³M. E. Porter (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. (1.Baskı), New York: Free Press, s. 35-36.

¹⁷⁴Porter, 1980, **a.g.k.**, 45.; Ülgen ve Mirze, 2014, **a.g.k.**, 261-262.

¹⁷⁵Ülgen ve Mirze, 2014, **a.g.k.**, 262.

¹⁷⁶Porter, 1980, **a.g.k.**, 37.

Farklılaştırma stratejisi, müşterilerde marka bağlılığı ve bunun sonucunda fiyata karşı daha az duyarlılık oluşturarak işletmeye rekabette üstünlük sağlamaktadır. Ayrıca müşteri bağlılığı ve benzersizliğin üstesinden gelme gerekliliği, pazarda giriş engelleri oluşturmaktadır. Bu stratejiyle elde edilen yüksek karlar sayesinde işletmeler, tedarikçilerin pazarlık gücüyle de başa çıkabilir. Bu strateji, alıcıların pazarlık gücüne karşı da işletmeye savunma sağlamaktadır. Çünkü alıcılar, işletmenin ürün ya da hizmetlerinin alternatiflerini pazarda bulamamakta ve fiyata karşı daha az duyarlı hale gelmektedir. Son olarak, farklılaştırma stratejisini uygulayan işletme, müşteri bağlılığı nedeniyle ikame ürünler üretenlere karşı rakiplerinkine kıyasla daha iyi bir konuma sahip olmaktadır.¹⁷⁷

Müşterilerin tamamı, işletmenin farklılaştırmadaki üstünlüğünü kabul etseler de işletmenin ürettiği ürün ve sunduğu hizmetler için kendilerinden talep edilen yüksek fiyatları ödemek istemeyebilir veya ödeyemeyebilir. Bu nedenle, farklılaştırma stratejisi uygulayarak yüksek pazar payına sahip olmak işletmeler için bazen imkansız olabilir.¹⁷⁸

Farklılaştırma stratejisinin dezavantajları; işletmenin ürettiği ürün ve sunduğu hizmetlerin taklit edilmesi durumunda bu stratejinin etkisini yitirmesi, müşterilerin farklılığı algılamaması, müşteriler için değerli olan bir farklılığın zamanla değerini yitirmesi ve maliyetlerin artması sonucu elde edilen karın azalması olarak sıralanabilir.¹⁷⁹

Odaklanma stratejisi; belli bir müşteri grubuna, ürün yelpazesinin bir bölümüne ya da coğrafi pazara odaklanmaktır. Odaklanma stratejisinin maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinden farkı, bu stratejinin stratejik hedefinin diğer iki stratejinin hedeflerine kıyasla daha dar kapsamlı olmasıdır. Odaklanma stratejisinin temel dayanağı, işletmenin daha geniş alanda rekabet eden rakiplerinden daha etkin ve etkili şekilde kendi dar stratejik hedefine hizmet edebilmesidir. Sonuçta, işletme, bu belirli hedefine hizmet ederken farklılaştırma ya da maliyet liderliği stratejisinden birini tercih edebilir veya bunları birlikte uygulayabilir.¹⁸⁰

Odaklanma stratejisi bir taraftan, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinde olduğu gibi işletmeye savunma sağlar iken; diğer taraftan, hem maliyet liderliği

¹⁷⁷Porter, 1980, **a.g.k.**, 38.

¹⁷⁸Porter, 1980, **a.g.k.**, 38.

¹⁷⁹Porter, 1980, **a.g.k.**, 46.; Ülgen ve Mirze, 2014, **a.g.k.**, 263-265.

¹⁸⁰Porter, 1980, **a.g.k.**, 38.

stratejisinin hem de farklılaştırma stratejisinin dezavantajlarını içerisinde barındırmaktadır. Ayrıca, pazarın dar olması sonucunda, odaklanma stratejisini uygulayan işletme büyüyemeyebilir. Ancak, dar pazarın cazip hale gelmesi durumunda, sektördeki diğer işletmeler de odaklanma stratejisi uygulamaya başlayarak bu dar pazara girebilir. Bu durumda, dar pazara daha önce giren işletmeler, odaklanma stratejisinin kendilerine sağladığı avantajlardan artık yararlanamayabilir.¹⁸¹

1.2.2.3. Maliyet etkenleri analizi

Stratejik maliyet yönetiminin üçüncü ana unsurunu maliyet etkenleri analizi oluşturmaktadır. Bu analiz, faaliyete dayalı yönetim sayesinde daha da önemli olmuş ve stratejik maliyet yönetimiyle ilgili alanyazınında yer almaya başlamıştır. *Maliyet etkenleri*, işletme içerisinde yerine getirilen faaliyetlerin sağlıklı bir şekilde izlenmesini ve maliyetlerin gerçeğe uygun bir şekilde dağıtılarak ürün, hizmet ve müşteri maliyetlerinin doğru hesaplanmasını sağlayan dağıtım anahtarlarıdır.¹⁸² Üretim kontrol faaliyeti için üretime hazırlama sayısı, teslimat (dağıtım) faaliyeti için teslim edilen sipariş sayısı birer maliyet etkenidir.¹⁸³ İkinci bölümde daha ayrıntılı açıklanacağı üzere, bu etkenlerin doğru olması halinde maliyetlerin doğru hesaplanacağı, maliyet analizi ve bütçelerin doğru olacağı, karların doğru hesaplanıp karlılık analizlerinin doğru yapılacağı ve işletme performansının doğru ölçülebileceği açıktır.

Geleneksel yönetim muhasebesinde yapılan analizler, sadece bir tek maliyet etkenini (çıktı hacmini) kapsar iken; stratejik maliyet yönetiminde maliyet etkenleri, yapısal maliyet etkenleri ve işlemsel maliyet etkenleri olmak üzere ikiye ayrılabilir. Yapısal maliyet etkenleri, bir ürün grubu için, işletmenin maliyet konumunu etkileyen ekonomik yapı ile ilgili etkenlerdir.¹⁸⁴ Bu etkenler aşağıda sunulmuştur:

- *Ölçek.* Üretime, araştırma ve geliştirmeye ve pazarlama kaynaklarına ne kadar büyük yatırım yapıldığıdır.

¹⁸¹Ülgen ve Mirze, 2014, **a.g.k.**, 266-267.

¹⁸²N. Yüzbaşıoğlu (2004). İşletmelerde stratejik yönetim ve planlama açısından stratejik maliyet yönetimi ve enstrümanları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, s. 387-410, s. 402. http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Nedim%20Y%C3%9CZBA%C5%9EIO%C4%9E%20LU/387-410.pdf (Erişim tarihi: 18.06.2013).

¹⁸³Türk, 2004, **a.g.k.**, 239.

¹⁸⁴Türk, 2004, **a.g.k.**, 239.

- *Kapsam*. Dikey bütünleşmenin derecesidir. Yatay bütünleşme, ölçek ile daha çok ilişkilidir.¹⁸⁵
- *Deneyim*. Bugün tekrar yaptığımı, geçmişte bu işletmenin kaç kere yaptıdır.
- *Teknoloji*. İşletmenin değer zincirinin her bir adımında hangi süreç teknolojilerinin kullanıldığıdır.
- *Karmaşıklık*. Müşterilere sunulan ürün ya da hizmetlerin yelpazesinin ne kadar geniş olduğudur.¹⁸⁶

İşlemsel etkenler ise, işletmenin başarılı şekilde yönetilmesine dayanan maliyet konumunun belirleyici etkenleridir. Yapısal maliyet etkenleri, performans ile orantılı değil iken; işlemsel etkenler performans ile orantılıdır.¹⁸⁷ İşlemsel etkenler, aşağıda sunulmuştur:

- *Çalışanların katılımı*. İşletme çalışanlarının sürekli iyileştirmeye katılmasıdır.
- *Toplam kalite yönetimi*. Ürün ve süreç kalitesi ile ilgili başarılar ve inançlardır.
- *Kapasite kullanımı*. Tesisin yapılışındaki ölçek seçenekleridir.
- *Tesis yerleşim etkinliği*. Yerleşimin ne kadar etkin olduğudur.
- *Ürünün görünüşü*. Tasarımın etkin olup olmadığıdır.
- *Tedarikçilerle ya da müşterilerle birleşme*. İşletmenin, değer zinciri başına tedarikçi ya da müşterileri ile ilgili bağlantılarını kullanmasıdır.¹⁸⁸

Faaliyete dayalı maliyetleme ve sürekli iyileştirmeyi kapsayan faaliyete dayalı yönetim, toplam kalite yönetimi, tam zamanında üretim, hedef maliyetleme, yaşam seyri maliyetleme, kıyaslama ve dengeli ölçüm kartı stratejik maliyet yönetimi kapsamındaki sistem ve tekniklere örnek olarak verilebilir.¹⁸⁹ Bu çalışmada, faaliyete dayalı yönetim ve dengeli ölçüm kartı ayrıntılı olarak incelenmiştir.

¹⁸⁵Shank ve Govindarajan, 1993, **a.g.k.**, 20.

¹⁸⁶Shank ve Govindarajan, 1993, **a.g.k.**, 21.

¹⁸⁷Türk, 2004, **a.g.k.**, 240.

¹⁸⁸Shank ve Govindarajan, 1993, **a.g.k.**, 22.

¹⁸⁹E. J. Blocher vd., (2005). *Cost management: a strategic emphasis*. (3. Baskı), Boston: McGraw-Hill/Irwin, s. 12.

İKİNCİ BÖLÜM

2. FAALİYETE DAYALI YÖNETİM İLE SÜREKLİ İYİLEŞTİRME KAVRAMI VE TEKNİKLERİ

Bu bölümde, faaliyete dayalı yönetimin tanımı, yararları, aşamaları, uygulanma şekilleri, sürekli iyileştirme kavramı ve sürekli iyileştirme teknikleri üzerinde durulmuştur.

2.1. Faaliyete Dayalı Yönetim

Bu kısımda, faaliyete dayalı yönetimin tanımı, yararları, aşamaları ve uygulanma şekilleri açıklanmıştır.

2.1.1. Faaliyete dayalı yönetimin tanımı

Üretim son otuz yıl içerisinde önemli ölçüde değişmiştir. Toplam üretim maliyeti içinde genel üretim maliyetlerinin payı artarken, elde edilen kar azalmıştır. İşletmelerin, rekabet avantajı kazanmaları için yeni ve daha kaliteli ürünler sunmaları, pazardaki müşterilerin ihtiyaçlarını rakiplerine kıyasla daha hızlı ve iyi bir şekilde karşılamaları, olabildiğince az stokla çalışmaları ve stoklarını hızlı bir şekilde yenileyebilmeleri ve sürekli iyileştirmeye odaklanmaları artık daha önemlidir. Çevredeki bu değişiklikler, yöneticileri işletme faaliyetlerindeki artışa rağmen işletmenin karlılığının ve rekabet avantajının artmamasının nedenlerini araştırmaya yönlendirmiştir.¹⁹⁰

Günümüzde bir işletme kendisini rakipleri ile karşılaştırdığında, onlarla aynı ya da benzer hammaddeler, sermaye, teknoloji, çalışanlar ve tedarikçilerle üretimde bulunduğunu ve aynı ya da benzer müşterilere ulaştığını fark etmektedir. Kendilerini rakiplerinden farklılaştırmak isteyen işletmeler, belki de rekabet avantajının tek kaynağı haline gelen faaliyetlere dayanmaktadır. Başka bir ifadeyle, günümüzde işletmeler

¹⁹⁰M. Gupta ve K. Galloway (2003). Activity-based costing/management and its implications for operations management. *Technovation*, 23(2), s. 131-138, s. 132. http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MiamiImageURL&_cid=271734&_user=736614&_pii=S0166497201000931&_check=y&_origin=browse&_zone=rslt_list_item&_coverDate=2003-02-28&wchp=dGLzVIV-zSkzS&md5=6217b33585fd8fb13d4b893dcc487/1-s2.0-S0166497201000931-main.pdf (Erişim tarihi: 25.12.2011).

faaliyet düzeyinde rekabet etmektedir. Bu rekabette ayakta kalmak isteyen bir işletme, faaliyete dayalı yönetim uygulamaktadır.¹⁹¹

Faaliyete dayalı yönetim fikrinin oluşumunda Amerika ve Avrupa sanayi işletmeleri, yönetim danışmanları ve akademisyenler öncülüğünde desteklenmiş kar amaçlı olmayan Uluslararası İleri Üretim Konsorsiyumu rol oynamıştır.¹⁹² 1972 yılında kurulan Uluslararası İleri Üretim Konsorsiyumu'nun temel amacı; direkt işçiliği hiç olmayan fabrikalarda üretim makine ve ekipmanlarının birbiriyle iletişim kurmasını sağlayacak sistemler, yöntemler, ekipman standartları ve bilgisayar platformları oluşturmak ve kurmaktır. Bu konsorsiyumun çalışmaları sırasında, ürün maliyetinin nasıl hesaplanacağı sorusu üzerine, 1986 yılında Maliyet Yönetim Sistemi Görev Gücü oluşturulmuştur. Bu projenin sonucunda, maliyetlerin ürünler tarafından doğrudan tüketilmediğini, kaynakların ilk önce faaliyetlere harcandığını ifade eden faaliyete dayalı maliyetleme sistemi ortaya çıkmıştır. Faaliyete dayalı maliyetleme, işletmelere doğru maliyet bilgisi verir iken; faaliyete dayalı yönetim bu bilgiyi faaliyetleri yönetmek amacıyla kullanmaya odaklanmaktadır.¹⁹³

Faaliyete dayalı yönetim, müşterinin elde ettiği değeri ve bu değeri sağlayarak ulaşılabilecek karı arttırmak için faaliyetlerin yönetilmesine odaklanan bir disiplindir.¹⁹⁴ Tanımından da anlaşılacağı üzere, faaliyete dayalı yönetimin amacı, kar amaçlı işletmelerde müşterilerin elde ettiği değeri ve işletmenin karını arttırmak iken; kar amaçlı olmayan işletmelerde, müşterilerin elde ettiği değer maliyet-etkinliğini iyileştirmektir.¹⁹⁵ Robert Kaplan, Peter Turney ve yönetim danışmanı Norm Raffish, Uluslararası İleri Üretim Konsorsiyumu'na üye işletmelerin yararlanması için faaliyete dayalı yönetimin çerçevesini gösteren bir şekli 1990 yılında oluşturmuştur.¹⁹⁶ Bu şeklin dikey eksenini, faaliyete dayalı maliyetleme olarak bilinen maliyet dağıtımını bakışını; yatay eksenini ise faaliyete dayalı yönetimin süreç bakışını göstermektedir.¹⁹⁷

¹⁹¹J. A. Miller (1996). *Implementing activity-based management in daily operations*. (1.Baskı), New York: John Wiley&Sons Inc., s. 3.

¹⁹²M. Morrow (1992). *Activity-based management new approaches to measuring performance and managing costs*. (1.Baskı), Hertfordshire: Woodhead-Faulkner, s. 40.

¹⁹³Miller, 1996, **a.g.k.**, 10-11-12.

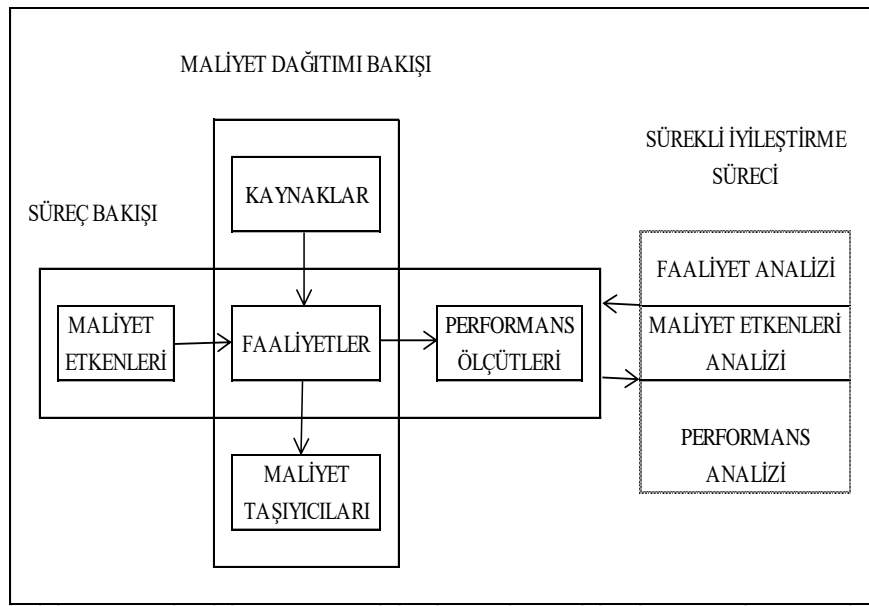
¹⁹⁴Miller, 1996, **a.g.k.**, 12.

¹⁹⁵P. B. B. Turney (2005). *Commen cents: how to succeed with activity-based costing and activity-based management*. (Gözden Geçirilmiş Baskı), New York: McGraw-Hill Companies, Inc., s. 134-135.

¹⁹⁶G. Cokins (1996). *Activity-based cost management, making it work: a manager's guide to implementing and sustaining an effective ABC system*. (1. Baskı), Chicago: Irwin Profession Pub., s. 53.

¹⁹⁷Cokins, 1996, **a.g.k.**, 54.

Faaliyete dayalı maliyetleme sisteminden faaliyete dayalı yönetim sistemine doğru hareket etmede en önemli değişiklik, faaliyete dayalı maliyetleme de denilen maliyet dağıtımı bakışından (kaynaklardan, faaliyetlere, maliyet taşıyıcılarına vb.) süreç bakışına (maliyet etkenleri, faaliyetler, performans ölçütleri vb.) geçmektir.¹⁹⁸ Sürekli iyileştirmeyi ifade eden süreç bakışı, faaliyetlerin nasıl yapıldığına ilişkin bilgi vermektedir ve faaliyete dayalı yönetimde faaliyetler sürekli iyileştirilmektedir.¹⁹⁹ Sürekli iyileştirmenin de yer aldığı daha geliştirilmiş bir faaliyete dayalı yönetim şekli, Şekil 2.1’de sunulmuştur.



Şekil 2.1. Faaliyete dayalı yönetim (Miller, 1996, a.g.k., 236)

Maliyet dağıtımını bakışına göre, kaynaklar faaliyetler, faaliyetler ise maliyet taşıyıcıları tarafından tüketilmektedir. Bu durumda, kaynakların maliyeti faaliyetlere, faaliyetlerin maliyetleri de maliyet taşıyıcılarına yüklenmektedir. Maliyet etkenleri, faaliyetler ve performans ölçütleri ise süreç bakışını oluşturmaktadır. Süreç bakışında, faaliyetleri değerlendirmek için faaliyet analizi; faaliyet ya da görevin yapılması için gerekli maliyet etkenlerini belirlemek ve sayısallaştırmak amacıyla da maliyet etkenleri analizi yapılmaktadır. Maliyet etkenleri analizinde akış şeması, neden ve etki şeması,

¹⁹⁸Gupta ve Galloway, 2003, a.g.k., 133.

¹⁹⁹Turney, 2005, a.g.k., 90-136.

pareto grafiği vb. tekniklerden yararlanılmaktadır.²⁰⁰ Maliyet etkenleri belirlenip sayısallaştırıldığında faaliyetlerin maliyetleri de hesaplanmaktadır. Sonra bu faaliyetlerin ne kadar iyi yapıldığı tespit edilmektedir.²⁰¹

2.1.2. Faaliyete dayalı yönetimin yararları

Faaliyete dayalı yönetim; genellikle aşağıdaki stratejik maliyet yönetimi sorularını yanıtlamakta, en iyi stratejinin belirlenmesini kolaylaştırmakta ve işletmenin stratejik amaçlarına ulaşmasına yardım etmektedir:

- Rakipleri ile karşılaştırıldığında işletmenin maliyet yapısı ve karları nasıldır?
- Hacme dayalı maliyet sistemi yerine faaliyete dayalı maliyetleme sistemini kullanmak; fiyatlama, ürün tasarımı, süreç tasarımı, üretim teknolojisi ve ürün hattı kararlarını nasıl etkilemektedir?
- Bir işletme yeni bir strateji benimsediğinde; örneğin standart ürünlerin yığın üretiminden özelleştirilmiş ürünlerin küçük partiler halinde üretimine doğru bir değişiklikte, farklı ürünler üzerindeki maliyet etkileri nelerdir?
- İşletme belli bir alanda sınırlı pek çok parça yerine ortak parçaların kullanılmasını teşvik eden bir maliyet dağıtım anahtarı seçtiği zaman, ürün tasarımcıları için hangi davranış değişiklikleri oluşmaktadır?
- Belirli bir ürünün üretim süreci, o ürünün birim maliyetini azaltmak için değiştirilebilir mi?
- Bir işletme, kendi ürünü için en karlı dağıtım sistemini benimsedi mi?
- Faaliyetlerdeki ve diğer unsurlardaki değişiklikler, değer zincirindeki tedarikçileri ve müşterileri nasıl etkilemektedir?
- Bir işletmenin süreçlerindeki değişiklikler, işletmenin kar ya da zararını nasıl etkileyecektir?
- Eğer bir işletme, maliyet liderliği stratejisini uygulamak amacıyla az değer katan faaliyetleri belirlemek ve elemek için faaliyete dayalı yönetimi kullanırsa, potansiyel maliyet tasarrufları neler olur?
- Yüksek performansı amaçlayan rekabet stratejisinde başarılı olmak ve ürünlerini teslim etmek amacıyla sipariş alma ve siparişi teslim etme arasındaki süreyi kısaltmak için değişiklikler yapması konusunda faaliyete dayalı yönetim, bir işletmeye nasıl yardım etmektedir?²⁰²

²⁰⁰Blocher vd., 2005, **a.g.k.**, 147.; Miller, 1996, **a.g.k.**, 49

²⁰¹S. Gourdie (2001). Tool of the Trade, *Financial Management*, s. 38-39, s. 38. <http://search.proquest.com/docview/195673136/fulltextPDF/134705627DB651D8F6F/232?accountid=7181> (Erişim tarihi: 23.01.2012).

²⁰²Blocher vd., 2005, **a.g.k.**, 162.

Faaliyete dayalı yönetimin yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Faaliyete dayalı yönetim, faaliyet ve süreçleri kontrol etmek ve iyileştirmek için işletmelerin kullandıkları yöntemleri kapsamaktadır. Faaliyete dayalı yönetim; işi desteklemek için süreçlerin raporlanması, planlanması ve bütçelenmesini sağlamaktadır.²⁰³
- Faaliyete dayalı yönetim; kaynak tüketiminin nasıl olduğu konusunda fikir vermekte, kaynakları faaliyetlerle ilişkilendirmekte ve bir taraftan maliyetlerin azaltılmasına odaklanırken diğer taraftan kalite ve karlılığı iyileştirmede bir işletmenin performansını ölçen ölçütler kullanmaktadır.²⁰⁴
- Faaliyete dayalı yönetim, sürekli iyileştirme çalışmalarını desteklemekte ve performansı kıyaslamak ve müşterileri tatmin etmek için işletme yöneticilerine stratejiler önermektedir. Bu sistem tamamen uygulandığında, işletmenin etkinliğini çeşitli yollarla arttırmaya yardım etmektedir.²⁰⁵
- Faaliyete dayalı yönetim; bir işletmenin stratejik amaçlarına işin nasıl katkıda bulunduğunu anlamak, mevcut performansı kıyaslamak, iş akışlarını yeniden tasarlamak, faaliyet performansını iyileştirmek, işi pekiştirmek ve devamlı bir faaliyete dayalı yönetim sistemi kurmak olmak üzere altı amaç çerçevesinde oluşturulan sürekli iyileştirme için bir çerçeve oluşturmaktadır.²⁰⁶
- Faaliyete dayalı yönetim, faaliyet bilgisi ve az verimli faaliyetlerin maliyetlerini vermekte ve sürekli iyileştirmelerin yararlarını sayısallaştırmaktadır.²⁰⁷ Bu sayede işletmeler; süreç mühendisliği, atölyenin yerleşimini yeniden tasarlama, dış kaynak kullanımı ya da tedarikçi ve müşteri ilişkilerini güçlendirme ve alternatif ürün tasarımları geliştirme aracılığıyla faaliyetlerini iyileştirebilir.²⁰⁸

²⁰³J. B. Edwards (2000). The new cost management culture: where are we going?. *The Journal of Corporate Accounting & Finance* (Wiley), 11(3), s. 3-8, s. 5. <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=935fc5d2-2c37-455e-bc9e-20569023c420%40sessionmgr113&vid=1&hid=104> (Erişim tarihi: 27.01.2012).

²⁰⁴I. A. Carolfi (1996). ABM can improve quality and control costs. *CMA Magazine*, 70(4), s. 12-16, s. 12.

<http://search.proquest.com/docview/197792875/fulltextPDF/13486AB6768A4D241B/12?accountid=7181> (Erişim tarihi: 27.01.2012).

²⁰⁵Edwards, 2000, **a.g.k.**, 5.

²⁰⁶Edwards, 2000, **a.g.k.**, 5.

²⁰⁷Gourdie, 2001, **a.g.k.**, 38.

²⁰⁸Gourdie, 2001, **a.g.k.**, 38.

- Faaliyete dayalı maliyetleme ve faaliyete dayalı yönetim sistemlerinin sağladığı bilgi; hangi ürünün karlı, hangi müşterinin en değerli olduğunu, hangi süreçlerin değer kattığını, hangilerinin değer katmadığını ve iyileştirme çalışmalarının nerede yapılması gerektiğini belirlemeye yardımcı olabilir. Bu sistemler; ürün tasarımı, iç süreçler, tedarikçi ilişkileri ve müşteri tatmininde pek çok iyileşmeye yol açmıştır.²⁰⁹
- Faaliyete dayalı maliyetleme ve faaliyete dayalı yönetim sistemleri, yöneticilerin dikkatini faaliyetlerin maliyetine odaklamaktadır. Çünkü maliyetler işin amacı ile ilgilidir. Bu sistemler, yöneticileri “Ürün tasarımı ya da ürün karmasını değiştirerek bir faaliyeti daha az sıklıkta yapabilir miyim?” ya da “Bu parçayı Çin’de mi üretmeliyim?” gibi sorular sormaya zorlamaktadır.²¹⁰
- Faaliyete dayalı yönetim, değişim amaçlı herhangi bir planın, işletmenin finansal sonuçları üzerindeki etkisini değerlendirme konusunda yöneticileri harekete geçirmekte ve tek tek faaliyetlerin, karlılığı nasıl iyi ya da kötü etkilediğini göstermektedir.²¹¹
- Faaliyete dayalı yönetim, maliyetlerin ürün, hizmet ve müşterilere yüklenmesini sağlayarak karlılıkla ilgili güvenilir bilgi sağlamaktadır.²¹²
- Faaliyete dayalı yönetim, yöneticilerin, değer katmayan faaliyetleri incelemesini ve bu faaliyetlerin elenmesi konusunda rasyonel kararlar almasını sağlamaktadır.²¹³
- Faaliyete dayalı yönetim, işletmelerin, çeşitli çalışan sayılarına göre projelendirilmiş faaliyet hacminin etkisinin yanı sıra diğer kaynakları da makul şekilde tahmin etmesini mümkün kılmaktadır.²¹⁴

²⁰⁹Gupta ve Galloway, 2003, **a.g.k.**, 132.

²¹⁰Gupta ve Galloway, 2003, **a.g.k.**, 133.

²¹¹B. Plowman (2007). Activity based management: driving profitability. *Accountancy Ireland*, 39(2), s. 23-25, s. 25.
<http://search.proquest.com/docview/223186726/fulltextPDF/134705627DB651D8F6F/30?accountid=7181> (Erişim tarihi: 23.01.2012).

²¹²Plowman, 2007, **a.g.k.**, 25.

²¹³M. Ghicajanu (2008). Activity-based management – efficiency method of the management control systems. *Annals of the University of Petrosani Economics*, 8(1), s. 219-222, s. 220.
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=e06edc4a-dc8f-4791-8ce7-bf874b695be1%40sessionmgr110&vid=1&hid=125> (Erişim tarihi: 06.12.2011).

²¹⁴Plowman, 2007, **a.g.k.**, 25.

2.1.3. Faaliyete dayalı yönetimin aşamaları

Faaliyete dayalı yönetim, faaliyet analizi ve sürekli iyileştirme olmak üzere iki aşamada ele alınabilir.

2.1.3.1. Faaliyet analizi

Faaliyet analizi faaliyete dayalı yönetimin temelidir. Faaliyet analizinde faaliyetler, çıktılar, müşteriler, maliyet etkenleri, faaliyetlerin maliyeti, faaliyetlerin değerli olup olmadığı ve performans ölçütleri belirlenmektedir.²¹⁵

2.1.3.1.1. Faaliyetleri belirlemek

Uluslararası İleri Üretim Konsorsiyumu, *faaliyeti* işletmede yapılan işler ve faaliyete dayalı maliyetlemenin amaçları için yararlı eylemler toplamı olmak üzere iki şekilde tanımlamıştır.²¹⁶ Faaliyete dayalı maliyetlemenin iki amacı vardır: Birinci amacı, müşteriler için ürünlerin üretilip teslim edilmesi ve hizmetlerin sunulmasıyla ilgili faaliyetler ve bunları destekleyen faaliyetler (makinaların kurulması, üretim sipariş emirlerinin hazırlanması, ürünlerin incelenmesi, ürünlerin geliştirilmesi, malzemelerin taşınması, müşteri ilişkilerinin ele alınması, mevcut hizmetlerin geliştirilmesi, temel hizmetlerin sunulması) için kullanılan kaynakların tamamının ölçülmesidir. İkinci amacı ise faaliyetler için kullanılan bu kaynakların fiyatlandırılmasıdır.²¹⁷

Faaliyetler, esas itibarıyla iç veya dış müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamada gerekli görevlerin toplamıdır ve bu faaliyetler, insanlar veya makineler tarafından yapılmaktadır.²¹⁸ *Görev*, faaliyetin içindeki en küçük iş birimidir.²¹⁹ Örneğin; faturayı ödeme faaliyet iken; tedarikçiden fatura almak, verileri bilgisayara girmek, verileri kontrol edip hataları ve eksiklikleri düzeltmek, ücreti göndermek, belgeyi dosyalamak faturayı ödeme faaliyeti içindeki görevlerdir.²²⁰

²¹⁵Miller, 1996, **a.g.k.**, 69-70.

²¹⁶Miller, 1996, **a.g.k.**, 5.

²¹⁷R. S. Kaplan ve A. A. Atkinson (1998). *Advanced management accounting*. (3. Baskı), Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, s. 97-98.

²¹⁸Miller, 1996, **a.g.k.**, 5.

²¹⁹E. Forrest (1996). *Activity-based management: a comprehensive implementation guide*. (1. Baskı), New York: McGraw-Hill Companies, s. 310.

²²⁰J. A. Brimson ve J. Antos (1994). *Activity-based management: for service industries, government entities, and nonprofit organizations*. (1. Baskı), New York: John Wiley&Sons Inc., s. 111.

Faaliyetlerin belirlenmesinde işletmelerin karşılaştığı zorluklardan biri, bu faaliyetlerin ne kadar ayrıntılı belirleneceğidir. İşletmede faaliyetler aşırı ayrıntılı olarak belirlenirse, faaliyet analizi yararlı bilgiler üretmeden tamamlanabilir. Eğer faaliyetler, çok az ayrıntılı olarak belirlenirse, bu kez de işletmedeki problemler, ortaya çıkmayabilir. Örneğin, malzemeleri sipariş etmenin faaliyetleri arasında satınalma spesifikasyonlarını bildirmek, tedarikçilerden teklif toplamak, tedarikçileri seçmek, satın alma sipariş emrini vermek ve tedarikçilerle iletişim kurmak bulunmaktadır. Bu faaliyetler, dosyalardan satın alma spesifikasyonlarını yeniden elde etmeyi ve satın alma sipariş emrini bilgisayardaki dosyaya girmeyi içermemektedir.²²¹

Faaliyetlerin belirlenmesinde karşılaşılan başka bir zorluk da faaliyete dayalı yönetimi uygulamak için kaç adet faaliyetin belirlenmesi gerektiğidir. Alanyazınında bu konuda kesin bir rakam belirtilmemekle birlikte, işletmelerin çoğunun her biri 10 ile 12 adet arasında faaliyet içerecek şekilde sekiz ile 16 adet arasında işletme süreci belirlediği ifade edilmektedir.²²²

Faaliyete dayalı yönetimin başarıyla uygulanabilmesi için, faaliyetlerin belirlenmesinin yanı sıra faaliyete dayalı maliyetleme sisteminden doğru maliyet bilgileri elde edilmesi gerekmektedir. Faaliyete dayalı maliyetlemenin doğru maliyet bilgisi vermesi için faaliyetlerin düzeyleri de dikkate alınmalıdır. İşletmenin üretim süreçleri aşağıda açıklanan dört faaliyet düzeyine sahiptir:

- *Birim düzeyinde faaliyet.* Her bir üretim birimi üretildiğinde, her bir üretim için yerine getirilendir. Birim düzeyinde faaliyetlere (hacme dayalı ya da birime dayalı); direkt malzeme kullanımı, direkt işçi saati kullanımı, parça ekleme, her kalemi inceleme ve makineleri çalıştırma örnek olarak verilebilir.
- *Parti düzeyinde faaliyet.* Her bir üretim birimi yerine her bir üretim grubu ya da partisi için yerine getirilendir. Parti düzeyinde faaliyetler, her ürün partisi üretildiği zaman yerine getirilmektedir. Parti düzeyinde faaliyetlere; makineleri hazırlama, alınan siparişleri yerleştirme, üretimi programlama, her partiyi inceleme ve araç-gereçleri taşıma örnek olarak verilebilir.²²³
- *Ürün destek faaliyetleri.* Belirli bir ürünün üretimini desteklemek için yerine getirilenlerdir. Ürün destek faaliyetlerine; ürünleri tasarlama, parçaları yönetme, mühendislik değişim siparişlerini basma ve hazırlama örnek olarak verilebilir.

²²¹M. R. Ostrenga vd., (1992). *The Ernst&Young guide to total cost management*. (1. Baskı), New York: John Wiley&Sons Inc., s. 78-79.

²²²Miller, 1996, **a.g.k.**, 72.

²²³Blocher vd., 2005, **a.g.k.**, 139-140.

- *Tesis destek faaliyeti.* Genelde ürünlerin üretimini desteklemek için yerine getirilendir. Tesis destek faaliyetine; güvenliği sağlama, iş güvenliği, bakım, tesis yönetimi, tesis amortismanı, hesaplama ve mülk vergilerini ödeme örnek olarak verilebilir.²²⁴

Faaliyetler gözlem yapılarak, grup oturumları düzenlenerek, akış şeması kullanılarak, yukarıdan aşağıya yaklaşımı ya da aşağıdan yukarıya yaklaşımı uygulanarak belirlenebilir. Yukarıdan aşağıya yaklaşımında, işletmenin süreçleri önce alt süreçlere ayrılmakta, sonra bu alt süreçler faaliyetlere ayrılmaktadır. Bu yaklaşımın uygulanmasında, yüz yüze görüşmelerden, grup oturumlarından, deneyimlerden ve anketlerden yararlanılmaktadır.²²⁵

Aşağıdan yukarıya yaklaşımında ise, tartışmalardan, yüz yüze görüşmelerden, gözlemden ve anketlerden yararlanılarak faaliyetler tanımlanmakta; sonra bu faaliyetler, kendi girdileri ve çıktıları ile birlikte birbiri ile ilişkilendirilerek işletme süreçleri oluşturulmaktadır.²²⁶

2.1.3.1.2. Faaliyetlerin çıktılarını tanımlamak

Çıktı, müşterilerin ne aldığıdır. Bu yüzden, faaliyet çıktılarının belirlenmesi ve miktarlarının ölçülmesi önemlidir. Faaliyet çıktıları ve tamamlanan ya da yapılmakta olan çıktılardan sayısını gösteren faaliyet çıktı ölçütleri; faaliyetlerin maliyetini, maliyet taşıyıcılarına yüklemeye faaliyet etkenleri olarak kullanılabilir. Örneğin; tedarikçi seçme faaliyetinin faaliyet çıktısı seçilmiş bir tedarikçi iken; faaliyet çıktı ölçütü seçilmiş tedarikçi sayısıdır.²²⁷

Maliyet taşıyıcıları ise, maliyeti ölçülen müşteri, ürün, hizmet, sözleşme, proje ya da diğer iş birimleridir. En çok kullanılan maliyet taşıyıcısı, işletmenin ürettiği ürünler ya da sunduğu hizmetlerdir. Örneğin, satış departmanının yaptığı satış çağrısı faaliyetinin maliyet taşıyıcısı işletmenin müşterileri olmaktadır.²²⁸

2.1.3.1.3. Müşterileri belirlemek

Müşteriler belirlendiğinde, müşterilerin ihtiyaçlarına uyum sağlayan faaliyetleri (değer katan faaliyetleri), yapılan ancak bu ihtiyaçları karşılamayan faaliyetlerden

²²⁴Blocher vd., 2005, **a.g.k.**, 140.

²²⁵Ostrega vd., 1992, **a.g.k.**, 80-81-82-83-84.

²²⁶Miller, 1996, **a.g.k.**, 85.

²²⁷Miller, 1996, **a.g.k.**, 87-89.

²²⁸Miller, 1996, **a.g.k.**, 54.

(değer katmayan faaliyetlerden) ayırmak kolaylaşmaktadır. Müşteriler, iç ya da dış müşteri olabilir. İç müşteriye, bir faaliyetin çıktısını kullanan bir diğer faaliyet örnek olarak verilebilir iken; vergi kurumları, yasaları düzenleyen kurumlar, bankalar ve yatırımcılar dış müşteri olabilir.²²⁹

2.1.3.1.4. Kaynaklar

Kaynaklar, işletmenin harcama yaptığı ve defter-i kebirde kayıtlı maliyet kategorileridir. Maaşlar, malzemeler, seyahat, kira, amortisman, kamu hizmeti yapan kuruluşların hisse senetleri, sigorta ve ödenekler kaynaklara birer örnektir. Gelir vergileri ve faiz giderleri ise, faaliyetin performansının hesaplanmasında dikkate alınmamakta ve genellikle kaynakların kapsamında bulunmamaktadır.²³⁰

2.1.3.1.5. Maliyet etkenlerinin tanımlanması

Maliyet etkenleri, faaliyetin maliyetinde değişikliğe neden olan etkenlerdir. Maliyet etkenleri sayısallaştırıldığında iyileştirme çabaları ölçülebilir.²³¹ Maliyet etkeni; kaynak etkeni ve faaliyet etkeni olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Faaliyetin tükettiği kaynakların miktarının ölçüsü *kaynak etkeni* olarak tanımlanmaktadır. Kaynakların maliyetini faaliyetlere yüklemeye kaynak etkenleri kullanılmaktadır. Örneğin, tesisin faaliyette bulunma maliyetinin faaliyete yüklenmesinde, faaliyetin kullandığı mekânın toplam metre karesinin yüzdesi kaynak etkeni olarak kullanılabilir. *Faaliyet etkeni* ise, maliyet taşıyıcılarının faaliyetler üzerindeki taleplerinin yoğunluğunun ve sıklığının ölçüsü olarak tanımlanmaktadır. Faaliyetlerin maliyetinin maliyet taşıyıcılarına yüklenmesinde faaliyet etkenleri kullanılmaktadır.²³²

Faaliyet etkenleri; işlem etkenleri, süre etkenleri ve yoğunluk veya doğrudan yükleme etkenleri olmak üzere üçe ayrılmaktadır. İşlem etkenleri, faaliyetin ne sıklıkta yapıldığını göstermektedir. Kurulum sayısı ve alındı makbuzu sayısı işlem etkenlerine örnek olarak verilebilir. Kurulum sayısı seçildiğinde, maliyet taşıyıcılarının tamamının aynı kurulum süresini gerektirdiği varsayılmaktadır. İşlem etkenleri, faaliyetin her

²²⁹Miller, 1996, **a.g.k.**, 91.; Ostrenga vd., 1992, **a.g.k.**, 77.

²³⁰Miller, 1996, **a.g.k.**, 50.

²³¹Miller, 1996, **a.g.k.**, 9-10.

²³²Miller, 1996, **a.g.k.**, 50-53.

yapılışında aynı miktarda kaynağın kullanıldığını varsaydığı için, hem maliyeti hem de doğruluğu en az olan faaliyet etkenidir.²³³

Süre etkenleri, faaliyetin yapılması için gerekli süre miktarını belirtmektedir. Kurulum saati, inceleme saati ve direkt işçilik saati süre etkenlerine örnek olarak verilebilir. Eğer farklı çıktılar için gerekli faaliyet miktarında önemli değişiklikler varsa, süre etkenleri kullanılmalıdır. Örneğin, yapılışı basit bir ürün, 10 ile 15 dakika (dk) arasında kurulum süresi gerektirirken; yapılışı karmaşık bir ürün için kurulum süresi altı saat olabilir. Yoğunluk etkenleri ise, faaliyetin her yapılışında kaynakları maliyet taşıyıcılarına doğrudan yüklemektedir. Örneğin, karmaşık bir ürünün üretilmesi özel bir kurulum, fazladan çalışan ve her kurulum için test ekipmanı gerektiriyorsa; o zaman faaliyetin maliyeti, sipariş emrine göre ürüne doğrudan yüklenmelidir. Yoğunluk etkenleri, en doğru ama en pahalı olan faaliyet etkenleridir ve faaliyetin her yapılışında kullanılan kaynakların tamamının izlenmesi için siparişe göre maliyet sisteminin kullanılmasını gerektirmektedir.²³⁴

Faaliyet etkenleri seçilirken, bu etkenlerin faaliyet merkezlerinin maliyetlerini iyi bir şekilde açıklamasına, kolayca ölçülebilmesine ve bu etkenlere ait verilerin kolayca elde edilmesine dikkat edilmelidir.²³⁵ İşlem etkenleri ve süre etkenleri arasında seçim yapılırken, doğruluğun faydası ile ölçümün maliyeti arasındaki dengeye bakılmaktadır. Yoğunluk etkenleri ise, faaliyetlerin yapılması ile ilgili kaynaklar, hem çok pahalıysa hem de faaliyetlerin her yapılışında değişiyorsa kullanılmalıdır.²³⁶

2.1.3.1.6. Maliyet taşıyıcılarına maliyetleri yüklemek

İşletmenin ürün veya hizmetlerinde çeşitlilik arttığında ve bu ürün veya hizmetler, farklı miktarda endirekt kaynak tükettiğinde, geleneksel maliyet muhasebesi, bu ürün veya hizmetlere ait yanlış maliyet bilgisi oluşturabilir ve bunlarla ilgili yanlış fiyatlama ya da yönetim kararlarına yol açabilir.²³⁷ Maliyet muhasebesinin doğru maliyet bilgisi oluşturması, işletmenin ürün tasarımlarından fiyatlama politikalarına kadar her konuda alacağı kararlar için önemlidir.²³⁸ İşletmeler, doğru stratejik kararlar almak ve

²³³Kaplan ve Atkinson, 1998, **a.g.k.**, 108.

²³⁴Kaplan ve Atkinson, 1998, **a.g.k.**, 109.

²³⁵C. Drury (2008). *Management and cost accounting*. (7. Baskı), Australia: South-Western, s. 229.

²³⁶Kaplan ve Atkinson, 1998, **a.g.k.**, 109.

²³⁷Blocher vd., 2005, **a.g.k.**, 130.

²³⁸Gupta ve Galloway, 2003, **a.g.k.**, 131.

faaliyetlerini iyileştirmek için doğru maliyet bilgisine ihtiyaç duymaktadır. Bu ihtiyacı karşılamak üzere yapılan araştırmalar sonucunda faaliyete dayalı maliyetleme ortaya çıkmıştır.

Faaliyete dayalı maliyetleme, faaliyetlerin ve maliyet taşıyıcılarının maliyetini ve performansını ölçmenin bir yöntemidir. Faaliyete dayalı maliyetleme, faaliyetlerin kaynakları kullanmasına dayalı olarak kaynak maliyetlerini faaliyetlere tahsis etmekte ve maliyet taşıyıcılarının faaliyetleri kullanmasına dayalı olarak faaliyet maliyetlerini maliyet taşıyıcılarına tahsis etmektedir. Faaliyete dayalı maliyetleme, maliyet etkenleri ile faaliyetler arasındaki nedene bağlı ilişkiyi göstermektedir.²³⁹

Toplam faaliyet maliyeti o faaliyete ait çıktıya bölündüğünde, *çıkta birimi başına maliyet* ortaya çıkmakta ve bu maliyet, işletmeler arasında ya da işletme içinde maliyet bakımından faaliyetlerin karşılaştırılabilirliğini sağlamaktadır. Bu sayede iyileştirme yapılıp yapılmadığı izlenebilir.²⁴⁰

Faaliyete dayalı maliyetleme, endirekt ve destekleyici kaynaklarda büyük harcamalara ve bu harcamaların giderek arttığı alanlara sahip işletmelerde ve çok çeşitli ürün, müşteri veya süreçleri olan işletmelerde uygulanması durumunda en büyük etkiyi gösterecektir.²⁴¹

2.1.3.1.7. Değer katan – katmayan analizi

Faaliyete dayalı yönetimde faaliyetlerin iyileştirilmesi, faaliyetlerin müşteri gözünde değerli olup olmadıklarının ortaya çıkarılmasına bağlıdır.²⁴² Müşteri gözünde değerli faaliyet, değer katan faaliyet; müşteri gözünde değerli olmayan faaliyet ise değer katmayan faaliyet olarak ifade edilmektedir. *Değer katan faaliyet*, müşterinin elde ettiği değere katkıda bulunduğu veya işletmenin ihtiyacını karşıladığı düşünülen faaliyettir. *Değer katma*, müşterinin veya işletmenin istediği çıktının miktarını, cevap verilebilirliğini veya kalitesini azaltmadan faaliyetin ortadan kaldıramayacağına ilişkin inancı göstermektedir.²⁴³

Değer katmayan faaliyet müşterinin elde ettiği değere katkıda bulunmadığı veya işletmenin ihtiyacını karşılamadığı düşünülen faaliyettir. *Değer katmama* ise,

²³⁹Turney, 2005, **a.g.k.**, 69.

²⁴⁰Miller, 1996, **a.g.k.**, 88-91.

²⁴¹R. S. Kaplan ve R. Cooper (1998). *Cost & effect: using integrated cost systems to drive profitability and performance*. (1.Baskı), Boston, Mass: Harvard Business School Press, s. 100-101.

²⁴²Ostrega vd., 1992, **a.g.k.**, 105.

²⁴³Miller, 1996, **a.g.k.**, 7.

müşterinin veya işletmenin istediği çıktının, cevap verilebilirliğini veya kalitesini azaltmadan faaliyetin yeniden tasarlanabileceğine, azaltılabileceğine ya da ortadan kaldırılabilmesine ilişkin inancı göstermektedir. Değer katmayan faaliyetler israfı temsil etmektedir. *İsraf*, önemsiz veya verimsiz faaliyetlerin tükettiği kaynaklar diye tanımlanmaktadır.²⁴⁴

Bu tanımlardan anlaşıldığı üzere Uluslararası İleri Üretim Konsorsiyumu'nun maliyet yönetimi uzmanları da değer katan ve katmayan faaliyetlerin tanımlarını yapmakta zorlanmışlardır. İşletme için önemli olan, herkesin anladığı ortak bir tanıma ulaşmaktır. Faaliyetin neden değer katan ya da değer katmayan faaliyet diye sınıflandırıldığı işletmedeki çalışanlar tarafından anlaşılıp kabul edildiğinde, faaliyetler arasındaki ayrım netleşmektedir.²⁴⁵ Bu ayrımı netleştirmek, başka bir ifadeyle müşterilerin elde ettiği değeri belirlemek için, anket, yüz yüze görüşme veya gruba dayalı tekniklerden yararlanılabilir.²⁴⁶ Faaliyetin değer katıp katmadığını ölçmede kullanılacak sorulardan bazıları şunlardır:

- Seçenek olsaydı, müşteriniz bu faaliyet için ödeme yapmayı ister miydi?
- Eğer bu faaliyeti yapmaktan vazgeçerseniz (ya da gerçekten bu sürecin tamamını ortadan kaldırırsanız), müşteriniz bunu fark eder mi?
- Eğer bu faaliyetten vazgeçerseniz, bu sürecin veya faaliyetin çıktısı müşterinizin ihtiyaçlarını hala karşılayacak mı?²⁴⁷

Bununla birlikte, alanyazınında yer alan bir ayrım, faaliyetlerin değer katma bakımından sınıflandırılması konusunda yol göstericidir. Bu sınıflandırmada, değer katan faaliyetler, çok değer katan faaliyetler; değer katmayanlar ise az değer katan faaliyetler olarak adlandırılmıştır. Bu sınıflandırmaya göre çok değer katan faaliyetler aşağıda sunulmuştur:

- Müşteri ihtiyaç ya da beklentilerini karşılamak için gerekli olan ya da talep edilen faaliyetler,
- Ürünün satın alınan malzemelerini ya da parçalarını arttıran faaliyetler,
- Daha fazlası yapıldığında, müşterilerin ürün ya da hizmet için daha fazla ödeme yapacakları faaliyetler,
- İşletme sürecinde çok önemli olan bu nedenle ortadan kaldırılamayan faaliyetler,
- Kalite problemlerini çözmek ya da ortadan kaldırmak için yapılan faaliyetler,

²⁴⁴Miller, 1996, **a.g.k.**, 7.

²⁴⁵Miller, 1996, **a.g.k.**, 92.

²⁴⁶Ostrega vd., 1992, **a.g.k.**, 108.

²⁴⁷Ostrega vd., 1992, **a.g.k.**, 110.

- Tatmin edilmiş bir müşterinin ricası üzerine yapılan faaliyetler,
- Zaman olsa daha fazla yapılacak olan faaliyetler.²⁴⁸

Az değer katan faaliyetler; zaman, kaynak ve mekan tüketmesine rağmen müşteri ihtiyaçlarını çok az karşılayan faaliyetlerdir.²⁴⁹ Bu faaliyetler de aşağıda sunulmuştur:

- Ürün ya da hizmetin şekil, uygunluk ya da fonksiyonunu etkilemeden ortadan kaldırılabilen faaliyetler,
- “Tekrar” kelimesi ile başlayan faaliyetler (tekrar şekil verme ya da geri gönderilen mallar vb.),
- İsrاف ile sonuçlanan ve ürün ya da hizmete çok az değer katan veya hiç değer katmayan faaliyetler,
- Süreç akışında verimsizlik ya da hatalar nedeni ile yapılan faaliyetler,
- Başka bir bölümde de aynıysa yapılan ya da işletme sürecinde gereksiz olan faaliyetler,
- Kalite problemlerini izlemek için yapılan faaliyetler,
- Memnun kalmamış ya da tatmin olmamış bir müşterinin ricası nedeni ile yapılan faaliyetler,
- Seçenek olsa daha az yapılması tercih edilecek faaliyetler.²⁵⁰

Faaliyetlerin değer katıp katmadığı belirlendikten sonra, işletme sürecindeki değer katan faaliyetlerin etkililiğini ve etkinliğini arttırmak veya değer katmayan faaliyetleri ortadan kaldırmak için sürekli iyileştirme yapılmaktadır.²⁵¹

2.1.3.1.8. Faaliyetlerin performansını belirlemek

Performans ölçümü sonucunda, yapılan işi gösteren kalemler aracılığıyla faaliyet, süreç ya da işletmenin başarıları tespit edilmektedir.²⁵² Performans yönetim sisteminin geliştirilmesi, iyileştirme çalışmalarının doğru alanlarda yapılması için önemlidir.²⁵³ İyileştirme çalışmalarının ne kadar iyi olduğunu raporlamak için performans ölçütlerine ilişkin bir değerlendirme kartı oluşturulmalıdır. Bu değerlendirme kartındaki ölçütler, her faaliyetin işletmenin misyonuna nasıl katkıda bulunduğunu göstermektedir.²⁵⁴

²⁴⁸Blocher vd., 2005, **a.g.k.**, 148-149.

²⁴⁹Blocher vd., 2005, **a.g.k.**, 149.

²⁵⁰Blocher vd., 2005, **a.g.k.**, 150.

²⁵¹Ostrega vd., 1992, **a.g.k.**, 105.

²⁵²Blocher, Chen ve Lin, 2002, **a.g.k.**, 118.

²⁵³Turney, 2005, **a.g.k.**, 142.

²⁵⁴Miller, 1996, **a.g.k.**, 8.; Turney, 2005, **a.g.k.**, 143.

Performans ölçütleri, hem işletme sürecine hem de faaliyetlere ilişkin olarak belirlenmelidir.²⁵⁵ Performans ölçütleri oluşturulurken, bunların işletmenin stratejik amaçlarıyla ilişkisi de açıklanmalıdır. Ayrıca işletmedeki tüm çalışanlar, oluşturulan performans ölçütlerini anlamalıdır. Çalışanların değerlendirilmesi, bu performans ölçütleri ile bağlantılı olmalıdır.²⁵⁶

Faaliyete dayalı yönetim, faaliyetlerin maliyetinin yanı sıra faaliyet performansının diğer unsurları olan kalite, çevrim süresi, verimlilik ve müşteri tatmini ile ilgili de veri ve bilgi toplamak zorundadır. Çünkü sadece maliyeti bilmek, faaliyet performansını ölçmede yetersiz kalmaktadır. Faaliyet performansının unsurlarının her biri birlikte düşünülmelidir. Örneğin, maliyet azaltılmasına rağmen çevrim süresi uzamışsa, kalite düşmüşse, müşteri tatmin olmamışsa azalan maliyetin bir anlamı da olmayacaktır.²⁵⁷

Faaliyete dayalı yönetimde, finansal performans ölçütleriyle birlikte finansal olmayan performans ölçütleri de kullanılmaktadır.²⁵⁸ Finansal performans ölçütlerine karlılık, devir hızları, çıktı birimi başına maliyet, satışlardan iadeler ve bölümün değer katan ve katmayan faaliyetlerinin maliyetleri örnek olarak verilebilir.²⁵⁹

Finansal olmayan performans ölçütlerine ise, müşteri şikayetleri sayısı, müşteri tatmini anketlerinin sonuçları, hatalı parçaların ya da çıktıların sayısı, çıktı birimlerinin sayısı, çevrim süresi, zamanında teslim sıklığı, çalışan önerilerinin sayısı ve çalışan morali anketlerinin sonuçları örnek olarak verilebilir.²⁶⁰

Performans ölçütleri, periyodik olarak gözden geçirilmelidir. İşletmenin iç ve dış çevresi değiştiği için performans ölçütlerinin de değiştirilmesi gerekebilir.²⁶¹

²⁵⁵M. Hixon (1995). Activity-based management: its purpose and benefits. *Financial Management*, 73(6), s. 30-31, s. 31. <http://search.proquest.com/docview/195678782/fulltextPDF/134705627DB651D8F6F/26?accountid=7181> (Erişim tarihi: 23.01.2012).

²⁵⁶A. Gunasekaran, R. McNeil ve D. Singh (2000). Activity-based management in a small company: a case study. *Production Planning & Control*, 11(4), s. 391-399, s. 395. http://www1.umassd.edu/charlton/birc/abc_sme.pdf (Erişim tarihi: 09.12.2011).

²⁵⁷Miller, 1996, **a.g.k.**, 7-8.

²⁵⁸S. P. Agrawal, S. Mehra ve P. H. Siegel (1998). Cost management system: an operational overview. *Managerial Finance*, 24(1), s. 60-78, s. 65. <http://search.proquest.com/business/docview/212674680/fulltextPDF/1346FE29F596457960E/2?accountid=7181> (Erişim tarihi: 23.01.2012).

²⁵⁹Blocher, Chen ve Lin, 2002, **a.g.k.**, 118.

²⁶⁰Blocher, Chen ve Lin, 2002, **a.g.k.**, 118.

²⁶¹Gunasekaran, McNeil ve Singh, **a.g.k.**, 395.

Performans ölçümü ve yönetimi konusu, ayrıntılı olarak çalışmanın üçüncü bölümünde yer alacaktır.

2.1.3.2. Sürekli iyileştirme

Sürekli iyileştirme, ürünlerini üretir ve satarken veya hizmetlerini sunarken işletmenin karşılaştığı problemlerin temel nedenlerini belirlemek ve bu nedenleri ortadan kaldırmak amacıyla işletmede büyük iyileştirmelerden (süreç mühendisliği) ziyade, küçük iyileştirmelerin sürekli yapıldığı yönetim felsefesidir.²⁶²

İşletme, süreçlerini sürekli iyileştirmediği takdirde aynı problemlerle karşılaşmaya devam edecektir.²⁶³ Süreçlerini sürekli iyileştiren işletme ise, hem ürün veya hizmetlerini daha kaliteli ve daha az maliyetle üretebilir ya da sunabilir hem de bunları pazara daha hızlı ulaştırabilir.²⁶⁴ Sürekli iyileştirme; planlama, uygulama, çalışma ve eylemde bulunma olmak üzere dört aşamadan oluşan Deming çevrimiyle uygulanmaktadır.²⁶⁵

Sürekli iyileştirme, faaliyete dayalı yönetimin vazgeçilmez bir parçasıdır. Bu nedenle sürekli iyileştirme kavramı, bu çalışmada ayrı bir başlık altında daha ayrıntılı olarak incelenmiştir. Ayrıca, sürekli iyileştirmede en çok kullanılan tekniklere de kısaca değinilmiştir.

2.1.4. Faaliyete dayalı yönetimin uygulanma şekilleri

Faaliyete dayalı yönetim, işletmenin çıktılarının daha az kaynak kullanılarak, başka bir ifadeyle daha az maliyete katlanılarak üretilmesini sağlamaktadır. Faaliyete dayalı yönetim, bu hedefine, stratejik faaliyete dayalı yönetim ve operasyonel faaliyete dayalı yönetim olmak üzere birbirini tamamlayan iki uygulamayla ulaşmaktadır.²⁶⁶

²⁶²J. D. Wisner ve L. L. Stanley (2008). *Process management: creating value along the supply chain: text&cases*. (1. Baskı), Mason: Thomson South-Western, s. 485.; R. B. Chase, N. J. Aquilano ve F. R. Jacobs (1998). *Production and operations management: manufacturing and services*. (8. Baskı), Boston, Mass: Irwin/ McGraw-Hill, s. 212.

²⁶³R. D. Reid ve N. R. Sanders (2005). *Operations management: an integrated approach*. (2. Baskı), Hoboken, New Jersey: John Wiley&Sons Inc., s. 158.

²⁶⁴J. M. Nicholas (1998). *Competitive manufacturing management: continuous improvement, lean production, and customer-focused quality*. (1. Baskı), Boston, Mass: Irwin/ McGraw-Hill, s. 35.

²⁶⁵J. R. Evans (1997). *Production/operations management quality, performance, and value*. (5. Baskı), St. Paul, Minneapolis: West Publishing Company, s. 445.

²⁶⁶Kaplan ve Cooper, 1998, **a.g.k.**, 4.

2.1.4.1. Stratejik faaliyete dayalı yönetim

Stratejik seçimler faaliyetleri belirlemektedir. Başarılı işletmeler, kaynaklarını en büyük stratejik yararı verecek faaliyetler için kullanmaktadır. Faaliyete dayalı yönetim, ürünlerin üretimi ya da hizmetlerin sunumundaki faaliyetlerin ve faaliyet ölçütlerinin belirlenmesini içermekte ve faaliyetler ile kaynaklar arasındaki bağı göstermektedir. Böylece faaliyete dayalı yönetim, işletme stratejisi ile bu stratejiyi uygulamak için gereken faaliyetler ve kaynaklar arasındaki ilişkinin işletmenin yöneticileri tarafından anlaşılmasına yardımcı olmaktadır.²⁶⁷

Stratejik faaliyete dayalı yönetim, faaliyetin etkinliğinin sabit kaldığını varsayarak işletmenin karlılığını arttırmak için faaliyetlere olan talebi değiştirmeye çalışmaktadır. Kısacası, stratejik faaliyete dayalı yönetim “doğru olanları yapmaktır.”. Örneğin, ürün, hizmet ya da müşteriden elde edilen gelir, bu geliri elde etmenin maliyetinden daha az ise; kar elde edilemeyen ürün, hizmet ya da müşterinin talep ettiği maliyet etkenlerinin miktarı azaltılmakta ve faaliyetler karlı ürün, hizmet ya da müşteriler için yapılmaktadır.²⁶⁸

2.1.4.2. Operasyonel faaliyete dayalı yönetim

Operasyonel faaliyete dayalı yönetim; etkinliği artırma, maliyetleri azaltma ve varlık kullanımını arttırmayı kapsamaktadır. Kısacası, operasyonel faaliyete dayalı yönetim “faaliyetleri doğru şekilde yapmaya” odaklanmaktadır. Operasyonel faaliyete dayalı yönetimde gelir elde etmek amacıyla fiziki sermaye ile insan ve çalışma sermayesine daha az ihtiyaç duyulması için işletmenin kapasitesinin artırılmasına ya da harcamalarının azaltılmasına çalışılmaktadır.²⁶⁹

2.2. Sürekli İyileştirme Kavramı ve Teknikleri

Bu kısımda, sürekli iyileştirme kavramı ve sürekli iyileştirme teknikleri incelenmiştir.

²⁶⁷Blocher vd., 2005, **a.g.k.**, 161.

²⁶⁸Kaplan ve Cooper, 1998, **a.g.k.**, 5.

²⁶⁹Kaplan ve Cooper, 1998, **a.g.k.**, 137.

2.2.1. Sürekli iyileştirme kavramı

İşletmenin yaşamını sürdürebilmesi, çevredeki değişikliklere ne kadar iyi uyum sağlayabildiğine bağlıdır.²⁷⁰ İşletmenin bulunduğu pazardaki teknolojinin gelişmesi, pazardaki rakiplerin sayısındaki artış, rakiplerin yeni ürünler üretip işletmenin bulunduğu pazarda satması ve benzeri gelişmeler sonucunda müşteri tatmininin işletme bakımından önemi artmıştır.²⁷¹

Rakiplerin yeni, kaliteli, müşterilerin tercihlerine daha çok uyan ve daha az maliyetli ürünler üretmesi ve satması ve kendi ürünlerini müşterilere daha hızlı ulaştırması; işletmenin müşteri kaybetmesine ve yeni müşteriler elde edememesine yol açabilir. Bu, işletmenin ortaya koyduğu değer rakiplere göre daha az olması anlamına gelecektir.²⁷²

Ürünlerin daha kaliteli ve daha az maliyetli olması ve pazara daha hızlı ulaştırılması için süreçlerin sürekli iyileştirilmesi gerekmektedir. Bu, süreçteki problemlerin ve bunların temel nedenlerinin belirlenip bu nedenlerin ortadan kaldırılmasını gerektirmektedir; aksi takdirde işletme, aynı problemlerle karşılaşmaya devam edecektir.²⁷³

Süreç; fiziki tesislerden yararlanarak ve sermaye, ekipman, insan ve enerjiyi kullanarak malzemelerden ürünlerin üretildiği ya da hizmetlerin sunulduğu birbirine bağlı faaliyetlerdir.²⁷⁴ *Problem* ise, bir konuda gerçekten ne olduğu ile ne olması gerektiği arasındaki farktır ve bu fark, problem çözme takımı tarafından kapatılmak istenecek kadar önemlidir.²⁷⁵

Faaliyete dayalı yönetimde çözülebilecek problemlere; müşteri tatminini artırma, pazar payını artırma, maliyetleri azaltma, süreyi kısaltma, kaliteyi artırma, hizmet karlılığını artırma, esnekliği artırma, müşteri karlılığını artırma ve hizmet uzaklığını azaltma konuları örnek olarak verilebilir.²⁷⁶

²⁷⁰Nicholas, 1998, **a.g.k.**, 35.

²⁷¹Nicholas, 1998, **a.g.k.**, 35.; W. J. Stevenson (2007). *Operations management: international student edition with global readings*. (9. Baskı), New York: McGraw-Hill/Irwin, s. 416.

²⁷²Nicholas, 1998, **a.g.k.**, 35.; Turney, 2005, **a.g.k.**, 103.

²⁷³Nicholas, 1998, **a.g.k.**, 35.; Reid ve Sanders, 2005, **a.g.k.**, 158.

²⁷⁴Wisner ve Stanley, 2008, **a.g.k.**, 5.

²⁷⁵J. R. Evans ve W. M. Lindsay (1989). *The management and control of quality*. (1. Baskı), St. Paul, MN, USA: West Publishing Company, s. 435.

²⁷⁶Brimson ve Antos, 1994, **a.g.k.**, 109.

Satın alınan parçalardaki kusurlar dahil tüm kusurlar, siparişin alınmasıyla teslimi arasındaki sürenin uzunluğu, ürünlerin geç veya eksik teslim edilmesi ve benzeri problemlerin tamamı, işletmenin müşterilerini tatmin edememesine yol açmaktadır.²⁷⁷

Problemlerin temel nedenlerini açığa çıkarmak ve bu nedenleri ortadan kaldırmak için büyük iyileştirmelerden ziyade küçük iyileştirmelerin sürekli yapıldığı yönetim felsefesine *sürekli iyileştirme* adı verilmektedir.²⁷⁸

Sürekli iyileştirmeden ne anlamak gerektiği konusunda iki yaklaşım vardır. Bunlardan biri, Batı yaklaşımı diye bilinmektedir. Bu yaklaşımda üst yöneticiler, ürün ve süreçlerde büyük, kısa vadeli ve radikal değişiklikler yaparak ürün ve süreçleri iyileştirmektedir. Bunun için işletmedeki ekipmana ve ürünlerin üretilmesinde kullanılan teknolojiye ek yatırım yapılmakta veya işletme önemli ölçüde yeniden inşa edilmektedir.²⁷⁹ Bu yaklaşımda, yapılan iyileştirmelerin esas hedefi kardır.²⁸⁰ Bu nedenle, hemen gelir elde edilemeyecek gibi görüldüğünde, bu yaklaşımı benimseyen üst yöneticiler, iyileştirme yapmaya devam etmekten çabucak vazgeçmektedir.²⁸¹

Diğer yaklaşım ise, Japonlar tarafından Kaizen diye adlandırılmıştır. Bu yaklaşıma göre, ürün ve süreçlerdeki iyileştirme ürünlerin üretilmesinde kullanılan teknolojiye yapılacak değişiklikler yerine teknik bilgiye, çalışanların deneyimlerine ve çabalarına dayanmaktadır.²⁸² Süreç odaklı bu yaklaşımda esas hedef, sürecin performansının artırılmasıdır.²⁸³ Bu hedefe ulaşmada önemli olan iyileştirmenin küçük olması değil, süreçlerin devamlı iyileştirilmesidir.²⁸⁴ Bu nedenle, üst yöneticilerden işçilere kadar işletmedeki herkes, işletmenin süreçlerini iyileştirmek için sabırla çalışmalıdır.²⁸⁵ Ayrıca üst yöneticiler, süreçlerin iyileştirilmesi konusunda işletme çalışanlarına destek olmalıdır.²⁸⁶

Bu yaklaşımda sürekli iyileştirme, Deming çevrimi ile uygulanmaktadır. Bu çevrim; planlama, uygulama, çalışma ve eylemde bulunma olmak üzere dört aşamadan

²⁷⁷Stevenson, 2007, **a.g.k.**, 438.

²⁷⁸Chase, Aquilano ve Jacobs, 1998, **a.g.k.**, 212.; Wisner ve Stanley, 2008, **a.g.k.**, 485.

²⁷⁹Evans, 1997, **a.g.k.**, 445.

²⁸⁰N. Slack ve M. Lewis (2011). *Operations strategy*. (3. Baskı), Harlow, Essex, England: Pearson Education Limited, s. 218.

²⁸¹Nicholas, 1998, **a.g.k.**, 37.

²⁸²Evans, 1997, **a.g.k.**, 446.

²⁸³Evans, 1997, **a.g.k.**, 446.; N. Slack, S. Chambers ve R. Johnston (2004). *Operations management*. (4. Baskı), New York: Pearson Education, s. 652.

²⁸⁴Slack, Chambers ve Johnston, 2004, **a.g.k.**, 653.

²⁸⁵Nicholas, 1998, **a.g.k.**, 37.; Slack, Chambers ve Johnston, 2004, **a.g.k.**, 653.

²⁸⁶Wisner ve Stanley, 2008, **a.g.k.**, 485.

oluşmaktadır.²⁸⁷ Planlama aşamasında, problemler bulunmakta ve bunların arasından problem seçilmektedir. Problem tanımlandıktan sonra, bu probleme ilişkin süreç üzerinde çalışılmaya başlanmaktadır. Mevcut süreç, belgelendirildikten sonra, süreç içindeki problemin çözülmesi için probleme ilişkin veriler toplanmakta ve çözüm önerilerinde bulunmaktadır.²⁸⁸ Problemin tanımını, amacını, çözümünü, bu çözümden sorumlu kişileri ve problemin çözümü için öngörülen bitiş tarihini içeren bir planın yapılmasıyla planlama aşaması son bulmaktadır.²⁸⁹

İşletmenin üst yöneticileri; uzmanlar, tedarikçiler, işletmedeki yöneticiler ve şeflerle görüşmeler yaparak, müşterilere ya da işletme çalışanlarına yapılan anketleri inceleyerek ya da beyin fırtınası toplantısı düzenleyerek işletmedeki problemleri belirlemektedir.²⁹⁰ Beyin fırtınası toplantısına üst yöneticilerin kurduğu problem çözme takımı katılabileceği gibi, problem çözme takımının yanı sıra üst yöneticiler de katılabilir.²⁹¹

Üst yöneticiler, bu problemleri önce sadece çok genel ifadelerle ortaya koymaktadır.²⁹² Sonra, problemlerle ilişkili süreçleri belirleyip bu süreçleri işletmenin kalite, maliyet ve süre gibi önemli başarı faktörlerine göre değerlendirerek bir adet süreç seçmektedir.²⁹³ Süreci seçtikten sonra problem çözme takımını kurmaktadır.²⁹⁴

Problem çözme takımı; sürecin nerede başladığını, hangi faaliyetlerden oluştuğunu, nerede bittiğini inceleyerek süreci sınırlandırmaktadır. Ayrıca, sürecin üst yönetim tarafından yazılmış misyonunu, amacını ve sürecin performansı ile ilgili bilgileri gözden geçirmektedir. Daha sonra problem çözme takımı, sürecin akış şemasını çizmektedir. Bu takım, akış şeması aracılığıyla sürecin nasıl işlediğini daha iyi anlamaktadır.²⁹⁵

Akış şeması çizildikten sonra, sürecin misyonuna ve amacına bağlı olarak sürece ve süreçteki faaliyetlere ait performans ölçütleri ve bu ölçütlerin hedefleri

²⁸⁷Evans, 1997, **a.g.k.**, 446.

²⁸⁸Reid ve Sanders, 2005, **a.g.k.**, 148.; Stevenson, 2007, **a.g.k.**, 422.

²⁸⁹Nicholas, 1998, **a.g.k.**, 45.

²⁹⁰D. C. S. Summers (1997). *Quality*. (1. Baskı), Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall Inc., s. 61.; D. H. Besterfield (2009) *Quality Control*. (8. Baskı), Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Inc., s. 48-49.

²⁹¹Besterfield, 2009, **a.g.k.**, 49.; Summers, 1997, **a.g.k.**, 61.

²⁹²Summers, 1997, **a.g.k.**, 61.

²⁹³F. M. Gryna, R. C. H. Chua ve J. A. DeFeo (2007). *Juran's quality planning and analysis: for enterprise quality*. (5. Baskı), Boston: McGraw-Hill Companies Inc., s. 198.

²⁹⁴Gryna, Chua ve DeFeo, 2007, **a.g.k.**, 199.

²⁹⁵Gryna, Chua ve DeFeo, 2007, **a.g.k.**, 202.

belirlenmektedir.²⁹⁶ Sürecin misyonuna ve amacına bağlı olarak sürecin ve süreçteki faaliyetlerin performans ölçütleri belirlendikten sonra, bu ölçütlerle ilişkili veriler problem çözme takımı tarafından toplanmakta ve problemler bulunmaktadır.²⁹⁷

Ortalama, frekans dağılımı, maliyet, süre ve benzerini içeren verileri toplamak, problemin varlığını doğrulamaya yardımcı olmaktadır.²⁹⁸ Verilerin toplanmasında; kontrol tablosu, histogram, kontrol kartları, koşu şeması, dağılım grafiği ve pareto grafiğinden yararlanılabilir.²⁹⁹

Veriler toplandıktan sonra, süreçteki faaliyetlere ilişkin problemler, üst yöneticilerin ve problem çözme takımının katıldığı beyin fırtınasında bulunmaktadır ve pareto grafiği kullanılarak önceliklendirilmektedir. Pareto grafiği, hangi problemin en önemli olduğunu göstermektedir.³⁰⁰ Problemin seçilmesinin ardından, bu problemin temel nedenini ya da nedenlerini belirlemek için problem çözme takımı tarafından neden ve etki şeması kullanılmaktadır. Burada etki, araştırılan problem anlamına gelmektedir. Temel nedeni ya da nedenleri belirleyen problem çözme takımı, bu neden ya da nedenlerle problem arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini görmek için dağılım grafiğinden yararlanabilir.³⁰¹

Problemin temel nedeni ya da nedenlerinin tespitinin ardından problem çözme takımı, bu nedenleri ortadan kaldırmak için beyin fırtınası toplantısı düzenleyebilir. Beyin fırtınası yerine delphi tekniğinden ya da nominal grup tekniğinden de yararlanabilir.³⁰² Problem çözme takımının önerdiği çözümler; bu çözümlerin maliyetleri, uygulanma süreleri, eğitim gerektirip gerektirmediği bakımından değerlendirilmeli ve içlerinden biri seçilip uygulamaya konulmalıdır.³⁰³

Planlama aşamasının sonunda, problemin net tanımını, amacını, probleme önerilen çözümü, çözümün süresini, çözümü uygulayacak problem çözme takımı üyeleri ile bu üyelerden kimin, neyi, ne zaman, nasıl, nerede ve neden yapacağını içeren ve öngörülen bitiş tarihi de olan bir plan yapılmaktadır.³⁰⁴

²⁹⁶Besterfield, 2009, **a.g.k.**, 5.; Gryna, Chua ve DeFeo, 2007, **a.g.k.**, 205.

²⁹⁷Gryna, Chua ve DeFeo, 2007, **a.g.k.**, 205-206.

²⁹⁸Besterfield, 2009, **a.g.k.**, 50-51.

²⁹⁹Besterfield, 2009, **a.g.k.**, 51.

³⁰⁰Summers, 1997, **a.g.k.**, 63-64.

³⁰¹Evans ve Lindsay, 1989, **a.g.k.**, 445.; Summers, 1997, **a.g.k.**, 78-79-80.

³⁰²Besterfield, 2009, **a.g.k.**, 52.

³⁰³Besterfield, 2009, **a.g.k.**, 52.; Summers, 1997, **a.g.k.**, 85.

³⁰⁴Besterfield, 2009, **a.g.k.**, 52-53.; Nicholas, 1998, **a.g.k.**, 45.; Summers, 1997, **a.g.k.**, 85.

Uygulama aşamasında, çözümü içeren bu plan işletmede uygulanmaktadır.³⁰⁵ Problem çözme takımı, çözümün süreci iyileştirip iyileştiremediğine karar vermek amacıyla, uygulanan çözümün ardından sürece ve faaliyetlere ait performans ölçütlerine ilişkin verileri toplarken; problem çözme takımının lideri de süreç ve faaliyetlerde meydana gelen değişiklikleri belgelendirmelidir.³⁰⁶

Çalışma aşamasında, sürece ve faaliyetlere ilişkin veriler planlama aşamasındaki verilerle karşılaştırılarak problemin çözülüp çözülmediği belirlenmektedir. Bu aşamada kontrol tablosu, histogram, koşu şeması ve kontrol kartları kullanılabilir.³⁰⁷

Eylemde bulunma aşamasında ise, problem çözülmüşse elde edilen sonuç, işletmenin çalışanlarına iletilmektedir ve planlama aşamasına geri dönlmektedir. Problem çözülememişse, çözümü içeren plan gözden geçirilmekte ve süreç tekrar edilmektedir. Kısacası, eylemde bulunulduktan sonra bu çevrim sürekli tekrarlanmalıdır.³⁰⁸

2.2.2. Sürekli iyileştirme teknikleri

Faaliyete dayalı yönetimin sürekli iyileştirme aşamasında kullanılabilecek tekniklerin başında; beyin fırtınası, pareto grafiği, akış şeması, kontrol tablosu, histogram, neden ve etki şeması, dağılım grafiği, koşu şeması ve kontrol kartları gelmektedir. Bu kısımda, sürekli iyileştirme teknikleri kısaca incelenmiştir.

2.2.2.1. *Beyin fırtınası*

Beyin fırtınası; problemleri belirlemek, problemlerin nedenlerini ortaya koymak ve bu nedenleri ortadan kaldırmak için çözümler üretmek ve çözümlerin nasıl uygulanacağına karar vermek amacıyla önerilerde bulunmayı sağlayan gruba dayalı bir tekniktir.³⁰⁹ Beyin fırtınası yapılmak üzere düzenlenen toplantı, 10 dakikadan 45 dakikaya kadar sürebilir.³¹⁰ Toplantıya katılanların tamamının öneride bulunması, problemlerin çözüme kavuşturulması için oldukça önemlidir.³¹¹ Toplantıya katılanlar,

³⁰⁵Reid ve Sanders, 2005, **a.g.k.**, 148.

³⁰⁶Reid ve Sanders, 2005, **a.g.k.**, 148.; Stevenson, 2007, **a.g.k.**, 422.

³⁰⁷Summers, 1997, **a.g.k.**, 85-86.

³⁰⁸Reid ve Sanders, 2005, **a.g.k.**, 148.; Stevenson, 2007, **a.g.k.**, 423.

³⁰⁹Evans ve Lindsay, 1989, **a.g.k.**, 441.; Stevenson, 2007, **a.g.k.**, 433.

³¹⁰Summers, 1997, **a.g.k.**, 62.

³¹¹Stevenson, 2007, **a.g.k.**, 433.

her turda sadece bir öneride bulunabilir.³¹² Önerilerin tamamı hoşgörüle karşılanır.³¹³ Zorlayıcı öneriler, iyi olduğu düşünülen önerilerden daha yararlı olabilir.³¹⁴

2.2.2.2. Pareto grafiği

Avrupa’da gelirin dağılımı konusunda çalışmalar yapan Vilfredo Pareto, insanların küçük bir yüzdesinin gelirin çoğuna sahip olduğunu belirlemiştir.³¹⁵ Kalite konusunda çalışmalar yapan Joseph Juran, bu kavramı *Pareto grafiği* olarak adlandırmıştır.³¹⁶

Pareto grafiği, problem çözme takımının dikkatinin en önemli problemlerde toplanmasını sağlamaktadır. Pareto grafiğiyle problemin yaklaşık %80’inin, bu problemlere yol açan nedenlerin yaklaşık %20’sinden kaynaklandığı vurgulanır; ama buradaki rakamların, 80 ve 20 olması zorunlu değildir. Pareto grafiği ile hangi problemin en önemli olduğu belirlenmektedir.³¹⁷

Bunun için problemleri ya da bir probleme ait nedenleri belirten veri kategorileri, pareto grafiğinin x ekseninde soldan sağa doğru, para birimi, frekans ya da yüzdeye göre azalan bir sırada verilir. Pareto grafiğinin y ekseninde para birimi ya da frekans gösterilmektedir. Önemi diğerlerine göre daha az olup sayıca fazla olan veri kategorileri, “diğer” başlığı altında tek kategoride birleştirilebilir. Pareto grafiğinde “diğer” kategorisi, her zaman grafiğin en sağına konulur.³¹⁸ Pareto grafiğindeki kategoriler, istenilen sırada verilebilir; ancak, veri kategorilerinin soldan sağa doğru azalan şekilde sıralanması gelenek olmuştur.³¹⁹

Eğer veri kategorilerine ait kümülatif yüzde bilinmek isteniyorsa, bu yüzdelere hesaplanıp grafiğe kümülatif bir çizgi şeklinde eklenebilir ve dikey bir yüzde eksenini, pareto grafiğinin en sağında yer alır.³²⁰

³¹²Evans ve Lindsay, 1989, **a.g.k.**, 442.

³¹³Stevenson, 2007, **a.g.k.**, 433.

³¹⁴Evans ve Lindsay, 1989, **a.g.k.**, 441.

³¹⁵Besterfield, 2009, **a.g.k.**, 78.; R. S. Russell ve B. W. Taylor III (2006). *Operations management: quality and competitiveness in a global environment*. (5. Baskı), Hoboken, New Jersey: John Wiley&Sons Inc., s. 108.

³¹⁶Russell ve Taylor III, 2006, **a.g.k.**, 108.

³¹⁷Summers, 1997, **a.g.k.**, 64.

³¹⁸Besterfield, 2009, **a.g.k.**, 78.

³¹⁹N. R. Farnum (1994). *Modern statistical quality control and improvement*. (1. Baskı), Belmont, California: Wadsworth Publishing Company, s. 93.

³²⁰Besterfield, 2009, **a.g.k.**, 79.

2.2.2.3. Akış şeması

Akış şeması, bir sürecin başlangıcından bitişine kadar süreçte yer alan faaliyetleri gösteren bir şemadır.³²¹ Problem çözme takımı, bu şema sayesinde süreci daha iyi anlar ve problemlerin nerede ortaya çıkabileceğini belirleyebilir.³²² Akış şeması, basit ya da daha ayrıntılı olarak çeşitli şekillerde çizilebilir.³²³ Burada dikkat edilmesi gereken nokta, akış şemasının hem değerli hem de değersiz faaliyetleri içermesidir.³²⁴ Akış şemasında, sürecin akışı ok, faaliyetler dikdörtgen ve kararlar baklava dilimi ile gösterilmektedir.³²⁵

2.2.2.4. Kontrol tablosu

Kontrol tablosu, genellikle problemleri belirlemede kullanılan bir veri kaydetme aracıdır.³²⁶ Kontrol tablosu, problem çözme takımının neyi öğrenmeye çalıştığına göre tasarlanır.³²⁷ Öğrenilmek istenenin meydana geliş sayısı, kontrol tablosuna kaydedilir.³²⁸ Bu kaydı kim yaparsa yapsın, kontrol tablosuna kaydedilen veriler aynı olmalıdır. Bunun için verileri toplayacak problem çözme takımının üyeleri, gördüklerini nasıl yorumlayacakları konusunda bilgilendirilmelidir.³²⁹

2.2.2.5. Histogram

Histogram, bir değişkenin gözlemlenmiş değerlerinin frekans dağılımını gösteren bir grafikdir.³³⁰ Bu grafik; dağılımın normal bir dağılım olup olmadığını, simetrik olup olmadığını, değişkene ait verilerin eksik toplanıp toplanmadığını görmek ve sürecin kendi spesifikasyon sınırları içinde kalıp kalmadığını değerlendirmek için kullanılır.³³¹

Histogram oluşturulurken, değişkene ait veriler, rakam ile ifade edilen ya da edilmeyen kategorilere ayrılır. Histogram üzerindeki her kategori, o kategoriye ait

³²¹Summers, 1997, **a.g.k.**, 73.

³²²Besterfield, 2009, **a.g.k.**, 85.; Russell ve Taylor III, 2006, **a.g.k.**, 109.

³²³Reid ve Sanders, 2005, **a.g.k.**, 68.

³²⁴Nicholas, 1998, **a.g.k.**, 60-61.

³²⁵Reid ve Sanders, 2005, **a.g.k.**, 68.

³²⁶Stevenson, 2007, **a.g.k.**, 426.; Summers, 1997, **a.g.k.**, 80.

³²⁷Stevenson, 2007, **a.g.k.**, 426.

³²⁸Summers, 1997, **a.g.k.**, 80.

³²⁹Nicholas, 1998, **a.g.k.**, 56.

³³⁰Nicholas, 1998, **a.g.k.**, 56.

³³¹Besterfiled, 2009, **a.g.k.**, 89.; Farnum, 1994, **a.g.k.**, 83.; Reid ve Sanders, 2005, **a.g.k.**, 153.; Stevenson, 2007, **a.g.k.**, 427.

verilerin toplam sayısını gösterir.³³² Histogram, verileri zaman ile ilişkilendirmez. Ayrıca sürecin dengeliliği, sadece histograma bakılarak yorumlanamaz. Sürecin dengeliliğini belirlemede, koşu şemasına ve kontrol kartlarına ihtiyaç duyulmaktadır.³³³

2.2.2.6. Neden ve etki şeması

Neden ve etki şeması, problem de denilen “kötü” bir etkiyi ve bunun nedenlerini ortadan kaldırmak ya da “iyi” bir etkiyi ve buna yol açan nedenleri öğrenmek ve “iyi” etkiyi daha da geliştirmek için kullanılmaktadır.³³⁴ Kaoru Ishikawa tarafından keşfedilen neden ve etki şeması, problem veya “iyi” etki ile bunun nedenleri arasındaki ilişkiyi gösteren bir çizimdir.³³⁵ Bu problem veya iyi etki ve nedenler, beyin fırtınası yapılarak oluşturulmaktadır.³³⁶

Problem çözme takımının lideri, problemi ya da “iyi” etkiyi şemanın sağ tarafına yerleştirir.³³⁷ Bu problemi ya da “iyi” etkiyi gösteren düz bir çizgi çizilip bu çizgiye bağlı daha kısa çizgiler çizilir. Bu kısa çizgilerin sonuna temel nedenler yerleştirilir. Temel nedenleri gösteren kısa çizgilere bağlı başka kısa çizgiler çizilir. Bu çizgilerin sonuna ise, temel nedene yol açan nedenler yerleştirilir.³³⁸ Daha sonra, problem çözme takımının üyeleri, bu nedenlere oy vererek hangi nedenlerin daha yüksek ihtimalle probleme ya da “iyi” etkiye yol açtığını belirlemeye çalışırlar. Oylamada, problem çözme takımı üyeleri kendi önerdikleri nedene oy vermek zorunda değildir. Belirlenen dört ya da beş adet neden, daire içine alınır.³³⁹

Bu nedenlerden bazılarının probleme ya da “iyi” etkiye yol açmış olma ihtimali, diğer nedenlere göre daha fazladır. Eğer bu konuda bir açıklık yoksa; daha yüksek ihtimalle probleme ya da “iyi” etkiye yol açan nedenlerle ilgili kim, nerede, ne zaman, neden ve nasıl soruları sorularak daha ayrıntılı bilgi toplanabilir.³⁴⁰

³³²Nicholas, 1998, **a.g.k.**, 57.; Summers, 1997, **a.g.k.**, 81.

³³³Farnum, 1994, **a.g.k.**, 80.; Nicholas, 1998, **a.g.k.**, 57.

³³⁴Besterfield, 2009, **a.g.k.**, 81.

³³⁵Besterfield, 2009, **a.g.k.**, 81.

³³⁶Farnum, 1994, **a.g.k.**, 98.

³³⁷Besterfield, 2009, **a.g.k.**, 82.

³³⁸Besterfield, 2009, **a.g.k.**, 82.; Russell ve Taylor III, 2006, **a.g.k.**, 111.

³³⁹Besterfield, 2009, **a.g.k.**, 83.

³⁴⁰Stevenson, 2007, **a.g.k.**, 429.

2.2.2.7. Dağılım grafiği

Dağılım grafiği, biri bağımlı diğeri bağımsız olmak üzere iki değişken arasındaki ilişkiyi gösteren bir grafikdir.³⁴¹ Bağımlı değişken, x eksenini; bağımsız değişken, y eksenini üzerinde yer alır.³⁴² Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki pozitif ise; bağımsız değişkendeki bir artış, bağımlı değişkendeki bir artış ile ilişkilidir. Eğer bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki negatif ise; bağımsız değişkendeki bir artış, bağımlı değişkendeki bir azalış ile ilişkilidir. İlişki sıfıra yakın ise; bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında doğrusal bir ilişki yoktur.³⁴³

2.2.2.8. Koşu şeması

Sürecin dengeliliği, sadece histogram ile yorumlanamaz. Histogram grafiği dışında süre de önemlidir. Süre boyunca süreçte meydana gelen değişiklikler, koşu şeması kullanılarak kolaylıkla görülebilir.³⁴⁴ *Koşu şeması*, süre boyunca süreçten toplanan verilerin bir grafiğidir.³⁴⁵ Bu grafikte x eksenini, süreyi; y eksenini ise, verilerin büyüklüğünü göstermekte ve veriler süreye karşı grafikte yerini almaktadır. Verilerin tesadüfi bir şekilde yatay dağılması, sürecin dengeli olduğunu göstermektedir.³⁴⁶

2.2.2.9. Kontrol kartları

Kontrol kartı, üretilmiş verinin ortalamasını gösteren merkezi bir çizgiye sahip bir grafikdir. Kontrol kartı, istatistiki hesaplamalara dayalı üst ve alt kontrol sınırlarına sahiptir. Süreçteki değişiklikleri belirlemek ve verilerdeki olağandışı şekillerin ve eğilimlerin yerini tespit etmek için kontrol kartları kullanılmaktadır.³⁴⁷ Kontrol kartları, süreçte problemin meydana gelip gelmediğine ve bu probleme neyin neden olduğuna ilişkin bilgi vermektedir.³⁴⁸ Probleme ilişkin çözümlerin uygulanması sonucunda, kontrol kartlarındaki verilerin şekli merkezi çizgiye ya da sıfıra doğru yaklaştıkça, süreç dengeli hale gelmektedir.³⁴⁹

³⁴¹Russell ve Taylor III, 2006, **a.g.k.**, 110.

³⁴²Summers, 1997, **a.g.k.**, 81.

³⁴³Evans ve Lindsay, 1989, **a.g.k.**, 445.

³⁴⁴Farnum, 1994, **a.g.k.**, 83.

³⁴⁵Besterfield, 2009, **a.g.k.**, 90.

³⁴⁶Farnum, 1994, **a.g.k.**, 83.; Summers, 1997, **a.g.k.**, 84.

³⁴⁷Summers, 1997, **a.g.k.**, 83-84.

³⁴⁸Stevenson, 2007, **a.g.k.**, 429.

³⁴⁹Besterfield, 2009, **a.g.k.**, 89.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İŞLETMELERDE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

Bu bölümde, işletmelerin yeni faaliyet çevresi, performans kavramı, performans ölçümünün nedenleri, performans yönetim sistemleri ve dengeli ölçüm kartı incelenmiştir.

3.1. Performans Ölçümü

Bu kısımda, işletmelerin faaliyette bulunduğu çevredeki değişiklikler, performans kavramı, işletmelerin neden performanslarını ölçtükleri ve ölçmeleri gerektiği ve hangi sistemleri kullanarak performanslarını ölçebilecekleri ve yönetebilecekleri açıklanmıştır.

3.1.1. Yeni faaliyet çevresi

İşletmeler rekabet avantajı kazanmak, bu avantajlarını sürdürmek ve arttırmak amacıyla işletme süreçlerini değerlendirmede ve iyileştirmede performans ölçütlerini kullanmaktadır.³⁵⁰ İşletmelerin 1980 yılına kadar kullandığı performans ölçütleri, geleneksel muhasebe sistemine dayanan finansal performans ölçütleriydi. Geleneksel performans ölçütleri olarak da bilinen bu ölçütlere kar, verimlilik, yatırım karlılığı, aktif karlılığı, satış gelirleri, satın alma fiyatından sapmalar, çalışan başına satış geliri ve üretim birimi başına kar örnek olarak verilebilir.³⁵¹

İşletmelerin çevresinde 1980'li yıllardan önce yaşanan bazı değişiklikler sonucunda işletmelerin performanslarını (başarılarını) değerlendirmede finansal performans ölçütlerinin tek başına kullanılması artık uygun olmamaya başlamıştır.³⁵² Çevrede yaşanan bazı değişiklikler aşağıda sunulmuştur:

³⁵⁰S. Wongrassamee, P. D. Gardiner ve J. E. L. Simmons (2003). Performance measurement tools: the balanced scorecard and the EFQM excellence model. *Measuring Business Excellence*, 7(1), s. 14-29, s. 14. <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/13683040310466690> (Erişim tarihi: 12.07.2017).

³⁵¹A. M. Ghalayini, J. S. Noble ve T. J. Crowe (1997). An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness. *International Journal of Production Economics*, 48(3), s. 207-225, s. 208. https://ac.els-cdn.com/S092552739600093X/1-s2.0-S092552739600093X-main.pdf?_tid=2ba35b0a-a249-416d-bc5e-5d43ef63cf49&acdnat=1523955131_0f6ae2020408e5c49d948aa5a12bfbf5 (Erişim tarihi: 15.08.2017).

³⁵²M. Kennerley ve A. Neely (2002). A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. *International Journal of Operations and Production Management*, 22(11), s.

- İşçilik ücretlerinin parça başı yerine saat başına ödenmesi sonucunda çift taraflı kayıt sisteminin, maliyetlendirmede ve kontrolde yetersiz kalması,
- İngiltere’de dokuma fabrikalarının daha bütünleşik olması ve çoklu üretim süreçlerinin bir araya getirilmesi,
- Birinci Dünya Savaşı’ndan sonra uluslararası işletmelerin ortaya çıkması,³⁵³
- Gücün üreticiden müşteriye geçmesi ve ürün üretim süreci bakış açısından müşteri tatmin süreci bakış açısına geçilmesi,
- Ticaret engellerinin kalkması ve rekabetin küreselleşmesi,
- Bilgisayar ve iletişim teknolojisindeki ilerlemeler,³⁵⁴
- İşletmelerin, daha kaliteli ürünleri daha az maliyetle ve daha fazla çeşitte üretebilen deniz aşırı rakiplerine karşı pazar paylarını kaybetmesi,
- İşletmelerin, rekabet avantajı elde etmek için maliyetin yanı sıra kalite, esneklik, kısa üretim süresi gibi etkenlere stratejilerinde öncelik vermeye başlamaları,³⁵⁵
- Sürekli iyileştirme, toplam kalite yönetimi, tam zamanında üretim, bilgisayarla bütünleşik üretim, esnek üretim sistemleri gibi yeni üretim yönetimi felsefelerinin ve teknolojilerinin işletmeler tarafından uygulanması,³⁵⁶
- Bilgi çağı işletmeleri olarak da bilinen günümüzdeki işletmelerin, fonksiyonel becerilerini uzmanlaştırarak üretim, satın alma, dağıtım ve teknolojiye rekabet avantajı kazanmalarına rağmen işletmede büyük verimsizlikler, işlerin bölümler arasında sahiplenilmeden dolaşması ve sonuç alma süresinin uzaması gibi problemlerle karşılaşan endüstriyel çağın işletmelerinden farklı olarak faaliyetlerini bütünleşik süreçlerle yapmasıyla bu süreçlerin hızı, verimliliği ve kalitesinden elde edilen yararları fonksiyonel uzmanlıktan sağlanan yararlarla birleştirmeleri,

1222-1245, s. 1223. <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/01443570210450293> (Erişim tarihi: 21.07.2017).

³⁵³M. Wilcox ve M. Bourne (2003). Predicting performance. *Management Decision*, 41(8), s. 806-816, s. 807. <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/00251740310496314> (Erişim tarihi: 22.07.2017).

³⁵⁴Wilcox ve Bourne, 2003, **a.g.k.**, 808.

³⁵⁵A. M. Ghalayini ve J. S. Noble (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations and Production Management*, 16(8), s. 63-80, s. 63. <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/01443579610125787> (Erişim tarihi: 15.08.2017).

³⁵⁶Ghalayini ve Noble, 1996, **a.g.k.**, 63.

- Müşteri ve tedarikçileriyle uzak ilişkilerde bulunan endüstriyel çağın işletmelerinden farklı olarak günümüzdeki işletmelerin bilgi teknolojisiyle tedarik, üretim ve dağıtım süreçlerini bütünleştirmeleri ve faaliyetlerine üretim planları yerine müşteri siparişleriyle başlamaları,
- Henry Ford'un ünlü özdeyişinin (Siyah olduğu sürece istedikleri renge sahip olabilirler.) değişmesi ve günümüzdeki işletmelerin, az maliyet, ürün ve hizmetlerinde standartlaşma ve çok çeşitliliğin yanı sıra müşterileri için kişiye özel ürün ve hizmetler sunmayı öğrenmek zorunda olmaları,³⁵⁷
- Dünyadaki en iyi işletmelerle rekabet etmeleri nedeniyle, günümüzdeki işletmelerin yeni ürün ve hizmetlere yapacakları ya da yaptıkları yatırımlardan yeterli geri dönüş alabilmeleri için, dünyanın her yerinden müşterilere sahip olmalarının gerekmesi,
- Ürün yaşam süresinin kısalması nedeniyle, bir ürünün yaşamının bir bölümündeki rekabet avantajının sonraki bölümde ürün liderliğini garanti etmemesine bağlı olarak müşterilerin gelecekteki ihtiyaçlarını önceden tahmin etmede, yeni ürün ve hizmet sunumlarını tasarlamada, yeni ürün teknolojilerini daha etkin üretim ve hizmet sunum süreçlerine hızlıca adapte etmelerinde uzman olmanın günümüzdeki işletmeler için zorunluluk haline gelmesi,
- Yenilenen bir Ford motor fabrikasının fabrika müdürünün de belirttiği üzere günümüzdeki işletmelerin çalışanlarının işinin; üretilen parçaları makine bandı (konveyör) üzerinde izlemek yerine problemler üzerine düşünmek, bu problemleri çözmek ve ürünün ya da sunulan hizmetin kaliteli olmasını sağlamak haline dönüşmesi ve buna bağlı olarak işletme çalışanlarının işletmede değişken maliyetler yerine problem çözücüler olarak görülmeleri.³⁵⁸

İşletmelerin çevresinde yaşanan bu değişiklikler sonucunda finansal performans ölçütlerinin pek çok sınırlılığı olduğu ortaya çıkmıştır.³⁵⁹ Bu sınırlılıklar içerisinde en önemlisi, finansal performans ölçütlerinin, direkt işçilik maliyetlerini azaltmaya odaklanan geleneksel yönetim muhasebesine dayanmasıdır. Çünkü günümüzde direkt işçilik maliyeti, bütün sektörlerde nadiren %12'nin üzerine çıkmaktadır. Genel üretim

³⁵⁷R. S. Kaplan ve D. P. Norton (1996a). *Translating strategy into action: the balanced scorecard*. (1. Baskı), Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, s. 4.

³⁵⁸Kaplan ve Norton, 1996a, **a.g.k.**, 5.

³⁵⁹Ghalayini ve Noble, 1996, **a.g.k.**, 63.

maliyetlerinin üretim maliyetleri içerisindeki payı, direkt işçilik maliyetlerine kıyasla oldukça fazladır. Bu nedenle, geleneksel yönetim muhasebesine göre genel üretim maliyetlerinin dağıtımı yeterli değildir.³⁶⁰

Finansal performans ölçütlerinin bir diğer sınırlılığı, bunların finansal raporlardan yararlanılarak hesaplanmasıdır. Finansal raporlar ise, geçmişte alınmış kararların sonucunu vermekte ve sıklıkla aylık olarak düzenlenmektedir.³⁶¹ Bu nedenle, işletmedeki yönetici ve şefler işletmenin üretim performansının değerlendirilmesinde finansal raporların yararlı olamayacak kadar eski olduğunu düşünmektedir.³⁶²

Finansal performans ölçütlerinin işletmenin stratejisiyle bütünleşmemiş olması sınırlılıklarından bir diğeridir. Finansal performans ölçütlerinde hedefler; maliyetleri en aza indirmek, işçi verimliliğini arttırmak ve makine kullanımıyla ilgilidir.³⁶³

İşletmede her bölümün özellikleri ve öncelikleri farklı olduğu için, bir bölümün kullandığı performans ölçütü diğer bölümleri ilgilendirmeyebilir. Ancak, finansal performans ölçütlerinin hesaplanmasında yararlanılan finansal raporlar bunu göz ardı etmektedir. Bu raporlar, önceden belirlenmiş bir şekle sahip oldukları için esnek değildir ve işletmenin bütün bölümlerinde kullanılmaktadır. Bununla birlikte, operatörler finansal raporları anlamakta zorlanmakta ve üretim bölümünde finansal performans ölçütleri göz ardı edilmektedir.³⁶⁴

Finansal performans ölçütlerinin hesaplanmasında kullanılan finansal raporları hazırlamak için işletmede çok miktarda verinin toplanması gerekmektedir. Bu verileri elde etmek ise genellikle pahalıdır. Bu, finansal performans ölçütlerinin taşıdığı başka bir sınırlılıktır.³⁶⁵

Finansal performans ölçütleri, performansı ve iyileştirme çabalarını sadece parasal olarak ifade etmektedir. Ancak, üretim süresini kısaltmak, üretim programına bağlı kalmak, müşteri tatminini arttırmak ve daha kaliteli ürünler üretmek gibi işletme başarısında önemli etkiye sahip birçok iyileştirme çabasını para birimiyle ifade etmek oldukça zordur.³⁶⁶

³⁶⁰Ghalayini ve Noble, 1996, **a.g.k.**, 65.

³⁶¹Ghalayini, Noble ve Crowe, 1997, **a.g.k.**, 208.

³⁶²Ghalayini ve Noble, 1996, **a.g.k.**, 65.

³⁶³Ghalayini ve Noble, 1996, **a.g.k.**, 65.

³⁶⁴Ghalayini ve Noble, 1996, **a.g.k.**, 66.; Ghalayini, Noble ve Crowe, 1997, **a.g.k.**, 208.

³⁶⁵Ghalayini ve Noble, 1996, **a.g.k.**, 66.

³⁶⁶Ghalayini ve Noble, 1996, **a.g.k.**, 65.; Ghalayini, Noble ve Crowe, 1997, **a.g.k.**, 208.

Finansal performans ölçütleri için standartlar oluşturmak sürekli iyileştirmeye de katkı olabilir. Çünkü dikkatlice belirlenmeyen standartlar, bunlara ulaşma konusunda çalışanları motive etmeyecektir.³⁶⁷

Finansal performans ölçütlerinin sürekli iyileştirme, toplam kalite yönetimi ve tam zamanında üretim gibi yeni felsefelerde ve yönetim tekniklerinde tek başlarına kullanılmaları uygun değildir. Çünkü yönetim, müşterilerin kısa üretim süresi, daha az maliyetli ve daha kaliteli ürünler gibi taleplerini karşılayabilmek için üretim bölümü operatörlerine daha fazla yetki ve sorumluluk vermektedir. Bu nedenle, finansal raporlar işletmenin yönetim yaklaşımını çok fazla yansıtmamaktadır.³⁶⁸

Ayrıca finansal performans ölçütleri verimlilik, maliyet ve kar konusunda da sınırlılığa sahiptir. Bu ölçütlerin ön plana çıkardığı verimlilik, çoğunlukla direkt işçilikle birlikte düşünülmektedir. Verimliliğin artırılması için, işletme ya direkt işçilik maliyetini azaltmalı ya da direkt işçiliğin etkinliğini arttırmalıdır. Ancak, günümüzde direkt işçiliğin maliyetinin üretim maliyeti içerisindeki oranı yüksek olmadığı için, direkt işçilik maliyetini azaltmak ya da onun etkinliğini arttırmak işletme performansını çok fazla arttırmayacaktır.³⁶⁹

Müşterilerin talepleri değiştiği için, ürünleri sadece az maliyetle üretmek işletmelere rekabet avantajı kazandırmamaktadır. Rekabette avantajlı olmak isteyen işletmeler kalite, güvenilir teslimat, kısa üretim süresi, müşteri hizmeti, hızlı ürün tanıtımı ve esnek kapasiteye önem vermelidir. Bunların herhangi birisini yapmadan sadece maliyetleri azaltmak, işletmeye yarardan ziyade zarar getirebilir.³⁷⁰

İşletmenin karlı olması ise, onun faaliyetlerinin etkin olduğu anlamına gelmemektedir. Kar bir performans ölçütü olarak kullanıldığında, işletmede bir problem olduğunu gösterse de bu problemin özellikleri ve nedenleri hakkında çok az şey söylemektedir.³⁷¹

Finansal performans ölçütlerinin yukarıda belirtilen sınırlılıkları, performans ölçümünde devrime yol açmıştır.³⁷² Alanyazınında, performans ölçütlerinin taşınması gereken özellikler aşağıda sunulmuştur:

³⁶⁷Ghalayini ve Noble, 1996, **a.g.k.**, 66.

³⁶⁸Ghalayini ve Noble, 1996, **a.g.k.**, 66.; Ghalayini, Noble ve Crowe, 1997, **a.g.k.**, 208-209.

³⁶⁹Ghalayini ve Noble, 1996, **a.g.k.**, 66.

³⁷⁰Ghalayini ve Noble, 1996, **a.g.k.**, 66-67.

³⁷¹Ghalayini ve Noble, 1996, **a.g.k.**, 67.

³⁷²Kennerley ve Neely, 2002, **a.g.k.**, 1223.

- Performans ölçütleri, işletmenin hedeflerine bağlı olarak oluşturulmalıdır.
- Performans ölçütleri, aynı sektördeki işletmelerin birbirlerini karşılaştırabilmelerini sağlamalıdır.
- Her performans ölçütünün amacı net olmalıdır.
- Veri toplama ve performans ölçütlerinin hesaplanma yöntemleri açıkça tanımlanmalıdır.
- Orana dayalı performans ölçütleri, mutlak rakamlara tercih edilmelidir.
- Performans ölçütleri, değerlendirildiği işletme biriminin kontrolü altında olmalıdır.
- Performans ölçütleri müşteri, çalışan ve yöneticiler ile birlikte tartışılarak seçilmelidir.
- Objektif (nesnel) performans ölçütleri, subjektif (öznel) olanlara tercih edilmelidir.³⁷³
- Performans ölçütleri, üst yönetimin desteğine sahip olmalıdır.
- Performans ölçütlerinin, yönetici ve çalışanların günlük işleriyle ilişkili olduğundan emin olunmalıdır.
- Performans ölçütleri, bu ölçütler ile yönetici ve çalışanların bu ölçütlere ilişkin değerlendirmelerini ilişkilendiren geri bildirim bir parçası olmalıdır.
- Finansal olmayan performans ölçütleri, öncelikli olarak kullanılmalıdır.
- Performans ölçütleri, birimden birime değişiklik göstermelidir.
- İşletmenin ihtiyaçları değiştiğinde, performans ölçütleri de değişmelidir.
- Performans ölçütleri, sadece izlemek yerine iyileştirmeyi desteklemeyi amaçlamalıdır.³⁷⁴

Finansal performans ölçütlerinin sınırlılıkları ve performans ölçütlerinin taşınması gereken özelliklere ilişkin yapılan çalışmaların alanyazınında yer alması sonucunda birçok işletme performanslarını değerlendirme konusunda finansal performans ölçütlerinin yanı sıra finansal olmayan performans ölçütlerini de kullanmaya başlamıştır. Çünkü işletme yöneticileri, finansal performans ölçütlerine kıyasla bu ölçütlerin daha iyi bilgi verdiğine ve bu sayede işletmenin, stratejisinde daha başarılı olacağına inanmaktadır.³⁷⁵

³⁷³S. Globerson (1985). Issues in developing performance criteria system for an organization. *International Journal of Production Research*, 23(4), s. 639-646, s. 640. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=a7fd7125-49b9-4037-8eec-565e39e0acb%40sessionmgr4006> (Erişim tarihi: 09.09.2017).

³⁷⁴P. Folan ve J. Browne (2005). A review of performance measurement: towards performance management. *Computers in industry*, 56(7), s. 663-680, s. 665. https://ac.els-cdn.com/S0166361505000412/1-s2.0-S0166361505000412-main.pdf?_tid=21389c06-3bb0-4f81-ac5c-4e2605b80e76&acdnat=1523962188_68e8493d9d912f43e1bad8f09ff48bd3 (Erişim tarihi: 23.07.2017).

³⁷⁵C. D. Ittner, D. F. Larcker ve T. Randall (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7/8), s. 715-741, s. 717. https://ac.els-cdn.com/S0361368203000333/1-s2.0-S0361368203000333-main.pdf?_tid=77af08bc-a24b-4f33-98be-bd565cbfe199&acdnat=1523962533_ffd2a546ac4c69c32a736444f343b7f1 (Erişim tarihi: 19.07.2017).

Ayrıca, finansal olmayan performans ölçütleri, işletmenin amaçları ve stratejisiyle tutarlıdır. Pazardaki ihtiyaçlar değiştikçe, bu ölçütler de değişmektedir; çünkü bunlar esnektir. Çalışanlar, finansal olmayan performans ölçütlerini kolayca anlayabilecekleri için, bu ölçütlerin kullanılması sürekli iyileştirmeyi de kolaylaştırmaktadır. Ölçülebilir olmalarının yanı sıra finansal performans ölçütlerinden daha zamanlı olmaları bu ölçütlerin sahip olduğu bir diğer avantajdır.³⁷⁶ Finansal olmayan performans ölçütlerinin diğer avantajları aşağıda sunulmuştur:

- Kaliteyle ilgili finansal olmayan performans ölçütlerini ölçmek ve anlamak genellikle kolaydır.
- Finansal olmayan performans ölçütleri, yönetici ve çalışanların dikkatini işletme süreçleri üzerinde toplamakta ve iyileştirmeye ihtiyaç duyulan öncelikli problem alanlarını belirlemede onlara yardımcı olmaktadır.
- Hataların sayısı gibi finansal olmayan performans ölçütleri, kalite iyileştirme çabalarının başarılı olup olmadığı konusunda hızlı ve kısa vadeli geri bildirim sağlamaktadır.
- Müşteri tatmini ve çalışan tatmini gibi finansal olmayan performans ölçütleri, işletme performansının uzun vadedeki durumuna ilişkin bilgi vererek yöneticilere alacakları kararlarda yardımcı olmaktadır.
- Yöneticiler, finansal bir karar almadan önce işletme faaliyetlerinin durumuyla ilgili bilgi sahibi olmaktadır.
- Çalışanlar, stratejik amaçlara ulaşmak için gerekli olan belirli faaliyetlere ilişkin daha iyi bilgi sahibi olmaktadır.
- Yatırımcılar, işletme performansıyla ilgili daha iyi bir fikre sahip olmaktadır.³⁷⁷

Performanslarını ölçme ve yönetmede sadece finansal performans ölçütlerini ya da sadece finansal olmayan performans ölçütlerini kullanmak işletmeler için yeterli olmayacaktır. Çünkü bunlar birbirlerini tamamlamaktadır. Öyleyse işletmeler, finansal ve finansal olmayan performans ölçütlerini birlikte kullanmalıdır.³⁷⁸

³⁷⁶K. Anderson ve R. McAdam (2004). A critique of benchmarking and performance measurement: lead or lag?, *Benchmarking: An International Journal*, 11(5), s. 465-483, s. 468. <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/14635770410557708> (Erişim tarihi: 23.07.2017).

³⁷⁷A. Uyar (2010). Development of non-financial measures as contemporary performance measurement tools. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 12(1), s. 209-238, s. 213.

³⁷⁸Uyar, 2010, **a.g.k.**, 212.

Artık, yeni faaliyet çevresinde, geleneksel maliyet yönetimi ve geleneksel performans ölçüm yöntemleri yerine, bu çevreye uygun geliştirilen maliyet yönetimi sistemlerini ve performans yönetim sistemlerini zorunlu olarak uygulamaları, işletmelerin karşı karşıya kaldığı bir gerçek olmuştur.

1980'li yılların sonunda ve 1990'lı yıllarda, finansal olmayan performans ölçütlerini de kapsayan çok boyutlu performans yönetim sistemleri ortaya çıkmıştır.³⁷⁹ Finansal performans ölçütlerine getirilen eleştirilerin üstesinden gelmek amacıyla geliştirilen çok boyutlu performans yönetim sistemleri içerisinde en çok bilinenler Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (AKYV) mükemmellik modeli, performans piramidi, dengeli ölçüm kartı ve performans prizmasıdır.³⁸⁰ Bu performans yönetim sistemlerini açıklamadan önce, performans kavramını ve performansla ilgili diğer kavramları kısaca incelemek ve işletmelerin, performanslarını ölçme ve yönetme nedenlerine değinmek yararlı olacaktır.

3.1.2. Performans kavramı

Performans, muğlak bir kavram olmasına rağmen, hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşan, başka bir ifadeyle stratejisini etkili bir şekilde uygulayan işletmenin performansının iyi olduğunu varsaymak mümkündür.³⁸¹ Buna göre *performans*, işletmenin seçilen stratejiyi uygulama becerisi olarak tanımlanabilir.³⁸² *Ölçme* ise, performansa neden olan faaliyetler (eylemler) ve sayısallaştırma süreci anlamına gelmektedir.³⁸³ İşletmelerin ölçüm yapmalarının nedeni; geçmişte nerede olduklarını, şu an nerede olduklarını, nereye gitmek istediklerini, oraya nasıl gideceklerini ve oraya ulaştıklarını nasıl anlayacaklarını bilmek istemeleridir.³⁸⁴

³⁷⁹Wilcox ve Bourne, 2003, **a.g.k.**, 809.

³⁸⁰Kennerley ve Neely, 2002, **a.g.k.**, 1224.; Wongrassamee, Gardiner ve Simmons, 2003, **a.g.k.**, 15.

³⁸¹D. Otley (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), s. 363-382, s. 364. https://ac.els-cdn.com/S1044500599901154/1-s2.0-S1044500599901154-main.pdf?_tid=eb9efdda-4b9d-4ec1-812b-4b8fa0cba0b0&acdnat=1523967303_caa7720c2112d43af8365e422fb78f3f (Erişim tarihi: 19.07.2017).

³⁸²A. Parida vd., (2015). Performance measurement and management for maintenance: a literature review. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 21(1), s. 2-33, s. 6. <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/JQME-10-2013-0067> (Erişim tarihi: 11.07.2017).

³⁸³A. Neely, M. Gregory ve K. Platts (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations and Production Management*, 15(4), s. 80-116, s. 80. <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/01443579510083622> (Erişim tarihi: 18.07.2017).

³⁸⁴M. J. Lebas (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, 41(1/3), s. 23-35, s. 24. <https://ac.els-cdn.com/092552739500081X/1-s2.0->

Performansı ölçmek, işletmelerin etkili ve etkin bir şekilde faaliyette bulunmaları ve yönetilmeleri için çok önemlidir.³⁸⁵ David Otley, *etkililiği* “belirlenmiş bir zaman diliminde hedeflere ne derece ulaşıldığı beklentisi” olarak tanımlamaktadır.³⁸⁶ Andy Neely, Mike Gregory ve Ken Platts ise, bu kavramı tanımlarken pazarlama bakış açısını kullanmaktadır. Onlara göre etkililik, müşteri isteklerinin ne ölçüde karşılandığıdır.³⁸⁷

David Otley’e göre *etkinlik*, hedeflere ulaşma başarısı için ne düzeyde kaynak gerektiğidir.³⁸⁸ Andy Neely, Mike Gregory ve Ken Platts ise, etkinlik kavramını, pazarlama bakış açısından yararlanarak tanımlamaktadır. Onlara göre etkinlik, belirlenmiş bir müşteri tatmin düzeyi sağlanırken, işletme kaynaklarının ne kadar ekonomik kullanıldığının ölçütüdür.³⁸⁹ Buna bağlı olarak etkinlik, hem görev ve faaliyetlerin ne kadar maliyet etkin yapıldığını hem de bunların yapılma hızını (süresini) ifade etmektedir.³⁹⁰

Performans ölçümü, faaliyetlerin (eylemlerin) etkililiğini ve etkinliğini sayısallaştırma süreci olarak tanımlanabilir.³⁹¹ Ölçütlerin geliştirilmesi ve performansı belirlemek, analiz etmek ve raporlamak amacıyla verilerin toplanması performans ölçümünün kapsamındadır.³⁹²

Performans ölçütü, faaliyetin (eylemin) etkinliğini veya etkililiğini sayısallaştırmak için kullanılan ölçüttür.³⁹³ Faaliyetlerin (eylemlerin) etkinliğini ve etkililiğini sayısallaştırmak için kullanılan ölçütler seti ise, *performans yönetim sistemi* (performans ölçüm sistemi) olarak tanımlanabilir.³⁹⁴ Performans yönetim sistemlerinden birini kullanarak, işletmelerin, performanslarını ölçme ve yönetmelerinin pek çok nedeni vardır.

092552739500081X-main.pdf?_tid=bbd42f1f-dadf-4f3f-a1a5-

61be702d4ae9&acdnat=1523969381_0960bf891f88fb3bbc586887de45763b (Erişim tarihi: 19.07.2017).

³⁸⁵S. A. Melnyk vd., (2014). Is performance measurement and management fit for the future?. *Management Accounting Research*, 25(2), s. 173-186, s. 173. https://ac.els-cdn.com/S1044500513000723/1-s2.0-S1044500513000723-main.pdf?_tid=bea69af8-9fe5-45e7-825d-a825805c2f5f&acdnat=1523970409_78e3578c7d4214dff0fd0be97cd561e1 (Erişim tarihi: 19.07.2017).

³⁸⁶Otley, 1999, **a.g.k.**, 367.

³⁸⁷Neely, Gregory ve Platts, 1995, **a.g.k.**, 80.

³⁸⁸Otley, 1999, **a.g.k.**, 367-368.

³⁸⁹Neely, Gregory ve Platts, 1995, **a.g.k.**, 80.

³⁹⁰K. K. Choong (2013). Understanding the features of performance measurement system: a literature review. *Measuring Business Excellence*, 17(4), s. 102-121, s. 105. <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/MBE-05-2012-0031> (Erişim tarihi: 20.07.2017).

³⁹¹Neely, Gregory ve Platts, 1995, **a.g.k.**, 80.

³⁹²Choong, 2013, **a.g.k.**, 109.

³⁹³Neely, Gregory ve Platts, 1995, **a.g.k.**, 80.

³⁹⁴Neely, Gregory ve Platts, 1995, **a.g.k.**, 81.

3.1.3. Performans ölçümünün nedenleri

Teknolojinin gelişmesi ve ürün çeşitliliğinin artması, işletmeler arasındaki rekabetin küreselleşmesine ve artmasına neden olmuştur.³⁹⁵ Artan rekabetle birlikte müşteriler; ürünlerde az maliyet, kalite, çeşitlilik ve kısa üretim süresi gibi özellikler aramaktadır. İşletmeler, müşterilerin bu taleplerini karşılamak için sürekli iyileştirme, toplam kalite yönetimi ve tam zamanında üretim gibi yeni felsefeleri ve üretim teknolojilerini uygulamaktadır. İşletmelerin, bu uygulamalarda ne kadar başarılı olduklarını anlayabilmeleri için performanslarını değerlendirmeleri gerekmektedir.³⁹⁶ Çünkü performansın artırılması; rekabet avantajının elde edilmesi, sürdürülmesi ve artırılmasında işletmeler bakımından önemli bir ihtiyaç haline gelmiştir.³⁹⁷ Öyleyse işletmelerin, performanslarını ölçmelerinin nedenlerinden biri, dış çevrelerindeki değişikliklere sürekli olarak tepki vermek, uyum sağlamak ve rekabet avantajı kazanmaktır.³⁹⁸

İşletmeler; stratejilerinin belirlenmesi, uygulanması, gözden geçirilmesi, ulaşılan sonuçların paydaşlara iletilmesi, işletmenin sahip olduğu markaların ve itibarının güçlendirilmesi, çalışanların motive edilmesi, performansı iyileştirme kültürü oluşturulması ve öğrenmenin teşvik edilmesinde performans ölçümünden yararlanabilir.³⁹⁹

Performans ölçümüyle işletme, kendi performansının mevcut düzeyini raporlayarak ve bu düzeyi, hedeflediği performans düzeyiyle karşılaştırarak performansını arttıracak düzeltici faaliyetlerde bulunabilir.⁴⁰⁰ Bu bakımdan performans ölçümü, stratejik kontrolün (stratejinin kontrol aşamasının) bir parçasıdır.⁴⁰¹

³⁹⁵Wongrassamee, Gardiner ve Simmons, 2003, **a.g.k.**, 14.

³⁹⁶Ghalayini, Noble ve Crowe, 1997, **a.g.k.**, 207.

³⁹⁷Wongrassamee, Gardiner ve Simmons, 2003, **a.g.k.**, 14.

³⁹⁸A. De Waal ve K. Kourtit (2013). Performance measurement and management in practice: advantages, disadvantages and reasons for use. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(5), s. 446-473, s. 447. <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/IJPPM-10-2012-0118> (Erişim tarihi: 18.07.2017).

³⁹⁹P. Micheli ve L. Mari (2014). The theory and practice of performance measurement. *Management Accounting Research*, 25(2), s. 147-156, s. 148 https://ac.els-cdn.com/S104450051300070X/1-s2.0-S104450051300070X-main.pdf?_tid=4bfe2fde-db59-4ac3-b826-3ec69f3d4719&acdnat=1523973772_21fd7824b7a6cf39422e23327119f8da (Erişim tarihi: 19.07.2017).

⁴⁰⁰Melnyk vd., 2014, **a.g.k.**, 173.

⁴⁰¹A. Neely vd., (1994). Realizing strategy through measurement. *International Journal of Operations and Production Management*, 14(3), s. 140-152, s. 141. <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/01443579410058603> (Erişim tarihi: 20.07.2017).

İşletme, çalışanlarda işletmeye ait olma duygusunun yaratılması ve çalışanların ödüllendirilmesi amacıyla da performans ölçümünden yararlanabilir. Ayrıca müşteriler, tedarikçiler, finansal kuruluşlar ve yasaları düzenleyenler gibi dış paydaşlar, işletmenin mevcut durumunu ve gelecekte ne kadar iyi faaliyette bulunabileceğini değerlendirirken performans ölçümünden elde edilen bilgilere ihtiyaç duyabilirler.⁴⁰²

İşletme bakımından performans ölçümünün önemli olmasının ve işletmenin performans ölçümünden yararlanmasının başka bir nedeni ise sürekli iyileştirmedir. Performans ölçümüyle işletme, bir taraftan sürekli iyileştirmeye ilgili faaliyetlerini değerlendirirken, diğer taraftan da bu değerlendirme sonucunda elde ettiği bilgileri sürekli iyileştirmeye temel oluşturan tartışmalarda kullanabilir.⁴⁰³

İşletmede faaliyetlerin bir zincir gibi bir araya gelerek süreçleri oluşturduğu ve bu süreçlerde birbirine hizmet eden herkesin müşteri olduğu düşünüldüğünde; zincirin herhangi bir halkasının performansının kötü olması, zincirin performansının kötü olması için yeterlidir.⁴⁰⁴ Kısacası, işletmede faaliyetlerden birinin performansının kötü olması, sırasıyla sürecin ve işletmenin performansının kötü olmasına neden olur. Bu nedenle, sürekli iyileştirmede, performans ölçümü çok önemlidir.

İşletmelerin, performanslarını ölçmelerinin nedenlerinden biri de stratejilerini performans ölçütleri setine çevirerek stratejilerinin çalışanlar tarafından anlaşılmasını sağlayabilmektir.⁴⁰⁵ İşletmeler; üretim süreçleri ve diğer süreçlerini iyileştirme, ayrı işletme, bölüm ve takımların performanslarını karşılaştırma, çalışanların performanslarını değerlendirme ve uyguladıkları stratejilerin başarılı olup olmadığını belirlemede performans ölçütlerinden yararlanmaktadır.⁴⁰⁶

Ancak geçmişte, işletmelerin sıklıkla yararlandığı finansal performans ölçütleri, daha önce de belirtildiği üzere pek çok sınırlılığa sahiptir. Bunlardan bazıları; finansal performans ölçütlerinin geçmiş verilere dayanması, performansın gelecekte ne olacağını tahmin etme yeteneğinin eksik olması, yanlış ya da kısa vadedeki davranışları

⁴⁰²Lebas, 1995, **a.g.k.**, 24.

⁴⁰³Lebas, 1995, **a.g.k.**, 24.

⁴⁰⁴A. De Toni ve S. Tonchia (1996). Lean organization, management by process and performance measurement. *International Journal of Operations and Production Management*, 16(2), s. 221-236, s. 222. <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/01443579610109947> (Erişim tarihi: 20.07.2017).

⁴⁰⁵De Waal ve Kourtit, 2013, **a.g.k.**, 447.

⁴⁰⁶Ghalayini ve Noble, 1996, **a.g.k.**, 63.; M. Bourne vd., (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations and Production Management*, 20(7), s. 754-771, s. 758. <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/01443570010330739> (Erişim tarihi: 21.07.2017).

ödüllendirmesi, problemlerin temel nedenleri ya da çözümleri hakkında çok az bilgi vermesi ve maddi olmayan varlıkları sayısallaştırmaya yeterince önem vermemesidir. Bu yetersizliklerin sonucunda birçok işletme, performanslarını değerlendirirken finansal olmayan performans ölçütlerini de kullanmaya başlamıştır.⁴⁰⁷

Buna bağlı olarak finansal ve finansal olmayan performans ölçütlerini birlikte kullanan AKYV mükemmellik modeli, performans prizması, performans piramidi, dengeli ölçüm kartı vb. çok boyutlu performans yönetim sistemleri ortaya çıkmıştır.⁴⁰⁸

3.1.4. Performans yönetim sistemleri

Bu kısımda performans yönetim sistemleri, performans ölçüm yöntemleri ve çok boyutlu performans yönetim sistemleri olarak ele alınmıştır.

3.1.4.1. Performans ölçüm yöntemleri

Performans ölçüm yöntemleri başlığı altında; finansal tablolar analizi, artık kar ve ekonomik katma değer incelenmiştir.

3.1.4.1.1. Finansal tablolar analizi

Finansal tablolar, “muhasabe sistemi içinde kaydedilen ve toplanan bilgilerin, belirli zaman aralıklarıyla bu bilgileri kullanacak olanlara iletilmesini sağlayan araçlar” olarak tanımlanmaktadır.⁴⁰⁹ Bu tablolar, işletmenin gelecekteki performansını tahmin etmek ve işletme değerini belirlemek amacıyla analiz edilmektedir.⁴¹⁰

Finansal tablolar analizinde, işletmenin bir ya da birden fazla döneminin finansal tablolarında bulunan hesapların birbirleriyle ve finansal tabloların tamamıyla ilişkileri incelenmekte, yorumlanmakta ve bu hesap ilişkileri işletmenin içinde bulunduğu çevreye göre değerlendirilmektedir. Finansal tablolar incelenirken, bu tabloların sunduğu bilgileri kullananların amaçları dikkate alınmaktadır.⁴¹¹ Örneğin, işletme

⁴⁰⁷Ittner, Larcker ve Randall, 2003, **a.g.k.**, 717.

⁴⁰⁸Kennerley ve Neely, 2002, **a.g.k.**, 1224.; Wongrassamee, Gardiner ve Simmons, 2003, **a.g.k.**, 15.

⁴⁰⁹N. Akdoğan ve N. Tenker (2007). *Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri*. (11. Baskı), Ankara: Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti., s. 4.

⁴¹⁰P. M. Fairfield ve T. L. Yohn (2001). Using asset turnover and profit margin to forecast changes in profitability. *Review of Accounting Studies*, 6(4), s. 371-385, s. 371. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=ac597c5e-204a-4a28-8b32-1346724398f8%40sessionmgr4006> (Erişim tarihi: 29.07.2017).

⁴¹¹Akdoğan ve Tenker, 2007, **a.g.k.**, 549.

sahipleri sermayenin etkin kullanılıp kullanılmadığıyla, işletmenin finansal durumuyla ve nakit akımlarıyla ilgilenmektedir.⁴¹²

İşletmeye borç verenler, verdikleri borcun kendilerine geri ödenip ödenmeyeceğini anlamak istemektedir.⁴¹³ Yatırımcılar, işletmeye yatırım yapmaya karar verebilmek için işletmenin gelirlerinde veya nakit akımlarında artış olup olmayacağını, işletmenin finansal performansının ve sermaye yapısının (finansal yapısının) nasıl olduğunu bilmeye ihtiyaç duymaktadır.⁴¹⁴ Yöneticiler ise, işletmenin finansal performansının iyi olup olmadığını, nedenleriyle bilmek istemekte ve işletmenin güçlü ve zayıf yanlarını belirlemeyi amaçlamaktadır.⁴¹⁵

İşçiler veya işçi kuruluşları; ücretlerine zam istemek, kıdem tazminatı ve diğer güvencelerinin işletme tarafından ödenip ödenmeyeceğini anlamak ve işletmenin geleceğine ilişkin tahminlerde bulunmak amacıyla finansal tabloları incelemektedir.⁴¹⁶ Finansal analistler, bu tabloları inceleyerek yatırımcıları bilgilendirmeye ve yatırımcıların karar vermelerine yardımcı olmaya çalışırken; devlet, verginin alınması ve denetlenmesi ve ekonomi politikasının genel olarak belirlenmesi amacıyla finansal tabloları incelemektedir.⁴¹⁷

Finansal tabloların sunduğu bilgileri kullanarak analiz yapanlar, çeşitli tekniklerden yararlanmaktadır; ancak bu tekniklerin içerisinde en sık kullanılanı *oran analizidir*.⁴¹⁸ Bu teknikte, işletmenin incelenen finansal tablolarındaki hesapları veya hesap grupları arasında ilişkiler kurularak orana dayalı hesaplamalar yapılmaktadır. Hesaplamalardan elde edilen sonuçlar, işletmenin daha önceki yıllarda hesaplanmış sonuçlarıyla veya sektördeki diğer işletmelerin oranlarıyla karşılaştırılmaktadır. Bunun sonucuna göre, işletmenin sermaye yapısı (finansal yapısı), karlılığı ve faaliyetlerinin etkinliği yorumlanmaktadır.⁴¹⁹

Oran analizinde çeşitli oranlar kullanılmaktadır. Örneğin, *likidite oranları*; işletmenin, kısa vadeli borçlarını ödeyip ödeyemeyeceğini ölçmek ve net işletme

⁴¹²Akdoğan ve Tenker, 2007, **a.g.k.**, 33.

⁴¹³A. Coşkun (2007). *Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi*. (2. Baskı), İstanbul: Literatür Yayıncılık, Dağıtım, Pazarlama, Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti., s. 7-8.

⁴¹⁴Coşkun, 2007, **a.g.k.**, 8.

⁴¹⁵Coşkun, 2007, **a.g.k.**, 8.

⁴¹⁶Akdoğan ve Tenker, 2007, **a.g.k.**, 36.

⁴¹⁷Akdoğan ve Tenker, 2007, **a.g.k.**, 37.

⁴¹⁸Coşkun, 2007, **a.g.k.**, 8.

⁴¹⁹Akdoğan ve Tenker, 2007, **a.g.k.**, 640.

sermayesinin yeterli olup olmadığını belirlemek için kullanılan oranlardır.⁴²⁰ Cari oran ve asit test oranı, likidite oranlarına örnek olarak verilebilir.⁴²¹

Sermaye yapısı (finansal yapı) oranları; işletmenin kaynak yapısının nasıl olduğunu, öz sermayesinin yeterli olup olmadığını, öz sermayesinin dönen varlıklardan ya da duran varlıklardan hangileri için kullanıldığını, uzun vadeli borçlarını ödeyip ödeyemeyeceğini belirlemek için kullanılan oranlardır.⁴²² Yabancı kaynakların (toplam borçların) öz sermayeye oranı ve öz sermayenin aktif toplamına oranı, sermaye yapısı (finansal yapı) oranlarına örnektir.⁴²³

Faaliyet oranları, işletme varlıklarının etkin kullanılıp kullanılmadığını ve ne kadar etkin kullanıldığını gösteren oranlardır.⁴²⁴ Stok devir hızı ve alacak devir hızı, faaliyet oranlarına örnektir.⁴²⁵ *Karlılık oranları*, işletme karının yeterli olup olmadığının belirlenmesinde kullanılan oranlardır.⁴²⁶ Hisse başına kar ve yatırım karlılığı, karlılık oranlarına örnektir.⁴²⁷

İşletmenin satışları, dönem karı, aktif toplamı, öz sermayesi ve hisse başına karı ile ilgili oranlara *büyüme oranları* adı verilmektedir. Büyüme oranları hesaplanırken, cari fiyatlar kullanılarak hesaplanan cari dönemin değerinden önceki dönemin değeri çıkarılmakta, aradaki fark önceki dönemin değerine bölünmekte ve 100 ile çarpılmaktadır.⁴²⁸ Satışlarda büyüme (tutar olarak) ve karda büyüme (tutar olarak), büyüme oranlarına örnek olarak verilebilir.⁴²⁹

Oran analizi; hissedarlar, yatırımcılar, kredi verenler, devlet ve diğer paydaşların, işletmenin finansal performansını değerlendirmelerine yardımcı olmaktadır. İşletme yöneticileri, bu analizle işletmenin güçlü ve zayıf yanlarını belirleyebilmektedir. Bu

⁴²⁰Ö. Akgüç (2006). *Mali Tablolar Analizi*. (12. Baskı), İstanbul: Arayış Basım ve Yayıncılık San. Tic. Ltd. Şti., s. 396.

⁴²¹S. Globerson ve J. L. Riggs (1989). Multi-performance measures for better operational control. *International Journal of Production Research*, 27(1), s. 187-194, s. 188. <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=26ddb7b-340f-4653-b73a-6e67d17a0577%40sessionmgr102> (Erişim tarihi: 09.09.2017).

⁴²²Akdoğan ve Tenker, 2007, **a.g.k.**, 652.

⁴²³Globerson ve Riggs, 1989, **a.g.k.**, 188.

⁴²⁴Akdoğan ve Tenker, 2007, **a.g.k.**, 659.

⁴²⁵Coşkun, 2007, **a.g.k.**, 12.

⁴²⁶Akdoğan ve Tenker, 2007, **a.g.k.**, 668.

⁴²⁷Globerson ve Riggs, 1989, **a.g.k.**, 188.

⁴²⁸Akgüç, 2006, **a.g.k.**, 462.

⁴²⁹Globerson ve Riggs, 1989, **a.g.k.**, 188.

bakımdan oran analizi, işletmenin performansını ölçmek için önemli ve yararlı bir yöntemdir.⁴³⁰

Ancak zamanla, hisse başına kar, yatırım karlılığı, fiyat-kazanç oranı vb. finansal oranların, sermayenin ölçülmesinde ve değerlendirilmesinde yetersiz olduğu fark edilmiştir. Ayrıca, işletme yöneticileri bu oranları kolayca manipüle edebilmektedir. Bu ise, ileride işletmenin sermayesinde kayba yol açan kararlarla sonuçlanabilmektedir. Örneğin, borcu arttırmak, kısa vadede karı arttırabilir; ama bu, uzun vadede kötü bir karar olabilir. Başka bir örnek ise, giderleri azaltmak için araştırma ve geliştirme, ürün geliştirme ve çalışanların eğitilmesiyle ilgili harcamaların kesilmesidir. Bu harcamaların azaltılması, kısa vadede işletmenin finansal oranlarında iyileşmeye neden olsa da uzun vadede işletmeye zarar verebilir.⁴³¹ Finansal oranların yetersizlikleri sonucunda, artık kar ve ekonomik katma değer gibi diğer performans ölçüm yöntemleri geliştirilmiştir.

3.1.4.1.2. Artık kar

Artık kar; işletmenin gelirinin, işletmenin borçlarının ve öz sermayesinin maliyetinden fazla olan kısmıdır.⁴³² İşletmelerin, performanslarını değerlendirirken artık karı kullanmalarının nedeni, sahipleri ve hissedarları için zenginlik yaratıp yaratmadıklarını görmek istemeleridir.⁴³³ Yüzyıllardır iktisatçılar, bir işletmenin bu zenginliği yaratabilmesi için işletmenin, borçlarının ve öz sermayesinin maliyetinden daha fazla gelir elde etmesi gerektiğini ileri sürmektedir.⁴³⁴

⁴³⁰S. C. Bardia (2008). Evaluation of financial performance: a dialectics. *ICFAI Journal of Accounting Research*, 7(1), s. 36-49, s. 41. <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=e7341900-85ba-4577-b6b7-eff0833ea84b%40pdc-v-sessmgr01> (Erişim tarihi: 12.05.2017).

⁴³¹W. G. Sullivan ve K. L. Needy (2000). Determination of economic value added for a proposed investment in new manufacturing. *Engineering Economist*, 45(2), s. 166-181, s. 167. <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=201292ea-3729-4735-b3fb-67eb993cf4d8%40sessionmgr103> (Erişim tarihi: 06.05.2017).

⁴³²S. R. Goldberg (1999). Economic value added: a better measure for performance and compensation. *Journal of Corporate Accounting and Finance (Wiley)*, 11(1), s. 55-67, s. 55. <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=f0ab86d7-4222-4d98-bf78-78d043801034%40sessionmgr120> (Erişim tarihi: 06.05.2017).

⁴³³G. Laing ve K. Dunbar (2015). EVATM, EPS, ROA and ROE as measures of performance in Australian banks: a longitudinal study. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 13(1), s. 41-48, s. 42. <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=42e25282-0896-4d75-8394-7595d5b15e0f%40pdc-v-sessmgr01> (Erişim tarihi: 08.05.2017).

⁴³⁴G. C. Biddle, R. M. Bowen ve J. S. Wallace (1997). Does EVA beat earnings? Evidence on associations with stock returns and firm values. *Journal of Accounting and Economics*, 24(3), s. 301-336, s. 301. <https://ac.els-cdn.com/S016541019800010X/1-s2.0-S016541019800010X->

Bu zenginlik, ekonomik kar olarak da bilinmektedir. *Ekonomik kar*; faaliyet karının, sermaye maliyetini aşan tutarıdır. İşletme, ekonomik kara sahip olduğunda, değer de yaratılmış demektir ve işletme değeri de artar. Burada değer; işletme gelirinin, faaliyet giderlerini ve sermaye maliyetini aşan kısmıdır. Ekonomik kar olduğunda, işletme değeri artar; ekonomik zarar olduğunda ise, işletme değeri azalır.⁴³⁵ Buna bağlı olarak değer, zenginlik, ekonomik kar ve artık kar aynı anlama gelmektedir.

Artık kar, geleneksel muhasebedeki kardan farklı olarak borçların (yabancı kaynakların) maliyetine ilaveten öz sermaye maliyetini de göz önünde bulundurmaktadır.⁴³⁶ Oysaki, Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri'ne göre net karın hesaplanmasında, borçların (yabancı kaynakların) faiz giderleri çıkartılırken öz sermaye maliyeti çıkartılmaz.⁴³⁷

Artık kar hesaplanırken, işletmenin net faaliyet karından sermayenin tamamının maliyeti çıkartılmaktadır.⁴³⁸ *Sermayenin maliyeti*, işletmenin ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti ile kullanılan sermaye miktarının çarpımına eşittir.⁴³⁹ Sermaye maliyeti, bu sermayeyi aynı veya benzer riske sahip başka bir yatırımda kullanmak yerine işletmeye yatırmanın fırsat maliyeti olarak düşünülebilir.⁴⁴⁰

İşletmeler, artık karı hesaplayarak işletmede gerçekten kalan net kar tutarını bulmaktadır. İşletme çalışanları, bu bilgi sayesinde işletmenin bilançosu ve faaliyetleri arasındaki ilişkiyi anlayabilmektedir.⁴⁴¹ Ancak, artık kar hesaplanırken işletmenin kar hesaplarında herhangi bir muhasebe düzeltmesi yapılmamaktadır. Bu nedenle, işletmenin muhasebecileri, işletmenin, sahipleri ve hissedarları için değer yarattığından

main.pdf?_tid=8b20b3a3-2bf6-4517-881e-

a097db031774&acdnat=1523977185_5727412ddf7b353e46326cf27b248d0a (Erişim tarihi: 07.05.2017).

⁴³⁵B. G. Poornima, P. Narayan ve Y. V. Reedy (2015). Economic value-added as an emerging tool of performance measurement: evidence from Indian companies. *IUP Journal of Accounting Research and Audit Practices*, 14(3), s. 38-48, s. 38. <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=72552b54-c920-4a59-8fa6-49a9cdcbb283%40sessionmgr102> (Erişim tarihi: 09.05.2017).

⁴³⁶Laing ve Dunbar, 2015, **a.g.k.**, 42.

⁴³⁷Goldberg, 1999, **a.g.k.**, 55.

⁴³⁸Goldberg, 1999, **a.g.k.**, 56.

⁴³⁹R. Sloof ve M. V. Praag (2015). Testing for distortions in performance measures: an application to residual income-based measures like economic value added. *Journal of Economics and Management Strategy*, 24(1), s. 74-91, s. 78. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=9dd48377-56c3-4627-9803-87429132eb88%40sessionmgr4008> (Erişim tarihi: 09.05.2017).

⁴⁴⁰Goldberg, 1999, **a.g.k.**, 56.

⁴⁴¹M. B. Öztürk (2004). Finansal performansın ölçülmesinde alternatif bir yöntem "ekonomik katma değer". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(3-4), s. 351-368, s. 357. http://uvf.ulakbim.gov.tr/uvf/index.php?cwid=9&vtadi=TSOS&c=ebsco&ano=38365_63bee52328da0331b4675d2fd0b4e899&? (Erişim tarihi: 08.05.2017).

emin olamamaktadır. İşletmeye yatırım yapanlar ise, kar tutarıyla pek fazla ilgilenmemekte ve dikkatlerini, işletmenin nakit akımları üzerinde toplamaktadır. Sonuç olarak, hissedar değerinin hesaplanması ve işletme değerinin artırılmasında, artık kar yetersiz kalmaktadır.⁴⁴²

3.1.4.1.3. Ekonomik katma değer

Joel M. Stern ve Bennett Stewart'a ait Stern Stewart & Company adlı işletme, ekonomik katma değer kavramını 1982 yılında bulmuştur.⁴⁴³ Ekonomik katma değer; vergi sonrası net faaliyet karının, sermaye maliyetini aşan tutarıdır.⁴⁴⁴ Ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti ile yatırılan sermayenin çarpımı, ekonomik katma değer hesaplanmasında kullanılacak sermaye maliyetini vermektedir.⁴⁴⁵ Yatırılan sermaye, borçları ve öz sermayeyi kapsamaktadır.⁴⁴⁶ Ancak, ticari borçlar, tahakkuk etmiş ücretler, tahakkuk etmiş vergiler vb. kısa vadeli faizsiz borçları içermemektedir.⁴⁴⁷ Çünkü kısa vadeli borçlar, duran varlıkların satın alınması ve kullanılmasıyla ilişkili değildir.⁴⁴⁸

Ekonomik katma değerde, ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti hesaplanırken, hem uzun vadeli borçların (uzun vadeli yabancı kaynakların) hem de öz sermayenin maliyeti hesaplamalara dahil edilmektedir.⁴⁴⁹ Buna göre, ekonomik katma değer, geleneksel muhasebeden farklı olarak öz sermaye maliyetini de dikkate almaktadır.⁴⁵⁰ Geleneksel muhasebe ise, öz sermaye maliyetini göz ardı ederken; bir çeşit sermaye maliyeti olan

⁴⁴²K. Demirgüneş, M. B. Öztürk ve Ü. Ban (2010). Ekonomik katma değer ve yatırım kararları. *World of Accounting Science*, 12(1), s. 49-72, s. 54-55. <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=fd272c50-b60c-4080-93ec-2306dbfd77c7%40sessionmgr102> (Erişim tarihi: 08.05.2017).

⁴⁴³J. A. Abate, J. L. Grant ve G. B. Stewart III (2004). The EVA style of investing. *Journal of Portfolio Management*, 30(4), s. 61-72, s. 63.; Öztürk, 2004, **a.g.k.**, 352.

⁴⁴⁴Abate, Grant ve Stewart III, 2004, **a.g.k.**, 62.

⁴⁴⁵J. Hamilton, S. Rahman ve A. C. Lee (2009). EVA: does size matter?. *Review of Pacific Basin Financial Markets and Policies*, 12(2), s. 267-287, s. 269. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=910a3116-ac9d-4d81-b655-6bb1e2fc67a2%40sessionmgr4010> (Erişim tarihi: 07.05.2017).

⁴⁴⁶E. V. McIntyre (1999). Accounting choices and EVA. *Business Horizons*, 42(1), s. 66-72, s. 66. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=88637ef4-dc01-45c5-a409-7ca679911ccf%40sessionmgr4007> (Erişim tarihi: 06.05.2017).

⁴⁴⁷M. J. Epstein ve S. D. Young (1998). Improving corporate environmental performance through economic value added. *Environmental Quality Management*, 7(4), s. 1-7, s. 5. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=93c2ad66-569e-4d1e-9495-f1a56c135ebe%40sessionmgr4010> (Erişim tarihi: 08.05.2017).

⁴⁴⁸Hamilton, Rahman ve Lee, 2009, **a.g.k.**, 270.

⁴⁴⁹McIntyre, 1999, **a.g.k.**, 66.

⁴⁵⁰McIntyre, 1999, **a.g.k.**, 66.

faizleri karın hesaplanmasında dikkate almaktadır.⁴⁵¹ Bununla birlikte, performansın ekonomik katma değerle ölçülmesini savunanlar; öz sermaye maliyetini göz ardı eden ölçütlerin, sahiplerine değer yaratma konusunda işletmenin ne kadar başarılı olduğunu açıklayamayacağını iddia etmektedir.⁴⁵²

Joel M. Stern ve G. Bennett Stewart'a göre, ekonomik katma değer; hisse başına kar, öz sermaye karlılığı ve yatırım karlılığı oranlarından üstündür. Çünkü bu oranlar, hisse senedi fiyatlarını yönlendiremezken; ekonomik katma değer ise bunu yapabilmektedir. G. Bennett Stewart'a göre ekonomik katma değer, hissedarların zenginliğindeki (hissedar değerindeki) değişikliği açıklama konusunda finansal oranlardan yaklaşık olarak %50 daha iyidir.⁴⁵³

Ekonomik katma değer, artık kar olarak da yorumlanabilir.⁴⁵⁴ Artık karın bir çeşidi olan ekonomik katma değer; karın ve yatırılan sermayenin hesaplanmasında, içerdiği muhasebe düzeltmeleriyle artık kardan farklılaşmaktadır.⁴⁵⁵

Vergi sonrası net faaliyet karına uygulanan muhasebe düzeltmeleri; araştırma ve geliştirme giderlerinin bu kara eklenmesi, araştırma ve geliştirme giderlerinin itfasının bu kardan düşülmesi, şüpheli alacaklar karşılığındaki değişikliğin bu kara eklenmesi, ürün maliyetlerinin son giren ilk çıkar yöntemine göre hesaplanan değerlerindeki değişikliğin bu kara eklenmesi, şerefiyenin itfasının bu kara eklenmesi, diğer esas faaliyet gelirlerinin bu kara eklenmesi ve verginin bu kardan çıkartılmasıdır.⁴⁵⁶

Yatırılan sermayeye uygulanan muhasebe düzeltmeleri; cari ve geçmiş araştırma ve geliştirme giderlerinin aktifleştirilmesi ve itfasının yapılması, belli başlı pazarlama giderlerinin aktifleştirilmesi ve itfasının yapılması, menkul kıymetlerin ve yapılmakta olan yatırımların çıkartılması, aktifleştirilmemiş uzun vadeli kiralardan bugünkü değerinin çıkartılması, şüpheli alacak karşılığı, stok değer düşüklüğü karşılığı ve garanti karşılığının eklenmesi, ürün maliyetlerinin son giren ilk çıkar yöntemine göre hesaplanan değerlerinin eklenmesi, aktifleştirilmiş maddi olmayan duran varlıkların (net) eklenmesi (araştırma ve geliştirme giderleri dahil), şerefiyenin birikimli itfasının

⁴⁵¹Epstein ve Young, 1998, **a.g.k.**, 5.

⁴⁵²Epstein ve Young, 1998, **a.g.k.**, 5.

⁴⁵³Biddle, Bowen ve Wallace, 1997, **a.g.k.**, 302.

⁴⁵⁴Abate, Grant ve Stewart III, 2004, **a.g.k.**, 62.

⁴⁵⁵D. Burksaitiene (2009). Measurement of value creation: economic value added and net present value. *Economics and Management*, s. 709-714, s. 711. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=d705c765-ed28-4c95-840c-2418820ce5ab%40sessionmgr4010> (Erişim tarihi: 09.05.2017).; Goldberg, 1999, **a.g.k.**, 55.

⁴⁵⁶Biddle, Bowen ve Wallace, 1997, **a.g.k.**, 306.

eklenmesi, olağandışı gider ve zararların eklenmesi (olağandışı gelir ve karların çıkartılması) ve vergilerin mahsup edilmesidir.⁴⁵⁷

Stern Stewart & Company, müşterileri için ekonomik katma değer hesaplarken 164 adet muhasebe düzeltmesi yaptıklarını açıklamıştır.⁴⁵⁸ Ancak işletmeler, sıklıkla 5 ile 10 adet arasında muhasebe düzeltmesi yaparak ekonomik katma değerlerini hesaplamaktadır.⁴⁵⁹ Bazı işletmeler ise, hiçbir muhasebe düzeltmesi yapmamaktadır.⁴⁶⁰

Ekonomik katma değer, işletme yöneticilerinin hissedar değeri yaratmaya odaklanmalarını teşvik etmek amacıyla Stern Stewart & Company tarafından geliştirilmiş bir finansal performans ölçütüdür.⁴⁶¹ Ekonomik katma değere göre hissedar değerinin yaratılması için, işletmelerin, hissedarların üstlendikleri riski karşılayacak kadar kar elde etmesi gerekmektedir.⁴⁶²

Ekonomik katma değer hesaplandığında, eğer sonuç pozitifse (vergi sonrası net faaliyet karı, sermaye maliyetinden büyükse); bu, işletmenin, hissedarları için değer yarattığı anlamına gelmektedir. Eğer işletme, yaptığı hesaplama sonucunda, ekonomik katma değer negatif olduğunu (vergi sonrası net faaliyet karının, sermaye maliyetinden küçük olduğunu) görürse; işletme, hissedar değerini (hissedar zenginliğini) azaltmış demektir. Ekonomik katma değer sıfır olması durumunda ise, işletme, kendisine yatırım yapanların üstlendikleri riski karşılayacak kadar kar elde ettiği için değer yaratmada başarılı sayılmaktadır.⁴⁶³

İşletmeler, ekonomik katma değerlerini arttırmak amacıyla karlarını arttırmaya çalışabilir. Bunun için faaliyetlerinin etkinliğini artırabilir, yetersiz performans ortaya koyan varlıklarını elden çıkarabilir veya sermaye maliyetinden daha fazla gelir getirecek

⁴⁵⁷Biddle, Bowen ve Wallace, 1997, **a.g.k.**, 306.

⁴⁵⁸J. K. Kramer ve J. R. Peters (2001). An interindustry analysis of economic value added as a proxy for market value added. *Journal of Applied Finance*, 11(1), s. 41-49, s. 41. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=52e71c6d-65af-455d-9733-a301a3d69189%40sessionmgr4007> (Erişim tarihi: 08.05.2017).

⁴⁵⁹Goldberg, 1999, **a.g.k.**, 57.

⁴⁶⁰Hamilton, Rahman ve Lee, 2009, **a.g.k.**, 271.

⁴⁶¹Burksaitiene, 2009, **a.g.k.**, 711.

⁴⁶²M. Kaur ve S. Narang (2008). Economic value added reporting and corporate performance: a study of Satyam Computer Services Ltd. *ICFAI Journal of Accounting Research*, 7(2), s. 40-52, s. 41. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=f2ef1535-a00b-4ec5-90d4-b1b5754c4f7b%40sessionmgr4007> (Erişim tarihi: 09.05.2017).

⁴⁶³Kaur ve Narang, 2008, **a.g.k.**, 41.

varlıklara yatırım yapabilir.⁴⁶⁴ Faaliyet karını arttırmak için maliyetlerini azaltabilir ya da satışlarını arttırabilir.⁴⁶⁵

Sermaye maliyetini azaltmak da ekonomik katma değerin arttırılmasında, işletmelerin tercih edebilecekleri bir diğer seçenektir. İşletmeler, net işletme sermayesine (çalışma sermayesine) yaptıkları yatırımı azaltarak ve kullanılmayan varlıklarını satarak mevcut projelerine bağladıkları sermayenin tutarını azaltabilir. Finansal kaldıraç kullanarak sermaye maliyetini azaltmak ise, işletmelerin izleyebilecekleri başka bir yoldur.⁴⁶⁶

Ekonomik katma değer, işletme varlıklarının satın alınması ve elden çıkarılması konusundaki kararlar ile işletmenin amacının birbiriyle uyum içerisinde olmasını sağlamaktadır.⁴⁶⁷ Ayrıca işletme yöneticilerinin, kendi kontrolleri altındaki sermayeyle karşılaştırıldığında işletmenin yeterince kar elde edip etmediğini görmelerine olanak vermektedir.⁴⁶⁸

Ancak, ekonomik katma değerin hesaplanması, finansal oranların hesaplanmasından daha karmaşıktır. Buna bağlı olarak ekonomik katma değerin uygulanmasının maliyeti, ekonomik katma değerin yararından daha fazla olabilir.⁴⁶⁹ İşletmelerin uygulamayı tercih ettikleri muhasebe yöntemlerinin ekonomik katma değerin tutarını etkilemesi, ekonomik katma değere duyulan güveni de etkilemektedir. Ekonomik katma değeri pozitif olan bir işletmenin değeri, gerçekte azalıyor olabilir ya da negatif ekonomik katma değere sahip bir işletmenin değeri, gerçekte artıyor olabilir.⁴⁷⁰

Ekonomik katma değerin başka bir dezavantajı, ekonomik katma değer konusunda alanyazınında yapılan birçok çalışmaya göre, G. Bennett Stewart'ın iddiasının aksine ekonomik katma değerin finansal oranlara üstünlük sağlayamamasıdır. Örneğin, Gary

⁴⁶⁴Hamilton, Rahman ve Lee, 2009, **a.g.k.**, 269.

⁴⁶⁵E. Madhavi ve M. S. V. Prasad (2015). An empirical study on economic value-added and market value added of selected Indian FMCG companies. *IUP Journal of Accounting Research and Audit Practices*, 14(3), s. 49-65, s. 51. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=27becee4-4c60-48d8-9982-48793c007c18%40sessionmgr4009> (Erişim tarihi: 08.05.2017).

⁴⁶⁶Madhavi ve Prasad, 2015, **a.g.k.**, 51.

⁴⁶⁷Burksaitiene, 2009, **a.g.k.**, 711.

⁴⁶⁸H. D. Fletcher ve D. B. Smith (2004). Managing for value: developing a performance measurement system integrating economic value added and the balanced scorecard in strategic planning. *Journal of Business Strategies*, 21(1), s. 1-17, s. 2. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=509786c8-d235-493a-bc7b-20ad6d96bf6b%40sessionmgr4006> (Erişim tarihi: 07.05.2017).

⁴⁶⁹Goldberg, 1999, **a.g.k.**, 56.

⁴⁷⁰McIntyre, 1999, **a.g.k.**, 66.

C. Biddle, Robert M. Bowen ve James S. Wallace'ın yaptıkları çalışmada, ekonomik katma değeri uygulayan ve uygulamayan işletmelerin 1984 ve 1993 yılları arasında incelenen verilerine göre işletmelerin finansal oranları, ekonomik katma değere ve artık kara kıyasla hisse senetlerinden elde edilen karla önemli derecede yüksek bir ilişkiye sahiptir. Kısacası, işletmelerin finansal oranları, işletme değeriyle ekonomik katma değerden ve artık kardan daha fazla ilişkilidir.⁴⁷¹

B. G. Poornima, Parab Narayan ve Y. V. Reedy, ekonomik katma değer, geleneksel performans ölçütleri (finansal oranlar) karşısında başarısızlığını gösteren birçok çalışmadan söz etmişlerdir. Örneğin, Ray, 2012 yılında Hindistan'da ekonomik katma değer, hisse senedi karlarını arttırmadığını tespit etmiştir. Visaltonachoti ve diğerleri, 2008 yılında yaptıkları çalışmada, inceledikleri sektörün gelirleri bakımından ekonomik katma değerle faaliyet nakit akımı, faiz ve vergi öncesi kar ve artık karı karşılaştırmışlardır. Sonuçta, hisse senedi karlarını açıklama konusunda faiz ve vergi öncesi kar, diğerlerine üstünlük sağlamıştır.⁴⁷²

Samadiyan ve diğerlerinin 2013 yılında İran'da borsaya kayıtlı 120 işletme üzerinde yaptıkları araştırmaya göre, net kar, vergi sonrası net faaliyet karı, ekonomik katma değer ve faaliyet nakit akımı; hisse senedi karlarıyla ilişkili çıkmasına rağmen, ekonomik katma değer bu ölçütlere üstünlük sağlayamamıştır. Bhasin'in 2013 yılında Hintli beş küresel işletme üzerinde yaptığı araştırmanın sonucunda, piyasa değeri bakımından ekonomik katma değer, geleneksel performans ölçütlerinden üstün olduğuna ilişkin güçlü hiçbir kanıt bulunamamıştır.⁴⁷³ Finansal performans ölçütlerinin yetersizlikleri sonucunda, çok boyutlu performans yönetim sistemleri ortaya çıkmıştır.

3.1.4.2. Çok boyutlu performans yönetim sistemleri

Çok boyutlu performans yönetim sistemleri, işletme yöneticilerinin işletmeyi yönetirken öncelik verdiği strateji, müşteriler, kalite, insan kaynakları, yenilik, esneklik gibi değerleri destekleyen çok sayıda performans ölçütünü kullanmaktadır.⁴⁷⁴

⁴⁷¹Biddle, Bowen ve Wallace, 1997, **a.g.k.**, 304.

⁴⁷²Poornima, Narayan ve Reedy, 2015, **a.g.k.**, 39.

⁴⁷³Poornima, Narayan ve Reedy, 2015, **a.g.k.**, 40.

⁴⁷⁴V. Ağca ve E. Tunçer (2006). Çok boyutlu performans değerlendirme modelleri ve bir balanced scorecard uygulaması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, VIII(1), s. 173-193, s. 174. <http://www.iibfdergi.aku.edu.tr/pdf/8-1/10.pdf> (Erişim tarihi: 23.11.2012).

Performansın birçok boyutuna odaklanan sistemlerin başında dengeli ölçüm kartı, performans piramidi, performans prizması ve AKYV mükemmellik modeli gelmektedir.

3.1.4.2.1. Dengeli ölçüm kartı

Dengeli ölçüm kartı, işletmenin vizyonunu ve stratejisini çok sayıda performans ölçütüne dönüştüren bir çerçeveyi yöneticilere sunmaktadır.⁴⁷⁵ Dengeli ölçüm kartının en güçlü yanı, işletme stratejisi ile performans ölçütleri arasında ilişki kurmasıdır.⁴⁷⁶ Dengeli ölçüm kartı, içerdiği performans ölçütleri sayesinde işletmenin başarılı olmasını sağlayacak etkenler hakkında işletme yöneticilerini ve çalışanlarını bilgilendirmektedir.⁴⁷⁷ İleride, dengeli ölçüm kartıyla ilgili çok ayrıntılı bilgi verildiği için burada daha fazla açıklama yapılmamıştır.

3.1.4.2.2. Performans piramidi

Kelvin Cross ve Richard L. Lynch, ilk olarak Arnold S. Judson'ın şekillendirdiği performans piramidini geliştirerek 1991 yılında alanyazınına kazandırmıştır.⁴⁷⁸ Performans piramidinin hedefleri ve ölçütleri; işletmenin vizyonu ve stratejisi, işletme birimlerinin pazar ve finansal hedefleri, işletme birimlerinin faaliyet hedefleri ve öncelikleri ile şube kademesinin faaliyet ölçütleri olmak üzere dört kademe toplanmıştır.⁴⁷⁹

Aralarında hiyerarşik ilişki bulunan bu hedef ve ölçütler; vizyon, pazar, finansal, müşteri tatmini, esneklik, verimlilik, kalite, teslimat (dağıtım), çevrim süresi ve israftır.⁴⁸⁰ Performans piramidi, Şekil 3.1'de sunulmuştur.

⁴⁷⁵ Ağca ve Tunçer, 2006, **a.g.k.**, 177.

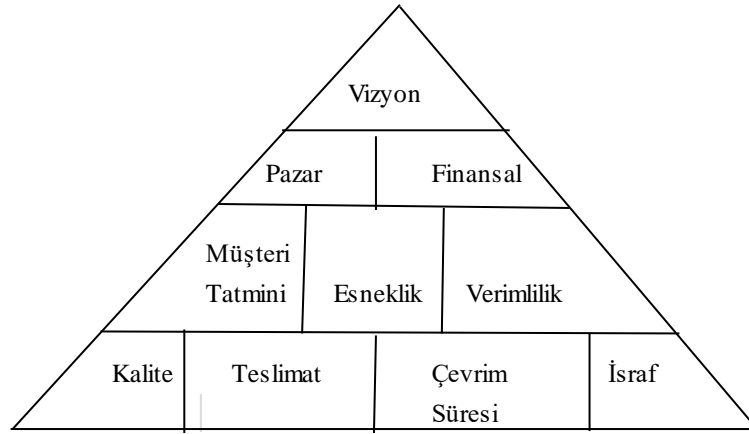
⁴⁷⁶ M. F. Güner (2008). Bir stratejik yönetim modeli olarak balanced scorecard. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), s. 247-265, s. 257. http://dergi.iibf.gazi.edu.tr/dergi_v1/10/1/13.pdf (Erişim tarihi: 10.11.2012).

⁴⁷⁷ Ağca ve Tunçer, 2006, **a.g.k.**, 177.

⁴⁷⁸ Anderson ve McAdam, 2004, **a.g.k.**, 473.

⁴⁷⁹ Ghalayini, Noble ve Crowe, 1997, **a.g.k.**, 209.

⁴⁸⁰ A. Neely vd., (2000). Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. *International Journal of Operations and Production Management*, 20(10), s. 1119-1145, s. 1126. <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/01443570010343708> (Erişim tarihi: 21.07.2017).



Şekil 3.1. Performans piramidi (Neely vd., 2000, a.g.k., 1126)

Performans piramidinin güçlü yanı, işletmenin hedefleri ile performans ölçütlerini bütünleştirmesidir.⁴⁸¹ Ayrıca piramitte, performans ölçümünün hiyerarşik bakış açısı, süreç bakış açısı ile ilişkilendirilmiştir. Buna ilaveten, dış müşterileri ilgilendiren müşteri tatmini, kalite ve teslimat ölçütleri ile işletmeyi ilgilendiren verimlilik, çevrim süresi ve israf ölçütleri arasındaki fark belirgin hale gelmiştir.⁴⁸²

Ancak, bu performans yönetim sistemini uygulamak zordur.⁴⁸³ Çünkü bu sistemde önemli performans ölçütleri belirtilmemekte ve sürekli iyileştirme kavramı, bu sisteme açık bir şekilde dahil edilmemektedir.⁴⁸⁴ Ölçütler ayrıntılı şekilde verilmemektedir. Performans piramidi, performans ölçümünde kullanılacak ölçütlerin nasıl geliştirileceğine ilişkin hiçbir ayrıntı da vermemektedir.⁴⁸⁵

3.1.4.2.3. Performans prizması

Chris Adams ve Andy Neely'nin 2000 yılında alanyazınına kazandırdığı performans prizması, işletmelerin performansını ölçmek için yeni bir çerçeve sunmaktadır.⁴⁸⁶ Andy Neely, Chris Adams ve Mike Kennerley; 2002 yılında

⁴⁸¹Ghalayini, Noble ve Crowe, 1997, a.g.k., 209.

⁴⁸²Neely vd., 2000, a.g.k., 1125.

⁴⁸³Neely vd., 2000, a.g.k., 1125.

⁴⁸⁴Ghalayini, Noble ve Crowe, 1997, a.g.k., 209.

⁴⁸⁵M. Hudson, A. Smart ve M. Bourne (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations and Production Management*, 21(8), s. 1096-1115, s. 1102. <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/EUM0000000005587> (Erişim tarihi: 21.07.2017).

⁴⁸⁶M. Najmi, M. Etebari ve S. Emami (2012). A framework to review performance prism. *International Journal of Operations and Production Management*, 32(10), s. 1124-1146, s. 1125. <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/01443571211274486> (Erişim tarihi: 10.07.2017).

geliştirdikleri performans prizmasının, dengeli ölçüm kartı ve AKYV mükemmellik modeli gibi diğer performans yönetim sistemlerinden farklı olarak paydaşların tümüne ağırlık verdiğini iddia etmektedir. Çünkü işletmenin, hedeflerine ulaşmada başarılı olup olmadığının belirlenmesinde paydaşların rolü önemlidir. Diğer performans yönetim sistemleri ise, işletmenin performans alanlarının tamamını analiz etmemektedir.⁴⁸⁷

Andy Neely, Chris Adams ve Mike Kennerley'e göre, performans ölçütleri, paydaşların istek ve ihtiyaçlarına bağlı olarak oluşturulmalıdır. İşletme, öncelikle paydaşlarının istek ve ihtiyaçlarını öğrenmelidir.⁴⁸⁸ Bu nedenle, birbiriyle ilişkilendirilmiş beş yüzden oluşan performans prizmasının ilk yüzü paydaşlarla ilgilidir.⁴⁸⁹

Paydaşların tatmini, performans prizmasının işletme bakımından bütün önemli paydaşların tatmin edilmesi gerektiğini vurgulayan yüzüdür. Hissedarlar, müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, yasaları düzenleyenler, yerel halk, baskı grupları vb. paydaşlardan oluşmaktadır.⁴⁹⁰ *Paydaşlar*; işletmenin, hedeflerine ulaşmasını etkileyen veya bundan etkilenen kişiler veya gruplardır. İşletme, ürün satarak ya da hizmet sunarak paydaşları için değer yaratmaktadır.⁴⁹¹

Müşteri bakımından değer, hem müşterilerin amaçlarına uyan kaliteli ürünler ve hizmetlerdir hem de satın aldıkları ürünlerin veya yararlandıkları hizmetlerin verdikleri paraya değmesidir. Çalışanlar bakımından değer; çalışmalarını karşılığında aldıkları tazminatın adil olması, öğrenme ve kendini geliştirme konusunda elde edebilecekleri fırsatlar ve terfi yollarının açık olmasıdır. Hissedarlar ise; yatırım karlılığı analizinin sonucunu, işletmenin büyüme ihtimalini ve sektördeki diğer işletmelerle karşılaştırıldığında işletmenin ne kadar büyük olduğunu değer olarak görmektedir.⁴⁹²

İşletmenin paydaşlarının çeşitliliği ve paydaşların değer algıları, istekleri ve ihtiyaçlarının farklılığı nedeniyle performans prizmasının paydaşların tatmini yüzünde,

⁴⁸⁷I. O'Boyle ve D. Hassan (2013). Organizational performance management: examining the practical utility of the performance prism. *Organization Development Journal*, 31(3), s. 51-58, s. 52-53. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=c958a5b8-8fce-48e2-b586-27f293bb3d2d%40sessionmgr4007> (Erişim tarihi: 10.07.2017).

⁴⁸⁸Najmi, Etebari ve Emami, 2012, **a.g.k.**, 1125.

⁴⁸⁹A. Neely, C. Adams ve P. Crowe (2001). The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence*, 5(2), s. 6-13, s. 6. <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/13683040110385142> (Erişim tarihi: 11.07.2017).

⁴⁹⁰Neely, Adams ve Crowe, 2001, **a.g.k.**, 6.

⁴⁹¹O'Boyle ve Hassan, 2013, **a.g.k.**, 54.

⁴⁹²O'Boyle ve Hassan, 2013, **a.g.k.**, 54.

“İşletmedeki önemli paydaşlarımız kimlerdir ve onların istek ve ihtiyaçları nelerdir?” sorusu sorulmaktadır.⁴⁹³

Stratejiler, paydaşlara değer yaratmak için vardır. Bu nedenle, performans ölçütleri; stratejilere değil, paydaşların istek ve ihtiyaçlarına bağlı olarak oluşturulmalıdır. Kısacası, performans ölçümünün başlangıç noktası işletmenin stratejisi değildir. Performans ölçümü, işletme bakımından önemli paydaşların kim olduğu ve bu paydaşların istek ve ihtiyaçlarının neler olduğu sorusuyla başlamaktadır. Strateji, bu sorunun cevabı üzerine inşa edilmektedir. Performans prizmasıyla performans ölçümünde ikinci soru, paydaşların istek ve ihtiyaçlarını karşılayan stratejilerin neler olduğudur.⁴⁹⁴

Süreçler, işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır.⁴⁹⁵ Yeni ürün ve hizmetler geliştirmek, müşteri taleplerini karşılamak ve işletmeyi yönetmek süreçlere örnek olarak verilebilir. Süreçlerle ilişkili performans ölçütleri oluşturulurken, her sürecin etkili ve etkin çalışıp çalışmadığı incelenmelidir. Etkili ve etkin çalışmayan süreçlerde, sürecin hangi unsurunun probleme neden olduğu araştırılmalıdır. Yönetimin bu problemlerin üzerine eğilmesini sağlayacak performans ölçütleri, her süreç için oluşturulmalıdır.⁴⁹⁶

Kabiliyetler; süreçlerin yönetilmesini birlikte sağlayan insanların, uygulamaların, teknolojinin ve yapının birleşimidir. Doğru insanlar, uygulamalar, teknoloji ve yapı olmadan süreçleri yönetmek, başka bir ifadeyle iyileştirmek imkansızdır. Buna bağlı olarak performans ölçümünde sorulacak dördüncü soru, süreçlerin işlemesi için işletme bakımından gerekli kabiliyetlerin neler olduğudur.⁴⁹⁷

Paydaşların katkısı; paydaşların, fikir ve önerileriyle işletmenin onlar için değer yaratmasına yardımcı olmalarıdır. Örneğin, çalışanların, bilgilerini arttırmaları ve işletmeye bağlılık duymaları işletmenin yeni bir çalışan bulma ve onu eğitme maliyetini azaltacaktır. İşletme, paydaşlarının tamamıyla karşılıklı bir ilişkiye sahiptir ve değer yaratmak için paydaşlarının katkısına ihtiyaç duymaktadır.⁴⁹⁸

⁴⁹³Neely, Adams ve Crowe, 2001, **a.g.k.**, 6.

⁴⁹⁴Neely, Adams ve Crowe, 2001, **a.g.k.**, 6-7.

⁴⁹⁵O’Boyle ve Hassan, 2013, **a.g.k.**, 55.

⁴⁹⁶Neely, Adams ve Crowe, 2001, **a.g.k.**, 7.

⁴⁹⁷Neely, Adams ve Crowe, 2001, **a.g.k.**, 7.

⁴⁹⁸Neely, Adams ve Crowe, 2001, **a.g.k.**, 7.

Performans prizması; diğer performans yönetim sistemlerinden farklı olarak, çalışanlar, tedarikçiler, yasaları düzenleyenler ve yerel halk gibi diğer paydaşları da performans yönetim sistemine dahil etmektedir.⁴⁹⁹ Buna ilaveten, diğer performans yönetim sistemlerinde, işletme ve paydaşları arasındaki karşılıklı ilişki göz ardı edilirken; bu ilişki, performans prizmasının önemli bir parçasıdır. Prizma, paydaşların katkısını dikkate alarak diğer performans yönetim sistemlerine üstünlük sağlamaktadır.⁵⁰⁰

Bununla birlikte, performans prizması, performans ölçütlerinin nasıl oluşturulacağı ve kullanılacağı ile ilgili çok fazla yol gösterici nitelikte değildir.⁵⁰¹ Prizmanın diğer zayıf yanı, performansın yeniden değerlendirilmesinin nasıl yapılacağını gösteren bir prosedür sunmamasıdır.⁵⁰²

3.1.4.2.4. AKYV mükemmellik modeli

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı, Avrupa Komisyonu'nun girişimiyle Avrupa'nın 14 büyük işletmesi tarafından 1988 yılında kurulmuştur.⁵⁰³ Bu vakıf, 1991 yılında işletmelerin kendilerini değerlendirebilmelerinde bir çerçeve olarak kullanabilecekleri AKYV mükemmellik modelini tanıtmıştır.⁵⁰⁴

Modelin *mükemmellik* kavramı; sonuçlara uyum sağlama, müşteri odaklılık, liderlik ile amacın, süreçlerin ve gerçeklerin istikrarı, çalışanların katılımı, sürekli iyileştirme ve yenilik, karşılıklı kazançlı ortaklıklar ve kamu sorumluluğu kavramlarına dayanarak işletmeyi yönetme ve sonuçlar elde etme konusunda diğerlerinden iyi uygulamalar olarak tanımlanabilir.⁵⁰⁵ Modelin amacı, performans yönetimine sistematik bir bakış açısı getirmektir.⁵⁰⁶ Model, Avrupa Kalite Ödülü'nün kazanılması için

⁴⁹⁹Najmi, Etebari ve Emami, 2012, **a.g.k.**, 1125.

⁵⁰⁰Neely, Adams ve Crowe, 2001, **a.g.k.**, 7.

⁵⁰¹Anderson ve McAdam, 2004, **a.g.k.**, 474.

⁵⁰²Najmi, Etebari ve Emami, 2012, **a.g.k.**, 1126.

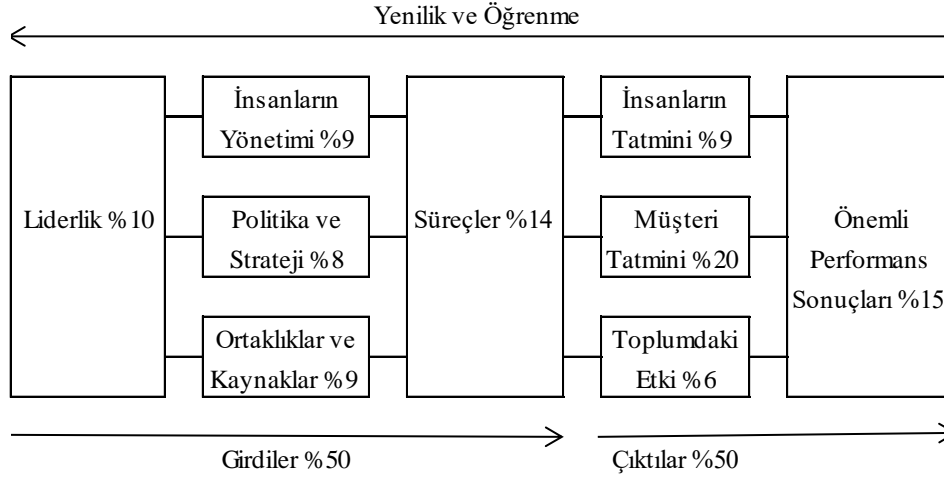
⁵⁰³Wongrassamee, Gardiner ve Simmons, 2003, **a.g.k.**, 15.

⁵⁰⁴B. Rusjan (2005). Usefulness of the EFQM excellence model: theoretical explanation of some conceptual and methodological issues. *Total Quality Management and Business Excellence*, 16(3), s. 363-380, s. 363-364. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=e9e43824-c2fd-4313-929a-bb465cb68b62%40sessionmgr4006> (Erişim tarihi: 13.07.2017).

⁵⁰⁵Rusjan, 2005, **a.g.k.**, 364.

⁵⁰⁶S. Dror (2008). The balanced scorecard versus quality award models as strategic frameworks. *Total Quality Management and Business Excellence*, 19(6), s. 583-593, s. 586. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=2e45617c-2a2a-4880-bb5b-7ce349e5ae1c%40sessionmgr4009> (Erişim tarihi: 13.07.2017).

işletmelerin kendilerini değerlendirebildikleri bir çerçeve sağlamaktadır.⁵⁰⁷ AKYV mükemmellik modeli Şekil 3.2’de sunulmuştur.



Şekil 3.2. AKYV mükemmellik modeli (Wongrassamee, Gardiner ve Simmons, 2003, a.g.k., 16)

Modelin kutularındaki yüzdeler, Avrupa Kalite Ödülü’nün ödül değerlendirme sistemine ait ölçütlerinin oranlarını belirtmektedir.⁵⁰⁸ Ancak bu oranlar (ağırlıklar) esneklik ve işletmenin ihtiyaçlarına göre değiştirilebilir.⁵⁰⁹ Model; dokuz ölçüt, 32 alt ölçüt ve bu ölçütlerin birbirleriyle olan ilişkilerinden oluşmaktadır.⁵¹⁰

Modeldeki dokuz ölçüt, girdi ve çıktı ölçütleri olmak üzere iki grupta toplanmaktadır. Girdi ölçütleri, işletmenin ne yaptığını içermektedir. Liderlik, insanların yönetimi, politika ve strateji, kaynaklar ve süreçler girdi ölçütlerini oluşturmaktadır. Çıktı ölçütleri ise, işletmenin hangi sonuçlara ulaştığını kapsamaktadır. İnsanların tatmini, müşteri tatmini, toplumdaki etki ve önemli performans sonuçları (yapılan işin

⁵⁰⁷Dror, 2008, a.g.k., 586.

⁵⁰⁸Wongrassamee, Gardiner ve Simmons, 2003, a.g.k., 17.

⁵⁰⁹J. Oakland, S. Tanner ve K. Gadd (2002). Best practice in business excellence. *Total Quality Management*, 13(8), s. 1125-1139, s. 1127. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=a2d42983-c00f-4ea6-8421-a2d6e60607a5%40sessionmgr4009> (Erişim tarihi: 12.07.2017).

⁵¹⁰B. Oger ve D. E. Platt (2002). Value measurement and value creation models in Europe and the US: a comparison of the EFQM excellence model and the baldrige award criteria. *Comptabilité Contrôle Audit, Special Issue*, s. 99-115, s. 101. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=add8ede7-9774-43bc-b9f9-8ad94c0a87f3%40sessionmgr4009> (Erişim tarihi: 12.07.2017).

sonuçları) modelin çıktı ölçütlerini oluşturmaktadır.⁵¹¹ Modelin dokuz ölçütü aşağıda kısaca açıklanmıştır:

- *Liderlik.* Toplam kalite yönetimi ve sürekli iyileştirme konusunda işletmenin üst yöneticileri ve diğer yöneticilerinin vizyonu nasıl geliştirip açıkladıklarıyla ilgili davranışlarını kapsamaktadır. Liderlik sayesinde işletmede, toplam kalite yönetimi ve sürekli iyileştirme uygulanarak başarılı sonuçlar elde edilebilir.
- *İnsanların yönetimi.* İşletmenin, çalışanları nasıl elde tuttuğu ve eğittiğiyle ilgilidir. Süreçlerin veya ürün ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi için çalışanların bilgisi ve potansiyeli artırılmalıdır. İşletmenin bu konuda neyi ne kadar yaptığı, insanların yönetimi ölçütü altında değerlendirilmektedir.
- *Politika ve strateji.* İşletmenin misyonu, vizyonu, değerleri ve stratejisiyle ilgilidir. Bu ölçütte işletmenin, toplam kalite yönetiminden ve sürekli iyileştirmeden yararlanarak misyonunu ve vizyonunu nasıl uyguladığı değerlendirilmektedir.
- *Ortaklıklar ve kaynaklar.* İşletmenin, ortaklıklarını ve kaynaklarını nasıl yönettiği ve bunlardan nasıl yararlandığı ile ilgili değerlendirmelerin yapıldığı ölçüttür. Burada işletmenin amacı; misyonu, vizyonu ve stratejisinde vurguladığı performansı hayata geçirmektir.
- *Süreçler.* İşletmenin, faaliyet ve süreçlerini nasıl tasarladığı, yönettiği ve iyileştirdiği ile ilgili değerlendirmelerin yapıldığı ölçüttür. İşletmenin, faaliyet ve süreçlerini iyileştirmesindeki amacı, tüm paydaşlarını tatmin etmektir.⁵¹²
- *İnsanların tatmini.* İşletmenin, çalışanlarıyla ilgili neleri başardığını araştırmaktadır. Bu ölçüt, işletmenin kendisi ve çalışanlarıyla ilgili diğer performans ölçütleri konusunda, çalışanların algısının ölçütlerinden oluşmaktadır. Modelin insanların tatmini ölçütünde değerlendirmeye alınan ölçütler; tatmin, motivasyon, takdir, katılım ve başarıyı kapsamaktadır.
- *Müşteri tatmini.* İşletmenin, müşterileriyle ilgili neleri yerine getirdiğini ölçen ölçüttür. Bu ölçüt, işletme ve dış müşterilerle ilgili işletmenin diğer performans ölçütleri konusunda, müşterilerin algısının ölçütlerinden oluşmaktadır. Müşteri tatmini ölçütü kapsamında değerlendirilen ölçütler; işletmenin imajı, müşteri

⁵¹¹Dror, 2008, **a.g.k.**, 586.

⁵¹²Wongrassamee, Gardiner ve Simmons, 2003, **a.g.k.**, 17.

bağlılığı ve işletmenin ürün, hizmet ve müşteri hizmetleriyle ilgili saygınlığını içermektedir.

- *Toplumdaki etki.* Toplumun beklenti ve ihtiyaçlarını tatmin etme konusunda işletme performansının ölçütleridir. Bu ölçütler; kamu açıklamaları, çevre üzerindeki etki, toplumun katılımı, sağlık ve güvenlik vb. ile ilgilidir.
- *Önemli performans sonuçları.* Planlanmış performans ve hissedarların tatmini konusunda, işletmenin neleri başardığını inceleyen ölçütlerden oluşmaktadır. Bu ölçütler; karlılığı, nakit akımlarını ve yatırımcının gelirini içermektedir.⁵¹³

Modele göre girdiler, çıktıları doğurmakta ve çıktılarından sağlanan geri bildirim (yenilik ve öğrenme) ile iyileştirilmektedir.⁵¹⁴ Girdiler iyileştikçe, çıktılar da iyileşmektedir.⁵¹⁵ Daha açık bir ifadeyle, liderliğin yönlendirmesi sayesinde insanların yönetimi, politika ve strateji, ortaklıklar ve kaynaklar ile süreçler aracılığıyla insanların tatmini, müşteri tatmini ve toplumdaki etki ölçütlerinde başarı elde edilmektedir. Bu başarı, önemli performans sonuçlarında mükemmelliğe yol açmaktadır.⁵¹⁶

Sürekli iyileştirme için bir çerçeve sunan bu model; işletmelerin, kendi güçlü ve zayıf yanları, fırsatları ve tehditlerini değerlendirmelerine ve faaliyetlerindeki iyileşmeleri izlemelerine yardımcı olmaktadır.⁵¹⁷ Ancak, bu modelde kullanılan kavramlar pek çok şekilde yorumlanabilir. Bu durumda, farklı işletmelerin aynı başlık altında seçtikleri performans ölçütleri, birbirinden çok farklı olabilir. Sonuçta, işletme yöneticileri hangi performans ölçütlerine güveneceklerine nasıl karar verebilecekleri problemiyle karşı karşıya kalmaktadır. Bu bakımdan, AKYV mükemmellik modelinin uygulanması zordur.⁵¹⁸

3.2. Dengeli Ölçüm Kartı Sistemi

Bu kısımda; dengeli ölçüm kartı kavramı, dengeli ölçüm kartında denge ve neden-sonuç ilişkisi, dengeli ölçüm kartının boyutları ve performans ölçütleri, dengeli ölçüm kartının raporlanması, stratejik yönetim ve dengeli ölçüm kartı ilişkisi ile faaliyete dayalı yönetim ve dengeli ölçüm kartı ilişkisi incelenmiştir.

⁵¹³Oger ve Platt, 2002, **a.g.k.**, 101.; Wongrassamee, Gardiner ve Simmons, 2003, **a.g.k.**, 17.

⁵¹⁴Dror, 2008, **a.g.k.**, 586.

⁵¹⁵Rusjan, 2005, **a.g.k.**, 364.

⁵¹⁶Oakland, Tanner ve Gadd, 2002, **a.g.k.**, 1127.

⁵¹⁷Oger ve Platt, 2002, **a.g.k.**, 100.

⁵¹⁸Neely vd., 2000, **a.g.k.**, 1126-1125.

3.2.1. Dengeli ölçüm kartı kavramı

Nolan Norton Institute, çokuluslu işletmeleri kapsayan ve performans ölçümünün geleceğiyle ilgili bir yıl sürecek bir çalışmaya 1990 yılında sponsor olmuştur. Nolan Norton'un üst yöneticisi David Norton bu çalışmanın lideri, Robert S. Kaplan ise akademik bir danışmanı olarak görev yapmıştır. Çalışma grubunu oluşturan 12 çokuluslu işletme, sadece finansal performans ölçütlerine güvenmenin yanlış olduğuna inanmaktaydı. Finansal performans ölçütlerinde kısa vadede başarı sağlayan maliyet azaltma çalışmalarının hedefi, çoğu zaman pazar geliştirme, çalışanların geliştirilmesi ve araştırma ve geliştirme gibi uzun vadede değer yaratan alanlardı ve bu durum, uzun vadede işletmenin olumsuz sonuçlarla karşılaşmasına neden olmaktaydı.⁵¹⁹

On iki çokuluslu işletmeden oluşan çalışma grubu; inceledikleri işletmelerin ölçüm kartlarında finansal, müşteri, iç süreçler ile öğrenme ve gelişme olmak üzere dört ortak boyutun olduğunu fark etmiştir. Bu boyutların dışında, farklı işletmeler, ihtiyaçlarına göre farklı boyutlar da kullanmaktaydı. Çalışma grubu, 1990 yılının aralık ayında, dengeli ölçüm kartı adında yeni bir performans yönetim sistemi oluşturmuştur. Kaplan ve Norton, bu çalışmanın sonuçlarının özetini "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance" başlıklı makalede 1992 yılında yayımlamıştır.⁵²⁰ Dengeli ölçüm kartı, 1997 yılında, Harvard Business Review'da yirminci yüzyılın en etkili 75 fikrinden biri olarak belirtilmiştir.⁵²¹

Dengeli ölçüm kartı; işletmenin vizyonu ve stratejisini finansal, müşteri, iç süreçler ile öğrenme ve gelişme olmak üzere dört farklı boyut içerisinde, farklı hedeflere ve performans ölçütlerine dönüştüren stratejik performans yönetim sistemidir.⁵²² Dengeli ölçüm kartında ana fikir, işletmenin stratejisini hedeflerle ilişkilendirip bu ilişkileri gösteren ölçütleri izleyerek stratejilerin gerçekleşip gerçekleşmediğini kontrol etmektir.⁵²³

⁵¹⁹L. Bible, S. Kerr ve M. Zanini (2006). The balanced scorecard: here and back. *Management Accounting Quarterly*, 7(4), s. 18-23, s. 18. <https://search.proquest.com/docview/222859556/fulltextPDF/7E6C65B506B4413DPQ/1?accountid=7181> (Erişim tarihi: 25.10.2017).

⁵²⁰Bible, Kerr ve Zanini, 2006, **a.g.k.**, 19.

⁵²¹Bible, Kerr ve Zanini, 2006, **a.g.k.**, 18.

⁵²²A. Coşkun (2006). Stratejik performans yönetiminde performans karnesi kullanımı: Türkiye'deki sanayi işletmeleri üzerine bir araştırma. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 8(1), s. 127-153, s. 128.; H. Bengü ve K. Demirgüneş (2006). Ekonomik katma değer ve balanced scorecard yaklaşımlarının entegrasyonu. *Muhasebe ve Denetim Bakış*, 6(20), s. 57-70, s. 61.

⁵²³Güner, 2008, **a.g.k.**, 251.

Dengeli ölçüm kartı, iki yönetim ihtiyacına cevap vermektedir. Birincisi; müşteri odaklı olmak, kaliteyi iyileştirmek, takım çalışmasını vurgulamak, cevap verme ve yeni ürünü pazara sunma süresini kısaltmak gibi pek çok farklı unsuru tek yönetim raporunda bir araya getirmektedir. İkincisi; işletme yöneticilerinin, faaliyetlerle ilgili bütün ölçütleri birlikte düşünmelerini ve bir alandaki iyileşmenin diğer alanlarda da iyileşmeye yol açıp açmadığını görmelerini sağlamaktadır.⁵²⁴

İşletmeler; kendi vizyonu, misyonu ve amaçlarını belirlemek ve çalışanlarına iletmek, işletmenin başarısında örgütsel ve bireysel katkıyı belirlemek, işletmeye ölçülebilir ve objektif performans beklentileri sağlamak ve performansı izleyip arttırmaları için işletme yöneticilerine geri bildirim vermek amacıyla dengeli ölçüm kartını kullanmaktadır.⁵²⁵

Farklı pazar koşulları, ürün stratejileri ve rekabet çevresi, farklı dengeli ölçüm kartları oluşturmayı gerektirmektedir. İşletmeler; dengeli ölçüm kartını kendi vizyon, misyon, strateji, teknoloji ve kültürlerine uygun bir şekilde özelleştirerek kullanmalıdır. Kısacası, dengeli ölçüm kartı, işletmeler ya da sektör için genelleştirilebilecek bir şablon değildir.⁵²⁶

Ancak, dengeli ölçüm kartının finansal, müşteri, iç süreçler ile öğrenme ve gelişme boyutu sadece bir şablondur. İşletmeler bu şablonu kullanmak zorunda değildir. Kendi strateji ve koşulları ile sektörün koşullarına göre bu şablon üzerinde değişiklikler yapabilir. Örneğin, bu dört boyutun hepsini kullanmayabilir ya da bu boyutlara yeni ve farklı başka boyutlar ekleyebilir. İşletmeler, bu dört boyutun sayısı ve çeşidini değiştirerek kendilerine özgü dengeli ölçüm kartları oluşturabilir.⁵²⁷

İşletmenin dengeli ölçüm kartının yanı sıra bir bölüme ya da personele ait dengeli ölçüm kartları da oluşturulabilir. Personele ait dengeli ölçüm kartları çoğu zaman,

⁵²⁴R. S. Kaplan ve D. P. Norton (1992). The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), s. 71-79, s. 73. <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=0f5a67c7-f3b8-4714-b668-f61558812234%40sessionmgr102> (Erişim tarihi: 15.08.2017).

⁵²⁵K. Hicks ve J. L. Moseley (2011). Developing and executing strategy: using the balanced scorecard for alignment and accountability. *Performance Improvement*, 50(8), s. 41-47, s. 42. <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=98d180e1-d611-4637-9ed3-b9c4ad7d62b4%40sessionmgr120> (Erişim tarihi: 23.10.2017).

⁵²⁶R. S. Kaplan ve D. P. Norton (1993a). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, 71(5), s. 134-147, s. 135. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=acc2e2ed-ab5e-4ba6-8dd7-f2105dc6a142%40sessionmgr4008> (Erişim tarihi: 26.10.2017).

⁵²⁷Kaplan ve Norton, 1996a, **a.g.k.**, 34.

işletmenin ve ilgili bölümün dengeli ölçüm kartlarındaki performans ölçütleriyle ilişkili birkaç performans ölçütünü içermektedir. Çalışanlar kendi dengeli ölçüm kartlarındaki hedeflerden daha iyisini yaptıklarında, işlerini iyi yaptıklarını ve işletmenin başarısına katkıda bulduklarını anlamaktadır.⁵²⁸

İşletme yöneticilerine farklı rekabet unsurlarını tek yönetim raporunda görmeyi sağlaması ve onları faaliyetlerle ilgili bütün performans ölçütlerini aynı anda düşünmeye sevk etmesi dengeli ölçüm kartının güçlü yanlarıdır.⁵²⁹ Dengeli ölçüm kartının başka bir güçlü yanı da performans ölçütleri ile strateji arasındaki bağı vurgulamasıdır.⁵³⁰

Dengeli ölçüm kartı, bir taraftan kullanılacak performans ölçütü sayısını sınırlandırırken; diğer taraftan işletme yöneticilerinin işletmenin başarısı için en önemli performans ölçütlerine odaklanmasını sağlamaktadır. Dengeli ölçüm kartı ayrıca, hem vizyon, misyon, amaçlar ve stratejinin geliştirilmesini desteklemekte ve bunların işletmenin tüm kademelerine iletilmesini kolaylaştırmakta hem de işletmenin stratejisi hakkında yönetim kurulu üyelerinin, bölümlerin ve çalışanların birbirleriyle iletişime geçmesini teşvik etmektedir.⁵³¹

Dengeli ölçüm kartı kavramı ortaya çıktıktan sonra, bu ölçüm kartıyla ilgili bazı eleştiriler alanyazınında yer almıştır. Dengeli ölçüm kartının sınırlılıklarından biri, bu ölçüm kartındaki performans ölçütlerinin birbirleriyle ilgisini kuran bir mekanizmanın bu ölçüm kartında bulunmamasıdır.⁵³²

Kaplan ve Norton, 1996 yılında yayımladıkları “Linking the Balanced Scorecard to Strategy” başlıklı makalede dengeli ölçüm kartının performans ölçütleri arasında neden-sonuç ilişkilerinin kurulması gerektiğini belirtmiştir. Örneğin, eğer çalışanlar, ürünlerle ilgili olarak eğitilirse; o zaman, sattıkları ürünler konusunda daha bilgili

⁵²⁸G. K. DeBusk ve A. D. Crabtree (2006). Does the balanced scorecard improve performance?. *Management Accounting Quarterly*, 8(1), s. 44-48, s. 46. <https://search.proquest.com/docview/222799897/fulltextPDF/15695AEDF6684FB4PQ/1?accountid=7181> (Erişim tarihi: 25.10.2017).

⁵²⁹Ghalayini ve Noble, 1996, **a.g.k.**, 75-76.

⁵³⁰Wongrassamee, Gardiner ve Simmons, 2003, **a.g.k.**, 19.

⁵³¹M. Ritter (2003). The use of balanced scorecards in the strategic management of corporate communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(1), s. 44-59, s. 47. <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/13563280310458911> (Erişim tarihi: 25.10.2017).

⁵³²Hudson, Smart ve Bourne, 2001, **a.g.k.**, 1102.

olurlar. Eğer çalışanlar, ürünler hakkında daha bilgili olurlarsa; daha çok ürün satarlar. Eğer çalışanlar, daha çok ürün satarlarsa sattıkları ürünlerin karı artar.⁵³³

Dengeli ölçüm kartı ile ilgili başka bir eleştiri; dengeli ölçüm kartının, insan kaynakları, çalışanların tatmini, tedarikçilerin performansı, ürün ya da hizmet kalitesi ve çevre ya da toplum gibi farklı boyutları ve bu boyutlarla ilgili performans ölçütlerini içermemesidir.⁵³⁴

Kaplan ve Norton, 1996 yılında yayımladıkları “Translating Strategy Into Action: The Balanced Scorecard” başlıklı kitapta dengeli ölçüm kartının, hissedarlar ve müşterilerle ilgili boyutları açıkça içerdiğini; çalışanlar, tedarikçiler ve toplum gibi önemli paydaşlara ilişkin boyutları ise açıkça içermediğini belirtmiştir. Ancak, Kaplan ve Norton’a göre, dengeli ölçüm kartının öğrenme ve gelişme boyutu, çalışanları kapsarken; müşteri ya da finansal boyutu, tedarikçileri kapsamaktadır. Dengeli ölçüm kartı, paydaşların tamamıyla ilgili boyutlar içermemektedir; çünkü performans ölçütleri, işletmeye rekabet avantajı kazandıracak en önemli etkenleri ölçmelidir. Yine de, dengeli ölçüm kartı, işletmenin başarısında önemli olan paydaşlara ait boyutları içerecek şekilde tasarlanabilir.⁵³⁵

Dengeli ölçüm kartının başka bir sınırlılığı, işletmenin stratejisinin başarısız olması durumuyla ilgilidir. Dengeli ölçüm kartı, “Başarısız stratejinin nedeni, stratejinin yanlış uygulanması mıdır yoksa strateji mi yanlıştır?” sorusuna net bir cevap vermemektedir.⁵³⁶ Kaplan ve Norton; stratejinin başarısız olması durumunda, dengeli ölçüm kartının, işletme yöneticilerini işletmenin stratejisi ve onun uygulanması konusunda tekrar düşünmeye sevk ettiğini belirtmekle yetinmişlerdir.⁵³⁷ Öyleyse, stratejide mi yoksa onun uygulanmasında mı hata olduğunu araştırıp bulmak, işletme yöneticilerine düşmektedir.

Dengeli ölçüm kartı, içerdiği performans ölçütlerinin nasıl yönetileceği konusunda pek fazla rehberlik etmemektedir. Çünkü bir performans ölçütünün dengeli ölçüm kartında bulunmaması, onun artık ölçülmeyeceği ve dengeli ölçüm kartına dahil

⁵³³R. S. Kaplan ve D. P. Norton (1996b). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1), s. 53-79, s. 65.
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=83ec070c-3dab-4a59-a994-7b1fac781cd5%40sessionmgr4006> (Erişim tarihi: 25.10.2017).

⁵³⁴Anderson ve McAdam, 2004, **a.g.k.**, 472.

⁵³⁵Kaplan ve Norton, 1996a, **a.g.k.**, 34-35.

⁵³⁶Otley, 1999, **a.g.k.**, 376.

⁵³⁷Kaplan ve Norton, 1992, **a.g.k.**, 78.

edilmeyeceği anlamına gelmemektedir. Hangi ölçütün, ne kadar süre ölçülmeye devam edileceğine işletme yöneticileri karar vermektedir.⁵³⁸

3.2.2. Dengeli ölçüm kartında denge ve neden – sonuç ilişkisi

Dengeli ölçüm kartı; işletmenin vizyonu, misyonu ve stratejisini, amaçlara ve ölçütlere dönüştürmelidir. Bu ölçütler arasında bir denge vardır. Dış ölçütler (hissedarlar ve müşterilerle ilgili ölçütler) ile iç ölçütler (iç süreçler ve öğrenme ve gelişmeyle ilgili ölçütler) arasında bir denge vardır. Sonuç ölçütleri (geçmişteki çabaların sonuçları veya finansal performans ölçütleri) ile gelecekteki performansı yönlendiren ölçütler (finansal olmayan performans ölçütleri) arasında bir denge vardır. Objektif ve kolayca sayısallaştırılabilen sonuç ölçütleri (finansal boyuttaki ölçütler) ile sonuç ölçütlerinin performans sürücüleri olan subjektif ve yargıya dayalı ölçütler (müşteri, iç süreçler, öğrenme ve gelişme boyutlarındaki ölçütler) arasında bir denge vardır.⁵³⁹

Ortak ve hissedarlar, işletmelerinin, kısa vadeli hedeflerinde başarılı olmalarını beklemekte iken; işletmeler ise yaşamlarını sürdürebilmek için kısa vadeli hedeflerin yanı sıra uzun vadeli hedeflerinde de başarıya ulaşmak istemektedir. Kısa vadeli hedeflerin arka arkaya gerçekleştirilmesiyle, uzun vadeli hedeflerde başarıyı yakalamak mümkündür. Bununla birlikte, kısa vadeli hedeflerin, uzun vadeli hedefleri gerçekleştirirmede sadece bir adım olduğu da unutulmamalıdır. Bu nedenle işletmeler, dengeli ölçüm kartlarını oluştururken, hem kısa vadeli hedeflere hem de uzun vadeli hedeflere yer vermelidir.⁵⁴⁰

Buna ilaveten işletmeler, finansal performans ölçütlerini kullandıkları gibi finansal olmayan performans ölçütlerini de kullanarak dengeli ölçüm kartlarını oluşturmalıdır. Çünkü sadece finansal performans ölçütlerinden yararlanırlarsa işletmeler, kendi performanslarını ölçmede yetersiz kalacaktır. Zaten dengeli ölçüm kartının çıkış noktası da finansal performans ölçütlerinin yetersizliği olmuştur. Ayrıca işletmeler, hem işletme çalışanları gibi iç müşterilerin hem de işletmenin ürünlerini

⁵³⁸Otley, 1999, **a.g.k.**, 376.

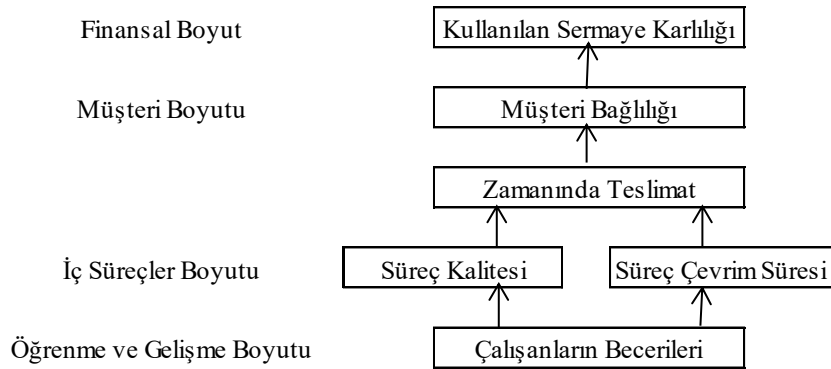
⁵³⁹Kaplan ve Norton, 1996a, **a.g.k.**, 10.

⁵⁴⁰Güner, 2008, **a.g.k.**, 258.

satın alanlar veya hizmetlerinden yararlananlar ile devlet gibi dış müşterilerin bilgi ihtiyacını karşılayacak şekilde performans ölçütlerini oluşturmalıdır.⁵⁴¹

Kısacası işletmeler, dengeli ölçüm kartlarını oluştururken; kısa ve uzun vadeli hedefler, finansal ve finansal olmayan performans ölçütleri ve paydaşlarının tamamı arasında bir denge kurmalıdır. Bunun için, dengeli ölçüm kartlarının boyutları arasında bir neden–sonuç zinciri oluşturmaları gerekmektedir. Boyutlar ve performans ölçütleri arasında kurulan bu neden–sonuç zinciri, işletme yöneticilerine nasıl başarılı olacakları hakkında fikir vermektedir.⁵⁴²

Kaplan ve Norton, dengeli ölçüm kartının dört boyutu arasındaki nedene bağlı ilişkiyi “öğrenme ve gelişme ölçütleri→ iç süreçler ölçütleri→müşteri ölçütleri → finansal ölçütler” şeklinde açıklamıştır. Buna göre, her performans boyutunun ölçütleri, kendi önündeki performans boyutunun ölçütlerini neden – sonuç ilişkisi içerisinde etkilemektedir.⁵⁴³ İşletmenin müşteri, iç süreçler ile öğrenme ve gelişme boyutlarında başarılı olması, finansal boyutta da başarıyı elde etmesini sağlayacaktır.⁵⁴⁴ Şekil 3.3’de, neden – sonuç ilişkisinin kurulmasıyla ilgili bir örnek gösterilmiştir.



Şekil 3.3. Neden-sonuç ilişkisinin kurulması (Kaplan ve Norton, 1996b, a.g.k., 66)

3.2.3. Dengeli ölçüm kartında boyutlar ve performans ölçütleri

Kaplan ve Norton’a göre, dengeli ölçüm kartının dört boyutu sadece bir şablondur. Kaplan ve Norton, önerdikleri dört boyutun işletmeler için yeterli olduğunu veya işletmelerin bu boyutların hepsini kullanmaları gerektiğini asla öne

⁵⁴¹Güner, 2008, a.g.k., 258.

⁵⁴²V. N. Tanış ve F. Güner (2008). Stratejik performans ölçmede dengeli sonuç kartı: bir sanayi işletmesinde uygulama. *Muhasebe ve Denetim Bakış*, 8(25), s. 23-42, s. 29.

⁵⁴³Bengü ve Demirgüneş, 2006, a.g.k., 61.

⁵⁴⁴Tanış ve Güner, 2008, a.g.k., 27.

sürmemektedir. İşletmeler, kendi strateji ve koşulları ile içinde buldukları sektörün koşullarına bağlı olarak, bu dört boyuttan daha az ya da daha fazla sayıda boyut kullanabilir. Ayrıca işletmeler, dengeli ölçüm kartlarına farklı boyutlar da ekleyebilir.⁵⁴⁵ Örneğin, kar amaçlı olmayan işletmeler, pay sahipleri boyutu veya sosyal fayda boyutu gibi boyutları dengeli ölçüm kartlarında kullanabilir.⁵⁴⁶ Her işletmenin, kendine özgü bir dengeli ölçüm kartı oluşturması gerekmektedir.⁵⁴⁷

Dengeli ölçüm kartında kaç adet performans ölçütünün bulunması gerektiği ile ilgili bir kural yoktur. Ancak, performans ölçütlerinin sayısı ne çok fazla ne de gereğinden az olmalıdır. Çünkü çok sayıda kullanılan performans ölçütü, yöneticilerin dikkatini dağıtmaktayken; az sayıda kullanılan performans ölçütü ise, yöneticilere gerekli miktar ve nitelikte bilgiyi vermemektedir.⁵⁴⁸

Dengeli ölçüm kartının temeli, işletme için çok önemli olan ve az sayıdaki performans ölçütünün yöneticiler tarafından izlenmesi ve buna bağlı olarak işletme performansının yönetilmesidir. Niven; dengeli ölçüm kartının finansal boyutunda üç ile dört, müşteri boyutunda beş ile sekiz, iç süreçler boyutunda beş ile 10, öğrenme ve gelişme boyutunda ise üç ile altı adet arasında performans ölçütü kullanılmasını önermiştir. Weetman ve diğerlerine göre, dengeli ölçüm kartının her bir boyutunda üç ya da dört performans ölçütü bulunmalıdır. Frigo ve Krumwide da dengeli ölçüm kartında toplam olarak dokuz ya da 10 adet performans ölçütünün olması gerektiğini belirtmiştir.⁵⁴⁹

Kaplan ve Norton ise, dengeli ölçüm kartındaki performans ölçütlerinin toplam sayısının 20 ile 30 adet arasında olmasının normal karşılanacağını ifade etmiştir. Ayrıca Norton, toplamda 23 ile 25 adet arasında olması gereken bu sayının, dengeli ölçüm kartının boyutları arasında dengeli bir şekilde dağıtılması gerektiğini belirtmiştir. Norton'a göre, dengeli ölçüm kartının finansal boyutunda beş, müşteri boyutunda beş, iç süreçler boyutunda sekiz ile 10, öğrenme ve gelişme boyutunda beş adet performans ölçütü bulunmalıdır.⁵⁵⁰

⁵⁴⁵Kaplan ve Norton, 1996a, **a.g.k.**, 34.

⁵⁴⁶Coşkun, 2006, **a.g.k.**, 130.

⁵⁴⁷Coşkun, 2006, **a.g.k.**, 129.

⁵⁴⁸Güner, 2008, **a.g.k.**, 256.

⁵⁴⁹Güner, 2008, **a.g.k.**, 256.

⁵⁵⁰Coşkun, 2006, **a.g.k.**, 132.

Dengeli ölçüm kartının uygulanmasında performans ölçütlerinin sayısı kadar niteliği de önemlidir. Performans ölçütlerinin çalışanlar tarafından kolay anlaşılması ve tüm çalışanların aynı kavramdan aynı anlamı çıkarması dengeli ölçüm kartının uygulanmasını kolaylaştıracaktır.⁵⁵¹

Dengeli ölçüm kartının oluşturulmasında (boyutların ve performans ölçütlerinin belirlenmesinde) bir kural yoktur. Kaplan ve Norton'a göre, işletmeler birbirinden farklıdır ve bu nedenle, dengeli ölçüm kartını oluştururken her işletme kendi yolunu bulmalıdır.⁵⁵² Bununla birlikte, Kaplan ve Norton, bir işletmede dengeli ölçüm kartı oluşturulurken, üst yöneticilerle görüşmeler yapılmasını ve bu yöneticilerle çalıştaylar düzenlenmesini bir yol olarak önermiştir.⁵⁵³

Yine de bu bir kural değildir. Örneğin, Apple Computer'ın dengeli ölçüm kartı, bu işletmenin stratejisiyle ilgili olarak yöneticilerin düşüncelerini bilen küçük bir yönetim kurulu tarafından geliştirilmiştir.⁵⁵⁴ FMC Corporation'da ise, işletmenin bölüm yöneticileri, kullanacakları boyutlara ve performans ölçütlerine kendileri karar vererek kendi bölümlerinin dengeli ölçüm kartlarını oluşturmuşlardır.⁵⁵⁵ Bölüm yöneticileri, kendi dengeli ölçüm kartlarını oluştururlarken, amaçlar konusunda bu işletmenin üst yöneticileriyle iletişim kurmuşlardır.⁵⁵⁶

3.2.3.1. Finansal boyut

Finansal performans ölçütlerinin kısa vadeye odaklanması, geçmişe ait bilgi vermesi, stratejinin uygulanmasını desteklememesi, işletmenin birçok bölümüyle ilgisiz olması ve işletmeleri bölümlaşmeye sürüklemesi finansal performans ölçütleri ile ilgili yapılan eleştirilerden bazılarıdır.⁵⁵⁷ Yine de, finansal performans ölçütleri, geçmişe ait bilgi verdiği için işletmelere yararlı olmaktadır. Dengeli ölçüm kartı da bu yarar

⁵⁵¹Güner, 2008, **a.g.k.**, 257.

⁵⁵²Kaplan ve Norton, 1996a, **a.g.k.**, 300.

⁵⁵³Neely vd., 2000, **a.g.k.**, 1129.

⁵⁵⁴Kaplan ve Norton, 1993a, **a.g.k.**, 140.

⁵⁵⁵R. S. Kaplan ve D. P. Norton (1993b). Implementing the balanced scorecard at FMC Corporation: an interview with Larry D. Brady. *Harvard Business Review*, 71(5), s. 143-147, s. 144-145. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=6c56493f-fdf4-417e-bb3c-24470a17a36d%40sessionmgr4007> (Erişim tarihi: 26.10.2017).

⁵⁵⁶Kaplan ve Norton, 1993b, **a.g.k.**, 145.

⁵⁵⁷Güner, 2008, **a.g.k.**, 254.

nedeniyle finansal performans ölçütlerini içermektedir. Bu performans ölçütleri, dengeli ölçüm kartının finansal boyutunda bulunmaktadır.⁵⁵⁸

Finansal boyutun amacı; işletme tarafından uygulanan stratejinin, işletmenin karlılığı üzerindeki etkisini ortaya koymaktır.⁵⁵⁹ Hissedarlara daha çok odaklanılan bu boyutta, hissedarların kar payını ve işletmenin karını arttırmak için işletmede neler yapılması gerektiği araştırılmaktadır.⁵⁶⁰ Finansal boyut, “Hissedarlarımıza nasıl görünüyoruz?” sorusunu cevaplandırmaya çalışmaktadır.⁵⁶¹

Satış ve karlardaki yıllık artış, yeni ürünlerin satış yüzdesi, ürün ve müşteri karlılığı, ürünlerin birim maliyeti, çalışan başına düşen gelir, çalışan başına düşen kar, hisse senedi fiyatı, borçların tutarı veya oranı, ödeme gün sayısı, stok devir hızı oranı ve stok gün sayısı finansal performans ölçütlerine örnek olarak verilebilir.⁵⁶²

3.2.3.2. Müşteri boyutu

Günümüzde işletmeler faaliyetlerini gerçekleştirirken, ancak müşteri odaklılığını ön planda tutarak rekabette rakiplerine üstünlük sağlayabilir. Çünkü tatmin olmayan müşteriler, er ya da geç başka bir işletmenin ürün ve hizmetlerine yönelecektir. Bu nedenle, müşteri tatminini maksimum kılmak işletmeyi rakiplerinin önüne geçirecektir.⁵⁶³

İşletmelerde sıklıkla görülen misyon ifadelerinden biri, müşteriler için değer yaratmaktır. Müşterilerin bakış açısından işletmenin nasıl faaliyette bulunduğu, işletmenin üst yöneticileri için önemlidir. Müşteriler; sunulan ürün ve hizmetlerin ya da

⁵⁵⁸A. Uygur (2009). Çok boyutlu performans değerlendirme modeli olarak dengeli başarı göstergesi uygulaması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(1), s. 148-159, s. 150. <http://journal.dogus.edu.tr/13026739/2009/cilt10/sayi1/M00216.pdf> (Erişim tarihi: 10.11.2012).

⁵⁵⁹İ. Lazol ve M. Eker (2008). Tam zamanında üretim, toplam kalite yönetimi ve finansal olmayan performans ölçüleri: ampirik bir çalışma. *Muhasebe ve Denetim Bakış*, 8(25), s. 43-61, s. 46.

⁵⁶⁰M. Bekmezci (2010). Stratejik bir yönetim yaklaşımı olan dengeli başarı göstergesi (balanced scorecard)'nin Türkiye'nin en büyük 500 firmasına uygulanması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2), s. 203-227, s. 209. http://ybd.comu.edu.tr/sites/ybd.comu.edu.tr/files/STRATEJY%C4%B0K%20B%C4%B0R%20Y%C3%96NET%C4%B0M_Y%C3%B6netim%20Bilimleri%20Dergisi%20Vol.8%20No.2.pdf (Erişim tarihi: 10.11.2012).

⁵⁶¹Kaplan ve Norton, 1992, **a.g.k.**, 72.

⁵⁶²M. S. Yıldız, Y. Karagöz ve M. Mesci (2010). Performans değerlendirme ve süreç yönetim aracı balanced scorecard'ın boyutlarına katılım düzeyi: küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3), s. 1-22, s. 6. <http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/IIBD/article/viewFile/6517/6094> (Erişim tarihi: 10.11.2012).

⁵⁶³M. Saban ve H. Vargün (2011). Etkin bir performans yönetimi için balanced scorecard modeli ile mükemmellik modellerinin birlikte uygulanabilirliğine yönelik teorik bir yaklaşım. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 12(2), s. 39-75, s. 50.

bunların maliyetlerinin yanı sıra süre ve kaliteyle de ilgilenmektedir. Örneğin, süre konusunda, sipariş verildikten sonra ürünün teslim edilme süresi ve yeni ürünlerde ürünün pazara sunulma süresi, müşteriler için önemli iken; kalite konusunda ise, ürünlerdeki hata düzeyi ve ürünlerin zamanında teslim edilmesi önemli görülmektedir.⁵⁶⁴

Müşteri boyutunda, önce işletmenin rekabet edeceği pazar ve bu pazardaki hedef müşteri kitlesi belirlenmekte, sonra da bu müşteriler ile ilgili hedefler ve performans ölçütleri oluşturulmaktadır. Bu ölçütlerin, finansal boyuttaki ölçütleri destekleyecek nitelikte olmasına özen gösterilmelidir. Çünkü dengeli ölçüm kartının hedeflerinden biri, müşteri tatminini sağlayarak karlılığı arttırmaktır.⁵⁶⁵ Müşteri boyutunda “Müşteriler bizi nasıl görmektedir?” sorusuna cevap aranmaktadır.⁵⁶⁶

Hizmet kalitesi, pazar payı yüzdesi, yeni müşteri/toplam müşteri yüzdesindeki artış, sıfır hata, tam zamanında teslim sayısı veya oranı, iade yüzdesi, müşteri sayısı, satış hacmi, müşteri isteklerine cevap verme süresi, müşteri ile ilişkinin ortalama süresi, müşteri şikayetlerinin sayısı veya oranı, ilk temasta çözülen müşteri şikayeti sayısı veya oranı, müşteri kayıplarının sayısı veya oranı, reklam sayısı, yeni müşterilerden elde edilen gelirin yüzdesi ve çalışan başına düşen müşteri sayısı, müşteri boyutunda kullanılabilir finansal olmayan performans ölçütlerine örnek olarak verilebilir.⁵⁶⁷

3.2.3.3. İç süreçler boyutu

Finansal boyutta ve müşteri boyutunda, hedefler ve performans ölçütleri oluşturulduktan sonra, bu iki boyuta ait hedeflere ulaşmak için süreçler ve bu süreçlerle ilişkili finansal olmayan performans ölçütleri belirlenmektedir.⁵⁶⁸ Bu performans ölçütlerini içeren iç süreçler boyutunda “Neleri mükemmel yapmalıyız?” sorusu cevaplandırılmaya çalışılmaktadır.⁵⁶⁹

⁵⁶⁴Kaplan ve Norton, 1992, **a.g.k.**, 73.

⁵⁶⁵Güner, 2008, **a.g.k.**, 254.

⁵⁶⁶Kaplan ve Norton, 1992, **a.g.k.**, 72.

⁵⁶⁷Yıldız, Karagöz ve Mesci, 2010, **a.g.k.**, 7.

⁵⁶⁸Güner, 2008, **a.g.k.**, 255.

⁵⁶⁹Kaplan ve Norton, 1992, **a.g.k.**, 72.

Müşteri tatmini ve finansal amaçlar üzerinde en fazla etkisi olan süreçler belirlenmekte ve bu süreçlerde faaliyete dayalı maliyetleme, faaliyete dayalı yönetim, tam zamanında üretim gibi sistemlerle sürekli iyileştirme yapılmaktadır.⁵⁷⁰

Kalitedeki artış, verimlilikteki artış, sürecin süresi, yeni ürün sayısı, zamanında teslim sayısı veya oranı, çalışanların verimliliğindeki artış, müşteri isteklerine cevap verme süresi, atıktaki azalış, mekan kullanımı, aksaklık süresi, çalışılmayan süre ve kalite şikayetlerinin sayısı veya oranı iç süreçler boyutunda oluşturulabilecek finansal olmayan performans ölçütlerine örnek olarak verilebilir.⁵⁷¹

3.2.3.4. Öğrenme ve gelişme boyutu

Hedeflenen performansa ulaşılması için işletmede geliştirilmesi gereken alanlar, dengeli ölçüm kartının finansal, müşteri ve iç süreçler boyutlarında tespit edilmektedir. Öğrenme ve gelişme boyutu ise, bu ölçüm kartının diğer boyutlarındaki hedeflere ulaşılması için gereken altyapıyı işletmeye sağlamaktadır. Başka bir ifadeyle, işletmenin öğrenme ve gelişme boyutunda sahip olduğu kaynaklar, diğer boyutlardaki hedeflerin gerçekleştirilmesinde rol oynamaktadır.⁵⁷² Öğrenme ve gelişme boyutu, kaynakların neler olduğunu belirlemeyi ve bu kaynaklarla işletmenin değerini arttırmaya çalışmayı içermektedir.⁵⁷³

Bu boyutta “Değer yaratmaya ve bu değeri arttırmaya devam edebilir miyiz?” sorusuna cevap aranmaktadır.⁵⁷⁴ Öğrenme ve gelişme boyutu performans ölçütleri; çalışanların tatmini, verimliliği ve devamlılığı ile ilgilidir.⁵⁷⁵

Yeni ürünlerden elde edilen satışlar, araştırma ve geliştirme giderleri, çalışanların tatminindeki artış, personel devir hızı oranı, çalışanların önerilerinin sayısı, çalışanların işe devam etmedikleri gün sayısı, çalışanların verimliliğindeki artış, çalışma ortamının kalitesi, çalışan başına düşen eğitim saati, çalışan başına düşen eğitim harcamaları,

⁵⁷⁰Güner, 2008, **a.g.k.**, 255.; T. Köse (2007). Stratejik bir yapı çerçevesinde dengeli ölçüm kartı tekniği (balanced scorecard) ve bir uygulama. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), s. 201-220, s. 207. http://sbd.ogu.edu.tr/makaleler/98458_1_Makale_12.pdf (Erişim tarihi: 10.11.2012).

⁵⁷¹Yıldız, Karagöz ve Mesci, 2010, **a.g.k.**, 8.

⁵⁷²Ağca ve Tunçer, 2006, **a.g.k.**, 183.

⁵⁷³İ. Kılınç, S. Kınır ve M. Mesci (2010). Türkiye’deki seyahat acentalarının performans değerlendirmelerinde etkili olan faktörler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(1), s. 25-42, s. 28. <http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/IIBD/article/viewFile/6489/6066> (Erişim tarihi: 10.11.2012).

⁵⁷⁴Kaplan ve Norton, 1992, **a.g.k.**, 72.

⁵⁷⁵Lazol ve Eker, 2008, **a.g.k.**, 47.

müşteri başına düşen eğitim harcamaları ve işinde bilgisayar kullanan çalışanların yüzdesi öğrenme ve gelişme boyutunda kullanılabilecek finansal olmayan performans ölçütlerine örnek olarak verilebilir.⁵⁷⁶

3.2.4. Dengeli ölçüm kartının raporlanması

İşletme performansının dengeli ölçüm kartıyla ölçülmesi ve yönetilmesi, önceden belirlenen dönemler itibarıyla yapılmaktadır. Değerlendirme dönemleri sonunda düzenlenen dengeli ölçüm kartı, performans ölçütlerinin ve hedeflerin yanı sıra işletme performansının sonuçlarını da içermektedir. Bu nedenle dengeli ölçüm kartı, aynı zamanda bir yönetim raporudur.⁵⁷⁷

Dengeli ölçüm kartının düzenlenme şekli ile ilgili bir kural yoktur. Ancak boyutlar, boyutlara ilişkin performans ölçütleri, performans ölçütlerine ait hedefler ve performans değerleri bu ölçüm kartında mutlaka bulunmalıdır. Dengeli ölçüm kartında, dönemlerin ne kadar süreceği ile ilgili de bir kural yoktur. Aylık, üç aylık ya da dört aylık dengeli ölçüm kartları oluşturulabilir.⁵⁷⁸ Kaplan ve Norton; dengeli ölçüm kartına ilişkin bilgilerin, tartışılması için bölüm yöneticilerine ve gözden geçirilmesi için üst yönetime her ayın ya da önceden belirlenen her dönemin sonunda iletilmesini önermiştir.⁵⁷⁹

3.2.5. Stratejik yönetim ve dengeli ölçüm kartı ilişkisi

Stratejik yönetim; planlama, uygulama ve kontrol olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır ve dengeli ölçüm kartı, bu aşamalarla yakından ilişkilidir. İşletmenin fırsatlarının, tehditlerinin, güçlü ve zayıf yanlarının tespit edilerek misyonu, vizyonu, amaçları ve stratejilerinin belirlendiği ve bu stratejilerden işletme için en uygun olanlarının seçildiği aşama *stratejik planlama* aşamasıdır.⁵⁸⁰ “Dengeli ölçüm kartı, genel olarak, müşteri ve paydaşlarının beklentilerinin karşılanmasına yardım eden, işletmenin

⁵⁷⁶Yıldız, Karagöz ve Mesci, 2010, **a.g.k.**, 9.

⁵⁷⁷Güner, 2008, **a.g.k.**, 251.

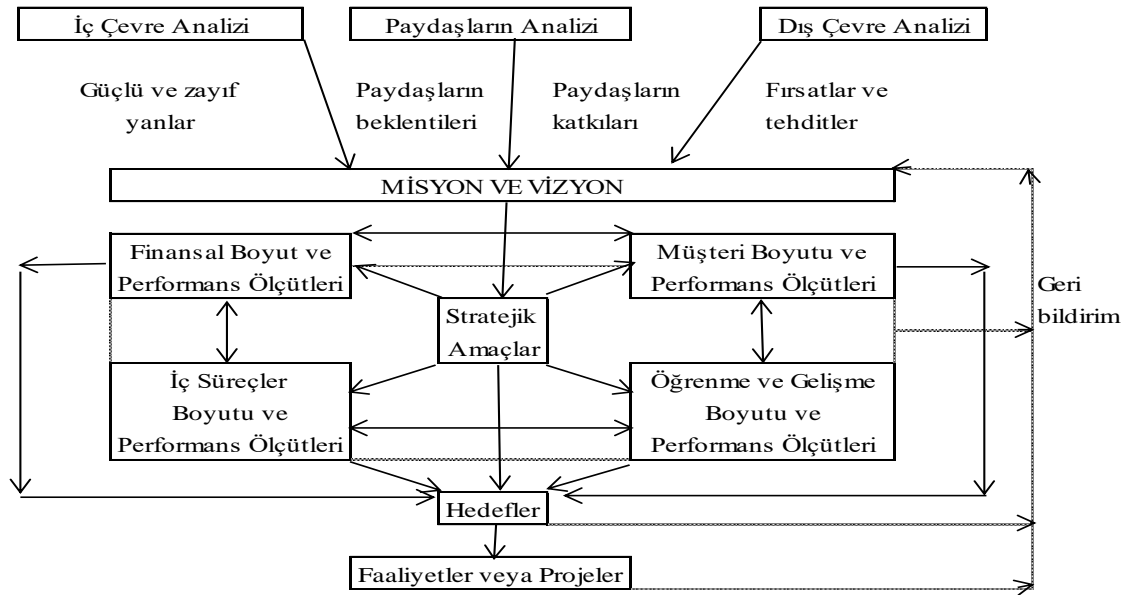
⁵⁷⁸Güner, 2008, **a.g.k.**, 251.

⁵⁷⁹Neely vd., 2000, **a.g.k.**, 1129.

⁵⁸⁰Y. Kahraman (2014). Stratejik yönetime giriş: temel kavramlar ve tanımlar. (Ed: G. Gümüştakin, İ. İpçioğlu), (1. Baskı), Avcılar, İstanbul: Lisans Yayıncılık, s. 21.

amaçları ile stratejileri ve girişimleri arasında bağlantı kuran bir stratejik planlamadan oluşur”.⁵⁸¹

Misyon ve vizyonun oluşturulmasında, iç çevre analizinin (işletme analizinin) yanı sıra dış çevre analizinin ve özellikle de paydaşların analizinin (etkileşenlerin analizinin) sonuçlarını dikkate almak, dengeli ölçüm kartını güçlendirirken; bu ölçüm kartının stratejik amaçlarının belirlenmesinde farklı boyutların oluşturulup bu boyutlar arasındaki ilişkilerin dikkate alınması da stratejik planlamayı güçlendirecektir. Stratejik planlama, ölçülebilir hedeflerin seçilmesinde; dengeli ölçüm kartı ise seçilen hedeflerin başarısını ölçmede işletmeye yardımcı olmaktadır. Bu hedeflere ulaşmak için gerekli faaliyetlerin belirlenip gerçekleştirilmesiyle birlikte, stratejik planlamanın faaliyetler adımı uygulanmış olacaktır. Seçilen hedeflerin ve faaliyetlerin uygulanması sırasında alınan kararların, işletmenin misyonu ve vizyonu ile uyumlu olmasına dikkat edilmelidir.⁵⁸² Stratejik planlama ile dengeli ölçüm kartının bütünleştirildiği model, Şekil 3.4’de sunulmuştur.



Şekil 3.4. Stratejik planlama ve dengeli ölçüm kartı bütünleşik model (Kılıç ve Erkan, 2006, a.g.k., 90)

⁵⁸¹M. A. Çukurçayır ve H. T. Eroğlu, (2004). Yerel yönetimlerde yeniden yapılanmaya farklı bir yaklaşım: verimlilik ve başarı karnesi (balanced scorecard). *Sayıştay Dergisi*, 53, s. 41-67, s. 43. <http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der53m2.pdf> (Erişim tarihi: 23.11.2012).

⁵⁸²M. Kılıç ve V. Erkan (2006). Stratejik planlama ve dengeli performans yönetimi yaklaşımları bir arada olabilir mi?. *Ticaret ve Turizm Eğitimi Fakültesi Dergisi*, 2, s. 77-93, s. 90. <http://www.ttefdergi.gazi.edu.tr/makaleler/2006/Sayi2/77-94.pdf> (Erişim tarihi: 25.11.2012).

İşletmenin yıllık amaçları, hedefleri ve kaynaklarının belirlendiği ve işletme çalışanlarının motive edildiği aşama *stratejinin uygulanma aşamasıdır*.⁵⁸³ Bu aşama, dengeli ölçüm kartıyla ilişkilidir. Çünkü yöneticiler, işletmedeki değişiklikleri izleyebilmek amacıyla, dengeli ölçüm kartının her performans ölçütü için hedefler oluşturmalıdır.⁵⁸⁴

Dengeli ölçüm kartının öğrenme ve gelişme boyutunda; çalışanların kabiliyetleri, işletmenin sahip olduğu bilgi sistemleri ve çalışanların motive edilmesi, yetkilendirilmesi ve girişimde bulunmaları olmak üzere üç temel kaynağı değerlendirilmektedir. Eğitimli, motive edilmiş ve becerikli çalışanların, işlerini iyi bir şekilde yapabilmeleri için doğru ve zamanlı bilgiye ihtiyaçları vardır. İşletmenin sahip olduğu bilgi sistemleri, çalışanların bu ihtiyacını karşılamaktadır.⁵⁸⁵

Ancak, çalışanların sadece yetenekli olmaları ve işletmenin sahip olduğu bilgi sistemleri sayesinde bilgiye erişebilmeleri, işletmenin performansının artırılması için yeterli değildir. Yöneticiler, çalışanlarını motive de etmelidir. Bunun yolu; yöneticilerin, işletmenin performansını iyileştirme konusunda girişimde bulunmaları için işletme çalışanlarını teşvik etmeleri ve onları, karar alma süreçlerine dahil etmeleridir. Çalışanlar işletme performansının artırılması için işlerin nasıl daha iyi yapılabileceğiyle ilgili kararlar aldıkça ve öneriler sundukça ve bu öneriler yöneticiler tarafından uygulandıkça, çalışanların motivasyonu artacaktır.⁵⁸⁶

İşletmenin iç ve dış çevresinin değerlendirildiği, performans ölçütleri aracılığıyla performansının ölçüldüğü, performans ölçütlerinin değerleri ile hedefleri arasındaki farkların tespit edildiği ve bu farkların ortadan kaldırılması için girişimde bulunduğu aşama *stratejik kontrol aşamasıdır* (stratejinin kontrol edildiği aşamadır).⁵⁸⁷ Stratejik kontrol aşaması, dengeli ölçüm kartıyla yakından ilişkilidir. Çünkü dengeli ölçüm kartı; performans ölçütlerini, bu ölçütlere ait performans değerlerini ve hedeflerini içermektedir. Hedeflerle performans değerleri arasındaki farkı gören yönetici ve çalışanlar, bu performans farkını kapatmak için gayret göstermektedir.⁵⁸⁸

⁵⁸³Kahraman, 2014, **a.g.k.**, 21.

⁵⁸⁴Kaplan ve Norton, 1996a, **a.g.k.**, 226.

⁵⁸⁵Kaplan ve Norton, 1996a, **a.g.k.**, 127-134.

⁵⁸⁶Kaplan ve Norton, 1996a, **a.g.k.**, 136.

⁵⁸⁷Kahraman, 2014, **a.g.k.**, 22.

⁵⁸⁸Kaplan ve Norton, 1996a, **a.g.k.**, 224.

Kaplan ve Norton'a göre, dengeli ölçüm kartı; işletmenin vizyonu, misyonu, amaçları ve stratejisini, somut hedeflere ve performans ölçütlerine dönüştürmelidir.⁵⁸⁹ Dengeli ölçüm kartının finansal, müşteri, iç süreçler ile öğrenme ve gelişme gibi boyutlarına ilişkin hedefler oluşturulduktan sonra, bu hedeflere ulaşmak için yönetici ve çalışanlar, işletmede toplam kalite yönetimi ve sürekli iyileştirme gibi girişimlerde bulunmaktadır. Ayrıca yöneticiler; işlerini daha iyi yapabilmeleri ve sürekli iyileştirme gibi yönetim teknik ve felsefelerini uygulayabilmeleri için gerekli yetkiyi işletme çalışanlarına verebilirler.⁵⁹⁰

3.2.6. Faaliyete dayalı yönetim ve dengeli ölçüm kartı ilişkisi

Faaliyete dayalı yönetimin maliyet dağıtım bakışı; ürün ve hizmetlerin fiyatlandırılması, ürün karması, dış kaynak kullanımı, ürünün tasarlanması ve iyileştirme çabalarının önceliklendirilmesi gibi önemli kararların analiz edilmesi için maliyetlerin, faaliyetlere ve maliyet taşıyıcılarına yüklenmesidir. Bu bakış faaliyete dayalı maliyetleme olarak bilinmektedir.⁵⁹¹

İşletme, faaliyete dayalı maliyetleme sayesinde, ürün ve hizmetlerinin maliyetlerini doğru hesaplayabilir.⁵⁹² Maliyetlerin doğru hesaplanması, işletmenin karlılığının doğru belirlenmesini ve iyileştirme çabalarının doğru olarak önceliklendirilmesini sağlayacaktır. İşletme performansının yönetilmesinde kullanılan dengeli ölçüm kartının finansal boyutu, maliyetlerin azaltılmasını bir stratejik amaç olarak içerebilmekte ve bu konudaki performans ölçütlerini de kapsayabilmektedir.⁵⁹³ Dengeli ölçüm kartı ayrıca, belirlenen hedeflere ulaşmaları için yönetici ve çalışanları, iyileştirme girişimlerinde bulunmaya teşvik etmektedir.⁵⁹⁴

Faaliyete dayalı yönetimin süreç bakışı; faaliyetlerin performansını etkileyen etkenlerle (maliyet etkenleri) ve işlerin nasıl yapıldığını gösteren performans ölçütleriyle ilgili bilgi vermektedir. İşletme, bu bilgiyi performansını iyileştirmek için

⁵⁸⁹Kaplan ve Norton, 1996a, **a.g.k.**, 10.

⁵⁹⁰Kaplan ve Norton, 1996a, **a.g.k.**, 230.

⁵⁹¹Turney, 2005, **a.g.k.**, 79.

⁵⁹²R. S. Kaplan ve D. P. Norton (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part II. *Accounting Horizons*. 15(2), s. 147-160, s. 157. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=2d3dcd43-5f7a-43bf-83a3-b1771b3a2f4d%40sessionmgr4010> (Erişim tarihi: 25.10.2017).

⁵⁹³Kaplan ve Norton, 1996a, **a.g.k.**, 55.

⁵⁹⁴Kaplan ve Norton, 1996a, **a.g.k.**, 230.

kullanmaktadır.⁵⁹⁵ Bu iyileştirme sürekli olarak yapılmaktadır. İşletme, faaliyetlerini sürekli iyileştirerek (faaliyetlerini yöneterek) performansını arttırmaya çalışmaktadır. İşletme yöneticileri için faaliyetleri yönetmek, asla tek seferlik bir görev değildir. Kısacası, faaliyete dayalı yönetim, sürekli iyileştirmeyi kapsamaktadır.⁵⁹⁶

Dengeli ölçüm kartı, sürekli iyileştirme gibi girişimlerle ilişkilidir.⁵⁹⁷ İşletme yöneticileri, önceden belirledikleri ve dengeli ölçüm kartına yerleştirdikleri hedeflere ulaşmak için, sürekli iyileştirme mi yoksa süreç mühendisliği mi uygulayacaklarına karar vermelidir. *Süreç mühendisliği*, yeni bir süreç geliştirmek ya da bir sürecin işleminde yeni bir yöntem bulmak ile ilgili iken; *sürekli iyileştirme* ise mevcut süreçler ile ilgilidir. Sürekli iyileştirmede; geç teslimler, değer katmayan süreler, hatalı/kusurlu ürünler, süreç hataları ve beceriksiz çalışanlar gibi hatalar azaltılmaya ve hatta ortadan kaldırılmaya çalışılmaktadır.⁵⁹⁸

⁵⁹⁵Turney, 2005, **a.g.k.**, 80.

⁵⁹⁶Turney, 2005, **a.g.k.**, 136.

⁵⁹⁷Kaplan ve Norton, 1992, **a.g.k.**, 79.

⁵⁹⁸Kaplan ve Norton, 1996a, **a.g.k.**, 232.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. UYGULAMA MODELİ

Bu bölümde uygulama algoritması, çevreyi tarama ve GZFT analizi, stratejilerin belirlenmesi, stratejinin seçilmesi, dengeli ölçüm kartının oluşturulması, faaliyete dayalı yönetimin uygulanması ve performans ölçümünün yapılması ile ilgili açıklama yapılmıştır.

4.1. Uygulama Algoritması

İşletmelerin stratejilerini belirlemelerinde etkili olan dokuz okulu kapsamında bulunduran Biçimleşme Okulu'nu temel alan stratejik yönetim bakış açısı ile faaliyete dayalı yönetim ve dengeli ölçüm kartı bütünleştirilerek tez modeli oluşturulmuştur.

Modelde, Biçimleşme Okulu'nun stratejik yönetim bakış açısı temel alınmış ve işletmenin, rekabette ayakta kalabilmek için bu stratejik yönetim bakış açısını benimsediği varsayılmıştır. Buna göre işletme; stratejisini oluştururken, çevresini incelemeli ve çevredeki değişiklikleri, planlama ve uygulamalarına dahil etmelidir. Çünkü işletme, çevresini incelediğinde çevredeki fırsatlar ve tehditler ile kendisinin güçlü ve zayıf yanlarının farkına varacaktır.

İşletme bu sayede, hem tehditlere karşı önlem alabilecek hem de fırsatlardan yararlanabilecektir. Ayrıca işletme, bir taraftan güçlü yanlarını daha da güçlendirebilecek, diğer taraftan da zayıflıklarının üstesinden gelebilecektir. Tehditlere karşı önlem almak, fırsatlardan yararlanmak, güçlü yanlarını geliştirmek ve zayıf yanlarını azaltmak veya ortadan kaldırmak işletmenin rekabete dayanıklılığını artırarak ona rekabet avantajı kazandıracaktır. Ancak, işletmenin bunları yapabilmesi için, önce mevcut durumunu tespit etmesi gerekmektedir.

Modelde, Tasarım Okulu'nu ve Planlama Okulu'nu kapsayan Biçimleşme Okulu'nun stratejik yönetim bakış açısı benimsendiği için, öncelikle işletmenin fırsatları, tehditleri, güçlü ve zayıf yanları değerlendirilecektir. GZFT analizi, bunları değerlendirmek amacıyla tez modelinde yer almış ve ayrı olarak gösterilmiştir.

Önerilen modelde, işletmenin mevcut durumunun GZFT analiziyle değerlendirilmesinin ardından, vizyonu ve misyonu oluşturulmaktadır. Daha sonra, bunlara bağlı olarak işletmenin amaçları belirlenmektedir. Amaçlar göz önünde

bulundurularak işletmenin hedef ve politikaları oluşturulduktan sonra da işletmede uygulanacak stratejiye karar verilmektedir. Tez modelinde, stratejinin belirlenmesi aşamasında diğer dokuz okul arasından Konumlandırma Okulu'nun önplana çıkacağı ve işletmenin, maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerinden birini seçerek uygulayacağı kabul edilmiştir.

Seçilen stratejinin sadece uygulanması, işletmenin rekabette başarılı olması için yeterli değildir. İşletme, stratejisini uygularken, performansını da sürekli değerlendirmelidir. Bu, işletme için çok önemli ve gereklidir. Çünkü bir işletme; ancak performansını ölçer ve yönetirse, stratejisini başarıyla uygulayıp uygulamadığını anlayabilir. Tez modeline göre, işletme performansının arttığının mı yoksa azaldığının mı belirlenmesi için, önce bu performansın ölçülmesi, sonra da yönetilmesi gerekmektedir. Bu konuda model, dengeli ölçüm kartının kullanılmasını önermektedir.

Dengeli ölçüm kartı, performansın yönetilmesini işletme için kolaylaştırmaktadır. Günümüzde önplanda olan maliyet, kalite, ürün geliştirme ve teslim hızı gibi etkenler dengeli ölçüm kartıyla kolayca ölçülebilir. Dengeli ölçüm kartı, bu etkenlerle ilgili hem performans değerlerine hem de hedeflere ilişkin bilgi vererek, işletme yönetici ve çalışanlarını hedeflere ulaşmaları için faaliyet ve süreçleri iyileştirmeye sevk etmektedir.

Performans ölçütlerine ait değer ve hedefleri içermesi, performans ölçütleri ve bunların hedefleriyle işletmenin stratejisini ilişkilendirmesi, işletmenin stratejisiyle faaliyetleri arasındaki ilişki hakkında bilgi vermesi, işletmenin ihtiyaçlarına göre özelleştirilerek oluşturulabilmesi, sürekli iyileştirme gibi yönetim teknik ve felsefelerinin işletmede uygulanmasını teşvik etmesi ve iyileştirme çalışmasının nereye odaklanması gerektiğini göstermesi nedeniyle dengeli ölçüm kartı diğer performans yönetim sistemlerinden üstündür. Buna bağlı olarak, modelde, dengeli ölçüm kartına yer verilmiş ve bu ölçüm kartı ayrı olarak gösterilmiştir.

Dengeli ölçüm kartını kullanarak performansını arttırmayı amaçlayan işletme, faaliyet ve süreçlerini sürekli iyileştirme gibi yönetim teknik ve felsefelerini uygulayarak iyileştirmelidir. Bunun için işletme önce, karşılaştığı problemlerin ayrı ayrı işletme fonksiyonlarında değil, işletmenin faaliyet ve süreçlerinde ortaya çıktığını kabul etmelidir. Sonra, faaliyet ve süreçlerini belirlemeli ve incelemelidir. Daha sonra da bu

faaliyet ve süreçlerindeki problemleri sürekli olarak tespit etmeli ve azaltmalı veya ortadan kaldırmalıdır.

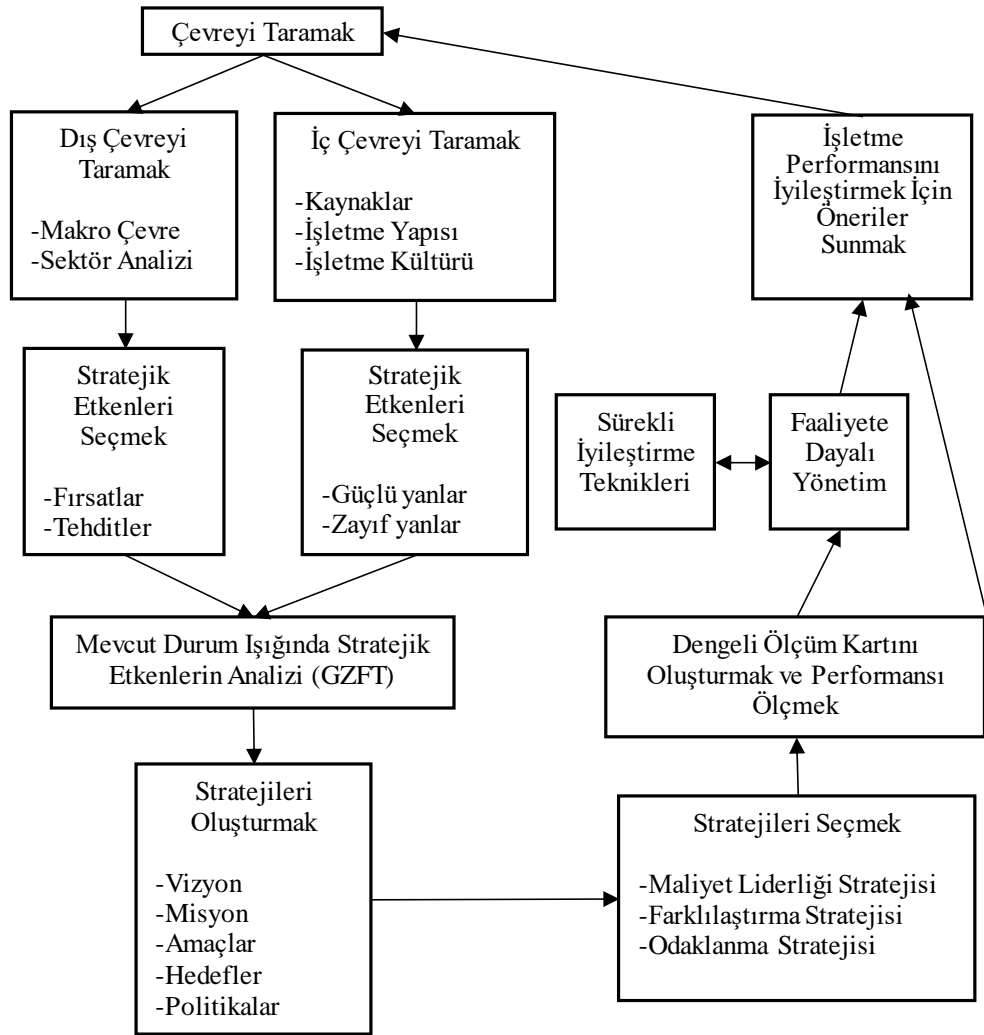
Ancak bunları yapan bir işletme, faaliyet ve süreçlerini iyileştirebilir ve rekabet avantajı kazanabilir. Çünkü bugün rekabet, faaliyet ve süreçler temelinde sürdürülmekte; problemler de işletme fonksiyonları yerine faaliyet ve süreçler dikkate alınarak çözüme kavuşturulmaktadır. Faaliyete dayalı yönetim, problemlerin azaltılmasını veya ortadan kaldırılmasını sağlayarak faaliyet ve süreçlerin iyileştirilmesi ve performansın artırılması konusunda işletmeye yardımcı olabilir. Bu nedenle, modelde, faaliyete dayalı yönetim uygulanarak işletmenin faaliyetlerinin iyileştirilmesi amaçlanmıştır. Buna bağlı olarak, faaliyete dayalı yönetim, tez modeline alınmış ve bu modelde ayrı olarak gösterilmiştir.

Faaliyetlerin performansının değerlendirilmesinde finansal ve finansal olmayan performans ölçütlerinin kullanılması ve bunların hedeflere bağlı olarak oluşturulması nedeniyle, faaliyete dayalı yönetim hem dengeli ölçüm kartı hem de Biçimleşme Okulu'nu temel alan stratejik yönetim bakış açısı ile uyum içerisindedir. Faaliyete dayalı yönetimde, müşterinin elde ettiği ve algıladığı değer vurgulanmakta ve müşterilerin istek ve ihtiyaçları önemli olmaktadır. Bu nedenle faaliyete dayalı yönetim, dengeli ölçüm kartı ve bu çalışmada benimsenen stratejik yönetim bakış açısı ile uyumludur.

Faaliyete dayalı yönetimde genellikle, faaliyet ve süreçler sürekli olarak iyileştirilmektedir. Bu nedenle faaliyete dayalı yönetim, süreç mühendisliğinden ziyade sürekli iyileştirmeyi kapsamaktadır. İşletme, sürekli iyileştirmeyi uygularken sürekli iyileştirme tekniklerinden yararlanmaktadır. Sürekli iyileştirme teknikleri kullanılarak iyileştirilen faaliyet, bağlı olduğu sürecin performansını da değiştirebilir. Faaliyet ve süreçlerin iyileştirilmesinde kullanılabilmesi ve bunların performansını etkileyebilmesi nedeniyle, sürekli iyileştirme teknikleri, tez modelinde ayrı olarak gösterilmiştir.

Önerilen modele göre, faaliyetleri iyileştirmek için çalışmaların yapılmasının ardından, dengeli ölçüm kartı kullanılarak işletme performansının tekrar ölçülmesi gerekmektedir. Daha sonra da işletmenin performansı ile ilgili değerlendirme yapılması, işletme performansının daha iyi hale getirilmesi için öneriler sunulması ve ilk aşama olan çevrenin incelenmesine geri dönülmesi gerekmektedir.

Çünkü çevrede ortaya çıkan veya çıkacağı öngörülen değişiklikler, bir taraftan işletmenin vizyonunu, misyonunu, amaçlarını, hedeflerini ve stratejisini değiştirebilir iken; diğer taraftan da işletmenin performansını artırabilir ya da azaltabilir. Önemli olan; işletmenin, stratejik yönetim bakış açısına sahip olmak, performansını sürekli değerlendirmek ve faaliyetlerini yönetmekten vazgeçmemesidir. Yukarıda açıklanan model Şekil 4.1’de sunulmuştur.



Şekil 4.1. Uygulama modeli öneri algoritması (G. A. Steiner (1997). *A step by step guide strategic planning what every manager must know. (1. Baskı), New York: Free Press Paperbacks, s. 17.;* J. D. Hunger ve T. L. Wheelen (2007). *Essentials of strategic management. (4. Baskı), New Jersey: Pearson Education, s. 14-15)*

4.2. Çevreyi Tarama ve GZFT Analizi

İşletmeler stratejilerini oluşturmadan önce çevrelerini taramalıdır.⁵⁹⁹ *İşletme çevresi* “işletmelerin gerçekleştirdikleri tüm işlevleri etkileyen işletme dışı her türlü şartların toplamı olarak ifade edilebilir”.⁶⁰⁰ İşletme çevresi, dış çevre ve iç çevre olmak üzere iki boyutta ele alınabilir. Dış çevre ve iç çevre ile ilgili bilgilerin izlenmesi, değerlendirilmesi ve işletmede ilgili kişilere iletilmesi *çevreyi taramaktır*. İşletmeler yararlanabilecekleri fırsatları ve karşılaşılabilecekleri tehditleri belirlemek için dış çevrelerini taramalıdır. Güçlü ve zayıf yanlarını belirlemek için de iç çevrelerini taramalıdır.⁶⁰¹ Bu kısımda dış çevreyi tarama (dış çevre analizi), iç çevreyi tarama (iç çevre analizi, işletme analizi) ve GZFT analizi ile ilgili açıklama yapılmıştır.

4.2.1. Dış çevreyi tarama

Dış çevre “işletmenin içinde faaliyette bulunduğu çevredir”.⁶⁰² Dış çevre işletmenin faaliyetlerini, yapısını ve süreçlerini etkileyen etkenlerden oluşmaktadır.⁶⁰³ Alanyazınında, Ülgen ve Mirze, dış çevreyi genel çevre (uzak çevre) ve iş çevresi (yakın çevre) olarak ele alır iken; Eren, genel çevre ve endüstri çevresi olarak ikiye ayırıp incelemektedir. Hunger ve Wheelen, dış çevrenin doğal çevre ve sosyal çevre ile görev çevresi olmak üzere iki boyuttan oluştuğunu ifade etmektedir. Pearce ve Robinson ise dış çevreyi uzak çevre, endüstri çevresi ve faaliyet çevresi olmak üzere üçe ayırmakta ve uzak çevre ile endüstri çevresini ayrıntılı bir şekilde incelemektedir.

Ülgen ve Mirze'nin genel çevre (uzak çevre) etkenleri, Eren'in genel çevre etkenleri, Hunger ve Wheelen'ın doğal çevre ve sosyal çevre etkenleri ile Pearce ve Robinson'ın uzak çevre etkenleri benzerdir. Ülgen ve Mirze, iş çevresini (yakın çevreyi); Eren, endüstri çevresini; Hunger ve Wheelen, görev çevresini; Pearce ve Robinson, endüstri çevresini incelerken benzer etkenlere değinmişlerdir. Alanyazınında, genel çevre etkenleri ekonomik, politik, yasal, teknolojik, sosyokültürel, uluslararası,

⁵⁹⁹J. D. Hunger ve T. L. Wheelen (2014). *Essentials of strategic management*. (5. Baskı), Harlow, Essex, England: Pearson Education Limited, s. 45.

⁶⁰⁰M. Ayan (2014). Stratejik analiz-I: dış çevre analizi (fırsat ve tehditler). (Ed: G. Gümüştekin ve İ. İpçioğlu), (1. Baskı), Avcılar, İstanbul: Lisans Yayıncılık, s. 116.

⁶⁰¹Hunger ve Wheelen, 2014, **a.g.k.**, s. 15.

⁶⁰²Ülgen ve Mirze, 2014, **a.g.k.**, s. 80.

⁶⁰³J. A. Pearce ve R. B. Robinson (2015). *Stratejik yönetim geliştirme, uygulama ve kontrol*. (Çeviri Ed.: Mehmet Barca), (12. Basımdan çeviri), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti., s. 81.

demografik, ekolojik, etik ve ahlaksal etkenlerden oluşur iken; endüstri çevresi etkenleri, Porter'ın rekabet analizi etkenlerinden oluşmaktadır.

Ülgen ve Mirze ile Mirze genel çevreyi inceler iken; politik çevre etkenlerini, yasal çevre etkenlerini, ekonomik çevre etkenlerini, sosyokültürel çevre etkenlerini, demografik çevre etkenlerini, teknolojik çevre etkenlerini ve uluslararası çevre etkenlerini ele almıştır.⁶⁰⁴ Eren, dış çevre etkenlerini; ekonomik çevre etkenleri, sosyokültürel çevre etkenleri, politik ve yasal çevre etkenleri, teknolojik çevre etkenleri, ekolojik ve doğal çevre etkenleri, etik ve ahlaksal çevre etkenleri ve uluslararası çevre etkenleri olmak üzere yediye ayırmıştır.⁶⁰⁵

Hunger ve Wheelen, doğal ve sosyal çevre etkenleri olarak; ekonomik çevre etkenlerine, teknolojik çevre etkenlerine, politik-yasal çevre etkenlerine ve sosyokültürel çevre etkenlerine örnek vermiştir ve demografik etkenlerin, sosyokültürel çevre etkenlerinin bir parçası olduğunu ifade etmiştir.⁶⁰⁶ Pearce ve Robinson, uzak çevre etkenleri kapsamında; ekonomik çevre etkenlerine, sosyal çevre etkenlerine, politik çevre etkenlerine ve uluslararası çevre etkenlerine değinmiştir.⁶⁰⁷

4.2.1.1. Dış çevre etkenlerinin belirlenmesi ve ölçülmesi

Bu kısımda, makro çevre (genel çevre, uzak çevre, doğal ve sosyal çevre) kapsamında bulunan ekonomik çevre etkenleri, politik ve yasal çevre etkenleri, teknolojik çevre etkenleri, uluslararası çevre etkenleri, sosyokültürel çevre etkenleri, demografik çevre etkenleri, ekolojik ve doğal çevre etkenleri, etik ve ahlaksal çevre etkenleri ve bu etkenlerin ölçülmesi ile ilgili açıklama bulunmaktadır.

Toplumun ihtiyaçlarını giderecek ürün ve hizmetlerin mevcut sınırlı kaynaklarla üretilip tüketildiği, kaynak, ürün, hizmet ve gelirin paylaşıldığı çevreye *ekonomik çevre* adı verilmektedir.⁶⁰⁸ Ülgen ve Mirze'ye göre işletmeler genel çevrelerini değerlendirir iken; ekonomik çevre etkenlerini dikkate almalıdır. Ülgen ve Mirze, bu etkenleri

⁶⁰⁴S. K. Mirze (2014). *İşletmelerde stratejik planlama el kitabı*. (1. Baskı), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti., s. 80.; Ülgen ve Mirze, 2014, **a.g.k.**, 82.

⁶⁰⁵Eren, 2013, **a.g.k.**, 119-141.

⁶⁰⁶Hunger ve Wheelen, 2014, **a.g.k.**, 47.

⁶⁰⁷Pearce ve Robinson, 2015, **a.g.k.**, 81-90.

⁶⁰⁸Ülgen ve Mirze, 2014, **a.g.k.**, 84.

ekonomik konjonktür dönemleri, para ve maliye politikaları, enflasyon, milli gelir, üretim faktör maliyetleri ve dış ödemeler bilançosu olarak sıralamıştır.⁶⁰⁹

Eren'e göre işletmeler, ekonomik çevre etkenleri kapsamında; milli gelirin artış eğilimlerini, para arzını, işsizlik oranını, ücret ve fiyat kontrollerini, devalüasyonu, enerjiye erişilebilirliği ve enerjinin maliyetini ve harcanabilir geliri incelemelidir.⁶¹⁰

Hunger ve Wheelen, işletmelerin dikkate alabileceği ekonomik çevre etkenleri içerisinde; milli gelirdeki eğilimleri, faiz oranlarını, para arzını, enflasyon oranlarını, işsizlik düzeyini, ücret/fiyat kontrollerini, devalüasyon ya da revalüasyonu, enerji seçeneklerini, enerjiye erişilebilirliği ve enerji maliyetini, harcanabilir geliri ve ihtiyari harcanabilir geliri, döviz piyasalarını ve küresel finansal sistemi örnek olarak sıralamıştır.⁶¹¹

Pearce ve Robinson; ekonomik çevre etkenleri değerlendirilirken, kredi olanaklarının, harcanabilir gelir düzeyinin, kişilerin harcama eğilimlerinin, faiz oranlarının, enflasyon oranlarının ve gayri safi milli hasıladaki (GSMH) artış eğilimlerinin işletmeler tarafından dikkate alınması gerektiğini belirtmiştir.⁶¹²

Mirze'nin işletmeler tarafından göz önünde bulundurulmasını önerdiği bazı ekonomik çevre etkenleri ise tüketim ve yatırım harcamaları, işsizlik oranları, faiz oranları, döviz kurları, milli gelirdeki eğilimler, dış ödemeler dengesiyle ilişkili etkenlerdeki gelişmeler, sektöre ilişkin teşvikler ve ülkedeki yaşam standartlarındaki gelişmelerdir.⁶¹³

Politik çevre, "işletmenin faaliyette bulunduğu ülkede, merkezi ve yerel resmi makamların ve bunlara bağlı kuruluşların siyasi otoritesini sağladığı ve kullandığı ortam" diye tanımlanmaktadır.⁶¹⁴ *Yasal çevre etkenleri* işletmelerin uymaları gereken yasa, yönetmelik ve kararları ifade etmektedir.⁶¹⁵

Ülgen ve Mirze, politik ve yasal çevre etkenleri arasında; devletin rejimini, politik istikrar ya da istikrarsızlığı, seçim sonuçlarını, özelleştirme veya kamulaştırma eğilimlerini, ticaret hukuku, vergi hukuku, icra ve iflas hukuku, eşya hukuku, iş hukuku

⁶⁰⁹Ülgen ve Mirze, 2014, **a.g.k.**, 85-86.

⁶¹⁰Eren, 2013, **a.g.k.**, 121-122-123.

⁶¹¹Hunger ve Wheelen, 2014, **a.g.k.**, 47.

⁶¹²Pearce ve Robinson, 2015, **a.g.k.**, 81-82.

⁶¹³Mirze, 2014, **a.g.k.**, 88.

⁶¹⁴Ülgen ve Mirze, 2014, **a.g.k.**, 82.

⁶¹⁵Mirze, 2014, **a.g.k.**, 80.

ve borçlar hukuku ile ilgili yasa, yönetmelik ve kararları işletmeler tarafından dikkate alınması gereken bazı politik ve yasal etkenler olarak sıralamıştır.⁶¹⁶

Eren, politik ve yasal çevre etkenlerine; tekelciliği önleme ya da antitröst yasalarını, çevre koruma yasalarını, dış ticareti, dış ülkelere yapılacak yatırımları ve küresel pazarlara açılmayı teşvik eden yasaları, yabancı sermayeyi teşvik etme ya da yasaklamayla ilgili yasaları, vergi yasalarını, yatırımı teşvik eden yasaları ve çalışanların haklarını düzenleyen yasaları örnek olarak vermiştir.⁶¹⁷

Hunger ve Wheelen'ın işletmelerin değerlendirebileceği politik ve yasal çevre etkenlerine verdiği örnekler; antitröst düzenlemeleri, çevre koruma yasaları, küresel ısınma yasaları, göçmen yasaları, vergi yasaları, özel teşvikler, dış ticaret düzenlemeleri, yabancı işletmelere yönelik davranışlar, işe alma ve terfi ile ilgili yasalar, devletin istikrarı ve dış kaynak kullanımı düzenlemeleridir.⁶¹⁸

Politik ve yasal çevre etkenleriyle ilgili olarak Pearce ve Robinson da yukarıdakilere benzer örnekler vermiştir. Onlara göre bu etkenler; antitröst yasalar, vergi yasaları, çevre koruma yasaları, fiyatlama politikaları, toplum ve çalışanları koruyan yasalar.⁶¹⁹

Yukarıda değinilen politik ve yasal çevre etkenlerine ilaveten Mirze; uluslararası anlaşmalar ve gelişmeleri, mülki, sınai ve fikri hak ve sorumluluklarla ilgili gelişmeleri, sektörle ilgili yasaları politik ve yasal çevre etkenlerine örnek olarak sıralamıştır.⁶²⁰

Teknolojik çevre “yeni bilgilerin yaratıldığı ve her ortamda uygulanarak ürün ve süreçlerde gelişmelere yol açan faaliyetlerin oluşturulduğu bir platformdur”.⁶²¹ Hunger ve Wheelen ile Eren, hükümetin araştırma ve geliştirme için yaptığı harcamalar toplamını, endüstrinin araştırma ve geliştirme için yaptığı harcamalar toplamını, teknolojik çabalara odaklanmayı, patent korumayı, yeni ürünleri, teknolojideki yeni gelişmelerin laboratuvarından pazara transferini, verimliliği, otomasyon aracılığıyla iyileştirmeleri, internet mevcudiyetini, telekomünikasyon altyapısını ve bilgisayara izinsiz giriş faaliyetini teknolojik etkenlere örnek olarak vermiştir.⁶²²

⁶¹⁶Ülgen ve Mirze, 2014, **a.g.k.**, 82-83.

⁶¹⁷Eren 2013, **a.g.k.**, 124-125-126.

⁶¹⁸Hunger ve Wheelen, 2014, **a.g.k.**, 47.

⁶¹⁹Pearce ve Robinson, 2015, **a.g.k.**, 84.

⁶²⁰Mirze, 2014, **a.g.k.**, 92.

⁶²¹Ülgen ve Mirze, 2014, **a.g.k.**, 88.

⁶²²Eren, 2013, **a.g.k.**, 129-130-131.; Hunger ve Wheelen, 2014, **a.g.k.**, 47.

Mirze'nin örnek olarak verdiği teknolojik çevre etkenlerinden bazıları; uluslararası teknolojideki gelişmeler, sektörde otomasyonun gelişimi, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, sektörde modası geçen teknolojilerdeki uygulamalar, sektörle ilgili teknolojilerdeki gelişmelerdir.⁶²³

Uluslararası çevre “işletmenin faaliyette bulunduğu ülkenin dışındaki yabancı ülkelerdeki fırsat ve tehditleri barındıran politik, yasal, ekonomik ve sektörel olayları ve oyuncularını (müşteriler, tedarikçiler, rakipler)” kapsayan çevredir.⁶²⁴

Ülgen ve Mirze ile Mirze; bir ülkeye uygulanan ambargoyu, ülkeler arasındaki savaş ihtimalini, ülkelerin parçalanmasını ya da birleşmesini, bir ülkenin uluslararası pazara açılmasını, serbest ticaret bölgelerinin oluşturulmasını, gümrük birliklerini, ortak pazarların oluşmasını, ikili ya da çok taraflı ticaret anlaşmalarının yapılmasını, uluslararası büyük işletmelerin birleşmesini ve bir işletmenin diğerini satın almasını uluslararası çevre etkenlerine örnek göstermiştir.⁶²⁵ Eren ile Pearce ve Robinson; ekonomik, politik ve yasal ve sosyokültürel çevre etkenlerini uluslararası bakımdan ele almıştır.⁶²⁶

Sosyokültürel çevre “insanların değer yargılarını, tutumlarını, davranış biçimlerini, kültürel alışkanlıklarını, olaylara bakış açılarını, yaşam biçimlerini oluşturan ve etkileyen unsurların bulunduğu çevredir”.⁶²⁷ Ülgen ve Mirze, bayanların iş sahibi olmalarını bu konuya örnek olarak vermiştir.⁶²⁸

Hunger ve Wheelen ile Eren; yaşam şeklindeki değişiklikleri, kariyer beklentilerini, müşterilerin bilinçlenmesini, aile yapılarına ilişkin oranları, nüfus artış oranını, nüfusun yaş dağılımını, nüfustaki bölgesel göçleri, yaşam beklentilerini, doğum oranlarını, emeklilik planlarını, insanların sağlık durumlarını, eğitim düzeyini ve sendikal örgütlenmeyi sosyokültürel çevre etkenlerine örnek olarak sıralamışlardır.⁶²⁹

Mirze'nin konuyla ilgili örnek olarak sıraladığı sosyokültürel çevre etkenlerinden bazıları; kültürel alışkanlıklarda gelişmeler, çevre bilinciyle ilgili değişimler, toplumun sektör ile ilgili düşünüş, tutum ve davranışları ile ilgili gelişmeler, sektördeki mevcut hedef müşterilerin eğitimle ilgili düşünceleri, tutum ve davranışlarıyla ilgili gelişmeler,

⁶²³Mirze, 2014, **a.g.k.**, 93.

⁶²⁴Ülgen ve Mirze, 2014, **a.g.k.**, 89.

⁶²⁵Mirze, 2014, **a.g.k.**, 93-94.; Ülgen ve Mirze, 2014, **a.g.k.**, 89-90.

⁶²⁶Eren, 2013, **a.g.k.**, 141-142-143.; Pearce ve Robinson, 2015, **a.g.k.**, 91.

⁶²⁷Ülgen ve Mirze, 2014, **a.g.k.**, 86.

⁶²⁸Ülgen ve Mirze, 2014, **a.g.k.**, 87.

⁶²⁹Eren, 2013, **a.g.k.**, 127.; Hunger ve Wheelen, 2014, **a.g.k.**, 47.

işletmelerin müşteri ve çalışanlarına karşı düşünceleri, tutum ve davranışlarıyla ilgili gelişmeler ve çalışanların sektörle ilgili düşünceleri, tutum ve davranışlarıyla ilgili gelişmelerdir.⁶³⁰

Demografik çevre “işletmelerin faaliyette bulunduğu çevredeki nüfusun yapısı, özellikleri ve eğilimleri ile ilgili etkenleri” içermektedir.⁶³¹ Ülgen ve Mirze; nüfus büyüklüğünü, kadın-erkek oranlarını, nüfus içindeki yaş gruplarını, nüfusun etnik yapısını, nüfusun bölgelerarası ya da ülkelerarası coğrafi dağılımını, gelir dağılımını, nüfusun eğitim düzeyini demografik çevre etkenlerine örnek olarak vermiştir.⁶³² Mirze, yukarıda sayılan demografik çevre etkenlerinin sektör, il ve pazar bakımından da incelenebileceğini ifade etmiştir.⁶³³

Ekolojik çevreyle ilgili olarak Eren; hava, su ve toprak kirliliğinin çevre üzerindeki etkilerine değinerek, çevreyi kirleten işletmelerin yasal yaptırımlarla karşılaşabileceğini vurgulamıştır.⁶³⁴ Pearce ve Robinson, işletmelerin çevre kirliliğine karşı aldıkları önlemlere birkaç örnek vermiştir. Bunlardan bazıları; çelik işletmelerinin kirliliği kontrol eden ekipmanlara yaptıkları yatırım, arabalara pahalı emisyon kontrol sistemlerinin kurulması ve petrol sektöründe kurşunsuz benzin kullanılmasıdır.⁶³⁵

Etik ve ahlaksal çevreyle ilgili olarak Eren; devletin, yasa çıkararak ülkede yasal bir düzen oluşturduğunu, toplumdaki geleneklerin bu yasaları tamamladığını ve bunların işletmeler tarafından dikkate alınması gerektiğini ifade etmiştir.⁶³⁶

Dış çevre etkenlerinin (makro çevre etkenlerinin) işletme için önemi, bu etkenlerin işletmeyi etkileme derecesi, etkenlerdeki değişikliklerin ortaya çıkma ihtimali, işletmenin bu etkenlerdeki değişikliklere karşı hazırlık durumu ve bu değişikliklere karşı ne kadar kaynak ayıracağı işletmeden işletmeye farklılık gösterebilir. Bu nedenle, her işletme kendisi için önemi, etki derecesi, ortaya çıkma ihtimali ve bu etkenlerdeki değişikliklere karşı ayıracağı kaynaklara göre dış çevre etkenlerini puanlandırabilir ve değerlendirebilir. İşletme yöneticileri, belirledikleri dış

⁶³⁰Mirze, 2014, **a.g.k.**, 95.

⁶³¹Ülgen ve Mirze, 2014, **a.g.k.**, 87.

⁶³²Ülgen ve Mirze, 2014, **a.g.k.**, 87.

⁶³³Mirze, 2014, **a.g.k.**, 96.

⁶³⁴Eren, 2013, **a.g.k.**, 137.

⁶³⁵Pearce ve Robinson, 2015, **a.g.k.**, 87.

⁶³⁶Eren, 2013, **a.g.k.**, 137-138.

çevre etkenlerini puanlandırırken, altılı Likert ölçeğine göre hazırlanmış bir *ölçüm tablosu* kullanılabilir.⁶³⁷ Bu tablo, Tablo 4.1’de sunulmuştur.

Tablo 4.1. *Dış çevre etkenlerinin ölçülmesi (Mirze, 2014, a.g.k., 82-83-84)*

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

Dış çevre etkenlerinin ölçülmesi tablosu kullanılarak işletme yöneticilerinin, dış çevre etkenlerini ve dış çevre etkenleri ile ilgili yaptıkları puanlamayı görmelerini sağlayan bir matris hazırlanabilir. Bu matris, GZFT analizi tablosunu oluşturmada işletme yöneticilerine yardımcı olabilir.⁶³⁸ Puanlandırılan dış çevre etkenlerini gösteren bu matris Tablo 4.2’de sunulmuştur.

⁶³⁷ Ülgen ve Mirze, 2014, a.g.k., 143-144.

⁶³⁸ Ülgen ve Mirze, 2014, a.g.k., 145.

Tablo 4.2. Dış çevre etkenlerinin puanlandırılması (Mirze, 2014, a.g.k., 85)

Dış Çevre Etkenleri	Muhtemel Değişiklikler	İşletme için Muhtemelen F (+) / T (-)	Etki	Olasılık	Önem Derecesi	Hazırlık Derecesi	Kaynak Yeterliliği
Ekonomik Çevre Etkenleri							
Politik Çevre Etkenleri							
Yasal Çevre Etkenleri							
Teknolojik Çevre Etkenleri							
Uluslararası Çevre Etkenleri							
Sosyokültürel Çevre Etkenleri							
Demografik Çevre Etkenleri							

Dış çevre etkenlerinin puanlandırılması tablosu sayesinde dış çevre etkenlerine verdikleri puanların tamamını gören işletme yöneticileri; bu puanları verirken yaptıkları değerlendirmeleri de göz önünde bulundurarak, işletmenin fırsat ve tehditlerini belirlemekte ve GZFT analizi tablosunun fırsat ve tehditler kısımlarına bunları yazmaktadır. Makro çevreyi analiz eden işletme yöneticileri, stratejilerini belirlemeden önce sektör analizi de yapmaktadır.

4.2.1.2. Sektör analizi

İşletmenin, ürünlerini üretmek için girdilerini tedarik ettiği, ürünlerini üretip sattığı ve rakipleriyle rekabet ettiği çevreye *sektör* adı verilmektedir.⁶³⁹ İşletmeler yararlanabilecekleri fırsatları ve karşılaşılabilecekleri tehditleri belirlerken, içinde buldukları sektörü de analiz etmelidir. Sektörün analiz edilmesinde, işletmeler üç etkeni dikkate almaktadır. Bunlar; işletmenin ana pazarının incelenmesi, işletmenin

⁶³⁹Ülgen ve Mirze, 2014, a.g.k., 90.

rekabet analizinin yapılması ve rakibinin analiz edilmesidir.⁶⁴⁰ Bu etkenler aşağıda açıklanmıştır.

4.2.1.2.1. *Ana pazarın incelenmesi*

Pazar “karşılacak istek ve ihtiyaçları olan, harcayacak geliri bulunan ve harcama isteği olan kişiler veya işletmelerden oluşur”.⁶⁴¹ *Ana pazar* ise işletmenin, ürünlerini satarak ve rakipleriyle mücadele ederek gelir elde etmek istediği pazardır. İşletme içinde bulunduğu piyasanın yapısını göz önünde bulundurarak, pazarının sınırlarını belirleyerek, pazarının gelişim (büyüme) hızını hesaplayarak ve pazarının içinde bulunduğu yaşam dönemini belirleyerek ana pazarını incelemektedir.⁶⁴²

Piyasa “alıcı ve satıcıların oluşturduğu mübadele ağıdır”.⁶⁴³ Piyasanın yapısını taşıdığı özellikler belirlemektedir.⁶⁴⁴ Bu özellikler; pazardaki işletme sayısı, pazardaki ürünlerin aynı olup olmaması, pazarda fiyatların kontrol edilip edilmemesi, pazara girişin zor olup olmaması başka bir ifadeyle pazara girişin engellenip engellenmemesi, pazardaki rekabetin durumu, n işletme yoğunlaşma endeksi ve herfindahl-hirschman endeksidir.⁶⁴⁵

Piyasanın taşıdığı özellikler bakımından; tam rekabet piyasası, monopolcü rekabet piyasası, oligopol piyasası ve monopol piyasası olmak üzere dört çeşit piyasa vardır.⁶⁴⁶ Piyasa çeşitlerinin özelliklerine aşağıda kısaca değinir iken; ifade birliğini sağlamak için alıcı yerine müşteri, satıcı yerine de sektördeki işletmeler sözcükleri kullanılmıştır.

Tam rekabet piyasasında müşteriler ve sektördeki işletmeler çok sayıdadır. Müşteriler ürünleri almaktan, sektördeki işletmeler de ürünleri satmaktan her an vazgeçebilir ve her an bu işletmeler piyasadan çekilebilir ya da yeni işletmeler piyasaya girebilir. Tam rekabet piyasalarında, aynı özellikte müşteriler olduğu gibi sektördeki işletmeler de aynı özelliktedir ve ürünler birbirinden farklı değildir.⁶⁴⁷

⁶⁴⁰Ayan, 2014, **a.g.k.**, 130.

⁶⁴¹İ. Mucuk (2014). *Pazarlama ilkeleri*. (20. Baskı), İstanbul: Türkmen Kitabevi, s. 69.

⁶⁴²Ülgen ve Mirze, 2014, **a.g.k.**, 91.

⁶⁴³Z. Dinler (2003). *İktisada giriş*. (9. Baskı), Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları, s. 71.

⁶⁴⁴Ülgen ve Mirze, 2014, **a.g.k.**, 92.

⁶⁴⁵Dinler, 2003, **a.g.k.**, 194.; Ülgen ve Mirze, 2014, **a.g.k.**, 92.

⁶⁴⁶Dinler, 2003, **a.g.k.**, 194.

⁶⁴⁷Dinler, 2003, **a.g.k.**, 72.

Müşteriler ve tedarikçiler ürünlerin bütün özellikleri, pazardaki fiyatlar ve üretim teknolojisiyle ilgili bilgilerin tamamına sahiptir.⁶⁴⁸ İşletmeler ürünlerin fiyatları üzerinde kontrol sahibi değildir.⁶⁴⁹ Ayrıca, piyasaya girmek için hiçbir engel yoktur. Piyasaya giren işletmeler de sadece fiyat üzerinden rekabet etmektedir. Bu piyasada n işletme yoğunlaşma endeksi sıfır olup herfindahl-hirschman endeksi de 1000'den küçüktür.⁶⁵⁰

Piyasada ikamesi olmayan veya ikamesi zor olan bir ürünü üreten sadece bir adet işletme bulunmakla birlikte, diğer işletmeler, ölçek ekonomisi ve yasalar gibi giriş engellerinin varlığı nedeniyle piyasaya giremiyorlarsa bu, *monopol piyasadır*.⁶⁵¹ Monopol piyasadaki işletme, fiyatı kontrol edebilir ve istediği kararı alabilir.⁶⁵² Monopol piyasasında rakip olmadığı için piyasadaki işletme, fiyat rekabetinde bulunmaz; ama, piyasadaki müşterileri kendine çekmek için ürünlerinin reklamını yapabilir. Bu piyasanın n işletme yoğunlaşma endeksi % 100 iken; herfindahl-hirschman endeksi de 10.000'dir.⁶⁵³

Monopolcü rekabet piyasasında çok sayıda işletme bulunmaktadır.⁶⁵⁴ Bu işletmeler birbirinden farklı renkte, kokuda, desende, ambalajda ya da isimde ürünlere sahiptir ve birbirini ikame edebilen farklı (heterojen) ürünler üreterek piyasaya sunmaktadır.⁶⁵⁵ Piyasadaki ürünleri üretmek için büyük tutarda sermayeye ya da üretim tesis ölçeğine ihtiyaç olmadığından bu piyasaya girmek kolaydır.⁶⁵⁶

Piyasaya giren işletmeler fiyat rekabetinin yanı sıra ürünlerinin reklamını yaparak, markalarını müşterilerin zihnine yerleştirmeye çalışmaktadır.⁶⁵⁷ Piyasadaki işletmeler, ancak farklı ürünlerin fiyatlarını kontrol edebilir.⁶⁵⁸ Bu piyasanın n işletme yoğunlaşma endeksi %40'dan küçüktür ve herfindahl-hirschman endeksi 1000 ile 1800 arasındadır.⁶⁵⁹

⁶⁴⁸Dinler, 2003, **a.g.k.**, 73.

⁶⁴⁹Mirze, 2014, **a.g.k.**, 98.

⁶⁵⁰Dinler, 2003, **a.g.k.**, 194.

⁶⁵¹Dinler, 2003, **a.g.k.**, 195.

⁶⁵²Dinler, 2003, **a.g.k.**, 194.; Ülgen ve Mirze, 2014, **a.g.k.**, 92.

⁶⁵³Dinler, 2003, **a.g.k.**, 194.

⁶⁵⁴Ülgen ve Mirze, 2014, **a.g.k.**, 92.

⁶⁵⁵Dinler, 2003, **a.g.k.**, 218.

⁶⁵⁶Dinler, 2003, **a.g.k.**, 220.

⁶⁵⁷Dinler, 2003, **a.g.k.**, 219.

⁶⁵⁸Mirze, 2014, **a.g.k.**, 98.

⁶⁵⁹Dinler, 2003, **a.g.k.**, 194.

Oligopol piyasasında, ürünlerini müşterilere satmak için aldıkları kararlarla birbirini etkileyen az sayıda işletme bulunmaktadır. Bu piyasada işletme sayısı belirgin değildir. Örneğin, bu sayı en az iki olmalıdır; ancak, piyasada 20 işletme olsa da sayı yine az kabul edilmektedir. Çünkü piyasanın temel özelliği işletme sayısının kaç olduğundan ziyade bu işletmelerin, aldıkları kararlarla birbirlerini etkilemeleridir.⁶⁶⁰

Piyasayı esas etkileyen, pazar payı büyük olan işletme olsa da bu işletme dahi piyasadaki diğer işletmelerin üretim miktarı, fiyat ve reklam gibi konularda aldığı kararları dikkate almak zorundadır; çünkü diğer işletmelerden etkilenmektedir.⁶⁶¹ Bu piyasadaki işletmeler müşterilere aynı ürünleri (homojen ürünler) ya da birbirini ikame eden farklı ürünleri (heterojen ürünler) sunabilir.⁶⁶² Piyasadaki ürünler aynı olduğunda piyasa tam oligopol; farklı olduğunda ise noksan oligopoldür.⁶⁶³

Oligopol piyasasındaki işletmeler birbirlerini etkiledikleri için ürün fiyatları üzerinde işletmelerin kontrolleri ya çok azdır ya da hiç yoktur.⁶⁶⁴ Buna ilaveten, oligopol piyasasına işletmelerin girmeleri zordur; çünkü piyasadaki işletmelerin ölçek ekonomisinden yararlanmaları, büyük tutarda sermayeye sahip olmaları veya piyasaya girişin yasalarla sınırlandırılmış olması gibi nedenler işletmeler için giriş engelleri oluşturmaktadır.⁶⁶⁵

Piyasadaki işletmeler fiyat rekabetinin yanı sıra ürünlerini farklılaştırarak da rekabet etmektedir. Oligopol piyasasında n işletme yoğunlaşma endeksi %40'dan büyüktür ve herfindahl-hirschman endeksi 1800'den büyüktür.⁶⁶⁶ Piyasa çeşitleri ve bu piyasaların özellikleri Tablo 4.3'de verilmiştir.

Tablo 4.3. Piyasa çeşitleri ve piyasaların özellikleri (Dinler, 2003, *a.g.k.*, 194.; Mirze, 2014, *a.g.k.*, 98)

Piyasalar/Piyasaların Özellikleri	Tam Rekabet Piyasası	Monopol Piyasa	Monopolcü Rekabet Piyasası	Oligopol Piyasası
İşletme Sayısı	Çok sayıda	Bir adet	Çok sayıda	Birbirini etkileyecek kadar az sayıda

⁶⁶⁰Dinler, 2003, *a.g.k.*, 226.

⁶⁶¹Dinler, 2003, *a.g.k.*, 226.; Ülgen ve Mirze, 2014, *a.g.k.*, 92.

⁶⁶²Dinler, 2003, *a.g.k.*, 226.

⁶⁶³Dinler, 2003, *a.g.k.*, 226-227.

⁶⁶⁴Mirze, 2014, *a.g.k.*, 98.

⁶⁶⁵Dinler, 2003, *a.g.k.*, 194-190.

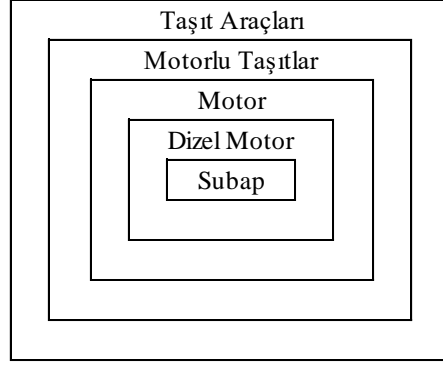
⁶⁶⁶Dinler, 2003, *a.g.k.*, 194.

Tablo 4.3. (Devam) *Piyasa çeşitleri ve piyasaların özellikleri*

Piyasalar/Piyasaların Özellikleri (Devam)	Tam Rekabet Piyasası	Monopol Piyasa	Monopolcü Rekabet Piyasası	Oligopol Piyasası
Ürün Çeşidi	Aynı ürünler (homojen ürünler)	İkamesi olmayan ürün	Farklı ürünler (heterojen ürünler)	Aynı ürünler (homojen ürünler) ya da farklı ürünler (heterojen ürünler)
Fiyatları Kontrol Edebilme	Fiyatlandırmada kontrol yok	Fiyatlandırmada tam kontrol	Farklılaştırılmış ürünlerde fiyatlandırma kontrol edilebilir	Fiyatlandırmada kontrol yok ya da çok zor
Piyasaya Giriş Engeli	Giriş engelleri yok	Giriş tamamen engellenmiş	Giriş kolay	Giriş nispeten engellendiği için zor
Fiyat Dışı Rekabet	Yok	Rakip yok ancak reklamlarla piyasayı etkilemeye çalışılması söz konusu	Reklam, marka vb. nedenlere dayalı olarak fiyat dışı rekabet var.	Ürün farklılaştırmasına dayalı olarak var
n İşletme Yoğunlaşma Endeksi	Sıfır	% 100	%40'dan küçük	%40'dan büyük
Herfindahl-hirschman Endeksi	1000'den küçük	10000	1000 – 1800	1800'den büyük

Pazarın sınırları belirlenirken işletmenin misyonundan yararlanılmaktadır. Misyonda ifade edilen ürünler ya da coğrafi bölgeler pazarın sınırını çizmektedir. İşletmenin ürünleri ya da hedeflediği coğrafi bölgeler, misyonda bulunmuyorsa; o zaman, işletmenin yöneticileriyle görüşülerek pazarın sınırı belirlenebilir. Pazarın sınırını belirlemede, ürün yapısı özelliği ve coğrafi veya bölgesel konum olmak üzere iki ölçü vardır.⁶⁶⁷ Ürün yapısı özelliğine göre belirlenmiş pazar sınırına örnek Şekil 4.2'de verilmiştir.

⁶⁶⁷Ülgen ve Mirze, 2014, a.g.k., 92-93.



Şekil 4.2. Ürün yapısı özelliğine göre pazarın sınırı (Mirze, 2014, a.g.k., 99)

Pazarda yer alan bütün işletmelerin cari yıl satışlarından geçmiş yıl satışları çıkarılarak bulunan fark, pazardaki bütün işletmelerin geçmiş yıl satışlarına bölüldüğünde *pazarın gelişim hızı* hesaplanmış olmaktadır.⁶⁶⁸ Pazar; giriş, büyüme, olgunluk ve gerileme olmak üzere *dört yaşam döneminden biri* içerisinde bulunmaktadır.⁶⁶⁹

Pazarın içinde bulunduğu döneme göre, yenilik yapma, ürünlerini farklılaştırma ve maliyetlerini azaltma gibi konularda işletmenin alacağı karar ve benimseyeceği amaçlar değişebilir. Bu nedenle, pazarın hangi yaşam döneminde olduğu bilgisi işletme yöneticileri için önemlidir.⁶⁷⁰ Pazarın yaşam dönemleri, bu dönemlerin özellikleri ve buna bağlı olarak işletmelerin benimseyebilecekleri amaçlara örnekler Tablo 4.4'de verilmiştir.

Tablo 4.4. Ürün yaşam döneminin özellikleri ve işletmelerin muhtemel amaçları (Akgemci, 2015, a.g.k., 243)

Muhtemel Özellikler				
Yaşam Dönemleri ve Özellikleri	Giriş	Büyüme	Olgunluk	Gerileme
Satışlar	Az	Hızlı artış	En yüksek satış	Azalış
Maliyetler	Her birimde yüksek	Azalış	Her birimde az	Artış

⁶⁶⁸ Ayan, 2014, a.g.k., 132.

⁶⁶⁹ Mirze, 2014, a.g.k., 100-101.

⁶⁷⁰ Ayan, 2014, a.g.k., 132.; T. Akgemci (2015). *Stratejik yönetim*. (4. Baskı), Ankara: Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti., 242-243.

Tablo 4.4. (Devam) *Ürün yaşam döneminin özellikleri ve işletmelerin muhtemel amaçları*

Muhtemel Özellikler (Devam)				
Yaşam Dönemleri ve Özellikleri	Giriş	Büyüme	Olgunluk	Gerileme
Kar	Zarar	Artış	En çok kar	Azalış
Müşteriler	Yenilikçi	Erken uyum	Çoğunluk	Geri kalanlar
Rakipler	Birkaç	Çoğunluk	Kapasitenin üstünde	Azalış
Muhtemel Amaçlar				
Amaçlar	Farkındalık oluşturma	Satışları maksimum yapma	Karını maksimum yapma	Maliyetleri azaltma

4.2.1.2.2. Rekabet analizi

Porter, sektörde işletmelerin rekabetini etkileyen beş temel etken olduğunu ve bu etkenlerin ayrı ayrı incelenerek işletme stratejisinin belirlenmesini önermektedir.⁶⁷¹ Bu temel etkenler; sektörde bulunan rakipler arasındaki rekabetin şiddeti, sektöre girebilecek yeni işletmelerin oluşturduğu tehdit, tedarikçilerin pazarlık gücü, müşterilerin pazarlık gücü ve ikame ürünlerin oluşturduğu tehdittir.⁶⁷² İşletmeler buldukları sektörde ürünlerini müşterilerine satmaya çalışırken, sektördeki diğer işletmelerle rekabet ederek birbirlerine rakip olmaktadır.⁶⁷³

Sektörün küçülmesi, sektördeki işletmelerin farklı büyüklükte, sayıca fazla olması ve sabit maliyetlerinin yüksek olması *rakipler arasındaki rekabetin şiddetinin yüksek olmasına* neden olacaktır.⁶⁷⁴ İşletmelerin ürünlerinin birbirine benzemesi başka bir ifadeyle standart olması, işletmenin ürünlerinin müşteriler tarafından bilinirliğinin az olması ve müşterilerin bir işletmenin ürününden başka bir işletmenin ürününe geçerken çok az maliyete katlanması ya da hiçbir maliyete katlanmaması sektördeki rekabeti şiddetlendirecektir.⁶⁷⁵

Sektördeki işletmeler arasında fiyat ve üretim miktarları bakımından bir anlaşma olmaması, müşterilerin sektördeki işletmeler, bunların ürün, fiyat ve kaliteleri konusunda yeterli bilgiye sahip olmaları ve sektördeki işletmelerin farklı stratejiler uygulamaları da rekabetin şiddetini arttırmaktadır. Ayrıca, teknoloji ve ürün çeşitliliği

⁶⁷¹Ülgen ve Mirze, 2014, **a.g.k.**, 94.

⁶⁷²Mirze, 2014, **a.g.k.**, 107.

⁶⁷³Ülgen ve Mirze, 2014, **a.g.k.**, 100.

⁶⁷⁴Eren, 2013, **a.g.k.**, 156-157.

⁶⁷⁵Eren, 2013, **a.g.k.**, 158.

bakımından güçlü işletmeler sektörde olduğu sürece rekabetin şiddeti artacaktır. Buna ilaveten, işletmelerin sabit sermaye yatırımlarının yüksekliği veya işletmenin o sektöre kendini adanmış olması gibi çıkış engellerinin sektörde yüksek olması durumunda rakipler arasındaki rekabetin şiddeti de yüksek olacaktır.⁶⁷⁶ Mirze, rakipler arasındaki rekabetin şiddeti etkenleri olarak aşağıdakileri sıralamıştır:

- Sektörde aynı yetenek ve kapasitedeki işletme sayısı,
- Pazarın gelişim hızının düşük olması,
- Sektörden çıkma engelleri,
- Standart ürünler ve farklılaştırılmış ürünler.⁶⁷⁷

Sektöre girebilecek yeni işletmeler, hem o sektörde yeni kurulacak işletmeleri hem de o sektördeki diğer işletmeleri satın alarak ya da onlarla birleşerek sektöre girecek başka sektörlerde bulunan işletmeleri ifade etmektedir. Bu işletmelerin sektöre girip girmeme kararını o sektörün çekici olup olmaması belirlemektedir.⁶⁷⁸

Sektörün çekiciliğini etkileyen etkenler; sektörün büyüklüğü, gelişim hızı, içinde bulunduğu yaşam dönemi, karlılığı, sektördeki rekabetin şiddeti, sektöre girişin ve çıkışın kolay olup olmaması (giriş ve çıkış engelleri), sektördeki talebin dengeli olup olmaması, sektörde karşılaşılabilecek problemler ve bunların karmaşıklık derecesi ve sektördeki belirsizlik derecesi ve risk durumudur.⁶⁷⁹ Bu etkenler arasında giriş engellerinin ayrı bir önemi vardır. Çünkü bir sektörde giriş engeli yüksekse o sektöre girebilecek işletmelerin oluşturduğu tehdit az olacaktır.⁶⁸⁰

Ölçek ekonomileri, ürün farklılaştırma, sermaye ihtiyacı, ölçek ekonomisi dışındaki maliyet dezavantajları, dağıtım kanallarına erişim ve devletin politikaları olmak üzere altı önemli giriş engeli vardır. Sektöre girmek isteyen işletmenin üretim maliyetlerini azaltmak için yüksek miktarda üretim yapmak zorunda olması, girilecek sektörde ürünlerin farklılaştırılmış olması, reklam, araştırma ve geliştirme harcamaları, stoklar vb. için büyük tutarda sermayeye ihtiyaç duyulması o sektörde *giriş engellerinin yüksek olduğu* anlamına gelmektedir.⁶⁸¹

Sektördeki mevcut işletmelerin daha iyi teknolojiye sahip olma, hammadde kaynaklarına yakın kurulmuş olma, devlet teşviklerinden yararlanma gibi avantajlara

⁶⁷⁶Eren, 2013, **a.g.k.**, 159.

⁶⁷⁷Mirze, 2014, **a.g.k.**, 108.

⁶⁷⁸Ayan, 2014, **a.g.k.**, 133.

⁶⁷⁹Mirze, 2014, **a.g.k.**, 109.

⁶⁸⁰Pearce ve Robinson, 2015, **a.g.k.**, 93.

⁶⁸¹Pearce ve Robinson, 2015, **a.g.k.**, 93-94.

sahip olması sektörde yüksek bir giriş engeli oluşturmaktadır. Ürünlerini müşterilerine ulaştırabilmek için kendi dağıtım kanalını kurma gerekliliği, işletmelerin sektöre girmesini zorlaştıran başka bir etkidir. Buna ilaveten, devletin sektörle ilgili teşvikleri sınırlandırması ya da o sektöre teşvik vermemesi, üretimi kontrol altında tutmak için o sektördeki işletmelere lisans alma zorunluluğu getirmesi de sektöre girecek işletmeler bakımından yüksek bir giriş engelidir.⁶⁸² Mirze, sektöre yeni girebilecek işletmelerin oluşturduğu tehdit etkenleri olarak aşağıdakileri sıralamıştır:

- Sektörün yapısı ve büyüklüğü,
- Sektörün gelişim hızı,
- Sektörün içinde bulunduğu yaşam dönemi,
- Sektörün karlılık derecesi,
- Sektördeki rekabet durumu ve rekabetin şiddeti,
- Sektöre giriş ve çıkış kolaylığı,
- Sektörde talebin dengeli olup olmadığı,
- Sektörde karşılaşılabilecek problemler ve bunların karmaşıklık derecesi,
- Sektördeki belirsizlik derecesi ve risk durumu.⁶⁸³

Sektörde bulunan işletmelerin, ürünlerini üretmek için ihtiyaç duyduğu hammadde, yardımcı malzeme ve yarı mamulleri onlara temin eden işletmelere *tedarikçi* adı verilmektedir.⁶⁸⁴

Tedarikçilerin pazarlık gücünü belirleyen etkenler; sektördeki tedarikçilerin az sayıda olması, tedarikçinin ürünlerini farklılaştırmış olması, sektördeki işletmeler için başka tedarikçilere geçiş maliyetinin az olması, tedarikçinin ürünlerinin ikamesinin olmaması, tedarikçinin ürünlerinin sektördeki işletmeler için önemli bir girdi olması, tedarikçinin satış gelirleri içinde sektördeki işletmelerden elde ettiği satış gelirinin önemli bir tutara ulaşmaması ve tedarikçinin ürünlerini sattığı sektöre girme ihtimalidir.⁶⁸⁵

Sektörde az sayıda tedarikçi varsa veya tedarikçiler ürünlerini farklılaştırmışlarsa bu tedarikçiler sattıkları ürünlerin fiyat, kalite, ödeme şartları vb. konularda sektördeki işletmelere kıyasla güçlü olmaktadır.⁶⁸⁶ Tedarikçisini değiştirdiği zaman müşteri

⁶⁸²Pearce ve Robinson, 2015, **a.g.k.**, 94.

⁶⁸³Mirze, 2014, **a.g.k.**, 109.

⁶⁸⁴Eren, 2013, **a.g.k.**, 147.

⁶⁸⁵M. E. Porter (2015). *Rekabet stratejisi: sektör ve rakip analizi teknikleri*. (Çev: Gülen Ulubilgen), (3. Baskı), İstanbul: Agora Kitaplığı, s. 33-34.; Mirze, 2014, **a.g.k.**, 109-110.

⁶⁸⁶Porter, 2015, **a.g.k.**, 33-34.; Ülgen ve Mirze, 2014, **a.g.k.**, 97.

memnuniyetinde azalma, kalitenin azalması, üretim maliyetlerinin artması, teslim süresinin uzaması gibi problemlerle karşılaşma ihtimali olan işletme için, başka tedarikçiye geçişin maliyeti yüksektir. Bu durumda işletme, tedarikçisini değiştirmek istemez ve tedarikçinin işletme üzerindeki pazarlık gücü artar.⁶⁸⁷

Tedarikçinin ürünlerinin ikamesi yoksa, tedarikçinin işletme üzerindeki pazarlık gücü yükselmektedir. Ayrıca, tedarikçinin sektördeki işletmelerden elde ettiği satış geliri azsa; tedarikçi, bu sektörü kendisi için önemli görmeyecek ve işletme üzerinde yüksek bir pazarlık gücüne sahip olacaktır. Tedarikçinin, ürünlerini sattığı sektöre girme ihtimali varsa; sektördeki işletmelere kıyasla tedarikçinin pazarlık gücü daha yüksek olmaktadır.⁶⁸⁸ Pazarlık gücü yüksek olan tedarikçiler işletme ile ilişkisinde kendi kararlarını işletmeye kabul ettirebilir ve işletmenin kendi stratejisini uygulamada esnekliği azalır.⁶⁸⁹ Mirze, tedarikçilerin pazarlık gücü etkenlerini aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Tedarikçinin pazarda tek üretici olması veya ürünlerinde farklılık yaratmış olması,⁶⁹⁰
- Başka tedarikçilere geçiş maliyetinin yüksekliği,
- Tedarikçinin ürünlerinin ikame ürün olarak alternatifinin bulunmaması,
- Tedarikçinin toplam satış gelirleri içinde işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre olan satışlarının önemli bir yer tutması,
- Tedarikçinin, ürünlerini sattığı işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre girme olasılığı.⁶⁹¹

Müşteriler sektördeki işletmelerin ürettiği ürünleri satın alan kişi ya da işletmelerdir.⁶⁹² Müşteriler; işletmelerden, ürettikleri ürünlerin kalitesini arttırmalarını ve fiyatlarını düşürmelerini talep ederek, onları birbirleriyle yarıştıracaktır ve bu şekilde sektördeki karlılığın azalmasına neden olabilir.⁶⁹³

Müşterilerin pazarlık gücünü belirleyen etkenler; müşterilerin satın alma miktarı, satın alınan ürünlerin maliyetlerinin müşterilerin maliyetlerinin önemli bir kısmını oluşturup oluşturmaması, satın alınan ürünlerin standart olup olmaması, müşterilerin geçiş maliyetiyle karşılaşp karşılaşmaması, müşterilerin az kar elde etmeleri,

⁶⁸⁷Eren, 2013, **a.g.k.**, 147.

⁶⁸⁸E. Can vd., (2013). *Günümüz işletmelerinin yönetimi*. (1. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., s. 186.

⁶⁸⁹Ülgen ve Mirze, 2014, **a.g.k.**, 97.

⁶⁹⁰Mirze, 2014, **a.g.k.**, 109.

⁶⁹¹Mirze, 2014, **a.g.k.**, 110.

⁶⁹²Eren, 2013, **a.g.k.**, 149.

⁶⁹³Pearce ve Robinson, 2015, **a.g.k.**, 96.

müşterilerin sektöre girme ihtimali, müşterinin ürün ve hizmetleri bakımından sektörün ürününün kaliteli olup olmaması, müşterilerin sektör, sektördeki işletme, ürün ve fiyatlar konusunda yeterli bilgiye sahip olup olmamasıdır.⁶⁹⁴

Müşterilerin satın alma miktarı işletmenin satışlarının önemli bir kısmını oluşturuyorsa, *müşterilerin pazarlık gücü yüksektir.*⁶⁹⁵ Müşterilerin maliyetlerinin önemli bir kısmını sektördeki işletmelerin ürünlerinin satın alma maliyetleri oluşturuyorsa ve müşteriler fiyata karşı duyarlıysa müşterilerin pazarlık gücü artacaktır.⁶⁹⁶ Sektördeki işletmelerin ürünlerinin standart olması ve bu ürünlerin ikamesinin müşteriler tarafından kolayca bulunabilmesi müşterilerin pazarlık gücünü arttırmaktadır. Ayrıca, müşteriler tedarikçilerini değiştirdiklerinde çok az geçiş maliyetiyle karşılaşılıyor ya da geçiş maliyetiyle hiç karşılaşmıyorlarsa pazarlık güçleri artmaktadır.⁶⁹⁷

Müşteriler, çok az kar elde ediyor ve bu nedenle fiyata karşı duyarlı oluyorsa sektördeki işletmelere karşı pazarlıkta da daha güçlü olmaktadır.⁶⁹⁸ Müşterilerin sektöre girme ihtimalinin yüksek olması da onların pazarlık gücünü arttırmaktadır.⁶⁹⁹ Müşterilerin ürün ve hizmetlerinin kalitesi bakımından sektörün ürününün önemsiz olması ve buna bağlı olarak müşterilerin fiyata karşı duyarlı olması da sektördeki işletmelere karşı müşterileri pazarlıkta daha güçlü bir hale getirmektedir.⁷⁰⁰ Müşterilere yüksek bir pazarlık gücü kazandıran son etken, onların sektör, sektördeki işletme, ürün ve fiyatlar konusunda yeterli bilgiye sahip olmalarıdır.⁷⁰¹ Mirze, müşterilerin pazarlık gücü etkenleri olarak aşağıdakileri sıralamıştır:

- Müşterilerin alım miktarlarının işletmenin satış gelirlerinde önemli bir orana sahip olup olmaması,
- İşletmenin ürünlerinin, standart olup olmaması ve alternatiflerinin kolayca bulunup bulunmaması,
- Müşterilerin, ürününü satın aldığı işletmenin sektörüne girme olasılığı,
- Müşterilerin, sektör ve işletmeler ile ilgili ihtiyaç duyduğu tüm bilgiye sahip olup olmaması,

⁶⁹⁴Porter, 2015, **a.g.k.**, 29-30-31.

⁶⁹⁵Mirze, 2014, **a.g.k.**, 110.

⁶⁹⁶Porter, 2015, **a.g.k.**, 30.

⁶⁹⁷Mirze, 2014, **a.g.k.**, 110.

⁶⁹⁸Porter, 2015, **a.g.k.**, 30.

⁶⁹⁹Mirze, 2014, **a.g.k.**, 110.

⁷⁰⁰Porter, 2015, **a.g.k.**, 31.

⁷⁰¹Porter, 2015, **a.g.k.**, 31.

- Müşterilerin, ürünü başka bir işletmeden satın alması durumunda, maliyete katlanmaması ya da çok az değişirme maliyeti ile karşı karşıya kalması.⁷⁰²

İkame ürünler sektördeki ürünle aynı işlevi gören diğer ürünlerdir. İkame ürünler, sektördeki işletmelerin uygulayabilecekleri fiyatları sınırlandırarak sektörde tavan bir fiyat oluşmasını sağlamakta ve bu şekilde işletmelerin elde edebileceği gelirleri azaltmaktadır.⁷⁰³ Alanyazınında, ikame ürünlerin oluşturduğu tehdit ile ilgili üç etken vardır. Bunlar; değişen müşteri eğilimleri, ikame ürünlere geçişin maliyeti ve ikame ürünlerin fayda (yarar), fiyat ve kalite bakımından üstün olup olmamasıdır.⁷⁰⁴

İkame ürünlerin müşterilerin ilgisini çekmesi ya da pazarda moda olması, müşterilerin ikame ürünleri satın alma eğilimini arttırmakta ve *ikame ürünlerin oluşturduğu tehdit yüksek* olmaktadır. Müşteriler ikame ürünlere geçiş yaptıklarında çok az maliyete katlanıyor ya da hiçbir maliyete katlanmıyorsa, ikame ürünlerin oluşturduğu tehdit yine yüksektir. İkame ürünlerin oluşturduğu tehdidin yüksek olmasının diğer nedeni de bu ürünlerin sektördeki diğer ürünlere kıyasla daha ucuz, kaliteli ve yararlı (estetik, dayanıklılık vb.) olmasıdır.⁷⁰⁵

Rekabet analizi; rakipler arasındaki rekabetin şiddeti, sektöre girebilecek yeni işletmelerin oluşturduğu tehdit, tedarikçilerin pazarlık gücü, müşterilerin pazarlık gücü ve ikame ürünlerin oluşturduğu tehdit olmak üzere beş temel etkenin ve bu temel etkenlere bağlı oluşturulan çeşitli etkenlerin değerlendirilmesi ve puanlandırılmasıyla yapılmaktadır. Temel etkene bağlı etkenlere 1 ile 5 arasında puan verilmektedir. Puanlandırmada 1 puan işletme bakımından düşük tehdidi; 5 puan ise yüksek tehdidi ifade etmektedir.⁷⁰⁶ Temel etken başına puanların tamamı toplandıktan sonra toplam puan, temel etkenlere bağlı etkenlerin sayısına bölünerek temel etken başına ortalama puan hesaplanmaktadır. Bu puan, beşe yaklaştıkça o temel etkenle ilgili tehdidin arttığı ifade edilebilir.⁷⁰⁷

⁷⁰²Mirze, 2014, **a.g.k.**, 110.

⁷⁰³Porter, 2015, **a.g.k.**, 28.

⁷⁰⁴Mirze, 2014, **a.g.k.**, 110.

⁷⁰⁵Eren, 2013, **a.g.k.**, 152.

⁷⁰⁶Mirze, 2014, **a.g.k.**, 107.

⁷⁰⁷Ülgen ve Mirze, 2014, **a.g.k.**, 148.

4.2.1.2.3. Esas rakip analizi

Sektörde, işletmenin aldığı veya alacağı kararları ve uyguladığı ya da uygulayacağı stratejiyi etkileyen bir ya da birden fazla rakip işletme bulunabilir. Bu işletme ya da işletmelere *esas rakip veya rakipler* adı verilmektedir. İşletmelerin, esas rakibini veya rakiplerini analiz etmeleri yararlı olacaktır. Esas rakip analizi adı verilen bu analizde işletme yöneticileri dört temel etkeni değerlendirmektedir. Bunlar; esas rakibin amaçları, varsayımları, uyguladığı stratejiler, kaynakları (varlıkları) ve yetenekleridir.⁷⁰⁸

Esas rakibin amaçları, işletme yöneticilerine bu işletmenin nelere ulaşmak istediği, amaçlarına ulaşma ihtimali, amaçlarına ulaşmasının işletmeyi ne kadar etkileyeceği ve bu etkinin olumlu olup olmayacağı ile ilgili bilgi vermektedir.⁷⁰⁹ Esas rakibin varsayımları, işletme yöneticilerine bu rakibin kararlarının ve stratejisinin nedenleri, bunların ne kadar güçlü olduğu ve nelere neden olabileceği ile ilgili bilgi vermektedir.⁷¹⁰

Esas rakibin uyguladığı stratejiler, işletme yöneticilerine rakibin ne yaptığı ve rakibin stratejilerinin işletmeyi ne kadar etkileyeceği ile ilgili bilgi vermektedir.⁷¹¹ Esas rakibin kaynakları ve yetenekleri, işletme yöneticilerine rakibin bu kaynaklar ve yeteneklerle neler yapabileceği, bunların ne kadar önemli olduğu ve işletmeyi ne kadar etkileyeceği ile ilgili bilgi vermektedir.⁷¹² Esas rakip analizinin yapılışı Tablo 4.5'de verilmiştir.

Tablo 4.5. Esas rakip analizi (Mirze, 2014, *a.g.k.*, 112)

Esas Rakibin Amaçları	İşletmeyi Etkileme Derecesi (En Düşük Puan 1 ve En Yüksek Puan 7)	Olasılık Derecesi (En Düşük Puan 1 ve En Yüksek Puan 7)
.....
Esas Rakibin Varsayımları	Varsayımların Kuvvet Derecesi (En Düşük Puan 1 ve En Yüksek Puan 7)	Muhtemel Sonuçlar
.....

⁷⁰⁸Mirze, 2014, *a.g.k.*, 110-111.

⁷⁰⁹Mirze, 2014, *a.g.k.*, 111.

⁷¹⁰Mirze, 2014, *a.g.k.*, 112.; Ülgen ve Mirze, 2014, *a.g.k.*, 101.

⁷¹¹Mirze, 2014, *a.g.k.*, 112.; Ülgen ve Mirze, 2014, *a.g.k.*, 101.

⁷¹²Mirze, 2014, *a.g.k.*, 112.; Ülgen ve Mirze, 2014, *a.g.k.*, 101.

Tablo 4.5. (Devam) *Esas rakip analizi*

Esas Rakibin Uyguladığı Stratejiler	İşletmeyi Etkileme Derecesi (En Düşük Puan 1 ve En Yüksek Puan 7)	
.....	
Esas Rakibin Kaynak ve Yetenekleri	Önem Derecesi (En Düşük Puan 1 ve En Yüksek Puan 7)	İşletmeyi Etkileme Derecesi (En Düşük Puan 1 ve En Yüksek Puan 7)
.....

Ayrıca, işletme yöneticileri esas rakibin satış gelirlerini, müşteri sayısını ve özelliklerini, pazar payını ve sektörde lider olup olmadığını inceleyebilir. Buna ilaveten, işletme yöneticileri kendi işletmelerini rakibiyle karşılaştırabilir. Bu karşılaştırmayı yapmak için, işletme yöneticileri finansal güç, altyapı yatırımları, teknoloji, insan kaynakları, pazarlama ve reklam imkanları, üretim maliyetleri, üretilen ürünlerin ve sunulan hizmetlerin kalitesi, işletmenin imajı, müşteri hizmetleri, iç lojistik ve dış lojistik imkanları gibi belirledikleri etkenlere hem kendi işletmeleri hem de esas rakip bakımından bir ile 10 arasında puan verebilir. En yüksek puanı alan işletmenin diğerine kıyasla sektörde daha başarılı olduğu ya da olacağı ifade edilebilir.⁷¹³

4.2.2. İç çevreyi tarama

İşletmenin rekabet avantajı elde etmesinde işletme yöneticilerinin dış çevreyi taramaları, başka bir ifadeyle dış çevreyi analiz etmeleri yeterli değildir. Dış çevreyi analiz ederek fırsat ve tehditleri belirleyen yöneticilerin bu tehditlerden korunmaları ve fırsatlardan yararlanmaları için, işletmenin güçlü ve zayıf yanlarını belirlemeleri gerekmektedir. Bunun için yöneticiler iç çevreyi de taramalı, başka bir ifadeyle işletmeyi analiz etmelidir. İşletme analizi, işletmenin kaynaklarının belirlenmesi ve geliştirilmesidir.⁷¹⁴ Bu kısımda kaynaklar, işletme yapısı ve işletme kültürü ile ilgili açıklama bulunmaktadır.

4.2.2.1. Kaynaklar

Kaynaklar işletmenin varlıklarıdır.⁷¹⁵ Maddi varlıklar, maddi olmayan varlıklar ve örgütsel kabiliyetler olmak üzere üç çeşit kaynak vardır.⁷¹⁶ *Maddi varlıklar*; işletmenin,

⁷¹³Mirze, 2014, **a.g.k.**, 113.

⁷¹⁴Hunger ve Wheelen, 2014, **a.g.k.**, 68-69.

⁷¹⁵Hunger ve Wheelen, 2014, **a.g.k.**, 69.

⁷¹⁶Pearce ve Robinson, 2015, **a.g.k.**, 154.

girdileri çıktılarına dönüştürürken kullandığı elle tutulabilen veya gözle görülebilen fiziki ve finansal kaynaklarıdır.⁷¹⁷ Hammade, yardımcı malzeme, yarı mamul, ürün, finansal kaynak, arsa, bina ve makineler ile işletmenin coğrafi konumu maddi varlıklara örnek olarak verilebilir.⁷¹⁸

Maddi olmayan varlıklar işletmenin sahip olduğu fiziki olmayan kaynaklarıdır. Marka, patent, işletmenin imajı, sahip olduğu teknolojik bilgi ve kültürü maddi olmayan varlıklara örnek olarak verilebilir.⁷¹⁹ *Örgütsel kabiliyetler* ise işletmenin, girdilerini çıktılarına dönüştürürken kullandığı insan kaynaklarını, süreçlerini ve varlıklarını bir araya getirebilme kabiliyetidir.⁷²⁰

Kabiliyet işletmenin, kaynaklarından yararlanma becerisidir. *Yetenek* ise kabiliyetlerin koordinasyonudur. İşletmenin bölümlerinin sınırlarını aşan, işletmenin geneline yayılan ve çok iyi olduğu yetenekleri *işletmenin temel yeteneklerini* oluşturmaktadır.⁷²¹ Barney, işletmenin yeteneklerinin değerli olma, nadir olma, taklit edilememe ya da taklit edilmenin pahalı olması ve ikame edilememe özelliklerine göre değerlendirilerek işletmeye rekabet avantajı sağlayacak temel yeteneklerin belirlenebileceği görüşündedir.⁷²²

Müşteriler veya rakipler için değerli olan ve işletmenin çevredeki tehditleri ortadan kaldırmasına veya fırsatlardan yararlanmasına yardımcı olan kaynak ve yetenekler *değerlidir*.⁷²³ Sektördeki işletmelerde veya sektöre girebilecek yeni işletmelerde olmayan ya da çok azında olan ve işletmenin sahip olduğu kaynak ve yetenekler *nadirdir*.⁷²⁴ Sektördeki işletmelerin taklit edemediği ya da taklit etmekte zorlandıkları veya taklit etmek için yüksek maliyetlere katlanmaları gereken kaynak ve yeteneklere sahip işletmeler bakımından bunlar *taklit edilemeyen ya da taklit edilmesi zor ve pahalı olan kaynak ve yeteneklerdir*.⁷²⁵ İşletmenin kaynak ve yeteneklerinden elde edilen yararı sağlayacak alternatif kaynak ve yetenekler yoksa; bunlar, *ikame*

⁷¹⁷Mirze, 2014, **a.g.k.**, 115.; Pearce ve Robinson, 2015, **a.g.k.**, 154.

⁷¹⁸Hunger ve Wheelen, 2014, **a.g.k.**, 69.; Ülgen ve Mirze, 2014, **a.g.k.**, 118.

⁷¹⁹Hunger ve Wheelen, 2014, **a.g.k.**, 69.; Pearce ve Robinson, 2015, **a.g.k.**, 154.; Ülgen ve Mirze, 2014, **a.g.k.**, 118.

⁷²⁰Pearce ve Robinson, 2015, **a.g.k.**, 154.

⁷²¹Hunger ve Wheelen, 2014, **a.g.k.**, 69.

⁷²²Hunger ve Wheelen, 2014, **a.g.k.**, 69.; Ülgen ve Mirze, 2014, **a.g.k.**, 120.

⁷²³Akgemci, 2015, **a.g.k.**, 145.; Ülgen ve Mirze, 2014, **a.g.k.**, 120.

⁷²⁴Akgemci, 2015, **a.g.k.**, 145.

⁷²⁵Ülgen ve Mirze, 2014, **a.g.k.**, 120.

edilemeyen kaynak ve yeteneklerdir.⁷²⁶ Barney'e göre değerli, nadir, taklit edilemeyen ya da taklit edilmesi zor ve pahalı olan ve ikame edilemeyen kaynak ve yetenekler işletmenin temel yetenekleridir.⁷²⁷

İşletmenin kaynak ve yetenekleri belirlendikten sonra bunlar, işletmenin stratejisini belirlemekten sorumlu yönetici veya yöneticiler tarafından rakip işletmeye ve temel yetenek özelliğine göre puanlandırılarak değerlendirilebilir. Eğer işletme, puanlandırılacak kaynak ya da yetenek hususunda rakip işletmeden daha iyiye, işletme yöneticileri bunlara 1 puan vermektedir. Ancak, puanlandırılacak kaynak ya da yetenek hususunda işletme rakip işletmeden daha iyi değilse, işletme yöneticileri bunlara -1 puan vermektedir. Buna ilaveten, puanlandırılacak kaynak ya da yetenek hususunda işletmenin, rakip işletme ile eşit olması durumunda işletme yöneticileri bunlara 0 puan vermektedir.⁷²⁸

Ayrıca, işletme yöneticileri kaynak ya da yeteneklerin temel yetenek olup olmadığını değerlendirmektedir. Bunun için yöneticiler, işletmenin kaynak ya da yeteneklerine 0 ile 4 arasında puan vermektedir. Eğer puanlandırılacak kaynak ya da yetenek değerli olma, nadir olma, taklit edilememe ya da taklit edilmenin zor ve pahalı olması ve ikame edilememe özelliklerinin hiçbirisini taşımıyorsa, bunlara 0 puan verilmektedir. Bu özelliklerden birini taşıyan kaynağa ya da yeteneğe 1 puan, ikisini taşıyana 2 puan, üçünü taşıyana 3 puan ve dördünü taşıyana da 4 puan verilmektedir. Dört puan alan kaynak ya da yetenekler işletmenin temel yetenekleridir.⁷²⁹ Bu puanlandırma Tablo 4.6'da verilmiştir.

Tablo 4.6. Kaynak ve yetenek etkenlerinin ölçülmesi (Mirze, 2014, a.g.k., 117-118)

Rakibe Göre Üstünlük		Temel Yetenek Özelliği		
Mevcut Durum	Puan	Özellikler	Mevcut Durum	Puan
İşletme rakibe kıyasla üstün	+1	Değerli olma	Özelliklerin dördünü kapsar.	4
		Nadir olma	Özelliklerin üçünü kapsar.	3

⁷²⁶ Akgemci, 2015, a.g.k., 145.; Ülgen ve Mirze, 2014, a.g.k., 120.

⁷²⁷ Hunger ve Wheelen, 2014, a.g.k., 69.; Ülgen ve Mirze, 2014, a.g.k., 120.

⁷²⁸ Ülgen ve Mirze, 2014, a.g.k., 159.

⁷²⁹ Mirze, 2014, a.g.k., 118.

Tablo 4.6. (Devam) *Kaynak ve yetenek etkenlerinin ölçülmesi*

Rakibe Göre Üstünlük (Devam)		Temel Yetenek Özelliği (Devam)		
Mevcut Durum	Puan	Özellikler	Mevcut Durum	Puan
İşletme rakibe kıyasla zayıf	-1	Taklit edilememe ya da taklit edilmenin zor ve pahalı olması	Özelliklerin ikisini kapsar.	2
			Özelliklerin birini kapsar.	1
		İkame edilememe	Özelliklerin hiçbirini kapsamaz.	0

İşletmenin kaynak ve yetenekleri, işletme yöneticilerinin bunlara verdikleri puanlar ve bunlarla ilgili düşünceleri bir tabloda gösterilebilir.⁷³⁰ İşletmenin güçlü ve zayıf yanlarının oluşturulmasına yardımcı olan bu tablo aşağıda Tablo 4.7’de sunulmuştur.

Tablo 4.7. *İşletmenin kaynak ve yetenek analizi (Mirze, 2014, a.g.k., 117)*

Kaynak ve Yetenek Analizi			
Değer Yaratan Faaliyetler	Esas Rakibe Göre Durumu (-1/+1)	Temel Yetenek Özelliği (0/4)	Düşünceler
Pazarlama, Satış, Servis			
.....			
Üretim ve Operasyon			
.....			
İç ve Dış Lojistik			
.....			
Yönetim Altyapısı			
.....			
Teknoloji			
.....			
İnsan Kaynakları			
.....			
Tedarik Faaliyetleri			
.....			

⁷³⁰Ülgen ve Mirze, 2014, a.g.k., 159.

İç çevrenin taranmasında, başka bir ifadeyle işletme analizinde işletmenin kaynaklarının yanı sıra yapısı ve kültürü de incelenmelidir.⁷³¹

4.2.2.2. İşletme yapısı

İşletme yapısı çalışanların, amaçlara ulaşma konusunda kaynakları nasıl kullanacağını belirleyen görev ve ilişkilerin biçimsel sistemidir.⁷³² Bu yapı çoğunlukla piramide benzemekte ve işletmedeki pozisyonları kademelendirilmiş şekilde göstermektedir.⁷³³ İşletmenin içinde bulunduğu çevre, sahip olduğu teknoloji ve insan kaynaklarının taşıdığı özellikler işletmenin yapısını etkilemektedir.⁷³⁴

Çevredeki etkenler hızlı değiştiğçe ve belirsizlik arttıkça, işletme yöneticileri ihtiyaç duydukları kaynaklara hızlıca erişmede daha büyük problemlerle karşılaşmaktadır. Kaynakları elde etmede daha hızlı karar alabilmek için, işletme yöneticilerinin tercihi daha esnek bir işletme yapısıdır. Bu yapıda, çalışanlar önemli kararları alabilecek yetkiye sahiptir. Çevredeki etkenler yavaş değişiyorsa, kaynaklara ulaşmak kolaysa ve belirsizlik az ise, kaynakları elde etmek için çalışanlar arasındaki iletişimin de az olması yeterlidir. Bu durumda, işletme yöneticileri daha biçimsel bir işletme yapısını tercih etmektedir.⁷³⁵

İşletme yapısını etkileyen etkenlerden biri de teknolojidir. *Teknoloji*; ürünlerin ve hizmetlerin tasarlanması, üretimi ya da sunumunda ve dağıtımında kullanılan bilgi, beceri, makine, bilgisayar, araç ve ekipmanın birleşimidir.⁷³⁶ İşletmelerin, ürünlerini üretirken ya da hizmetlerini sunarken kullandığı teknolojinin karmaşıklığı onların yapısını etkilemektedir.⁷³⁷ Teknoloji karmaşıklaştıkça işletme yöneticileri daha esnek bir yapıya ihtiyaç duymaktadır. Bunun aksine, her çalışanın aynı görevi tekrar yaptığı ve aynı üretimi tekrar yapmak üzere programlanan makinelerin kullanıldığı seri üretime sahip işletmelerde yöneticiler daha biçimsel bir yapıyı tercih etmektedir.⁷³⁸

⁷³¹Hunger ve Wheelen, 2014, **a.g.k.**, 15.

⁷³²J. M. George ve G. R. Jones (2008). *Understanding and managing organizational behavior*. (5. Baskı), Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, s. 535.

⁷³³Pearce ve Robinson, 2015, **a.g.k.**, 298.

⁷³⁴George ve Jones, 2008, **a.g.k.**, 535-536.

⁷³⁵George ve Jones, 2008, **a.g.k.**, 536.

⁷³⁶George ve Jones, 2008, **a.g.k.**, 536.

⁷³⁷Can vd., 2013, **a.g.k.**, 269.

⁷³⁸George ve Jones, 2008, **a.g.k.**, 536-537.

Alanyazınında çeşitli işletme yapıları bulunmaktadır. Bunlar içerisinde en çok bilinen işletme yapıları; basit yapı, fonksiyonel yapı, bölümlenmiş yapı, matris yapı ve şebeke yapısıdır. *Basit yapı*, sadece işletme sahibinin ve az sayıda çalışanın olduğu, teknolojisinin karmaşık olmadığı ve aynı teknolojiyi kullanarak tek ya da birden fazla çeşitte ürünün üretildiği küçük işletmelerde görülen yapıdır. Bu yapıya sahip işletmelerde bölümler henüz oluşturulmamıştır ve kararlar işletme sahibi veya ortaklar tarafından alınmaktadır. Biçimselleşmenin az olduğu bu yapıda ilişkiler de resmiyetten uzaktır. Buna ilaveten, çalışanlar görevlerini işletme sahibinin doğrudan kontrolü altında yapmaktadır.⁷³⁹

Fonksiyonel yapı, birden fazla çeşitte ürün üreten orta ölçekli işletmeler için uygun bir yapı olmakla birlikte küçük işletmelerde ya da sınırlı bir coğrafi bölgede faaliyette bulunan büyük işletmelerde de görülebilir.⁷⁴⁰ Bu yapıda görev ve sorumluluklar muhasebe, finans, üretim, pazarlama ve yönetim gibi fonksiyonlara göre gruplandırılmaktadır.⁷⁴¹ Görevlerin fonksiyonlara göre bölümlendirilmesi sonucunda, her çalışan için bir kısmını yapmaktadır.⁷⁴² Üst yönetim de bu fonksiyonları koordine etmektedir.⁷⁴³ Bu koordinasyonu sağlamak için biçimselleşmeye ihtiyaç vardır ve fonksiyonel yapıda biçimselleşmenin fazla olduğu görülmektedir.⁷⁴⁴

Bölümlenmiş yapı, birbiriyle ilişkili birçok sektörde faaliyette bulunan ve çok çeşitli ürünler üreten büyük işletmelerde görülen bir yapıdır. Bu yapı ürüne, pazara ya da coğrafi bölgeye göre bölümlendirildikten sonra, her bir bölüme bağlı olarak fonksiyonlara dayalı bir bölümlendirme yapılmakta ve çalışanlar bu bölümlerde görev yapmaktadır.⁷⁴⁵ Her ürün ya da pazar bölümünün kendini yönetebilmesi için, üst yönetim bu bölümlere yetki devredebilir. Stratejiyle ilgili kararlar ise yine işletmenin üst yönetimi tarafından alınmaktadır.⁷⁴⁶

Matris yapı; birçok pazarda faaliyette bulunan ve çok çeşitli ürünler üreten büyük işletmelerin yöneticileri tarafından çevredeki belirsizliğin artması, çevredeki etkenlerin, teknolojinin ve müşteri ihtiyaçlarının hızla değişmesi durumunda tercih edebilecekleri

⁷³⁹Pearce ve Robinson, 2015, **a.g.k.**, 298.

⁷⁴⁰Hunger ve Wheelen, 2014, **a.g.k.**, 74.; M. Öz (2014). Stratejilerin uygulanması. (Ed: G. Gümüştekin, İ. İpçioğlu), (1. Baskı), Avcılar, İstanbul: Lisans Yayıncılık, s. 273.

⁷⁴¹Öz, 2014, **a.g.k.**, 273.

⁷⁴²Pearce ve Robinson, 2015, **a.g.k.**, 299.

⁷⁴³Öz, 2014, **a.g.k.**, 273.

⁷⁴⁴Pearce ve Robinson, 2015, **a.g.k.**, 299.

⁷⁴⁵George ve Jones, 2008, **a.g.k.**, 541.; Hunger ve Wheelen, 2014, **a.g.k.**, 74.

⁷⁴⁶Pearce ve Robinson, 2015, **a.g.k.**, 300.

esnek bir yapıdır.⁷⁴⁷ Bu yapıda, çalışanlar bir taraftan işletmenin fonksiyonlarına göre gruplandırılır iken; diğer taraftan da farklı fonksiyonlardan gelerek ürün takımlarını oluşturmaktadır. Buna bağlı olarak, çalışanların, ürün takımı yöneticisi ve fonksiyon yöneticisi olmak üzere iki yöneticileri vardır.⁷⁴⁸ Fonksiyonel yönetici kaynakların tahsisinden sorumlu iken; ürün takımı yöneticileri, çalışanların ürünle ilgili performanslarını değerlendirmekten sorumludur.⁷⁴⁹

Şebeke yapı hiyerarşik olmayan çok esnek bir yapıdır.⁷⁵⁰ Bu yapıda, yöneticiler işletmede belirlenen işleri bunlarda daha uzman olan işletmelere vererek bu işletmelerden hizmet almaktadır. İşletme bu sayede, kaynaklarını kendi uzmanlık alanında kullanmaktadır. Sonuçta da işletme ile bazı işlerini verdiği diğer işletmeler arasında karşılıklı ilişkilerin bulunduğu bir şebeke yapı oluşmaktadır.⁷⁵¹ Şebeke yapının işletme yöneticileri tarafından tercih edilmesinin nedenleri; maliyeti azaltmak, kaliteyi arttırmak ve çevredeki değişikliklere hızlıca uyum sağlayabilmektir.⁷⁵²

İşletmenin yapısı, yönetici ve çalışanların bilgi, yetenek, deneyim ve kişilikleri işletme stratejisini etkilemektedir. Ancak, üst yönetim seçtiği stratejiye göre işletme yapısını değiştirebilir. Bu nedenle stratejinin, işletme yapısı üzerindeki etkisi daha güçlüdür.⁷⁵³ Stratejinin başarılı olması için, işletme yapısının da buna uygun olması gerekmektedir.⁷⁵⁴

Maliyet liderliği stratejisinde maliyetlerin azaltılması ve verimliliğin artırılması ön plandadır. Bu stratejiyi uygulayan işletmelerde yönetimin merkezileştiği, biçimselleşmenin yüksek olduğu, süreçlerin standartlaştırıldığı, sıkı kontrollerin bulunduğu, çalışanların rutin işler yaptığı ve işleriyle ilgili kararları kendi başlarına alamadıkları bir yapı görülmektedir.⁷⁵⁵ Fonksiyonel yapı maliyet liderliği stratejisi için uygun bir yapıdır.⁷⁵⁶

Farklılaştırma stratejisi uygulayan işletmelerde ise yaratıcılık, yenilikçilik, araştırma yapma ve çalışanların deneyerek öğrenmesi ön plandadır. İşletmede güçlü bir

⁷⁴⁷George ve Jones, 2008, **a.g.k.**, 545.; Öz, 2014, **a.g.k.**, 277.

⁷⁴⁸George ve Jones, 2008, **a.g.k.**, 545.

⁷⁴⁹Can vd., 2013, **a.g.k.**, 282.

⁷⁵⁰Öz, 2014, **a.g.k.**, 278.

⁷⁵¹Ülgen ve Mirze, 2014, **a.g.k.**, 387.

⁷⁵²Öz, 2014, **a.g.k.**, 278.

⁷⁵³Eren, 2013, **a.g.k.**, 411.

⁷⁵⁴Öz, 2014, **a.g.k.**, 266.

⁷⁵⁵R. L. Daft (2015). *Örgüt kuramları ve tasarımı anlamak*. (Çeviri Ed: Ömür N. Timurcanday Özmen), (10. Basımdan çeviri), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti., s. 115.

⁷⁵⁶Ülgen ve Mirze, 2014, **a.g.k.**, 390.

koordinasyon vardır ve işletme yapısı esnektir.⁷⁵⁷ Çalışanlar işleriyle ilgili kararlar alabilirler. İşletmedeki merkezileşme azdır ve daha yatay bir işletme yapısı görülmektedir. Bununla birlikte, fonksiyonel yapı da farklılaştırma stratejisine uygundur.⁷⁵⁸

4.2.2.3. İşletme kültürü

İşletme kültürü çalışanların paylaştığı değer, inanç ve normlar topluluğudur.⁷⁵⁹ *Değerler* hangi davranış, olay, durum ve sonuçların istenildiğini ya da istenilmediğini belirlemek için çalışanların kullandığı ilkelerdir.⁷⁶⁰

Son değer ve aracı olan değer olmak üzere iki çeşit değer vardır. *Son değer* çalışanların başarmak için gayret gösterdikleri istenilen sonuçlardır. Kalite, yenilikçilik, mükemmeliyet ve karlılık buna örnek olarak verilebilir. *Aracı olan değer* de istenilen davranışlardır. Çok çalışmak, geleneklere ve yetkili kişiye saygı duymak, ölçülü ve dikkatli olmak, idareli olmak, yaratıcı ve cesur olmak, dürüst olmak, risk almak ve yüksek standartları korumak buna örnek olarak verilebilir. Aracı olan değerler işletmenin son değerlerine ulaşılmasına yardımcı olmaktadır. İşletmenin kültürü hem son değerlerden hem de aracı olan değerlerden oluşmaktadır.⁷⁶¹

İnançlar “bireyin olgu ve olaylar hakkındaki bilgilerinin ve anlamlarının toplamıdır”. İnançlar değerlerle karşılaştırıldığında daha güçlü ve katıdır; başka bir ifadeyle, değiştirilmeleri daha zordur.⁷⁶² Değerler iyi ya da kötü diye değerlendirilir iken; inançlar da doğru ya da yanlış diye değerlendirilmektedir.⁷⁶³ İşletmelerde görülen inançlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır:

- Sektörde veya dünyada en iyi olma,
- İşlerin yapılmasında ayrıntıların önemli olması,
- Çalışanların önemli olması,
- Ürün veya hizmetlerin kalitesinin en iyi olması,
- Çalışanların çoğunun yenilikçi olması ve başarısızlığı azaltmak istemeleri,
- İletişimde resmi olmayan davranışların da önemli olması,

⁷⁵⁷Daft, 2015, **a.g.k.**, 116.

⁷⁵⁸Ülgen ve Mirze, 2014, **a.g.k.**, 390.

⁷⁵⁹Daft, 2015, **a.g.k.**, 17.

⁷⁶⁰George ve Jones, 2008, **a.g.k.**, 567-568.

⁷⁶¹George ve Jones, 2008, **a.g.k.**, 568.

⁷⁶²B. Doğan (2012). *Örgüt kültürü*. (1. Baskıdan tıpkı 2. Baskı), İstanbul: Beta Basım A.Ş., s. 51.

⁷⁶³Doğan, 2012, **a.g.k.**, 52.

- İşletmenin temel amacının kar elde etme ve büyüme olması.⁷⁶⁴

Normlar, çalışanlar tarafından kabul edilebilir olduğu düşünülen davranış tarzlarıdır. Tanımından da anlaşılacağı gibi normlar, yazılı olmayan kurallardır ve bunlar işletme için önemlidir.⁷⁶⁵ Giyinme şekli, yönetici ya da şefle konuşma şekli, çalışanların saygılı olmaları, çalışma alanlarını temiz ve düzenli tutmaları ve takım oyuncusu olmaları normlara örnek olarak verilebilir.⁷⁶⁶

4.2.3. GZFT analizi

Dış çevre analizi sonucu belirlenen fırsat ve tehditler ile işletmenin iç çevre analizi sonucu belirlenen güçlü ve zayıf yanları bir matriste toplanmaktadır. Fırsatların, tehditlerin, işletmenin güçlü ve zayıf yanlarının değerlendirildiği analize *GZFT analizi* adı verilmektedir.⁷⁶⁷

Fırsatlar “işletmenin dış çevresindeki işletme yararına olan olumlu gelişmelerdir”.⁷⁶⁸ İşletmenin, müşterileriyle veya tedarikçileriyle iyi bir ilişki kurmuş olması işletme bakımından fırsattır.⁷⁶⁹ *Tehditler* “işletmenin dış çevresindeki arzu edilmeyen durumlar, olumsuz gelişmelerdir”.⁷⁷⁰ Pazara yeni işletmelerin girmesi ve müşteri veya tedarikçilerin yüksek pazarlık gücüne sahip olmaları işletme bakımından tehdittir.⁷⁷¹

Güçlü yanlar işletmenin rakiplerine kıyasla daha iyi olan kaynak ve yetenekleridir.⁷⁷² İşletmenin pazarda iyi bir imajının olması onun güçlü yanına örnek olarak verilebilir. *Zayıf yanlar* ise işletmenin rakiplerine kıyasla iyi olmayan kaynak ve yetenekleridir.⁷⁷³ Rakiplerine kıyasla daha yüksek üretim maliyetine sahip olması onun zayıf yanına örnek olarak verilebilir.

GZFT analizi işletmenin, güçlü yanları ile fırsatlardan yararlanarak tehditlerini ve zayıf yanlarını azaltabileceği ve bu şekilde başarılı bir strateji oluşturabileceği

⁷⁶⁴Eren, 2013, **a.g.k.**, 449.

⁷⁶⁵George ve Jones, 2008, **a.g.k.**, 568.

⁷⁶⁶George ve Jones, 2008, **a.g.k.**, 568.; Öz, 2014, **a.g.k.**, 282.

⁷⁶⁷Ülgen ve Mirze, 2014, **a.g.k.**, 160.

⁷⁶⁸Pearce ve Robinson, 2015, **a.g.k.**, 140.

⁷⁶⁹Ülgen ve Mirze, 2014, **a.g.k.**, 160.

⁷⁷⁰Pearce ve Robinson, 2015, **a.g.k.**, 140.

⁷⁷¹Pearce ve Robinson, 2015, **a.g.k.**, 140.

⁷⁷²Ülgen ve Mirze, 2014, **a.g.k.**, 161.

⁷⁷³Ülgen ve Mirze, 2014, **a.g.k.**, 161.

varsayımına dayanmaktadır.⁷⁷⁴ Bu analiz işletmenin hem mevcut durumunu ortaya koymaya hem de gelecekte durumunun ne olacağını tahmin etmeye yaramaktadır.⁷⁷⁵ Bununla birlikte, GZFT analizini yaparken işletme yöneticilerinin dikkatli olması gerekmektedir.

Yöneticilerin, işletmenin güçlü yanlarına fazla odaklanmaları tehditleri göz ardı etmelerine neden olabilir. Bu analizin işletme yöneticileri tarafından bir kez yapıp bırakılması, çevredeki değişikliklerin gözden kaçırılmasına neden olabilir. Ayrıca, işletmenin güçlü yanları her zaman işletmeye rekabet avantajı kazandırmayabilir.⁷⁷⁶ İşletme yöneticilerinin bunları dikkate alarak GZFT analizini yapmaları analizin başarısı için önemlidir.

4.3. Stratejilerin Belirlenmesi

Bu kısımda vizyon, misyon, amaçlar, hedefler ve politikalar ile ilgili açıklama yapılmıştır. İşletmenin vizyonu, misyonu, amaçları, hedefleri ve politikaları oluşturulduktan veya gözden geçirildikten sonra işletmenin stratejisi belirlenmelidir. *Vizyon* “kişilerin veya kurumların, kendilerinin veya işletmelerinin gelecekte olmasını arzu ettikleri durumun ifadesidir”.⁷⁷⁷ Vizyonun özellikleri aşağıda sunulmuştur:

- Her yöneticinin vizyonu farklıdır.
- Vizyon, işletmenin gelecekte yapmayı düşündüğü faaliyetlerin değerlendirilmesini gerektirmektedir.
- Vizyon, işletmenin yurtiçinde ve yurtdışında hangi faaliyetleri ne kadar yapacağını açıklamaktadır.
- Vizyonu, işletmenin yöneticisi açıklamaktadır. Ancak, işletmedeki diğer yöneticilerin bu vizyonu anlaması ve paylaşması çok önemlidir.
- Vizyon, işletmenin gelecekteki faaliyetlerine ilişkin bakış açısını ortaya koymaktadır.
- Vizyon, işletmenin stratejisinin ve amaçlarının kaynağıdır, başka bir ifadeyle stratejilerin oluşturulmasına yardımcı olmaktadır.
- Vizyon, işletmedeki yöneticilerin ne kadar yaratıcı, yenilikçi, katılımcı oldukları ve risk almayacakları ile ilgili bilgi vermektedir.⁷⁷⁸

⁷⁷⁴Pearce ve Robinson, 2015, **a.g.k.**, 140.

⁷⁷⁵Akgemci, 2015, **a.g.k.**, 156.

⁷⁷⁶Pearce ve Robinson, 2015, **a.g.k.**, 144-145.

⁷⁷⁷Ülgen ve Mirze, 2014, **a.g.k.**, 177.

⁷⁷⁸Eren, 2013, **a.g.k.**, 20.

Vizyonu, işletmenin yöneticisi veya kurucusu belirleyebildiği gibi işletmenin yöneticileri, çalışanların katılımını sağlayarak da vizyonu oluşturabilir. İşletme yöneticisinin vizyonu belirlemesi durumunda, bu vizyon çalışanlarla paylaşmakta ve geliştirilmektedir; ancak, vizyonun gerçekleştirilmesi işletme yöneticisinin liderliğine bağlıdır. Vizyonun çalışanların katılımıyla oluşturulması durumunda ise vizyonun gerçekleştirilebilmesi için, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişimin çok iyi olması gerekmektedir.⁷⁷⁹

Bununla birlikte esas önemli olan, vizyonun nasıl oluşturulduğundan ziyade onun ne olduğu ya da ne olacağı ve çalışanların onu paylaşıp paylaşmadığıdır. Çünkü stratejiler oluşturulurken vizyon temel alınmakta ve çalışanlar, vizyonu ne kadar iyi anlayıp paylaşırlarsa onu gerçekleştirmek için o kadar çok gayret göstermektedir.⁷⁸⁰

Misyon, işletmenin var olma nedenidir ve ne yaptığını açıklamaktadır. Misyonda işletmenin temel amacı bulunmakta ve bu amaç, işletmeyi diğer işletmelerden ayırmaktadır. Buna ilaveten, işletmenin faaliyetleri sattığı ürünler ve faaliyette bulunduğu pazar bakımından misyonda tanımlanmaktadır.⁷⁸¹ Misyonda nelerin yer alması gerektiği ile ilgili bir kural yoktur. Ancak işletmeler misyonlarında genellikle, ürettikleri ürünlere veya sundukları hizmetlere, faaliyette buldukları veya bulunacakları pazara, kullandıkları teknolojiye, sahip oldukları ilkelere ve kendilerini nasıl gördüklerine değinmektedir.⁷⁸²

Misyon oluşturulup açıklandığında işletmedeki yönetici ve çalışanlar onu paylaşmalı ve ona uymalıdır. Çünkü paylaşılmayan misyonun işletmeye yararı olmaz.⁷⁸³ Paylaşılan misyon ise, işletmenin bütün çalışanlarını motive ederek hem yöneticilerin hem de çalışanların benzer amaçlara ulaşmak için birlikte gayret göstermelerini sağlamak ve stratejilerin belirlenmesine yardımcı olmaktadır.⁷⁸⁴

Misyon, işletmenin var olma nedeni olduğu için sık sık değiştirilmemelidir. Bununla birlikte, çevredeki etkenlerde oluşan değişiklikler nedeniyle misyon gözden geçirilebilir ve misyonda küçük değişiklikler yapılabilir. Ancak, işletmedeki temel

⁷⁷⁹Ülgen ve Mirze, 2014, **a.g.k.**, 181.

⁷⁸⁰Ülgen ve Mirze, 2014, **a.g.k.**, 180.; Kahraman, 2014, **a.g.k.**, 25.

⁷⁸¹Hunger ve Wheelen, 2014, **a.g.k.**, 16.

⁷⁸²Eren, 2013, **a.g.k.**, 21.

⁷⁸³Kahraman, 2014, **a.g.k.**, 26-27.

⁷⁸⁴Eren, 2013, **a.g.k.**, 21-22.

değerler ve vizyon değiştirilecekse veya değişmişse, o zaman işletme misyonunda büyük değişiklikler yapabilir ya da misyonu tamamen değiştirebilir.⁷⁸⁵

Amaçlar işletmenin faaliyetlerde bulunarak elde etmek istediği sonuçlardır.⁷⁸⁶ Amaçlar oluşturulurken bazı özelliklere dikkat edilmelidir. İşletme, amaçlarını çevredeki etkenlerde oluşan değişikliklere göre değiştirebilmelidir. Kısacası, amaçların işletme bakımından *esnek olması* gerekmektedir. Amaçlar oluşturulur iken; neye, ne zaman ulaşılabileceği belirtilmeli, başka bir ifadeyle amaçlar *ölçülebilir* olmalıdır. Ancak, burada dikkat edilmesi gereken konu, belirlenen amacın ulaşılabilirliğidir. İşletme çalışanları tarafından amaca ulaşmak ne çok kolay olmalı ne de çok zor olmalıdır. Amaçlar onlara ulaşma konusunda, çalışanları *motive edici* olmalıdır. Ayrıca, amaçların misyona *uygun olması* gerekmektedir. Son olarak, belirlenen amaçların işletmedeki bütün yöneticiler bakımından *anlaşılır olması* gerekmektedir. Yöneticiler bu amaçlarla neye ulaşmak istendiğini anlamalıdır.⁷⁸⁷

Karlılık, büyüme ve varlığını sürdürme işletmenin temel amaçlarıdır.⁷⁸⁸ Bununla birlikte, işletme yöneticileri genellikle bu temel amaçların dışında verimlilik, çalışanları geliştirme, çalışan ilişkileri, teknolojik liderlik ve sosyal sorumluluk ile ilgili amaçlar da belirlemektedir.⁷⁸⁹

Öz sermaye karlılığını arttırmak karlılıkla, satış gelirlerini arttırmak büyümeyle, kaliteyi arttırmak varlığını sürdürmeyle, fazla mesai saatlerini azaltmak verimlilikle, çalışanlara eğitim vermek çalışanları geliştirmekle, çalışanların yönetim komitesinde temsiliyeti çalışan ilişkileriyle, üretim teknolojisinde yenilik yapmak teknolojik liderlikle ve eğitim kuruluşlarına bağlılıkta bulunmak sosyal sorumlulukla ilgili amaçlardır.⁷⁹⁰

Hedefler “daha kesin ve ölçülebilir özellikte olup genelde amaçların nicelik olarak belirtilmiş şeklidir”.⁷⁹¹ Örneğin, işletmenin pazar payını arttırmak bir amaç iken; işletmenin pazar payını iki yılda %2 arttırmak ise bir hedefdir.

Politikalar “işletmenin stratejisini uygularken yöneticilerin ve onların altlarının düşüncelerine, kararlarına ve eylemlerine rehberlik etmek için tasarlanmış

⁷⁸⁵ Ülgen ve Mirze, 2014, **a.g.k.**, 175-176-177.

⁷⁸⁶ Ülgen ve Mirze, 2014, **a.g.k.**, 182.

⁷⁸⁷ Pearce ve Robinson, 2015, **a.g.k.**, 180-181.

⁷⁸⁸ Ülgen ve Mirze, 2014, **a.g.k.**, 185.

⁷⁸⁹ Pearce ve Robinson, 2015, **a.g.k.**, 179-180.

⁷⁹⁰ Pearce ve Robinson, 2015, **a.g.k.**, 179-180.

⁷⁹¹ Ülgen ve Mirze, 2014, **a.g.k.**, 183.

talimatlardır”.⁷⁹² İşletmeler politikaları çalışanların işletmenin misyonunu, hedeflerini ve stratejisini destekleyen kararları alabilmeleri için kullanmaktadır.⁷⁹³ Politikalar işletmenin çalışanlarına işlerin nasıl yapılması gerektiği konusunda yol gösteren bilgileri içermektedir.⁷⁹⁴

İşletmenin stratejisi çevredeki değişiklikler sonucunda değişebilse de işletmenin politikaları sık sık değişmez. Örneğin, fazla mesai ücreti ile ilgili bir politika belirlenmişse bu politika fazla mesainin olduğu her durumda uygulanır ve kişiye veya duruma göre değişmez.⁷⁹⁵

4.4. Stratejinin Seçilmesi

Vizyonunu, misyonunu, amaçlarını, hedeflerini ve politikalarını belirledikten veya gözden geçirdikten sonra, işletme hangi stratejiyi ya da stratejileri uygulayacağına karar vermelidir. İşletmenin uygulayabileceği rekabet stratejileri; maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisidir.

Maliyet liderliği stratejisinde maliyetleri azaltmak ile ürün ve süreçlerde verimliliği arttırmak ön plandadır. Farklılaştırma stratejisinde işletme, ürün ve süreçlerini rakiplerinkinden farklılaştırmaktadır. Odaklanma stratejisi ise maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisinden birinin seçilmesi ve daha dar kapsamda uygulanmasıdır.

Strateji ya da stratejilerini seçen işletme vizyonunu, misyonunu, amaçlarını ve hedeflerini göz önünde bulundurarak bu stratejiyi ya da stratejileri uygulamalıdır. Stratejinin oluşturulması tezin birinci ve dördüncü bölümünde açıklandığı için burada ayrıntılı bir şekilde tekrar açıklanmamıştır.

4.5. Dengeli Ölçüm Kartının Oluşturulması

İşletme; stratejisini, yapısını ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak dengeli ölçüm kartını oluşturmalıdır. Her işletme farklı olduğu için bu işletmelerin birbirinden farklı dengeli ölçüm kartlarının olması da doğaldır. Her işletme kendine özgü bir dengeli ölçüm kartı oluşturmalıdır.

⁷⁹²Pearce ve Robinson, 2015, **a.g.k.**, 276.

⁷⁹³Hunger ve Wheelen, 2014, **a.g.k.**, 18.

⁷⁹⁴Ülgen ve Mirze, 2014, **a.g.k.**, 37.

⁷⁹⁵Eren, 2013, **a.g.k.**, 23-22.

Stratejiyi merkeze alması, işletmeye özgü oluşturulması, performans ölçütlerini, bu ölçütlerin değerlerini ve hedeflerini içermesi ve sürekli iyileştirmeyi teşvik etmesi dengeli ölçüm kartını diğer performans yönetim sistemlerinden farklı ve üstün kılmaktadır. Ayrıca, sahip olduğu bu özellikler nedeniyle dengeli ölçüm kartını faaliyete dayalı yönetim ile birlikte kullanmak işletmeler için kolay olmaktadır. Dengeli ölçüm kartının oluşturulması tezin üçüncü bölümünde açıklandığı için burada ayrıntılı bir şekilde tekrar açıklanmamıştır.

4.6. Faaliyete Dayalı Yönetimin Uygulanması ve Performans Ölçümünün Yapılması

Son zamanlarda, ürün veya hizmetleri farklılaştırmak, pazara yeni ürün veya hizmetler sunmak ve maliyetleri azaltmak rekabet avantajının kazanılması, sürdürülmesi ve artırılması bakımından işletmeler için yeterli olmamaktadır. Çünkü müşteriler yeni ve farklı ürün veya hizmetler ve bunların maliyetleri kadar kalite ve süreye de önem vermektedir.

Buna bağlı olarak rekabet, yeni ve farklı ya da az maliyetli ürün ve hizmetler sunmaktan ziyade ürün ve hizmetlerle ilgili faaliyetlerin iyileştirilmesine (yönetilmesine) dayanmaktadır. Faaliyete dayalı yönetim, işletmelerin bu ihtiyacını karşılamaktadır. Çünkü işletme, faaliyete dayalı yönetimle faaliyetlerini belirlemekte ve sürekli iyileştirmeyi kullanarak bunları iyileştirmektedir. İşletme bu sayede, performansını arttırabilmekte ve stratejisini başarıyla uygulayabilmektedir.

Faaliyete dayalı yönetim, performans ölçümünü ve yönetimini gerektirirken; seçilen stratejinin uygulanması ve performansın artırılması da sürekli iyileştirme gibi maliyet yönetim sistem ve tekniklerinin işletmede uygulanmasını gerektirmektedir. Sürekli iyileştirmeyi kapsayan faaliyete dayalı yönetim; performansın ölçülmesini, yönetilmesini, sürekli iyileştirmenin uygulanmasını ve faaliyetlerin yönetilmesini sağlayarak performansın artırılmasına yardımcı olmaktadır.

Dengeli ölçüm kartı da sürekli iyileştirme çalışmasının nereye odaklanması gerektiğini yöneticilere ve çalışanlara göstermektedir. Bu nedenle, işletmelerin performanslarının ölçülmesi ve yönetilmesinde dengeli ölçüm kartı ve faaliyete dayalı yönetim birlikte kullanılabilir. Faaliyete dayalı yönetimin uygulanması ve performans

ölçümünün yapılması tezin ikinci ve üçüncü bölümlerinde açıklandığı için burada ayrıntılı bir şekilde tekrar açıklanmamıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. ALKOLLÜ İÇECEK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Bu bölümde uygulamanın amacına, kapsamına, yöntemine, sınırlılıklarına ve alkollü içecek sektörüne kısaca değinildikten sonra Antalya Alkollü İçecek Sanayi ve Ticaret AŞ’de yapılan uygulama açıklanmıştır.

5.1. Uygulamanın Amacı

İşletmeler rekabet avantajı kazanmak, bu avantajı sürdürmek ve arttırmak için performanslarını arttırmalıdır. Bunun için işletmeler çeşitli stratejiler belirlemekte ve uygulamaktadır. İşletmelerin uyguladığı rekabet stratejileri; maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisidir.

İşletmelerin bu stratejileri başarıyla uygulayarak performanslarını arttırabilmeleri için maliyetin yanı sıra kalite ve süre gibi diğer etkenlere de önem vermeleri gerekmektedir. Çünkü son zamanlarda, işletmeler için müşterilerin önemi artmakta ve işletmelerin vizyon ve misyonlarında müşterileri memnun etme isteği öne çıkmaktadır. Müşteriler için ürün ve hizmetlerin maliyetleri kadar kalite ve elde edilme süreleri de önemlidir. Bu nedenle işletmeler stratejilerini belirlerken, maliyetin yanı sıra kalite ve süre gibi diğer etkenleri de göz önünde bulundurmaktadır.

Belirledikleri stratejileri uygulayan işletmeler bu konuda başarılı olup olmadıklarını anlamak için performanslarını ölçmeye ihtiyaç duymaktadır. Stratejilerinde başarılı ya da başarısız olan işletmeler bunun nedenlerini, neleri geliştirmeleri gerektiğini ve bunları nasıl geliştirebileceklerini bilmek istemektedir. Bu nedenle performansı ölçmek işletmeler için gereklidir; ama yeterli değildir. İşletmeler performanslarını sadece ölçmemeli, aynı zamanda yönetmelidir.

Finansal ve finansal olmayan performans ölçütlerini içeren dengeli ölçüm kartı, işletmenin stratejisini merkeze alarak ve yöneticileri işletmenin faaliyet ve süreçlerini iyileştirmeye sevk ederek, diğer performans yönetim sistemlerinden ayrılmakta ve işletmelerin performans yönetimi ihtiyacını karşılamaktadır.

Stratejilerini başarıyla uygulamaları için işletmeler maliyetlerini doğru hesaplamalı, faaliyet ve süreçlerini iyileştirmelidir. Faaliyete dayalı maliyetleme ve sürekli iyileştirmeyi içeren faaliyete dayalı yönetim, işletmelerin bu iki önemli

ihtiyacını karşılamakta ve faaliyetlerin yönetilmesini sağlayarak onların performanslarını arttırmayı amaçlamaktadır.

Faaliyete dayalı yönetim, dengeli ölçüm kartıyla ilişkilidir. Çünkü dengeli ölçüm kartı, ölçülen performans değerleri ile hedefler arasındaki performans farkının kapatılması için işletme yönetici ve çalışanlarını sürekli iyileştirmeyi uygulamaları konusunda teşvik etmektedir.

Stratejik yönetim sürecini göz önünde bulundurarak faaliyete dayalı yönetimin işletme performansı üzerindeki etkisini belirlemek uygulamanın amacıdır. Bu amaçla bir uygulama modeli oluşturulmuş ve bu model Antalya'daki distile alkollü içecek işletmesinde uygulanmıştır.

5.2. Uygulamanın Kapsamı

Uygulama, distile alkollü içecek sektörünün önde gelen işletmelerinden biri olan Antalya Alkollü İçecek Sanayi ve Ticaret AŞ'de 08.08.2016 ile 08.02.2017 tarihleri arasında araştırmacı tarafından yapılmıştır. Antalya Alkollü İçecek Sanayi ve Ticaret AŞ'nin tercih edilmesinin nedenleri, bilgi paylaşımına açık olmaları ve uygulamanın yapılması konusundaki isteklilikleridir.

Bu uygulama işletmenin GZFT analizinin yapılmasını, vizyonunun, misyonunun, amaçlarının ve hedeflerinin gözden geçirilerek stratejisinin oluşturulmasını, bu stratejiye bağlı olarak işletmenin dengeli ölçüm kartlarının (genel, bölüm temelinde ve ürün temelinde) oluşturulmasını, ürün temelinde dengeli ölçüm kartı kullanılarak işletmenin performansının ölçülmesi ve yönetilmesini ve bu ölçüm kartındaki hedeflere ulaşmak için sürekli iyileştirmeyi içeren faaliyete dayalı yönetimin uygulanmasını kapsamaktadır.

5.3. Uygulamanın Yöntemi

Uygulamanın yapılabilmesi için, önce alanyazınında yer alan çeşitli kaynaklar incelenerek bir uygulama modeli oluşturulmuş, sonra da bu model temel alınarak işletmede uygulama yapılmıştır.

Araştırmacı, GZFT analizini yaparken, distile alkollü içecek sektörüyle ilgili bilgiler toplamış, işletmenin stratejik yönetim ve pazarlama, stratejik planlama ve iş geliştirme ve insan kaynakları yöneticileriyle görüşmeler yapmıştır. Araştırmacı,

işletmenin dengeli ölçüm kartlarını (genel, bölüm temelinde ve ürün temelinde) oluştururken yaptığı gözlemin yanı sıra işletmenin stratejik yönetim ve pazarlama yöneticisi, işleme şefi ve insan kaynakları yöneticisiyle görüşmeler yapmıştır.

Araştırmacı, faaliyete dayalı yönetimin uygulanması için faaliyetlerin belirlenmesi ve sürekli iyileştirmenin uygulanması amacıyla işletmede gözlem yapmış, işletmenin yönetici ve çalışanlarıyla yüz yüze görüşerek onlardan çeşitli bilgiler almıştır.

5.4. Uygulamanın Sınırlılıkları

İşletmenin GZFT analizi yapılırken, dış çevre etkenlerinin değerlendirilmesi konusunda işletmenin stratejik planlama ve iş geliştirme yöneticisi katkıda bulunmuştur. İnsan kaynakları yöneticisi de işletme yapısı ve kültürüyle ilgili bilgi vererek iç çevre analizinin yapılmasına ve buna bağlı olarak GZFT analizinin tamamlanmasına yardımcı olmuştur. Buna rağmen, GZFT analizi ağırlıklı olarak işletmenin stratejik yönetim ve pazarlama yöneticisiyle yapılmıştır. Daha etkin bir GZFT analizi için işletmenin yönetim kurulu üyeleri ve diğer yöneticilerinin görüşlerine de başvurulmalıdır. Oysaki, araştırmacı onların bu konuyla ilgili görüşlerini alamamıştır.

GZFT analizi kapsamında işletmenin fırsat ve tehditlerinin belirlenmesi için dış çevre etkenlerinin değerlendirilmesi sırasında araştırmacı, distile alkollü içecek sektörü ile ilgili demografik bilgilere erişemediği için, demografik çevre etkenleri boyutunu uygulamada kullanmamıştır.

Araştırmacı, distile alkollü içecek sektöründeki işletmelerin çevre kirliliğine neden olup olmadıklarına, çevre kirliliğine karşı aldıkları önlemlere ve çevreyi ne derece kirlittiklerine ilişkin bir bilgiye erişemediği için, distile alkollü içecek sektörünü değerlendirirken ekolojik ve doğal çevre etkenlerini değerlendirme dışı bırakmıştır.

Buna ilaveten araştırmacı, işletmenin politik ve yasal çevre ile sosyokültürel çevre etkenleri içerisinde yasa ve gelenekler ile ilgili etkenlere yer verdiği için, etik ve ahlaksal çevre etkenleri boyutunu uygulamada kullanmamıştır.

Dış çevre etkenleri değerlendirildikten sonra işletmenin sektör analizi yapılmıştır. Ancak, sektör analizi kapsamında işletmenin ana pazarı incelenirken; sektördeki işletmelerin pazar payı bilgilerine erişilemediği için, n işletme yoğunlaşma endeksi ve herfindahl-hirschman endeksinin değerleri araştırmacı tarafından ölçülemediği ve uygulamada değerlendirme dışı bırakılmıştır. Uygulama yapılan işletme de dahil olmak

üzere sektördeki işletmelerin satış, maliyet, kar vb. bilgilerine erişilemediği için, pazarın ve sektörün içinde bulunduğu yaşam dönemi de araştırmacı tarafından belirlenememiştir.

Ayrıca, işletmenin sektör analizi yapılırken esas rakip analizi araştırmacı tarafından uygulamada değerlendirme dışı bırakılmıştır; çünkü araştırmacı, işletmenin esas rakibi ile ilgili bilgilere erişememiştir.

Gelir, maliyet, müşteri vb. bilgileri gizlilik kapsamında olduğu için işletmenin dengeli ölçüm kartı oluşturulmasına rağmen onun genel performansı araştırmacı tarafından ölçülememiş ve değerlendirilememiştir. Ayrıca, bu bilgilerin gizli olması nedeniyle bölüm temelinde ve ürün temelinde hazırlanan dengeli ölçüm kartları; finansal boyutu, müşteri boyutunu ve bu boyutlara ilişkin performans ölçütlerini içermemektedir.

Buna ilaveten, şişeleme bölümünün dengeli ölçüm kartı da performans ölçümünde kullanılamamıştır. Bunun nedenleri; uygulama için tek çeşit ürün seçilmesi ve bu ürünün tek hatta şişelenmesi, farklı üretim hatlarında aynı anda farklı ürünlerin şişelenmesi durumunda araştırmacının bunlardan sadece birini takip edebilmesi ve bu nedenle performans ölçümü için yeterli veri toplanamamış olmasıdır.

Maliyet bilgileri gizlilik kapsamında olduğu için işletmede faaliyete dayalı maliyetleme uygulanamamış ve sürekli iyileştirmenin uygulanması sırasında maliyet bilgilerinden yararlanılamamıştır. İşletmenin uygulamaya devam edeceği stratejinin maliyet liderliği olmasına ve maliyetlerin azaltılması onun amaçlarından biri olmasına rağmen, uygulamanın amacı maliyetleri doğrudan azaltmak değildir.

Uygulamayla elde edilmek istenen, ürünlerin şişelenme süresinin kısaltılmasıdır. Çünkü maliyet liderliği stratejisini uygularken, işletme için maliyetler kadar önemli olan diğer etkenler ürünlerin üretilme ve pazara sunulma süreleri ile faaliyet ve süreçlerindeki verimliliklerdir. Bu nedenle, uygulamada ürünlerin şişelenme süreleri üzerinde durulmuş ve bir ürün seçilerek bu süre kısaltılmaya çalışılmıştır. Ancak, iyileştirilecek faaliyet ve çözülecek problemin seçilmesinde maliyet bilgilerinden yararlanılamaması, uygulamanın etkinliğini artırma konusunda kısıtlayıcı olmuştur.

Buna ilaveten, araştırmanın yapıldığı dönemde seçilen ürünün şişelenmesi tekrar yapılamadığı için, önerilen çözüm uygulandıktan sonra bu çözümün uzun vadedeki etkisi tespit edilememiş ve çözüm standartlaştırılamamıştır. Ayrıca bu çözümün,

faaliyetlerin performansındaki kırık şişe oranı, dolumda kırılan şişe oranı, zorunlu duruşlar dışındaki toplam duruş süresinin toplam şişeleme süresine oranı faaliyet performans ölçütleri ile dengeli ölçüm kartındaki şişe firesi oranı, çalışanların sundukları iyileştirme önerilerinin sayısı, uygulamaya konulan öneri sayısı ve iyileştirme önerisinde bulunan çalışan sayısı dışındaki diğer performans ölçütlerini etkileyip etkilemediği ve etkilediyse ne kadar etkilediği de belirlenememiştir.

5.5. Alkollü İçecek Sektörüne Genel Bir Bakış

Bu kısımda alkollü içecek sektörüne genel olarak değinildikten sonra sektördeki problemler açıklanmıştır. Buna ilaveten, tez kapsamında incelenen ürünün rakı olması nedeniyle rakı pazarı ile ilgili bilgi verilmiştir.

5.5.1. Genel olarak alkollü içecek sektörü

Alkollü içecek sektörü; tarıma dayalı sanayi içindeki sektörlerden biri olup Türkiye'ye önemli gelir getirmekte, istihdam sağlamakta ve topluma doğrudan veya dolaylı katkı sağlamaktadır. Fermente (mayalanmış) ve distile (damıtık) alkollü içeceklerden sağlanan vergi gelirleri her yıl artmaktadır. Alkollü içeceklerden alınan özel tüketim vergisi (ÖTV) 2010 yılında 3,38 milyar Türk Lirası (TL), 2011 yılında 3,86 milyar TL ve 2012 yılında ise 4,64 milyar TL olmuştur. Alkollü içeceklerden alınan vergilerin payı 2013 yılında da artış göstermiş ve bu pay, toplam vergi gelirleri içinde %1,47'ye ulaşmıştır.⁷⁹⁶

Türkiye'de, Tütün ve Alkol Piyasası Düzenleme Kurumu'nun (TAPDK) verilerine göre, alkollü içecek üretiminde 2006 yılından itibaren son on yılda artış ve azalışlar görülmüştür. Alkollü içecek üretiminde 2013 ve 2015 yıllarında bir önceki yıla kıyasla azalış olmakla birlikte diğer yıllarda artış olmuştur. Alkollü içecek üretimi 2006 ve 2015 yılları ele alınarak incelendiğinde son on yılda %13,738 artmıştır. Üretim miktarı en fazla olan fermente alkollü içecekler, bira ve şarap iken; distile alkollü içecekler ise rakı ve votkadır. Bira üretimi 2015 yılında 2006 yılına kıyasla %11,088, şarap üretimi de %63,903 artar iken; rakı üretimi %18,664 azalmış, votka üretimi ise

⁷⁹⁶http://www.izto.org.tr/portals/0/argebulten/alkolluickilertutunmamulleri_sevilmiş.pdf (Erişim Tarihi: 18.08.2016).

%53,178 artmıştır.⁷⁹⁷ Türkiye’de 2015 yılında 901.994.431 litre bira, 61.681.318 litre şarap, 39.201.309 litre rakı ve 10.950.188 litre votka üretilmiştir.⁷⁹⁸

Türkiye’de alkollü içeceklerin üretimi ve satışını yapan TEKEL, 2004 yılında özelleştirilmiştir. TEKEL’in bağlı ortaklığı Alkollü İçkiler Sanayi ve Ticaret AŞ, 292 milyon dolar karşılığında Nuro1-Limak-Özaltın-TÜTSAB Ortak Girişim Grubu’nun kuracağı işletmeye Aralık 2003’te satılmıştır. Mey İçki Sanayi ve Ticaret AŞ 2004 yılında bu ortaklık tarafından kurulmuştur.⁷⁹⁹

Üretime başlayan Mey İçki Sanayi ve Ticaret AŞ’den sonra, alkollü içecek sektörüne 2004 yılında Elda İçecek AŞ, Burgaz Alkollü İçecekler Ticari İktisadi Bütünlüğü AŞ ve Tariş-Tat AŞ girmiştir. Antalya Alkollü İçecek Sanayi ve Ticaret AŞ 2005 yılında bu sektöre girer iken; Sarper İçecek AŞ de 2007 yılında girmiştir.⁸⁰⁰

Rakı pazarında %82,5 pazar payıyla 2006 yılında lider olan Mey İçki Sanayi ve Ticaret AŞ 810 milyon dolar karşılığında Texas Pasific İşletmesi’ne satılmıştır. Türkiye’nin ilk özel sektör rakısını 2004 yılında üreten Elda İçecek AŞ ise %17’lik pazar payıyla 2006 yılında ikinci sırada yer almıştır.⁸⁰¹

Mey İçki Sanayi ve Ticaret AŞ 2009 yılında %67,8’lik pazar payıyla liderliğini korur iken; Burgaz Alkollü İçecekler Ticari İktisadi Bütünlüğü AŞ %18’lik pazar payıyla ikinci sırayı almıştır. Elda İçecek AŞ ise %10,7’lik pazar payıyla üçüncü sıraya gerilemiştir. Antalya Alkollü İçecek Sanayi ve Ticaret AŞ %1,6’lık pazar payına sahip ve pazarda dördüncü iken; Anadolu Alkollü ve Alkolsüz İçecek AŞ %1,2’lik pazar payıyla beşinci, Sarper İçecek AŞ %0,6’lık pazar payıyla altıncı, Tariş-Tat AŞ ise %0,1’lik pazar payıyla en son sırada yer almıştır.⁸⁰²

⁷⁹⁷Tütün ve Alkol Piyasası Düzenleme Kurumu [TAPDK] (2014). *Faaliyet raporu*. s. 100. http://www.tapdk.gov.tr/kurumsal/faaliyet_raporlari/TAPDK_Faaliyet_2014.pdf (Erişim tarihi: 18.08.2016).; Tütün ve Alkol Piyasası Düzenleme Kurumu [TAPDK] (2015). *Faaliyet raporu*. s. 105. http://www.tapdk.gov.tr/kurumsal/faaliyet_raporlari/TAPDK_Faaliyet_2015.pdf (Erişim tarihi: 18.08.2016).

⁷⁹⁸TAPDK, 2015, **a.g.k.**, 105.

⁷⁹⁹<http://www.karasaban.net/tekel'in-ozellestirilmesinin-ardindan/> (Erişim tarihi: 25.08.2016).

⁸⁰⁰<http://arsiv.ntv.com.tr/news/399198.asp> (Erişim tarihi: 25.08.2016).; <http://www.aai.com.tr/giris.php#hakkimizda> (Erişim tarihi: 25.08.2016).;

<http://www.sarper.com/hakkimizda.html> (Erişim tarihi: 25.08.2016).

⁸⁰¹<http://www.haberturk.com/ekonomi/makro-ekonomi/haber/9355-mey-icki-gozunu-cine-dikti> (Erişim tarihi: 25.08.2016).; <http://www.perakende.org/gida/gida/efe-rakidan-su-katılmadan-icilecek-raki-1342790863h.html> (Erişim tarihi: 26.08.2016).

⁸⁰² http://www.radikalreferansarsivi.com/haber/.aspx?HBR_KOD=134179&KTG_KOD=423 (Erişim tarihi: 26.08.2016).

Bu işletmelerden Tariş-Tat AŞ ortaklar arasındaki anlaşmazlık nedeniyle 2008 yılında pazardan çekilme kararı alır iken; Burgaz Alkollü İçecekler Ticari İktisadi Bütünlüğü AŞ’de 2009 yılında yapılan denetimler sonucunda 70 cl’lik rakı ve votka şişelerine 20 cl’lik bandrol yapıştırıldığı ortaya çıkmıştır.⁸⁰³ Bunun üzerine Burgaz Alkollü İçecekler Ticari İktisadi Bütünlüğü AŞ’nin 2009 yılında satılması gündeme gelmiş ve yapılan ihalede Mey İçki Sanayi ve Ticaret AŞ bu işletmeyi satın almak için 62,5 milyon dolar teklif vermiştir.⁸⁰⁴ Rekabet Kurulu; ihale sonunda, Mey İçki Sanayi ve Ticaret AŞ’nin, rakı pazarındaki liderliğini güçlendireceğini, rakı dışındaki alkollü içecek pazarında lider konuma geleceğini ve bu durumun, rekabeti önemli ölçüde azaltacağını belirterek 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun’a göre bu işleme başlangıçta izin vermemiştir.⁸⁰⁵

Rekabet Kurulu, 2010 yılında Mey İçki Sanayi ve Ticaret AŞ’nin Burgaz Alkollü İçecekler Ticari İktisadi Bütünlüğü AŞ’yi satın almasına şartlı izin vermiştir. Buna göre, satın alma işleminden sonra Mey İçki Sanayi ve Ticaret AŞ, Burgaz Alkollü İçecekler Ticari İktisadi Bütünlüğü AŞ’nin rakıları ve cininin yanı sıra Votka 1967’yi de satmak zorundadır. Mey İçki Sanayi ve Ticaret AŞ, Burgaz Alkollü İçecekler Ticari İktisadi Bütünlüğü AŞ’yi satın aldıktan sonra, 2011 yılında bu işletmeye ait varlıkları ve Votka 1967’yi Antalya Alkollü İçecek Sanayi ve Ticaret AŞ’ye satmıştır.⁸⁰⁶

Rakı pazarında %70’lik payla ve votka pazarında %65’lik payla 2011 yılında lider olan Mey İçki Sanayi ve Ticaret AŞ 3,3 milyar TL’ye Diageo Plc’ye satılmıştır.⁸⁰⁷ Mey İçki Sanayi ve Ticaret AŞ, Türkiye’de %80’lik pazar payıyla 2013 yılında lider olmaya devam eder iken; Elda İçecek AŞ de yaklaşık %11’lik pazar payıyla ikinci sırada yer almaktadır.⁸⁰⁸

⁸⁰³<http://www.muhasebeturk.org/sector-haberleri/4687-koc-maliyetine-raki-satmaya-basladi.html> (Erişim tarihi: 26.08.2016).; <http://www.haberturk.com/ekonomi/makro-ekonomi/haber/135340-burgaz-raki-satiliyor> (Erişim tarihi: 26.08.2016).

⁸⁰⁴<http://www.cnnturk.com/2009/ekonomi/genel/08/28/burgaz.raki.ihalesi.onaylandi/541187.0/index.html> (Erişim tarihi: 26.08.2016).

⁸⁰⁵<http://www.cnnturk.com/2009/ekonomi/sirketler/11/19/mey.icki.burgaz.rakiyi.devralamayacak/552338.0/index.html> (Erişim tarihi: 25.08.2016).

⁸⁰⁶<http://www.tekgida.org.tr/oku/3196/Rekabet-Kurulu'ndan-Vize-Cikti-Burgaz-Raki-%91antalya'nin-Oldu> (Erişim tarihi: 26.08.2016).

⁸⁰⁷<http://www.bloomberght.com/haberler/haber/863650-mey-icki-33-milyar-tlye-diageoya-satildi> (Erişim tarihi: 25.08.2016).

⁸⁰⁸<http://www.hurriyet.com.tr/fici-da-5-yil-sabretti-rafta-2-hafta-kalamadi-22584347> (Erişim tarihi: 26.08.2016).

Türkiye’de 2016 yılı itibariyle distile alkollü içecek üretme izin belgesine sahip 12 işletme bulunmaktadır. Bu işletmeler; Alaşehir Alkollü İçkiler Sanayi ve Ticaret Aş, Alcosan İçecek Sanayi ve Ticaret Ltd. şti., Allco İçecek Sanayi ve Ticaret Aş, Anadolu Alkollü Alkolsüz İçecekler İth. İhr. Sanayi ve Ticaret Aş, Antalya Alkollü İçecek Sanayi ve Ticaret Aş, Efe İçecek Sanayi ve Ticaret Aş, Hrol İçecek Tarım Gıda İnş. Taah. Sanayi ve Ticaret Ltd. şti., İnfotex Tur. Sey. Tarım Gıda ve İçecek Mad. İmalat Sanayi ve Ticaret Ltd. şti., Mey Alkollü İçkiler Sanayi ve Ticaret Aş, Neva Alkollü İçkiler Sanayi ve Ticaret Aş, RAGS Alkollü İçecekler Sanayi ve Ticaret Ltd. şti. ve Sarper İçecek Sanayi ve Ticaret Aş’dır.⁸⁰⁹

5.5.2. Alkollü içecek sektöründeki problemler

Son on yılda yerli alkollü içeceklerin %15 artmasına karşılık viski gibi ithal edilen alkollü içeceklerin tüketiminin %214 artması, alkollü içecek sektöründe ithal içeceklerin yerli ieeeklere yönelik bir tehdit oluşturmasına yol açmıştır. Bu problemin temel nedenlerinden biri, 2012 yılından itibaren TV’deki değişikliklerle birlikte ithal ürünlere uygulanan vergi oranlarının yerli ürünlere uygulanan vergi oranlarına kıyasla daha az olmasıdır. Diğer bir neden de dünyanın en büyük alkollü içecek reticisi Diageo Plc’nin, eski Tekel markalarının birçoğunu satın alarak sektördeki diğer işletmelerin rekabet gücünü azaltması ve sektörü tekelleşmeye doğru sürüklemesidir.⁸¹⁰

Alkollü içecek sektöründe görülen başka bir problem ise, alkollü içeceklerin hammaddesini oluşturan üzüm ve anasonun üretim alanlarının yıllar içerisinde azalış göstermesidir. Birçok lke üzüm üretimini teşvik eder iken; Türkiye’de üzüm retilimi ile ilgili bir teşvik bulunmamakta, üzüm bağlarının bakım maliyetleri üretici için daha fazla olmakta ve üreticiler üzüm üretmekten vazgeçmektedir. Örneğin; 1988 yılında 6.000.000 dekarlık üzüm üretim alanı, 1998 yılında yaklaşık 5.500.000 dekara ve 2015 yılında da yaklaşık 4.500.000 dekara düşmüştür. Akdeniz havzası ve etrafında yetiştirilip frncılık, ilaç, kozmetik ve kimya gibi sanayilerde kullanılmak üzere ihraç edilen anasonun üretim alanı da 1988 yılında 200.000 dekarın biraz üzerinde iken; 1998

⁸⁰⁹Ttn ve Alkol Piyasası Düzenleme Kurumu [TAPDK] (2016a). *Alkollü İçki retim İzin Belgesi Sahibi Firmalar*. <http://pd.tapdk.gov.tr/webUibList.aspx> (Erişim tarihi: 19.09.2016).

⁸¹⁰<http://www.sozcu.com.tr/2016/ekonomi/rakidan-vazgectik-viski-iciyoruz-1178330/> (Erişim tarihi: 18.08.2016).

yılında 400.000 dekarın üzerine çıkmış, 2015 yılında ise 200.000 dekarın altına inmiştir.⁸¹¹

Buna ilaveten, alkollü içeceklerin şişelenmesinde kullanılan cam şişeleri üreten az sayıda işletme olmasının yanı sıra cam şişelerin alkollü içecek işletmelerine istenen kalitede, zamanda ve az maliyetle ulaştırılması bu sektörün önde gelen problemlerindendir.⁸¹² Uygulama yapılan işletmenin ürünleri arasından rakının seçilmesi nedeniyle rakı pazarı incelenmiştir.

5.5.3. Rakı pazarı

Rakı, “yalnızca suma veya tarımsal kökenli etil alkol ile karıştırılmış sumanın, 5000 litre veya daha küçük hacimli geleneksel bakır imbiklerde, anason tohumu (*Pimpinella anisum*) ile ikinci kez distile edilmesiyle sadece Türkiye’de üretilen distile alkollü içkidir”.⁸¹³

Tanımından da anlaşılacağı üzere yerel bir alkollü içecek olan rakının üretiminde hammadde olarak Türkiye’de yetiştirilen tarım ürünleri kullanılmaktadır. Türkiye’de bir yılda yaklaşık 40 milyon litre rakı tüketilmektedir. Bu tüketim miktarı; 20 cl, 35 cl, 70 cl ve 100 cl’den oluşan 80 milyon şişeye karşılık gelmektedir.⁸¹⁴ Rakı satışlarının %80’ini 35 cl ve 70 cl’lik rakılar oluşturmaktadır.⁸¹⁵ Yıllık 280 bin ton üzüm kullanılarak üretilen rakı pazarında alkollü içecek işletmeleri iki bin kişiyi doğrudan istihdam etmektedir. Rakının üretimi, dağıtımı ve tüketim faaliyetlerinde çalışanların sayısı 1,3 milyonu bulmaktadır.⁸¹⁶ Rakı pazarı 2004 yılına kadar monopol olmuştur. Daha sonra, alkollü içecek sektörü, Avrupa Birliği uyum süreci içerisinde özel sektör yatırımlarına açılmıştır. İlk özel sektör rakısı da 2004 yılında pazara sunulmuştur.⁸¹⁷

TAPDK’nın verilerine göre 2004 yılından itibaren rakı, ihracatı en çok yapılan ikinci alkollü içecektir. Buna ilaveten, distile alkollü içecekler arasında ihracatı en çok yapılan içecek rakıdır.⁸¹⁸ Rakı dünyada 32 ülkeye ihraç edilmekte ve bu ülkeler

⁸¹¹<http://gis-der.org/sektorel.html> (Erişim tarihi: 19.08.2016).

⁸¹²(http-17).

⁸¹³Tütün ve Alkol Piyasası Düzenleme Kurumu [TAPDK] (2016b). *Türk Gıda Kodeksi Distile Alkollü İçkiler Tebliği*. 16/03/2005 tarih ve 25757 No’lu Resmî Gazete, 6. Madde, s. 2. http://www.tapdk.gov.tr/mevzuat/ilgili_tebliğler/ilgili_tebliğ_25757.pdf (Erişim tarihi: 18.08.2016).

⁸¹⁴<http://www.ekonometre.net/haber/raki-fiyatları-el-yakıyor> (Erişim tarihi: 18.08.2016).

⁸¹⁵<http://t24.com.tr/haber/rakinin-vergi-oranları-arttırıldı,228649> (Erişim tarihi: 18.08.2016).

⁸¹⁶(http-18).

⁸¹⁷<http://gis-der.org/koruma.html> (Erişim tarihi: 19.08.2016).

⁸¹⁸TAPDK, 2014, **a.g.k.**, 101.; TAPDK, 2015, **a.g.k.**, 106.

arasından Almanya, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti (KKTC) ve Gürcistan ilk üç sırada yer almaktadır.⁸¹⁹ İhraç edilen rakı miktarı yıllar içerisinde azalış ve artışlar göstermekle birlikte büyüme eğilimindedir. 2006 yılından itibaren son on yılda rakı ihracatı %39,654 oranında artmıştır.⁸²⁰ Yıllar itibarıyla ihraç edilen rakı miktarı Tablo 5.1'de verilmiştir.

Tablo 5.1. Türkiye'nin yıllar itibarıyla ihraç edilen rakı miktarı (TAPDK, 2014, a.g.k., 101.; TAPDK, 2015, a.g.k., 106)

Yıl	Rakı (litre)
2004	2.146.162
2005	2.741.622
2006	2.337.516
2007	2.731.018
2008	2.711.534
2009	2.456.330
2010	2.382.388
2011	2.564.857
2012	2.925.609
2013	3.254.795
2014	3.107.686
2015	3.873.522

Türkiye'de rakının üretimi incelendiğinde, 2006 yılına kadar artan rakı üretiminin, 2007 yılında 2006 yılına göre azaldığı görülmektedir. Rakı üretimi 2007 yılından sonra tekrar artmaya başlamış ve 2011 yılında 48.810.329 litre ile en üst seviyeye ulaşmıştır. Ancak, 2011 yılından sonra rakı üretimi sürekli azalmıştır. Rakı üretimi 2011 yılından itibaren son beş yılda %24,512 oranında azalmıştır. Rakı pazarındaki büyüme ya da küçülmenin hesaplanmasında rakı üretim miktarları kullanıldığında rakı pazarının 2011 yılından itibaren son beş yılda %24,512 oranında küçüldüğü görülmektedir. Yıllar itibarıyla rakının Türkiye'de üretim miktarları Tablo 5.2'de verilmiştir.

⁸¹⁹<http://gis-der.org/ihracat.html> (Erişim tarihi: 19.08.2016).

⁸²⁰TAPDK, 2014, a.g.k., 101.; TAPDK, 2015, a.g.k., 106.

Tablo 5.2. Yıllar itibarıyla rakının Türkiye’de üretim miktarı (TAPDK, 2014, a.g.k., 100.; TAPDK, 2015, a.g.k., 105)

Yıl	Rakı (litre)
2004	44.167.330
2005	44.683.223
2006	46.517.680
2007	42.716.023
2008	44.602.479
2009	44.698.058
2010	46.380.793
2011	48.810.329
2012	44.611.011
2013	42.336.790
2014	40.570.702
2015	39.201.309

Rakı pazarındaki küçülmenin en önemli nedenlerinden biri ÖTV sisteminde yapılan değişikliktir. Bu değişikliğe göre, alkollü içeceklerde satış fiyatına göre yüzdellik vergilendirme sistemi yerine kategori bazında ve saf alkol içeriğine göre vergilendirme sistemi benimsenmiştir. Böylece hacmen %45 alkol içeriğinde üretilen rakıya isabet eden ÖTV, hacmen %40 alkol içeriğinde üretilen viski gibi ithal edilen alkollü içeceklere isabet eden ÖTV’den daha fazla olmaktadır. Türkiye’de rakı, viski ve votka için litre başına uygulanan ÖTV tutarları yıllar itibarıyla Tablo 5.3’de verilmiştir.⁸²¹

Tablo 5.3. Türkiye’de litre başına uygulanan ÖTV tutarları (TL/litre) (http-20)

Tarih	Rakı (hacmen %45 alkol)	Viski (hacmen %40 alkol)	Votka (hacmen %37,5 alkol)
31.12.2009	17,82	24,75	16,5
28.10.2010	23,17	32,18	21,45
13.10.2011	28,57	39,68	26,38
12.05.2012	34,65	38,3	30,49
04.01.2013	35,58	39,33	31,31
04.07.2013	36,46	40,29	32,08
01.01.2014	40,1	44,32	35,28

⁸²¹(http-20).

Tablo 5.3. (Devam) *Türkiye’de litre başına uygulanan ÖTV tutarları (TL/litre)*

Tarih	Rakı (hacmen %45 alkol)	Viski (hacmen %40 alkol)	Votka (hacmen %37,5 alkol)
01.07.2014	42,15	46,59	37,09
01.01.2015	48,47	46,58	41,43
01.07.2015	51,14	49,14	43,70
01.01.2016	58,8	56,51	50,26

Rakı pazarındaki küçülmenin nedenlerinden biri de 12.06.1942 tarihli ve 5130 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 4250 sayılı yasa ile 07.01.2011 tarihli ve 27808 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan yönetmelik gereği alkollü içeceklerin reklamının ve müşterilere tanıtımının yasaklanması, alkollü içeceklerin satışını teşvik edici kampanya ve etkinliklerin kesinlikle düzenlenemeyecek olması, alkollü içeceklerin hediye olarak verilmesi ya da bedelsiz olarak dağıtılmasının kesinlikle yasak olması, alkollü içeceklerin perakende olarak satışlarının saat 22.00 ile 06.00 arasında kesinlikle yapılamamasıdır.⁸²²

Pazar payının küçülmesinin yanı sıra viski gibi ithal ürünlerle rekabette rakının maliyet açısından dezavantajlı olması, rakı üreten alkollü içecek işletmelerini düşündürmektedir. Çünkü rakı dışındaki alkollü içecekler arpa, buğday, patates, şeker kamışı vb. hammaddelerden üretilmekte iken; rakı ise buğdayın yanı sıra bu ürünlerden daha pahalı olan üzümünden üretilmektedir. Rakının diğer alkollü içeceklerden başka bir farkı da anason ile ikinci kez damıtılarak üretilmesidir. Bunlar, rakının maliyetini diğer alkollü içeceklere kıyasla arttırmaktadır.⁸²³

5.6. Antalya Alkollü İçecek Sanayi ve Ticaret AŞ’de Uygulama

Bu kısımda, Antalya Alkollü İçecek Sanayi ve Ticaret AŞ, kısaca tanıtıldıktan sonra, işletmenin çevresinin taranması ve GZFT analizinin yapılması, stratejilerinin belirlenmesi, stratejisinin seçilmesi, dengeli ölçüm kartının oluşturulması ve işletmede

⁸²²Tütün ve Alkol Piyasası Düzenleme Kurumu [TAPDK] (2016c). *4250 Sayılı İspirto ve İspirto İçkiler İnhisarı Kanunu*. 12/06/1942 tarih ve 5130 No’lu Resmi Gazete, 6. madde, s. 2. http://www.tapdk.gov.tr/mevzuat/kanunlar/kanun_4250.pdf (Erişim tarihi: 18.08.2016).; Tütün ve Alkol Piyasası Düzenleme Kurumu [TAPDK] (2016d). *Tütün Mamulleri ve Alkollü İçkilerin Satışına ve Sunumuna İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik*. 07/01/2011 tarih ve 27808 No’lu Resmi Gazete, 20. madde ve 8. madde, s. 12-4. <http://www.tapdk.gov.tr/tr/mevzuat/yonetmelikler.aspx> (Erişim tarihi: 18.08.2016).

⁸²³(http-20).

faaliyete dayalı yönetimin uygulanması ve performans ölçümünün yapılması ile ilgili açıklama yapılmıştır.

5.6.1. İşletmenin tanıtımı

Antalya'nın Organize Sanayi Bölgesi'nde 2005 yılında kurulan Antalya Alkollü İçecek Sanayi ve Ticaret AŞ, 2008 yılında 18.000 m²'si kapalı olmak üzere toplamda 62.200 m² alan üzerinde üretim faaliyetine başlamış ve 2009 yılında satış, pazarlama ve dağıtım işletmesi olan Topkapı İçecek Dağıtım Pazarlama AŞ'yi kurmuştur.⁸²⁴

Antalya Alkollü İçecek Sanayi ve Ticaret AŞ; rakı, votka, cin ve likör üretmektedir. Ayrıca, bu ürünleri üretmek için kullanılacak olan gıda alkolünü de kendisi üretmektedir. Ürünlerin ve gıda alkolünün üretimi tam otomasyonla yapılmaktadır. Üretilen ürünler altı bölgedeki bölge müdürlüklerine bağlı olarak çalışan toplam 45 distribütör aracılığıyla müşterilere ulaştırılmaktadır.⁸²⁵

İşletmede 66'sı Antalya Alkollü İçecek Sanayi ve Ticaret AŞ'de olmak üzere toplam 104 çalışan bulunmaktadır. İşletme HACCP, ISO 9001:2008 KYS, ISO 22000:2005 GYS kalite belgelerine sahip olup ürünlerini yurtiçine ve yurtdışına satmaktadır. İşletme, ürünlerini KKTC'ye, Amerika Birleşik Devletleri'ne (ABD), Almanya'ya, Çin'e, İngiltere'ye, Irak'a ve Ürdün'e ihraç etmektedir.⁸²⁶

5.6.2. İşletme çevresinin taranması ve GZFT analizi

Bu kısımda işletmenin dış ve iç çevresi taranmış, işletmenin fırsatları, tehditleri, güçlü ve zayıf yanları belirlenerek GZFT analizi yapılmıştır.

5.6.2.1. İşletmenin dış çevresinin taranması

Bu kısımda stratejik yönetim ve pazarlama yöneticisi ve stratejik planlama ve iş geliştirme yöneticisi ile görüşülmüştür. Bu görüşmede, işletmenin dış çevre etkenleri (makro çevre etkenleri) belirlenmiş ve değerlendirilmiştir. Ayrıca, işletmenin sektör analizi yapılmıştır.

⁸²⁴www.aai.com.tr (Erişim tarihi: 18.08.2016).

⁸²⁵(http-22).

⁸²⁶(http-22).

5.6.2.1.1. İşletmenin dış çevre etkenleri ve bu etkenlerin değerlendirilmesi

İşletmenin GZFT analizi yapılmadan önce araştırmacı, dış çevre etkenleri konusunda alanyazınında araştırma yaparak bilgi edinmiştir. Araştırmacı, konuyla ilgili çeşitli stratejik yönetim kitaplarını inceledikten sonra, S. Kadri Mirze'nin "İşletmelerde Stratejik Planlama El Kitabı" başlıklı kitabına ulaşmıştır. Bu kitaptaki dış çevre etkenlerinin tüm sanayi işletmelerine uygulanabilecek kadar kapsamlı olması araştırmacının dikkatini çekmiştir. Araştırmacı, bu etkenlerin alkollü içecek sektörüne uyarlanarak işletmede uygulanmasının hem alanyazınına hem de işletmeye yararlı olacağını düşünmüştür.

Araştırmacı tarafından alkollü içecek sektörü konusunda yapılan araştırma ve Antalya Alkollü İçecek Sanayi ve Ticaret AŞ'nin stratejik yönetim ve pazarlama yöneticisiyle yüz yüze yapılan ön görüşmeler sonucunda işletmenin ekonomik çevre etkenleri, politik ve yasal çevre etkenleri, teknolojik çevre etkenleri, uluslararası çevre etkenleri ve sosyokültürel çevre etkenleri belirlenmiştir. Sonra, araştırmacı bu etkenleri içeren bir tablo hazırlamıştır.

Araştırmacı, işletmenin stratejik yönetim ve pazarlama yöneticisinden kendisiyle görüşme yapmak üzere randevu talep etmiştir. Araştırmacının görüşme talebi kabul edilmiştir. Görüşme, 09.09.2016 tarihinde araştırmacı, stratejik yönetim ve pazarlama yöneticisi ile stratejik planlama ve iş geliştirme yöneticisi arasında yapılmıştır. Sakin bir ortamda yapılan görüşmede her etken, teker teker ele alınmış ve dış çevre etkenlerinin ölçülmesi tablosuna göre yöneticiler tarafından sözel olarak puanlandırılmıştır.

İşletmeyi temsil eden her iki yönetici, etkenleri farklı puanladığında araştırmacı onların fikir birliğine varmalarını beklemiştir. Yöneticiler etkenlere aynı puanı verdikten sonra araştırmacı, bu puanları tabloya işlemiştir. GZFT analizinin yapılışı sırasında araştırmacının bilmediği ya da distile alkollü içecek sektörünü incelerken gözünden kaçırdığı etkenler, işletmenin yöneticileri tarafından görüşmede dile getirilmiştir. Bu etkenler ve yöneticilerin bunlara verdiği puanlar görüşme anında araştırmacı tarafından tabloya hemen not edilmiştir. İşletmenin GZFT analizinin yapıldığı görüşmede sırasıyla ekonomik çevre etkenleri, politik ve yasal çevre etkenleri, teknolojik çevre etkenleri, uluslararası çevre etkenleri ve sosyokültürel çevre etkenleri üzerinde durulmuştur.

Distile alkollü içecek sektö­rü ile ilgili demografik bilgilere erişemeyen araştırmacı, uygulamada bu etkeni değerlendirme dışı bırakmıştır. Araştırmacı, distile alkollü içecek sektöründeki işletmelerin evre kirliliğine neden olup olmadıklarına, evre kirliliğine karşı aldıkları önlemlere ve çevreyi ne derece kirlettiklerine ilişkin bir bilgiye erişemediği için, distile alkollü içecek sektörünü değerlendirirken ekolojik ve doğal evre etkenlerini değerlendirme dışı bırakmıştır.

Buna ilaveten araştırmacı, işletmenin politik ve yasal evre ile sosyokültürel evre etkenleri içerisinde yasa ve gelenekler ile ilgili etkenlere yer verdiği için, etik ve ahlaksal evre etkenleri boyutunu uygulamada kullanmamıştır.

İşletmenin ekonomik evre etkenleri içerisinde; gayri safi milli hasıla (GSMH) ve gayri safi yurtiçi hasılanın (GSYH) artması, yurtiçi üretici fiyat endeksinin artması, döviz kurlarının (dolar ve euro) artması, cari açığın GSYH'ya oranının artması, Türkiye'deki yaşam standartlarının iyileşmesi ve ithal alkollü içecek tüketiminin artması değerlendirilmiştir.

İşletme yöneticileri GSMH ve GSYH'nın %66 ile %83 arasında bir olasılıkla artacağını beklemektedir. Yöneticiler GSMH ve GSYH'da meydana gelebilecek artışın işletmenin ürünlerinin daha çok satılmasını sağlayacağına inanmaktadır. Bu etkenin işletmeyi çok yüksek derecede etkileyeceğine ve bu etkendeki artışın işletme için bir fırsat olduğuna inanan yöneticilere göre; işletme bu duruma orta derecede hazırlıklıdır ve kaynakları da orta derecede yeterlidir.

Yurtiçi üretici fiyat endeksinin artmasını %100 bekleyen işletme yöneticileri, bu artışın işletme üzerindeki etkisinin çok yüksek olacağını öngörmektedir. Yurtiçi üretici fiyat endeksindeki artışın işletmenin ürünlerinin satış fiyatını arttıracağını bilen işletme yöneticileri bunu bir tehdit olarak düşünmektedir; çünkü onlara göre, bu artış işletmenin satışları üzerinde hem miktar hem de tutar bakımından olumsuz bir etki yaratmaktadır. İşletme bu tehdide karşı oldukça hazırlıklı ve iyi derecede kaynak yeterliliğine sahiptir.

İşletme, ürünlerinin üretilmesinde hem yurtiçindeki hem de yurtdışındaki tedarikçilerle çalışmakta olup ürünlerini yurtiçine ve yurtdışına pazarlamaktadır. Alışlarını ve satışlarını Türk Lirası dışında dolar ve euro üzerinden de gerçekleştiren işletme, dolar ve eurodaki değişikliklerden doğal olarak etkilenmektedir. İşletme yöneticileri döviz kurlarında (dolar ve euro) %80 olasılıkla artış beklediklerini, bu artışın işletmeyi doğal olarak çok yüksek derecede etkileyeceğini ve ürünlerini

yurtdışına satmaları nedeniyle bunu bir fırsat olarak gördüklerini belirtmiştir. Bununla birlikte, işletme bu fırsat karşısında orta derecede hazırlıklıdır. İşletmenin kaynak yeterliliği de orta derecededir.

Cari açığın GSYH'ya oranının artmasını %80 olasılıkla bekleyen işletme yöneticileri, ileride ekonomik kriz olabileceğini düşünmektedir. Bu etkenin işletmeyi oldukça etkileyeceğini düşünen işletme yöneticilerine göre, ekonomik kriz olması işletme için bir tehdittir. Bu tehdide karşı işletmenin hazırlığı iyi değil, kaynak yeterliliği de orta derecededir.

İşletme yöneticileri Türkiye'deki yaşam standartlarının iyileşeceği beklentisi içerisinde olmakla birlikte bunun %50'ye yakın ve %50'nin çok az üzerinde bir olasılıkla olacağına inanmaktadır. Onlara göre Türkiye'deki yaşam standartları iyileştiği takdirde bu iyileşme, işletme satışlarını çok yüksek derecede etkileyecektir. Bu, işletme için bir fırsattır ve işletme bu fırsat karşısında oldukça hazırlıklıdır. Yöneticiler bu fırsat için yüksek derecede kaynak ayırmıştır.

İthal alkollü içecek tüketiminin artmasını %100 bekleyen yöneticilere göre bu artış işletmeyi çok yüksek derecede etkileyecektir. Yöneticiler, ithal alkollü içecek tüketimindeki artışın işletme satışlarını kesinlikle olumsuz yönde etkileyeceğini ve bunun ciddi bir tehdit olduğunu belirtmiştir. İşletme bu tehdide karşı oldukça hazırlıklı ve iyi derecede kaynak yeterliliğine sahiptir. İşletmenin ekonomik çevre etkenlerine yöneticiler tarafından verilen puanlar Tablo 5.4'de sunulmuştur.

Tablo 5.4. İşletmenin ekonomik çevre etkenlerinin değerlendirilmesi

Ekonomik Çevre Etkenleri	Olasılık	Etki	ÖD (-/+)	Hazırlık Durumu	Kaynak Yeterliliği
GSMH ve GSYH'nın artması	5	6	+30	4	4
Yurtiçi üretici fiyat endeksinin artması	6	6	-36	5	5
Döviz kurlarının (dolar ve euro) artması	5	6	+30	4	4
Cari açık/GSYH oranının artması	5	4	-20	3	4
Türkiye'deki yaşam standartlarının iyileşmesi	4	6	+24	5	6
İthal alkollü içecek tüketiminin artması	6	6	-36	5	5

İşletmenin politik ve yasal çevre etkenleri içerisinde; Türkiye’de politik istikrarın olmaması, Türkiye’nin uyguladığı tarım politikaları (üzüm ve anason üretim alanlarının azalması), rakının milli alkollü içecek olarak tescili, distile alkollü içecek sektörü ile ilgili teşviklerin olmaması, ÖTV’nin ürünlerdeki alkol derecesine göre hesaplanması, ÖTV’deki fiyat artışı, distile alkollü içecek satışı yapan noktaların lisans alma kriterlerinin arttırılması, 20 cl ve altında ambalajlanan distile alkollü içeceklerin perakende satış kanallarında satışlarının durdurulması ve reklam yasaklarının olması değerlendirilmiştir.

Türkiye’de yakın dönemde arka arkaya yaşanan olumsuz politik gelişmelerin (terör saldırıları, Rus jetinin düşürülmesi, darbe girişimi vb.) politik istikrarı bozduğunu düşünen işletme yöneticileri, Türkiye’nin olağanüstü hal döneminde bulunmasıyla birlikte Türkiye’de politik istikrarın henüz tam olarak sağlanamadığına inanmaktadır. Yöneticiler politik istikrarsızlığın %100’e yakın bir olasılıkla bir süre daha süreceğini düşünmekte, bunun işletmeye etkisinin çok yüksek olmasının yanı sıra işletme için bir tehdit olduğu kanısındadır. Onlara göre işletme bu tehdiye karşı orta derecede hazırlıklıdır ve işletmenin bu konudaki kaynak yeterliliği de orta derecededir.

Türkiye’nin uyguladığı tarım politikaları nedeniyle üzüm ve anason üretim alanlarının Türkiye’de yıllar içerisinde azalan bir seyir izlediğini bilen işletme yöneticileri bu azalışın %66’ya yakın bir olasılıkla devam edeceği konusunda aynı fikirdedir. Üzüm ve anasonun işletmenin birçok ürününün hammaddelerini oluşturması nedeniyle bu azalışın işletmeyi çok yüksek derecede etkilemeye devam edeceğini ifade eden işletme yöneticilerine göre bu, işletme için bir tehdittir. İşletme bu tehdiye karşı iyi derecede hazırlıklı değildir; ama işletmenin bu konudaki kaynak yeterliliği iyi derecededir.

Rakının milli alkollü içecek olarak tescilini %80 olasılıkla bekleyen işletme yöneticileri rakı üretmeleri nedeniyle bu etkenin işletmeyi çok yüksek derecede etkilemeye devam edeceğini ifade etmiştir. Buna ilaveten, işletme yöneticileri bu etkeni bir fırsat olarak gördüklerini belirtmiştir. İşletme bu konuda oldukça hazırlıklı ve iyi derecede kaynak yeterliliğine sahiptir.

Distile alkollü içecek sektörü ile ilgili yıllardır herhangi bir teşvikin olmamasına bağlı olarak işletme yöneticileri bu konuda işletmelerinin yararlanabileceği bir teşvik kesinlikle beklememektedir. Bu sektörde teşvikin olmamasının işletmeyi çok yüksek

derecede etkilemeye devam edeceğini ifade eden işletme yöneticilerine göre bu etken işletme için bir tehdittir. Yöneticiler, bu tehdide karşı işletmeyi tam hazırlıklı şekilde tutmakta ve bu konuyla ilgili olarak yüksek derecede kaynak ayırmaya devam etmektedir.

Distile alkollü içecek sektöründe ÖTV'nin ürünlerdeki alkol derecesine göre hesaplandığını bilen işletme yöneticileri bu etkenin önümüzdeki dönemde de gerçekleşmesinin %100 olacağını öngörmüştür. ÖTV ürünlerin satış fiyatını doğrudan etkilediği için işletme yöneticilerine göre bu hesaplama şekli işletmeyi çok yüksek derecede etkilemektedir. Ürünlerin alkol derecesinin yüksek olması işletmenin ödeyeceği ÖTV'yi de arttırmaktadır. Bu artış ürünlerin satış fiyatının da artmasına yol açmaktadır. Bu durum işletmenin ürettiği ürünler arasında özellikle rakıda yaşanmaktadır. Bu nedenle işletme yöneticileri ÖTV'nin hesaplanma şeklini tehdit olarak yorumlamıştır. Distile alkollü içecek sektöründe uzun zamandır bu hesaplama şekli kullanılmasına rağmen, işletme bu tehdide karşı orta derecede hazırlıklı ve orta derecede kaynak yeterliliğine sahiptir.

Türkiye'de ÖTV her altı ayda bir arttırılmaktadır. Bu nedenle işletme yöneticileri ÖTV'deki fiyat artışını %100 beklemektedir. ÖTV arttıkça ürünlere uygulanacak satış fiyatı da arttığı için ÖTV'deki fiyat artışı yöneticiler tarafından işletmeyi çok yüksek derecede etkileyen bir tehdit olarak yorumlanmıştır. Ancak, işletme bu tehdide karşı orta derecede hazırlıklı ve orta derecede kaynak yeterliliğine sahiptir.

Distile alkollü içecek satışı yapan noktaların lisans alma kriterlerinin arttırıldığını bilen işletme yöneticileri bunun gerçekleşme olasılığını %100 olarak ele almıştır. Bu etken sektörü ve işletmeyi çok yüksek derecede etkileyecektir. Yöneticilere göre bu durum distile alkollü içecek satışı yapan noktaların sayısının azalmasına yol açabilecek bir tehdittir. Bu tehdide karşı işletme oldukça hazırlıklı ve iyi derecede kaynak yeterliliğine sahiptir.

İşletme yöneticileri 20 cl ve altında ambalajlanan distile alkollü içeceklerin perakende satış kanallarında satışlarının durdurulmasını %30 olasılıkla öngörmektedir. Onlara göre bu etkenin işletmeye etkisi oldukça azdır. Çünkü işletmenin bu tür bir ürünü yoktur. Ancak, rakipler 20 cl ve altında ambalajlanan distile alkollü içeceklerle yaptıkları veya yapabilecekleri yatırımları 20 cl üzerindeki ürünlerine yönlendirebilir. Yöneticilere göre bu durumda sektördeki rekabet artacaktır. Bu nedenle yöneticiler, 20

cl ve altında ambalajlanan distile alkollü içeceklerin perakende satış kanallarında satışlarının durdurulması etkenini işletme için bir tehdit olarak düşünmüştür. İşletme bu tehdide karşı orta derecede hazırlıklı ve orta derecede kaynak yeterliliğine sahiptir.

Reklam yasaklarının olmasının olasılığı, işletme yöneticilerine göre %100'dür. Çünkü distile alkollü içecek sektöründe reklam yapmak yasaktır. Reklam yasaklarının sektörü ve işletmeyi doğrudan etkilediğini ifade eden işletme yöneticileri, bu etkinin çok yüksek olduğunu belirtmiştir. Yöneticilere göre bu etken, işletme için önemli bir tehdittir. Ancak, işletme bu tehdide karşı orta derecede hazırlıklı ve iyi derecede kaynak yeterliliğine sahiptir. İşletmenin politik ve yasal çevre etkenlerine yöneticilerin verdiği puanlar Tablo 5.5'te sunulmuştur.

Tablo 5.5. İşletmenin politik ve yasal çevre etkenlerinin değerlendirilmesi

Politik ve Yasal Çevre Etkenleri	Olasılık	Etki	ÖD (-/+)	Hazırlık Durumu	Kaynak Yeterliliği
Türkiye'de politik istikrarın olmaması	6	6	-36	4	4
Türkiye'nin uyguladığı tarım politikaları (üzüm ve anason üretim alanlarının azalması)	4	6	-24	3	5
Rakının milli alkollü içecek olarak tescili	5	6	+30	5	5
Distile alkollü içecek sektörüyle ilgili teşviklerin olmaması	6	6	-36	6	6
ÖTV'nin ürünlerdeki alkol derecesine göre hesaplanması	6	6	-36	4	4
ÖTV'deki fiyat artışı	6	6	-36	4	4
Distile alkollü içecek satışı yapan noktaların lisans alma kriterlerinin artırılması	6	6	-36	5	5
20 cl ve altında ambalajlanan distile alkollü içeceklerin perakende satış kanallarında satışlarının durdurulması	2	2	-4	4	4
Reklam yasaklarının olması	6	6	-36	4	5

İşletmenin teknolojik çevre etkenleri içerisinde bilgi teknolojisinin gelişmesi ve distile alkollü içecek sektöründe otomasyonun gelişmesi değerlendirilmiştir. İşletme

yöneticileri, Türkiye’de özellikle alkollü içecek sektöründe işletmelerin, bilgi teknolojilerine yatırım yapmaya devam edeceğini düşünmektedir. Alkollü içecek sektörünün yeni olduğunu, özellikle distile alkollü içecek sektöründe az sayıda işletme olduğunu, bu işletmelerin birçoğunun büyük işletme olmadığını ve bunların bilgi teknolojilerine henüz yeterince yatırım yapmadığını düşündüklerini ifade eden işletme yöneticileri Türkiye’de bilgi teknolojilerinin %80 olasılıkla gelişmeye devam edeceğine inanmaktadır.

İşletmenin bilgi teknolojilerine zamanında büyük bir yatırım yaptığını belirten işletme yöneticileri bilgi teknolojilerinde yaşanacak gelişmelerin işletmeyi oldukça etkileyeceği konusunda aynı fikirdedir. İşletme yöneticilerine göre bilgi teknolojilerinin gelişmesi bir fırsattır; çünkü bilgi teknolojileri yaptıkları işi kolaylaştırmakta ve hızlandırmaktadır. Bu fırsat karşısında oldukça hazırlıklı olan işletmenin bu konudaki kaynak yeterliliği de iyi derecededir.

Distile alkollü içecek sektörünün özelliği gereği işletme yöneticileri, sektörde otomasyonun gelişmesini %100’e yakın bir olasılıkla beklemektedir. Otomasyonun gelişmesinin işletmeye etkisinin çok yüksek derecede olacağını bilen ve ifade eden işletme yöneticilerine göre bu, işletme için önemli bir fırsattır. İşletme, ürünlerinin üretimini tam otomasyonla gerçekleştirdiği için bu fırsat karşısında tam hazırlıklıdır. Ayrıca, işletme yöneticileri bu konuyla ilgili yüksek derecede kaynak ayırmaya devam edecektir. İşletmenin teknolojik çevre etkenlerine yöneticilerin verdiği puanlar Tablo 5.6’da sunulmuştur.

Tablo 5.6. İşletmenin teknolojik çevre etkenlerinin değerlendirilmesi

Teknolojik Çevre Etkenleri	Olasılık	Etki	ÖD (-/+)	Hazırlık Durumu	Kaynak Yeterliliği
Bilgi teknolojisinin gelişmesi	5	4	+20	5	5
Distile alkollü içecek sektöründe otomasyonun gelişmesi	6	6	+36	6	6

İşletmenin uluslararası çevre etkenleri içerisinde, Türkiye’nin politik durumu ve dünyanın en büyük alkollü içecek işletmesi Diageo Plc’nin Mey İçki Sanayi ve Ticaret AŞ’yi satın alması değerlendirilmiştir. Türkiye’nin politik durumunun %100 devam edeceğini öngören yöneticiler bunun işletmeyi çok yüksek derecede etkileyeceğini

düşünmekte ve bunu önemli bir tehdit olarak algılamaktadır. Yöneticilere göre işletme bu tehdide karşı iyi hazırlıklı değildir; ama bu konuda yeterli kaynağa sahiptir.

Mey İçki Sanayi ve Ticaret AŞ'nin Diageo Plc'ye satışının tamamlanmış olması nedeniyle işletme yöneticileri bu etkenin olasılığını %100 olarak ifade etmiş ve değerlendirmelerini buna göre yapmıştır. Artık, işletmenin en büyük rakibi Diageo Plc'dir. Diageo Plc'nin Mey İçki Sanayi ve Ticaret AŞ'yi satın alması işletmeyi yüksek derecede etkilemeye devam edecektir. Diageo Plc'nin dünyanın en büyük alkollü içecek işletmesi olması nedeniyle yöneticiler bu etkeni işletme için bir tehdit olarak algılamaktadır. Yöneticiler, Mey İçki Sanayi ve Ticaret AŞ'nin satılmasını beklemesine rağmen alıcının Diageo Plc olacağını öngörememiştir. Bu nedenle işletme bu etkene iyi hazırlıklı değildir. Ancak, bu konuyla ilgili olarak işletme iyi derecede kaynak yeterliliğine sahiptir. İşletmenin uluslararası çevre etkenlerine yöneticilerin verdiği puanlar Tablo 5.7'de sunulmuştur.

Tablo 5.7. İşletmenin uluslararası çevre etkenlerinin değerlendirilmesi

Uluslararası Çevre Etkenleri	Olasılık	Etki	ÖD (-/+)	Hazırlık Durumu	Kaynak Yeterliliği
Türkiye'nin politik durumu	6	6	-36	3	3
Dünyanın en büyük alkollü içecek işletmesi Diageo Plc'nin Mey İçki Sanayi ve Ticaret AŞ'yi satın alması	6	5	-30	3	5

İşletmenin sosyokültürel çevre etkenleri içerisinde toplumun sosyokültürel yapısının distile alkollü içecek sektörüne etkisi ve Türkiye'de kültürel alışkanlıkların değişmesi değerlendirilmiştir. İşletme yöneticileri Türkiye'de toplumun sosyokültürel yapısının distile alkollü içecek sektörünü %100 olasılıkla etkilemeye devam edeceğini düşünmektedir. İslamiyet'te alkollü içeceğin yasak olması, Türkiye'de toplumun büyük bölümünün müslüman olması ve bu nedenle toplumun alkolsüz içeceklere yönelmesi işletmenin satışlarında azalışa neden olmaktadır. Yöneticiler, bu etkenin işletmeyi çok yüksek derecede etkilemeye devam edeceğini ifade etmiştir. Yöneticilere göre bu etken işletme için bir tehdittir. İşletme bu tehdide karşı orta derecede hazırlıklı ve orta derecede kaynak yeterliliğine sahiptir.

Yöneticiler Türkiye’de toplumun kültürel alışkanlıklarının %100’e yakın olasılıkla değişmeye devam edeceğini düşünmektedir. İşletme bu değişimin etkisini en çok rakıda ve likörde yaşamaktadır. Toplumda rakı-balık ikilisinden uzaklaşılması ve bayramlarda likör ikram etme geleneğinden vazgeçilmesi işletmenin rakı ve likör ürünlerinin satış miktarı ve tutarında azalışa neden olmuştur. Bu azalışın önümüzdeki dönemde de süreceğini düşünen işletme yöneticilerine göre toplumun kültürel alışkanlıklarının değişmesi işletmeyi oldukça etkilemeye devam edecek bir tehdittir. Yöneticiler bu tehdide karşı işletmenin hazırlığının iyi olmadığını ve kaynak yeterliliğinin orta derecede olduğunu ifade etmiştir. İşletmenin sosyokültürel çevre etkenlerine yöneticilerin verdiği puanlar Tablo 5.8’de sunulmuştur.

Tablo 5.8. İşletmenin sosyokültürel çevre etkenlerinin değerlendirilmesi

Sosyokültürel Çevre Etkenleri	Olasılık	Etki	ÖD (-/+)	Hazırlık Durumu	Kaynak Yeterliliği
Toplumun sosyokültürel yapısının distile alkollü içecek sektörüne etkisi	6	6	-36	4	4
Kültürel alışkanlıkların değişmesi (rakı-balık ikilisinden uzaklaşılması, bayramlarda likör ikramından vazgeçilmesi)	6	4	-24	3	4

5.6.2.1.2. İşletmenin sektör analizi

Dış çevre etkenleri değerlendirildikten sonra araştırmacı, stratejik yönetim ve pazarlama yöneticisiyle 12.09.2016 tarihinde görüşerek işletmenin sektör analizini yapmıştır. Sektör analizi kapsamında işletmenin ana pazarı incelenmiş ve rekabet analizi yapılmıştır. Rakip işletme ile ilgili bilgiye erişemeyen araştırmacı, esas rakip analizini uygulamada değerlendirme dışı bırakmıştır.

İşletmenin ana pazarının incelenmesi

Bu kısımda işletmenin içinde bulunduğu piyasanın yapısı, işletmenin pazar sınırları ve rakı pazarının gelişim hızı incelenmiştir. Distile alkollü içecek sektörü incelendiğinde sektörde 12 işletmenin olduğu görülmektedir. Stratejik yönetim ve

pazarlama yöneticisi, araştırmacıya sektördeki rekabetin aşırı olmadığını ifade etmiştir. Yöneticinin tahminine göre sektörde orta derecede bir rekabet vardır.

İşletmelerin distile alkollü içecek sektörüne girmesi yöneticiye göre zordur. Çünkü bu sektöre girecek bir işletmenin yılda en az 1 milyon litre üretmesi şarttır; ama sektöre yönelik teşvik yoktur. Ayrıca, sektördeki fiyatların belirlenmesinde Mey İçki Sanayi ve Ticaret AŞ'nin büyük bir rol oynaması diğeri işletmelerin fiyatlandırma üzerindeki kontrollerini azaltmakta ve zorlaştırmaktadır. Distile alkollü içecek sektöründe fiyatlarını ilk açıklayan işletme Mey İçki Sanayi ve Ticaret AŞ'dir. Ancak ondan sonra diğeri işletmeler ürünlerinin fiyatlarını açıklamaktadır.

Sektördeki işletme sayısının az olması, işletmelerin aldıkları kararlarla birbirlerini etkilemesi ve liderin diğeri işletmelerden etkilenmesi, sektöre girişin zor olması ve işletmelerin fiyatlandırma üzerindeki kontrollerinin az olması nedeniyle *distile alkollü içecek sektörünün piyasa yapısı* oligopoldür. Ancak, sektördeki işletmelerin pazar payı bilgilerine erişilemediği için, n işletme yoğunlaşma endeksi ve herfindahl-hirschman endeksinin değeri araştırmacı tarafından ölçülememiş ve uygulamada değerlendirme dışı bırakılmıştır.

Distile alkollü içecek sektöründe işletmenin pazar sınırları belirlenirken ürünlerin yapısı veya coğrafi konum dikkate alınabilir. Fakat araştırmacı, stratejik yönetim ve pazarlama yöneticisiyle yaptığı görüşmede, ürünlerin pazarlarını coğrafi ya da bölgesel konum olarak sınırlandırmanın mümkün olmadığını öğrenmiştir. Bu nedenle, araştırmacı ve stratejik yönetim ve pazarlama yöneticisi işletmede ürünlerin pazar sınırını belirlerken bunların yapısını göz önünde bulundurmıştır.

Antalya Alkollü İçecek Sanayi ve Ticaret AŞ bakımından distile alkollü içecek sektörü; rakı pazarı, votka pazarı, cin pazarı ve likör pazarı olmak üzere dört gruba ayrılabilir. Rakının içerdiği alkol derecesine göre rakı pazarı alt gruplara ayrıldıktan sonra, bu alkol derecesinde üretilen ürünler sıralanabilir. Burgaz Export rakısı için ürün yapısına göre pazar sınırı Şekil 5.1'de sunulmuştur.



Şekil 5.1. Burgaz Export rakısının ürün yapısına göre pazar sınırı

Ana pazarın incelenmesinde yer alması gereken diğer bilgiler de *pazarın gelişim hızı ve pazar payıdır*. Ancak, tüm pazarın satış gelirleri ile ilgili bilgiye erişilemediği için, pazarın gelişim hızı araştırmacı tarafından litre bazındaki veriler kullanılarak hesaplanmıştır. Bu hesaplamayı yapmak için araştırmacı, TAPDK'nın 2015 yılındaki faaliyet raporundan yararlanmıştır. Araştırmacı sadece tez kapsamında incelediği rakı pazarına ait gelişim hızını hesaplamıştır. Türkiye'de 2015 yılında 39.201.309 litre, 2014 yılında da 40.570.702 litre rakı üretilmiştir. Rakı üretim miktarı 2015 yılında 1.369.393 litre azalmıştır. Rakı pazarı da 2015 yılında bir önceki yıla kıyasla %3,375 oranında küçülmüştür.⁸²⁷

Pazar payı, işletmenin satışlarının, pazardaki toplam satış tutarına oranıdır.⁸²⁸ Araştırmacı, stratejik yönetim ve pazarlama yöneticisiyle yaptığı görüşmede işletmenin pazar payı verilerini elde edememiştir. Ancak, işletmenin rakı pazarında %5 pazar payına sahip olduğunu öğrenmiştir. Ayrıca, araştırmacının yöneticiden öğrendiğine göre işletmenin rakılarından Burgaz Export'un pazar payı %4'tür. Uygulama yapılan işletme dahil olmak üzere sektördeki tüm işletmelerin satış, maliyet, kar vb. bilgilerine erişilemediği için, pazarın ve sektörün içinde bulunduğu yaşam dönemi araştırmacı tarafından belirlenememiştir.

İşletmenin rekabet analizi

İşletmenin stratejik yönetim ve pazarlama yöneticisiyle rekabet analizi konusunda 12.09.2016 tarihinde görüşme yapılmıştır. Araştırmacı, bu görüşme öncesinde rekabet

⁸²⁷TAPDK, 2015, **a.g.k.**, 105.

⁸²⁸Mirze, 2014, **a.g.k.**, 105.

analizinin temel etkenlerini ve bunlara bağlı etkenleri distile alkollü içecek sektörüne uyarlayarak bir tablo hazırlamıştır.

Görüşmede, tabloyu hazırlarken araştırmacının bilmediği ya da gözden kaçırdığı etkenler yönetici tarafından araştırmacıya sözel olarak iletilmiş ve bunlar araştırmacı tarafından tabloya hemen not edilmiştir. Çünkü bu etkenler, distile alkollü içecek sektörü değerlendirilirken mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır. Yönetici, etkenlerle ilgili değerlendirme ve puanlamayı sözel olarak yapmıştır. Araştırmacı da yöneticinin değerlendirmeleriyle ilgili kısa notlar almış ve yöneticinin etkenlere verdiği puanları tabloda etkenlerin karşısına yazmıştır.

Rekabet analizinin ilk temel etkeni *sektörde rakipler arasındaki rekabetin şiddetidir*. Distile alkollü içecek sektörüne uyarlanan bu temel etken sırasıyla; distile alkollü içecek sektöründeki işletme sayısı, sektör liderinin pazar payı, sektör liderinin ürün çeşitliliği, sektörde çıkış engellerinin yüksek olması ve sektörde farklı ürünler üretilmesi etkenlerini içermektedir.

Daha önce de belirtildiği üzere distile alkollü içecek sektöründe az sayıda işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerden biri diğer işletmelere kıyasla daha büyüktür ve sektöre egemendir. Bu nedenle yönetici, işletmeler arasındaki rekabetin yoğun olmadığı kanısındadır. Yöneticiye göre işletmeler orta derecede bir rekabet içerisindedir. Sektördeki işletme sayısının az olması işletme için düşük bir tehdit oluşturmaktadır.

Yöneticiye göre, rekabetin şiddeti değerlendirilirken sektör liderinin pazar payı mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır. Distile alkollü içecek sektöründe liderin pazar payı öyle yüksektir ki; lider, sektöre neredeyse tam olarak egemendir. Rekabetin şiddeti konusunda, liderin pazar payı işletme için en büyük tehdittir. Çünkü liderin pazar payının yüksek olması, geriye kalan pazar payının diğer işletmeler tarafından paylaşılmasına yol açmaktadır. Bu durum, işletmeler arasındaki rekabeti arttırmaktadır.

Bir yöneticinin distile alkollü içecek sektörünün rekabet analizini yaparken mutlaka değerlendirmesi gereken diğer etken de sektör liderinin ürün çeşitliliğidir. Sektör lideri tekila, kanyak, brendi, şarap, rakı, votka, cin, likör, viski ve sake üretebilmekte iken; Antalya Alkollü İçecek Sanayi ve Ticaret Aş rakı, votka, cin ve likör üretebilmektedir. Sektör lideri, brendi ve viskiyi satış noktalarına vererek pazarını büyütmektedir. Viskiye talep her geçen gün artmaktadır. Bu durum rekabeti

arttırmaktadır. Sektör liderinin ürün çeşitliliği etkeni işletme için orta derecede bir tehdittir.

Sektörden çıkış engelleri Antalya Alkollü İçecek Sanayi ve Ticaret AŞ için yüksek değildir. Çünkü işletme, ilaç ve gıda işletmelerinin ihtiyacı olan etil alkolü üretmektedir. Ancak, işletmenin distile alkollü içecek sektörü içinde var olma isteği çok güçlüdür. Bu nedenle çıkış engellerinin yüksek olması etkeni, işletme için ortanın altında bir tehdit oluşturmaktadır.

Farklı ürünlerin üretilmesi etkeni konusunda yönetici, farklı bir ürünün pazara girmesinin risk yaratabileceği kanısındadır. Antalya Alkollü İçecek Sanayi ve Ticaret AŞ'nin ürettikleri arasında, en kötünden başlayıp en iyiye doğru giden tat skalası en geniş olan ürünler sırasıyla; likör, cin, votka ve rakıdır. Örneğin, votka 37,5 ile 40 alkol derecesi aralığında üretilmektedir. Votkada aromatik tat vardır.

En dar tat skalasına sahip rakı ise 40 ile 50 alkol derecesi arasında üretilir. Rakı da aromatik tada sahiptir. Rakıya aromatik tat veren anasonun kendi içinde türleri vardır. Rakının tat skalası dardır. Ancak, yaş üzüm, arpa, melas ya da buğdaydan mı üretildiğine ve 30 gün mü, 60 gün mü, 5 yıl mı dinlendirildiğine bağlı olarak on binlerce çeşit tatta rakı yapılabilir. Ama bu tat gurmeler tarafından anlaşılabilir. Yine de tatları algılayan müşteriler de vardır. Buna ilaveten, marka bağımlılığı olan müşteriler vardır. Bu nedenle, distile alkollü içecek sektöründe farklı ürünler üretilmesi etkeni işletme için orta derecede bir tehdittir. Rekabet analizinin ilk temel etkenini oluşturan distile alkollü içecek sektöründe rakipler arasındaki rekabetin şiddeti etkenleri ve bu etkenlerin yöneticiden aldığı puanlar Tablo 5.9'da sunulmuştur.

Tablo 5.9. *Distile alkollü içecek sektöründe rakipler arası rekabetin şiddeti*

Distile Alkollü İçecek Sektöründe Rakipler Arasındaki Rekabetin Şiddeti	Puan
Distile alkollü içecek sektöründeki işletme sayısı	1
Distile alkollü içecek sektöründe sektör liderinin pazar payı	4
Distile alkollü içecek sektöründe sektör liderinin ürün çeşitliliği	3
Distile alkollü içecek sektöründe çıkış engellerinin yüksek olması	2
Distile alkollü içecek sektöründe farklı ürünler üretilmesi	3

Rekabet analizinin ikinci temel etkeni *sektöre girebilecek yeni işletmelerin oluşturduğu tehdittir*. Distile alkollü içecek sektörüne uyarlanan bu temel etken

sırasıyla; distile alkollü içecek sektörünün büyüklüğü, sektörün içerisinde bulunduğu yaşam dönemi, sektörün gelişim hızı, sektörün karlılık derecesi, sektörde giriş engellerinin yüksek olması, sektördeki talebin dengeli olması, sektörde ortaya çıkabilecek problemlerin karmaşıklık derecesi ve sektörde belirsizlik ve risk derecesi etkenlerinden oluşmaktadır.

Distile alkollü içecek sektörünün büyüklüğünü ölçmek çok zordur. Ancak sektör, litre bazındaki verilerle incelendiğinde onun, alkolsüz içecek sektörü ve fermente alkollü içecek sektöründen daha küçük olduğu görülmektedir. Bu nedenle distile alkollü içecek sektörünün büyüklüğü etkeni işletme için ortamın altında bir tehdit oluşturmaktadır.

Distile alkollü içecek sektörünün 60 yıllık devlet tekelinin ardından 13 yıllık yeni bir sektör olduğu düşünöldüğünde, distile alkollü içecek sektörünün içinde bulunduğu yaşam dönemi etkeni işletme için orta derecenin altında bir tehdittir.

Distile alkollü içecek sektörünün gelişim hızını litre bazındaki verilerle hesaplamak mümkündür. Distile alkollü içeceklerin 2010 yılından başlayarak son altı yılda yurtiçindeki üretim miktarları litre bazında sırasıyla 58.124.992, 63.301.296, 58.779.734, 55.777.947, 55.510.336 ve 52.085.345 olmuştur. Buna göre distile alkollü içecek sektörünün gelişim hızı 2011 yılından başlayarak son beş yılda sırasıyla 0.089, -0.071, -0.051, -0.005 ve -0.062 olmuştur. Gelişim hızı incelendiğinde sektörün küçölme eğiliminde olduğu görülmektedir. Distile alkollü içecek sektörünün gelişim hızı etkeni değerlendirildiğinde yeni işletmelerin sektöre girmesi işletme için orta derecede bir tehdit oluşturmaktadır.

Distile alkollü içecek sektörünün karlılığına ilişkin net bir bilgi ve veriye ulaşmak mümkün olmamakla birlikte yönetici, bu sektörün karlılığının 8 milyon dolar başka bir ifadeyle 25 milyon TL olduğunu tahmin etmekte ve bu karlılığın az olduğunu düşünmektedir. Örneğın, işletme, ürünlerini distribütörlere satarken %10 kar elde edebilmekte; ancak, işletmenin net karı ortalama %3 olmaktadır.

İşletme, tüketimle ilgili bir pazar içerisinde yer aldığı için, ürünlerinin satış fiyatı sektör lideri ve müşterilerden etkilenmektedir. Sektör lideri bu fiyatları doğrudan etkilemekte iken; müşteriler de dolaylı olarak etkilenmektedir. Sektör lideri, kendi ürünlerinin satış fiyatlarını açıkladıktan sonra, diğer işletmeler de kendi ürünlerinin fiyatlarını belirleyip açıklamaktadır. İşletme, sadece yerli cinde kendi ürünlerinin satış

fiyatlarını diğerlerinden önce açıklamaktadır; çünkü işletme, yerli cinde sektör lideridir. İşletme yerli cindeki ürünlerinin fiyatlarını açıkladıktan sonra, distile alkollü içecek sektörünün lideri ve diğer işletmeler de kendi yerli cin ürünlerinin fiyatlarını belirlemekte ve açıklamaktadır.

Distile alkollü içecek sektöründe işletmeler ürünlerinin satış fiyatını belirlerken müşterileri de göz önünde bulundurmaktadır. Çünkü müşteriler fiyata karşı çok duyarlıdır ve yüksek fiyatlı ürünleri satın almayarak fiyatların inmesine neden olmaktadır. Bu nedenle, müşteriler sektördeki ürünlerin satış fiyatlarını dolaylı olarak etkilemektedir.

Sektörde, ürünlerin satış fiyatı bir kez belirlendikten sonra sabit kalmaktadır. Satış fiyatlarının belirlenmesinde müşterilerin ve distile alkollü içecek sektörü liderinin yüksek etkisi nedeniyle işletme bu fiyatları arttıramamaktadır. Bu nedenle, yöneticiye göre işletme ne kadar fazla üretirse işletmedeki birim maliyetler de o kadar çok azalacaktır.

Distile alkollü içecek sektöründe bir işletmenin gelir ve kar elde edebilmesi, ürünlerinin pazarda tutup tutmamasına bağlıdır. Sektördeki işletmelerin bu konuda yaşadığı en büyük dezavantaj ise reklamın yapılamamasıdır. Buna bağlı olarak, distile alkollü içecek sektörünün karlılık derecesi değerlendirildiğinde yeni işletmelerin bu sektöre girmeleri işletme için orta derecenin altında bir tehdit oluşturmaktadır.

Distile alkollü içecek sektörüne giriş engelleri etkeni değerlendirildiğinde, yöneticinin üzerinde önemle durduğu konu, işletmenin bu sektörde var olmak için yapacağı yatırımın maliyeti olmuştur. İşletmenin genel üretim giderleri, pazarlama ve satış dağıtım giderleri ve genel yönetim giderleri 1 milyon TL'yi bulabilmektedir.

Şişe, etiket vb. ürün geliştirme giderlerine, pazarlama giderlerine ve genel yönetim giderlerine bütçeden %8 pay verildiği Antalya Alkollü İçecek Sanayi ve Ticaret AŞ'de haftalık ortalama 20.000 litre rakı üretilmektedir. Bu, yaklaşık 45.000 ile 50.000 şişeye karşılık gelmektedir. Her şişenin maliyetinin yaklaşık 0,70 TL olduğu düşünüldüğünde sadece şişeler için işletmede haftalık 35.000 TL maliyete katlanılmaktadır. Etiketler ise aylık en az 50.000 TL'dir. Kısacası, bu sektöre girmek için bir işletmenin 3,3 milyon dolar ile 5 milyon dolar arasında bir paraya başka bir ifadeyle yaklaşık 10 milyon TL'ye ihtiyacı vardır. Buna ilaveten, bir işletmenin bu sektöre ürün üretebilmek için gerekli teknolojik altyapıyı da hazırlaması gerekmektedir.

Ayrıca, sektördeki işletmelerin markalarının güçlü olması, bu markalara bağlı müşterilerin olması, devletin bu sektöre teşvik vermemesi ve sektörde reklamların yasak olması düşünüldüğünde sektöre giriş engelleri yüksektir. Yönetici, distile alkollü içecek sektörüne yeni işletmelerin girme olasılığının az olduğunu düşünmektedir. Bu nedenle distile alkollü içecek sektörüne girebilecek yeni işletmelerin oluşturduğu tehdit işletme için çok düşüktür.

Distile alkollü içecek sektöründe talep dengelidir. Ürünlere olan talep her Ramazan ve Kurban bayramı öncesinde azalmakta, yılbaşında ve Aralık ayında ise üç kat artmaktadır. Rakı talebi Ekim ayı ile Mart ayının sonu arasında artmakta iken; Mart ayı sonundan sonra azalmaktadır. Mart ayından sonra, işletmenin otellere yaptığı ürünlerin talebi artmaktadır. Rakıyı ise müşteriler evlerinde içmeyi tercih etmektedir. Bununla birlikte, rekabet restoranlarda daha fazla yaşanmaktadır.

Votka talebi ise yazın %15 ile %20 arasında artmasına rağmen genelde çok değişmemektedir. İşletme, toptancılarını distribütörler aracılığıyla yönettiği için, ürünlerinin talebini dengeli bir şekilde tutabilmektedir. Distile alkollü içecek sektöründe talebin dengeli olması etkeni işletme için orta derecenin altında bir tehdit oluşturmaktadır.

Distile alkollü içecek sektöründe bilişim, üretim, yönetim, pazarlama ve satış ve devlet politikalarında çeşitli problemler ortaya çıkabilir. Her ürün için ayrı karekod uygulamasına geçmek, lisansları farklılaştırmak (rakı için rakı lisansı vb.) ve vergiyi arttırmak buna örnek olarak verilebilir. Distile alkollü içecek sektöründe ortaya çıkabilecek problemlerin karmaşıklık derecesi etkeni değerlendirildiğinde, sektöre girebilecek yeni işletmelerin işletme için oluşturduğu tehdit orta derecenin altındadır.

Distile alkollü içecek sektöründe belirsizlik ve risk derecesi etkeni değerlendirildiğinde yönetici, ürünlerin kalitesinde, ambalajında ve pazarlama faaliyetlerinde belirsizliklerin yaşanabildiğini belirtmiştir. Tehlikeli bir gıda üretimi yapıldığı için işletmenin üstlendiği risk çok yüksektir.

Hammaddenin kolay, hızlı ve istenen özelliklerde temin edilebilmesi çok önemlidir. Anasonu, buğdayı ve şışeyi yakın yerlerden (Afyon, Konya, Mersin ve Eskişehir) temin edebildiği için işletme bu bakımdan avantajlıdır. Distile alkollü içecek sektöründe belirsizlik ve risk derecesi etkeni değerlendirildiğinde, sektöre yeni girebilecek işletmelerin oluşturduğu tehdit işletme için çok düşüktür. Rekabet analizinin

ikinci temel etkenini oluşturan distile alkollü içecek sektörüne girebilecek yeni işletmelerin oluşturduğu tehdidin etkenleri ve bunların yöneticiden aldığı puanlar Tablo 5.10'da sunulmuştur.

Tablo 5.10. *Distile alkollü içecek sektörüne girebilecek yeni işletmelerin oluşturduğu tehdit*

Distile Alkollü İçecek Sektörüne Girebilecek Yeni İşletmelerin Oluşturduğu Tehdit	Puan
Distile alkollü içecek sektörünün büyüklüğü	2
Distile alkollü içecek sektörünün içinde bulunduğu yaşam dönemi	2
Distile alkollü içecek sektörünün gelişim hızı	3
Distile alkollü içecek sektörünün karlılık derecesi	2
Distile alkollü içecek sektörüne giriş engellerinin yüksek olması	1
Distile alkollü içecek sektöründe talebin dengeli olması	2
Distile alkollü içecek sektöründe ortaya çıkabilecek problemlerin karmaşıklık derecesi	2
Distile alkollü içecek sektöründe belirsizlik ve risk derecesi	1

Rekabet analizinin üçüncü temel etkeni *tedarikçilerin pazarlık gücüdür*. Distile alkollü içecek sektörüne uyarlanan bu temel etken sırasıyla; distile alkollü içecek sektöründe az sayıda tedarikçi olması veya tedarikçinin ürünlerini farklılaştırması, başka tedarikçilere geçiş maliyetinin yüksek olması, tedarikçinin ürünlerinin ikamesinin olmaması, tedarikçilerin toplam satış tutarları içinde distile alkollü içecek sektörüne yapılan satışların önemli tutarlara ulaşmaması, tedarikçilerin sektöre girme olasılığı etkenlerini içermektedir.

İşletme az sayıda tedarikçiyle çalışmaktadır. Çünkü kaliteli ürünler üretmek istemektedir. Bu nedenle de ürünlerinin üretiminde patentli malzemeler kullanmayı tercih etmektedir. Burada ön plana en çok çıkan malzemeler şişe ve kapaktır. Şişe kırılmaya karşı dayanıklı olmalı ve eğri olmamalıdır. Kapak da şişelere kolayca takılabilmeli ve sızdırmazlık özelliği taşımalıdır. Bu durum işletmenin birlikte çalışabileceği tedarikçi sayısını ve tedarikçiler karşısındaki pazarlık gücünü azaltmaktadır. Distile alkollü içecek sektöründe az sayıda tedarikçi olması ya da tedarikçinin ürünlerini farklılaştırması etkeni değerlendirildiğinde, tedarikçilerin işletme karşısındaki pazarlık gücü çok yüksektir.

İşletme şişeleri Türkiye'deki en iyi işletmeden; kapakları ise yurtdışı merkezli bir işletmenin Türkiye'deki bir şubesinden temin etmektedir. Bu kapaklar, alkollü içecek için kullanılabilir en iyi kapaklardan biridir. Şişe ve kapak konusunda işletmenin

başka tedarikçilere geçiş maliyeti yüksek olacaktır. Şişenin kalıplarının tasarım hakkı işletmede olduğunda başka tedarikçiye geçmek kolay ve az maliyetli olsa da işletme, tedarikçisini değiştirmeyi düşünmemektedir. Çünkü şişelerde aynı kaliteyi sağlamak istemektedir. Buna bağlı olarak, kapak ve şişe tedarikçilerinin işletme karşısındaki pazarlık güçleri çok yüksektir.

Etiket konusunda ise başka tedarikçiye geçiş maliyeti yüksek değildir. Çünkü birçok işletmeyle çalışmak mümkündür. Ancak, burada dikkat edilmesi gereken nokta termin süreleridir. Etiket temin edebilmek altı ile sekiz ay arasında sürebilmektedir. Distile alkollü içecek sektöründe başka tedarikçilere geçiş maliyetinin yüksek olması etkeni değerlendirildiğinde, tedarikçilerin işletme karşısındaki pazarlık güçleri orta derecenin üzerindedir.

Tedarikçilerin ürünleri üzerinde düşünüldüğünde özellikle şişenin ve kapağın ikamesinin olmadığı görülmektedir. Etiket ise ikamesi vardır. Şişeler üzerinde etiket kullanılması tercih edilmediğinde işletme, ürünlerini baskılı şişe (sublajlı şişe) kullanarak üretmektedir. Bu durumda, etiket bilgileri özel boyalarla şişe üzerine işlenmektedir. Bu işlem şişe tedarikçileri (cam fabrikaları) tarafından yapılmaktadır. Alkollü içeceklerin ambalajlanmasında şişe ve kapak dışında başka bir seçenek bulunmadığı için, distile alkollü içecek sektöründe tedarikçinin ürünlerinin ikamesinin olmaması etkeni değerlendirildiğinde tedarikçilerin işletme karşısındaki pazarlık gücü çok yüksektir.

İşletmenin ürünlerinin üretiminde kullanılan hammaddeler üzerinde düşünüldüğünde buğdayın en çok un ve ekmek fabrikalarında, anasonun pastacılıkta ve melasın da en çok ilaç yapımında kullanıldığı bilinmektedir. Alkollü içeceklerin ambalajlanmasında kullanılan şişenin tedarik edilmesi üzerinde düşünüldüğünde, cam fabrikalarının alkolsüz içecek üretimi yapan işletmelere daha fazla ürün sattığı bilinmektedir.

Örneğin, bir cam fabrikası, Coca-Cola / Pepsi'ye bir ayda 12 milyon şişe tedarik etmiştir. Antalya Alkollü İçecek Sanayi ve Ticaret AŞ ise şişe temin etmek istediğinde minimum 300.000 şişe sipariş etmek zorundadır. Cam fabrikası 300.000 şişeyi bir günde üretebilir iken; işletme ise 300.000 şişe ürünü en az birkaç ayda satabilir. Bu nedenle, ürünlerin üretiminde ve ambalajlanmasında kullanılan hammaddelerin temin edildiği tedarikçilerin satış tutarları içinde distile alkollü içecek sektörüne yapılan

satışlar önemli tutarlara ulaşamamaktadır. Bu bakımdan değerlendirildiğinde, distile alkollü içecek sektöründe tedarikçilerin işletme karşısındaki pazarlık güçleri orta derecenin üzerindedir.

Yöneticiden alınan bilgiye göre, işletmenin ürünlerinin tedarikçileri sadece kendi ürünlerini satmakla ilgilenmekte ve distile alkollü içecek sektörüne girmeyi düşünmemektedir. Tedarikçilerin distile alkollü içecek sektörüne girme olasılığı etkeni değerlendirildiğinde, tedarikçilerin işletme karşısındaki pazarlık gücü çok düşüktür. Rekabet analizinin üçüncü temel etkenini oluşturan distile alkollü içecek sektöründe tedarikçilerin pazarlık gücü etkenleri ve bunların yöneticiden aldığı puanlar Tablo 5.11’de sunulmuştur.

Tablo 5.11. *Distile alkollü içecek sektöründe tedarikçilerin pazarlık gücü*

Distile Alkollü İçecek Sektöründe Tedarikçilerin Pazarlık Gücü	Puan
Distile alkollü içecek sektöründe az sayıda tedarikçi olması veya tedarikçinin ürünlerini farklılaştırması	5
Distile alkollü içecek sektöründe başka tedarikçilere geçiş maliyetinin yüksek olması	4
Distile alkollü içecek sektöründe tedarikçinin ürünlerinin ikamesinin olmaması	5
Tedarikçilerin toplam satış tutarları içinde distile alkollü içecek sektörüne yapılan satışların önemli tutarlara ulaşmaması	4
Tedarikçilerin distile alkollü içecek sektörüne girme olasılığı	1

Rekabet analizinin dördüncü temel etkeni *müşterilerin pazarlık gücüdür*. Distile alkollü içecek sektörüne uyarlanan bu temel etken sırasıyla; distile alkollü içecek sektöründe müşterilerin alım miktarlarının işletmenin satış miktarlarında önemli bir oranı oluşturması, müşterilerin işletmenin ürünlerinin alternatiflerini kolayca bulabilmeleri, müşterilerin sektöre girme olasılığı, müşterilerin sektör ve sektördeki işletmeler hakkında bilgi sahibi olmaları ve müşterilerin işletmeyi değiştirme maliyetinin az olması ya da hiç olmaması etkenlerini içermektedir.

Antalya Alkollü İçecek Sanayi ve Ticaret AŞ, ürünlerini ürettikten sonra onları kendi dağıtım işletmesi olan Topkapı İçecek Dağıtım Pazarlama AŞ aracılığıyla geleneksel kanallara, zincirlere ve otellere satmaktadır. Otellerde herşey dahil sistem olduğu için, oteller ürünlerin markalarını pek fazla önemsememekte ve alışlarını litre üzerinden yapmaktadır. Oteller için önemli olan, müşterilerine belli bir markanın

ürününü sunmak değil, müşterilerinin talep ettiği ürünü onlara sunmaktır. İşletme otellerle yaptığı anlaşmalara dayanarak 5 milyon TL'ye yaklaşan satışlar yapmaktadır. Buna bağlı olarak, oteller ve zincirler diğer distribütörlere kıyasla daha güçlüdür. Bu bakımdan distile alkollü içecek sektöründe müşterilerin alım miktarlarının işletmenin satış miktarında önemli bir oranı oluşturması etkeni değerlendirildiğinde, müşterilerin işletme karşısındaki pazarlık gücü orta derecededir.

İşletme, ürünlerinin son kullanıcılarıyla sadece satış noktalarında iletişim kurabilmektedir. Ancak, son kullanıcılara şu ana kadar hiç anket yapılmamıştır. Ürünlerin distile alkollü içecekler olduğu göz önünde bulundurulduğunda işletmenin, son kullanıcılara anket yapması ve bu yolla onlardan bilgi toplaması oldukça zordur. Bununla birlikte, Mey İçki Sanayi ve Ticaret AŞ'nin ürettiği Yeni Rakı'ya bağlı bir müşteri kitlesi olduğu sektörde bilinen bir gerçektir. Diğer işletmelerin müşterilerinde marka bağlılığı yoktur. Müşteriler istedikleri distile alkollü içecek ürününün pek çok alternatifini kolayca bulabilmektedir. Distile alkollü içecek sektöründe müşterilerin işletmenin ürünlerinin alternatiflerini kolayca bulabilmeleri etkeni değerlendirildiğinde, müşterilerin işletme karşısındaki pazarlık gücü çok yüksektir.

Bir işletmenin distile alkollü içecek sektörüne girmesi için yapacağı yatırımla ilgili olarak yöneticinin daha önce verdiği bilgiler ışığında, bu sektöre girmenin kolay olmadığı anlaşılmaktadır. Müşterilerin sektöre girmek amacıyla yapmaları gereken yatırımın maliyeti çok yüksek olduğu için, yöneticiye göre onların sektöre girme olasılıkları çok düşüktür. Buna bağlı olarak, müşterilerin distile alkollü içecek sektörüne girme olasılığı etkeni değerlendirildiğinde müşterilerin işletme karşısındaki pazarlık gücü çok düşüktür.

Yöneticiye göre, distile alkollü içecek sektörü, sektördeki işletmeler ve ürünler hakkında müşterilerin pek fazla bilgisi yoktur. Bunun en önemli nedeni, sektörde reklam yapılamamasıdır. Reklam yapılamayınca ürünleri ve işletmeyi tanıtmak da mümkün olamamaktadır. Damıtma kelimesi dahi müşteriler için çok teknik bir terim olarak kalmaktadır. Reklam yapamadığı için işletme, başka bir işletmenin ürünüyle aynı kalitede olan ürününü daha ucuza satmakta ve müşteriler gözündeki ucuz ürün algısını yenememektedir.

Örneğin, işletmenin ürünleri arasında yoğun bir anason tadına sahip Burgaz Klasik, Mey İçki Sanayi ve Ticaret AŞ'nin ürettiği Yeni Rakı ile aynı tatta olmasına

rağmen daha düşük bir fiyatla satılmaktadır. Müşterilerin distile alkollü içecek sektörü ve sektördeki işletmeler hakkında bilgi sahibi olmaları etkeni değerlendirildiğinde, müşterilerin işletme karşısındaki pazarlık gücü orta derecededir.

Daha önce de değinildiği üzere işletmenin ürünlerinin son kullanıcıları için işletmeyi değiştirme maliyeti hiç yoktur. Çünkü son kullanıcılar istedikleri ürünlerin alternatiflerine kolayca erişebilmektedir. Ancak distribütörler, işletmeyi değiştirmek istediklerinde maliyete katlanmak zorundadır. Çünkü distribütörlerde işletmenin teminatları ve işletmenin ürünlerinden oluşan stokları vardır.

Buna ilaveten, reklamın olmaması, satış noktalarının pazarlık gücünü arttırmaktadır. Çünkü ürününü rafta sergileyen işletme, ürününün satılmasını sağlamaktadır. Buna bağlı olarak, distile alkollü içecek sektöründe müşterilerin işletmeyi değiştirme maliyetinin az olması ya da hiç olmaması etkeni değerlendirildiğinde, müşterilerin işletme karşısındaki pazarlık gücü çok yüksektir. Rekabet analizinin dördüncü temel etkenini oluşturan distile alkollü içecek sektöründe müşterilerin pazarlık gücü etkenleri ve bunların yöneticiden aldığı puanlar Tablo 5.12’de sunulmuştur.

Tablo 5.12. *Distile alkollü içecek sektöründe müşterilerin pazarlık gücü*

Distile Alkollü İçecek Sektöründe Müşterilerin Pazarlık Gücü	Puan
Distile alkollü içecek sektöründe müşterilerin alım miktarlarının işletmenin satış miktarında önemli bir oranı oluşturması	3
Distile alkollü içecek sektöründe müşterilerin işletmenin ürünlerinin alternatiflerini kolayca bulabilmeleri	5
Müşterilerin distile alkollü içecek sektörüne girme olasılığı	1
Müşterilerin distile alkollü içecek sektörü ve sektördeki işletmeler hakkında bilgi sahibi olmaları	3
Distile alkollü içecek sektöründe müşterilerin işletmeyi değiştirme maliyetinin az olması ya da hiç olmaması	5

Rekabet analizinin beşinci ve son temel etkeni *ikame ürünlerin oluşturduğu tehdittir*. Distile alkollü içecek sektörüne uyarlanan bu temel etken sırasıyla; distile alkollü içecek sektöründe müşteri eğiliminin değişmesi, ikame ürünlere geçiş maliyetinin olmaması ve ikame ürünlerin fayda, fiyat ve kalite bakımından üstün olması etkenlerini içermektedir.

Yöneticiden alınan bilgiye göre, müşterilerin rakı yerine viskiyi ve votka yerine birayı tercih etmeleri işletmenin satış miktarı ve gelirlerinde azalışa neden olmaktadır. Buna ilaveten, müşteriler tarafından alkollü içecekler yerine alkolsüz içeceklerin tercih edilmesi ve bayramlarda likör geleneğinden uzaklaşılması işletmeyi olumsuz yönde etkilemektedir. Distile alkollü içecek sektöründe müşteri eğiliminin değişmesi etkeni değerlendirildiğinde, ikame ürünlerin oluşturduğu tehdit işletme için orta derecenin üzerindedir.

Distile alkollü içecek sektöründe ikame ürünler incelendiğinde, son kullanıcılar bakımından ikame ürünlere geçiş maliyetinin olmadığı görülmektedir. Çünkü son kullanıcılar istedikleri ürünün ikamesini pazarda kolayca bulabilmektedir. Aynı durum distribütörler için de geçerlidir; ancak, distribütörler ikame ürünlere geçerken maliyete katlanmaktadır. Çünkü distribütörlerin eritmeleri gereken stokları vardır. Distile alkollü içecek sektöründe ikame ürünlere geçiş maliyetinin olmaması etkeni değerlendirildiğinde, ikame ürünlerin oluşturduğu tehdit işletme için orta derecenin üzerindedir.

Distile alkollü içecek sektöründe reklam yapılamadığı için ikame ürünlerin marka güçleri önemlidir. Votkanın ikamesi, biradır. Çünkü bira, genç kesimlere hitap etmektedir. Ayrıca, bir şişe votkanın alkol derecesine dört veya beş adet bira tüketerek ulaşmak da mümkündür. Rakının ikamesi, viski ya da kendi iç kategorisindeki bir rakı olabilir iken; kanyak ise brendi ile ikamedir. Votka, rakının ikamesi asla değildir. Distile alkollü içecek sektöründe ikame ürünlerin fayda, fiyat ve kalite bakımından üstün olması etkeni değerlendirildiğinde, ikame ürünlerin oluşturduğu tehdit işletme için orta derecenin üzerindedir. Rekabet analizinin beşinci ve son temel etkenini oluşturan distile alkollü içecek sektöründe ikame ürünlerin oluşturduğu tehdit etkenleri ve bunların yöneticiden aldığı puanlar Tablo 5.13'de sunulmuştur.

Tablo 5.13. *Distile alkollü içecek sektöründe ikame ürünlerin oluşturduğu tehdit*

Distile Alkollü İçecek Sektöründe İkame Ürünlerin Oluşturduğu Tehdit	Puan
Distile alkollü içecek sektöründe müşteri eğiliminin değişmesi	4
Distile alkollü içecek sektöründe ikame ürünlere geçiş maliyetinin olmaması	4
Distile alkollü içecek sektöründe ikame ürünlerin fayda, fiyat ve kalite bakımından üstün olması	4

Distile alkollü içecek sektörünün rekabet analizi yapılır iken; distile alkollü içecek sektöründe rakipler arasındaki rekabetin şiddeti etkeni yöneticiden ortalama 2.6 puan, distile alkollü içecek sektörüne girebilecek yeni işletmelerin oluşturduğu tehdit etkeni ortalama 1.88 puan, distile alkollü içecek sektöründe tedarikçilerin pazarlık gücü etkeni ortalama 3.8 puan, distile alkollü içecek sektöründe müşterilerin pazarlık gücü etkeni ortalama 3.4 puan ve distile alkollü içecek sektöründe ikame ürünlerin oluşturduğu tehdit etkeni ortalama 4 puan almıştır. İşletmenin rekabet analizi puanı ortalama olarak 3.14 olmuştur. Buna göre, distile alkollü içecek sektöründe rekabetin şiddeti orta derecenin biraz üzerindedir.

İşletmenin esas rakip analizi

Araştırmacı tarafından uygulamada ana pazar incelenmiş ve rekabet analizi yapılmıştır; ancak, işletmenin esas rakibine ait bilgilere erişilemediği için esas rakip analizi yapılamamıştır ve bu analiz uygulamada değerlendirme dışı bırakılmıştır.

5.6.2.2. İşletmenin iç çevresinin taranması

İşletmenin dış çevresinin taranması, 12.09.2016 tarihindeki görüşmede tamamlanmış ve işletmenin fırsat ve tehditleri de belirlenmiştir. Daha sonra, işletmenin iç çevresi taranarak güçlü ve zayıf yanları belirlenmiştir. Araştırmacı bunun için, 12.09.2016 tarihine kadar hem işletmede gözlem yapmış hem de yöneticilerle yüz yüze ön görüşmeler yaparak onlardan işletme ile ilgili bilgi almıştır.

Araştırmacı, işletmenin kaynak ve yeteneklerinin değerlendirilmesi konusunda stratejik yönetim ve pazarlama yöneticisiyle 12.09.2016 tarihinde yüz yüze görüşmüştür. Daha sonra araştırmacı, 13.09.2016 tarihinde, işletmenin yapısı ve kültürü konusunda insan kaynakları yöneticisi ile yüz yüze görüşmüştür. Bu görüşmeler sonucunda işletmenin güçlü ve zayıf yanları belirlenerek GZFT analizi tamamlanmıştır.

5.6.2.2.1. İşletmenin kaynakları

İşletmede 12.09.2016 tarihine kadar yaptığı gözleme ve yöneticilerden aldığı bilgilere göre araştırmacı, işletmenin kaynak ve yetenekleri etkenlerini oluşturmuş ve bunları bir tabloya dönüştürmüştür. Stratejik yönetim ve pazarlama yöneticisi,

12.09.2016 tarihindeki görüşmede tablodaki her etkeni, kaynak ve yetenek etkenlerinin ölçülmesi tablosuna göre sözel olarak puanlandırmıştır.

Görüşmede, puanlanmaya ilaveten her etkenin karşısına yöneticinin o etkenle ilgili düşünceleri araştırmacı tarafından kısaca not edilmiştir. İşletmenin, esas rakibiyle aynı etkene sahip olması durumunda bir eşitlik olduğu için bu etken araştırmacı tarafından tablodan çıkarılmıştır. Esas rakip gibi işletmenin de kendisine ait dağıtım işletmesinin olması buna örnek olarak verilebilir. Bu, işletmenin ne güçlü ne de zayıf bir yanındır. Bu nedenle, işletme ve esas rakibin eşit olduğu etkenler değerlendirme dışı bırakılmıştır. İşletmenin kaynak ve yetenek etkenleri tabloda sıralanırken ve yönetici tarafından değerlendirilirken, hammaddelerin tedarik edilmesiyle başlayıp ürünlerin üretilmesi ve pazara sunulması ile sona eren süreç dikkate alınmıştır.

Antalya'da kurulan işletme, ürünlerinin hammadde ve malzemelerini Adana, Antalya, Afyon, Burdur, Denizli, Gebze, İstanbul, Kocaeli, ve Eskişehir olmak üzere yurtiçinden ve yurtdışından tedarik etmektedir. İşletme hammadde pazarına yakın kurulmasına rağmen, esas rakibi kendi hammadde pazarına daha yakındır. Rakip, ürünlerinin hammaddelerini Konya, Nevşehir ve Manisa'dan temin etmektedir. Bu nedenle hammadde pazarına yakınlık; değerli, nadir, taklit edilmesi zor ve pahalı olan ve ikamesi olmayan bir özelliktir.

İşletme, esas rakibininkinden daha az sayıda tedarikçiyle çalışmasına rağmen bu durumu rakibine kıyasla üstünlük olarak değerlendirmektedir. Çünkü yönetici, az sayıda tedarikçiyle çalışmanın sonucunda işletmenin hammadde kalitesinin standart hale geldiği düşüncesindedir. Sahip olunan tedarikçi sayısı; değerli, nadir, taklit edilmesi zor olan ve ikame edilemeyen bir özelliktir.

İşletme tedarikçileri ile iyi ilişkiler içerisinde olduğu için bu konuda rakibine kıyasla üstündür. Ancak işletme, tedarikçileri bakımından nadir olma özelliği taşımamaktadır. Bu nedenle yönetici; tedarikçilerle ilişkileri, değerli olan, taklit edilemeyen ve ikame edilemeyen bir özellik olarak görmektedir.

İşletme dünyada en çok tüketilen distile alkollü içeceklerin hepsini (votka, cin ve likör) üretebilecek şekilde kurulduğu için rakibine kıyasla üstündür. Ancak bu, rakip tarafından taklit edilebilir. Buna bağlı olarak, işletmenin distile alkollü içecekleri üretebilmesi; değerli ve nadir olan ve ikame edilemeyen bir özelliktir.

İşletmede, araştırma ve geliştirme faaliyetine verilen önem nedeniyle ürün analizi yapan birçok özel cihaz bulunmaktadır. Bu cihazlarla hem hammaddelerin hem de ürünlerin özellikleri ve bu özelliklere ait değerleri tespit edilebilmektedir. Bu cihazlardan biri Türkiye’de sadece 5 adettir. Bunlardan biri, araştırmanın yapıldığı işletmede iken; bir diğeri ise, işletme yöneticisine göre, Çukurova Üniversitesi’ndedir. Geriye kalan 3 cihazın nerede olduğu bilinmemektedir. Nadir bulunan bu cihazla çeşitli analizler yapılmakta ve bu analizler sonucunda daha ayrıntılı bilgi edinilmektedir. Yönetici, ürün analizi yapan özel cihazlar etkeninde rakibe kıyasla üstün olduklarını düşünmektedir. İşletme için bu özel cihazlara sahip olmak; değerli, nadir, taklit edilmesi zor ve pahalı olan ve ikame edilemeyen bir özelliktir.

İşletmede ürünler tam otomasyonla üretilmektedir. Hammaddelerin işlenmesiyle başlayıp ürünlerin üretilmesiyle sona eren süreç el değmeden gerçekleşmektedir. İşletme kendi buğday ve üzüm alkolünü üreten ilk tam entegre işletme olma özelliğine sahiptir. Bu nedenle, tam otomasyonla üretim etkeninde işletme esas rakibine kıyasla üstündür. Tam otomasyonla ürün üretmek; işletme için değerli, nadir, taklit edilmesi pahalı olan ve ikame edilemeyen bir özelliktir.

Ürünlerin üretilmesinde hammadde olarak buğdayın kullanılması nedeniyle işletmenin ürünleri en az rakibin ürünleri kadar kalitelidir. Bu nedenle yönetici, üretilen ürünlerin kalitesi etkeninde esas rakibine kıyasla işletmenin üstün olduğunu düşünmektedir. Ürünlerin kalitesi; değerli ve nadir olan ve ikame edilemeyen bir özellik olmakla birlikte taklit edilemez değildir.

İşletme tam otomasyonla üretim yaptığı için üretim maliyetleri az olmaktadır. Yönetici, bu konuda esas rakibe kıyasla üstün olduklarını düşünmektedir. Tam otomasyona bağlı olarak üretim maliyetlerinin az olması, işletme için değerli ve nadir olan ve ikamesi olmayan bir özelliktir; ancak bu, rakip tarafından taklit edilebilir.

İşletme kendi pazarına iki veya üç saatlik mesafededir. Bu nedenle yönetici, pazara yakınlık etkeninde rakibine kıyasla işletmenin üstün olduğunu belirtmiştir. Pazara yakınlık; değerli, nadir, taklit edilmesi zor ve pahalı olan ve ikame edilemeyen bir özelliktir.

Dağıtım ağı, işletmenin kaç müşteriye ulaşabildiğini ifade etmektedir. Rakibin dağıtım ağı işletmeden daha geniş olduğu için, işletme bu etkende rakibine kıyasla

zayıftır. Dağıtım ağı; değerli, nadir, taklit edilmesi zor ve pahalı olan ve ikame edilemeyen bir özelliktir.

Bazı markalarla ilgili olarak geçmişte yaşanmış üzücü olaylar olduğu için, bu markaların müşteriler tarafından bilinirliği rakibininkine kıyasla azdır. Bu bakımdan işletme bazı markaların bilinirliği etkeninde rakibe kıyasla zayıftır. Markaların bilinirliği; değerli ve nadir olan, taklit edilemeyen ve ikame edilemeyen bir özelliktir.

Yönetici, müşterilerle ilişkiler etkeninde esas rakibine kıyasla işletmenin zayıf olduğunu düşünmektedir. Çünkü işletme, müşterileriyle sadece satış noktalarında doğrudan iletişim kurabilmektedir. Reklam yasakları ve bazı müşterilerin bazı markalara çok bağlı olmaları işletmenin müşterileriyle ilişkisini olumsuz yönde etkilemektedir. Yöneticiye göre, müşterilerle ilişkiler; değerli, nadir, taklit edilmesi zor olan ve ikame edilemeyen bir özelliktir.

İşletmenin pazardaki imajı etkeninde yönetici, rakibine kıyasla işletmenin zayıf olduğunu düşünmektedir. Bunun üç nedeni vardır: Pazarda yeni olmaları, markaların devredilmiş olması ve işletmenin kendi yarattığı markalarının olmaması. İşletmenin pazardaki imajı değerli olan ve taklit edilemeyen bir özellik olmakla birlikte, işletme nadir ve ikame edilemez değildir.

Yönetici, distile alkollü içecek sektörü değerlendirildiğinde işletmenin pazar payı etkeninde rakibe kıyasla zayıf olduklarını belirtmiştir. Yöneticiye göre pazar payı; değerli ve nadir olmakla birlikte, taklit edilebilir ve ikame edilebilir bir özelliktir.

İşletme dürüst, ahlaklı, yetenekli, eğitimli ve takım çalışmasına yatkın çalışanlara sahip olduğu için, yönetici, işletme çalışanlarının demografik özellikleri etkeninde, rakibine kıyasla işletmenin üstün olduğunu ifade etmiştir. Yönetici, işletme çalışanlarının demografik özelliklerinin değerli ve nadir olan, taklit edilemeyen ve ikame edilemeyen bir özellikte olduğunu düşünmektedir. İşletmenin kaynak ve yetenek etkenleri, bunların yöneticiden aldığı puanlar ve yöneticinin her etkenle ilgili düşünceleri Tablo 5.14'de sunulmuştur.

Tablo 5.14. İşletmenin kaynak ve yetenek etkenlerinin değerlendirilmesi

İşletmenin İç Çevre Etkenleri	Rakibe Kıyasla	Temel Yetenek Özelliğine Göre	Düşünceler
İşletmenin hammadde pazarına yakınlığı	-1	4	Kuruluş yeri bakımından hammadde pazarına en yakın işletmelerden biriyiz. Ama rakibimiz kendi hammadde pazarına daha yakındır.
Tedarikçi sayısı	+1	4	Tedarikçi sayımız rakibimize kıyasla daha azdır.
Tedarikçilerle ilişkiler	+1	3	İhtiyaç duyduğumuz hammaddeleri tedarikçilerimizden kolaylıkla temin edebilmekteyiz.
İşletmenin distile alkollü içecek ürünlerini üretebilmesi	+1	3	Dünyada en çok tüketilen distile alkollü içecek ürünlerini üretebiliriz.
Ürün analizi yapan özel cihazlar	+1	4	Ürün analizi yapabilen özel cihazlara sahip az sayıda işletmeden biriyiz.
Tam otomasyonla üretim	+1	4	Kendi buğday ve üzüm alkolünü üretebilen ilk tam entegre işletmeyiz.
Üretilen ürünün kalitesi	+1	3	Ürünlerimiz en az rakibin ürünleri kadar kaliteli. Ancak müşterilerimiz bakımından ürünlerimizin kalite algısını yükseltmeliyiz.
Tam otomasyona bağlı olarak üretim maliyetlerinin az olması	+1	3	Tam otomasyon nedeniyle üretim maliyetlerimiz azdır.
Pazara yakınlık	+1	4	Kendi pazarımıza rakibimizden daha yakınız.
Dağıtım ağı	-1	4	Rakibimizin dağıtım ağı işletmemizinkinden geniştir.
Bazı markaların bilinirliği	-1	4	Geçmişte yaşanmış üzücü olaylar nedeniyle markalarımızdan bazılarının bilinirliği rakibinki kadar yüksek değildir. Bunu iyileştirmek için çok çalışıyoruz.
Müşterilerle ilişkiler	-1	4	Müşterilerimizle sadece satış noktalarında doğrudan iletişim kurabiliyoruz. Müşterilerimize önem veriyor, onlarla ilişkilerimizi daha iyi hale getirmek istiyoruz.
İşletmenin pazardaki imajı	-1	2	Rakibimize kıyasla pazarda yeniyiz. Bu nedenle pazarda rakibimizin ürünlerine talep daha fazladır. Markaların devredilmiş olması ve kendi yarattığımız markaların olmaması bu konudaki diğer dezavantajlarımızdır.

Tablo 5.14. (Devam) *İşletmenin kaynak ve yetenek etkenlerinin değerlendirilmesi*

İşletmenin İç Çevre Etkenleri (Devam)	Rakibe Kıyasla	Temel Yetenek Özelliğine Göre	Düşünceler
Distile alkollü içecek sektörü değerlendirildiğinde işletmenin pazar payı	-1	2	Yerli cinde lider olmakla birlikte sektörü ele aldığımızda rakibimizin oldukça gerisindeyiz.
İşletme çalışanlarının demografik özellikleri	+1	4	Dürüst, ahlaklı, yetenekli, eğitimli ve takım çalışmasına yatkın çalışanlara sahibiz.

5.6.2.2.2. İşletmenin yapısı

Stratejik yönetim ve pazarlama yöneticisine göre çevrede bazı belirsizlikler olsa da işletme, kaynaklarına hızlıca ve kolayca erişebilmektedir. Ayrıca, çevre hızlı değişmemektedir. Araştırmacı, 13.09.2016 tarihinde insan kaynakları yöneticisiyle yaptığı görüşmede iş tanımlarının çok ayrıntılı olması nedeniyle işletmede biçimselleşmenin yüksek olduğunu ve kararların yönetim kurulu tarafından alındığını öğrenmiştir.

İşletmede, ürün üretimi tam otomasyonla gerçekleştirilmektedir. Ayrıca, satış ve pazarlama gibi diğer faaliyetlerin yerine getirilmesinde bilgi teknolojilerinden yararlanılmaktadır. İşletme çalışanları kendi işlerini rutin bir şekilde yapmaktadır. Ancak rakı, votka, cin ve likör üretiminde çalışanlar şişelemede de görev yapabilmektedir. Buna bağlı olarak, işletmede daha biçimsel ve merkezileşmiş bir yapı görülmektedir.

İşletme, fonksiyona dayalı bir bölümlendirmeye ve hiyerarşik bir yapıya sahiptir. İşletmenin sahibi, hem yönetim kurulu başkanı hem de genel müdürdür. İşletmenin mali ve idari işler genel müdür yardımcısı, stratejik planlama ve iş geliştirme yöneticisi, dış ticaret yöneticisi, kalite yöneticisi, fabrika müdürü, depolar şefi ve sevkiyat şefi genel müdüre bağlı olarak görev yapmaktadır. Fabrika müdürüne bağlı olarak araştırma ve geliştirme sorumluları, şişeleme şefi, teknik servis şefi, ena (tarımsal kökenli etil alkol) ve suma operatörleri, ena ve suma ustası, alkollü içki operatörleri ve alkollü içki elemanları görev yapmaktadır.

Şişeleme bölümü incelendiğinde şişeleme şefinin denetim alanının dar olduğu görülmektedir. Çünkü şişeleme şefine bağlı olarak sadece forklift operatörü ve şişeleme ustası görev yapmaktadır. Şişeleme ustası, hat sorumlusu üzerinde yetkilidir. Hat

sorumlusuna bağlı olarak da Şişeleme operat6r6 g6rev yapmaktadır. İŞletmede iki Şişeleme ustası, 6ç hat sorumlusu ve beş Şişeleme operat6r6 bulunmaktadır.

5.6.2.2.3. İŞletmenin k6lt6r6

Araştırmacı, 13.09.2016 tarihinde işletmenin insan kaynakları y6neticisi ile işletmenin k6lt6r6 konusunda g6r6Őme yapmıştır. Bu g6r6Őme ve araştırmacının g6zlemi sonucunda işletmenin değerleri, inançları ve normları tespit edilmiştir. İŞletmenin değerleri aşağıda sıralanmıştır:

- İŞletme imajının g6çl6 olması istenmektedir.
- Çalışanların yaptıkları işler takdir edilmektedir.
- İŞ g6venliğine 6nem verilmektedir.
- Çalışma koşulları s6rekli iyileştirilmeye çalışılmaktadır.
- Çalışanların 6cretleri g6n6nde 6denmektedir.
- T6m b6l6mler arasında iş birliğini arttırmak 6n plandadır.
- Çalışanlar arası ilişkilerde d6r6stl6k ve yardımseverlik 6n plandadır.
- Çalışanların verimli çalışmaları istenmektedir. Bu nedenle onlara dinlenebilecekleri mola zamanları verilmektedir. Ayrıca, alıŐanların fazla mesai yapmamaları istenmektedir.
- Çalışanların sağlıklı olmalarına 6nem verilmektedir.
- Çalışanlar arasındaki arkadaŐlıęın iyi olması istenmektedir.
- İŞletmede alıŐanların işlerini huzur içerisinde yapmalarına 6nem verilmektedir.

İŞletmenin inançları aşağıda sıralanmıştır:

- Gıda g6venliğinin ve insan sağlığının her Őeyden daha 6nemli olduğuna inanılmaktadır.
- Herkesin inançlarına saygı duyulmaktadır.
- Siyasi ve dini g6r6Őlerde kimse kimseye karıŐmamaktadır.
- Herkese eleştiri yapma hakkı verilmektedir.
- İŞlerin yapılışında ayrıntılara 6nem verilmektedir.
- İŞletmenin 6r6nleri kalitelidir.
- Karlı olma ve b6y6me işletmenin temel amaçları arasındadır.

İşletmenin normları aşağıda sıralanmıştır:

- İşletme çalışanları birbirleriyle saygılı bir şekilde konuşmaktadır. Ayrıca, tüm çalışanlar düşüncelerini birbirleriyle açık ve samimi bir şekilde paylaşabilmektedir.
- Çalışanlar giyimlerinde spor veya klasik kıyafetleri tercih etmektedir ve bu giysilerde rahatlık ön plandadır. Takım elbise gibi resmi kıyafetler çalışanlar tarafından nadiren giyilmektedir.
- Çalışanlar çalışma alanlarının temiz ve düzenli olmasına dikkat etmektedir.
- İşletmede her yıl yılbaşı kutlaması yapılmaktadır. Ayrıca çalışanların doğum günleri kutlanmaktadır. Buna ilaveten, bazen personel gecesi düzenlenmektedir. Personel gecesinde işletme çalışanlarına yemek verilmekte, onlar için hediye çekilişi yapılmakta ve müzikli eğlence programı düzenlenmektedir.

5.6.2.3. İşletmenin GZFT analizi

İşletme yöneticilerinin işletmenin ekonomik, politik ve yasal, teknolojik, uluslararası ve sosyokültürel çevre etkenleri ile ilgili yaptıkları değerlendirmelere göre işletmenin fırsatları ve tehditleri olarak görülen etkenler, araştırmacı tarafından alt alta sıralanarak bir tablo düzenlenmiştir. Tablodaki etkenlerin sıralanmasında, önce bunların ait oldukları etken grubu, sonra da bunların yöneticilerden aldığı puanlar dikkate alınmıştır. Yöneticilerden aynı puanı alan etkenler, ait oldukları etken grubundaki sıraya göre tabloya yerleştirilmiştir. İşletmenin fırsat ve tehditleri Tablo 5.15’de sunulmuştur.

Tablo 5.15. İşletmenin fırsat ve tehditleri

Fırsatlar ve Tehditler		ÖD (-/+)
Fırsatlar		
Ekonomik Çevre Etkenleri	GSMH ve GSYH’nın artması	+30
	Döviz kurlarının (dolar ve euro) artması	+30
	Türkiye’deki yaşam standartlarının iyileşmesi	+24
Politik ve Yasal Çevre Etkenleri	Rakımın milli alkollü içecek olarak tescili	+30
Teknolojik Çevre Etkenleri	Distile alkollü içecek sektöründe otomasyonun gelişmesi	+36
	Bilgi teknolojisinin gelişmesi	+20

Tablo 5.15. (Devam) *İşletmenin fırsat ve tehditleri*

Fırsatlar ve Tehditler (Devam)		ÖD (-/+)
Tehditler		
Ekonomik Çevre Etkenleri	Yurtiçi üretici fiyat endeksinin artması	-36
	İthal alkollü içecek tüketiminin artması	-36
	Cari açık/GSYH oranının artması	-20
Politik ve Yasal Çevre Etkenleri	Türkiye’de politik istikrarın olmaması	-36
	ÖTV’nin ürünlerdeki alkol derecesine göre hesaplanması	-36
	ÖTV’deki fiyat artışı	-36
	Reklam yasaklarının olması	-36
	Distile alkollü içecek satışı yapan noktaların lisans alma kriterlerinin arttırılması	-36
	Distile alkollü içecek sektörüyle ilgili teşviklerin olmaması	-36
	Türkiye’nin uyguladığı tarım politikaları (üzüm ve anason üretim alanlarının azalması)	-24
Uluslararası Çevre Etkenleri	20 cl ve altında ambalajlanan distile alkollü içeceklerin perakende satış kanallarında satışlarının durdurulması	-4
	Türkiye’nin politik durumu	-36
Sosyokültürel Çevre Etkenleri	Dünyanın en büyük alkollü içecek işletmesi Diageo Plc’nin Mey İçki Sanayi ve Ticaret AŞ’yi satın alması	-30
	Toplumun sosyokültürel yapısının distile alkollü içecek sektörüne etkisi	-36
	Kültürel alışkanlıkların değişmesi (rakı-balık ikilisinden uzaklaşılması, bayramlarda likör ikramından vazgeçilmesi)	-24

Tablo 5.15 incelendiğinde işletmenin çok sayıda tehditle karşı karşıya olduğu görülmektedir. Bu tehditlerle başa çıkabilmek için işletmenin sadece birkaç adet fırsatı vardır. İşletmenin en önemli fırsatı, teknolojik çevre etkenlerinden biri olan distile alkollü içecek sektöründe otomasyonun gelişmesidir. Otomasyonla ilgili gelişmeler işletmeyi ve sektörü çok yakından ilgilendirmektedir. Çünkü distile alkollü içecek sektörü, işletmelerin yüksek teknoloji kullanarak üretim yapmalarını gerektirmektedir. İşletme ürünlerinin üretimini tam otomasyonla gerçekleştirdiği için üretim süreci ve maliyetleri otomasyonla ilgili gelişmelerden doğrudan etkilenmektedir.

İşletmenin diğer önemli fırsatları ekonomik çevre etkenleri ile politik ve yasal çevre etkenleri boyutlarında yer almaktadır. İşletme, ürünlerini hem yurtiçine hem de yurtdışına sattığı için GSMH, GSYH ve döviz kurlarının artması işletmenin satışlarını olumlu yönde etkileyecektir.

İşletmenin satışlarını en çok etkileyecek ekonomik çevre etkenlerinden biri de Türkiye'deki yaşam standartlarının iyileşmesidir. Yaşam standartları iyileştiği takdirde işletmenin satış miktarı ve gelirlerinin artması mümkün olacaktır. Ancak, işletme yöneticilerinin bu konudaki beklentileri yüksek değildir.

Rakının milli alkollü içecek olarak tescili işletme için önemli bir fırsattır. Çünkü rakı, milli alkollü içecek olarak tescil edildiği andan itibaren işletme yöneticileri rakıdan elde ettikleri gelirlerinin artmasını beklemektedir. Bu tescilin olma olasılığı yüksektir ve işletme bu konuyla ilgili epey kaynak ayırmıştır.

Tehditler incelendiğinde, çevre etkenlerinin her boyutunda işletmenin çok yüksek derecede tehditlerle karşı karşıya kaldığı görülmektedir. Ekonomik çevre etkenleri içerisinde yurtiçi üretici fiyat endeksinin ve ithal alkollü içecek tüketiminin artması işletmeyi çok ciddi bir şekilde (36 puanla) tehdit etmektedir. İşletme, ürünlerinin satış fiyatlarını belirlerken yurtiçi üretici fiyat endeksini dikkate almaktadır. Yurtiçi üretici fiyat endeksi arttıkça işletmenin ürünlerinin satış fiyatı da artmaktadır.

Viski gibi ithal alkollü içeceklerin tüketiminin artması da işletme için başka bir tehdittir. Çünkü viski rakının ikamesidir; ancak, işletme viski üretmemektedir. Viskiye talep arttıkça rakıya talep azalacaktır. Bu, işletmenin satış miktarı ve gelirlerinde azalışa neden olacaktır.

Türkiye'de politik istikrarın olmaması, ÖTV'nin ürünlerdeki alkol derecesine göre hesaplanması, ÖTV'deki fiyat artışı, reklam yasaklarının olması, distile alkollü içecek satışı yapan noktaların lisans alma kriterlerinin arttırılması ve distile alkollü içecek sektörüyle ilgili teşviklerin olmaması politik ve yasal çevre etkenleri içerisinde bulunan en yüksek dereceli (36 puanlı) tehditlerdir.

Türkiye'de politik istikrarın henüz tam olarak sağlanamamasına bağlı olarak otellerin müşteri sayılarında azalış olmuştur. İşletme yöneticileri bu azalışın bir süre daha devam edeceğini düşünmektedir. İşletme bu durumdan doğrudan etkilenmektedir. Çünkü ürünlerinin büyük kısmını otellere satmaktadır. Otellerin doluluk oranlarının azalması işletmenin satış miktarı ve gelirlerinin azalmasına yol açacaktır.

ÖTV'nin hesaplanma şekli işletmeyi çok yüksek derecede (36 puanla) tehdit eden başka bir politik ve yasal çevre etkenidir. ÖTV, katma değer vergisinden farklı olarak ürünlerdeki alkol derecesine göre hesaplanmaktadır. Bu hesaplama şekline göre, ürünün alkol derecesi arttıkça satış fiyatına eklenecek ÖTV tutarı da artmaktadır. Sonuçta, alkol derecesi yüksek ürünlerin ÖTV tutarı ve bu tutara bağlı olarak hesaplanan satış fiyatı, alkol derecesi düşük olan ürünlere kıyasla daha yüksek olmaktadır. Kısacası, alkol derecesi yüksek ürünler diğerlerine kıyasla daha pahalı olabilmektedir. Bu durum, alkol derecesi yüksek ürünlerin satış miktarlarının ve onlardan elde edilen satış gelirlerinin azalmasına yol açmaktadır.

Örneğin, rakının alkol derecesi, viskiye kıyasla yüksektir. Bu nedenle, rakı için hesaplanan ÖTV tutarı artmaktadır. Buna bağlı olarak, rakının satış fiyatı artmakta iken; ikamesi olan viskiye karşı rakının rekabet gücü ise azalmaktadır. İşletme rakı, votka, cin ve likör üretmekte iken; sektör lideri ise bu ürünlere ilaveten viski gibi ithal ürünlerin üretimi ve satışını yapmaktadır. Bu nedenle, işletmenin sektör liderine karşı rekabet avantajı kazanması zorlaşmaktadır.

ÖTV her altı ayda bir arttırılmaktadır. İşletme, ürünlerinin satış fiyatlarını hesaplarırken ÖTV'yi de dahil etmektedir. Bu nedenle, ÖTV'deki artıştan doğrudan ve olumsuz yönde etkilenmektedir. İşletmenin bu tehditle başa çıkabilmesinin yolu ürünlerinin satış miktarını arttırmaktır. Oysaki, reklam yasaklarının olması işletmenin kendisini ve ürünlerini müşterilere yeterince tanıtmaya engel olmaktadır.

Sektördeki işletmeler arasındaki rekabeti etkileyen başka bir etken reklam yasaklarıdır. İşletmeler kendilerini ve ürünlerini tanıtmak için reklam yapmaya ihtiyaç duymakta; ancak, yasaklar nedeniyle reklam yapamamaktadır. Bu durum sektör liderinin elini güçlendirmektedir.

Distile alkollü içecek satışı yapan noktaların lisans alma kriterlerinin arttırılmış olmasına bağlı olarak distile alkollü içecek satış noktalarının sayısının artmaması da işletmenin ürünlerinin daha çok sayıda müşteriye ulaşmasını engelleyen bir diğer nedendir. İşletme, ürünlerinin satış miktarını arttıramadığı sürece ÖTV'deki fiyat artışından da olumsuz yönde etkilenmeye devam edecektir.

Distile alkollü içecek sektörüne hiçbir teşvik verilmemesi işletmelerin bu sektöre yatırım yapmalarını azaltmaktadır. Buna ilaveten, işletmelerin sektöre girmeleri zorlaşmakta ve sektördeki işletmelerin sayısı artmamaktadır. Distile alkollü içecek satışı

yapan noktaların lisans alma kriterlerinin arttırılması ise satış noktalarının sayısının az olmasına, bu sayının fazla artmamasına ve satış noktalarında sektördeki işletmelerin yoğun bir rekabet yaşamasına neden olmaktadır. Bu, sektördeki diğer işletmelerin sektör lideriyle rekabet etmesini zorlaştırmaktadır.

Uluslararası çevre etkenleri arasında işletmeyi en çok etkileyen etken, Türkiye'nin politik durumudur. Türkiye'nin politik durumunun koşulları devam ettiği sürece bu etken işletme için çok yüksek bir tehdit olarak (36 puanla) kalacaktır. İşletme, Türkiye'nin politik durumu tehdidiyle başa çıkmak için yeterli kaynağa sahip olmasına rağmen bu tehdide karşı iyi derecede hazırlıklı değildir. Fakat, rakının milli alkollü içecek olarak tescil edilmesi, onun müşteriler tarafından algılanan değerini arttıracaktır. Bu, satışlarını daha çok otellere yapan işletmenin ürünlerinin talebini de arttırabilir. Ayrıca, döviz kurlarının artması da Türkiye'nin politik durumu konusunda işletmenin algıladığı tehdidi azaltabilir.

Sosyokültürel çevre etkenleri arasında işletmeye karşı en büyük tehdidi oluşturan etken toplumun sosyokültürel yapısıdır. Bu yapıya bağlı olarak alkolsüz içecekler toplumda daha fazla tercih edilmeye başlanmıştır. Toplumun alkolsüz içeceklerle yönelmesi işletmenin satışlarını miktar ve tutar bakımından olumsuz yönde etkilemektedir. Bu yöneliş devam ettiği sürece işletmenin ürünlerini satması her geçen gün biraz daha zor olacaktır. Buna bağlı olarak, toplumun sosyokültürel yapısının distile alkollü içecek sektörüne etkisi etkeni 36 puanla şu anda işletme için çok yüksek bir tehdit oluşturmaktadır. Bu yapı değişmediği sürece işletme yöneticileri bunu çok yüksek derecede bir tehdit olarak algılamaya devam edecektir. Ancak işletme, ürünlerini daha fazla ihraç ederek bu tehdidin etkisini azaltabilir. Bu konuda işletmenin en önemli fırsatı döviz kurlarının artmasıdır.

Kültürel alışkanlıkların değişmesi (rakı-balık ikilisinden uzaklaşılması, bayramlarda likör ikramından vazgeçilmesi) etkeni, işletme için tehdit oluşturan başka bir sosyokültürel çevre etkenidir. Sosyokültürel çevre etkenleri arasında 24 puanla ikinci ve son sırada olan bu etken, toplumun sosyokültürel yapısının distile alkollü içecek sektörüne etkisi etkenini desteklemektedir. Kültürel alışkanlıkların değişmesi işletmede en çok rakı ve likör satışlarını etkilemiştir. Rakının ve likörün satış miktarları ve gelirleri azalmıştır. Yöneticiler bu etkinin %100'e yakın bir olasılıkla devam edeceğini beklemekte; ancak, işletmenin bundan çok yüksek derecede

etkilenmeyeceğini düşünmektedir. Çünkü işletme, rakı ve likörün yanı sıra votka ve cin de üretmekte ve satmaktadır. Ayrıca işletme, ürünlerini başka ülkelere ihraç etmektedir.

Oysaki, kültürel alışkanlıkların değişmesiyle aynı puanı alan (24 puan) Türkiye'nin uyguladığı tarım politikaları etkeninde durum daha farklıdır. Çünkü işletme yöneticileri üzüm ve anason üretim alanlarının azalmasını daha az bir olasılıkla beklemektedir. Bunun nedeni üzümün ve anasonun başka sektörlerde de kullanılmasıdır. Örneğin, anason, pastacılıkta kullanılırken; üzüm ise pastacılıkta, alkolsüz içecekler sektöründe, pekmez yapılması ya da turşu yapılması gibi gıda sektörünün pek çok alanında kullanılmasının yanı sıra meyve olarak da toplum tarafından tüketilmektedir. Buğdayın yanı sıra üzüm ve anason, işletmenin ürünlerinin hammaddeleri olduğu için bunların tarım alanlarının azalması, işletmeyi çok yüksek derecede etkilemeye devam edecektir. Bu nedenle, Türkiye'nin uyguladığı tarım politikaları etkeniyle ilgili tehdide karşı işletme, kültürel alışkanlıkların değişmesi tehdidinde kıyasla daha fazla kaynak ayırmakta ve bu tehdide karşı daha hazırlıklı olmaktadır.

Cari açık/GSYH oranının artması işletme için bir tehdit oluştursa da işletme, ürünlerini yurtdışına satabildiği için diğer tehditlere kıyasla bundan daha az etkilenmektedir.

İşletme için tehdidi en az olan etken, 20 cl ve altında ambalajlanan distile alkollü içeceklerin perakende satış kanallarında satışlarının durdurulmasıdır. Çünkü işletmenin bu kategoride bir ürünü yoktur.

Yine de işletmenin fırsat ve tehditleri değerlendirilirken, rekabet analizi ve esas rakip analizinin sonuçları da göz önünde bulundurulmalıdır. Araştırmacı, esas rakiple ilgili bilgiye erişemediği için esas rakip analizini değerlendirme dışı bırakmıştır. İşletmenin rekabet analizi ise yapılmıştır. Bu analizin sonuçları, işletmenin fırsat ve tehditleriyle birlikte aşağıda değerlendirilmiştir.

Rakipler arasındaki rekabetin şiddeti pek yüksek değildir (2.6 puan). Bunun nedeni sektörde çok az sayıda işletme olması ve çıkış engellerinin yüksek olmamasıdır. Ancak, sektör liderinin neredeyse sektörün tamamına egemen olması, sektördeki diğer işletmelere kıyasla daha fazla çeşitte ürün üretmesi ve işletmelerin bu sektörde çok farklı ürünler üretebilmelerine rağmen bunlar arasındaki tat farklılığının algılanmasının müşteriler için zor olması rakipler arasındaki rekabeti arttırmaktadır.

Tatlar arasındaki farkı algılamamanın zorluğuna bağlı olarak farklı işletmelerin ürünleri arasındaki farkı müşterilerin algılaması da zorlaşmaktadır. Bu zorluk bir taraftan müşterileri fiyata karşı çok duyarlı hale getirmekte, diğer taraftan müşterilerde marka bağlılığının yüksek olmasına yol açmaktadır.

Müşterilerin fiyata karşı duyarlı olmaları, seçtikleri markaya bağlı olmaları ve bu markaların bazılarının sektör lideri tarafından üretilmesi ve satılması işletmenin rekabetini zorlaştırmaktadır. Bu durumda, işletme kendisini daha iyi tanıtabilmek ve farklılığını ortaya koyabilmek için reklama ihtiyaç duymakta; ama yasaklar nedeniyle reklam yapamamaktadır. Bu nedenle reklam yasağı işletme için çok büyük bir tehdittir.

Reklam yasağının yanı sıra ÖTV'nin alkol derecesine göre hesaplanması, sektör liderinin üretilip sattığı viski ile işletmenin üretilip sattığı rakı arasındaki makası daraltmaktadır. Makasın daralmasıyla birlikte, fiyata karşı duyarlı müşteriler rakı yerine viskiyi tercih etmeye başlamıştır. Rakı satışları düşen ve viski üretmeyen işletme için, viski gibi ithal alkollü içeceklerin tüketiminin artması çok büyük bir tehdit haline gelmiştir.

Bu tehdide karşı korunabilmesi için, işletmenin en önemli fırsatı sektördeki otomasyonun gelişmesi sonucu maliyetlerini azaltabilmesidir. Buna ilaveten, rakının milli alkollü içecek olarak tescil edilmesi viskiye karşı onun değerini arttıracaktır. İşletme rakı ürettiği için, rakının tescilinden olumlu yönde etkilenecek; satış gelirlerini de sektör liderinin egemenliğine rağmen arttırabilecektir. Döviz kurları, GSMH ve GSYH'daki artış da işletmenin satış gelirlerine olumlu yansıtacaktır.

İşletmenin stratejik yönetim ve pazarlama yöneticisine göre, distile alkollü içecek sektörüne yeni işletmelerin girme ihtimali ve oluşturdukları tehdit çok azdır. Bunun en önemli nedenleri yüksek giriş engelleri ile yüksek belirsizlik ve risktir. Yıllık en az 1 milyon litre üretim kapasitesi şartının olması, sektöre girmek için en az 10 milyon TL gerekmesi, yüksek teknolojiyle üretim yapılmasının gerekmesi, müşteriler arasında marka bağlılığının yüksek olması ve reklamın yasak olması yeni işletmelerin sektöre girmesini zorlaştırmaktadır.

Ürünün kalitesinde, ambalajında ve pazarlama faaliyetlerinde belirsizlikler yaşanabilmektedir. Ayrıca, alkol üretmek çok tehlikeli bir iş olduğu için, işletmeler çok yüksek bir risk taşımaktadır. Buna ilaveten işletmeler her an yeni bir problemle karşı karşıya kalabilir. Üstelik sektör, fermente alkollü içecek sektörü ve alkolsüz içecek

sektörüne kıyasla daha küçük ve yeni olsa da hala küçülmeye devam etmektedir. Ayrıca sektörün karlılığı da azdır. Devletin bu sektöre hiçbir teşvik vermediği ve hatta distile alkollü içecek satışı yapan noktaların lisans alma kriterlerini arttırdığı düşünüldüğünde, işletme sektöre girişlerin olmasını pek beklememektedir.

Yukarıdaki nedenlere ilaveten, yöneticiye göre tedarikçiler kendi ürünlerini satmakla ilgilenmekte ve distile alkollü içecek sektörüne girmeyi düşünmemektedir. Bu bakımdan tedarikçilerin pazarlık gücü yok denecek kadar az olsa da başka etkenler tedarikçileri pazarlıkta güçlü kılmaktadır. Bu etkenlerin başında işletmenin az sayıda ve ürünlerini farklılaştırmış tedarikçilerle çalışması ve tedarikçinin ürünlerinin ikamesinin olmaması gelmektedir.

GSMH, GSYH ve döviz kurlarındaki artış, rakının milli alkollü içecek olarak tescili ve Türkiye'deki yaşam standartlarının iyileşmesi fırsatlarından işletmenin yararlanabilmesi için satışlarını arttırması gerekmektedir. Reklam yasaklarının olduğu, müşterilerin fiyata karşı duyarlı ve bazı markalara bağlı olduğu düşünüldüğünde, ürünlerindeki kaliteyi korumak ve arttırmak işletme için çok önemli olmaktadır. İşletme bunun için, özellikle şişe ve kapakta patentli ürünlerle çalışmak zorundadır. Bu zorunluluk çalışılan tedarikçi sayısını sınırlandırmaktadır. Üstelik şişenin ve kapağın ikamesi de yoktur. Bunlar tedarikçilerin pazarlık gücünü çok yükseltmektedir.

Ayrıca, distile alkollü içecek ürünlerinin üretiminde kullanılacak hammaddelerin ve şişe, kapak, etiket ve benzeri malzemelerin kalitesi kadar temin edilme süreleri de önemlidir. Hammaddelerin ve diğer ürünlerin hızlı temin edilmesi gerekmektedir. İşletme başka bir tedarikçiyle anlaşığında hammaddelerin ve malzemelerin temin edilme süresi bakımından yüksek bir geçiş maliyetine katlanmaktadır.

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

Tedarikçilerin başka sektörlerden daha fazla satış geliri elde etmeleri ve işletme için başka tedarikçilere geçiş maliyetinin yüksekliği de tedarikçilerin pazarlık gücünü arttırmaktadır. Türkiye'de buğday, üzüm ve anason gibi ürünlerin tarım alanlarının

azalması, bunları distile alkollü içecek sektörüne kaliteli bir şekilde temin eden tedarikçi sayısını azaltmakta ve tedarikçilerin pazarlıkta giderek güçlenmelerine yol açmaktadır.

Yüksek tutarlarda yatırım gerektirmesine bağlı olarak distile alkollü içecek sektörüne girmesi pek beklenmeyen başka bir kesim de müşterilerdir. Buna rağmen müşterilerin pazarlık gücü neredeyse tedarikçilerinki kadar yüksektir. Bunun en önemli nedenleri, müşterilerin işletmenin ürünlerinin alternatiflerini kolayca bulabilmeleri ve bu ürünler için geçiş maliyetine ya hiç katlanmamaları ya da çok az katlanmalarındır.

Bu durum, işletmenin ürünlerinin son kullanıcıları kadar işletmenin distribütörleri için de geçerlidir. Örneğin, işletmenin distribütörlerinden biri olan oteller belli bir markanın ürünlerini değil, kendi müşterilerinin talep ettiği ürünleri sunmaya çalışmaktadır. Buna bağlı olarak ürünlerin markaları oteller için çok önemli değildir. İşletmenin ürünlerinin ikamesini kolayca bulabilmeleri nedeniyle oteller fiyata karşı çok duyarlıdır. Ayrıca, oteller alışlarını litre üzerinden yapmaktadır. İşletme otellerle yaptığı anlaşmalara bağlı olarak onlara 5 milyon TL'ye yaklaşan satışlar yapmaktadır. Kısacası, işletme satış gelirlerinin önemli bir kısmını otellerden elde etmektedir. Otel gibi diğer müşterilerin alım miktarlarının işletmenin satış miktarında önemli oranlara ulaşması, müşterilerin pazarlık gücünü arttırmaktadır.

Distile alkollü içecek satışı yapan noktaların lisans alma kriterlerinin artırılmış olması, satış noktalarının sayısının fazla artmamasına yol açmaktadır. Bu durumda otellerin ve zincirlerin pazarlık gücü diğer distribütörlere kıyasla daha güçlü olmaktadır. Otellerin distile alkollü içecek alırken markayı fazla önemsememesi ve reklam yasaklarına bağlı olarak işletmenin ürünlerindeki farklılığı müşterilerin yeterince algılayamaması sonucunda, işletme hedeflediği satış gelirlerine ve karlılığa ulaşmakta zorlanmaktadır.

Müşteriler sektör, sektördeki işletmeler, ürünler ve fiyatlar konusunda bilgilendikçe daha yüksek bir pazarlık gücüne sahip olmaktadır. Oysaki, distile alkollü içecek sektöründe müşterilerin bu konulara ilişkin bilgisi çok azdır. Damıtma kelimesi dahi müşterilere göre çok teknik bir terimdir. İşletmeler, reklam yoluyla müşterilerin sektördeki işletme ve ürünlere ilişkin bilgi eksikliğini giderebilir. Ancak, bu sektörde işletmelerin herhangi bir şekilde reklam yapmaları (gazeteye, televizyona, radyoya ilan vermeleri, bedava ürün vermeleri, distile alkollü içecek hediye etmeleri, herhangi bir etkinliğe sponsor olmaları vb.) yasaktır.

Reklam yasağı nedeniyle ürünlerini ve kendisini tanıtmakta zorlanan işletme, esas rakibiyle aynı kalitedeki ürününü daha ucuza satmak zorunda kalmaktadır. Müşterilerin ucuz ürün algısını yenemeyen işletme, müşterilerin artan gelirinden pay almakta zorlanmaktadır. Çünkü geliri artan müşteriler ya sektör liderinin ürünlerine ya da fiyatı bütçesine daha uygun olan ürünlere yönelmektedir.

Bilgi eksikliğine reklam yasakları, işletmenin ürünlerinin alternatiflerini kolaylıkla bulabilme, başka ürünlere geçiş maliyetinin hiç olmaması ya da az olması, ürünler arasındaki tat farkını algılayabilme zorluğu eklenince müşteriler fiyata karşı daha duyarlı hale gelmektedir. Buna ilaveten, müşterilerin bazı ürünlere marka bağlılığı olduğu da bilinmektedir. Bunlar bir taraftan müşterilerin pazarlık gücünü arttırır iken; diğer taraftan ise işletmenin, GSMH ve GSYH'nın artması ve Türkiye'deki yaşam standartlarının daha iyi hale gelmesi fırsatlarından istediği kadar yararlanamamasına neden olmaktadır.

İşletmeyi en çok etkileyen ve etkileyecek olan kimdir ya da nedir? Rekabet analizinin sonuçlarına göre, bu sorunun cevabını veren rekabet analizi etkeni ikame ürünlerin oluşturduğu tehdittir. Oluşturduğu tehdit bakımından değerlendirildiğinde, tehdidi en yüksek olan ne müşterilerdir ne de tedarikçilerdir. “Kimin ya da neyin tehdidi en yüksektir?” sorusunun cevabı ikame ürünlerdir.

Müşterilerin rakı yerine viskiyi, votka yerine birayı, distile alkollü içecekler yerine alkolsüz içecekleri tercih etmesi, bayramlarda misafirlerine likör ikram etmekten vazgeçmeye başlaması ve bu eğilimlerin toplumun geneline giderek yayılması bir taraftan işletmenin satış miktarı ve gelirlerinde azalışa neden olur iken; diğer taraftan ise viski ve bira gibi ikame ürünlerin oluşturduğu tehdit orta derecenin üzerine çıkartmaktadır. Bu bakımdan, sosyokültürel çevre etkenleri işletmeyi çok yüksek derecede etkilemekte ve bunların tehdidi işletme için yüksek olmaktadır.

Buna ilaveten, toplumun değişen eğilimleri; ithal alkollü içecek tüketiminin artması, distile alkollü içecek sektörüne teşvik verilmemesi, ÖTV'nin ürünlerdeki alkol derecesine göre hesaplanması ve reklam yasakları gibi tehditlerin işletme üzerindeki olumsuz etkisini en yüksek düzeye çıkartmıştır. İşletmenin bu tehditlerle başa çıkabilmesi için, GSMH ve GSYH'nın artması ve Türkiye'deki yaşam standartlarının iyileşmesi gerekmektedir. Müşteriler bu sayede, distile alkollü içecek almak için gelirlerinin bir kısmını daha fazla harcayabilecektir. Rakının milli alkollü içecek olarak

tescil edilmesi işletmenin yararlanabileceği başka bir fırsattır. Ancak bu, işletmenin satış gelirlerini arttıracak ve işletmeyi çok yüksek derecede etkileyecek olsa da sektör liderinin rakı ürettiği ve liderin rakı markalarına müşterilerin bağlılık duyduğu gözardı edilmemelidir.

İkame ürünlere geçiş yapmak hem son kullanıcılar hem de distribütörler için çok kolaydır; çünkü her iki kesim de istedikleri ürünün ikamesini pazarda kolayca bulmaktadır. Son kullanıcılarla distribütörler arasındaki fark, distribütörlerin sahip oldukları stoklar nedeniyle biraz geçiş maliyetine katlanmalarıdır. Son kullanıcılar ise, hiçbir maliyete katlanmadan işletmenin ürünleri yerine bunların ikamesini satın alabilir. Buna bağlı olarak, ikame ürünlerin oluşturduğu tehdit orta derecenin üzerinde ve yüksektir. İkame ürünlerin yüksek tehdidi nedeniyle işletme, ithal alkollü içecek tüketiminin artması tehdidinde ve viski gibi ithal alkollü içeceklerin üretimi ve satışını yapan Diageo Plc'nin tehdidinde daha yoğun bir şekilde maruz kalmaktadır. ÖTV'nin hesaplanma şekli de işletmeye bu tehditlerle başa çıkabilmesinde pek yardımcı olmamaktadır.

Tehditlerin üstesinden gelmeye çalışan işletme, bir taraftan ürünlerini ihraç edebilmesi nedeniyle döviz kurlarındaki artış ile GSMH ve GSYH'daki artıştan yararlanmaya çalışmakta; diğer taraftan da otomasyonla ilgili gelişmeleri yakından takip ederek, yatırım için kaynak ayırarak ve gerekli yatırımları yapmaya çalışarak bu konudaki fırsatını değerlendirmektedir.

Reklam yasakları, sektördeki ikame ürünlerin birbiriyle mücadelesinde işletmelerin marka güçlerini ön plana çıkartmıştır. Bu konuda sektör lideri diğer işletmelere kıyasla daha avantajlıdır. Çünkü sahip olduğu pazar payıyla sektörün neredeyse tamamına egemendir ve müşteriler onun ürettiği bazı ürünlere (Yeni Rakı vb.) çok bağlıdır.

Sektör lideri (şimdi Diageo Plc, eskiden Mey İçki Sanayi ve Ticaret AŞ), işletmenin ürettiği ürünlere (rakı, votka, cin ve likör) ilaveten rakının ikamesi viskiyi ve işletmenin üretmediği ürünleri (tekila, kanyak, brendi, şarap ve sake) ürettiği ürünleri satmaktadır. Reklam yasaklarına bağlı olarak ikame ürünler, müşteriler tarafından fayda (estetik, prestij vb.), fiyat (ya pahalı ama bu fiyata değer ya da bütçeme uygun) ve kalite ("kesinlikle daha kalitelidir." algısı) bakımından üstün olarak algılanmakta; bu algı, işletme tarafından kolay kolay kırılmamaktadır.

Sonuçta, işletme hem reklam yasaklarının hem de ithal alkollü içecek tüketiminin tehdidini çok yüksek derecede hissetmektedir. Bunu Diageo Plc'nin Mey İçki Sanayi ve Ticaret AŞ'yi satın alması tehdidi izlemektedir. İşletmenin bu tehditlerle başa çıkabilmesine yardımcı olacak en önemli fırsatı teknolojiye yaptığı ve yapacağı yatırımlardır. Otomasyon geliştikçe ve işletme kendi teknolojisine daha fazla yatırım yaptıkça, ürünlerinin üretim maliyetleri azalır iken; kaliteleri ise müşteriler tarafından fark edilebilecektir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, işletmenin en önemli tehdidi sektördeki reklam yasaklarıdır. Buna karşılık, en önemli fırsatı otomasyonun gelişmesi ve buna bağlı olarak kullanılan teknolojinin işletmenin üretim sürecini desteklemesi ve maliyetlerini azaltmasıdır. Fırsatlarına kıyasla tehditlerinin sayıca fazla olması ve bu tehditlerin işletmeye etkisinin çok büyük olması nedeniyle işletmenin güçlü ve zayıf yanlarının neler olduğu çok önemli olmaktadır. Tehditleriyle başa çıkabilmesi ve fırsatlarından yararlanabilmesi için, işletmenin bir taraftan güçlü yanlarını daha fazla geliştirmesi ve kullanması; diğer taraftan da zayıf yanlarını iyileştirmesi gerekmektedir.

Stratejik yönetim ve pazarlama yöneticisinin işletmenin kaynak ve yetenek etkenleri ile ilgili yaptığı değerlendirmelere göre, işletmenin güçlü ve zayıf yanları araştırmacı tarafından hazırlanan tabloda yer almıştır. Tablo yapılırken; işletmenin kaynak ve yetenek etkenlerinin yöneticiden aldığı puanlar ve bu etkenlerin işletmenin kaynak ve yetenek etkenlerinin değerlendirilmesi tablosundaki sıraları dikkate alınmıştır. İşletmenin güçlü ve zayıf yanları Tablo 5.16'da sunulmuştur.

Tablo 5.16. *İşletmenin güçlü ve zayıf yanları*

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

Tablo 5.16. (Devam) *İşletmenin güçlü ve zayıf yanları*

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

Hammadde pazarına yakınlık, dağıtım ağı, bazı markaların bilinirliği ve müşterilerle ilişkiler stratejik yönetim ve pazarlama yöneticisine göre temel yetenekler olmasına rağmen, işletme çeşitli nedenlerle bu yeteneklerde esas rakibinin gerisinde kalmaktadır. Bu yetenekler, işletmenin en önemli zayıf yanları haline gelmiştir. Yine de koşulların değişmesi ve işletmedeki yönetici ve çalışanların çabası sonucunda, bu zayıf yanlar iyileştirilebilir ve ileride işletmenin güçlü yanlarına dönüştürülebilir.

Ancak, hammadde pazarına yakınlık konusunda bu dönüşümü gerçekleştirmek diğerlerine kıyasla çok daha zordur. Çünkü bu, işletmenin kuruluş yeriyle ilgilidir. Esas rakibine kıyasla işletme, kendi hammadde pazarına daha uzak bir yere kurulmuştur. O halde bu zayıflığın giderilmesi için çözüm, işletmenin ürünlerinin üretilmesinde hammadde olarak kullanılan üzüm, buğday ve anason gibi ürünlerin tarım alanlarının artırılmasıdır.

Oysaki, Türkiye’de tarım alanları giderek azalmaktadır. Bu durum işletmeyi çok yüksek derecede etkileyen bir tehdittir. Ancak, bu tehdidin derecesi çok yüksek değildir. Çünkü distile alkollü içecek ürünlerinin üretiminde kullanılan bu ürünler Türkiye’de başka sektörlerde de kullanılmaktadır. Buna bağlı olarak devlet, ileride bu ürünlerin tarım alanlarının korunması ve artırılması konusunda daha güçlü bir politika uygulayabilir.

İşletmenin hammadde pazarına yakınlık konusundaki zayıflığının üstesinden gelebilmesi ve tarım alanlarının yok olması tehdidine karşı kendisini savunabilmesi için,

tedarikçileriyle iyi ilişkiler kurması gerekmektedir. Zaten işletme de öyle yapmıştır. Az sayıda tedarikçiyle çalışmak işletmenin temel yeteneklerinden birisidir. Bu konuda işletme çalışanları da çok gayret göstermektedir.

Gelişen bilgi teknolojisi işletme çalışanları ve yöneticilerinin tedarikçileriyle iletişimini daha kolay ve hızlı hale getirir iken; Türkiye'deki yaşam standartlarının daha iyi hale gelmesi, tarım alanlarının korunmasını ve hatta artmasını sağlayacaktır. Çünkü daha iyi koşullarda yaşayan çiftçiler, sahip oldukları tarım alanlarını ellerinde tutmaya ve çiftçilik yapmaya devam edecektir; hatta, Türkiye'deki çiftçilerin sayısı da artacaktır.

Sektördeki reklam yasakları, işletmenin kendi dağıtım ağını genişletmekte biraz zorlanmasına neden olmaktadır. Sektördeki reklam yasaklarına dünyanın en büyük alkollü içecek işletmesi Diageo Plc'nin Mey İçki Sanayi ve Ticaret AŞ'yi satın alması ve satış noktalarının lisans alma kriterlerinin arttırılmış olması da eklenince, bunların üstesinden gelmesinde işletmeye yardımcı olacak en önemli etkenler, işletmenin kendi pazarına yakınlığı ve işletmede çalışanların nitelikleri olmuştur.

İşletme çalışanlarının (özellikle satış elemanlarının) çabalarını destekleme konusunda işletmenin en önemli fırsatı, bilgi teknolojisindeki gelişmelerdir. Çünkü gelişen bilgi teknolojisinin yardımıyla işletme yönetici ve çalışanları distribütörleriyle kolayca, hızlıca ve az maliyetle iletişim kurabilmektedir.

Esas rakibin sektördeki egemenliği, müşterilerin esas rakibin markalarına duyduğu bağlılık ve geçmişte yaşanmış üzücü olayların etkisi, işletmenin ürünlerinin müşteriler tarafından daha az bilinmesine yol açmaktadır. Ayrıca, müşteriler fiyata karşı çok duyarlıdır ve başka ürünlere geçiş maliyetine ya hiç katlanmamakta ya da çok az katlanmaktadır.

İşletme kendisini ve ürünlerini tanıtılabilmek için reklama ihtiyaç duymaktadır. Oysaki, bu sektörde işletmelerin reklam yapmaları yasaktır. Lisans almanın zorlaşmasına bağlı olarak distile alkollü içecek satabilecek satış noktaları sayısı da fazla artmamaktadır. Üstelik, Mey İçki Sanayi ve Ticaret AŞ'yi satın alan Diageo Plc bu alanda dünyanın en büyük üreticisidir ve sektör üzerinde büyük bir etkiye sahiptir.

Bu durumda işletmeye avantaj sağlayacak iki önemli güçlü yanı vardır: Kendi pazarına esas rakibine kıyasla daha yakın olması ve çalışanlarının nitelikleridir (yetenekleri, aldıkları eğitimler, takım çalışmasına yatkın olmaları, çalışkan olmaları vb.). İşletmeyi ve ürünleri tanıtmada konusunda, çalışanlara çok iş düşmektedir.

Çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirmesi bakımından bilgi teknolojilerinin gelişmesi işletme için çok önemli bir fırsattır. Ayrıca, GSMH ve GSYH arttıkça ve Türkiye'deki yaşam standartları iyileştikçe, müşteriler de farklı tatları keşfetmeye ve farklı ürünleri almaya daha açık olacaktır. İşletme bu sayede, ürünlerini yeni müşterilere daha kolay tanıtabilecektir.

Diageo Plc'nin sektördeki egemenliği ve reklam yasakları sonucunda işletme, müşterileriyle sadece satış noktalarında iletişim kurabilmektedir. Bu durum, işletmenin müşterileriyle ilişkilerinin esas rakibine kıyasla zayıf kalmasına neden olmaktadır. Oysaki işletme, müşterileriyle ilişkilerini geliştirmeyi çok istemekte ve bunun için çok çaba sarfetmektedir.

Müşterilerine kolayca ve hızlıca ulaşmasında işletmenin en önemli güçlü yanı pazara yakın olmasıdır. İşletme çalışanları, pazara hızlıca inerek işletmenin müşterileriyle ilişkilerini daha iyi hale getirmek amacıyla çok çalışmaktadır. İşletme çalışanlarının bu konudaki en önemli desteği işletmenin sahip olduğu bilgi teknolojisidir.

Reklam yasakları ve Diageo Plc'nin Mey İçki Sanayi ve Ticaret AŞ'yi satın alması, işletmenin pazardaki imajını esas rakibi karşısında zayıflatmaktadır. Diageo Plc, dünyaca tanınan bir alkollü içecek üreticisi iken; işletme ise pazarda oldukça yenidir. Üstelik, reklam yasakları nedeniyle işletme kendisini ve ürünlerini yeterince tanıtamamaktadır. Bu durum, esas rakibine yaramakta ve müşteriler esas rakibin ürünlerini daha fazla talep etmektedir. Kendi yarattığı markalarla mücadele etmemesi de işletmenin pazardaki imajının esas rakibine kıyasla zayıf olmasının bir diğer nedenidir.

Pazardaki imajını güçlendirme konusunda, işletmenin en güçlü yanları ürünlerinin en az rakibininki kadar kaliteli olması ve işletme çalışanlarının demografik özellikleridir. Eğitimli, yetenekli ve çalışkan işletme çalışanları, müşterileri ürünler konusunda bilgilendirmek ve bunların yüksek kalitesinin müşteriler tarafından algılanmasını sağlamak için büyük bir uğraş vermektedir. İşletme çalışanlarının bu konuyla ilgili ellerindeki en önemli fırsat işletmenin bilgi teknolojisidir. İşletme, bu fırsattan yararlanmaya devam edecektir.

Esas rakibi karşısında işletmenin pazar payının zayıf kalmasına neden olan pek çok tehdit vardır. Reklam yasakları, Diageo Plc'nin Mey İçki Sanayi ve Ticaret AŞ'yi satın alması, distile alkollü içecek satışı yapan noktaların lisans alma kriterlerinin

arttırılması, ithal alkollü içecek tüketimeinin artması, ÖTV'nin alkol derecesine göre hesaplanması, Türkiye'de politik istikrarın olmaması, Türkiye'nin politik durumu, distile alkollü içecek sektörüne teşvik verilmemesi, toplumun sosyokültürel yapısı ve toplumun kültürel alışkanlıklarının değişmesi işletmenin pazar payının rakibininkine yaklaşmasına izin vermemektedir.

Buna karşılık işletme, pazar payını korumada ve büyütmede kendisine yardımcı olacak pek çok güçlü yana sahiptir. Kaliteli ürünler temin ettiği az sayıda tedarikçiyle çalışmak, dünyada en çok tüketilen distile alkollü içecek ürünlerini üretebilmek ve üretimini tam otomasyonla yapmak bunlardan sadece birkaçıdır.

Tedarikçi sayısı, ürün analizi yapan özel cihazlar, tam otomasyonla üretim, pazara yakınlık ve işletme çalışanlarının demografik özellikleri işletmenin temel yetenekleridir. İşletme bu temel yeteneklerde esas rakibinden üstündür. Pazar payı konusundaki zayıflığını iyileştirme konusunda işletme, temel yeteneklerinden yararlanmakta ve güçlü yanlarına dayanmaktadır. Pazar payının zayıf kalmasına neden olan tehditlere karşı kendisini savunmada, işletmenin elindeki en önemli fırsat otomasyonun gelişmesidir.

Tam otomasyon nedeniyle işletmenin üretim maliyetleri azdır. Üretim teknolojisine ilaveten çalışanların yeteneğini ve ürün analizi yapan özel cihazları biraraya getirmesiyle işletme, kuruluşundan itibaren sektöre kaliteli ürünler sunmaktadır. Bu ürünlerin kısa sürede pazara ulaştırılmasında işletmenin en önemli avantajı pazara yakın kurulmuş olmasıdır.

Ayrıca, GSMH, GSYH ve döviz kurlarının artması, rakının milli alkollü içecek olarak tescil edilmesi, Türkiye'deki yaşam standartlarının iyileşmesi ve bilgi teknolojisinin gelişmesi işletmenin müşteri sayısını, satış gelirlerini ve pazar payını arttıracaktır.

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

5.6.3. İşletmenin stratejilerinin belirlenmesi

Bu kısımda işletmenin vizyonu, misyonu, amaçları, hedefleri ve politikaları açıklanmıştır.

Antalya Alkollü İçecek Sanayi ve Ticaret AŞ'nin vizyonu; faaliyetlerini sürekli iyileştirmeye odaklayan, ortak hedeflere ulaşmak için takım ruhuyla çalışan, yenilikçi ve yaratıcı yapısıyla üretim yapan, müşterileri, tedarikçileri, hissedarları ve toplumla ilişkilerinde şeffaf olan, yasalara uyarak yükümlülüklerini her zaman yerine getiren örnek bir işletme olmak, yenilikçi, yaratıcı ve güvenilir yapısıyla, hissedarlarına, iş ortaklarına, çalışanlarına ve müşterilerine en üst düzeyde değerler katarak Antalya'dan dünya markaları çıkartmaktır.⁸²⁹

Antalya Alkollü İçecek Sanayi ve Ticaret AŞ'nin misyonu; müşteri memnuniyetini sağlayarak en az maliyetle, yüksek verimlilikle, sağlıklı bir biçimde üretim yapan, toplum sağlığını önemseyerek çalışan, müşterilerine, çalışanlarına, hissedarlarına ve ülkesine değer sunan, kaliteli, güvenilir ve yenilikçi yapısıyla alkollü içecek sektöründe sağlam bir yere sahip olarak sektörü geliştiren ve Antalya'dan dünya markalarını üreten bir işletme olmak için var olmaktır.⁸³⁰

Büyüme, karlı olma ve karını arttırma, varlığını sürdürme, verimliliği arttırma ve çalışanlarını geliştirme *işletmenin temel amaçlarıdır*. Buna ilaveten, *işletmenin finansal amaçları* aşağıda sıralanmıştır:

- Satış gelirleri oranını arttırmak,
- Müşteri başına satış geliri oranını arttırmak,
- İşletmenin karlılığını arttırmak,
- Distribütör başına kar oranını arttırmak,
- Satış noktası başına kar oranını arttırmak,
- Birim maliyetlerin önceki döneme göre oranını azaltmak.

İşletmenin finansal amaçları vizyonun “takım ruhuyla çalışan, müşterileriyle ve hissedarlarıyla ilişkilerinde şeffaf olan, hissedarlarına, iş ortaklarına, müşterilerine değer katan bir işletme olmak” kısmıyla; misyonun ise “müşteri memnuniyetini sağlayarak en az maliyetle ve yüksek verimlilikle üretim yapan, müşterilerine, hissedarlarına ve

⁸²⁹(http-22).

⁸³⁰(http-22).

ülkesine değer sunan, sektörü geliştiren ve Antalya'dan dünya markalarını üreten bir işletme olmak için var olmaktır” kısmıyla ilişkilidir.

İşletmenin dağıtım ağı ve müşterileriyle ilişkileri rakibininkine kıyasla zayıftır. İşletme, karlılığını ve elde ettiği gelirleri arttırarak ve maliyetlerini azaltarak dağıtım ağını ve müşteri ilişkilerini geliştirmek istemektedir. İşletmenin pazara yakın olması sayesinde, çalışanlar müşterilere hızlı ve kolay bir şekilde ulaşabilmektedir. İşletmenin bilgi teknolojisi, işletme çalışanlarıyla müşteriler arasındaki iletişimi kolaylaştırmaktadır.

Ancak, sektör liderinin sektördeki egemenliği ve reklam yasakları nedeniyle işletme, karlılığını ve gelirlerini istediği kadar arttırmakta zorlanmaktadır. Bu durumda maliyetlerin azaltılması gerekmektedir. İşletmenin en güçlü yanı da tam otomasyonla maliyetlerini azaltmasıdır.

İşletmenin müşterilerine yönelik amaçları aşağıda sıralanmıştır:

- Pazar payını arttırmak,
- Müşteri başına satış miktarındaki büyümeyi arttırmak,
- Mevcut müşteri sayısını korumak,
- Müşteri sayısını arttırmak,
- Müşteri şikayetlerini azaltmak.

Bu amaçlar vizyonun “takım ruhuyla çalışan, müşterileriyle ilişkilerinde şeffaf olan, yenilikçi, yaratıcı ve güvenilir yapısıyla müşterilerine değer katan örnek bir işletme olmak” kısmıyla; misyonun ise “müşterilerine değer sunan bir işletme olmak için var olmak” kısmıyla ilişkilidir.

Sektörde yeni olması, reklam yasaklarına bağlı olarak kendisini ve ürünlerini yeterince tanıtamaması, geçmişte üzücü olayların yaşanmış olması, müşterilerle sadece satış noktalarında iletişim kurulabilmesi nedeniyle işletmenin pazar payı ve imajı esas rakibininkine kıyasla zayıftır.

Ayrıca, bazı markaları müşteriler tarafından pek fazla bilinmemektedir ve işletmenin, müşterileriyle ilişkilerini güçlendirmesi gerekmektedir. İşletmenin bu zayıflıklarının üstesinden gelebilmesi, pazar payı ve müşteri sayısını arttırabilmesi ve müşteri şikayetlerini azaltabilmesi, işletme çalışanlarının göstereceği çabaya ve işletmenin kaliteli ürünler üretmesine bağlıdır.

İşletme az sayıda tedarikçiyle çalışmakta, tedarikçileriyle kurduğu iyi ilişkiler sayesinde kaliteli hammadde ve yardımcı malzemeler temin edebilmektedir. Şişeleme dışında üretimini tam otomasyonla yapmakta ve kaliteli ürünler üretebilmektedir. İşletmenin pazara yakın kurulmuş olması nedeniyle, çalışanlar ürünleri pazara hızlı bir şekilde ulaştırabilmektedir. Bilgi teknolojileri geliştikçe, GSMH ve GSYH arttıkça ve Türkiye'deki yaşam standartları iyileştikçe işletmenin pazar payı ve müşteri sayısı da artacaktır.

İşletmenin süreçlere yönelik amaçları aşağıda sıralanmıştır:

- Her şişede aynı kaliteyi sağlamak,
- Yeniden işleme sayısını azaltmak,
- Fire oranlarını azaltmak,
- Üretim hatlarında verimliliğin %85'in üzerinde olmasını sağlamak,
- Fabrika müdürünün oluşturduğu üretim planına uymak,
- Üretimin aksamaması için plansız duruşların az olmasını sağlamak,
- Arıza sıklıklarını azaltmak,
- Arızayı en fazla 60 dakikada gidermek,
- Yapılan laboratuvar analizlerinden (ürünlerin fiziksel ve kimyasal özellikleriyle ilgili analizlerden) ve duyu analizlerinden (duyularla algılanan ve ürünlerin tadı, kokusu, rengi, aroması, kıvamı vb. özellikleri ile ilgili analizlerden) alınan sonuçların belli bir düzeyin üzerinde kalmasını sağlamak,
- Yeni ürünü pazara sunma süresini kısaltmak,
- Ürünün doğru sevkiyatını doğru distribütöre zamanında ulaştırmak.

Bu amaçlar vizyonun “faaliyetlerini sürekli iyileştirmeye odaklayan, takım ruhuyla çalışan, yenilikçi, yaratıcı ve güvenilir yapısıyla üretim yapan ve çalışanlarına ve müşterilerine değer katan örnek bir işletme olmak” kısmıyla; misyonun ise “müşteri memnuniyetini sağlayarak en az maliyetle, yüksek verimlilikle, sağlıklı bir biçimde üretim yapan, toplumun sağlığını önemseyerek çalışan, müşterilerine, çalışanlarına ve ülkesine değer sunan bir işletme olmak için var olmaktır” kısmıyla ilişkilidir.

En az maliyetle ve yüksek verimlilikle üretim yapmak isteyen işletme, esas rakibine kıyasla hammadde pazarına uzak kurulmuştur. Tarım alanlarının azalmaya devam etmesi, istenilen kalitede ürün teminini işletme için zorlaştırmaktadır. Ancak, işletme az sayıda tedarikçiyle iyi ilişkiler kurarak bu zorluğun üstesinden gelmektedir.

Tedarikçilerle kurulan iyi ilişkiler, hammaddelerin dışında ürünlerin üretiminde kullanılan şişe, kapak ve etiketlerin de kaliteli olmasını sağlamaktadır. Buna bağlı olarak, üretim sırasında fire oranları da daha az olmaktadır.

Hammadde, şişe, kapak ve etiketlerin hızlı temin edilmesi sonucunda ürünler de hızlı üretilmektedir. Buna ilaveten, işletme çalışanlarının çalışkanlığı sayesinde üretim hatlarının verimliliği artmaktadır. İşletmede tam otomasyonla üretim yapıldığı için arızaların en kısa sürede giderilmesi gerekmektedir. Ayrıca, üretimi tamamlanan ürünlerin doğru distribütöre zamanında ulaştırılmasına özen gösterilmektedir. Ancak, işletmede bunların tamamının iyileştirilmesi ve bu iyileştirmenin sürekli olması gerekmektedir. Bunun için, çalışanların becerileri artırılmalıdır.

İşletmenin çalışanlarına yönelik amaçları aşağıda sıralanmıştır:

- Fazla mesai saatlerini azaltmak,
- İyileştirme önerilerinin sayısını arttırmak,
- İyileştirme önerisinde bulunan çalışan sayısını arttırmak,
- Uygulamaya konulan öneri sayısını arttırmak,
- Kişi başına düşen eğitim süresini arttırmak,
- Gerçekleşen eğitimlerin planlanan eğitimlere oranının yüksek olmasını sağlamak.

Bu amaçlar vizyonun “faaliyetlerini sürekli iyileştirmeye odaklayan, takım ruhuyla çalışan, yenilikçi ve yaratıcı yapısıyla üretim yapan örnek bir işletme olmak, yenilikçi ve yaratıcı yapısıyla çalışanlarına ve müşterilerine değer katarak Antalya’den dünya markaları çıkartmak” kısmıyla; misyonun ise “Müşterilerine ve çalışanlarına değer sunan, kaliteli, güvenilir ve yenilikçi yapısıyla sektörü geliştiren ve Antalya’den dünya markalarını üreten bir işletme olmak için var olmak” kısmıyla ilişkilidir.

İşletmenin, dağıtım ağı, bazı markaların bilinirliği, müşterilerle ilişkiler, işletmenin pazardaki imajı ve pazar payı ile ilgili zayıflıklarını iyileştirmede ona yardımcı olacak en güçlü yanı çalışanların demografik özellikleridir. Bu zayıflıkların üstesinden gelmek için, çalışanlar yoğun bir çaba sarf etmek zorundadır. Bunun için, onların eğitilmesi çok önemlidir. Çalışanlar eğitildikçe yetenekleri daha fazla gelişecek ve onlar, işletmenin zayıflıklarını iyileştirecek daha çok öneride bulunacaktır.

Eğitilmiş, yetenekli ve çalışkan çalışanların çabalarını desteklemeye devam edecek en önemli fırsat, işletmenin sahip olduğu bilgi teknolojisidir. Bilgi teknolojisi sayesinde,

çalışanlar birbirleriyle, yöneticileriyle, müşterilerle ve tedarikçilerle kolay ve hızlı bir şekilde iletişim kurabilmektedir. Bu, aralarındaki bilgi paylaşımını kolaylaştırmakta ve herhangi bir problem olduğunda bunun en kısa sürede çözülmesini sağlamaktadır.

Araştırmacı, işletmenin hedefleri ile ilgili ayrıntılı bilgi edinememiştir; çünkü bu bilgiler gizlilik kapsamındadır. Bununla birlikte, 13.09.2016 tarihinde stratejik yönetim ve pazarlama yöneticisiyle yapılan görüşmede araştırmacının edindiği bilgiye göre *işletmenin 2016 yılı sonuna kadar ulaşmak istediği finansal hedefleri ile müşteri, süreç ve çalışanlarına yönelik hedefleri* aşağıda açıklanmıştır.

İşletmenin en önemli amacı karlılığını arttırmaktır. Bu amaca ulaşmak için işletmenin önündeki seçenekler; satış gelirlerini arttırmak, maliyetlerini azaltmak ve hem satış gelirlerini arttırmak hem de maliyetlerini azaltmaktır.

Satış gelirlerini arttırmak seçeneği incelendiğinde işletme, satış fiyatlarını arttırmak, satış miktarını arttırmak ve hem satış fiyatlarını hem de satış miktarını arttırmak seçenekleriyle karşı karşıyadır.

İşletme, satış fiyatlarını istediği kadar arttıramamaktadır. Bunun nedenlerinin başında, sektör liderinin sektördeki egemenliği gelmektedir. Distile alkollü içecek sektöründe liderin pazar payı öyle yüksektir ki; lider, sektörün neredeyse tamamına egemendir. Bu egemenliğe bağlı olarak birçok ürünün satış fiyatını da lider belirlemektedir. Çünkü bu ürünlerle ilgili satış fiyatlarını ilk açıklayan işletme, sektör lideridir. Sektör lideri, kendi ürünlerine uygulayacağı satış fiyatlarını açıkladıktan sonra, diğer işletmeler bu fiyatlara göre kendi ürünlerinin satış fiyatlarını belirleyip açıklamaktadır. Sadece yerli cin ürününde işletme, ürünlerine uygulayacağı satış fiyatlarını ilk belirleyen ve açıklayan işletmedir. Çünkü işletme sadece yerli cinde sektör lideridir.

Distile alkollü içecek ürünlerinin satış fiyatlarının belirlenmesinde müşteriler de rol oynamaktadır; ama onlar bunu doğrudan yapamamaktadır. Müşteriler, yüksek fiyatlı ürünleri satın almayarak ürünlerin fiyatlarının inmesine neden olmaktadır. Çünkü müşteriler fiyata karşı çok duyarlıdır. Fiyatı çok yüksek belirlediği takdirde ürününü satamayacağını bilen işletme, ürünlerinin satış fiyatını istediği kadar arttıramamaktadır.

Bu konudaki başka bir engel, müşterilerin farklı ürünlerin tatları arasındaki farkı algılamadaki zorluktur. Buna bağlı olarak işletme, ürünlerinin farklılığını müşterilere algılatmakta zorlanmaktadır. Tatları algılamadaki zorluğun ve fiyata karşı duyarlılığın

yanı sıra müşteriler arasında marka bağlılığı da (özellikle sektör lideri tarafından üretilen Yeni Rakı'ya yönelik) vardır. Buna reklam yasakları da eklenince, işletmenin kendisini ve ürünlerini tanıtmayı ve ürünlerinin farklılığını müşterilere algılatabilmesi daha da zorlaşmaktadır.

Bu zorluklar işletmeyi satış miktarını arttırmaya, maliyetlerini azaltmaya ve faaliyet ve süreçlerindeki verimliliği arttırmaya yönlendirmektedir. Maliyetleri azaltmak ve verimliliği arttırmak, satış miktarındaki artışı destekleyecektir.

Satış miktarını artırma konusunda işletmenin en güçlü yanları, pazara yakın olması ve eğitilmiş ve çalışkan çalışanlara sahip olmasıdır. Satış miktarını arttırmada işletmenin en önemli fırsatları ise GSMH ve GSYH'nın artması, Türkiye'deki yaşam standartlarının iyileşmesi ve bilgi teknolojilerinin gelişmesidir. İşletme, *2016 yılı sonuna kadar aşağıdaki finansal hedeflere ulaşmak istemektedir:*

- Satış gelirleri oranını önceki döneme kıyasla %15 arttırmak,
- Müşteri başına satış geliri oranını önceki döneme kıyasla %15 arttırmak,
- İşletmenin karlılığını 2015 yılına kıyasla %18 arttırmak,
- Distribütör başına kar oranını 2015 yılına kıyasla %10 arttırmak,
- Satış noktası başına kar oranını 2015 yılına kıyasla %10 arttırmak,
- Birim maliyetleri 2015 yılına kıyasla %5 azaltmak.

İşletmenin karlılığını arttırabilmesi için pazar payını mutlaka arttırması gerekmektedir. Bunun için işletme hem mevcut müşterilerine daha fazla ürün satmalı hem de yeni müşteriler kazanmalıdır. Ancak işletme; pazar payı, satış miktarı ve müşteri sayısını arttırmada kendisini kısıtlayan pek çok tehditle karşı karşıyadır.

Mey İçki Sanayi ve Ticaret AŞ'yi satın alan Diageo Plc'nin distile alkollü içecek sektörüne çok yüksek bir pazar payıyla egemen olması ve dünyanın en büyük alkollü içecek işletmesi olması bu tehditlerden sadece biridir. Reklam yasakları nedeniyle işletme, kendisini ve ürünlerini tanıtmakta ve Diageo Plc ile rekabet etmekte zorlanmaktadır. Üstelik, yeni bir işletme olması ve kendi markalarıyla rekabet etmemesi, işletmenin pazardaki imajını esas rakibi karşısında zayıflatmaktadır.

İthal alkollü içecek tüketiminin artması ve ÖTV'nin alkol derecesine göre hesaplanması, viskinin rakı karşısındaki talebini arttırmaktadır. Sektör lideri viski, kanyak, brendi, sake gibi ithal ürünler ürettiği ve sattığı için bu durumdan karlı çıkmaktadır. Oysaki, işletme sadece rakı, votka, cin ve likör üretmekte ve satmaktadır.

Distile alkollü içecek satışı yapan satış noktalarının kriterlerinin arttırılması nedeniyle satış noktalarının sayısı çok fazla artmamaktadır. Bu durumda, işletme daha çok sayıda müşteriye ulaşmakta ve onlara satış yapmakta zorlanmaktadır. Türkiye’de politik istikrarın henüz tam olarak sağlanamaması, Türkiye’nin politik durumu ve toplumun sosyokültürel yapısı da işletmenin müşteri sayısı, satış miktarı ve pazar payını arttırmasını zorlaştıran diğer tehditlerdir.

Buna karşılık, pazara yakın olması, az sayıda tedarikçiyle çalışması ve tedarikçileriyle iyi ilişkilere sahip olması, kaliteli ürünler üretmesi ve bu ürünleri satması konusunda çalışanların yoğun bir gayret göstermesi işletmenin güçlü yanlarıdır. Bu güçlü yanları destekleyecek en önemli fırsatlar GSMH ve GSYH’nın artması, Türkiye’deki yaşam standartlarının iyileşmesi, otomasyonun ve bilgi teknolojilerinin gelişmesidir. İşletme bu fırsatlardan yararlanmaya çalışarak ve güçlü yanlarına dayanarak pazar payı, satış miktarı ve müşteri sayısını arttırmayı hedeflemektedir. İşletme, *2016 yılı sonuna kadar müşterilerle ilgili aşağdaki hedeflere ulaşmak istemektedir:*

- Pazar payını 2015 yılına kıyasla %15 arttırmak,
- Müşteri başına satış miktarı oranını önceki döneme kıyasla %15 arttırmak,
- Yeni müşteri sayısı oranını 2015 yılına kıyasla %5 arttırmak.

İşletmenin, finansal hedeflerine ve müşterilerle ilgili hedeflerine ulaşabilmesi için faaliyet ve süreçlerinin verimliliğini arttırması gerekmektedir. Rekabet avantajı kazanmak için, işletme bir taraftan maliyetlerini azaltmalı ve kaliteli ürünler üretmeli iken; diğer taraftan da ürünlerini kaliteli ve hızlı bir şekilde üretmeli ve hızla pazara sunmalıdır.

Kaliteli ürün üretebilmek için, işletme kaliteli hammaddelere ihtiyaç duymaktadır. Oysaki, üzüm ve anason gibi ürünlerin tarım alanları azalmaktadır. Bu azalışa bağlı olarak istenilen kalitede hammadde temin etmek işletme için zorlaşmaktadır. İşletme, az sayıda tedarikçiyle iyi ilişkiler kurarak bu zorlukla başa çıkmaktadır. Ayrıca, tedarikçilerle iyi ilişkiler sayesinde işletme şişe, kapak, etiket ve benzeri malzemeleri zamanında temin edebilmektedir.

Buna ilaveten, üretimin tam otomasyonla yapılması işletmenin maliyetlerini azaltmaktadır. Ancak, tam otomasyon nedeniyle, üretimde çalışanların, görevlerini yerine getirirken çok dikkatli olmaları ve bir arıza olduğunda işletmenin teknik

elemanlarıyla birlikte bu arızayı hızlıca ve kısa sürede gidermeleri gerekmektedir. Ürünlerin şişelenmesi ise yarı otomasyonla yapılmaktadır. Buna bağlı olarak, şişelemede ortaya çıkabilecek problemlerin şişelemedeki çalışanlar tarafından hızla çözülmesi gerekmektedir. Şişeleme çalışanları, gerektiğinde teknik elemanların desteğini almaktadır.

İşletme, maliyetlerini azaltırken üretim verimliliğini arttırmalıdır. Bu bakımdan işletmenin en önemli fırsatı, otomasyonun gelişmesi; en güçlü yanı da çalışanlarının takım çalışmasına yatkın, dürüst, çalışkan ve disiplinli olmalarıdır. İşletme, ürünlerini hızlı ürettiği gibi pazara da hızlı sunmalıdır. Bu konuda kendisine avantaj sağlayan güçlü yanları, pazara yakın olması ve işletme çalışanlarının gösterdiği gayrettir. Bilgi teknolojilerinin gelişmesi ise yönetici ve çalışanların hem birbirleriyle hem de müşterileriyle iletişimini kolaylaştıran en önemli fırsattır. İşletme, *2016 yılı sonuna kadar süreçleri ile ilgili aşağıdaki hedeflere ulaşmak istemektedir:*

- Her şişede aynı kaliteyi sağlama konusunda standart dışı dolun seviyesi oranında %99,96 başarı elde etmek,
- Yeniden işleme oranını azaltmada %99,96 başarı elde etmek,
- Fire oranlarını azaltmada %99,96 başarı elde etmek,
- Yeni ürünü pazara sunma süresini 5 aya indirmek,
- Ürünün doğru sevkiyatını doğru distribütöre zamanında ulaştırmada %99,96 başarı elde etmek. Bu konuyla ilgili olarak ürün siparişinin alınmasından bu siparişin onaylanmasına kadar geçen süreyi iki güne ve siparişin onaylanmasından ürünün teslim edilmesine kadar geçen süreyi iki güne indirmek.

İşletmenin, finansal hedeflerine, müşterilerle ve süreçleriyle ilgili hedeflerine ulaşabilmesi için, çalışanlarıyla ilgili hedefler oluşturması gerekmektedir. Çünkü işletmenin, zayıflıklarının üstesinden gelebilmesinde ve tehditlerle başa çıkabilmesinde, çalışanların demografik özellikleri önemli bir rol oynamaktadır. Pazar payı, satış miktarı, müşteri sayısı, karlılık ve verimliliğin artırılması ve maliyetlerin azaltılması çalışanların gayretine bağlıdır. Bu nedenle, çalışanların aldıkları eğitimler artırılmalı; yetenek ve becerileri de geliştirilmelidir. Eğitimli çalışanlar, sunacakları önerilerle ve problemlere bulacakları çözümlerle işletme performansının artmasını sağlayacaktır.

İşletme, 2016 yılı sonuna kadar çalışanlarına yönelik aşağıdaki hedeflere ulaşmak istemektedir:

- Fazla mesai saatlerini azaltarak sifıra indirmek,
- İyileştirme önerilerinin sayısını arttırarak 20 öneri hedefine ulaşmak,
- İyileştirme önerisinde bulunan çalışan sayısını arttırarak 13 çalışan hedefine ulaşmak,
- Uygulamaya konulan öneri sayısını arttırarak 5 öneri hedefine ulaşmak,
- Kişi başına düşen eğitim süresini arttırarak 6 saat hedefine ulaşmak.

Araştırmacı, insan kaynakları yöneticisiyle yaptığı görüşmede işletmenin sadece kalite politikasıyla ilgili genel bilgi edinebilmiştir. Çünkü işletmenin hedeflere ulaşmada izlediği politikalar gizlilik kapsamındadır. *İşletmenin kalite politikası* aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır:

- Teknolojiyi her daim takip ederek kalite ve güvenilirlikten ödün vermeden alkollü içecek üretmek,
- Mevcut yasa ve kanunlara ve ilgili standartlara uyarak Kalite Yönetim Sistemi'nin etkinliğini sürekli iyileştirmek,
- Kalite Yönetim Sistemi'nin etkinliğini arttırmak ve kurumsal hedeflere ulaşmak için ölçülebilir kalite hedefleri belirlemek ve periyodik olarak hedeflerini gözden geçirmek,
- Kalite politikasının kurumun her aşamasında anlaşılabilmesi için gerekli bilgilendirme çalışmaları yapmak,
- Takım çalışmasının önemli ve yararlı olduğu inancıyla, bu inancın yaygınlaşması ve çalışanlarının işe ilişkin niteliklerinin artırılması için eğitim sağlamak,
- Üretimde standartlara ve yasal mevzuatlara her daim uyarak müşterilere kaliteli ve güvenli ürün sunmak,
- Yukarıda anılan politikaların sürekli olarak gözden geçirilmesini ve günün şartlarına uygun olarak revize edilmesini taahhüt etmek.

5.6.4. İşletmenin stratejisinin seçilmesi

İşletmede yönetim merkezileşmiş, başka bir ifadeyle karar alma yetkisi üst yönetimde (yönetim kurulunda) toplanmıştır. Örneğin, bir üründe kullanılan etikette

herhangi bir değişiklik yapılması için dahi yönetim kurulunda karar alınmakta ve yönetim kurulunun onayı gerekmektedir. Etiket değişikliği için yönetim kurulunda karar alındıktan sonra grafik tasarımcısı etiket tasarım seçeneklerini oluşturmaktadır. Yönetim kurulu bunlardan birini seçmektedir.

Tasarıma bağlı olarak çeşitli etiket şekilleri tasarlanmaktadır. Bu etiketler şişeye uygun hale gelince kalite, şişeleme, pazarlama ve satın alma bölümlerine gönderilmektedir. Kalite bölümü, etiketlerin yasal prosedürlere uygunluğunu değerlendirir iken; şişeleme bölümü de etiketlerin şişeye yapışıp yapışmadığını kontrol etmektedir. Kalite ve şişeleme bölümleri bu etiketleri onaylamazsa, bunlar, tasarıma geri gönderilmektedir.

Eğer etiket kalite ve şişeleme bölümünden onay almışsa, satın alma bölümü pazarlama bölümünden etiketle ilgili adet bilgisi istemektedir. Pazarlama bölümü, etiketle ilgili teklif toplanması için yönetim kurulundan onay istemektedir. Yönetim kurulunun onayı alındıktan sonra, pazarlama bölümü, teklifleri hazırlamakta ve etiketle ilgili adet bilgisini satın alma bölümüne bildirmektedir. Satın alma bölümü, etiketi tedarikçiden satın almaktadır. Kısacası, etiket almak gibi basit görünen bir karar dahi yönetim kurulunun onayına bağlıdır.

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

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

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

İşletme, ürünlerini yüksek miktarda üreterek ölçek ekonomisinden yararlanmaya çalışmakta ve stok bulundurmaktadır. Çünkü bu sektör esnek değildir. Örneğin, işletme

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

İşletme, ürünlerini müşterilere satmak istediğinde, fiyatın sektör lideri tarafından belirlenmesi durumuyla karşılaşmaktadır. Bu nedenle işletme, maliyetlerini azaltmaya odaklanmaktadır. Ayrıca, müşteriler distile alkollü içecek ürünlerindeki farklı tatları algılamakta zorlanmakta ve seçimlerini genellikle fiyata göre yapmaktadır. Bu nedenle işletme, maliyet liderliği stratejisini uygulamaya devam edecektir.

5.6.5. İşletmenin dengeli ölçüm kartının oluşturulması

Araştırmacı, işletmenin stratejik yönetim ve pazarlama yöneticisi, insan kaynakları yöneticisi ve şişeleme şefiyle 13.09.2016 tarihinde görüşmüştür. Bu görüşmeler işletmenin ve şişeleme bölümünün dengeli ölçüm kartları ile ürün temelinde dengeli ölçüm kartının oluşturulması amacıyla yapılmıştır.

İşletmenin ve şişeleme bölümünün dengeli ölçüm kartları ile ürün temelinde dengeli ölçüm kartı için performans ölçütleri oluşturulurken dikkat edilen hususlar, bu ölçütlere ilişkin işletmede veri bulunması veya verinin toplanabilmesi ve işletmenin vizyonu, misyonu, amaçları ve hedefleridir.

Örneğin, çalışanların hastalık nedeniyle işe devamsızlıklarının oranı uygulama yapılan işletmede ölçülebilir bir performans ölçütüdür. Ancak, bu ölçüt işletmenin amaçları ile uyumlu değildir. Çünkü işletmenin, çalışanların hasta olmalarına rağmen işe devam etmeleri gibi bir amacı yoktur.

İşletme için önemli olan; hastalanmış çalışanın, hastalığını diğer çalışanlara bulaştırmaması ve dinlenerek kendi iş verimliliğini arttırması, çalışanların sağlıklı olmaları ve üretimin sağlıklı koşullar altında yapılmasıdır. Buna bağlı olarak, çalışanların hastalık nedeniyle işe devamsızlıklarının oranı işletmede ölçülebilir bir oran olmasına rağmen, işletmenin ve şişeleme bölümünün dengeli ölçüm kartlarında ve ürün temelinde dengeli ölçüm kartında bulunmamaktadır. Stratejik yönetim ve pazarlama

yöneticisi, insan kaynakları yöneticisi ve şişeleme şefinin desteğiyle araştırmacı tarafından hazırlanan işletmenin dengeli ölçüm kartı Tablo 5.17’de sunulmuştur.

Tablo 5.17. İşletmenin dengeli ölçüm kartı

Boyutlar	Stratejik Amaçlar	Performans Ölçütleri	Ölçüm Dönemi	Mevcut Durum	Hedefler
Finansal Boyut	Satış Gelirlerini Arttırmak	Önceki döneme kıyasla satış gelirleri oranı	2 aylık		%15 Artış
	Müşteri Başına Satış Gelirini Arttırmak	Önceki döneme kıyasla müşteri başına satış geliri oranı	2 aylık		%15 Artış
	İşletmenin Karlılığını Arttırmak	Net kar/Öz sermaye	Yıllık		%18 Artış
	Distribütör Başına Karı Arttırmak	Önceki döneme kıyasla distribütör başına kar oranı	Yıllık		%10 Artış
	Satış Noktası Başına Karı Arttırmak	Önceki döneme kıyasla satış noktası başına kar oranı	Yıllık		%10 Artış
	Birim maliyetleri azaltmak	Birim maliyetlerin önceki döneme kıyasla azalış oranı	Yıllık		%5 Azalış
Müşteri Boyutu	Pazar Payını Arttırmak	Pazar payı (toplam üretilen alkollü içecekler)	Yıllık		%15 Artış
	Müşteri Başına Satış Miktarındaki Büyümeyi Arttırmak (Toplam üretilen alkollü içecekler)	Önceki döneme kıyasla müşteri başına satış miktarı oranı	2 aylık		%15 Artış
	Müşteri Sayısını Arttırmak	Yeni müşteri sayısının toplam müşteri sayısına oranı	Yıllık		%5 Artış
İç Süreçler Boyutu	Her Şişede Aynı Kaliteyi Sağlamak	Standart dışı dolum seviyesi oranı	2 aylık		En fazla %0,04
	Yeniden İşleme Oranını Azaltmak	Yeniden işleme oranı	2 aylık		En fazla %0,04

Tablo 5.17. (Devam) *İşletmenin dengeli ölçüm kartı*

Boyutlar (Devam)	Stratejik Amaçlar	Performans Ölçütleri	Ölçüm Dönemi	Mevcut Durum	Hedefler
İç Süreçler Boyutu (Devam)	Fire Oranını Azaltmak	Şişe firesi oranı	2 aylık		En fazla %0,04
		Kapak firesi oranı	2 aylık		En fazla %0,04
		Etiket firesi oranı	2 aylık		En fazla %0,04
	Yeni Ürünü Pazara Sunma Süresini Kısaltmak	Yeni ürünü pazara sunma süresi	Yıllık		5 Ay
	Ürünün Doğru Sevkiyatını Doğru Distribütöre Zamanında Ulaştırmak	Siparişin işletmeye ulaşmasından itibaren onaylanıncaya kadar geçen süre	2 aylık		2 gün
		Sipariş onaylandıktan sonra sevkiyata kadar geçen süre	2 aylık		2 gün
Öğrenme ve Gelişme Boyutu	Fazla Mesai Saatlerini Azaltmak	Toplam fazla mesai saati	2 aylık		%0
	İyileştirme Önerilerinin Sayısını Arttırmak	Çalışanların sundukları iyileştirme önerilerinin sayısı	2 aylık		20 öneri
	İyileştirme Önerisinde Bulunan Çalışan Sayısını Arttırmak	İyileştirme önerisinde bulunan çalışan sayısı	2 aylık		13 çalışan
	Uygulamaya Konulan Öneri Sayısını Arttırmak	Uygulamaya Konulan Öneri Sayısı	2 aylık		5 öneri
	Kişi Başına Düşen Eğitim Süresini Arttırmak	Kişi başı eğitim saati	2 aylık		6 saat

Stratejik yönetim ve pazarlama yöneticisi, insan kaynakları yöneticisi ve şişeleme şefinin desteğini alan araştırmacı tarafından hazırlanan ve işletmenin dengeli ölçüm kartı ile ilişkili olan şişeleme bölümünün dengeli ölçüm kartı Tablo 5.18’de sunulmuştur.

Tablo 5.18. Şişeleme bölümünün dengeli ölçüm kartı

Boyutlar	Stratejik Amaçlar	Performans Ölçütleri	Ölçüm Dönemi	Mevcut Durum	Hedefler
İç Süreçler Boyutu	Her Şişede Aynı Kaliteyi Sağlamak	Standart dışı dolum seviyesi oranı	2 aylık		En fazla %0,04
	Yeniden İşleme Oranını Azaltmak	Yeniden işleme oranı	2 aylık		En fazla %0,04
	Fire Oranını Azaltmak	Şişe firesi oranı	2 aylık		En fazla %0,04
		Kapak firesi oranı	2 aylık		En fazla %0,04
		Etiket firesi oranı	2 aylık		En fazla %0,04
Öğrenme ve Gelişme Boyutu	Fazla Mesai Saatlerini Azaltmak	Toplam fazla mesai saati	2 aylık		%0
	İyileştirme Önerilerinin Sayısını Arttırmak	Çalışanların sundukları iyileştirme önerilerinin sayısı	2 aylık		5 öneri
	İyileştirme Önerisinde Bulunan Çalışan Sayısını Arttırmak	İyileştirme önerisinde bulunan çalışan sayısı	2 aylık		3 çalışan
	Uygulamaya Konulan Öneri Sayısını Arttırmak	Uygulamaya Konulan Öneri Sayısı	2 aylık		2 öneri
	Kişi Başına Düşen Eğitim Süresini Arttırmak	Kişi başı eğitim saati	2 aylık		1 saat

Maliyet, gelir, kar vb. bilgilerin gizli olması nedeniyle şişeleme bölümünün dengeli ölçüm kartı, finansal ve müşteri boyutlarını içermemektedir. Ayrıca, aynı nedenle işletmenin dengeli ölçüm kartı ve şişeleme bölümünün dengeli ölçüm kartı uygulamada kullanılmamıştır.

Araştırmacı, stratejik yönetim ve pazarlama yöneticisi ve şişeleme şefiyle yaptığı görüşmeler sonucunda, işletmede yapılacak faaliyete dayalı yönetimin etkisini görmek amacıyla işletmenin ve şişeleme bölümünün dengeli ölçüm kartlarıyla ilişkili olarak ürün temelinde dengeli ölçüm kartı oluşturmaya karar vermiştir. Şişeleme şefinin bu

konuda desteğini alan araştırmacının hazırladığı ürün temelinde dengeli ölçüm kartı Tablo 5.19’da sunulmuştur.

Tablo 5.19. Ürün temelinde dengeli ölçüm kartı

Boyutlar	Stratejik Amaçlar	Performans Ölçütleri	Ölçüm Dönemi	Mevcut Durum	Hedefler
İç Süreçler Boyutu	Her Şişede Aynı Kaliteyi Sağlamak	Standart dışı dolum seviyesi oranı	2 aylık		%0,022750
	Yeniden İşleme Oranını Azaltmak	Yeniden işleme oranı	2 aylık		%0,022750
	Fire Oranını Azaltmak	Şişe firesi oranı	2 aylık		%0,022750
		Kapak firesi oranı	2 aylık		%0,022750
		Etiket firesi oranı	2 aylık		%0,022750
Öğrenme ve Gelişme Boyutu	Fazla Mesai Saatlerini Azaltmak	Toplam fazla mesai saati	2 aylık		%0
	İyileştirme Önerilerinin Sayısını Arttırmak	Çalışanların sundukları iyileştirme önerilerinin sayısı	2 aylık		En az 1
	İyileştirme Önerisinde Bulunan Çalışan Sayısını Arttırmak	İyileştirme önerisinde bulunan çalışan sayısı	2 aylık		En az 1
	Uygulamaya Konulan Öneri Sayısını Arttırmak	Uygulamaya Konulan Öneri Sayısı	2 aylık		1

İşletmede ürüne özel bir eğitim verilmediği için “kişi başı eğitim saati” performans ölçütü, ürün temelinde dengeli ölçüm kartında bulunmamaktadır.

5.6.6. İşletmede faaliyete dayalı yönetimin uygulanması ve performans ölçümünün yapılması

Bu kısımda işletmede uygulanan faaliyete dayalı yönetim ile ilgili açıklama yapılmıştır. Faaliyete dayalı yönetim kapsamında uygulanan sürekli iyileştirme, işletme performansının ölçülmesini ve iyileştirme çalışmaları sırasında bulunan çözümler

sayesinde işletme performansının yönetilmesini içermektedir. Bu nedenle, işletme performansının yönetilmesi ayrı bir başlık altında açıklanmamıştır.

5.6.6.1. İşletmede faaliyet analizi

Faaliyete dayalı yönetimin uygulanması için, öncelikle işletmede faaliyetlerin belirlenmesi gerekmektedir. Buna göre araştırmacı, işletmede gözlem yaparak, rakının üretim sürecinde çalışan yönetici ve çalışanlardan rakının üretimine ilişkin bilgi edinerek ve üst yönetimi temsil eden stratejik planlama ve iş geliştirme yöneticisinin desteğini alarak, tez kapsamında incelenecek rakının üretim süreci faaliyetlerini belirlemiştir.

Rakının üretim süreci; üretim planlama ve satın alma, ena üretimi, suma üretimi, rakı üretimi, şişeleme, depolama ve kalite kontrol faaliyetlerinden oluşmaktadır. Bu süreçteki ena, suma ve rakı üretimi faaliyetleri tam otomasyonla el değmeden yapılmaktadır. Ena ve suma üretiminde çalışanlar iki kişiden oluşan üç gruba ayrılarak, günde üç vardiyayla çalışarak ve bilgisayar sistemini kesintisiz 24 saat izleyip kontrol ederek ena ve sumayı üretmektedir. Rakı üretiminde çalışanlar için de durum aynıdır. Rakı üretim sürecinin faaliyetleri aşağıda kısaca açıklanmıştır:

- *Üretim planlama ve satın alma.* Üç aylık satış tahminleri, üretim bölümüne bildirildikten sonra, iki hafta süresince hammaddenin satın alınması için planlama yapılmakta ve bunun sonucunda hammadde satın alma formu satın alma bölümüne gönderilmektedir. Satın alma bölümü; hammaddenin taşınması gereken özellikler, hammaddenin fiyatı, ödeme koşulları ve işletmeye ne kadar sürede teslim edilebileceği konusunda onaylı tedarikçi listesindeki tedarikçilerle görüşerek onlardan numune istemektedir. Tedarikçilerden alınan numune, hammadde muayene komisyonu tarafından incelenmektedir. Hammadde muayene komisyonunun onayladığı numune sonuçları, hammadde alım komisyonuna iletilmektedir. İşletmenin istediği özelliklere sahip numune, hammadde alım komisyonu tarafından onaylandıktan sonra, hammadde satın alınmaktadır. Hammaddenin satın alınması bir ay sürebilmektedir. Rakının üretiminde kullanılan melas, tedarikçisiyle yapılan ana sözleşmeye göre yıllık olarak satın alınmakta iken; üzüm, anason ve buğday ise dönem dönem ve birkaç tedarikçiyle görüşülerek satın alınmaktadır.

- *Ena üretimi.* Satın alınan buğday, işletmeye getirilir getirilmez değirmene alınarak önce un haline getirilmekte, sonra sıvılaştırma ünitesinde suyla karıştırılarak mayşe elde edilmektedir. Mayşeye sakkarifikasyon işlemi yapılmaktadır. Nişastası açığa çıkarılan buğday, önceden içerisine maya verilmiş fermantasyon tankına gönderilerek fermente edilmektedir. Bu işleme yataklı dolun adı verilmektedir. Fermente edilen mayşe, distilasyon ünitesinde distilasyon işleminden geçirilmektedir. 5.000 litrelik fermantasyon tankındaki alkolü kontrol etmek üzere, kalite kontrol sorumlusu iki saatte bir numune almaktadır. Kalite kontrol sorumlusu, numunedeki alkol derecesini ve numune içerisinde uçucu bileşiklerin olup olmadığını kontrol ettikten sonra, üretilmiş ena, stok tanklarına alınmaktadır. 262.000 litrelik üç ena tankının biri buğday, biri de melas içindir. Diğer tank boş bırakılmakta ve ihtiyaca göre kullanılmaktadır.
- *Suma üretimi.* Kuru üzüm, elevatör vasıtasıyla topak parçalama işleminin yapılacağı yere taşınmaktadır. Topak parçalama işleminin ardından sıcak suyla yıkanmaktadır. Yıkanmış kuru üzüm içerisindeki taşlar ayıklanmakta ve üzümler, parçalama işleminden geçirilerek dengeleme tankına alınmaktadır. Bu tankta ısıtılan mayşe sırasıyla gazsızlaştırma, rektifikasyon (rektifikasyon kolonuna gönderilen mayşenin içinde bulunan alkoldeki yan ürünlerin ayrıştırıldığı ve mayşenin alkol derecesinin yaklaşık %94'e yükseltildiği işlem) ve dimetilizasyon (Dimetilizasyon kolonuna gönderilen mayşedeki metil alkol miktarının bu kolonda azaltılması işlemi) işlemlerinden geçirilmektedir. Daha sonra, 80 dereceye kadar ısıtılan mayşenin pastörizasyon işlemi yapılmaktadır. Bu işlemin ardından mayşenin kabukları ayrılmaktadır. Kalite kontrol sorumlusu, tanklardan iki saatte bir numune almaktadır. Numunedeki uçucu bileşikler, kuru madde (briks) ve sıcaklık kontrol edilmektedir. Tarımsal kökenli etil alkol dışında metanol gibi bazı uçucu bileşikler yasal mevzuattaki değerlerine göre rakı içinde bırakılmaktadır; çünkü bu bileşikler rakıya aromasını vermektedir. Rakıda aroma maddeleri kullanılmamaktadır. Kalite kontrol sorumlusu, numuneyi onayladıktan sonra, üretilmiş suma, soğutma tankına (suma stok tankına) alınmaktadır. Sadece bir adet suma stok tankı vardır.

- *Rakı üretimi.* Üretilecek rakının en fazla %35'i ena ve en az %65'i suma olacak şekilde %96,5 alkol derecesine sahip ena ile %92,5 alkol derecesine sahip suma karıştırılmakta ve bu karışım, 5.000 litrelik bakır imbiklere alınmaktadır. Bakır imbikteki bu karışıma anason eklenmekte ve oluşturulan karışım kaynatılmaktadır. Rakı, beş zaman dilimi sonunda üretilmektedir. Rakının birinci ve beşinci zaman diliminde üretilen kısmı atılmaktadır. İkinci ve dördüncü zaman diliminde üretilen kısmı rakının daha sonraki üretimlerinde kullanılmak üzere ayrılmaktadır. Rakının sadece üçüncü zaman diliminde üretilen kısmı, söndürme tankına alınmaktadır. Söndürme tankında rakıya şeker ilave edilmekte ve rakı suyla söndürülmektedir. Daha sonra rakı, söndürme tankından dinlendirme tankına alınmaktadır. Sadece bir adet söndürme tankı vardır.
- *Şişeleme.* Depo alanındaki boş şişe paletleri sırasıyla palet bozma makinesine getirilmektedir. Üzerindeki streç yırtılarak kenara ayrılmaktadır. Palet bozma makinesine yerleştirilen palettteki boş şişeler, bu makinenin çalıştırılmasıyla şişelemeye verilmektedir. Boş şişeler, konveyörde ilerleyerek dolum makinesine gelmektedir. Bu makine sırasıyla yıkama, dolum ve kapaklama ünitelerinden oluşmaktadır. Dolum makinesinin helezonundan (dolum, etiketleme vb. makinelere giren şişeleri makinenin yıkama, etiketleme vb. ilgili ünitelerine iletilmesini sağlayan kıvrımlı parça) geçen boş şişeler sırasıyla; yıkanmakta, alkollü içeceklerle doldurulmakta ve kapaklanmaktadır. Dolum makinesinden çıkan rakı şişeleri, inspektör makinesinden (ışık ve kameralı sistem aracılığıyla şişelerdeki hataları tespit ederek bu hatalı şişeleri konveyörden otomatik olarak ayırıp sağlam şişelerin konveyörde ilerlemesine yardımcı olan makine) ve ışık bandından (ayna, röntgen) geçerek etiketleme makinesine ulaşmaktadır. Etiketlenen şişelere, tarih kodlama makinesi tarafından tarih atılmaktadır. Daha sonra rakı şişeleri, konveyörde ilerlemeye devam ederek bandrol makinesine gelmektedir. Kapaklarına bandrol basılan rakı şişeleri, konveyörle paketleme makinesine iletilmektedir. Rakı şişeleri, bu makinede gruplara ayrılmakta ve altlarına tabla verilip üzerlerine shrink (ürünleri tablayla birarada tutmaya yarayan ve onların etrafını tamamen saran özel, esnek ve streçten daha kalın olan bir plastik film parçası) sarılarak

kolilenmektedir. Bu koliler, konveyörde ilerlemeye devam ederek paletleme makinesine ulaşmaktadır. Paletleme makinesi, kolileri paletlere kat kat dizmektedir. Dizme işlemi tamamlanan her palet, el forklifti (palet gibi ağır yükleri, önündeki ince ve uzun demirleri aracılığıyla kaldırarak raf, makine, araç ve benzerine yüklemek için kullanılan ve el gücüyle hareket ettirilen iş makinesi) aracılığıyla streçleme makinesine taşınmakta ve bu makinede streçlenmektedir. Daha sonra, bu paletler el forklifti kullanılarak depolama alanına bırakılmaktadır.

- *Depolama.* Depo alanına bırakılan paletler, depo görevlisi tarafından forklift (palet gibi ağır yükleri, önündeki ince ve uzun demirleri aracılığıyla kaldırarak raf, makine, araç ve benzerine yüklemek için kullanılan iş makinesi) kullanılarak önceden belirlenmiş yerlere dizilmektedir.
- *Kalite kontrol.* Hammaddenin satın alınmasından üretilen rakının şişelenmesine kadar (üretilen rakının şişelenme faaliyeti dahil) her faaliyette kalite kontrol sorumlusu tarafından çeşitli kontroller yapılmaktadır. Rakı üretim sürecinde kalite kontrolün olmadığı tek faaliyet depolama faaliyetidir. Hammadde satın alınmadan önce işletmeye gönderilen numunelerin, ürün üretimi için istenen özelliklere sahip olup olmadığı kalite kontrol sorumlusu tarafından laboratuvarında belirlenmektedir. İncelenen özellikler hammaddenin çeşidine göre değişmekle birlikte kalite kontrol sorumlusu, hammaddelere ait numuneleri genellikle nişasta, şeker, nem, yabancı madde ve hammadde içerisindeki yağ oranı bakımından kontrol etmektedir. Ena, suma ve rakının üretilmesi sırasında ise kalite kontrol sorumlusu, genellikle alkol derecesi, ph ve kuru madde kontrolü yapmaktadır. Rakı, şişeleme faaliyetiyle şişelere doldurulur doldurulmaz kalite kontrol sorumlusu numune almaktadır. Bu numune, alkol derecesi ve dolun seviyesi bakımından kontrol edilmektedir. Ayrıca şişeler, bandrollenmeden önce kalite kontrol sorumlusu etiket, tarih ve dolun seviyesi kontrolü yaparak şahit (İçerik alkollü içeceklerle dolu, dolun seviyesi standartlara uygun ve doğru etikete ve tarihe sahip olan, herhangi bir müşteri şikayeti olması durumunda ürünlerin karşılaştırılabilmesi için işletmede en fazla 5 yıl elde tutulacak olan bandrolsüz alkollü içecek şişe

örneği) almaktadır. Buna ilaveten, rakının ambalajlanmasında kullanılan koli, shrink ve tablayı da kontrol etmektedir.

İşletmenin maliyet bilgileri gizlilik kapsamında olduğu için, araştırmacı bu maliyet bilgilerine erişememiş, faaliyetlerin maliyetlerini hesaplayamamış ve faaliyete dayalı maliyetlemeyi uygulayamamıştır. Bununla birlikte araştırmacı, işletmenin üretim sürecinin parçası olan şişeleme faaliyetini bir süreç olarak ele almış ve bu süreçte, bir tek ürün seçerek bu ürüne ait şişeleme süresini kısaltmak için faaliyete dayalı yönetim uygulamıştır. Çünkü şişeleme süresinin kısaltılması, ileride sırasıyla üretim süresinin ve ürünün pazara sunulma süresinin kısalmasını sağlayacaktır. Bu, maliyet liderliği stratejisini uygulayan işletmenin faaliyetlerinin verimliliğini arttıracaktır. Ayrıca işletme, ürünlerini pazara hızlıca sunarak bunları müşterilere daha iyi tanıtılabilecektir.

Şişeleme süreci; palet bozma, dolum, etiketleme, bandrolleme, paketleme ve paletleme faaliyetlerinden oluşmaktadır. Palet bozma faaliyeti, boş şişe paletlerinde bulunan boş şişelerin palet bozma makinesi aracılığıyla paletlerden ayrılarak ve konveyöre verilerek dolum makinesine gönderildiği faaliyettir. Palet bozma faaliyetinin çıktısı, boş şişeler; çıktı ölçütü de boş şişe sayısıdır. Değerli olan bu faaliyetin müşterisi, dolum faaliyeti iken; performans ölçütü de kırılan şişe oranıdır.

Dolum faaliyeti; boş şişelerin yıkandığı, rakıyla doldurulduğu ve bu şişelere kapak takıldıktan sonra bunların inspektör makinesi ve ışık bandında kontrol edildiği faaliyettir. Dolum makinesinin çıktısı, rakıyla dolu şişeler; çıktı ölçütü de rakıyla dolu şişe sayısıdır. Değerli olan bu faaliyetin müşterisi de etiketleme faaliyetidir. Dolum faaliyetinin performans ölçütleri ise; yüksek seviyeli şişe oranı, düşük seviyeli şişe oranı, boş şişe oranı, kırık şişe oranı, dolumda kırılan şişe oranı, kapak firesi oranı ve zorunlu duruşlar dışında toplam duruş süresinin toplam şişeleme süresine oranıdır.

Etiketleme faaliyeti, rakıyla dolu şişelerin etiketlendiği ve tarihlendirildiği faaliyettir. Etiketleme faaliyetinin çıktısı, etiketli şişe; çıktı ölçütü de etiketli şişe sayısıdır. Değerli olan bu faaliyetin müşterisi bandrolleme faaliyetidir. Etiketleme faaliyetinin performans ölçütleri ise etiket firesi oranı ve kırılan şişe oranıdır.

Bandrolleme faaliyeti, etiketli şişelere bandrol basıldığı faaliyettir. Bandrolleme faaliyetinin çıktısı, bandrollü şişe; çıktı ölçütü de bandrollü şişe sayısıdır. Değerli olan bu faaliyetin müşterisi, paketleme faaliyeti iken; performans ölçütleri de bandrol firesi oranı ve kırılan şişe oranıdır.

Paketleme faaliyeti, bandrollenmiş rakı şişelerinin gruplara ayrıldığı, altlarına tabla verildiği ve üzerlerine shrink sarılarak kolilendiği faaliyettir. Paketleme faaliyetinin çıktıları, koli ve bu makineden kolilenmeden çıkan şişeler iken; çıktı ölçütleri de koli sayısı ve paketleme makinesinden kolilenmeden çıkan şişe sayısıdır. Değerli olan bu faaliyetin müşterisi paletleme faaliyetidir. Paketleme faaliyetinin performans ölçütleri ise, tabla firesi oranı ve kırılan şişe oranıdır.

Şişeleme sürecinin son faaliyeti olan paletleme, paketleme makinesinden çıkan kolilerin paletlere dizildiği ve streçlendiği faaliyettir. Paletleme faaliyetinin çıktısı, palet; çıktı ölçütü de palet sayısıdır. Değerli olan bu faaliyetin müşterisi, depolama faaliyeti iken; performans ölçütü de kırılan şişe oranıdır.

5.6.6.2. İşletmede sürekli iyileştirme

Bu kısımda, sürekli iyileştirmenin aşamaları ve işletmenin performansını iyileştirmek için sunulan önerilere yer verilmiştir.

5.6.6.2.1. İşletmede sürekli iyileştirme aşamaları

Bu kısımda sürekli iyileştirmenin aşamalarının işletmede uygulanması ile ilgili açıklama yapılmıştır. Sürekli iyileştirmenin aşamaları, performans yönetimini de kapsamaktadır.

Planlama

Planlama aşaması; problem ve sürecin seçilmesini, şişeleme süreci ve performans ölçütlerini, ürünün seçilmesini, verilerin toplanması ve performansın ölçülmesini, eylül-ekim döneminde performansın ölçülmesini, sürekli iyileştirme yapılacak problemin seçilmesini, problemin nedeninin belirlenmesini, probleme önerilen çözümleri ve uygulama planını kapsamaktadır.

Problemin ve sürecin seçilmesi

Eylül ayında yöneticiler bir araya gelerek işletmedeki problemleri belirlemiştir. Esas rakiple karşılaştırıldığında daha az pazar payına sahip olmak, maliyetleri hedeflenen oranda azaltmak ve ürünlerin pazara sunulma süresini hedeflenen süreye indirmek ele alınan problemlerden bazılarıdır. Ürünlerin pazara sunulma süresini

hedeflenen süreye indirmek bu problemler arasında ön plana çıkmıştır. Bu, ürünlerin üretim sürecini de içermektedir.

Ürünlerinin üretim süresini kısaltmak isteyen işletme yöneticileri, özellikle ürünlerin şişelenmesi üzerinde durmuştur. Çünkü rakı, votka, cin ve likörün üretimi tam otomasyonla yapılmaktadır. Bu nedenle, ürünlerin üretimini iyileştirmek çok zordur ve bunun için büyük tutarda yatırım yapmak gerekecektir. Bu yatırım ise, ancak uzun vadede yapılabilir.

Buna ilaveten, ürünlerin üretimini iyileştirmek onların tadında değişikliğe yol açabilir ve bu nedenle işletme pazar payı kaybına uğrayabilir. Bu riskler hem işletme yöneticileri hem de araştırmacı tarafından göze alınamamıştır. Uzun vadeli yatırımlar için gerekli süre ise, işletmede yapılacak araştırmanın süresini aşmaktadır. Bu nedenle uzun vadeli yatırım yapmak araştırma için uygun değildir.

Sonuçta, araştırmacı ve işletme yöneticileri, üretim süresini kısaltmak için üretim sürecinin şişeleme faaliyetini bir süreç olarak ele almaya karar vermiştir. Şişeleme çalışanları, üst yönetimi temsil eden stratejik yönetim ve pazarlama yöneticisi tarafından problem çözme takımı olarak 14.09.2016 tarihinde kurulmuştur.

On bir kişiden oluşan takımın lideri, aynı zamanda şişeleme bölümünün de şefidir. Takım üyeleri, süreci izlemekten ve bu süreçte meydana gelecek problemlerin kaydedilmesinde araştırmacıya destek olmaktan sorumlu iken; lider, süreçteki değişikliklerin kayıtlarını belgelendirmekten (dosyalamak) sorumludur.

Şişeleme süreci ve performans ölçütleri

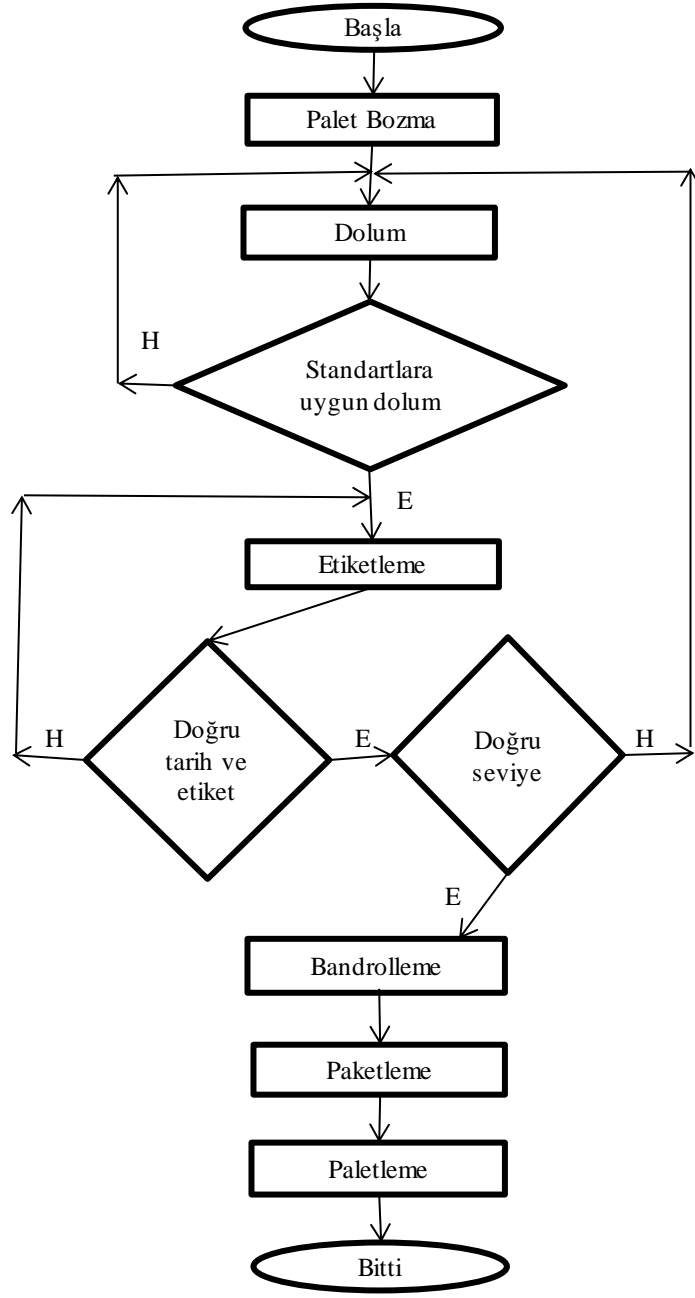
Takım kurulduktan sonra, araştırmacı ve takım, şişeleme sürecini incelemiştir. Şişeleme süreci, palet bozma faaliyetiyle başlamakta ve paletleme faaliyetiyle son bulmaktadır. Şişeleme sürecindeki faaliyetler sırasıyla palet bozma, dolum, etiketleme, bandrolleme, paketleme ve paletlemedir.

Araştırmacının liderden edindiği bilgiye göre, bu faaliyetler arasında dolum faaliyetinin şişeleme bakımından ayrı bir önemi vardır. Dolum faaliyeti, şişeleme hattının (girdilerin ürüne dönüşüncüye ve bu ürünün konveyörden ayrılıncaya kadar izlediği yol) hızını belirleyen faaliyettir. Dolum faaliyetinden sonra gelen etiketleme faaliyetini yapmak için, etiketleme makinesinin hızı dolum makinesinin hızına göre

ayarlanmaktadır. Ayrıca, şişelerin dolumu yapılmadan palet bozma dışındaki diğer faaliyetlerin hiçbirisi yapılamamaktadır.

İşletmede daha önce sürekli iyileştirme hiç uygulanmamış ve sürecin ve faaliyetlerin geçmiş performanslarına ilişkin bilgiler oluşturulmamış olsa da liderin ve takım üyelerinin deneyimlerine göre dolum makinesinde birçok problemle karşılaşmaktadır. İleride de dolum makinesinde problemlerle karşılaşma ihtimali, diğer makinelere kıyasla daha fazladır. Buna bağlı olarak, şişeleme sürecinde dolum makinesi diğer makinelere kıyasla daha önemlidir.

Araştırmacı ve takım, şişeleme süresinin kısaltılması konusunda öncelikle dolum makinesindeki duruş sürelerinin üzerinde durmaya karar vermiştir. Takım, özellikle dolum makinesinde ortaya çıkan problemler üzerine konuşmuştur. Buna ilaveten, şişeleme sürecini daha iyi anlamak için araştırmacı ve takımın çizdiği akış şeması Şekil 5.2’de sunulmuştur.



Şekil 5.2. Şişeleme sürecinin akış şeması

Şişeleme sürecinin misyonu; işletmenin misyonuna bağlı kalarak, çevreyi temiz tutarak, dürüstlük ve adalet içerisinde çalışarak, takım ruhunu benimseyerek ve planlanan çerçevede ürünlerin şişelenmesini gerçekleştirmektir.

Şişeleme sürecinin amacı ise; standartlara uygun dolum yaparak her şişede aynı kaliteyi sağlamak, ürünlerin şişelenmesi sırasında ortaya çıkan firelerin oranlarını azaltmak ve ürünlerin müşterilere mümkün olan en kısa sürede ulaştırılabilmesi için

ürünlerin şişelenme sürelerini kısaltmaktır. Bu misyon ve amaca bağlı olarak şişeleme sürecindeki faaliyetler, bu faaliyetlerin performans ölçütleri ve bu ölçütlere ait hedefler Tablo 5.20’de sunulmuştur.

Tablo 5.20. *Faaliyetlerin performans ölçütleri ve hedefleri*

Faaliyetler	Faaliyetlerin Performans Ölçütleri	Hedefler
Palet Bozma	Kırılan şişe oranı	%0,022750
Dolum	Yüksek seviyeli şişe oranı	%0,022750
	Düşük seviyeli şişe oranı	%0,022750
	Boş şişe oranı	%0,022750
	Kırık şişe oranı	%0,022750
	Dolumda kırılan şişe oranı	%0,022750
	Kapak firesi oranı	%0,022750
	Zorunlu duruşlar dışında toplam duruş süresinin toplam şişeleme süresine oranı	% 10
Etiketleme	Etiket firesi oranı	%0,022750
	Kırılan şişe oranı	%0,022750
Bandrolleme	Bandrol firesi oranı	%0,022750
	Kırılan şişe oranı	%0,022750
Paketleme	Tabla firesi oranı	%0,022750
	Kırılan şişe oranı	%0,022750
Paletleme	Kırılan şişe oranı	%0,022750

Ürünün seçilmesi

Sürekli iyileştirmenin planlama aşamasının başında, araştırmacı ve takım, işletmenin ürettiği onlarca çeşit ürün içerisinden hangisinin seçilmesi gerektiği problemiyle karşılaşmıştır. Bu konuda araştırmacı ve takım, üst yönetimi temsil eden işletmenin stratejik yönetim ve pazarlama yöneticisinin desteğini almıştır.

Ürünler arasında seçim yapılırken, içinde bulunulan dönem ve bu dönemde şişelenmesi en çok yapılacak ürünler göz önünde bulundurulmuştur. Araştırmacı ve takım burada iki konuya dikkat etmiştir. Birincisi, yeterli veri toplanabilmesi için, seçilecek ürünün tek seferde çok miktarda şişelenmesidir. İkincisi, yapılacak iyileştirmenin etkisini ölçebilmek için seçilen ürünün incelenen dönemde en az iki kere şişelenmesidir.

Üst yönetimi temsil eden stratejik yönetim ve pazarlama yöneticisinin desteğiyle birlikte araştırmacı ve takım 14.09.2016 tarihinde ürünler içerisinden 70 cl Burgaz

Export rakısını seçmiştir. Araştırmacı ve takım, seçilen ürünü değil, seçilen ürünün üretiminin bir parçası olan şişeleme faaliyetini bir süreç olarak ele alıp bu süreci iyileştirmeye çalışmıştır.

Verilerin toplanması ve performansın ölçülmesi

Bu kısımda; verilerin toplanmasında karşılaşılan problemler, bu problemlerin çözümleri ve 70 cl Burgaz Export rakısının Eylül ayında toplanan verileri incelenmiştir. Ayrıca, şişeleme süreci faaliyetlerinin Eylül ayındaki performansı ölçülmüştür.

Araştırmacı ve takım, sürekli iyileştirmenin *planlama aşamasında verileri toplama konusunda birkaç problemle* karşı karşıya kalmıştır. Bu problemlerin başında *duruş süresinin nasıl ele alınacağı* gelmektedir. Dolum makinesinden sonra gelen makinelerden biri durduğunda, bir süre sonra konveyörde şişeler birikmekte ve dolum makinesi de durmakta ya da dolum makinesi çalışanları tarafından durdurulmaktadır. Bu nedenle, duruş sürelerinin neye göre kayıt altına alınması gerektiği problemi ortaya çıkmıştır. Araştırmacı ve takım, dolum makinesiyle ilgili daha önce belirtilen özellikler nedeniyle, dolum makinesinin durma nedenleri ve duruş sürelerinin kayıt altına alınması gerektiği konusunda fikir birliğine varmıştır.

Duruş sürelerinin neye göre kayıt altına alınacağı konusundaki diğer problem, dolum makinesinden sonra aynı anda veya arka arkaya en az iki makinenin durması durumunda, *dolum makinesinin durma nedeni olarak hangisinin yazılması gerektiğidir*. Araştırmacı ve takım, en az iki makinenin aynı anda durması durumunda, akış şemasına göre önce gelen makineyi ve duruş süresini dolum makinesinin durma nedeni ve duruş süresi olarak kayıt altına alacaktır.

Eğer aynı anda duran makinelerden akış şemasına göre sonra gelen makine hala durmaya devam ediyorsa, araştırmacı ve takım, dolum makinesine bir kez daha duruş yazacaktır. Aynı anda duran makinelerden ikincisi, dolum makinesinin durma nedeni olarak yazılacaktır. İkinci duran makineyle ilk duran makinenin duruş süreleri arasındaki fark kadar süre, dolum makinesinin duruş süresi olarak kaydedilecektir. Eğer ikinci makinenin duruş süresi ilk makinenin duruş süresinden kısaysa, araştırmacı ve takım, ikinci makine ve bu makineye ait duruş süresini kaydetmeyecektir.

En az iki makinenin arka arkaya durması durumunda, araştırmacı ve takım, ilk duran makine ve duruş süresini dolum makinesinin durma nedeni ve duruş süresi olarak

kaydedecektir. Ancak, ikinci duran makinenin duruş süresi ilk duran makinenin duruş süresinden kısaysa, araştırmacı ve takım, ikinci duran makineyi ve duruş süresini kaydetmeyecektir. Eğer ikinci duran makinenin duruş süresi ilk duran makinenin duruş süresinden fazlaysa, araştırmacı ve takım, ilk duran makineye ilaveten ikinci duran makineyi de dolun makinesinin durma nedeni olarak yazacaktır. Ayrıca, ilk duran makinenin duruş süresine ilaveten, ikinci duran makineyle ilk duran makinenin duruş süreleri arasındaki fark kadar süreyi de dolun makinesinin duruş süresi olarak kaydedecektir.

Buna ilaveten, bütün makineler çalışırken dolun makinesinin durması durumunda, araştırmacı ve takım, bu makinenin durma nedenini ve duruş süresini, dolun makinesinin durma nedeni ve duruş süresi olarak kaydedecektir. Bu konuya ilişkin örnek vermek konunun daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

Bütün makineler çalışırken etiketleme makinesinin ve paketleme makinesinin sabah saat 10.30'da aynı anda durduğunu varsayalım. Etiketleme makinesi beş dk, paketleme makinesi ise sekiz dk durmuş olsun. Dolun makinesi ne zaman, hangi nedenle ve ne kadar süre durmuştur?

Akış şemasına göre, dolun makinesinin ardından gelen ilk makine etiketleme makinesidir. Bu durumda araştırmacı, dolun makinesinin durma nedeni olarak etiketleme makinesini önce yazacaktır; ama duruş süresi olarak beş dk yazmayacaktır. Etiketleme makinesi dursa da dolun makinesinin bir dk daha çalıştığını düşünelim. Buna göre araştırmacı, dolun makinesinin süresi olarak önce dört dk (5 dk – 1 dk) yazacaktır. Daha sonra, paketleme makinesini ve paketleme makinesiyle etiketleme makinesinin duruş süreleri arasındaki fark kadar süre olan üç dk'yı (8 dk – 5 dk) dolun makinesinin durma nedeni ve duruş süresi olarak kaydedecektir. Buna bağlı olarak, araştırmacının verileri Tablo 5.21'de gösterildiği gibi olacaktır.

Tablo 5.21. Araştırmacının verilerine örnek-1

Saat	Süre	Durma Nedeni
10.31	4 dk	Etiketleme makinesi arızası
10.35	3 dk	Paketleme makinesi arızası

Sabah saat 10.30'da etiketleme ve paketleme makinesinin aynı anda durduğunu, etiketleme makinesinin beş dk, paketleme makinesinin ise üç dk durduğunu ve dolun

makinesinin etiketleme makinesi durduktan sonra bir dk daha çalıştığını varsayarsak araştırmacının verileri Tablo 5.22’de gösterildiği gibi olacaktır.

Tablo 5.22. Araştırmacının verilerine örnek-2

Saat	Süre	Durma Nedeni
10.31	4 dk	Etiketleme makinesi arızası

Bütün makineler çalışırken etiketleme makinesinin ve paketleme makinesinin sabah saat 10.30’da arka arkaya durduğunu varsayalım. İlk duran makine paketleme makinesi olsun. Etiketleme makinesi beş dk, paketleme makinesi ise sekiz dk durmuş olsun. Dolum makinesinin paketleme makinesi durduktan üç dk sonra durduğunu varsayalım. Bu durumda araştırmacının verileri Tablo 5.23’de gösterildiği gibi olacaktır.

Tablo 5.23. Araştırmacının verilerine örnek-3

Saat	Süre	Durma Nedeni
10.33	5 dk	Paketleme makinesi arızası

Sabah saat 10.30’da, önce paketleme makinesinin sonra da etiketleme makinesinin durması durumunda, paketleme makinesinin sekiz dk, etiketleme makinesinin ise 10 dk durduğunu ve dolum makinesinin paketleme makinesi durduktan sonra üç dk daha çalıştığını varsayarsak, araştırmacının verileri Tablo 5.24’de gösterildiği gibi olacaktır.

Tablo 5.24. Araştırmacının verilerine örnek-4

Saat	Süre	Durma Nedeni
10.33	5 dk	Paketleme makinesi arızası
10.38	2 dk	Etiketleme makinesi arızası

Araştırmacının karşılaştığı problemlerden bir diğeri de *şişelerin dolum seviyelerinin nasıl yorumlanacağıdır*. Araştırmacı, hangi şişenin yüksek seviyeli şişe ve hangi şişenin düşük seviyeli şişe olarak kabul edilmesini gerektiğini bilmediği için bu

konuyla ilgili olarak takım üyelerinin deneyimine başvurmuştur. Ayrıca, kalite kontrol sorumlusu; bilgisi, deneyimi ve yaptığı ölçümlerle araştırmacıya destek olmuştur.

Kalite kontrol sorumlusu ve dolum faaliyetinde çalışan takım üyelerinden biri, seçilen ürün şişelenmeden önce bu ürünün şişesi üzerinde dolumun alt ve üst sınırlarını araştırmacıya göstermiştir. Kalite kontrol sorumlusu, her ürünün şişelenmesine başladığında ve şişeleme sırasında ürün tankları değiştirildiğinde, ürünün seviyesini ve alkol derecesini kontrol etmektedir. Bu kontrolün ardından kalite kontrol sorumlusunun onay vermesi durumunda, ürünün şişelenmesine devam edilmektedir. Seçilen ürünün şişelenmesine başladığında, araştırmacı, kalite kontrol sorumlusunun yaptığı ölçümleri gözlemlemiştir. Araştırmacı, seçilen ürünün şişelenmesi sırasında, kapağa kadar dolu olan şişeler ile kapakla üst sınır arasında kalan dolum seviyesine sahip şişeleri yüksek seviyeli şişe; alt sınırın altında kalan dolum seviyesine sahip şişeleri ise düşük seviyeli şişe olarak kaydetmiştir.

Bu kayıt sırasında araştırmacı, dolum makinesinden sonra şişelerin içinden geçtiği inspektör makinesinin ayırdığı şişeleri, ışık bandında bulunan çalışanın ayırdığı şişeleri ve kendi gözlemlediği şişeleri göz önünde bulundurmuştur. İnspektör makinesi; yüksek seviyeli şişeleri, düşük seviyeli şişeleri, boş şişeleri, kırık şişeleri ve içinde herhangi bir tortu bulunan şişeleri saymakta ve ayırmaktadır. Buna ilaveten şişeler, ışık bandından geçmekte ve bu sırada ışık bandında görevli iki çalışan tarafından gözle kontrol edilmektedir. Bu iki çalışan, ışık bandında dönüşümlü olarak görev yapmaktadır.

Araştırmacının yaşadığı başka bir problem de *gözlemle toplanacak verilerin nasıl kaydedileceğidir*. Burada, araştırmacı gözlemlediği problemlerin meydana geliş sırasını dikkate almıştır. Araştırmacı, süreci gözlemlerken ve verileri kaydederken, problemleri, bunların saat kaçta ortaya çıktığını, kaç dakika sürdüğünü ve kaç kere meydana geldiğini hesaba katmıştır. Aynı dakika içerisinde ortaya çıkan farklı problemleri meydana geliş sıralarına göre ayrı ayrı kaydeden araştırmacı, aynı problemin aynı dakika içerisinde arka arkaya yaşanması durumunda, problemin meydana geliş sayısının toplamını kaydetmiştir.

Araştırmacı ve takımın seçtiği ürün olan *70 cl Burgaz Export'un şişelenmesine* 22.09.2016 tarihinde başlanmıştır. Bu ürünün şişelenmesi 23.09.2016 tarihinde tamamlanmıştır. Şişeleme tek vardiyayla yapılmaktadır. Şişeleme 22.09.2016 tarihinde öğleden sonra başlamış ve akşama kadar sürmüştür. Şişelemenin geri kalan kısmı da

ertesi gün tamamlanmıştır. Araştırmacı, 70 cl Burgaz Export'un şişelenmesinin tamamını izlemiş ve gözlemediği verileri kaydetmiştir.

Araştırmacı, şişeleme sırasında, ışık bandına yakın durarak gözlem yapmış ve dolum makinesi çalışanlarından tespit ettiği problemlere ilişkin bilgi almıştır. Ayrıca, dolum makinesi çalışanları da tespit ettikleri problemleri araştırmacıya sözlü olarak iletmış ve onun veri toplamasına yardımcı olmuştur.

70 cl Burgaz Export'un şişelendiği hat uzun olduğu için, ışık bandına yakın duran araştırmacı etiketleme, bandrolleme, paketleme ve paletleme faaliyetlerine uzak kalmıştır. Verilerin kaydedilmesi sırasında, şişeleme sürecinin bu faaliyetlerinde ortaya çıkan problemler nedeniyle dolum makinesi durduğunda ya da durdurulduğunda, araştırmacı hemen saatin kaç olduğunu kaydetmiş ve problemin ortaya çıktığı yere hızlıca gitmiştir. Takım üyesinden problemle ilgili bilgi alıp problemi kaydettikten sonra, araştırmacı, ışık bandına hızlıca geri dönmüştür. Araştırmacının 70 cl Burgaz Export'un 22.09.2016 tarihinde şişelenmesine ilişkin topladığı veriler Ek-1'de sunulmuştur.

70 cl Burgaz Export'un şişelenmesi için, palet bozmadan şişelemeye dört palet (her palette 1.575 şişe vardır.) ve 1.125 şişe olmak üzere toplam 7.425 şişe verilmiştir. Gün sonunda 10 palet, 11 koli ve beş şişe olmak üzere toplam 7.337 şişe bandrollenmiştir. Bandrollenen şişelerin bulunduğu her palette 60 koli ve her kolide 12 şişe vardır. Kalite kontrol sorumlusu, şişelemeye verilen dört paletin üçünden birer şişe numune almıştır. Buna ilaveten, ürünün şişelenmesi sırasında iki şişe şahit almıştır. Bu bilgilere göre araştırmacı, gün sonunda toplam 83 şişenin kırıldığını hesaplamıştır. Ayrıca araştırmacı, palet bozma çalışanından, 83 şişenin 19 adedinin palet bozma makinesinden konveyöre verilirken kırıldığını öğrenmiştir.

Etiketleme çalışanı, araştırmacıya ürünün şişelenmesi sırasında üç ön etiket kullandığını ve bir adedinin bitmediğini; bir adet de arka etiket kullandığını ve bunun bitmediğini ifade etmiştir. Buna ilaveten, araştırmacıya bandrol firesinin olmadığı bilgisini vermiştir. Araştırmacı, etiketleme çalışanından aldığı bilgiye göre 75 ön etiket firesi, 15 arka etiket firesi ve farklı gelen ön etiketler nedeniyle beş ön etiket firesi olmak üzere toplam 95 etiket firesi olduğunu hesaplamıştır. Paketleme çalışanı ise, araştırmacıya gün sonunda beş tabla firesi olduğunu ve bu firelerin makinenin hazırlanması sırasında ortaya çıktığını ifade etmiştir.

Araştırmacı, 23.09.2016'da 70 cl Burgaz Export'un şişelenmesinde verileri toplamaya devam etmiştir. Araştırmacının 70 cl Burgaz Export'un 23.09.2016 tarihinde şişelenmesine ilişkin topladığı veriler Ek-2'de sunulmuştur.

70 cl Burgaz Export'un 23.09.2016 tarihinde şişelenmesi için, palet bozmadan şişelemeye 12 palet ve 450 şişe olmak üzere toplam 19.350 şişe verilmiştir. 70 cl Burgaz Export'un şişelenmesi tamamlandığında 37 palet, üç koli ve bir şişe olmak üzere toplam 26.677 şişe bandrollenmiştir. Bandrollenen şişe sayısı 23.09.2016 tarihinde 19.340'tır. Kalite kontrol sorumlusu, şişelemeye verilen 12 paletin üçünden birer şişe numune almıştır. Buna ilaveten, şişeleme başladığında ve ürün beklemeden sonra ikişer şahit almıştır. Bu bilgilere göre araştırmacı, 23.09.2016 tarihinde 70 cl Burgaz Export'un şişelenmesi sırasında üç şişenin kırıldığını hesaplamıştır. 22.09.2016 ve 23.09.2016 tarihinde toplam 86 şişe kırılmıştır.

Araştırmacı, dolum makinesi çalışanından 22.09.2016 ve 23.09.2016 tarihinde 70 cl Burgaz Export'un şişelenmesinde toplam 73 kapağın fire olduğunu öğrenmiştir. Buna göre ürünün şişelenmesinde fireler dahil kullanılan kapak sayısı 26.750'dir.

Etiketleme alışanı, araştırmacıya ürünün şişelenmesi sırasında kullandığı dört ön etiketten birinin bitmediğini, dört arka etiketten birinin bitmediğini ve bandrol firesinin olmadığını ifade etmiştir. Araştırmacı, etiketleme çalışanından aldığı bu bilgiye göre 23.09.2016 tarihinde 105 ön etiket firesi ve 105 arka etiket firesi olduğunu hesaplamıştır. Paketleme alışanı ise, paketleme makinesinin tabla almaması nedeniyle beş tablanın fire olduğunu araştırmacıya ifade etmiştir. Araştırmacı, 22.09.2016 ve 23.09.2016 tarihinde 70 cl Burgaz Export'un şişelenmesinde 2.223 sağlam tabla ve 10 tabla firesi olmak üzere toplam 2.233 tabla kullanıldığını hesaplamıştır. Ekim ayında 70 cl Burgaz Export şişelenmemiştir.

Araştırmacı, verileri toplarken kontrol tablosunu doğrudan kullanamamıştır. Çünkü seçilen ürünün şişelenmesinde binlerce şişe kullanılmaktadır. Bu şişelemeyle ilgili onlarca verinin toplanması gerekecektir. Bu kadar çok verinin kaydedilebileceği bir kontrol tablosu düzenlense de bu tablo birçok sayfadan oluşacaktır. Böyle bir kontrol tablosuna verileri işlemek ise çok zor olacaktır. Ayrıca, veriler işlenirken bazıları gözden kaçabilir. Oysaki, verilerin mümkün olduğu kadar doğru ve kolay bir şekilde kaydedilmesi gerekmektedir. Çünkü bu, problemlerin doğru tespit edilebilmesini sağlayacaktır. Bu nedenle araştırmacı, takımın da desteğini alarak probleme ilişkin

verileri bir liste gibi topladıktan sonra, bunları kontrol tablosuna aktarmaya karar vermiştir.

Ancak, araştırmacı başka bir problemle daha karşı karşıya kalmıştır. Veriler, günlük toplanmış ve bunlar iki güne dağılmış durumdadır; çünkü 70 cl Burgaz Export'un şişelenmesi iki gün sürmüştür. Bu durumda, kontrol tablosu da mı günlük düzenlenmelidir? Burada, ürünün şişelenmesinin bir bütün olduğu gözden kaçırılmamalıdır. Bu nedenle kontrol tablosu, iki günlük verileri içerecek şekilde düzenlenmelidir ve asla günlük olarak düzenlenmemelidir. Araştırmacının 22.09.2016 ve 23.09.2016 tarihlerinde yapılan 70 cl Burgaz Export şişelemeyle ilgili düzenlediği kontrol tablosu aşağıda Tablo 5.25'te sunulmuştur.

Tablo 5.25. 22.09.2016 ve 23.09.2016'da 70 cl Burgaz Export'un kontrol tablosu

Süreç	Şişeleme süreci				
Ürün	70 cl Burgaz Export				
Problemler / Zaman Dilimleri	08.00 10.00	10.30 12.00	12.45 15.00	15.30 18.00	Toplam (Adet)
Hattı Durdurmayan Problemler					
Kırık şişeler	0	0	0	45	45
Bozuk kapak	1	0	0	2	3
Yüksek seviyeli şişeler	35	33	20	29	117
Düşük seviyeli şişeler	3	0	0	0	3
Boş şişeler	1	2	0	0	3
Palet bozmada kırılan şişeler	0	0	0	19	19
Hattı Durduran Problemler					
Shrinkin açılmaması	0	0	0	1	1
Dolumda şişe kırılması	1	2	0	7	10
Dolumda kırılan şişeler	1	2	0	19	22
Farklı ön etiket gelmesi	0	0	0	1	1
Farklı ön etiket	0	0	0	5	5
Elevatörde kapak bitmesi	1	0	0	1	2
Helezonda şişe sıkışması	1	0	0	0	1
Dolumda şişe sıkışması	2	1	2	0	5
Etiket rulusunda boşluk olması	1	0	0	0	1
Paketleme girişinde şişe sıkışması	2	0	0	0	2
Tabla almama	0	1	0	0	1
Bozulan tabla	0	5	0	0	5
Kapak sıkışması	1	1	2	3	7
Kapaksız şişe	1	1	2	3	7

Tablo 5.25 incelendiğinde hattı durdurmamayan problemlerin içerisinde iki büyük problem görülmektedir: Yüksek seviyeli şişeler problemi ve kırık şişeler problemi. Yüksek seviyeli şişeler en çok sabah görülmüştür. Bu şişeler sabah saatleri içerisinde en çok saat 08.00 ile 10.00 arasında görülmüştür. Kırık şişeler problemi hem çatlak şişeleri hem de kırık şişeleri içermektedir. Burada *çatlak şişeler*, dolum makinesinde kırılmayan ve üzerinde çatlak olan şişelerdir. *Kırık şişeler* ise dolum makinesinin dolum veya kapaklama ünitesinde kırılmış; ancak, dolum makinesini durdurmamış şişelerdir. Kırık şişeler probleminin tamamı sadece saat 15.30 ile 18.00 arasında ortaya çıkmıştır.

Hattı durduran problemler içerisinde ise dolumda şişe kırılması problemi ilk sırada gelmektedir. Bu problem, saat 15.30 ile 18.00 arasında çok sık ortaya çıkmıştır. Bunu, kapak sıkışması problemi izlemektedir. Kapak sıkışması, saat 15.30 ile 18.00 arasında daha sık görülmüştür.

Araştırmacı, verileri topladıktan sonra, *faaliyetlerin performansını* ölçerek mevcut durumun tespitini yapmıştır. Araştırmacı tarafından düzenlenen ve faaliyetlerin performansını ve bununla ilgili hedefleri gösteren Tablo 5.26 aşağıda verilmiştir.

Tablo 5.26. 22.09.2016 ve 23.09.2016'da faaliyetlerin performansı

Faaliyetler	Faaliyetlerin Performans Ölçütleri	Faaliyetlerin Performans Ölçütlerinin Hesaplanması	22 ve 23 Eylül 2016'da Mevcut Durum	Hedefler
Palet bozma	Kırılan şişe oranı	$19/(26677+86)$	%0,071	%0,022750
Dolum	Yüksek seviyeli şişe oranı	$117/26677$	%0,439	%0,022750
	Düşük seviyeli şişe oranı	$3/26677$	%0,011	%0,022750
	Boş şişe oranı	$3/26677$	%0,011	%0,022750
	Kırık şişe oranı	$45/(26677+86)$	%0,168	%0,022750
	Dolumda kırılan şişe oranı	$22/(26677+86)$	%0,082	%0,022750
	Kapak firesi oranı	$73/(26677+73)$	%0,273	%0,022750
	Zorunlu duruşlar dışında toplam duruş süresinin toplam şişeleme süresine oranı	$54 \text{ dk } 26 \text{ sn} / 655 \text{ dk}$	%8,31	%10
Etiketleme	Etiket firesi oranı	$305 / [(26677 \times 2) + 305]$	%0,568	%0,022750
	Kırılan şişe oranı	$0/(26677+86)$	0	%0,022750
Bandrolleme	Bandrol firesi oranı	$0/26677$	0	%0,022750
	Kırılan şişe oranı	$0/(26677+86)$	0	%0,022750

Tablo 5.26. (Devam) 22.09.2016 ve 23.09.2016'da faaliyetlerin performansı

Faaliyetler (Devam)	Faaliyetlerin Performans Ölçütleri	Faaliyetlerin Performans Ölçütlerinin Hesaplanması	22 ve 23 Eylül 2016'da Mevcut Durum	Hedefler
Paketleme	Tabla firesi oranı	10/2233	%0,448	%0,022750
	Kırılan şişe oranı	0/(26677+86)	0	%0,022750
Paletleme	Kırılan şişe oranı	0/(26677+86)	0	%0,022750

İşletmenin şişeleme süreciyle ilgili faaliyetlerinin performansı ölçülür iken; amaç, bu faaliyetlere ait performans ölçütlerinin değerlerinin hedeflenen değere ulaşım ulaşmadığını ya da bu değer in altına inip inmediğini tespit etmektir.

Eylül ayında, palet bozma faaliyetinin performans ölçütü olan kırılan şişe oranı, hedeflenen değerin biraz üzerindedir. Dolum faaliyetinde ise yüksek seviyeli şişe oranı, kırık şişe oranı ve kapak firesi oranı hedeflenen değerin üzerindedir. Düşük seviyeli şişe oranı, boş şişe oranı, zorunlu duruşlar dışında toplam duruş süresinin toplam şişeleme süresine oranı hedeflenen değerin altındadır. Dolumda kırılan şişe oranı, hedeflenen değerin biraz üzerindedir.

Etiketleme faaliyetinde, etiket firesi oranı hedeflenen değerin üzerinde iken; kırılan şişe oranı ise sıfır olup hedeflenen değerin altındadır. Bandrolleme faaliyetinde hem bandrol firesi oranı hem de kırılan şişe oranı sıfır olup hedeflenen değerin çok altındadır.

Paketleme faaliyetinde, tabla firesi oranı hedeflenen değerin üzerinde iken; kırılan şişe oranı sıfır olup hedeflenen değerin çok altındadır. Paletleme faaliyetinde de kırılan şişe oranı sıfır olup hedeflenen değerin çok altındadır.

Eylül-Ekim döneminde performansın ölçülmesi

Faaliyetlerin performansını ölçtükten sonra, araştırmacı, 70 cl Burgaz Export için işletmenin ve şişeleme bölümünün dengeli ölçüm kartıyla ilişkili olan *ürün temelinde dengeli ölçüm kartını* oluşturmuştur. Bu, Tablo 5.27'de sunulmuştur.

Tablo 5.27. Eylül–Ekim döneminde 70 cl Burgaz Export’un ürün temelinde dengeli ölçüm kartı

Boyutlar	Stratejik Amaçlar	Performans Ölçütleri	Performans Ölçütlerinin Hesaplanması	Mevcut Durum	Hedefler
İç Süreçler Boyutu	Her şişede aynı kaliteyi sağlamak	Standart dışı dolun seviyesi oranı	123/26677	%0,461	%0,022750
	Yeniden işleme oranını azaltmak	Yeniden işleme oranı	6/26677	%0,022	%0,022750
	Fire oranlarını azaltmak	Şişe firesi oranı	86/(26677+86)	%0,321	%0,022750
		Kapak firesi oranı	73/(26677+73)	%0,273	%0,022750
		Etiket firesi oranı	305/ [(26677x2)+305]	%0,568	%0,022750
Öğrenme ve Gelişme Boyutu	Fazla mesai saatlerini azaltmak	Toplam fazla mesai saati	İnsan kaynakları yöneticisinden bilgi alınmıştır.	0	0
	İyileştirme önerilerinin sayısını arttırmak	Çalışanların sundukları iyileştirme önerilerinin sayısı	Sayım yoluyla	1	En az 1
	İyileştirme önerisinde bulunan çalışan sayısını arttırmak	İyileştirme önerisinde bulunan çalışan sayısı	Sayım yoluyla	1	En az 1
	Uygulamaya konulan öneri sayısını arttırmak	Uygulamaya konulan öneri sayısı	Sayım yoluyla ve gözlemle	0	1

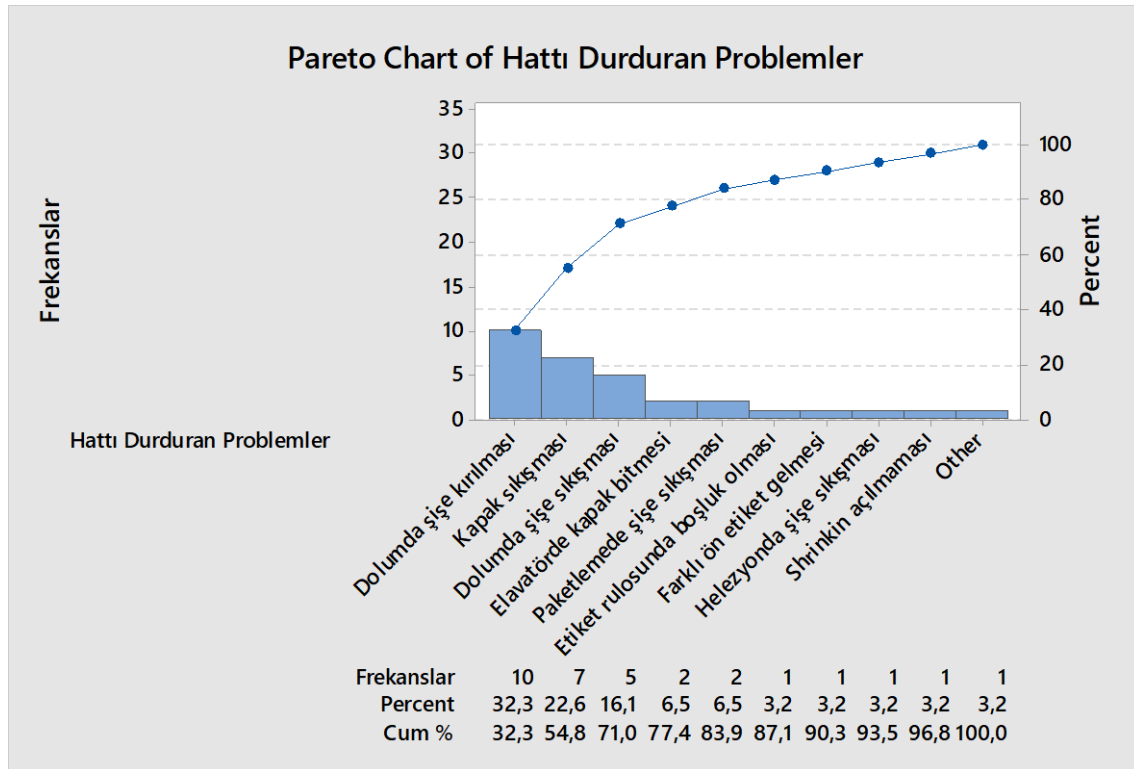
Ekim ayında 70 cl Burgaz Export’un şişelenmesi yapılmadığı için, Eylül-Ekim döneminde 70 cl Burgaz Export’un dengeli ölçüm kartının iç süreçler boyutundaki performans ölçütlerinin değerleri, ürünün Eylül ayında şişelenmesi ile ilgili değerlerden oluşmaktadır. Standart dışı dolun seviyesi oranı (yüksek seviyeli, düşük seviyeli ve boş şişelerin oranı), hedeflenen değer üzerinde. Yeniden işleme oranı (düşük seviyeli ve boş şişelerin oranı) ise hedeflenen değer altındadır. İşletmenin fire oranları, hedeflenen değer üzerinde olup bu değere kıyasla yüksektir.

Öğrenme ve gelişme boyutunda, fazla mesai ile ilgili hedef sıfır olarak belirlenmiştir; çünkü işletmede fazla mesai yapılması istenmemektedir. Eylül-Ekim döneminde, fazla mesai yapılmadan ürün üretildiği için bu hedefe ulaşılmıştır. Çalışanların sundukları iyileştirme önerilerinin sayısı ve iyileştirme önerisinde bulunan çalışan sayısının en az bir olmasının hedeflendiği işletmede, Eylül-Ekim döneminde, ürünün şişelenmesi ile ilgili sadece bir çalışandan bir öneri gelmiştir. Ancak, bu öneri

uygulamaya konulamadığı için, uygulamaya konulan öneri sayısını artırma hedefine ulaşamamıştır.

Sürekli iyileştirme yapılacak problemin seçilmesi

Araştırmacının ve takımın temel amacı, zorunlu duruşlar dışındaki süreyi kısaltarak şişeleme süresini kısaltmaktır. Bu nedenle, araştırmacı 22.09.2016 ve 23.09.2016 tarihlerinde yapılan 70 cı Burgaz Export şişelemesinde şişeleme hattını durdurarak sürenin uzamasına yol açan problemlere ilişkin pareto grafiğini kontrol tablosundan yararlanarak ve Minitab-17 programını kullanarak çizmiştir. Bu grafik, Şekil 5.3’de verilmiştir.



Şekil 5.3. Eylül ayında hattı durduran problemlerin pareto grafiği

Pareto grafiği, “problemin sıralanan nedenlerinden sadece birkaçının esas nedeni gösterdiği” şeklinde yorumlanacağı için, araştırmacı ve takım, tüm problemlerin %71’ini oluşturan dolumda şişe kırılması, kapak sıkışması ve dolumda şişe sıkışması problemlerine odaklanmıştır. Pareto grafiği kullanılarak problem seçilirken, grafikteki ilk problem araştırmacı ve takım tarafından çözülmek üzere seçilebilir. Ancak, problem

seçilirken, problemlere ait duruş sürelerinin de incelenmesi yararlı olacaktır. Hattı durduran problemler ve bu problemlere ait duruş süreleri Tablo 5.28’de verilmiştir.

Tablo 5.28. 22.09.2016 ve 23.09.2016’da duruşlar ve süreleri

Duruşlar	Süre
Hattı Durduran Problemler	
Paketlemede shrinkin açılmaması	10 dk
Dolumda şişe kırılması	14 dk
Farklı ön etiket gelmesi	4 dk
Kapak sıkışması	1 dk 26 sn
Elevatör haznesinde kapak bitmesi	2 dk
Dolum helezonunda şişe sıkışması	3 dk
Dolumda şişe sıkışması	10 dk
Etiket rulosunda boşluk olması	1 dk
Paketleme giriş bandında şişe sıkışması	4 dk
Paketleme makinesinin tabla almaması	5 dk
Zorunlu Duruşlar	
Şişelemeye hazırlık	105 dk
Laboratuvarın seviye ve derece kontrolü	10 dk
Etiket değişimi	16 dk
10.00 Molası	30 dk
12.00 Molası	45 dk
Ürün bekleme	14 dk

Hattı durduran problemler duruş süreleri bakımından incelendiğinde, hattın en uzun süre durmasına yol açan problemin “dolumda şişe kırılması” olduğu görülmektedir. Dolumda şişe kırılması problemi şişeleme süresinin 14 dk uzamasına yol açmıştır. Araştırmacı ve takım için bu, dolumda şişe kırılmasının ortadan kaldırılması ve başka bir problemin ortaya çıkmaması durumunda şişeleme süresinin 14 dk kısılacağı anlamına gelmektedir.

Dolumda şişe kırılması, şişe ve kapak firesine de yol açmaktadır. Buna ilaveten, kırılan şişelerin içerisindeki ürün de kullanılmadan tamamen fire olmaktadır. Araştırmacı ve takım, dolumda şişe kırılmasını azalttıklarında, şişeleme süresinin kısılmasının yanı sıra şişe ve kapak firesinin de azalacağını düşünmüştür. Ayrıca, dolumda şişe kırılması ile bağlantılı olan dolumda kırılan şişe oranı %0,082’dir. Bu, hedef değer olan %0,022750’nin biraz üzerinde bir değerdir. Dolumda kırılan şişe oranının değeri ile hedef değer arasındaki fark %0,059250’dir. Araştırmacı ve takım, bu

farkı ortadan kaldırmak istemektedir. Bu nedenle araştırmacı ve takım, dolumda şişe kırılması problemi üzerinde çalışmaya karar vermiştir.

Problemin nedeninin belirlenmesi

Problemin seçilmesinin ardından sıra bu *problemin temel neden ya da nedenlerinin belirlenmesine* gelmektedir. Araştırmacı, bu konuda takım üyelerinden dolum makinesi çalışanlarının 70 cl Burgaz Export'un şişelenmesi sırasında yaptıkları gözleme ve deneyimlerine başvurmuştur. Dolum makinesi çalışanları, 23.09.2016 tarihinde 70 cl Burgaz Export'un şişelenmesi sırasında molalarda ve şişeleme sonunda dolum makinesini incelediklerinde, şemsiye üstü burçların contalarında ve dolum çubuklarında (ventil; şişe doldurma parçası veya çubuğu; dolum makinesinde sıvının şişelere doldurulmasını sağlayan parça veya çubuk) aşınma olduğunu farketmiştir.

Bu aşınma nedeniyle, seçilen ürünün şişelenmesi sırasında, şemsiye üstü burçlar şemsiyeye (şişe merkezleme parçası; dolum makinesinde dolum çubuğunun, şişe ağzının merkezine denk gelmesine, bu çubuğun, sıvıyı şişe tam olarak akıtmasına, şişenin sıvıyla dolmasına yardımcı olan ve şemsiyeye benzeyen parça) yapışarak vakum etkisi göstermiştir. Bu nedenle, şemsiyeler, şişelere yapışmış ve dolum ünitesi, dolum çıkış yıldızına (şişeleri dolum ünitesinden kapaklama ünitesine veren yıldız şeklindeki makine parçası) şişeleri ya geç vermiş ya da verememiştir.

Sonuçta, şişeler dolum çıkış yıldızına sert bir şekilde çarparak girdiği için ya çatlamış ya da kırılarak dolum makinesinin durmasına yol açmıştır. Buna ilaveten, dolum çıkış yıldızına giremeyen şişeler de kırılmış ve dolum makinesini durdurmuştur. Dolum ıkış yıldızına giremeyen bazı şişeler ise kırılmamakla birlikte, dolum ünitesi ve dolum çıkış yıldızı arasına sıkışarak dolum makinesinin durmasına yol açan başka bir probleme dönüşmüştür.

Dolumda şişe kırılmasına yol açan başka bir neden olmadığı için araştırmacı ve takım, neden ve etki şemasını çizmemiştir. Ayrıca, sektörün özelliği gereği, ürün üretimleri ve üretime bağlı şişeleme süreci kesikli bir yapıya sahip olduğu için, dolumda şişe kırılması problemi ile bu problemin nedeni arasındaki ilişkiyi gösterecek dağılım grafiği de veri yetersizliği nedeniyle çizilememiştir. Bu nedenle araştırmacı ve takım, problemin temel nedenini tespit ettikten sonra, problemi azaltmak için beyin fırtınası yapmıştır.

Probleme önerilen çözümler

Araştırmacı ve takım, beyin fırtınası toplantılarının ne zaman yapılacağını belirlerken; üretimin ve üretimin bir parçası olan şişeleme programının yoğunluğunu ve takım üyelerinin dinlenme zamanlarını göz önünde bulundurmıştır. Buna bağlı olarak, beyin fırtınası toplantıları iki haftada bir düzenlenmiştir. Bu toplantılar öğle molalarında yapılmış ve 10 ile 15 dk arasında sürmüştür.

İlk birkaç toplantıda, şemsiye üstü burçların içindeki contaların ve dolmuş çubuklarının değiştirilmesi dışında bir öneri gelmemiştir. Ancak, 11.11.2016 tarihinde yapılan beyin fırtınası toplantısında takım üyelerinden biri yaratıcı bir öneri sunmuştur: Şemsiye üstü burçların içindeki contalara etiket sarmak.

Bu iki öneri arasından şemsiye üstü burçların içindeki contaların ve dolmuş çubuklarının değiştirilmesi önerisi eğitim gerektirmemektedir. Ancak, contaların ve dolmuş çubuklarının alınması için işletme 30.000 euro ödemek zorundadır. Ayrıca conta ve dolmuş çubukları işletmeye Ocak ayında ulaşacaktır. Bu çözümün uygulanması, araştırma (uygulama) süresi ve şişeleme programı bakımından uygun değildir. Çünkü araştırma, Şubat ayında sona erecektir. Buna karşılık, 70 cl Burgaz Export'un Kasım ayı sonuna doğru ikinci kez şişelenmesi planlanmıştır.

Şemsiye üstü burçların içindeki contalara etiket sarma önerisi değerlendirildiğinde, bu öneriyi uygulamak için eğitim gerekmemekte, hiçbir maliyete katlanılmamakta ve süre olarak yarım saat yeterli olmaktadır. İşletme bu öneriyi uygulamak için etiket almak zorunda değildir; çünkü ürünün mevcut etiketleri içerisinden zaten fire olacak etiketler kullanılacaktır.

Etiket rulosu, etiketleme makinesine yerleştirilirken; rulonun başında bulunan 15 adet etiket, rulodan sökülmemekte ve çöpe atılarak fire olmaktadır. Ayrıca, rulonun sonunda bulunan 15 adet etiket, kullanılmadan çöpe atılarak fire olmaktadır. Çöpe atılacak bu etiketler bir kenara ayrılarak önerilen çözüm için kullanılacaktır.

Eğitim gerektirmemesi, maliyetinin olmaması, seçilen ürünün ikinci kez şişelenmesi öncesinde uygulanabilecek olması, etiketin ürüne kesinlikle temas etmemesi ve çözümün insan sağlığına zarar vermemesi nedeniyle araştırmacı ve takım, şemsiye üstü burçların içindeki contalara etiket sarma önerisini uygulamaya karar vermiştir.

Uygulama planı

Şemsiye üstü burç içi contaların ve dolum çubuklarının aşınması nedeniyle, dolum ünitesi ile dolum çıkış yıldızı arasında şişeler sıkışmakta ve kırılmaktadır. Dolum makinesinin iki günde %32,258 (10/31) oranında durmasına yol açan bu problem, dolum makinesini 14 dakikalık süreyle en uzun süre durduran problemdir.

Araştırmacı ve takımın amacı önerilen çözümü uygulayarak bu problemi azaltmaktır. Bunun için önerilen çözüm, Kasım ayı sonuna doğru planlanan 70 cl Burgaz Export şişelemede pilot olarak uygulanacaktır. Pilot uygulamanın başarılı olması durumunda, aynı çözüm Aralık ayı başı için planlanan 70 cl Burgaz Export şişelemede uygulanacaktır. Yapılan iyileştirmenin etkisi araştırmacı ve takım tarafından ölçülecek, değerlendirilecek ve üst yönetimi temsil eden stratejik yönetim ve pazarlama yöneticisine iletilecektir.

Problem için önerilen çözüm, şemsiye üstü burçların içindeki contalara etiket sarmaktır. Bu çözümü uygulamak yarım saat sürecektir. Çözüm; onu öneren takım üyesi tarafından dolum makinesinde şişelerin kırılmasını önlemek için Hat-1'de (70 cl Burgaz Export rakısının şişelendiği hat), Kasım ayı sonuna doğru planlanan ikinci şişelemede ve Aralık ayı başı için planlanan üçüncü şişelemede, ürüne ait etiketler kesilip küçük parçalara ayrılarak, bu parçalar şemsiye üstü burçların içindeki contalara sarılarak ve bu contalar, şemsiye üstü burçların içindeki yuvalarına yerleştirilerek uygulanacaktır. Dolum makinesi çalışanı olarak görev yapan takım üyelerinden biri de diğer takım üyesine önerilen çözümün uygulanmasında yardımcı olacaktır. Etiketleme makinesi çalışanı olan takım üyesi ise çözüm için gerekli etiketleri çözümü uygulayacak takım üyelerine vererek bu çözümün uygulanmasına yardımcı olacaktır. Bu çözüm, pilot uygulamanın başarılı olması, başka bir ifadeyle problemin azalması durumunda 70 cl Burgaz Export'un Aralık ayı başındaki şişelemede sona erecektir.

Uygulama

Uygulama aşaması; çözümün pilot olarak uygulanmasını, çözümün uygulanmasını ve Kasım-Aralık döneminde performansın ölçülmesini kapsamaktadır.

Çözümün pilot olarak uygulanması

Çözümün pilot olarak uygulanması başlığı altında, Kasım ayında 70 cl Burgaz Export rakısının verilerinin toplanmasına ve Kasım ayında performansın ölçülmesine değinilmiştir.

Planda belirtilen çözüm, 23.11.2016 tarihinde 70 cl Burgaz Export'un şişelenmesinde *pilot olarak uygulanmıştır*. Bunun için takım üyeleri, şişeleme öncesinde yaptıkları hazırlıklar sırasında, şişelerin kırılmasına neden olmuş muzulların (Dolum makinesinde bulunan dolum çubuğu, dolum çubuğu yayları, şemsiye, burçlar ve contalardan oluşan komple şişe dolum parça takımı) şemsiye üstü burçları içindeki contalarına 70 cl Burgaz Export'un etiket parçalarını sarmıştır. Daha sonra bu contaları, şemsiye üstü burçların içindeki yuvalarına yerleştirmişlerdir. Bu burçlar, çıkarıldıkları muzullara geri takılmıştır. Ardından da şemsiyeler ve diğer parçalar muzullara geri takılmıştır. Şişeleme öncesinde takım üyeleri tarafından yapılan kontrolde, şemsiye üstü burçların aşağıya doğru kayarak şemsiyeye yapışmalarının engellendiği görülmüştür. Takım üyeleri önerilen çözümü uygular iken; araştırmacı da bu uygulamayı gözlemlemiştir.

Önerilen çözüm dolunda kırılmaya yol açan beş muzuldan (5, 12, 16, 18 ve 21 numaralı muzullar) üçünün (12, 16 ve 18 numaralı muzullar) şemsiye üstü burçlarına uygulandığı için, uygulama süresi (20 dk) planlanan süreden daha kısa sürmüştür. 70 cl Burgaz Export için dolum makinesinde yapılan hazırlıklar tamamlanınca, 70 cl Burgaz Export'un şişelenmesine başlanmıştır. Araştırmacının 23.11.2016 tarihinde kaydettiği veriler Ek-3'de sunulmuştur.

70 cl Burgaz Export'un 23.11.2016 tarihinde şişelenmesi için, palet bozmadan şişelemeye altı palet ve 1.396 şişe olmak üzere toplam 10.846 şişe verilmiştir. Ürünün şişelenmesi tamamlandığında 15 palet, iki koli ve 11 şişe olmak üzere toplam 10.835 şişe bandrollenmiştir. Kalite kontrol sorumlusu, altı paletin dört adedinden birer şişe numune almıştır. Buna ilaveten, şişeleme başladığında iki şahit almıştır. Bu bilgilere göre, araştırmacı 23.11.2016 tarihinde beş şişenin kırıldığını hesaplamıştır. Araştırmacı, dolum makinesi çalışanından şişeleme sırasında 15 kapağın fire olduğunu öğrenmiştir. Ürünün şişelenmesinde, fireler dahil 10.850 adet kapak kullanılmıştır.

Etiketleme makinesi çalışanı, araştırmacıya ürünün şişelenmesinde kullanılan üç ön etiketten birinin bitmediğini, iki arka etiketten birinin bitmediğini ve sekiz adet

bandrol firesinin olduğunu ifade etmiştir. Araştırmacı, bu bilgilere göre 75 ön etiket firesi ve 45 arka etiket firesi olmak üzere toplam 120 etiket firesi olduğunu hesaplamıştır. Fireler dahil 21.790 adet etiket, ürünün şişelenmesinde kullanılmıştır. Kullanılan bandrol sayısı ise fireler dahil 10.843'tür. Paketleme makinesi çalışması ise paketleme makinesinin hazırlanması sırasında beş tablanın fire olduğunu araştırmacıya ifade etmiştir. Ürünün şişelenmesinde, fireler dahil 907 tabla kullanılmıştır.

Seçilen ürünün 23.11.2016'da şişelenmesinde ortaya çıkan problemler, bunların frekansları (sıklıkları) ve zaman dilimleri içerisindeki dağılımı araştırmacı tarafından düzenlenen kontrol tablosunda verilmiştir. Bu tablo aşağıda Tablo 5.29'da sunulmuştur.

Tablo 5.29. 23.11.2016'da 70 cl Burgaz Export'un kontrol tablosu

Süreç	Şişeleme süreci				
Ürün	70 cl Burgaz Export				
Problemler / Zaman Dilimleri	08.00 10.00	10.30 12.00	12.45 15.00	15.25 18.00	Toplam (Adet)
Hattı Durdurmayan Problemler					
Yüksek seviyeli şişeler	0	0	12	16	28
Düşük seviyeli şişeler	0	0	2	0	2
Kırık şişeler	0	0	0	1	1
Bozuk kapak	0	0	0	1	1
Hattı Durduran Problemler					
Kapak sıkışması	0	0	1	2	3
Kapaksız şişeler	0	0	1	2	3
Etiket'in yanlış yapışması	0	0	1	0	1
Dolumda şişe kırılması	0	0	0	2	2
Dolumda kırılan şişeler	0	0	0	4	4
Elevatör karıştırıcısından kapak gelmemesi	0	0	0	1	1
Ön etiket plakasının ayarı	0	0	0	1	1

Tablo 5.29 incelendiğinde, hattı durdurmayan problemlerin içerisinde en büyük problemin yüksek seviyeli şişeler olduğu görülmektedir. Hattı durduran problemlerin başında ise kapak sıkışması gelmektedir. Bu problemi dolumda şişe kırılması problemi izlemektedir.

Hattı durdurmayan ve hattı durduran problemlerin birçoğu ürünün şişelenme süresinin sonuna doğru ortaya çıkmıştır. Hattı durdurmayan problemlerden yüksek seviyeli şişeler probleminin yarısından fazlası saat 15.30'dan sonra ortaya çıkmıştır. Hattı durduran problemler içerisinde dolumda şişe kırılması probleminin tamamı saat

15.30'dan sonra ortaya çıkmıştır. Kapak sıkışması ve buna bağlı olarak kapaksız şişeler probleminin %66,7'si (2/3) saat 15.30'dan sonra görülmüştür.

70 cı Burgaz Export'un Eylül ayında şişelenmesine ilişkin kontrol tablosu ile Kasım ayında şişelenmesine ilişkin kontrol tablosu karşılaştırıldığında, çözümün pilot olarak uygulandığı Kasım ayındaki şişelemede hattı durdurmaya problemlerin çoğu hem miktar hem de oran olarak azalmıştır. Örneğin, yüksek seviyeli şişelerin oranı %0,439'dan (117/26677) %0,258'e (28/10835) geriler iken; kırık şişelerin oranı da %0,168'den $[45/(26677+86)]$ %0,009'a $[1/(10835+5)]$ düşmüştür. Bununla birlikte, düşük seviyeli şişelerin oranı %0,011'den (3/26677) %0,018'e (2/10835) yükselir iken; boş şişe problemi ise hiç görülmemiştir.

Hattı durduran problemler incelendiğinde, dolumda şişe kırılması probleminin çok azaldığı görülmektedir. Dolumda şişe kırılması probleminin oranı %32,258'den (10/31) %25'e (2/8) düşer iken; bu problemle bağlantılı olan dolumda kırılan şişelerin oranı da %0,082'den $[22/(26677+86)]$ %0,037'ye $[4/(10835+5)]$ gerilemiştir. Dolumda şişe sıkışması problemi ise hiç görülmemiştir. Ayrıca, verilere bakılarak bu problemlere ilişkin duruş süreleri incelendiğinde, pilot olarak uygulanan çözüm sayesinde, dolumda şişe kırılması nedeniyle hattın duruş süresinin 14 dakikadan 11 dakikaya düşürüldüğü görülmektedir.

Araştırmacı, verileri topladıktan sonra, *faaliyetlerin performansını ölçerek mevcut durumu tespit etmiştir*. Araştırmacı tarafından hazırlanan ve 23.11.2016'da faaliyetlerin performansını gösteren Tablo 5.30 aşağıda sunulmuştur.

Tablo 5.30. 23.11.2016'da faaliyetlerin performansı

Faaliyetler	Faaliyetlerin Performans Ölçütleri	Faaliyetlerin Performans Ölçütlerinin Hesaplanması	23 Kasım 2016'da Mevcut Durum	Hedefler
Palet Bozma	Kırılan şişe oranı	$0/(10835+5)$	0	%0,022750
Dolum	Yüksek seviyeli şişe oranı	28/10835	%0,258	%0,022750
	Düşük seviyeli şişe oranı	2/10835	%0,018	%0,022750
	Boş şişe oranı	0/10835	0	%0,022750
	Kırık şişe oranı	$1/(10835+5)$	%0,009	%0,022750
	Dolumda kırılan şişe oranı	$4/(10835+5)$	%0,037	%0,022750
	Kapak fitesi oranı	$15/(10835+15)$	%0,138	%0,022750

Tablo 5.30. (Devam) 23.11.2016'da faaliyetlerin performansı

Faaliyetler (Devam)	Faaliyetlerin Performans Ölçütleri	Faaliyetlerin Performans Ölçütlerinin Hesaplanması	23 Kasım 2016'da Mevcut Durum	Hedefler
Dolum (devam)	Zorunlu duruşlar dışında toplam duruş süresinin toplam şişeleme süresine oranı	41 dk 20 sn /310 dk	%13,333	%10
Etiketleme	Etiket firesi oranı	$120/[(10835 \times 2) + 120]$	%0,551	%0,022750
	Kırılan şişe oranı	$0/(10835+5)$	0	%0,022750
Bandrolleme	Bandrol firesi oranı	$8/(8+10835)$	%0,074	%0,022750
	Kırılan şişe oranı	$0/(10835+5)$	0	%0,022750
Paketleme	Tabla firesi oranı	$5/(902+5)$	%0,551	%0,022750
	Kırılan şişe oranı	$0/(10835+5)$	0	%0,022750
Paletleme	Kırılan şişe oranı	$0/(10835+5)$	0	%0,022750

70 cı Burgaz Export'un 23.11.2016 tarihinde şişelenmesi amacıyla yapılan palet bozma faaliyetinde, kırılan şişe oranı hiç şişe kırılmadığı için sıfırdır. Bu, hedefin çok altındadır. Dolum faaliyetinde ise yüksek seviyeli şişe oranı ve kapak firesi oranı hedefin çok üzerindedir. Zorunlu duruşlar dışında duruş süresinin toplam şişeleme süresine oranı, hedefe yakın; ancak, bu hedefin üzerindedir. Düşük seviyeli şişe oranı ise hedefe yakın ve bu hedefin altındadır. Dolum makinesinden hiç boş şişe çıkmadığı için, boş şişe oranı sıfır olup hedefin çok altındadır. Uygulanan pilot çözüm sayesinde, kırık şişe oranı, hedefin altına inmiştir. Ayrıca, dolumda şişe kırılması problemiyle bağlantılı olan dolumda kırılan şişe oranı da hedefin biraz üzerindedir.

Etiketleme faaliyetinde, kırılan şişe oranı hiç şişe kırılmadığı için sıfır olup hedefin çok altındadır. Bununla birlikte, etiket firesi oranı ise hedefin çok üzerindedir. Bandrolleme faaliyetinde de hiç şişe kırılmadığı için, kırılan şişe oranı sıfır olup hedefin çok altındadır. Ancak, bandrolleme makinesi bandrolü çift attığı için, sekiz bandrol, fire olmuştur. Bu nedenle bandrol firesi oranı, hedefe yakın; ancak, bu hedefin biraz üzerindedir.

Paketleme faaliyetinde, kırılan şişe oranı hiç şişe kırılmadığı için sıfır olup hedefin altındadır. Tabla firesi oranı ise hedefin üzerindedir. Paletleme faaliyetinde ise kırılan şişe oranı hiç şişe kırılmadığı için sıfır olup hedefin çok altındadır.

Pilot çözümün, kırık şişe oranı ve dolumda kırılan şişe oranı performans ölçütlerini etkilemesi nedeniyle, bu iki ölçütün değerlerinin hedefe uzaklığı önemlidir.

Kırık şişe oranının hedefin altına inmesi ve dolumda kırılan şişe oranının Eylül ayındaki değerine kıyasla azalarak hedefe yaklaşması, pilot çözümün başarılı olduğunu göstermektedir. Diğer performans ölçütlerinin çoğunun değeri, hedefin altında ya da çok az üzerindedir. Genel olarak değerlendirildiğinde, uygulanan çözümün başarılı olması nedeniyle, araştırmacı ve takım, üst yönetimi temsil eden stratejik yönetim ve pazarlama yöneticisinin desteğini alarak, bu çözümü 70 cl Burgaz Export'un Aralık ayı başındaki şişelenmesinde de uygulamaya karar vermiştir.

Çözümün uygulanması

Çözümün uygulanması başlığı altında, Aralık ayında 70 cl Burgaz Export rakısının verilerinin toplanmasına ve Aralık ayı performansının ölçülmesine değinilmiştir.

70 cl Burgaz Export'un Aralık ayındaki şişelenmesi 02.12.2016 ve 05.12.2016 tarihlerinde yapılmıştır. Daha önce pilot olarak uygulanan çözüm, 02.12.2016 tarihinde ürünün şişelenmesi öncesinde yapılan hazırlık süresi içerisinde, dolum makinesinin dolumda şişe kırılmasına yol açan bütün muzullarına (5, 12, 16, 18 ve 21 numaralı muzullar) takımın iki üyesi tarafından uygulanmıştır. Ürünün şişelenmesi için gerekli hazırlıklar tamamlandıktan sonra ürünün şişelenmesine başlanmıştır. Takımın desteğini alarak araştırmacının topladığı veriler Ek-4'de sunulmuştur.

70 cl Burgaz Export'un 02.12.2016 tarihinde şişelenmesi için, palet bozmadan şişelemeye 11 palet ve 87 şişe olmak üzere toplam 18.200 şişe verilmiştir. 70 cl Burgaz Export'un şişelenmesi tamamlandığında 25 palet ve 13 koli olmak üzere toplam 18.156 şişe bandrollenmiştir. Kalite kontrol sorumlusu, şişelemeye verilen 11 paletin hepsinden birer şişe numune almıştır. Şişeleme tamamlandığında ışık bandının önündeki masada bir adet şişe ve etiketleme makinesi girişindeki konveyörde yedi adet şişe etiketlenmeden kalmıştır. Kalite kontrol sorumlusu, şişeleme başladığında ve ürün beklemeden sonra ikişer şahit almıştır. Bu bilgilere göre araştırmacı, 21 şişenin kırıldığını hesaplamıştır. Araştırmacı, 21 şişenin 19 adedinin palet bozmada kırıldığını öğrenmiştir. Palet bozma çalışanı, araştırmacıya palet bozmada sabah 10.00 molasından sonra 12 şişenin, 12.00 molasından sonra üç şişenin ve 15.00 molasından sonra dört şişenin kırıldığını ifade etmiştir.

Dolum makinesi çalışanı, 44 kapağın ürünün şişelenmesi sırasında fire olduğunu ve dolumu yapılmasına rağmen etiketlenmeden kalan sekiz şişe için kapak kullanıldığını araştırmacıya ifade etmiştir. Bu bilgilere göre araştırmacı, ürünün şişelenmesinde, fireler ve etiketlenmeden kalan sekiz şişenin kapakları dahil 18.208 kapağın kullanıldığını hesaplamıştır.

Etiketleme makinesi çalışanı, hiç bandrol firesi olmadığını, kullandığı dört ön etiketten birinin ve beş arka etiketten birinin bitmediğini araştırmacıya ifade etmiştir. Bu bilgilere göre araştırmacı, 105 ön etiket firesi ve 135 arka etiket firesi olmak üzere toplam 240 etiket firesi olduğunu hesaplamıştır. Paketleme makinesi çalışanı, makinenin hazırlanması sırasında beş tablanın fire olduğunu araştırmacıya ifade etmiştir.

70 cl Burgaz Export'un şişelenmesine 05.12.2016 tarihinde devam edilmiştir. Araştırmacının 05.12.2016 tarihinde kaydettiği veriler Ek-5'de sunulmuştur. 70 cl Burgaz Export'un 05.12.2016 tarihinde şişelenmesi için, palet bozmadan şişelemeye 13 palet ve 1.310 şişe olmak üzere toplam 21.785 şişe verilmiştir. 70 cl Burgaz Export'un şişelenmesi tamamlandığında 05.12.2016 tarihinde 30 palet ve 14 koli olmak üzere toplam 21.768 şişe bandrollenmiştir. Dolum makinesi çalışanı, ışık bandı önündeki masada üç şişenin kaldığını araştırmacıya ifade etmiştir. Kalite kontrol sorumlusu, şişelemeye verilen 13 paletin altısından birer şişe numune almıştır. Ayrıca, şişeleme başladığında iki şahit almıştır. Bu bilgilere göre, araştırmacı 05.12.2016 tarihinde altı şişenin kırıldığını hesaplamıştır.

Araştırmacı, dolum makinesi çalışanından 05.12.2016 tarihinde 70 cl Burgaz Export'un şişelenmesinde 82 kapağın fire olduğunu öğrenmiştir. Bu bilgiye göre, araştırmacı 05.12.2016 tarihinde fireler ve dolum masasında kalan üç şişenin kapağı dahil toplam 21.853 kapağın kullanıldığını hesaplamıştır. 70 cl Burgaz Export'un Aralık ayındaki şişelemesinde toplam 40.061 kapak kullanılmıştır.

Etiketleme makinesi çalışanı, bir adet bandrolün fire olduğunu, kullandığı dört ön etiketten birinin ve üç arka etiketten birinin bitmediğini araştırmacıya ifade etmiştir. Ayrıca, ön etikette kırışıklık olması nedeniyle, sekiz adet ön etiket, fire olmuştur. Arka etiket değişikliklerinden biri, dolum makinesinde duruşa neden olmadığı için araştırmacının verilerinde yer almamıştır. Ancak araştırmacı, etiket firelerini hesaplarken etiketleme makinesi çalışanından aldığı bilgileri de dikkate almıştır. Bu

bilgilere göre, araştırmacı 05.12.2016 tarihinde 105 ön etiket firesi, 75 arka etiket firesi ve 8 adet kırık ön etiket firesi olmak üzere toplam 188 etiket firesinin olduğunu hesaplamıştır. Buna bağlı olarak, 02.12.2016 ve 05.12.2016 tarihinde toplam 428 adet etiket, fire olmuştur.

Buna ilaveten, araştırmacı 05.12.2016 tarihinde paketleme makinesi çalışanından sabah makinenin hazırlık süresi içerisinde altı tablanın fire olduğunu ve ürünlerin şişelenmesi sırasında paketleme makinesinde görülen tabla sıkışması problemi nedeniyle dört tablanın fire olduğunu öğrenmiştir. Buna bağlı olarak, şişeleme tamamlandığında 05.12.2016 tarihinde toplam 10 tabla firesi vardır. Bu bilgilere göre, 02.12.2016 ve 05.12.2016 tarihinde 70 cl Burgaz Export'un şişelenmesinde 15 tabla firesi dahil toplam 3.337 tabla kullanılmıştır.

Aralık ayında yapılan 70 cl Burgaz Export şişelemesinde ortaya çıkan problemler, bunların frekansları ve zaman dilimleri içerisindeki dağılımı araştırmacı tarafından düzenlenen Tablo 5.31'de sunulmuştur.

Tablo 5.31. 02.12.2016 ve 05.12.2016'da 70 cl Burgaz Export'un kontrol tablosu

Süreç	şişeleme süreci				
Ürün	70 cl Burgaz Export				
Problemler/Zaman Dilimleri	08.00 10.00	10.20 12.00	12.30 15.00	15.25 18.00	Toplam (Adet)
Hattı Durdurmayan Problemler					
Yüksek seviyeli şişeler	198	245	385	514	1342
Boş şişeler	2	4	2	12	20
Kırık şişeler	0	2	0	0	2
Düşük seviyeli şişeler	0	0	4	13	17
Yüksek kapak	0	1	1	0	2
Palet bozmada kırılan şişeler	0	12	3	4	19
Bozuk kapak	0	1	0	0	1
Hattı Durduran Problemler					
Kapak sıkışması	0	4	6	4	14
Kapaksız şişeler	0	5	6	4	15
Elevatörde kapak bitmesi	0	1	2	1	4
Paketlemede şişe birikmesi	1	1	1	1	4
Fotoselin şişeyi okumaması	0	2	8	7	17
Kapak yolunda sıkışma	1	1	0	3	5
Muzul tamiri	0	0	0	1	1
Kapak taşıma yolunda kapak sıkışması	1	0	1	0	2

Tablo 5.31. (Devam) 02.12.2016 ve 05.12.2016'da 70 cl Burgaz Export'un kontrol tablosu

Süreç	Şişeleme süreci				
Ürün	70 cl Burgaz Export				
Problemler/Zaman Dilimleri	08.00 10.00	10.20 12.00	12.30 15.00	15.25 18.00	Toplam (Adet)
Hattı Durduran Problemler (Devam)					
Ön etiket fırçasının ayarı	0	1	0	1	2
Ön etiketin kırışık yapışması	0	1	0	0	1
Kırışık ön etiket	0	8	0	0	8
Tabla sıkışması	0	1	0	0	1
Sıkışan tabla	0	4	0	0	4
Fotoselin kapakları okumaması	0	1	0	0	1
Kapağın şişeden düşmesi	0	1	0	0	1
Dolumda şişe kırılması	0	2	0	0	2
Dolumda kırılan şişeler	0	6	0	0	6
Karıştırıcıda kapak sıkışması	0	0	1	0	1
Etiket makinesi helezonu	0	0	1	0	1
Konveyörün (bandın) durması	0	0	1	0	1
Bandrolün yanlış yapışması	1	0	0	1	2

Tablo 5.31 incelendiğinde, hattı durdurmayan problemler içerisindeki en büyük problemin yüksek seviyeli şişeler olduğu, hattı durduran problemler içerisindeki en büyük problemin ise kapak yolu ağız fotoselinin kapaklı şişeyi okumaması olduğu görülmektedir.

Hattı durdurmayan ve durduran problemlerin birçoğu öğlen saat 12.30'dan sonra ortaya çıkmıştır. Hattı durdurmayan problemler saat 15.25'ten sonra daha sık görülmüştür. Bu problemi sırasıyla boş şişeler problemi ve palet bozmada kırılan şişeler problemi izlemektedir. Boş şişeler problemi saat 15.25'ten sonra daha sık görülmüştür. Palet bozmada kırılan şişeler problemi ise sabah 10.00 molasından sonra daha sık görülmüştür. 02.12.2016 tarihinde 10.00 molasından sonra şişelerin palet bozma makinesinden palet bozma çıkış bandına (şişeleri palet bozma makinesinden dolum makinesine taşıyan konveyörün başlangıçtaki kısmı) verilmesi sırasında 12 şişe kırılmıştır. Öğleden sonra ise aynı nedenle palet bozmada yedi şişe daha kırılmıştır. Araştırmacı ve takım tarafından seçilen ürünün Aralık ayı şişeleme sürecinde uygulanan çözümün ardından, şemsiye üstü burç içi contalarda ve dolum çubuklarında aşınma nedeniyle oluşan kırık şişe probleminin azaldığı görülmektedir.

Hattı durduran problemler incelendiğinde ise, kapak yolu ağız fotoselinin kapaklı şişeyi okumaması probleminin birinci sırada olduğu görülmektedir. Bu problem hem

saat 12.30'dan sonra hem de saat 15.25'ten sonra sık görülmüştür. Bu problemi izleyen kapak sıkışması problemi saat 12.30'dan sonra daha sık görülmüştür. Hattı durduran problemlerin neredeyse yarısı saat 10.20'den sonra görülmekle birlikte bunlar nadiren ortaya çıkmıştır.

Uygulanan çözümün süreç üzerindeki etkisi değerlendirilmeden önce, hattı durduran problemlerin duruş süreleri de incelenmelidir; çünkü temel amaç, bu problemlerden birini azaltarak şişeleme süresini kısaltmaktır. Bu nedenle, belirlenen problemin Aralık ayında gerçekleşmeye devam etmesi durumunda bu problem nedeniyle hattın ne kadar süre durduğu önemli bir bilgidir. *Aralık ayında hattın durma nedenleri ve duruş süreleri* araştırmacı tarafından düzenlenen Tablo 5.32'de verilmiştir.

Tablo 5.32. 02.12.2016 ve 05.12.2016'da duruşlar ve süreleri

Duruşlar	Süre
Hattı Durduran Problemler	
Kapak sıkışması	8 dk 40 sn
Elevatörde kapak bitmesi	7 dk 10 sn
Paketleme giriş bandında şişe birikmesi	6 dk 20 sn
Fotoselin kapaklı şişeyi okumaması	10 dk 30 sn
Kapak yolunda kapak sıkışması	5 dk 10 sn
10 numaralı muzulun tamiri	2 dk
Kapak taşıma yolunda kapak sıkışması	6 dk
Ön etiket fırçasının ayarı	8 dk
Ön etiketin kırışık yapışması	6 dk
Paketleme makinesinde tabla sıkışması	4 dk
Kapak yolu fotoselinin kapakları okumaması	1 dk
Kapağın şişeden düşmesi	30 sn
Dolumda şişe kırılması	9 dk
Elevatör karıştırıcısının haznesinde kapak sıkışması	1 dk
Etiket makinesi helezonunun yerinden çıkması	1 dk
Konveyörün durması	8 dk
Bandrolün kapakta yanlış yere yapışması	22 dk
Zorunlu Duruşlar	
Şişelemeye hazırlık	95 dk
10:00 molası	45 dk
Laboratuvarın seviye ve derece kontrolü	10 dk
Etiket değişimi	28 dk
12.00 molası	70 dk
Ürün bekleme	78 dk
15.00 molası	45 dk
Bandrol değişimi	6 dk

02.12.2016 ve 05.12.2016 tarihindeki şişelemede en sık görülen problem fotoselin kapaklı şişeyi okumamasıdır. Bu problem, hattın 10 dk 30 sn durmasına yol açmıştır. Hattın durmasına neden olan ve en sık görülen ikinci problem ise kapak sıkışmasıdır. Bu problem, hattı sekiz dk 40 sn durdurmuştur. Ancak, hattı en uzun süre durduran problem, bandrolün kapakta yanlış yere yapışması olmuştur. Bu problem, Eylül ayındaki şişelemede görülmemiş iken; Aralık ayındaki şişelemede ise sadece iki kere ortaya çıkmasına rağmen hattı en uzun süre (22 dk) durduran problem olmuştur.

Duruş süresi bakımından Eylül ayındaki şişelemede hattı durduran problemler arasında birinci problem olan dolumda şişe kırılması, Aralık ayındaki şişelemede dokuz dakikalık duruş süresiyle üçüncü sıraya gerilemiştir. Zorunlu duruşlar dışında toplam duruş süresi ise 106 dk 20 sn olmuştur.

Araştırmacı, verileri topladıktan sonra, *faaliyetlerin performansını ölçerek mevcut durumu tespit etmiştir*. Araştırmacı tarafından hazırlanan ve 02.12.2016 ve 05.12.2016'de faaliyetlerin performansını gösteren tablo, aşağıda Tablo 5.33'de sunulmuştur.

Tablo 5.33. 02.12.2016 ve 05.12.2016'da faaliyetlerin performansı

Faaliyetler	Faaliyetlerin Performans Ölçütleri	Faaliyetlerin Performans Ölçütlerinin Hesaplanması	2 ve 5 Aralık 2016'da Mevcut Durum	Hedefler
Palet bozma	Kırılan şişe oranı	$19/(39924+27+8+3)$	%0,048	%0,022750
Dolum	Yüksek seviyeli şişe oranı	$1342/39924$	%3,361	%0,022750
	Düşük seviyeli şişe oranı	$17/39924$	%0,043	%0,022750
	Boş şişe oranı	$20/39924$	%0,05	%0,022750
	Kırık şişe oranı	$2/(39924+27+8+3)$	%0,005	%0,022750
	Dolumda kırılan şişelerin oranı	$6/(39924+27+8+3)$	%0,015	%0,022750
	Kapak firesi oranı	$(44+82)/(39924+126+8+3)$	%0,315	%0,022750
	Zorunlu duruşlar dışında toplam duruş süresinin toplam şişeleme süresine oranı	106 dk 20 sn/ 1035 dk	%10,274	%10
Etiketleme	Etiket firesi oranı	$428/[(39924 \times 2)+428]$	%0,533	%0,022750
	Kırılan şişe oranı	$0/(39924+27+8+3)$	0	%0,022750
Bandrolleme	Bandrol firesi oranı	$1/39925$	%0,003	%0,022750
	Kırılan şişe oranı	$0/(39924+27+8+3)$	0	%0,022750

Tablo 5.33. (Devam) 02.12.2016 ve 05.12.2016'da faaliyetlerin performansı

Faaliyetler (Devam)	Faaliyetlerin Performans Ölçütleri	Faaliyetlerin Performans Ölçütlerinin Hesaplanması	2 ve 5 Aralık 2016'da Mevcut Durum	Hedefler
Paketleme	Tabla firesi oranı	15/3337	%0,45	%0,022750
	Kırılan şişe oranı	0/(39924+27+8+3)	0	%0,022750
Paletleme	Kırılan şişe oranı	0/(39924+27+8+3)	0	%0,022750

Aralık ayında 70 cl Burgaz Export'un şişelenmesinde yapılan palet bozma faaliyetinde, kırılan şişe oranı 19 şişenin kırılması nedeniyle hedefin üzerinde olmuştur. Dolum faaliyetinde, çok sayıda şişenin dolum seviyesi yüksek olduğu için yüksek seviyeli şişe oranı hedefin çok üzerine çıkmıştır. Düşük seviyeli şişe oranı, boş şişe oranı ve kapak firesi oranı da hedefin üzerindedir.

Uygulanan çözüm sayesinde, kırık şişe oranı ve dolumda kırılan şişe oranı hedefin altına inmiştir. Buna ilaveten, Eylül ayındakine kıyasla daha çok sayıda şişe bandrollendiği için şişeleme süresi uzamış olmasına rağmen, zorunlu duruşlar dışında toplam duruş süresinin toplam şişeleme süresine oranı hedefin çok az üzerinde gerçekleşmiş ve hedefe çok yaklaşmıştır.

Etiketleme faaliyetinde, etiket firesi oranı hedefin üzerindedir. Bununla birlikte, etiketlemede hiç şişe kırılmadığı için, kırılan şişe oranı sıfır olup hedefin altındadır. Bandrol firesi oranı da hedefin altında iken; bandrollemede de hiç şişe kırılmadığı için, kırılan şişe oranı sıfır olup hedefin altındadır.

Paketleme faaliyetinde, tabla firesi oranı hedefin üzerinde iken; bu faaliyetin yapılması sırasında hiç şişe kırılmadığı için, kırılan şişe oranı sıfır olup hedefin çok altındadır. Paletleme faaliyetinde de hiç şişe kırılmadığı için, kırılan şişe oranı sıfır olup hedefin çok altındadır.

Kasım-Aralık döneminde performansın ölçülmesi

Faaliyetlerin performansını ölçtükten sonra araştırmacı, 70 cl Burgaz Export için Kasım-Aralık dönemine ilişkin ürün temelinde dengeli ölçüm kartını oluşturmuştur. Bu tablo, aşağıda Tablo 5.34'de sunulmuştur.

Tablo 5.34. Kasım – Aralık döneminde 70 cl Burgaz Export'un ürün temelinde dengeli ölçüm kartı

Boyutlar	Stratejik Amaçlar	Performans Ölçütleri	Performans Ölçütlerinin Hesaplanması	Mevcut Durum	Hedefler
İç Süreçler Boyutu	Her şişede aynı kaliteyi sağlamak	Standart dışı dolum seviyesi oranı	$(1379+30)/(39924+10835)$	%2,776	%0,022750
	Yeniden işleme oranını azaltmak	Yeniden işleme oranı	$(37+2)/(39924+10835)$	%0,077	%0,022750
	Fire oranını azaltmak	Şişe firesi oranı	$(27+5)/(39924+27+8+3+10835+5)$	%0,063	%0,022750
		Kapak firesi oranı	$(126+15)/(39924+27+8+3+10835+15)$	%0,277	%0,022750
		Etiket firesi oranı	$(428+120)/(80276+21790)$	%0,434	%0,022750
Öğrenme ve Gelişme Boyutu	Fazla mesai saatlerini azaltmak	Toplam fazla mesai saati	İnsan kaynakları yöneticisinden bilgi alınmıştır.	0	0
	İyileştirme önerilerinin sayısını arttırmak	Çalışanların sundukları iyileştirme önerilerinin sayısı	Sayım yoluyla	1	En az 1
	İyileştirme önerisinde bulunan çalışan sayısını arttırmak	İyileştirme önerisinde bulunan çalışan sayısı	Sayım yoluyla	1	En az 1
	Uygulamaya konulan öneri sayısını arttırmak	Uygulamaya konulan öneri sayısı	Sayım yoluyla ve gözlemlerle	1	1

70 cl Burgaz Export hem Kasım hem de Aralık ayında şişelendiği için Kasım-Aralık döneminde 70 cl Burgaz Export'un ürün temelinde dengeli ölçüm kartının performans ölçütlerinin değerleri, Kasım ve Aralık ayındaki şişelemeyle ilgili değerlerden oluşmaktadır. Bu dönemde, iç süreçler boyutu ile ilgili performans ölçütleri içerisinde en çok dikkat çeken performans ölçütü, standart dışı dolum seviyesi oranı olmuştur. Bu oran, hedefin çok üzerinde çıkmıştır. Çünkü özellikle Aralık ayındaki şişelemede çok sayıda dolum seviyesi yüksek şişe gözlemlenmiştir. Kasım-Aralık döneminde, yeniden işleme oranı da hedefe yakın ve hedefin biraz üzerindedir.

Fire oranları incelendiğinde; şişe, kapak ve etiket firesi oranlarının değerleri hedefin üzerindedir. Bu oranlar içerisinde en yüksek olanı etiket firesi oranı iken; en düşük olanı ise şişe firesi oranıdır. Uygulanan çözüm sayesinde, kırık şişe oranı ve dolunda kırılan şişe oranı azaldığı için, şişe firesi oranının değeri de hedefe yaklaşmıştır.

Öğrenme ve gelişme boyutunun performans ölçütlerinin değerleri ise hedeflenen değerlere ulaşmıştır. Bununla birlikte, bu ölçütler içinde çalışanların sundukları iyileştirme önerilerinin sayısı ve iyileştirme önerisinde bulunan çalışan sayısının değerleri hedefe ulaşsa da bunlar en az sayıda gerçekleşmiştir. Hedefin tutturulması olumlu olsa da işletme yöneticilerinin desteği alınarak çalışanların bu konuda motive edilmesine ihtiyaç vardır.

Çalışma

Seçilen ürünün Eylül ayında şişelenmesiyle ilgili hazırlanan kontrol tablosu ile Aralık ayında şişelenmesiyle ilgili hazırlanan kontrol tablosu, *uygulanan çözümün etkisini görmek için* karşılaştırılabilir. İki kontrol tablosu karşılaştırıldığında, hattı durdurmamayan problemler bakımından yüksek seviyeli şişeler probleminin artarak devam ettiği görülmektedir. Bu problemin oranı %0,439'dan (117/26677) %3,361'e (1342/39924) çıkmıştır. Palet bozmada kırılan şişeler probleminde ise miktar olarak artış olmamakla birlikte bu problemin oranında azalış olmuştur. Bu problemin oranı %0,071'den $[19/(26677+86)]$ %0,048'e $[19/(39924+27+8+3)]$ düşmüştür.

Düşük seviyeli şişeler probleminin hem miktarında hem de oranında artış olmuştur. Düşük seviyeli şişelerin miktarı üçten 17'ye çıkar iken; oranı da %0,011'den (3/26677) %0,043'e (17/39924) yükselmiştir. Miktar ve oran olarak artış gösteren diğer problem, boş şişeler problemi olmuştur. Boş şişelerin miktarı üçten 20'ye çıkar iken; oranı da %0,011'den (3/26677) %0,05'e (20/39924) yükselmiştir.

İki kontrol tablosu karşılaştırıldığında, Aralık ayındaki şişelemede, hattı durdurmamayan problemler bakımından kırık şişeler probleminin hem miktar hem de oran olarak azalış gösterdiği görülmektedir. Kırık şişelerin miktarı 45'ten ikiye düşer iken; oranı da %0,168'den $[45/(26677+86)]$ %0,005'e $[2/(39924+27+8+3)]$ düşmüştür.

Hattı durduran problemler bakımından iki kontrol tablosu incelendiğinde ise seçilen ürünün Aralık ayı şişelemesinde dolunda şişe kırılması probleminin hem miktar

hem de oran olarak azaldığı görülmektedir. Dolumda şişe kırılması probleminin miktarı 10'dan ikiye düşer iken; oranı da %32,258'den (10/31) %3,333'e (2/60) düşmüştür. Dolumda kırılan şişelerin miktarı 22'den altıya düşer iken; oranı da %0,082'den $[22/(26677+86)]$ %0,015'e $[6/(39924+27+8+3)]$ düşmüştür.

Hattı durduran problemler bakımından iki kontrol kartı karşılaştırılmaya devam edildiğinde, Eylül ayındaki şişelemede ortaya çıkmayan bazı problemlerin Aralık ayındaki şişelemede ortaya çıktığı görülmektedir. Bu problemlerin başında gelen kapak yolu ağzı fotoselinin kapaklı şişeyi okumaması problemi, hattı durduran problemler arasında öne çıkmaktadır. Bu problemin oranı %28,333 (17/60) olmuştur. Hattı durduran problemler içerisinde en sık görülen ikinci ve üçüncü problem ise sırasıyla kapaksız şişeler ve kapak sıkışması problemleridir. Bu problemler birbiriyle bağlantılıdır. Aralık ayındaki şişelemede her iki problemin hem miktarı hem de oranı artmıştır. Kapak sıkışması probleminin miktarı yediden 14'e çıkar iken; oranı da %22,581'den (7/31) %23,333'e (14/60) yükselmiştir.

Uygulanan çözüm değerlendirilir iken; çözümden sonra aynı problemin tekrarlanıp tekrarlanmadığının belirlenmesinin yanı sıra bu problem nedeniyle hattın ne kadar süreyle durduğunun bilinmesi de önemlidir. Daha önce de belirtildiği üzere, araştırmacının ve takımın amacı, belirledikleri problemi azaltarak hattın bu problemden kaynaklanan duruş süresini kısaltabilmektir. Bu, başka bir problemin ortaya çıkmaması durumunda şişeleme süresini de kısaltacaktır.

Uygulanan çözüm sayesinde bu amaca ulaşıp ulaşılmadığını görmek için, Eylül ayındaki şişelemeyle ilgili duruş süreleri ile Aralık ayındaki şişelemeyle ilgili duruş süreleri karşılaştırılabilir. Buna göre, Eylül ayında dolumda şişe kırılması problemi nedeniyle hattın duruş süresi 14 dk iken; aynı problem nedeniyle Aralık ayında hattın duruş süresi, azalarak dokuz dk olmuştur. Ayrıca, bu problem sadece iki kere ortaya çıkmış ve bunlardan birinin nedeni kapaktan düşen conta olmuştur.

Kontrol tablolarının karşılaştırılmasına ilaveten, ürünün şişelenmesi ile ilgili faaliyetlerin performansları aylar itibarıyla karşılaştırılarak şişeleme faaliyetlerinin ne kadar iyileştiğini belirlemek mümkündür. Araştırmacı tarafından hazırlanan ve 70 cl Burgaz Export'un şişelenmesine ilişkin faaliyetlerin performanslarını karşılaştıran Tablo 5.35 aşağıda sunulmuştur.

Tablo 5.35. 70 cl Burgaz Export'un şişelenmesi faaliyetlerinin performanslarının karşılaştırılması

Faaliyetler	Faaliyetlerin Performans Ölçütleri	Faaliyetlerin Performans Ölçütlerinin Hesaplanması	22 ve 23 Eylül 2016	23 Kasım 2016	2 ve 5 Aralık 2016	Hedefler
Palet Bozma	Kırılan şişe oranı	19/(26677+86)	%0,071	-	-	%0,022750
		0/(10835+5)	-	0	-	%0,022750
		19/(39924+19+2+6+8+3)	-	-	%0,048	%0,022750
Dolum	Yüksek seviyeli şişe oranı	117/26677	%0,439	-	-	%0,022750
		28/10835	-	%0,258	-	%0,022750
		1342/39924	-	-	%3,361	%0,022750
	Düşük seviyeli şişe oranı	3/26677	%0,011	-	-	%0,022750
		2/10835	-	%0,018	-	%0,022750
		17/39924	-	-	%0,043	%0,022750
	Boş şişe oranı	3/26677	%0,011	-	-	%0,022750
		0/10835	-	0	-	%0,022750
		20/39924	-	-	%0,05	%0,022750
	Kırık şişe oranı	45/(26677+86)	%0,168	-	-	%0,022750
		1/(10835+5)	-	%0,009	-	%0,022750
		2/(39924+27+8+3)	-	-	%0,005	%0,022750
	Dolumda kırılan şişe oranı	22/(26677+73)	%0,082	-	-	%0,022750
		4/(10835+5)	-	%0,037	-	%0,022750
		6/(39924+27+8+3)	-	-	%0,015	%0,022750
	Kapak firesi oranı	73/(26677+73)	%0,273	-	-	%0,022750
		15/(10835+15)	-	%0,138	-	%0,022750
		126/(39924+126+8+3)	-	-	%0,315	%0,022750
	Zorunlu duruşlar dışında toplam duruş süresinin toplam şişeleme süresine oranı	54 dk 26 sn/655 dk	%8,31	-	-	%10
		41 dk 20 sn/310 dk	-	%13,333	-	%10
		106 dk 20 sn/1035 dk	-	-	%10,274	%10
Etiketleme	Etiket firesi oranı	305/[(26677x2)+305]	%0,568	-	-	%0,022750
		120/[(10835x2)+120]	-	%0,551	-	%0,022750
		428/[(39924x2)+428]	-	-	%0,533	%0,022750
	Kırılan şişe oranı	0/(26677+86)	0	-	-	%0,022750
		0/(10835+5)	-	0	-	%0,022750
		0/(39924+27+8+3)	-	-	0	%0,022750

Tablo 5.35. (Devam) 70 cı Burgaz Export'un şişelenmesi faaliyetlerinin performanslarının karşılaştırılması

Faaliyetler (Devam)	Faaliyetlerin Performans Ölçütleri	Faaliyetlerin Performans Ölçütlerinin Hesaplanması	22 ve 23 Eylül 2016	23 Kasım 2016	2 ve 5 Aralık 2016	Hedefler
Bandrolleme	Bandrol firesi oranı	0/26677	0	-	-	%0,022750
		8/10843	-	%0,074	-	%0,022750
		1/39925	-	-	%0,003	%0,022750
	Kırılan şişe oranı	0/(26677+86)	0	-	-	%0,022750
		0/(10835+5)	-	0	-	%0,022750
		0/(39924+27+8+3)	-	-	0	%0,022750
Paketleme	Tabla firesi oranı	5/2228	%0,224	-	-	%0,022750
		5/907	-	%0,551	-	%0,022750
		15/3337	-	-	%0,45	%0,022750
	Kırılan şişe oranı	0/(26677+86)	0	-	-	%0,022750
		0/(10835+5)	-	0	-	%0,022750
		0/(39924+27+8+3)	-	-	0	%0,022750
Paletleme	Kırılan şişe oranı	0/(26677+86)	0	-	-	%0,022750
		0/(10835+5)	-	0	-	%0,022750
		0/(39924+27+8+3)	-	-	0	%0,022750

70 cı Burgaz Export'un şişelenmesinde, Eylül ayında, palet bozma faaliyetinde 19 şişe kırılmış ve kırılan şişe oranı %0,071 olmuştur. Bu oran hedefin üzerindedir. Kasım ayında palet bozmada hiç şişe kırılmamıştır. Aralık ayında ise Eylül ayında olduğu gibi 19 şişe kırılmıştır. Ancak, Aralık ayında Eylül ayına kıyasla daha çok şişe bandrollendiği için, kırılan şişe oranı Eylül ayındaki orandan daha düşük çıkmıştır. Yine de Aralık ayında, palet bozmada kırılan şişe oranı hedefin üzerindedir.

Eylül ayında, palet bozmada şişelerin kırılmasının nedeni, palet bozma makinesine verilen boş şişe paletlerinin içinde bulunan ve boş şişelerin üzerine dizildiği karton separatörlerdir (ayırıcı; palette şişelerin üzerine dizildiği ve bu nedenle palettteki şişelerin arasında bulunan karton, plastik vb. malzemelerden hazırlanmış, yüzeyi büyük, düzgün parça). Bu separatörlerin yüzeyi şişelerin ağırlığıyla pürüzlü hale gelmektedir. Boş şişeler, palet bozma makinesinden konveyöre (banda) verilirken bu pürüzlere takılmaktadır. Bu durum, boş şişelerin birbirine çarparak çatlamasına ya da düşüp kırılmasına yol açmaktadır.

Kasım ayındaki şişelemede ise palet bozma makinesine içinde plastik separatörlerin bulunduğu boş şişe paletleri verilmiştir. Bu separatörler, boş şişelerin

ağırlığına karşı dayanıklıdır. Buna bağlı olarak, plastik separatörlerin yüzeylerinde herhangi bir pürüz de oluşmamaktadır. Boş şişeler bu sayede, palet bozma makinesinden konveyöre çatlama ve kırılmadan verilmiştir.

Aralık ayındaki şişelemede ise palet bozma faaliyetinde hem karton separatörlü hem de plastik separatörlü boş şişe paletleri kullanılmıştır. Karton separatörlü boş şişe paletlerinde aynı problemle karşılaşmıştır. Aralık ayında, Eylül ayına kıyasla daha çok sayıda ürün şişelenmesine rağmen, palet bozma çalışmasının dikkati ve çabası sayesinde, kırılan şişe oranı Eylül ayındaki orandan düşük çıkmıştır.

Eylül ayında bandrollenen 26.677 şişenin 117 adedi yüksek seviyeli. Yüksek seviyeli şişe oranı Eylül ayında %0,439 olmuştur. Kasım ayında ise, hem bandrollenen şişe miktarında hem de yüksek seviyeli şişe miktarındaki azalışa bağlı olarak, yüksek seviyeli şişe oranı da Eylül ayına kıyasla düşük çıkmıştır. Aralık ayında ise, hem bandrollenen şişe miktarı hem de yüksek seviyeli şişe miktarı artmıştır. Ancak, yüksek seviyeli şişe miktarındaki artış oranının bandrollü şişe miktarındaki artış oranından fazla olması nedeniyle, Aralık ayında yüksek seviyeli şişe oranı hedefin oldukça üzerinde çıkmıştır.

Düşük seviyeli şişe oranı Eylül ayında hedefin altında olmasına rağmen, Kasım ayında bu oran yükselerek hedefin üzerine çıkmıştır. Bu yükseliş Aralık ayında da devam etmiştir. Boş şişe oranı ise Eylül ayında hedefin altında çıkmıştır. Kasım ayındaki şişelemede dolun faaliyetini yapıyor iken; dolun makinesinden hiç boş şişe çıkmaması nedeniyle sıfır olan boş şişe oranı, Aralık ayındaki şişelemede yükselerek hedefin üzerine çıkmıştır.

Eylül ayında %0,168 olan kırık şişe oranı ise uygulanan çözüm sayesinde, Kasım ayında azalarak hedefin altına inmiştir. Aralık ayında da kırık şişe oranı azalmaya devam etmiştir.

Dolumda kırılan şişe oranı, Eylül ayında %0,082 ile hedefin üzerinde çıkmıştır. Uygulanan çözüm sayesinde, dolumda kırılan şişe oranı Kasım ayında azalarak hedefe yaklaşmıştır. Aralık ayında ise bu oran hedefin altına inmiştir.

Kapak firesi oranı Eylül ayında %0,273 ile hedefin üzerindedir. Kasım ayında, bu oran bandrollü şişe miktarındaki azalışa bağlı olarak azalsa da hedefin üzerinde çıkmıştır. Aralık ayında ise, bandrollü şişe miktarındaki artışa bağlı olarak kapak firesi oranı da artmış ve hedefin üzerine çıkmıştır.

Dolum faaliyeti ile ilgili son performans ölçütü olan zorunlu duruşlar dışında duruş süresinin toplam şişeleme süresine oranı, Eylül ayında hedefin altında iken; Kasım ayında ise, uygulanan pilot çözüme rağmen hedefin üzerinde çıkmıştır. Çünkü beklenmedik bir şekilde arka etiketler ön etiketlerin yanına yapışmıştır. Bu durumun düzeltilmesi için 21 dk zaman harcanmıştır. Aralık ayında ise, etiketleme makinesi çalışmasının bu konudaki dikkati ve şişelerin kırılmasını azaltmak için uygulanan çözüm sayesinde, zorunlu duruşlar dışında toplam duruş süresinin toplam şişeleme süresine oranı azalarak hedefe yaklaşmıştır. Bandrollenen şişe miktarındaki artışa bağlı olarak şişeleme süresinin uzamış olmasına rağmen, bu oranın (%10,274) hedefe (%10) çok yaklaşmış olması araştırmacı ve takım tarafından başarı olarak görülmüştür.

Etiket firesi oranı, Eylül ayında %0,568 ile hedefin üzerindedir. Bu oran, Kasım ayında, bandrollü şişe miktarındaki azalışa bağlı olarak azalmış iken; Aralık ayında ise, bandrollü şişe miktarındaki artışa bağlı olarak tekrar artmıştır. 70 cl Burgaz Export'un şişelenmesinde, etiketleme faaliyetinde kırılan şişe oranı Eylül, Kasım ve Aralık aylarında sıfır olup hedefin çok altındadır; çünkü bu faaliyette hiç şişe kırılmamıştır.

Eylül ayında sıfır olan bandrol firesi oranı Kasım ayında yükselmiş ve hedefin üzerine çıkmıştır. Çünkü bandrolleme makinesi, bandrolü çift atmıştır. Sonuçta da sekiz bandrol, fire olmuştur. Aralık ayında ise, bandrollü şişe miktarındaki artışa rağmen, bandrol firesi oranında azalış görülmüştür. Bandrolleme faaliyetinde, hiç şişe kırılmadığı için, kırılan şişe oranı her üç ayda da sıfır olup hedefin çok altındadır.

Tabla firesi oranı, Eylül ayında %0,224 ile hedefin üzerinde çıkmıştır. Kasım ayında ise, Eylül ayındaki tabla firesine eşit sayıda tabla firesi olmasına rağmen, kullanılan tabla sayısındaki azalışa bağlı olarak tabla firesi oranı artmıştır. Çünkü daha az sayıda şişe bandrollenmiştir. Aralık ayında ise tabla sıkışması problemi nedeniyle tabla firesi artmıştır. Ancak, bandrollenen şişe miktarındaki artışa bağlı olarak kullanılan tabla sayısı da arttığı için, tabla firesi oranı Kasım ayına kıyasla azalmıştır. Yine de bu oran hedefin üzerinde çıkmıştır. 70 cl Burgaz Export'un şişelenmesi sırasında, paketleme makinesinde, hiç şişe kırılmadığı için, kırılan şişe oranı şişeleme yapıldığı her üç ayda da sıfır olup hedefin çok altındadır.

Paletleme faaliyetinin performans ölçütü olan kırılan şişe oranı, 70 cl Burgaz Export'un şişelendiği her üç ayda da sıfır olup hedefin çok altındadır. Çünkü ürünün şişelenmesi sırasında paletleme faaliyetinde hiç şişe kırılmamıştır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, çözümün uygulanmasından sonra, kırık şişe oranı ve dolumda kırılan şişe oranının azalarak hedefin altına inmesi ve zorunlu duruşlar dışında duruş süresinin toplam şişeleme süresine oranının azalarak hedefe çok yaklaşması işletme bakımından olumludur.

Kontrol tablolarının ve faaliyetlerin performanslarının karşılaştırılmasına ilaveten, ürünün dengeli ölçüm kartı da dönemler itibarıyla karşılaştırılarak işletmenin performansının ne kadar iyileştiğini belirlemek mümkündür. Araştırmacı tarafından hazırlanan ve 70 cl Burgaz Export'un şişelenmesi ile ilgili Eylül-Ekim ve Kasım-Aralık dönemlerine ilişkin ürün temelinde dengeli ölçüm kartlarını karşılaştıran Tablo 5.36 aşağıda sunulmuştur.

Tablo 5.36. 70 cl Burgaz Export'un ürün temelinde dengeli ölçüm kartlarının karşılaştırılması

Boyutlar	Performans Ölçütleri	Performans Ölçütlerinin Hesaplanması	Eylül-Ekim Mevcut Durum	Kasım-Aralık Mevcut Durum	Hedefler
İç süreç boyutu	Standart dışı dolum seviyesi oranı	123/26677	%0,461	-	%0,022750
		$(1379+30)/(39924+10835)$	-	%2,776	%0,022750
Yeniden işleme oranı	Yeniden işleme oranı	6/26677	%0,022	-	%0,022750
		$(37+2)/(39924+10835)$	-	%0,077	%0,022750
Şişe firesi oranı	Şişe firesi oranı	$86/(26677+86)$	%0,321	-	%0,022750
		$(27+5)/(39924+27+8+3+10835+5)$	-	%0,063	%0,022750
Kapak firesi oranı	Kapak firesi oranı	$73/(26677+73)$	%0,273	-	%0,022750
		$(126+15)/(39924+126+8+3+10835+15)$	-	%0,277	%0,022750
Etiket firesi oranı	Etiket firesi oranı	$305/[(26677 \times 2) + 305]$	%0,568	-	%0,022750
		$(428+120)/(80276+21790)$	-	%0,537	%0,022750
Öğrenme ve Gelişme Boyutu	Toplam fazla mesai saati	İnsan kaynakları yöneticisinden bilgi alınmıştır.	0	0	0
	Çalışanların sundukları iyileştirme önerilerinin sayısı	Sayım yoluyla	1	1	En az 1
	İyileştirme önerisinde bulunan çalışan sayısı	Sayım yoluyla	1	1	En az 1

Tablo 5.36. (Devam) 70 cl Burgaz Export'un ürün temelinde dengeli ölçüm kartlarının karşılaştırılması

Boyutlar (Devam)	Performans Ölçütleri	Performans Ölçütlerinin Hesaplanması	Eylül-Ekim Mevcut Durum	Kasım-Aralık Mevcut Durum	Hedefler
Öğrenme ve Gelişme Boyutu (Devam)	Uygulamaya konulan öneri sayısı	Sayım yoluyla ve gözlemlerle	0	1	1

Dengeli ölçüm kartının iç süreçler boyutunun performans ölçütlerinden biri olan standart dışı dolum seviyesi oranı, Kasım-Aralık döneminde Eylül-Ekim dönemine kıyasla artmış ve hedefin çok üzerine çıkmıştır. Bu büyük artışın nedeni ise yüksek seviyeli şişe sayısındaki artıştır. Buna ilaveten, Aralık ayında, düşük seviyeli şişe ve boş şişe sayısındaki artış nedeniyle yeniden işleme oranı hedefin üzerine çıkmıştır.

Şişe firesi oranı ise uygulanan çözüm sayesinde Kasım-Aralık döneminde azalarak hedefe yaklaşmıştır. Kapak firesi oranı, kapak firesindeki artış nedeniyle Eylül-Ekim dönemine kıyasla çok az artmış ve hedefin üzerinde kalmaya devam etmiştir. Etiket firesi oranı ise, kullanılan etiket miktarındaki artışa bağlı olarak düşmesine rağmen hedefin üzerinde kalmaya devam etmiştir.

Dengeli ölçüm kartının öğrenme ve gelişme boyutunun performans ölçütlerinden biri olan toplam fazla mesai saati incelendiğinde, 70 cl Burgaz Export'un fazla mesai yapılmadan şişelendiği görülmektedir. Buna bağlı olarak, toplam fazla mesai saati bakımından işletme, hem Eylül-Ekim döneminde hem de şişeleme yoğun olduğu Kasım-Aralık döneminde hedefine ulaşmıştır.

Çalışanların sundukları iyileştirme önerilerinin sayısı ve iyileştirme önerisinde bulunan çalışan sayısı bakımından hem Eylül-Ekim döneminde hem de Kasım-Aralık döneminde hedefe ulaşılmıştır. Ancak, bu iki performans ölçütünün değerinin az olması, çalışanların bu konuda motive edilme ihtiyacını göstermektedir. Son olarak, uygulamaya konulan öneri sayısı bakımından Kasım-Aralık döneminde hedefe ulaşılmıştır.

Kontrol tabloları, faaliyetlerin performansları ve ürünün dengeli ölçüm kartları karşılaştırıldığında, uygulanan çözüm sayesinde, araştırmacı ve takım tarafından seçilen dolunda şişe kırılması probleminin hem miktarında hem de oranında azalma

görülmektedir. Ayrıca bu problemden kaynaklanan duruş süresi de azalmıştır. Buna ilaveten, dengeli ölçüm kartlarının karşılaştırıldığı tablodan da görüleceği üzere, şişe firesi oranı da dolumda şişe kırılması problemindeki azalışa bağlı olarak azalmıştır. Bu nedenle uygulanan çözüm başarılıdır.

Eylemde bulunma

Araştırmacı ve takımın 70 cl Burgaz Export'un şişelenmesi ile ilgili seçtiği problem olan dolumda şişe kırılmasına uygulanan çözümün sonucu, araştırmacı tarafından 06.02.2017 tarihinde önce üst yönetimi temsil eden stratejik yönetim ve pazarlama yöneticisine sözel olarak iletilmiştir. Sonra, aynı tarihte, çözümün sonucu araştırmacı tarafından öğle molasında işletmedeki diğer çalışanlara sözel olarak iletilmiştir.

Araştırmanın yapıldığı dönemde 70 cl Burgaz Export rakısının başka bir şişelenmesi yapılmadığı için, uygulanan çözüm başarılı olsa da bu çözümün uzun vadedeki etkisi belirlenememiş ve çözüm standartlaştırılamamıştır. Ayrıca bu çözümün, şişe firesi oranı, çalışanların sundukları iyileştirme önerilerinin sayısı, uygulamaya konulan öneri sayısı ve iyileştirme önerisinde bulunan çalışan sayısı dışındaki diğer performans ölçütlerini etkileyip etkilemediği ve etkilediyse ne kadar etkilediği belirlenememiştir.

Bunların belirlenebilmesi için 70 cl Burgaz Export'un daha sonraki şişelemelerinde de bu çözümün uygulanması, verilerin toplanması ve bu verilerin karşılaştırılarak performans ölçütleri arasındaki ilişkilerin belirlenip yorumlanması gerekmektedir. Bu, sektörün özelliği gereği ancak yıllarca sürebilecek bir çalışmayla yapılabilir.

Ayrıca, uygulanan çözümün diğer işletmelere genellenmesi zordur. Çünkü aynı sektörde bulunan işletmeler, birbirinden farklı özelliklere sahip makinelerle ürünlerini üretebilmektedir. Buna ilaveten, işletmenin maliyet, gelir, müşteri vb. bilgileri gizlilik kapsamında olduğu için işletmenin genel performansı ölçülememiştir. İşletmenin performansı ölçülür ve yönetilir iken; işletmenin dengeli ölçüm kartı değil, ürün temelinde dengeli ölçüm kartı kullanılmıştır.

5.6.6.2.2. İşletme performansının iyileştirilmesi için önerilerin sunulması

İşletmede sürekli iyileştirme çalışması yapılırken, dolum makinesinin dolum ünitesindeki şemsiye üstü burç içi contalarda ve dolum çubuklarında aşınma olduğu farkedilmiştir. Bu nedenle, dolum makinesinin dolum ünitesinde dolum yapılır iken; şişelerin çatladığı veya kırıldığı gözlemlenmiştir. Bu problem, dolum ünitesinin şemsiye üstü burç içi contalarına etiket sarılarak azaltılmaya çalışılmıştır. Ancak bu, kısa vadeli bir çözümdür. İşletmede üretimin ve şişeleme verimliliğinin artırılması için uzun vadede, dolum makinesinin şemsiye üstü burç içi contaları ve dolum çubukları yenilenmelidir.

Ayrıca, 70 cl Burgaz Export rakısının şişelenmesi sırasında palet bozma faaliyetinde karton yerine plastik separatörlü boş şişe paletlerinin kullanılmasının bu faaliyette şişelerin kırılmasını azalttığı görülmüştür. Buna bağlı olarak, işletmede ürünlerin şişelenmesi için plastik separatörlü boş şişe paletlerinin kullanılması önerilmektedir. Bunun için işletme, boş şişe paletlerinin plastik separatörlü olması konusunda tedarikçileriyle anlaşmalıdır.

Şişelerin çatlaması ve kırılması önlediği takdirde, şişe, ürün ve kapak firesi de azalacaktır. Bu durum, üretim maliyetlerinin de azalmasını sağlayarak işletmenin uygulamaya devam edeceği maliyet liderliği stratejisini de destekleyecektir.

Araştırmacı, yaptığı uygulama sırasında, Hat-1'de kullanılan paletleme makinesinin diğer üretim hatlarında kullanılmadığını gözlemlemiştir. Bu makinenin, diğer üretim hatları olan Hat-2 ve Hat-3'te (likörün şişelenmesinde ve etil alkolün bidonlara konulmasında kullanılan iki farklı şişeleme hattı) de kullanılması, hem çalışanların iş yükünü azaltacak hem de üretim sürecinin bir parçası olan şişeleme faaliyetinin süresini kısaltacaktır. Buna bağlı olarak, işletmede ürünlerin üretim süresi de kısaltacaktır. Üretim süresini kısaltarak ürünlerin pazara sunulma süresini kısaltmayı başardığı takdirde işletme, ürünlerini müşterilerine daha hızlı bir şekilde ulaştıracak ve rakipleriyle daha iyi mücadele edecektir.

Buna ilaveten, işletme yöneticilerinin, yaptıkları işleri ve işletme faaliyetlerini iyileştirmek için yeni fikirler bulmaları konusunda çalışanlarını motive etmesi ve sürekli iyileştirme konusunda onları eğitmesi durumunda işletmenin performansının artması beklenmektedir.

5.6.7. Uygulamanın sonucu

Alkollü içecek sektörüyle ilgili fazla çalışma olmaması, araştırmacının bu sektri seçmesinde etkili olmuştur. Ayrıca, uygulama yapılan işletmenin yöneticilerinin tezin uygulanması konusunda pozitif yaklaşmaları, araştırmacının bu sektri ve işletmeyi tercih etmesine neden olmuştur.

Uygulamada öncelikle, işletmenin dış çevresi ve i çevresi incelenerek GZFT analizi yapılmıştır. Bu analize göre, işletmenin yararlanabileceği fırsatlar arasında distile alkollü içecek sektöründe otomasyonun gelişmesi başı çekmektedir. Bu fırsatı, GSMH, GSYH ve döviz kurlarının artması fırsatları izlemektedir.

Bununla birlikte, işletmenin çevresinde birçok tehdit vardır. Yurtiçi retici fiyat endeksinin artması, ithal alkollü içecek tüketiminin artması, distile alkollü içecek sektörüyle ilgili teşviklerin olmaması, sektörde reklam yasaklarının olması, TV'nin ürünlerdeki alkol derecesine göre hesaplanması, TV'deki fiyat artışı, Türkiye'nin politik durumu ve toplumun sosyokültürel yapısının distile alkollü içecek sektörüne etkisi bu tehditler içerisinde en önemli olanlarıdır.

İşletmenin en güçlü yanları ise, az sayıda tedarikçiyle çalışması, ürün analizi yapan özel cihazlara sahip olması, tam otomasyonla üretim yapması, kendi pazarına yakın olması ve işletme çalışanlarının demografik özellikleridir. İşletme, güçlü yanlarına dayanarak fırsatlardan yararlanmaya ve tehditlere karşı hazırlıklı olmaya çalışmaktadır.

Ancak, yapılan GZFT analizi sonucunda; hammadde pazarına yakınlık, dağıtım ağı, markaların bilinirliği, müşterilerle ilişkiler, pazardaki imaj ve pazar payı konularında işletmenin, rakibine kıyasla zayıf olduğu ortaya çıkmıştır. İşletmenin stratejik yönetim ve pazarlama yöneticisi, GZFT analizi sonucunda, araştırmacıya bu zayıflıkları azaltma ve ortadan kaldırma konusunda istekli olduklarını ve bunun için gayret göstermeye devam edeceklerini ifade etmiştir.

İşletme, pazar payını arttırma konusunda rakipleriyle mücadele etmektedir. Ancak, sektörde reklam yasaklarının olması işletmeyi olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle işletme, satış miktarı ve gelirlerini arttırmak için farklı yollar denemektedir. Bu yollardan biri, işletmenin, ürünlerini müşterilerine hızlı bir şekilde ulaştırabilmesidir. Bunun için, işletme yöneticileri üretimin süresini kısaltmaya çalışmaktadır.

Üretimin süresinin kısaltılması, üretimin bir parçası olan şişeleme faaliyetinin süresinin de kısaltılmasına bağlıdır. Bu amaçla çalışmada, işletmenin şişeleme faaliyeti bir süreç olarak ele alınarak bu sürece faaliyete dayalı yönetim uygulanmıştır. Uygulamanın yapılması için ürün olarak 70 cl Burgaz Export rakısı seçilmiştir.

Faaliyete dayalı yönetim kapsamında sürekli iyileştirme çalışmasında pareto analizi yapılmıştır. Bu analize göre, 70 cl Burgaz Export'un şişelenme süresinin uzamasına neden olan en önemli problemin, dolumda şişe kırılması olduğu tespit edilmiştir. Bu problem, şemsiye üstü burç içi contalara etiket sarılarak azaltılmıştır. Problemin azalmasına bağlı olarak bu problem nedeniyle ortaya çıkan duruşların süresi 14 dakikadan dokuz dakikaya inmiştir.

Ayrıca, dolumda kırılan şişeler 22 adetten altı adede inmiştir. Buna bağlı olarak, dolumda kırılan şişe oranı Eylül ayında %0,082 ile belirlenen hedef olan %0,022750'nin üzerinde iken; bu oran, Aralık ayında %0,015'e düşerek hedeflenenin altında gerçekleşmiştir. Uygulamada, Eylül ayında 45 adet olan kırık şişe, Aralık ayında iki adede inmiştir. Oran bakımından incelendiğinde ise, Eylül ayında %0,168 olan kırık şişe oranı, Aralık ayında %0,005'e inmiştir.

Zorunlu duruşlar dışında toplam duruş süresinin toplam şişeleme süresine oranı, Eylül ayında %8,31 ile %10 olan hedefin altında gerçekleşmiştir. Ancak, Aralık ayında bu oran yükselerek %10,274 ile hedefin çok az üzerine çıkmıştır. Bunun nedeni ise şişelenen ürün miktarındaki artış ve ürünün şişelenmesi sırasında karşılaşılan diğer problemlerdir. Eylül ayında 26.677 adet 70 cl Burgaz Export şişelenmiş iken; Aralık ayında ise 39.924 adet ürün şişelenmiştir. Uygulanan çözümün sonucunda, dolumda şişe kırılması problemiyle ilişkili duruş süresi 14 dakikadan dokuz dakikaya inerek kılmasına rağmen, zorunlu duruşlar dışında toplam duruş süresi 54 dakika 26 saniyeden 106 dakika 20 saniyeye çıkmıştır.

Şişelenen ürün miktarındaki artış ve dolumda şişe kırılması problemine ilaveten, zorunlu duruşlar dışında toplam duruş süresini Aralık ayında arttıran nedenlerden en önemli olanları; bandrolün kapakta yanlış yere yapışması, fotoselin kapaklı şişeyi okumaması, kapak sıkışması, ön etiket fırçasının ayarı, konveyörün durması, elevatörde kapak bitmesi, paketleme makinesi giriş bandında şişe birikmesi, ön etiketin kırışık yapışması, kapak taşıma yolunda kapak sıkışması ve kapak yolunda kapak sıkışmasıdır.

Uygulamada faaliyete dayalı yönetimin performans üzerindeki etkisi, ürün temelinde dengeli ölçüm kartı ile ölçülmüş ve değerlendirilmiştir. Buna göre, Eylül-Ekim döneminde şişe firesi oranı %0,321 ile hedef olan %0,022750'nin üzerinde iken; uygulanan çözüm sayesinde bu oran Kasım-Aralık döneminde %0,063 ile hedefe yaklaşmıştır. Buna ilaveten, bulunan çözümün Aralık ayında uygulanması nedeniyle uygulamaya konulan öneri sayısı, Kasım-Aralık döneminde %100 artarak hedefe ulaşmıştır. Ayrıca, çalışanların sundukları iyileştirme önerilerinin sayısı ve iyileştirme önerisinde bulunan çalışan sayısı performans ölçütlerinde işletme, Kasım-Aralık döneminde de Eylül-Ekim döneminde olduğu gibi hedefine ulaşmıştır.

Bununla birlikte, uygulanan çözümün, şişe firesi oranı, çalışanların sundukları iyileştirme önerilerinin sayısı, uygulamaya konulan öneri sayısı ve iyileştirme önerisinde bulunan çalışan sayısı dışındaki diğer performans ölçütlerini etkileyip etkilemediği ve etkilediyse ne kadar etkilediği belirlenememiştir. Bunun için, çözümün, 70 cl Burgaz Export'un daha sonraki şişelemelerinde de uygulanması, veri toplanarak ve karşılaştırmalar yapılarak performans ölçütleri arasındaki ilişkilerin belirlenip yorumlanması gerekmektedir. Bu ise ayrı bir çalışma konusudur. Ayrıca, araştırmanın yapıldığı dönemde 70 cl Burgaz Export rakısının başka bir şişeleme yapılmadığı için, uygulanan çözümün uzun vadedeki etkisi belirlenememiş ve bu çözüm standartlaştırılamamıştır.

Bu çalışmada faaliyete dayalı maliyetleme uygulanamamıştır. Problemin seçilmesinde maliyet bilgilerinden yararlanılamamıştır. Buna ilaveten, uygulanan çözüm, maliyet bilgileriyle desteklenememiştir. Çünkü işletmenin maliyet bilgileri gizlilik kapsamındadır. Ancak, rakı üretim sürecinin faaliyetleri açıklanmıştır. Ayrıca, şişeleme sürecinin faaliyetleri de tespit edilmiştir ve kısaca açıklanmıştır.

Bu faaliyetlerin tamamının yapılması ürünün üretilmesi için gereklidir. Bu nedenle, işletmede değer tanımı oluşturulmasa da bu faaliyetlerin tamamının değerli olduğu düşünülmüştür. Çünkü bu faaliyetler, gıda üretimiyle ilgili olduğu için insan sağlığını da doğrudan ilgilendirmektedir. Örneğin, kalite kontrol faaliyeti üretim sürecinin vazgeçilmez bir faaliyetidir. Çünkü hem insan sağlığı bakımından hem de yasal nedenlerle bu faaliyetin yapılması zorunludur. Bu nedenle kalite kontrol faaliyeti değerli bir faaliyettir.

Uygulama yapılır iken; işletmenin ve şişeleme bölümünün dengeli ölçüm kartları oluşturulmuş olmasına rağmen, bu kartlar kullanılarak işletmenin genel performansı ölçülemedi. Maliyet, kar, gelir, müşteri vb. bilgileri gizlilik kapsamında olduğu için, performans ölçümü ve yönetiminde işletmenin dengeli ölçüm kartı kullanılamamıştır. Ayrıca, uygulama için tek çeşit ürün seçilmesi ve bu ürünün tek hatta şişelenmesi, farklı üretim hatlarında aynı anda farklı ürünlerin şişelenmesi durumunda araştırmacının bunlardan sadece birini takip edebilmesi ve buna bağlı olarak performans ölçümü için yeterli verinin toplanamamış olması nedeniyle, şişeleme bölümünün dengeli ölçüm kartı da kullanılamamıştır. Bu nedenle, ürün temelinde dengeli ölçüm kartı oluşturulmuş ve işletmenin performansının ölçülmesi ve yönetilmesinde bu ölçüm kartı kullanılmıştır.

Bu uygulamanın sonucunda işletme performansının artırılması için, şemsiye üstü burç içi contaların ve dolun çubuklarının yenilenmesi, boş şişe paletlerinin plastik separatörlü olması, Hat-1 dışındaki diğer üretim (şişeleme) hatlarında da paletleme makinesinin kullanılması, çalışanların motive edilmesi ve sürekli iyileştirme konusunda eğitilmeleri önerilmiştir. Buna ilaveten işletme, faaliyete dayalı maliyetleme uyguladığı takdirde maliyetlerini daha doğru hesaplayacaktır. Bu nedenle işletme yöneticilerine maliyetlerin hesaplanması konusunda faaliyete dayalı maliyetlemeyi kullanmaları önerilmiştir.

Araştırmacı, Biçimleşme Okulu'nu temel alan stratejik yönetim bakış açısını, faaliyete dayalı yönetimi ve dengeli ölçüm kartını bütünleştiren bir model sunarak bu çalışmanın, alanyazınına katkıda bulunacağı inancındadır. Ayrıca bu çalışma, sürenin kısaltılması amacıyla faaliyete dayalı yönetimin nasıl uygulanacağını ve özellikle faaliyete dayalı yönetimin sürekli iyileştirme boyutunun aşama aşama nasıl uygulanacağını ayrıntılı bir şekilde açıklayan ilk çalışmadır. Bu çalışma ile distile alkollü içecek sektöründeki bir işletmeye ilk kez faaliyete dayalı yönetim uygulanmıştır. Ayrıca, distile alkollü içecek sektöründeki bir işletmenin dengeli ölçüm kartı da alanyazınında ilk kez bu çalışma ile oluşturulmuştur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmeler, rekabet avantajı kazanmak, bu avantajı sürdürmek ve arttırmak için performanslarını ölçmeli ve arttırmalıdır. Bunun için işletmeler, dengeli ölçüm kartı gibi performans yönetim sistemlerini kullanarak performanslarını yönetmelidir. Ancak iyi bir performansa sahip işletmeler, rakipleri karşısında başarılı olabilecektir. Performansın iyi olması, işletmenin, belirlediği stratejiyi başarıyla uygulaması anlamına gelmektedir. O halde bir işletme, performansını değerlendirmeye başlamadan önce stratejisini oluşturmalıdır. Bu konuda, GZFT analizi işletmelere yol göstermektedir.

Uygulamada, işletmenin stratejisi belirlenmeden önce, yöneticilerle görüşülerek işletmenin çevresindeki fırsat ve tehditler ile işletmenin güçlü ve zayıf yanları değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda, reklam yasakları ve müşterilerin tatlar arasındaki farkı algılamasındaki zorluk gibi nedenlerle işletmenin farklılaştırma stratejisini şu anda uygulayamayacağı ortaya çıkmıştır. Bu durumda işletme, maliyet liderliği stratejisini uygulamayı tercih etmektedir. Bundan sonra da çevredeki etkenler değişmediği sürece bu stratejiyi uygulamaya devam edecektir.

Maliyet liderliği stratejisi, işletmeyi, maliyetlerini yönetmeye ve faaliyet ve süreçlerinde verimliliği arttırmaya doğru yönlendirmektedir. Artık, işletme için maliyetler kadar kalite ve süre de önem kazanmıştır. Özellikle, ürünlerin pazara sunulma süresini kısaltmak ve bu yolla işletmenin karlılığını arttırmak işletme için önemli bir amaç haline gelmiştir. Süreyi kısaltmak, maliyet liderliği stratejisiyle yakından ilişkilidir. Çünkü bu strateji, faaliyet ve süreçlerde verimliliğin arttırılmasını kapsamaktadır. Verimliliğin arttırılması ise faaliyetlerin yönetilmesini gerektirmektedir. Faaliyetlerin iyileştirilmesi (yönetilmesi) sırasıyla süreçlerin ve işletmenin performansının iyileştirilmesini sağlayacaktır. İşletme bu sayede, seçtiği stratejiyi başarıyla uygulayabilecek ve performansını arttırabilecektir.

Faaliyetleri yöneterek performansı arttırmak faaliyete dayalı yönetim ile mümkündür. Çünkü faaliyete dayalı yönetim, faaliyetlerin belirlenmesini ve sürekli iyileştirmeden yararlanarak bu faaliyetlerin iyileştirilmesini, başka bir ifadeyle yönetilmesini sağlamaktadır.

Uygulamada, maliyet liderliği stratejisinde başarılı olabilmesi için, işletmenin şişeleme sürecine faaliyete dayalı yönetim uygulanmıştır. Faaliyete dayalı yönetim kapsamında, şişeleme süreci faaliyetlere ayrılmış ve bu faaliyetler arasından en önemli

olan faaliyet seçilerek iyileştirilmeye çalışılmıştır. Faaliyeti önemli kılan ve bu faaliyetin seçilmesine neden olan etkenler; paletleme dışındaki diğer faaliyetlerin bu faaliyete bağlı olarak yapılma zorunluluğu ve bu faaliyette karşılaşılan problemlerin miktarı ve niteliğidir. Faaliyete dayalı yönetim uygulanarak, seçilen problem çözülmeye ve seçilen faaliyet iyileştirilmeye çalışılmıştır. Bu faaliyetin iyileştirilmesinin, şişeleme sürecini iyileştireceği beklenmektedir. Şişeleme sürecinin iyileşmesi ise, işletmenin performansının arttırılmasına yardımcı olacaktır.

Faaliyete dayalı yönetimin uygulanması, performansın ölçülmesini gerektirir iken; işletmenin, seçtiği stratejiyi uygulayarak performansını arttırması da sürekli iyileştirme gibi maliyet yönetim sistem ve tekniklerini uygulamasına bağlıdır.

Faaliyete dayalı yönetimde, sürekli iyileştirmeye faaliyetler iyileştirilir iken; hangi faaliyetin iyileştirileceğine karar vermek ve seçilen faaliyetin ne kadar iyileştirildiğini görmek için faaliyetlerin performansını ölçmek gerekmektedir. Dengeli ölçüm kartı; işletmenin stratejisiyle faaliyetleri arasındaki ilişki hakkında bilgi vermesi, işletmenin ihtiyaçlarına göre özelleştirilerek oluşturulabilmesi, performans ölçütlerinin değerlerinin yanı sıra hedeflerini de içermesi ve sürekli iyileştirmeyi desteklemesi nedeniyle işletmelerde faaliyete dayalı yönetimle birlikte kolaylıkla uygulanabilir. Kısacası, işletmeler dengeli ölçüm kartını kullanarak performanslarını ölçebilir ve yönetebilir.

Uygulama süresi boyunca faaliyetlerin performansının ölçülmesinde ve yönetilmesinde dengeli ölçüm kartı kullanılmıştır. Çünkü dengeli ölçüm kartında bulunan amaç, ölçüt ve hedefler işletmenin stratejisiyle ilişkilidir. Buna ilaveten, dengeli ölçüm kartı sayesinde, iyileştirme çalışmasının nereye odaklanması gerektiğini görmek ve yapılan iyileştirmenin sonucunu değerlendirmek araştırmacı, işletme yönetici ve çalışanları için daha kolay olmuştur.

Uygulamada, işletmenin ve şişeleme bölümünün dengeli ölçüm kartları oluşturulmuş olmasına rağmen, işletmenin performansının yönetilmesi için ürün temelinde dengeli ölçüm kartı oluşturulmuş ve kullanılmıştır. Bunun nedenleri; işletmenin maliyet, gelir, kar vb. bilgilerinin gizli olması, uygulama için tek çeşit ürün seçilmesi ve bu ürünün tek hatta şişelenmesi, farklı üretim hatlarında aynı anda farklı ürünlerin şişelenmesi durumunda araştırmacının bunlardan sadece birini takip

edebilmesi ve buna bağlı olarak performans ölçümü için yeterli verinin toplanamamış olmasıdır.

İşletmenin karşılaştığı dolumda şişe kırılması ve buna bağlı olarak dolumda kırılan şişeler problemi, faaliyete dayalı yönetim uygulanarak azaltılmıştır. Dolumda şişe kırılması probleminin azaltılması, bu problemden kaynaklanan şişeleme süresinin uzunluğunun kısaltılmasına da yardımcı olmuştur. Eylül ayında dolumda şişe kırılması problemi nedeniyle hattın duruş süresi 14 dk iken; Aralık ayında aynı problemden kaynaklanan bu süre azalarak dokuz dk olmuştur. Artık, seçilen ürünün şişelenme süresinin uzun olmasının nedeni; dolumda şişe kırılması problemi değildir. Bu sürenin uzamasına neden olan temel etken, şişelenen ürün miktarındaki artıştır.

Ayrıca, ürünün Aralık ayındaki şişelemesinde dolumda şişe kırılması problemi görülmesine rağmen, şişeleme süresinin uzamasına neden olan temel problemler sırasıyla; bandrolün kapakta yanlış yere yapışması, fotoselin kapaklı şişeyi okumaması, kapak sıkışması, ön etiket fırçasının ayarı, konveyörün durması, elevatörde kapak bitmesi, paketleme makinesi giriş bandında şişe birikmesi, ön etiketin kırışık yapışması, kapak taşıma yolunda kapak sıkışması ve kapak yolunda kapak sıkışmasıdır.

Uygulamanın yapıldığı dönemde, şişelenen ürün miktarındaki artışa rağmen, seçilen ürünün şişelenme sayısının az olduğu ve buna bağlı olarak uygulanan çözümün uzun vadedeki etkisinin ne olacağının bilinmediği ve bu çözümün standartlaştırılmadığı göz önünde bulundurulmalıdır.

Uygulanan çözümün, şişe firesi oranı, uygulamaya konulan öneri sayısı, çalışanların sundukları iyileştirme önerilerinin sayısı ve iyileştirme önerisinde bulunan çalışan sayısı dışındaki diğer performans ölçütlerini etkileyip etkilemediği ve etkilediyse ne kadar etkilediği belirlenememiştir. Bunun için çözümün, 70 cl Burgaz Export rakısının daha sonraki şişelemelerinde de uygulanması, veri toplanarak ve karşılaştırmalar yapılarak performans ölçütleri arasındaki ilişkilerin belirlenip yorumlanması gerekmektedir. Bu ise ayrı bir çalışma konusudur.

Buna ilaveten, uygulanan çözümün diğer işletmelere genellenmesi de zordur. Çünkü aynı sektörde bulunan işletmelerin dahi ürünlerini üretirken kullandığı makineler, birbirinden farklı özelliklere sahip olabilir. Ayrıca, işletmenin maliyet, gelir, müşteri vb. bilgileri gizlilik kapsamında olduğu için işletmenin genel performansı değerlendirilememiştir.

Yine de faaliyete dayalı yönetimin, işletmenin performansını arttırdığını söylemek mümkündür. Çünkü işletmenin performansının yönetilmesinde kullanılan ürün temelinde dengeli ölçüm kartına göre, çalışanların sundukları iyileştirme önerilerinin sayısı, iyileştirme önerisinde bulunan çalışan sayısı ve uygulamaya konulan öneri sayısı performans ölçütlerinde hedefe ulaşılmıştır. Ayrıca, şişe firesi oranı da azalarak hedefe yaklaşmıştır.

Sonuç olarak, GZFT analizi, uygulanacak stratejinin belirlenmesinde; dengeli ölçüm kartları, performansın ölçülmesinde ve yönetilmesinde ve faaliyete dayalı yönetim, işletmenin vizyonuna, misyonuna, amaçlarına, hedeflerine ve stratejisine bağlı olarak faaliyetlerin iyileştirilmesinde (yönetilmesinde) işletmeye yardımcı olmuştur. Bu nedenle, faaliyete dayalı yönetim ve dengeli ölçüm kartını birlikte uygulamak diğer işletmelerin de stratejilerini başarıyla uygulamalarına yardımcı olabilir. Önemli olan; her işletmenin, kendi vizyonuna, misyonuna, amaçlarına, hedeflerine ve stratejisine bağlı olarak kendine özgü dengeli ölçüm kartını oluşturması ve faaliyetlerini faaliyete dayalı yönetimle yönetebilmesidir.

İşletmeler faaliyete dayalı yönetimi uygular iken; kendi faaliyetlerini belirlemeli ve bir çözümü doğrudan alıp uygulamak yerine, önce kendi problemlerini ve bu problemlerin temel nedenlerini tespit etmeli, sonra bu nedenleri azaltacak ya da ortadan kaldıracak çözümleri aramalı ve bulmalıdır. Kısacası, işletmeler hazır çözümleri uygulayarak sonuç almaya çalışmak yerine, her işletmenin farklı olduğu gerçeğini akıllarında bulundurarak faaliyete dayalı yönetim ve buna bağlı olarak sürekli iyileştirmenin aşamalarını işletmelerinde uygulamalıdır.

Araştırmacı, Biçimleşme Okulu'nu temel alan stratejik yönetim bakış açısını, faaliyete dayalı yönetimi ve dengeli ölçüm kartını bütünleştiren bir model sunarak bu çalışmanın, alanyazınına katkıda bulunacağı inancındadır. Ayrıca bu çalışma, sürenin kısaltılması amacıyla faaliyete dayalı yönetimin nasıl uygulanacağını ve özellikle faaliyete dayalı yönetimin sürekli iyileştirme boyutunun aşama aşama nasıl uygulanacağını ayrıntılı bir şekilde açıklayan ilk çalışmadır. Bu çalışma ile distile alkollü içecek sektöründeki bir işletmeye ilk kez faaliyete dayalı yönetim uygulanmıştır. Ayrıca, distile alkollü içecek sektöründeki bir işletmenin dengeli ölçüm kartı da alanyazınında ilk kez bu çalışma ile oluşturulmuştur.

İleride, faaliyete dayalı maliyetlemenin alkollü içecek sektöründe kullanılarak maliyetlerin sürekli iyileştirme ile azaltıldığı bir çalışma yapılabilir. Dengeli ölçüm kartı kullanılarak alkollü içecek sektöründeki bir işletmenin performansının ölçölüp değerlendirildiği bir çalışma yapılabilir. Faaliyete dayalı yönetimin ve dengeli ölçüm kartının alkolsüz içecek sektöründe de kullanıldığı çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Abate, J. A., Grant, J. L. and Stewart III, G. B. (2004). The EVA style of investing. *Journal of Portfolio Management*, 30(4), 61-72.
- Agrawal, S. P., Mehra, S. and Siegel, P. H. (1998). Cost management system: an operational overview. *Managerial Finance*, 24(1), 60-78. <http://search.proquest.com/business/docview/212674680/fulltextPDF/1346FE29F596457960E/2?accountid=7181> (Erişim tarihi: 23.01.2012).
- Ağca, V. ve Tunçer, E. (2006). Çok boyutlu performans değerlendirme modelleri ve bir balanced scorecard uygulaması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, VIII(1), 173-193. <http://www.iibfdergi.aku.edu.tr/pdf/8-1/10.pdf> (Erişim tarihi: 23.11.2012).
- Akdoğan, N. ve Tenker, N. (2007). *Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri*. (11. Baskı), Ankara: Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.
- Akdoğan, N. (2009). *Tekdüzen Muhasebe Sisteminde Maliyet Muhasebesi Uygulamaları*. (Yenilenmiş 2.Baskı), Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akgemci, T. (2015). *Stratejik yönetim*. (4. Baskı), Ankara: Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.
- Akgüç, Ö. (2006). *Mali Tablolar Analizi*. (12. Baskı), İstanbul: Arayış Basım ve Yayıncılık San. Tic. Ltd. Şti.
- Anderson, K. and McAdam, R. (2004). A critique of benchmarking and performance measurement: lead or lag?, *Benchmarking: An International Journal*, 11(5), 465-483. <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/14635770410557708> (Erişim tarihi: 23.07.2017).
- Ayan, M. (2014). Stratejik analiz-I: dış çevre analizi (fırsat ve tehditler). G. Gümüştekin ve İ. İpçioğlu (Editörler), *Stratejik yönetim içinde* (115-146). (1. Baskı), Avcılar, İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Bakoğlu, R. ve Dinç Özcan, E. (2010). İşletme düzeyinde strateji paradokslarının Mintzberg'in on stratejik yönetim okulu açısından değerlendirilmesi. *Öneri*, 9(34), 57-69. https://www.google.com.tr/search?hl=tr&source=hp&q=%22planlama+okulu%22&gbv=2&oq=%22planlama+okulu%22&gs_l=heirloom-

- hp.3...3407.27297.0.28391.18.13.1.0.0.0.329.2925.0j6j5j2.13.0...0...1ac.1.34.heirl
oom-hp..6.12.2675.8rkTOCLVcdY (Erişim tarihi: 25.06.2014).
- Barca, M. (2009). Stratejik yönetim düşüncesinin gelişimi. *Ankara Sanayi Odası Dosya*, 34-52.
<http://www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/dosyanisanmayishaziran20091.pdf>
(Erişim tarihi: 25.06 2014).
- Bardia, S. C. (2008). Evaluation of financial performance: a dialectics. *ICFAI Journal of Accounting Research*, 7(1), 36-49.
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=e7341900-85ba-4577-b6b7-eff0833ea84b%40pdc-v-sessmgr01> (Erişim tarihi: 12.05.2017).
- Bekçi, İ. ve Özal, H. (2010). Stratejik maliyet yönetiminin sağlık sektöründe uygulanabilirliğine yönelik bir araştırma. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 2(3), 78-97. <http://iibf.kilis.edu.tr/iibfdergi/vol2no3/Bekci.pdf> (Erişim tarihi: 17.06.2013).
- Bekmezci, M. (2010). Stratejik bir yönetim yaklaşımı olan dengeli başarı göstergesi (balanced scorecard)'nin Türkiye'nin en büyük 500 firmasına uygulanması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 203-227.
http://ybd.comu.edu.tr/sites/ybd.comu.edu.tr/files/STRATEJ%C4%B0K%20B%C4%B0R%20Y%C3%96NET%C4%B0M_Y%C3%B6netim%20Bilimleri%20Dergisi%20Vol.8%20No.2.pdf (Erişim tarihi: 10.11.2012).
- Bengü, H. ve Demirgüneş, K. (2006). Ekonomik katma değer ve balanced scorecard yaklaşımlarının entegrasyonu. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 6(20), 57-70.
- Besterfield, D. H. (2009) *Quality Control*. (8. Baskı), Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Inc.
- Bible, L., Kerr, S. and Zanini, M. (2006). The balanced scorecard: here and back. *Management Accounting Quarterly*, 7(4), 18-23.
<https://search.proquest.com/docview/222859556/fulltextPDF/7E6C65B506B4413DPQ/1?accountid=7181> (Erişim tarihi: 25.10.2017).
- Biddle, G. C., Bowen, R. M. and Wallace, J. S. (1997). Does EVA beat earnings? Evidence on associations with stock returns and firm values. *Journal of Accounting and Economics*, 24(3), 301-336. <https://ac.els-cdn.com/S016541019800010X/1-s2.0-S016541019800010X->

main.pdf?_tid=8b20b3a3-2bf6-4517-881e-a097db031774&acdnat=1523977185_5727412ddf7b353e46326cf27b248d0a
(Erişim tarihi: 07.05.2017).

- Blocher, E. J., Chen, K. H. and Lin, T. W. (2002). *Cost management a strategic emphasis*. (2.Baskı), New York: McGraw-Hill Irwin.
- Blocher, E. J., Chen, K. H., Cokins, G. and Lin, T. W. (2005). *Cost management: a strategic emphasis*. (3. Baskı), Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations and Production Management*, 20(7), 754-771.
<https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/01443570010330739>
(Erişim tarihi: 21.07.2017).
- Brimson, J. A. and Antos, J. (1994). *Activity-based management: for service industries, government entities, and nonprofit organizations*. (1. Baskı), New York: John Wiley&Sons Inc.
- Burksaitiene, D. (2009). Measurement of value creation: economic value added and net present value. *Economics and Management*, 709-714.
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=d705c765-ed28-4c95-840c-2418820ce5ab%40sessionmgr4010> (Erişim tarihi: 09.05.2017).
- Can, E., Büyükbacı, P., Bal, Y., Ertemsir, E. (2013). *Günümüz işletmelerinin yönetimi*. (1. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Carolfi, I. A. (1996). ABM can improve quality and control costs. *CMA Magazine*, 70(4), 12-16.
<http://search.proquest.com/docview/197792875/fulltextPDF/13486AB6768A4D241B/12?accountid=7181> (Erişim tarihi: 27.01.2012).
- Chase, R. B., Aquilano, N. J. and Jacobs, F. R. (1998). *Production and operations management: manufacturing and services*. (8. Baskı), Boston, Mass: Irwin/McGraw-Hill.
- Choong, K. K. (2013). Understanding the features of performance measurement system: a literature review. *Measuring Business Excellence*, 17(4), 102-121.
<https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/MBE-05-2012-0031>
(Erişim tarihi: 20.07.2017).

- Cokins, G. (1996). *Activity-based cost management, making it work: a manager's guide to implementing and sustaining an effective ABC system*. (1. Baskı), Chicago: Irwin Profession Pub.
- Coşkun, A. (2006). Stratejik performans yönetiminde performans karnesi kullanımı: Türkiye'deki sanayi işletmeleri üzerine bir araştırma. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 8(1), 127-153.
- Coşkun, A. (2007). *Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi*. (2. Baskı), İstanbul: Literatür Yayıncılık, Dağıtım, Pazarlama, Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti.
- Çukurçayır, M. A. ve Eroğlu, H. T. (2004). Yerel yönetimlerde yeniden yapılanmaya farklı bir yaklaşım: verimlilik ve başarı karnesi (balanced scorecard). *Sayıştay Dergisi*, 53, 41-67. <http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der53m2.pdf> (Erişim tarihi: 23.11.2012).
- Daft, R. L. (2015). *Örgüt kuramları ve tasarımını anlamak*. (Çeviri Ed: Ömür N. Timurcanday Özmen). (10. Basımdan çeviri), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- DeBusk, G. K. and Crabtree, A. D. (2006). Does the balanced scorecard improve performance?. *Management Accounting Quarterly*, 8(1), 44-48. <https://search.proquest.com/docview/222799897/fulltextPDF/15695AEDF6684FB4PQ/1?accountid=7181> (Erişim tarihi: 25.10.2017).
- Demirgüneş, K., Öztürk, M. B. ve Ban, Ü. (2010). Ekonomik katma değer ve yatırım kararları. *World of Accounting Science*, 12(1), 49-72. <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=fd272c50-b60c-4080-93ec-2306dbfd77c7%40sessionmgr102> (Erişim tarihi: 08.05.2017).
- De Toni, A. and Tonchia, S. (1996). Lean organization, management by process and performance measurement. *International Journal of Operations and Production Management*, 16(2), 221-236. <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/01443579610109947> (Erişim tarihi: 20.07.2017).
- De Waal, A. and Kourtit, K. (2013). Performance measurement and management in practice: advantages, disadvantages and reasons for use. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(5), 446-473.

<https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/IJPPM-10-2012-0118>
(Erişim tarihi: 18.07.2017).

- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. (8. Baskı), İstanbul: Alfa Yayınevi.
- Dinler, Z. (2003). *İktisada giriş*. (9. Baskı), Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.
- Doğan, B. (2012). *Örgüt kültürü*. (1. Baskıdan tıpkı 2. Baskı), İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Dror, S. (2008). The balanced scorecard versus quality award models as strategic frameworks. *Total Quality Management and Business Excellence*, 19(6), 583-593. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=2e45617c-2a2a-4880-bb5b-7ce349e5ae1c%40sessionmgr4009> (Erişim tarihi: 13.07.2017).
- Drury, C. (2008). *Management and cost accounting*. (7. Baskı), Australia: South-Western.
- Edwards, J. B. (2000). The new cost management culture: where are we going?. *The Journal of Corporate Accounting & Finance (Wiley)*, 11(3), 3-8. <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=935fc5d2-2c37-455e-bc9e-20569023c420%40sessionmgr113&vid=1&hid=104> (Erişim tarihi: 27.01.2012).
- Emini, F. T. (2014). Stratejik yönetim düşüncesinin gelişimi ve stratejik düşünce okulları. G. Gümüştekin ve İ. İpçioğlu (Editörler), *Stratejik yönetim içinde* (89-114), (1. Baskı). Avcılar, İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Epstein, M. J. and Young, S. D. (1998). Improving corporate environmental performance through economic value added. *Environmental Quality Management*, 7(4), 1-7. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=93c2ad66-569e-4d1e-9495-f1a56c135ebe%40sessionmgr4010> (Erişim tarihi: 08.05.2017).
- Eren, E. (2013). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. (9. Baskı), İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Erol, Y., İnce, A. R. ve Aras, M. (2013). Türk sanayi sektöründe stratejik yönetim yaklaşımları tercihi: ISO 1000 firmalarında bir araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 4(3), 75-92. <http://www.berjournal.com/wp-content/plugins/downloads->

- manager/upload/BERJ%204(3)13%20Article%205%20pp.75-92.pdf (Erişim tarihi: 19.06.2014).
- Ertuna, Ö. (2008). *Stratejik yönetim*. (4. Baskı), İstanbul: Okan Üniversitesi Yayınları.
- Eryiğit, B. H. (2013). Stratejik planlama, stratejik planlamaya ilişkin alternatif yaklaşımlar ve stratejik yönetim okulları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(9), 152-172. <http://edergi.sdu.edu.tr/index.php/sduvd/article/viewFile/4409/3574> (Erişim tarihi: 16.05.2014).
- Evans, J. R. (1997). *Production/operations management quality, performance, and value*. (5. Baskı), St. Paul, Minneapolis: West Publishing Company.
- Evans, J. R. and Lindsay, W. M. (1989). *The management and control of quality*. (1. Baskı), St. Paul, MN, USA: West Publishing Company.
- Fairfield, P. M. and Yohn, T. L. (2001). Using asset turnover and profit margin to forecast changes in profitability. *Review of Accounting Studies*, 6(4), 371-385. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=ac597c5e-204a-4a28-8b32-1346724398f8%40sessionmgr4006> (Erişim tarihi: 29.07.2017).
- Farnum, N. R. (1994). *Modern statistical quality control and improvement*. (1. Baskı), Belmont, California: Wadsworth Publishing Company.
- Fletcher, H. D. and Smith, D. B. (2004). Managing for value: developing a performance measurement system integrating economic value added and the balanced scorecard in strategic planning. *Journal of Business Strategies*, 21(1), 1-17. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=509786c8-d235-493a-bc7b-20ad6d96bf6b%40sessionmgr4006> (Erişim tarihi: 07.05.2017).
- Folan, P. and Browne, J. (2005). A review of performance measurement: towards performance management. *Computers in industry*, 56(7), 663-680. https://ac.els-cdn.com/S0166361505000412/1-s2.0-S0166361505000412-main.pdf?_tid=21389c06-3bb0-4f81-ac5c-4e2605b80e76&acdnat=1523962188_68e8493d9d912f43e1bad8f09ff48bd3 (Erişim tarihi: 23.07.2017).
- Forrest, E. (1996). *Activity-based management: a comprehensive implementation guide*. (1. Baskı), New York: McGraw-Hill Companies.

- George, J. M. and Jones, G. R. (2008). *Understanding and managing organizational behavior*. (5. Baskı), Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
- Ghalayini, A. M. and Noble, J. S. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations and Production Management*, 16(8), 63-80.
<https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/01443579610125787>
(Erişim tarihi: 15.08.2017).
- Ghalayini, A. M., Noble, J. S. and Crowe, T. J. (1997). An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness. *International Journal of Production Economics*, 48(3), 207-225. https://ac.els-cdn.com/S092552739600093X/1-s2.0-S092552739600093X-main.pdf?_tid=2ba35b0a-a249-416d-bc5e-5d43ef63cf49&acdnat=1523955131_0f6ae2020408e5c49d948aa5a12bfbf5
(Erişim tarihi: 15.08.2017).
- Ghicajanu, M. (2008). Activity-based management – efficiency method of the management control systems. *Annals of the University of Petrosani Economics*, 8(1), 219-222.
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=e06edc4a-dc8f-4791-8ce7-bf874b695be1%40sessionmgr110&vid=1&hid=125> (Erişim tarihi: 06.12.2011).
- Globerson, S. (1985). Issues in developing performance criteria system for an organization. *International Journal of Production Research*, 23(4), 639-646.
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=a7fd7125-49b9-4037-8eec-565e39e0acbf%40sessionmgr4006> (Erişim tarihi: 09.09.2017).
- Globerson, S. and Riggs, J. L. (1989). Multi-performance measures for better operational control. *International Journal of Production Research*, 27(1), 187-194.
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=26ddbd7b-340f-4653-b73a-6e67d17a0577%40sessionmgr102> (Erişim tarihi: 09.09.2017).
- Goldberg, S. R. (1999). Economic value added: a better measure for performance and compensation. *Journal of Corporate Accounting and Finance (Wiley)*, 11(1), 55-67.

- <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=f0ab86d7-4222-4d98-bf78-78d043801034%40sessionmgr120> (Erişim tarihi: 06.05.2017).
- Gourdie, S. (2001). Tool of the Trade, *Financial Management*, 38-39. <http://search.proquest.com/docview/195673136/fulltextPDF/134705627DB651D8F6F/232?accountid=7181> (Erişim tarihi: 23.01.2012).
- Gryna, F. M., Chua, R. C. H. and Defeo, J. A. (2007). *Juran's quality planning and analysis: for enterprise quality*. (5. Baskı), Boston: McGraw-Hill Companies Inc.
- Gunasekaran, A., McNeil, R. and Singh, D. (2000). Activity-based management in a small company: a case study. *Production Planning & Control*, 11(4), 391-399. http://www1.umassd.edu/charlton/birc/abc_sme.pdf (Erişim tarihi: 09.12.2011).
- Gupta, M. and Galloway, K. (2003). Activity-based costing/management and its implications for operations management. *Technovation*, 23(2), 131-138. http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MiamiImageURL&_cid=271734&_user=736614&_pii=S0166497201000931&_check=y&_origin=browse&_zone=rslt_list_item&_coverDate=2003-02-28&wchp=dGLzVIV-zSkzS&md5=6217b33585fdb8fbb13d4b893dcc487/1-s2.0-S0166497201000931-main.pdf (Erişim tarihi: 25.12.2011).
- Gündüz, ř. (2010). Kontrol liderin elinde mi? Girişimcilik okulu'ndan cevap. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 212-222. https://www.google.com.tr/search?hl=tr&source=hp&q=stratejik+y%C3%B6netim+ekolleri&gbv=2&oq=stratejik+y%C3%B6netim+ekolleri&gs_l=heirloom-hp.12...2829.14407.0.16829.26.12.0.14.9.0.172.1687.0j12.12.0...0...1ac.1.34.heirloom-hp..6.20.1703.R6xK4Nz78AE (Erişim tarihi: 19.06.2014).
- Güner, M. F. (2008). Bir stratejik yönetim modeli olarak balanced scorecard. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 247-265. http://dergi.iibf.gazi.edu.tr/dergi_v1/10/1/13.pdf (Erişim tarihi: 10.11.2012).
- Hamilton, J., Rahman, S. and Lee, A. C. (2009). EVA: does size matter?. *Review of Pacific Basin Financial Markets and Policies*, 12(2), 267-287. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=910a3116-ac9d-4d81-b655-6bb1e2fc67a2%40sessionmgr4010> (Erişim tarihi: 07.05.2017).
- Hicks, K. and Moseley, J. L. (2011). Developing and executing strategy: using the balanced scorecard for alignment and accountability. *Performance Improvement*,

- 50(8), 41-47.
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=98d180e1-d611-4637-9ed3-b9c4ad7d62b4%40sessionmgr120> (Erişim tarihi: 23.10.2017).
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. and Hoskisson, R. E. (2005). *Strategic management competitiveness and globalization: concepts and cases*. (6. Baskı), USA: Thompson South-Western.
- Hixon, M. (1995). Activity-based management: its purpose and benefits. *Financial Management*, 73(6), 30-31.
<http://search.proquest.com/docview/195678782/fulltextPDF/134705627DB651D8F6F/26?accountid=7181> (Erişim tarihi: 23.01.2012).
- Hudson, M., Smart, A. and Bourne, M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations and Production Management*, 21(8), 1096-1115.
<https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/EUM0000000005587> (Erişim tarihi: 21.07.2017).
- Hunger, J. D. and Wheelen, T. L. (2007). *Essentials of strategic management*. (4. Baskı), New Jersey: Pearson Education.
- Hunger, J. D. and Wheelen, T. L. (2011). *Essentials of strategic management*. (5. Baskı), New Jersey: Pearson Education.
- Hunger, J. D. and Wheelen, T. L. (2014). *Essentials of strategic management*. (5. Baskı), Harlow, Essex, England: Pearson Education Limited.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F. and Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7/8), 715-741. https://ac.els-cdn.com/S0361368203000333/1-s2.0-S0361368203000333-main.pdf?_tid=77af08bc-a24b-4f33-98be-bd565cbfe199&acdnat=1523962533_ffd2a546ac4c69c32a736444f343b7f1 (Erişim tarihi: 19.07.2017).
- Kahraman, Y. (2014). Stratejik yönetime giriş: temel kavramlar ve tanımlar. G. Gümüştekin ve İ. İpçioğlu (Editörler), *Stratejik yönetim içinde* (13-39). (1. Baskı), Avcılar, İstanbul: Lisans Yayıncılık.

- Kaplan, R. S. and Atkinson, A. A. (1998). *Advanced management accounting*. (3. Baskı), Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Kaplan, R. S. and Cooper, R. (1998). *Cost & effect: using integrated cost systems to drive profitability and performance*. (1.Baskı), Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=0f5a67c7-f3b8-4714-b668-f61558812234%40sessionmgr102> (Erişim tarihi: 15.08.2017).
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1993b). Implementing the balanced scorecard at FMC Corporation: an interview with Larry D. Brady. *Harvard Business Review*, 71(5), 143-147.
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=6c56493f-fdf4-417e-bb3c-24470a17a36d%40sessionmgr4007> (Erişim tarihi: 26.10.2017).
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1993a). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, 71(5), 134-147.
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=acc2e2ed-ab5e-4ba6-8dd7-f2105dc6a142%40sessionmgr4008> (Erişim tarihi: 26.10.2017).
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996b). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1), 53-79.
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=83ec070c-3dab-4a59-a994-7b1fac781cd5%40sessionmgr4006> (Erişim tarihi: 25.10.2017).
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996a). *Translating strategy into action: the balanced scorecard*. (1. Baskı), Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part II. *Accounting Horizons*. 15(2), 147-160.
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=2d3dcd43-5f7a-43bf-83a3-b1771b3a2f4d%40sessionmgr4010> (Erişim tarihi: 25.10.2017).
- Kaur, M. and Narang, S. (2008). Economic value added reporting and corporate performance: a study of Satyam Computer Services Ltd. *ICFAI Journal of Accounting Research*, 7(2), 40-52.

- <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=f2ef1535-a00b-4ec5-90d4-b1b5754c4f7b%40sessionmgr4007> (Erişim tarihi: 09.05.2017).
- Kennerley, M. and Neely, A. (2002). A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. *International Journal of Operations and Production Management*, 22(11), 1222-1245. <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/01443570210450293> (Erişim tarihi: 21.07.2017).
- Kılıç, M. ve Erkan, V. (2006). Stratejik planlama ve dengeli performans yönetimi yaklaşımları bir arada olabilir mi?. *Ticaret ve Turizm Eğitimi Fakültesi Dergisi*, 2, 77-93. <http://www.ttefdergi.gazi.edu.tr/makaleler/2006/Sayi2/77-94.pdf> (Erişim tarihi: 25.11.2012).
- Kılınç, İ., Kınır, S. ve Mesci, M. (2010). Türkiye'deki seyahat acentalarının performans değerlendirmelerinde etkili olan faktörler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(1), 25-42. <http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/IIBD/article/viewFile/6489/6066> (Erişim tarihi: 10.11.2012).
- Kırlı, M. ve Kayalı, N. (2010). Stratejik maliyet yönetimi ve kısıtlar teorisi: bir uygulama. *Celal Bayar Üniversitesi S.B.E. Sosyal Bilimler*, 8(2), 93-114. http://sbe.cbu.edu.tr/dergi8/10kirlı_kayalı.pdf (Erişim tarihi: 17.06.2013).
- Kiple, D. and Lewis, A. O. (2009). A tricotomic examination of the planning school, learning school and positioning school relative to achieving optimal financial performance in discontinuous environmental turbulence levels. *Journal of Management Research*, 1(2), 1-16, <http://www.macrothink.org/journal/index.php/jmr/article/viewFile/25/60> (Erişim tarihi: 25.06.2014).
- Köse, T. (2007). Stratejik bir yapı çerçevesinde dengeli ölçüm kartı tekniği (balanced scorecard) ve bir uygulama. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 201-220. http://sbd.ogu.edu.tr/makaleler/98458_1_Makale_12.pdf (Erişim tarihi: 10.11.2012).
- Kramer, J. K. and Peters, J. R. (2001). An interindustry analysis of economic value added as a proxy for market value added. *Journal of Applied Finance*, 11(1), 41-49.

- <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=52e71c6d-65af-455d-9733-a301a3d69189%40sessionmgr4007> (Erişim tarihi: 08.05.2017).
- Laing, G. and Dunbar, K. (2015). EVA™, EPS, ROA and ROE as measures of performance in Australian banks: a longitudinal study. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 13(1), 41-48. <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=42e25282-0896-4d75-8394-7595d5b15e0f%40pdc-v-sessmgr01> (Erişim tarihi: 08.05.2017).
- Lazol, İ. ve Eker, M. (2008). Tam zamanında üretim, toplam kalite yönetimi ve finansal olmayan performans ölçüleri: ampirik bir çalışma. *Muhasebe ve Denetim Bakış*, 8(25), 43-61.
- Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, 41(1/3), 23-35. https://ac.els-cdn.com/092552739500081X/1-s2.0-092552739500081X-main.pdf?_tid=bbd42f1f-dadf-4f3f-a1a5-61be702d4ae9&acdnat=1523969381_0960bf891f88fb3bbc586887de45763b (Erişim tarihi: 19.07.2017).
- Madhavi, E. and Prasad, M. S. V. (2015). An empirical study on economic value-added and market value added of selected Indian FMCG companies. *IUP Journal of Accounting Research and Audit Practices*, 14(3), 49-65. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=27becee4-4c60-48d8-9982-48793c007c18%40sessionmgr4009> (Erişim tarihi: 08.05.2017).
- McIntyre, E. V. (1999). Accounting choices and EVA. *Business Horizons*, 42(1), 66-72. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=88637ef4-dc01-45c5-a409-7ca679911ccf%40sessionmgr4007> (Erişim tarihi: 06.05.2017).
- Melnyk, S. A., Bititci, U., Platts, K., Tobias, J., Anderson, B. (2014). Is performance measurement and management fit for the future?. *Management Accounting Research*, 25(2), 173-186. https://ac.els-cdn.com/S1044500513000723/1-s2.0-S1044500513000723-main.pdf?_tid=bea69af8-9fe5-45e7-825d-a825805c2f5f&acdnat=1523970409_78e3578c7d4214dff0fd0be97cd561e1 (Erişim tarihi: 19.07.2017).
- Micheli, P. and Mari, L. (2014). The theory and practice of performance measurement. *Management Accounting Research*, 25(2), 147-156. https://ac.els-cdn.com/S1044500513000723/1-s2.0-S1044500513000723-main.pdf?_tid=bea69af8-9fe5-45e7-825d-a825805c2f5f&acdnat=1523970409_78e3578c7d4214dff0fd0be97cd561e1

cdn.com/S104450051300070X/1-s2.0-S104450051300070X-main.pdf?_tid=4bfe2fde-db59-4ac3-b826-3ec69f3d4719&acdnat=1523973772_21fd7824b7a6cf39422e23327119f8da
(Erişim tarihi: 19.07.2017).

Miller, J. A. (1996). *Implementing activity-based management in daily operations*. (1.Baskı), New York: John Wiley&Sons Inc.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (1998). *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. (1. Baskı), Hertfordshire: Prentice Hall.

Mirze, S. K. (2014). *İşletmelerde stratejik planlama el kitabı*. (1. Baskı), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. şti.

Morrow, M. (1992). *Activity-based management new approaches to measuring performance and managing costs*. (1.Baskı), Hertfordshire: Woodhead-Faulkner.

Mucuk, İ. (2014). *Pazarlama ilkeleri*. (20. Baskı), İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Najmi, M., Etebari, M. and Emami, S. (2012). A framework to review performance prism. *International Journal of Operations and Production Management*, 32(10), 1124-1146.

<https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/01443571211274486>

(Erişim tarihi: 10.07.2017).

Neely, A., Mills, J., Platts, K., Gregory, M., Richards, H. (1994). Realizing strategy through measurement. *International Journal of Operations and Production Management*, 14(3), 140-152.

<https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/01443579410058603>

(Erişim tarihi: 20.07.2017).

Neely, A., Gregory, M. and Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations and Production Management*, 15(4), 80-116.

<https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/01443579510083622>

(Erişim tarihi: 18.07.2017).

Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M., Kennerley, M. (2000). Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. *International Journal of Operations and Production*

- Management*, 20(10), 1119-1145.
<https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/01443570010343708>
(Erişim tarihi: 21.07.2017).
- Neely, A., Adams, C. and Crowe, P. (2001). The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence*, 5(2), 6-13.
<https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/13683040110385142>
(Erişim tarihi: 11.07.2017).
- Nicholas, J. M. (1998). *Competitive manufacturing management: continuous improvement, lean production, and customer-focused quality*. (1. Baskı), Boston, Mass: Irwin/ McGraw-Hill.
- Oakland, J., Tanner, S. and Gadd, K. (2002). Best practice in business excellence. *Total Quality Management*, 13(8), 1125-1139.
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=a2d42983-c00f-4ea6-8421-a2d6e60607a5%40sessionmgr4009> (Erişim tarihi: 12.07.2017).
- O'Boyle, I. and Hassan, D. (2013). Organizational performance management: examining the practical utility of the performance prism. *Organization Development Journal*, 31(3), 51-58.
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=c958a5b8-8fce-48e2-b586-27f293bb3d2d%40sessionmgr4007> (Erişim tarihi: 10.07.2017).
- Oger, B. and Platt, D. E. (2002). Value measurement and value creation models in Europe and the US: a comparison of the EFQM excellence model and the baldrige award criteria. *Comptabilité Contrôle Audit*, Special Issue, 99-115.
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=add8ede7-9774-43bc-b9f9-8ad94c0a87f3%40sessionmgr4009> (Erişim tarihi: 12.07.2017).
- Ostrenge, M. R., Ozan, T. R., McIlhattan, R. D. and Harwood, M. D. (1992). *The Ernst&Young guide to total cost management*. (1. Baskı), New York: John Wiley&Sons Inc.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.
https://ac.els-cdn.com/S1044500599901154/1-s2.0-S1044500599901154-main.pdf?_tid=eb9efdda-4b9d-4ec1-812b-

4b8fa0cba0b0&acdnat=1523967303_caa7720c2112d43af8365e422fb78f3f
(Erişim tarihi: 19.07.2017).

- Öz, M. (2014). Stratejilerin uygulanması. G. Gümüştekin ve İ. İpçioğlu (Editörler), *Stratejik yönetim içinde* (255-317). (1. Baskı), Avcılar, İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Öztürk, M. B. (2004). Finansal performansın ölçülmesinde alternatif bir yöntem “ekonomik katma değer”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(3-4), 351-368.
http://uvt.ulakbim.gov.tr/uvt/index.php?cwid=9&vtadi=TSOS&c=ebsco&ano=38365_63bee52328da0331b4675d2fd0b4e899&? (Erişim tarihi: 08.05.2017).
- Parida, A., Kumar, U., Galar, D., Stenström, C. (2015). Performance measurement and management for maintenance: a literatüre review. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 21(1), 2-33.
<https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/JQME-10-2013-0067>
(Erişim tarihi: 11.07.2017).
- Pearce, J. A. ve Robinson, R. B. (1997). *Strategic management formulation, implementation and control*. (6. Baskı), USA: McGraw-Hill Companies, Irwin Book Team.
- Pearce, J. A. and Robinson, R. B. (2015). *Stratejik yönetim geliştirme, uygulama ve kontrol*. (Çeviri Ed.: Mehmet Barca). (12. Basımdan çeviri), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. şti.
- Plowman, B. (2007). Activity based management: driving profitability. *Accountancy Ireland*, 39(2), 23-25.
<http://search.proquest.com/docview/223186726/fulltextPDF/134705627DB651D8F6F/30?accountid=7181> (Erişim tarihi: 23.01.2012).
- Poornima, B. G., Narayan, P. and Reedy, Y. V. (2015). Economic value-added as an emerging tool of performance measurement: evidence from Indian companies. *IUP Journal of Accounting Research and Audit Practices*, 14(3), 38-48.
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=72552b54-c920-4a59-8fa6-49a9cdcb283%40sessionmgr102> (Erişim tarihi: 09.05.2017).
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. (1.Baskı), New York: Free Press.

- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance with a new introduction*. (1.Baskı), New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (2015). *Rekabet stratejisi: sektör ve rakip analizi teknikleri*. (Çev: Gülen Ulubilgen). (3. Baskı), İstanbul: Agora Kitaplığı.
- Reid, R. D. and Sanders, N. R. (2005). *Operations management: an integrated approach*. (2. Baskı), Hoboken, New Jersey: John Wiley&Sons Inc.
- Ritter, M. (2003). The use of balanced scorecards in the strategic management of corporate communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(1), 44-59.
<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/13563280310458911>
(Erişim tarihi: 25.10.2017).
- Rusjan, B. (2005). Usefulness of the EFQM excellence model: theoretical explanation of some conceptual and methodological issues. *Total Quality Management and Business Excellence*, 16(3), 363-380.
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=e9e43824-c2fd-4313-929a-bb465cb68b62%40sessionmgr4006> (Erişim tarihi: 13.07.2017).
- Russell, R. S. and Taylor III, B. W. (2006). *Operations management: quality and competitiveness in a global environment*. (5. Baskı), Hoboken, New Jersey: John Wiley&Sons Inc.
- Saban, M. ve Vargün, H. (2011). Etkin bir performans yönetimi için balanced scorecard modeli ile mükemmellik modellerinin birlikte uygulanabilirliğine yönelik teorik bir yaklaşım. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 12(2), 39-75.
- Sarvan, F., Arıcı, E. D., Özen, J., Özdemir, B., Tarcan İçigen, E., (2003). On stratejik yönetim okulu: biçimleşme okulu'nun bütünleştirici çerçevesi. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 3(6), 73-122.
http://anibal.gyte.edu.tr/hebe/AbIDrive/69539064/w/Storage/546_2011_1_625_69539064/Downloads/on-stratejik-yenetim-okulu-fulya-sarvan.pdf (Erişim tarihi: 16.05.2014).
- Shank, J. K. and Govindarajan, V. (1993). *Strategic cost management: the new tool for competitive advantage*. (1. Baskı), New York: Free Press.
- Slack, N. and Lewis, M. (2011). *Operations strategy*. (3. Baskı), Harlow, Essex, England: Pearson Education Limited.

- Slack, N., Chambers, S. and Johnston, R. (2004). *Operations management*. (4. Baskı), New York: Pearson Education.
- Sloof, R. and Praag, M. V. (2015). Testing for distortions in performance measures: an application to residual income-based measures like economic value added. *Journal of Economics and Management Strategy*, 24(1), 74-91. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=9dd48377-56c3-4627-9803-87429132eb88%40sessionmgr4008> (Erişim tarihi: 09.05.2017).
- Steiner, G. A. (1997). *A step by step guide strategic planning what every manager must know*. (1. Baskı), New York: Free Press Paperbacks.
- Stevenson, W. J. (2007). *Operations management: international student edition with global readings*. (9. Baskı), New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Sullivan, W. G. and Needy, K. L. (2000). Determination of economic value added for a proposed investment in new manufacturing. *Engineering Economist*, 45(2), 166-181. <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=201292ea-3729-4735-b3fb-67eb993cf4d8%40sessionmgr103> (Erişim tarihi: 06.05.2017).
- Summers, D. C. S. (1997). *Quality*. (1. Baskı), Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Tanış, V. N. ve Güner, F. (2008). Stratejik performans ölçmede dengeli sonuç kartı: bir sanayi işletmesinde uygulama. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 8(25), 23-42.
- Taş, A. ve Boztoprak, H. (2012). Karar modelleri çerçevesinde Türk firmalarının stratejik araç tercihlerinin incelenmesi: Dilovası ve Sakarya I no'lu organize sanayi bölgelerindeki işletmeler üzerine bir araştırma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 219-318. http://sobedergi.trakya.edu.tr/dosyalar/June_2012.pdf (Erişim tarihi: 25.06.2014).
- Turney, P. B. B. (2005). *Commen cents: how to succeed with activity-based costing and activity-based management*. (Gözden Geçirilmiş Baskı), New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Türk, Z. (2004). Stratejik yönetim muhasebesi yaklaşımı: değer zinciri maliyet analizi. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 59(3), 231-253. <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/455/5146.pdf> (Erişim tarihi: 20.06.2013).

- Tütün ve Alkol Piyasası Düzenleme Kurumu (2014). *Faaliyet raporu*.
http://www.tapdk.gov.tr/kurumsal/faaliyet_raporlari/TAPDK_Faaliyet_2014.pdf
(Erişim tarihi: 18.08.2016).
- Tütün ve Alkol Piyasası Düzenleme Kurumu (2015). *Faaliyet raporu*.
http://www.tapdk.gov.tr/kurumsal/faaliyet_raporlari/TAPDK_Faaliyet_2015.pdf
(Erişim tarihi: 18.08.2016).
- Tütün ve Alkol Piyasası Düzenleme Kurumu (2016a). *Alkollü İçki Üretim İzin Belgesi Sahibi Firmalar*. <http://pd.tapdk.gov.tr/webUibList.aspx> (Erişim tarihi: 19.09.2016).
- Tütün ve Alkol Piyasası Düzenleme Kurumu [TAPDK] (2016c). *4250 Sayılı İspirto ve İspirto İçkiler İnhisarı Kanunu*. 12/06/1942 tarih ve 5130 No'lu Resmi Gazete.
http://www.tapdk.gov.tr/mevzuat/kanunlar/kanun_4250.pdf (Erişim tarihi: 18.08.2016).
- Tütün ve Alkol Piyasası Düzenleme Kurumu (2016b). *Türk Gıda Kodeksi Distile Alkollü İçkiler Tebliği*. 16/03/2005 tarih ve 25757 No'lu Resmi Gazete.
http://www.tapdk.gov.tr/mevzuat/ilgili_tebliğler/ilgili_tebliğ_25757.pdf (Erişim tarihi: 18.08.2016).
- Tütün ve Alkol Piyasası Düzenleme Kurumu [TAPDK] (2016d). *Tütün Mamulleri ve Alkollü İçkilerin Satışına ve Sunumuna İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik*. 07/01/2011 tarih ve 27808 No'lu Resmi Gazete.
<http://www.tapdk.gov.tr/tr/mevzuat/yonetmelikler.aspx> (Erişim tarihi: 18.08.2016).
- Uyar, A. (2010). Development of non-financial measures as contemporary performance measurement tools. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 12(1), 209-238.
- Uygur, A. (2009). Çok boyutlu performans değerlendirme modeli olarak dengeli başarı göstergesi uygulaması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(1), 148-159.
<http://journal.dogus.edu.tr/13026739/2009/cilt10/sayi1/M00216.pdf> (Erişim tarihi: 10.11.2012).
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2014). *İşletmelerde stratejik yönetim*. (7. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Wilcox, M. and Bourne, M. (2003). Predicting performance. *Management Decision*, 41(8), 806-816.

<https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/00251740310496314>
(Erişim tarihi: 22.07.2017).

Wisner, J. D. and Stanley, L. L. (2008). *Process management: creating value along the supply chain: text&cases*. (1. Baskı), Mason: Thomson South-Western.

Wongrassamee, S., Gardiner, P. D. and Simmons, J. E. L. (2003). Performance measurement tools: the balanced scorecard and the EFQM excellence model. *Measuring Business Excellence*, 7(1), 14-29.
<https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/13683040310466690>
(Erişim tarihi: 12.07.2017).

Wright, P., Pringle, C. D. ve Kroll, M. J. (1992). *Strategic management text and cases*. (1.Baskı), Massachusetts: Allyn and Bacon.

Yelkikalan, N., Kandemir, G. ve Serez, M. (2006). Girişimcilik mesleği ve Türkiye'deki iktisadi ve idari bilimler fakülteleri'nde girişimcilik eğitimi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 218-235.
<http://ybd.comu.edu.tr/sites/ybd.comu.edu.tr/files/giri%C5%9Fimcilik%20mesle%C4%9Fi....pdf> (Erişim tarihi: 25.06.2014).

Yıldız, M. S., Karagöz, Y. ve Mesci, M. (2010). Performans değerlendirme ve süreç yönetim aracı balanced scorecard'ın boyutlarına katılım düzeyi: küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3), 1-22. <http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/IIBD/article/viewFile/6517/6094> (Erişim tarihi: 10.11.2012).

Yzbaşioğlu, N. (2004). İşletmelerde stratejik yönetim ve planlama açısından stratejik maliyet yönetimi ve enstrümanları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 387-410.
http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Nedim%20Y%C3%9CZBA%C5%9EIO%C4%9ELU/387-410.pdf (Erişim tarihi: 18.06.2013).

http-1:

http://www.izto.org.tr/portals/0/argebulten/alkolluickilertutunmamulleri_sevilmis.pdf (Erişim Tarihi: 18.08.2016).

http-2: <http://www.karasaban.net/tekel'in-ozelleştirilmesinin-ardından/> (Erişim tarihi: 25.08.2016).

- http-3:** <http://arsiv.ntv.com.tr/news/399198.asp> (Erişim tarihi: 25.08.2016).
- http-4:** <http://www.aai.com.tr/giris.php#hakkimizda> (Erişim tarihi: 25.08.2016).
- http-5:** <http://www.sarper.com/hakkimizda.html> (Erişim tarihi: 25.08.2016).
- http-6:** <http://www.haberturk.com/ekonomi/makro-ekonomi/haber/9355-mey-icki-gozunu-cine-dikti> (Erişim tarihi: 25.08.2016).
- http-7:** <http://www.perakende.org/gida/gida/efe-rakidan-su-katılmadan-icilecek-raki-1342790863h.html> (Erişim tarihi: 26.08.2016).
- http-8:**
http://www.radikalreferansarsivi.com/haber/.aspx?HBR_KOD=134179&KTG_KOD=423 (Erişim tarihi: 26.08.2016).
- http-9:** <http://www.muhasebeturk.org/sector-haberleri/4687-koc-maliyetine-raki-satmaya-basladi.html> (Erişim tarihi: 26.08.2016).
- http-10:** <http://www.haberturk.com/ekonomi/makro-ekonomi/haber/135340-burgaz-raki-satiliyor> (Erişim tarihi: 26.08.2016).
- http-11:**
<http://www.cnnturk.com/2009/ekonomi/genel/08/28/burgaz.raki.ihalesi.onaylandi/541187.0/index.html> (Erişim tarihi: 26.08.2016).
- http-12:**
<http://www.cnnturk.com/2009/ekonomi/sirketler/11/19/mey.icki.burgaz.rakiyi.devralamayacak/552338.0/index.html> (Erişim tarihi: 25.08.2016).
- http-13:** <http://www.tekgida.org.tr/oku/3196/Rekabet-Kurulu'ndan-Vize-Cikti-Burgaz-Raki-%91antalya'nin-Oldu> (Erişim tarihi: 26.08.2016).
- http-14:** <http://www.bloomberght.com/haberler/haber/863650-mey-icki-33-milyar-tlye-diageoya-satildi> (Erişim tarihi: 25.08.2016).
- http-15:** <http://www.hurriyet.com.tr/fici-da-5-yil-sabretti-rafta-2-hafta-kalamadi-22584347> (Erişim tarihi: 26.08.2016).
- http-16:** <http://www.sozcu.com.tr/2016/ekonomi/rakidan-vazgectik-viski-iciyoruz-1178330/> (Erişim tarihi: 18.08.2016).
- http-17:** <http://gis-der.org/sectorel.html> (Erişim tarihi: 19.08.2016).
- http-18:** <http://www.ekonometre.net/haber/raki-fiyatlari-el-yakiyor> (Erişim tarihi: 18.08.2016).

http-19: <http://t24.com.tr/haber/rakinin-vergi-oranlari-arttirildi,228649> (Erişim tarihi: 18.08.2016).

http-20: <http://gis-der.org/koruma.html> (Erişim tarihi: 19.08.2016).

http-21: <http://gis-der.org/ihracat.html> (Erişim tarihi: 19.08.2016).

http-22: www.aai.com.tr (Erişim tarihi: 18.08.2016).

EKLER

Ek-1. 22.09.2016'da 70 cl Burgaz Export'un verileri

Saat	Süre/Adet	Durma Nedeni ya da Diğer Problemler
14.00	85 dk	Şişelemeye hazırlık
15.25	5 dk	Laboratuvarın seviye ve derece kontrolü
15.30	-	Şişeleme başladı
15.33	2 adet	Çatlak şişe
15.34	2 adet	Çatlak şişe
15.37	2 adet	Çatlak şişe
15.39	2 adet	Kırık şişe
15.40	1 adet	Çatlak şişe
15.43	1 adet	Çatlak şişe
15.45	2 adet	Kırık şişe
15.45	10 dk	Paketlemede shrinkin açılmaması
15.56	3 adet	Çatlak şişe
15.56	2 dk	Ön etiket değişimi
16.00	1 adet	Çatlak şişe
16.01	1 adet	Çatlak şişe
16.02	1 adet	Çatlak şişe
16.03	1 adet	Bozuk kapak
16.03	2 dk 4 adet	Dolumda şişe kırılması Kırık şişe
16.05	2 adet	Çatlak şişe
16.07	2 adet	Çatlak şişe
16.08	2 adet	Çatlak şişe
16.09	1 dk 2 adet	Dolumda şişe kırılması Kırık şişe
16.11	2 dk 3 adet	Dolumda şişe kırılması Kırık şişe
16.13	1 adet	Kırık şişe
16.14	1 adet	Kırık şişe

Ek-1. (Devam) 22.09.2016'da 70 cl Burgaz Export'un verileri

Saat (Devam)	Süre/Adet	Durma Nedeni ya da Diğer Problemler
16.18	1 dk 2 adet	Dolumda şişe kırılması Kırık şişe
16.19	2 adet	Çatlak şişe
16.20	1 adet	Çatlak şişe
16.24	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.24	1 adet	Bozuk kapak
16.24	1 adet	Çatlak şişe
16.26	2 dk 4 adet	Dolumda şişe kırılması Kırık şişe
16.28	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.30	3 dk	Ön etiket değişimi
16.33	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.33	1 adet	Kırık şişe
16.34	4 dk 5 adet	Farklı ön etiket gelmesi Farklı ön etiket
16.41	1 adet	Kırık şişe
16.42	2 adet	Çatlak şişe
16.43	1 adet	Çatlak şişe
16.45	1 dk 1 adet	Dolumda şişe kırılması Kırık şişe
16.46	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.46	1 adet	Çatlak şişe
16.47	10 sn 1 adet	Kapak sıkışması Kapaksız şişe
16.47	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.47	1 adet	Çatlak şişe
16.54	1 dk	Elevatör haznesinde kapak bitmesi
16.57	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.59	2 dk 3 adet	Dolumda şişe kırılması Kırık şişe
17.03	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
17.04	2 adet	Kırık şişe
17.12	1 adet	Çatlak şişe
17.13	1 adet	Çatlak şişe

Ek-1. (Devam) 22.09.2016'da 70 cl Burgaz Export'un verileri

Saat (Devam)	Süre/Adet	Durma Nedeni ya da Diğer Problemler
17.14	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
17.15	1 adet	Çatlak şişe
17.15	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
17.20	10 sn 1 adet	Kapak sıkışması Kapaksız şişe
17.20	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
17.22	20 sn 1 adet	Kapak sıkışması Kapaksız şişe
17.22	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
17.22	1 adet	Çatlak şişe
17.23	2 adet	Çatlak şişe
17.23	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
17.25	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
17.27	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
17.29	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
17.30	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
17.32	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
17.33	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
17.35	-	Dolumda şişeleme sonu
17.45	-	Şişeleme sonu

Ek-2. 23.09.2016'da 70 cl Burgaz Export'un verileri

Saat	Süre/Adet	Durma Nedeni ya da Diğer Problemler
08.00	20 dk	Şişelemeye hazırlık
08.20	5 dk	Laboratuvarın seviyeye derece kontrolü
08.25	-	Şişeleme başladı
08.25	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
08.38	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
08.44	1 dk	Arka etiketin değişimi
08.46	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
08.46	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
08.50	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
08.50	1 adet	Düşük seviyeli şişe
08.50	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
08.54	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
08.54	10 sn 1 adet	Kapak sıkışması Kapaksız şişe
08.55	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
08.57	1 adet	Bozuk kapak
08.57	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
08.59	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.01	2 dk	Ön etiket değişimi
09.10	3 dk	Dolum helezonunda şişe sıkışması
09.13	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.13	1 adet	Düşük seviyeli şişe
09.16	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.17	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.17	1 adet	Düşük seviyeli şişe
09.18	4 dk	Dolumda şişe sıkışması
09.18	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.26	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.30	1 dk 1 adet	Dolumda şişe kırılması Kırık şişe

Ek-2. (Devam) 23.09.2016'da 70 cl Burgaz Export'un verileri

Saat (Devam)	Süre/Adet	Durma Nedeni ya da Diğer Problemler
09.32	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.35	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.37	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.37	1 adet	Boş şişe
09.37	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.40	3 dk	Dolumda şişe sıkışması
09.45	4 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.51	1 dk	Elevatör haznesinde kapak bitmesi
09.58	1 dk	Etiket rulusunda boşluk olması
09.58	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
10.00	30 dk	MOLA
10.30	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
10.32	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
10.36	1 dk	Paketleme giriş bandında şişe sıkışması
10.38	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
10.38	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
10.45	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
10.47	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
10.49	1 adet	Boş şişe
10.50	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
10.52	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
10.53	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
10.54	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
10.55	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
10.56	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
10.59	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.00	1 dk 1 adet	Dolumda şişe kırılması Kırık şişe
11.02	1 adet	Yüksek seviyeli şişe

Ek-2. (Devam) 23.09.2016'da 70 cl Burgaz Export'un verileri

Saat (Devam)	Süre/Adet	Durma Nedeni ya da Diğer Problemler
11.03	10 sn 1 adet	Kapak sıkışması Kapaksız şişe
11.05	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.06	1 dk	Arka etiket değişimi
11.08	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.09	1 dk	Dolumda şişe sıkışması
11.11	2 dk	Ön etiket değişimi
11.13	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.15	1 dk 1 adet	Dolumda şişe kırılması Kırık şişe
11.16	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.20	3 dk	Paketleme giriş bandında şişe sıkışması
11.20	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.24	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.25	5 dk	Paketleme makinesinin tabla almaması
11.25	5 adet	Bozulan tabla
11.35	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.38	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.43	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.45	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.46	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.47	1 adet	Boş şişe
11.49	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
12.00	45 dk	MOLA
12.56	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
12.58	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.00	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.03	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.04	1 adet	Yüksek seviyeli şişe

Ek-2. (Devam) 23.09.2016'da 70 cl Burgaz Export'un verileri

Saat (Devam)	Süre/Adet	Durma Nedeni ya da Diğer Problemler
13.12	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.12	1 dk	Dolumda şişe sıkışması
13.15	10 sn 1 adet	Kapak sıkışması Kapaksız şişe
13.17	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.20	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.22	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.23	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.33	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.33	16 sn 1 adet	Kapak sıkışması Kapaksız şişe
13.42	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.46	3 dk	Ön etiket değişimi
13.56	2 dk	Arka etiket değişimi
13.58	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.02	1 dk	Dolumda şişe sıkışması
14.03	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.24	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.25	14 dk	Ürün bekleme
14.39	-	Şişelemeye devam
14.47	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.53	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.53	-	Dolumda şişeleme sonu
15.10	-	Şişeleme sonu

Ek-3. 23.11.2016'da 70 cl Burgaz Export verileri

Saat	Süre/Adet	Durma Nedeni ya da Diğer Problemler
12.45	60 dk	Şişelemeye hazırlık
13.45	5 dk	Laboratuvarın seviye ve derece kontrolü
13.50	-	Şişeleme başladı
13.53	1 adet	Düşük seviyeli şişe
13.57	1 adet	Düşük seviyeli şişe
14.00	20 sn 1 adet	Kapak sıkışması Kapaksız şişe
14.01	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.01	21 dk	Arka etiketin yanlış yere yapışması. 50 şişede arka etiketler ön etiketlerin yanına yapıştı. Arka etiketler sökülüp elle teker teker tekrar yapıştırıldı ve arka etiket rulosu makinenin etiket çubuklarına tekrar geçirildi.
14.21	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.22	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.24	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.26	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.35	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.41	4 dk	Bandrol değişimi
14.46	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.58	7 dk	Ön etiket değişimi
15.00	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.00	25 dk	MOLA
15.36	2 dk 1 adet	Kapak sıkışması Kapaksız şişe
15.50	2 dk	Arka etiket değişimi
16.06	1 dk 1 adet	Kapak sıkışması. (Kapağın ters gelmesi nedeniyle) Kapaksız şişe
16.21	3 dk 2 adet	Dolumda şişe kırılması. Kapağın ters gelmesi sonucu dolum çıkış yıldızında şişe takıldı ve yıldız yerinden çıktı. Kırık şişe
16.25	3 dk	Elevatör karıştırıcısından kapak gelmemesi
16.31	1 adet	Çatlak şişe
16.33	3 dk	Ön etiket plakasının milimetrik ayarının yapılması

Ek-3. (Devam) 23.11.2016'da 70 cl Burgaz Export verileri

Saat (Devam)	Süre/Adet	Durma Nedeni ya da Diğer Problemler
16.40	8 dk 2 adet	Dolumda şişe kırılması Kırık şişe
16.54	1 adet	Bozuk kapak
17.10	6 dk	Ön etiket değişimi
17.40	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
17.42	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
17.45	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
17.45	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
17.45	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
17.46	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
17.46	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
17.46	4 adet	Yüksek seviyeli şişe
17.48	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
17.48	-	Dolumda şişeleme sonu
17.55	-	Şişeleme sonu

Ek-4. 02.12.2016'da 70 cl Burgaz Export'un verileri

Saat	Süre/Adet	Durma Nedeni ya da Diğer Problemler
09.15	45 dk	Şişelemeye hazırlık
10.00	20 dk	MOLA
10.20	30 dk	Şişelemeye hazırlık devamı
10.50	5 dk	Laboratuvarın seviye ve derece kontrolü
10.55	-	Şişeleme başladı.
10.57	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.02	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.02	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.06	1 adet	Boş şişe
11.07	1 adet	Çatlak şişe
11.08	2 dk	Arka etiket değişimi
11.10	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.14	1 adet	Çatlak şişe
11.16	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.16	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.17	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.18	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.19	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.20	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.21	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.22	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.23	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.24	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.25	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.26	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.27	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.28	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.29	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.30	2 adet	Yüksek seviyeli şişe

Ek-4. (Devam) 02.12.2016'da 70 cl Burgaz Export'un verileri

Saat (Devam)	Süre/Adet	Durma Nedeni ya da Diğer Problemler
11.31	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.32	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.33	2 dk	Arka etiket değişimi
11.35	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.36	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.37	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.38	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.38	1 adet	Boş şişe
11.39	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.40	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.41	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.42	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.43	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.44	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.45	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.45	1 adet	Boş şişe
11.45	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.46	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.47	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.48	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.49	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.49	1 adet	Yüksek kapak
11.49	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.50	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.51	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.52	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.53	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.54	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.54	1 adet	Yüksek seviyeli şişe

Ek-4. (Devam) 02.12.2016'da 70 cl Burgaz Export'un verileri

Saat (Devam)	Süre/Adet	Durma Nedeni ya da Diğer Problemler
11.55	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
12.00	30 dk	MOLA
12.35	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
12.36	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
12.37	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
12.38	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
12.39	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
12.40	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
12.41	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
12.42	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
12.43	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
12.44	2 dk	Ön etiket değişimi
12.46	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
12.46	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
12.46	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
12.47	1 adet	Boş şişe
12.47	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
12.47	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
12.48	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
12.49	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
12.50	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
12.51	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
12.52	15 sn 1 adet	Kapak sıkışması Kapaksız şişe
12.52	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
12.53	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
12.53	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
12.54	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
12.55	2 adet	Yüksek seviyeli şişe

Ek-4. (Devam) 02.12.2016'da 70 cl Burgaz Export'un verileri

Saat (Devam)	Süre/Adet	Durma Nedeni ya da Diğer Problemler
12.56	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
12.57	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
12.58	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
12.59	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
12.59	1 adet	Düşük seviyeli şişe
13.00	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.01	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.02	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.03	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.04	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.05	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.06	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.07	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.07	1 adet	Boş şişe
13.08	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.09	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.10	15 sn 1 adet	Kapak sıkışması Kapaksız şişe
13.10	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.11	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.12	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.12	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.13	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.14	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.15	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.16	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.17	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.17	78 dk	Ürün bekleme
14.38	2 adet	Yüksek seviyeli şişe

Ek-4. (Devam) 02.12.2016'da 70 cl Burgaz Export'un verileri

Saat (Devam)	Süre/Adet	Durma Nedeni ya da Diğer Problemler
14.39	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.40	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.45	1 adet	Yüksek kapak
14.46	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.51	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.51	30 sn 1 adet	Kapak sıkışması Kapaksız şişe
14.52	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.53	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.54	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.55	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.56	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.57	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.58	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.00	25 dk	MOLA
15.31	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.32	30 sn	Elevatör haznesinde kapak bitmesi
15.32	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.33	1 adet	Düşük seviyeli şişe
15.33	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.33	1 adet	Boş şişe
15.33	1 adet	Düşük seviyeli şişe
15.34	1 adet	Düşük seviyeli şişe
15.34	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.35	2 dk	Arka etiket değişimi
15.37	1 adet	Boş şişe
15.37	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.38	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.38	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.38	1 adet	Yüksek seviyeli şişe

Ek-4. (Devam) 02.12.2016'da 70 cl Burgaz Export'un verileri

Saat (Devam)	Süre/Adet	Durma Nedeni ya da Diğer Problemler
15.39	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.40	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.41	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.42	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.42	1 adet	Boş şişe
15.43	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.44	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.45	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.46	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.47	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.48	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.49	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.50	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.50	1 dk	Paketleme giriş bandında şişe birikmesi nedeniyle hat durdu ve çalıştı
15.51	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.52	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.53	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.54	20 sn	Fotoselin kapaklı şişeyi okumaması ve cihaza kapaksız şişe uyarısı vermesi
15.54	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.55	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.56	3 dk	Ön etiket değişimi
15.59	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.59	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.00	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.01	30 sn 1 adet	Kapak sıkışması Kapaksız şişe
16.01	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.01	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.02	2 adet	Yüksek seviyeli şişe

Ek-4. (Devam) 02.12.2016'da 70 cl Burgaz Export'un verileri

Saat (Devam)	Süre/Adet	Durma Nedeni ya da Diğer Problemler
16.03	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.04	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.05	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.06	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.07	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.08	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.09	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.10	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.10	1 dk 1 adet	Kapak sıkışması Kapaksız şişe
16.11	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.11	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.12	1 adet	Düşük seviyeli şişe
16.13	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.14	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.15	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.16	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.17	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.18	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.19	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.20	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.21	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.22	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.23	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.24	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.25	20 sn 1 adet	Kapak sıkışması. Kapak içindeki contanın dönük (eğri; yamuk) gelmesi nedeniyle. Kapaksız şişe
16.25	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.26	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.27	3 adet	Yüksek seviyeli şişe

Ek-4. (Devam) 02.12.2016'da 70 cl Burgaz Export'un verileri

Saat (Devam)	Süre/Adet	Durma Nedeni ya da Diğer Problemler
16.28	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.29	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.30	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.31	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.32	2 dk	Kapak yolunda kapak sıkışması
16.34	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.35	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.36	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.37	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.38	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.39	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.40	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.41	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.42	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.43	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.44	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.45	1 dk 30 sn	Kapak yolunda kapak sıkışması
16.46	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.47	1 adet	Boş şişe
16.47	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.48	30 sn 1 adet	Kapak sıkışması Kapaksız şişe
16.48	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.49	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.50	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.51	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.52	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.53	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.54	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.54	10 sn	Fotoselin kapaklı şişeyi okumaması

Ek-4. (Devam) 02.12.2016'da 70 cl Burgaz Export'un verileri

Saat (Devam)	Süre/Adet	Durma Nedeni ya da Diğer Problemler
16.55	1 adet	Boş şişe
16.55	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.55	1 adet	Boş şişe
16.55	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.56	1 adet	Düşük seviyeli şişe
16.56	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.57	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.57	2 dk	Dolum makinesinde 10 numaralı muzul tamir edildi.
16.59	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.59	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
17.00	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
17.01	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
17.02	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
17.03	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
17.04	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
17.05	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
17.06	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
17.07	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
17.08	20 sn	Fotoselin kapaklı şişeyi okumaması
17.08	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
17.09	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
17.10	20 sn	Fotoselin kapaklı şişeyi okumaması
17.10	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
17.11	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
17.12	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
17.13	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
17.13	1 dk	Kapak yolunda kapak sıkışması
17.14	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
17.15	3 adet	Yüksek seviyeli şişe

Ek-4. (Devam) 02.12.2016'da 70 cl Burgaz Export'un verileri

Saat (Devam)	Süre/Adet	Durma Nedeni ya da Diğer Problemler
17.16	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
17.16	7 dk	Ön ve arka etiket değişimi
17.23	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
17.23	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
17.23	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
17.24	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
17.24	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
17.25	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
17.25	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
17.25	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
17.26	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
17.27	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
17.27	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
17.27	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
17.28	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
17.29	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
17.30	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
17.31	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
17.32	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
17.33	-	Dolumda şişeleme sonu
17.45	-	Şişeleme sonu

Ek-5. 05.12.2016'da 70 cl Burgaz Export'un verileri

Saat	Süre/Adet	Durma Nedeni ya da Diğer Problemler
08.00	20 dk	Şişelemeye hazırlık
08.20	5 dk	Laboratuvarın seviye ve derece kontrolü
08.25	-	Şişeleme başladı
08.32	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
08.33	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
08.34	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
08.35	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
08.36	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
08.37	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
08.38	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
08.39	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
08.40	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
08.41	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
08.42	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
08.42	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
08.43	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
08.43	1 adet	Boş şişe
08.43	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
08.44	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
08.45	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
08.46	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
08.47	1 dk	Paketleme giriş bandında şişe birikmesi nedeniyle hat durdu ve çalıştı
08.48	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
08.48	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
08.49	16 dk	Bandrol arızası. Bandrolün kapakta yanlış yere yapışması
09.05	5 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.05	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.06	3 adet	Yüksek seviyeli şişe

Ek-5. (Devam) 05.12.2016'da 70 cl Burgaz Export'un verileri

Saat (Devam)	Süre/Adet	Durma Nedeni ya da Diğer Problemler
09.07	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.08	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.09	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.10	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.11	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.12	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.13	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.14	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.14	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.15	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.16	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.17	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.18	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.19	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.20	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.21	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.21	6 dk	Bandrol değişimi
09.27	8 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.27	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.28	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.29	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.29	1 adet	Boş şişe
09.29	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.30	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.30	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.30	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.31	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.32	3 adet	Yüksek seviyeli şişe

Ek-5. (Devam) 05.12.2016'da 70 cl Burgaz Export'un verileri

Saat (Devam)	Süre/Adet	Durma Nedeni ya da Diğer Problemler
09.33	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.33	3 dk	Kapak taşıma yolunda kapak sıkışması
09.36	10 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.36	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.37	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.38	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.39	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.40	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.41	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.42	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.43	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.44	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.45	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.46	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.47	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.48	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.49	20 sn	Kapak yolunda kapak sıkışması. Kapaktan düşen conta nedeniyle
09.49	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.50	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.51	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.52	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
09.53	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
10.00	25 dk	MOLA
10.27	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
10.28	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
10.29	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
10.30	4 dk	Paketleme giriş bandında şişe birikmesi
10.34	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
10.35	1 dk 1 adet	Kapak sıkışması Kapaksız şişe

Ek-5. (Devam) 05.12.2016'da 70 cl Burgaz Export'un verileri

Saat (Devam)	Süre/Adet	Durma Nedeni ya da Diğer Problemler
10.36	2 dk	Fotoselin kapaklı şişeyi okumaması
10.38	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
10.39	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
10.40	1 adet	Bozuk kapak (içindeki conta dönük (eğri))
10.40	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
10.41	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
10.42	20 sn	Kapak yolunda kapak sıkışması
10.42	3 dk	Ön etiket değişimi
10.45	10 adet	Yüksek seviyeli şişe
10.45	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
10.46	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
10.47	5 dk	Ön etiket fırçasının milimetrik ayarı yapıldı
10.52	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
10.52	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
10.53	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
10.54	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
10.54	6 dk 8 adet	Ön etiketin kırışık yapışması Kırışık ön etiket
11.00	2 dk 1 adet	Kapak sıkışması Kapaksız şişe
11.02	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.03	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.04	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.05	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.06	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.07	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.08	1 dk	Elavatör haznesinde kapak bitmesi
11.09	4 dk 4 adet	Paketleme makinesinde tabla sıkışması Sıkışan tabla
11.13	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.14	3 adet	Yüksek seviyeli şişe

Ek-5. (Devam) 05.12.2016'da 70 cl Burgaz Export'un verileri

Saat (Devam)	Süre/Adet	Durma Nedeni ya da Diğer Problemler
11.15	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.16	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.17	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.18	2 dk	Arka etiket değişimi
11.20	10 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.20	1 dk	Kapak yolu fotoselinin kapak yolundaki kapakları okumaması
11.21	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.22	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.23	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.24	20 sn	Fotoselin kapaklı şişeyi okumaması
11.24	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.25	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.25	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.26	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.27	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.27	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.28	30 sn 1 adet	Kapağın şişeden düşmesi Kapaksız şişe
11.28	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.29	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.30	7 dk 4 adet	Dolumda şişe kırılması. Kapaklamadan dökülen kapak dolmuş çıkış yıldızını yerinden çıkardı. Kırık şişe
11.37	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.37	1 adet	Boş şişe
11.37	15 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.37	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.38	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.39	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.39	1 adet	Yüksek seviyeli şişe

Ek-5. (Devam) 05.12.2016'da 70 cl Burgaz Export'un verileri

Saat (Devam)	Süre/Adet	Durma Nedeni ya da Diğer Problemler
11.40	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.41	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.42	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.43	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.44	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.45	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.46	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.47	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.47	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.48	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.49	20 sn 1 adet	Kapak sıkışması Kapaksız şişe
11.49	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.50	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
11.50	20 sn 1 adet	Kapak sıkışması Kapaksız şişe
11.51	2 dk 2 adet	Dolumda şişe kırılması Kırık şişe
11.53	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
12.00	40 dk	MOLA
12.50	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
12.51	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
12.52	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
12.53	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
12.54	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
12.54	5 dk	Elevatör haznesinde kapak bitmesi
12.59	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
12.59	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.00	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.01	2 dk	Fotoselin kapaklı şişeyi okumaması

Ek-5. (Devam) 05.12.2016'da 70 cl Burgaz Export'un verileri

Saat (Devam)	Süre/Adet	Durma Nedeni ya da Diğer Problemler
13.03	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.04	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.05	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.06	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.07	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.08	3 dk	Kapak taşıma yolunda kapak sıkışması
13.11	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.11	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.12	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.13	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.14	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.15	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.16	1 dk	Elevatör karıştırıcısının kapak yolu başındaki haznede kapak sıkışması
13.17	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.18	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.19	20 sn	Fotoselin kapaklı şişeyi okumaması
13.19	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.20	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.21	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.22	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.22	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.23	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.24	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.25	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.26	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.27	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.28	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.29	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.30	3 adet	Yüksek seviyeli şişe

Ek-5. (Devam) 05.12.2016'da 70 cl Burgaz Export'un verileri

Saat (Devam)	Süre/Adet	Durma Nedeni ya da Diğer Problemler
13.31	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.31	1 adet	Düşük seviyeli şişe
13.31	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.32	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.33	40 sn	Fotoselin kapaklı şişeyi okumaması
13.33	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.33	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.34	1 dk	Etiket makinesi helezonunun yerinden çıkması
13.35	8 dk	Konveyörün durması
13.43	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.44	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.44	20 sn 1 adet	Kapak sıkışması Kapaksız şişe
13.45	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.46	3 dk	Ön etiket değişimi
13.49	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.50	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.51	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.51	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.52	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.53	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.54	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.54	20 sn	Fotoselin kapaklı şişeyi okumaması
13.55	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.56	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.57	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.58	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.59	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
13.59	20 sn	Fotoselin kapaklı şişeyi okumaması

Ek-5. (Devam) 05.12.2016'da 70 cl Burgaz Export'un verileri

Saat (Devam)	Süre/Adet	Durma Nedeni ya da Diğer Problemler
14.00	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.01	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.02	40 sn	Fotoselin kapaklı şişeyi okumaması
14.02	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.03	40 sn	Fotoselin kapaklı şişeyi okumaması
14.03	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.04	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.05	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.06	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.07	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.08	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.09	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.10	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.11	1 adet	Düşük seviyeli şişe
14.11	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.13	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.14	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.15	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.16	40 sn	Fotoselin kapaklı şişeyi okumaması
14.16	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.17	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.18	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.19	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.20	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.21	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.22	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.23	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.23	40 sn	Elevatör haznesinde kapak bitmesi
14.24	3 adet	Yüksek seviyeli şişe

Ek-5. (Devam) 05.12.2016'da 70 cl Burgaz Export'un verileri

Saat (Devam)	Süre/Adet	Durma Nedeni ya da Diğer Problemler
14.25	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.25	20 sn 1 adet	Kapak sıkışması Kapaksız şişe
14.26	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.27	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.28	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.28	1 dk 1 adet	Kapak sıkışması Kapaksız şişe
14.29	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.30	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.31	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.32	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.33	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.34	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.35	1 adet	Düşük seviyeli şişe
14.35	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.36	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.37	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.38	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.39	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.40	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.41	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.42	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.43	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.44	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.45	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.46	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.47	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.47	20 sn	Paketleme giriş bandında şişe birikmesi
14.48	3 adet	Yüksek seviyeli şişe

Ek-5. (Devam) 05.12.2016'da 70 cl Burgaz Export'un verileri

Saat (Devam)	Süre/Adet	Durma Nedeni ya da Diğer Problemler
14.49	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.50	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.51	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.52	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
14.53	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.00	20 dk	MOLA
15.28	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.28	1 adet	Düşük seviyeli şişe
15.29	6 dk	Bandrol arızası. Bandrolün kapakta yanlış yere yapışması
15.35	1 adet	Düşük seviyeli şişe
15.36	4 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.36	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.37	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.37	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.38	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.38	1 adet	Düşük seviyeli şişe
15.38	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.39	2 adet	Düşük seviyeli şişe
15.40	1 adet	Boş şişe
15.40	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.41	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.41	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.42	1 adet	Boş şişe
15.42	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.43	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.43	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.44	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.44	3 adet	Yüksek seviyeli şişe

Ek-5. (Devam) 05.12.2016'da 70 cl Burgaz Export'un verileri

Saat (Devam)	Süre/Adet	Durma Nedeni ya da Diğer Problemler
15.45	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.45	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.45	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.46	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.46	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.46	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.46	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.47	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.47	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.47	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.47	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.48	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.48	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.48	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.48	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.48	2 dk	Ön etiket değişimi
15.50	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.50	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.50	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.50	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.50	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.50	3 dk	Ön etiket fırçalarının milimetrik ayarı yapıldı
15.53	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.53	2 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.54	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.55	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.55	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.55	1 adet	Yüksek seviyeli şişe

Ek-5. (Devam) 05.12.2016'da 70 cl Burgaz Export'un verileri

Saat (Devam)	Süre/Adet	Durma Nedeni ya da Diğer Problemler
15.55	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.55	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.56	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.56	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.56	1 adet	Düşük seviyeli şişe
15.56	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.56	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.57	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.57	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.57	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.57	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.57	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.58	1 adet	Düşük seviyeli şişe
15.58	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.58	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.59	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.59	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.59	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.59	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
15.59	20 sn	Fotoselin kapaklı şişeyi okumaması
16.00	4 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.01	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.02	5 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.03	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.03	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.03	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.03	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.04	1 adet	Boş şişe
16.04	1 adet	Boş şişe

Ek-5. (Devam) 05.12.2016'da 70 cl Burgaz Export'un verileri

Saat (Devam)	Süre/Adet	Durma Nedeni ya da Diğer Problemler
16.04	1 adet	Boş şişe
16.04	1 adet	Boş şişe
16.04	1 adet	Düşük seviyeli şişe
16.04	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.05	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.05	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.05	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.05	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.05	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.06	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.06	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.06	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.06	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.06	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.06	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.06	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.06	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.06	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.07	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.07	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.07	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.07	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.07	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.07	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.08	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.08	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.08	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.08	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.08	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.09	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.09	1 adet	Yüksek seviyeli şişe

Ek-5. (Devam) 05.12.2016'da 70 cl Burgaz Export'un verileri

Saat (Devam)	Süre/Adet	Durma Nedeni ya da Diğer Problemler
16.20	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.20	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.20	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.20	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.20	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.20	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.21	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.21	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.21	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.21	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.21	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.21	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.21	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.21	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.21	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.22	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.22	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.22	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.22	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.22	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.22	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.22	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.22	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.22	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.22	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.23	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.23	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.23	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.23	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.24	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.24	3 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.24	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.25	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.25	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.25	1 adet	Yüksek seviyeli şişe

Ek-5. (Devam) 05.12.2016'da 70 cl Burgaz Export'un verileri

Saat (Devam)	Süre/Adet	Durma Nedeni ya da Diğer Problemler
16.25	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.25	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.26	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.26	1adet	Yüksek seviyeli şişe
16.26	30 sn	Fotoselin kapaklı şişeyi okumaması
16.27	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.27	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.27	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.27	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.27	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.28	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.28	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.28	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.28	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.29	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.29	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.29	30 sn	Fotoselin kapaklı şişeyi okumaması
16.30	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.30	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.30	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.30	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.30	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.31	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.31	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.31	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.32	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.32	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.32	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.32	1 adet	Yüksek seviyeli şişe

Ek-5. (Devam) 05.12.2016'da 70 cl Burgaz Export'un verileri

Saat (Devam)	Süre/Adet	Durma Nedeni ya da Diğer Problemler
16.34	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.34	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.34	1 adet	Yüksek seviyeli şişe
16.35	-	Dolumda şişeleme sonu
16.45	-	Şişeleme sonu