

**DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**KONFEKSİYON SEKTÖRÜNDE TASARIM
SÜREÇLERİNE İLİŞKİN ANAHTAR
PERFORMANS GÖSTERGELERİNİN
BELİRLENMESİ**

Onur BAĞ

**Ekim, 2022
İZMİR**

**KONFEKSİYON SEKTÖRÜNDE TASARIM
SÜREÇLERİNE İLİŞKİN ANAHTAR
PERFORMANS GÖSTERGELERİNİN
BELİRLENMESİ**

**Dokuz Eylül Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
Tekstil Mühendisliği Anabilim Dalı**

Onur BAĞ

**Ekim, 2022
İZMİR**

YÜKSEK LİSANS TEZİ SINAV SONUÇ FORMU

ONUR BAĞ, tarafından DOÇ. DR. OZAN KAYACAN yönetiminde hazırlanan “KONFEKSİYON SEKTÖRÜNDE TASARIM SÜREÇLERİNE İLİŞKİN ANAHTAR PERFORMANS GÖSTERGELERİNİN BELİRLENMESİ” başlıklı tez tarafımızdan okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Ozan KAYACAN

Yönetici

Prof.Dr. Muzaffer Sevil YEŞİLPINAR

Jüri Üyesi

Prof.Dr. Oktay PAMUK

Jüri Üyesi

Prof. Dr. Okan FISTIKOĞLU

Müdür

Fen Bilimleri Enstitüsü

TEŞEKKÜR

Bu çalıŐmayı hazırlama sűrecimde tecrűbeleri ve bilgi birikimi ile beni doęru dűŐnmeye yűnlendiren, motivasyonumu sűrekli yűksek tutan sabırlı ve saygı deęer tez danıŐmanım Doç. Dr. Ozan KAYACAN'a, bana gűstermiŐ olduęu sabırdan dolayı eŐim Fatma BAĖ'a ve ocuklarım Emir ve Asya'ya sonsuz teŐekkűrlerimi sunarım.

Onur Bağ



KONFEKSİYON SEKTÖRÜNDE TASARIM SÜREÇLERİNE İLİŞKİN ANAHTAR PERFORMANS GÖSTERGELERİNİN BELİRLENMESİ

ÖZ

Bu araştırmanın amacı; stratejik planlamanın neden bu kadar önemli olduğu, stratejik plan hazırlanırken nasıl bir yol izlenmesi gerektiği ve konfeksiyon işletmelerinde ve tasarım süreçlerinde yer alan stratejik planlarda ne gibi farklar olduğu konularına netlik kazandırmak ve bir işletmenin stratejik planında yer alması gereken etkenleri ortaya koymaktır. Teknolojik gelişmeler ve yoğun rekabet günümüzde konfeksiyon işletmelerinin farklı stratejiler geliştirerek stratejik planlama alanında araştırma ve geliştirme yapmalarını gerektirmektedir. Bu çalışmada İzmir'deki bir konfeksiyon işletmesinde stratejik planlama süreçlerinin nasıl geliştirildiği, hangi stratejileri, nasıl uygulayabilecekleri incelenmiştir. Ayrıca işletmenin kurumsal karnesi (balanced scorecard), vizyon, misyon ve temel değerleri oluşturularak tasarım süreçlerindeki sonuçları gözlemlenmiştir. Tasarım süreçlerine ait anahtar performans göstergeleri (KPI) oluşturulmuş ve sonuçları analiz edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Stratejik planlama, anahtar performans göstergeleri, tasarım, ürün geliştirme, kurumsal karne

DETERMINATION OF KEY PERFORMANCE INDICATORS RELATED TO DESIGN PROCESSES IN APPAREL INDUSTRY

ABSTRACT

The aim of this study is to clarify why strategic planning is so important, what kind of a path should be followed while preparing a strategic plan, and what kind of differences there are in the strategic plans in apparel businesses and design processes, and to reveal the factors that should be included in the strategic plan of a business. Technological developments and intense competition require apparel businesses to develop different strategies and conduct research and development in the field of strategic planning. In this study, how strategic planning processes were developed, which strategies and how they could be applied in a garment business in Izmir were examined. In addition, the balanced scorecard, vision, mission and core values of the enterprise were created and the results in the design processes were observed. Key performance indicators (KPI) of the design processes were created and the results were analyzed.

Keywords: Strategic planning, key performance indicators, design, product development, scorecard

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
YÜKSEK LİSANS TEZİ SINAV SONUÇ FORMU	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZ	iv
ABSTRACT	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xi
BÖLÜM BİR - GİRİŞ.....	1
1.1 Strateji Kavramı	2
1.2 Planlama, Amaçlar ve Plan	7
1.3 Stratejik Planlama	9
1.4 Stratejik Planlamanın Tarihçesi	14
1.4.1 1950 Dönemi Stratejik Planlama	18
1.4.2 1960 – 1970 Klasik Anlayış Dönemi	19
1.4.3 1970 – 1980 Stratejik Planlama Anlayışı Dönemi.....	19
1.4.4 1980 – 1990 Rekabet Anlayışı Dönemi	20
1.4.5 1990’ dan Günümüze, Kaynaklara Dayalı Anlayış Dönemi.....	21
1.5 Stratejik Planlama Öğeleri	21
1.6 Stratejik Planlama Aşamaları.....	23
1.6.1 Hazırlık Aşaması.....	23
1.6.2 Kurumsal Vizyon, Misyon, Değerler ve Stratejik Tanımlamalar	26
1.6.3 Misyon	28
1.6.4 Vizyon	29
1.6.5 Temel Değerler.....	30
1.6.6 Amaçlar	31
1.6.7 Hedefler.....	32
1.6.8 Performans Göstergeleri	33
1.6.9 Stratejiler	34
1.6.10 Maliyetlendirme	36

1.6.11 Stratejik Planların İzleme ve Değerlendirme Bölümü	36
1.6.12 Stratejik Planın Nihai Hale Getirilmesi.....	37
1.7 Stratejik Planlamanın Yararları.....	39
BÖLÜM İKİ - KONFEKSİYON İŞLETMELERİNDE VE TASARIM SÜREÇLERİNDE STRATEJİK PLANLAMAYA İLİŞKİN LİTERATÜR TARAMA.....	42
2.1 İlgili Araştırmalar.....	42
BÖLÜM ÜÇ - KONFEKSİYON İŞLETMELERİNDE STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARI.....	49
3.1 Stratejik Planlama	49
3.2 Stratejik Analiz.....	51
3.2.1 Dış Ortamın Analizi	51
3.2.2 İç Ortamın Analizi.....	56
3.2.3 Ürün Portföyü	59
3.2.4 Satış ve Dağıtım Kanalları	60
3.2.5 SWOT Analizi.....	63
3.3 Stratejik Uygulama.....	65
3.4 Vizyon, Misyon ve Temel Değerler.....	67
3.4.1 Vizyon	67
3.4.2 Misyon	68
3.4.3 Temel değerler	68
3.5 Stratejik Hedefler ve Stratejik Seçimler.....	68
3.5.1 Sürdürülebilir Karlı Büyümenin Sağlanması	71
3.5.2 Marka ve Pazarlamanın Etkin Yönetilmesi.....	73
3.5.3 Etkin Koleksiyon ve Ürün Yönetiminin Sağlanması	75
3.5.4 Kurumsal Altyapısının Geliştirilmesi	77
3.6 Kurumsal Karne Yaklaşımının İncelenmesi	79
3.7 Anahtar Performans Göstergeleri (KPI).....	83
3.7.1 Stratejik Değerlendirme ve Kontrol.....	86
3.7.2 Stratejik Alternatifler	93

BÖLÜM DÖRT - TASARIM SÜREÇLERİNDE STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARI..... 95

4.1 Tasarım Süreçleri Operasyon Planları	95
4.1.1 Birim Tanıtımı.....	95
4.1.2 Birim Organizasyon Şeması.....	96
4.1.3 Birim SWOT Analizi	97
4.1.4 Birimin Gelişime Yönelik Öneriler.....	97
4.1.5 Birim Hedefleri	98
4.1.6 Birim Aksiyon Planı.....	98
4.1.7 Birim Eğitim Planı	100
4.1.8 Birim Karnesi	101
4.2 Tasarım Süreçleri	102

BÖLÜM BEŞ - SONUÇLAR 104

KAYNAKLAR 106

EKLER..... 114

EK 1: Ürün Geliştirme Süreç Mimarisi	115
EK 2: Konfeksiyon Stratejisi Oluşturma Süreci	116
EK 3: Tasarım Süreci	117
EK 4: Föy Oluşturulması Süreci	118
EK 5: Numune Oluşturma Süreci	119
EK 6: Çoğaltma Numunesi Hazırlama Süreci	120
EK 7: Sipariş Öncesi Üretim Numunesi Hazırlama Süreci	121
EK 8: Ürün Değerlendirme Süreci.....	122
EK 9: Yeni Model Performansının İzlenmesi.....	123
EK 10: Konfeksiyon Hazırlama Süreci.....	124

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 3.1 Stratejik planlama hiyerarşisi.....	50
Şekil 3.2 Stratejik objektifler ve vizyon.....	51
Şekil 3.3 Global Denim giysi pazarı büyüklüğü-tutarsal ve hacimsel (2004-2010)..	53
Şekil 3.4 Global Denim giysi pazarı-tutarsal (2010) (FUGA, 2012).....	54
Şekil 3.5 Global Denim giysi pazarı 2004-2010 yılları arası tutarsal bazda büyüme	54
Şekil 3.6 Global Denim Jean pazarı büyüklüğü-tutarsal ve hacimsel (2011-2017)...	55
Şekil 3.7 Global Denim giysi pazarı öngörülleri-tutarsal (2017).....	56
Şekil 3.8 Markalı satışlar (2006-2011) (milyon €).....	59
Şekil 3.9 Ürün koleksiyonu.....	59
Şekil 3.10 Mevcut satış ve dağıtım kanallarının elde ettiği ciro (2010)	61
Şekil 3.11 Marka ile diğer ülkelere yapılan satışlar (2010)	62
Şekil 3.12 Marka ile diğer ülkelere yapılan satışlar (2011)	62
Şekil 3.13 Marka ile diğer ülkelere yapılan satışlar (2012)	63
Şekil 3.14 Marka Almanya satışları (Milyon €)	63
Şekil 3.15 Stratejik hedef (1) sürdürülebilir karlı büyümenin sağlanması.....	69
Şekil 3.16 Stratejik hedef (2) marka ve pazarlamanın etkin yönetilmesi	69
Şekil 3.17 Stratejik hedef (3) etkin koleksiyon ve ürün yönetiminin sağlanması.....	70
Şekil 3.18 Stratejik hedef (4) kurumsal altyapının geliştirilmesi.....	70
Şekil 3.19 Stratejik harita	80
Şekil 3.20 Anahtar performans göstergeleri ve projeler-finansal perspektif	81
Şekil 3.21 Anahtar performans göstergeleri ve projeler-müşteri perspektifi.....	82
Şekil 3.22 Anahtar performans göstergeleri ve projeler-iç süreçler perspektifi	82
Şekil 3.23 APG ve projeler-öğrenme ve organizasyon perspektifi.....	83
Şekil 3.24 Anahtar performans göstergeleri (KPI)_1	84
Şekil 3.25 Anahtar performans göstergeleri (KPI)_2	85
Şekil 3.26 Sürdürülebilir karlı büyümenin sağlanması	88
Şekil 3.27 Büyüme stratejisi-tasarım organizasyonlarının büyütülmesi.....	88
Şekil 3.28 Dağıtım kanallarının etkin yönetilmesi.....	89
Şekil 3.29 Marka ve pazarlamanın etkin yönetilmesi	89
Şekil 3.30 Marka yönetiminin oluşturulması.....	89

Şekil 3.31 Etkin koleksiyon ve ürün yönetiminin sağlanması	90
Şekil 3.32 Koleksiyon yönetimi süreçlerinin iyileştirilmesi	90
Şekil 3.33 Etkin ürün yönetiminin sağlanması	91
Şekil 3.34 Etkin satın alma yönetimi	91
Şekil 3.35 Kurumsal alt yapının geliştirilmesi.....	92
Şekil 3.36 Süreç bazlı yönetimin uygulanması.....	92
Şekil 3.37 Etkin insan kaynakları yönetimi	92
Şekil 3.38 Birim stratejisi ve birim hedefleri (1)	93
Şekil 3.39 Birim stratejisi ve birim hedefleri (2)	93
Şekil 4.1 Organizasyon şeması	96
Şekil 4.2 Birim aksiyon planı.....	100
Şekil 4.3 Birim eğitim planı	101
Şekil 4.4 Birim karnesi.....	102

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 3.1 Gelir tablosu (2008-2010).....	57
Tablo 3.2 Bilanço (2008-2010).....	58
Tablo 3.3 Seçilmiş rasyo değerleri (2008-2010).....	58



BÖLÜM BİR

GİRİŞ

Strateji, işletmelere yön vererek rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla, sürekli çevre analizi yapılarak uyumlu amaçların belirlendiği, faaliyetlerin planlanarak gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlendiği bir süreçtir. Bu sürecin en önemli bölümü ise planlamadır.

Stratejik planlama bir işletmenin geleceğini önceden görebilmesini sağlar. İşletmelerin güçlü ve zayıf yönlerinin incelenerek fırsatların ve risklerin ortaya koyulduğu, çalışanların performanslarından müşteri memnuniyetine kadar birçok konuda etkili olan stratejik planlama; işletmelerin rekabet ortamında varlıklarını uzun süre devam ettirebilmeleri için büyük bir öneme sahiptir.

21. yüzyıl özelliklerinin ortaya çıkardığı küreselleşmenin karakteristik ışığında doğan hızlı değişimler ve zorluklar, bilgi artışı, rekabet yoğunluğu, serbest ticaretler ve kapsamlı genişlemeler; işletmelerin stratejik planlamalara başlamasına, birçok kola ayrılan kurumların yönetiminde kademeli ve süreklilikle yeni yöntemlerin büyük bir ilgi ile benimsenmesine geçiş sürecinin yolunu açmıştır. Planlama, kurumların işleyiş veriminin iyileştirilmesine katkıda bulunan ve bunları hazırlayan, tüm idari düzenlemelerle yakın ve tamamlayıcı ilişkilere sahip en önemli yönetim kavramlarından biridir.

Günümüzde işletmelerin giderek daha karmaşıklaşarak çevrenin sürekli değişmesi, artan belirsizlik ve kararsızlık, diğer yandan enflasyon, rekabet, teknolojik yetersizlikler, sosyo-politik yapıların değişmesi ve diğer değişken koşullar sebebiyle işletmelerin sürekliliklerini sağlayabilmesi ve başarıya ulaşabilmesi gittikçe zorlaşmaktadır. Bu bağlamda günümüzde konfeksiyon işletmelerinin farklı stratejiler geliştirerek stratejik planlama alanında araştırma-geliştirme ve farklı uygulamalar yapmalarını gerektirmektedir.

Araştırmanın amacı; stratejik planlamanın neden bu kadar önemli olduğu, stratejik plan hazırlanırken nasıl bir yol izlenmesi gerektiği ve konfeksiyon işletmelerinde ve tasarım süreçlerinde yer alan stratejik planlarda ne gibi farklar olduğu konularına netlik kazandırmak ve bir işletmenin stratejik planında yer alması gereken etkenleri ortaya koymaktır.

Bu çalışmada İzmir’de bir konfeksiyon işletmesinde stratejik planlama süreçlerinin nasıl geliştirildiği, hangi stratejileri, nasıl uygulayabilecekleri incelenmiştir. Ayrıca işletmenin kurumsal karnesi (balanced scorecard), vizyon, misyon ve temel değerleri oluşturularak tasarım süreçlerindeki sonuçları gözlemlenmiştir. Tasarım süreçlerine ait anahtar performans göstergeleri (KPI) oluşturulmuş ve sonuçları analiz edilmiştir.

1.1 Strateji Kavramı

“Strateji” kelimesi yüzyıllardır kullanılmakta olup ilk olarak da askeri terminolojide kullanılmış olan ve daha çok bu alandaki anlamıyla bilinen bir kavramdır (Kırılmaz, 2013). Zamanla içinde gelişme gösteren bu kavram askeri alan dışındaki alanlarda da kullanılmaya başlanmış; günümüzde ise hemen hemen her alanda kullanılır olmuştur (Mintzberg, 1978). Kelime Türkçe’ye Fransızca’dan geçmiştir (Çoban ve Karakaya, 2010). Ancak bazı kaynaklarda kelimenin Türkçe’ye İngilizce’den geçtiği de ifade edilmektedir. Kelimenin Türkçe karşılığı ise “izlem” sözcüğüdür (Çevik, 2010).

Literatürde strateji kavramı, kelimenin kökeni açısından iki farklı kaynağa dayanmaktadır. Biri Latince’de yol veya çizgi anlamına gelen “katman” dır. İkincisi, Yunanca olarak tanımlanan ve general sanatı olarak ifade edilen “stratejiler” dir (Çakmak ve Taş, 2012). Kelimenin etimolojik kökeninden bahseden kaynaklar incelendiğinde ise bunlar arasında bir söylev birliğinin olmadığı görülmektedir. Bir kısım kaynaklarda kelimenin Antik Yunan kökenli olduğu, başka bir kısım kaynaklarda ise Latince kökenli olduğu ifade edilmektedir (Eren, 2005). Farklı kaynaklarda Latince “stratum” dan geldiği de belirtilir. Stratum ise çizgi, yol, nehir yatağı anlamlarında kullanılmaktadır. Literatürde kelime kökeni konusunda farklı bilgiler bulunmasına rağmen genellikle “yön göstermek” anlamında ele alındığı

görülmektedir (Dinçer, 2007). Strateji kavramının kullanıldığı en eski eser Gaius Jullius Ceasar tarafından yazılan “Gallia Savaşı” adlı kitaptır. Strateji, Uzakdoğu’da milattan önceye dayanan bir olgudur (Mütercimler, 2006). Bugünkü kadar kullanılsa da yüzyıllardır kullanılan strateji kavramı, tarafların askeri güçlerini şartlara uygun olarak kullanması anlamında askeri bir kavram olarak kullanılmıştır (Üzün, 2000).

Strateji kavramı bu araştırmanın merkezindedir ve bu araştırma bağlamında nasıl anlaşıldığının detaylandırılmasını gerektirir. Strateji kavramı 20. yüzyılın ilk yarısının sonundan itibaren sosyal bilimler alanlarında kullanılmaya başlanmıştır (Çoban ve Karakaya, 2010). Oskar Morgenstern ve John von Neumann 1950’li yıllarda yayınlanan “Theory of Games and Economic Behavior” adlı araştırmalarında stratejiyi “kişisel faydalarını en üst düzeyde tutmaya çalışan iki oyuncunun rasyonel tavırları” şeklinde tanımlayarak sosyal bilimler alanında ilk kez bu kelimeyi kullanmışlardır (Aydın ve Aksoy, 2007).

Strateji kavramı, en genel anlamıyla, izlenecek yol ve yaklaşımdır. Yine strateji “şirketin amaçlarına ulaşmak için çevreyle etkileşimini belirleyen büyük çaplı geleceğe yönelik planlarıdır” şeklinde tanımlanabilir (Pearce ve Robinson, 2015). Dinamik çevre koşulları içerisinde ayakta kalabilmek adına izlenecek yol ve yöntemlerin yani stratejilerin de dinamik çevreyle uyumlu olması gerekmektedir. Belirlenen hedeflere ulaşmak için bir dizi hedef, politika ve plan olan strateji, gelecekle ilgili olup, işletmenin en uygun noktaya ulaşmak için seçtiği bir kararlar dizisidir (Erdoğan, 1993).

Strateji kavramı sosyal bilimler içerisinde 1960’lı yılların başlarında yönetim alanında özellikle de işletme yönetiminde (özel sektör) yaygın bir biçimde kullanılır olmuştur. Balcıoğlu (2012) ise modern anlamda strateji kavramını askeri ve diğer alanlardan ziyade işletme yönetimi alanının bir kavramı olarak ifade etmektedir. Literatürde strateji kelimesinin işletme ve yönetim alanındaki farklı bakış açılarını yansıtan pek çok tanımı bulunmaktadır ve bunların bazıları bu tez çalışmasında detaylarıyla yer almaktadır (Songür, 2008).

Ayrıca dünyada bu alanda bilinen en eski ve klasik strateji tanımlarından biri 1962 yılında Chandler tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre strateji, “bir örgütün uzun vadeli hedeflerini belirlemesi, bunları gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan faaliyet programlarını benimsemesi ve gerekli kaynak tahsisini yapması” demektir (Korkmaz, 2010). Eren’e (2005) göre strateji, “bir işletmenin uzun vadeli ana hedeflerini belirlemek ve bu hedeflere ulaşmak için gereken kaynakların tahsis ve kullanım şekillerini belirlemektir”.

Örgütsel bağlamda strateji, “kararlar akışındaki bir model” olarak tanımlanır. Askeri bağlamda strateji uygulama mantığına benzer şekilde, strateji, bir firmanın hedeflerine ulaşmak için yaptığı manevralar olarak tanımlanır. Kapsamlı, geniş ve vizyoner hedefler zaman zaman stratejiler olarak adlandırılır. Bununla birlikte geleneksel yaklaşım, hedefleri amaç ve stratejileri araç olarak kabul eder (Christensen, Lægreid, Roness ve Røvik, 2007). Aşağıdaki tanım bu bakış açısını yansıtmaktadır.

“Hedefler” amaçlardır ve “strateji onlara ulaşmanın araçlarıdır”. Aslında strateji, yöneticilerin stratejik ve finansal performans hedeflerine ulaşmak için uyguladıkları eylemlerin modelidir. Günlük kararların aksine, stratejik kararlar, gelecekteki karar vermenin öncüllerini belirleyen geniş kapsamlı etkiye sahip olanlardır; bir kursa bağlılık gerektirir ve alındıktan sonra geri çekilmesi zordur (Ansoff, 1973).

Ansoff’a göre iki farklı strateji tanımlaması vardır. Bunlar genel strateji ve saf stratejidir. Saf strateji, kurumun belirlenmiş hareketler dizisini ya da bir hareketi işaret ederken; genel strateji, işletmenin hangi saf stratejiyi hangi durumlarda kullanabileceğini gösteren istatistiksel bir mekanizmadır. Chandler (1962) stratejiyi, “işletmelerde uzun bir periyod için amaçlar-hedeflerin belirlenmesi ve bu amaçların gerçekleştirebilmesi için gereken kaynakların sağlanarak uygun faaliyet programlarının hazırlanması” olarak tanımlar. Genel olarak literatürde strateji kaynakların verimli şekilde kullanılmasını hedefleyen bir süreç planlaması olarak gösterilmektedir (Dinçer, 2007). Michael Porter (1998) stratejiyi pazardaki rekabetin seviyesinin belirlenerek gelecek planlaması yapıldıktan sonra fırsatların rakiplere

üstünlük sağlayacak şekilde kullanılmasını öngören karar ve faaliyetler mekanizması olarak tanımlamaktadır (Eren, 2005).

Literatürde strateji kavramı üzerine yapılan tanımlamalar incelendiğinde stratejinin bir işletme, kurum veya kuruluşun pazardaki konumunu belirleyerek, eksikliklerini tespit etmesini sağlayan, amaç ve hedefler doğrultusunda planlamalar ile desteklenerek pazarda önemli bir rekabet avantajı kazandıran yaklaşımlar olarak ifade edilebileceği değerlendirilmektedir (Elma ve Demir, 2000). Bu bağlamda strateji, işletmelerin uzun dönemler boyunca varlıklarını sürdürebilmesi ve çevresiyle uyum sağlaması için değerlendirmeler yapmasını sağlayan ve gelecek tahminleri yapabilmesine imkân sunan bir mekanizma olarak tanımlanabilir (Sucu, 2010).

Strateji, hedefler belirlenirken rakibin hedeflerinde haberdar olmayı, tedbir alırken ise rakiplerin attığı adımların göz önünde bulundurulmasını gerektirir (Koçel, 2003). Strateji, bir işletmedeki içyapının ve çevre işletmelerin sürekli analiz edilmesini, fırsatlar ve tehditler neticesinde işletme misyonunun belirlenerek, bu amaçlara ulaşılmasında politikalar üretilmesinin sağlandığı ve bu politikaların uygulandığı bir süreçtir (Güney, 2000). Bu tanımlamalar stratejiyi bir süreç olarak göstermektedir.

Strateji, hedeflere ulaşmak için kaynakların kullanımına yönelik yönteminin nasıl olacağını açıklayan istenen sonuca odaklı ve uzun dönemli yaklaşımlar veya düşüncelerdir. Taktik ise stratejilerin uygulanması esnasında ortaya çıkan, rakiplerin yeni davranışlarına ve değişen koşullara uygun yapılan, dinamik, kısa dönemli ve ara hedeflere odaklı faaliyet ve eylemlerdir (Koçel, 2003).

Strateji kavramı işletme alanına 1950'li yıllarda dahil olmasıyla birlikte bugüne kadar gelişen şirket yapıları da değişime uğramıştır. 1990'lı yıllarda işletme stratejileri ortaya konulurken bilginin önemi ortaya çıkmış ve stratejik ittifaklar doğmuştur. Küreselleşmenin şirketler üzerindeki baskısı, hızla gelişen teknoloji, belirsiz çevresel koşullar, rekabetçi pazar ortamları sebebiyle geleceği öngörebilen planlamalara ihtiyaç duyan şirketler için strateji önem kazanmaktadır (Dursun, 2007).

Teknoloji ve ekonomik gelişmeler kuruluşların ölçeklerini etkilemektedir. Daha karmaşık yapılara dönüşen kuruluşlar ve işletmelerin varlıklarını sürdürmesi ve gelişmesi daha da zorlaşmaktadır. Bu sebeplerle strateji işletmelerin vazgeçilmez bir parçası haline gelerek sürekli gelişmekte olan bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır (Aktepe, 2004).

Mintzberg (1978), stratejiye daha geniş bir bakış açısıyla yaklaşmış ve beş tip strateji tanımlamıştır. Bunlardan ilki, bir plan olarak strateji, bilinçli ve tasarlanan bir süreç ürünü olarak ifade etmektedir. İkinci bakış açısı bir manevra olarak strateji, rakibin alt edilebilmesi için yapılması gereken hareketleri belirleme işidir. Üçüncü bakış açısıyla, örgütün içinde bulunduğu, mücadele ettiği çevredeki yerini, konumunu belirlemeye yarayan kavramlardır. Yani strateji bir konumdur. Bir diğer bakış açısıyla strateji, (strategy as pattern) düşünce ve fikirleri gerçekçi ve tutarlı eylemlere dönüştürme sürecinde yararlanılan desen anlamında gösterilebilecek bir modeldir. Beşinci olarak stratejiyi (strategy as perspective) işletme ve kurumun güçlü ve zayıf yönlerini belirleyebilmek için örgütün iç yapısına bakma refleksi şeklinde ifade etmektedir.

Stratejileri iyi ve kötü olarak ayırmak mümkündür. İyi stratejilerin üç çekirdek özelliği ve ögesi vardır. Bunlardan ilki meydan okuyuculuğudur. İkincisi, sorunlara nasıl baş edileceğini ve teşhisinde tanımlanan engellerin üstesinden nasıl gelineceğine rehberlik eden yol göstericiliğidir. Üçüncü temel öge ise tutarlı iyi koordine edilmiş eylemler dizisinden oluşur. Kötü stratejilerde karşılaşılan özellikler ise; engellerin aşılmasına yönelik planlar yerine, sadece arzuların dile getirilmesi anlamına gelen süslü ifadelerdir. İkincisi ana hedefler ile operasyonel hedefler arasında köprü oluşturmazlar ve sürekli olarak bu noktayı korumazlar. Ayrıca özlenen hedeflere nasıl ulaşılacağı konusunda yeterli fikir vermezler (Rumelt, 2011).

Özetle Strateji; ayrıntılara girmeden geniş ve genel bir bakış, bir yön olarak ifade edilebilir (Caulfield ve Schultz, 1989). Strateji kavramının; net bir vizyon, geleceğe yönelik yönelim, gerçekleşen eylem ve yöntemler, önceden belirlenmiş amaç ve hedefleri ifade ettiği söylenebilir. Strateji; işletme için yön göstermek veya rekabet

üstünlüğü sağlamak adına yapılırken işletmenin iç ve dış çevresindeki güçleri dikkate alarak özel hedef ve amaçlar belirlemesi, bu hedef ve amaçlara ulaşılabilmesi için yapılacak faaliyetlerin seçimi ile bu faaliyetlere yönelik gerekli kaynakların tahsisi ve kullanılma yöntemi olarak ifade edilebilir. Başka bir deyişle; bir işletmenin/kurumun/örgütün uzun vadede belirlenen amaçlara ulaşabilmesi için alınacak tedbirleri, kullanılacak yöntemleri, yapılacak faaliyetleri içeren kararların tamamıdır.

1.2 Planlama, Amaçlar ve Plan

Genel anlamda yapılacak işlerin önceden tespit edilmesi anlamına gelen planlama, bir konuyla ilgili olarak ne, ne zaman, nerede vb. soruların cevaplarının önceden belirlenmesidir. Planlamanın temel amacı işletmenin her türlü değişiklik ve belirsizlik aksiyonları karşısında neler yapılabileceğinin önceden belirlenebilmesini sağlamaktır. Bu bağlamda planlama şu an ile gelecek arasında bir köprü görevi görür. Küresel rekabet, gelişen teknoloji, büyüyen ekonomi, kültürel ve politik gelişmeler işletmeler için planlamanın önemini artırmıştır. Planlama geleceğe yönelik, amaç, varsayım ve risk ilişkilerine dayalı, kapsamlı, öncelik gerektiren, belirlenen amaç ve hedeflere erişilmesini sağlayan işlevsel bir araçtır (Bakan ve Paksoy, 2013).

Amaçlar, belirli bir süre içerisinde elde edilmesi beklenen sonuçlar olarak ifade edilebilir. Amaçlar soyut-somut, maddi-manevi, beşeri-sosyal niteliklerde olabilir. Bu bağlamda amaç; davranış veya tepkiye yön veren sosyal ya da beşeri olarak belirlenen maddi veya manevi nitelikte değerler bütünüdür. Kurumların doğrudan sabit bir amaçları olmaz. Kurum içerisindeki bireylerin sahip olduğu amaçlar doğrultusunda harekete geçilir. Dolayısıyla amaç insani bir değer olarak nitelendirilebilir (Dinçer, 2007). Amaç bir işletmenin kaynaklarını strateji oluşumuna temel teşkil edebilecek şekilde düzenlenmesini sağlamaktadır. Amaçların geliştirilmesinde strateji ve misyon araç konumundadır (Taşkiran, 1999). İşletmenin stratejik yönünü belirleyen amaçlar plan ve faaliyetler arasında köprü olarak kullanılmaktadır (Koçer, 2007).

Belirli bir zaman içerisinde hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için takip edilecek yolu gösteren plan, strateji, yaklaşım, metot ve program vb. olarak şeklinde ifade edilebilecek bütün tanımlamaları kapsamaktadır. Ne, ne zaman, nerede, nasıl gibi sorular yardımıyla toplanan veriler ve varsayımlarla oluşturulan planlar sayısal veriler şeklinde bir metin haline getirilmektedir. Bunlar hedefe doğru ulaşmak için izlenebilecek yolların görülmesi bakımından önemlidir (Türkkan, 2003).

Karar veya kararlar bütünü şeklinde ifade edebileceğimiz plan kavramı, gelecekte ulaşılması hedeflenen noktayı işaret etmektedir. Plan; gelecekte hangi noktaya ulaşılacak istendiğinin ve bu süreçte nelerin gerçekleştirilebileceğinin kararlaştırılmasıdır. Bir kavram olarak planlama; kurumun amaçlarının belirlemesi ve ilgili amaçlara ulaşmak nedeniyle genel stratejiler oluşturmak, çalışanlar arasında koordineler kurulmasını sağlayarak detaylı planlar yaratım süreçleri olarak ifade edilebilir (Demir ve Yılmaz, 2010:71). “Planlama” terimi, 1911’de Avusturyalı iktisatçı Christian Schneider’in yazdığı bir makaleyle ortaya çıkmıştır. Terim, Sovyetler Birliği’nin 1928’de planlama ilkesini kabul etmesinden sonra kapsamlı olarak kullanılmaya başlanmıştır. Planlama kavramı, “bir amacın gerçekleştirilebilmesi için belirlenen faaliyetlerin belirlenmiş zaman, kaynak ve sıralama ile ortaya konulması” anlamına gelir. Planlama yapısal durumu sebebiyle gelecek kaynaklı bir kavram olarak değerlendirilebilir. Çünkü plan, gelecek bir zaman içerisinde ulaşılacak istenilen ve bir amacın alt birimidir. Sürekli geleceği anlatmak durumundadır (Leblebici ve Erkul, 2008). Planlama; kaynak sorunu, kısıtlı zamanın verimli kullanılması ve verimlilik artışı gibi birçok parametreye katkı sağlayan bir kavramdır.

Planlama, araçların ve amaçların gereklerine odaklanarak işletmeyi analiz etme olanağı sağlar (Betz, 2010). Sürdürülebilirlik ve gelecek kaygısı kurumları planlama konusunda zorlayan en önemli nedenler arasında gösterilebilir. Planlama geçmiş tecrübelerden faydalanarak geleceğe yönelik bir tahmindir. Sadece plan yaparak olayları kendi akışına bırakmak planlamanın doğasına aykırıdır. Zira planlama bir hedef içeriyorsa o hedefi gerçekleştirmek için gereken araçları da içermesi gerekir. Bu

araçlar planlamanın bir bütün olarak kullanılmasını sağlayacak bir set olarak gösterilebilir (Yılmaz & Akdemir, 2005).

Planlamanın birçok kurumsal özelliği ve faydası bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır;

- Planlama gerçek sorunların ortaya çıkarılmasını sağlar,
- Planlama ön hazırlık süreci gerektiren bir karar verme sürecidir,
- Planlama birçok çözüm yolunu önerebilir, bunlardan en iyisinin seçilmesini sağlar,
- Planlama kurum içi görev dağılımını kesinleştirir,
- Geleceğe yönelik tahminlerin isabet oranı iyi olamayacağından planlar esnek yapıda olmalıdır,
- Daha gerçekçi ilkelerin kullanılmasını sağlar,
- Denetimde kolaylık sağlar (Tortop, İşbir ve Aykaç, 2007).

1.3 Stratejik Planlama

Stratejik planlama kavramı strateji kelimesi gibi askeri kökenli bir kavram olup ikinci dünya savaşı döneminde öncelikle özel sektörde kullanılmaya başlanmıştır. Bu yaklaşımın tanımı ve ne olduğu konusunda literatüre bakıldığında farklı tanım ve görüşlerin olduğu görülmektedir. Stratejik planlama akademik çalışmalarda genellikle bir planlama modeli, stratejik yönetimin sürecinin alt aşaması veya örgüt yönetimleri için bir karar alma aracı olarak ifade edilmektedir (Balcıoğlu, 2012). Akademik çevrelerce stratejik planlamanın pek çok tanımının yapıldığı, diğer bir ifade ile akademisyenlerce kabul görmüş evrensel nitelikli bir tanımının olmadığı söylenebilir.

Strateji kelimesinin anlamlarından birinin yön gösterme olduğu düşünüldüğünde stratejik planlama da bir yön gösterme aracı veya yöntemi olarak nitelendirilebilir. Bu bağlamda Bayraktar ve Kakırman Yıldız'a (2007) göre stratejik planlama "kurumun bulunduğu noktadan amaçladığı noktaya varmasını sağlayan işlemlerin toplamı" olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma benzer olarak Yıldırım ve Tahtalıoğlu (2016) stratejik planlamanın kuruluşun mevcut bulunduğu yerin belirlenmesini ve bu yer ile

gelecekte olmak istediği yer arasındaki güzergâhı gösterdiğini belirtmektedir. Athapaththu (2016) stratejik planlamayı örgütün 5-10 yıl sonra gitmek istediği yere ulaşmasını sağlayan bir yol haritası olarak görmektedir.

Aslında, stratejik planlama terimi için pek çok tanım vardır. Stratejik planlama, kuruluşun faaliyet gösterdiği iç ve dış ortamdaki değişiklikler arasında sürekli bir fikir birliği oluşturarak ve yeni eğilimler belirleyerek kuruluşun uzun vadeli performansını artıracak faaliyetleri belirleme ve uygulama süreci olarak tanımlanabilir (Bayraktar ve Kakırman, 2007). Stratejik planlama-geleceği öngören ve ona göre hazırlanan-geleceği ele alma sanatı veya gelecekteki hedeflere erişmek için yapılan tasarım, değerlendirme, doğru hedefleri seçmedir ve programlar aracılığıyla bunların nasıl gerçekleştirileceğini belirleme dâhil herhangi bir sürecin başlangıç noktasıdır (Aktan, 2014).

Stratejik planlama, gelecekle ilgili bilgiler dâhilinde sürekli olarak kararlar alınması sürecidir. Bu süreç büyüme hedefine ve makul bilgiye dayanmaktadır. Stratejik planlama, zamanlamaya, spesifik plan yapmaya ve programların uygulanmasına olanak sağlamaktadır (Aktan, 2014). Billingham ve Sack'a (1987) göre stratejik planlama, hedef belirleme, bu hedeflere ulaşmak için yapılacak eylemlere karar verme ve bu eylemleri gerçekleştirmek için gereken kaynakları seferber etme sürecidir. Stratejik bir plan, mevcut kaynakların kullanılmasıyla hedeflere nasıl ulaşılacağını açıklamaktadır.

Porter'a (1998) göre stratejik planlama, planlama ve uygulama faktörüne entegre edilmiş yaratıcı ve yenilikçi bir düşünme yöntemidir. Bu, kuruluşun kaynaklarını tahsis etmesi ve hedeflerine ulaşması için ana yoldur. Bu, kuruluşun gelecekte ne olması gerektiğine dair bir görüşür ve nihai amacı, karar alacak aktörlerin çevre koşullarını ciddi şekilde göz ardı etmemeye çalışmasıdır

Stratejik planlamanın etkisinin kuruluş yönetimin temel bir unsuru olduğunu belirtmekte ve yalnızca etkili bir şekilde uygulandığında önemi olacağını belirtmekte fayda vardır. Stratejik planlamanın başarısının anahtarı ne yapılacağını belirlemesi

değildir ancak uygulama biçiminde Porter, Harvard Business Review dergisindeki makalesinde bu görüşü, üstün performans için hem strateji hem de etkililiğin gerekli olduğuna işaret ederek sonuçlandırmıştır (Porter, 1998). Birçok yazarın bir dizi farklı adımlardan oluşan bir süreç olarak ifade ettiği yerlerde stratejik planlamanın etkin bir şekilde uygulanması gerekir (Sheridan, 1998).

Stratejik planlama ayrıca süreç bakış açısı olarak nitelendirilebilen stratejik planların hazırlanma süreci (hem plan hazırlık süreci hem de plan yapma süreci) üzerinden veya içerik bakış açısı olarak nitelendirilebilen stratejik planların içerdiği konular üzerinden de tanımlanabilmektedir. Bu bağlamda yapılmış bir tanıma göre stratejik planlama, bir kuruluşun kendi faaliyetleri ve çevresi ile olan ilişkisi hakkında bilgi toplayıp bunları değerlendirdiği bir süreçtir (Sucu, 2010). Başka bir tanıma göre ise stratejik planlama; misyon tanımı, vizyon oluşturulması, paydaş analizi, kurumsal yükümlülüklerin ortaya konulması, kurumun iç ve dış çevresinin analiz edilip değerlendirilmesi ile vizyona ulaşmak adına stratejiler geliştirilmesini içeren bir süreçtir (Çoşkun, 2012). Stratejik planlama aynı zamanda bu içeriğin somutlaştırılmasını veya dokümanite edilmesini ifade eden stratejik planı da kapsamaktadır. Bu tanıma göre stratejik planlar örgütün varlık nedenini, gelecekte nerede olmak istediğini ve olmak istediği yere ulaşmak için alması gereken kararları içermektedir. Stratejik planlamada örgütün iç ve dış çevresinin analizleri yapılırken örgüt ile çevresi bir bütün olarak görülür. Diğer bir ifade ile örgütün çevresiyle sürekli iletişim ve etkileşim halinde olduğu düşünülür (Arıbaş, 2013). Bunun sonucu olarak da ifa edilecek iç ve dış analizlerden hareketle örgütün amaç ve hedefleri gerçekleştirilmeye çalışılır.

Stratejik planlamaya yönetimin temel işlevlerinden olan planlama kavramı üzerinden bakan görüşlere göre de stratejik planlama, planlama anlayışına yeni öğeler ekleyen ve nispeten daha yeni bir planlama modelidir. Stratejik planlama; zaman süresi, verilerin niteliği ve organizasyon seviyesi bakımından diğer planlama türlerinden ayrılır (Eren, 2005). Stratejik planlar 5, 10 yıllık veya daha uzun süreli planlardır. Ayrıca stratejik planların oluşturulmasında örgüt içi hemen her kademedeki çalışanın katkısı ile dış paydaşların katkılarından faydalanılmaya çalışılır. Ancak

stratejik planlarda esas olan örgütün gelecek 5, 10 yılının yolunu tarif edecek asli kararların alınması diğer bir ifade ile örgüt stratejilerin belirlenmesi üst yönetimin sorumluluğundadır. Bunun yanı sıra stratejik planda yer alan veriler çok fazla ve ayrıntılı analizler gerektirir. Bu veriler arasında da örgütün daha önce icra ettiği faaliyetlerin geri bildirim sonuçları da yer almaktadır. Karaman'da (2011) benzer bir yaklaşımla stratejik planlamanın, diğer tüm planlama türlerinden daha kapsamlı, daha uzun süreli, daha esnek, daha değişebilen ve amaca yoğunlaşan proaktif bir planlama modeli olduğunu ifade etmektedir.

Yıldırım ve Tahtalıoğlu (2016) stratejik planlamayı, ulusal düzeyde kaynakların etkili ve verimli kullanımını sağlayan bir makro planlama modeli olarak, kurumsal düzeyde ise bir mikro planlama modeli ve tüm kurumu kapsayıcı olarak görmektedirler. Bu bağlamda stratejik planlama örgüt içi diğer planlara bir altlık oluşturur. Stratejik planlar aynı zamanda gerçekçi planlar olup arzu edilen ve ulaşılabilir bir geleceği resmederler. Bununla birlikte stratejik planlar geleceği tahmin gücünden ziyade belirlenen hedefler istikametinde şekillendirme eğiliminde olan planlardır (Koçer, 2007). Başka bir deyişle stratejik planlamada asıl olan geleceğin tahayyülünden ziyade geleceğin tasavvurudur. Bu açıdan bakıldığında stratejik planlama örgüt geleceğinin tasavvurları ile bunlara ulaşmak adına gerekli yöntem ve kararların belirlenmesi süreci olarak tanımlanabilir.

Değişen kuruluşlar, artan istikrarsızlık, ekonomik ve mali kaygılar, rekabet, teknoloji yetersizliği, değişken sosyal, politik ve yasal koşullar vb. kuruluşların uyum sağlamasını ve başarıya ulaşmasını zorlaştırmaktadır. Bu sebeplerle, tüm kuruluşların, değişiklikleri ve gelişmeleri belirleyecek ya da ön görerek hızla uygulayabilecek stratejik uzmanlara ve yöneticilere ihtiyacı vardır.

Stratejik planlama, uzun vadeli planlama olarak tanımlanır. Tüm iç ve dış değişkenlerle, tüm hedef sektörleri ve rekabetçi yöntemleri kapsar. Kurumun gelecek vizyonu göz önüne alındığında nereye gidildiği sorusuna cevap verir. Çevresinde uyguladığı çeşitli faaliyetlere ek olarak bu tür bir planlama, herhangi bir kuruluş için stratejik yönetimde kilit unsurdur (Sucu, 2010). Stratejik planlama, tüm kuruluşların

etkili yönetimi için hayati önem taşır ve en yüksek yönetim düzeyinde uygulanırken, kuruluşların iyi çalışmasını sağlamak için her düzeyde kademeli olarak da uygulanır.

Bu genel bakış, stratejik planlamanın önemini göstermek için temelinde yatan bazı stratejik kavramları sunar (Farrell, 2014). Klasik planlama gündelik sorunları çözmeye veya aylık, yıllık hedeflere ulaşmaya odaklanırken, stratejik planlama günlük, aylık veya yıllık konuları kapsayarak kurumun güçlendirilmesine olanak tanır. Bu bağlamda stratejik planlama hem klasik planlama faaliyetlerini içerir hem de klasik planlamaya nazaran kuruma esneklik kazandırır (Sucu, 2010).

İşletmelerin verimini artırabilecek stratejileri geliştirmek amacıyla icra edilen planlama sürecini kapsayan stratejik planlama, devamlı olarak yenilenen uzun bir süreci kapsayan nitelikleriyle klasik planlamaya göre farklılıklar gösterir. Stratejik planlama süreçlerinde; değişimler önceden görülerek beklenen değişimler doğrultusunda hazırlıklar yapılır (Kraus, Harms ve Schwarz, 2006). 20. yüzyılın ikinci yarısından sonra yapılan çalışmalar özellikle büyük ölçekli ve çok ürünlü şirketlerin geliştirilmesi ve planlanması üzerine yapılmıştır.

Stratejik planlama süreçlerinde bütçe hazırlıkları öncesi farklı seçeneklerle ilgili stratejik görüşme ve değerlendirmeler yapılabilmektedir. Bu bağlamda stratejinin odağı işletmelerdir (Barutçugil, 2013). Stratejik planlamada işletmenin bir bütün olarak değerlendirilmesi, hedeflenen odak amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara erişilebilmesi için gereken kurum kaynaklarının tahsis edilmesi ve geliştirilmelerini sağlamak amacıyla kullanılmaktadır. Stratejik planlamanın amacı, işletmenin hedeflenen noktaya taşınarak bu süreç içerisinde işletmenin bulunduğu pazarda sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü kazanması ve bu durumu koruyabilmesini sağlamaktır (Dalay, Coşkun ve Altunışık, 2002). Stratejik planlama devamlı olarak güncellenmelidir. Stratejik planlamanın belirli bir sistematik çerçevesinde metodolojisi ve akışı vardır (Alpkan, 2000).

Stratejik planlama günümüzde, özellikle 90'lı yıllardan sonra, batı ekonomisi ve toplumundaki gelişmelerden sonra hayati bir önem kazanmış ve piyasalardaki ortam

karmaşıklığını artırmıştır (Pistol, 2002). Genel olarak stratejik planlamanın önemi şu şekilde ifade edilebilir (Marwan, 2017):

- İşlerin finansal performansını gözden geçirmek,
- En iyi sonuçların elde edilmesine yardımcı olmak,
- Kalıcı güncellemelerin tedarikini sağlamak,
- Sermayenin korunmasına yardımcı olmak,
- İşlerin yolunda gittiğinden emin olmak,
- Atılacak adımların tasarımına katkıda bulunmak,
- Uygun bir stratejik planın geliştirilmesine güven sağlayarak uygulanacak iş için bir zaman çizelgesi oluşturulmasına katkıda bulunmak,
- Kabul edilebilir sonuçlar elde etmek için yeterli bilgi birikimi elde edilene kadar planlanan işin ölçülebilir ve uygulanabilir şeylere dönüştürülmesine katkı sağlamak,
- Hizmet ve finans endüstrisi çerçevesinde hüküm süren ekonomik iklimde işi etkileyen değişiklikleri dikkate almaya yardımcı olmak,
- Pratik deneyimin kullanımına dayanarak, işin tam uygulama planlaması ve yöntemini sağlamak.

1.4 Stratejik Planlamanın Tarihçesi

Strateji kavramı olarak yeni bir kavram değildir. Tarihsel süreçte karşımıza çıkan eski eserlerde kavram veya çerçevesine ilişkin örnekler çoktur. Örneğin; Sun Tzu'nun "Savaş Sanatı" isimli eseri (M.Ö. 4.y.y.) strateji, savaş stratejisi, stratejist gibi kavramlara ve savaş ve barıştaki stratejik yaklaşıma ışık tutan yazılı bir eserdir (Eren, 2005).

Stratejik planlamanın doğuşu, M.Ö. 5. y.y.'a kadar uzanabilir. Bu dönemde stratejist olarak bilinen ve siyasi elitlere tavsiyede bulunmak için oluşturulan meclislerin üyeleri olan kişiler rolleri gereği önem kazanmışlardır. Bunların katkıları dönemdeki askeri yöneticilere savaşı kazandıracak taktik uygulamalardan daha ziyade tamamen savaş başarısını getirecek kaynak kullanımına ilişkin öneriler sunmaktır (Lorenzen, 2006). Stratejistlerin bu çalışmaları sivil düzenleyici rolleri içerecek

şekilde genişletildi. Bu temeller takip eden yüzyıllarda stratejik planın gelişimi için verimli bir zemin hazırladı.

Yine Qi eyaletinde doğan ve M.Ö. 544 ile 496 yılları arasında yaşamış olan Çinli bir filozof, askeri stratejist ve orduda general olan Sun Tzu hem Doğu hem de Batı stratejisi ve planlama felsefesini etkiledi. Batı'da "savaş sanatı" olarak da bilinen 13 bölümlü çalışmasında, saldırı stratejisi, casusların kullanımı, askeri hareketlilik stratejileri gibi konuların orduda nasıl kullanılabileceğini ele alıyor. Bu öğretiler yirmi birinci yüzyılda hala politika ve karar vericileri etkilemeye devam etmektedir (Eren, 2005).

Stratejik planlama kavramının ortaya çıkışına dönemsel olarak bakıldığında ise bu kavram özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonra yeniden yapılanan kurumlar, silahlı kuvvetlerin stratejik planlamalarının etkisiyle ve özellikle ABD'de savaş sonrası ekonominin ihtiyaçlarıyla uyumlu olarak kurumlarda uzun dönemli planlama uygulama eğilimiyle belirdiği söylenebilir (Ülgen ve Mirze, 2010).

Igor Ansoff 1960'larda işletmelerde problemleri rasyonel ve analitik olarak incelemeye başlamıştır. Rasyonel ve analitik incelemelerle geleceği uzun dönemli bakışla şekillendirme, canlandırma gayreti ve bu bakış açısıyla planlama gayretleri belirginleşmiştir. Bu yaklaşımla, rasyonel ve analitik yöntemlerle olayların ve çevrenin analizi başlamıştır (Ülgen ve Mirze, 2010).

Harvard Business School tarafından geliştirilen Harvard politika modeli, ilk modern stratejik planlama yöntemlerinden biri olarak kabul edilmektedir ve özel sektörde çok popülerdir. Strateji, bu modele göre, belirli bir kurum ve faaliyetleri ile ilgili politikaların ve amaçların bir örüntüsü olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre, bir örgütün varlığı, onu bir arada tutan ana iş, amaç, olduğu için strateji buna odaklı belirlenir. Bu model kapsamında stratejik planlama, üst yönetim (liderlik), mevcut kaynaklar, firmanın yükümlülükleri ve paydaşların talepleri arasında güçlü bir bağlantı olduğunu göstermektedir. Ayrıca, kurumun organizasyon yapısının, başarılı bir şekilde

yapıldığında, söz konusu kurum ve firma için stratejinin sonuçlarının da olumlu olacağı düşünülür (Max, 2012)

1950’lerde, stratejik planlama organizasyon yapısının ve politikasının odak noktasından endüstrilerin büyümesine, risklerin yönetimine ve pazar payına doğru keskin bir değişim geçirmiştir. Bu yeni yaklaşım “portföy modeli” olarak adlandırılmaya başlanmıştır ve endüstrilerdeki konglomeraların (büyük bütünleşik yapılar) yükselişi ile kredilendirilmektedir. Aynı dönemde mali yönetim ve bütçenin planlanması konusunda daha fazla vurgu yapılmaktadır (Max, 2012).

Stratejik konumlandırma daha sonra 1960’larda Harvard Business School’un desteğiyle ortaya çıkmıştır. Bir firmanın zayıf ve güçlü yanlarının, aynı zamanda işin temel işlevlerinin diğer rakip firmalar ile nasıl bir ilişki içinde olduğunu değerlendirmeye odaklanılmıştır. Endüstriyel ekonomik model aynı zamanda popüler bir yaklaşımdır. Bu dönemde stratejik planlamanın yaklaşım mekanizmaları kar ve üretime odaklanmaktadır ve zaman içinde fortune 500 listesindeki hemen hemen her organizasyon stratejik planlama kullanmaktadır. Bu eğilim 1970’lerde devam etmiştir.

Stratejik düşüncenin ifade edildiği ilk yazılı eser, Alfred Chandler tarafından 1962 yılında yayınlanan “Strategy and Structure” adlı eserdir. Bu eserin içeriğinde o dönemin gerçekten büyük işletmelerinin (Sears, General Motors, DuPont, Standard Oil of New Jersey) büyüme hikayeleri ve bu büyüme sürecini yönetimsel kalıplarla nasıl oluşturduklarını inceleyen Chandler, stratejik düşüncenin ve bakışın entelektüel esaslarını ortaya koyma yönünde güçlü çıkarımlarda bulunmaktadır. Bu çalışma üzerine oluşan bilimsel literatür sonucunda klasik strateji anlayışı gelişmiştir. Harvard merkezli bu geleneksel anlayışın izleyen temsilcilerine örnek olarak; Porter, Andrews ve Cave gösterilebilir (Barca, 2005).

1970’li yılların başlarında araştırmacılar, resmi ve bilinçli olarak planlama yapan işletmeler ile planlama yapmayan işletmeler arasında önemli performans farklılıkları olup olmadığı konusunu incelemiştir. Dönem olarak 1970-1980’ler arasını Stratejik Planlama Anlayışı Dönemi olarak ifade etmek mümkündür. Bu dönemde yaşanan

(1974 ve 1979) yılları arasındaki petrol krizlerinin yarattığı ciddi sıkıntılar ve uzak doğudan kaynaklanan ciddi rekabet baskısı Amerikan ve Avrupa iş dünyasını önemli ölçüde etkilemiştir. 1960-70 döneminde çerçevesi oluşturulan stratejik planlama yaklaşımını uygulamakta olan iş dünyası dikkatini ve ilgisini planlamadan strateji geliştirmeye doğru çevirmiştir (Sucu, 2010) .

İzleyen dönemde yani 1980-1990'lu yıllar arasında, Porter'ın "Rekabet Stratejisi-Competitive Strategy (1980) ve Rekabet Avantajı-Competitive Advantage (1985)" adlı çalışmaları ön plana çıkmıştır. Bu çalışmalarla Porter strateji düşüncesinin merkezinde planlama yerine rekabet kavramını ön plana çıkarmıştır. Stratejik planlama seksenli yılların başında Amerika Birleşik Devletleri'nde zirvede idi ve karar verme organları arasında önemli güven elde etmişti. Bununla birlikte, 1980'lerin ortasında, stratejik planlamanın popülerliği azalmaya başladığı söylenebilir (Barca, 2005).

Dönem olarak 1990'lar ve sonrasında öncelikle kaynaklara dayalı yaklaşımın ön plana çıktığı söylenebilir. Bu yılların hemen başlarında –core competence, –value system ve –game theory (temel yetkinlik, değer sistemi, oyun teorisi) kavramları ön plana çıkmıştır. Strateji geliştirme sürecinde işletme içi kaynak ve yetenekleri önem sırasında çevresel faktörlerin önüne geçmiştir. Resource-based view, kaynak tabanlı görüş olarak adlandırılan bu anlayış, işletmelerin süreçte iç kaynaklarından en iyi şekilde faydalanabilecekleri stratejileri oluşturmalarına, bu sayede rakiplerden farklılaşarak avantaj yakalamalarını sağlamıştır (Barca, 2005). Stratejik planlama tanımındaki benzer durum, stratejik planlamanın gelişimi ve evriminde de görülmüş, farklı yazarlar tarafından gelişim ve evrim farklı farklı ele alınmıştır. Erkut (2009) bu evrimi daha farklı ele alarak dönemlere ayırmıştır. Erkut'a (2009) göre askeri planlama uygulamaları M.Ö. 340-1900'lü yılları kapsamakta, 1900-1930 döneminde farklı bir süreç açıklanarak; yapmak ve düşünmek ayrımı kavramsallaştırılmaya çalışılmakta, 1930-1950 döneminde bütçe planlamaları ön plana çıkmakta, 1950'li yıllarda ise operasyonel planlama hakim olmaktadır. 1960'lı yıllarda uzun süreli gelecek planlamaları mevcutken, 1965-1970 dönemi toplu planlama süreci ve 1970'li yıllarda çevre bilincini önemseyen yön gösterici stratejik planlamalar ön plandadır. Ayrıca

1980’li yıllarda çevre ile uyum içerisinde ve geri bildirimleri içeren planlama yaklaşımları ile stratejik yönetim sürecini; 1985-1990 dönemi alternatif oyun planlamalarının ön plana çıktığı stratejik senaryo sürecini; 1990-1995 dönemi stratejik değerler ekseninde gelişen stratejik kültür süreci ve son olarak 1995 yılından sonra ise belirginliğini kaybeden sınırlar, çevrenin tasarımı ve çekirdek yetkinlikleri baz alan stratejik yetkinlikler sürecini içermekte ve bu konular incelenmektedir. David’e göre ise stratejik planlama dönemi 1950’li yıllarda başlamış, 1960 ve 1970’li yılların ortalarında çok popüler olmuştur. Bu yıllar boyunca her tarafta stratejik planlamanın tüm sorunların çözümü olduğuna oldukça inanılmıştır. O dönemlerde Amerikan şirketlerinin çoğu stratejik planlama üzerine kafa yormuştur. Bu “büyük çıkışa” rağmen her nasılsa stratejik planlama, çeşitli planlama modellerinin daha yüksek kar getirmediği 1980’ler boyunca dışlanmıştı. Fakat 1990’lar stratejik planlamaya bir canlanma getirmiştir ve süreç bugün iş dünyasında yaygın olarak uygulanmaktadır (David, 2011).

Bu tez kapsamında stratejik planlamanın 70 yıllık tarihsel gelişiminin periyodlara ayrılarak incelenmesi dönemin çevresel koşullardan nasıl etkilendiğini ve iş dünyasının ihtiyaçlarının nasıl evrildiğini göstermesi bakımından önemli olduğu değerlendirilmektedir. Bu bağlamda bu tarihsel süreç beş ana döneme ayrılarak incelenmiştir.

1.4.1 1950 Dönemi Stratejik Planlama

Organizasyonlar, 1950 yılına kadar kısa dönemli yönetim anlayışının da etkisiyle genellikle kısa dönemli planları, bütçeyi ve mali kontrolü kullanmış, uzun dönemli ve geleceğe dönük planların yapılmasına ihtiyaç duymamışlardır (Dinçer, 2007). 1950’li yıllarda planlama olarak adlandırılabilir, geleceğe yönelik önceden düşünme sürecinin başladığı bir girişim başlamış ve uzun dönemli planlama meydana çıkmıştır. Çevresel değişimlerin etkisiyle organizasyonlar bu değişimleri analiz edilmesi ihtiyacı duymuş ve 1950’li yılların sonuna doğru bu uzun dönem planlamanın yerine stratejik planlama geçmiştir. Öncelikle ticari planlama, daha sonrasında ortak planlama ve

sonrasında ise stratejik yönetim olmak üzere bir gelişim süreci yaşanmıştır (Dinçer, 2007).

1.4.2 1960 – 1970 Klasik Anlayış Dönemi

Ekonomik gelişimin hızlandığı, modern şirket yapılarının şekillendiği ve hızlı büyümeyle şirketlerin holdingleştiği, II. Dünya Savaşı sonrası bu dönemde Chandler'in 1962'de yayınladığı Strategy and Structure adlı eserle söz konusu büyük şirketlerin ihtiyaçlarına yönelik stratejik düşüncenin temelleri atılmıştır. Chandler'in çalışmaları sonrasında stratejik planlama anlayışı için gerekli analitik düşünce ve araçlarını sunan çalışmalar da yapılmıştır. Andrews, Business Policy (1965) ve Ansoff, The Concept of Corporate Strategy (1965) adlı eserler örnek olarak gösterilebilir (Dinçer, 2007).

Uzun dönemli planlamanın Ansoff'un 1960'larda getirdiği analitik yaklaşımla birleşmesi sonucu, olayların ele alınmasında analitik ve rasyonel bir bakış açısına sahip olunmasına ve geleceğe yön vermek üzere analitik düşünce sisteminden faydalanılmasına başlanmıştır. Amaçlar ve onlara uygun stratejiler geliştirilmiş, yeni analiz çalışmalarında rakiplerin; faaliyetleri, düşünceleri, tutumları ve tepkilerini de dikkate alan analizler yapılmıştır. Organizasyonun çevresi için, müşterilerine, rakiplerine, içinde buldukları pazara göre öngörüler yapılmaya başlanmıştır (Ülgen ve Mirze, 2010).

1.4.3 1970 – 1980 Stratejik Planlama Anlayışı Dönemi

1970'lere gelindiğinde birçok firma, danışmanlık şirketi ve akademisyen planlama ve strateji kavramlarını birleştirmeye başlamıştır. Yine bu dönemde planlama gelişen şirketlerde bir heves halini almıştır. Böylece, firmalar planlarını tecrübelerine, gelecekle ilgili planlarını ise geçmiş verilere dayandırarak yönlendirmişlerdir (Yüzbaşıoğlu, 2004).

Petrol kriziyle (1974-1979) birlikte oluşan durgunluk, enflasyon ve uzak doğudaki şirketlerin ağır rekabet baskıları iş dünyasını önemli ölçüde etkilemiştir. Bu gelişmeler ilk adımı daha önceleri atılmış olan, iş dünyasınca da uygulanmaya başlanan stratejik planlama anlayışında, planlamadan strateji geliştirmeye doğru bir yönelmeye yol açmıştır. Bu gelişmelere birlikte (value chain) değer zinciri kavramı ortaya çıkmıştır. Uygulamada ise 1980’li yıllara kadar stratejik planlama anlayışı varlığını sürdürmüştür (Yüzbaşıoğlu, 2004).

Çevresel değişiklikler, belirsizlikler, kararsızlıklar, ekonomik, teknolojik, sosyo-politik ve hukuksal nedenlerle organizasyonlar daha karmaşıklaşmış, sürdürülebilirlikleri ve başarıları tehlikeye düşmüştür. Bütün sektörlerin vizyon sahibi yöneticilere ve stratejilere olan ihtiyacı artmıştır. Böyle bir durumda Bircan (2003) boyutunu dünya çapına yayan değişimlerin görülmesi, özellikle hızlı değişimlerin teknoloji alanında baş göstermesi, giderek artan rekabet ve son olarak demokratikleşme gibi faktörlerin stratejik planlamaya verilen öneme etki ettiğini belirtmiştir (Bircan, 2003).

1.4.4 1980 – 1990 Rekabet Anlayışı Dönemi

1980’li yıllardaki rekabet şartları şirketlerin globalleşmesine sebep olarak stratejik anlayışta finansal göstergelerin ön plana çıkmasını tetiklemiştir. 1980’li yıllarda stratejik araştırmaların merkezinde ekonomi bilimi vardır. Örneğin Micheal Porter’ın (1980) tarafından yayınlanan Rekabet Stratejisi ve ardından yayınlanan Rekabet Avantajı adlı eserler dönemin en önemli çalışmaları olarak gösterilebilir. Bu çalışmalarda Porter 1970’li yıllara kadar kabul edilen stratejik planlama paradigmasının tersine, strateji düşüncesinin odağındaki planlama yerine rekabeti, stratejinin de odağına stratejik planlama yerine rekabet stratejisini yerleştirmiştir. Rekabet kavramını genişletilmiş rekabet şeklinde adlandırarak incelemiştir. Bu sebeple stratejik planlamadan rekabet stratejisine doğru bir odak kayması yaşanmıştır (Barca, 2005). 1980’li yıllarda stratejik planlamanın sürekliliğini temsil eden ve açıkça tanımlanmış, izlenecek bir yol olan stratejileri üretmekte olan stratejik yönetim, stratejik planlamanın yerini almıştır (Barca, 2005).

1.4.5 1990'dan Günümüze, Kaynaklara Dayalı Anlayış Dönemi

Soğuk savaşın sona ermesi, Doğu Avrupa ülkelerinin dış dünyaya açılması, Japon ekonomisinde sorunların başlaması ve Avrupa Birliği'nin ortaya çıkması ile birlikte kaynakları arayışı bu dönemde organizasyonların kendi iç kaynaklarına yönelmelerine yol açmıştır. Organizasyonların strateji geliştirebilmelerinde iç kaynak ve yetenekleri birincil sıraya yerleşmiştir. Bu anlayışın şekillenmesinde Prahalad ve Hamel'in *Competing For the Future* (1991) ve Barney'in *Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage* (1991) adlı çalışmaları büyük öneme sahiptir. Aynı zamanda bu dönemde temel yetkinlik (core competence), değer sistemi (value system) ve oyun teorisi (game theory) gibi kavramlar da ön plana çıkmıştır. Kısacası, stratejik yönetim alanındaki düşüncelerin değişip gelişmesinin özünde, değişen çevre şartlarının olduğu sonucuna varılabilmektedir. Bu doğal bir sonuçtur ki strateji zaten çevresel değişikliklere duyarlı bir bakış açısını gerektirmektedir (Barca, 2005).

1.5 Stratejik Planlama Öğeleri

Bu başlık altında stratejik planlama öğelerine kısaca değinilmektedir. Kuruluşlarda stratejik planlama ile ilgili birçok unsur vardır, bu unsurların tanımlanması genel olarak olumlu sonuçlarla yakından ilgilidir (Poister, 2003). Bu bağlamda stratejik planlama için en önemli unsurlar "veriler ve girdiler" olarak gösterilebilir. Veriler ve girdiler; önceki stratejik planların sonuçlarını incelemek, anketleri sunmak ve personelden veri toplamak olarak ifade edilebilir. Bu öğeler iki farklı analize yol gösterir. İlk analiz: Kurumun faaliyet gösterdiği ortamı analiz etmeyi amaçlamaktadır ve kurumun bulunduğu çevrenin mevcut ve gelecekteki koşullarının politik, ekonomik, sosyal ve teknik açıdan analizini yapar. Literatürde "PESTLE" olarak tanımlanmaktadır. İkinci analiz: İngilizcede "SWOT" olarak geçen, kuruluşların herhangi bir konuda karar alma aşamasında güçlü veya zayıf, avantajlı veya dezavantajlı noktaların bir bütün halinde ele alınmasını sağlaması durumudur. Güçlü ve zayıf yanları, olası fırsatları ve tehditleri değerlendirerek, atılması gereken adımların belirlenmesini sağlar. Güçlü yönleri ortaya çıkartırken zayıf olunan yönlerin

de giderebilmesini amaçlar. Pazardaki fırsatları ve tehditleri de belirleyerek, kuruluş gelişimini kolaylaştırmayı hedefler (Poister, 2003).

Strateji: Kuruluşun bulunduğu ortamın koşullarına yanıt vermesinin en iyi yolunu hazırlamayı içerir, bu koşullar bazı durumlarda önceden bilinirken bazıları da bilinmiyor ve özellikle devlet ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar çoğu zaman dinamik ve potansiyel olarak muhalif olan ortamlarda tepki vermekte zorlanmaktadır. Stratejinin bir sürecinin olması, kuruluşun hedeflerinde netlik kazanması ve kuruluşun kaynakları konusunda farkındalık kazanması anlamına gelir. Bu iki faktöre göre, kuruluş dinamik bir ortamda bilinçli ve duyarlı olmalıdır (Barutçugil, 2013).

Tahmin: Tahmin ve beklenti arasında büyük bir fark olduğunu belirtmek gerekir. Beklenti bir tür gelecek beklentisi içerir, yetenek ve deneyime bağlıdır, doğrudan amacımıza hizmet etmez. Öte yandan tahmin, bilimselliğe dayanır. İstatistiksel yöntem, gelecekteki verileri yorumlamak için geçmiş ve mevcut verilerin analizini kullanmak gerekir. Burada gelecekteki olaylar önceden tahmin edilebilir ve tanımlanabilir. Bu da kuruluşların, başarıya ulaşma hususunda minimum zorlanmayla görevlerini yerine getirmelerini sağlar (Barutçugil, 2013).

Uzun vadeli hedefler: Daha düşük, vizyon düzeyindeki hedeflerdir. Vizyona ulaşmak için nasıl planlanacağını tanımlar.

Yıllık hedefler: Uzun vadeli hedeflere ulaşmak için belirlenir. Bu hedefler spesifik, ulaşılabilir, ölçülebilir, gerçekçi ve zamana bağlı olmalıdır.

Riskler ve zorluklar: Riskleri belirlemek, risklerin kuruluş üzerindeki etkilerini belirlemek, bunlardan nasıl kaçınılacağını belirlemek ve bu risklerin en aza indirilmesini sağlamak başarılı olmak için gereklidir.

İletişim planı: Stratejik plan, çalışanlar kuruluşun geleceğinden, önceliklerinden ve stratejilerinden tamamen haberdar olması gereken ekibi açıklığa kavuşturulmalıdır.

1.6 Stratejik Planlama Aşamaları

1.6.1 Hazırlık Aşaması

Stratejik planlama hazırlık aşaması, işletmenin “neredeyiz?” sorusuna cevap verir. Kuruluşu bir bütün olarak çevreleyen gelişmelere müteakip artan rekabet yüklerinin getirdiği artan riskler ile birlikte, kuruluşun gelecek planı iyi hazırlanmalı ve engellerin üstesinden gelmek için ne yapılması gerektiğine dair en iyi vizyona sahip olunmalıdır.

Hazırlık aşaması, diğer aşamalar için temel aşamayı temsil eder. Çalışmanın ilerletilmesine yardımcı olur. Çünkü kuruluşun nerede durduğunu bilmesini, planlayıcıların nereye gitmeleri gerektiğini ve oraya nasıl gidebileceklerini bildirmeye yardımcı olur.

Literatürde daha çok “stratejik planlama” ismi ile bilinir; ancak bu aşama “stratejik plan oluşturma süreci”, “planlama süreci”, “strateji geliştirme süreci”, “strateji formülasyon (geliştirme ve tanımlama) süreci”, “strateji oluşturulma süreci/strateji oluşturma süreci”, “stratejik planların hazırlık süreci” ve “stratejik kararlar alma süreci” olarak da ifade edilmektedir (Kırılmaz, 2013). Stratejik plan hazırlama aşaması, esasen örgütün 5-10 yıllık geleceğini tasavvur edecek stratejilerin geliştirildiği ve belirlendiği bir aşamadır. Bu aşamanın sonunda yapılan çalışmaların ve alınan kararların dokümente edildiği stratejik plan hazırlanır. Bryson’a göre (1988) stratejik plan hazırlama aşamasında; özünde örgüt stratejilerini formüle etmek adına sekiz temel faaliyet ifa edilir;

- Stratejik planlama uygulamasına yönelik ön hazırlıkların yapılması,
- Yetki ve sorumlulukların açık olarak ortaya konulması,
- Misyon ve temel değerlerin ortaya konulması,
- Dış çevre analizi,
- İç çevre analizi,
- Stratejik konuların ve sorunların belirlenerek tanımlanması,
- Stratejilerin geliştirilmesi,
- Örgütün gelecekte bulunmak istediği yerin tanımlanması.

Bu aşama kendi içinde temelde stratejik plan hazırlık safhası ve stratejik plan oluşturma safhası olarak iki alt sürece ayrılabilir. Stratejik plan hazırlık safhasında stratejik planlama sürecine (esasen stratejik plan oluşturma safhasına yönelik) yönelik ön çalışmalar yapılır.

Stratejik plan oluşturma safhasında; esasen örgütün gelecek 5-10 yılına yön verecek stratejik plan teşkil edilir. Bir başka deyişle bu safhada; örgütün orta ve uzun vadede yönünü çizecek stratejik kararlar sistematik olarak geliştirilir ve dokümente edilir. Bu safhada; stratejik plan hazırlanır, akabinde değerlendirilerek de son şekli verilir. Bu safha kendi içinde durum analizi ve geleceğe bakış olarak iki alt sürece de indirgenebilir (Aydın ve Aksoy, 2007).

1.6.1.1 Durum Analizi

Bu aşama stratejik plan hazırlanmasının ilk adımıdır. Stratejik planlama sürecinin ilk adımı olarak ifade edilebilir. Literatürdeki bazı çalışmalarda “stratejik analiz” olarak da adlandırıldığı görülmektedir. Bu aşamada örgütün geleceğe hazırlanması için kuruluşun iç ve dış ortamı, kaynakları ve yetenekleri analiz edilir. En özet söyleyişle durum analizi esasen örgütün kendisini bilmesi ve çevresini tanınması sürecidir. Durum analizi sonucunda örgütün çevresindeki değişim ve gelişmelere yönelik ne derece uyum sağlayabileceğine yönelik veriler ve bilgiler elde edilmeye çalışılır. Başka bir deyişle bu analiz sonucu örgütün kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmelerin değerlendirme sonuçları, örgütün mevcut durumda hangi kaynaklara sahip olduğu ya da hangi yönlerinin eksik olduğu vb. bilgiler elde edilerek bunlarla birlikte örgütün stratejik planında yer alan vizyonu, amaçları, hedefleri ve stratejileri belirlenir. Stratejik plan oluşturma safhasında duruma uygun kararların verilebilmesinde özellikle de doğru stratejilerin geliştirilebilmesinde nesnel olarak yapılmış ve detaylı bilgi çıkarımı sağlayan uygun yöntemleri kullanan kapsamlı bir durum analizinin ifası çok önemlidir (Rusjan, 2010). Özetle ifade etmek gerekirse durum analizi, örgütler için strateji geliştirmenin temelini teşkil eder ve başarılı bir stratejik planlama süreci için çok önemlidir.

Durum analizi esasen iç (iç yapı) ve dış analiz olmak üzere 2 boyutludur (Korkmaz, 2010). İç analiz kapsamında örgüt yapısı, teknolojik alt yapısı, çalışanları, bina, araç, mali durumu, yürütülen faaliyetler, sunulan hizmetler gibi örgütün sorumlu veya sahip olduğu beşerî, fiziki ve mali kaynakları, kurumsal kapasitesi ile birlikte örgüt kültürü, yasal yükümlülükleri ve mevzuatı değerlendirilir (Aydın ve Aksoy, 2007).

Kuruluşun faaliyetlerini olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilecek örgütün dış ortamından kaynaklanan ve örgütün kontrol edemediği her çeşit güç ve durum, dış çevre analizinin konusu teşkil eder. Bu analiz kapsamında sosyal, siyasal, kültürel, teknolojik, ekonomik açılardan hem örgütlerin dış çevresinin mevcut durumu incelenip değerlendirilir hem de gelecekte dış çevrede vuku bulacak değişim ve gelişmeler öngörülme çalışılır. Bu değerlendirme ve öngörülere bağlı olarak da örgütün karşı karşıya gelebileceği fırsat ve tehditler belirlenmeye çalışılır. Bu iki analizin yapılmasına müteakipte kurumun güçlü yanlarına odaklanacak, zayıf yanlarını ortadan kaldıracak, dış çevrenin sunduğu fırsatlardan istifade edecek ve tehditlere ise karşı koyacak stratejiler geliştirilir (Dyson, 2002).

Hem iç analiz hem de dış analiz için kurumlarda pek çok yöntem kullanılır. Bunlar arasında mülakat, anket, belge inceleme, odak grup çalışması, delphi tekniği, fayda-maliyet analizi, senaryo analizi, risk analizi, Q-Sort analizi, SWOT analizi, PESTLE analizi gibi yöntemler vardır. Bu aşamada en çok kullanılan yöntem SWOT analizidir (Songür, 2008).

SWOT analizi ile birlikte hem kurum iç çevresinin hem de dış çevresinin mevcut durum analizi yapılır. Diğer bir ifade ile SWOT analizi ile kurumun iç ortamı kaynaklı, kontrol edebildiği güçlü ve zayıf yanları ile kuruluşun kontrol edemediği dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditler belirlenir (Dyson, 2002). Bu analiz stratejik planlama sürecinde her kurumun belirli periyotlarla yapması gereken bir yöntemdir (Çoban ve Karakaya, 2010). Çünkü SWOT analizi, kurumun mevcut iç ve dış durumunun kurumun amaç ve hedeflerine uygun olup olmadığının değerlendirilmesinde ve de

geleceğe yönelik belirlenen amaç ve hedeflere ulaşılması için uygulanacak stratejilerin geliştirilmesinde üst yönetime ve stratejik planlama ekibine yardımcı olur.

1.6.1.2 Geleceğe Bakış

Geleceğe bakış aşaması literatürde “stratejik tasarım”, “stratejik plan hazırlama aşaması”, “strateji oluşturma aşaması” ya da “strateji oluşturma evresi” olarak da ifade edilmektedir. Bu aşama stratejik planlamanın anahtar öğeleri olan ve kurumsal kimliğe de önemli katkı sunan misyon ve vizyon ifadelerinin oluşturulmasını ve temel değerlerin belirlenmesini kapsar. Bu aşama aynı zamanda kuruluşun gelecekte arzu ettiği noktaya nasıl ulaşacağını gösteren amaçların ve hedeflerin belirlenmesini de içerir. Bu amaç ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için uygulanacak stratejilerin geliştirilmesi ve belirlenmesi de yine bu aşama kapsamındadır. Bu konular arasında misyon, vizyon, temel değerler, amaçlar ve hedefler kılavuzda ifade edilen “Nereye gitmek istiyoruz?” sorusuna yönelik verilecek cevabın içeriğini teşkil eder. Stratejiler ise proje ve faaliyetler ile birlikte “Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?” sorusuna yanıt verir. Alt başlıklarda misyon, vizyon, temel değerler, amaçlar, hedefler ve stratejilerden bahsedilmektedir (Songür, 2008).

1.6.2 Kurumsal Vizyon, Misyon, Değerler ve Stratejik Tanımlamalar

Kurumsal vizyon, misyon, değerler ve stratejik konuların tanımlanması ve incelenmesi konusu “nereye gideceğiz?” sorusuna cevap verir. “Stratejik” kelimesi yönetici ve idareciler tarafından her önemli eylemi tasvir etmek amaçlı sıklıkla yanlış kullanılan bir kelimedir ancak strateji tanımı gerçek anlamda belirli koşullarla sınırlıdır ve kuruluş üzerinde kritik bir etkiye sahiptir. Yönetici ve idarecilerin vizyon, misyon ve değerleri gerçek anlamda bilmesi ve kullanması, kısa vadede yapılan faaliyetlerin uzun vadedeki hedeflere bağlanmasına yardımcı olacaktır. Bu da gelecekte doğacak gereksinimler ile mevcut kısıtlamalar arasında bir denge kurmaya yardımcı olacaktır.

Stratejik planlamadaki en hayati adım vizyon ve misyon tanımının belirlenmesidir. Başarı, kuruluşun, kurumsal kimliğinin belirlenmesindeki öneminin yanında stratejik planlamanın doğru şekilde tanımlanmasına ve bunların formüle edilmesine bağlıdır (Özdem, 2011).

Misyon bildirisini yazmak ve stratejik planlamada kullanmak çok önemlidir; kuruluşun amacını ve varoluş nedenini açıklarken, misyon beyanı, plan ve kurum işleyişine sürekli yol göstermelidir. Misyon ve vizyon, kuruluşun amaç ve isteklerinin temsil edildikleri yerlerde birbirleriyle çok ilişkilidir. Misyonun “var olma amacını” tanımladığı yerde, vizyon “bu amaca dayanarak, olmak istediğimiz şey budur” ifadesini tanımlar. Stratejinin amacı, vizyona ulaşmak ve misyona cevap vermektir. Genel olarak vizyon ifadesi kısa ve öz olmalıdır (Özdem, 2011).

Misyonun yanındaki en önemli ikinci faktör vizyondur. Stratejik planlama, ortamdaki kaynakları analiz etmekle başlar ve kuruma vizyon ve misyon tanımlamaya devam eder. Bu iki etken kuruluşun eylemlerine tamamıyla öncülük etmektedir. Vizyon ve misyon beyanları sadece kuruluşun amaç ve hedeflerini netleştirmek için belirlenmemiştir. Aynı zamanda ana paydaşların ihtiyaçlarını karşılamak için “paydaş analizi” adı verilen bir analiz türü ile kurumu çevreleyen ortamın içindeki ve dışındaki ana aktörlerin isteklerini anlamak ve taleplerine karşılık vermek için kullanılacak araçlara veya tekniklere atıfta bulunur. Bu analiz, kuruluş stratejisinin oluşturulmasına ve uygulanmasına katkıda bulunan bireysellerin ve grupların ihtiyaçlarını anlamak için yapılır (Carpenter, Bauer ve Erdogan, 2012).

Vizyon ve misyonun yanında kuruluşun açıkça göstermediği inanç, düşünce veya davranış gibi değer çatısı vardır. Kurum, bu davranışları frenlemek ya da kontrol altına almak için bazı ilkeler belirler. Bu ilkeler arasında şeffaflığa bağlılık, hesap verebilirlik, başkalarına saygı, kaynak seferberliği, toplum katılımı ve kadınların katılımı vb. yer alır.

Değerler, kuruluşun kişiliğinin ve kimliğinin temel özelliklerini temsil eder. Bu nedenle doğrudan stratejik vizyonla bağlantılı olmalı ve şahsi olarak bu değerlerin

kullanılmasından kaçınılmalıdır. Kurumsal değerler, stratejik vizyona ulaşmak için kurum tarafından benimsenecek mesleki ilkeler, davranışlar ve uygulamalar sisteminin bir çatısıdır ve üç ana seviyede oluşturulmuştur (Carpenter vd., 2012);

- Birey seviyesi; kurumdaki herkesin keyif almasını gerektiren kurumsal değerleri tanımlamayı içerir.
- Grup seviyesi: Kurumdaki tüm idari yapıların (departman, komite, vb.) yararlanmasını gerektiren kurumsal değerlerin belirlenmesini içerir.
- İşletme seviyesi: Bu, kurumun dış taraflarca bilinmesini istediği kurumsal değerlerin (hak sahibi, yandaş, destekleyici, devlet organı, vb.) tanımlamasını içerir.

1.6.3 Misyon

Geleceğe bakış aşamasında stratejik planlama ekibinin ilk yapması gereken iş, kuruluşun misyon ifadesini belirlemektir (Daugherty, 2003). Misyon sözlükte kelime anlamı olarak “bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel görev” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu kelime dilimize Fransızcadan geçmiş olup, “görev” ve “amaç” kelimelerinin yerine de kullanılabilir (Doğan, 2002). Ancak bu kelimenin stratejik planlama yaklaşımında üstlendiği anlam daha farklıdır.

Stratejik planlama yaklaşımında misyon ifadesi veya kısaca misyon, bir kuruluşun ne yaptığının, nasıl yaptığının ve kimin için yaptığının özlü, açık ve çarpıcı bir biçimde ifade edilmesidir. Misyon, “var oluş nedenimiz nedir?” sorusuna özlü ve açık yanıt verir. Başka bir deyişle kurumun varlık nedeninin kısaca açıklanmasıdır (Balcıoğlu, 2012). Aynı zamanda kuruluşun esasen ne yapmak istediğinin yani temel amacının/amaçlarının geniş anlamda net bir şekilde ortaya konulmasıdır (Daugherty, 2003).

Misyon, kuruluşun toplumdaki yerini ve idarecilerinin dünyaya bakış açılarını gösterir. Kuruluşu diğer kurumlardan özel kılan, ayırt edilmesini sağlayan bir ifadedir. Bu bağlamda her kuruluş için misyon ifadesinin eşsiz (emsalsiz ve özgün) olması

gerekir. Bu nedenle misyon ifadesi her türdeki organizasyon için çok önemlidir. Misyon kuruluşun kimliğini yansıtır ve bu ifade içerisinde kuruluşun faaliyet gösterdiği coğrafi alanında belirtilmesi gerekir. Misyon aynı zamanda kuruluşun çalışanlarına yol gösteren, faaliyetlerine rehberlik eden temel değerlerini yansıtan felsefik bir ifadedir. Bu açıdan kurum kültürüne de etkide bulunduğu söylenebilir (Doğan, 2002).

1.6.4 Vizyon

Vizyon, kurumların gelecekte olmak istedikleri ideal noktayı ifade eder. Benzer bir görüşe göre de vizyon kurumun gelecekte olmak istediği yerin iddialı ve gerçekçi olarak ifade edilmesidir. Bu açılarından bakıldığında gelecekte kurumların mevcut konumundan daha iyi olan konumunun ifadesidir. Misyon ile birlikte kurum planının çatısını teşkil eder. Bu bakımdan misyon ile beraber stratejik planlama sürecinin en önemli adımıdır (Songür, 2008).

Vizyon, kurumun ideal bir amaca odaklanıp oraya yönelmesini sağlayan bir araçtır. Bu açıdan kurumun yol haritasıdır ve de uzun dönemli olarak istikametini gösterir. Böylelikle de kurumun etkisiz faaliyetler icra etmesine ve kurum çalışanlarının verimsiz işlerle uğraşmasına engel teşkil eder (Doğan, 2002).

Güçlü bir vizyon ifadesi ortaya koyulmadan stratejik yönetim süreci başarılı olamaz. Çünkü stratejik yönetim sürecinde vizyonun belirlenmesinden sonraki alınan bütün kararlar vizyon odaklıdır (Songür, 2008). Benzer bir görüşe göre de stratejik planlamadan istenen sonuçların elde edilmesi stratejik plandan ziyade vizyona bağlıdır. Sağlam bir vizyon ifadesi, kurumların esas yeteneklerini, faaliyette buldukları alanı, paydaşları ile özel ilişkilerini ve gideceği stratejik yönü tanımlamaya yardım eder. Bu açıdan bakıldığında güçlü bir vizyon özgündür; idealisttir, çekicidir. Etkili bir vizyon ifadesi, ilham verici ve iddialıdır; kısa ve akılda kalıcıdır, yön gösterici ve ayırt edicidir, odaklanmış ve ulaşılabilir. İyi bir vizyon cümlesi hisleri, duyguları, inançları ve tasvirleri barındırır (Doğan, 2002).

Bryson'a göre (1988) vizyon ifadesinin kuruluşun misyonunu, temel ilkelerini, stratejilerini ve etik standartlarını içermesi gerekir. Vizyon, amaçların en özlü ve geniş anlamda ifade edilmesidir. Vizyon bildiriminin "Kurumun ideal geleceği nedir?", "Kurum paydaşlarınca nasıl algılanmak istiyor?", "Hesap verme sorumluluğuna haiz kurumdan sorumlu siyasiler ve yöneticiler kurum için nasıl bir gelecek öngörüyor?" sorularına cevap veren ifadeler içermesi gerekir. Aynı zamanda iyi ifade edilmiş bir vizyon ifadesinin gelecekte beklenen başarıları da içermesi beklenir.

En iyi vizyonu elde etmek için ideal yöntem vizyonu çalışanlarla birlikte oluşturmaktır. Bu açıdan katılımcılık vizyon ifadesinin geliştirilmesinde önem arz eder. Misyon ve vizyon birbirlerinden farklı kavramlardır. Misyon, kuruluşun niçin var olduğunun ve ne yapmaya çalıştığının en basit ifadesidir. Vizyon ise kuruluşun gelecekte ulaşmayı arzu ettiği temel amacdır. Kuruluşlar vizyonlarını gerçekleştirdiklerinde, yeni bir vizyon belirlemeye ihtiyaç duyarlar. Oysa ki kuruluş misyonu değişmeden uzun süre kullanılabilir. Yine de vizyon olmadan misyon olmaz; misyon olmadan da vizyon gerçekleştirilemez (Aktan, 2014).

1.6.5 Temel Değerler

Temel değerler kuruluşun bütün çalışanlarına etki eden inançlar ve davranışlardır. Temel değerler, kuruluşun yönetim tarzının, kurumsal ilkelerinin ve davranış kurallarının açık ve kesin bir dille ifade edilmiş halleridir. Bu bağlamda bu değerler, kuruluşun faaliyetlerinin hangi kurallara dayandığını, politikalarının hangi kapsam dâhilinde oluşturulacağını, hangi kavramların kendisine ve çalışanlarına rehberlik ettiğini gösterir. Bir başka ancak daha kısa bir tanıma göre de kuruluşun asli ve kalıcı ilkeleridir (Collins ve Porras, 1999). Kuruluşun geçmişinin, kültürünün, paylaşılan inanç ve fikirlerinin, etik ilkelerin yansımasıdır. Temel değerler kurum kültürünü gösterir; kurum kültürünün temel parçasını teşkil eder ve kurum kültürünün anlaşılmasına yardım eder (Gözlükaya, 2007).

Temel değerler, misyon ve vizyonun ifadelerinin geliştirilmesinde ve kurumsal kimliğin oluşmasında altlık vazifesi gördüğü için stratejik planlama sürecinde önem

arz ederler. Temel değerler, sadece misyon ve vizyon ifadeleri için değil aynı zamanda amaç ve hedeflerin geliştirilmesinde de esas teşkil eder. Temel değerlerin esas teşkil ettiği unsurların önemine binaen stratejik planlama çalışmalarında temel değerlerin belirlenmesinin durum analizi çalışmaları (geleceğe bakış çalışmaları öncesi) kapsamında olması gerekmektedir. Stratejik planlama sürecinin başarılı olması için kuruluşun tüm birimleri ve çalışanlarınca benimsenmesi ve de bunlar üzerinde etkili olması gerekir (Cihangir, 2009). Aynı zamanda kurumda icra edilecek faaliyetlerin yürütülme biçimi ve alınacak kararlar (stratejiler ve seçimler) için yol göstericidir ve dolayısıyla bunları etkiler (Balcıoğlu, 2012). Temel değerler kuruluş çalışanlarının işlerini en iyi biçimde yapacakları koşullara ilişkin ana düşünceyi belirtmeli; vizyona ulaşmayı sağlayacak sistem ve süreçlere destek olmalıdır. Bu bakımdan temel değerler kuruluş çalışanlarını tutarlı davranışlar göstermeye zorlarlar.

Temel değerler 3 temel kategori altında toplanabilir (Balcıoğlu, 2012):

- Kişiler: Kuruluş çalışanlarına ve paydaşlarla ilişkilere yönelik değerler,
- Süreçler: Kuruluşun yönetim, karar alma ve hizmet üretimi sürecine ilişkin değerler,
- Performans: Kuruluşun ürettiği hizmet ve ürünlerin kalitesine yönelik beklentiler,

1.6.6 Amaçlar

Amaçlar, kuruluşun misyonunu yerine getirmek ve vizyonunu gerçekleştirmek üzere kuruluşun temel değerlerine uygun olarak orta ve uzun vadede ulaşmaya çalıştığı kavramsal sonuçlardır. Diğer bir ifade ile söylemek gerekirse amaçlar; misyon, vizyon ve temel değerlere dayalı olarak belirlenen ve bunları yansıtan ifadelerdir. Bunların yanı sıra amaçların durum analizi sonuçlarına göre de şekillenmesi önem arz eder. Öyle ki amaçların durum analizi sonuçlarını göz önüne alarak kuruluşun güçlü yanları ortaya çıkaracak, dış çevredeki fırsatlardan yararlanmaya çalışacak; ancak bunların yanında kuruluşun zayıf yanlarını ortadan kaldırmaya çalışacak ve dış çevre kaynaklı tehditlere mani olacak şekilde belirlenmeleri gerekir (Gözlükaya, 2007).

Amaçlar, aynı zamanda kuruluşun iç ve dış paydaşlarının beklentilerinin de yansımalarıdır. Bir başka tanıma göre de kuruluşun stratejik planlama sürecinde başarmaya çalıştığı kapsamlı ve genel nitelikli sonuçlardır (Cihangir, 2009). Yine yakın anlamlı bir tanıma göre de çabaların yön verdiği ulaşılmaya arzu edilen sonuçları ifade eder (Wright, Kroll ve Parnell, 1998). Bu bakımdan amaçlar, kuruluş vizyonunun zamana yayılmış, parçalarıdır ve vizyona ulaşmayı sağlarlar. Farklı ancak yakın anlamlı bir başka bir tanıma göre de kuruluşun faaliyetleri ile ilgili politikaların uygulanması ile elde edilecek neticelerdir (Gözlükaya, 2007).

Kuruluş için açık bir yön tayin ederler; bu nedenle iddialı, gerçekçi ve ulaşılabilir olmaları gerekir. Amaçlar, nicel olarak ölçülebilir olmayan, zaman sınırı içermeyen, soyut nitelikli, açık uçlu ifadelerdir (Gözlükaya, 2007).

1.6.7 Hedefler

Hedefler, kuruluşun amaçların başarılmasına yönelik belirlenen amaca özgü, ölçülebilir ve ulaşılabilir alt amaçlardır (Daugherty, 2003). Başka bir deyişle amaçların spesifik ve ölçülebilir biçimleridirler (Wright vd., 1998). Hedeflerin ölçülebilir olmasından kasıt bunların miktar, maliyet, kalite ve zaman bakımından nitel ve özellikle de nicel olarak ifade edilmesidir. Bu açıdan bakıldığında hedefler amaçların somutlaşmış halini gösterirler ve belirlenmiş bir zaman dilimini içerirler.

Hedefler, belirlenmiş stratejik amaçların kuruluşun birimlerine göre detaylandırılmış nihai versiyonlarıdır (Cihangir, 2009). Kısaca söylemek gerekirse amaçların alt parçalarıdır. Bu nedenle kuruluşlarda bir amacı gerçekleştirmek için birden fazla hedef saptanabilir. Bu bağlamda stratejik planlama sürecinde asıl önemli olan hedeflere varıldığında amaçların da gerçekleşmesidir (Songür, 2008).

Hedefler misyonun yanı sıra vizyon ile de ilişkilidir. Bu açıdan bakan bir görüşe göre hedef saptama, vizyonun spesifik performans hedeflerine dönüştürülme sürecidir (Thompson ve Strickland, 1999). Ancak hedeflerin misyon ve vizyon ile ilişkisi amaçlar vasıtasıyla; diğer bir ifade ile dolaylıdır. Çünkü amaçlar, misyonu yerine

getirmek ve vizyonu gerçekleştirme üzere belirlenirken hedefler ise amaçlara ulaşmak adına tanımlanır. Bu açıdan bakıldığında ve de amaçlar da genellikle soyut ifadeler oldukları için hedeflerin belirlenmesi, amaçların somutlaştırılma sürecidir. Yine bu açıdan bakıldığında misyon ve vizyon, amaçlar ve hedefler arasında bir hiyerarşinin olduğundan bahsedilebilir (Songür, 2008).

İyi bir hedefin iddialı, sonuca odaklanmış, zaman kısıtlı, ölçülebilir, ulaşılabilir, yeterince açık ve anlaşılır ayrıntıda olması gerekir. Literatürde ise hedeflerin en çok SMART kısaltmasıyla bilinen niteliklerin sahip olmasına vurgu yapılır (Gözlükaya, 2007).

İyi tanımlanmış hedefler kuruluşlarda istikamet çizme, sinerji oluşturma, öncelikleri saptama, belirsizlikleri azaltma, çatışmalara son verme, çabaları motive etme, sonuçların değerlendirmesine katkı sunma, kaynak kullanımına ve çalışmaların dizaynına yardımcı olma vb. pek çok fayda sağlarlar (David, 2011).

1.6.8 Performans Göstergeleri

Performans göstergeleri, kuruluş hedeflerinin ölçülebilir olmadığı durumlarda hedeflere ulaşım ulaşıldığını ölçmek için belirlenen ve de performans ölçümüne temel oluşturan sayısal niteliğe haiz araçlardır. Hedeflerin ulaşılma düzeyinin ve daha makro bir bakış açısıyla stratejik planların başarısının ölçülmesi, izlenmesi ve değerlendirilmesi amacıyla kullanılan öğelerdir. Bu açıdan stratejik planlama sürecindeki önemleri çok mühimdir.

Performans göstergeleri aynı zamanda performans denetimine altlık oluştururlar (Cihangir, 2009). Çünkü kuruluşun performansının izlenmesi ve değerlendirilmesine imkân tanır. Esasen performans göstergeleri de hedeflere varılıp varılmadığının anlaşılmasını sağlamak adına kullanılır. Dünya genelinde tüm sektörlerde performans ölçümü günden güne arttığı için buna paralel olarak da performans göstergelerinin stratejik planlar içerisindeki kullanımları çoğaldığı söylenebilir.

Stratejik planlardaki amaç ve hedeflerin paydaş beklentilerini de yansıttığı göz önüne alındığında kalite göstergesi ile sonuç göstergesinin birbirine yakın göstergeler olduğu söylenebilir. Aynı zamanda bu iki göstergede performans denetiminin unsurlarından biri olan etkililik analizi ile doğrudan ilgilidir. Ancak etkililik analizinde kalite göstergelerinin tek başına değil sonuç göstergeleri ile birlikte kullanılması daha iyidir (Yenice, 2006). Hem bu nedenlerle hem de stratejik planlamanın sonuç odaklı bir anlayış olması sebebiyle performans göstergeleri arasında en önemlileri bu ikisidir. Önem düzeyi açısından verimlilik göstergeleri de girdi ve çıktı göstergelerinin önünde gelir. Diğer bir deyişle stratejik planlarda ölçülebilir olmayan amaç ve hedefler için girdi ve çıktı göstergeleri yerine daha çok sonuç, kalite ve verimlilik göstergelerinin kullanılması daha faydalıdır (Songür, 2008).

Performans göstergeleri kuruluş kaynaklarının ekonomik, verimli ve etkili kullanılmasına yardım eder. Aynı zamanda kuruluş faaliyet ve projelerinin kurumsal yönetim ilkeleri olan şeffaflık ve hesap verebilirlik temellinde yürütülmesine yardımcı olur (Söyler, 2007). Bu bağlamda performans göstergeleri iç ve dış denetim için çok önemli bulgu kaynaklarıdır. Uygun performans göstergeleri; ölçülebilir, ulaşılabilir, güvenli veriler sunmalı; benzer diğer göstergelerle mukayese edilebilir olmalı, elde edilme ve değerlendirilme maliyetleri makul olmalıdır (Songür, 2008).

1.6.9 Stratejiler

Strateji kelimesinin ne anlama geldiği daha önceki bölümlerde açıklanmıştır. Burada bahsedilen strateji ise sadece stratejik planlama sürecindeki anlamı ile ele alınmaktadır. Stratejiler, kuruluşun hedeflerine (dolaylı olarak amaçlarına) nasıl varılacağını ifade eden tüm kararlardır (Daugherty, 2003). Pindur'a (1992) göre ise amaç ve hedeflere nasıl ulaşılacağını gösteren eylem planlarıdır. Başka bir tanıma göre de stratejiler, kuruluşun tespit ettiği bir amaç ve hedefe yönelik geliştirdiği bunlara özgü hareket biçimleridir. Bu bağlamda strateji terimi, taktik kavramı ile çok karıştırılır. Ancak strateji bu kavramla kıyaslandığında daha kapsayıcı ve tanımlayıcı bir ifadedir (Daugherty, 2003). Bu tanımlar ışığında stratejiler, kuruluşun amaç ve

hedeflerini gerçekleştirmek için belirlenen kapsayıcı ve tanımlayıcı yöntem ifadeleri olarak tanımlanabilir.

Stratejik planlama sürecinde etkili stratejiler belirlenmez ise amaç ve hedefler gerçekleştirilemez. Ayrıca stratejilerin hedeflerle tutarlı olması da önemlidir. Hedeflere yönelik stratejiler doğrudan belirlenmez. Stratejiler, stratejik plan oluşturma safhasında bir geliştirme, değerlendirme ve seçme süreci içerisinde belirlenirler (Narinoğlu, 2009);

- Öncelikle hedeflere yönelik stratejik plana yansıtılacak sayıdan çok daha fazla strateji geliştirilir.
- Akabinde bu stratejiler hedeflere, yasal mevzuata, SWOT analizine, kuruluş kaynaklarına, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde yaşanan sorunlara ve kurum önceliklerine bağlı olarak değerlendirilir.
- Değerlendirilme sonucu her bir hedef için alternatifler arasından ekonomiklik, verimlilik ve etkililik açısından en uygun stratejiler seçilir.

Stratejiler geliştirilirken de SWOT analizi sonuçlarından faydalanılır. Bu analiz sonuçlarına dayanılarak kuruluşa dış çevreden gelen fırsatlardan daha çok istifade edilmesini sağlayacak, kurumun güçlü yanlarını ortaya çıkaracak; ancak bunların yanında zayıf yanları ortadan kaldıracak ve dış ortam kaynaklı tehditlerden sakınmayı sağlayacak özelliklerde veya bunların birkaçını karşılayabilen stratejiler tanımlanması gerekir (Daugherty, 2003).

Bryson'a (1988) göre stratejilerin geliştirilmesi ve seçimi (belirlenmesi) sürecinde stratejik düşünce ve stratejik öğrenme çok önemlidir. Ayrıca radikal seçenekleri dikkat alma diğer bir ifade ile aykırı düşünebilme de bu süreçte önem arz eder. Çünkü beklenilmeyen hususlar ancak aykırı (farklı, yaratıcı, üretici) düşünce ile öngörülebilir. Örgütler için mevcut durum temelinde hem etkili stratejiler geliştirilmesi hem de bunlar arasından örgüte (ürün ve hizmetleri de dahil) en faydalı olabileceklerin seçimi için stratejik düşünce, stratejik öğrenme ve aykırı düşünce gereklidir. Bu husus tersine durum içinde geçerlidir. Stratejilerin geliştirilmesi ve seçimi (belirlenmesi) süreci; örgütlere stratejik düşünebilme, stratejik öğrenme, aykırı düşünebilme, değişimi

benimseme, çevreye uyum sağlama, kaynakları (etkili, ekonomik, etkin) kullanma ve değer oluşturma katkılarında bulunur (Narinoğlu, 2009).

1.6.10 Maliyetlendirme

Stratejik planlamaya ilişkin mevzuat uyarınca belirlenen amaç ve hedeflerin gerçekleşmesi için yapılması gereken harcamaların miktarlarının stratejik planlar içerisinde ortaya konulması gerekir. Diğer ifade ile söylemek gerekirse, amaç ve hedeflere yönelik maliyetlendirme çalışması yapılır. Bu çalışmanın yapılmasının temel amacı kuruluşun stratejik planları ile bütçeleri arasındaki ilişkileri kuvvetlendirmek ve harcamaların önemlerine göre sıralanmasına yardım etmektir (Daugherty, 2003).

Maliyetlendirme sürecinde öncelikle kuruluşların stratejik planlarında yer alan her bir hedef için belirlenen stratejiler ekseninde uygulanacak faaliyet ve projelere karar verilir ve akabinde bunların tahmini kaynak ihtiyaçları tespit edilir. Böylelikle hedeflerin tahmini maliyetleri (yıllık ve beş yıllık olarak) hesap edilir. Bu hedeflerden de ilişkili oldukları amaçların tahmini maliyetlerine erişilir. Amaçların maliyet toplamları ile stratejik planların yıllık ve beş yıllık toplam tahmini maliyeti çıkarılır.

1.6.11 Stratejik Planların İzleme ve Değerlendirme Bölümü

Stratejik plan oluşturma safhasında durum analizi ve geleceğe bakış çalışmaları haricinde ayrıca stratejik planların içerisinde genellikle “izleme ve değerlendirme” başlığı altında gösterilen bir bölüm için de çalışmalar yapılır.

Stratejik planların içinde bulunan bu bölüm “Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?” sorusunun cevabının bir kısmını barındırır. Daha açık bir ifade ile stratejik planlarda bu bölümün; stratejik planların amaç ve hedeflere ne oranda ulaşıldığı anlamak için sistematik takibin nasıl yapılacağından, ne tür raporlar hazırlanacağından, bunların hangi periyotlarla tekrarlanacağından ve bu konulardan sorumlu olacak birimlerden bahseden bilgileri içermesi gerekir (Balcıoğlu, 2012).

1.6.12 Stratejik Planın Nihai Hale Getirilmesi

1.6.12.1 Uygulama Aşaması

Uygulama aşamasında örgüt amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi adına stratejik plandaki stratejilerin tezahürü olan faaliyet ve eylemler ifa edilir. Bu aşama en kısa tabirle stratejik planın icra sürecidir. Literatürdeki bir kısım çalışmalarda bu süreç kaynak dağıtım süreci/kaynak dağılımı süreci olarak da ifade edilmektedir (Çoşkun, 2012). Çünkü örgütte faaliyet ve eylem planlarının icra edilmesi için gerekli olan örgütün beşerî, mali ve fiziksel kaynakları bu aşamada dağıtılır. Ancak bu aşamada sadece kaynak dağıtımını yapılmaz, örgütün karar süreçleri, teşkilatlanması, bilgi ve iletişim sistemleri ve insan kaynakları gözden geçirilerek öngörülen faaliyet ve eylemlere göre uyarlanır. Bu hususlar uygulamaların başarılı olmasında çok önemlidir. Örgüt çalışanlarının özveride bulunmaları, örgüte bağlılıkları özellikle de üst düzey yöneticilerin stratejik planı sahiplenmeleri bu alt sürecin başarılı olmasında ihtiyaç duyulan diğer faktörlerdir (Korkmaz, 2010).

Özetle ifade etmek gerekirse bu aşamada; stratejik planda öngörülen amaç ve hedeflere ulaşmak adına gerekli örgütsel yapının kurulması, örgüt kültürünün oluşturulması, kaynak dağıtımının yapılması ve stratejik plandaki stratejilerin tezahürü olan faaliyetler ile eylemlerin yürütülmesi işleri gerçekleştirilir.

1.6.12.2 Kontrol Aşaması

Stratejik plan uygulamalarının denetlendiği, uygulama sonuçların takip edildiği, karşılaştırıldığı ve yorumlandığı aşamadır. Bu süreç kuruluşların belirlenmiş amaç ve hedefler ekseninde yürüttükleri faaliyetler ve projeler ile performans göstergelerine ulaşma oranlarını konu edinir. Diğer bir deyişle bu aşama stratejik plan uygulamalarının izlendiği ve izleme sonucu elde edilen verilerin değerlendirildiği bir süreci ifade eder. Bu bağlamda literatürdeki bir kısım çalışmalarda bu aşama “strateji değerlendirme” olarak da ifade edilmektedir (Fred, 2011).

İzleme, stratejik plan uygulamalarının sistemli olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır. Bir başka deyişle kuruluşun uygulamalarla nereye vardığının tespiti. Bu tespit içerisinde kuruluşun performansı da vardır. Takip etme, izleme çalışmasının ana faaliyetidir; raporlar ise temel araçtır. Raporlama, amaç ve hedeflerin başarılmasına ilişkin gelişmelerin ve takip sonuçlarının belirli periyotlarla toplanıp, derlenip dokümanite edilmesidir. Raporlar ise kurum içi ve dışı mercilere sunulan raporlama faaliyetinin dokümanite hali olan belgelerdir. Bu süreç zarfında elde edilen izleme raporları nesnel olmalı hem gelişme sağlanan hem de gelişme sağlanmayan konuları içermelidir. İzleme faaliyetinin etkili olabilmesi için hedeflerin objektif ve ölçülebilir göstergelerle ilişkilendirilmesine ihtiyaç vardır (Korkmaz, 2010). Aynı durum değerlendirme faaliyeti içinde geçerlidir.

Değerlendirme ise stratejik planda yer alan amaç ve hedefler ile uygulama sonuçlarının mukayesesi ve de bu amaç ve hedeflerin uyumluluk ve tutarlılık yönünden analizidir. Değerlendirme bir bakıma izleme faaliyeti ile elde edilen verilerin bilgiye dönüştürülmesi faaliyetidir. Değerlendirme faaliyetinin başarılı olabilmesi için ulaşılması arzu edilen konunun önceden açık olarak ortaya konması gerekir (Çoşkun, 2012).

Değerlendirme faaliyetinden elde edilen bilgiler performans denetiminde, stratejik plana etki eden iç ve dış faktörlerin kontrolünde ve uygulama aksaklıklarının giderilmesinde kullanılır (Fred, 2011). Bir kısım bilgi de geri bildirim yoluyla stratejik planların gözden geçirilmesi amacıyla da kullanılmaktadır. Şöyle ki uygulama sonuçlarından toplanan veriler stratejik planda yer alan verilerle karşılaştırılır ve de akabinde gerçekleşenle hedeflenen arasında olumlu veya olumsuz yönde sapmalar tespit edilmeye çalışılır; tespit edilen sapmalar daha sonra geri bildirim bilgisine dönüştürülür.

Stratejik yönetimin başarısı için sapmaların tespiti ve sapmaların nedenlerinin belirlenmesi çok önemlidir. Hatta Plant'a (2009) göre tespit edilen önemli olumsuz sapmaların nedenlerinin ortaya konulması stratejik yönetimin en kritik unsurudur. Sonuç olarak da bu süreçte elde edilen geri bildirim bilgileri, daha sonra hazırlanacak

stratejik plan için girdi verisi olarak kullanılır ve de böylelikle o kurumdaki stratejik planlama sürecinin aksayan yönlerinin iyileştirmesine yardımcı olur. Diğer bir ifade ile bu süreç kurumsal öğrenmeyi mümkün kılar ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için icra edilecek faaliyetlerin iyileştirilmesine yardımcı olur. Bu açıdan bakıldığında stratejik yönetim kuruluşların devamlı suretle kendilerini sorgulayıp çekidüzen verdikleri bir süreç döngüsünü ifade eder. Bu sürecin bir diğer yararı da kuruluşlarda hesap verme sorumluluğunun teşkil edilmesine katkı sunmasıdır. Plant'ta (2009) sürecin önemine vurgu yaparak, stratejik plan düzenli olarak izlenip elde edilen sonuçlar raporlanmadıkça yaşayan bir plan olamayacağını ifade etmektedir.

Ayrıca stratejik planların içerisinde genellikle “izleme ve değerlendirme” başlığı altında bu sürece ilişkin bilgiler de yer alır. Bu bilgiler stratejik planlarda genelde yine aynı başlıklı bir bölümde bulunur. Kontrol aşaması “Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?” sorusunun cevabını barındırır. Diğer bir ifade ile stratejik planların amaç ve hedeflere ne oranda ulaşıldığı anlamak için sistematik takibin nasıl yapılacağından, ne tür raporlar hazırlanacağından, bunların hangi periyotlarla tekrarlanacağından ve bu konulardan sorumlu birimlerden bahseden bilgiler içermesi gerekir (Balcıoğlu, 2012).

1.7 Stratejik Planlamanın Yararları

Stratejik planlamanın kurumlara birçok yarar sağlayabileceği bu konuda uzman olan birçok yazar tarafından dile getirilmiştir. Stratejik planlama ve daha genel olarak stratejik yönetimin uygulanması ve araştırılması, 1960'ların başlarında özel şirketlerde strateji, strateji formülasyonu ve örgütsel ortamın tanımlayıcı analizleriyle başlamıştır. Esasen, stratejik yönetim, kuruluşun birincil görevlerini hedefleyen resmi politika oluşturmadır. Etkinlik, strateji geliştirme, stratejinin uygulanması ve stratejik düşünme gibi daha geniş konuların yanı sıra bir sonraki planlama turu için geri bildirim olarak etkilerini izleme prosedürlerini, süreçlerini ve adımlarını da kapsamaktadır. Ancak stratejik yönetimin temel odak noktası, planlama ya da strateji oluşturma üzerinedir (Bryson, 1988).

Temel stratejik planlama sürecinde, işletmelerin amaç ve hedeflerini belirlemesi, fırsatları ve tehditleri görebilmek, tehdit ve fırsatları görmek için çevreyi taraması, yeteneklerini değerlendirmesi ve çevresel fırsatları ve tehditleri yeteneklerle eşleştirmesi gerekir. Her ne kadar ana vurgu ve amaç resmi veya yapılandırılmış strateji oluşturma olsa da bu faaliyetler, bir örgütte yer alan yeni ana stratejilerden ziyade, herhangi bir bilinçli stratejiyi ortaya koymak içinde gereklidir (Andrews, 1987).

Stratejik planlama yoluyla geliştirilen stratejiler, işletmenin hedeflerine ulaşmasına ve işletmenin hem iç hem de dış ve bazen ikisinin de birlikte yaşandığı ortamdaki problemleri çözmesine yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Örneğin, bir işletmenin hedefi orta seviye yöneticiler arasındaki koordinasyonu geliştirmek veya daha yüksek bir pazar satış payı elde etmek olabilir. Her ne kadar bu hedeflerden biri kurumsal performansın iyileştirilmesi olarak nitelendirilebilse de birincisi, kurumun dış çevresini değiştirmeye odaklanan satış hedefinden ziyade, içsel bir özellik olan stratejik ve yönetsel kapasitenin geliştirilmesi ile daha fazla ilişkilidir. Bu durumda, planlama ve strateji oluşturma, stratejik planlamanın öncelikli amacı yeni pazarlama veya satış stratejileri geliştirmek olsa bile, organizasyon içindeki iletişim, koordinasyon ve paylaşılan vizyonu geliştirebilir (Porter, 1998).

Planlamanın organizasyonel performans veya strateji geliştirme üzerindeki etkisini etkileyebilecek önemli bir faktör, katılımcıların planlama süreci ve ürettikleri stratejilerden memnun olmalarıdır. Planlama ile ilgili memnuniyet, planlama katılımcılarına uygulanan algısal bir özellik olmakla birlikte, planlama etkisinin veya etkililiğinin bir göstergesi olarak sıklıkla kullanılır (Eren, 2005).

Uzun dönemi kapsayan, analitik ve sezgisel yöntemler devreye sokularak belirsizliğin yaratacağı sıkıntıları faydalı tahmin yaklaşımlarıyla aşmaya çalışan, rekabet koşullarını ve diğer çevresel değişimleri dikkate alan ve işletme kaynaklarını da değerlendirerek belirlenen hedeflere ulaştıracak stratejilerin ortaya çıkmasını sağlayan stratejik planlama çabası işletme ve kurumlara hayati önemde katkılar sunmaktadır (Eren, 2005).

Belirlenen doğru stratejilerin faydası ve en büyük katkısı, ileride pişman olunacak kararlar almanın risklerinin ve dolayısıyla ortaya çıkabilecek zararların en aza indirgenmesinde görülebilir. Ayrıca stratejik planlama yapılmayan işletmelerde işletmenin elindeki kaynaklar ile çevredeki fırsatlardan etkin ve verimli ve tehditlerin açacağı zararlardan kurtulmak mümkün olmaz. Çünkü mali ve beşerî kaynakları en ekonomik ve verimli biçimde kullanacak derinlikte bir stratejik analiz yapılmamaktadır. Ayrıca tehditler ve fırsatlar değerlendirilmediğinden ve bunlarla uyumlu bir strateji belirlenmediğinden, amaçları saptayarak tüm faaliyet ve adımları bu doğrultuda düzenleyip mücadele etmek yerine, gelişmeler şansa ve akışına bırakılarak işletme ve kurumlar rekabet etme şanslarını kaybetmektedir (Eren, 2005).

Stratejik devamlılık rekabetin statik bir bakış açısıyla sağlanamaz. Bir işletme sürekli olarak operasyonel etkililiği geliştirmeli, verimlilikle eşleştirebilmeli, aynı zamanda faaliyetleri ve yetenekleri arasında farklı ve benzersiz olanları öncelikle güçlendirmelidir. Ayrıca işletme ve kurum endüstrideki yapısal değişimlerde stratejilerini de değiştirebilmelidir. Stratejik devamlılık anlayışı işletmeyi sürekli bir etkili konumda tutabilir (Porter, 1998).

BÖLÜM İKİ

KONFEKSİYON İŞLETMELERİNDE VE TASARIM SÜREÇLERİNDE STRATEJİK PLANLAMAYA İLİŞKİN LİTERATÜR TARAMA

Tezin ikinci bölümünde tez konusunu destekleyen çalışmalar özetlenerek sunulmaktadır. İlgili araştırmalar kronolojik bir sıralamayla incelenmektedir.

2.1 İlgili Araştırmalar

Henry Mintzberg tarafından 1994 yılında yapılan “The Fall and Rise of Strategic Planning” adlı araştırmada analitik bir süreç olarak stratejik planlama ile stratejik tahminlerin geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu çalışmanın sonuçları stratejik planlamayı içermektedir. Genellikle idari yöneticilerin kafası karıştığı için stratejik düşünce bozulmaktadır. Bu, en başarılı stratejilerin planlamalarından çok, iç yüzünü anlamaya odaklanıldığını doğrular niteliktedir. Bu araştırma, stratejik planlama sürecini reddeden kuruluşların planlayıcılarını yüz üstü bırakmalarını tavsiye etmektedir. Bu araştırmada planın işlevi, sürecin derinliklerine dalmak değil, strateji oluşturma sürecine katkı sağlamak şeklinde ifade edilmektedir (Mintzberg, 1994).

Mesut Kurulgan tarafından 1996 yılında yapılan “İşletmelerde Örgüt Geliştirme ve Yapısal Değişim Stratejileri: Sarar Giyim Tekstil Sanayii A.Ş. de Yapılan Bir Uygulama” başlıklı araştırmada örgütlü gelişim konusu ve yapısal değişim stratejileri, uygulamadan seçilen bir örnek kuruluş ile birlikte incelenmektedir. Üç bölümden oluşan bu araştırmada ilk bölümde örgüt geliştirme süreçleri ve amaçları ele alınarak, örgüt geliştirme kavramının kuramsal bir literatür analizi incelenmiştir. İkinci bölümde yapısal değişim stratejileriyle örgüt geliştirme kavramının bağlantısı incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise SARAR Giyim ve Tekstil Sanayii A.Ş.'deki yapısal değişim stratejilerinin ÖG açısından incelenmesi ve değerlendirilmesi yer almaktadır (Kurulgan, 1996).

Hüseyin Özgen ve Ahmet Seviçin tarafından 2000 yılında yapılan “Türk Tekstil Sanayi'ndeki İmalat İşletmelerinin Rekabet Stratejisi Geliştirme Süreçlerine İlişkin Bir

Araştırma” başlıklı araştırmada Türk Tekstil Sanayi’nde faaliyet gösteren büyük imalat işletmelerinin rekabet stratejilerini geliştirme süreçlerine ilişkin bazı önemli özellikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma bulguları söz konusu işletmelerin yöneticilerinin strateji düşüncelerinin kalitesinin iyi olduğuna; Türk Tekstil Sanayi’nin dinamik bir sanayi olduğuna; işletmelerin stratejilerini komuta, sembolik, etkileşimci ve üretken modellerden oluşan bir kombinasyonla geliştirdiklerine ayrıca işletmelerin stratejilerini tasarlamış ve üstü kapalı bir tarzda geliştirdiklerine işaret etmektedir (Özgen ve Seviçin, 2000).

Ekrem Erdoğan tarafından 2003 yılında yapılan “İnsan Kaynakları Planlaması ve Tekstil Sektöründeki Bir İşletmede Uygulama Örneği” başlıklı yüksek lisans tezinde insan kaynakları planlaması olgusu ele alınarak bu kapsamda stratejik planlama, insan kaynakları planlaması kavramları açıklanmaktadır. Bu araştırmada dünyada uygulanan insan kaynakları planlama modelleri incelenmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise anonim bir şirketin insan kaynakları yönetimi ve işlevlerinden insan kaynakları planlaması konusunda yapılan çalışmalar hakkında durum tespiti yapılmaktadır (Erdoğan, 2003).

Hülya Çetinkaya tarafından 2004 yılında yapılan “Endüstriyel İşletmelerde Uzun Dönemli Stratejik Planlama” başlıklı yüksek lisans tezinde 2004 yılında kotaların kalkmasıyla dünya tekstil ve konfeksiyon ticaretinde özellikle Asya ülkeleri ve spesifik olarak da Çin’de meydana gelmesi muhtemel gelişmeler ve eğilimlerin ortaya konması ile Türkiye’nin dış çevre analizinin yapılması sağlanmıştır. Bununla birlikte sorular ile iç çevre analizi yapılmış ve bu veriler çalışma sonunda SWOT matrisinde birleştirilmiştir (Çetinkaya, 2004).

Engin Öztürk tarafından 2005 yılında yapılan “Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme ve Tekstil Sektöründe Bir Uygulaması” başlıklı yüksek lisans tezinde küresel rekabetin ortaya çıkması sonucunda, şirketlerin müşteri memnuniyetine odaklandığı vurgulanmaktadır. Bu bağlamda üretim yapısında meydana gelen değişimler ve bunların maliyetler üzerindeki etkilerine değinilmektedir. Bu araştırmada günümüze kadar kullanılan klasik maliyetlendirme yaklaşımları incelenerek bu yaklaşımların

neden yöneticilerin ihtiyaçlarını karşılayamadığı ve neden yanlış ürün maliyetlendirme yaptıkları örneklerle gösterilmektedir. Bu kapsamda Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme yaklaşımı ayrıntılı olarak incelenerek ve mantıksal yapısı ortaya konmuştur (Öztürk, 2005).

Sharon Beth Devivo tarafından 2008 yılında yapılan “The Strategic Planning Process: An Analysis at Two Small Colleges” adlı doktora araştırmasının amacı; stratejik planlama sürecinin, karar verme sürecinde güven ilişkisi kurmadaki rolünü teşhis etmek, üniversite yöneticisinin planlanan değişim sürecindeki rolü ve stratejik planlamanın kurumsal geliştirme performansındaki rolünü belirlemektir. Araştırmacı durum çalışması yönteminde, bireysel görüşmeleri ve odak gruplarını kullanmıştır. Toplantılara ilişkin belgeleri, e-postaları ve notları analiz etmiştir. Örneğine anlam kazandırmak için bu çalışmada Amerika Birleşik Devletleri’ndeki (4004) yükseköğretim kurumu arasından iki kurum seçilmiştir. Çalışmada özetle şu sonuçlara yer verilmektedir: Stratejik planlama, çalışanlarla yönetim kurulu başkanı arasındaki güven, idareciler ve işçiler arasındaki güven, çok pencereli liderlik tarzının (politik, bürokratik ve sosyal) kullanılması, yüksek düzeyde bir bütünlük, mükemmellik, esneklik sağlanması ve verilecek zor kararlarda katılım çemberinin genişletilerek konuların alt idarecilerle tartışılması gibi birkaç faktöre bağlı olarak kurumun geleceğine yönelik atılacak adımların daha rahat anlaşılmasına yardımcı olmaktadır (Devivo, 2008).

Tuğba Çedikçi tarafından 2008 yılında yapılan “Türkiye Ekonomisinde Markalaşmanın Yeri ve Önemi; Tekstil Sektöründe bir Uygulama” başlıklı yüksek lisans tezinde artan rekabet sebebiyle işletmelerin güçlü marka yaratma olgusu incelenmektedir. Marka ve marka yapısı kavramları literatür bağlamında incelenerek marka yönetiminin evreleri detaylandırılmaktadır. Türkiye ekonomisine ilişkin genel değerlendirmelerle birlikte tekstil sektörü baz alınarak markalaşmanın önemi vurgulanmıştır. Son olarak, Marka olgusu Mavi Jeans örneği özelinde somut olarak değerlendirilmeye çalışılmıştır (Çedikçi, 2008).

Gülseren Karabay tarafından 2010 yılında yapılan “Bir Konfeksiyon İşletmesinde Üretim Planlaması ve Optimizasyonu” başlıklı doktora tezinde Türkiye’de fason üretim gerçekleştiren konfeksiyon işletmelerinin kendi markasını yaratmamları sebebiyle tamamen müşteri talebiyle kumaş tedarik ettiklerini ve sipariş üzerine yapılan bu çalışma sisteminin, işletmeleri zaman baskısı altına alarak daha fazla tedarikçi ile çalışmalarına sebep olduğunu ve tedarikçiler arasında çoğu zaman seçim yapma şansının olmaması nedeniyle, kalite ve teslimat sorunları gibi bir dizi problemle karşılaştıklarını vurgulamaktadır. Bu bağlamda ilgili araştırmada sipariş üzerine üretim yaptıran bir konfeksiyon işletmesinde, sipariş olmaksızın belirli kumaş türlerinde sürekli üretim yaptırılmasına yönelik bir model önerilmektedir. Önerinin çalışma şekli simülasyon yöntemi ile test edilmiştir. Denemeler sonucunda önerilen sistemde kumaş tedarik süresinde istatistiksel olarak önemli bir düşüş sağlandığı, taşıma ve sipariş verme maliyetlerinde sağlanan azalma ile önerilen sistemin toplam maliyetinin mevcut çalışma sisteminin maliyetinden daha düşük olduğu görülmüştür. Tüm bu sonuçlar dikkate alındığında önerilen sistemin uygulanabilir olduğunun savunulabileceğine karar verilmektedir (Karabay, 2010).

C. Brooke Dobni tarafından 2010 yılında yapılan “The Relationship Between an Innovation Orientation and Organizational Performance” başlıklı çalışmanın amacı, yaratıcı yönelim ve kurumsal performans arasındaki ilişkiyi test etmektir. Çalışma örneklemini 35 Hintli şirketten oluşmakta ve şunları içermektedir: Araştırmanın örneklemini temsil eden şirketlerin yaratıcı yönü ile kurumsal performansı arasında pozitif ve yüksek bir korelasyon vardır. Çünkü yaratıcılık odaklı şirketlerin büyüme ve müşteri memnuniyeti ile güçlü ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğu, araştırılan bu şirketlerin yatırımları ile yaratıcı yaklaşımları arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür (Dobni, 2010).

Bourne, M., Pavlov, A., Franco-Santos, M., Lucianetti, L. ve Mura, M. tarafından 2013 yılında yapılan “Generating Organisational Performance: The Contributing Effects of Performance Measurement and Human Resource Management Practices” başlıklı çalışmada iki önemli bulguya yer verilmektedir. İlk olarak, kurumda performansın artması ya da oluşturulması sadece yönetimde uygulanan politikalarının

sorumluluğunda değildir. Kurumsal performansı oluşturma sürecini belirleyen asıl etken birbirleriyle olan etkileşimdir. İkinci olarak, araştırma, performans yönetimi politikalarına olumlu katkıda bulunan etkileri belirleyerek uygulanan stratejik performans politikalarının çalışanların, hedef belirleme, iletişim ve performanslarını sosyal iklim çerçevesinde olumlu yönde etkilediğini ve onları teşvik ettiğini ifade etmektedir (Bourne vd., 2013).

Hikmet Nazlı Ying tarafından 2013 yılında yapılan “Simülasyonlar ve Perakende Mağazacılıkta Stratejik Planlama Uygulaması” başlıklı yüksek lisans tezinde perakende mağazacılık sektöründe stratejik planlamanın ve simülasyonun nasıl uygulanabileceği ve elde edilen verilerle ne gibi sonuçlara varılabileceğinin cevapları aranmaktadır. Bu bağlamda 3 bölümden oluşan araştırmanın ilk bölümünde strateji, stratejik planlama, stratejik yönetim kavramları incelenmektedir. Perakende planlama süreçleri ile bu kavramların ilişkisi irdelenmektedir. İkinci bölümde simülasyon kavramı incelenerek kullanım alanları ile perakende mağazacılık arasındaki ilişkiye yer verilmektedir. Üçüncü bölümde ise, stratejik planlamanın ve simülasyon yönteminin perakende mağazacılık sektöründe nasıl kullanıldığı, ne gibi avantajlarının olduğu ve stratejik planlamanın nasıl uygulandığı belirtilmiştir. Bulgular sonucunda özellikle 2000’ler sonrası hızlanan tüketim sektörleri ve rekabet etme yarışında öne çıkabilmek için firmaların kullandıkları bilgisayar programları ile simülasyon kullanım oranının yükselmiş olduğudur. Elde edilen sonuçlara göre ise perakende mağazacılık sektöründe simülasyon yöntemiyle yapılmış olan tahminlerin gerçeğe yakın olduğu ve stratejik planlamaya önem veren şirketlerin de büyüme kaydettiği tezini doğrulayan niteliktedir (Ying, 2013).

Muhammed Ahmet Ünlü tarafından 2013 yılında yapılan “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Stratejik Planlama ve Bir Uygulama” başlıklı yüksek lisans tezinin amacı stratejik planlama öğelerinin küçük ve orta ölçekli işletmelerde nasıl işlediğinin tespit edilmesidir. Bu bağlamda, alan araştırması yöntemi kullanılmış olup araştırmaya katılan işletmelerde çalışanların stratejik planlamaya bakış açıları ve uygulanma durumu değerlendirilmiştir. Çalışma sonucu değerlendirildiğinde; orta ölçekli işletmelerde stratejik yönetim modelinin yeterince bilmediği ve uygulanmadığı,

stratejik yönetim araç-yöntem ve tekniklerinin yeterince tanınmadığı gözlenmektedir. Diğer taraftan, işletmelerin daha çok büyüme stratejilerini tercih ettikleri tespit edilmiştir (Ünlü, 2013).

Melike Mermercioglu ve Murat Akpınar tarafından 2018 yılında yapılan “Öncü Türk Firmalarında Tasarım Yönetimi ve İnovasyon” başlıklı araştırmada Türk firmalarında kullanılmakta olan tasarım yönetim modellerinin inovasyon yaratmada nasıl ve ne şekilde uygulandığının irdelenmesi amacıyla teorik bir çerçeve oluşturularak Turquality Destek Programı dahilindeki 24 firmanın durumu analiz edilmiştir. İnceleme sonucunda tasarım yönetimine dayalı inovasyon konusundaki farklı yaklaşımlar kümelenme analizi ile tespit edilerek farklı modellerdeki firmalar için gelişim önerileri sunulmaktadır (Mermercioglu ve Akpınar, 2018)

Beyhan Pamuk ve Şengül Erol tarafından 2018 yılında yapılan “Türk Tasarım Kimliği Oluşturma Yolunda Ulusal Strateji ve Eylem Planları” başlıklı araştırmada ulusal kalkınmada tasarım faaliyetlerinin yeri ve önemi hakkında bilgi verilerek, Türkiye’deki kamu-kurum ve kuruluşların uygulamaya koyduğu strateji ve eylem planları üzerinde “doküman incelemesi” yapılmaktadır. Bu bağlamda Türk Tasarım Kimliği oluşturma yolunda atılan önemli adımların başında gelen strateji ve eylem planlarında yer alan yeni ürün geliştirme ve tasarım odaklı maddelerden örnekler verilmektedir (Pamuk ve Şengül, 2018).

Mecnun Mutlu tarafından 2019 yılında yapılan “Endüstri 4.0 Uygulamalarına İlişkin Algılar: Otomotiv ve Tekstil Sektörü Üzerinde Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tezinde otomotiv ve tekstil sektöründe faaliyet gösteren örgütlerin Endüstri 4.0 uygulamaları incelenmektedir. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim deseninden yararlanılmaktadır. Çalışmada veriler yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile toplanmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler ışığında betimsel analiz metodu kullanılmıştır. Ulaşılan bulgulara göre, gelecekte yer edinmek isteyen üretim işletmeleri Endüstri 4.0 çerçevesinde entegre edilmesi söz konusudur. Endüstri 4.0 üretim işletmesinde baştan aşağıya bir etki ederek, üretim alanından insan kaynağına,

kadrolama, iş ilişkileri vd. olmak üzere çeşitli etkileri olacağı tespit edilmiştir (Mutlu, 2019).

Önder Yücel tarafından 2020 yılında yapılan “Konfeksiyon İşletmelerinde Üretim Süreç Etkinliklerinin Belirlenmesi” başlıklı makalede konfeksiyon işletmelerindeki üretim süreç etkinliklerinin belirlenmesine yönelik metodoloji incelenmektedir (Yücel, 2020).

Ayşen Ankaralı tarafından 2020 yılında yapılan “İşletmelerin Küresel Rekabet Ortamında Stratejik Planlama ve Karar Alma Süreçlerinde Muhasebe Verilerinin Önemi ve Yönetim Analizi” başlıklı yüksek lisans tezinde stratejik planlamanın önemine vurgu yapılarak; uygulama bölümünde küresel rekabet ortamında faaliyet gösteren Türk Hava Yolları üzerine odaklanılmış, stratejik planlama ve karar alma süreçlerine muhasebe verilerinin etkisinin bulunup bulunmadığı, problem çözme ve karar alma, kurumsal etkinlik, dış stratejiler ve geleceğe yönelik planlanan hedefler ayrıntılarıyla ele alınmaktadır. Tüm bunların yanı sıra işletmenin borç ödeme gücü, karlılığı, finans ve faaliyet alanına ilişkin durumu rasyo analizi yöntemi kullanılarak incelenmiş ve işletmenin muhasebe verilerinin, işletme stratejik planlama ve karar alma süreci ile amaç ve hedeflerin belirlenmesinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır (Ankaralı, 2020).

Nuray Er Bıyıklı tarafından 2021 yılında yapılan “Tekstil ve Moda Tasarımı Eğitiminde Sektör İş Birliğiyle Yürütülen Tasarım Projelerinin Taraflar Açısından Önemi” başlıklı araştırmada Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, Güzel Sanatlar Fakültesi, Tekstil ve Moda Tasarımı Bölümü’nde sektör ve sanayi kuruluşlarıyla geliştirilen tasarım projelerinin süreçleri ve sonuçları, üniversite sektör iş birliğini temel alan bir eğitim modeli kapsamında ele alınmıştır. Akademik bilgi, beceri, yetkinlikler çerçevesinde, eğitim programları kapsamında sektör iş birlikleri geliştirmenin, akademik dünya ile sektörün iş birliği yapmasının önemine değinilerek, eğitim ve sektör açısından kazanımları ve yararları vurgulanmıştır (Bıyıklı, 2021).

BÖLÜM ÜÇ

KONFEKSİYON İŞLETMELERİNDE STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARI

Tezin üçüncü bölümünde, İzmir’deki bir konfeksiyon işletmesi özelinde yapılan stratejik planlama, vizyon, misyon, değerlerin oluşturulması, tasarım süreçlerine yönelik stratejik planlamadan elde edilen stratejik objektifler, stratejik seçimler, bu stratejik seçimler sonrasında oluşturulan aksiyon planları, eğitim planları ve en nihayetinde oluşturulan anahtar performans göstergeleri (KPI)’lar anlatılmıştır. Yani bir işletmede stratejik planlamanın vizyon, misyon değerlerden anahtar performans göstergelerine (KPI) nasıl indirildiği ve bu süreçlerin nasıl geliştirildiği, hangi stratejileri, nasıl uygulayabilecekleri literatür destekli olarak ilgili başlıklar çerçevesinde detaylandırılmaktadır.

3.1 Stratejik Planlama

Araştırma yapılan işletme 1997 yılında kurulmuştur. 70 metrekarelik bir ofis ve bir çalışanla yola çıkan işletme, 1997 yılının sonunda 170 bin dolarlık ciro elde etmiştir. 2020’li yıllarda işletme, başarılı şirketleri bünyesinde bulunduran, 423 çalışanı ve 1000 fason çalışanı ile 300 milyon TL cirosu (2020 yılı sonu) olan bir grup şirketi durumundadır.

İşletme genel olarak denim üretimi konusunda uzmanlaşmış olsa da erkek, kadın ve çocuk segmentlerinde dış hazır giyim ürünleri de üretmektedir. Grubun vizyonu şu şekildedir; “İnsan gücümüzü sürekli geliştirerek, müşteri memnuniyetini ön planda tutup, genç, dinamik ve özverili çalışanlarımız ile sürekli gelişim, tasarım gücümüz, kalite anlayışımız, paylaşımcı ve katılımcı yönetim anlayışımız ile sektörel rekabet ortamında kalıcı üstünlüğümüzü yüzyıllarca devam ettirmek”.

Bu araştırma kapsamında stratejik planlama çalışmalarına ilişkin veriler 2012-2017 yılları için oluşturulmuştur. İşletmenin Fuga markası Turquality® kapsamında “Marka desteği” almaktadır. Bu kapsamda 2011 yılında 5 yıllık bir stratejik plan

oluşturulmuştur. Stratejik planlamanın günümüzde tüm işletmeler için hayati önem taşıması sebebiyle de bu çalışma yapılmıştır. Konfeksiyon sektöründe tasarım süreçlerine yönelik stratejik planlamanın önemine ilişkin böyle bir çalışma olmadığı için içinde bulunduğum bu süreci bilimsel bir çalışma haline getirmeye karar verdim. Bu kapsamda oluşturulan stratejiler vizyondan başlamakta ve organizasyonda aksiyon planlarına kadar indirgenmektedir. Bu bağlamda Şekil 3.1’de stratejik planlama hiyerarşisi görülmektedir.



Şekil 3.1 Stratejik planlama hiyerarşisi (FUGA, 2012)

İşletmenin stratejik planlama çalışmasından önce stratejik analiz çalışmaları kapsamında “iç ve dış analiz” yapılmıştır. “İç analizler” kapsamında işletmenin gelir tablosu ve bilançoları, rasyo değerleri, markalı satışları, ürün portföyü, satış ve dağıtım kanalları, mevcut ülkeler analiz edilmiştir. İşletmenin SWOT Analizi yapılmıştır. SWOT Analizinden sonra ise stratejik planlama çalışmasına devam edilmiştir.

“Dış analiz” kapsamında ise dünya denim trendi ciro ve adetsel satış rakamları incelenmiştir. Sonraki yıllara ait satış ön görüleri analiz edilmiştir.

Öncelikle işletmenin stratejik planlama çalışması için vizyon, misyon ve değerleri belirlenmiştir. Stratejik planlama vizyon, misyon ve değerler ile başlatılmış ve organizasyonda uygulamaya kadar indirgenmiştir. Bu vizyon, misyon ve değerler kapsamında işletmenin “Ne olmak istiyoruz?” sorusuna cevap verilmektedir.

Bu çalışmanın ardından “stratejik objektifler” belirlenmiştir. Stratejik objektifler de “Ulaşmak istediğimiz nokta nedir?” ve “Başarılı olduğumuzu nasıl anlarız?” sorularına cevap verilmektedir. Stratejik objektiflerin ardından “strateji bileşenler” belirlenmiştir. Bu stratejik bileşenler, alacağımız kararlar için “Yolumuzu nasıl belirliyoruz?” sorusuna cevap vermiştir.

Stratejik seçimleri “destekleyen inisiyatifler” belirlenmiştir. Bu inisiyatifler “Ne yapmamız gerekiyor?” sorusunu cevaplamış ve ana faaliyet planını hazırlamıştır. Son aşamada ise “aksiyon planları” ve “taktiksel adımlar” belirlenmiştir. Bu aşamada uygulanacak faaliyetlerin nasıl ve ne zaman yapılacağı detaylı olarak planlanarak gerçekleştirilmiştir. Tüm bu açıklamalar kapsamında Şekil 3.2’de Stratejik objektifler ve vizyonun öğeleri görülmektedir.



Şekil 3.2 Stratejik objektifler ve vizyon (FUGA, 2012)

3.2 Stratejik Analiz

Stratejik analiz, “Oraya nasıl gideceğiz?” sorusuna cevap verir. Stratejik analiz, kuruluş durumunun iki boyutunun tam analizidir. Bu analizler “dış ortam” ve “iç ortam” analizleridir.

3.2.1 Dış Ortamın Analizi

Günümüzde ekonomik ve rahat olması nedeniyle çok tercih edilen bir giysi haline gelen “blue jean” ilk kez 19. yüzyılın ortasında bulunmuştur. Bu tarihlerde halk madenciliğine özellikle altın arayıcılığına önem vermektedir. 1853 yılında San Francisco’ya gelen ve buraya yerleşen Bavyeralı göçmen Levi Strauss beraberinde getirdiği Serge de Nimes (Nimes’ten gelen kumaş) adı verilen bu kumaşı altın aramaya

giden kişilere yük arabası tentesi ve çadır bezi olarak satabileceğini ummuştur. Bir gün genç madenci Levi Strauss'a altın aradıkları arazide giymek için kolay eskitemeyecekleri, dayanıklı pantolonlara ihtiyaçları olduğunu, satmak için böyle bir pantolon getirirse alabileceklerini söylemiştir. Bunun üzerine Strauss, denim kumaştan bir pantolon dikmiştir ve bu pantolon madencilerin arasında yaygınlaşmıştır. Ancak altınları ceplerine koymaları nedeniyle ceplerin yıpranma problemi söz konusudur. Böylece ceplerin yıpranmasını önlemek için cep köşelerine metal perçin takılmıştır.

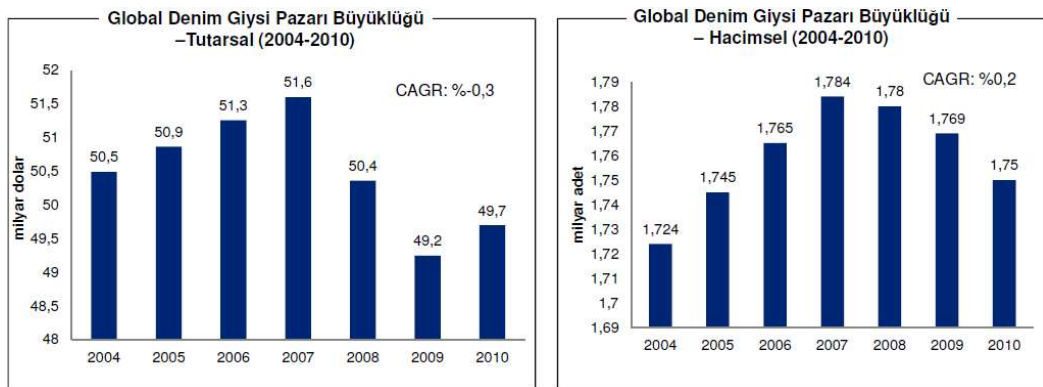
Zaman içinde denim kumaş satışlarını arttırmak üzere denim giysilerde ürün çeşitlendirmesine gidilmiş ve pantolon dışında şort, gömlek, etek, elbise, ceket gibi giysiler ile şapka ve çanta gibi ürünlerde denimden imal edilmiştir. Bugün dünya çapında dokunan denim kumaşların hemen hemen %85'inin sadece pantolon üretiminde kullandığı tahmin edilmektedir. 1930'larda filmlerde denimden mamul kıyafetler giyen kovboylar popüler olmuş; 1940'lı yıllarda Amerikalı askerler tarafından dünyaya tanıtılan giysiler, 2. Dünya Savaşı sonrasında Wrangler ve Lee gibi Levi's'a rakip firmalar tarafından da üretilmeye başlanmıştır. 1950'lerde Elvis Presley, James Dean ve Marlon Brando gibi müzik ve film yıldızlarının da etkisi ile gençlerin gözdesi olan denim giysiler, izleyen 1960 ve 70'li yıllarda işlemeli, baskılı, aplikeli, delikli gibi tüm dekoratif özellikleri taşıyabilir şekilde farklı stillerde üretilmişlerdir. Böylece denim giysiler 1970'lerde pop müzik konserlerinde neredeyse tek tip üniforma gibi giyilen giysiler haline gelmiştir. 1980'lere gelindiğinde, yırtık, eskitilmiş ve beyazdan pastel tonlara doğru renklendirilmiş denim giysiler, taş yıkamalı mavi denim giysiler kadar popüler olmuştur. Bu yıllarda Calvin Klein, Armani, Gloria Vanderbilt gibi tanınmış tasarımcılar kendi etiketleri ile kendi denim tasarımlarını ortaya koymaya başladıklarında, denim giysiler iyice moda ürünler haline gelmişler ve satışlar arttıkça artmıştır. Diğer yandan denim giysilerde taş yıkamada olmazsa olmaz hale gelmiştir. 1990'lı yıllarda ise denim giysiler moda ürün olmaktan çıkmış, ama gündemden hiç düşmemiş, yeni kesimler, otantik tasarımlar yine rağbet görmüş; siyah denim giysiler çok popüler olmuş ve denim kumaşlarda daha bir rahatlık sağlayan elastan kullanılmaya başlanmıştır. Bu arada, dünyanın bir numaralı denim giysi üreticisi Levi Strauss & Co. zor durumda kalmış ve küçülerek Kuzey Amerika'daki 11 fabrikasını kapatmıştır. 2000'lerde boncuklarla süslenmiş,

esktilmiş, dizleri yırtık modeller ile Chanel, Dior, Chloe, Versace gibi tasarımcıların koleksiyonlarında yerlerini alan denim giysiler, günümüzde her kesim vazgeçilmez, her gardıropta mutlaka bulundurulan giysiler haline gelmişlerdir. 60 yaşın altındaki insanların neredeyse %50'si denim giysiler kullanmaktadır. Ayrıca denim giysiler çoğunlukla büyükleri ile benzer giyinmek istemeyen çocuklar tarafından da giyilen, yani aile boyu giyebilen yegâne giysiler olmuşlardır (Newbery, 2012).

Yukarıdaki analiz çerçevesinde;

- Global tekstil ve denim sektörü,
- Global trendler,
- Türkiye tekstil ve denim sektörü,
- Rakip analizleri ve kıyaslamalar,
- Hedef ülkeler analiz edilmiştir.

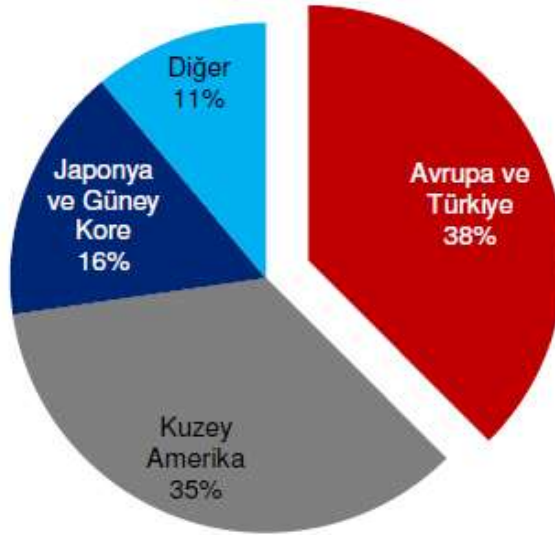
2004-2007 yılları arasında büyüyen denim giysi pazarı, 2008 ve 2009 yıllarında global ekonomik krizden etkilenmiş ve küçülmüştür. Krizin etkisini kaybetmesiyle tekrar büyüme trendine girmiştir. 2004-2010 yılları arasında tutarsal olarak yıllık ortalama %0,3 değerinde küçülme gösteren pazar 2010 yılında 49,7 milyar dolar değerindedir (Newbery, 2012). 2008-2010 yıllarında global ekonomik krizin etkisiyle denim giysi pazarı hacimsel anlamda da küçülmüştür. 2004-2010 yılları arasında hacimsel olarak yıllık ortalama %0,2 değerinde küçülme gösteren pazar 2010 yılında 1,75 milyar adet büyüklüğündedir. Şekil 3.3'de 2004-2010 yılları arası tutarsal ve hacimsel bağlamda Global Denim giysi pazarı büyüklüğü görülmektedir (Newbery, 2012).



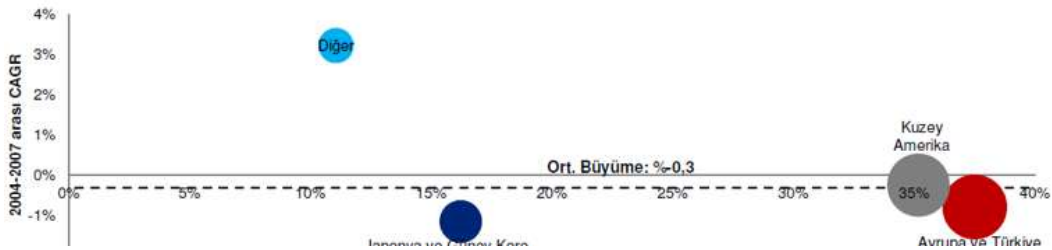
Şekil 3.3 Global Denim giysi pazarı büyüklüğü-tutarsal ve hacimsel (2004-2010) (FUGA, 2012)

2010 yılında 49,7 milyar dolar değerinde olan global denim giysi pazarının %38 oranı ile en büyük payını Avrupa ve Türkiye oluşturmaktadır. 2004- 2010 yıllarında Avrupa ve Türkiye yıllık ortalama %0,8 değerinde küçülme göstermektedir. Avrupa ve Türkiye'den sonra ikinci sırada 17,74 milyar dolar denim giysi pazarı değeri ile Kuzey Amerika gelmektedir (FUGA, 2012).

2004-2010 yıllarında yıllık ortalama %0,3 değerinde küçülme gösteren global denim pazarında büyüme gösteren bölgeler Avrupa ve Türkiye, Kuzey Amerika ve Japonya ve Güney Kore'nin dışında kalan ülkeler olmaktadır. Şekil 3.4 ve Şekil 3.5'te 2010 yılında tutarsal olarak Global Denim giysi pazarı oranları ve 2004-2010 yılları arası Global Denim giysi pazarının tutarsal bazda büyüme oranları görülmektedir (Newbery, 2012).



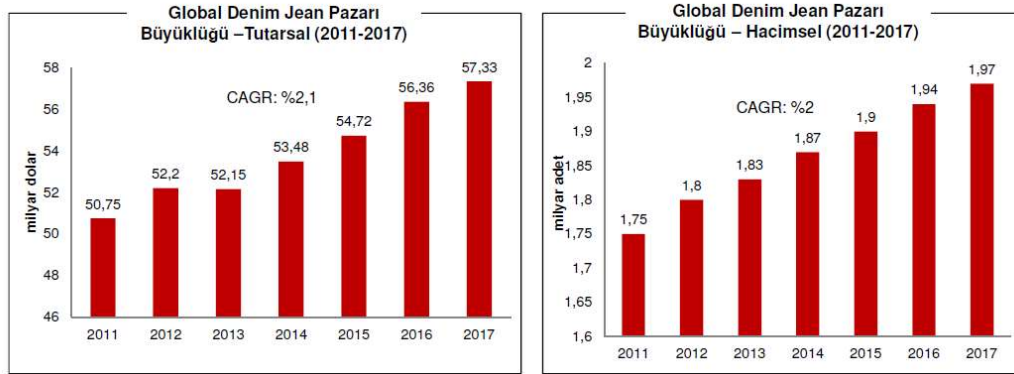
Şekil 3.4 Global Denim giysi pazarı-tutarsal (2010) (FUGA, 2012).



Şekil 3.5 Global Denim giysi pazarı 2004-2010 yılları arası tutarsal bazda büyüme (FUGA, 2012)

Bundan sonraki bölümde ise global denim giysi pazarı öngörülleri (2011-2017 yılları için) oluşturulmuştur. Global denim pazarı büyüklüğünün 2011 yılından itibaren yıllık ortalama %2,1 değerinde büyüme göstereceği öngörülmektedir. Şekil

3.6’da 2011-2017 yılları arası tutarsal ve hacimsel bazda Global Denim Jean pazarı büyüklüğü görülmektedir.



Şekil 3.6 Global Denim Jean pazarı büyüklüğü-tutarsal ve hacimsel (2011-2017) (FUGA, 2012)

2011-2017 yıllarında global denim giysi pazarının istikrarlı büyüme göstereceği beklenmektedir. 2011-2017 yılları arasında tutarsal olarak yıllık ortalama %2,1 değerinde büyüme göstereceği beklenen pazarın 2017 yılında 57,33 milyar dolar değere ulaşması öngörülmektedir. 2011-2017 yıllarında ortalama 1,86 milyar adet seviyelerinde büyüklüğe sahip olması beklenen global denim giysi pazarı hacimsel anlamda da istikrarlı biçimde büyüme göstermesi beklenmektedir. 2011-2017 yılları arasında hacimsel olarak yıllık ortalama %2 değerinde büyüyeceği beklenen denim giysi pazarının 2017 yılında şimdiye kadarki en yüksek seviye olan 1,97 milyar adet büyüklüğe ulaşması öngörülmektedir (Newbery, 2012).

Global denim giysi pazarının 2017 yılında %71’ini 40,56 milyar dolar ile Kuzey Amerika, Avrupa ve Türkiye’nin oluşturması beklenmektedir. Şekil 3.7’de tutarsal bazda 2017 yılına ait Global Denim giysi pazarı öngörülleri görülmektedir (Jeans, 2017).



Şekil 3.7 Global Denim giysi pazarı öngörülere-tutarsal (2017) (Jeans, 2017)

2017 yılında 57,33 milyar dolar değerinde olması beklenen global denim giysi pazarının %36 oranı ile en büyük payını Avrupa ve Türkiye oluşturması beklenmektedir. Avrupa ve Türkiye'den sonra 19,92 milyar dolar değer ile Kuzey Amerika'nın denim giysi pazarında ikinci sırada gelmesi öngörülmektedir. 2011-2017 yıllarında yıllık ortalama %2,1 değerinde büyüme gösteren global denim pazarında Japonya ve Güney Kore ve diğer ülkelerin ortalama büyümenin üstünde yer alması beklenmektedir (Jeans, 2017).

3.2.2 İç Ortamın Analizi

Pakkanen'e (2012) göre şirketin kaynaklarını etkileyen en önemli faktörlerden biri iç ortamdır. Kaynaklardan bazıları firmanın temel yetkinliklerinin veya rekabet avantajının geliştirilmesine yol açan yetenek referansıdır. İç ortam, kuruluşun rekabet avantajına öncülük etmesini ve yüksek kazanç elde etmesini mümkün kılacak şekilde dış çevre ile buluşmalıdır. Dış ortam, kuruluşa birçok tehdit ve fırsat sunabilir ancak iç ortam, kuruluşun yeteneklerini, yetkinliğini ve kaynaklarını kullanarak bu tehditleri ve fırsatları rekabet avantajlarına aktarabilir. Yetkinlik ve kurum yetenekleri, iç ortama odaklanarak, değer zinciri ve yeterlilik kavramları kullanılarak tespit edilebilir. İç ortamı incelemenin ve değerlendirmenin önemi aşağıdaki noktalarda yatmaktadır:

- Kuruluşun kullanabileceği fiziksel, insani, doğrusal hacmin ve yeteneklerinin değerlendirilmesine katkıda bulunmak,
- Sektördeki diğer kuruluşlara, kuruluşun bulunduğu konumu göstermek, güçlü yönleri açıklamak veya tanımlamak,
- Bu yönlerinden yararlanmak için onları güçlendirmek ve gelecekte bunları güçlendirmenin yollarını aramak,
- Kuruluşun hali hazırda bulunan güçlü yönlerinin ele alınması, kuruluşun zayıf yönlerinin belirlenerek bu durumdan kaçınılması ve ilerleyen aşamalarda doğacak sorunların üstesinden gelinmesini sağlamak,
- İç analiz (zayıf yönler ve güçlü yönler) ile dış analiz (tehditler ve fırsatlar) arasındaki ilişkiyi kurmak ve
- İç ortamın güçlü yönleri aracılığıyla pazarlama fırsatlarını yakalamak ve zayıflıkları ortadan kaldırarak riskleri önlemek veya en aza indirmektir.

Bu bağlamda işletmenin konsolide edilmiş finansal durumları Tablo 3.1’de 2008-2010 yılları arası gelir tablosu ve 3.2’de 2008-2010 yılları arası bilanço durumu görülmektedir.

Tablo 3.1 Gelir tablosu (2008-2010) (FUGA, 2012)

Gelir Tablosu -TL-	2008	2009	2010
Net Gelirler	55.039.685	64.685.851	101.766.631
SMM	- 49.198.581	- 55.821.541	- 90.266.165
Brüt Kar	5.841.104	8.864.309	11.500.465
Pazarlama, Satış ve Dağıtım Harcamaları	- 3.077.133	- 3.176.766	- 5.389.493
Genel Yönetim Giderleri	- 1.611.724	- 2.969.184	- 4.391.855
Faaliyet Karı	1.152.247	2.718.360	1.719.118
Diğer Gelir (Giderler)	- 458.459	- 203.632	- 193.809
Finansal Gelir (Giderler)	- 109.345	- 117.280	- 386.599
Olağan Kar	584.443	2.397.448	1.138.710
Olağan Dışı Gelir (Giderler)	- 13.816	66.283	251.497
Vergi Öncesi Kar (Zarar)	570.627	2.463.731	1.390.207
Net Kar	413.718	2.463.731	1.250.240

Tablo 3.2 Bilanço (2008-2010) (FUGA, 2012)

Bilanço -TL-	2008	2009	2010
Dönen Aktifler	24.471.065	38.094.091	55.414.160
Duran Aktifler	8.649.413	9.220.560	12.694.064
Toplam Aktifler	33.120.478	47.314.651	68.108.224
Kısa Vadeli Borçlar	15.185.522	26.378.675	42.700.342
Uzun Vadeli Borçlar	0	0	3.187.489
Toplam Borçlar	15.185.522	26.378.675	45.887.831
Özsermaye	17.934.956	20.935.976	22.220.393
Toplam Pasifler	33.120.478	47.314.651	68.108.224

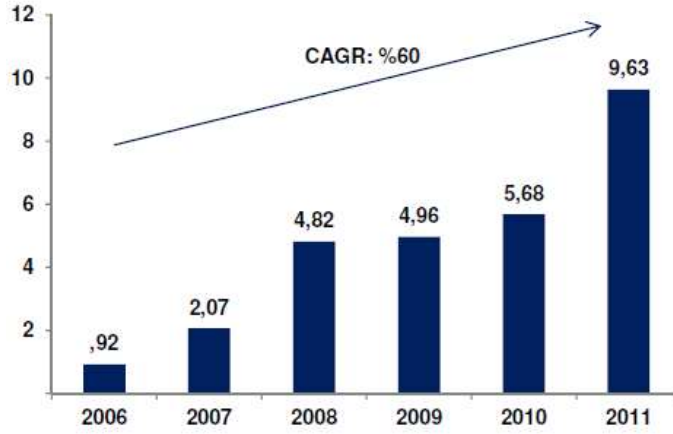
Bilanço ve gelir-gider tabloları üzerinden yapılan periyodik rasyo analizleri ile dönemsel finansal performans takip edilmiştir.

Bu kapsamda Tablo 3.3’de 2008-2009-2010 yılları için seçilmiş rasyo değerleri görülebilir.

Tablo 3.3 Seçilmiş rasyo değerleri (2008-2010) (FUGA, 2012)

Rasyo Analizi	Formüller	2008	2009	2010
Brüt Kar Oranı	Brüt Kar/Net Satışlar	0,11	0,14	0,11
Faliyet Karı Oranı	Faaliyet Karı/Net Satışlar	0,02	0,04	1,70
Net Kar Oranı	Net Kar/Net Satışlar	0,01	0,04	1,20
ROA	Net Kar/Toplam Aktifler	0,01	0,05	0,02
Cari Oran Rasyosu	Dönen Varlık/Kısa Vadeli Borçlar	1,61	1,44	1,30
Asit-Test Rasyosu	(Dönen Varlıklar-Stoklar)/Kısa Vadeli Borçlar	1,12	1,03	0,84
Sermaye Borçluluk Rasyosu	Toplam Yükümlülükler /Özsermaye	0,85	1,26	2,07
Stok Devir Süresi (Gün)	SMM/ Ortalama Stok Tutarı	-	59,60	61,21
Borç Devir Süresi (Gün)	SMM/ Ortalama Ticari Borçlar Tutarı	-	110,99	98,50
Alacak Devir Süresi (Gün)	Net Satışlar / Ortalama Ticari Alacaklar Tutarı	-	91,71	80,65

İşletmenin markalı satışlarının yıllar içinde hızlı yükseliş eğilimi gösterdiği Şekil 3.8’de görülebilir.



Şekil 3.8 Markalı satışlar (2006-2011) (milyon €) (Newbery, 2012)

Yukarıdaki grafikte görüldüğü üzere markanın kurulduğu 2006 yılından 2011 yılına kadar geçen 6 senede yılda ortalama %60 gibi yüksek bir büyüme oranı yakalanmıştır. Markanın ürün portföyü de satışlardaki büyümeyi destekleyici bir rol üstlenmiş ve her sene kendini geliştirmiştir (Newbery, 2012).

3.2.3 Ürün Portföyü

Marka 18-35 yaş aralığındaki; her kesimden insana hitap edecek ve beğenisini kazanacak, farklı ortamlarda rahatlıkla tercih edilecek şekilde tasarlanmaktadır. Bu çizgisini çok yakın bir zamanda tüm dünyaya duyurmayı hedefleyen marka aykırı ve özgür tasarımları ile 18-35 yaş aralığındaki özgür ruhlara hitap etmektedir. Marka mimarisinde ürünler uygulama/kullanım amaçlarına göre ana marka etrafında fonksiyonlarına ayrılarak temsil edilmektedir (FUGA, 2012).



Şekil 3.9 Ürün koleksiyonu (Kişisel arşiv, 2012)

Marka denim ürünlerini fonksiyonel olarak ayırmıştır. Şekil 3.9’da görüldüğü gibi ürün koleksiyonunu erkek, kadın ve aksesuar olarak üçe ayırmıştır. Erkek ve kadın koleksiyonları alt grup ve üst grup olarak hazırlanmaktadır. Her yıl iki ana koleksiyon hazırlanarak müşterinin isteği doğrultusunda iki ara koleksiyon hazırlanabilmektedir.

Koleksiyonların hazırlık sürecinde tasarımcılar, uluslararası önemi olan kumaş fuarına “Premier Vision” katılarak kumaşlardaki yenilikleri görüp, koleksiyonlarında kullanmaktadır. Koleksiyonlar uluslararası seçkin markaların yer aldığı “Bread&Butter” fuarında sunulmaktadır. İlk günden günümüze, marka tasarım anlayışındaki temel değer olan “müşteri beğenisini kazanmak” anlayışı değişmemiş, sadece bu değere mevcut pazar şartlarına göre, “en kaliteli ürünü-en uygun fiyata vermek” eklenmiştir.

Müşterinin beklentileri, marka için oldukça önemlidir. Markadan olan beklentileri karşılayacak uygun fiyatlı yüksek kaliteli ürünler ile pazarda yer almak; markanın hem müşteri odaklı olduğunu hem de fiyat politikası ile tüketici yanlısı olduğunu vurgulamaktadır.

3.2.4 Satış ve Dağıtım Kanalları

Marka satışlarının yıllara göre satışları aşağıda gösterildiği şekilde gelişmiştir. Markanın mevcut satış ve dağıtım kanalları aşağıdaki gibidir;

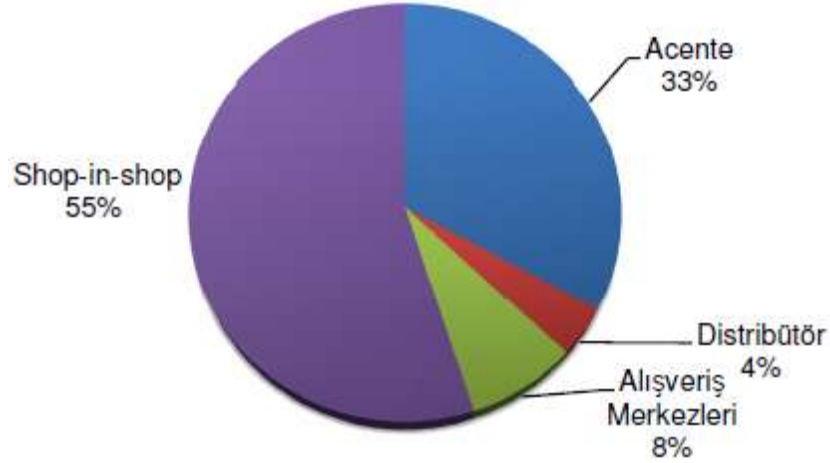
1. Doğrudan Satış Kanalı:

- İnternet: Marka internet sitesinden alışveriş yapılabilmektedir. 2009 yılında internet üzerinden elde edilen satış cirosunun, toplam satış cirosuna oranı %0,06 iken 2010 yılında %7,12’ye yükselmiştir (FUGA, 2012).
- Mağaza: Henüz markaya ait mağazalar mevcut değil fakat 6 yıl içerisinde 50’ye yakın mağaza açılması ve bu sayı franchising sistemi ile daha da arttırılması hedeflenerek gerçekleştirilmiştir (FUGA, 2012).

2. Dolaylı Satış Kanalları:

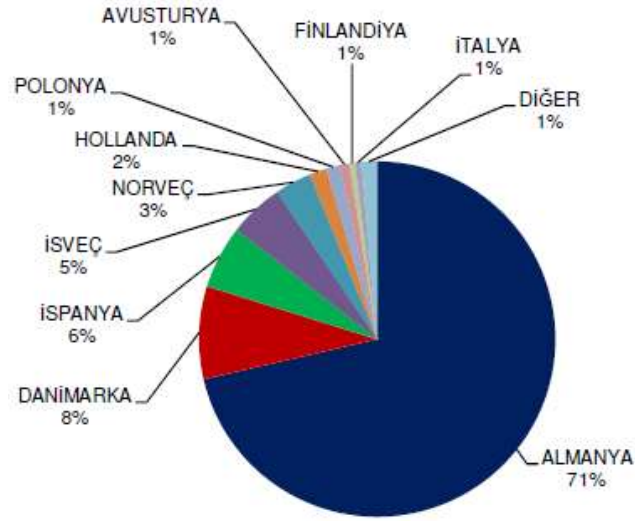
- Acenteler: Marka ürünlerini müşteriye ulaştıran 8 adet acente mevcuttur. Acenteler aracılığıyla, elde ettikleri satışların toplam cirodaki oranı %33'dür (FUGA, 2012).
- Distribütör: Marka ürünlerini müşteriye ulaştıran 10 adet distribütör firma bulunmaktadır. Distribütör aracılığıyla elde edilen satış cirosunun, toplam satış cirosuna oranı 4%'dür (FUGA, 2012).
- Alışveriş Merkezleri: Marka ürünlerini müşteriyle buluşturan 725 adet alışveriş merkezi bulunmaktadır. Alışveriş merkezleri aracılığıyla elde edilen satış cirosunun, toplam ciroya oranı 8%'dir (FUGA, 2012).
- Shop-in-Shop: Marka ürünlerini müşteriyle buluşturan 255 adet mağaza bulunmaktadır. Shop-in-shop aracılığıyla edilen satış cirosunun, toplam ciroya oranı 55%'dir (FUGA, 2012).

Şekil 3.10'da 2010 yılına ait mevcut satış ve dağıtım kanallarının elde ettikleri ciroların, toplam ciroya oranlarının karşılaştırılması mevcuttur;



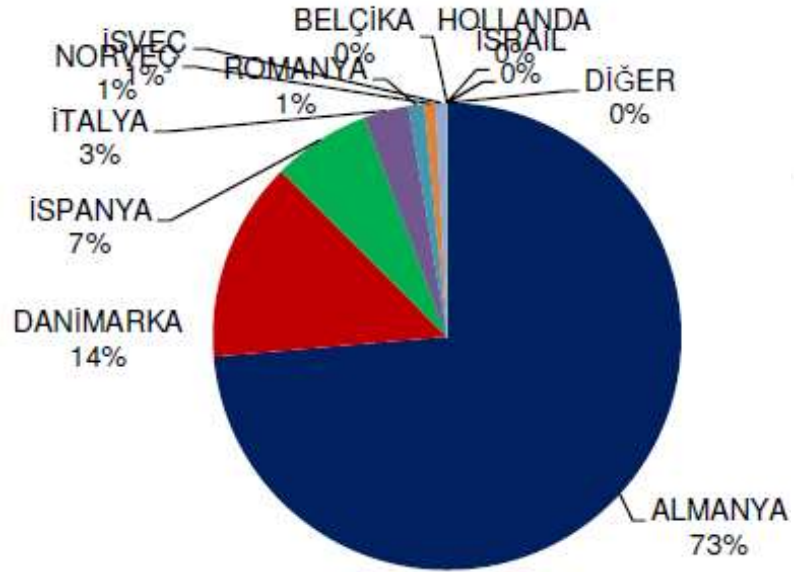
Şekil 3.10 Mevcut satış ve dağıtım kanallarının elde ettiği ciro (2010) (Newbery, 2012)

Marka ile 2011 yılında Türkiye dâhil 22 ülkeye satış yapma başarısı gösterilmiştir. Bu rakam 2009 yılında 19 ve 2010 yılında 8 olarak gerçekleşmiştir. 2008 yılındaki markalı satışlara bakıldığında satışların %90'ının 4 ülkeye yapıldığı görülmektedir (Newbery, 2012). Bu bağlamda Şekil 3.11'de 2010 yılında Marka ile diğer ülkelere yapılan satışlar görülmektedir.



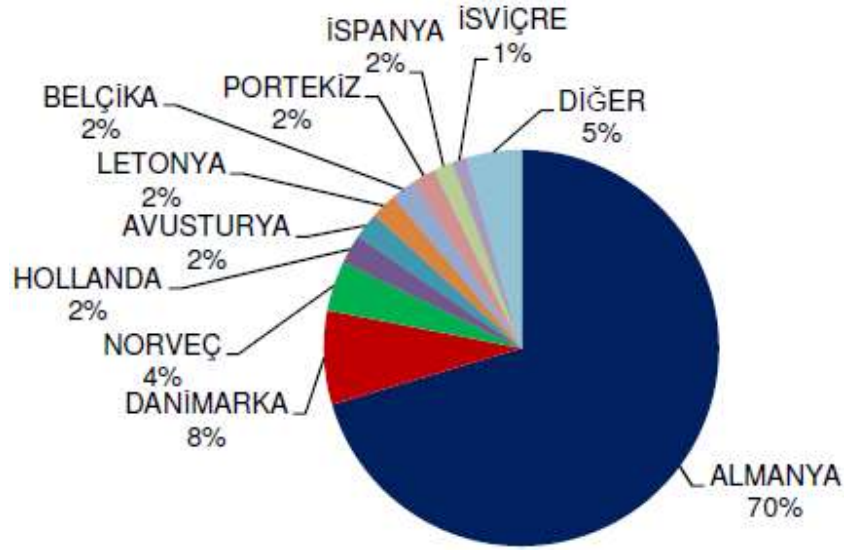
Şekil 3.11 Marka ile diğer ülkelere yapılan satışlar (2010) (Newbery, 2012)

2010 yılında ise sadece 2 ülkeye toplam markalı satışların %87,5'i gerçekleştirilmiştir (Newbery, 2012). Şekil 3.12'de 2011 yılında Marka ile diğer ülkelere yapılan satışlar görülmektedir.



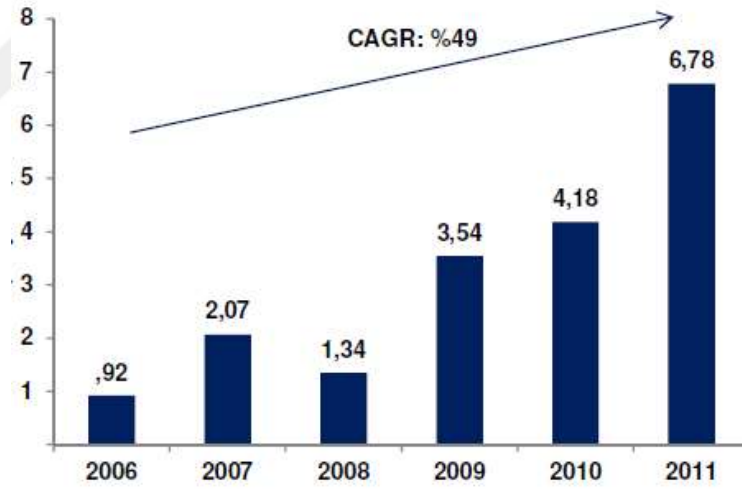
Şekil 3.12 Marka ile diğer ülkelere yapılan satışlar (2011) (Newbery, 2012)

2011 satış yapılan ülke sayısında artış gerçekleşmiş ve marka daha fazla ülke tarafından talep edilmeye başlanmıştır. 2011 yılında en fazla satış yapılan 7 ülkeye toplam satışların %90'ı gerçekleştirilmiştir (Newbery, 2012). Şekil 3.13'te 2012 yılında Marka ile diğer ülkelere yapılan satışlar görülmektedir.



Şekil 3.13 Marka ile diğer ülkelere yapılan satışlar (2012) (Newbery, 2012)

Markanın ana pazarı olan Almanya'daki büyümesi, toplam markalı satışlardaki büyümeye paralel bir gelişim göstermektedir. Şekil 3.14'te markanın Almanya satışları milyon € değerinde gösterilmektedir.



Şekil 3.14 Marka Almanya satışları (Milyon €) (Newbery, 2012)

3.2.5 SWOT Analizi

Kuruluş ortamının stratejik analiz süreci (fırsatlar ve tehditler), kuruluşun özel ve iç ortamı (içerisindeki, güçlü ve zayıf yönleri, dışarıdaki, fırsatlar ve tehditler) kuruluşların çalışmalarının gerçekliğini analiz etmede kullandıkları en yaygın yöntemdir. Stratejik plan aracı, aşağıdaki yönlere odaklanarak anlaşılabilir.

Olumlu etkiler (fırsatlar/güçlü yönler): Bu yönler, kurumun çıkarına olan iç ve dış koşulları temsil eder ve kurumun, hedeflerine ulaşılmasına katkıda bulunması, bunları etkili bir yöne çekmesi ve kullanması için çalışmasını gerektirir. Aşağıdaki soruların yanıtlanması, bu etkilerin anlaşılmasını derinleştirmeye yardımcı olur:

- Kuruluşun sahip olduğu veya elde edebileceği en önemli kaynaklar nelerdir?
- Kuruluşun mevcut kaynaklarının önemini artırma fırsatları nelerdir?
- Kaynaklar, destek veya tanıtım yoluyla bir güç kaynağına dönüştürülebilir mi?

Hepsinin güçlü yönleri genellikle en avantajlı ve en önemlisidir. Bunları nasıl iyi kullanabileceklerine odaklanmak kuruluşun yararına olacaktır.

Olumsuz etkiler (tehditler/zayıflıklar): Bu yönler, kuruluşun çalışmasına eşlik eden ve hizmetlerini etkileyen zorlayıcı iç ve dış koşullardır; kuruluşun hayatta kalmasını etkileyebilecek olumsuz etkileri azaltmak ve özel koşullar altında bunlarla uyum sağlayabilecek çalışmalar gerektirmektedir. Aşağıdaki soruların yanıtlanması, bu etkilerin anlaşılmasını derinleştirmeye yardımcı olur:

- Kuruluşun hedeflerine ulaşmasının önündeki en önemli tehditler nelerdir?
- Kuruluşun işleyişindeki en büyük sorunlar veya zayıflıklar nelerdir?
- Kuruluşun, kalkınma girişimlerini gerçekleştirmesinin önündeki engeller nelerdir?

Hepsinin zayıf yönleri (sorunları) genellikle en kritik ve önemlisidir. Bunlara odaklanarak sorunları düzeltmek veya etkilerini sınırlamak kuruluşun yararına olacaktır. SWOT analizi, iş ortamındaki iç zayıflıkları ve güçlü yönleri ile dış tehditleri ve olasılıkları değerlendirir. İç analiz kuruluşun, varlıklarını, kapasitesini, temel yetkinliklerini ve rekabet avantajlarını tanımlamak için kullanılır. SWOT modeli, bir işletmenin faaliyet gösterdiği iç ve dış ortamı değerlendirmek için geliştirilmiş bir araçtır. SWOT modeli (Güçler, zayıflıklar, fırsatlar ve tehditler) temelinde, iç ve dış çevresel faktörleri birleştirip analiz ederek zayıf ve güçlü yönlerini, tehditleri ve olasılıkları; şirketin, kullanacağı stratejileri rahatlıkla belirlemesine olanak tanır. İyi çevre anlayışı, kuruluşlar ve bu kuruluşların gelişimi arasındaki karşılıklı ilişkileri,

kalkınma politikalarının ve stratejilerinin temelini ve kuruluşun etkili faaliyetleri için kilit koşulları oluşturur.

Yapılan incelemeler ve tartışmalar sonucunda şirketin güçlü ve zayıf yanları ile fırsatları ve tehditleri şunlar olarak belirlenmiştir;

1. Güçlü Yönler:

- Fiyat avantajı,
- Hizmet (satışta destek),
- Güçlü ve farklı tasarım,
- Müşteriyle ile kuvvetli iletişim,
- Yüksek kalite.

2. Zayıf Noktalar:

- Zamanında tam teslimat,
- Oranlarının düşük olması,
- Marka bilinirliği,
- Satış sonrası hizmetlerin geliştirilmesi.

3. Fırsatlar:

- Gelişen ülkelerin ekonomilerinin güçlenmesi,
- İletişim ve teknolojinin hızla ilerlemesi.

4. Tehditler:

- Hızlı değişen moda akımları,
- Doğal afetler.

3.3 Stratejik Uygulama

Stratejinin başarılı bir şekilde uygulanmasını sağlamak için strateji iyi, pratik, uygulanabilir bir şekilde hazırlanmalıdır aksi halde uygulamanın başarısız olması kaçınılmaz olacaktır. Stratejik uygulama, bütçe ve işletme teknikleri aracılığıyla

stratejiyi uygulamaya koymak için uygulanan birbiriyle ilişkili olaylar ve faaliyetler dizisi olarak tanımlanmaktadır. Bu faaliyetler, kuruluşun şeklini ve yönergelerini, veri sistemini, personelini, yönetimini, tazminat ve geri ödeme aracını, konuşma, planlama, değerlendirme ve yönetim araçlarını kapsar.

Stratejinin uygulama süreci kuruluşun tüm bölümlerini etkiler ve idari yönetim tarafından gerçekleştirilmesi gereken bir dizi faaliyetler içerdiğinden, kuruluşun stratejik yıllık hedeflerini belirlemesi, bu hedeflere ulaşmak için uygun eylem politikaları oluşturması, kaynak planlamalarını gözden geçirmesi ve kurumsal teşvik planları oluşturması gibi nedenlerden dolayı kolay bir süreç değildir.

Stratejinin iyi bir şekilde uygulanması-yukarıdaki tüm çabalara ve adımlara ulaştıktan sonra-rehberlik ve liderlik sürecinin uygun miktarda motivasyon sağlamadaki rolüne ve bireylerin istenen şekilde davranma arzusuna bağlıdır. Etkili bir stratejik yönetici, idari yetkililer üzerindeki delegasyonu geliştiren kişidir. Stratejik hedefe ulaşmak için çeşitli çabaları koordine etmeye yardımcı olur ve stratejinin uygulanmasında daha fazla yaratıcılık, yenilikçilik ve yeterlilik elde etmek için insan enerjisini ve motivasyonunu diri tutar.

Sadece yüksek vasıflı bireylerin işe alınması, kuruluş stratejilerinin etkili bir şekilde uygulanmasına yönelik istikrarın oluşturulacağı garantisini vermez. Tam aksine, karşılıklı danışmaya, daimî eğitime, bireylerin başarıya olan inancının artırılmasına ve yeniliğe elverişli genel bir iklime dayalı iyi bir rehberlik sistemi gerekir. Giles'e (1991) göre, stratejinin doğru bir şekilde uygulanmasını sağlamak için, sektörlerdeki tüm çalışanlar, stratejinin her düzeyde oluşturulmasına fayda sağlaması amacıyla sisteme dahil edilmelidir. Bu yöntem sayesinde, tüm çalışanların bilgisi, kuruluşun hedeflerine ulaşacak bir strateji oluşturması için kullanılır ve bütünleştirilir. Kuruluşun iyi bilinen kaynakları ve piyasa koşulları göz önüne alındığında bu stratejiler gerçekçi bir şekilde uygulanabilir. Personelin stratejik plan oluşturulmasına katılımı, bu stratejide bir tür sahiplenilme duygusu yaratır ve onları mümkün olduğunca çeşitli şekillerde başarılı olmaya yönlendirir. Stratejinin oluşturulmasına personelin katılımının olmaması, bu

stratejinin başarılı bir şekilde uygulanmasına yönelik her türlü sorumluluk duygusunu ortadan kaldıracığından, stratejiyi uygulamak çok önemlidir.

Yukarıdakilere göre, stratejiyi teoriden çıkararak uygulamaya dönüştürme noktasının, planlama sistemlerini kurarak, kaynakları tahsis ederek ve tahsis edilen kaynakların da iş araçlarına dönüştürülmesini sağlayarak elde edileceği sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışanları teşvik edecek planlamalar, kurumdaki personellerin rollerini tanımlayarak teorik uygulamaları pratiğe çevirir ve gelecekte, sektör içerisinde etkin bir girişimcilik oluşturmak için mali bütçeler ve düzenleyici önlemler alınmasının önünü açar. Bu bağlamda öncelikle araştırma yapılan konfeksiyon işletmesinin vizyon, misyon ve temel değerleri belirlenmiş ve “Ne olmak istiyoruz?” sorusuna cevap verilmiştir. Bu çalışmanın ardından “stratejik objektifler” belirlenmiştir. Stratejik objektiflerde “Ulaşmak istediğimiz nokta nedir?” ve “Başarılı olduğumuzu nasıl anlarız?” sorularına cevap vermiştir.

Stratejik objektiflerin ardından “strateji bileşenleri” belirlenmiştir. Bu stratejik bileşenler, alacağımız kararlar için “Yolumuzu nasıl belirliyoruz?” sorusuna cevap vermiştir. Stratejik seçimleri “destekleyen inisiyatifler” belirlenmiştir. Bu inisiyatifler “Ne yapmamız gerekiyor?” sorusunu cevaplamış ve ana faaliyet planını hazırlamıştır. Son aşamada ise “aksiyon planları” ve “taktiksel adımlar” belirlenmiştir. Bu aşamada uygulanacak faaliyetlerin nasıl ve ne zaman yapılacağı detaylı olarak planlanarak gerçekleştirilmiştir.

3.4 Vizyon, Misyon ve Temel Değerler

3.4.1 Vizyon

İlgili işletmenin vizyonu şu şekilde ifade edilmektedir; “İnsan gücümüzü sürekli geliştirerek, müşteri memnuniyetini ön planda tutup, genç, dinamik ve özverili çalışanlarımız ile sürekli gelişim, tasarım gücümüz, kalite anlayışımız, paylaşımcı ve katılımcı yönetim anlayışımız ile sektörel rekabet ortamında kalıcı üstünlüğümüzü yüzyıllarca devam ettirmektir”.

3.4.2 Misyon

İlgili işletmenin misyonu şu şekilde ifade edilmektedir; “Kaliteden hiçbir zaman ödün vermeden, modern teknolojinin takipçisi olarak dünya trendlerini kendi kültürümüzle yorumlayıp, üniversal trendler oluşturan bir marka olmak. Bunun için de hiç durmadan çalışarak, insanların yaşam kalitesini artırarak mutluluk üretiyor olmaktır”.

3.4.3 Temel değerler

İlgili işletmenin temel değerleri aşağıda belirtildiği gibidir;

- Kalite,
- Müşteri memnuniyeti,
- İnsana odaklılık,
- Ekip ruhu,
- İş birliği,
- Globalleşme,
- Çevreye duyarlılık.

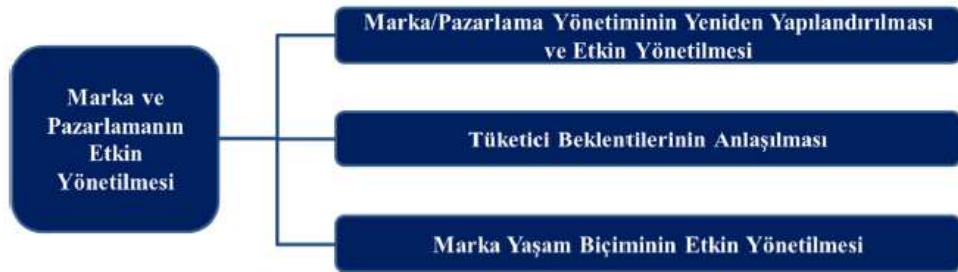
3.5 Stratejik Hedefler ve Stratejik Seçimler

Yapılan stratejik planlama çalışmasında firmanın vizyonunu hayata geçirebilmesi için gerekli olan stratejik hedefler 4 maddede belirlenerek, stratejik hedeflerin gerçekleştirmesini sağlayacak stratejik seçimler tanımlanmıştır. Şekil 3.15’te sürdürülebilir karlı büyümenin sağlanması stratejik hedefi ve buna bağlı stratejik seçimler görülmektedir.



Şekil 3.15 Stratejik hedef (1) sürdürülebilir karlı büyümenin sağlanması (FUGA, 2012)

Bir konfeksiyon işletmesinde işletmenin temel amacı “sürdürülebilir karlı büyümenin sağlanması”dır. İşletmeler kar etmek için kurulur. Sürdürülebilir karlı büyümenin sağlanması da bir konfeksiyon işletmesi için hayati önem taşımaktadır. Konfeksiyon sektörü yoğun emek harcanan bir sektördür. Sektörde çalışanların diğer sektörlerde göre göre fazla olması, emek gücünün stoklanabilir bir kaynak olmaması nedenlerinden dolayı işletmelerin sağlıklı, verimli, karlı olarak büyümeleri gerekmektedir. Şekil 3.16’da marka ve pazarlamanın etkin yönetilmesi stratejik hedefi ve buna bağlı stratejik seçimler görülmektedir.



Şekil 3.16 Stratejik hedef (2) marka ve pazarlamanın etkin yönetilmesi (FUGA, 2012)

“Marka ve pazarlamanın etkin yönetilmesi”de konfeksiyon işletmesinin sürdürülebilir karlı büyümesinin sağlanması için kaçınılmazdır. Marka, işletmenin sattığı ürünlerin tanınırlığını ve bilinirliğini sağlamaktadır. Pazarlama süreçleri de işletmenin markalı veya markasız (private label) olarak üretmiş olduğu ürünlerin sektörde tanınması için gerekli olan metotların bütünüdür. Böylece işletme marka ve pazarlama faaliyetleri ile istikrarlı bir satış cirosu yakalayabilmekte ve sürdürülebilir karlı büyümeyi gerçekleştirebilmektedir. Şekil 3.17’de etkin koleksiyon ve ürün yönetiminin sağlanması stratejik hedefi ve buna bağlı stratejik seçimler görülmektedir.



Şekil 3.17 Stratejik hedef (3) etkin koleksiyon ve ürün yönetiminin sağlanması (FUGA, 2012)

“Etkin koleksiyon ve ürün yönetiminin sağlanması” konfeksiyon işletmesinin moda ve trendleri yakalayabilmesi ile mümkün olmaktadır. Koleksiyon ve ürün yönetimi işletmenin yenilikçi, inovatif ürünler sunmasını sağlar. Müşterilere çağa, zamana, ekonomik, siyasi koşullara uygun ürünlerin sunulmasını garanti eder. Şekil 3.18’de kurumsal altyapının geliştirilmesi stratejik hedefi ve buna bağlı stratejik seçimler görülmektedir.



Şekil 3.18 Stratejik hedef (4) kurumsal altyapının geliştirilmesi (FUGA, 2012)

Konfeksiyon işletmesinin ihtiyaç duyduğu en önemli süreçlerden bir tanesi de “Kurumsal altyapının geliştirilmesi”dir. Konfeksiyon işletmesi yukarıda sayılan 3 stratejik hedefini gerçekleştirirken, süreç yönetiminin, tedarik zinciri yönetiminin, pazarlama, satış ve finansal süreçlerinin etkin olarak analiz edilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir. Verilerin doğru bir şekilde toplanması, toplanan verilerin istatistiksel proses kontrol araçlarıyla yorumlanması işletmenin rotasını belirlemede kritik öneme sahiptir. Verilerle yönetilmeyen işletmeler karanlıkta rotasını bulmaya çalışan bir gemi gibi yanlış rotalara yol alabilmektedir. Verilerin doğru şekilde analiz edilmesi iyi bir süreç yönetimi ve iyi bir organizasyon ile sağlanabilmektedir.

3.5.1 Sürdürülebilir Karlı Büyümenin Sağlanması

3.5.1.1 Yeni Dağıtım Kanallarında Büyüme

Markanın sürdürülebilir bir şekilde ve hızla büyütülebilmesi için kurum olarak görülen en önemli stratejik seçim yeni dağıtım kanallarında büyümedir. Marka olarak önümüzdeki dönemde girilmesi ve hızlı bir şekilde büyüme hedeflenen alan direkt perakende satış kanalıdır.

Perakende hazır giyim sektörü Avrupa’da ve dünyada en büyük ve en hızlı büyüyen pazarlardan biridir ve üretim gücü sayesinde karlılığı yüksek bir pazar olacağı ön görülmektedir. Hedeflenen ülkelerde hem kendi marka mağazalarında hem de franchise olarak verilecek mağazalarla son tüketiciye daha hızlı ve direkt olarak ulaşılması hedeflenerek gerçekleştirilmiştir. Ayrıca shop-in-shop konseptli mağazalarda kiralanacak satış alanları ile de satış kanallarının sayısını artırmak ve daha fazla noktadan tüketiciye ulaşarak sürdürülebilir bir büyüme sağlanması hedeflenerek gerçekleştirilmiştir.

3.5.1.2 Dağıtım Noktalarının Sayılarının Artırılması

Perakende mağazacılıkta hedef 2012 yılını bir hazırlık aşaması olarak görmek ve 2013 yılında ilk mağazanın açılarak yıl sonuna kadar 10 mağaza adedine ulaşmaktır. 2014, 2015, 2016 ve 2017 yıllarında 20’şer mağaza daha açarak 2017 yılı sonunda toplam 90 marka mağazasına sahip olmaktır. Marka perakende mağazalarının işletim hakkı 2014 yılından itibaren franchise olarak verilmeye başlanmıştır. 2013 yılında ilk mağazaların açılarak, markanın perakende pazarındaki başarısını göstermek ve bunun pazarlaması ile 2014 yılında franchise taleplerini alarak ilk franchise mağazalarının açılması hedeflemiştir.

Franchise şubelerindeki hedefler 2014 yılında 20, 2015 yılında 30, 2016 ve 2017 yıllarında da 50 adet mağaza açarak toplamda 2017 yılı sonunda 150 franchise mağaza

sayısına ulaşmaktadır. Ortalama olarak mağazaların 250 m2 dolayında olması düşünülmektedir. Kesin sayıların, 2012 yılında mağaza konsepti oluşturulduktan sonra kesinleştirilmesi planlanmış olup süreç sonunda gerçekleştirildiği görülmüştür. Marka ve markalı ürünler için 2013 yılından itibaren shop-in-shop konseptli mağazalarda satış alanı (corner) kiralanması planlanmış ve gerçekleştirilmiştir. Kiralamak/bulunmak istenen satış alanı (corner) sayıları 2013 yılında 50, 2014 yılında 100, 2015 yılında 200, 2016 yılında 400, 2017 yılında 600 adet yeni yer olarak 2017 yılı sonunda 1350 adet shop-in-shop konseptli satış alanına sahip olmaktadır. Sahip olunacak bir shop-in-shop içi satış alanının ortalamada 35 m2 olması planlanarak gerçekleştirilmiştir.

3.5.1.3 Yeni Coğrafyalarda Büyüme

Markanın öncelikli olarak kıta Avrupa'sında büyümesi, sonrasında diğer potansiyel kıtalara ulaştırılması planlanarak gerçekleştirilmiştir. 5 yıllık süreç için hedef öncelikli pazarlar Almanya, Rusya, İsviçre, Avusturya'dır. Almanya, en yüksek pazara sahip olunan, satış ekibinin 2005'ten beri pazarda olduğu, pazarı çok iyi bildiği ve ekonomisi krize rağmen güçlü bir ülkedir. Söz konusu etkenlerden dolayı, Almanya en öncelikli pazar olarak görülmektedir. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki, Rusya, sektörün büyük ve karlı olduğu bir pazardır. Marka olarak daha önce satış yapılan ve pazar tecrübesinin bulunduğu bir ülkedir. Tüm bu etkenlerden dolayı Rusya yeniden girilmek ve hızlı bir şekilde büyümek istenilen bir ülke konumundadır. Yeni girmek veya büyümek istenilen öncelikli diğer pazarlar şunlardır:

- Benelüks Ülkeleri (Belçika, Hollanda, Lüksemburg)
- Fransa,
- İspanya,
- Çin (Sadece franchise olarak)

3.5.1.4 Elektronik Ticaretin Geliştirilmesi

Araştırmalar internet üzerinden satışın Türkiye'de ve dünyada henüz küçük bir payının olduğunu ancak çok hızlı bir şekilde büyüdüğünü göstermektedir. İnternet

satışı firmalara sürekli büyüme anlamında önemli fırsatlar sağlamaktadır. Marka olarak söz konusu fırsatı değerlendirmek önümüzdeki dönemdeki stratejilerden biri olarak hedeflenmiş olup gerçekleştirilmiştir.

3.5.1.5 Yeni Ürün Kategorilerinde Büyüme

Markanın temel ürün gamı denim pantolondur. Ancak sürdürülebilir ve karlı bir büyümenin sağlanabilmesi için denim pantolonun yanı sıra yeni ürün gamlarının satışına başlanması hedeflenerek gerçekleştirilmiştir. Marka, mağazaları ve genel olarak marka etrafında bir yaşam biçimi oluşturmayı planlamaktadır. Ürün gamının markanın oluşturacağı yaşam biçimini destekleyecek şekilde genişletilmesi planlanmış olup ürün gamının sadece üretim kapasitesi kapsamında geliştirilmeyerek gerekli tüm ürün gamları iç imalat veya dış satın alma yollarıyla tüketiciye ulaştırılması planlanarak gerçekleştirilmiştir.

3.5.2 Marka ve Pazarlamanın Etkin Yönetilmesi

3.5.2.1 Marka/Pazarlama Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması ve Etkin Yönetilmesi

Marka/pazarlama yönetiminin organizasyonu ve merkezi yeniden yapılandırılmaktadır. Yeni yapılandırmada marka/pazarlama yönetiminin merkezi Amsterdam'da yeni kurulacak olan merkeze taşınacaktır. Amsterdam'daki söz konusu merkez tasarım, marka yönetimi, pazarlama yönetimi, ürün yönetimi, perakende yönetimi fonksiyonlarını bünyesinde bulunduracaktır. Marka/pazarlamanın Avrupa'da yerleştirilmesi ile daha yetkin insan kaynağının bulunması amaçlanmaktadır. Marka yönetimi üst düzeyde oluşturulan marka konseyi tarafından yönetilmektedir. Marka konseyi İşletme Yönetim Kurulu başkanı başkanlığında marka stratejisinin belirlenmesinden ve uygulanması ile performansının takibinden sorumludur. Marka yönetimi fonksiyonu sürekli yapacağı araştırmalar ve inceleyeceği pazar, tüketici bilgileri ile markanın bir yaşam biçimi etrafında oluşturacak ve gerekli

değişikliklerle yaşam biçimini tüketicinin gözünde sürekli canlı tutacak şekilde organize edilmesini sağlayacaktır.

3.5.2.2 Tüketici Beklentilerinin Anlaşılması

Günümüzde en başarılı firmalar tüketicilerine ulaşabilmiş, onların ihtiyacını rakiplerinden önce görebilerek gerekli aksiyonları alabilen firmalar olmuştur. Marka söz konusu gerçeklerden yola çıkarak, müşterilerinin de ötesinde son tüketicisine dokunmayı ve onların geri bildirimlerini sürekli olarak ihtiyaçlarını daha iyi anlamayı; bu sayede başta tasarımlarını ve ürün yönetimini olmak üzere, müşterilerini de daha iyi yönetebilmeyi hedeflemektedir. Tüketici beklentilerini anlayabilmek için CRM kurulması, B2B müşterilerin beklentilerinin birebir görüşmelerle öğrenilerek daha katma değerli servisler sunulması, perakende noktalarında da tüketicilerin gözlemlenerek ve geri bildirimleri alınarak tüketicilerin gözünde ürünlere değer katan noktaların anlaşılması gerektiği anlaşılmıştır. Söz konusu araştırmalar sonucunda tasarımları, sunduğu hizmet metodolojisini, ürün yönetimini ve tedarik zinciri yönetimini daha iyi beslemeyi ve daha karlı ve tüketicinin gözünde vazgeçilmez bir şirket haline gelinmesi amaçlamaktadır.

3.5.2.3 Marka Yaşam Biçiminin Etkin Yönetilmesi

Marka perakende noktalarında firmayı başarıya götürecek etkenlerin başında markayı hedef tüketici segmentine dokunan bir yaşam biçimi etrafında oluşturabilmek olarak görmektedir. Yaptığımız araştırmalar sonucunda mağaza atmosferinden, ürün tasarımına; sosyal medya stratejilerinden, iletişim mesajlarına; fiyat stratejilerinden, ürün çeşitliliğine belirlenen yaşam biçimini yansıtılması başarılı ve global bir marka olma hedefinin gerekliliklerinden olduğu değerlendirilmektedir. Söz konusu aktiviteleri başarabilmek için ilk etapta hedef, belirlenen tüketici segmentlerine dokunabilecek ve onların üzerinde taşımaktan memnun olacakları bir yaşam biçimini 360 derece (mağaza konsepti, ürün tasarımları, fiyat stratejisi, promosyon stratejisi, iletişim stratejisi, dağıtım stratejisi vb.) olarak oluşturmaktır.

3.5.3 Etkin Koleksiyon ve Ürün Yönetiminin Sağlanması

3.5.3.1 Hedef Coğrafyalara Yakın Tasarım Ofislerinin Kurulması

Firma merkezi tasarım ofisini aldığı kararla 2012 yılında Amsterdam'a taşınmıştır. Buradaki en önemli amaçlardan biri tasarımcı insan kaynağının kalitesini artırmaktır. Bir başka önemli amaç ise hedef pazarlarımıza yakın coğrafyalarda tasarım yaptırarak bölge insanının giyim tarzını ve kültürünü daha iyi anlamak ve tüketicide daha fazla ilgi yaratacak ürünler ortaya çıkarmaktır.

Yukarıda anlatılan strateji doğrultusunda Avrupa coğrafyası dışına da markanın taşındığı ve yeni coğrafyaları hedef edindiği aynı şekilde hedef coğrafyalara yakın yerel tasarım ofisleri kurmak ve global tasarımların (Amsterdam merkezli) yanında yerel tasarımları da ekleyebilmek hedefleri eklenmiştir.

3.5.3.2 Koleksiyon Yönetimi Süreçlerinin İyileştirilmesi

Koleksiyon yönetimindeki stratejiler iki başlık altında toplanabilmektedir:

- Koleksiyonlardaki ürün çeşitliliğini artırmak,
- Daha büyük ve az sayıda koleksiyon yerine, tüm sezona yayılmış, daha küçük ve daha çok sayıda koleksiyon çıkarmak.

Söz konusu stratejiler ile çeşitliliği kullanarak tüketici memnuniyetini artırmak, trendleri yakalayıp buna uygun koleksiyonlar oluşturarak ve daha sık yeni ürünler piyasaya sürerek tüketici ilgisini sürekli canlı tutmak hedeflenerek gerçekleştirilmiştir.

3.5.3.3 Etkin Ürün Yönetiminin Sağlanması

Ürün yönetimi markanın perakendeye girme hedefiyle beraber daha da önemli bir konuma ulaşmıştır. Ürün yönetiminin etkin bir şekilde yürütülebilmesi iki ana etmene bağlıdır:

- Etkin ürün yönetimi organizasyonu ve süreçlerinin oluşturulması,

- Güçlü bir bilgi teknolojisinin ve raporlama sisteminin süreçlerle entegre edilmesi.

Ürün yönetimi organizasyonu Amsterdam’da oluşturulacak ve gerekli yetkinliklere sahip insan kaynakları ile desteklenecektir. Ayrıca ürün yönetimi süreçleri perakendeciliğin gerekliliklerini karşılayacak bir şekilde tasarlanacaktır.

Ürün yönetiminin pazar beklentilerini hızlı anlayıp, dinamik ve doğru bir şekilde pazar ihtiyaçlarına cevap verebilmesi; pazarı proaktif bir şekilde okuyabilmesi için bilgi teknolojilerinin ve doğru bir raporlama sisteminin desteğine ihtiyaç duymaktadır.

Süreç tasarımlarının, organizasyon kurulunun, bilgi teknolojisi ve raporlama sisteminin süreçlerle entegre edilebilmesi ve tüm bunlar için gerekli know-how’ın elde edilebilmesi için sektör uzmanlarından destek alınması planlanarak gerçekleştirilmiştir.

Toptan satışlar tarafında merkez, yıllardan beri süre gelen bir bilgi birikimi olmasından dolayı, Almanya olarak kalacaktır. Hollanda merkezli ürün yönetimi fonksiyonu ile Almanya merkezli toptan satış fonksiyonlarının sıkı bir şekilde birlikte çalışması hedeflenerek gerçekleştirilmiştir.

3.5.3.4 Üretim Gücünün Tüketicie Yansıtılması

Marka, İzmir merkezli işletme ile olan organik bağı sayesinde güçlü bir üretim altyapısına sahiptir. Perakende mağazalarının açılması ile dikey entegrasyon sağlanacak ve böylece Avrupa pazarında maliyet ve hız avantajı elde edilecektir.

Markanın, dikey entegrasyon sayesinde, elde edeceği güç, hem daha uygun fiyatlarda tüketiciye ulaşabilmesine hem de trend ürünleri tespit edip rakiplerinden çok daha hızlı bir şekilde üretilip pazara ulaştırabilmesine ve böylece tüketicileri kazanabilmesine fayda sağlayacağı değerlendirilmektedir.

3.5.4 Kurumsal Altyapısının Geliştirilmesi

3.5.4.1 Müşteri Odaklı Yaklaşımın Benimsenmesi

Firma çapındaki tüm süreçlerde, tüm işlerde müşteri odaklı bakışı (her sürecin kendisinden sonraki sürece girdi temin ettiğini, yani sonraki sürecin önceki sürecin müşterisi olduğunu) yerleştirilmesi hedeflenerek gerçekleştirilmiştir.

Kurum kültürünü müşteri odaklı yaklaşımı yayacak şekilde oluşturmak ve firmada yaygınlaştırmak hedeflenmiş olup bunun için yapılması gereken adımlar belirlenerek gerçekleştirilmiştir.

3.5.4.2 Entegre ERP Sisteminin Kurulması

Firmada şu anda EDS, Netsis, Texdata, Q-Biz gibi farklı sistemler kullanılmaktadır. Sistemler arası entegrasyon sınırlı ölçüde devam etmektedir. Teknoloji firması ile birlikte tamamen işletmeye özgü bir entegre ERP sistemi üzerine çalışılmaktadır. İlk aşamasında sadece İzmir fabrikasında ve belirli süreçlerde kullanımda olan yeni sistemde hedef koleksiyonun tasarlanmasından, üretimine/satın alınmasına, lojistiğine, perakende yönetimine, muhasebeleştirilmesine kadar entegre bir ERP sistemini global olarak firma çapında oturtmak ve firma çapında tek ve gerçek verileri kullanmaktır. Raporlama sistemini de ortak kullanılan verilere dayandırarak, otomasyona geçmek ve böylece süreçleri daha hızlı ve etkin bir şekilde yürütmektir.

3.5.4.3 Etkin Raporlama Sisteminin Kurulması

Tüm süreçleri ve karar alma mekanizmalarını en etkin olarak yürütülebilmesi için doğru ve hızlı bir şekilde raporlamaları çalışanlara ve yöneticilere sağlanması gerekmektedir. İşletme olarak raporlama hedefleri, tüm grup firmalarının tek ve gerçek verileri kullanmasıdır.

Önümüzdeki dönemde Hyperion, Sharepoint, Q-Biz gibi iş zekası ve raporlama araçlarını firmada etkin bir hale getirmek diğer hedefler arasındadır. Raporlama sisteminin iki ayrı aşamada oluşturulması hedeflenmektedir:

- Standart ve bölüm/fonksiyon/pozisyona özgü raporlamalar,
- Kişilerin incelemesine, kısıtlım oluşturmalarına ve format değişikliğine izin veren ve herkesin yetkileri dahilinde verileri görebilecekleri raporlamalar.

3.5.4.4 Süreç Bazlı Yönetimin Uygulanması

Firmada ARIS süreç modelleme aracı bulunmaktadır. ARIS ile birlikte firmadaki bütün süreçler çizilmiş ve organizasyon şeması ile entegre edilmiştir. Önümüzdeki dönemde yeni bir organizasyonel yapılandırılmaya gidilmekte ve yeni süreçler (özellikle perakendecilik tarafında) oluşturulmaktadır. Öncelikli olarak hedef tüm değişiklikleri yaparken ARIS'te gerekli güncellemeleri de beraberinde gerçekleştirmek ve gerçekleşenle, modellenen iş akışlarının aynı olmasını sağlamaktır.

Süreç bazlı yönetimin oluşturulması ve takibinin sağlanmasında önemli bir stratejik adım olarak iç denetim organizasyonunun yeniden yapılandırılması olarak görülmektedir.

Organizasyonun dışında ve yönetim kuruluna direkt olarak raporlayan bir iç denetim departmanının yeniden organize edilmesi ile süreçlerin hem tasarlandığı şekilde akışının kontrolü hem suuistimale açık alanların kontrol edilmesi ve risklerin azaltılması yolunda öneriler oluşturan bir konuma ulaşmasına stratejik olarak önem verilmektedir.

3.5.4.5 Etkin İnsan Kaynakları Yönetimi ve Organizasyonel Yapılanma

Eldeki mevcut insan kaynağının en etkili bir şekilde yönetilebilmesi, yüksek motivasyonun firma çapında yakalanabilmesi, eldeki yeteneklerin elde tutularak geliştirilmesi ve işletme şirketlerinin çalışanlar için bir cazibe merkezi haline getirilerek yetenekli insanların işletme bünyesine dâhil edilmeleri insan kaynakları

stratejisinin temelini oluşturmaktadır. Bunların sağlanabilmesi için konu uzmanlarından destek alınması ve uzun vadeli insan kaynakları programlarının oluşturulması planlanarak gerçekleştirilmiştir.

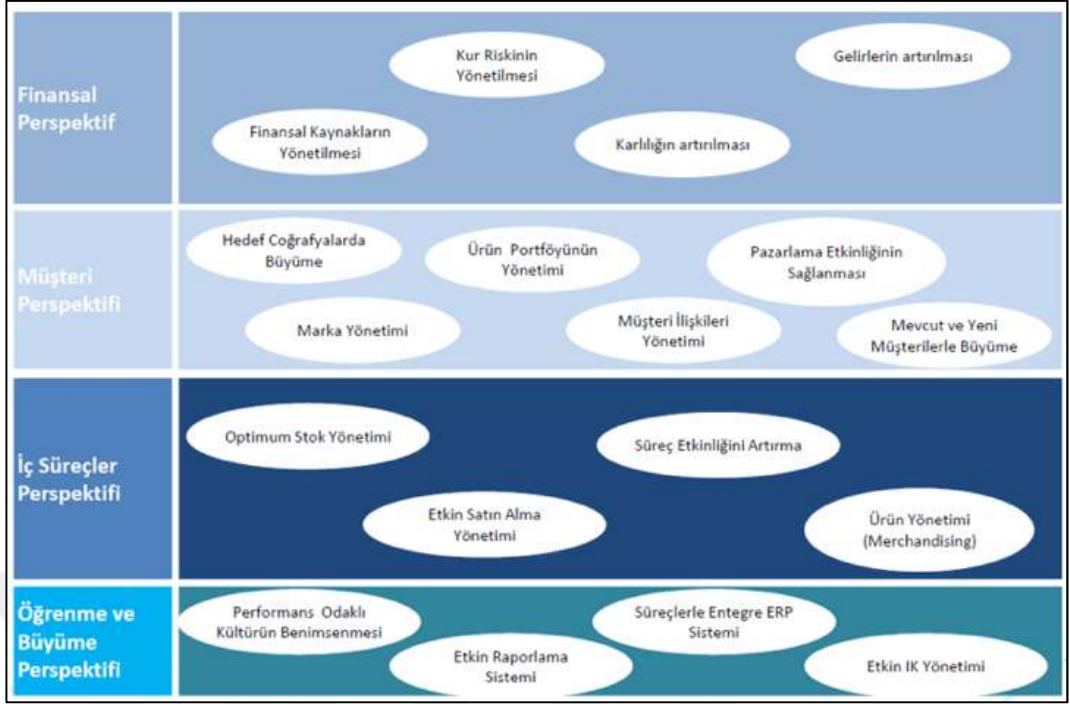
Türkiye’de işletme bünyesinde oluşturulacak etkin insan kaynakları yönetimi sistemi ve insan kaynakları programları bir model olarak kabul edilecek ve dünyanın her yerindeki tüm işletme şirketlerinde hayata geçirilecektir.

Uzun vadeli önemli bir insan kaynakları stratejisinin yetenek avcılığı yani çeşitli ülkelerdeki (firmaların bulunduğu ülkelerdeki) yerel insan kaynakları departmanlarının yetenekli insanları genç yaşta, hatta henüz okul çağında, bularak ve çeşitli yollarla firmaya kazandırarak (staj, burs vb. yöntemlerle) uzun vadede şirkete bağlılık sağlaması amaçlanmaktadır.

3.6 Kurumsal Karne Yaklaşımının İncelenmesi

Stratejik planlama çalışmasında kurumsal karne yaklaşımı benimsenmiştir. Bu yaklaşıma göre belirlenen “stratejik hedefler” ve “strateji bileşenleri” 4 ana perspektife ayrılarak “stratejik harita” oluşturulmuştur. Şekil 3.19’da bu stratejik harita görülmektedir. Bu bağlamda perspektifler;

- Finansal perspektif
- Müşteri perspektifi
- İç süreçler perspektifi
- Öğrenme ve büyüme perspektifidir.



Şekil 3.19 Stratejik harita (Kişisel arşiv, 2012)

Kurumsal karne yaklaşımında en önemli perspektif olan “finansal perspektif” işletmenin var oluş amacına hizmet eder. Bu perspektif altında belirlenen alt bileşenler;

- Finansal kaynakların yönetilmesi,
- Kur riskinin yönetilmesi,
- Karlılığın arttırılması,
- Gelirlerin arttırılmasıdır.

Müşteri perspektifi, finansal perspektiften sonra gelen en önemli perspektiftir. Bu perspektif altında belirlenen alt bileşenler;

- Hedef coğrafyalarda büyüme,
- Marka yönetimi,
- Ürün portföyünün yönetimi,
- Müşteri ilişkilerinin yönetimi,
- Pazarlama etkinliğinin sağlanması,
- Mevcut ve yeni müşterilerle büyümedir.

İç süreçler perspektifinin alt bileşenleri;

- Optimum stok yönetimi

- Etkin satın alma yönetimi
- Süreç etkinliği artırma
- Ürün yönetimidir (merchandising).

Öğrenme ve büyüme perspektifi konfeksiyon işletmesi için 4. önemli perspektiftir. Bu perspektifin alt bileşenleri ise;

- Performans odaklı kültürün benimsenmesi
- Etkin raporlama sistemi
- Süreçlerle entegre ERP yönetimi
- Etkin insan kaynakları yönetimidir.

Bu strateji bileşenleri doğrultusunda aksiyon planları belirlenmiştir. Bu aksiyon planları, ilişkili projeleri ve alt aksiyon planlarını kapsamaktadır. Şekil 3.20’de finansal perspektif kapsamında kurumsal karne bileşenleri anahtar performans göstergeleri ve projeler görülmektedir.

Strateji Bileşeni	Anahtar Performans Göstergeleri
Karlılığın artırılması	<ul style="list-style-type: none"> • Net Kar Yüzdesi • Net Kar Değişim Oranı • Brüt Kar Değişim Oranı • Ürünlerin Net Karlılık Yüzdeleri • SMM Yüzdesi • Lojistik Giderleri Oranı
Kur Riskinin Yönetilmesi	<ul style="list-style-type: none"> • Bulunan Pazarlardaki Kur Değişim Oranları
Finansal Kaynakların Etkin Yönetimi	<ul style="list-style-type: none"> • Kısa Vadeli Yükümlülüklerin Toplam Yükümlülüklerle Oranı • Net Nakit Akış Değişimi • Öz Kaynakların Aktiflere Oranı • Kısa Vadeli Yükümlülüklerin Aktiflere Oranı • Kısa Vadeli Yükümlülüklerin Toplam Yükümlülüklerle Oranı • Kısa Vadeli Faiz Giderlerinin FVAÖK (EBITDA) Oranı • Uzun Vadeli Faiz Giderlerinin FVAÖK (EBITDA) Oranı
Gelirlerin Arttırılması	<ul style="list-style-type: none"> • Gelirlerin Değişim Yüzdesi • Gelirlerin Varlıklara Oranı • Satışların Değişimi Yüzdesi • LFL Büyüme Oranı

Şekil 3.20 Anahtar performans göstergeleri ve projeler-finansal perspektif (FUGA, 2012)

Şekil 3.21’de müşteri perspektifi kapsamında kurumsal karne bileşenleri anahtar performans göstergeleri ve projeler görülmektedir.

Strateji Bileşeni	Anahtar Performans Göstergeleri
Hedef Coğrafyalarda Büyüme	<ul style="list-style-type: none"> Hedef Ülkelere Yapılan Satışın Toplam Satışa Oranı Hedef Ülke Satışlarının Değişim Yüzdesi Hedef Şehir Satışlarının Değişim Yüzdesi Hedef Ülkelerdeki Satışın Hedef Ülke İthalatındaki Payı Hedef Ülkelere Yapılan Satışın Yurtdışı Satışa Oranı Hedef Ülkelere Yapılan Satışın Toplam Satışa Oranı
Ürün Portföyünün Yönetimi	<ul style="list-style-type: none"> Mevsimsel Kreasyon Satışlarının Değişim Yüzdesi
Marka Yönetimi	<ul style="list-style-type: none"> Marka Bütçesine Uyum Yüzdesi
Müşteri İlişkileri Yönetimi	<ul style="list-style-type: none"> Ürünlerin tamamının istenilen zamanda teslimi Müşteri Memnuniyeti Endeksi
Pazarlama Etkinliğinin Sağlanması	<ul style="list-style-type: none"> Pazarlama ve satış Giderleri Yüzdesi Satış ve Pazarlama Masraflarının Oranı ROMI (Pazarlama Yatırımlarının Geri Dönüşü) Pazarlama Giderlerini Toplam Kara Oranı
Mevcut ve Yeni Müşterilerle Büyüme	<ul style="list-style-type: none"> Mevcut Müşterilere Yapılan Satışların Yıllık Değişim Yüzdesi Yeni Müşterilere Yapılan satışın Toplam Satışa Oranı

Şekil 3.21 Anahtar performans göstergeleri ve projeler-müşteri perspektifi (FUGA, 2012)

Şekil 3.22’de iç süreçler perspektifi kapsamında kurumsal karne bileşenleri anahtar performans göstergeleri ve projeler görülmektedir.

Strateji Bileşeni	Anahtar Performans Göstergeleri
Optimum Stok Yönetimi	<ul style="list-style-type: none"> Toplam Stok Devir Hızı Atıl Stok Oranı Toplam Stok Devir Hızı Ürün Stok Devir Hızı Atıl Stok Oranı Stok Doğruluk Oranı Stratejik Satın Almaların Sağladığı Maddi Kazanç Yüzdesi
Ürün Yönetimi (Merchandising)	<ul style="list-style-type: none"> Tedarikçilerin Zamanında Teslimat Oranı İade Miktarının Toplam Satış miktarına Oranı Termine Uyum Yüzdesi Talep Tahmini Doğruluğu Yüzdesi Tedarikçilerin Zamanında Teslimat Oranı
Süreçlerin Etkinliğini Artırma	<ul style="list-style-type: none"> Standart Maliyetlerdeki Değişim (azalma) Yüzdesi
Etkin Satın Alma	<ul style="list-style-type: none"> Satın Alma Maliyetlerinin Toplam Satışlara Oranı Tedarikçilerin Termin Tarihine Uyum Yüzdesi Ürünlerin İstenilen Zamanda Depoya Ulaştırılması Yüzdesi Ürün İade Oranı İlk Fiyat Markup Oranı

Şekil 3.22 Anahtar performans göstergeleri ve projeler-iç süreçler perspektifi (FUGA, 2012)

Şekil 3.23’te öğrenme ve organizasyon perspektifi kapsamında kurumsal karne bileşenleri anahtar performans göstergeleri ve projeler görülmektedir.

Strateji Bileşeni	Anahtar Performans Göstergeleri
Performans odaklı kültürün yaratılması	<ul style="list-style-type: none"> Bireysel Performans Değerlendirme Sonucu Hedeflenen Performans Seviyesini Yakalayan Personel sayısı
Etkin Raporlama Sisteminin Kurulması	
Süreçlerle Entegre ERP Sisteminin Kurulması	<ul style="list-style-type: none"> Planlanan ERP Projelerinin Gerçekleşme Oranı Finansal ve Operasyonel Raporların Zamanında Üretilme Oranı
Etkin İK Yönetimi	<ul style="list-style-type: none"> Personel Devir Hızı Kilit Çalışan Devir Hızı Personel Memnuniyet Endeksi Kişi Başına Düşen Eğitim Saat Süresi

Şekil 3.23 APG ve projeler-öğrenme ve organizasyon perspektifi (FUGA, 2012)

3.7 Anahtar Performans Göstergeleri (KPI)

Anahtar performans göstergeleri (KPI) “Key Performance Indicator” işletmenin tüm süreçlerinin yer aldığı “Kurumsal Karne”yi oluşturmaktadır. Kurumsal Karne (Balanced Scorecard) bir konfeksiyon işletmesinin karnesi gibidir. İşletmenin belirlemiş olduğu hedeflere ne kadar uzakta olduğunu gösterir. İşletmenin hedeflerine uyumu ve gerçekliği konusunda süreç yöneticilerine yön vermektedir. Kurumsal karne işletmenin ihtiyaç gerektiği zamanlarda revize edilmekte ve yeni hedeflerle işletmenin rotasını çizmektedir. Uygulama çalışmalarının gerçekleştirildiği işletmede aksiyon planları ve projeler belirlendikten sonra başarı kriterlerini ölçmek için “Anahtar Performans Göstergeleri (KPI)” belirlenmiştir. Bu göstergeler yukarıda anlatılan “Finansal Perspektif”, “Müşteri Perspektifi”, “İç Süreçler Perspektifi” ve “Öğrenme ve Büyüme Perspektifi” olarak 4 perspektifle ilişkilendirilmiştir. Belirlenen KPI’lar işletmede 3 yıl boyunca (2012-2013-2014) takip edilmiştir. Şekil 3.24’te uygulama çalışmalarının gerçekleştirildiği konfeksiyon işletmesinde 3 yıllık gözlem sürecinde “finansal perspektif” ve “müşteri perspektifleri”nin hangi anahtar performans göstergeleri (KPI) ile ilişkilendirildiği ve bu göstergelere ilişkin yıl bazında yaşanan değişimler görülmektedir. Şekil 3.25’te ise diğer kurumsal perspektifler olan “iç süreç perspektifi” ve “öğrenme büyüme perspektifi”nin hangi anahtar performans

göstergeleri (KPI) ile ilişkilendirildiği ve yine bu parametrelerdeki değişimler gösterilmiştir.

Perspektif	KPI	Ölçüm Dönemi	1.yıl	2.yıl	3.yıl	Durum
Finansal	Ciro	Aylık	670.000 €	1.000.000 €	2.000.000 €	○
	Brüt Kar Yüzdesi	Aylık	% 25	% 30	% 35	○
	EBITDA	Aylık	% 10	% 15	% 20	○
	Net Kar	Aylık	% 5	% 10	% 15	○
	Uzun ve Kısa Vadeli Faiz Giderlerinin FVAÖK (EBITDA) Oranı	Aylık	% 1,5	% 1	% 0,5	○
	Satışların Değişimi Yüzdesi	Aylık	% 100	% 100	% 100	○
Müşteri	Hedef Ülke Satışlarının Değişim Yüzdesi	Aylık	% 100	% 100	% 100	○
	Hedef Ülkelere Yapılan Satışın Toplam Satış Oranı	Aylık	% 60	% 70	% 80	○
	Müşteri sadakat yüzdesi	Aylık	% 70	% 80	% 100	○
	Müşteri şikayetleri sayısı / Toplam sipariş adedi	Aylık	% 1	% 1	% 1	○
	Marka satış nokta sayısı	Aylık	1.000	2.000	4.000	○
	Marka bilinirlik oranı	Yıllık	% 10	% 20	% 40	○

Şekil 3.24 Anahtar performans göstergeleri (KPI)_1 (FUGA, 2012)

Şekil 3.24'te görüldüğü gibi Finansal perspektifler açısından ciro, brüt kâr yüzdesi, ebitda, net kâr, uzun ve kısa vadeli faiz giderlerinin oranı ve satışların değişim yüzdesi; finansal göstergeler olarak belirlenmiş ve gözlenmiştir.

Bu anahtar performans göstergelerinden cironun yıllar bazında arttığı ve 3.yıl sonunda 2 milyon €'ya ulaştığı; brüt kâr yüzdesinin ise benzer şekilde yıllar bazında artış gösterdiği gözlenmiştir.

EBITDA (Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization) olarak ifade edilen ve literatürde FVAÖK (faiz, vergi ve amortisman öncesi kâr) belirtilen kavram bir işletmenin finansal performansını değerlendirirken kullandığı önemli bir göstergedir. Firmanın kazanç potansiyeli ile ilgili bazı fikirler verir ve yatırım vb. bir durum söz konusu ise o şirketin değerini belirlemek için büyük bir önem taşır. Bu parametrenin gözlemin yapıldığı yıllarda artış eğiliminde olduğu tespit edilmiştir. Brüt kârda yaşanan artış benzer şekilde net kâr göstergesinde de yaşanmıştır. Uzun ve kısa vadeli faiz giderlerinin oranı ise düşüş eğilimindedir. Son olarak satışların değişim oranı ise yıllar bazında aynı kalmıştır. Finansal anahtar performans göstergeleri açısından firmanın olumlu bir durum ortaya koyduğu gözlenmiştir. Tüm bu performans göstergeleri ile ilgili sayısal veriler ilgili tabloda sunulmaktadır.

Şekil 3.24’te aynı zamanda bir başka kurumsal perspektif olan “müşteri” bazlı parametreler de görülmektedir. Müşteri perspektifleri açısından Hedef ülke satışlarının değişimi, hedef ülke satışlarının toplam satışa oranı, müşteri sadakat yüzdesi ciro, müşteri şikayetleri/toplam sipariş adedi, marka satışı nokta sayısı ve marka bilinirlik oranı; bu konudaki anahtar performans göstergeler olarak belirlenmiş ve gözlenmiştir.

Hedef ülke satışlarının yıllar bazında sabit kaldığı, hedef ülke satışlarının gözlemin yapıldığı süreçte istikrarlı bir şekilde arttığı, tekrarlı sipariş geçen daimi konumdaki müşteri sayısının arttığı yani bir başka deyişle müşteri sadakat oranının yükseldiği, müşteri şikayetleri açısından herhangi bir artışın görülmediği, işletmenin kendi markasına ilişkin satış noktasının sayısının yıllar itibariyle artış gösterdiği ve marka bilinirlik oranının yıllar bazında arttığı gözlenmiştir. Müşteri konu başlığı ile ilgili anahtar performans göstergeleri değerlendirildiğinde gözlemin yapıldığı yıllar itibariyle pozitif bir gelişim sürecinin oluştuğu gözlenmiştir. Müşteri bağlantılı konu başlıklarına ilişkin sayısal veriler de Şekil 3.24’te sunulmuştur.

Perspektif	KPI	Ölçüm Dönemi	1.yıl	2.yıl	3.yıl	Durum
İç Süreçleri	Ürünlerin tamamının istenilen zamanda teslimi	Aylık	% 100	% 100	% 100	○
	Koleksiyon Satışlarının Hedefe Uyumu	Aylık	% 70	% 80	% 90	○
	İade Miktarının Toplam Satış miktarına Oranı	Aylık	% 1	% 1	% 1	○
	Satın Alma Maliyetlerinin Toplam Satışlara Oranı	Aylık	% 65	% 60	% 50	○
	Pazarlama ve Satış Giderleri Yüzdesi	Aylık	% 15	% 10	% 10	○
Öğrenme ve Büyüme	Personel Devir Hızı	Aylık	% 5	% 5	% 5	○
	Kilit Çalışan Devir Hızı	Aylık	% 2	% 1	% 1	○

Şekil 3.25 Anahtar performans göstergeleri (KPI)_2 (FUGA, 2012)

Şekil 3.25’te görüldüğü gibi “iç süreçler” açısından ürünlerin tamamının istenilen zamanda teslimi, koleksiyon satışlarının hedefe uyumu, iade miktarlarının toplam satışa oranı, satın alma maliyetlerinin toplam satışa oranı ve pazarlama ve satış giderlerinin yüzdesi anahtar göstergeler olarak belirlenmiş ve 3 yıllık periyotta gözlenmiştir.

Üretim süreçleri ve temin süresine uyum ile ilgili gösterilen hassasiyetler sonucunda tüm siparişlerin zamanında yüklemelerinin yapıldığı ve konu ile ilgili bir

problem yaşanmadığı gözlenmiştir. İşletme bünyesindeki tasarım ekibinin ortaya koyduğu pozitif performans ile firmanın kendi koleksiyon satışlarının artış eğiliminde olduğu görülmüştür. Yaşanan çeşitli problemler neticesinde iade kararı alınan ürün miktarında bir artış yaşanmadığı ve yaklaşık %1'ler seviyesinde olduğu görülmektedir. Tedarik işlemlerindeki süreçlerde alınan önlemler ile satın alma maliyetleri düşüş eğilimine girmiş, satış cirosunun yıllar bazında artması ile birlikte satın alma maliyetlerinin toplam satışa oranında %65'lerden %50'lere bir gerilemenin olduğu görülmüştür. Pazarlama ve satış giderleri ise ilk yıl sonunda azalsa da 2. ve 3. yıllarda aynı kalmıştır (FUGA, 2012). Parametrelere ilişkin sayısal veriler Şekil 3.25'te sunulmuştur.

Son olarak “öğrenme ve büyüme” perspektifi açısından belirlenen iki ayrı anahtar performans göstergesi bulunmaktadır. Bunlar personel devir hızı ve kilit çalışan devir hızıdır. Bir işletmede önemli bir performans göstergesi sayılabilecek personel devir hızının yüksek olması olumlu bir durum değildir. Çünkü bir işyerinde yeni bir personel seçmek ve yetiştirmek mevcut olan personeli korumaktan daha maliyetlidir. Bu durumda şirketlerin bunu önlemek için tedbirler alması kaçınılmaz hale gelmektedir. Yapılan gözlemler sonucunda işletmede personel devir hızının yaklaşık %5'ler seviyesinde olduğu gözlenmiştir. Kilit pozisyonlarda olan bir başka deyişle yaptığı görev ve ikame çalışan açısından yaratılması konusunda alternatifleri sınırlı olan pozisyonlar için devir hızı ise ilk yıl %2 diğer yıllarda %1 seviyelerinde gözlenmiştir. Her iki parametre açısından da bu oranların düşük olması işletmenin yetişmiş işgücünü koruması bakımından için önemli bir avantajdır (FUGA, 2012).

3.7.1 Stratejik Değerlendirme ve Kontrol

Stratejik düzeyde kontrol, kuruluşun geleceğe yönelik genel stratejik yön kontrolünü ve hizmet ettiği toplumla ilişkisini artırmayı amaçlamaktadır. Taktik kontrol, stratejik planların uygulama üzerindeki kontrolünü artırmayı ve performansın belirlenen hedeflerle tutarlı olmasını sağlamayı amaçlamaktadır. İşletme kontrolü, faaliyetler ve kısa vadeli planlar üzerindeki kontrolü sıkılaştırmayı amaçlamaktadır. Kurumların stratejik değerlendirme ve kontrol uygulamasında öne çıkan iki unsurun

şu şekilde olduğu söylenebilir: Strateji uygulamasının gözlemlenmesi, strateji uygulaması, çeşitli faaliyetlerle ilerleyen ve zaman alan bir süreçtir. Bu faaliyetlerin doğru yönde ilerleyip ilerlemediğinin gözlemlenmesine ihtiyaç vardır. Bu süreç, uygulama kontrolü olarak bilinir.

Stratejinin uygulandığı aşamalı faaliyetlerle ilgili gelişmeler ve sonuçların değerlendirmesinden sonra, uygulanan stratejide değişiklik gerekip gerekmediğini tespit etmek için tasarlanmıştır. Uygulamayı kontrol etmek için şu etkenler kullanılacaktır; Stratejinin uygulanabilmesi için bir zaman planı oluşturmak, işleyişteki çoklu işlemlerin icra edilmesi için strateji, tamamlayıcı bir zaman çizelgesi dâhilinde hazırlanmalıdır.

Stratejilerin uygulanma maliyeti, stratejinin, uygulanması için gerekli bütçenin tahsis edilip edilmediğini ve bu stratejinin bütçe tahsisine uygun olup olmadığının belirlenmesi durumudur. İlk stratejik bulgular, ilk stratejik sonuçların beklenen sonuçlarla uyumlu olup olmadığı durumudur. Stratejinin uygulanmasındaki zorluklar, stratejinin uygulanmasındaki sorunların beklentileri aşım aşım değildir. Çalışanların stratejiye yanıtları, çalışanların stratejiyi uygulamaya hazır olup olmadığını belirleme durumudur. Rekabetçi tepki, ana rakiplerin stratejiye karşı herhangi bir eylemde bulunup bulunmadıklarını belirleme durumudur.

Performans Ölçümü: Stratejik planlama, bu çalışmada genişçe tanımlanmıştır. Performans ölçümü için kapsamlı olan tanımı, Porter (1998) şu şekilde açıklamıştır: “Bir kuruluşun hedeflerine ulaşmasındaki, varlıkları finansal açıdan yönetmesi, para ve güç dağıtımını verimli kullanması, başarılı olması gibi yeterlilikleri değerlendirme şeklidir. Performans ölçütleri paranın yanında mali olmayan kayıtlara da dayanabilir”. Bu bağlamda uygulanan stratejiler bağlamında oluşturulan stratejik seçimlere bağlı olan birim stratejileri belirlenmiştir. Bu stratejiler doğrultusunda da birim hedefleri, aksiyonlar ve sorumlu pozisyonlar belirlenmiştir.

STRATEJİK OBJEKTİF	Stratejik Seçimler	Birim Stratejisi
Sürdürülebilir Karlı Büyümenin Sağlanması	A1: Yeni Coğrafyalarda Büyüme	•A1.1 Tasarım organizasyonunun büyütülmesi
	A2: Dağıtım Kanallarının Etkin Yönetilmesi	•A2.1 Ürün geliştirme departman bütçesine uyum •A2.2 Tasarım maliyetlerinin azaltılması

Şekil 3.26 Sürdürülebilir karlı büyümenin sağlanması (FUGA, 2012)

Şekil 3.26’da sürdürülebilir karlı büyümenin sağlanması stratejik hedefine ilişkin stratejik seçimler ve birim stratejileri belirlenmiştir. Bu bağlamda Şekil 3.27’de yeni coğrafyalarda büyüme stratejik seçiminin birim stratejisi, birim hedefi ve aksiyonlar çerçevesinde analizi gösterilmektedir.



Birim Stratejisi	Birim Hedefi	Planlanan Aksiyonlar	Sorumlu Pozisyon
Tasarım organizasyonunun büyütülmesi	Tasarım ekibinin kadrosunun genişletilmesi	Mevcut modelhane yapısına yeni personel eklemek	Ür- Ge Md & İnsan Kay. Md.

Şekil 3.27 Büyüme stratejisi-tasarım organizasyonlarının büyütülmesi (FUGA, 2012)

Şekil 3.28’de sürdürülebilir karlı büyümenin sağlanması stratejik hedefi özelinde dağıtım kanallarının etkin yönetilmesi stratejik seçimine ilişkin birim stratejileri, birim hedefleri ve aksiyonlar sunulmaktadır.



Birim Stratejisi	Birim Hedefi	Planlanan Aksiyonlar	Sorumlu Pozisyon
Ürün geliştirme departman bütçesine uyum	Koleksiyon bazında satışları like-for-like'da % 25oranında artırmak	Ürün geliştirme bütçesine uyulması	Ür – Ge Md.
Tasarım maliyetlerinin azaltılması		Etkin maliyet ve kaynak kullanım analizlerinin yapılması	

Şekil 3.28 Dağıtım kanallarının etkin yönetilmesi (FUGA, 2012)

Şekil 3.29’da marka ve pazarlamanın etkin yönetilmesi stratejik hedefine ilişkin stratejik seçimler ve birim stratejileri belirlenmiştir. Bu bağlamda Şekil 3.30’da marka yönetiminin oluşturulması stratejik seçiminin birim stratejisi, birim hedefi ve aksiyonlar çerçevesinde analizi gösterilmektedir.

STRATEJİK OBJEKTİF	Stratejik Seçimler	Birim Stratejisi
Marka ve Pazarlamanın Etkin Yönetilmesi	B1: Marka Yönetiminin Oluşturulması	•B1.1 Marka kimliğinin tasarımlara yansıtılması

Şekil 3.29 Marka ve pazarlamanın etkin yönetilmesi (FUGA, 2012)



Birim Stratejisi	Birim Hedefi	Planlanan Aksiyonlar	Sorumlu Pozisyon
Marka kimliğinin tasarımlara yansıtılması	Markanın ürünlerde etkin kullanılması ve öne çıkartılması	Logo kullanımının öne çıkartılması	Tasarım Ekibi
		Marka sloganının ürünlerde kullanılması	

Şekil 3.30 Marka yönetiminin oluşturulması (FUGA, 2012)

Şekil 3.31’de etkin koleksiyon ve ürün yönetiminin sağlanması stratejik hedefine ilişkin stratejik seçimler ve birim stratejileri görülmektedir.

STRATEJİK OBJEKTİF	Stratejik Seçimler	Birim Stratejisi
Etkin Koleksiyon ve Ürün Yönetiminin Sağlanması	C1: Koleksiyon Yönetimi Süreçlerinin İyileştirilmesi	•C1.1 Koleksiyonlarda bayan tasarımlarına ağırlık verilmesi •C1.2 Koleksiyon çeşitliliği ile müşteri memnuniyetini arttırmak
	C2: Etkin Ürün Yönetiminin Sağlanması	•C2.1 Tasarım ekibinin güçlendirilmesi
	C3: Etkin Satınalma Yönetimi	•C3.1 Bölgesel tüketici satın alma alışkanlıklarına odaklı koleksiyon hazırlanması

Şekil 3.31 Etkin koleksiyon ve ürün yönetiminin sağlanması (FUGA, 2012)

Şekil 3.32’de koleksiyon yönetimi süreçlerinin iyileştirilmesini kapsayan stratejik hedefine ilişkin stratejik seçimler ve birim stratejileri gösterilmektedir.



Birim Stratejisi	Birim Hedefi	Planlanan Aksiyonlar	Sorumlu Pozisyon
Koleksiyonlarda bayan tasarımlarına ağırlık verilmesi	Yılda 2 ana 2 Express koleksiyon hazırlamak	Piyasanın iyi analiz edilmesi	Tasarım Ekibi
	Koleksiyonlardaki ürünlerin % 50'sini bayanlar yönelik hazırlamak	Bayanlara yönelik tasarımların ağırlıklı olduğu koleksiyonlar hazırlanması	Ür – Ge Md.
Koleksiyon çeşitliliği ile müşteri memnuniyetini arttırmak	Koleksiyon bazında ürün adetlerini % 65 oranında arttırmak		

Şekil 3.32 Koleksiyon yönetimi süreçlerinin iyileştirilmesi (FUGA, 2012)

Şekil 3.33’te etkin üretim yönetiminin sağlanması stratejik seçimlerinin birim stratejisi, birim hedefi ve gerçekleşen aksiyonlar çerçevesinde analizi gösterilmektedir.

Etkin Koleksiyon ve Ürün Yönetiminin Sağlanması

C

Etkin Ürün Yönetiminin Sağlanması

C2

Birim Stratejisi	Birim Hedefi	Planlanan Aksiyonlar	Sorumlu Pozisyon
Tasarım ekibinin güçlendirilmesi	Tasarım ekibinin yetkinliklerinin artırılması	Tasarım ekibinin etkin iş gücü ile güçlendirilmesi	Ür – Ge Md. & İnsan Kay. Md.

Şekil 3.33 Etkin ürün yönetiminin sağlanması (FUGA, 2012)

Şekil 3.34’te etkin satın alma yönetimine ilişkin stratejik seçimin birim stratejisi, birim hedefi ve gerçekleşen aksiyonlar çerçevesinde analizi gösterilmektedir.

Etkin Koleksiyon ve Ürün Yönetiminin Sağlanması

C

Etkin Satınalma Yönetimi

C3

Birim Stratejisi	Birim Hedefi	Planlanan Aksiyonlar	Sorumlu Pozisyon
Bölgesel tüketici satın alma alışkanlıklarına odaklı koleksiyon hazırlanması	Ana koleksiyonların coğrafi segmentasyonlarının yapılması	Bölgesel Pazar araştırmaları yapmak ve sonuçların koleksiyonlara yansıtılması	Ür – Ge Md.

Şekil 3.34 Etkin satın alma yönetimi (FUGA, 2012)

Şekil 3.35’te kurumsal alt yapının geliştirilmesi stratejik hedefine ilişkin stratejik seçimler ve birim stratejileri belirlenmiştir. Bu bağlamda Şekil 3.36’da süreç bazlı yönetimin uygulanması, Şekil 3.37’de etkin insan kaynakları yönetimi stratejik seçimlerinin birim stratejisi, birim hedefi ve gerçekleşen aksiyonlar çerçevesinde analizi gösterilmektedir.

STRATEJİK OBJEKTİF	Stratejik Seçimler	Birim Stratejisi
Kurumsal Alt Yapının Geliştirilmesi	D1: Süreç Bazlı Yönetimin Uygulanması	•D1.1 Ürün geliştirme tasarım süreçlerinin uygulanması
	D2: Etkin İK Yönetimi	•D2.1 Performans odaklı yaklaşımın benimsenmesi

Şekil 3.35 Kurumsal alt yapının geliştirilmesi (FUGA, 2012)

Şekil 3.36’da süreç bazlı yönetimin uygulanması stratejik seçiminin birim stratejisi, birim hedefi ve gerçekleşen aksiyonlar çerçevesinde analizi gösterilmektedir.



Şekil 3.36 Süreç bazlı yönetimin uygulanması (FUGA, 2012)

Şekil 3.37’de etkin insan kaynakları yönetimi stratejik seçiminin birim stratejisi, birim hedefi ve gerçekleşen aksiyonlar çerçevesinde analizi gösterilmektedir.



Şekil 3.37 Etkin insan kaynakları yönetimi (FUGA, 2012)

Şekil 3.38 ve Şekil 3.39’da belirlenen birim stratejileri ve birim hedefleri gösterilmektedir. Ayrıca bu çalışmada tasarım süreçlerine yönelik birim stratejileri ve birim hedefleri tezin 4. bölümünde sunulmaktadır.

Birim Stratejisi	Birim Hedefi
Tasarım organizasyonun büyütülmesi	Tasarım ekibinin kadrosunun genişletilmesi
Ürün geliştirme departman bütçesine uyum	Koleksiyon bazında satışları like-for-like'da % 25oranında artırmak
Tasarım maliyetlerinin azaltılması	
Marka kimliğinin tasarımlara yansıtılması	Markanın ürünlerde etkin kullanılması ve öne çıkartılması
Koleksiyonlarda bayan tasarımlarına ağırlık verilmesi	Yılda 2 ana 2 express koleksiyon hazırlamak
	Koleksiyonlardaki ürünlerin % 50'sini bayanlar yönelik hazırlamak

Şekil 3.38 Birim stratejisi ve birim hedefleri (1) (FUGA, 2012)

Birim Stratejisi	Birim Hedefi
Koleksiyon çeşitliliği ile müşteri memnuniyetini arttırmak	Koleksiyon bazında ürün adetlerini % 65oranında artırmak
Tasarım ekibinin güçlendirilmesi	Tasarım ekibinin yetkinliklerinin artırılması
Bölgesel tüketici satın alma alışkanlıklarına odaklı koleksiyon hazırlanması	Ana koleksiyonların coğrafi segmentasyonlarının yapılması
Ürün geliştirme tasarım süreçlerinin uygulanması	Ürün geliştirme tasarım süreçlerinin uygulanması
Performans odaklı yaklaşımın benimsenmesi	Tasarım ekibinin etkin iş gücü ile güçlendirilmesi

Şekil 3.39 Birim stratejisi ve birim hedefleri (2) (FUGA, 2012)

3.7.2 Stratejik Alternatifler

Michael Porter, kuruluşun kendi gücünden faydalanması ve zayıf yönlerini rekabet avantajlarına dönüştürebilmesi için üç stratejik alternatif belirlemiştir:

- Odaklanma,
- Farklılaştırma ve

- Maliyet liderliği stratejileri.

Bu stratejiler, kuruluş faaliyetlerinin önemli bir dalgası olarak kabul edilir. Bu bağlamda stratejik alternatifler dört ana gruba ayrılmıştır.

1. Göreceli istikrar stratejisi: İstikrar stratejileri kısa vadede çok faydalı olabilir ancak çok uzun süre takip edildiğinde tehlikeli olabilmektedir. Bu ortak stratejilerden bazıları, durmak/dikkatli bir şekilde devam etmek, değişmemek ve kâr etmektir
2. Büyüme Stratejileri: Genişleme ve küreselleşmenin ışığında küçük ve orta ölçekli işletmeler, başlangıçta kâr elde etme amaçlarından ziyade ayakta kalma, sürdürülebilirlik ve ortama uyum sağlamak gibi rasyonel düşünceleri benimsemiştir. Çin'in 1978'de izlediği açılış politikasından bu yana kuruluşların, ekonomik piyasalardaki büyük rekabetlerle yüzleşmesi için büyüme stratejisi benimsemesi bir zorunluluk haline gelmiştir.
3. Deflasyon Stratejisi: Bu strateji aynı zamanda şirket tarafından acil bir kriz durumunda benimsenen maliyet azaltma stratejisi olarak da adlandırılır. Şirket, organizasyon statüsündeki ciddi bozulmayı durdurmak veya organizasyonun varlığını ve iş alanında devam etmesini tehdit eden ciddi bir krizin üstesinden gelmek için faaliyetlerini kapsamlı bir şekilde keser. Şirket, başarısızlığa neden olan kritik etkenleri ortadan kaldırarak başlangıç noktasına yeniden dönmeyi başarır ya da daha fazla başarısız olur ve rekabetten çıkar.
4. Birleştirme Stratejisi: Kuruluşun büyüklüğünden dolayı aynı anda farklı stratejileri benimsemesini veya bu stratejileri sıralı ve ihtiyaca göre takip etmeyi ifade eder. Pazardaki büyük değişiklikler nedeniyle stratejik yönetimde toplam maliyet, farklılaşma veya araştırmaya odaklanma gibi tek bir stratejiye güvenmek mümkün değildir fakat pazarda rekabetçi avantajlar elde etmek için farklılaşmayı düşük maliyetle bütünleştiren bir seçenek vardır, bu stratejiye "karma" veya "birleştirme" denir (Awade, 2014: 704).

Bu bağlamda işletmede "Büyüme Stratejisi" benimsenmiştir. Bu çalışmada alternatif stratejiler SWOT analizleri ile belirlenmiş olup birim stratejilerinin, birim hedeflerinin ve aksiyon planlarının değiştirilmesi şeklinde uygulanmaktadır.

BÖLÜM DÖRT

TASARIM SÜREÇLERİNDE STRATEJİK PLANLAMA

UYGULAMALARI

Tezin dördüncü bölümünde tasarım süreçlerinde stratejik planlama uygulamaları konusu literatür destekli olarak ilgili başlıklar çerçevesinde detaylandırılacaktır. Bu kapsamda işletmede elde edilen bulgular sunulmuştur.

4.1 Tasarım Süreçleri Operasyon Planları

4.1.1 Birim Tanıtımı

Ürünün geliştirilmesi, pazar-mevcut ürüne kıyasla-müşteri ihtiyaçlarına daha uygun olan bir ürünün sunulmasını amaçlayan bir süreçtir. Pazarın ve müşterinin mevcut ürünle ilgili üreticiye geri bildirdiği bilgilerin değerlendirilmesiyle başlar. Bu bilgiler, müşterilerin ürünün kullanımında saptadıkları negatif bulgu ve şikâyetler ya da kalite ve kullanımda avantaj sağlayacak pozitif öneriler olabilir.

Ürünü geliştirmek demek, farklılaştırmak yenilemek ve hatta başka bir ürüne dönüştürmek kısaca mevcut ürüne son verip yenisini ortaya koymak demektir. Ürünü fiziki olarak bugünkü görünüşünden ve işlevlerinden farklı hale getirmek tasarım olabildiği gibi, maliyetini azaltmak, kalitesini yükseltmek de tasarımdır.

İşletme bünyesinde mevcut tüm tasarım çalışanları, ekip olarak çalışmakla birlikte;

- Tasarım Almanya departmanında 12 kişi görev almakta,
- Tasarım departmanında İzmir ve İstanbul organize bir şekilde çalışmakta ve 7 kişi bu ekipte görev almakta,
- Tasarım Pakistan departmanımızda 1 kişi görev almaktadır.

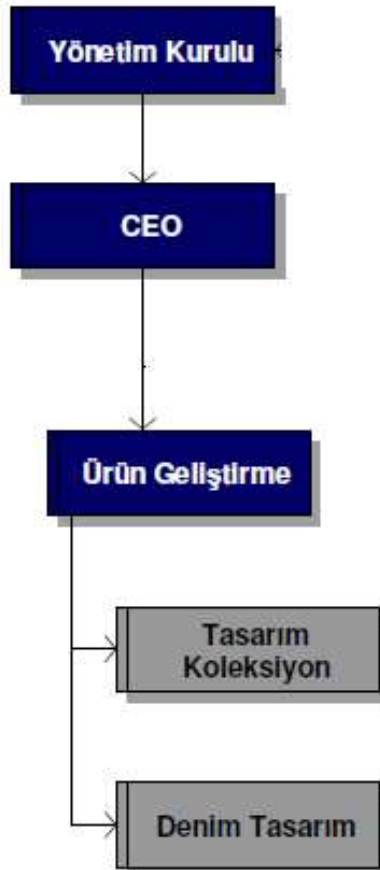
Birim Stratejileri;

- Tasarım organizasyonun büyütülmesi,

- Tasarım departman bütçesine uyum,
- Tasarım maliyetlerinin azaltılması,
- Marka kimliğinin tasarımlara yansıtılması,
- Koleksiyonlarda bayan tasarımlarına ağırlık verilmesi,
- Koleksiyon çeşitliliği ile müşteri memnuniyetini arttırmak,
- Tasarım ekibinin güçlendirilmesi,
- Bölgesel tüketici satın alma alışkanlıklarına odaklı koleksiyon hazırlanması,
- Ürün geliştirme tasarım süreçlerinin uygulanması,
- Performans odaklı yaklaşımın benimsenmesi olarak belirlenmiştir.

4.1.2 Birim Organizasyon Şeması

Birim organizasyon şeması Şekil 4.1’de gösterildiği gibidir.



Şekil 4.1 Organizasyon şeması (FUGA, 2012)

4.1.3 Birim SWOT Analizi

Birim SWOT analizi kapsamında işletmenin kuvvetli ve zayıf yanları, fırsatları ve tehditleri şunlardır;

1. Kuvvetli yanları;

- Fiyat avantajı,
- Güçlü tasarım ekibi,
- Farklı lokasyonlarda tasarım ofisleri,
- Avrupa trendlerine yakınlık,
- Yeni teknolojilere açıklık,
- Güçlü moda dergilerinde yer almak,
- Koleksiyon değişim hızının yüksek olması.

2. Zayıf noktaları;

- Ülke bazlı koleksiyon yapılmaması,
- Hazırlanan koleksiyonların zamanında pazara sunulmaması.

3. Fırsatlar;

- Gelişen yeni pazarların artması,
- Değişen akımlara karşı sektörel satışların güçlü olması,
- İnternet bilgi hızlılığı,
- Model veri tabanına yönelik ERP alt yapısının oluşturulması.

4. Tehditler;

- Hızlı değişen moda akımları,
- Lokal coğrafi tasarım değişiklikler,

4.1.4 Birimin Gelişime Yönelik Öneriler

Birimin gelişimine yönelik öneriler şunlardır;

- Amsterdam'da tasarım ofisi açmak,
- Milano tasarım ofisi açmak,

- Londra’da tasarım ofisi açmak,
- Çocuk koleksiyonlarına yönelmek,
- Koleksiyon sıklığını yılda 12’ye çıkarmak,
- Lisans ürünlerine yönelmek,
- Merchandising ürünlerine tasarım yapmak.

4.1.5 Birim Hedefleri

İşletme özelinde belirlenen birim hedefleri şunlardır;

- Tasarım ekibinin kadrosunun genişletilmesi,
- Koleksiyon bazında satışları like-for-like’da %25 oranında artırmak,
- Markanın ürünlerde etkin kullanılması ve öne çıkartılması,
- Yılda 2 ana 2 hızlı koleksiyon hazırlamak,
- Koleksiyonlardaki ürünlerin %50’sini bayanlar yönelik hazırlamak,
- Koleksiyon bazında ürün adetlerini %65 oranında artırmak,
- Tasarım ekibinin yetkinliklerinin arttırılması,
- Ana koleksiyonların coğrafi segmentasyonlarının yapılması,
- Ürün geliştirme tasarım süreçlerinin uygulanması,
- Tasarım ekibinin etkin iş gücü ile güçlendirilmesi.

Süreçlerin analizi bittikten sonra olması gereken süreçler oluşturulmuş ve süreçlerin yukarıdaki son halleri belirlenmiştir. İşletme süreçlerini yukarıdaki süreçlere göre revize etmiştir. Böylece süreçlerde katma değer yaratmayan fonksiyonlar ortadan kaldırılmıştır.

4.1.6 Birim Aksiyon Planı

Şekil 4.2’de birim aksiyon planı detaylı bir şekilde sunulmaktadır. Bu kapsamda işletmenin birim stratejileri şunlardır;

- Tasarım organizasyonunun büyütülmesi kapsamında birim hedefi olarak tasarım ekibinin kadrosunun genişletilmesi hedeflenerek gerçekleştirilmiştir.

- Ürün geliştirme departman bütçesine uyum ve tasarım maliyetlerinin azaltılması kapsamında birim hedefi olarak konfeksiyon bazında satışları like-for-like'da %25 oranında artırmak hedeflenerek, ürün geliştirme bütçesine uyulması ve etkin maliyet ve kaynak kullanım analizlerinin yapılması aksiyonları planlanarak gerçekleştirilmiştir.
- Marka kimliğinin tasarımlara yansıtılması kapsamında markanın ürünlerde etkin kullanılması ve ön plana çıkarılması birim hedefi olarak belirlenerek bu kapsamda logo kullanımının öne çıkarılması ve marka sloganının ürünlerde kullanılması aksiyonları planlanarak gerçekleştirilmiştir.
- Koleksiyonlarda bayan tasarımlarına ağırlık verilmesi kapsamında birim hedefi olarak yılda iki ana iki ekspres koleksiyon hazırlamak ve koleksiyonlardaki ürünlerin %50'sini bayanlara yönelik hazırlamak hedeflenerek gerçekleştirilmiştir.
- Koleksiyon çeşitliliği ile müşteri memnuniyetini arttırmak kapsamında birim hedefi olarak ürün adetlerini %65 oranında arttırmak hedeflenmiş olup aksiyon planı olarak bayanlara yönelik bayanlara yönelik tasarımların ağırlıklı olduğu koleksiyonlar hazırlamak hedeflenerek gerçekleştirilmiştir.
- Tasarım ekibinin güçlendirilmesi kapsamında tasarım ekibinin yeteneklerinin artırılması birim hedefi olarak belirlenmiştir.
- Bölgesel tüketici satın alma alışkanlıklarına odaklı koleksiyon hazırlanması kapsamında birim hedefi olarak ana koleksiyonların coğrafi segmentasyonlarının yapılarak bölgesel pazar araştırmaları yapmak ve sonuçların koleksiyonlara yansıtılması aksiyonları planlanarak gerçekleştirilmiştir.
- Ürün geliştirme tasarım süreçlerinin uygulanması kapsamında birim hedefi olarak ürün geliştirme tasarım süreçlerinin uygulanması hedeflenerek gerçekleştirilmiştir.
- Performans odaklı yaklaşımın belirlenmesi kapsamında birim hedefi olarak tasarım ekibinin etkin iş gücü ile güçlendirilmesi hedeflenerek gerçekleştirilmiştir.

Birim Stratejisi	Birim Hedefi	Planlanan Aksiyonlar	Sorumlu Pozisyon	Hedeflenen Tarih
Tasarım organizasyonunun büyütülmesi	Tasarım ekibinin kadrosunun genişletilmesi	Mevcut modelhane yapısına yeni personel eklemek	Ür- Ge Md & İnsan Kay. Md.	Haziran 2012
Ürün geliştirme departman bütçesine uyum	Koleksiyon bazında satışları like-for-like 'da % 25 oranında artırmak	Ürün geliştirme bütçesine uyulması	Ür – Ge Md.	Aralık 2012
Tasarım maliyetlerinin azaltılması		Etkin maliyet ve kaynak kullanım analizlerinin yapılması		Mayıs 2012
Marka kimliğinin tasarımlara yansıtılması	Markanın ürünlerde etkin kullanılması ve öne çıkartılması	Logo kullanımının öne çıkartılması	Tasarım Ekibi	Haziran 2012
		Marka sloganının ürünlerde kullanılması		Haziran 2013
Koleksiyonlarda bayan tasarımlarına ağırlık verilmesi	Yılda 2 ana 2 Express koleksiyon hazırlamak		Tasarım Ekibi	
	Koleksiyonlardaki ürünlerin % 50'sini bayanlar yönelik hazırlamak	Piyasanın iyi analiz edilmesi	Ür – Ge Md.	
Koleksiyon çeşitliliği ile müşteri memnuniyetini arttırmak	Koleksiyon bazında ürün adetlerini % 65 oranında artırmak	Bayanlara yönelik tasarımların ağırlıklı olduğu koleksiyonlar hazırlanması		
Tasarım ekibinin güçlendirilmesi	Tasarım ekibinin yetkinliklerinin artırılması	Tasarım ekibinin etkin iş gücü ile güçlendirilmesi	Ür – Ge Md. & İnsan Kay. Md.	
Bölgesel tüketici satın alma alışkanlıklarına odaklı koleksiyon hazırlanması	Ana koleksiyonların coğrafi segmentasyonlarının yapılması	Bölgesel Pazar araştırmaları yapmak ve sonuçların koleksiyonlara yansıtılması	Ür – Ge Md	
Ürün geliştirme tasarım süreçlerinin uygulanması	Ürün geliştirme tasarım süreçlerinin uygulanması	Ürün Geliştirme tasarım süreçlerine bağlı kalınması	Ür – Ge Md.	Aralık 2012
		Birim iş planının oluşturulması	Stratejik Planlama Yön.	Nisan 2012
Performans odaklı yaklaşımın benimsenmesi	Tasarım ekibinin etkin iş gücü ile güçlendirilmesi	Görev tanımlarına göre personel istihdam edilmesi	Ür – Ge Md. & İnsan Kaynakları	Ocak 2013

Şekil 4.2 Birim aksiyon planı (FUGA, 2012)

4.1.7 Birim Eğitim Planı

İşletme çalışanların alması planlanarak gerçekleştirilmiş eğitimler Şekil 4.3'te belirtildiği gibidir.

Alınacak Eğitim	Planlanan Eğitim Tarihi	Eğitime Katılacaklar
Lisans ürünleri eğitimi	Mart 2012	Tüm ür-ge personeli
Marka eğitimi	Nisan 2012	Tüm ür-ge personeli
Satışa yönelik trends scouting	Mayıs 2012	Tüm ür-ge personeli
Çalışma Ortamında 5S uygulamaları	Mart 2012	Tüm Çalışanlar
Yöneticilik ve Liderlik Becerilerini geliştirme	Mart 2012	Yönetim Kadrosu
Karar Verme ve Problem Çözme Teknikleri	Mart 2012	Yönetim Kadrosu
Acil Durum Ekipleri Eğitimi	Mart 2012	Tüm Çalışanlar
İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği	Nisan 2012	Tüm Çalışanlar
İşletmede İletişim, İşyeri psikolojisi ve ekip ruhu	Nisan 2012	Yönetim Kadrosu
Sistem ve Süreç Yönetimi	Mayıs 2012	Yönetici Kadrosu
Stres ve Etkili Zaman Yönetimi	Mayıs 2012	Yönetici Kadrosu
Her Şikayet Bir Armağandır	Haziran 2012	Yönetici Kadrosu
Motivasyon ve Hedef Belirleme	Temmuz 2012	Yönetici Kadrosu
Etkili İletişim ve Empati	Temmuz 2012	Yönetici Kadrosu
Etkili sunum ve Sunu Hazırlama Teknikleri	Ağustos 2012	Yönetici Kadrosu

Şekil 4.3 Birim eğitim planı (FUGA, 2012)

4.1.8 Birim Karnesi

Birim karnesi işletmenin vizyon, misyon ve temel değerlerinden kurumsal karneye (balanced scorecard) indirgenen ve oradan da tüm birimlere indirgenen hedeflerdir. Bu hedefler birimler tarafından kurumsal karne baz alınarak oluşturulur. İşletmenin ana stratejisine uygundur.

Tasarım bölümünün birim karnesi Şekil 4.4'te gösterildiği gibidir.

Perspektif	Birim Performans Ölçütü	İzleme Periyodu	Hedef Değer %	Stratejilere Ulaşmak için Gerçekleştirilecek Aktiviteler
<u>Finansal Perspektif</u>	• Koleksiyon ciro (koleksiyon bazında satışlar)	Aylık	% 50	- Etkin maliyet ve kaynak kullanım analizlerinin yapılması. - Bölgesel Pazar araştırmaları yapmak ve sonuçların koleksiyonlara yansıtılması. - Tasarım ekibinin etkin iş gücü ile güçlendirilmesi. - Piyasanın iyi analiz edilmesi.
	• Koleksiyon net kar	Aylık	% 75	- Etkin maliyet ve kaynak kullanım analizlerinin yapılması.
	• Koleksiyon Satışlarının Hedefe Uyumu	Aylık	% 25	- Bölgesel Pazar araştırmaları yapmak ve sonuçların koleksiyonlara yansıtılması. - Tasarım ekibinin etkin iş gücü ile güçlendirilmesi. - Piyasanın iyi analiz edilmesi.
	• Koleksiyon bütçesine uyum	Aylık	% 85	- Ürün geliştirme bütçesine uyulması. - Etkin maliyet ve kaynak kullanım analizlerinin yapılması.
<u>İç Süreçler Perspektifi</u>	• Koleksiyon parça adedi	Aylık	100 adet	- Bölgesel Pazar araştırmaları yapmak ve sonuçların koleksiyonlara yansıtılması. - Koleksiyon çeşitliliği ile müşteri memnuniyetini arttırmak.

Şekil 4.4 Birim karnesi (FUGA, 2012)

4.2 Tasarım Süreçleri

Bu çalışmada tasarım süreçleri için öncelikle süreç mimarisi oluşturulmuştur. Bu süreç mimarisinde yer alan süreçlerin çizimi için ARIS programı kullanılmıştır. Süreçler program üzerinde birbirine bağlanmış, ilgili pozisyonlar, süreç girdi ve çıktıları, süreçlerin birbiriyle ilişkileri detayları aktarılmıştır. Tasarım süreçleri;

- Ürün geliştirme süreç mimarisi,
- Konfeksiyon stratejisi oluşturma süreçleri,

- Koleksiyon hazırlama süreci,
- Tasarım süreci,
- Föy oluşturma süreci,
- Numune oluşturma süreci,
- Çoğaltma numunesi hazırlama süreci,
- Sipariş öncesi üretim numunesi hazırlama süreci,
- Ürün değerlendirme süreci,
- Yeni model performansının izlenmesi alt başlıkları altında Ekler bölümünde ayrıntılarıyla şeklen gösterilmektedir.



BÖLÜM BEŞ

SONUÇLAR

Tezin beşinci bölümünde konfeksiyon işletmelerinde stratejik planlama ve tasarım süreçlerinde stratejik planlama uygulamalarında elde edilen bulgular literatür destekli olarak yorumlanarak sonuçlar açıklanacaktır.

Stratejik planlama kavramı 1950’li yıllardan günümüze kadar işletmelerin en önemli süreçlerinden biri haline gelmiştir. Stratejik planlama işletmelerin sektörlerine göre farklılık gösterse de temelde işletmelerin var olabilmesi için hayati bir süreçtir. Stratejik planlama uygulama ve yaklaşımları için farklı sektörlerde farklı yaklaşımlar ve yöntemler uygulanabilmektedir. Stratejik planlama bu yöntemler tek tek uygulanabildiği gibi farklı yöntemlerin hibrit olarak kullanılabilmesi mümkündür.

Stratejik planlama çalışmalarında üst yönetimin kararlılığı ve devamlılığı büyük önem taşımaktadır. Yapılan uygulama çalışmasında da üst yönetim stratejik planlama çalışmalarında önemli rol oynamıştır. Üst yönetimin destek vermesi kadar stratejik planlama çalışmasının tüm işletmeye yaygınlaştırılması ve indirgenmesi de hayati önem arz etmektedir. Çalışanlar aksiyon planlarını bilmeli, Anahtar Performans Göstergelerini (KPI) takip etmelidir.

İzmir’de kurulu bir konfeksiyon işletmesinde yapılan bu çalışmada işletmede “Büyüme Stratejisi” benimsenmiştir. Bu çalışmada alternatif stratejiler bölümler için yapılan SWOT analizleri ile belirlenmiş olup birim stratejilerinin, birim hedeflerinin ve aksiyon planlarının değiştirilmesi şeklinde uygulanacaktır.

İşletme için anahtar performans göstergeleri “Finansal”, “Müşteri”, “İç Süreçler” ve “Öğrenme ve Büyüme” olarak 4 perspektifle ilişkilendirilmiştir. Her ana grup için belirlenen anahtar performans göstergeleri sayısal olarak takip edilmiştir. Anahtar Performans Göstergelerinin (KPI) tüm çalışanlara indirgenmesi için toplantılar yapılmış, eğitimler verilmiştir.

Bu perspektiflere göre her bölüm için stratejik hedefler, seçimler, uygulanan stratejiler bağlamında oluşturulan stratejik seçimlere bağlı olan birim stratejileri belirlenmiştir. Bu birim stratejiler doğrultusunda da birim hedefleri, gerçekleşen aksiyonlar ve sorumlu pozisyonlar belirlenmiştir. Bu çalışmada “Konfeksiyon İşletmelerinde Stratejik Planlama ve Tasarım Süreçlerinde Stratejik Planlama Uygulamaları” gerçekleştirilerek sonuçları analiz edilmiştir.

Sonuçlara göre işletmenin Kurumsal karnedeki Tasarım Süreçlerine yönelik hedef KPI’ları “Koleksiyon ciro”, “Koleksiyon net kar”, “Koleksiyon satışlarının hedefe uyumu”, “Koleksiyon bütçesine uyum” ve “Koleksiyon parça adedi” olarak belirlenmiştir. Ölçüm dönemi 1 ay olmak üzere sonuçlar 3 yıl boyunca takip edilmiştir.

Stratejik planlama çalışmasına başlamadan önce yapılan SWOT analizlerine tüm çalışanlar dahil edilmiş, her süreç yöneticisi kendi ekibiyle bölüm SWOT’larını oluşturmuşlardır. Konfeksiyon işletmesinde tasarım süreçlerinde belirlenen Anahtar Performans Göstergeleri (KPI) ile işletmenin Kurumsal Karnesinde (Balanced Scorecard) yer alan birçok Anahtar Performans Göstergesinin (KPI) de direkt ve dolaylı olarak olumlu olarak etkilendiği gözlemlenmiştir. Bu gözlemler sonucunda işletmeye özgü bir stratejik planlama çalışması hazırlanmıştır.

KAYNAKLAR

- Aktan, O. (2014). Stratejik planlama alanında yapılan lisansüstü tezlerin incelenmesi. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 2(1), 12-31.
- Aktepe, E. (2004). *İşletmecilik bilgileri*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Alpkan, L. (2000). *Stratejik yönetim kapsamlılığı, stratejik tercihler ve yönetici özellikleri arasındaki ilişkiler*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü
- Andrews, K. R. (1987). *The concept of corporate strategy*. New Jersey: Homewood.
- Ankaralı, A. (2020). *İşletmelerin küresel rekabet ortamında stratejik planlama ve karar alma süreçlerinde muhasebe verilerinin önemi ve yönetim analizi*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi] İstanbul Medipol Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ansoff, H. I. (1973). *Corporate strategy*. Middlesex: Penguin Books.
- Arıbaş, N. (2013). Kamuda stratejik planlamanın katılımcılık boyutu. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 4(1), 80-100.
- Athapaththu, H. (2016). An overview of strategic management: An analysis of the concepts and the importance of strategic management. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 2(6), 124-127.
- Aydın, M. D., & Aksoy, S. (2007). Kamu kesiminde stratejik planlama ve çalışanlara yansımaları: Hacettepe Üniversitesi örneği. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 293-322.
- Bakan, İ., & Paksoy, M. (2013). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Lisans.
- Balcioğlu, M. (2012). *Stratejik yönetim ve büyükşehir modellerinde stratejik planlama: İzmir ve Ankara uygulamalarının karşılaştırılması*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Barca, M. (2005). Stratejik yönetim düşüncesinin evrimi: bilimsel bir disiplinin oluşum hikayesi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 7-38.
- Barutçugil, İ. (2013). *Stratejik yönetim*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

- Bayraktar, B. B., & Kakırman, A. (2007). Kurumsal bilginin stratejik planlama sürecinde kullanılması: bir ilçe belediyesi örneği. *Bilgi Dünyası Dergisi*, 8(2), 280-296.
- Betz, F. (2010). *Yönetim stratejisi, stratejik yönetim ve enformasyon teknolojisi*. Ankara: TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları.
- Bıyıklı, N. E. (2021). Tekstil ve moda tasarımı eğitiminde sektör iş birliğiyle yürütülen tasarım projelerinin taraflar açısından önemi. *Yıldız Journal Of Art And Design*, 8(1), 23-32.
- Billingham, R. E., & Sack, A. R. (1987). Conflict tactics and the level of emotional commitment among unmarrieds. *Human Relations*, 2(1), 59-74.
- Bircan, İ. (2003). Kamu kesiminde stratejik yönetim ve vizyon. *Planlama Dergisi*, 1(42), 11-19.
- Bourne, M., Pavlov, A., Franco-Santos, M., Lucianetti, L. ve Mura, M. (2013). *Generating organisational performance: The contributing effects of performance measurement and human resource management practices*. International journal of operations&production management.
- Bryson, J. M. (1988). *Strategic planning for public and nonprofit organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bush, T., & Coleman, M. (2000). *Leadership and strategic management in education*. London: Paul Chapman Publishing.
- Carpenter, M., Bauer, T. ve Erdogan, B. (2012). *Developing mission, vision, and values*. Management Principles.
- Caulfield, I., & Schultz, J. (1989). *Planning for change: strategic planning in local government*. London: Longman Group UK.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial empire*. Cambridge Mass.
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G. ve Røvik, K. A. (2007). *Organization theory and the public sector: instrument, culture and myth*. London: Taylor & Francis.
- Cihangir, Ç. K. (2009). Stratejik planlama yaklaşımının mekanın planlamasında taşıdığı olanaklar ve riskler üzerine değerlendirme. *Memleket Siyaset Yönetim Dergisi*, 42(1), 204-213.

- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1999). *Değişim*. İstanbul: Mess Yayın.
- Çakmak, I. P., & Taş, E. (2012). Strategic planning practices of contractor firms in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (s. 40 – 46.). İstanbul: 8 th International Strategic Management Conference.
- Çedikçi, T. (2008). *Türkiye ekonomisinde markalaşmanın yeri ve önemi; tekstil sektöründe bir uygulama*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetinkaya, H. (2004). *Endüstriyel İşletmelerde Uzun Dönemli Stratejik Planlama ve Uygulaması*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi] Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Çevik, H. H. (2010). *Kamu yönetimi kavramlar sorunlar tartışmalar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çoban, B., & Karakaya, E. Y. (2010). geleceği planlamada stratejik yönetim ve SWOT analizi: kavramsal yaklaşımlar. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 5 (4), 342-352.
- Çoşkun, S. (2012). Kamu çalışanlarının stratejik planlama süreç ve sonuçlarına ilişkin görüşleri bir olay çalışması. *Journal of Social Policy Conferences*, 63(1), 65-93.
- Dalay, İ., Coşkun, R. ve Altunışık, R. (2002). *Stratejik boyutuyla modern yönetim yaklaşımları*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Daugherty, E. (2003). Strategic planning in public relations: A matrix that ensures tactical soundness. *Public Relations Quarterly*, 48(1), 21-26.
- David, F. R. (2011). *Strategic management concepts and cases*. New York: Prentice Hall International Inc.
- Devivo, S. B. (2008). *The strategic planning process: An analysis at two small colleges*. [Unpublished Doctoral dissertation]. University of Pennsylvania.
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Timaş Matbaası.
- Dobni, C. B. (2010). The relationship between an innovation orientation and competitive strategy. *International Journal of Innovation Management*, 14(02), 331-357.
- Doğan, S. (2002). İşletmelerde vizyon ve misyon bildirisi geliştirme ve önemi üzerine bir araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(1), 143-174.

- Dursun, İ. T. (2007). *Stratejik yönetim yaklaşımları açısından sektör analizi: seramik kaplama malzemeleri sektörü örneği*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Dyson, R. G. (2002). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*, 152(3), 631-640.
- Elma, C., & Demir, K. (2000). *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar, uygulamalar ve sorunlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Erdoğan, E. (2003). *İnsan kaynakları planlaması ve tekstil sektöründeki bir işletmede uygulama örneği*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Erdoğan, T. (1993). *Yönetim, pazarlama ve satış*. İstanbul: Der Yayınları .
- Eren, E. (2005). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.
- Erkut, H. (2009). *Stratejik yönetimin temelleri-yönetimin kanatları*. İstanbul: Yalın Yayıncılık.
- Farrell, A. (2014). *An introduction to strategic planning*. New York: Analytical Planning.
- FUGA. (2012). *Stratejik iş planı (2012-2017)*. FG group.
- Fred, D. R. (2011). *Strategic management: concepts and cases*. New Jersey: Prentice Hall.
- Göktekin, İ. (2003). *Küçük ve orta ölçekli işletmelerde stratejik planlama ve bir uygulama*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gözlükaya, T. (2007). *Mahalli idareler ve stratejik planlama: modeller ve uygulama örnekleri*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güney, S. (2000). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Giles, W. D. (1991). Making strategy work. *Long Range Planning*, 24(5), 75-91.
- Jeans, R. B. (2017). *The CIA and third force movements in China during the early cold war: the Great American dream*. Lexington Books.
- Karabay, G. (2010). *Bir konfeksiyon işletmesinde üretim planlaması ve optimizasyonu*.

- [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Karaman, A. E. (2011). *Üniversitelerin stratejik planlarındaki SWOT analizleri*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.
- Koçer, İ. (2007). *İşletme ve organizasyonlarda stratejik yönetim yaklaşımları*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Korkmaz, İ. H. (2010). *Kamu idarelerinde stratejik planlama: Türkiye istatistik kurumu (TÜİK) üzerine bir inceleme*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kraus, S., Harms, R. ve Schwarz, E. J. (2006). Strategic planning, in smaller enterprisses new empricial. *Management Research News*, 29(6), 37-46.
- Kurulgan, M. (1996). *İşletmelerde örgüt geliştirme ve yapısal değişim stratejileri:- SARAR giyim ve tekstil sanayii A.Ş.'de yapılan bir uygulama*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi] Ankara Üniversitesi.
- Leblebici, D. N., & Erkul, E. (2008). Planlı kalkınma deneyiminden stratejik planlamaya geçiş: Türkiye örneği. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 269-285.
- Lorenzen, M. (2006). Strategic planning for academic library instructional programming. *Illinois Libraries*, 86(2), 22-29.
- Max, M. (2012). *The strategy book*. New Jersey: Prentice Hall.
- Mermercioglu, M., & Akpınar, M. (2018). Öncü Türk firmalarında tasarım yönetimi ve inovasyon. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 19(1), 89-114.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 948.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107-114.
- Mutlu, M. (2019). *Endüstri 4.0 uygulamalarına ilişkin algılar: otomotiv ve tekstil sektörü üzerinde bir araştırma*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Bursa Uludağ Üniversitesi.
- Mütercimler, E. (2006). *Geleceği yönetmek*. İstanbul: Alfa basım.

- Narinoğlu, A. (2009). *Yerel yönetimlerde stratejik yönetim ve planlama*. İstanbul: Mart Matbaacılık Sanatları.
- Newbery, M. (2012). *Global Market Review for the Denim and Jeanswear Industries: With Forecasts to 2010*. Aroq.
- zdem, G. (2011). An analysis of the mission and vision statements on the strategic plans of higher education institutions. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 11(4), 1887–1894.
- zgen, H., & Seviin, A. (2000). Türk tekstil sanayindeki büyük imalat işletmelerinin rekabet stratejisi geliştirme süreçlerine ilişkin bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 63-76.
- Öztürk, E. (2005). *Faaliyet tabanlı maliyetlendirme ve tekstil sektöründe bir uygulaması*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Pakkanen, T. M. (2012). *Internal and external analysis*.
- Pamuk, B., & şengl, E. (2018). Türk tasarım kimliği oluşturma yolunda ulusal strateji ve eylem planları. *Social Sciences*, 13(2), 76-84.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2015). *Stratejik yönetim*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Pindur, W. (1992). Public sector strategic planning for the year 2000. *Journal of Strategic Change*, 2(1), 101-117.
- Pistol, G. (2002). *The role and importance of the strategic planning in bank marketing*. Bkreş: Spiru Haret University.
- Plant, T. (2009). Holistic strategic planning in the public sector. *Performance Improvement*, 48(2), 38-43.
- Poister, T. H. (2003). *Measuring performance in public and nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: FreePress.
- Rumelt, P. R. (2011). *Good strategy, bad strategy: the difference and why it matters*. USA: Crown Business.
- Rusjan, B. (2010). Model of a strategic analysis of manufacturing: application of general planning and analysis process methodology. *Advances in Management*, 3(2), 39- 44.

- Söyler, İ. (2007). Kamu sektöründe stratejik yönetim uygulanabilir mi? engeller/güçlükler. *Maliye Dergisi*, 152(1), 103-115.
- Sheridan, D. H. (1998). *An analysis of strategic planning practices at Ontario Colleges of applied arts and technology*. [Unpublished Doctoral Thesis]. University of Toronto .
- Songür, N. (2008). Belediyelerin stratejik planlama sürecindeki gereklilikleri yerine getirme durumları üzerine bir araştırma. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 17(4), 63-86.
- Sucu, M. E. (2010). *Stratejik yönetim ve bir araştırma*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taşkıran, N. (1999). *İşletme stratejileri ve politikaları*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.
- Türkay, O., Solmaz, S. A. ve Şengül, S. (2011). Strategic analysis of the external environment and the importance of the information: research on perceptions of hotel managers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24(1), 1060-1069.
- Türkkan, E. (2003). *Vizyon rekabeti*. Ankara: Liberti Yayınları.
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (1999). *Strategic management: cases and concepts*. McGraw-Hill.
- Tortop, N., İşbir, E. ve Aykaç, B. (2007). *Yönetim bilimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ülgen, H., & Mirze, K. (2010). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ünlü, M. A. (2013). *Küçük ve orta ölçekli işletmelerde stratejik planlama ve bir uygulama*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Üzün, C. (2000). *Stratejik yönetim ve halkla ilişkiler*. İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.
- Kırılmaz, M. (2013). *Kamu kurumlarında stratejik yönetim: İçişleri Bakanlığı örneği*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü.
- Wright, P., Kroll, M. J. ve Parnell, J. (1998). *Strategic management concepts and cases*. New Jersey: Prentice Hall.

- Yenice, E. (2006). Kamu kesiminde performans ölçümü ve bütçe ilişkisi. *Sayıştay Dergisi*, 61(1), 57-68.
- Yıldırım, H., & Tahtalıoğlu, H. (2016). Türk kamu yönetimi stratejik plan uygulamasında sahiplenme ve katılım sorunları. *Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 181-196.
- Yılmaz, A., & Akdemir, S. (2005). *Örgütlerde vizyon ve yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ying, H. N. (2013). *Simülasyonlar perakende mağazacılıkta stratejik planlama uygulaması*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Yücel, Ö. (2020). Konfeksiyon işletmelerinde üretim süreç etkinliklerinin belirlenmesi. *Turkish Journal of Fashion Design and Management*, 2(1), 11-19.
- Yüzbaşıoğlu, N. (2004). *2000'li yıllarda strateji ve planlama*. Konya: Çizgi Kitabevi.

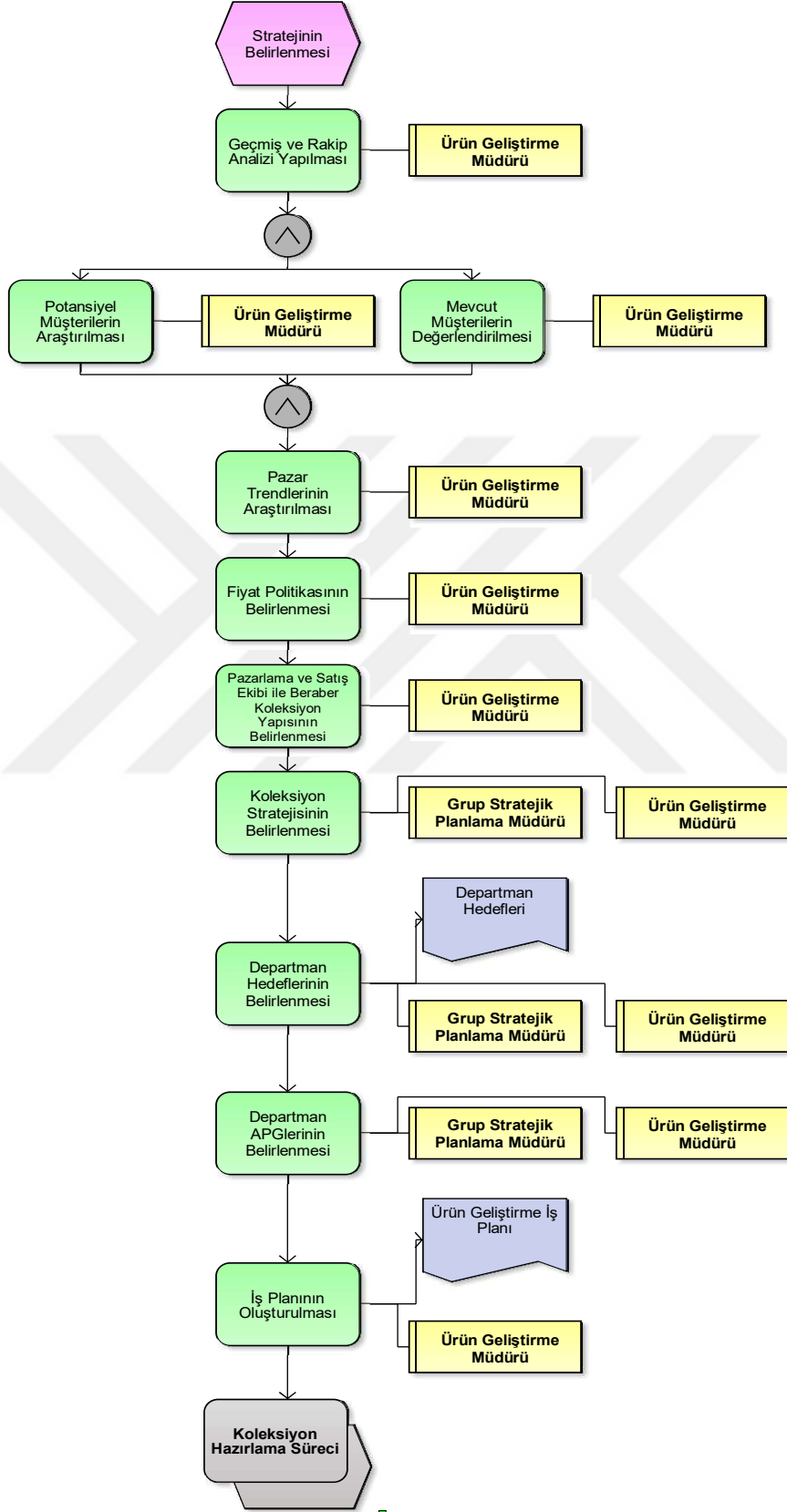


EKLER

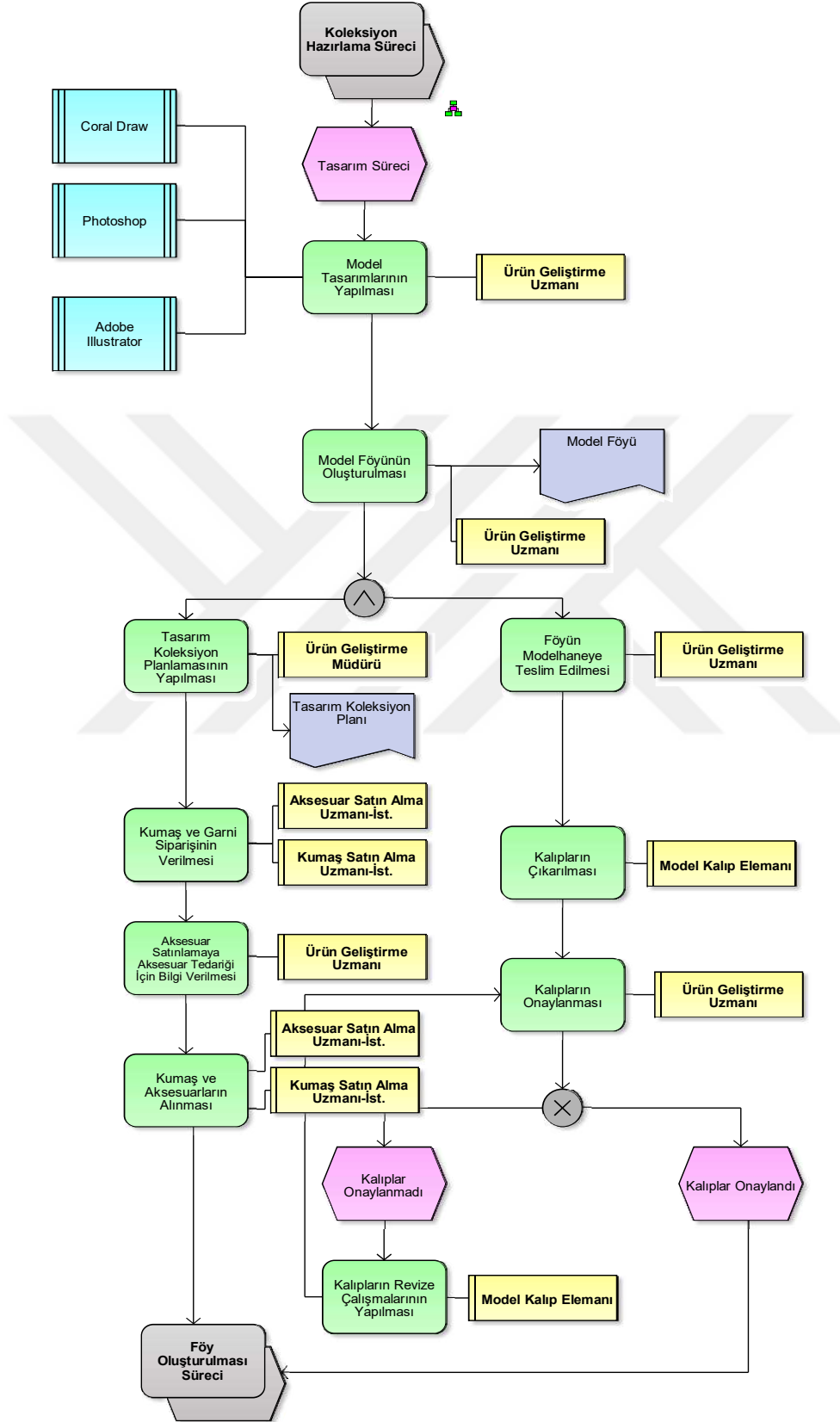
EK 1: Ürün Geliştirme Süreç Mimarisi



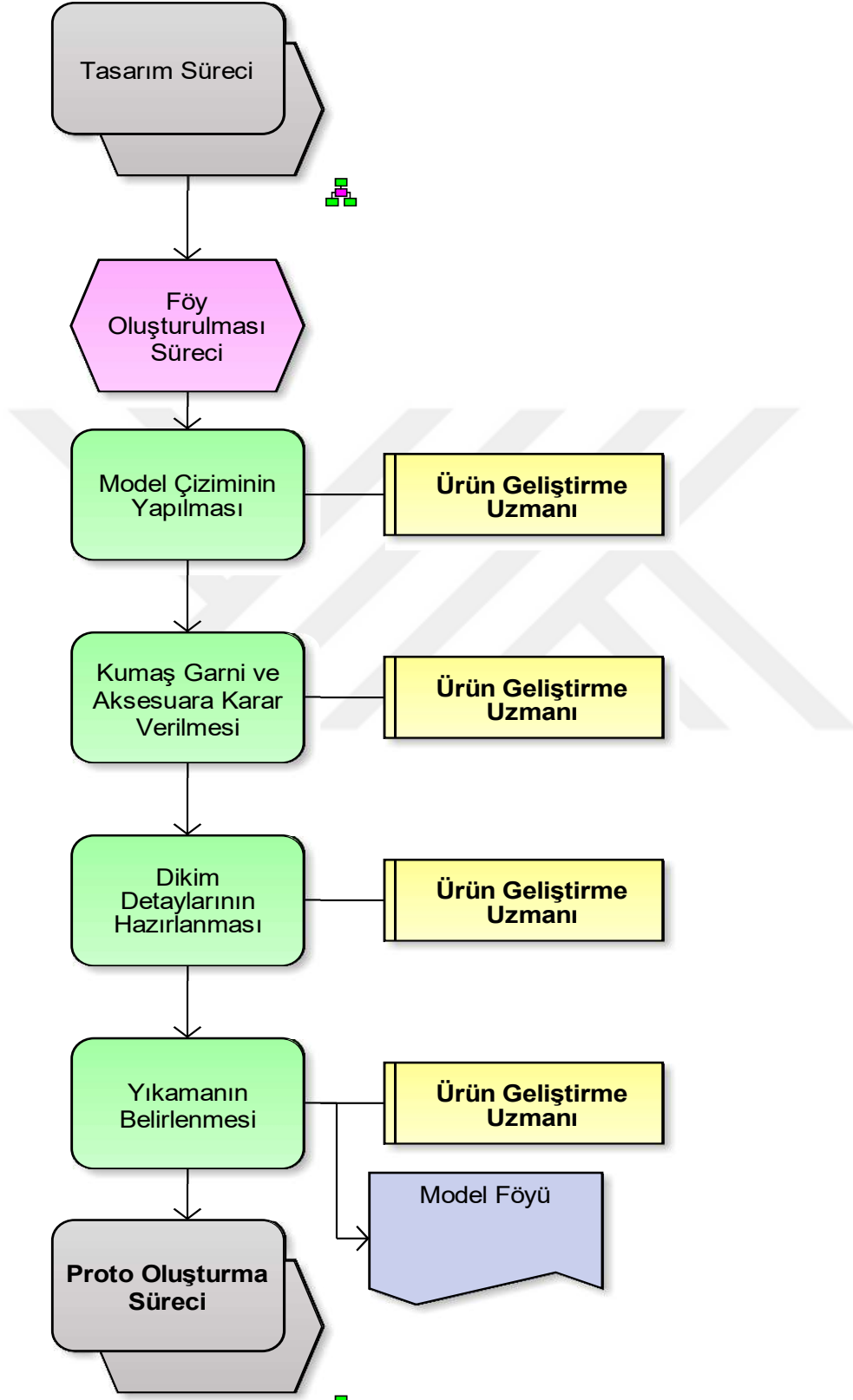
EK 2: Konfeksiyon Stratejisi Oluşturma Süreci



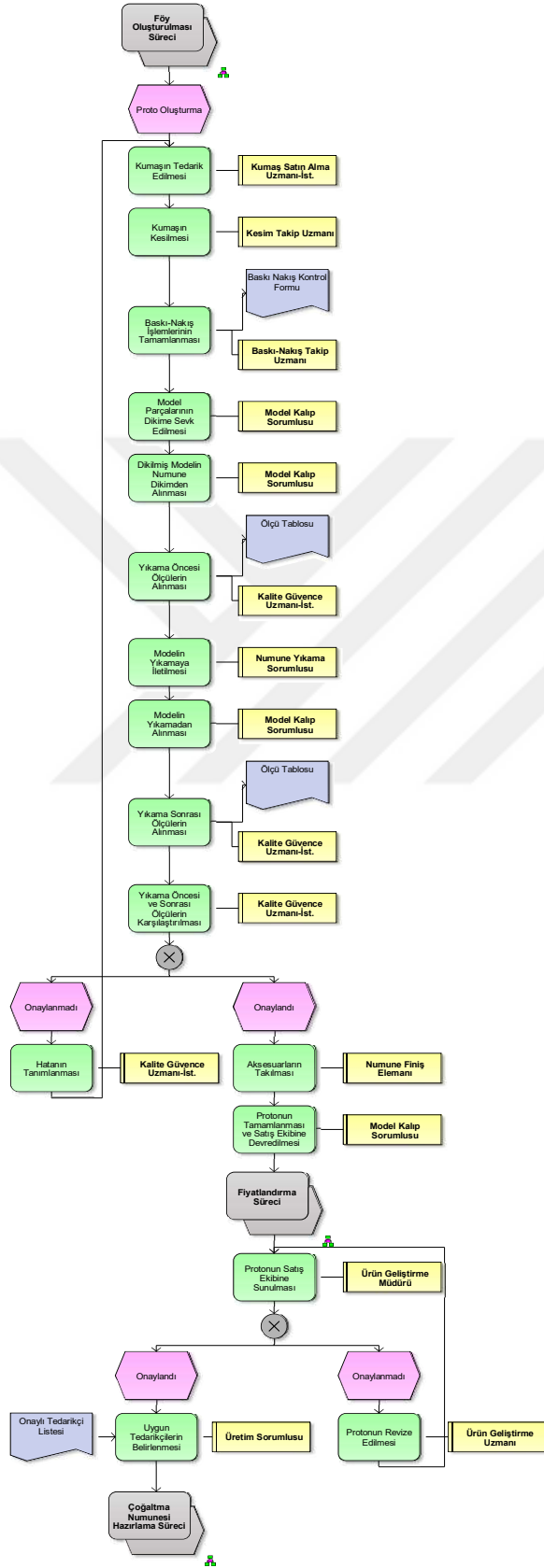
EK 3: Tasarım Süreci



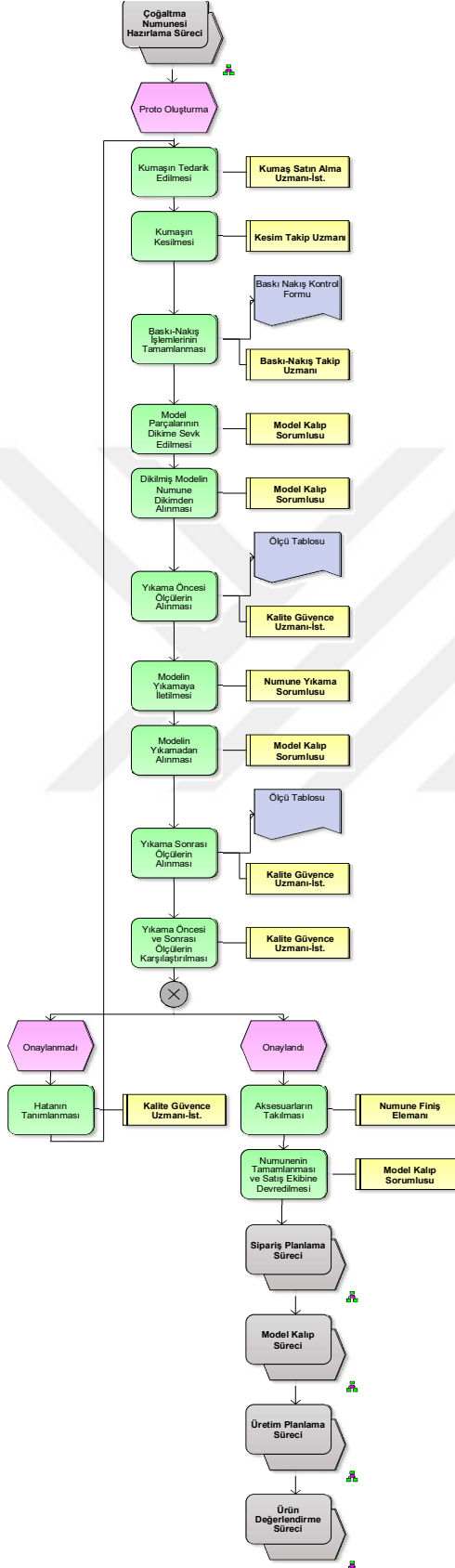
EK 4: Föy Oluşturulması Süreci



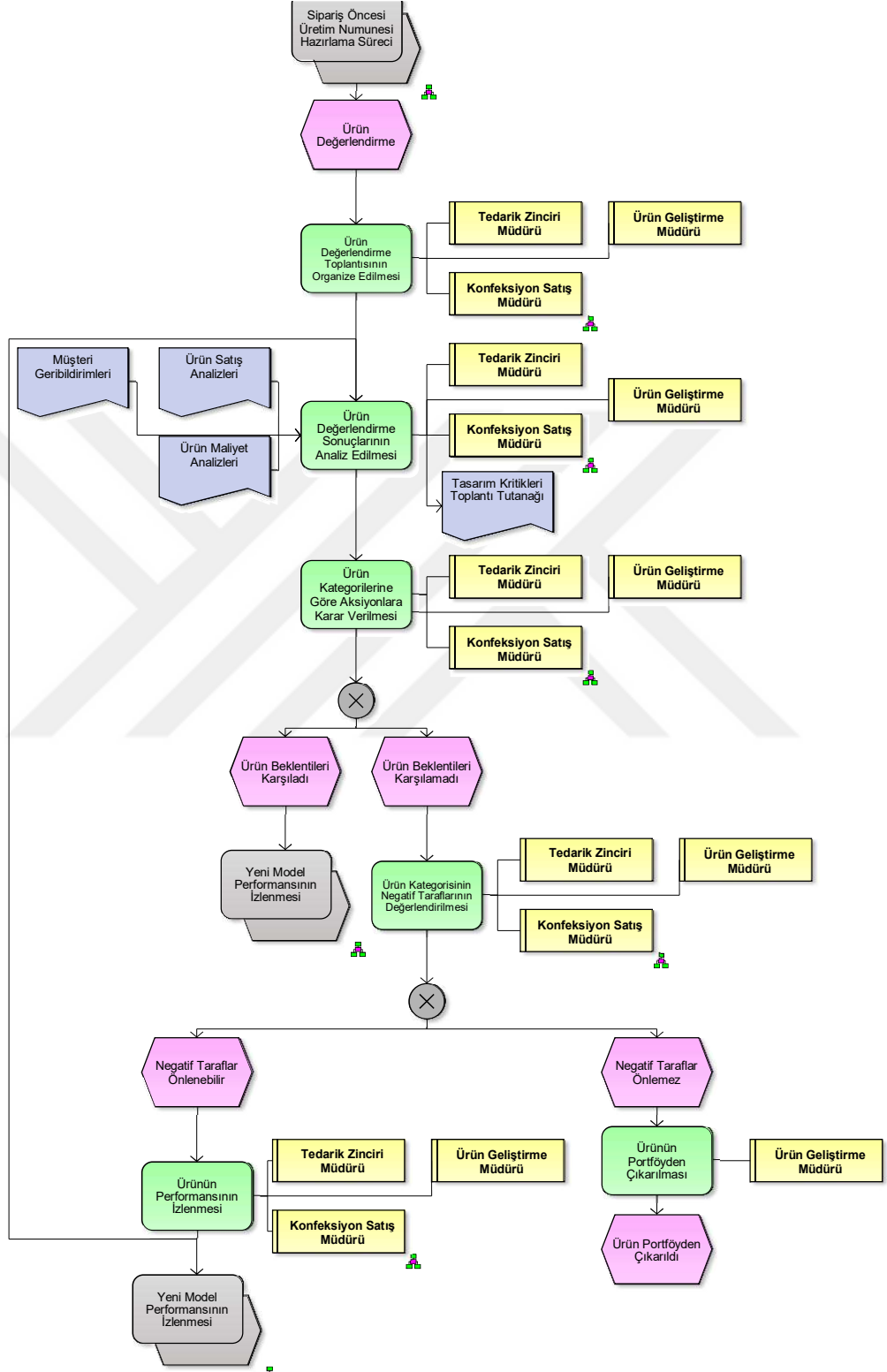
EK 5: Numune Oluşturma Süreci



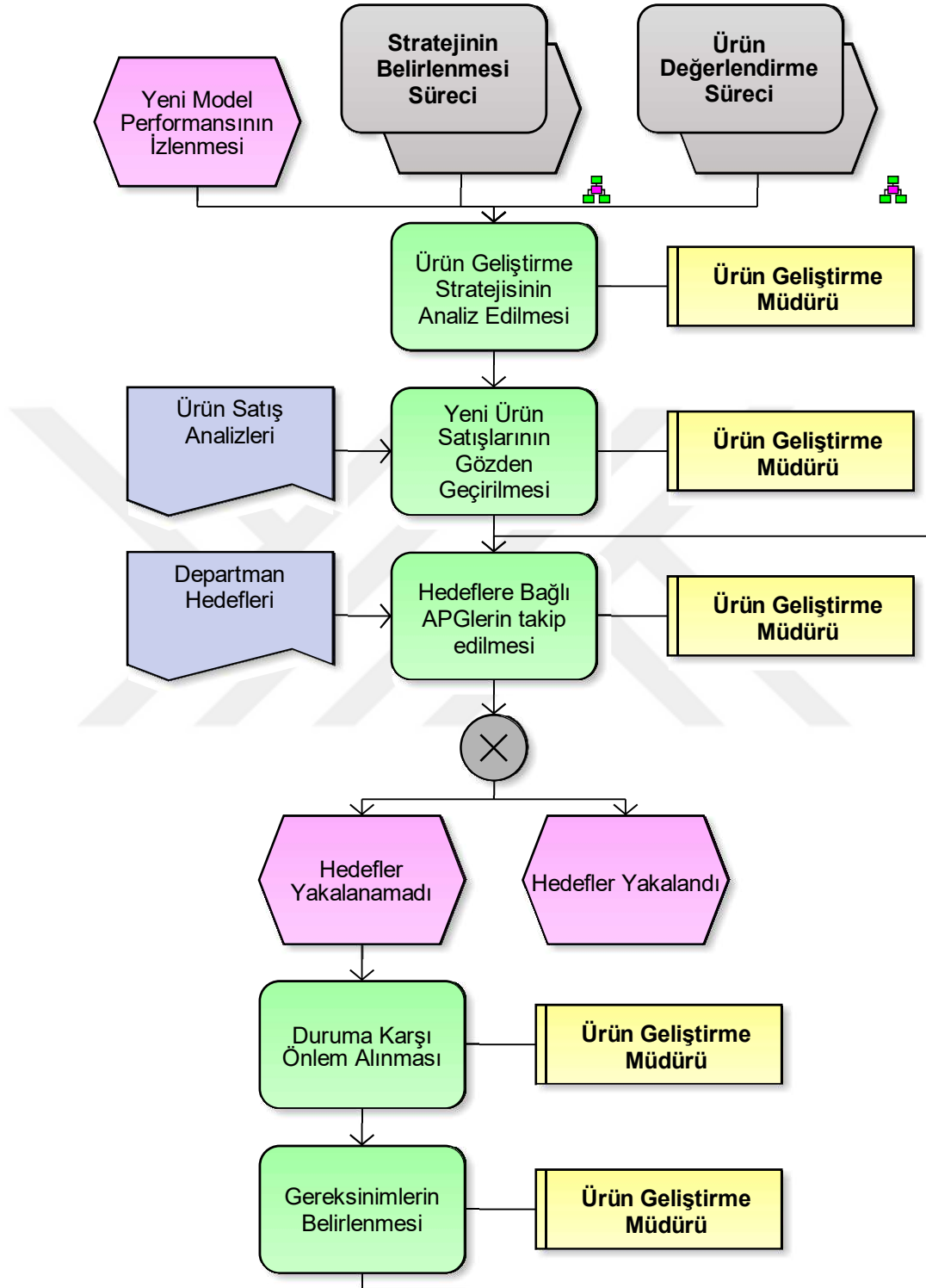
EK 7: Sipariş Öncesi Üretim Numunesi Hazırlama Süreci



EK 8: Ürün Değerlendirme Süreci



EK 9: Yeni Model Performansının İzlenmesi



EK 10: Konfeksiyon Hazırlama Süreci

