

T. C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EKONOMETRİ ANABİLİM DALI
YÖNEYLEM ARAŞTIRMASI BİLİM DALI

**SİMÜLASYONLAR VE PERAKENDE MAĞAZACILIKTA STRATEJİK
PLANLAMA UYGULAMASI**

HİKMET NAZLI YİNG

Yüksek Lisans Tezi

İSTANBUL, 2013

T.C
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EKONOMETRİ ANABİLİM DALI
YÖNEYLEM ARAŞTIRMASI BİLİM DALI

**SİMÜLASYONLAR ve PERAKENDE MAĞAZACILIKTA STRATEJİK
PLANLAMA UYGULAMASI**

Yüksek Lisans Tezi

HİKMET NAZLI YİNG

Danışman: Doç. Dr. HABİP KOÇAK

İSTANBUL, 2013



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

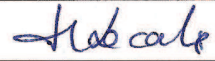
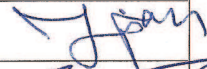
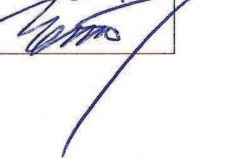
TEZ ONAY BELGESİ

EKONOMETRİ Anabilim Dalı YÖNEYLEM ARAŞTIRMASI Bilim Dalı TEZLİ
YÜKSEK LİSANS öğrencisi HIKMET NAZLI YİNG'nin SİMÜLASYONLAR VE
PERAKENDE MAĞAZACILIKTA STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMASI
adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 28.06.2013 tarih ve 2013-24/17 sayılı
kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği /oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul
edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 24/07/2013

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

1.	Tez Danışmanı	Doç. Dr. HABİB KOÇAK	
2.	Jüri Üyesi	Prof. Dr. İBRAHİM DOĞAN	
3.	Jüri Üyesi	Prof. Dr. MEHMET TİĞLİ	

ÖZET

Stratejik planlama özellikle 2.Dünya Savaşı'ndan sonra gündeme gelen ve değişik aşamalardan geçen bir yönetim anlayışıdır. Stratejik planlama ile işletmeler çeşitli alternatifler ortaya koyarak önceden belirlediği amaçlarına ulaşmaya çalışırlar. İşletmelerde geleceğin belirsiz olması ve bir sorun olarak karşımıza çıkması işletmeleri planlama yapmaya ve gelecek hakkında öngörülerde bulunarak daha rasyonel adımlar atmaya yöneltmiştir.

Stratejik planlamanın sağladığı analiz ile işletmeler çevrelerini daha iyi tanıma imkânı bulmuşlar, daha fazla alternatifler saptamışlar, daha doğru tahminlerde bulunarak daha etkin kararlar almaya başlamışlardır. Böylece işletmelerin başarı şansı artmış, piyasada daha etkin rol oynamaya başlamışlardır.

Simülasyonun bugün bildiğimiz kullanımı ise 1970'li yılların sonunda başlamıştır. Bilgisayarların maliyeti oldukça düşmüş ve çok daha hızlanmış ve simülasyonun değeri birçok alanda keşfedilmeye başlanmıştır. Aynı zamanda, bu süreç içerisinde simülasyon, üniversitelerde Endüstri Mühendisliği ve Yöneylem Araştırması dallarının standartlaşan bir bölümü haline gelmiştir. Son zamanlarda modern yönetim biliminde de önemli bir araç olarak simülasyonun kullanıldığı gözlenmektedir.

Genelde, bir problem, sistem çözümleyiciye, bir istatistikçiye, bir model kurucuya sözlü ve nitel terimlerle anlatılır. Model kurucu bunları nicel terimlerle formüle etmek, değişken diline dönüştürmek ve nicel kavramlarla yer değiştirmek durumundadır. Ancak bundan sonra bir modelleme sürecine başlanabilir. Bu sürecin önemli bir aşaması gözlem yapmak ve veri toplamaktır. Bir market, bir berber, vb. bile kendi işleyişini görmek, aksaklıkları gidermek, maliyet ile yararı optimize etmek için sürekli gözlem yapmak ve veri toplamak durumundadır. Öteki rakipleri ile rekabet edebilmek için gerekli değişiklikleri yenilikleri zamanında yapabilmelidirler. Verileri değerlendirerek sonuçları çözümlemek, çeşitli senaryolar üzerinden denemeler yaparak bu sonuca ulaşmaları olanaklıdır. Bunun için veriler yardımıyla sistemi çözümlemek ve bir benzetim modelini bilgisayarda yaratmak yeterlidir. Rekabette, veriyi en doğru biçimde toplayan, en doğru biçimde çözümleyen, en doğru biçimde modelleyenler kazançlı çıkacaktır.

Bu nedendir ki günümüz işletmeleri kullanmış oldukları bilgisayar programları ve doğru simülasyon verileri ile rakiplerinin önüne kolayca geçebilmektedir.

Bu araştırmada, stratejik planlamanın ve simülasyonun perakende mağazacılık sektöründe nasıl uygulandığı ve elde edilen verilerle ne gibi sonuçlara varıldığına cevabı arandı. Bu amaçla birinci bölümde strateji, stratejik yönetimin ve stratejik planlamanın tanımı, özellikleri ve yararlarını, birbirleri ile ilişkilerini, kullanılan araçları ve geçirdikleri süreçler açıklandı. Aynı bölümde perakende planlama kavramı ve stratejik planlama ile ilişkisi, perakende planlamanın yöntemleri ve perakende planlama süreçleri işlendi. İkinci bölümde ise simülasyonun tanımı, tarihçesini, kullanım alanlarını, avantaj ve dezavantajlarını, süreçlerini ve kavramsal yapısını, model ve yaklaşımlardan başlayıp kısa örneklerle kullanılan testler ve perakende mağazacılık ile olan ilişkisi açıklandı. Üçüncü bölümde ise, stratejik planlamanın ve simülasyon yönteminin perakende mağazacılık sektöründe nasıl kullanıldığı, ne gibi avantajlarının olduğu ve stratejik planlamanın nasıl uygulandığı anlatıldı. Böylece işletmelerde yapılan stratejik planlamada simülasyon yöntemini kullanarak nasıl satış tahminleri yapacağımız aktarıldı.

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 tahminlemelerin gerçeğe yakın olduğu ve stratejik planlamaya önem veren şirketlerin de büyüme kaydettiği” tezini doğrulayan niteliktedir.

Anahtar Kelimeler : Simülasyon, Perakende Mağazacılık, Benzetim, Tekstil Sektörü, Stratejik Planlama

ABSTRACT

After the 2nd World War, especially from the agenda of strategic planning and management understanding the various stages. Pre-determined by a variety of businesses with strategic planning objectives seek to gain by putting forward alternatives. Seen as a problem in the future is uncertain, and the emergence of enterprises planning to businesses and directed to take steps for the future, predicted more rational.

Provides businesses with strategic planning analysis found the opportunity to get better acquainted with their surroundings, demonstrated a more alternatives, the more accurate predictions have started to take more effective decisions. Thus, increased the chances of success of businesses in the market, have begun to play a more active role.

Strategic planning is one of the methods of analysis of the simulation so that the simulation method. The use of simulation as we know it today started in the late 1970s. The cost of computers and simulation value is quite fallen and much more accelerated in many areas began to be explored. At the same time, it is in the process of simulation, industrial engineering and operations research at universities has become part of standardized branches. I recently used the simulation as an important tool in modern management science, has been observed.

In general, a problem, the system analyzer, a statistician, a model that describes the founder verbal and quantitative terms. Model founding them to formulate quantitative terms, in terms of quantitative variables to convert and change the language of the state. However, then begin a process of modeling. An important step of this process is to observe and collect data. A convenience store, a barber shop, and so on. to see if its functioning, troubleshoot failures, in order to optimize cost and benefit must constantly make observations and collect data. Information data to analyze the results, experiment with a variety of scenarios is possible to reach this conclusion. To do this with the help of data on the computer system to analyze and create a simulation model is sufficient. Competition, which collects data as accurately as the analysis correctly, will benefit from the models correctly.

This is the reason they are used in today's enterprises and accurate simulation of computer programs and data may not be easily rise above their competitors.

In research, the simulation data obtained from the retail industry and how it applies to what you searched for the answer to such conclusions been reached. For this purpose, the first part strategy, strategic management and strategic planning, definition, characteristics and benefits, relationship with the tools and the processes that are used explained. In the same section, the relationship between retail planning concepts and strategic planning, retail planning and retail planning processes have committed methods. In the second part of simulation definition, history, uses, advantages and disadvantages, and the conceptual structure of processes, models and approaches used in the tests, and retail stores starting with short examples committed relationship. In the third section, the simulation method is the retail sector, strategic planning and how it is used and how to apply what to explain the benefits.

As a result of findings in the 2000s, especially after the increased consumption sectors and companies to be able to compete ahead of the race increased the rate of use is that use of simulation computer programs. According to the results that get a "made in retail sector, which is closer to reality with simulation data and estimations emphasis on strategic planning for companies to be one step ahead of its competitors" is confirming the thesis.

Keywords: Simulation, Retail, Textile Industry, Strategic Planning, Merchandising

ÖNSÖZ

Bu yüksek lisans tezi, Yöneylem Araştırmaları dersinin konusu olan Simülasyon ve Stratejik Planlama Uygulamalarını içermektedir. Ağırlıklı olarak yabancı kaynaklardan ve tezlerden hazırlanmıştır.

Çok eski bir geçmişi olmasına karşın özellikle son yıllarda çok etkin kullanımı olan Simülasyon konusunun günümüzde ağırlıklı olarak kullanıldığını görmekteyiz. İncelenen yöntemlerin teorik çıkarımlarına, tezin uygulama ağırlıklı olması nedeniyle girilmemiş ve böylece daha anlaşılır olacağı düşünülmüştür.

Bu tezin hazırlanması sırasındaki teşvik ve destekleri nedeniyle tez danışmanım saygıdeğer hocam Doç. Dr. Habip KOÇAK'a, uygulama konusunda desteklerini görmekten onur duyduğum yöneticim Fatma YAKABAĞI'na ve şirket çalışanlarına, tüm okul hayatım ve tezimin yapım aşamasında benden desteklerini esirgemeyen biricik annem Belgin Onart ve saygıdeğer babam Kemal Turgay Onart'a, tez çalışmam boyunca manevi desteğini hep yanımda hissettiğim eşim Murat YİNG'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Gerek içerik gerekse tüm itinaya rağmen gözden kaçan, karşılaşılabilecek hatalar konusunda hoşgörünüze sığınırım.

H.Nazlı YİNG

Haziran 2013

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
GRAFİKLER LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: STRATEJİ, STRATEJİK YÖNETİM ve STRATEJİK PLANLAMANIN KAVRAMSAL TANIMLARI, ÖZELLİKLERİ VE SÜRECİ	4
1.1. Strateji, Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama.....	4
1.2. Strateji ve Stratejik Yönetim	5
1.2.1.Strateji	6
1.2.1.1.Stratejinin Özellikleri	8
1.2.1.2.Stratejinin Önemi ve Yararları	10
1.2.2.Stratejik Yönetim	12
1.2.2.1.Stratejik Yönetimin Özellikleri	14
1.2.2.2.Stratejik Yönetimin Önemi ve Yararları	17
1.2.2.3.Stratejik Yönetimin Araçları	20
1.3. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama İlişkisi	22
1.4. Stratejik Planlama.....	24
1.4.1. Stratejik Planlamanın Önemi.....	27
1.4.2. Stratejik Planlamanın Özellikleri.....	29
1.4.3. Başarılı Bir Stratejik Planın Sahip Olması Gereken Unsurlar.....	30
1.4.4.Stratejik Planlamanın Yararları	32
1.5. Stratejik Planlama Süreci	34

1.5.1. Hazırlık Aşamaları	38
1.5.2. Durum Analizi	38
1.5.2.1.İç Çevre Analizi.....	40
1.5.2.2. Dış Çevre Analizi	41
1.5.2.3. Durum Analizinde Temel Yöntem: SWOT Analizi	42
1.5.3. Geleceğin Tasarlanması.....	45
1.5.3.1. Misyonun Tanımlanması	45
1.5.3.2. Vizyonun Tanımlanması.....	47
1.5.3.3. Amaçlar ve Hedeflerin Belirlenmesi	48
1.5.4. Performans Göstergeleri ve Maliyetlendirme.....	49
1.5.5. İzleme ve Değerlendirme.....	51
1.6. Perakende Planlama	52
1.6.1.Perakende Planlamanın Yöntemleri	56
1.6.2. Perakende Planlamanın Özellikleri	57
1.6.3. Perakende Planlamanın Yararları ve Sakıncaları	59
1.6.4. Perakende Planlama Süreci	61
1.6.4.1. Müşteriyi Anlama	61
1.6.4.2. Ürün ve Tasarım	61
1.6.4.3. Satınalma Süreci	62
1.6.4.4. Planlama ve Sevkiyat.....	63
BÖLÜM 2: SİMÜLASYONUN KAVRAMSAL TANIMLARI, ÖZELLİKLERİ	
VE KULLANIM ALANLARI.....	65
2.1.Simülasyonun Tanımı ve Temel Özellikleri	65

2.2. Simülasyon Ne Zaman Kullanılır.....	68
2.3. Simülasyonun Tarihsel Gelişimi	69
2.4. Simülasyon Modeli Yapısı	69
2.5. Simülasyon Modelinin Nitelikleri	72
2.6. Simülasyon Modelleme Süreci.....	73
2.6.1. Problemin Formülasyonu	74
2.6.2. Simülasyon Deneylerinin Tasarımı	75
2.6.3. Bilgisayar Modelinin Kurulması	77
2.6.4. Simülasyon Verilerinin Analizi	80
2.7. Simülasyonun Uygulama Alanları	81
2.8. Simülasyonun Değerlendirilmesi	82
2.9. Simülasyonun Avantaj ve Dezavantajları	82
2.10. Simülasyon Çeşitleri.....	85
2.10.1. Statik Simülasyon Modeli	88
2.10.1.1. Deterministik Simülasyon Modeli.....	86
2.10.1.2. Stokastik Simülasyon Modeli	86
2.10.2. Dinamik Simülasyon Modeli.....	87
2.10.2.1. Kesikli ve Sürekli Modeller.....	87
2.10.3. Kesikli Olay Simülasyonu.....	87
2.10.4. Monte Carlo Simülasyonu.....	88
2.11. Rasgele Sayıların Özellikleri.....	90
2.12. Rasgele Sayıların Üretilme Teknikleri	91
2.12.1. Orta Kare Yöntemi	91

2.12.2.Orta Çarpım Tekniği.....	91
2.12.3.Fibonacci Yöntemi	92
2.13.Simülasyonda Kullanılan Testler	93
2.13.1.Sıklık Testleri	93
2.13.2.Run Testi.....	94
2.13.3.Boşluk (Gap) Testi.....	94
2.14.Tekstil Sektöründe Perakende Mağazacılık Alanında Kullanılan Simülasyon ve Stratejik Planlama	94
BÖLÜM 3: STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMASI VE SİMÜLASYON	97
3.1. Uygulamanın Amacı ve Kapsamı	97
3.2. Uygulamanın Gerçekleştiği İşletme Hakkında Genel Bilgi.....	99
3.3. Uygulamanın Gerçekleştiği Sistemin Açıklanması.....	100
3.4. Stratejik Planlama Uygulaması Aşamaları ve Satış Tahminleri	101
3.4.1.İşletmenin Vizyonu ve Misyonu	101
3.4.2.Müşteri Analizi	102
3.4.3.Stok Option.....	104
3.4.4.Range Plan.....	107
3.4.5.SWOT Analizi	108
3.4.6.Rakip Analizi.....	109
3.4.7.Performans Göstergeleri ve Maliyetlendirme.....	110
3.4.8.Haftalık Satış Tahminlemesi	112
3.5. Uygulamanın Değerlendirilmesi	115
3.5. Uygulama İle İlgili Öneriler.....	116

SONUÇ	117
PERAKENDE PLANLAMA KAVRAM SÖZLÜĞÜ	119
KAYNAKÇA	124

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama ve Strateji Arasındaki İlişki	23
Şekil 1.2. Stratejik Planlamanın Yararları.....	34
Şekil 1.3. Stratejik Planlama Süreci	36
Şekil 1.4. Stratejik Planlama Süreç Akım Şeması.....	37
Şekil 1.5. Stratejik Yönetim Süreç Akım Şeması.....	38
Şekil 1.6. Stratejik Yönetimde Durum Değerlendirmesine Yönelik Analizler.....	40
Şekil 1.7. SWOT Analizi.....	43
Şekil 1.8. SWOT Matrisi.....	44
Şekil 1.9. Sezon Öncesi ve Sezon İçi Planlama	57
Şekil 1.10. Bütçe & Ürün Planlama Safhaları	62
Şekil 2.1. Simülasyon Sürecindeki Aşamalara İlişkin Akış Diyagramı	73
Şekil 2.2. Simülasyon Çeşitleri	85
Şekil 3.1. Ürün Grubu Hiyerarşisi.....	98
Şekil 3.2. 2013 Mayıs SWOT Analizi.....	109

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 3.1. Stratejik Planlama Sonrası İşletmenin Satış Adedi Büyüme Oranları	100
Tablo 3.2. KM Grubunda Mayıs 2013 Stok Option Tablosu	105
Tablo 3.3. KM Grubunda Mayıs 2014 Stok Option Tablosu	106
Tablo 3.4. GL Grubunda Mayıs 2013 Stok Option Tablosu	105
Tablo 3.5. GL Grubunda Mayıs 2014 Stok Option Tablosu	106
Tablo 3.6. Satış Adetlerinde Tahmin ve Gerçekleşen Karşılaştırması	113
Tablo 3.7. 2014 Mayıs Satış Adetleri Tahmini	114

GRAFİKLER LİSTESİ

Tablo 3.1. Müşteri Profili	103
Tablo 3.2. Rakip Analizi	110
Tablo 3.3. Klasman Yaşam Eğrisi.....	115

GİRİŞ

Günümüzde işletmeler ekonomik, teknolojik, sosyal ve politik gelişmelerin yaşandığı ve rekabetin giderek sertleştiği bir ortamda ayakta kalabilmek ve başarıyı yakalayabilmek için mücadele vermektedirler. 21. yüzyılda kurumlar, küreselleşme, hızlı teknolojik gelişme, yeni oluşan pazarlar, insanların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin değişmesi sonucunda ortaya çıkan değişim ve sürekli olarak artan rekabet ortamı karşısında, eskisinden daha stratejik düşünmekte ve stratejik planlama yapma, stratejik kararlar alma faaliyetlerine daha fazla önem vermek zorunda kalmaktadırlar. Bu yeni ortamdaki gelişmeler ve hızlı değişiklikler işletmeleri değişimi izlemeye ve değişen koşullara uyum sağlamaya zorlamaktadır. İşte bu değişikliklere uyum sağlama ve rekabet üstünlüğünü ele geçirme sürecinde stratejik planlama anlayışı önem kazanmıştır. Stratejik planlama olmaksızın örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlaması söz konusu değildir.

Stratejik planlama, bir örgütün gelecekte başarılı olabilmek için, örgütün üst yönetimi tarafından, geleceğin tasarlanması, gerekli prosedür ve operasyonların geliştirilmesi sürecidir. Stratejik planlama sürecinde işletmeler, farklı vadelere ve niteliklerde stratejik planlar oluştururken, çeşitli stratejik planlama araçları kullanırlar. Kullanılan stratejik planlama araçları ile işletme, çevreyi anlama ve analiz etme imkanı bulur. Bu nedenle stratejik planlar yapılırken ve kararlar alınırken analizin önemi ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda simüle edilen veriler ve bu verilerin geçerliliği konusunda da analiz yapma ihtiyacı doğmuştur. Bu sayede simülasyon tekniğinin önemi bir kere daha anlaşılmıştır.

Simülasyon kavramı ise kısaca gerçekte var olan bir sistemin bilgisayar ortamında benzetimidir. Simülasyon tekniği birçok alanda kullanılmakla birlikte 1950'lerden beri bir yönetim aracı olarak gelişmiştir. Simülasyon, 1950 ve 1960'lı yılların sonlarına doğru, genellikle sadece büyük sermaye yatırımları gerektiren şirketlerin kullandığı çok pahalı ve özel alanlarda kullanılan bir araç idi. Bu şirketler, Fortran gibi programlama dilleri ile büyük ve karmaşık simülasyon modellerini geliştirmek için doktora yapmış kişilerden oluşan çalışma grupları kurmuşlardı. Geliştirilen modeller daha sonra büyük merkezi işlem birimlerinde çalıştırılıyorlardı. Bu makinelerin maliyeti, saatte bin dolara kadar çıkabiliyordu. 1980'lerden

itibaren bilgisayar dillerinin gelişmesi ile birlikte değişik adlarla bir çok simülasyon programı yazılmıştır. Günümüz işletmelerinde, simülasyon tekniği ve simülasyon programları yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Nedeni ise bir sistemin gerçek hayata geçirilmeden benzetimi yapılarak deneme şansının bulunması ve planlanan durumun nasıl gerçekleşeceği hakkında fikir sahibi olunmasıdır.

Simülasyon günümüzde halen, başarısız olmuş veya geliştirilmeye ihtiyaç duyulan sistemlerin analizinde kullanılsa da, birçok kurum artık planlanan sistem kurulmadan önce simülasyonun yapılmasını koşul olarak getirmektedir. Aslında birçok durumda, simülasyona başvurulduğu anda, sistemin tasarımını değiştirmek için artık çok geçtir ancak yine de geriye kalan işlemlerde sistemi yönlendirebilmek için sistem yöneticisine ve sistem tasarımcısına bir şans tanınabilmektedir. 1980'li yılların sonlarına doğru birçok büyük firma simülasyonun değerini anlamıştır ve bunlardan birçoğu, büyük sermaye gerektiren yatırımları onaylamadan önce bir gereksinim olarak simülasyonlarını yapmıştır.

Sadece simülasyonunun uygulama şekli değişebilmektedir; sistemlerin tasarım aşamasında kullanılan simülasyon programları, yapılan herhangi bir değişiklik ile sistemin farklı alanlarında kullanılabilmektedir, böylelikle yaşayan bir simülasyon kullanımı sağlanabilmektedir.

Bu tezin amacı; tekstil sektöründe perakende mağazacılık alanında stratejik planlama uygulamaları sonucunda yapılan satış tahminlerinin simülasyon yöntemi kullanılarak nasıl analiz edildiğini göstermek ve stratejik planlamanın işletmeler açısından etkinliğini incelemektir.

Bu araştırmanın birinci bölümünde stratejik planlama ve perakende planlama kavramları, özellikleri, süreçleri, avantajları ve dezavantajları anlatılmaktadır. Stratejik planlamanın önemini anlamak adına stratejik planlama konusu detaylı bir şekilde incelenmektedir. Stratejik planlamanın yanı sıra tüketim çağının getirisi olan perakende planlamanın önemi de detaylı olarak açıklanmaktadır.

İkinci bölümünde ise simülasyon yönteminin model ve sistem kavramları ile olan ilişkisi, yöntemin tarihsel gelişimi, özellikleri, avantajları ve dezavantajları, simülasyon modelinin yapısı ve nitelikleri ele alınmaktadır. Son kısmında ise simülasyonun model ve

yaklaşım türleri, simülasyonda kullanılan testler ve simülasyonun tekstil sektöründe stratejik planlama alanıyla ilişkisi araştırılmaktadır.

Son olarak üçüncü bölümde tekstil sektöründe perakende mağazacılık alanında yapılan simülasyon örnekleri, tümevarım ve tümden gelim yöntemleri ile karşılaşılan durumlar, verilen kararlar ve kullanılan bilgisayar programının etkinliği gözlemlenmekte bu sayede rakipler ile rekabet konusunda simülasyonu kullanıyor olmanın nasıl açıkça fark yarattığını gözler önüne serilmektedir. Satışların, elde edilen satış tutarı, kar oranı ve stok tutma oranının nasıl bir ilişki içinde olduğu, satışların fiyat etkisi ve yeni mağaza açılımı ile nasıl ilişki içinde olduğu incelenmektedir. Bu uygulamalar doğrultusunda perakende mağazacılıkta simülasyon yöntemlerini kullanmanın önemini ve stratejik planlamanın işletmeler açısından değeri vurgulanmaya çalışılmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİ, STRATEJİK YÖNETİM ve STRATEJİK PLANLAMANIN KAVRAMSAL TANIMLARI, ÖZELLİKLERİ VE SÜRECİ

Stratejik planlama, bir örgütün gelecekte başarılı olabilmek için, örgütün üst yönetimi tarafından, geleceğin tasarlanması, gerekli prosedür ve operasyonların geliştirilmesi sürecidir. Stratejik planlama sürecinde işletmeler, farklı vadelerde ve niteliklerde stratejik planlar oluştururken, çeşitli stratejik planlama araçları kullanırlar. Kullanılan stratejik planlama araçları ile işletme, çevreyi anlama ve analiz etme imkanı bulur. Bu nedenle stratejik planlar yapılırken ve kararlar alınırken analizin önemi ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda simüle edilen veriler ve bu verilerin geçerliliği konusunda da analiz yapma ihtiyacı doğmuştur. Bu sayede simülasyon tekniğinin önemi bir kere daha anlaşılmıştır.

Bu bölümde stratejik planlama ve perakende planlama kavramları, özellikleri, süreçleri, avantajları ve dezavantajları anlatılmaktadır. Stratejik planlamanın önemini anlamak adına stratejik planlama konusu detaylı bir şekilde incelenmektedir. Stratejik planlamanın yanı sıra tüketim çağıının getirisi olan perakende planlamanın önemi de detaylı olarak açıklanmaktadır.

1.1.Strateji, Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama

İşletmelerin küresel rekabet ortamında faaliyetlerini başarı ile sürdürebilmeleri ve mevcut-potansiyel rakipleri karşısında stratejik bir konumlandırma yapabilmeleri için takip etmeleri gereken bazı stratejiler vardır. Bu nedenle işletmelerin daha başarılı olabilmeleri için etkin bir stratejik planlamaya ihtiyacı vardır.

İşletmeleri stratejik planlamaya iten birçok neden vardır. Bu nedenlerden önemlileri işletmenin büyüme ihtiyacı, rekabetin yaygınlaşması, teknolojilerin ve dış çevre koşullarının

sürekli olarak değişmesi ve işletmelerin faaliyetlerinin sürekliliği sağlama amacıdır¹.

Stratejik planlama; işletmelerin mevcut durumlarını, gelecekte ortaya çıkması muhtemel değişimleri öngörmelerini, değişimi takip ederek geleceğe yönelik tahminlerde bulunmalarını ve bu doğrultuda vizyon, misyon ile hedef ve stratejilerini belirledikleri bir süreçtir. İşletmeler, stratejik planlama aracılığıyla, iç ve dış çevre analizlerini yapabilmekte, aynı zamanda güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirebilmekte ve diğer işletmeler karşısındaki durumunu tespit edebilmektedirler.

Çalışmanın bu bölümünde işletmeler için büyük önem teşkil eden stratejik planlama kavramı anlatılmıştır. Ayrıca stratejik planlama ile ilgili yakından ilişkili olan strateji ve stratejik yönetim kavramı ele alındıktan sonra stratejik planlama ve stratejik planlama sürecini anlatarak işletmelerin stratejik planlamayı nasıl doğru bir şekilde gerçekleştirebilecekleri hakkında detaylı bilgi verilmiştir. Ardından temelinde stratejik planlama olan ve son günlerde özellikle tüketim alışkanlıklarının da değişmesiyle ortaya çıkan Perakende Planlama kavramı anlatılarak süreçleri hakkında bilgi verilmiştir.

1.2. Strateji ve Stratejik Yönetim

Tüm dünyada globalleşme, hızlı teknolojik değişim, yeni oluşan pazarlar, müşteri beklentilerinin değişmesi v.b nedenler sonucu ortaya çıkan ve her geçen gün giderek daha da ezici rekabet karşısında işletmeler daha stratejik düşünmek, stratejik planlamaya ve stratejik karar almaya eskisinden daha fazla önem vermek zorunda kalmışlardır².

Stratejik planlama kavramını daha iyi anlayabilmek için öncelikle son yıllarda yönetim teorilerinde oldukça önemli bir yere sahip olan strateji ve stratejik yönetim kavramını tanımlamak ve bu iki kavram hakkında kısaca bilgi vermek faydalı olacağı düşünüldüğü için ilk olarak strateji ve stratejik yönetim kavramları anlatılmıştır.

¹Özalp İ., Topaloğlu M.ve Akdemir A. “İşletmelerde Stratejik Planlama”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 1989,s.54

²Kısacık S., “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin İzledikleri Rekabet Stratejileri: Adana’daki KOBİ’ler Üzerinde Bir Çalışma”, (Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi SBE, 2005),s.1

1.2.1. Strateji

Strateji kavramı, ilk olarak askeri alanda ortaya çıkmıştır. İşletme yönetiminde ise 1970’li yıllarda ön plana çıkmıştır. Daha sonraları bu kavram farklı alanlarda da kullanılmaya başlanmış ve bu nedenle de strateji kavramına ilişkin birçok tanımı yapılmıştır.

Strateji kelimesi, Eski Yunanca’da “stratos” (ordu) ve “ago”(yönetmek ve yön vermek) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur³.

Askeri bir terim olarak strateji; düşmanın ne yapabileceğini veya ne yapamayacağını belirleyerek buna göre genel bir plan yapmak, kendi güçlerini yerleştirerek gerektiğinde harekete geçirmektir. Strateji belirlenen amaçlara ulaşmak için mevcut kaynakları en uygun şekilde kullanmak için yapılan bir programdır⁴.

Genel anlamda strateji, bir kurumun (veya devletin) güttüğü siyasete uygun olarak seçtiği hedeflere ulaşmak üzere aldığı her alandaki tedbirler ve her türlü aracın kullanılması olarak ifade edilmektedir⁵.

Strateji kavramı, ekonomik anlamıyla ilk kez iktisatçı ve matematikçi iki bilim adamı olan, Neuman ve Morgenstern tarafından kullanılmıştır. Bu bilim adamları “Theory of Games and Economic Behaviour” (1944) adlı eserlerinde stratejiyi “kişi ekonomisi açısından ele almış ve rakibine karşı üstünlük sağlamaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışları” şeklinde tanımlamışlardır. Burada oyuncuların, rakiplerinin alternatif davranış tarzlarını tam olarak bildiği ve kendi faydasını azamileştirecek kararları alabileceği varsayılmaktadır.

Yönetim ve işletme alanında strateji şu şekillerde tanımlanmaktadır;

Strateji, işletmenin çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçirmektir.

³Aktan C., “Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramları”,<http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/strateji-kavrami.htm> (01.Haziran.2009)

⁴Kapan A. “Stratejik Planlama ve Stratejik Planlamayı Olmazsa Olmaz Unsurları”, 2006,s.1
<http://saraykent.meb.gov.tr/yay%C4%B1nlanacak%20resimler/stratejik%20planlama.pdf> (03.Haziran.2009)

⁵Güçlü N., “Stratejik Yönetim”, **G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 23, Sayı 2,2003,s.66

Peter Drucker'e göre strateji, bir işin misyonunu baştan sona düşünmek ve belirlenen kararların, gelecekteki sonuçları vermesini sağlamaktır⁶.

Mirze ve Ülgen'e (2004) göre, strateji de bir plandır. Çünkü stratejide de esas olan, arzulanan ve istenen sonuçlara ulaşmaktır. Stratejiler aynen planlarda olduğu gibi, belirli bilgilere sahip olarak ya da bilgilerin son derece yetersiz olduğu ileri derecede belirsizlik altında yapılır. Stratejide de işletme ve onun içinde yaşadığı çevre dikkate alınır. Ne var ki, strateji plandan daha dinamiktir ve işletmenin istediği sonuçları etkileyebilecek rakip veya rakiplerin olası faaliyetlerinin de göz önüne alınmasını gerektirir. Strateji belirlenirken yapılan analizin içine olası rakipler ile rakiplerin bizim ulaşmak istediğimiz sonuçları etkileyebilecek olası faaliyetleri dahil edilmiştir. Rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, sonuca odaklı, uzun dönemli; dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanabilir⁷.

Andrews (1981) ise stratejiyi; "işletmenin hangi işi yaptığını veya yapmak istediğini; nasıl bir işletme olduğunu veya olmak istediğini tanımlayan amaç, hedef ve görevlerin tümü ve bunları gerçekleştirmek için gerekli yöntemlere verilen isim" olarak tanımlamıştır⁸.

Başka bir kaynağa göre strateji; "İşletmenin uzun dönem hedeflerindeki karar verici ile bu hedeflere ulaşılmasındaki hareket tarzı ve kaynakların kullanılmasındaki adaptasyon" olarak tanımlanmaktadır.

Diğer bir tanıma göre strateji, işletmelerde seçilen hedeflere ulaşmak için yönetimin yaptığı bir eylem planıdır. İşletmenin nasıl işletileceği ve çalıştırılacağını; yarış ve işlev alanına nasıl yaklaşacağını; işletmeyi arzu edilen duruma getirmek için hangi eylemlerde bulunacağını gösterir⁹.

Görüldüğü gibi, stratejinin tek evrensel olarak kabul edilmiş bir tanımı yoktur. Tüm tanımlar stratejinin genel kapsamı hakkında ortak bir anlayışın olduğunu yansıtmaktadır. Bu

⁶Telli G., **İşletme Anlayışında Yeni Bir Boyut; Bütünleşik Pazarlama**, Mediacat: İstanbul, 2003, s.16

⁷Ülgen H. ve Mirze K., **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 3. Baskı, Literatür Yayıncılık: İstanbul, 2004, s.33

⁸Kenneth R., **The Concept of Corporate Strategy**. Dow – Jones Inc: Homewood, 1981, s.29

⁹Aksu M., **Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi**. Ankara: Anı Yayıncılık, 2000

ortak anlayışa göre, strateji, rasyonel bir planlama çabası sonucu ortaya çıkan ve birbirini takip eden faaliyetler dizisi olarak ele alınmaktadır.

Yukarıdaki bilgilerden yola çıkarak stratejinin tanımını verecek olursak, işletmelerin kendisi ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek uzun dönemli amaçlarına ve hedeflerine ulaşmak üzere geliştirilen, gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci şeklinde tanımlanabilir.

1.2.1.1. Stratejinin Özellikleri

Strateji kavramı örgütün hangi alanlarda faaliyette bulunması, hangi amaçlara nasıl ulaşması ve hangi davranış kalıplarına uyması gerektiğini belirleyen bir kavram olarak düşünülmüştür. Çünkü örgütün genel anlamdaki yol ve istikameti, ölçülebilecek amaçları ve bunlarla ilgili amaç ve yöntemler stratejinin belirleyici özelliklerindendir. Bu belirleyici özellikleri şekillendiren faktör olarak da dış çevre esas olmuştur. Çünkü dış çevrenin giderek artan şekilde değişmesi, karşılıklı bağımlılık sebebiyle örgütünde değişmesini ve çevreye uyum sağlamasını zorunlu kılmaktadır¹⁰.

İyi stratejilerin bulunmadığı örgütlerde kaynaklar etkin ve verimli kullanılamaz. Çünkü kaynakları ekonomik şekilde kullanacak biçimde derinliğine stratejik çözümleme yapılmamıştır. Böyle örgütler, rakiplerine karşı rekabet avantajını yitirebilirler. Muhtemelen bu örgütler kararlarını hiçbir plan veya hazırlığa dayanmaksızın, gününbirlik bilgiler üzerine kurmuşlardır.

Bu nedenle piyasanın en önemsiz dalgalanmalarından ve tehlikelerinden büyük ölçüde etkilenirler. İyi bir stratejiye sahip olmanın en büyük yararı, pişman olunacak kararlar almanın risklerini minimuma indirmesinde görülebilir.

İkincisi, uygun bir ürün - pazar politikası yerine müşteri çoğaltma alanı geniş tutulacaktır. Belirlenmeyen bir strateji, amaçları saptayarak faaliyetlerini ona göre düzenleyip yararlı görünen şansları arayacak yerde, onları farkına varmadan geçiştirecektir. Böyle işletmeler

¹⁰Besler S., **İşletmelerde Stratejik Liderlik**, Beta Yayınları: İstanbul,2004,s.21

hiçbir zaman belli bir mal ve pazar üzerinde rekabet avantajına sahip olmayan, optimist düşünceden yoksun kuruluşlardır. Üçüncüsü, önceden hiçbir hazırlık ve plân yapmadan kararlarını günlük bilgiler üzerine kurmuşlardır. Bu nedenle, piyasanın en önemsiz dalgalanmalarından ve tehlikelerinden de büyük ölçüde etkilenirler.

Strateji genel itibariyle özel sektör ve kamu sektörü örgütlerine, örgütün amaçlarını ve hedeflerini belirlemede, amaçlara ve hedeflere nasıl ulaşılacağını göstermede, örgütü ve çevredeki gelişmeleri takip etmede, örgütün dış çevresi ile olmasıdır. Stratejinin geleceğe yönelik olması demek geleceği yönetmek için geçmişteki verilerden yararlanarak ileriye yönelik bir vizyon sahibi olma, değişime uymak yerine değişimi yaratma, her zaman bir adım önde olma demektir. Bu açıdan bakıldığında, strateji geleceğe yönelik olan ancak geçmiş de kapsayan uzun vadeli bir süreçtir. Stratejinin geleceğe yönelik bir kavram olması, aynı zamanda ileriye yönelik politikalar üretmesini, güçlerin birleştirilip etkin kullanımını, araçlarda ve amaçlarda uygunluğu sağlamasını, esnek ve tedbirli olmasını da içinde barındırır¹¹.

Stratejinin özelliklerini kısaca şu şekilde sıralayabiliriz;¹²

- Strateji, analiz edebilme sanatıdır. Açık bir sistemde faktörler arasında mantık ilkeleri üzerine kurulmuş karar verme ve kararlar içindeki engellerin kaldırılmasıyla ilgilidir.
- Strateji amaçlara bağlı bir unsurdur. İşletme stratejileri işletmenin genel amaçlarına hizmet eder ve tüm kaynakların bu amaç çerçevesinde kullanılmasını sağlar.
- Strateji, işletmenin çevresiyle ilgili ilişkilerini düzenler. Ekonomik, teknolojik, politik ve sosyal bakımdan çevresel değişimlerin kavranmasına, işletme üzerindeki olumsuz etkilerin giderilmesine ve olumlu etkilerinde zamanında farkına varılarak onlardan yararlanma fırsatına olanak verir.
- Strateji kısa dönemi değil uzun dönemi kapsar. Stratejik seçimlerin şirketlerin

¹¹Bircan İ., “Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon”, *Planlama Dergisi*, 42.YılÖzelSayısı, Ankara: DPT Yayınları, 2002, s.14, <http://ekutup.dpt.gov.tr/planlama/42nciyil/bircani.pdf>, (03. Haziran 2009)

¹²Yılmaz Y., “ToplamKaliteYönetimiveBirUygulamaÖrneği”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 2000),s.5

uzun süre izleyeceği politikalarla ilgili olduğu için rutin karar ve işlerden kesinlikle ayrılır.

- Strateji organizasyonun tüm kaynaklarının verimli kullanılmasını sağlar.

1.2.1.2. Stratejinin Önemi ve Yararları

İşletmeler açısından stratejinin öneminin ne kadar büyük olduğu kuşkusuz tartışma kabul etmez bir gerçektir. Strateji işletmeye yön verecek ve onu rakipleri karşısında üstün duruma taşıyacak bir unsurdur. Fakat stratejinin çok katı olmaması gerekmektedir¹³.

Ayrıca strateji, her şeyden önce sürekli değişen, para piyasalarındaki dalgalanmalar, sertleşen küresel rekabet ve sosyo-politik problemlerden dolayı belirsiz ve dolayısıyla oldukça riskli olan bir çevrede işletmeye belirli bir yön ve istikamet kazandırdığı için işletmeler için çok önemlidir. Bu yüzden de ülke, bölge, işletme, kurum ve kuruluşlar için geçerli olabilecek stratejiler geliştirilmesi esastır.

Çünkü 21. yüzyılda dünyamız büyük boyutlarda teknolojik ve ekonomik gelişmelerle karşı karşıya olduğu için, her çeşit kuruluşun ölçekleri büyümekte ve daha karmaşık yapı ve faaliyet sistemlerine yönelmektedir. Dolayısıyla, işletmelerin hayatta kalma ve gelişmelerini sağlayan tedbirlerin alınması zorlaşmakta, işletme yönetimleri güçleşmektedir. Bu sebepler neticesinde, işletme yöneticilerinin başarıya ulaşabilmesi için, yakalayabileceği fırsatlar ve karşılaşılabileceği tehlikeleri önceden görebilmesi ve haklarında bilgi sahibi olabilmesi, daha iyi daha güvenilir stratejiler oluşturmalarına yol açar. Bu nedenle, oluşturmuş oldukları bu stratejileri de verimli bir şekilde uygulamaları gerekmektedir¹⁴.

Strateji ile ilgili yapılan tanımlar ve stratejilerin özellikleri yakından incelendiği zaman, stratejinin veya strateji belirleme sürecinin işletmeye sağlayacağı bir takım yararlar vardır. Stratejiye sahip olmak, çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme fırsatı yaratır. Çevrenin gelecekte alacağı şekillerin önceden tahmin edilmesi, örgüte nasıl davranacağı ve ne gibi tedbirler

¹³Kaya H., “İşletmeler İçin Stratejik Yönetimin Önemi”, <http://www.ekonometre.freesevers.com/stratejik%20yonetim.htm>, (08.Haziran.2009)

¹⁴Koçer İ., “İşletme ve Organizasyonlarda Stratejik Yönetim Yaklaşımları” (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 2007), s.29

alacağı konusunda hazırlık yapma imkânı verir. Stratejiye sahip olmayan bir örgütün, çevreden gelen fırsat ve tehditleri değerlendirme kapasitesi azalır¹⁵.

Stratejide; dışsal değişkenlerin gelecekteki yönünün tahminine ve alternatif davranışların şekillendirilmesine önem verilir. Strateji oluşturan kimse ters düşen kuvvetleri uyum içinde birleştirme yeteneğini etkin bir biçimde strateji belirleyerek ve test ederek ortaya koyar. Kişinin olanaklarının değerlendirilmesi, ne yapıldığı, ne yapılmak istendiği, işletmenin kuvvetli ve zayıf yönlerini görmesi gibi değerler geniş bir açıdan işletmenin sınırlarının görülmesine yol açar¹⁶.

Strateji örgüte; kendi kendini değerlendirme imkânı verir; ayrıca, ne tür bir örgüt olduğu ve ne durumda bulunduğu hakkında bilgi sağlar. Strateji bir bütün olarak örgütün kendisinin, bölümlerinin veya alt sistemlerinin güçlü ve zayıf yönlerini, yönetim tarzlarını, yöneticilerin değerlerini, arzu, eğilim ve önyargılarını örgüte öğrenme olasılığını artırır¹⁷.

İyi bir stratejiye sahip olan bir işletme, araştırma ve geliştirme faaliyetlerini önceden plânlamaya mecbur olduğundan, değişimler karşısında hazırlanmak ihtiyacını duymayan bütünleşmiş ve ahenk içinde çalışan bir firmadır. O halde, iyi bir stratejiye sahip olmanın en büyük yararı pişman olunacak kararlar almanın risklerini (tehlikelerini) minimuma (asgariye) indirmesinde görülebilir.

Bu yararlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- İşletmenin çevreye uyumunun ve uzun dönemli yaşayabilirliğinin sağlanması,
- Strateji, her şeyden önce çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin imkânı verir,
- İşletmeye kendi kendini değerlendirme imkânı verir: Strateji, işletmeye 'ne tür bir işletme olduğu' ve 'ne durumda bulunduğu' hakkında bilgi sağlar,

¹⁵Gözlükaya T., "Yerel Yönetimler ve Stratejik Planlama: Modeller ve Uygulama Örnekleri", (Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi SBE, 2007) s.8

¹⁶Koçer, s.29

¹⁷Gözlükaya, s.8

- Strateji, işletme içinde bir bütün olarak ortak amaca yönelme ve tutarlılık sağlar,
- Strateji ve politikalar, plânlar için bir çerçeve oluşturur,
- Strateji, yönetimin kalitesini artırır.
- Ayrıca işletmeler, yapmış oldukları stratejilerin başarıya ulaşması için bu stratejilerin uygulandığı yolu kontrol ve kılavuzluk eden etkin bir stratejik yönetime ihtiyacı vardır¹⁸.
- Çünkü stratejik yönetim, kuruluşların, uzun dönemde yaşamlarını sürdürebilmek, onlara sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla eldeki kaynakların etkili ve verimli olarak kullanılmasıdır¹⁹.

1.2.2. Stratejik Yönetim

Yönetim biliminde özellikle firmaların ya da şirketlerin rakiplerine karşı izleyeceği stratejiler, önce stratejik planlama ve daha sonra da stratejik yönetim adı verilen bir disiplinin doğmasına neden olmuştur²⁰.

Stratejik planlama safhasından sonra stratejik yönetim kavramı 1980 yılında işletme literatürüne girmiştir. Özellikle çevredeki değişikliklerin hızla artması, işletmelerin giderek büyümesi ve çok bölümlü bir yapıya dönüşmeleri sonucunda stratejik yönetim işletmeler için kaçınılmaz bir hale gelmiştir²¹.

2000’li yıllara girişte dünya ekonomik sisteminin politik, sosyal ve teknolojik nedenlerle kontrol dışı bir hızla değişen girdaplı bir ortama girmesi nedeni ile giderek gelişen bir inceleme alanı haline gelmiştir. Stratejik Analiz, işletmeleri sosyo-teknik bir ortamda hareket eden bir

¹⁸<http://strateji.kocaeli.edu.tr/Stra.y%C3%B6n.not2.pps>, (04. Haziran 2009)

¹⁹Ülgen ve Mirze, s.15

²⁰Aktan C, **Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme**, Ekonomi Kitapları Dizisi: Ankara:SeçkinYayıncılık, 2006.,s.168

²¹Özçam E., “*Büyük İşletmelerde Stratejik Planlama ve Konuya İlişkin Bir Araştırma*”,(Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE,2007),s.35

bütün olarak ele alır ve niye bazı firmaların beklenmedik bir gelişme ve güçlenme sürecine girerken, güçlü gibi görünen diğerlerinin sorunlar yaşadığını ve yaşam kavgası verdiğini inceler²².

Stratejik yönetim, "stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlama, bu stratejilerin uygulanabilmesi için işletme içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce amaçlara uygunluğu açısından bir defa kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır."

Bir diğer stratejik yönetim tanımı, bir kurumun uzun dönemli performansını belirleyen yönetim kararları ve eylemler kümesi olarak tanımlanabilir. Modernist görüş açısından stratejik yönetimin tanımı, "işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısı ile ortalama kâr üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla, eldeki üretim kaynaklarının etkili ve verimli olarak kullanılması" şeklindedir²³.

Yönetim bilimi alanında çalışmalar yapan başka bir araştırmacı W.Barry ise stratejik yönetimi "Bir organizasyonun gelecekte varmak istediği hedefleri ve bu hedefe nasıl ulaşılacağını gösteren süreci analiz eder." şeklinde tanımlamaktadır²⁴.

Pazarlama alanında dünya çapında bilinen bir akademisyen ve aynı zamanda otorite olan ve stratejik düşünce konusundaki düşüncelerinin devrim niteliğinde olduğu düşünülen Dr. Jagdish Sheth stratejik yönetimi devamlı olarak "Doğru şeyi mi yapıyoruz" sorusunu sormak olarak tanımlamaktadır. Yine Dr. Jagdish Sheth'e göre stratejik yönetim tahmin edilebilir ölçekteki değişken çevresel faktörler bağlamında geleceğe odaklanmıştır. Büyük resme dikkat etmeyi ve değişen koşullara ayak uydurma konusunda istekli olmayı gerektirmektedir²⁵.

Aynı zamanda stratejik yönetim, kar amaçlı ve kar amaçsız ile kamu sektörlerinde

²²<http://www.eylem.com/strateji/eylemstra.htm>, (06.Haziran.2009)

²³Ülgen ve Mirze, s.26

²⁴<http://www.kaliteofisi.com/euspk.ege.edu.tr/makale/stratejikyontan.doc>, (03. Haziran.2009)

²⁵<http://stratejikyonetim.org/stratejikyonetim/stratejik-yonetim-nedir>, (08. Haziran.2009)

faaliyet gösteren tüm örgütlerde geleceğe odaklı vizyon ve misyon ile amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşabilmesi için yapılması gereken işlemlerin tespit edilerek stratejilerin belirlenmesine imkân sağlayan bir yönetim tekniği şeklinde de tanımlanabilmektedir²⁶.

Stratejik yönetim ile ilgili yapılmış olan tanımlardan yola çıkarak stratejik yönetim; “İşletmenin yönetsel kararları olası çevresel değişimleri göz önüne alarak, iç ve dış çevreyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi ve yönünün belirlenmesi için yapılacak faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, koordinasyonu ve kontrol edilmesi süreci” olarak tanımlanabilir.

1.2.2.1. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetimin, her şeyden önce, genel yönetimin sahip olduğu özellikleri de kapsadığı belirtilmelidir. Ancak bu özelliklerden farklı olarak stratejik yönetimin kendine has bir takım özelliklerinden de bahsetmek mümkündür. Stratejik yönetimi diğer yönetimlerden ayırt etmeye yarayan özellikler şunlardır;

- Stratejik yönetim, örgütteki en üst yönetimin bir fonksiyonu olarak değerlendirilmelidir. Zira stratejik yönetim tümüyle işletmenin geleceğine yöneliktir.
- İşletmenin vizyonuna yöneliktir; geleceğe yönelik uzun vadeli amaçları geliştirir, sonuca varmak için nelerin yapılması gerektiğini düşünür.
- Stratejik yönetim, işletmeyi bir bütün olarak algılar; bütünü oluşturan diğer parçalar da ilgi alanı içindedir. Alınan stratejik kararların etkilerine yönelik bütün-parça ilişkisini göz önünde bulundurur.
- Stratejik yönetim için işletme açık bir sistemdir. Bu nedenle çevre oldukça yakından takip edilen bir faktördür.
- Stratejik yönetim, dış çevresine karşı toplumun çıkarlarını göz önüne alan bir

²⁶Aktan C., **Değişim Çağında Yönetim**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003, s.68.

sosyal sorumluluk taşır.

- Stratejik yönetim, işletmenin temel amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik kaynak dağıtımını en etkili bir şekilde yapar.

- Stratejik yönetimin belirlediği amaçlar, alınan kararlar, faaliyetleri içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur.

Stratejik yönetimin en önemli özelliği işletmenin hem kendi durumunu, hem de işletme dışındaki çevrenin analizine imkân tanımasıdır.

Aynı şekilde, işletme dışındaki çevrenin de analiz edilmesi gerekir. İç ve dış durum analizi yapıldıktan sonra işletmenin vizyon ve misyonu belirlenir; daha sonra da strateji ve aksiyon planları oluşturulur²⁷.

Stratejik yönetimin amacı stratejiler oluşturmak, bunları uygulamak ve sonuçlarını denetlemektir. Stratejik yönetimde aşağıdaki soruların analiz edilmesi büyük önem taşımaktadır²⁸.

- Strateji NE dir?
- Strateji NİÇİN oluşturulmalıdır?
- Strateji NE ZAMAN oluşturulacaktır?
- Strateji oluşturularak NEREYE ulaşılması hedeflenmektedir?
- Stratejiler NASIL ve KİMLER tarafından oluşturulacaktır?

Bu soruların analizi stratejik yönetimin temellerini oluşturmaktadır. Bilindiği üzere stratejik yönetim, bir işletmede geleceğe yönelik kararlar alınmasında kullanılan bir yönetim

²⁷Kandakoğlu A., “Strateji Geliştirme ve Değerlendirme Yaklaşımı ve Uygulaması”, (Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi FBE,2006),s.3

²⁸Odabaşı E. , “Geleceği Planlamanın Yeni Adı: Stratejik Yönetim”

http://www.ksal.k12.tr/ksal/index.php?option=com_content&task=view&id=47&Itemid=1, (03.Haziran.2009)

teknikidir. Stratejik yönetim konusunu daha iyi anlamak için stratejik yönetimin temel özelliklerini ortaya koymakta yarar vardır. Stratejik yönetimin sahip olması gereken temel özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

- Stratejik yönetim her şeyden önce, tepe yönetiminin bir işlevidir: Tüm olarak işletmenin geleceğini ilgilendirmesi ve ona bir yön belirlemeye çalışması nedeniyle stratejik yönetim, tepe yöneticilerinin bir işlevidir. Tepe yönetiminin kesin desteği olmadan, sistemin başarılı olması düşünülemez.

- Geleceğe yöneliktir ve işletmenin uzun dönemli amaçları ile ilgilidir: Belirlenen zaman içinde işletmenin nereye ulaşacağını ve bu sonuçları elde etmek için nelerin yapılması gerektiğini ortaya koyar.

- Stratejik yönetim, işletmeyi açık bir sistem olarak görür: İşletmeler, içinde bulundukları çevre ile karşılıklı etkileşim ve bağımlılık içindedir. Çevrede oluşan herhangi bir değişiklik işletmeyi de etkiler. Yönetim, çevreyi oldukça yakından izler.

- Stratejik yönetim, orta ve alt kademe yöneticilerine de rehberlik eder: Stratejik yönetimin belirlediği amaçlar, karar ve faaliyetler işletme içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur.

- Stratejik yönetim, işletmenin kaynaklarının en etkili bir şekilde dağıtımıyla ilgilidir: İşletmenin temel amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli kaynakları mamul/pazar bileşimlerine uygun bir şekilde dağıtır.

- Stratejik yönetimin karar vermede kullandığı bilgilerin kaynak ve verileri farklıdır: Stratejik yönetim, bir bütün olarak işletmenin etkililiği ve verimliliği ile ilgili olduğu için konuya ait bilgi kaynakları ve verileri çok çeşitlidir. İşletme bölümleri ve çevreye ait çeşitli bilgi ve verileri zorunlu kılar.

- Stratejik yönetim, işletmenin amaçlarıyla toplumun çıkarlarını bir bütünlük içerisinde ele alır: Bu açıdan stratejik yönetim dış çevresine karşı sosyal sorumluluk taşır.

- Stratejik yönetim, işletmelerin farklı birimleri ve hiyerarşik kademeleri arasında koordinasyon sağlar: Stratejilerin işletme için temel yön göstermesi ve hedefler oluşturması sebebiyle, işletme içindeki farklı birimler ve kademeler arasında amaçlar hiyerarşisi sağlayarak, farklılaşmalarını önler.

Yukarıda verilenlerden anlaşılacağı üzere stratejik yönetim, işletmeler için çok kapsamlı ve önemli bir süreçtir. İşletmelerin önlerine koyduğu hedef, bu hedefe ulaşmak için ne yapılması gerektiği, kaynakların sağlanması, hangi yolların izlenmesi gerektiği yetki ve sorumluluk dağıtımı, bilgilerin toplanması ve araştırma süreci, bilgilerin analiz edilmesi, stratejilerin ve planların formüle edilmesi gibi pek çok özelliği içinde barındırır.

1.2.2.2. Stratejik Yönetimin Önemi ve Yararları

Tüm dünyada globalleşme, hızlı teknolojik değişim, yeni oluşan pazarlar, müşteri beklentilerinin değişmesi vesaire nedenler sonucu ortaya çıkan ve her geçen gün giderek daha da ezici rekabet karşısında organizasyonlar daha stratejik düşünmek, stratejik planlamaya ve stratejik karar almaya eskisinden daha fazla önem vermek zorunda kalmışlardır. Gerçekten de 1980’li yıllar öncesinde Stratejik Yönetim daha ziyade özel sektör alanında sadece çok uluslu şirketler, büyük holding ve şirketler tarafından bilinir ve uygulanırken, bugün çok sayıda organizasyon, stratejik yönetimi araç olarak kullanmaktadırlar²⁹.

Önemi her geçen gün daha iyi anlaşılmalı ve yorumlanmaya başlanan stratejik yönetim, her şeyden önce sürekli değişen, belirsizleşen ve riski artan bir çevrede örgüte belirli bir yön ve görüş açısı kazandıracaktır. Stratejisi olmayan bir işletme telafisi olmayan bir gemiye benzetilebilir. Örgütlerin başarısızlıklarının temelinde strateji yokluğunun, yanlışlığının veya yanlış uygulanmasının yattığı söylenebilir; çünkü belirsizlik ve yoğun rekabet koşullarında uygun stratejilerin etkili kullanımı olmadığı takdirde başarısızlık kaçınılmaz olacaktır³⁰.

Stratejik yönetim bir organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi için doğru stratejiler

²⁹ Aktan C., *Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim*, s.2, <http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5Cicerikdetaydh278.pdf>, (09.Haziran.2009)

³⁰ Akyüz F., *Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, İstanbul: SistemYayıcılık, 2001,s.113

geliştirmesini, bu stratejileri etkin bir şekilde uygulamasını ve sonuçlarını değerlendirerek hedefine doğru gidip gitmediğini belirlemesini sağlayan yönetim sürecidir. Stratejik yönetim süreci organizasyonun her alt birimi bazında farklılık göstermez. Organizasyonun geneli için belirlenen bir stratejik yönetim konsepti vardır ve bütün alt birimler üst yöneticilerin sorumluluğundaki bu stratejik yönetim konsepti doğrultusunda üzerlerine düşeni yaparlar³¹.

Stratejik yönetim işletmeler için olduğu kadar ülkeler için de önem arz eden bir yönetim tekniğidir. Siyasi açıdan var olmanın artık ekonomik açıdan da güçlü olmayı gerektirmesi ve bu ekonomik konjonktürün sürekli değişmesi, dünyanın yeni kaynaklara ihtiyaç duyması, bilgi teknolojilerinin her alanda kendini göstermesi, ülkelerin kendilerine proje bazlı daha dinamik planlarla yön vermelerine neden olmaktadır³².

Stratejik yönetim yaklaşımı, yöneticiye bütüncül bir bakış açısı ile çevresel analiz yapabilme yeteneği kazandırır. Yönetici, sorumluluğunu aldığı örgütün yerel çevre koşullarından küresel çevre koşullarına kadar genel bir değerlendirmesini yapabilir. Stratejik yönetimin yaklaşımının sağladığı en önemli yararlarından biri yöneticiye uzun vadeli düşünme ve görme ufku kazandırmasıdır. Bu da yöneticiye vizyon kazandırmaktadır³³.

Ayrıca stratejik yönetim ile işletme yöneticileri daha rasyonel davranmaya, sistematik olarak hareket etmeye başlayıp, çalışanları ile etkileşim içinde çalışırlar. Bununla beraber bir işletme içerisinde örgüt kültürünün oluşmasını, çalışanların da vizyon sahibi olmalarını; kaliteli hizmet verilmesini, rekabetin artmasını sağlar.

Stratejik yönetim “stratejik düşünme” ye yardımcı olur. Bu çerçevede en doğru strateji ve taktikler belirlenmeye çalışılır ve bunlar uygulanır. Stratejik yönetim, organizasyondaki problemlerin en etkin bir şekilde belirlenmesi ve çözümüne yardımcı olur³⁴.

Stratejik yönetimin örgüte kazandırdığı diğer bir özellik de, karar almaya yeni bir dizi

³¹<http://stratejikyonetim.org/stratejikyonetim/stratejik-yonetim-nedir>, (08.Haziran. 2009)

³²Erdem A., “*Stratejik Yönetim ve Kamu Örgütlerine Uygulanabilirliği*”, (Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi SBE,2006), s.74

³³Özberk Y., “*Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci*” (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE,2007), s.12

³⁴<http://www.canaktan.org/yonetim/kriz-yonetim/kriz-yonetimi.htm> (08.07.2009)

araçlar getirmesi ve bu sayede örgütü amaç ve hedeflerin belirlenmesine zorlamasıdır. Stratejik yönetim ayrıca, geleceği okumaya yardımcı olur ve bu sayede örgüt için gelecekteki fırsat ve zorluklar çıkarabilir³⁵.

Stratejik yönetimin işletmeye sağlayacağı yararlarını şu şekilde özetlemek mümkündür³⁶;

- Çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkânı verir. Bu nedenle işletme nasıl davranacağı ve ne gibi tedbirler alacağı konusunda hazırlık yapma fırsatı bulur. Fırsat ve tehditleri izleme olanağı yakalar.
- Kendini tanıma ve değerlendirme olanağını, bu nedenle işletmenin, her konuda güçlü ve zayıf yönlerini öğrenme fırsatı verir.
- Koordinasyon sağlamada ortak bir hedef oluşturarak, işletmenin alt bölümlerinin birbirlerinden ayrılarak, farklı amaçlara yönelmesine engel olur.
- Stratejinin olmaması halinde bölümler gittikçe farklılaşacak ve her biri ortak amacı değil, kendi amacını gerçekleştirme eğilimini gösterecektir.
- Belirlenen genel stratejiler, bütün planlar için genel bir çerçeve ve kural oluşturur.
- Strateji, işletmeyi iç ve dış çevresini analiz etmeye yönlendirir. Bu da problemlerin önceden belirlenmesine yardımcı olur. Fırsatlar ve problemler, fark edilir ve olası bir krizin yaşanması önlenir.

³⁵Yılmaz K., “Kamu Kuruluşlar için Stratejik Planlama Uygulaması” **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 50-51, 2003, s.71.

³⁶Kevser M.,”*Stratejik Planlama ve KOBİ’lerdeki Uygulamalar Üzerine Bir Araştırma*”, (Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE,2007), s.64.

1.2.2.3. Stratejik Yönetimin Araçları

Stratejik yönetimde kullanılan araçları ya da yönetim tekniklerini kısaca incelemek son derece faydalı olacaktır. Stratejik yönetimde kullanılan başlıca teknikler ya da araçlar şu şekilde sayılabilir³⁷:

- SWOT Analizi
- Portföy Analizleri
- Q-Sort Analizi
- Senaryo Analizi
- Vizyon/Misyon Bildirisi
- Arama Konferansı
- Delphi Tekniği
- Nominal Grup
- Çoklu Oylama
- Açık Grup
- Kalite Çemberleri
- Fayda-Maliyet Analizi
- Risk Analizi

Stratejik yönetimin en önemli konularından ve araçlarından birisi SWOT analizidir.

³⁷Aktan,2006, s.171,173

SWOT analizi, bir organizasyonun iç ve dış çevresinin değerlendirilmesine imkân sağlayan bir analiz tekniğidir³⁸.

Portföy analizleri ise strateji seçiminde yararlanılan tekniklerdir. Arama konferansı, beyin fırtınası, delphi tekniği, nominal grup tekniği v.b. karar verme tekniklerinden de stratejik yönetim alanında geniş ölçüde yararlanılır.³⁹

Portföy analizleri genellikle matrisler ile yapılır. Stratejik yönetimde en yaygın olarak bilinen matris analizleri şunlardır:

- MCKinsey matrisi
- Pazar rekabet matrisi
- Boston Danışmanlık Şirketi'nin Geliştirdiği büyüme/Pazar payı matrisi
- Ürün yaşam analizi (Hofer Analizi)
- Ansoff büyüme matrisi

İşletme içerisinde olabilecek tehlikelere uygun cevap verebilecek, kasıtlı ya da kasıtsız tehditlerin etkisini ve olma ihtimalini azaltacak hazırlıkları, prosedürleri ve kontrolleri teşhis edebilen stratejik yönetimin diğer önemli araçlarından bir tanesi de risk analizidir.

Risk analizleri, “ekonomik – mali risk” , “siyasi risk” , “ülke riski” v.s. den analizlerden oluşur. Risk analizinde riskler belirlenirken mevcut kıymetler tek tek göz önüne alınır ve her kıymetin içinde bulunduğu tehditler belirlenir ve mevcut olan karşı önlemler incelenir. Daha sonra ortaya konan kıymet, açıklık, tehdit ve karşı önlemler değerlendirilerek elde edilen veriler girdi olarak alınıp, matematiksel ve mantıksal metotlar kullanılarak risk değeri bulunur. Son

³⁸Kandakoğlu,s.3

³⁹Genç A., “Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Bir Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi, (Yıldız Teknik Üniversitesi FBE,2007),s.18

olarak risk – kıymet eşleştirmesi yapılır⁴⁰.

Delphi tekniğini kısaca açıklayacak olursak bu teknik, karar verecek grubun fizik olarak bir araya gelmeden anket ya da yazılı sorgulamaya cevap vermesiyle sonuca varılan bir karar alma tekniğidir. Bu teknik çok uzun zaman alan bir grup karar alma tekniğidir. Organizasyonda bir sorunun çözümü için uzman kişilerin yüz yüze görüşmeler ve bir arada tartışmalar yapmadan bir konu hakkında karar vermelerine ve uzlaşmalarına imkân sağlayan bir yöntemdir⁴¹.

1.3. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama İlişkisi

Stratejik planlamayla, stratejik yönetimin çoğu kere iç içe ve birbirinin yerine kullanıldığı görülür. Bu durum belki de stratejik planlama ile stratejik yönetimin paylaştıkları ortak özden meydana gelmektedir. Bu karmaşıklık durumu, birçok organizasyonda stratejik planlama sisteminin stratejik yönetim sürecinin bir manifestosu gibi takdim edilmesiyle daha karmaşıqlaşmaktadır. Stratejik planlamadan stratejik yönetime geçiş, sanki faaliyet veya harekete yönelmeyi çağrıştırmaktadır⁴².

İşletmelerin verimli ve etkin yönetilmesinde stratejik yönetim anlayışı önemli hale gelmiştir. Stratejik yönetim anlayışının temelinde stratejik planlama ve bu yönetim anlayışının sürekliliğinin sağlanması yatmaktadır. Stratejik planlama örgütlerin hayatlarının bir döneminde yaptıkları ve izledikleri bir plan olmaktan öte sürekli, dinamik ve değişen şartlara göre yenilenen, gelişen ve revize edilen bir yönetim aracıdır. Stratejik yönetim anlayışı durağanlığı değil, sürekli gelişmeyi ve değişmeyi içermektedir⁴³.

Stratejik düşünebilmek ve stratejik yönetimi başarıyla uygulayabilmek için üst yönetimin ve stratejistlerin gerçek liderlik ruhuna, geniş bir vizyona ve üstün bir analiz yeteneğine sahip olmaları gerekir. Çünkü stratejik planlamada kullanılan veri kaynağı çok sayıda,

⁴⁰Durmuş G., “Risk Analizi”, **Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü**, s.3. <http://www.bilmuh.gyte.edu.tr/~ispinar/BIL673/Riskanal.pdf>, (08.Haziran 2009)

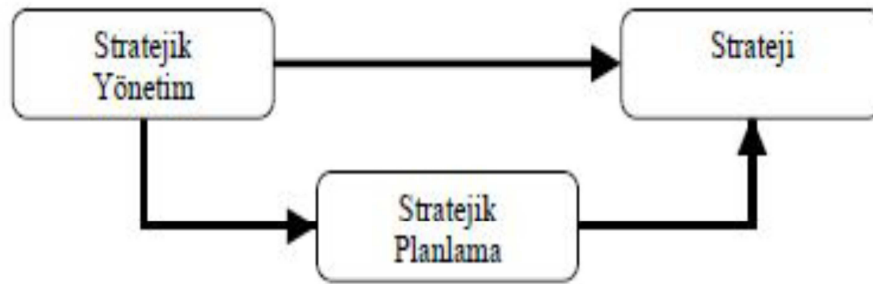
⁴¹Kiraz M., “Örgütlerde Stratejik Planlama Sisteminin Oluşturulması ve Emniyet Genel Müdürlüğünde Bir Uygulaması”, (Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, 2007),s.31

⁴²Yüzbaşıoğlu N., **2000’li Yıllarda Strateji ve Planlama**, Konya: Çizgi Kitapevi,2004,s.97;

⁴³Seçen T., “Stratejik Yönetim Ama Nasıl?” ICC-Uluslararası Danışmanlık Organizasyon Ltd.Şti.,2005, <http://www.ydd.org.tr/tr/MakaleGoster.asp?makaleID=48> , (02.Haziran .2009)

değişik ve farklı kaynaklardan olup, değişimlerden çok çabuk etkilenebilen, şirketin hayat eğrisini etkileyen değerlerdir⁴⁴.

Stratejik planlama, stratejik yönetimin bir fonksiyonudur ve tepe yönetiminin sorumluluğundadır. Stratejik yönetimin amacı geçmişteki başarıları tekrar etmek değil beklenmeyen durumların üstesinden gelmek, işletmenin kaynak ve kabiliyetleri ile çevre şartlarının arasında uygunluk sağlamak ve çevre sorunlarını çözmektir. Çünkü işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesi ve bunun için gerekli planların hazırlanması, bu uyum sürecine bağlıdır⁴⁵.



Şekil 1.1 Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama ve Strateji Arasındaki İlişki

Kaynak: Hasan Çoban, Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş, İstanbul: İnkılâp Yayınevi, 1997,s.125

Stratejik yönetim ve stratejik planlama birbiriyle ilgili olmakla birlikte kapsamaları farklıdır. Stratejik yönetim bütün süreci dolayısı ile planlamayı da içine alacak şekilde daha geniş bir kavramdır. Stratejik plan ise sadece amaçlara ulaşmak için izlenecek yola yoğunlaşır⁴⁶.

Stratejik planlama ile stratejik yönetim arasındaki temel fark şudur: Stratejik planlama en iyi ve optimal stratejik kararları yapmaya odaklanırken, stratejik yönetim stratejik sonuçların üretilmesine odaklanır. Bu stratejik sonuçlar yeni pazarlar, yeni ürünler ve yeni teknolojilerdir.

⁴⁴<http://www.stratejikegitim.com/tr/hizmetlerimiz.html>, (02.Haziran.2009)

⁴⁵Çalış A., “Üniversite Kütüphanelerinde Stratejik Planlama: Bir Araştırma”, **TürkKütüphaneciliğiDergisi**, Sayı:12 No.3, 1998,s.202

⁴⁶Tokat A., “StratejikYönetimveStratejikPlanlama”,<http://www.e-eregli.net/yazilar/ataner.pdf>, (01.Haziran.2009)

Böylece, stratejik yönetim stratejik planlamadan daha kapsamlıdır. Ancak, stratejik planlama ile pek çok yazar uzun vadeli planlamayı kast etmektedir. Stratejik planlama daha durağan bir ortamda geleceği görmeyi içerirken stratejik yönetim ise sürekli değişim halinde olan çevreye örgütün uyumlu davranabilmesi için dinamik bir yaklaşımı ifade etmektedir⁴⁷.

Stratejik planlama, işletme içindeki belli üst düzey yöneticilerinin arzu ettikleri gelecekteki sorunlar ile onların nasıl elde edileceği ve başarının nasıl ölçülüp değerlendirileceği ile ilgili kararların alındığı sürekli ve sistematik bir süreçtir. Stratejik yönetim ise, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını; planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için işletme içi her türlü yapısal ve motivasyon el tedbirlerin alınarak yürürlüğe konması, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce amaçlara uygunluk açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmelerin üst düzey kadroların faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır⁴⁸.

Stratejik yönetim bir süreci ifade ederken, stratejik planlama stratejik yönetimin bir aşamasını oluşturmaktadır. Dolayısı ile stratejik yönetim, stratejik planlamayı da içine alan daha geniş bir kavramı ifade etmektedir. Şöyle ki; stratejik yönetim sürecinin aşamaları genel hatları ile stratejik planlama aşaması, stratejilerin uygulanma aşaması ve son olarak da uygulanan stratejilerin gözden geçirilmesi ve denetimi aşamalarıdır⁴⁹.

1.4. Stratejik Planlama

Strateji kavramında olduğu gibi literatürde stratejik planlama kavramı ile ilgili birden fazla tanım yer almaktadır. Bu tanımlamalardan bazılarına değinmek gerekirse; En genel tanımıyla stratejik planlama; bir örgütün misyonunun belirlenmesi ve gelecek yönelimli bakışla uzun ve kısa dönemli performans hedefleri ile stratejilerine dair taslak oluşturulmasıdır.

⁴⁷ Acar M., Özgür H., **Çağdaş Kamu Yönetimi: Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim**, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları, 2004;, s.38-39

⁴⁸ Alpkın L., “Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi** 1(2), Temmuz 2000, ss.11, <http://journal.dogus.edu.tr/13026739/2000/sayi2/M00022.pdf> (08.Haziran. 2009)

⁴⁹ Şenol C., “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, **Gümrük Dünyası Dergisi**, Sayı 60, 2006, <http://www.gumrukkontrolor.org.tr/Yayinlar/Dergiler/60/2.html> ,(01 Haziran 2009)

5018 Sayılı Kanunun 3. maddesinin (n) fıkrasında stratejik plan, “Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynaklar dağılımını içeren plan” olarak tanımlanmaktadır⁵⁰.

Diğer bir tanıma göre stratejik planlama, katılımcı analizine ve bir durumun olası evrimine dayanan ve kritik noktalarda ulaşılabilen kıt kaynaklar için yatırım stratejileri düzenlemeyi hedefleyen bir yönetim yoludur⁵¹.

McCune (1986,s.53) stratejik planlamayı şu şekilde tanımlamıştır; “Bir örgütte görev alan her kademedeki kişinin katılımını ve örgüt yöneticisinin tam desteğini içeren sonuç almaya yönelik çabaların bütünüdür. Bu anlamda paydaşların gereksinim ve beklentileri, paydaşlar ve politika yapıcılarının örgütün misyonu, hedefleri ve performans ölçümünün belirlenmesinde etkin rol oynamasını ifade eder.”⁵²

Goodstein ve diğerleri(1993,s.3) stratejik planlamayı, bir kurumun paydaşlarının geleceklerini hayal etme ve bu geleceği başarmak için gereken işlem ve uygulamaları eleştiren bir süreç olarak tanımlamaktadırlar⁵³.

Bu yönüyle stratejik planlama, hemen her örgütte, tepe yönetim veya idareciler tarafından belirlenen ve paylaşılan ileriye yönelik varılması planlanan genel amaçları içerir⁵⁴.

Kapsamlı ve çok yönlü stratejik planlama tanımına göre:

- Bir yönetim planlaması modelidir,
- Yaygın olarak kullanılan bir karar verme aracıdır,

⁵⁰<http://www.nigde.edu.tr/strateji/seminer/SP.ppt>, (08.Haziran.2009)

⁵¹Gülen M., “Stratejik Planlama Çerçevesinde Kentsel Projeler- Kamusal Alan İlişkisi: Büyükdere Aksı Levent Plazalar Alanı Örneği”, (Yüksek Lisans Tezi, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi FBE,2006),s.133

⁵²McCune,S. **Guide To Strategic Planning For Educators**, Alexandria, VA, ASCD, 1986, Akt.Küçükşüleymanoğlu R., “Stratejik Planlama Süreci”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt:16 No:2, Ekim 2008, s.403.

⁵³Goodstein L., Nolan T. , Pfeiffer J., **Applied Strategic Planning**. USA: McGraw-Hill, İnc.,1993,s.55 ; Akt. Çalık T., “Eğitimde Stratejik Planlama ve Okulların Stratejik Planlama Açısından Nitel Değerlendirilmesi” **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt:11 No:2, Ekim 2003 s.253

⁵⁴Fındıklı İ., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.Baskı: İstanbul,:Alfa Yayınları,2002,s.339.

- Giderek artan hızlı değişim ve gelişmelere uyum sağlamak için, her türlü yatırım yapma ve geleceği tanımlamadır,
- Ulusal kaynakların yönetim ve denetiminin gerçekleştirilmesi, üretim ve insan gücünün geliştirilmesi konusunda teknolojik yetersizliğin önlenmesi amacına yönelik bir makro planlama aracıdır,
- Kurum veya şirket açısından bir mikro planlama modelidir,
- İşletme, kurum veya kuruluşun beş, on veya daha fazla yılda nerede olmak istediğinin açıklıkla belirlenmesi sürecidir.

Stratejik planlama; “Kurum ve kuruluşların mevcut durum, misyon ve kuruluş ilkelerinden hareketle geleceğe yönelik bir vizyon oluşturup bu vizyona uygun hedefler saptamaları ve çeşitli göstergeler saptayarak, başarıyı izleme ve değerlendirmelerini ifade eden katılımcı, hesap verme sorumluluğuna temel teşkil eden ve esnek bir planlama anlayışıdır”, şeklinde tanımlanabilir.

Yener ‘e (2006) göre stratejik planlama⁵⁵;

- Kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder,
- Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri belirlemesini gerektirir,
- Kuruluş bütçesinin stratejik planda ortaya konulan amaç ve hedefleri ifade edecek şekilde hazırlanmasına, kaynak tahsisinin önceliklere dayandırılmasına ve hesap verme sorumluluğuna rehberlik eder.

DPT’ye (2006) göre, stratejik planlama, kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu

⁵⁵Yener K., “*Stratejik Planlama*” ÜSİAD,2006, s.4, <http://bilgiekonomisi.googlepages.com/stratejikPlan.ppt>, (06.Haziran.2009)

ettiği durum arasındaki yolu tarif eder. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemlerin belirlenmesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır⁵⁶.

Bingöl (2006) stratejik planlamanın tanımını şu şekilde yapmıştır; “Kuruluşların mevcut durum, misyon ve temel ilkelerinden hareketle bir vizyon oluşturmaları, bu vizyona uygun amaç ve hedefler saptamaları ölçülebilir göstergeler geliştirerek, başarıyı izleme ve değerlendirmeleri sürecini ifade eden katılımcı ve esnek bir planlama yaklaşımıdır.”⁵⁷.

Aydın’a (2008) göre stratejik planlama, kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder⁵⁸.

Yukarıdaki açıklamalar çerçevesinde yola çıkarak en genel tanımıyla stratejik planlamayı şu şekilde tanımlamak mümkündür: Stratejik planlama, bir işletmenin misyon ve vizyonunu bir bütün olarak işletme üzerinde odaklanan uzun dönemli bir planlamadır. Yani, stratejik planlama işletmenin hangi alanlarda ne şekilde faaliyet göstereceklerinin belirlenmesine yönelik uzun vadeli planlama olarak düşünülebilir. Geleceğe yönelik olarak düşünüldüğü için ileriye yönelik tahminlere dayanmaktadır. Geleceğin nasıl olacağı konusunda yapılacak tahmin planlamanın önemli bir kısmını oluşturur. Gelecek hakkındaki belirsizlik ve risk ortamı tahmin yolu ile azaltılmaya çalışılır⁵⁹.

1.4.1. Stratejik Planlamanın Önemi

Belirsizlikler ile hızlı değişimin bir arada yaşandığı günümüz koşullarında, örgütlerin işlevleri sürekli farklılaşmaktadır. Bu farklılaşmanın farkında olarak çevre koşullarına aktif bir uyum, stratejik planlamayla mümkün görülmektedir.

⁵⁶Devlet Planlama Teşkilatı, “**Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**”,2006,s.3, www.sp.gov.tr/documents/SP-Kilavuz.pdf (05. Haziran.2009)

⁵⁷Bingöl N., “*Stratejik Yönetim*”, DPT Müsteşarlığı 13 Mart 2006, s.10, <http://www.strateji.gazi.edu.tr/docs/sunu/syonetim.ppt>, (04. Haziran..2009), 71

⁵⁸Aydın A., “*Stratejik Planlamada Paydaş Analizi*” T.C. Adalet Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, 2 Aralık 2008, s.2 [www.sgb.adalet.gov.tr/faaliyetlerimiz/2009/danistay/Dynamic/sunular/paydas%20analizi- %20Abdullah%20AYDIN.ppt](http://www.sgb.adalet.gov.tr/faaliyetlerimiz/2009/danistay/Dynamic/sunular/paydas%20analizi-%20Abdullah%20AYDIN.ppt), (05.Haziran 2009)

⁵⁹Koçer, s.22

Değişimin giderek hızlandığı, rekabetin küreselleştiği, her sektörde arzın talebin çok üstüne çıktığı, müşterilerin gücünü fark ettiği günümüzde, bir işletmenin, rekabet üstünlüğü sağlama ve sürdürülebilir büyüme hedeflerine ulaşması için stratejik planlamanın önemi her geçen gün artmakta ve başarılı ve doğru bir stratejik planlama işletmeler için vazgeçilmez bir zorunluluk halini almıştır.

Stratejik planlamanın bir işletme için önemli olmasının ve günümüzde sıkça uygulanmaya başlamasının nedenini, değişimin evrensel bir boyut kazanması, teknolojik yeniliklerin hızlı gelişimi ile birlikte iletişim teknolojilerinin de gelişmesi, rekabetin her alanda öne çıkması, çevresel sorunların artması, demokratikleşmenin yaygınlaşması gibi konularda dünyada takibi için özel bir çaba sarf edilmesi gereken değişimlerin yaşanması olarak açıklayabiliriz⁶⁰.

Stratejik planlamanın temel bakış açısı işletme ile çevre arasındaki etkileşimin incelenmesidir. Stratejik planlama örgüt ile çevresini bir bütün olarak görür ve özellikle iç ve dış çevre analizleri ile hareket ederek işletme amaçlarını gerçekleştirmeye çalışır. Stratejik planın en önemli özelliği, çok uzun bir süreyi kapsaması ve uygulama ile sona ermemesidir. Stratejik planlama bir süreçtir. Stratejik planlama üst yönetimi ilgilendiren planlama türüdür.

Stratejik planlamanın diğer bir önemi ise, stratejik planlamanın bir ürün olmaktan çok bir süreç olmasından ileri gelmektedir. Bu süreç gelecek düşüncesine dayalı olarak faaliyete geçmeyi ve yönetimin bir parçası olarak sürekli ve sistemli bir kararı zorunlu kılmaktadır⁶¹.

Stratejik planlamanın en önemli amaçlarından biri, gelecekteki fırsatları sorunları bugünden belirleyerek, ona göre hareket etmektir. Stratejik planlama bir yönetim biçimidir, yönetimde bir araç olarak kullanılmaz. Aksine geleceği göz önünde bulundurarak bugün ne yapılması gerektiğine ilişkin alınacak sistematik kararları kapsayan bir yönetim biçimidir ve etkinliği stratejik yönetime bağlıdır. Kurumlar faaliyetlerini sürdürürken stratejik planlama

⁶⁰Becerikli S., “Stratejik Yönetim Planlaması: 2000’li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım”, **Amme İdaresi Dergisi**, Ankara, Cilt 33, Sayı 3, 2000, s.99, Akt. Erdem, s.41

⁶¹Nartgün Ş., “Yüksek Öğretimde Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği”, (**Yüksek Lisans Tezi**, Abant İzzet Baysal Üniversitesi SBE, 1996), s.6

yapmadan da strateji uygulayabilirler, ya da strateji belirlemeden faaliyetlerini sürdürebilirler. Stratejik planlama ve strateji arasında bir bağ kurulursa risk ve tehditler en aza indirgenmiş olur⁶².

1.4.2. Stratejik Planlamanın Özellikleri

Stratejik planlama, kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu ifade eder. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri belirlemesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır.

Stratejik Planlama bir kurumda görev alan her kademede ki kişinin katılımını ve kurum yöneticisinin tam desteğini içeren sonuç almaya yönelik çabaların bütünüdür. Bu anlamda paydaşların ihtiyaç ve beklentileri, paydaşlar ve politika yapıcılarının kurumun misyonu, hedefleri ve performans ölçümünün belirlenmesinde aktif rol oynamasını ifade eder. Bir stratejik plan aşağıda yer alan beş temel soruya verilen yanıtların yer aldığı bir rehber niteliği taşır⁶³:

- Şu anda neredeyiz?
- Nerede olmayı istiyoruz?
- Gelişmemizi nasıl ölçebiliriz?
- Olmak istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- Gelişmemize yönelik yol haritamızı nasıl saptayabiliriz ve denetleyebiliriz?

Stratejik planlamanın genel özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür;

- Stratejik planlama şu anda alınacak kararların geleceği ile ilgilidir. Burada stratejik planlama, yöneticinin alacağı gerçek ya da tasarlanmış kararların sebep sonuç ilişkisi olarak gözükür. Eğer yönetici ileride olacak şeyi beğenmezse, değiştirebilir.

⁶²Odabaşı E.,*Geleceği Planlamanın Yeni Adı: Stratejik Yönetim*,<http://www.ksal.k12.tr/ksal/index.php?option=> (03.Haziran.2009)

⁶³http://sgdb.trakya.edu.tr/duyuru/STRATEJIK_PLANLAMA_REHBERI.doc, (04.Haziran 2013)

- Stratejik planlama devamlılık gösteren bir süreçtir. Stratejik planlama ile kurumun amacı belirlendikten sonra, izleyeceği politikalar ve strateji belirlenir. Bunun için detaylı planlar yapılır. Çevredeki değişikliklerin sürekli olması sebebiyle bu işlemler sürekli yapılır. Buradan, her gün değişiklik yapılacağı anlamı çıkarılmamalıdır. Gerekli olduğu zamanlarda değişiklik yapılmalıdır.

- Stratejik planlama bir davranış ve hayat şeklini ifade eden plan felsefesidir. Stratejik planlamanın iyi sonuç vermesi için, onun yönetimin bir parçası olduğuna, kurumdaki yönetici ve çalışanlarca inanılması gereklidir.

- Sistematik bir stratejik planlama üç ana plan tipini birbirine bağlayan bir yapıdadır. Bu planlar; stratejik planlar, orta vadeli programlar ve kısa vadeli bütçe ve faaliyet planlarıdır.

1.4.3. Başarılı Bir Stratejik Planın Sahip Olması Gereken Unsurlar

Stratejik planlamada önemli olan gelecek kavramı olmakla birlikte, stratejik planlamanın amacı geleceğin şekillendirilmesi için, yarın ne yapılması gerektiğini belirlemek değil, aksine, yarına sahip olabilmek için, bugün ne yapılması gerektiğine karar vermektir⁶⁴.

Örneğin, kalite yönünde stratejik planlama yapılırken öncelikle organizasyon kültürü ve bakış açısı ele alınmalıdır. Kalite problemlerinin insanların kötü performansından çok, sistemlerin kötü performansından kaynaklandığı bilinmelidir. Şu anki kalitemiz yeterlidir düşüncesi yerine bir sonraki sürecimiz müşterimizin memnuniyeti ve kaliteyi en iyi kontrol edebilecek, onu üretendir düşüncesi benimsenmelidir. İnsana saygı felsefesi benimsenmeli, Bölümlerin birlikte çalışmasını engelleyen faktörler ortadan kaldırılmalıdır. Sorunlar çıktıkça çözüm geliştiren yönetim tarzı yerine olası sorunları düşünüp, bunları önleyen yönetimin sağlanması gereklidir.

Başarılı bir stratejik planlama uygulaması; stratejilerin oluşturulması, stratejilerin

⁶⁴Bozkurt A., **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar**, Ankara: Anı Yayıncılık, 2000,s.300

uygulanabilmesi için hedeflerin belirlenmesi ve organizasyon geneli için belirlenmiş olan hedeflerin yakalanabilmesinde hedeflerin günlük, aylık ve yıllık aksiyonlara dönüştürülmesi için sistematik bir yaklaşımdır⁶⁵.

Başarılı bir stratejik planlama süreci için, öncelikle kamu idarelerinin faaliyetleriyle ilgili alanlarının ve kamu idaresinin etkileşimde bulunduğu dış ortamın incelendiği ve kamu idaresinin güçlü ve zayıf yönleri ile dış ortamdan kaynaklanan sebeplerle ortaya çıkması muhtemel fırsatlar ve tehditlerin objektif olarak irdelendiği, kısaca durum tespitinin yapıldığı SWOT analizinin yapılmış olması sonraki aşamalar için önem taşımaktadır. Mevcut durumun tespitindeki yetersizlik ve kamu idaresinin yeteneklerinin ortaya konmasındaki başarısızlık, stratejik planlama süreci ve buna bağlı olarak performans esaslı bütçe uygulamasını olumsuz etkileyecektir.

Başarılı bir stratejik planda sahip olması gereken özellikler ise şunlardır⁶⁶:

- Kurum yöneticisinin tam desteğini almalıdır.
- Her düzeydeki yöneticileri ve çalışanları kapsamlı ve plan, sadece yapanlara terk edilmemelidir.
- Esnek, kurumla uyumlu ve anlaşılır olmalıdır.
- Sorumlulukları açıkça tanımlamalı ve sonuçlara yönelik hesap verebilirliği içermelidir.
- Kurumsal hedef ve amaçlara yönelik anlayışlar üretmeli ve harekete geçirmelidir.
- Uygulandığı çevrenin farkında olmalı ve politik olarak esnek olmalıdır.
- Hedefler, ilkeler, kaynaklar ve getiriler hakkında gerçekçi olmalıdır.

⁶⁵Seçen T., “*Stratejik Yönetim Ama Nasıl?*” ICC-Uluslararası Danışmanlık Organizasyon Ltd.Şti.,2005,<http://www.ydd.org.tr/MakaleGoster.asp?makaleID=48> , (02.Haziran.2009)

⁶⁶*Stratejik Planlama Rehberi*,2002,s.4, http://sgdb.trakya.edu.tr/duyuru/STRATEJIK_PLANLAMA_REHBERI.doc

- Paydaşlar arası çatışmaları önlemek için bir strateji ya da yönetime sahip olmalıdır.
- Zamana uygun, güncel ve sürekliliği olmalı durağan ve modası geçmiş olmamalıdır. Plan ve planlama süreci düzenli olarak değiştirilebilmeli ve incelenebilmelidir.

1.4.4. Stratejik Planlamanın Yararları

Bir yönetim aracı olarak stratejik planlama; örgüt kaynaklarına odaklanmayı ve kaynakların etkin kullanımını sağlar, maliyetleri düşürür, tarafların tatminini yükseltir, departmanlar ve süreçler arası işbirliğini artırır, iş süreçlerinin her geçen yıl gelişmesini ve verimliliğinin artmasını sağlar, planlanan faaliyetlerin yürütülmesi konusunda yöneticileri ve çalışanları zorlar, planlanmamış, gereksiz ve yararlı olmayan faaliyetlerin ortadan kalkmasını sağlar⁶⁷.

Stratejik planlama, işletmelere dinamik ve değişken çevre şartlarında, aynı amaç doğrultusunda faaliyet gösterebilme yetisi kazandırır. İşletmenin amaçları doğrultusunda hazırlanan planın uygulanmasında çalışanların faaliyetlere katılmalarının sağlanması süreci stratejik planlamanın koşullarındandır.

Stratejik planlamanın dört temel yararından bahsetmektedir. Bunlardan ilki, stratejik düşünce ve eylemi geliştirmesidir. Böylece, örgütün dışsal-içsel çevresi ve çeşitli üyelerin çıkarları, örgütün gelecekteki yönünün açığa çıkarılması, örgütsel öğrenmeye yüksek düzeyde ilgi ve eylem için örgütsel önceliklerin oluşturulması konusunda sistemli bilgi toplamaya götürür. İkincisi, gelişmiş karar verme sağlanır. Stratejik planlama, örgütün karşılaştığı önemli sorunlar ve meydan okumalara ilgi üzerinde yoğunlaşır ve kilit karar vericilere bunlara ilişkin ne yapmaları gerektiğini öğrenmeleri için yardım eder. Üçüncü yarar ise ilk ikisinden gelmektedir. Stratejik planlama çabası içindeki örgütler, temel örgütsel sorunları açığa çıkarma ve ele almaya yöreklendirilir; içsel ve dışsal istem ve baskılara akılcı yanıtlar vererek hızlı değişen durumlarla etkili biçimde başa çıkmaya çalışırlar. Son olarak, örgütteki insanlar stratejik planlamadan

⁶⁷Seçen T., “Stratejik Yönetim Ama Nasıl?” ICC-Uluslararası Danışmanlık Organizasyon Ltd. Şti.,2005, <http://www.ydd.org.tr/tr/MakaleGoster.asp?makaleID=48> , (02.Haziran.2009)

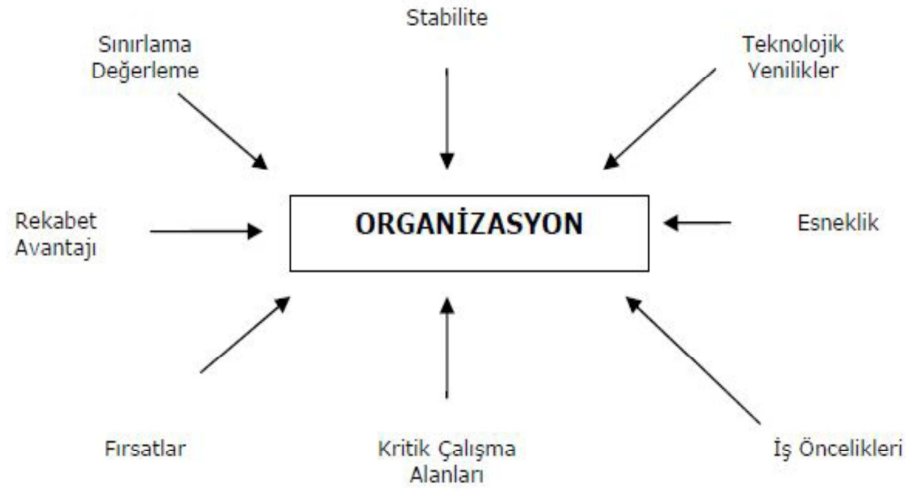
doğrudan yararlanabilir. Politika belirleyiciler ve kilit karar vericiler kendi rollerini daha iyi oynayabilir; sorumluluklarını yerine getirebilir; örgüt üyeleri arasındaki takım çalışması ve uzmanlık daha da güçlenebilir⁶⁸.

Bir başka görüşe göre stratejik planlamanın yararları ise⁶⁹;

- Kurumlar stratejik düşünerek etkin stratejiler yaratır,
- Gelecekte varılacak olan noktayı netleştirir,
- Öncelikleri belirler,
- Bugünün kararı yarının ışığı altında alınır,
- Karar alma için net ve dayanıklı bir temel oluşturur,
- Düzeyler ve işlevler arasında karar alınır,
- Temel örgütsel problemleri çözer,
- Örgütün performansını artırır,
- Değişen çevreyle etkin ve hızlı bir şekilde ilgilenir ve takım çalışmasını sağlar.

⁶⁸Aksu M., **Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi**. Ankara: Anı Yayıncılık.,2002

⁶⁹Özdemir B., “*Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği*”, (Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi S.B.E.,1999),s.38-39



Şekil 1.2.Stratejik Planlamanın Yararları

Kaynak: Ercan Öztemel, İşletmelerde Stratejik Planlama. s. 31; Ahmet Narinoğlu, Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Uygulama, 1. Basım. İstanbul: Mart Matbaacılık Sanatları Tic. San. Ltd. Şti. 2007, s. 103; Aktaran. Özberk, s.18

1.5. Stratejik Planlama Süreci

Stratejik planlama sürecinde, çevresel analiz ve içsel değerlemeler yapılırken müşteri gereksinimleri üzerinde odaklanılır. Kalite hedef ve stratejilerinin geliştirilmesinde üst yönetimin katılımının temel alınması, geliştirilen stratejilerin yıllık planlara dönüştürülmesi, kalite ve maliyet hedeflerine ulaşmak için yerine getirilmesi gereken etkinliklerin tüm birimler tarafından uygulamaya konması da stratejik planlama sürecinde dikkat edilmesi gereken noktalar vardır⁷⁰.

Olsen ve Eadie'ye göre stratejik planlama aşamaları⁷¹:

(i) Misyon ve amaçlar ifadesi, (ii) çevre analizi, (iii) örgüt içinin profilinin çıkarılması ve kaynak analizi, (iv) stratejilerin formüle edilmesi, seçilmesi ve değerlendirilmesi, (v) stratejik planın uygulanması ve kontrol edilmesi.

⁷⁰Küçükşüleymanoğlu R., "Stratejik Planlama Süreci", Ekim 2008 Cilt:16 No:2, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, s.404

⁷¹Özgür H., "Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim", **Çağdaş Kamu Yönetimi II**, Ankara: Nobel Yayınları, 2004, s.222-223,

Literatürde stratejik planlama sürecini şu şekilde sıralayabilmek mümkündür;

1. Hazırlık Aşamaları

2. Durum Analizi

2.1. İç Çevre Analizi

2.2. Dış Çevre Analizi

3. Geleceğin Tasarlanması

3.1. Misyonun Tanımlanması

3.2. Vizyonun Tanımlanması

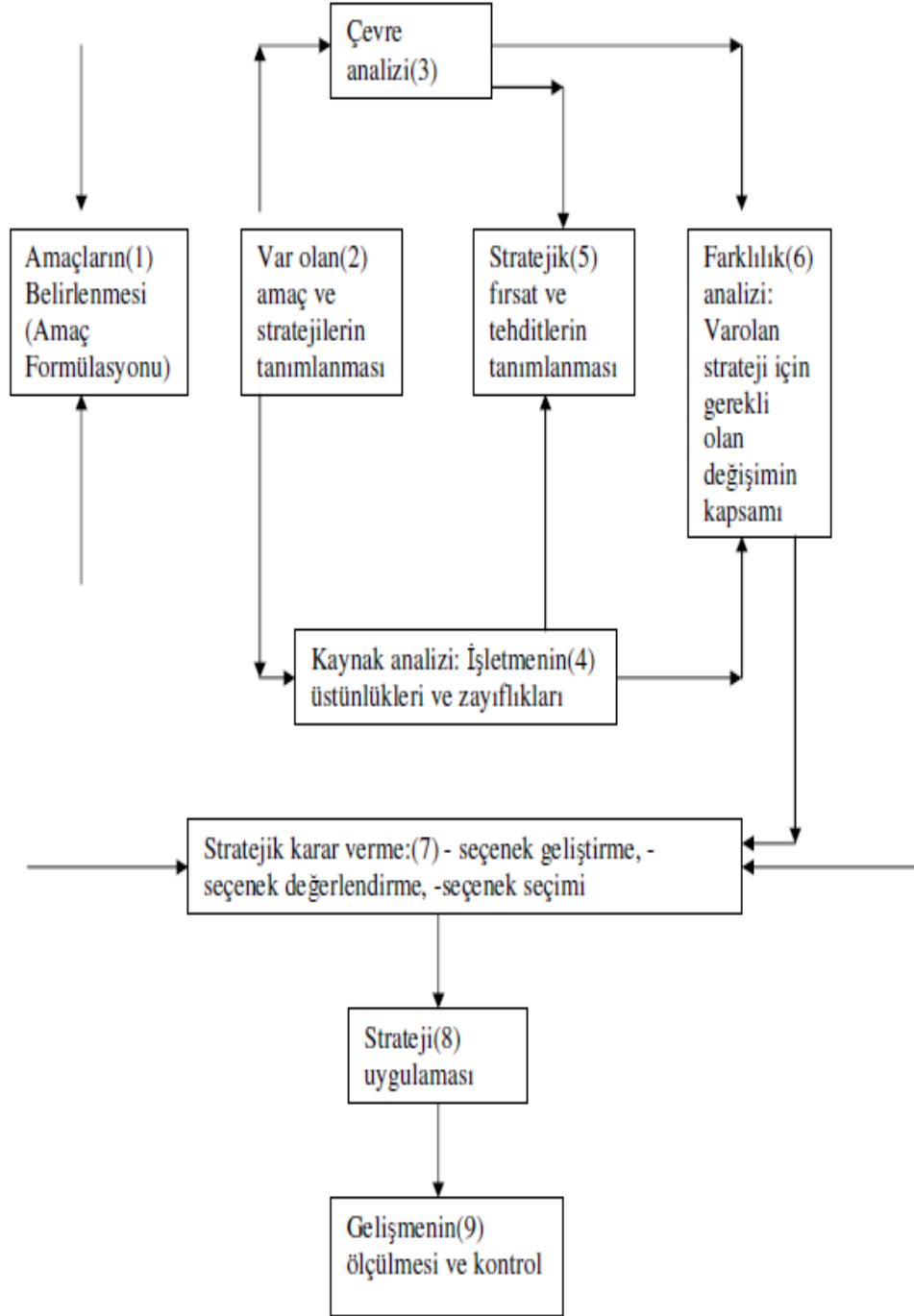
3.3. Amaçlar ve Hedeflerin Belirlenmesi

4. Performans Göstergeleri ve Maliyetlendirme

5. İzleme ve Değerlendirme

Yukarıdaki basamaklardan görüleceği üzere stratejik planlama çalışmaları birbirinden doğrudan etkilenen aşamalardan oluşur. Planlamanın başarıya ulaşabilmesi için bu aşamaların her birinin dikkatli bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Başarılı bir stratejik planlama süreci; kurum yöneticisinin tam desteğini almalıdır. Yönetici stratejik planlama çalışmasını kurumun rutin bir faaliyeti olarak görüp, çalışmanın içinde olmaması stratejik planlamanın amacına ulaşmasını engelleyecektir. Bu nedenle stratejik planlama süreci her düzeydeki yönetici ve çalışanları kapsmalı ve sadece bu işi yapanlara terk edilmemelidir. Stratejik planlama; esnek, kurumla uyumlu ve anlaşılır olmalı, sorumlulukları açıkça tanımlamalı ve sonuçlara yönelik hesap verebilirliği içermelidir⁷².

⁷²Özel K., *İyi Uygulama Örnekleri Çerçevesinde Kamu Mali Yönetiminde Toplam Kalite Uygulamaları* , Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü , **Devlet Bütçe Uzmanlığı Araştırma Raporu** :Ankara,Mayıs 2007,s.71



Şekil 1.3.Stratejik Planlama Süreci

Kaynak: Cengiz Üzün, Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler, İzmir, 2000; s.57

İÇ DURUM ANALİZİ	DIŞ DURUM ANALİZİ
Ⓢ Güçlü Yönler Ⓦ Zayıf Yönler	Ⓞ Fırsatlar Ⓣ Tehlikeler
I. A. ORGANİZASYONDA İÇ DURUM ANALİZİ • Organizasyonun güçlü olduğu yönler • Organizasyonun zayıf olduğu yönler • Organizasyon imajı ve kültürü • Organizasyon yapısı, sistemi ve süreçleri • Organizasyonda insan kaynakları • Ürün ve hizmet kalitesi ve maliyeti • Organizasyonda teknoloji • Performans durumu	III. A. GENEL STRATEJİ, REKABET AVANTAJI VE REKABET GÜCÜ ANALİZLERİ • McKinsey Matrisi • Porter Rekabet Stratejisi • BCG Ürün Portföy Matrisi • Ürün Yaşam Endeksi • Piyasa/Rekabet Matrisi
I. B. ORGANİZASYONDA DIŞ DURUM ANALİZİ • Piyasa yapısı • Piyasadaki rekabet yapısı • Teknoloji • Müşteri gruplarının ihtiyaçları ve beklentileri • Demografi • Makro ekonomik yapı ve ekonomik istikrar • Politik karar alma süreci ve politik istikrar	III. B. İÇ STRATEJİ • Organizasyon Yapısı Stratejisi • İnsan Kaynakları Stratejisi • Eğitim Stratejisi • Araştırma ve Geliştirme Stratejisi • Teknoloji Stratejisi • Ürün Geliştirme Stratejisi • Toplum Kalite Stratejisi • Mali Planlama ve Finans Stratejisi • Organizasyonun İç İmajı
II. A. VİZYON BİLDİRİŞİ • Organizasyonun gelecekte ulaşmak istediği nokta veya hedefler • Gelecekte gerçekleştirilebilecek ideal hedefler • Vizyon için zaman planlaması	III. C. DIŞ STRATEJİ • Tüketici Stratejisi • Pazarlama ve Satış Stratejisi • Dağıtım Stratejisi • Tanıtım ve Reklam Stratejisi • Organizasyonun Dış İmajı
II. B. MİSYON BİLDİRİŞİ • Organizasyonun varlık nedeni • Organizasyonun başarmak istediği amaç ve hedefler • İş bölümü ve görev tanımları	III. D. GENEL STRATEJİK YOLLAR • Büyüme ve Gelişme Stratejisi • Yatırım Stratejisi • Yeniden Yapılanma Stratejisi • Satış (Elden Çıkarma) Stratejisi • Ortak Girişim Stratejisi • Tasfiye Stratejisi
II. C. DEĞERLER VE AHLAK BİLDİRİŞİ • Organizasyon içindeki değerler, ilkeler ve ahlaki kurallar • Organizasyonun dış değerlere ve ahlaka bakışı (Sosyal sorumluluk) • Organizasyonun global değerlere bakışı	IV. STRATEJİK DEĞERLENDİRME • Stratejik planın gözden geçirilmesi • Performans değerlendirilmesi ve ölçümü • Sonuçların izlenmesi • Sürekliliğin sağlanması

Şekil 1.4.Stratejik Planlama Süreç Akım Şeması

Kaynak: Coşkun Can Aktan, Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, Ağustos 2008, s.10



Şekil 1.5.Stratejik Yönetim Süreç Akım Şeması

Kaynak: Coşkun Can Aktan, Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, Ağustos 2008, s.10

1.5.1. Hazırlık Aşamaları

Hazırlık aşamasında, stratejik planın nasıl yapılacağı, stratejik planlama ekibinin kimlerden oluşturulacağı belirlenerek, stratejik planı yapacak örgüt oluşturularak, gerekli ihtiyaçlar tespit edilir. Stratejik planın kurum üyelerince sahiplenilmesi sağlanarak, stratejik planın hangi zaman dilimi içinde yapılacağı, gerekli eğitim ve çalışmalar vb. hususlar bu aşamada yapılarak stratejik plan için gerekli veriler toplanmaya başlanır⁷³.

Çalışmanın amacı, süreçlerin basamakları, üyeleri, rol ve işlevleri ve kullanılacak kaynaklar ile ilgili sorulara cevap aranır.

1.5.2. Durum Analizi

İşletmeler strateji geliştirirken, bir işletmenin durum analizini yaparken iç ve dış

⁷³DPT, “Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu 2. Sürüm”,s.11, www.sp.gov.tr/belgeler.html(08.07.2009)

çevrenin değerlendirilerek analiz edilmesi, stratejik planlama sürecinin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır.

Durum analizinde, neredeyiz sorusu cevaplandırılır. Yönetimler stratejilerini belirlerken mevcut durumlarını analiz etmenin yanı sıra, iç ve dış çevre dinamiklerini de yani paydaşlarını da iyi bir şekilde gözlemleyerek bu dinamiklerde meydana gelen değişimlere de uyum sağlayabilecek esnek bir örgüt yapısı geliştirmelidirler Durum analizi yaparken tüm olumlu ve olumsuz yönler iç ve dış kaynaklı olarak incelenmelidir. İç durum analizi şirketin bünyesinde olan her şeyi kapsar. Dış durum analizi için incelenmesi tavsiye edilen bazı faktörler ise; pazar, rekabet, teknoloji, tedarikçiler, iş gücü, ekonomi olarak sayılabilir⁷⁴.

Dış çevre, kurumun dışında bulunan ve genellikle üst yönetimin kısa vadede kontrolünde olmayan değişkenleri (fırsatlar ve tehditler) ifade eder. İç çevre, örgütün kendi içinde olan ancak üst yönetimin kısa vadede kontrolünde olmayan değişkenleri (üstünlükler ve zayıflıklar) ifade eder. Analiz sonucunda, iç ve dış çevrenin değerlendirilmesiyle ortaya Üstünlük/Zayıflık ve Fırsat/Tehdit unsurlarını bir araya getiren ve “Durum Belirleme Matrisi” veya SWOT olarak adlandırılan tablo hazırlanır⁷⁵.

⁷⁴Sertbel K., “Stratejik Planlama Nedir?”, 17.02.2009, http://www.blogenki.com/icerik_goster.php?id=99, (07.Haziran.2009)

⁷⁵Demirhan A., “Stratejik Yönetim ve Devlet Muhasebesi”, (Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi SBE, 2007), s.8

DIŞ DURUM ANALİZİ	
I. Dışsal Analiz	
1. Müşteri Analizi • Müşteri gruplarının analizi • Müşteri istek ve ihtiyaçlarının analizi 2. Rekabet Analizi • Rakip organizasyonların, performans, imaj, kültür, yapı analizi • Rakip organizasyonların güçlü ve zayıf yönlerinin analizi • Rakip firmaların kalite ve maliyet yapısının analizi	3. Piyasa Analizi • Piyasa büyüklüğünün analizi • Piyasadaki karlılık ve maliyet analizi • Piyasada beklenen büyüme analizi • Piyasada kritik başarı faktörlerinin analizi 4. Çevre Analizi • Demografi analizi • Teknolojik durum analizi • Devlet ile olan ilişkilerin analizi
II. İçsel Analiz	
1. Performans Analizi • Organizasyonda satış ve karlılık analizi • Hisse senetlerinin değerlendirilmesi analizi • Müşterilerin tatmin olup olmadıklarının analiz edilmesi • Ürün kalitesi analizi • Çalışanların performanslarının değerlendirilmesine yönelik analiz • Ürün portföy analizi	2. Stratejik Alternatiflerin Belirlenmesi • Geçmişteki stratejinin ve şimdiki stratejinin durum değerlendirilmesi • Organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesi

Şekil 1.6.Stratejik Yönetimde Durum Değerlendirmesine Yönelik Analizler

Kaynak: Coşkun Can Aktan, Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, Ağustos 2008, s.13

1.5.2.1. İç Çevre Analizi

İşletmenin iç faktörlerinin analizi de denilen iç analizi aşamasında işletmenin yönetim yapısı gözden geçirilmekte, örgütsel yapısının güçlü ve zayıf yönleri değerlendirilmekte ve son olarak işletmenin mali yapısı analiz edilmektedir.

Stratejik planlama sürecinin bu aşaması, işletmelere, dış çevre fırsatlarından yararlanmak ve tehlikelerden korunmak için hammadde, pazar, insan ve diğer kaynaklarını inceleyerek, içinde bulunduğu mevcut durumu, sahip olduğu güçlü yönü ile zayıf yönlerini belirlemesine ve bunun sonucunda işletmenin neler yapmaya kabiliyetli olduğu ve hangi kaynaklara sahip olduğu konusunda bilgi edinmesine imkân vermektedir.

İçsel üstünlük ve güçlülük faktörleri; iyi bir lidere ve yetenekli yöneticilere sahip olma yeni etkin teknolojileri kullanma, yeni ürünler geliştirebilme, bilgi ve becerisi yüksek çalışanlara sahip olma şeklinde sıralanabilir. Kurumda içsel zayıflık ve güçsüzlük göstergeleri ise, kurumun stratejik bir hedefinin olmaması, lider eksikliği, yetenekli yönetici ve çalışanların bulunmaması, araştırma ve satış yeteneğinin sınırlı olması, kalite ve verimliliğin düşük olması gibi faktörler sayılabilir⁷⁶.

1.5.2.2. Dış Çevre Analizi

Stratejik planlama sürecindeki dış çevre analizi aşamasında dış çevre unsurları teknoloji, ekonomi, siyasal durum, kamuoyu, diğer endüstri dalları, uluslararası ekonomi, genel olarak toplum ve doğal kaynaklar, rakipler, müşteriler olarak ele alınabilir. Diğer bir ifadeyle, dış çevrenin analizi, işletmenin dış çevresindeki değişme ve gelişmelere bağlı olarak işletmenin karşı karşıya kalacağı fırsat veya tehditlerin önceden tahmin edilmesine yönelik çalışmaları kapsar. Dış çevrenin analizinde, öncelikle işletmenin içinde bulunduğu mevcut Pazar ve rekabet yapısı incelenir. Dış çevre şartlarında meydana gelecek değişikliklerin etkisiyle işletmenin pazarının gelecekte alacağı şekil tahmin edilir, yeni değerlerin oluşacağı alanlar tanımlanır. Bu tanımlama işletmenin stratejik amaçlarının tespitinde önemli bir rol oynayacaktır⁷⁷.

Benchmarking(Rakip Analizi);Bu yöntemde rakip firmalar ile kıyaslamalar yapılarak “en iyi uygulamalar” tespit edilir ve organizasyona uyarlanmaya çalışılır. Bu yöntemde bir tek değil, birden çok organizasyonla aynı anda kıyaslamalar yapılabilir. Rekabetçi benchmarking, rakip firmalar ile yapılacağından bunu gerçekleştirmek güç, hatta imkansız olabilir. Zira rakip firmalar kendi organizasyon yapılarını, sistemlerini, süreçlerini başka organizasyonlarla doğal olarak paylaşmak istemeyebilirler⁷⁸.

İşletmenin iç ve dış çevre etkenlerinin değerlendirilmesi SWOT analizi ile

⁷⁶Aktan C., “Stratejik Yönetim ve SWOT Analizi”,<http://www.canaktan.org/yonetim/stratejikyonetim/swot.htm>, (12.Haziran.2009)

⁷⁷McCarthy, D. J. ,Minichiello, R.J. ve Curan, J.R., **Business Policy and Strategy**, Homewood: Richard D. Irwin Inc.,1975,s. 51.

⁷⁸Aktan C., “Stratejik Yönetim ve SWOT Analizi”,<http://www.canaktan.org/yonetim/stratejikyonetim/swot.htm>, (12.Haziran.2009)

gerçekleştirilir.

1.5.2.3.Durum Analizinde Temel Yöntem: SWOT Analizi

Durum analizi kapsamında kullanılacak temel yöntem SWOT Analizidir. Genel anlamda SWOT, kuruluşun çevresi ile etkileşim içinde sistematik olarak incelendiği bir yöntemdir. Bu kapsamda kuruluşun içsel olarak güçlü ve zayıf yönleri ile dışsal etkenlerden kaynaklanan fırsatlar ve tehditler belirlenir. Bu yaklaşım, planlama yapılırken kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri ile karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditleri analiz etmeyi ve geleceğe dönük stratejiler geliştirmeyi ifade eder⁷⁹.

Organizasyonlarda SWOT analizi yapılmasının başlıca iki yararı bulunmaktadır. İlk olarak, SWOT analizi yapılarak organizasyonun mevcut durumu tespit edilir. Bu çerçevede güçlü ve zayıf yönler ile organizasyonun karşı karşıya bulunduğu fırsatlar ve tehdit unsurları ortaya konulmaya çalışılır. Bu açıdan bakıldığında, SWOT bir “mevcut durum” analizidir. SWOT aynı zamanda organizasyonun gelecekteki durumunun ne olacağını tespit ve tahmin etmeye yarayan bir analiz tekniğidir. Bu ikinci anlamda ise SWOT bir “gelecek durum” analizidir.

SWOT aşağıdaki İngilizce kelimelerin baş harflerinden oluşturulmuş bir kısaltmadır.

- S: Strength (Organizasyonun güçlü/ üstün olduğu yönlerin tespit edilmesi)
- W:Weakness (Organizasyonun güçsüz /zayıf olduğu yönlerin tespit edilmesi)
- O:Opportunity (Organizasyonun sahip olduğu fırsatlar)
- T: Threat (Organizasyonun karşı karşıya bulunduğu tehdit ve tehlikeleri ifade etmektedir.)

SWOT analizi olarak incelenecek olan durum değerlendirmesinde şu dört öge analiz edilir.

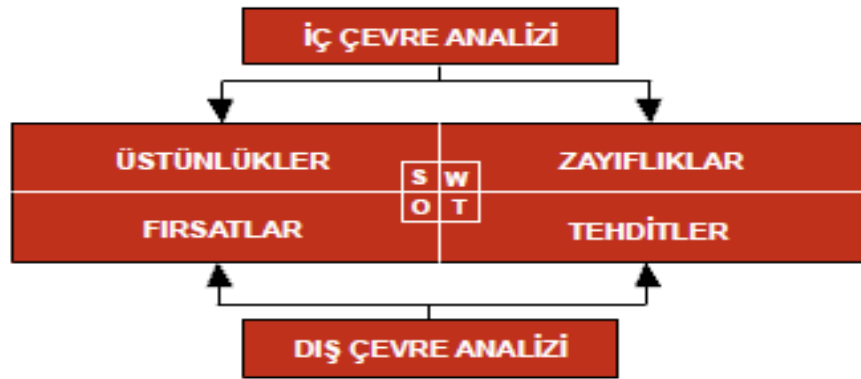
⁷⁹Stratejik Planlama Kılavuzu,s.18, <http://bilgiekonomisi.googlepages.com/stratejikPlan.ppt> ,(11.07.2009)

- **Üstünlükler:** Sahip olduğunuz yetenekler ve işinizde iyi işleyen her şey. (Çalışanların niteliği, gelecek 2-3 yıl için gelişmekte olan bir Pazar payı, müşteri sadakati, düşük maliyet, sendika ile iyi ilişkiler, gelişmeyi destekleyici ortam).

- **Zayıflıklar:** Geliştirebileceğiniz ve geliştirmeniz gereken noktalar veya ulaşamayacağınız ve kaçınmanız gereken noktalar (Yeterli olmayan katılımcı yönetim uygulaması, çalışanların düşük morali, çalışanların eğitim eksikliği, az ürün çeşidi, makine ve donanımda modernleşme gereksinimi, zayıf firma imajı, azalan rekabet olanakları).

- **Fırsatlar:** Şimdiki iş alanınız içinde olsun veya olmasın, sizin için bir fırsat bulunan veya bulunabilecek alanlar (Hizmet verilebilecek başka müşteri grupları, girilebilecek yeni pazarlar ve bölgeler, ürün gruplarında geliştirmeler ve çeşitlendirme, mevcut ürünleri tamamlayıcı ürünler, dikey entegrasyon, pazarın hızla büyümesi fırsatları).

- **Tehditler:** Yapmak istediğinizi yapmaktan sizi alıkoyabilecek engeller (Yeni rakipler, ikame edici ürün satışlarında artış, pazarın yavaş büyümesi, artan rekabet baskısı, müşterilerin istek ve değerlerinde değişimler, olumsuz hükümet politikaları, politik ve ekonomik ortamlardaki olumsuzluklar)



Şekil 1.7.SWOT Analizi

Kaynak: Coşkun Can Aktan, Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, Ağustos 2008, s.12

Anlaşılabacağı üzere SWOT analizi, organizasyonun hem kendi iç durumunun değerlendirilmesine, hem de organizasyon dışındaki pazar yapısının rakiplerin durumunun analiz edilmesine imkân sağlar. Özetle SWOT analizi iç ve dış durum analizinin içeren bir stratejik yönetim tekniğidir. Bu nedenle yöneticiler SWOT analizi yaptıkları zaman, işletmenin güçleri, zayıflıkları, imkânları ve tehditleri dikkatlice inceleyebilip doğru olarak bunları gözlemlerse, organizasyonel başarıya götürecek olan yararlı bir strateji oluşturmalarının kaçınılmaz olacaktır.

• Pazar payında üstünlük • Yüksek karlılık ve verimlilik • Organizasyonun pazardaki yerinin sağlamlığı • Pazarlama avantajları • Organizasyonun mali yapısının güçlü olması • Üretim teknolojisinin yeni olması • Kuruluş yeri avantajı • Ar-Ge avantajı • Kalifiye işgücü potansiyeli • Marka ünü ve avantajı • Liderlik üstünlüğü • Bilim ve teknoloji üstünlüğü • Stratejik yönetim avantajı • Toplam kalite yönetiminin uygulanıyor olması v.b.	• Kalifiye olmayan işgücü • İnsan kaynaklarındaki yetersizlik • İletişim eksikliği • Bölümler ve kişiler arası çatışma • Ar-Ge dezavantajı • Etkin olmayan yönetim • Bilim ve teknoloji dezavantajı • Marka dezavantajı • Kötü organizasyon imajı • Personelde sık değişikliklerin yapılması v.b
• Yeni ürünlerin geliştirilebilmesi • Yeri satış ve pazarlama tekniklerine sahip olma • Düşük maliyet avantajı • Yeni Pazar fırsatları • İşgücü verimliliğinin yüksek olması • Organizasyon imajının iyi olması • Pazar büyüme oranının sürekli olarak artması • Rakiplerin azalması • Kaliteli ürünlere sahip olması v.s.	• İç pazarda rekabetin artması • Dış pazarlarda rekabetin artması • Misten isteklerinde hızlı değişim • Ağır vergi yükü • İşgücü maliyetinde artış • Girdi fiyatlarının artması • Pazardaki büyüme oranının azalması • İkame ürünlerin artması • Rakiplerin gücünün artması • Misten tercihlerinin değişmesi • Paranın değer kaybı ve enflasyon v.s.

Şekil 1.8.SWOT Matrisi

Kaynak: Coşkun Can Aktan, Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, Ağustos 2008, s.13

1.5.3. Geleceğin Tasarlanması

Stratejik planlama sürecinin üçüncü adımı, kurumun temel bakışını ifade eden geleceğin tasarlanması analizinin yapılmasıdır. Bu aşamada kurum, “nereye gitmek istiyoruz?” Sorusuna cevap bulmaya çalışır ve kurumun misyon, vizyon ve ilkeleri bu aşamada belirlenir. Buradan hareketle de kurumun geleceğe ilişkin stratejik amaç ve hedefleri ortaya konur.

En açık tanımıyla vizyon, bir işletmenin yöneldiği hedefin ifadesidir. Vizyonun netleşmesi için, kurumun ne yaptığını, kime yaptığını, nasıl ve neden yaptığını belirleyen, bugün olduğu durumla birlikte gelecekte arzulananı ve varoluş amacını yansıtan misyon da ortaya koyulmalıdır. Uzun vadede geçerli vizyon ve misyonun belirlenmesi için gelecekte olabilecek gelişmelerin analitik tahminlerle öngörülüp; ortaya çıkacak ihtiyaçlara cevap verebilir olmasına dikkat edilmelidir⁸⁰.

Geleceği tasarlanması sürecinde, öncelikli olarak önem verilmesi gereken çevre faktörünün dikkate alınmasıdır. Çevredeki şok etkilerin tahmin modeline dahil edilebilmesi sayesinde geleceğin tasarlanması başarılı olunabilir. Bu da ancak iç ve dış çevre analizinin çok iyi yapılmış olmasından geçer. Aksi halde misyon ve vizyonun tasarlanması yanlış olarak yapılabilir. Bu da yapılan stratejik planın işletmeye yarardan çok zarar vereceğini gösterir.

1.5.3.1. Misyonun Tanımlanması

Stratejik planlama sürecinde en önemli adımlardan biri de misyonun tanımlanmasıdır.

Misyon bir kişi veya örgütün üstlendiği özel görev, örgütün amaçlarına ulaşabilmek için belirlediği davranış standartları, değerleri ve iş tanımları olarak belirtilmektedir. Bu şekliyle en önemli işlevi, örgütteki tüm çalışanlara ortak bir yön vermesidir⁸¹.

Diğer bir ifadeye göre misyon uzun dönemde bir örgütün başarısını arttırmanın ve

⁸⁰Özdemir U., “Stratejik Planlama ve İyi Yönetim”, T.C. Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı, 2003, s.114,

<http://www.deu.edu.tr/userweb/hilmi.coban/%C3%B6devler/iyi%20y%C3%B6netim/stratejik%20planlama.pdf>, (01.07.2009)

⁸¹Yurtseven H., “Stratejik Yönetim Sürecinde Misyon Kavramı”, *Yönetim Dergisi*, Sayı: 29, Ocak 1998 ss. 26- 33, <http://merih.net/m2/str/wmisjons.htm>(11.Haziran.2009).

stratejik yönetimin etkili olmasının başlangıç noktasını oluşturan kavramdır⁸².

Her işletmenin, yaptığı işi ve amaçlarını belirleyen bir misyonu vardır. İşletme misyonunun tanımı; yönetimi, işletmenin hizmet alanını açıkça belirlemeye zorlar. Tüm işletmeler bir kimliğe sahiptir. Kimlik, bir işletmenin mevcudiyetinin sebebidir. “Biz neyiz?” sorusuna kimlik cevap verir. Görev tanımlarındaki hâlihazır düşünceler geniş bir biçimde Peter Drucker’ın 1970’li yılların ortalarındaki araştırma ve yazılarına dayanmaktadır. Drucker “Bir kurum adı, statüsü veya kuruluş beyannamesindeki maddelerle tanımlanamaz. İşletme görevi ile tanımlanır. İşletmenin yalnızca görev ve amacının açık bir şekilde tanımı, işletme amaçlarının açık ve gerçekçi biçimde ortaya konulmasına imkân sağlayacaktır.” diyerek “İşimiz Nedir?” sorusunun, “Görevimiz Nedir?” sorusuyla eş anlamlı olduğunu söylemiştir. Bu yüzden herhangi bir kurumun bütünlüğünün korunabilmesi ve faaliyetlerinden sonuç alınabilmesi ancak açık seçik, iyi odaklanmış, ortak bir amaçla sağlanabilir. Bu olmadığı zaman kurum kısa zamanda inanırlığını kaybeder⁸³.

Misyon ifadesi örgütün temel doğası ve ne işle uğraştığı konusunda kısa, fakat anlaşılır bir görüş sunar. Bir misyon ifadesi içerisinde kısaca bir örgütün neye ulaşmaya çalıştığı ve örgütün temel felsefe ve değerlerinin neler olduğu, konularında açık ipuçları görülebilir. Ancak bir misyon ifadesi yapılacak bütün eylemleri, eylemlerin zaman ve vadelerini ve ne kadar yapılacağını içermeyen ya da bir amaç veya hedefi görmez.

Bir misyon ifadesi şu dört önemli öğeyi içermelidir;

1. Amaç: İşletmenin varoluş nedeni veya işletme amacının özel bir şeklidir. Daha çok soyut bir nitelik taşır ve bütün çalışanların ortak bir değeri olarak ortaya çıkar.

2. Strateji: İşletmenin yönüne ve rekabete yönelik kararlarını içerir.

3. Değerler: Şirket çalışanlarının inandığı ve önem verdiği ilke ve öncelikleri içerir.

⁸²<http://sgdb.trakya.edu.tr/AltSayfalar/StratejikPlanlama/>

⁸³[http://www.kutuphane.biz/indir/iktisat/iktst%20\(12\).doc](http://www.kutuphane.biz/indir/iktisat/iktst%20(12).doc), (10.Haziran.2009)

4. Davranış Standartları: Rekabeti ve değer sistemini destekleyen politika ve davranış biçimleridir.

Misyon iyi formüle edildiği, işletmeye yayıldığı ve tüm çalışanlar tarafından desteklendiği takdirde anlamlı olacaktır. Ayrıca bir işletme misyonun oluşturulmasında işletme vizyonunun payı büyüktür. Bu nedenle stratejik planlama sürecinin geleceğin tasarlanması basamağındaki ikinci önemli kavram vizyon kavramıdır.

1.5.3.2. Vizyonun Tanımlanması

Vizyon kuruluşların geleceğini sembolize eder. Örgütün uzun vadede neleri yapmak istediğinin güçlü bir anlatımıdır. Vizyon bir kuruluşun farklı birimleri arasında birleştirici bir unsurdur. Vizyon, gelecek için bir pusula görevi görür. İşletme stratejilerinin belirlenmesinde, geliştirilmesinde ve uygulanmasında yol göstericidir⁸⁴.

Toplumlara, ülkeleri, kuruluşları ileri götürenler, başarıya ulaştıranlar, tarihe, lider, kahraman, büyük önder gibi sıfatlarla yazılırlar. Hepsinin başarı hikâyelerini incelediğimizde, mutlaka bir vizyonları olduğunu görürüz. Bu vizyon içinde bulundukları anın ötesinde ve o an için başarılması imkânsız gibi görünebilecek birtakım ölçülebilir hedeflerin ortaya konmasından başka bir şey değildir⁸⁵.

Vizyon, kurumların gelecekte olmasını arzuladıkları durumun ifadesi olup, gelecekte ulaşmayı planladıkları hedefi tanımlar. Bir kurumun yöresel, ulusal veya küresel boyutlarda farklı vizyonları olabileceği gibi, üst yönetimi, stratejik birimleri ve fonksiyonel boyutlarda da birbirine bağımlı ancak ayrı ayrı vizyonları olabilir⁸⁶.

Vizyonun tasarlanması örgütün kendisi için istediği geleceğin, iddialı ve aynı zamanda ulaşılabilir bir ifadesidir. Bu gelecek ifadesi, bir yandan çalışanları ve karar alıcıları ilerlemeye teşvik etmeli, diğer yandan da gerçekçi olmalıdır. Açıktır ki, geniş görüşlülük, ancak bir örgütün

⁸⁴Kevser, s.125

⁸⁵<http://www.tanjuargun.com/yazilar/vizyon.htm>,(09.Haziran.2009)

⁸⁶Ülgen ve Mirze,s.69

Çalışanları tarafından sahiplenildiği ölçüde işlevsel olacaktır. Örgüt alışanları, bugün yaptıkları işlerin ne gibi bir büyük hedefin gerçekleşmesine katkıda bulunduğunu anlayacaktır. Bu şekilde, bugün ile yarın arasında bir köprü kurulmuş olacak ve yarının ışığında, bugün yapılanlar anlam kazanmış olacaktır⁸⁷.

Stratejik planlama sürecinde önemli rol oynayan misyonun ve vizyonun tasarlanması aşamaları, stratejik planlama sürecinin diğer bir basamağı olan amaç ve hedefleri belirlemede ve başarıya ulaşmada önemlidir.

1.5.3.3. Amaçlar ve Hedeflerin Belirlenmesi

Stratejik planlama sürecinin diğer bir aşaması olan amaç ve hedeflerin belirlenmesi, stratejik plan tamamlandıktan sonra beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan ve işletmenin misyonunun gerçekleştirilebilmesinde sıkıntıya neden olan sorunlar ortaya çıktığında, işletmenin kaynaklarını etkin dağılımını sağlayarak sorunlara karşı koyabilmeyi sağladığı için önemli bir aşamadır. Stratejik amaçlar ve hedefler stratejik planlama sürecinde kuruluşun “Nereye ulaşmak istiyoruz?” sorusuna cevap verir. Amaçlar stratejik planın ayrıntılarına ilişkin çerçeveyi oluşturur. Amaçlar misyon ifadesinden daha belirgin olmakla birlikte yaratıcılığı ve yeniliği özendirici olacak kadar yeterli genelliğe sahiptir. Bir bütün olarak kurumun stratejik yönünü belirler ve buna bağlı olarak, program ve faaliyetler arasında birleştirici bir rol oynar. Özel vurgu gerektiren öncelik derecesi yüksek ya da acil sorunlar da amaçlar içinde yer alır⁸⁸.

Amaçlar örgütün tepe yönetimi tarafından belirlenmekte ve soyut veya somut, maddi veya manevi, beşeri veya sosyal niteliklerde de olabilmektedir. Bu açıdan ele alındığı zaman amaçlar; davranışları veya tepkileri yönlendiren beşeri veya sosyal olarak belirlenmiş maddi veya manevi değerler olarak ifade edilebilir. Ayrıca amaçlar rgt oluşturan kişi veya grupların tamamı tarafından benimsenmeli, geleceğe yönelik, ekonomik ve sosyal bir nitelik taşıyan

⁸⁷ Acar E., “Yarı Resmi Bir rgtte Stratejik Plânlama Uygulaması: AydınTicaretOdası rneği” (Yüksek Lisans Tezi)

⁸⁸ Türk E. ve nsal N., **Eğitimde Stratejik Planlama El Kitabı**, Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ocak 2007, s. 39 http://nizip.meb.gov.tr/dosyalar/egitimde_stratejik_planlama.pdf ,(09.Haziran.2009).

kararlardan oluşmalıdır⁸⁹

Hedefler ise, stratejik plan sürecinin “nerede olmayı istiyoruz?” kısmını oluşturmaktadır. Hedefler, amaçlara göre daha belirgin ifade edilmekte ve zaman açısından sınırlı bir süreci kapsamaktadırlar. Ayrıca hedefler sayısal olarak ifade edilmektedirler⁹⁰.

Ayrıca hedefler stratejik amaçların gerçekleştirilebilmesi için ortaya konulan spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Stratejik amaçların aksine, hedefler sayısal olarak ifade edilirler ve daha kısa vadeyi kapsarlar. Bir amacı gerçekleştirecek birden fazla hedef belirlenebilir⁹¹.

Bunun yanı sıra hedefler, stratejik amaçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Bu nedenle, hedefler ulaşılması öngörülen çıktılara dönük, ölçülebilir alt amaçlardır. Hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir⁹².

Stratejik planlamada hedef belirlenirken dikkat edilmesi gereken nokta, hedefin tartışılabilir olsa da başarılabılır olması gerekliliğidir. Bu anlamda asıl olan gerçekleştirilebilir hedefler oluşturmaktır. Bu durum sadece program ya da faaliyetler için değil, çalışanların güdülenmesi, onuru ve güveni için de önemlidir⁹³.

1.5.4. Performans Göstergeleri ve Maliyetlendirme

Stratejik planlama sürecinin en önemli aşamalarından biri de sonuca dayalı performans ölçümünün gerçekleştirilmesidir. Performans ölçümü sonucunda ortaya çıkan performans göstergeleri, işletmenin stratejik amaç ve hedeflerine göre faaliyet gösterip göstermediği ve gelişimi hakkında bilgi verir.

Diğer bir ifadeyle performans göstergeleri, stratejik amaç ve hedefler ile performans

⁸⁹Tulay G., “Stratejik Yönetim ve Planlama Uygulamasında Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 2007), s.84

⁹⁰Özel, s.79

⁹¹DPT., s. 27.

⁹²Acar, s.50

⁹³Özel, s.80

hedeflerine ulaşmak amacıyla yürütülen faaliyetlerin sonuçlarını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek için kullanılan araçlardır.

İşletmelerin performans göstergelerini aşağıda özellikleri içerecek şekilde oluşturmaları yararlı olacaktır:

- Kriterler basit, kolay anlaşılır ve günlük işlerle ilgili olmalıdır.
- Ölçülmesi istenen amaca ya da kullanıcının ihtiyacına uygun kriterler seçilmelidir.
- Önceden planlanmış ya da bilinçli olmadıkça birbiriyle çakışan veya hesaba alınmayan eksik bırakılan kriter olmamalıdır.
- Üzerinde fikir birliğine varılmış olmalıdır.
- Sayısal kriterler daha kolay anlaşılır olduğu için, kriterler için kullanılan veriler de daha çok sayısal olmalıdır.
- Kriterler değişen ihtiyaçlara uyartılabilir, yani esnek olmalıdır.
- Sistemde iç faktörlerin olduğu kadar, dış faktörlerin analizine yarayacak kriterlere yer verilmelidir.

Maliyetlendirme ise, işletmelerin stratejik planları ile bütçeleri arasındaki bağlantıyı güçlendirmeyi ve harcamaların önceliklendirilmesi sürecine yardımcı olmayı amaçlamaktadır⁹⁴.

Maliyetlendirme sürecindeki temel amaç, geliştirilen politikaların ve bunların yansıtıldığı amaç ve hedeflerin gerektirdiği maliyetlerin ortaya konulması suretiyle politika tercihlerinin ve karar alma sürecinin rasyonelleştirilmesine katkıda bulunmaktır⁹⁵.

⁹⁴Çoban A.ve Pamukçu A., T.C. İçişleri Bakanlığı Stratejik Planlama Projesi,, Açılış ve Bilgilendirme Toplantısı 10 Ekim 2006,S.30

⁹⁵DPT, s.41

1.5.5. İzleme ve Değerlendirme

Stratejik planda yer alan amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye dönük proje ve faaliyetlerin uygulanabilmesi için amaç, hedef ve faaliyetler bazında sorumluların kimler/hangi birimler olduğu, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi kaynakların kullanılacağı gibi hususların yer aldığı bir eylem planı hazırlanması yararlı olacaktır.

İzleme safhası, yönetim süreci içinde değerlendirme fonksiyonunun temel unsurlarından birisidir. Temel amaçlar belirlenir, stratejiler oluşturulur, planlar hazırlanır ve uygulanır. Daha sonra değerlendirme safhasına gelinir. Uygulanan stratejinin sonuçları değişik boyutlarda gözden geçirilir ve bunların arka planındaki sebepler incelenir⁹⁶.

İzleme amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine ilişkin gelişmelerin belirli bir sıklıkla raporlanması ve ilgili taraflar ile kurum içi ve kurum dışı mercilerin değerlendirmesine sunulmasıdır. Değerlendirme ise, uygulama sonuçları ile önceden belirlenen stratejik amaç ve hedeflerin karşılaştırılmalı analizidir⁹⁷.

Bir planın uygulanmasında ana amaç, sonucu elde etmek için en iyi yöntemin geliştirilmesidir. Bu da belli bir süre sonunda izleme ve değerlendirme çalışmasıyla gerçekleştirilir. Uygulamanın izlenmesi ve değerlendirilmesi aşaması aslında stratejik planlamanın bir parçası olmaktan çok bireysel ya da kurumsal performans değerlendirmesinin bir konusudur. Ancak, özellikle her kurumun veya birimin başındaki yöneticinin önderliğinde çalışanların belli bir uygulama süreci sonunda dönüp geriye ne yaptıklarına bakmaları gerekir. Bu sayede stratejik plan ve bu planın uygulanmasında çıkan sorunlar ve engeller değerlendirilebilir, bunların giderilmesi, planın geliştirilmesi ve iyileştirilmesi yoluna gidilebilir. Burada geri bildirim yoluyla görülen aksaklıkların giderilmesi ve kurum hedeflerine ulaşma düzeyinin artırılması temel amaçtır⁹⁸.

İzleme ve değerlendirme süreci kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak faaliyetlerin

⁹⁶Koçer, s.77

⁹⁷Yener, s.28

⁹⁸Koç M., “Yönetimde Moda Terim ‘Stratejik Yönetim’”, **Bütçe Dünyası**, Sayı:17, Kış 2004, s.10,

sürekli olarak iyileştirilmesini sağlar. Ayrıca, hesap verme sorumluluğunun oluşturulmasına katkıda bulunur. Stratejik planın izleme ve değerlendirmeye tabi tutulması şarttır. Aksi takdirde, özellikle de planın uygulama döneminde ortaya çıkacak sorunları takip etmede ve bu sorunlarla başa çıkmada izleme ve değerlendirme süreci temel teşkil etmektedir⁹⁹.

1.6. Perakende Planlama

Dünya çapında yaşanan hayat tarzlarında yaşanan değişim firmalar açısından önce stratejik planlama daha sonra da perakende planlama kavramının doğmasına neden olmuştur.

Perakende planlama fiyatları, çeşitleri, modaya uygunluğu ve zamanlamayı göz önüne alarak belirlenmiş hedef pazarlara yönelik ürün serilerini planlamak, geliştirmek, ve sunmaktır. Perakende planlama prensiplerinin temelleri hazır giyim sektöründe atılmıştır¹⁰⁰.

Günümüzde perakendeciler giderek daha karmaşık sorunlarla karşılaşmakta, ancak geçmişte kullandıkları geleneksel modeller ile bu sorunlara çözüm bulmakta zorlanmaktadırlar. Yoğun rekabet, global ekonomideki gelişmeler, tüketicilerin demografik yapısındaki değişkenlik ve müşterilerin seçebilecekleri alternatiflerin hızla çoğalması gibi unsurlar perakende sektöründeki kırılganlığın ve volumun artmasına neden olmaktadır. Bu nedenle perakendecilerin şirket ve marka olarak sürekliliklerini geleceğe taşımak için rekabetçi stratejilerini değiştirmeleri gerekmektedir¹⁰¹.

Planlama ile karar verme arasında çok sıkı bir ilişki vardır. Bazen planlama yerine karar verme kavramının kullanıldığı görülmektedir. Karar verme, çeşitli seçenekler içinden en uygun olanının seçilmesidir. Planlama ise en uygun seçeneğin yanında aynı zamanda planlara da uygun olan seçeneğin seçilmesidir.

Yönetimde planlama işlevi, bilimsel olarak klasik yönetim teorisinin yönetim süreci yaklaşımı ile başlatılmıştır. Yönetim sürecinin planlama konusundaki tespitleri halen

⁹⁹Bakar R., “Emniyet Teşkilatında Stratejik Yönetim ve Planlama: Afyon İl Güvenlik Planlaması Örneği”,(Yüksek Lisans Tezi, Polis Akademisi Başkanlığı Güvenlik Bilimler Enstitüsü,2008) s.28

¹⁰⁰Kunz G., “**Perakende Planlama, Merchandising**”, 1.Basım, İstanbul, 2008, s.7

¹⁰¹http://www.deloitte.com/view/tr_TR/tr/hizmetlerimiz/danismanlik/stratejiveoperasyonlar/perakendeplanlama/index.htm

kullanılmaktadır. Ancak, bu işlev son yıllardaki işletme alanında gerçekleşen değişmelere paralel olarak evrimleşmiştir. Evrimleşme sonucunda planlama kavramı, stratejik planlama şekline dönüşmüştür. Özellikle, organizasyon yapılarındaki yeni gelişmeler, stratejik düşüncenin önemini artırmıştır.

Perakende planlama, amaçlar ile bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak yolların, araçların ve olanakların belirlenmesi ve aralarından en uygun olanların seçilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Planlama süreci sonunda neyin, kim tarafından, niçin, ne zaman, nerede, nasıl ve hangi olanaklarla yapılacağı ortaya konur. Doğal olarak bu süreç, yönetimin ileriye dönük kararlar almasını ve bu kararları uygulamasını gerektirir. Ya da almış olduğu stratejik kararlar doğrultusunda kendine yol haritası çıkarmasını sağlar. Planlamanın yönetime sağlayacağı yararların başında zaman, emek, para tasarrufu sağlanarak verimliliğin artırılması gelmektedir. Ayrıca planlama ile tüm çabaların amaca yönelmesi sağlanır ve eldeki olanakların amaca yönelip yönelmediğinin denetlenmesi için bir ölçüt oluşturulur. Planlamadan bu yararların sağlanabilmesi için bazı ilkelere uyulması gerekir. Gerçi “en kötü plan bile plansızlıktan iyidir” denir. Fakat işletmeler sadece gerçekçi bir amaca yönelmiş, tüm seçenekler değerlendirilerek en iyisi seçilmiş, örgüt ve çevre koşullarına uyum sağlanmış, ekonomik, en uygun süreyi kapsayan, kaynakları en iyi şekilde kullanan bir planla başarılı olabilirler¹⁰².

Planlama sürecini ve bu süreç sonunda ortaya çıkan planları kapsadıkları zaman süresi, hazırlandıkları örgüt düzeyi, tip, nitelik gibi çeşitli açılardan sınıflandırmak mümkündür.

Kapsadıkları zaman süresi açısından planlar, kısa vadeli (en çok 1 yıl), orta vadeli (1-5 yıl) ve uzun vadeli (en az 5 yıl-stratejik) planlar olarak sınıflandırılır. Hazırlandıkları örgüt düzeyi açısından planlar, üst düzey yönetim (orta ve uzun vadeli-stratejik- planlar), orta düzey yönetim (taktik ve operasyonel planlar), alt düzey yönetim (günlük, operasyonel planlar) planları şeklinde sınıflandırılır. Tiplerine göre planlar, programlar, bütçeler, yönetmelikler, prosedürler, iş

¹⁰²<http://notoku.com/01-perakende-magazalarda-planlama/>

akış diyagramları, politikalar; niteliklerine göre ise, projeler, taktikler, stratejiler, uygulamalar (operasyonlar) olarak sınıflandırılır¹⁰³.

Perakende mağaza yönetimlerinin planlama sürecine özel bir önem vermeleri gerekir. Bunun sonucunda zaman, emek, para tasarrufu sağlayarak verimliliklerini artırabilirler. Ayrıca planlama ile tüm çabalarının ortak amaçlara yöneltilmesini sağlarlar ve daha sonra ellerindeki olanakların amaçlara yönelip yönelmediğini kontrol edebilmek için bir ölçüt oluşturmuş olurlar.

Genelde planlama deyince şirketler “Aman ne gerek var, eskiden planlama mı vardı?” diye düşünürler. Aslında konu sadece “eskiden yapmıyorduk şimdi de yapmayalım” anlayışından daha çok, planlamanın kendileri için ne gibi fayda sağlayacağını bilmediklerinden kaynaklanmaktadır.

Planlama öncelikle zihinde başlar ve planlamanın gücünü bilen kişiler bir zamanlar nasıl plansız çalıştıklarını düşündükçe hayıflanırlar. İşin yöneticisi olarak ister firma sahibi olun isterseniz profesyonel yönetici olun, olasılıkları düşünüp çeşitli, alternatif yollar hakkında çeşitli senaryolar hazırlarsanız tam anlamıyla planlamanın gücünü görebilirsiniz.

Planlama yaparak karşılaşılabileceğiniz olumsuz durumlara hazırlıklı olursunuz. Planlamanın ardından, planınızın herhangi bir parçası olumsuz geliştiğinde yerine geçecek yeni bir taktik bulursunuz. Geçirmiş olduğunuz bu süreçler hem perakende planlama da rakiplerinize karşı üstünlük sağlar hem de sizin için birkaç farklı açıdan önünüzü görmenize olanak sağlar.

Ancak planlama yapmadan hareket ettiğinizde karşınıza çıkabilecek engelleri de görme şansınız olmaz, her bir engele hazırlanmadan takılır yolda düşersiniz. Perakendede planlamanın değerini işte o zaman daha iyi anlarız, ancak bunun için biraz geç olmuş olur.

Planlama önemli hususların altını çizmek için bir araçtır. Planlama siz ve ekibiniz için neyin önemli olup neyin olmadığını görmek için de iyi bir araçtır. Özellikle finansal açıdan

¹⁰³<http://notoku.com/01-perakende-magazalarda-planlama/>

önemli olan konuları görmek, ileride oluşabilecek olumsuz bir durumda siz veya ekip üyelerinden biri bu doğrultuda nasıl bir karar alması gerektiği hakkında fikir sahibi olur.

Planlama hedefe ulaşmak için rotayı gösteren bir araçtır. Hedefi olmayan gemiye hiç bir rüzgar yardım edemez Montaigne'nin bir sözüdür. Bir insanın hedefi yoksa geleceğini planlamamışsa ulaşabileceği amaçları belirlememişse yerinde saymaya mahkumdur. Ancak hedefi olan ve bunun için çaba gösteren insanlar ilerleme gösterebilir Bunun yanı sıra bir takım ile birlikte hareket ediliyorsa ve bu takımda bu hedefler anlatılmışsa, hedefe ulaşılmaması için hiçbir neden olamaz. Planlama tasarruf ve birikim yapma aracıdır. Satış yaparken önlerine çıkabilecek zorlukları, harcanacak çabayı ve elde edilecekleri gösterdikçe insanları harcama yerine tasarrufa teşvik edersiniz. Birikimin ve ne zaman yatırım yapılacağına önemini çok daha iyi kavrar ona göre hareket edersiniz. Planlama çeşitlendirme ve yönlendirme aracıdır.

Hedeflerinize ulaşmak için çizdiğiniz yoldan gitmekte sıkıntı çekiyorsanız planınızdaki alternatif yolları denersiniz hatta “tüm yumurtaları aynı sepete koymamak” için de harekete geçip, başka yerlerden de gelir sağlayacak imkanlar araştırıp bulabilirsiniz. Aynı durum masrafları kısmak için de düşünülebilir. Perakende planlamanın bir sonraki adımı ise bütçe yapmaktır. Bütçe deyince çok da abartılacak şey değil. Aslında düşündüğünüz ve kararlaştırdığınız planları rakamsal verilere dökmektir.¹⁰⁴

Perakende planlamaya gereken önem verildiği takdirde reklamlar satışa dönüşür, marka bağlılığı ve sadık müşteri sayısı artar, stokların taze kalması sağlanır, iade oranı düşer, karlılık ve verim artar. Perakende planlama kar maksimizasyonu nihai amacı güderek, müşteriyi daha iyi anlayıp en hızlı şekilde doğru teklifi yapmak sureti ile marjları ve envanteri planlayarak ve yöneterek, yatırımın geri dönüş oranını en yüksek seviyeye çıkarmayı hedefleyen stratejik ve sistematik bir yaklaşımdır.

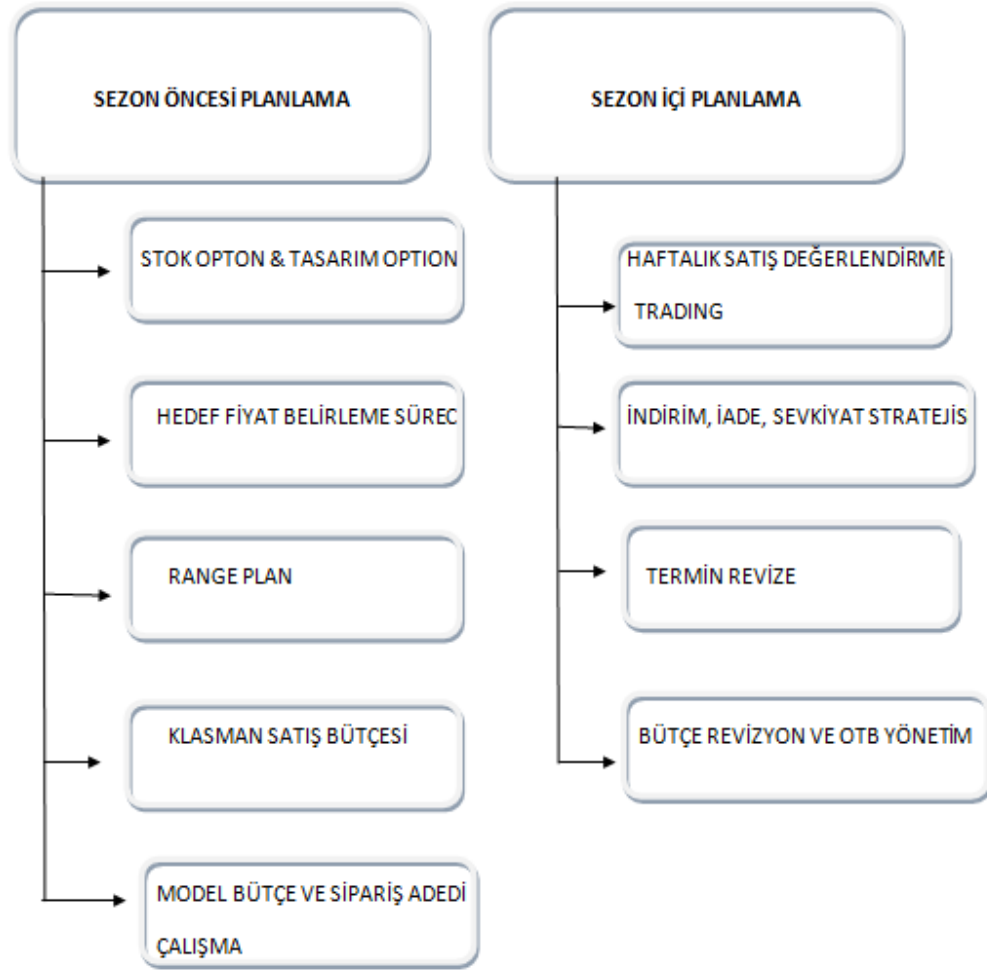
Perakendecilik nihai müşteriye mal ve hizmet satmaktır. Perakende planlamacıları ise; müşteri taleplerini anlamalı, satış trendlerini analiz etmeli, satılabilir ürünleri seçmeli ve sunmalıdır.

¹⁰⁴<http://www.perakendekocu.com/blog/perakendede-planlamanin-degeri/>

Grace Kunz'a göre (2008) perakende planlamanın tanımı; fiyatlandırmaya, çeşitlendirmeye, tasarımılandırmaya ve zamanlamaya göre tanımlanmış hedef pazarlar için ürün serilerini planlamak, geliştirmek ve sunmaktır.

1.6.1.Perakende Planlamanın Yöntemleri

Perakende planlama yapılırken iki yöntem vardır. Bunlar tümnden gelim ve tüme varımdır. Tümnden gelim (top-down planning) yönteminde; yönetimin belirlemiş olduğu stratejiler doğrultusunda yapılan planlar yer alır bu planlar altı aylık yada bir yıllık dönemler için, iş planlarını geliştirmesi ve büyüme projelerine dayanarak satış hedeflerini ve para yatırımlarının belirlenmesi anlamına gelir. Daha sonra, sınıflandırılmalar departmanlar bazında ayrılır .Devir hızı ve elde edilecek brüt kar gibi hedefler belirlenirken bu sayede her departmana düşen hedef de belirlenmiş olur. Tüme varım (bottom-up planning) yönteminde ise; geçtiğimiz seneler analiz edilerek tüm grupların tahminleri yapılarak toplanır ve istenen yani stratejik olarak hedeflenen toplama gelip gelmediği kontrol edilir. Neyin, ne çeşit, ne kadar, ne zaman ve hangi fiyata satıldığı detaylı olarak analiz edilmiş olur. Buna göre her departmanın bir sonraki sezon ya da seneye ilişkin hedefleri belirlenmiş olur. Perakende Planlama da iki tür plan yapılır. Bu planlar Sezon Öncesi Planlama ve Sezon İçi Planlama olmak üzere ikiye ayrılır. Senede iki sezon bulunmaktadır. Bu sezonlar da kendi içerisinde Yaz ve Kış sezonları olarak ayrılırlar.



Şekil 1.9.Sezon Öncesi ve Sezon İçi Planlama

1.6.2.Perakende Planlamanın Özellikleri

Perakendecilerin karşılaştığı en büyük problem doğru ürün karışımını mümkün olan en az stok seviyesi ile karşılamaktır, ancak bunu sağlamak hatalara yer vermeyecek kadar karmaşık bir dengeyi korumak anlamına gelmektedir. Yüksek stoklar, bulundurma maliyeti yanında perakendeciye indirim yapmaya zorlayan bir sürecin başlangıcı olabilirler, aynı zamanda yetersiz stok, satış kayıplarına ve müşteri kaybına neden olabilir. Bu denge müşteri memnuniyetini

sağlamanın zorlaştığı, rekabetin sertleştiği ve yatırımcıların operasyon maliyetleri üzerindeki baskıları yüzünden son yıllarda oldukça önem kazanmaktadır.

Perakendecilerin bugünün piyasa koşullarında rekabet edebilmeleri için çok daha detaylı, talebe ve tahminlere dayalı bir planlama yönetimine ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu çözümler ürün yönetimi (merchandise management), satın alma (buying), sınıflandırma yönetimi (assortment management) ve dağıtım (allocation) gibi tüm perakende planlama süreçlerini kapsamak zorundadır. Amaç perakendecilerin stratejik hedefleri doğrultusunda en etkin biçimde doğru ürünü, doğru fiyat ile doğru zamanda, doğru mağazada bulundurması olmalıdır. Perakende planlamanın özellikleri ise şöyledir;

A. Analitik Olmalı: Birçok perakendeci geçmiş verilere ve tecrübelere dayalı temel bir mantık ile planlama yapar, ancak günümüzün dünyasında bu kadar yeni ürüne ve farklı müşteri beklentisine bu şekilde cevap veremez hale gelmişlerdir. Bu duruma uyum sağlayan perakendeciler çok daha bilimsel ve analitik analiz araçlarına yönelmiş bulunmaktadır. Bu araçlar müşteri profili, mağaza tipi, mağaza yeri, hava durumu ve ürün özelliklerine gibi birçok faktörü bir araya getirerek kullanılabilir bir veri seti oluşturmaktadır. Sayılarla ifade edilebilir olması gerekir.

B. Karmaşıklık Yönetmeli: Planlama sistemine her yeni fonksiyon eklendiğine karmaşıklık düzeyinde de bir artış beklenmektedir ancak sisteminin ortak hedeflere odaklanmayı sağlayacak, karmaşıklığı gizleyecek ara yüzlere sahip olması gerekir. Kolay anlaşılır özet raporların yanında hızlı tepki vermeyi sağlayacak uyarı sistemlerine sahip olmalıdır. Ayrıca güvenilir tahminler üretebilmeli ve tahminlere göre gelecekte karşılaşılabilecek durumlar için uyarılar üretmelidir.

C. Dinamik Olmalı: Her yeni veri ile perakendecilerin planlarını ve tahminlerini güncellemesi, planlama süreçlerinin dinamik olarak kabul edilmesi ve değişen koşullar ile kendini güncellemesi gereklidir. Bu güncellemelerin etkin olabilmesi için değişen planlar için çok kısa zamanda sonuçları ortaya çıkaracak şekilde süreçlerin yeniden yapılandırılması önemlidir.

D. İzlenebilir Olmalı: Planlama süreçlerinin tedarik zinciri ile sıkı bir birliktelik içinde olması gerekir, planlarda meydana gelen değişikliklerin tedarik zinciri içindeki ögeleri nasıl etkileyeceğini bilmek planın uygulanabilirliği için çok önemli taşıyacaktır. Örneğin planınızı yaparken yeterli tedarikçi kapasitenizin olup olmadığı, bu ürünleri depolayacak alana ve dağıtacak bir ağa sahip olup olmadığınız, yeterli satış kanalına sahip olup olmadığınızın izlenmesi gerekir. Aslında planlama sürecinin diğer süreçler için oluşturduğu en önemli veri budur, bu sayede kaynakların daha verimli kullanılması sağlanabilir ve etkin bir satın alma ve lojistik yönetimi yapılabilir. Böylece alınan kararların da sonuçları görülür¹⁰⁵.

1.6.3. Perakende Planlamanın Yararları ve Sakıncaları

Planlamanın mevcut ekonomik yapı içinde işletmelere sağladıkları birçok fayda vardır. Fakat planlama işletmelere yararlar sağlarken aynı zamanda mevcut ekonomik ve siyasi durum, işletmenin kendi yapısı ve piyasa koşulları gibi birçok faktörden dolayı da bir takım sakıncalar doğurabilir. Planlamanın bu yararlarını ve sakıncalarını aşağıdaki gibi sıralamamız mümkündür.

Planlamanın yararlarını şu şekilde sıralayabiliriz.

- Planlama, yöneticiyi düşünmeye ve olayların gelişimini izleyerek, bu gelişimi işletme amaçlarına yöneltmeye götürür.
- Yöneticiyi geleceğe yöneltir ve uzun süreli düşünme alışkanlığı kazandırır.
- Yöneticiler, geleceği daha tutarlı ve açık biçimde görme alışkanlığını planlama aracılığıyla edinirler.
- Planlama, işletmenin tüm çabalarını, belirlenen amaç çerçevesinde yoğunlaştırılmasını sağlar.
- Planlama fırsat ve tehditleri yakalamanızı sağlar.

¹⁰⁵<http://sinansefai.blogspot.com/2009/11/perakende-planlama-retail-planning.html>

- Planlama, yetki aktarımını kolaylaştırarak yöneticilere zaman artırımını sağlar.
- Yönetimin son işlevi olan denetim, ancak iyi bir plan ile etkin biçimde gerçekleştirilir.
- Planlama, işletme kaynaklarının en iyi biçimde kullanılmasını sağlayarak, verimliliği yükseltir.
- Planlama, rakiplerinizin bir adım önünde olmanızı sağlar.

Planlamanın sakıncalarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

- Uygulama ile uyum sağlamayan, plancıların görüşünü göstermekten başka bir değeri olmayan planlar yapılabilmektedir.
- Geleceğe ilişkin kestirimler, özellikle uzun süreli planlarda gerçeğe ters düşebilir. Bu da kestirime dayalı planda tutarsızlıklara yol açar.
- Yeniliklerden kaçınan, yeniliklere karşı çıkan işletmelerde planların uygulanması zorlaşır.
- Hızlı değişim gösteren alanlarda, planların yeni koşullara uydurulması çabuk karar vermeyi ve esnek davranmayı gerektirir. Bunu başarmak, çeşitli güçlüklerle katlanmakla olasıdır.
- İşletme dışı çeşitli kümeler, işletme planlarının olumsuz yönde etkilenmesine ya da planın büyük ölçüde geçersizleşmesine yol açabilir.
- Plan büyük ölçüde zaman ve enerji kaybına yol açar. Planlama giderleri yüksek niceliklere ulaşabilir.

1.6.4.Perakende Planlama Süreci

Perakende planlamada doğru zamanda, doğru yerde, doğru bedende ve doğru miktarda ürün bulundurmak önemlidir. Bu yüzden de planlama yaparken hiçbir süreci atlamadan geniş bakış açısına sahip olmak gerekmektedir.

1.6.4.1.Müşteriyi Anlama:

Müşteriyi anlamak için hem müşteri profilinin belirlenmiş olması hem de ihtiyaçlarının tam olarak belirlenmiş olması gerekmektedir. Müşteri anlama süreci iki aşamada incelenmelidir. Bunlar pazar / trend araştırması ve strateji geliştirme süreci olmak üzere 2'ye ayrılır.

Pazar ve Trend Araştırması; Mağaza ziyaretleri ve sokak analizleri hakkındaki gözlemler yapılır focus grup toplantılarına katılır. Trend sunumlarına katılıp ve rekabetçi firmalar gözlemlenir. Fakat en önemlisi işletmenin müşteri profilini ve tanımlanmış olduğu müşteri profilinin ihtiyaçlarının belirlenmiş olmasıdır. Ancak bu şekilde ihtiyaca yönelik ürünler sağlamayı başarabilirler.

Strateji Geliştirme Süreci; Stratejik Planlama ve Pazar Araştırma müşteri verileri analiz edilir. Hedef PSF aralıkları ve klasman bazlı büyüme hedeflerini belirlemek için güncel sezon satış verileri analiz edilir. Güncel satış raporları analiz edilir, fiyatlandırma stratejilerine ve büyüme hedeflerine göre maliyetler ve hedef PSF oranları tanımlanır.

1.6.4.2.Ürün ve Tasarım:

Gelecek sezonunun trendleri hakkında önceden bilinen bilgiler var ise paylaşılır yoksa yurtdışı seyahatleri ile moda olan ürünler araştırılır ve müşteri profiline uygun ürün gamı oluşturmaya çalışılır. Bu süreç de iki başlık altında incelenir. Bunlar ürün gamı planlaması ve tasarım sürecidir.

Ürün Gamı Planlaması (Range Planlama Süreci);Ürün gamı planlaması hangi dönemde mağazalarda hangi ürün karışımından olması gerektiğinin planlanması demektir. Option karışımını

belirlenerek tasarım option planı oluşturur. Geçmiş veriler ile tasarımcıdan gelen trend bilgilerini birleştirilerek range plan hazırlanır. Hazırlanan bu range planın, klasman ve option planların stratejik planlardaki fiyat yapısı ile örtüşüp örtüşmediği kontrol edilir.

Tasarım Süreci; Geçmiş dönem verilerine dayanarak modeller hakkında önerilerde bulunulur ve gelecek sezondaki trendler hakkında bilgilendirme yapılır.

I. Stratejik Planlama	VII. Mağaza Gruplama
II. Sezon öncesi analiz ve data normalizasyonu	& Seviyelendirme
III. Omurga (Finansal) planlama	VIII. Çeşitlilik planlaması
IV. Satış kanalları planı	IX. Fiyat planlaması
V. Kategori planı	X. Mağaza yerleşim planı
VI. Ürün gamı planlaması	XI. Sezon içi kontrol ve yeniden planlama

Şekil 1.10.Bütçe & Ürün Planlama Safhaları

Kaynak: www.gunbal/strateji-ve-merchandising-ima-burak-gnbal-221011

1.6.4.3.Satınalma Süreci:

Belirlenen ürünlerin fiyat segmentlerinin belirlendiği ve gerçekleşenlere göre aksiyon alınan aşamadır. Fiyatlandırma süreci ve trading sürecinden oluşur.

Fiyatlandırma Süreci; Moda rangelerine göre alt, orta ve üst fiyat olmak üzere fiyat stratejileri belirlenir. Gerçekleşen satış değerleri analiz ederek model bazlı ön adet verilir. Geçmişte gerçekleşen değerler analiz edilerek model bazlı hedef PSF aralıkları ve aylık bazlı kar marjı hedefleri belirlenmiş olur.

Trading Süreci; Haftalık satışın analizi yapılarak, klasman stok / satışı, hedefi tutturma oranlarını, teslimatları hazırlanır ve alınacak kararlar (sevkiyatlar, indirimler, RPT'ler, iadeler vb.) belirlenir. İndirim, OTB, sevkiyat ve RPT sipariş kararları konusunda analizler yapılarak karar verilir.

1.6.4.4. Planlama ve Sevkiyat:

Planlamanın en önemli aşamasıdır. Bu aşamada hem bütçe planlanırken hem de doğru zamanda, doğru ürünün, doğru yere gidebilmesi için gerekli analizlerin yapıldığı ve aksiyonların alındığı aşamadır.

Bütçe Hazırlama Süreci; Önümüzdeki sezon kaç adet option hangi ayda konulacağını belirlenmesi ile başlayıp, belirlenen modellere adet verilmesi sonucu ortaya çıkan klasman bütçe ve model bütçe yapımı ile devam eden süreçtir.

- Stok Option ve Klasman Bütçesi; Planlanan stok belirlenir. (Planlanan stok, planlama dönemi süresince belli bir süre için mağaza raflarında tutulacak olan toplam stoklardır.)Mevcut mağaza kapasitesini doldurmak için stok option ve klasman ömrünü kullanarak tasarım optionlar belirlenir. Klasman bazında alt-orta-üst fiyat, mark-up ve indirim önerilerini belirlenir. Her ay klasman bazında satış, bütçe, büyüme oranları ve kârlılık değerlerini analiz edilip karşılaştırır; her klasman için devir hızı oranlarını belirlenir. Yukarıdaki analize uygun bir şekilde her klasman için satış hacmini belirlenir. Klasman bütçe hedeflerle kıyaslanır ve karşılaştırır, buna göre revizeler yapılır.

- Model Bütçe Süreci; Model bütçe hazırlanırken tüm kriterlerin derinlemesine değerlendirildiğinden ve RPT modeller ile yeni modeller arasında en iyi dengenin sağlandığından emin olunur. Varsa benzer modellerin satış bilgisini kullanarak klasman bütçe ve tasarım optionlara uygun bir şekilde model bütçeyi hazırlanır ve gerekli durumlarda model bütçeyi revize edilir. Satış fiyatlarının, indirim hedeflerinin ve miktarlarının doğru olmasına dikkat edilir. Beden analizleri yapılarak asortileri belirlenir. Modellerin açık adet / paketlenmiş sipariş oranları ve sipariş miktarları belirlenir. Siparişler gecikir veya iptal edilirse model bütçe revize veya iptal

edilir. Devir stokları için sezon ilişkilendirilmesini yapılır. Klasman bütçe ve model bütçe arasındaki fark; Klasman bütçede her bir klasman bazında hedeflenen fiyat, satış adedi, PSF fiyatı, tutar, kar gibi değişkenler belirlenir. Model bütçede ise tek tek modellere adet verilerek o klasman bütçenin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine bakılır.

- Sezon içi Bütçe Revize Süreci; Sezon içi dönemlerde, bütçeler satış, tedarik programı ve değişen pazar koşullarına göre hem adet hem de tutar olarak revize edilir.

- İndirim ve İade Süreci; Her hafta oluşturulan indirimleri incelenir; gerekirse indirimleri revize edilir ve güncellenir. Sezon içi/ sezon sonu / satış sonu dönemde depoya iade edilecek ürünler belirlenir. Sezon sonu / satış sonu dönemde gerekli onaylar alınır ve sisteme temiz devir stok girişleri yapılır. Bu stoklar için fiyat belirlenir. Sezon sonu devir stokları hakkında ne yapılacağına karar verilir. Bunların sezon içinde satılması veya mümkünse temiz devir stok olarak bir sonraki sezona bırakılması için karar verilir.

İKİNCİ BÖLÜM

SİMÜLASYONUN KAVRAMSAL TANIMLARI, ÖZELLİKLERİ VE KULLANIM ALANLARI

Simülasyon kavramı kısaca gerçekte var olan bir sistemin bilgisayar ortamında benzetimidir. Simülasyon tekniği birçok alanda kullanılmakla birlikte 1950'lerden beri bir yönetim aracı olarak gelişmiştir. Bu bölümde simülasyon yönteminin model ve sistem kavramları ile olan ilişkisi, yöntemin tarihsel gelişimi, özellikleri, avantajları ve dezavantajları, simülasyon modelinin yapısı ve nitelikleri ele alınmaktadır. Son kısmında ise simülasyonun model ve yaklaşım türleri, simülasyonda kullanılan testler ve simülasyonun tekstil sektöründe stratejik planlama alanıyla ilişkisi araştırılmaktadır.

2.1. Simülasyonun Tanımı ve Temel Özellikleri

Bir sistemin simülasyonu, bu sistemi temsil edebilecek bir model oluşturma işlemidir. Bu model temsil ettiği sistem üzerinde yapılması çok pahalı olan veya mümkün gözükmeyen işlemlerin yapılmasına olanak verir. Bu işlemlerin etkisi altındaki model incelenir. Bundan gerçek sistemin veya ona ait alt sistemlerin davranışları ile ilgili özellikler, tepkiler ön-görülür.

Simülasyon gerçek sistemin modelinin tasarlanması ve bu model ile sistemin işletilmesi amacına yönelik olarak, sistemin davranışını anlayabilmek veya değişik stratejileri değerlendirebilmek için deneyler yürütülmesi sürecidir¹⁰⁶.

Simülasyon, bir sistemin rasgele sayılar ve olasılık dağılımları kullanılarak bilgisayarda bir ya da birden çok modelinin yaratılması; modeller üzerinden sistemin incelenmesi, sistemin iyileştirilmesi, sistemin çıktıları ile ilgili ileriye yönelik önceden kestirimler yapılabilmesi yöntemidir. Benzetme yöntemi adı da verilir.

Simülasyon geliştirilen veya yeniden düzenlenen sürecin proses işlemlerini

¹⁰⁶Erkut H.,“ **Analiz, Tasarım ve Uygulamalı Sistem Yönetimi** ”,İrfan Yayımcılık, 2. Baskı, Yönetim Bilimleri Dizisi, İstanbul, 1996, Sayfa 32 - 189 - 298

tamamlamada, deneme çalışmalarını yürütmede ve süreçlerin hata zamanlarını tahmin etmede kullanılan deneysel çalışmadır¹⁰⁷.

Simülasyon, gerçek bir sistemin modelini tasarlama süreci ve sistemin işlemesi için sistemin davranışlarını anlamak veya değişik stratejileri değerlemek amacı ile bu model üzerinde denemeler yapmaktır¹⁰⁸.

Bu denemeler yoluyla gerçek sistem hakkında bilgi edinilir.

Başka bir tanıma göre, bir köken ya da gerçeklikten yoksun gerçeğin, modeller aracılığıyla türetilmesine simülasyon denilmektedir¹⁰⁹.

Diğer bir deyişle Simülasyon; sistemin davranışını gözler ve tanımlar, gözlenen davranış için geçerli olan teoriler ve hipotezler kurar ve bu teorileri, gelecekteki davranışı öngörmek için kullanır. Yani sistemdeki veya işleme yöntemindeki değişiklikler sonucu oluşacak olan etkileri araştırır.

Sistem; bir sonuca ulaşabilmek için bir araya gelmiş, birbiriyle etkileşim halinde bulunan, insanlar ve makineler gibi elemanların bütünüdür.

Aslında pratikte, sistem sözcüğünün anlamı, yapılan çalışmanın amacına bağlıdır. Simülasyonun amacına bağlı olarak farklı sistemler tanımlanabilir. Örneğin, bir bankada gerekli olan veznedar sayısını tespit etmek istersek farklı, kredi bölümünü incelemek istersek ayrı sistemler tanımlayabiliriz.

Sistemleri kesikli ve sürekli olarak iki farklı grupta inceleyebiliriz. Kesikli sistemlerde, durum değişkenleri belirli zaman aralıklarında aniden değişmekte iken, sürekli sistemlerde ise durum değişkenleri zamana bağlı olarak sürekli değişmektedir.

¹⁰⁷www.yildiz.edu.tr/pp30/04/2010

¹⁰⁸Halaç O., **İşletmelerde Simülasyon Teknikleri**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 1982, s.1

¹⁰⁹Baudrillard J., **Simülakrlar ve Simülasyon**, Ankara: Doğu BatıYayınları, 2005, s.14

Aslında bir sistemin kesikli veya sürekli olduğu kesin bir şekilde söylenemez ve hatta bazı sistemler, hem kesikli hem de sürekli olarak sınıflandırılabilirler.

Sistemler, sistemleri oluşturan değişik bileşenlerin arasındaki ilişkileri anlamak veya yeni durumlar söz konusu olduğu takdirde davranış ve performansının ne olacağını tahmin etmek amacıyla incelenirler.

Bir sistem modellenmeden önce, üzerinde yapılması düşünülen değişikliklerin doğrudan gerçek sistem üzerinde denenip denenemeyeceğine karar verilmesi gerekir. Eğer denenebiliyorsa gerçek sistem üzerindeki uygulama, en emin ve en güvenli sonucu verecektir. Bir bankadaki gerekli veznedar sayısını bulmak için veznedar sayısını değiştirerek gerçek sistem üzerinde denemek, birçok riski göze almayı gerektirir. Bunun sonucunda ise elde edilecek tasarruf, kaybedilenden az olacaktır. Bir sistemin modellenebilmesi için o sistemin var olması da şart değildir (İmalat tesisleri veya nükleer silah sistemleri gibi.). Dolayısıyla, sistemin bir göstergesi olarak modelinin oluşturulması ve gerçek sistem yerine bu modelin kullanılması gerekmektedir.

Ancak bir model kullanıldığında da, modelin, verilecek kararların gerektirdiği doğrultuda, sistemi yüzde yüz doğru olarak yansıtip yansıtmadığı sorusu daima mevcuttur. Bu da modelin, uygunluk testlerine tabii tutulmasını gerekli kılmaktadır. Ancak geçerleme, doğrulama ve onaylama sürecini tamamlayan bir model üzerinde deneyler yapılmak suretiyle, sistem hakkında çıkarımlar ve yorumlar yapılabilir.

Simülasyon aşamalarından birisi de matematiksel modelin oluşturulmasıdır. Eğer matematiksel model karmaşık, çok değişkenli değilse ve analitik çözümü de mümkünse, modelin analitik çözümü simülasyon tekniği ile gerçekleştirilebilir.

Simülasyon'un yalnızca bir araç, bir teknik ve bir yöntem olmadığı, bunların ötesinde bazı özellikleri de kapsadığına ilişkin belirtileri ortaya koymaktadır. Simülasyon'un bazı özellikleri aşağıdaki gibidir.

- **Belirsizlik:** Çevre koşullarındaki ve iç olaylardaki belirsizlik öğelerinin fazlalığı ve yönetsel kararların büyük ölçüde belirsizlik altında alınma zorunluluğunun bulunması.

- **Rassallık:** Çevresel gelişmelerin belli bir kurala ve düzene bağlı olmadan rassal olarak oluşması.

- **Deneysellik:** Çevre koşulları ile iç yapıdaki değişkenler, parametreler ve sistemi sınırlandıran kısıt ve varsayımlarda değişiklikler yaparak alternatif plan, karar ve yön oluşturma gereksiniminin bulunması.

- **Davranış Analizi:** Yönetim ve karar sistemlerinin, belli gelecekteki belli bir noktada içerdikleri çözüm değeri yerine, gelecek sahnesindeki davranışlarının ve farklı politikalara gösterdikleri tepkilerin analiz edilmesi gereksiniminin ön planda olması.

- **Sistem Görüşü:** Yapı, sistem ve olayların bir bütün olarak ve çok yönlü geniş bir görüşle incelenme gereksiniminin bulunması.

- **Evrimsellik:** Yapı, sistem ve olayların zaman içindeki nicel ve nitel değişimlerinin incelenme zorunluluğunun bulunması.

2.2. Simülasyon Ne Zaman Kullanılır?

Simülasyonun ne zaman kullanılması gerektiği konusunda yaşanan kavram karmaşaları belki de çözülmesi gereken en önemleri sorunlardan biridir. Bunları belirlenmesi ile daha iyi sonuçlar alınacaktır. Basitçe özetlemek gerekirse¹¹⁰;

- Sistem deney yapmaya uygun değilse,
- Sistem henüz tasarım aşamasındaysa,
- Sistem/Problem karmaşıksa,
- Sistemin davranışı analiz edilecekse,
- Bilgisayar mevcutsa kullanılır.

¹¹⁰<http://simulasyon.nedir.com/>

2.3. Simülasyonun Tarihsel Gelişimi

Simülasyon kavramı; gerçekte var olandan yeni bir gerçek yaratma ve onu somutlaşmada önce gözlemlene olarak düşünülürse, insanoğlunun simülasyon yöntemini yüzyıllardır bir çok alanda kullandığı varsayımı yapılabilir.

Simülasyon tarihi “ WEİCH “ şeklinde adlandırılan Çin Savaş Oyunlarından, 5000 yıl öncesinden gelir ve 1780'lere kadar devam eder. O zamandan beri, tüm askeri güçlerin başkanları, simüle edilmiş çevre koşulları altında askeri stratejileri test etmek için savaş oyunlarını kullanmışlardır¹¹¹.

2. Dünya Savaşı esnasında büyük matematikçi Jhon Van Neumann tarafından bu teknik, askeriye ve operasyonel oyunlardan, yeni bir teknik olan Monte Carlo Simülasyon Tekniğine dönüştürülmüştür. Oyun yapısı nedeni ile Van Neumann kanunların değişimi çalışmasını Monte Carlo Modeli olarak adlandırdı. 1950'lerde iş bilgisayarlarının gelişi ve birleşik kullanımı ile simülasyon bir yönetim aracı olarak geliştirilmiştir. Uzmanlaşıp özelleşen bilgisayar dilleri, geniş ölçülü problemleri daha etkili ele almak için 1960'larda ilerleme kaydeden yöntem. 1980'lerden itibaren bilgisayar dillerinin gelişmesi ile değişik adlarla bir çok simülasyon programı yazılmıştır. XCELL, SLAM, WITNESS, MAP / 1 gibi değişik isimlere sahiptirler¹¹².

2.4. Simülasyon Modeli Yapısı

Model yapılan araştırmanın özelliklerine uygun şekilde elemanların ve bunlar arasındaki ilişkilerin tanımlanmasıdır. Simülasyon amacıyla kurulan modele simülasyon modeli denir. Simülasyon modeli genellikle sistemin işleyişiyle ilgili varsayımlar doğrultusunda sistemin önemli bileşenleri arasındaki ilişkileri matematiksel veya mantıksal sembollerle açıklayan bir kümedir¹¹³.

¹¹¹<http://bilgibirikimi.tripod.com/simulasyon.htm>

¹¹²<http://bilgibirikimi.tripod.com/simulasyon.htm>

¹¹³Cinemre N., **Yöneylem Araştırması**, 2. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 2004, s.642

Model kurma çalışmalarına başlamadan önce, modelin genel yapısını incelemek yerinde olacaktır. Model, en genel anlamda çok basit olarak şu şekilde gösterilebilir;

$$E = f(X_i, Y_i)$$

Buradaki sembollerin anlamı şöyledir:

E : sistem performansının etkisi

X_i : denetleyebildiğimiz değişken ve parametreler

Y_i : denetleyemediğimiz değişken ve parametreler

f : X_i ve Y_i arasındaki ilişki

Hemen hemen tüm modellerin aşağıda açıklanmış olan elemanlardan oluştuğunu söylemek mümkündür. Şimdi bu elemanları ayrı ayrı ve kısaca inceleyecek olursak;

- **Bileşenler:** Bileşenler, bir araya getirildiklerinde sistemi oluşturan parçalardır. Bunlar zaman zaman öge veya alt sistem olarak da adlandırılırlar. Bağımsız olarak belirlenirler ve bunların ortak performansı sistemin çıktısını oluşturur.

- **Değişkenler:** Sistemin özellikleridir değişik koşullarda ve değişik sistem durumlarında farklı değerler alırlar. *Bağımsız Değişkenler*; İnceleyicinin değiştirmekte serbest olduğu değişkenlerdir. *Bağımlı Değişkenler*; Sistemdeki bağımsız veya denetlenebilir değişkenlerin değiştirilmesi veya denetlenemeyen dışsal etkilerin sonucunda değerlerini belirlenen değişkenlerdir. *Denetlenebilen Değişkenler*; Değerleri inceleyici tarafından belirlenen değişkenlerdir. *Denetlenemeyen Değişkenler*; Değerleri sistemin çevresi tarafından veya sistemdeki bileşenlerin etkileşimi sonucunda belirlenen değişkenlerdir. *İçsel Değişkenler*; Değerleri sistem bileşenlerinin performansı tarafından belirlenen değişkenlerdir. *Dışsal Değişkenler*; Değerleri, araştırmacı tarafından veya sistem dışındaki etkilerle belirlenen değişkenlerdir. *Girdi Değişkenleri*; Değerleri, sistemin bileşenlerinin performansı veya etkileşimi tarafından belirlenemeyen değişkenlerdir. *Çıktı Değişkenleri*; Tüm değerleri, sistemin

bileşenlerinin performansı veya etkileşimi tarafından belirlenen değişkenlerdir.

- **Parametreler:** Sistem analizcinin keyfi değerler verebildiği miktarlardır. Bunlar analiz boyunca değiştirilemezler, sabit kalırlar. Örneğin $Y = 3X$ gibi bir denklemde 3 parametredir; Y ve X ise değişkenlerdir.

- **İlişkiler:** İlişkiler, sistemin bileşenleri, değişkenleri ve parametreleri arasındaki bağlantılardır. Bunlar sistemin durumundaki değişimleri denetlerler. İlişkiler, sistemdeki farklı değişkenlerin değerlerinin birbirleri ile sistemin parametrelerinin de değerleri ile nasıl ilişkili olduğunu gösterirler. İlişkiler yapısal, işlevsel veya sırasal olabilirler. *Yapısal İlişki;* Bileşenleri ve bunların özelliklerini birbirine bağlayan ilişkilerdir. Örneğin bileşenler arasındaki uzaklık gibi. *İşlevsel İlişki;* Bileşen veya bileşenlerin davranışını belirleyen ilişkilerdir. Bunu tüm bileşenlerin durumunun ve sistemin dışsal, denetlenebilir ve bağımsız değişkenlerinin değerlerinin bir fonksiyonu olarak belirler. *Sırasal İlişki;* Birbirine yalnızca zaman açısından bağımlı olan sistem olayları arasındaki ilişkilerdir. Öncelik, sonralık, ve zamanlılık gibi deyimlerle ifade edilir. *Mekansal İlişki;* Fiziksel öğelerin, mekan içinde, kendi aralarında belli bir ilişki içinde bulundukları statik sistemler buna iyi bir örnektir. Örneğin, bir bölgedeki, kasabalar arasındaki coğrafi ilişki mekansal ilişkiye bir örnektir. Bir atölyedeki tezgahlar arasındaki uzaklık ilişkisi de bir diğer mekansal ilişki örneğidir. Dinamik sistemlerde mekansal ilişki söz konusu olabilir. Örneğin fiziksel öğelerin hareket ettiği güneş sisteminde mekansal ilişki vardır. *Zamansal İlişki;* Öğeler arasındaki zamansal ilişki iki ayrı şekilde düşünülebilir. Bunlardan ilki saat zamanı ilişkisidir. Sistem içinde olayların sırasını ayırtmaya yarar. Bu tür zaman ilişkisi, mutlak zaman ilişkisidir. Örneğin, bir arabanın hızı ile katettiği yol uzunluğu arasında saat zamanı ilişkisi vardır. İkinci tür zaman ilişkisi, Psikolojik zaman ilişkisi olarak adlandırılır. Bu ilişki görelidir. Kişisel algılamalara dayanır. Zaman ilişkisi tüm etkin sistemlerde vardır. Bazı sistemlerde ise zaman belirleyici ilişkidir. Örneğin ağ diyagramlarında buna rastlanır. *Neden-Sonuç İlişkisi;* Tüm dinamik sistemlerde bulunan çok önemli bir ilişki türü de neden-sonuç ilişkisidir. Neden-sonuç ilişkisi en büyük doğa yasalarından biridir. Bir zaman noktasında neden oluşur, etkisini verir ve daha ileri bir zaman noktasında sonuç doğar. *Mantıksal İlişki;* Özellikle soyut sistemlerde görülen bir ilişki türüdür, yani düşünceler ve kavramlara ilişkin sistemlerde rastlanabilir.

Matematiksel İlişki; Matematik ilişki mantıksal ilişkinin özel biçimidir. Örneğin, matematikteki sayılar sisteminin iki değeri arasındaki eşitlik veya eşitsizlik ilişkisi bir matematiksel ilişkidir.

- **Varsayımlar:** Modeli gerçek durumdan soyutlayan kabullerdir. Varsayımlar üzerinde yapılan varsayım değişiklikleri ile modelin soyutlama derecesi de değişmektedir.

- **Kısıtlar:** Kısıtlar, değişkenlerin değerleri veya kaynakların nasıl tahsis edileceği üzerindeki sınırlandırmalardır. Bu kısıtlar, tasarımcı tarafından koyulacağı gibi, sistemin doğasında da olabilir. Tasarımcı tarafından koyulan kısıtlar üzerinde oynanabilmesi bunların sıkılaştırılıp gevşetilmesi mümkündür.

- **Ölçütler:** Ölçüt fonksiyonu, sistemin hedeflerinin veya amaçlarının ve bunların nasıl değerlendirileceğinin bir durumudur. Ölçüt, yargılama standardı olarak tanımlanabilir. Buna göre ölçüt fonksiyonu iki açıdan büyük önem taşır. Birincisi, modelin tasarımı ve işletilmesi üzerinde büyük etkisi vardır. İkincisi, ölçütün yanlış tanımlanması, yanlış sonuçlar verecektir.

2.5. Simülasyon Modelinin Nitelikleri

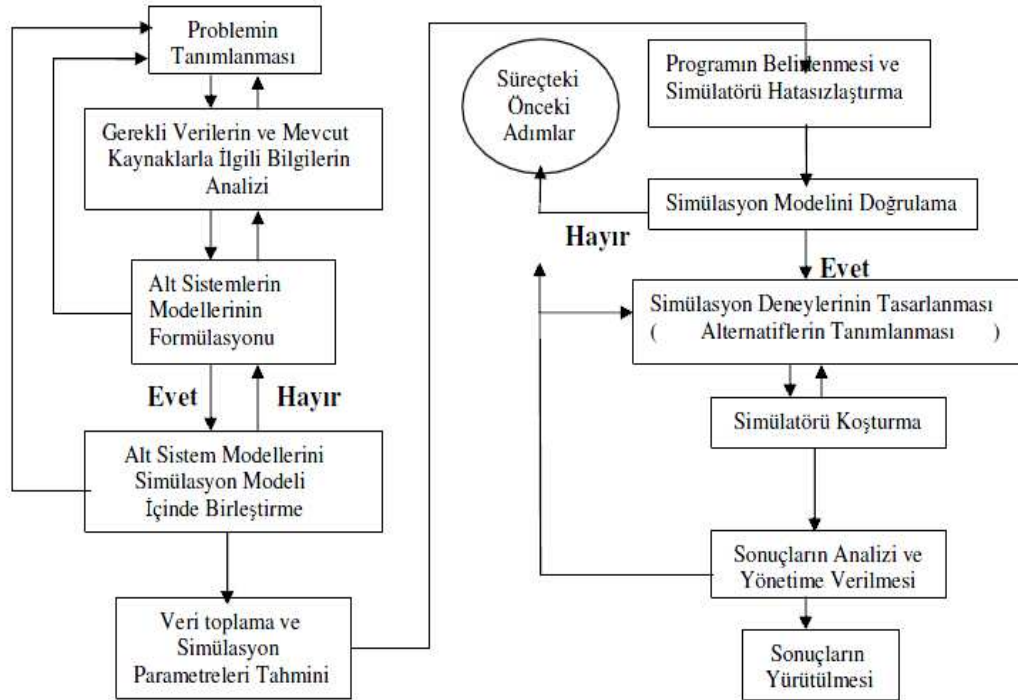
İyi bir simülasyon modeli için aşağıda belirtilen durumlar sağlanmalıdır¹¹⁴.

- Kullanıcı tarafından kolaylıkla anlaşılmalıdır.
- Amaç veya hedef yönlü olmalıdır.
- Kullanıcı tarafından denetimi ve işletilmesi kolay olmalıdır.
- Tam olmalıdır.
- Model değişikliği ve güncelleştirilmesi için kolaylıkla uyarlanabilir olmalıdır.
- Evrimsel olmalıdır; yani basit bir şekilde başlayıp giderek karmaşıklaşmalıdır.

¹¹⁴<http://simulasyon.nedir.com>

2.6. Simülasyon Modelleme Süreci

Bir çalışma mevcut ihtiyacı karşılayacak ya da bir problemi çözecek şekilde hazırlanmamışsa, detaylı ve eksiksiz olması bir anlam ifade etmez. İyi bir model, gelecek ihtiyaçları da göz önüne alarak, sistemin diğer parçalarını da kolayca içine alacak şekilde tasarlanmış olmalıdır. Fakat içinde fazlalık ve gereksiz bilgilerin bulunduğu bir model bilgisayar üzerinde diğer modellere göre daha yavaş çalışabilir ve maliyeti daha yüksek olabilir. Simülasyon yaklaşımı çok sayıda değişik türden probleme uygulanmaktadır. Simülasyon çalışmasının aşamaları aşağıdaki gibi ele alınabilir¹¹⁵.



Şekil 2.1. Simülasyon Sürecindeki Aşamalara İlişkin Akış Diyagramı

Kaynak: EMSHOFF R. Ve SISSON L., “Design and Use of Computer Simulation Models”, TheMacmillanCompany, USA, 1970, Sayfa 50

¹¹⁵Simülasyon Proje Aşamaları, <http://www.uytes.com.tr/simulasyon/proje.html>, (13 Ağustos 2009)

2.6.1. Problemin Formülasyonu

Bu aşamada problem tanımlanır ve çalışmanın amacı belirlenir. Bu amaç hedeflere uygun ve anlaşılabilir olmalıdır. Problem ise ihtiyaca yönelik ve doğru tanımlanmış olmalıdır.

Çalışmanın Amacı; Herhangi bir çalışmanın ilk adımı; yürütülen çalışmanın amacının açık ve tam olarak belirlenmesidir. Çoğu kez yapılan hata çalışmanın amacının eksik olarak tanımlanmasıdır. Çalışma amacının tanımlanmasının önemli bir parçası da, araştırmanın sonuçlarını ölçecek olan ölçütlerin belirlenmesidir. Amaç tanımlanırken neyi optimize etmek istediğimiz tam ve açık olarak belirlenmelidir.

Problem Tanımlama ve Hedeflerin Durumu; Bir çalışma ihtiyacı giderecek şekilde hazırlanmamışsa, detaylı ve eksiksiz olması bir anlam ifade etmez. Etkili bir çalışma yapabilmek için, potansiyel problemleri olan sistem parçalarının incelenmesi ve çalışmanın buna göre hazırlanması gerekir. İyi bir model kurucusu tarafından, sistemin diğer parçalarını da kolayca içine alabilecek şekilde tasarlanmış olmalıdır. Fakat içinde gereksiz ve fazlalık bilgilerin bulunduğu bir model bilgisayar üzerinde diğer modellere göre daha yavaş çalışabilir ve maliyeti daha yüksek olabilir.

Simülasyon çalışmasının amaçları, üzerinde çalışılacak problemin durumuna göre saptanır. Geliştirmede kullanılan belirli metotların, çalışmanın hedefinin belirlenmesindeki rolü büyüktür. Fakat bu hedefler, daha önce yapılan modelin sonuçlarının yeni verilere uyarlanmasını engelleyecek şekilde planlanmamalıdır.

Simülasyon süreci başlatılırken araştırmanın amacı ve değerlendirme kriterleri mutlaka belirlenmelidir. Bu temel unsurlar belirlendikten sonra bilgisayarla simülasyon yapmanın maliyeti, simülasyonun karmaşık düzeyi ve hedeflenen amacı karşılama düzeyi gibi simülasyona devam edip etmeme kararına etki edebilecek faktörler göz önüne alınmalıdır¹¹⁶.

¹¹⁶Halaç O., “İşletmelerde Simülasyon Tekniği”, İstanbul Matbaası, İstanbul, 1982, Sayfa 3-4

2.6.2. Simülasyon Deneylerinin Tasarımı

Matematik Modelin Formülasyonu; Bileşenler, değişkenler, parametreler ve ilişkiler bir araya getirilerek matematik model kurulur. Modelleme bir soyutlamadır. Bu soyutlamanın ölçüsü çalışmanın amacı tarafından belirlenir. Bu aşamada değişken ve parametreler için semboller tanımlanır. Modelin işleyişini tanımlayan algoritma açıklanarak akış diyagramı sergilenir ve el ile simülasyon çalışması yapılarak modelin işleyişi incelenir.

Simülasyon hedeflerinin ve problemin belirlenmesinden sonra, modeli kuracak olan kişi modelin temelini geliştirebilir. Bu temel genellikle olayların prensiplerini ve kullanılan elemanları içerir. Toplanan verilerin doğruluğunun, elde edilen sonuç üzerindeki etkisi büyüktür. Yapılan ilk plan içerisinde; gerekli olan verilerin, bilgi kaynaklarının ve bu bilgilerin nasıl elde edilebileceği belirtilmektedir. İlk olarak, çalışmanın hedefleri ile ilgili olan bu bilgilerin çıkartılması gerekir. Tecrübeli bir model kurucu, çalışmada yer alan diğer kişilere hangi verilerin gerekli hangilerinin gereksiz olduğu konusunda yardım etmelidir. Sistemin taklidini yapmak veya sistemin bir kopyasını çıkarmak için harcanan çaba genellikle gereksizdir. Detayların gerekli olduğu zaman eklenmesi, çalışmanın hedefine ulaşması açısından takip edilmesi gereken en iyi yoldur. Teknik karışıklıklar modelle, modelin kurulma amacı arasındaki ilişkiden daha az öneme sahiptir.

Simülasyon Deneyi İçin Veri Derleme; Özellikle büyük ölçekli sistemlerin simülasyon çalışmaları için veriye gereksinim vardır. Yeterli ve sağlıklı verinin sağlanamayışı simülasyon çalışmaları önündeki başlıca engeldir. Simülasyon deneyleri için veriye olan gereksinim iki temel kategoride ele alınabilir.

- Parametrelerin değerleri, değişkenlerin davranışını ve ilişkilerin biçimini öngörebilmek için geçmişe yönelik veriler.
- Verileri kaynağında bulup yakalayarak, tüm verilerin sürekli güncelleştirilmesini sağlayacak olan veri kayıt sistemi.

Veri Toplanması; Veri toplama, gerektiğinde islenebilir özellikteki verilerin elde edilerek kullanıldığı bir süreçtir. Veriler toplanmaya, kaydedilmeye, etkin bir araca dönüştürülmeye başlandığı zaman verileri elle isleme işlemi ve son çıktı hazırlıkları da başlamış olur. Elle isleme aşamaları; işlem performansları için sınıflandırma, sıralama, birleştirme vb., aritmetik ve mantıksal işlemlerdeki gibi adlandırılır. Bu işlemler, elle islenecek veri miktarına bağlı olarak bilgisayar kullanarak ya da kullanmaksızın ortaya konabilir.

Bir problem tanımlanmadan önce verilerin derlenmesi ve islenmesi gerekir. Bu amaçla bilgisayarla yapılacak olan bir simülasyon çalışmasında başarılı olabilmek için birtakım ön hazırlıklar yapılmalıdır. Bunlar;

- Kantitatif veriler önceden hazırlanmalıdır.
- Anlamlı bir düzeye indirgenen verilerin, sistemin davranışlarını araştırmak için matematik bir model kurmaya uygun olup olmadığı araştırılmalıdır.
- Veriler, simüle edilmekte olan sistemin matematik modelini iyileştirmeye imkan verebilir.
- Veriler, sistemin durum değişkenlerinin çalışma karakteristiklerinin parametrelerini tahmin etmek için kullanılır.
- Veriler olmaksızın simülasyon modellerinin geçerliliğini araştırmak olası değildir.

Özellikle stokastik sistemlerin tasarımında, tecrübelerle dayalı verilerin yada teorik olasılık dağılımlarının kullanımı önem taşımaktadır. Bu durum önemli bir aşamadır ve izleyen nedenlerden dolayı araştırmanın temelini oluşturur. İşlem görmemiş ham verilere göre sistemin çalıştırılması. Modelin islenmesi için gerekli olan rasgele değişkenler üretilirken tabloların kullanılması yerine teorik dağılımların, bilgisayar ve belleğin etkin bir biçimde kullanılması¹¹⁷.

Modeli kuracak olan kişi, sisteme en yakın olan ilgili kişilerden yardım alabilir, verileri

¹¹⁷HALAÇ O., a.g.e., Sayfa 4

kendisi toplayabilir veya verilerle ilgili tahminler yapabilir.

Modelde tahmini verilerin kullanılması durumunda, daha sonra yapılacak ‘Duyarlılık Analizinde’ bu verilerin sistem üzerindeki etkilerini anlamak için değişik değerler verilmeli ve verilerin uç değerleri, toleransları çok iyi incelenmelidir. Bu tür bir analiz, daha detaylı verilerin toplanmasının daha iyi olacağını gösterebilir.

Öncelikle, sistemle ilgili temel bilgilerin ve istatistiklerin toplanması gerekir. Bunlar, modelin geniş parametreleriyle ve daha sonraki çalışmalarda kullanılacak olan verilerin toplanmasıyla ilgili detayları içeren parametrelerin temelini oluşturmaktır. Bu durum, modeli kuran kişinin, projenin daha ileri safhalarında kullanılacak olan detaylı bilgileri daha kolay bulmasını sağlayacaktır.

Örnekleme; Somut fiziksel deneylerde olduğu gibi simülasyon deneyleri de özenle planlanmalıdır; bu sayede deney sonuçları açık olarak yorumlanabilir. Örneklemede parametrelerin tahmini, istatistik tasarım aşamaları bulunmaktadır.

Model Geçerliliği: Modelin bilgisayar programı kullanılmadan önce, kurulan modelin incelenen sistemi temsil ettiğinin araştırılması gerekir. Gerçeği tam olarak temsil eden bir sistemin kurulması düşünülemez, ancak incelenen sistemin belirleyici olan karakteristiklerinin modelde yer aldığı konusunda ve model davranışının gerçek sistemin davranışından büyük sapmalar göstermemesi gerekir.

2.6.3. Bilgisayar Modelinin Kurulması

Bilgisayar modelinin kurulabilmesi için aşağıdaki adımlar takip edilir.

- Akış diyagramının çizilmesi
- Kodlama
- Hataların ayıklanması

- Verilerin kullanılması ve başlama koşullarının belirlenmesi
- Verilerin üretilmesi
- Çıktı raporlarının üretilmesi gibi adımlardan geçilir.

Proses Üretme İşlemleri; Proses üretme işlemi ile rassal sayılar tanımlanmış bir olasılık dağılımından yararlanılarak rassal değışkene dönüştürölürler.

Parametre Değişiklikleri ve Alternatif Karar Kuralları; Simölasyon çalışmalarının bir çoğunda iki tür deney ile ilgilenilir. Bunlar parametrik analiz ve işlemin alternatif kurallarının değeriendirilmesidir.

Parametrik analiz; Bir çok simölasyon çalışmasının özel hedefi, sistem parametrelerinin değışimi karşısında sistem performansının duyarlılığını belirlemektir. Örneğın; bir makine bakım probleminde bakacak olursak, parametreleri saat başına arıza dağılımı, onarım zamanı dağılımının ortalaması, makine arızası maliyeti, her bakımıcının bir saatlik maliyeti vb.

Kayıt Tutma ve İstatistiklerin Türetilmesi: Bilgisayar modeli, simölasyon ilerledikçe gerekli bilginin birikimini sağlayacak biçimde kurulmalıdır. Sistemin performansına ilişkin istenen istatistiklerin toplanması için en uygun zaman sistemin durum değıştirdiğı zamandır, yani herhangi bir olayın oluşmasının hemen sonrasındır.

Bilgisayar Modeli Geçerliliğı: Bir bilgisayar modeli, eğer modellenen gerçek dünya sisteminin ürettiğı sonuçlara yakın sonuçlar üretiyor ise, bu bilgisayar modeli geçerlidir denir. Bilgisayar model geçerliliğı araştırılırken ilk iş, bilgisayar programındaki çevrimlerin incelenerek sistem ilişkilerinin korunup korunmadığından emin olmaktır. Ana program ile alt programların arasındaki ilişkinin denetlenmesi gerekir.

Belli durumlarda ise bilgisayar modelinin performansının geçerliliğini incelemek için, modele geçmiş veriler, simöl edilen sonuçlar bilinen sonuçlar ile karşılaştırılabilir.

Model Geliştirme: Modelleme genellikle sistemin soyut bir ortamının oluşturulması ile

başlar ve gittikçe daha detaylı bilgilerin eklenmesi ile devam eder. Bu soyut model, sistemin mantıksal bir modelidir ve sistemdeki olaylar arasındaki ilişkileri tanımlar. Bilgisayar üzerinde kurulan bu modelin geliştirilebilmesi için, modeli kuran kişinin gerçek sistemin yapısını soyut olarak düşünebilmesi gereklidir. Verilerin toplanması modelin kurulması esnasında da yapılabilir.

Modelin geliştirilmesinde çalışan kişilerin birbirleriyle düzenli ilişkiler içinde olmaları gerektiği de göz ardı edilmemelidir. Detaylarla ilgili olarak çalışma, projenin amaçlarından sapmasını önleyebileceği gibi, önerilen değişikliklerin ileriki aşamalarının geliştirilmesini sağlar.

Bunun doğrulama ve değerlendirme olarak iki aşaması vardır.

Doğrulama; Model, modeli kuran kişinin amaçları doğrultusunda çalışıyorsa doğrulanmış demektir. Modelin doğrulanması simülasyonun çalıştırılmasıyla ve işlemlerin gözlemlenmesiyle de sağlanabilir. Kompleks modeller bir kaç kez muhtemel hataların düzeltilmesini de gerektirebilir. Çalışmanın hedefleriyle paralel çalışan sonuçlar, modelin doğrulandığını gösteren en önemli öğedir. Simülasyon sonuçları, daha önce yapılmış modellerin sonuçları ile karşılaştırılabilir. Modelin performansı değişik durumlar altında da test edilebilir.

Değerlendirme; Değerlendirme, kurulan modelin, üzerinde çalışılan sistemdeki problemi yansıtır yansıtmadığının belirlenmesidir. Değerlendirme testi, modeli kuran kişinin diğer potansiyel kullanıcılar ve sistemdeki işlemlerle ilgili kişilerle yapacağı ortak bir çalışmayla yapılmalıdır. Modeli kuran kişi genellikle modeli ve modelin gerçek sistemle olan ilişkisini gösteren yapısal bir plan çıkarır. Modeli kuran kişi aynı zamanda modelde kullanılan tahmini verilerin muhtemel etkilerini ve önemini de açıklar. Sistemi iyi bilen kişilerden alacağı yardımla da bu tahmini verilerin doğruluğunu kontrol etmelidir. Giriş verilerini değiştirerek, kurulan modelin sonuçlarıyla sistemin kendisini karşılaştırmak, test etme yollarından birisidir.

Yapılan bir simülasyon çalışması ele alınan problemle ilgili kabul edilebilir, anlaşılır ve kullanılabilir bir sonuç sağlamalıdır. Simülasyon sonuçlarının alınması önemli bir süreç sonunda oluşmaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre, simülasyon projelerine harcanan zamanın aşamalara göre payı izleyen şekliyle; %25'i problemin tanımlanmasına, %20'si veri derleme ve analize,

%30'u modelin geliştirilmesine, %25'i uygulama ve çıktıların alınarak değerlendirilmesine ayrılmıştır¹¹⁸.

Deneme; Çoğu durumda, projede yer alan kişilerin alternatif çözümlere ilişkin temel ve basit fikirleri vardır. Her alternatif için model geliştirmeden önce, simülasyon uzmanı kabul edilebilir sonuçlar elde etmek için gereken simülasyon zamanını ve modelin eğer mümkünse sabit duruma gelmesi için geçmesi gerekli olan zamanı hesaplar. Daha sonra, değişik sonuçlara göre, gerçekçi bir istatistiksel örnek çıkarmak için gerekli olan tekrar sayısı bulunur. Çok fazla simülasyon zamanı ve tekrarı gerektiren, fakat çok fazla bilgi sağlamayan sonuçlar simülasyon maliyetini arttırır. Çeşitli hatalar gerçekçi olmayan sonuçlara neden olabilir.

Deneme tasarımı, alternatiflerin karşılaştırılması ve analizi için yapılır. Amacı simülasyondan elde edilen bilgilerden faydalanmaktır. Böyle bir plan yapmadan alternatifler arasında gerçekçi bir karşılaştırma yapmak oldukça zor olabilir. Rastgele değişken elemanları içeren alternatiflerin deneme testi, aynı rastgele sayı kümesi ile yapılabilir. Her deneme için benzer olaylar sırası yaratılabilir ve alternatifler arasından seçim yapılabilir.

2.6.4.Simülasyon Verilerinin Analizi

İstatistiksel Testler; Simülasyon verilerinin analizi ve yorumlanması, deneyin nasıl tasarlandığının ve model kurulurken yapılan varsayımların izini taşımaktadır. Modelin sisteme ilişkin uç durumlardaki davranışını görmek amacıyla model test edilir. Bunun yanında aynı sistem için farklı modellemeler de yapılabilir. Bu durumda seçenekler arasından seçim yapabilmek için çeşitli test kriterleri ile senaryolar oluşturulabilir. Ayrıca modelin tercih edilmesi için test işleminin rasgelelikten arındırılması amacıyla, aynı tür yapı sık sık test edilmelidir.

Modeli kuran kişinin hangi alternatifin en iyi sonucu verdiğini belirlemesine ilave olarak, yeni alternatifler doğuracak eğilimleri de kolaylıkla görmesini sağlayacaktır. Bazı durumlarda, modelin geliştirilmesi için ek tekrarlara da gerek duyulabilir.

¹¹⁸HALAÇ O.,a.g.e. , Sayfa 7

Uygulama; Uygulama gerçekte, simülasyon projesi ile başlar. Büyük projelerde, önerilerin uygulanabilmesi, izlenen adımların uygunluğuna bağlıdır. Modeli kuran kişi ve diğer ilgili personel, simülasyon projesinin uygulanmasında rehberlik etmelidir. Çalışmanın tamamlanma zamanı belirlense de, bu zaman içinde çalışma bitmeyebilir. Çünkü kurulan modeller, daha yararlı hale getirmek için birleştirilir veya daha büyük modellere adapte edilebilir. Bu arada modeli kuran kişi bu işlemlerle ilgili bilgileri depolamalıdır. Her işlemden sonra işlem raporu tutulması daha sonra yapılacak olan simülasyon çalışmalarına da ışık tutabilir.

Sonuçların Raporlanıp Yorumlanması; Modelleme sonuçlarının tüm bilgileri ile belgelenmesi gerekmektedir. Böylece gerek var olan gerekse çalışma sırasında test edilen seçeneklerine ilişkin ayrıntılı açıklamalar arşivlenmiş olur. Zaman içinde gerek duyulacak geliştirme ve/ya da iyileştirme çalışması sırasında bu bilgilerden yararlanılır. Ayrıca simülasyon incelenmesinde elde edilen sonuçların genellemesi son derece güçtür.

2.7. Simülasyonun Uygulama Alanları

Amerika'nın önde gelen çoğu şirketi 1980'lerin başında simülasyon yöntemini daha etkin bir biçimde kullanmaya başlamıştır. Bu yöntemi özellikle şirketlerin fonksiyonel alanlarının tanımlanmasında kullanmışlardır. Daha sonra ise, genel yüzdelik dilimler kullanarak; şirket planlaması, mühendislik, finans, araştırma ve geliştirme (ar-ge) vb., bölümlerde simülasyon yöntemini kullanmışlardır.

Simülasyonun uygulanabileceği alanlara örnek olarak şunları verebiliriz; Üretim sistemlerinin tasarımı ve analizi, bilgisayarların yazılım ve donanım gereksinimlerinin değerlendirilmesi, yeni askeri silah sistemlerinin değerlendirilmesi, envanter sistemlerinde sipariş politikalarının tespiti, haberleşme sistemleri ve bunların mesaj protokollerinin tasarlanması, ulaşım hizmetlerinin işletilmesi ve tasarımı, hastane veya restoran gibi servis organizasyonlarının tasarımlarının tespiti, ekonomik ve parasal sistemlerin analizi, kapasite analizi ve planlaması, ekipman ve personel planlaması, kaynak ihtiyaç analizi ve planlaması, darboğaz ve kısıt analizi, üretim planlaması, çizelge optimizasyonu, envanter yönetimi, lojistik planlaması, yerleşim optimizasyonu, bakım ve koruma düzenlemesi, detaylı ve karmaşık kaynak modellemesi, teslimat

performansı analizi, mühendis ve teknisyen işbası ve süreç eğitimi, yeni operatör eğitimi verilebilir v.b gibi.

2.8.Simülasyonun Değerlendirilmesi

Tüm simülasyon modelleri girdi-çıkı modelleridir. Yani etkileşimli alt sistemlerine bir girdi verildiğinde bir çıkı verirler.

Simülasyonu gerçek sistemin modeli ile yapılan bir deney olarak tanımlarız. Sisteme ilişkin özel bir bilgiye gereksinim duyulduğunda ve bu bilgi bilinen kaynaklardan sağlanamıyor ise, deneysel bir sorun ortaya çıkı demektir. Gerçek sistem üzerinde doğrudan yapılan deney, model ve mevcut koşullar arasında iyi bir denge sağlanarak, güçlüklerin büyük bir kısmının ortadan kaldırılmasını sağlar. Bununla beraber, bazı zamanlar doğrudan deneyinde büyük sakıncaları vardır.

2.9. Simülasyonun Avantaj ve Dezavantajları

Simülasyon yöntemin sürekli değişen şartlar altında avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır.

Simülasyonun Avantajları: Stokastik elemanlar içeren, çok karmaşık yapıya sahip gerçek sistemler, analitik matematiksel model aracılığıyla tanımlanmasında güçlüklerle karşılaşıldığında, simülasyon tekniği uygulanabilir.

Var olan bir sistemin düşünölen çalışma şartları altında performansını tahmin etmek ve değerlendirmek için simülasyon kullanılabilir. Bir sistem için düşünölen alternatif politikaların seçiminde veya alternatif olarak önerilen sistem tasarımlarının değerlendirilmesinde simülasyon kullanılabilir. Simülasyonda sistemin kendisi ile yapılacak ölçüden daha fazla olarak deney koşulları üzerinde kontrol tesis etmek mümkündür. Simülasyon, bir sistemin uzun bir zaman boyunca çalışılmasına ve sonuçlarının irdelenmesine imkan verir. Simülasyon, sistem verilerinin detaylı olmadığı durumlarda kullanılabilir.

Simülasyon modeli üzerinde daha sonra yapılacak analiz için veri, çoğu kez gerçek hayatta olduğundan daha ucuz elde edilir. Simülasyon, bir sistemdeki dahili karmaşık etkileşimleri, analiz ve bunlar üzerinde deney yapma olanağını sağlar. Simüle edilen sistemin ayrıntılı gözlemi, sistemin daha iyi anlaşılmasını, daha önce görülmemiş eksikliklerinin giderilebilmesini, daha etkin fiziksel ve operasyonel bir sistemin kurulmasını sağlayabilir. Simülasyon, değişik koşullar altında sistemin nasıl olacağı hakkında çok az veya hiçbir veriye sahip olmadığımız yeni durumlar üzerinde deney yapma amacıyla kullanılabilir. Simülasyon, analitik çözümlerin doğruluğunu gerçeklemek üzere kullanılabilir. Simülasyon ile dinamik sistemlerin gerçek zamanı daraltılmış veya genişletilmiş süre içinde incelenebilir. Simülasyon, analistleri daha genel düşünmeye zorlar.

Simülasyon esnek bir çözüm yöntemidir. Deney koşulları üzerinde analist tam bir kontrole sahiptir. Simülasyonu istenen zamanda durdurup yeniden başlatabilir. Simülasyon, sistem verilerinin detaylı olmadığı durumlarda da kullanılabilir. Gerçek hayatta karşılaşılan birçok problem dinamik ve stokastik özellikler taşır. Böyle durumlarda, problemin tam bir matematiksel formülasyonu olmadığından simülasyon yaklaşımıyla çözüme ulaşılır. Yapılması öngörülen deneylerden elde edilecek verilerin, gerçek sistem yerine simülasyon modelinden toplanması daha az maliyetlidir ve zamandan tasarruf sağlar. Veri çoğu kez gerçek hayatta olduğundan daha ucuza elde edilir. Girdi-çıkı modelleri olarak tanımlanabilen simülasyon modelleri sistem yöneticileri ve kullanıcıları için analitik modellere göre daha anlaşılardır. Simülasyon modelleri gerçek sistemin özelliklerini istenilen ayrıntıda yansıtabilmektedir. Böylece analitik yaklaşımla çözüm yaparken gereğinden fazla varsayım yapılması zorunluluğu ortadan kalkar. Simülasyonda deneylerin parametreleri tam olarak kontrol altına alınabilir. Sistem işleyişini etkileyen önemli değişkenlerin ortaya çıkartılması ve darboğazların belirlenmesi simülasyon modeli üzerinde yapılacak deneylerle mümkündür. Mevcut sistem üzerinde hiçbir değişiklik yapmadan önerilen yeni politikalar ve işletme stratejileri sınanabilir. Bu koşullar altında verimliliğin ne yönde değişeceği önceden görülür. Yeni yapılacak teknolojik yatırımların sonuçları simülasyon modeliyle incelenerek bu yatırımların uygunluğu araştırılır. Daha sağlıklı kararlar alınmasına yardımcı olur. Modeldeki koşulların etkilerini, yönlerini değiştirerek ve/veya

sabit tutarak diğerk değışkenlerin kendi aralarında ve birlikte etkileşimlerini hesaplama olanağı sağlar. Bir sistemdeki etkileşimleri etüt etme ve bunlar üzerinde deney yapma olanağı verir.

Modele değışken eklemek ve çıkarmak mümkün olduğundan duyarlılık analizi yapılabilir. Veri toplamak için gerçek sistemi zorlamak gerekmediğinden, gerçek sistem güvensizliklere ve etkilenmelere karşı korunmuş olur. Sistem verilerinin ayrıntılı olmadığı durumlarda da elverişlidir. Yeni girişimlerin dışsal faktörlerden korunması ve iç etkinliklerin optimal planlaması açısından başlangıçta veri toplamayı sağladığından yöneticilerin, karar vericilerin başvurabileceğı yararlı bir tekniktir. Simüle edilen sistemin ayrıntılı incelenmesi ile sistemin daha iyi anlaşılması, problemlerin ve eksikliklerin giderilmesi ve daha etkin fiziksel ve işletimsel sistemin geliştirilmesine yardımcı olur. Karar vericileri daha geniş düşünmeye zorlar¹¹⁹.

Simülasyonun Dezavantajları: Simülasyonun bazı dezavantajları da mevcuttur. Stokastik simülasyon modelinin her çalıştırılması sonucunda, belirli bir grup giriş parametreleri için modelin doğru karakteristiklerinin bir tahmini yapılır. Çalışılan her bir giriş parametre grubu için modelin birçok kere bağımsız çalıştırılması gerekecektir. Eğer sistemin bir analitik modeli kurulabiliyor ve geliştirilebiliyorsa bu yöntem, simülasyon modeli kullanımına tercih edilmelidir. Simülasyon modelleri genellikle pahalıdır ve bir sistemin modellenmesi aşaması da zaman alıcıdır. Ayrıca uzman personel kullanımını gerekli kılar.

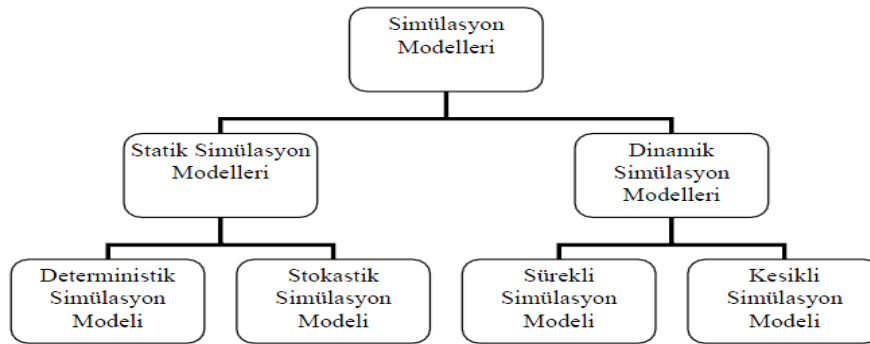
Simülasyon kesin olmayabilir. Bu bakımdan bazen değışik işletim koşullarına sistemin tepkilerinden oluşan bir set ortaya koyar. İyi bir simülasyon modeli yüksek maliyetli olabilir. Çoğunlukla kullanılabilecek nitelikte bir şirket planlaması modelini geliştirmek çok uzun süre alabilir. Her durum simülasyon kullanılarak değerdendirilemez; yalnızca belirsizlik içeren durumlar simülasyon kullanımına adaydır ve rassal olarak değerk alan bir süreç olmadan simülasyonun tüm deneyleri aynı sonucu verir. Simülasyon, çözümlerin kendilerini değilk, bir çözüm değerdendirme yolu geliştirmek. Simülasyon sonuçlarının yorumlanması analitik tekniklerin sonuçlarına benzemediğı için zor olabilmektedir .Stokastik simülasyon modellerinde analitik

¹¹⁹Ünal H. Özden, “İstatistiksel Simülasyon”, **Benzetim Semineri, İstanbul Ticaret Üniversitesi**, 05 Ocak 2008, s.10;

yöntemlerin tersine, performans ölçülerinin beklenen değerleri, tam olarak değil istatistiksel yöntemler kullanılarak yaklaşık olarak hesaplanabilir. Analitik yöntemlere göre daha fazla uzmanlık isteyen bir yöntemdir. Simülasyon, incelenen sistemin etkinliği hakkında sadece sayısal bilgiler verebilir. Sebep-sonuç ilişkileri hakkında sayısal verilerden görülebilecek ipuçları dışında bilgi vermez. İstatistiksel olarak kabul edilebilir sonuçlara ulaşmak genellikle uzun süren deneyler yapmak gerekir ki bu da harcanan zamanı ve maliyeti artırır. Geniş uygulama ve planlama gerektirdiğinden küçük işletmeler için oldukça pahalıdır. Uygun olmayan varsayımlar, sağlıklı olmayan veriler modeli gerçek sistemden uzaklaştırır ve yanlış kararlar alınmasına neden olur. Modelde parametrelerin ilk değerlerinin saptanması ya mümkün değil veya çok güçtür¹²⁰.

2.10.Simülasyon Çeşitleri

Simülasyon modellerini sistem ya da sürecin durumuna göre; “Statik ve Dinamik Simülasyon” olarak, statik simülasyon modellerini simülasyonda esas olan değişkenlerin olasılıksal olup olmamasına göre; “Deterministik ve Olasılıksal Simülasyon”, dinamik simülasyon modellerini de sistem değişkenlerinin değişiminin zaman içinde gözlenmesine göre; “Kesikli ve Sürekli Simülasyon” olarak sınıflandırabiliriz.



Şekil 2.2. Simülasyon Çeşitleri

Kaynak: Özden Ünal H., “İstatistiksel Simülasyon”, **Benzetim Semineri**, İstanbul Ticaret Üniversitesi

¹²⁰TütekN.ve Gümüsoğlu S., *Sayısal Yöntemler-Yönetmel Yaklaşım*, s.379

2.10.1. Statik Simülasyon Modeli

Sistemin zaman boyutunun herhangi bir anındaki durumunu gösteren simülasyon modeline statik simülasyon modeli, bu modelle yapılan simülasyona da statik simülasyon adı verilir. Statik simülasyon modeli ile genellikle Monte Carlo simülasyonu kastedilmektedir¹²¹.

Montaj hattı dengeleme ve işletmelerin fiziksel konumunu düzenleme statik simülasyon modelleri için örnek gösterilebilir.

2.10.1.1.Deterministik Simülasyon Modeli

Rassal değişken içermeyen modellerle yapılan simülasyon deterministiktir. Örneğin; karı girdi ve çıktı arasındaki fark olarak tanımlayan modeller deterministik modellerdir. Deterministik simülasyon modellerinde hiçbir rassal özellik yoktur. Bu nedenle, simülasyon sonuçları her denemede aynı sayısal değeri verir.

2.10.1.2.Stokastik Simülasyon Modeli

Bir model olasılık (stokastik) bileşenleri içermiyorsa deterministiktir. Giriş yapan elemanlar ve modelin bileşenlerinin etkileri bilindiğinde karışık da olsa, birtakım hesaplamalar ile sonucun ne olacağı bulunabilir. Fakat birçok sistemde en az bir adet rassal girdi bileşeni bulunduğundan stokastik model adını alırlar ve simülasyon tekniğinin kullanımı mümkün olur. Birçok kuyruk ve envanter sistemi bu kapsamda incelenebilir.

Olasılıksal simülasyon modelinde bir ya da daha fazla sayıda rassal değişken bulunur. Deneme sonuçları bu değişkenin alacağı değere göre farklılık gösterir. Rassal değişkenler üretilerek çalıştırılan olasılıksal simülasyon modellerinde deney sonuçları da rassal olur. Ölçülmek istenen performans göstergeleri için ise tahmini değerler elde edilir.

¹²¹Winston W., “ **Operations Research Applications and Algorithms** ”, KENT Publishing Company, Boston, 1991, Sayfa 1115

2.10.2. Dinamik Simülasyon Modeli

Sistemin zaman boyutundaki gelişmesini gösteren simülasyon modeline dinamik simülasyon modeli, bu modelle yapılan simülasyona da dinamik simülasyon denir. Bu modellerdeki değişkenler veya varlıklar zaman içerisinde değişim ve etkileşimler gösterirler. Sipariş sistemleri, kuyruk sistemleri, stok sistemleri dinamik simülasyon modelleriyle ifade edilebilir. Modeldeki değişkenin kesikli veya sürekli olması halinde kurulacak olan simülasyon modeli de “Kesikli veya Sürekli Simülasyon Modeli” olarak adlandırılır.

2.10.2.1. Kesikli ve Sürekli Modeller

Günümüz simülasyonunun yürütülmesi genel olarak Monte-Carlo yöntemindeki örnekleme düşüncesine dayanmaktadır. Bu düşünce, gerçek sistem davranışlarını zamanın bir fonksiyonu olarak araştırdığı için farklıdır. Bu anlamda iki farklı tip simülasyon modeli vardır;

Sürekli Modeller; Davranışları zamanla birlikte devamlı değişim gösteren sistemlerle ilgilenmektedir. Sürekli simülasyonun tipik bir örneği dünya nüfusundaki hareketliliğin araştırılmasıdır. Sürekli simülasyon modelleri genelde, sistemin farklı elemanları arasındaki etkileşimin farklı diferansiyel denklemlerle ifade edildiği modelidir.

Kesikli Modeller; Sistemin davranışlarındaki değişimleri sadece verilmiş olan bir anda izleyen modellerdir. Buna tipik bir örnek olarak, bekleme hatlarında ortalama kuyrukta bekleme süresinin ve bekleme hattı uzunluğunun tahmini gösterilebilir. Sistemin durumu sadece bir müşterinin sisteme girdiği ya da sistemden çıktığı anda değişir. Diğer tüm anlar istatistik veri toplama açısından hiçbir şey ifade etmemektedir.

2.10.3. Kesikli Olay Simülasyonu

Durum değişkenlerinin kesikli değişmesi kesikli olay benzetimini tanımlar. “Sürekli” sözcüğü diferansiyel içeren modeller için kullanılır.

Kesikli-olay simülasyonu, durum değişkenleri zamanın ayrı ayrı noktalarında birdenbire

değişen sistemlerin modellenmesiyle ilgilidir. Bu tür simülasyon modellemesinin ayrıntılarına girmeden önce kesikli-olay simülasyonundaki temel kavramlar basit bir simülasyon örneği ile açıklanacaktır. Kesikli-olay simülasyon çalışmalarının çok büyük bir kısmı kuyruk sisteminin simülasyonu ile ilgili olduğundan burada tek servisli bir kuyruk sistemi üzerinde durulacaktır. Simüle edilecek tek servisli kuyruk sisteminde müşterilerin kuyruk sistemine rasgele zamanlarda ve tek tek geldikleri, servis boş ise hizmet almak için servis sistemine girdikleri, servis meşgulse kuyruğa girerek hizmet sırasının kendilerine gelmesini bekledikleri varsayılmaktadır. Analitik yaklaşım için sisteme gelişlerin Poisson, sistemden ayrılışların (servis sürelerinin) üstel dağıldığı varsayımları başta olmak üzere pek çok varsayım yapılmıştır.

Uygulamada bu varsayımlar çoğu zaman gerçekleşmez. Sözelimi, gelişlerin tek tek değil gruplar halinde olması durumunda kuyruk kuramı geçerliliğini yitirir. Bu gibi durumlarda geliş sürecine ilişkin bir deneysel dağıtım yaratılması uygun olur. Simülasyon ile gelişler arası ve servis sürelerine ilişkin herhangi bir dağılım kullanılabilir. Bu durum, çözüm sürecine daha fazla esnekli, ulaşılan sonuçlara daha fazla güven duyulmasını sağlar. Potansiyel müşteri kaynağı sınırsızdır. Sınırsız sayıdaki müşterinin bekleyebileceği yer vardır. Servis, ilk giren ilk çıkar kuralına göre verilmektedir. Müşterilerin sisteme gelişleri rasgele ve tek tektir.

2.10.4. Monte Carlo Simülasyonu:

Modellenen sistemin stokastik olduğu benzetim türüdür. Kesikli Sistem Benzetiminde hem sistem hem de modeli stokastiktir. Monte Carlo'da ise sistem deterministiktir, model stokastiktir. Adını kumar oyunu ile ünlü Monte Carlo kentinden almıştır. Kesikli olay benzetimi de denir. $(0 - 1)$ aralığında düzgün, $(U(0 - 1))$, rassal sayılar kullanılarak, zaman faktörünün önemli olmadığı, olasılıklı (stokastik) veya belirli (deterministik) problemlerin çözümünde kullanılan bir tekniktir. Monte Carlo Benzetimi, genellikle statik benzetim modellerinde kullanılır. Bazı yazarlar Monte Carlo Benzetimini, rassal sayı kullanan bir benzetim olarak tanımlamaktadırlar. Burada kullanılan tanım ise daha kısıtlıdır. Monte Carlo metodu ilk defa II. Dünya Savaşı sırasında atom bombasının geliştirilmesi ile ilgili problemlere uygulanmıştır. Monte Carlo Benzetimi, fiziksel ve matematiksel bazı sistemlerin benzetiminde kullanılır.

Genelde rassal (*random*) değişkenlerin sisteme etkisinin incelenmesi için kullanılır. Genelde rassal değişkenler için rastgele sayılar üreten bir algoritma ile çalışır.

Monte Carlo Benzetimi yapılacak değişkenler belli bir istatistiksel dağılıma uyacak şekilde üretilebilir. Bunun için olasılık dağılım fonksiyonunun tersi kullanılır. Bilgisayar tarafından belirli bir aralıkta $[0 - 1]$ düzenli (uniform) olarak üretilen rastgele sayılar olasılık dağılım fonksiyonlarının tersi kullanılarak kolaylıkla herhangi bir dağılıma dönüştürülebilir.

Örneğin iki rassal değişkene (X_1, X_2) bağlı olan Y değişkeninin bu değişkenlerle olan ilişkisi f fonksiyonuyla tanımlanmış olsun.

$$Y = f(X_1, X_2)$$

Eğer X_1 ve X_2 değişkenlerinin dağılımı belliyse (örneğin: Normal Dağılım) ve aynı zamanda dağılım özellikleri de biliniyorsa (μx : Ortalama ve σx : Standart Sapma) X değerleri için defalarca rastgele sayılar üretilerek f fonksiyonuyla Y değerleri hesaplanabilir. Buradan da Y ile ilgili istatistiksel bilgilere ulaşılabilir. Ne kadar çok örnekleme yapılırsa o kadar iyi sonuçlar elde edilir.

Monte Carlo benzetimi, olasılık yoğunluk fonksiyonundan rasgele örneklem alma süreci olarak görülebilir. Bu işlem birçok kez tekrarlandığında, istenen durumların gözlemlerinin sayısı ve ortalaması aranan sonucu vermektedir. Monte Carlo yönteminde konunun özelliğine ve tasarlanan benzetim çalışmasının yapısına bağlı olarak ortaya çıkan sonuçlar yaklaşık sonuçlar verirler. Monte Carlo yöntemleri, analitik olarak çözülemeyen istatistiksel problemlerin benzetim yaklaşımları kullanılarak çözülebilmesi için sıkça kullanılır. Örneğin, yeni bir parametre kestirimi yönteminin başka yöntemlerle karşılaştırılması, yeni bir hipotez testinin kritik değerler çizelgesinin oluşturulması vb.

Bir rasgele sayı, olasılık yoğunluk fonksiyonu aşağıda gösterilen sürekli tekdüze dağılımdan rasgele seçimle belirlenen bağımsız bir örnek şeklinde tanımlanabilir.

$$f(x) = \begin{cases} 1, & 0 \leq x \leq 1 \\ 0, & \text{Diğer durumlarda} \end{cases}$$

Buna göre, her bir rasgele sayı 0 – 1 aralığında tekdüze dağılır. Bu nedenle bu rasgele sayılara tekdüze rasgele sayılar veya $U(0, 1)$ rasgele sayıları denir.

Rasgele sayı üretiminde kullanılabilecek pek çok yaklaşım vardır. Bu yaklaşımlardan bazılarında belirli algoritmalar kullanılır. Algoritma kullanımı sayıların gerçek anlamda rasgele oluşlarını engellediğinden bu yolla üretilen rasgele sayılara ‘sözde rasgele sayılar’ denir. Bu sayılar bilgisayarlarda aritmetik üreteçler kullanılarak üretilen sayılardır. Bu üreteçler sınırlı sayıda rasgele sayı dizisi oluştururlar. Bu sayıları üretmek için bir başlangıç sayısı ile aynı sayıları elde etmek olanaklıdır. Sınırlı olduklarından periyodiktirler; bir sınırdan sonar aynı sayılar tekrarlanır.

2.11.Rasgele Sayıların Özellikleri

Monte Carlo Simülasyonun çözümünde rasgele sayılar kullanılır. Bu sayılar literatürde sözde rasgele ya da yarı rasgele sayılar olarak bilinirler. Rasgele sayılar aşağıdaki özellikleri taşımalıdır.

- **Tekdüzelik:** U_i ile gösterilecek olan bu sayılar (0,1) aralığında tekdüze dağılımlı olmalıdırlar. Beklenen değer ve varyansı da şu şekildedir.

$$E(U_i)=1/2 \quad V(U_i)=1/12$$

- **Bağımsızlık:** Rasgele sayılar istatistiksel olarak bağımsız olmalıdırlar. Herhangi bir rasgele sayının ortaya çıkışı öteki sayıların ortaya çıkışından etkilenmemelidir. Böylece üretilen rasgele sayı dizilerinin ilişkisiz olmaları amaçlanır.

- **Uzun Periyotluk:** Rasgele sayı üretmede aritmetik üreteçler kullanıldığından sayılar bir süre sonra tekrarlanmaya başlayacaktır. Bu nedenle üreteçlerin olabildiğince uzun bir çevrime (periyoda) sahip olmaları gereklidir.
- **Çoğaltılabilirlik:** Aynı rasgele sayı dizisi yeniden elde edilebilir olmalıdır. Aynı başlangıç sayısı ile aynı rasgele sayı dizisi bulunabilmelidir.
- **Etkinlik:** Rasgele sayı üreteçlerinin algoritmik özellikleri sağlayarak etkin olması gerekir. Üreteçlerin farklı programlama dillerine uygulanmasının kolay olması kullanım zamanının düşük olmasına özen gösterilmelidir.

2.12.Rasgele Sayıların Üretilme Teknikleri

Rasgele sayıların oluşturulabilmesi için bazı teknikler vardır. Bu teknikler aşağıda kısaca anlatılmıştır.

2.12.1.Orta Kare Yöntemi: Orta Kare Yöntemi, en eski aritmetik süreçlerden biridir. Yönteme göre n rakamlı rasgele bir X_0 başlangıç sayısı seçilir ve karesi alınır. Bu sayının ortasındaki n rakam ilk rasgele sayıdır.

Bu yöntem başlangıç sayısına oldukça bağımlıdır. Ayrıca uzun periyoda bağlı rasgele sayıların elde edilmesi güçtür. Sürecin herhangi bir adımında sifra ulaşılabilir ya da aynı sayılar tekrarlanabilir.

2.12.2.Orta Çarpım Tekniği: Tekdüze dağılıma uygun rasgele sayı üretmede kullanılan bir başka yöntemdir. Ortakare tekniğinde olduğu gibi sayı üreticini çalıştırmak için rasgele seçimle dört basamaklı bir sayı belirlenir. Seçilen bu sayı K gibi bir sabitle çarpılır. Çarpım sonucu belirlenen sayının ortasında bulunan basamaklar ortaçarpım tekniğiyle belirlenen ilk rasgele sayı olur. İkinci rasgele sayının belirlenmesi için bir önceki adımda üretilen rasgele sayı yine K ile çarpılarak ilk rasgele sayının belirlenmesindeki işlemler tekrarlanır. Ortaçarpım tekniği aşağıdaki eşitlikle ifade edilir.

$$R_{n+1} = K(R_n)$$

Burada R_n n'inci rasgele değeri ifade etmektedir. Bu adımlar ne kadar rasgele sayı isteniyorsa o kadar tekrarlanır. Ortaçarpım tekniği aşağıdaki özelliklere sahiptir.

- Ortakare tekniğinden daha uzun döneme sahiptir.
- Ortakare tekniğinden daha tekdüze dağılımlıdır.
- Bozulma eğilimi gösterir.

2.12.3.Fibonacci Yöntemi: Fibonacci serisine dayanan bu yöntem aşağıdaki bağıntıyla açıklanır.

$$X_{n+i} = (X_n + X_{n-1}) \bmod m$$

Bu yöntem genellikle tekrar uzunluğu m 'den büyük olan diziler sağlar. Zayıf yanı üretilen rasgele sayılar dizisinin rasgelelik testinden geçmemesidir. Bu nedenle bu yöntem de tatminkar sayılar sağlamaktan uzaktır.

Tekdüze rasgele sayı üretmede kullanılan yöntemlerin bir kısmı eşlik yöntemleri başlığı altında incelenir. Bu başlık altındaki yöntemlerin her biri bir eşlik ilişkisine (toplamsal, çarpımsal ve karma) dayanmaktadır. Karma eşlik yöntemi toplamsal ve çarpımsal eşlik yöntemlerinin özelliklerini bünyesinde taşıdığından ilk önce bu yöntemin incelenmesi uygun olur.

Model aritmetikten ötürü, rasgele sayı dizisi en çok m adımda kendini tekrarlayacaktır. Bu tekrarlar için gerekli adım sayısı “periyot”dur; eğer periyot m 'e eşit ise dizinin “tam periyot”lu olduğu belirtilir. Sayı dizisinin oluşumu ve periyot uzunluğu sabitlere bağlıdır.

Örnek: $X_{i+1} = (8X_i + 3) \bmod 10$ gibi bir eşleşim süreci için çeşitli X_0 değerlerine göre aşağıdaki sayılar bulunur.

$$X_0 = 2 \text{ iken } 9, 5, 3, 7, 9, 5, 3, 7, 9, \dots$$

$X_0 = 6$ iken 1,1,1,1,1, ...

Öteki sayılar için bir çevrim oluşur. Enbüyük periyodu 4'tür. Tam periyotlu değildir. Eğer eşleşim süreci, $X_{i+1} = (8X_i + 3) \bmod 11$ alınırsa $X_0 = 2$ iken ,

2,8,1,0,3,5,10,6,7,4 dizisi elde edilir ki üreteç en büyük periyot uzunluğu 10'dur. $0 \leq X_0 \leq 11$ aralığındaki tüm başlangıç değerleri için tam periyottur. $X_0 = 9$ için 9,9,9,9, biçiminde ortaya çıkar.

2.13. Simülasyonda Kullanılan Testler

Bir dizinin rasgele sayılıp sayılamayacağı yönünde karar verebilmek amacıyla, istatistiksel testlerden yararlanılır. Bu testler kuramsal ve deneysel/görgül (emprical) olarak iki başlık altında toplanabilirler. Kuramsal testler, dizinin oluşturulması sırasında kullanılan tekrarlama kurallarına dayanan ve kullanılacak dizinin karakteristiklerinin ortaya çıkarılmasına çalışan testlerdir. Deneysel testler, belli istatistiksel testlerin yapılan ve dizi içindeki grupların belirlenmesi (eğer varsa), incelenmesi için deneye dayalı testlerdir.

2.13.1. Sıklık Testleri: Bu testlerde, üretilen rasgele sayıların istenilen dağılıma uygun olup olmadığı araştırılır. Uyum iyiliği testleridir. Böylece test edilecek hipotezler, tekdüze dağılım için,

$H_0: U_i$ 'ler tekdüze dağılımlıdır.

$H_1: U_i$ 'ler tekdüze dağılımlı değildir.

Test için Ki-kare ya da Kolmogrov-Smirnov testleri kullanılabilir. Üretilen n adet rasgele sayı $(0,1)$ aralığındaki aynı uzunlukta k farklı sınıfa dağıtılır. Tekdüze dağılımdan dolayı bir gözlemin her bir sınıfa düşme olasılığı $1/k$ dir. Böylece n gözlem için her bir sınıfın beklenen sıklığı n/k olacaktır. Ki-kare test istatistiği hesaplanıp $k - 1$ serbestlik dereceli ki-kare değeri ile karşılaştırılır.

2.13.2.Run Testi: Üretilen bir dizinin doğrudan bağımsızlık testi için kullanılan, parametrik olmayan bir yöntemdir. Bu testte farklı işaret grupları uzunluklarının gözlenen sıklığı ile beklenen sıklığı karşılaştırılır. Test edilecek hipotezler verilen sayıların bağımsız dağılıp dağılmadığı yönünde olacaktır.

2.13.3.Boşluk(Gap)Testi: Üretilen sayıların rasgeleliğine yönelik bir testtir. Temel olarak, önceden belirlenmiş (a, b) aralığı içine düşen sayılar arasındaki boşluğun ölçümüne dayanmaktadır. Burada $0 \leq a < b \leq 1$ koşulu bulunmaktadır.

Aynı zamanda üstel dağılım, gamma dağılımı, beta dağılımı, weibull dağılımı, normal dağılım, lognormal dağılım, binom dağılımı, geometrik dağılım, poisson dağılımı gibi özel dağılımlı modellerde de raslantı değişkenleri üretilir.

2.14. Tekstil Sektöründe Perakende Mağazacılık Alanında Kullanılan Simülasyon ve Stratejik Planlama

Stratejik planlama sürecinden aşağıdaki yararların elde edilmesi mümkündür.

- Farklı perakende tipleri için gerekliliklerin kapsamlı bir şekilde analiz edilmesini sağlar.
- Perakendecinin amaçlarını ana hatlarıyla özetler. Mağazanın kendisini rakiplerinden nasıl farklılaştıracağını ve bir grup müşteriyi cezbedecek bir arzı nasıl sağlayacağını öğrenmesini sağlar.
- Yasal, ekonomik ve rekabet koşullarına ilişkin bilgi elde edilmesini ve bu çevresel etkiler üzerinde titizlikle durulmasını sağlar. Mağazanın tüm çabalarının koordine edilmesi kolaylaşır.
- Krizlerin önceden tahmin edilmesi ve olumsuz etkilerinden kaçınılması mümkün olur.

Bu yararların sağlanabilmesi için planların sürekli olarak değerlendirilmesi ve sapmaların, problemlili alanların düzeltilmesi gerekir. Kontrol aşamasında özellikle geliştirilen stratejilerin ve taktiklerin mağazanın misyonuna, amaçlarına ve hedef pazarına göre değerlendirilmesinin yanı sıra 6 aylık ve 1 yıllık ayrıntılı incelemeler yapılmalıdır. Bu, bir perakendecinin performansını analiz etmek için kullanması gereken sistematik bir süreçtir.

Bir mağazanın güçlü ve zayıf yönleri genellikle değerlendirilen performans olarak açıklığa kavuşturulur. Strateji, gerektiği biçimde uygulanmışsa, güçlü yönler daha da güçlenmiş ya da aynı düzeyde kalmış, zayıf olunan yönler azaltılmış ya da en azından aynı kalmış olmalıdır.

Mümkünse, ufak düzeltmeler yapılmalıdır. Çünkü büyük ve esaslı olanlar müşterinin kafasının karışmasına neden olabilir. Bu düzeltmeler yeni planlama sürecinde dikkate alınır, uygulanır ve mağazanın bir sonraki kontrol döneminde yeniden gözden geçirilir.

Gerek belirlenme, gerekse uygulanma aşamalarının her birinden geri bildirimin elde edilmesi stratejinin başarısı olarak bilinir. Nihai olarak satışların artması, devlet kurumlarıyla herhangi bir problem yaşanmaması, personel devir hızının düşük olması olumlu geri bildirimdir. Satışların düşük olması, devlet kurumlarına karşı itaatsizlik cezalarının gelmesi, personel devir hızının yükselmesi de olumsuz geri bildirimdir. Yöneticiler olumlu geri bildirim kadar olumsuz geri bildirim almayı beklemelidir.

Böylece sebepleri belirleyebilirler, fırsatları değerlendirebilirler ve hem var olan hem de olası problemleri azaltabilirler.

Planlama, amaçlar ile bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak yolların, araçların ve olanakların belirlenmesi ve aralarından en uygun olanların seçilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Planlama süreci sonunda neyin, kim tarafından, niçin, ne zaman, nerede, nasıl ve hangi olanaklarla yapılacağı ortaya konur. Doğal olarak bu süreç, yönetimin ileriye dönük kararlar almasını ve bu kararları uygulamasını gerektirir. Planlamanın yönetime sağlayacağı yararların başında zaman, emek, para tasarrufu sağlanarak verimliliğin artırılması gelmektedir. Ayrıca planlama ile tüm çabaların amaca yönelmesi sağlanır ve eldeki olanakların amaca yönelip yönelmediğinin

denetlenmesi için bir ölçüt oluşturulur. Planlamadan bu yararların sağlanabilmesi için bazı ilkelere uyulması gerekir. Gerçi “en kötü plan bile plansızlıktan iyidir” denir. Fakat Mağazalar sadece gerçekçi bir amaca yönelmiş, tüm seçenekler değerlendirilerek en iyisi seçilmiş, örgüt ve çevre koşullarına uyum sağlanmış, ekonomik, en uygun süreyi kapsayan, kaynakları en iyi şekilde kullanan bir planla başarılı olabilirler.

Planlama sürecini ve bu süreç sonunda ortaya çıkan planları kapsadıkları zaman süresi, hazırlandıkları örgüt düzeyi, tip, nitelik gibi çeşitli açılardan sınıflandırmak mümkündür. Kapsadıkları zaman süresi açısından planlar, kısa vadeli (en çok 1 yıl), orta vadeli (1-5 yıl) ve uzun vadeli (en az 5 yıl-stratejik) planlar olarak sınıflandırılır. Hazırlandıkları örgüt düzeyi açısından planlar, üst düzey yönetim (orta ve uzun vadeli-stratejik- planlar), orta düzey yönetim (taktik ve operasyonel planlar), alt düzey yönetim (günlük, operasyonel planlar) planları şeklinde sınıflandırılır. Tiplerine göre planlar, programlar, bütçeler, yönetmelikler, prosedürler, iş akış diyagramları, politikalar; niteliklerine göre ise, projeler, taktikler, stratejiler, uygulamalar (operasyonlar) olarak sınıflandırılır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMASI VE SİMÜLASYON

Tekstil sektöründe perakende mağazacılık alanında yapılan stratejik planların simülasyon yöntemiyle olan ilişkisi, tümevarım ve tümden gelim yöntemleri ile karşılaşılan durumlar, verilen kararlar ve kullanılan bilgisayar programının etkinliği gözlemlenmektedir. Bu sayede rakipler ile rekabet konusunda stratejik planlamaya önem veriyor olmanın nasıl açıkça fark yarattığı gözler önüne serilmektedir. Satışların, elde edilen satış tutarı, kar oranı ve stok tutma oranının nasıl bir ilişki içinde olduğu, önümüzdeki senenin stratejik planlarının nasıl yapıldığı açıklanmıştır. Satış tahminleri yapılırken sistemin etkinliği de gözlemlenmektedir. Bu uygulamalar doğrultusunda perakende mağazacılıkta stratejik planlamanın önemi ve değeri vurgulanmaya çalışılmaktadır.

3.1. Uygulamanın Amacı ve Kapsamı

Uygulamanın amacı hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren ve son 10 yılda stratejik planlamanın önemi anlayan bir işletmede stratejik planlamanın nasıl uygulandığını ve simülasyon yöntemiyle satış tahminlemesinin nasıl yapıldığını göstermek ve bu tahminlerin etkinliğini ortaya koymaktır.

Uygulamanın gerçekleştirildiği işletme perakende mağazacılık yapmaktadır, dolayısıyla bu doğrultuda haftalık satış tahminleri ve ileriye yönelik olarak en az bir senelik alım planları yapılmaktadır. İşletmede stok miktarı, sıcaklık, talep, özel gün etkisi, fiyat, trend ve çeşitliliğe bağlı olarak satışların değiştiği gözlemlenmektedir. İşletme söz konusu tahminleri ve analizleri yapmak için kendi yazılım programını kullanmaktadır. Bu yazılım programı ARIMA modeline göre çalışmaktadır ve aynı zamanda SQL’de yazılmış formülleri içermektedir. Simülasyon modeli olarak ise Monte Carlo Simülasyonu kullanılmaktadır. Arka detayda geçmiş senenin verilerine göre hafta, klasman bazında ve merch takvimine göre ayarlanmış LFL satışlar tahmin edilmektedir. Her ayın sonunda bir sonraki sene o aya denk gelen zamanın satış tahminleri ve range planı tamamlanmaktadır. Aynı zamanda mağaza kapasiteleri ve yeni açılan mağaza sayısı

artıkça satış adetlerinin arttığı bilinmektedir. İşletme cinsiyet, marka, buyer grup ve klasman bazında sınıflandırma modeli ile çalışmaktadır.



Şekil 3.1: Ürün Grubu Hiyerarşisi

Kaynak:

Sistemdeki tahminleme ile ilgili sorunlar şu şekilde sıralanabilir;

- En önemli nedenlerden biri yeni açılan mağazaların etkisinin ne kadar olacağının belirlenmesidir. Yapılan planlarda %kaç etkisi olduğunun hesaplanması gerekmektedir.
- İşletmede bir sonraki seneye ilgili merch takvimi eşleştirmelerinin doğru yapılması tahminleme açısından önem arz etmektedir.
- Hava sıcaklığı gibi dış çevre analizine konu edilen başlıkların analizlerinin yapılması gerekmektedir.

3.2. Uygulamanın Gerçekleştiği İşletme Hakkında Genel Bilgi

Perakende mağazacılık faaliyetlerine 1990'li yılların sonlarında başlayan X A.Ş. Özellikle 2000'li yıllarda yaptığı yatırımlar ve başarılı pazarlama stratejileriyle kısa sürede hazır giyim sektörünün lider markası olmayı başarmıştır. Piyasadaki arz ve talep dengelerini iyi değerlendiren ve sürekli olarak piyasanın nabzını tutan X A.Ş. yatırımlarına her yıl yenilerini eklemiş ve 2009 yılında yurtdışına açılarak markayı bir dünya markası haline getirmiştir.

X A.Ş.'nin hedeflerinin başında mağaza sayısını arttırmak ve Avrupa'nın en büyük perakende zincirlerinden biri olmak gelmektedir. Şuanda 428 yurtiçi, 49 yurtdışı olmak üzere toplam 477 adet mağazasıyla Türkiye'nin en fazla pazar payına sahip hazır giyim markası olmuştur.

İşletmenin müşteri profili değerlendirildiğinde muhafazakar ve liberal olmak üzere önce ikiye daha sonra da modern ve geleneksel olmak üzere tekrar ikiye ayrıldığını söyleyebiliriz. Fakat uygulama olarak seçilen buyer grup daha renkli, daha trend ve özellikle gençlere hitap eden bir gruptur.

Bunun yanında işletmenin faaliyet göstermiş olduğu coğrafi bölgeler de mağazadaki ürün karışımı dağılımını etkilemektedir. Örneğin güney illerinde daha fazla şort talebi ve satışı gerçekleşirken kuzey illerinde bu talep pantolon klasmanına kaymaktadır. Dolayısıyla mağazalar da Kuzey ve Güney olmak üzere iki kategoriye ayrılmıştır. Analizler yapılırken ise hem coğrafi bölgeyi hemde müşteri profilini temsil eden Kuzey Muhafazakar (KM), Kuzey Liberal (KL), Güney Muhafazakar (GM), Güney Liberal (GL) olmak üzere 4 grup kullanılmaktadır.

Sezonlar ise Kış ve Yaz olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İki farklı sezon planlanır. Yaz sezonu Şubat- Ağustos arası Kış sezonu ise Ağustos-Şubat arasında kalan aylardır. Bu sezonlarda kendi içinde 3 faza ayrılır. Bu fazlar iki aylık periyodlar halinde değerlendirilir.

İşletme içinde temelde iki marka varlığını sürdürmektedir. Bu markalar daha sonra cinsiyet, buyer grup ve klasman bazında ayrılmaktadırlar. İşletme verilerini analiz edebilmek kendi yazılım programını kullanmaktadır. İşletmenin fiilen 2004 yılında planlamaya önem

vermeye başladığı ve 2007 yılında da planlama ekibinin stratejik planlama adı altında toplandığı ve ekibin büyüdüğü bilinmektedir. İşletmenin planlamaya verdiği önemden sonra gözle görülür büyümesi de satış adetlerine aşağıda tablodaki gibi yansımıştır.

Tablo 3.1.Stratejik Planlama Sonrası İşletmenin Satış Adedi Büyüme Oranları

LFL BÜYÜME : MİKTARI			
YIL	Bir Önceki Yıl	Bu Yıl	Büyüme Miktarı (%)
2004	5.019.941	7.567.168	51%
2005	9.314.363	10.961.339	18%
2006	14.991.798	17.618.927	18%
2007	22.464.199	27.508.296	22%
2008	34.993.935	44.428.217	27%
2009	51.849.726	61.115.562	18%
2010	77.700.759	103.766.679	33%
2011	103.766.679	120.110.908	8%

3.3. Uygulamanın Gerçekleştiği Sistemin Açıklanması

Uygulama firmanın Y markasının *Bayan Dokuma Alt* satınalma grubu ve *Pantolon, Capri ve Şort/Bermuda* klasmanları için gerçekleştirilmiştir. Bu uygulamanın iki bölümü bulunmaktadır. İlk olarak stratejik planlama uygulaması anlatılacak ikinci olarak ise simülasyon sayesinde yapılan tahmini satış uygulamasının etkinliği aktarılacaktır. Bu uygulamalar gerçekleştirilirken bazı kısıtlar göz önünde bulundurulmuştur. Stratejik planlama uygulaması yıllık olarak gerçekleştirilmekte fakat üst yönetimden onaylar aylık bazda alınmaktadır. Her sene içinde bulunduğumuz ay tamamlandıktan sonra önümüzdeki senede o aya denk gelen dönemin önce stratejik planlaması sonra da satış tahminleri yapılmaya başlanır. Bu sayede gerçeğe yakın bir benzetim sistemi oluşturmaya çalışılır. Bu planlar klasmanlar bazında yapılır. Bu uygulamada Nisan ve Mayıs ayı incelenecek durum analizi, müşteri analizi, rakip analizi, SWOT analizi ve

stratejileri aktarılabacaktır. Simülasyon ile satış tahminlemesinin yapıldığı uygulamada ise dönem olarak 2013 yılının gerçekleşen haftalık bazda satış, stok ve fiyat verileri kullanılmıştır. Satış tahminleri yapılmadan önce ilk aşama olan stratejik planlama uygulaması için şirketin vizyon ve misyonunun belirlenmesinin yanı sıra durum analizi, iç ve dış çevre analizi, alınan dersler belirtilmelidir. Sonrasında simülasyon yöntemiyle sistemin tanımlanması ve satışların tahminlenmesi yani geleceğin tasarlanması yer alacaktır. Dokuma gibi gruplarda özellikle siparişler Uzak Doğu'ya yerleştirilecekse 8 aylık termin süresi bulunmaktadır. Bu nedenle önceden aksiyon alabilmek için planlama önem kazanmaktadır. Stratejik planlama oluşturulurken aşağıdaki aşamalardan geçilir.

- İşletmenin vizyon ve misyonun belirlenmiş olması.
- Müşteri analizi yapıp müşteri profili belirlenmiş olması
- Durum analizi için stok option ve range planları yapılmış olması.
- Rakip analizi yapılmış olması.
- İç ve çevre analizi için SWOT analizi yapılmış olması.
- O aydaki alınan dersler belirlenmiş olması.

3.4. Stratejik Planlama Uygulaması Aşamaları ve Satış Tahminleri

İşletmenin stratejik planlama yapabilmesi için önce hedeflerinin ve amaçlarının belli olması gerekmektedir. Misyon ve vizyonun iyi tanımlanmış ve anlaşılır olmasının yanı sıra durum analizi, müşteri analizi, SWOT analizlerinin yapıp sonrasında satış tahminleme kısmına geçilmelidir.

3.4.1.İşletmenin Misyonu ve Vizyonu: “İyi giyinmek herkesin hakkı” inancından hareketle yola çıkan işletme “insanları; tarzlarına ve bütçelerine uygun giydirerek iyi hissettirmek” misyonunu benimsemiştir. 2023 yılına kadar Avrupa'nın en başarılı üç giyim perakendecisinden biri olmak şirketin vizyonu olarak belirlenmiştir. İşletme bu vizyon

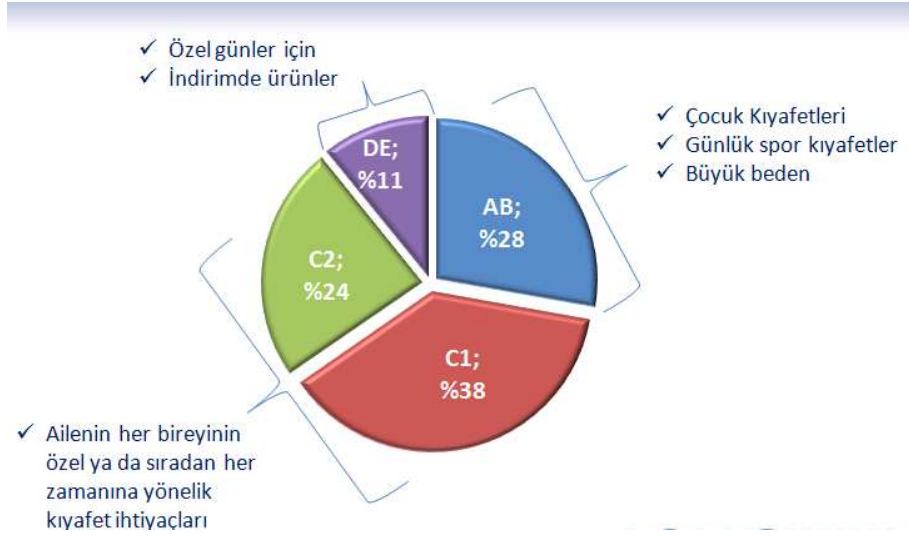
çerçevesinde kendine bazı performans göstergelerini hedef olarak belirlemiştir. Bu belirlenen hedefler uzun dönemde stratejik planlarını göstermektedir.

İşletmenin 2023 vizyonunun performans göstergeleri (KPI'ları):

- 2023 yılına kadar 10 milyar \$ satış tutarının üzerine çıkmak.
- Çalışan memnuniyetine göre, Avrupa'nın en iyi üç markası arasına girmek.
- Müşteri memnuniyetine göre, Avrupa'nın en iyi üç markası arasına girmek.
- Tedarikçi memnuniyetine göre, Avrupa'nın en iyi üç markası arasına girmek.
- Sosyal sorumluluk projelerinde, Avrupa'nın en iyi üç markası arasına girmek.
- Ekolojik ürün tedarikinde, Avrupa'nın en iyi üç markası arasına girmek.

3.4.2.Müşteri Analizi: İşletmenin müşteri analizi yapıldığı zaman ses grubuna göre incelenen müşterilerin büyük çoğunluğunun C1, C2 grubuna dahil olduğu görülmüştür. Bu grupları kısaca özetlemek gerekirse;

- **A Ses Grubu:** Hemen hepsi Üniversite mezunu, %30 dolayında lisansüstü mezunu bulunmaktadır. Yarıya yakın kısmı ücretli çalışan nitelikli uzman (Avukat, Doktor, Mühendis vb). % 10'a yakınının 20'den fazla çalışanı bulunmakta , ¼'ü irili ufaklı işyeri sahibi (bunların yarıya yakınının yanında çalışanı yok). Hanelerin %20'si para biriktiriyor.%30'u tatillini tatil köyü/otele giderek değerlendiriyor. Hanelerin yarısına yakınında kitaplık/kütüphane var.



Grafik 3.1. Müşteri Profili

- **B Ses Grubu:** Üniversite /lisansüstü oranı %60'larda, %35 civarında 2 yıllık veya Lise mezunu bulunmakta.% 60'ı memur, teknik personel, uzman (yönetici olmayan)%15'i irili ufaklı işyeri sahibi (bunların çoğunun yanında 1-5 arası çalışanı var).Hanelerin %13'ü para biriktiriyor.%20'si tatilini tatil köyü/otele giderek değerlendiriyor. Hanelerin %30'unda kitaplık/kütüphane var.

- **C1 Ses Grubu:** %60'ı Lise mezunu (bunun içinde %20 Meslek Lisesi); %10'u Yüksekokul ve üstünden mezun. %40'ı esnaf, dükkan sahibi; %30'u kalifiye işçi (Lise eğitilmiş)%15'e yakın memur, teknik elemanı, %15'e yakını emekli. Hanelerin %5'i para biriktiriyor.%20'si tatilini tatil köyü/otele giderek, %40'a yakını yakınlarını ziyaret ederek değerlendiriyor. Hanelerin %20'ye yakınında kitaplık/kütüphane var.

- **C2 Ses Grubu:** %20'ye yakını lise mezunu. Ortaokul ve daha düşük eğitilmiş oranı %80. %20'si emekli, çalışmıyor. %70'i tatile çıkmıyor, çıkanlar yakınlarını ziyaret etmek için memlekete gidiyorlar (%25). Hanelerin %10'unda kitaplık/kütüphane var.

- **D Ses Grubu:**%70'in üzerinde ilkokul mezunu veya ilköğretim, gerisi ortaokul mezunu. %30 kadar emekli, çalışmıyor. %20'nin üzerinde işçi (çoğunlukla parça-başı çalışan),

%30'u küçük çaplı çiftçi. %10'a yakını ev kadını. %80'i tatile çıkmıyor, gerisi memlekete gidiyor.

- **E Ses Grubu:** %95'i ilkokul mezunu veya ilkokul terk. %30'a yakını işsiz (ve çoğu yardımla geçiniyor). %40'ı emekli, çalışmıyor; %30'u emekli, işçi olarak çalışıyor. Düzenli geliri olmayan yardımla geçinen aileler bu grupta yer almaktadır.

3.4.3. Stok Option: Önce gerçekleşen durum incelenir ve klasmanların stok/ satış /kar oranlarına bakılarak önümüzdeki sezonda o aya denk gelen dönemdeki option sayıları belirlenir. Bu option sayıları 4 farklı mağaza grubu ayrı ayrı belirlenmektedir. Bu mağaza grupları Kuzey Muhafazakar, Kuzey Liberal, Güney Muhafazakar ve Güney Liberal olmak üzere farklılık göstermektedirler. Mayıs ayı için Kuzey Muhafazakar mağaza grubunun önce durum analizi yapılır sonra önümüzdeki sene için planlanan option sayıları belirlenir. Bu option sayıları belirlenirken tepe toplama göre o ay içinde gerçekleşen performans ve mağaza kapasiteleri göz önüne alınır. Her satınalma grubuna buna göre o ay için stok option sayısı verilir. Bu stok option sayısı doğru ürün karışımını yapabilmek için klasmanlar bazında dağıtılır. Karar verilirken her bir klasmanın tutulan stok oranına karşılık satış ve brüt kar oranına bakılır. Eğer klasmanın getirmiş olduğu brüt kar oranı satış ve stok oranından yüksek ise önümüzdeki sene için o grubu büyütme kararı alınabilir. Eğer klasmanın getirmiş olduğu brüt kar oranı satış ve stok oranından küçük ise o grubu küçültme kararı alınabilir. Ama sadece stok optiona bakmak bu noktada yeterli olmayacaktır.

Kuzey Muhafazakar mağaza grubunun stok option uygulamasına bakacak olursak; basic dokuma capri performansına baktığımızda %2,54 stok oranına karşılık %2,6 satış oranı ve %1,8 brüt kar oranı bulunmaktadır. Bu stok olarak konulan ürünün satıldığını fakat kar getirmediğini gösterir. Zaten bu dönemde tek model 4 option capri bulunmaktadır ve bu ürün de kar marjı düşük bir üründür. Yani müşteriye yeterli ürün çeşitliliği sağlanamamış olmasına rağmen satışları iyi gitmiştir. Bu da bize önümüzdeki 2014 Mayıs ayında capri klasmanına daha fazla potansiyel vereceğimiz anlamına gelmektedir. 2014 Mayıs ayı incelendiğinde de %13 seviyelerinde stok konulması kararı alınmıştır.

[illegible]

		MAYIS 2013													
Satır Etiketleri	Stok Adet Miktarı	Ort Stok %	Satış Adet %	Satış Tutar %	Toplam Peryot Düz Ay Reyon Ort Stok LM	Ort Stok DM3 %	Brüt Kar %	Brüt Kar / DM3	Devir Hızı	Derinlikli Stok Option %	Derinlikli Stok Option Sayısı	İndirim Oranı	Ortalama Fiyat	Kar Marjı	İlk Fiyattan Satış %
☐ DOKUMA ALT	20.806	100,00%	100,0%	100,0%	100,00%	100,0%	100,0%	1,9	1,90	100,0%	121	7%	33,85	49,7%	77%
☐ DOKUMA CAPRI	395	1,90%	4,5%	3,3%	1,90%	1,9%	2,7%	2,7	4,50	8,3%	10	18%	25,21	40,4%	60%
BASIC DOKUMA CAPRI	395	1,90%	4,5%	3,3%	1,90%	1,9%	2,7%	2,7	4,47	8,2%	10	17%	25,33	40,7%	60%
FASHİON DOKUMA CAPRI	0	0,00%	0,0%	0,0%	0,00%	0,0%	0,0%	-6,0	37,71	0,0%	0	57%	12,90	-21,0%	0%
KEY DOKUMA CAPRI	0	0,00%	0,0%	0,0%	0,00%	0,0%	0,0%	-1,1	4,23	0,0%	0	68%	12,90	-35,9%	0%
☐ DOKUMA PANTOLON	17.420	83,73%	84,1%	86,7%	82,94%	83,7%	86,7%	1,9	1,91	71,4%	87	7%	34,88	49,7%	76%
BASIC DOKUMA PANTOLON	8.262	39,71%	35,6%	36,3%	38,64%	39,7%	37,0%	1,8	1,70	26,3%	32	5%	34,55	50,7%	78%
KEY DOKUMA PANTOLON	9.158	44,02%	48,6%	50,4%	44,30%	44,0%	49,7%	2,1	2,09	45,1%	55	8%	35,12	49,0%	75%
☐ DOKUMA SORT-BERMUĞA	2.990	14,37%	11,4%	9,9%	15,16%	14,4%	10,6%	1,4	1,50	20,3%	25	5%	29,64	52,6%	85%
KEY DOKUMA SORT/BERM	2.990	14,37%	11,4%	9,9%	15,16%	14,4%	10,6%	1,4	1,50	20,3%	25	5%	29,64	52,6%	85%
Genel Toplam	20.806	100,00%	100,0%	100,0%	100,00%	100,0%	100,0%	1,9	1,90	100,0%	121	7%	33,85	49,7%	77%

Tablo 3.3. KM Grubunda Mayıs 2014 Stok Option Tablosu

	MAYIS	KL	NİSAN	MART	ŞUBAT-YAZ
Satır Etiketleri	option %	option % option adet	option % option adet	option % option adet	option % option adet
DOKUMA ALT	13,0%	13,0% 68,1	13,0% 68,3	10,5% 53	9,0% 21
DOKUMA CAPRI	1,32%	10,14% 7	7,25% 5	0,00% 0	0,00% 0
BASIC DOKUMA CAPRI	1,32%	10,14% 7,0	7,25% 5,0	0,00% 0	0,00% 0
FASHION DOKUMA CAPRI	0,00%	0,00% 0,0	0,00% 0,0	0,00% 0	0,00% 0
KEY DOKUMA CAPRI	0,00%	0,00% 0,0	0,00% 0,0	0,00% 0	0,00% 0
DOKUMA PANTOLON	10,17%	78,26% 54,0	88,41% 61,0	100,00% 53	100,00% 21
BASIC DOKUMA PANTOLON	4,14%	31,88% 22,0	47,83% 33,0	60,38% 32	71,43% 15
KEY DOKUMA PANTOLON	6,03%	46,38% 32,0	40,58% 28,0	39,62% 21	28,57% 6
DOKUMA SORT-BERMUDA	1,51%	11,59% 8,0	4,35% 3	0,00% 0	0,00% 0
KEY DOKUMA SORT/BERMUDA	1,51%	11,59% 8,0	4,35% 3,0	0,00% 0	0,00% 0
Genel Toplam	13,00%	100,00% 69	100,00% 69	100,00% 53	100,00% 21

Güney Liberal mağaza grubunun stok option uygulamasına bakacak olursak; basic dokuma capri performansına baktığımızda %2,74 stok oranına karşılık %5,3 satış oranı ve %4,3 brüt kar oranı bulunmaktadır. Bu stok olarak konulan ürünün hızlı satıldığı ve capri klasmanında güçlü olduğunu göstermektedir. Önümüzdeki 2014 Mayıs ayında capri klasmanına daha fazla potansiyel vereceğimiz anlamına gelmektedir. 2014 Mayıs ayı incelendiğinde de %12,12 seviyelerinde stok konulması kararı alınmıştır.

Pantolon klasmanı incelendiğinde ise basic dokuma pantolonun tutulan stok oranı %37,23'e %43,7 oranında satış gerçekleşmiştir. %29,7 oranında da brüt kar gerçekleştiği gözlemlenmiştir. Basic pantolonlara olan talebin düşük olmasından dolayı bu klasmana %27,7 potansiyel verilmiştir. Key dokuma pantolon klasmanında tutulan stok oranı %41,16, satış oranı ise %45,2 bu klasmanın brüt kar oranı ise %45,9 olmuştur. Yani önümüzdeki sene en az bu seneki kadar stok oranı konulması gerekmektedir. Çünkü konulan stok satışa karlı bir şekilde dönüşmüştür. Önümüzdeki sene bu klasman için belirlenen stok miktarı ise %40,91 olmuştur. Şort klasmanındaki stok oranı %18,86'yakarşılık gelen satış %20,8ve brüt kar oranı ise %20,1 olmuştur. Bu mağaza grubunun şort klasmanında ne kadar güçlü olduğunu göstermektedir. O yüzden önümüzdeki sene en az aynı seviyelerde hatta biraz da bu grubu bu mağaza grubu için büyütülmesi gerekmektedir. Bu yüzden de stok oranı %19,70 olarak belirlenmiştir.

Tablo 3.4. GL Grubunda Mayıs 2013 Stok Option Tablosu

[illegible]

Tablo 3.5. GL Grubunda Mayıs 2014 Stok Option Tablosu

	MAYIS	GL		NİSAN		MART		ŞUBAT-YAZ	
Satır Etiketleri	option %	option %	option adet	option %	option adet	option %	option adet	option %	option adet
DOKUMA ALT	12,2%	13,0%	65,9	13,0%	65,9	10,5%	51	9,4%	21
DOKUMA CAPRI	1,5%	12,12%	8	6,06%	4	0,00%	0	0,00%	0
BASIC DOKUMA CAPRI	1,5%	12,12%	8,0	6,06%	4,0	0,00%	0	0,00%	0
FASHION DOKUMA CAPRI	0,0%	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0	0,00%	0
DOKUMA PANTOLON	8,3%	68,18%	45	87,88%	58	100,00%	51	100,00%	21
BASIC DOKUMA PANTOLON	3,3%	27,27%	18,0	46,97%	31,0	60,78%	31	71,43%	15
KEY DOKUMA PANTOLON	5,0%	40,91%	27,0	40,91%	27,0	39,22%	20	28,57%	6
DOKUMA SORT-BERMUDA	2,4%	19,70%	13	6,06%	4	0,00%	0	0,00%	0
KEY DOKUMA SORT/BERMUDA	2,4%	19,70%	13,0	6,06%	4,0	0,00%	0	0,00%	0
Genel Toplam	12,2%	100,00%	66	100,00%	66	100,00%	51	100,0%	21

3.4.4.Range Plan: Range planın yapılabilmesi için önce range kriterlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Dokuma alt grubu için range kriterleri renk, fiyat, kumaş kalitesi ve en önemlisi de fit olarak belirlenmiştir.

Aynı stok optionda yapıldığı gibi Mayıs ayında satılan ürünler range detaylarına göre ayrılıp her bir kriter stok oranı, satış oranı ve brüt kar oranına göre değerlendirilir. Pantolon klasmanında fit kriterini incelememiz gerekirse tabloda görüldüğü gibi belirlenmiş olan pantolon fitlerine denk gelen oranları incelediğimizde Bootcut fitinin satış oranı %27,7, kar oranı %31,8 ve stok oranının %27,86 olduğu görülmektedir. Bu grup için daha fazla potansiyel verilmesi gerektiği söyleyebilir. Fakat totalde adet artış olacağından adette %10 artış olmasına karşın planlarda belirlen potansiyel satış oranı %22 olarak öngörülmüştür. Ayrıca Flare fitinin trend olacağının öngörüsüyle Bootcut ve Flare fitleri de birbirlerine çok yakın olduğundan buradaki potansiyel flare fitine verilmiştir. Harem ve Palazzo fitleri büyüme gösterdiğinden adette artış gözlemlenirken Skinny fitinde küçülme hatta Super Skinny fitinin ise yapılmayacağı belirlenmiştir.

Aynı şekilde fit değerlendirmesi yapıldığı gibi ürünlerin fiyat, renk ve kumaş kalitesi değerlendirmesi de yapılmaktadır. Fiyat range kriteri içinde bu çalışma yapıldıktan sonra her fiyat aralığı için belirlenen adetlerin çarpımı sonucunda ilk olarak tutar bütçesi ortaya çıkmış olur.

Şort klasmanına baktığımızda 19,9 TL ve 24,90 TL olmak üzere iki fiyat aralığı belirlenmiştir. 19,90 fiyatında 4 option 18.620 adet planlandığı görülmektedir. 24,90 fiyatında ise 5 option 19.380 adet planlandığı görülmektedir.

Tablonun sağ tarafında 2014 Nisan ve Mayıs ayı için planlanan option sayıları ve range plan yer almaktadır. Bunun nedeni faz olarak 2.fazın Nisan ve Mayıs ayından oluşmasıdır. Her bir klasman ve belirlenen her kriter için bu çalışma gerçekleştirilir.

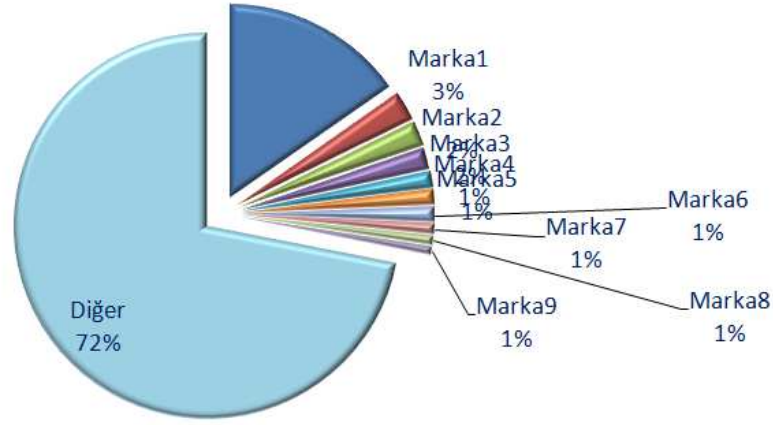
3.4.5.SWOT Analizi: SWOT analizi, organizasyonun hem kendi iç durum değerlendirmesine, hem de organizasyon dışındaki pazar yapısının, rakiplerin durumunun analiz edilmesine imkan sağlar. Özetle, SWOT analizi iç ve dış durum analizini içeren bir stratejik yönetim tekniğidir. Aşağıda, çok basit olarak SWOT analizinin şematik gösterimi yer almaktadır: Organizasyonlarda SWOT analizi yapılmasının başlıca iki yararı bulunmaktadır. İlk olarak, SWOT analizi yapılarak organizasyonun mevcut durumu tespit edilir. Bu çerçevede güçlü ve zayıf yönler ile organizasyonun karşı karşıya bulunduğu fırsatlar ve tehdit unsurları ortaya

konulmaya çalışılır. Bu anlamda SWOT bir “mevcut durum” analizidir. SWOT aynı zamanda organizasyonun gelecekteki durumunun ne olacağını tespit ve tahmin etmeye yarayan bir analiz tekniğidir. Bu ikinci anlamda SWOT bir “gelecek durum” analizidir. Aşağıda, çok basit olarak SWOT analizinin Mayıs ayında dokuma alt grubu için yapılmış şematik gösterimi yer almaktadır.

GÜÇLÜ YANLAR	FİRSATLAR
Ürün gamının geniş olması Renk alternatiflerinin fazla olması Fiyatın rakiplere göre uygun olması	Trend olan ürünlerin müşteri tarafından talep görmesi, müşterinin marka hakkındaki algısı Büyük beden ürünlerinin varlığı Genç kız olan grup Trend ve renkli giyinmek isteyen grup
ZAYIF YANLAR	TEHDİTLER
Tedarik kaynaklarının kısıtlı olması Yaratıcılık Müşteri profilini tam olarak tanımlayamama	Çok fazla rakip olması ve pazara sürekli yeni rakiplerin girmesi Denimin trend olması

Şekil 3.2. 2013 Mayıs Ayı SWOT Analizi

3.4.6.Rakip Analizi: Firmanın faaliyet göstermiş olduğu alanda faaliyet gösteren rakiplerinin ürün kaliteleri ve fiyatları incelenir. Buna paralel olarak model, renk ve çeşitliliğine bakılır ve rekabet edebilmek adına gereken önlemler alınır. Rakiplerin ve işletmenin durumunu, pazar payını bilmek aynı müşteri profiline hitap ettiğinden emin olmak gerekir.



Grafik 3.2. Rakip Analizi

Alınan Dersler; Mağaza ziyaretleri, rakip mağazalara gerçekleştirilen ziyaretler, müşteri şikayetleri ve geri dönüşler önümüzdeki sene için bize referans vermektedir. 2013 Mayıs ayı için düşünecek olursak beyaz pantolon ve baskılı pantolon eksikliği, daha fazla capri ihtiyacı gibi dersler ortaya çıkmıştır. Önümüzdeki senenin planları yapılırken bu derslere dikkat etmek ve sistemde hesaplanmış olan satış kayıpları ile satılan ürün miktarını toplayıp ona göre karar vermek gerekmektedir. Sistemden satış kayıpları hesaplandığında beyaz pantolonda 13.000 adet, baskılı pantolonda 23.000 adet, renkli pantolonlarda da 35.000 adet satış kaybı yaşandığı gözlemlenmiştir. Buna göre önümüzdeki sene bu gruplarda satılan ürün miktarı ve satış kayıpları toplanıp hedefler ona göre verilmelidir.

3.4.7. Performans Göstergeleri ve Maliyetlendirme: Planlanan sezon hakkında tahminlerin yapılırken en az iki sezon öncesine bakıp performans açısından kıyaslamak gerekir. 4Y sezonuna bakmak istersek hem 2Y hem de 3Y sezonunu değerlendirmek gerekmektedir. Satış adedi, tutar ve kar tutarındaki LFL büyümeler önce sezonsal olarak sonra planlanan ay için değerlendirilir. Aynı şekilde hedeflenen satış fiyatı, indirim oranı ve satış hızı içinde değerlendirme yapılır. Sezonsal adet ve tutarda büyüme hedefi belirlenir. Belirlenen hedef 4Y sezonunda mevcut mağaza sayısının %10'u kadar daha yeni mağaza açmaktır ve sezonda en az

adette %15, tutarda ise geçen seneye göre %20 büyüme. 4Y planlarını değerlendirildiğinde 3Y sezonuna göre adette %13, tutarda %17, kar da ise %20'lik bir artış görülmektedir. Nisan - Mayıs ayındaki performans kriterlerine göre 4Y sezonunda adette %15, tutarda %16'lık LFL'de büyüme beklenmektedir. Bu belirlenen hedeflere göre harcamaların önceliklendirilmesi amaçlanmaktadır. Burada temel amaç; planlarla maliyetler arasında sayısal ilişkiyi kurmaktır.

Dokuma alt grubunun performans kriterlerine bakıldıktan sonra işletme genelinde diğer grupların durumu ve toplamda hangi noktaya gelindiğine bakılır. Bu sayede içsel benchmarking yapılmış olur ve diğer gruplara göre ne durumda olduğunu kıyaslama şansı olur. Bütçe oranlarını değerlendirecek olursak Dokuma alt grubu 2Y sezonunda bütçelerden %11,05 pay alırken, 3Y sezonunda bu oran %9,98'e planlanan 4Y sezonunda ise %7,73'e gerilediği gözlemlenmektedir. Bunun nedeni ise dokuma alt ürün grubunun muadili olan denim grubunun trend olması ve o grubunda dokuma alt grubuna paralel olarak 2Y, 3Y ve 4Y sezonlarında bütçelerden alacağı payın giderek artmasıdır.

Ömür çizmeye potansiyeli en yüksek olandan başlanmalıdır. Bu şekilde tüm mağazalara satış potansiyeli en yüksek olan ürünler girmiş olacaktır. Option ömürleri belirlenirken; range plana uymak, renk uyumu sağlamak, hedeflenen fiyat, mark up politikasını dikkate almak ve karlılık oranlarını dikkate almak gerekmektedir. Tüm bu plan yapıldıktan sonra gerçekten istenen noktaya gelinip gelinmediğinin kontrolünün yapılması gerekmektedir. Tüme varım yöntemiyle yapılan bu planlardan sonra aşama maliyetlendirme olacaktır. Çünkü bu planlara sadık kalarak devam edersek hangi dönemde ne kadar ürün geleceğini ve bu hedeflere ulaşabilmek için ne kadar maliyete katlanılması gerektiğinin de raporunu çıkarılmış olur. Yukarıda ki bilgiler tam ve doğru olarak sisteme girildiğinde satış tahminlerini tablodaki gibi haftalık bazda vermektedir. Bu tahminleri mağaza bazına kadar indirmek mümkündür.

Bütün bu aşamalardan sonra üst yönetimden geçen seneki büyüme oranına ve LFL değerlerine göre onay alınır. Belirlenen tüm bu kriterler önümüzdeki sene için sisteme girildiğinde haftalık olarak satış tahminleri yapılmış olur.

3.4.8.Haftalık Satış Tahminlemesi: İkinci uygulama olan simülasyon yöntemiyle satış tahminleri yapmak için bazı değişkenleri kullanarak model yaratıp bu modeldeki satış tahminlerini ve gerçekleşenleri kontrol etmek için kısıtlar şu şekildedir:

- 2014 yılının Mayıs ayını tahmin edebilmek için 2013 yılının Mayıs ayındaki satış, stok ve kar verileri alınmıştır.
- Bayan dokuma alt buyer grubu; pantolon, capri ve şort klasmanı incelenmiştir.
- Moda konusundaki belirsizlikler ve ölçülenemiyor olmasından dolayı bu kriter göz ardı edilmiştir.

Belirlenen modellerin tanımları sisteme girilmelidir. Hangi klasmanda hangi fit hangi renklerde olduğu mutlaka belirtilmelidir. Sonrasında model bütçeye çizilir. Yapılan tahminlerin gerçekte nasıl ilişkisi olduğunu ve etkinliğini görmek için ise geçmişte yapılan tahminler ve gerçekleşenlere bakmak yeterli olacaktır.

Tabloya bakıldığında Nisan ayında gerçekleşen satış adedi 167.217 adet olmuştur. Sistemin tahmini 184.350 adet revize edilmiş tahmin ise 154.000 adet olarak görülmektedir. Bütçe tutturma oranına bakıldığında %91 olduğu sisteme göre -%9'luk sapma gerçekleştiği gözlemlenmektedir. Aynı şekilde Mayıs ayı incelendiğinde ise gerçekleşen satış adedi 152.563 adet sistemin tahmin ettiği adet 151.750, revize edilen adet ise 161.000 olmuştur. Buna göre sistem neredeyse gerçeğe yakın bir tahminde bulunmuştur. Fakat revize edilen haftalara bakıldığında 20.haftada sapma olduğu görülmektedir. Bunun nedeni ise 19.haftada anneler gününün arkasından satışlarda düşme beklenmesine karşın 20.haftada 19 Mayıs Atatürk'ü Anma ve Gençlik Bayramından dolayı satışların artması gerektiği düşüncesiyle revize bütçenin artması olmuştur. Böylece sistem bütçesi %101 gerçekleştirilirken Mayıs ayında revize bütçe %95 gerçekleştirilmiştir. Haziran ayının tahminlerini ve gerçekleşenlerini incelediğimizde ise gerçekleşen satış adedi 196.079, tahmin 228.500 adet, revize ise 208.350 adet olmuştur. Bu sene içindeki en büyük sapma bu ayda görülmektedir. Tahminlerden -%14, revizeden ise -%6 altında kaldığı görülmektedir. Bunun nedeni ise o ayda ülkemizde olan 28 Mayıs tarihinde başlayan Gezi

Parkı eylemleri olmuştur.

Tablo 3.6. Satış Adetlerinde Tahmin ve Gerçekleşen Karşılaştırması

Merch Year Month	Merch Year Week	BUDGET & ACTUAL (UNIT)							
		Sales Units	Budget Units Initial	Budget Units Approved	Sales Units LY	Achieve d Initial Budget Units	Achieve d Approve d Budget Units	Actual And Approve d Target Growth Units LFL	Target Initial Growth Units LFL
201304	201314	29.589	35.664	29.854	30.328	-17%	-%1	-12%	7%
	201315	30.747	36.665	30.712	27.841	-16%	%0	0%	20%
	201316	30.047	36.850	30.782	30.019	-18%	-%2	-9%	11%
	201317	36.175	37.449	31.270	29.339	-3%	%16	12%	16%
	201318	40.659	37.723	31.381	30.915	8%	%30	19%	11%
Toplam 201304		167.217	184.350	154.000	148.442	-9%	%9	2%	13%
201305	201319	41.557	36.948	39.459	28.514	12%	%5	32%	18%
	201320	34.706	39.879	42.488	26.489	-13%	-%18	18%	37%
	201321	38.891	37.170	39.352	25.659	5%	-%1	31%	32%
	201322	37.409	37.754	39.701	29.392	-1%	-%6	15%	17%
Toplam 201305		152.563	151.750	161.000	110.054	1%	-%5	24%	26%
201306	201323	42.664	48.815	46.252	35.937	-13%	-%8	7%	24%
	201324	48.535	54.262	50.299	43.872	-11%	-%4	0%	13%
	201325	50.851	59.615	55.159	44.562	-15%	-%8	3%	23%
	201326	54.029	65.808	56.641	43.823	-18%	-%5	14%	38%
Toplam 201306		196.079	228.500	208.350	168.194	-14%	-%6	6%	24%

Buradan yola çıkarak sistemin %90 güvenle satış tahmini yaptığını söylenebilir. Buna göre 2014 Mayıs ayı satış tahminlerine bakacak olursak; 4 haftalık toplamda 208.800 adet tahmin yaptığı görülmektedir. Geçen seneye göre %35 oranında büyüme gerçekleşmesine karşılık LFL’de %22 büyüme olacağı tahmin edilmektedir. Sadece adet bütçesine değil tutar ve kar durumunun da ne olacağı kontrol edilmelidir. Tutar bütçesine bakıldığında ise Mayıs ayında %29 oranında büyümeye karşılık LFL’de %17 oranında büyüme tahmin edilmektedir.

Satış tahminlerini etkileyen faktörleri sıralayacak olursak öncelikle stok tutma oranının satışlarla korelasyonuna bakıldığında %95 ilişkisi olduğu gözlemlenmektedir. Fiyat, özel gün etkisi ve trend de satışı etkileyen faktörlerdendir.

Tablo 3.7.2014 Mayıs Satış Adetleri Tahmini

BUDGET & ACTUAL (UNIT)									
MerchYear Month	Merch Year Week	Sales Units	Budget Units Initial	Budget Units Approved	Sales Units LY	Achieve d Initial Budget Units	Achieve d Approve d Budget Units	Actual And Approve d Target Growth Units LFL	Target Initial Growth Units LFL
201405	201419		51.624	51.624	41.557	0%	%0	12%	12%
	201420		51.900	51.900	34.730	0%	%0	35%	35%
	201421		54.201	54.201	40.799	0%	%0	20%	20%
	201422		51.075	51.075	37.409	0%	%0	23%	23%
Toplam 201405			208.800	208.800	154.495	0%	%0	22%	22%

Onay alındıktan sonra modeller belirlenir ve her bir model için adet, fiyat ve mark up çalışılır. Planlanan değerlerle kontrolü yapılır. Böylece ürünlere adet verilmeye ve siparişler geçilmeye başlanır. Bunun içinde aşağıdaki aşamalardan geçilmesi gerekir.

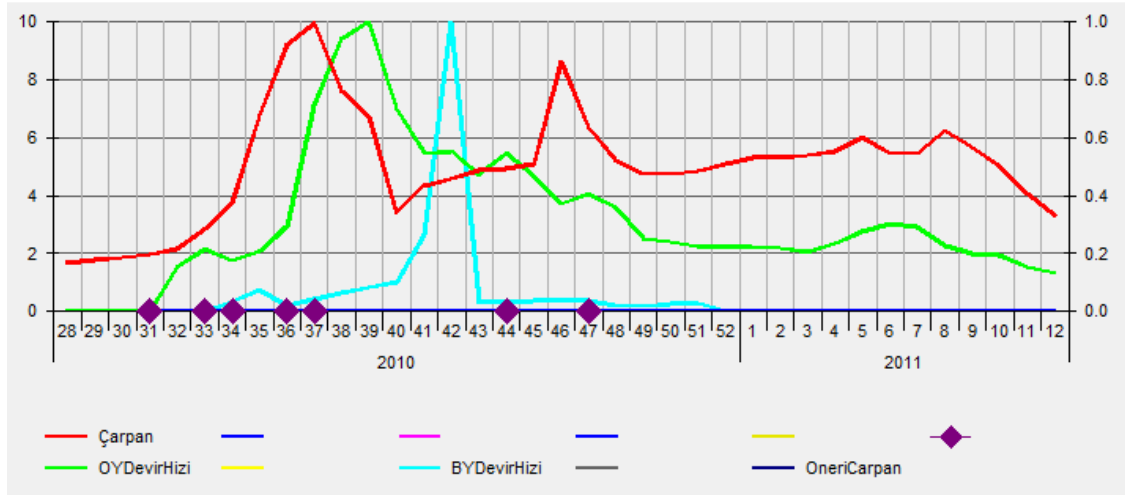
- Klasman yaşam eğrisi çizilmiş olmalı.
- Mağaza grupları belirlenmiş olmalı (all-mid-top)
- Ürün tanımları yapılmış ve model bütçeye çizilmiş olmalı
- Ürünlerin mağazaya girecekleri haftalar birlikte belirlenmiş olmalıdır.

Klasman Yaşam Eğrisi: İlgili klasmanın tüm sezon boyunca göstereceği satış performansının katsayılar şeklinde ifade edilmesi.

- Model bütçenin haftalık bazda tahmin yapmasını sağlar
- Aylık klasman satış bütçelerinin haftalara bölünmesi için kullanılır.
- Geçmiş dönem satış, stok, devir hızı, ortalama fiyat gibi verilere bakılarak

önümüzdeki dönem için haftalar bazında satış talep grafiği oluşturulur.

- Bu grafik yeterli stok ve doğru ürünün mağazada olacağı varsayılarak yapılır.
- Grafikte pik yapan haftaların ise bayram haftaları olduğunu söyleyebiliriz.



Grafik 3.3. Klasman Yaşam Eğrisi

Mağaza Gruplaması: Mağazaların, klasman bazında haftalık satışlarının trendine göre gruplandırılması işlemidir.

477 mağazanın klasman bazında satış eğilimini belirleyip tek tek yönetmek mümkün olmadığı için gruplama ihtiyacı duyulmuştur. Bu gruplama işlemi ile, klasman bazında satışları benzerlikler gösteren mağazaların aynı grupta yer alması, bütçe ve satış kaybı hesaplamalarında bu mağaza gruplarının temel özelliklerinden yola çıkarak tek bir mağaza gibi düşünülerek hesaplamalara dahil edilmesini sağlamaktadır. Bu gruplama IT tarafından yapılmaktadır.

3.5. Uygulamanın Değerlendirilmesi

Yapılan analizler sonucunda;

- Stratejik planlamaya önem veren işletmelerin rakiplerinin önüne geçtiği ve büyüme

konusunda daha kolay yol aldıkları gözlemlenmiştir.

- Yapılan satış tahminlerinin gerçeğe yakın sonuçlar vermiş olduğu tespit edilmiştir.
- Uygulama yapılan satılma grubu olan Dokuma Alt grubunun Denim grubundan etkilendiği gözlemlenmiştir.
- Stratejik planlama sayesinde işletmenin bulunduğu konumu görmesi ve hedeflerini buna göre belirlenmesi sağlanmıştır.
- Satış tahminlerinin bu kadar gerçeğe yakın olması sonucu ortaya çıkan tutar bütçesini Finans ve Maliye departmanları tarafından gelir gider durumlarını ayarlamak için kullanılmaya başlanmıştır.

Tüm bu sonuçlara bakarak stratejik planlama işletmenin geleceğe yönelik planlar yapmasını sağlamaktadır. Bu planlar da özellikle de Dokuma gibi üretim işlemleri uzun süren bir grubun önceden aksiyona geçmesi grup açısından avantaj sağlayacaktır. Sistemde simüle edilen verilerin bizi doğru yönlendirdiğini söylemek mümkündür.

3.6. Uygulama İle İlgili Öneriler

Satış tahminlerinin daha etkin olabilmesi için aşağıda bazı öneriler sunulmuştur;

- Yeni gelecek trendlerin etkinliği hakkında araştırma yapılabilir.
- Yeni açılan mağazaların gösterecekleri performanslar hakkında öneride bulunulabilir.
- Satış verileri ile her bir klasman için formül belirlenip sistemle etkinliği ölçülebilir.
- Mevsim sıcaklıklarının önceden tahmini de şort gibi daha fazla etkilenmesi olası klasmanlar için önem taşıyabilir.

SONUÇ

Günümüz işletmelerinin varlığını sürdürebilmesi ve rekabet edebilmesi için, değişken talepleri karşılayabilmesi ve hızla değişen piyasa koşullarına ayak uydurabilmesi gereklidir ki, bu ancak iyi bir stratejik planlama ile mümkündür. Çalışmanın gerçekleştirildiği işletmede açıkladığımız stratejik planlama aşamaları birebir uygulanmış olup işletme satış tahminleri yazılım programına aittir.

Araştırma öncelikle aynı döneme denk gelen gerçekleşen verilere dayanılarak gerçekleştirilmiş ve böylece 2014 yılı Mayıs ayının hafta bazında satış tahminleri yapılmıştır. Araştırmada iki temel konu üzerinde durulmuştur. Bunlar; stratejik planlama ve simülasyon konularıdır. Uygulama sırasıyla; stratejik planlama uygulamaları, durum analizi, swot analizi ve satış tahmin önerilerinin sunulması ve değerlendirilmesi şeklindedir. Yapılan değerlendirmeler ışığında, stratejik planı oluşturulurken her türlü strateji seçeneği göz önüne alınmalı, gelecekteki belirsizliklere karşı hemen uyum sağlayabilecek bir esneklik yaratılmalıdır. Bunlara ek olarak stratejik planın bütçeye uyarlanması çok, bütçe stratejik plana uyarlanmalıdır. Çünkü gelecekte olan belirsizlikler her an için işletmeyi etkileyecek tehlikeler içerebilir ve stratejiler sonucu oluşturulacak değişiklikler maddi kaynağa ihtiyaç duyabilir.

Bunun yanı sıra işletme stratejik planlamaya önem vermeye başladıktan sonra büyümeye başlamış ve rakiplerinin bir adım önünde olmuştur. Tahminler ve gerçekleşenler arasındaki sapmalara bakacak olursak sistemin gerçeğe çok yakın olduğunu görmekteyiz. Dış çevre değişimlerinin fazla olduğu ortamlarda sapmaların büyük olacağı unutulmamalıdır.

Stratejik planlamanın işletmelerin performansını artırdığı ve etkinlik yarattığı kabul edilmektedir. Buna göre işletmelerin stratejik planlama kavramına daha çok önem vermesi, stratejik planlama sürecini ve unsurlarını bünyelerinde daha çok bulundurması gerekmektedir.

Stratejik planlama son yıllarda işletmelerin üzerinde önemle durduğu konulardan biri haline gelmiştir. Gelişen dünya koşullarında rekabetçi çevreyi anlamak, analiz etmek ve buna uygun davranışlar geliştirmek bir zorunluluk halini almıştır. İşletmeler, geliştirdikleri stratejik

planlar sayesinde ve yaptıkları analizler sonucunda çevrelerini daha iyi tanıma imkanı bulurlar. Bu sayede işletmeler çeşitli alternatifler ortaya koyarak daha doğru tahminlerde bulunma ve daha etkin kararlar alma imkanına kavuşurlar. İşletmelerin daha etkin tahminlerde bulunabilmesi ve etkin kararlar alabilmesi ise, geleceğin belirsizliğini ortadan kaldırarak, geleceği bir sorun olmaktan çıkarır. Bunun için işletmelerin stratejik planlamaya yönelmesi son derece doğal bir sonuçtur.

İşletmelerin oluşturdukları stratejik planlar, nitelik, vade ve kullanılan stratejik planlama araçları bakımından birbirinden farklı özellikler göstermektedir. İşletmelerden bazıları 1 yıllık, bazıları 2 yıllık, bazıları 3 yıllık, bazıları 4 yıllık, bazıları 5 yıllık, bazıları 6 – 10 yıllık, bazıları ise 10 yıldan uzun süreli planlar yapabilmektedir. Uygulamasını yaptığımız işletmenin planları ise 1 yıllık planlardır. İşletmeler, SWOT, benchmarking... gibi stratejik planlama araçları kullanabilmekte, bünyelerinde bunların birine ya da birden fazlasına yer verebilmektedirler. Her işletme stratejik planlama araçlarına farklı oranlarda ağırlık vermektedirler.

SWOT analizi gibi stratejik planlama araçları özellikle dış çevreyi analiz etmede çok önemi rol oynamaktadırlar. Misyon / vizyon bildiriminde bulunan işletmelerin somut hedefleri gerçekleştirmede daha etkili oldukları katılımcılar tarafından belirtilmektedir. Burada misyon / vizyon bildirimlerinin işletmeye bir amaç koyduğu ve işletmenin varlık nedenini ortaya koyarak etkinlik yarattığı unutulmamalıdır. Departman ve bölüm hedefleri koymanın da somut hedefleri gerçekleştirmede rol oynadığı kabul edilmektedir.

Bu çalışmada stratejik planlamanın ne olduğu, stratejik planlama sürecinde kullanılan araçların neler olduğu ve stratejik planlama sürecinin nasıl işlediği aktarılmaktadır. Stratejik planlamanın işletmelerin performansını artırdığı ve etkinlik yarattığı kabul edilmektedir. Buna göre işletmelerin stratejik planlama kavramına daha çok önem vermesi, stratejik planlama sürecini ve unsurlarını bünyelerinde daha çok bulundurması gerekmektedir. Aynı zamanda bu çalışmada stratejik planlama uygulamaları çerçevesinde kullanılan simülasyon programı ile gerçeğe yakın satış tahminlerinde bulunulduğu görülmektedir.

PERAKENDE PLANLAMA KAVRAM SÖZLÜĞÜ

Merchandising: Kelime anlamı “satış geliştirme yöntemi” olan Merchandising, mağazalarda görsel düzenlemeyi, raf ve depolardaki ürün sayısının kontrolünü, doğru zamanda, doğru ürünü, doğru miktarda, doğru yerde bulundurmaya, rakipler hakkında bilgi toplamayı ve tüketicilerin ürünlere yönelik davranışlarını gözlemlemeyi sağlayan etkinlikler bütünüdür. Merchandising departmanının temel yapılanması Merchandising – ArGe – Planlama – Allocation birimlerinden oluşur.

Merchandise Allocator: Her bir mağazanın satış potansiyeline göre, doğru ürünü, doğru zamanda, doğru miktarda, doğru beden ve renkte mağazalarda olmasını sağlayacak şekilde ürün tahsis sürecini yönetmek amacıyla satış stok yönetimi yaparak, yok satmanın ve gerektiğinden fazla stoğun önüne geçerek mağaza satış hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkıda bulunan kişiye denir.

Merchandise Planner: Her bir mağazanın satış potansiyeline göre, doğru ürünü, doğru zamanda, doğru miktarda, doğru yerde, doğru beden ve renkte mağazalarda olmasını sağlayacak planlama faaliyetlerini yerine getirmek amacıyla satış stok yönetimi yaparak yok satmanın ve gerektiğinden fazla stoğun önüne geçerek mağaza satış hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkıda bulunan kişiye Merchandise Planner denir. Planner, Merchandising temel ilke ve prensiplerine uygun olarak planlama faaliyetlerini yerine getirerek perakendecilik işinin kârlı bir şekilde yönetilmesini sağlayan kişiye denir.

Option: Üretilecek ürünlerde beden-boy farklılaşması planlandığı gibi renk farklılaşması da planlanmaktadır. Üretilmesi planlanan bir modele ait her renk bir Option olarak ifade edilir.

Basic Ürün: Herhangi bir standardı olmayan, satılamama riski az olan, aksi karar alınmadıkça sonraki sezonlarda da üretimi planlanan, fiyatı diğer klasmanlardaki ürünlere göre daha düşük olan ve başka ürünlerle kolaylıkla kombin yapılabilen ürünlere BASIC ürünler denir. Basic ürünler küçük değişimlerle veya hiç değişiklik yapılmadan tüm dönemlerde satılabilir.

Fashion Ürün: Bazı moda otoriteleri tarafından önerilen ancak tutacağı konusunda geniş mutabakat olmayan, daha önceden test edilmemiş trendlere uygun yeni ürünler Fashion ürün olarak tanımlanır. Fashion ürünlerin müşteriler tarafından kabul edilirliliğinin sürdürülebilmesi için sık sık tarz değişimine ihtiyaç duyulur. Bu sebeple fashion ürünlerin yaşam süresinin daha kısadır.

Sezonsal Ürün – Temel Ürün: Dönemsel değişen faktörlere bağlı olarak satışı etkilenen ürünler Sezonsal Ürün olarak adlandırılır. Etnik ve kültürel gelenekleri, sezonsal olayları ve hava değişimini kapsar. Tatiller ve okul başlangıcı ile bitişi belirli tipteki ürünlerin talebi üzerinde önemli etkiye sahiptir. Bu sezonsal ürünlere karşı, yılın zamanlarıyla ilişkili olarak talepte küçük değişimler gösteren ürünler Temel Ürünler olarak adlandırılmaktadır. Temel ürünler yıl içerisinde 52 hafta boyunca benzer oranlarda satılırlar. Talepteki değişim yıl içerisindeki zaman ile ilişkilidir.

Sezon: Modellerin mevsimsel ayrımı için kullanılan tanımdır. Sezon başlangıçları Merchandising Yönetimi tarafından belirlenir. İçinde bulunulan yıla ve mevsime göre değişir. Kış ve Yaz olmak üzere iki sezon grubu vardır. Kış sezonlar genel olarak Ağustos ayının ilk haftasıyla başlar, Şubat ayının son haftasında sona erer. Yaz sezonlar ise genel olarak Mart ayının ilk haftasında başlar, Temmuz ayının son haftasında sona erer.

Buyer Grup: Kendi içinde belirli özellikler bakımından (range, fonksiyonellik, kumaş tipi, kullanım amacı, vb.) benzerlik gösteren ve yine aynı özellikleri ile diğer oluşturulan ürün gruplarından ayrılan; bunun yanı sıra kendine has stratejileri (brüt kar, kar marjı, üretim teknikleri, tedarik ve maliyet özellikleri, vb.) olan ürün gruplarına Buyer Grup denir.

Koleksiyon: Belirli bir kombin ve uyuma sahip olan ürün gruplarına Koleksiyon denir. Bu tür ürün gruplarının mağazalarda görsel bütünlüğü sağlamak için bir arada sergilenmesi gerekmektedir. Bu sebeple planlaması ve sevkiyatı yapılırken aynı koleksiyonda bulunan ürünler bir arada değerlendirilmelidir.

Kombin: Birbirleriyle aynı niteliklerde üretilmemiş ama beraber sergileneceği ve beraber satılacağı varsayılan ürünlerin bir araya getirilmesi ile oluşturulan ürün grubuna Kombin denir.

LikeForLike (LFL): Geçmiş belirli bir dönem ile içinde bulunulan aynı zaman diliminde ve aynı mağazalar arasında karşılaştırma yapmak için kullanılan ölçme metoduna LikeForLike denir. LikeForLike karşılaştırma haftalık, aylık veya sezonluk veriler ele alınarak yapılabilir.

Merch Takvimi: Satış dönemlerine aynı sayıda satış günü vermek için kullanılan takvime Merchandising Takvimi denir. Böylece satış döneminin performans karşılaştırmalarının yapılabilmesi için imkân sağlanmış olur. Aylar merch ay, haftalar merch hafta olarak isimlendirilir. Merch aylar tam haftalardan oluşur ve her merch ay, o ayın içindeki ilk merch haftanın Pazartesi günü ile başlar ve son merch haftanın Pazar günü ile biter. Bazı merch aylar beş merch haftayı kapsarken, bazıları dört merch haftayı kapsar. Planlar yapılırken buna çok dikkat etmek gerekir.

OTB: İlk yapılan temel bütçeden satın alma siparişi verilebilecek artan bütçeye Open To Buy (OTB) denilir. Kelime anlamı “Alıma Açık Miktar” demektir. Önceden tanımlanmış bütçeye karşın elde olan miktarının ve üretim siparişi verilmiş miktarın çıkarılması ile elde edilir.

Kapasite: Mağazalarda bulundurulacak stok miktarı, ne operasyonel faaliyetleri zorlaştıracak kadar fazla, ne de mağazaya satış kaybettirecek kadar az olmalıdır. Bu dengeyi koruyabilmek ise ancak mağazanın ne kadar ürün sergileyebileceğinin ve sergileme alanlarının dışında ne kadar ürün depolayabileceğinin ölçülmesi ile mümkündür. Bu ölçümlerin yapılarak her mağazanın kapasitesinin hesaplanması sağlayacak standartlar geliştirilmiş ve bu sisteme Kapasite ismi verilmiştir.

Raf Ömrü: Bir mağazada bir option veya bedenin satış gördüğü veya gün sonu stoğunun sıfırdan büyük olduğu gün sayılarının toplamı Raf Ömrü olarak tanımlanır.

Kırıklık: Bir ürünün üretilen bütün bedenlerinin mağazada bulundurulması gerekir. Ürünlerin mağazada üretilen bedenlerinden bulundurulmaması durumuna Beden Kırıklığı denir.

Stok – Satış Oranı: Bir mağazaların geçmiş dönem satışlarına ve mevcut stoklarına bakarak, elindeki stoğu kaç haftada tüketeceğini bulmamıza yardımcı olan hesaplama aracına Stok – Satış Oranı (SS) denir. Stok – satış oranı geleceğe yönelik tahmin yapmak için kullanılır. Hesaplama yöntemi aşağıdaki gibidir:

Stok Devir Hızı: Belirli bir periyotta mağazanın stoklarını ne hızda sattığını ölçmeye yarayan hesaplama aracına Stok Devir Hızı (SDH) denir. Geçmiş dönemin incelenmesini ve geleceğe yönelik öngörüler yapılmasını sağlar. Stok devir hızı yüksek olan mağazanın satışlarının iyi olduğu söylenebilir. Stok devir hızının hesaplanmasında net satış ve ortalama stok değerleri kullanılır. Net satış belirli bir periyotta toplam satılan ürün miktarından, toplam iade alınan ürün miktarın çıkarılması ile bulunur. Stok devir hızı hesaplamasında kullanılan yöntem aşağıdaki gibidir:

Klasman Analiz: Mağazalarda bulunan ürünlerin klasman bazında mağaza stok, merkez stok ve son yedi günlük satış verilerinin bulunduğu ve bu veriler ışığında klasmanların stok – satış oranlarının hesaplanarak geleceğe yönelik stok durumlarının kontrol edilebildiği rapora Klasman Analiz Raporu denilir. Klasman analiz raporu özellikle transfer çalışmalarında etkin olarak kullanılır.

SMM: Bir ürünün üretilmesi için gerekli malzemelerin ve işgücünün toplam miktarına Satılan Malın Maliyeti (SMM) denir. SMM buyerların üretici ile pazarlık yapabilmesi için çok iyi bilinmelidir. Bu değer kar ve zararın hesap edilebilmesi için gereklidir

Markup: Ürünlerin satış fiyatına karar vermek için maliyetlerinin kaç katına satış yapılacağını belirlenmesi gerekmektedir. Bu sayede maliyetler karşılanıp kar elde edilmesini sağlanacaktır. Ürünün satış fiyatının SMM'sinin kaç katına satıldığını ifade eden değere Mark Up denir.

TSF, PSF: Bir ürünün taksitli olarak satılması durumunda geçerli olan fiyata Taksitli Satış Fiyatı (TSF) denir. Taksitli satış fiyatına peşin alımlarda uygulanan indirim oranının uygulanması ile oluşan yeni fiyat ise Peşin Satış Fiyatı (PSF) denir.

Brüt Kar: Toplam satışı yapılan ürünlerden elde edilen cirodan ürünlerin toplam maliyetinin çıkarılması ile hesaplanan kar Brüt Kar olarak adlandırılır. Merch Grup bazında, klasman bazında, option bazında hesaplanabilir.

Sevk Stratejisi: Planlama birimi ile Allocation birimi arasındaki bağlantıyı sağlayan en önemli araçtır. Merch Alt Grup, klasman bazında hazırlanan ve içerisinde bütçe, bütçe gerçekleşen bilgileri baz alınarak hangi klasmanlarda sevkiyata ağırlık verileceği ve hangi klasmanlarda iade veya transfer çalışması yapılacağı konusundaki stratejik kararları içeren çalışmaya Sevk Stratejisi denir. Sevk stratejileri haftalık olarak plannerlar tarafından hazırlanarak sorumlu Allocatorlara gönderilir.

Stock Cover: Bir ürünün mağazalarda bulunan toplam stoğunun son 7 günlük satışına oranlanması ile bulunan değere Stock Cover denir. Stock cover değeri ürünün mağazadaki stoğu ile son hafta satış performansına göre kaç hafta daha satışın devam edebileceğini gösterir.

Total Cover: Bir ürünün mağazadaki, tüm depolardaki ve gelmemiş alım sipariş miktarının toplamının son 7 günlük satışına oranlanması ile bulunan değere Total Cover denir. Total cover değeri son hafta satış performansına göre elimizde kaç haftalık ürün kaldığını gösterir

KAYNAKÇA

ACAR, Elif “Yarı Resmi Bir Örgütte Stratejik Plânlama Uygulaması: Aydın Ticaret Odası Örneği” **Yüksek Lisans Tezi**, Adnan Menderes Üniversitesi SBE, 2007.

AFACAN, Ceyda “Kalite Yönetim Sistemi ve Stratejik Planlamada Kalite İyileştirmesinde Doğrusal Programlama Uygulaması”, **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE,2007.

AKGÜL, Zafer “Çok Uluslu Şirketlerde İşletme Sermayesi Yönetimi”, **Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi, SBE,2008

AKSU, Mualla **Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi**. Ankara: Anı Yayıncılık, 2002.

AKTAN, C. Can, “Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramları”, (01.Haziran.2009)
<http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/strateji-kavrami.htm>

AKTAN, C. Can, “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama” *Çimento İşveren Dergisi*, 2008,<http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale132.pdf>, (02.Haziran.2009)

AKTAN, C. Can, **Değişim Çağında Yönetim**, İstanbul: Sistem Yayıncılık,2003. 115

AKTAN, C. Can, **Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme**, Ekonomi Kitapları Dizisi: 28, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2006.

BECERİKLİ, Yıldırım Sema, “Stratejik Yönetim Planlaması:2000’li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım”, **Amme İdaresi Dergisi**, Ankara. Cilt 33, Sayı 3, s.97-109,2000.

BRYSON, M. John, **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations**, San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

BYARS, Lloyd L. **Strategic Management Planning and Implementation, Concepts and Cases**. Second Edition, Harper & Row Publishers: New York, 1987.

CRAFT, R. ve Benson, R. G., 2006. Needed: A Better Grasp of Strategic Planning, **Nonprofit World. Madison**, Volume:24 No.5, ss.24-26,2006

CİNEMRE Nalan, **Yöneylem Araştırması**, 2. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.ş., 2004

ÇALIK, Temel “Eğitimde Stratejik Planlama ve Okulların Stratejik Planlama Açısından Nitel Değerlendirilmesi” **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt:11 No:2, Ekim 2003 s.251- 268.

ÇALIŞ, Asuman, “Üniversite Kütüphanelerinde Stratejik Planlama: Bir Araştırma”, **Türk Kütüphaneciliği Dergisi**, Sayı:12 No.3, ss.201-230,1998.118

ÇOBAN, Ahmet Emre ve PAMUKÇU, Ayşegül, T.C. İçişleri Bakanlığı Stratejik Planlama Projesi,, Açılış ve Bilgilendirme Toplantısı 10 Ekim 2006.

DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul; Beta Yayınları 1998.

ERDEM, Aybike “Stratejik Yönetim ve Kamu Örgütlerine Uygulanabilirliği”,**Yüksek Lisans Tezi**, Mersin Üniversitesi SBE,2006

ERKUT Haluk, **Yönetim Simülasyon Yaklaşımı**, İstanbul: İrfan, 1992

ERKUT Haluk, **Stratejiden Uygulamaya Tesis Tasarımı**, 1.Basım, İstanbul: İrfan, 1997

GLUECK, FrederickW. **Strategic Managemenet: An Overwiev. Handbook of Strategic Planning**. John Wiley and Sons, New York,1994.

GÜÇLÜ, Nezahat, “Stratejik Yönetim”, **G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi** Cilt 23, Sayı 2 (2003),ss.61-85.

HALAÇ, Osman, **İşletmelerde Simülasyon Teknikleri**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi,1982

GÖZLÜKAYA, Türkay “Yerel Yönetimler ve Stratejik Planlama: Modeller ve Uygulama Örnekleri”, **Yüksek Lisans Tezi**, Pamukkale Üniversitesi SBE,2007

HASTÜRK, Mesut “Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme”, [http://www.erkankaraarslan.org/includes/UserFiles/users/admin/File/4%20Nolu%20Ma kale.pdf](http://www.erkankaraarslan.org/includes/UserFiles/users/admin/File/4%20Nolu%20Ma%20kale.pdf), (04.Haziran.2009)

HINTERHUBER, H. Hans, Stratejik **İşletme Yönetimi**, Çev. Lale Uraz, İstanbul: Erler Matbaası,1984.

HUNGER, J. David, Thomas L. Wheelen, **Strategic Management**, Addison- Wesley Publishing Company: New York,1993

KANDAKOĞLU, Ahmet “Strateji Geliştirme ve Değerlendirme Yaklaşımı ve Uygulaması”, **Yüksek Lisans Tezi**, Yıldız Teknik Üniversitesi FBE,2006

KAPAN, Alper ,“Stratejik Planlama ve Stratejik Planlamanın Olmazsa Olmaz Unsurları”,2006,<http://saraykent.meb.gov.tr/yay%C4%B1nlanacak%20resimler/stratejik%20planlama.pdf>, (03.Haziran.2009)

KAYA, Hakan “İşletmeler İçin Stratejik Yönetimin Önemi”,(08.Haziran.2009) <http://www.ekonometre.freervers.com/stratejik%20yonetim.htm>,

KEVSER, Mustafa,” Stratejik Planlama ve KOBİ’lerdeki Uygulamalar Üzerine Bir Araştırma”, **Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE,2007

KISACIK, Sadullah “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin İzledikleri Rekabet Stratejileri: Adana’daki KOBİ’ler Üzerinde Bir Çalışma”, **Yüksek Lisans Tezi**, Çukurova Üniversitesi SBE,2005.

KİRAZ, Murat “Örgütlerde Stratejik Planlama Sisteminin Oluşturulması ve Emniyet Genel Müdürlüğünde Bir Uygulaması”, **Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü,2007.

KOCH, R., **A’dan Z’ye İşletme ve Finans**, İstanbul: Dünya Yayıncılık, 1997.

KOÇER, İsmet “İşletme ve Organizasyonlarda Stratejik Yönetim Yaklaşımları” **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE,2007

KUHN, Robert Lawrence, **Creativity and Strategy in Mid-Sized Firms**, Prentice-Hall, New Jersey,1989.

KUNZ, Grace “**Perakende Planlama, Merchandising**”, 1.Basım, İstanbul, 2008, s.7

KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU, Rüyam, “Stratejik Planlama Süreci”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt:16 No:2 ,ss. 403-412, Ekim 2008.

MC CUNE, S. **Guide To Strategic Planning For Educators**, Alexandria, VA, ASCD, 1986,

MCCARTHY, D. J. , ve CURAN, J.R., **Business Policy and Strategy**, Homewood: Richard D. Irwin Inc.,1975.

NARİNOĞLU, Ahmet, **Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Uygulama**, 1. Basım. İstanbul: Mart Matbaacılık Sanatları Tic. San. Ltd. Şti. 2007.

NARTGÜN, Şenay Sezgün “Yüksek Öğretimde Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği”, **Yüksek Lisans Tezi**, Abant İzzet Baysal Üniversitesi SBE,1996.

ODABAŞI, Elif “Geleceği Planlamanın Yeni Adı: Stratejik Yönetim”, (03.Haziran.2009)

ÖZALP, İnan; Melih Topaloğlu ve Ali Akdemir. “İşletmelerde Stratejik Planlama”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 1989

ÖZBERK, Yavuz, “Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci” **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE,2007.

ÖZÇAM, Evren “Büyük İşletmelerde Stratejik Planlama ve Konuya İlişkin Bir Araştırma”, **Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE,2007

ÖZDEMİR, Bülent “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği”, **Yüksek Lisans Tezi**, Hacettepe Üniversitesi S.B.E.,1999.

ÖZEL, Kamile, İyi Uygulama Örnekleri Çerçevesinde Kamu Mali Yönetiminde Toplam Kalite Uygulamaları ve Türkiye İçin Bir Model Önerisi, Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, **Devlet Bütçe Uzmanlığı Araştırma Raporu**: Ankara, Mayıs 2007.

ÖZGÜR, Hüseyin, “**Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim**”, Çağdaş Kamu Yönetimi II, Ankara: Nobel Yayınları,2004.

ÖZKESKİN, Ersoy “Uzak Ufukları Yakınlaştırmak”, 26 Kasım 2007, <http://www.23nisanilkogretim.k12.tr/Corum23Nisan.aspx?mkparameter=writing&mkref=1&mkkoseyazariref=7&mkkoseyazariyazisiref=7>, (08. Haziran 2009)

ÖZTOP, Sezai “Stratejik Planlamanın Belediyelerde Uygulanması”, **Yüksek Lisans Tezi**, Kocaeli Üniversitesi SBE,2007.

RUGMAN, Alan M.,**International Business: A Strategic Management Approach**. TheMcGraw-Hill, Inc: USA,1995.

TOKAT, Ataner “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, (01.Haziran.2009),<http://www.eeregli.net/yazilar/ataner.pdf>,

TÜLAY, Gökhan, “Stratejik Yönetim ve Planlama Uygulamasında Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği”, **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE,2007.

TÜRK, Ercan ve ÜNSAL, Nezir, Eğitimde Stratejik Planlama El Kitabı, Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ocak 2007.

SEÇEN, Tülin “Stratejik Yönetim Ama Nasıl?” ICC-Uluslararası Danışmanlık OrganizasyonLtd.Şti.,2005,<http://www.ydd.org.tr/tr/MakaleGoster.asp?makaleID=48>,(02.Haziran .2009)

SEYİDOĞLU, Halil ,**Uluslararası İktisat**, 15. Baskı., İstanbul: Güzem Yayınları, 2003

SERTBEL, Kerem, “Stratejik Planlama Nedir?”, 17.02.2009,http://www.blogenki.com/icerik_goster.php?id=99, (07.Haziran.2009)

ŞENOL, Çoşkun, “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, **Gümrük Dünyası Dergisi**, Sayı 60, 2006,<http://www.gumrukkontrolor.org.tr/Yayinlar/Dergiler/60/2.html> ,(01 Haziran 2009)

ÜLGEN, Hayri ve MİRZE, S. Kadri **İşletmelerde Stratejik Yönetim**,3.Baskı, Literatür Yayıncılık: İstanbul,2004.

YILMAZ, Kutluhan, “Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Uygulaması” **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 50-51, 2003, s.67-85.

YÜZBAŞIOĞLU, Nedim, **2000’li Yıllarda Strateji ve Planlama**, Konya: Çizgi Kitapevi,2004.

www.nizip.meb.gov.tr/dosyalar/egitimde_stratejik_planlama.pdf ,(09.Haziran.2009).

[www.kutuphane.biz/indir/iktisat/iktst%20\(12\).doc](http://www.kutuphane.biz/indir/iktisat/iktst%20(12).doc), (10.Haziran.2009)

www.bilgiekonomisi.googlepages.com/stratejikPlan.ppt, (06.Haziran.2009)

www.bibilgi.com/%C3%87ok-uluslu-%C5%9Firket, (27 Haziran 2009)

www.canaktan.org/yonetim/kriz-yonetim/kriz-yonetimi.htm (08.Haziran.2009)

www.eylem.com/strateji/eylemstra.htm, (06.Haziran.2009)

www.kaliteofisi.com//euspk.ege.edu.tr/makale/stratejikyontan.doc, (03.Haziran.2009)

[www.kutuphane.biz/indir/iktisat/iktst%20\(12\).doc](http://www.kutuphane.biz/indir/iktisat/iktst%20(12).doc), (10.Haziran.2009)

www.stratejikyonetim.org/stratejikyonetim/stratejik-yonetimnedir, (08.Haziran.2009)

www.tanjuargun.com/yazilar/vizyon.htm,(09.Haziran.2009)

www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararasi/stratejikplan.htm,(15Temmuz2009)

www.isletme.biz/yonetim-ve-organizasyon/uluslararasi-stratejik-planlama.html

[www.kutuphane.biz/indir/iktisat/iktst%20\(12\).doc](http://www.kutuphane.biz/indir/iktisat/iktst%20(12).doc), (25.Temmuz 2009)___

[www.deloitte.com /danismanlik/stratejiveoperasyonlar/perakendeplanlama/index.htm](http://www.deloitte.com/danismanlik/stratejiveoperasyonlar/perakendeplanlama/index.htm)

www.notoku.com/01-perakende-magazalarda-planlama

www.perakendekocu.com/blog/perakendede-planlamanin-degeri/

www.gunbal.com/strateji-ve-merchandising-ima-burak-gnbal-221011

www.sinansefai.blogspot.com/2009/11/perakende-planlama-retail-planning.html

www.strateji.kocaeli.edu.tr/Stra.y%C3%B6n.not2.ppt,(04. Haziran 2009)