

ONUR SÖZÜ

Doç. Dr. Lutfiye ÖZDEMİR'in danışmanlığında doktora tezi olarak hazırladığım “ Çalışanların Büyüme ve Küçülme Stratejilerine İlişkin Algıları: Türk Hava Yolları (THY) Örneği ” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Volkan İBRİŞİMOĞLU

İTHAF

*Beni her zaman destekleyen Annem Emekli Edebiyat Öğretmeni Yüksel
Çolakoğlu'na ve Teyzem Prof. Dr. Günay Tülay Çolakoğlu'na ithaf ediyorum.*

ÖNSÖZ

Bu eser; organizasyonlarda, ve özellikle işletmelerde büyüme, küçülme stratejilerinin nasıl uygulanması gerektiği ve çalışanların konuya ilişkin algılarının belirlendiği araştırmaların ülkemizde çok az olmasından dolayı ortaya çıkmış bir çalışmadır. Daha önce bu konuları birlikte ele alan bir araştırmanın olmaması bu alanda bir eksiklik olarak değerlendirilmektedir. Bu araştırma söz konusu eksiklikten yola çıkarak yapılmıştır. Bir işletmenin gelişmesi, büyümesi ve günümüz piyasa koşullarında rekabet edebilmesi için öncelikle işletmelerin içinde bulunduğu şartları analiz etmesi ve daha sonra kendi durumuna uygun küçülme veya büyüme stratejilerini uygulaması gerekir. Araştırmada bu süreç ele alınmış ve sivil havacılık sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede uygulaması yapılmıştır. Bu uygulamalarda çalışanların görüşlerinin de dikkate alınması, ortak bir hedefte buluşma ve başarının sağlanması açısından önem taşımaktadır

ÖZET VE ANAHTAR KELİMELER

İşletmelerin en önemli hedefleri arasında büyümek veya küçülmek gelir. Amaç işletmenin hedefine uyan en uygun büyüklüğe ulaşmaktır. Bu işlemlerin yapılabilmesi için öncelikle işletmelerin mevcut durumlarını belirlemeleri gerekir. İşletmeler daha sonra arzu edilen büyüklüğe ulaşmak için küçülme veya büyüme stratejilerini kullanırlar. Eğer işletme olması gerekenden küçükse, büyüme stratejilerini kullanarak uygun büyüklüğe ulaşmaya çalışır. Eğer işletme olması gerekenden büyükse uygun küçülme stratejileri kullanılarak küçülme yoluna gidilir.

Bu çalışmada ticari işletmelerin küçülme ve büyüme stratejileri ele alınmıştır. Çalışma; giriş, üç ana başlık, tartışma, genel sonuç ve önerilerden oluşmaktadır. Giriş bölümünde genel bir başlangıç niteliğinde olan araştırma konusunun açıklanması ve tanıtılması yer almaktadır. İlk kesimde ise araştırmanın konusu, amacı, varsayımları ve yöntemleri tanıtılmaktadır. Araştırmanın ikinci kesimdeki ana başlığı altında büyüme, küçülme ve büyüme-küçülme stratejileri ile analiz yöntemleri konuları ele alınmıştır. İşletmelerin hangi durumlarda ne gibi stratejileri kullandıkları değerlendirilmektedir. Üçüncü kesim anket uygulaması ve istatistik çalışmasından oluşmaktadır. Uygulamalı örnek olarak anket, Türk Hava Yolları personeline uygulanmış, konuya ilişkin algıları değerlendirilmiştir.

Araştırmanın son bölümünde ise tartışma, genel sonuç ve öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Büyüme, Küçülme, Sivil Havacılık, Türk Hava Yolları

ABSTRACT and KEY WORDS

One of the most important aims of the organisations is to reach to optimum size. Primarily organisations should determine their current conditions. Afterwards in order to reach to an aimed size, organisations use downsizing or up sizing strategies. If the organisation is smaller than its necessary size, upsizing strategies can be used. If the organization is bigger than its necessary size then downsizing strategies should be used.

The present study deals with upsizing and downsizing strategies in business organizations. There is a general introduction in the beginning before the main chapters. This study consists of three main chapters. The first chapter is an introduction to the study and introduces the subject, goals, hypothesis and method of the study.

The second chapter of the study explains upsizing, downsizing; upsizing and downsizing strategies and analysis methods. The available and convenient strategies that each business organization applies to achieve the required size is discussed in this chapter.

The third chapter of the study dwells on questionnaire and statistics. This section first presented a survey to identify the subject which has been discussed in the pervious chapters.

Finally discussion, general conclusion and suggestions are presented.

Keywords: Upsizing, Downsizing, Civil Aviation, Turkish Airlines

İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ	İ
İTHAF	İİ
ÖNSÖZ.....	İİİ
ÖZET VE ANAHTAR KELİMELER	İV
ABSTRACT AND KEY WORDS	V
İÇİNDEKİLER.....	VI
ŞEKİLLER DİZELGESİ	XI
TABLolar DİZELGESİ.....	XII
GRAFİKLER DİZELGESİ.....	XIII
KISALTMALAR DİZELGESİ.....	XIV
GİRİŞ	15

BİRİNCİ KESİM

ARAŞTIRMA HAKKINDA AÇIKLAMALAR

1.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE ÖNEMİ	17
1.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	18
1.3. ARAŞTIRMANIN AMACI	20
1.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	20
1.5. ARAŞTIRMANIN BİLGİ DERLEME VE İŞLEME ARAÇLARI	20
1.6. ARAŞTIRMA PROBLEMİNİN TANIMI	21
1.7. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI.....	21
1.8. ARAŞTIRMANIN KAVRAM TANIMLARI.....	21
1.9. ARAŞTIRMANIN SUNUŞ SIRASI.....	23

İKİNCİ KESİM

ÖRGÜTSEL BÜYÜME, KÜÇÜLME VE ANALİZ YÖNTEMLERİ

2.1. ÖRGÜTSEL BÜYÜME	24
2.1.1. Örgütsel Büyümenin Tanımı.....	25
2.1.2. Örgütsel Büyümenin Nedenleri, Güdüleri ve Ölçütleri.....	26
2.1.2.1. Örgütsel Büyümenin Nedenleri	26
2.1.2.2. Örgütsel Büyümenin Güdüleri	27
2.1.2.3. Örgütsel Büyümenin Ölçütleri	28
2.1.2.3.1. Kantitatif (Nicelik) Büyüklük Ölçütleri	29
2.1.2.3.2. Kalitatif (Nitelik) Büyüklük Ölçütleri.....	30
2.1.3. Örgütsel Büyüme Süreci.....	31
2.1.3.1. Örgütsel Büyümenin Kaynakları	31
2.1.3.2. Örgütün Büyüklük Düzeyi	32
2.1.3.3. Örgütsel Büyümenin Hızı	33
2.1.3.4. Örgütsel Büyüme Kararının Verilmesi	34
2.1.4. Örgütsel Büyümenin Evreleri	35
2.1.4.1. Büyümenin Yaratıcılık Evresi	35
2.1.4.2. Büyümenin Yönlendirme Evresi	36
2.1.4.3. Büyümede Yetki Devri Evresi.....	36
2.1.4.4. Büyümede Koordinasyon Evresi.....	37
2.1.4.5. Büyümenin Dayanışma Evresi	37
2.1.4.6. Büyümede Varoluş Evresi.....	40
2.1.4.7. Büyümede Hayatta Kalma Evresi.....	40
2.1.4.8. Büyümenin Başarı Evresi.....	41
2.1.4.9. Büyümede Yükselme Evresi	42
2.1.4.10. Büyümenin Olgunluk Evresi	42
2.1.5. Örgütsel Büyüme Stratejileri	43
2.1.5.1. Örgüt İçi Büyüme (Internal/Organic Growth).....	44
2.1.5.1.1. Bütünleşme Stratejileri (Integration Strategy).....	44
2.1.5.1.1.1. Yatay Bütünleşme Stratejileri (Horizontal Integration)	45
2.1.5.1.1.2. Çeşitlendirme Stratejileri (Diversification Strategies).....	48

2.1.5.1.2.1. Tek Yönlü Çeşitlendirme (Concentric Diversification)	49
2.1.5.1.2.2. Çok Yönlü Çeşitlendirme (Yığışım)	49
2.1.5.1.2.3 Yatay Çeşitlendirme (Horizontal Diversification)	50
2.1.5.2. Örgüt Dışı Büyüme (External / Internal Growth).....	50
2.1.5.2.1. Birleşme (Çeşitlenme) Stratejileri (Merger).....	51
2.1.5.2.1.1. Yatay Birleşme (Horizontal Merger)	51
2.1.5.2.1.2. Dikey Birleşme (Vertical Merger)	52
2.1.5.2.1.3. Aykırı Birleşme (Conglomerate Merger)	52
2.1.5.2.1.4. Türdeş Birleşme (Congeneric Merger).....	52
2.1.5.2.2. Satın Alma Stratejileri (Acquisition/Takeover).....	53
2.1.5.2.3. İşbirliği Stratejileri/Stratejik İttifaklar (Strategic Alliances)	53
2.1.5.2.3.1. Ortak girişimler (Joint-Ventures).....	54
2.1.5.2.3.2. Lisans Anlaşmaları (License Agreements).....	54
2.1.5.2.3.3. Satış Yetkisi Verme veya Satış Acenteliği (Franchising) ...	55
2.1.6. Strateji Seçimi	55
2.1.7. Örgütsel Büyümenin Sonuçları	56
2.1.7.1. Örgütsel Büyümenin Olumlu Sonuçları.....	56
2.1.7.2. Örgütsel Büyümenin Olumsuz Sonuçları	57
2.1.7.3. Büyürken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar	58
2.2. ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME.....	61
2.2.1. Örgütsel Küçülmenin Tanımı.....	62
2.2.2. Örgütsel Küçülmenin Tarihçesi	63
2.2.3. Örgütsel Küçülmenin Nedenleri.....	65
2.2.4. Örgütsel Küçülmenin Amaçları	67
2.2.5. Örgütsel Küçülme Stratejisi Uygulamalarında Yapılması Gerekenler.....	69
2.2.6. Örgütsel Küçülme Stratejileri	75
2.2.6.1. İşgücü Azaltma Stratejisi	75
2.2.6.2. İşlerin Yeniden Yapılandırılması Stratejisi.....	80
2.2.6.3. Sistemik Stratejiler.....	82
2.2.7. Örgütsel Küçülme Stratejilerinin Uygulanması.....	83
2.2.7.1. Yaklaşım Stratejisinin Uygulanması	83
2.2.7.2. Katılım Stratejisinin Uygulanması	83

2.2.7.3. Liderlik Stratejisinin Uygulanması.....	84
2.2.7.4. İletişim Stratejisinin Uygulanması	84
2.2.7.5. Hazırlık Stratejisinin Uygulanması.....	85
2.2.7.6. Destek Stratejisinin Uygulanması.....	86
2.2.7.7. Maliyet Azaltma Stratejisinin Uygulanması	86
2.2.7.8. Uygulama Stratejisinin Uygulanması	87
2.2.8. Örgütsel Küçülmeye Yakın Kavramlar	87
2.2.9. Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing).....	88
2.2.10. Kaizen Felsefesi	90
2.2.11. Toplam Kalite Yönetimi	91
2.2.12. Yalın Organizasyon ve JIT	93
2.2.13. Temel Yetenekler (Core Competence)	96
2.2.14. Benchmarking (Kıyaslama)	99
2.2.15. Küçülmenin Organizasyon Üzerindeki Olumlu Etkileri	101
2.2.16. Küçülmenin Organizasyon Üzerindeki Olumsuz Etkileri	103
2.2.17. Küçülme Stratejisi Uygulamalarında Ortak Hatalar ve Neticeler	105
2.3. ANALİZ YÖNTEMLERİ.....	108
2.3.1. Dış Çevre Analizi	108
2.3.1.1. Genel / Uzak Dış Çevre Analizi	110
2.3.1.2. Sektör / Yakın Dış Çevre Analizi	113
2.3.1.3. Rakip Firma Analizi.....	118
2.3.1.4. Sektör Dış Çevre Analizinin Yorumlanması ve Kullanılması	119
2.3.2. İç Çevre Analizi.....	120
2.3.2.1. Üstünlük	121
2.3.2.2. Zayıflık.....	123
2.3.3. Durum Belirleme Analizleri.....	124
2.3.3.1. SWOT Analizi	124
2.3.3.1.1. SWOT Analizinde Olası Kombinasyonlar	129
2.3.3.2. Performans Güçleri Analizi.....	133
2.3.3.3. Denge Analizi	134
2.3.4. Portföy Analizi	134
2.3.4.1. BDG Matrisi	136

2.3.4.2. GE / Mc Kinsey Matrisi	137
2.3.4.3. Stratejik Kümeleme Matrisi	140
2.3.4.4. Hofer Analizi	141

ÜÇÜNCÜ KESİM

TÜRK HAVA YOLLARI UYGULAMASI

3.1. ANA KÜTLE VE ÖRNEKLEMİN SEÇİMİ	145
3.2. ANKET FORMUNUN OLUŞTURULMASI VE DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ.....	146
3.2.1. Anket Sonuçlarına Genel Bakış	146
3.2.2. Analiz Sonuçları Genel Özet.....	157
TARTIŞMA, GENEL SONUÇ VE ÖNERİLER.....	159
KAYNAKÇA.....	166
BİYOĞRAFI.....	183
EK 1. ANKET FORMU.....	184

ŞEKİLLER DİZELGESİ

Şekil 2-1 : Greiner'in Beş Aşamalı Örgütsel Büyüme Modeli	38
Şekil 2-2 : Churchill'in Büyüme Evreler	43
Şekil 2-3 : İşletme İçi Büyüme Stratejileri.....	50
Şekil 2-4 : Birleşme ve Satın Alma Stratejileri	52
Şekil 2-5 : İşletme Satın Almaları (Acquisitions)	53
Şekil 2-6 : Porter'in Beş Güç Analizi	114
Şekil 2-7 : Performans Güçleri Analizi Örneği	133
Şekil 2-8 : Denge Analizi Örneği	134
Şekil 2-9 : BDG Büyüme-Pazar Payı Matrisi	137
Şekil 2-10 : Yönlendirici Politika Matrisi	138
Şekil 2-11 : Hofer İş Birimleri Portföy Yönetim Matrisi.....	142

TABLOLAR DİZELGESİ

Tablo 2-1 : Büyümenin Beş Evresindeki Örgütsel Uygulamalar	39
Tablo 2-2 : Örgütsel Gelişimin Evreleri	39
Tablo 2-3 : American Management Association'ın Downsizing (Küçülme) Öncesi ve Sonrası Bir İşletme Üzerinde Yaptığı Ölçüm Sonuçları	67
Tablo 2-4 : Küçülmenin Arzulanan Sonuçlardaki Etkileri	69
Tablo 2-5 : Küçülme Stratejileri	82
Tablo 2-6 : Klasik ve Küçülmüş Yeni Örgüt Karakteristikleri	103
Tablo 2-7 : Küçülmenin Olumsuz Etkileri ya da Kirli Düzine	105
Tablo 2-8 : SWOT Analizi Stratejileri	129
Tablo 2-9 : SWOT Matrisi	132
Tablo 2-10 : GE / McKinsey Matrisi	139
Tablo 2-11 : Pazar ve Rekabet Durumuna Göre Stratejik Kümeler	141
Tablo 3-1 : On Birinci Soruya Verilen Cevapların Frekansları	153
Tablo 3-2 : On Yedinci Soruya Verilen Cevapların Frekansları	154
Tablo 3-3 : Yirmi Altıncı Soruya Verilen Cevapların Frekansları	155
Tablo 3-4 : On Beşinci Soruya Verilen Cevapların Frekansları	156

GRAFİKLER DİZELGESİ

Grafik 3-1 : Katılımcıların Cinsiyet Durumları Çubuk Grafiği	147
Grafik 3-2 : Katılımcıların Eğitim Durumları Çubuk Grafiği.....	147
Grafik 3-3 : Katılımcıların İşteki Konumları Çubuk Grafiği	148
Grafik 3-4 : Katılımcıların Çalışma Yılları Çubuk Grafiği.....	148
Grafik 3-5 : Katılımcıların Yaş Dağılım Grafiği	149

KISALTMALAR DİZELGESİ

THY A.O.	: Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı
SPSS	: Sosyal Bilimler İstatistik Programı [Statistics Program for Social Sciences]
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
SWOT	: Üstünlük [Strength]- Zayıflık [Weakness] - Fırsat [Opportunity] - Tehdit [Threat]
SİB	: Stratejik İş Birimi
BDG	: Boston Danışmanlık Grubu
GE	: General Electric
R ²	: Belirleyicilik Katsayısı

GİRİŞ

Özel kesimin ekonomideki ağırlığının arttığı günümüz koşullarında, rekabet yoğunlaşmaktadır, bu durum küçük örgütlerin, büyük örgütlerin altında ezilmelerine yol açmaktadır. Büyüme ve büyüklük örgütlerin ortak amaçlarındandır. Büyüklük ölçüleri, başarının değerlendirilmesinde bir ölçüt olarak kullanılır. Birçok yönetici, örgütlerinin başlıca amacı olarak büyümeyi de üretim ve kâr sağlama amaçlarının yanı sıra uzun dönemdeki hedefleri arasında düşünürler. Mamul talebindeki artışların yarattığı fırsatlardan yararlanmak için örgütler, üretimlerini arttırma politikasını uygulamayı arzularlar. Büyük ölçekte üretim faaliyetleri genel olarak maliyetlerde önemli düşüşler sağlar. Rekabetin bulunduğu bir ortamda, işletme yönetici ve girişimcileri firmanın yaşamını sürdürebilmesi ve rakip firmalar karşısında varlığını koruyabilmesi için faaliyetlerin genişletilmesi, hatta daha da güçlenebilmek için başka alanlarda da yatırımlara girişerek büyüme zorunluluğu duyarlar.

İşletmenin hangi büyüklükte kurulacağı konusu; piyasa şartları, hammadde temin imkânları, piyasaya hâkim diğer örgütlerin durumları gibi dış çevre koşulları ile, eldeki sermaye miktarı ve düşünülen yönetim biçimi gibi örgüt içi koşulların değerlendirilmesine bağlıdır. Ayrıca belirli bir ölçekte kurulan bir işletme devamlı aynı ölçekte faaliyet göstermez. Zira iktisadî yaşamın kendisi de hiçbir zaman statik değil, tersine dinamik bir yapıya sahiptir. Buna bağlı olarak büyüyen ve gelişen işletmeler olacağı gibi bazı işletmeler de küçülüp yok olacaklardır. Şüphesiz ki bugün, tarihte şimdiye kadar görülmemiş sayıda büyük ölçekli işletmeler bulunmaktadır. Bu gelişimde 18. yüzyılda ortaya çıkan ve sınır tanımaz bir biçimde gelişen sanayi devrimi ile günümüzdeki hızlı teknolojik gelişimin büyük bir rolü vardır.

Günümüzde işletmeler, daha az hiyerarşiye sahip ve değişimlere karşı daha kolay uyum sağlayabilen yapılara bürünerek küreselleşme ve hızlı teknolojik değişimler karşısında hayatta kalma mücadelesi vermektedirler. İşletmeler kârlarını

arttırmak, maliyetlerini azaltmak ve dolayısıyla rekabet güçlerini arttırabilmek için küçülmeye giderler. İşletme çevresindeki baş döndürücü değişim, esnek üretim anlayışı ve bu değişimin hızına kısa sürede ayak uydurma gereği, ekonomik dalgalanmalar, nakit sıkıntısı, ekonomik ve siyasal belirsizlik gibi çeşitli sebepler küçülmeyi birçok şirket için kaçınılmaz kılmaktadır. Ayrıca, bilgi teknolojilerinin gelişimi ve bu teknolojilerin işletmelerin tüm yönetsel ve örgütsel süreçlerinin yeniden yapılanmasında kullanılması örgütsel kademelerin azalmasına ve yataylaşmasına, yani küçülmeye imkân sağlamaktadır.

İşletme kaynaklarını, gelişen iç ve dış çevresel şartlara göre rasyonel olarak kullanmak isteyen çok sayıda şirket hem yerel hem de küresel pazarda rekabet güçlerini devam ettirmek için maliyetlerini düşürmek yoluna gitmişlerdir. Bu süreçte örgütsel küçülme stratejilerini kendi bünyelerine uyarlamak işletme yönetimlerinin en önemli görevi haline gelmiştir. İşletmeler bu amaçları gerçekleştirmek için örgütsel yapıyı küçültme yoluna gitmekte, kademe azaltmayı hedeflemekte ve sürekli iyileştirmeye odaklanmaktadır. İşletmelerin örgütsel küçülmelerine yardım eden faktörlerin başında kendilerini en iyilerle karşılaştırma eğilimleri, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler etkili olmaktadır. Örgütsel küçülme sırasında, çalışanlar tarafından yaşanan irade dışı iş kaybı, kendileri ve aileleri üzerinde pek çok psikolojik, sosyal ve finansal etkiler yaratmaktadır.

İnsanların yaşamları boyunca karşılaştıkları sorunlara çözüm arayışları zamanla bu çözümleri modeller üzerinde arama yaklaşımını doğurmuştur. Matematik ve bilgisayardaki gelişmeler dış dünyanın problemlerini matematiksel olarak modelleyip çözerek, bu çözümleri gerçek hayata yansıtma olanağı vermiştir.

Günümüzde işletmeler gerek rekabetin, gerekse çevresel şartların etkileri sebebiyle kendilerini ve çevrelerini sürekli analiz etmek zorundadırlar. Çevredeki değişme ve gelişmeler işletmelere fırsatların yanı sıra tehlikeler de getirmektedir.

Yukarıda bahsedilen konular ışığında bu doktora tezinde teorik konular uzun araştırmalar neticesinde hazırlanmış olup; uygulamada da ihtiyaçlara yönelik neticelere varabilmek için çaba sarf edilmiştir.

BİRİNCİ KESİM

1. ARAŞTIRMA HAKKINDA AÇIKLAMALAR

Bu bölümde araştırmanın konusu, hipotezleri, amacı ve yöntemi detaylı olarak açıklanmıştır.

1.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi

Büyüklik işletmenin yapısına, büyüklüğüne ve amacına göre değişiklik göstermektedir. Öncelikle işletmelerin mevcut durumlarını belirlemek gerekir. Arzu edilen büyüklüğe ulaşmak için küçülme veya büyüme stratejilerini kullanırlar. Eğer işletme olması gerekenden küçükse, büyüme stratejileri kullanılır veya olması gerekenden büyükse büyüme stratejileri kullanılır ve uygun büyüklüğe ulaşmaya çalışır.

Büyüme, belli bir zaman süreci içinde, işletmenin belli bir ölçekten başlayarak yapısını oluşturan maddi ve benzeri unsurlarda meydana gelen niceliksel ve niteliksel bir dizi değişim ve gelişim faaliyetidir. Bu faaliyet “kârlarda”, “satışlarda”, “pazar payında” ve “üretim”deki artışlar şeklinde de kendini gösterir. İşletme yönetimi, yoğun büyüme stratejilerini, bütünleştirici büyüme stratejilerini çeşitlendirerek ve büyüme stratejilerini kullanarak büyüme yoluna gider. Bununla birlikte, uygulanan yöntemler sonucunda işletme yönetimi gereğinden fazla büyükse ve küçülmeye karar verirse, küçülme stratejilerini kullanarak arzu edilen büyüklüğe ulaşır.

Küçülme (downsizing), işletmenin rekabet yeteneğini geliştirmek, verimliliğini artırmak ve maliyetleri azaltmak amacıyla, işgücünü ve çalışma yöntemini değiştirmeye yönelik işletme yönetimi tarafından uygulanan bir stratejidir. Örgütsel küçülmede örgütsel değişim, yeniden yapılanma, süreç yenileme, dış kaynaklardan yararlanma, değişim mühendisliği, yalın organizasyon, temel yetenekler gibi

stratejiler kullanılarak gerçekleştirilebilir. İşletme yöneticileri bunlardan hangilerini kullanacaklarına iyi karar vermelidirler.

İşletmeler, küresel pazarda rekabet avantajını yakalayabilmek, uzun vadede yaşamlarını sürdürebilmek ve sınırlı kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanabilmek için doğru ve tutarlı stratejiler geliştirip organizasyonun etkinliğini arttıran kararlar almak zorundadır. Yöneticilerin bu kararları alırken işletmenin mevcut büyüklüğünde hangi stratejileri uygulayacağına karar vermesi çok önemlidir. Günümüz ekonomik koşullarında artan rekabetin yoğunluğu, teknolojik gelişmeler ve müşteri beklentilerindeki çok hızlı değişimler göz önünde bulundurulduğunda işletmelerin sektörde başarılı olabilmesi, yukarıda bahsedilen dış çevre koşullarına uyum sağlayabilmesi, en uygun büyüklüğe ulaşması ve faaliyetlerini bu büyüklükte sürdürmesi ön plana çıkmaktadır. Bu yüzden, işletmeler mevcut durumlarını doğru analiz edip, maliyetlerinin en düşük olduğu, arz ettiği ürün veya hizmetlerin taleple istenilen fiyat seviyesinde bulunduğu, sınırlı kaynaklarını en verimli ve etkin şekilde kullanıp kapasitesinden tam olarak faydalandığı seviyeye ulaşabilmek için büyüme ve küçülme stratejileri uygulamaktadır. Ülkemizde bu alanda oldukça sınırlı akademik çalışmalar yapılmıştır. İşletmelerde büyüme ve küçülme konularını birlikte ele alan yol gösterici detaylı bir çalışma bulunmamaktadır. Yapılan bu çalışma bu alandaki boşluğun doldurulmasına önemli katkıda bulunacaktır. Hızla gelişen ülkemizde özellikle sivil havacılık sektöründeki ticari işletmelere bu çalışmanın yol gösterici olacağı ve yapılacak çalışmalara yön vereceği düşünülmektedir.

1.2. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmada 5 temel hipotez ele alınacaktır:

Hipotez 1 :

H0: "Büyüme faaliyetlerinin uygulanması, rekabet üstünlüğü ve piyasa liderliği için gereklidir."

H1: "Büyüme faaliyetlerinin uygulanması, rekabet üstünlüğü ve piyasa liderliği için gerekli değildir."

Hipotez 2:

H0: "Büyüme ve küçülme çalışmalarının getirisi, bu çalışmalara ayrılan bütçe ile doğrusal olarak ilişkilidir."

H1: "Büyüme ve küçülme çalışmalarının getirisi, bu çalışmalara ayrılan bütçe ile doğrusal olarak ilişkili değildir."

Hipotez 3:

H0: "Büyüme veya küçülme kararı verilmeden önce işletme büyüklüğü hakkında bilgi sahibi olmak gereklidir."

H1: "Büyüme veya küçülme kararı verilmeden önce işletme büyüklüğü hakkında bilgi sahibi olmak gerekli değildir"

Hipotez 4:

H0: "İşletmelerde küçülmenin başlıca nedenleri işletme performansını, faaliyete odaklanma eğilimini ve finansal olanakların değerini arttırma ihtiyacıdır."

H1: "İşletmelerde küçülmenin başlıca nedenleri işletme performansını, faaliyete odaklanma eğilimini ve finansal olanakların değerini arttırma ihtiyacı değildir."

Hipotez 5:

H0: "Finansal büyüme için en iyi araç uzun vadeli dış borçlanmadır."

H1: "Finansal büyüme için en iyi araç uzun vadeli dış borçlanma değildir."

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, ticari işletmelerde büyüme ve küçülme kavramlarını açıklayarak, bir şirketin büyüme, küçülme faaliyetlerinin nasıl yapılacağını, hangi stratejilerden faydalanılacağını ve çalışanların bu konuya ilişkin algılarını göstererek istatistiksel yöntemleri de kullanarak ortaya koymaktır.

1.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada tümdengelim ve tarihsel yöntemler kullanılmıştır. Büyüme ve küçülme konularında daha önce yapılan çalışmalardan yararlanılarak bu konuların tarihsel gelişim süreci açıklanmıştır. Uygulama Türk Hava Yolları işletmesinde yapılmıştır. Bu tez kapsamında, araştırma problemi tespit edildikten sonra literatür çalışması yapılmıştır. Müteakiben hipotezler düzenlenmiştir. Statistics Program for Social Scientists (SPSS) ve R programı kullanılarak çözümlenmeler yapılarak araştırma sorusuna cevap aranmıştır.

1.5. Araştırmanın Bilgi Derleme ve İşleme Araçları

Bu çalışmada büyüme ve küçülme kavramlarından yola çıkarak Sivil Havacılık sektöründe ülkemizde lider işletme konumunda olan THY A.O.'nın çalışanlarının büyüme ve küçülme konularına ilişkin algıları değerlendirilmiştir. Öncelikle, teorik kısım oluşturulurken literatürdeki kitap, makale ve diğer yayınlar taranmıştır. Bu konularda yazılmış tezler incelenmiş ve İnternet kaynakları taranmıştır. Büyüme ve küçülme ile ilgili oluşturulacak fikirlerin geçerliliğini görmek ve araştırmamızdaki ilgili hipotezleri cevaplamak için THY A.O. personeli ile yüz yüze görüşme yöntemiyle anket çalışması yapılmıştır. Uygulama aşamasında THY A.O. işletmesi çalışanlarına uygulanan anket çalışmalarının istatistiksel yöntemlerle değerlendirilmesi yapılmıştır.

Girilen verilerin kullanılması suretiyle yapılan istatistiksel analiz incelenmiştir. SPSS ve R istatistiksel analiz paket programları kullanılmıştır.

1.6. Araştırma Probleminin Tanımı

Bugüne kadar yapılan çalışmalarda büyüme, küçülme kavramları birbiriyle iç içe olmasına rağmen birlikte ele alınmamıştır. Bu durum ticari işletmeler üzerine yapılan akademik çalışmalar göz önünde bulundurulduğunda bir eksiklik oluşturmaktadır. Bu çalışmada büyüme ve küçülme stratejileri kapsamlı olarak ele alınmıştır. Rekabet ortamında işletmelerin ne zaman optimum büyüklüğe ulaşacağı ve hangi büyüme, küçülme stratejilerini kullanarak varlığını sürdüreceği ve çalışanların sürece ilişkin algıları bu araştırma probleminin sınırlarını çizmektedir.

1.7. Araştırmanın Sınırları

Bu araştırmanın konusu, büyüme ve küçülme stratejilerinin, organizasyonların en uygun büyüklüğe ulaşmasına etkisi ve çalışanların bu konuya bakış açıları ile sınırlıdır. Bu çalışmada finansal krizler gibi dış faktörler büyümek isteyen şirketlerin büyüme ve küçülme stratejilerini dışsal bir faktör olarak olumsuz yönde etkilese de dikkate alınmayacaktır. Büyüme, küçülme konuları, büyüme ve küçülme stratejileri ve onlara ilişkin analiz yöntemleri, işletme çalışanlarının büyüme ve küçülme faaliyetlerine bakış açılarını gösteren anket, SPSS ve R programı ile yapılan değerlendirmeler araştırma konuları olarak belirlenmiştir.

1.8. Araştırmanın Kavram Tanımları

Büyüme: Bir işletmenin üretim kapasitesi, çalışan sayısı, hâsılatı, girdilerinin toplamı ve olumlu yönde geliştirdiği bütün değişimler büyüme olarak adlandırılabilir. Büyüme aynı zamanda en kısa şekilde bir işletmenin içinde

bulunduğu durumu, rekabet etme ve işletme gúcünü geliştirmesine yönelik her türlü faaliyeti kapsar.

Büyüme Stratejileri: Bir işletmenin pazardaki payını arttırmak ve satışlarını yükseltmek için geliştirdiği stratejilere büyüme stratejileri denir. İç büyüme ve dış büyüme olmak üzere iki önemli büyüme stratejisi vardır ve bu iki büyüme stratejisinin kendi içinde farklı modelleri vardır.

Küçülme: Küçülme bir şirketin yeniden yapılanması olarak değerlendirildiğinde içinde bulunduğu durumdan daha iyi bir duruma ulaşmak için izlediği yol olarak tanımlanabilir. Küçülen bir işletmenin pazardaki rekabet gúcünü arttırmak için harcamalarını bilinçli bir şekilde kısmasıdır.

Küçülme Stratejileri: Küçülme dış kaynak sağlama, toplam kalite yönetimi, kıyaslama gibi yönetim uygulamaları ile ele alınabilir. En önemli küçülme stratejileri iş gücü azaltımı, işlerin yeniden yapılandırılması ve sistematik stratejilerdir.

Analiz Metotları : Analiz metodu çok geniş bir kavramdır ve sistemli çalışmalarda ve araştırmalarda beklenen ve beklenilmeyen sonuçları elde etmek için kullanılır. Doğa Bilimleri, Tıp ve Sosyal Bilimler veri değerlendirmek için çok farklı analiz yöntemleri kullanabilirler. Bir işletme kendi durumunu değerlendirmek için uygun bir analiz yöntemi seçebilir.

SPSS : Sosyal Bilimler İstatistik Programı, sosyal bilimlerde elde edilen verileri değerlendirmek için kullanılan en yaygın istatistik programıdır. SPSS alan çalışması, vaka incelemesi yaparak veri tabanı oluşturur.

R: Bugün birçok analist tarafından kullanılan güçlü ve güvenilir bir istatistik programıdır (Kelley, Lai, & Wu, 2008; Vance, 2009).

Sivil Havacılık: Havacılık sektöründeki en önemli sınıflandırmalardanandır. Askeri amaçlı olmayan bütün özel ve ticari hava yolu taşımacılığını içermektedir. Sivil

havacılık; yolcu ve kargo taşımacılığı gibi düzenli olarak yapılan bütün hava yolu faaliyetlerini tanımlamak için kullanılır.

1.9. Araştırmanın Sunuş Sırası

Bu araştırmada genel bir giriş bölümünden sonra kesimler sırası ile sunulmuştur. Araştırmanın ilk kesiminde, araştırmanın konusu, amacı ve yöntemleri tartışılmıştır. Araştırmanın konusu belirlendikten sonra amaçları açıklanmıştır. Bir araştırmada amaca ulaşmak için yöntemi belirlemek çok önemlidir. İlk kesimde seçilen yöntem tanımlanmıştır. İkinci kesim üç ana başlıktan oluşmaktadır. Bunlar sırası ile büyüme, küçülme ve analiz yöntemleridir. İkinci kesimde büyüme, küçülme ve analiz yöntemleri gibi anahtar kavramlar detaylı bir şekilde tartışılmıştır. Üçüncü kesim yapılan anket çalışması ve istatistik çalışmasından oluşmaktadır. Araştırmada öne sürülen hipotezlerin geçerliliğini ölçmek için uygulamalı örnek olarak THY personeline anket uygulanmış ve konuya ilişkin algıları değerlendirilmiştir. Araştırmanın son bölümünde tartışma, genel sonuç ve öneriler yer almaktadır.

İKİNCİ KESİM

2. ÖRGÜTSEL BÜYÜME, KÜÇÜLME VE ANALİZ YÖNTEMLERİ

Bu bölümde örgütsel büyüme ve küçülme konularının yanı sıra analiz yöntemleri ele alınmıştır.

2.1. Örgütsel Büyüme

Özel kesimin ekonomideki ağırlığının arttığı günümüz koşullarında, rekabet yoğunlaşmakta, bu durum küçük örgütlerin, büyük örgütlerin altında ezilmelerine yol açmaktadır. Büyüme ve büyüklük örgütlerin ortak amaçlarındandır. Büyüklük ölçüleri, başarının değerlendirilmesinde bir ölçüt olarak kullanılır. Birçok yönetici, örgütlerinin başlıca amacı olarak büyümeyi, üretim ve kâr sağlama amaçlarının yanı sıra uzun dönemdeki hedefleri arasında düşünürler. Mamul talebindeki artışların yarattığı fırsatlardan yararlanmak için örgütler, üretimlerini artırma politikasını uygulamayı arzularlar. Büyük ölçekte üretim faaliyetleri genel olarak maliyetlerde önemli düşüşler sağlar. Rekabetin bulunduğu bir ortamda, işletme yönetici ve girişimcileri firmanın yaşamını sürdürebilmesi ve rakip firmalar karşısında varlığını koruyabilmesi için faaliyetlerin genişletilmesi, hatta daha da güçlenebilmek için başka alanlarda da yatırımlara girişerek büyüme zorunluluğu duyarlar.

İşletmenin hangi büyüklükte kurulacağı konusu; piyasa şartları, hammadde temin imkânları, piyasaya hâkim diğer örgütlerin durumları gibi dış çevre koşulları ile, eldeki sermaye miktarı düşünülen yönetim biçimi gibi örgüt içi koşulların değerlendirilmesine bağlıdır. Ayrıca belli bir ölçekte kurulan bir işletme devamlı aynı ölçekte faaliyet göstermez. Zira iktisadî yaşamın kendisi de hiçbir zaman statik değil, aksine dinamik bir yapıya sahiptir. Buna bağlı olarak büyüyen ve gelişen

işletmeler olacağı gibi bazı işletmeler de küçülüp yok olacaklardır. Şüphesiz ki bugün, tarihte şimdiye kadar görülmemiş sayıda büyük ölçekli işletmeler bulunmaktadır. Bu gelişimde 18. yüzyılda ortaya çıkan ve sınır tanımaz bir biçimde gelişen sanayi devrimi ile günümüzdeki hızlı teknolojik gelişmenin de büyük bir rolü vardır.

2.1.1. Örgütsel Büyümenin Tanımı

Bir işletmenin üretim kapasitesinde, çalışanlarının sayısında, satış tutarında, toplam varlıklarının değerinde ve firma değerinde gösterdiği pozitif yöndeki değişimler “büyüme” olarak tanımlanabilir. Büyüme, mevcut işin tanımını değiştirerek ya da faaliyetlerinin hız ve etkinliğini geliştirerek örgütün işlevlerini ve kapasitesini arttırmak olarak da tanımlanabilir. Büyüme; belli bir zaman aralığında bir işletmenin maddi ve beşeri unsurlarda meydana gelen niceliksel ve niteliksel bir dizi değişim ve gelişimi ifade eder. Özüлке, Marshall’ın işletmelerin büyümesi kavramını biyolojik sistemlerin hayat evreleriyle ilişkilendirerek aynen onlar gibi doğan, büyüyen, gelişen ve ölen birer varlık olarak ele aldığından bahsetmiştir. Marshall’ın yanı sıra J.Stephenson, Boulding, A.S.Dewing ve H.Fayol da yaptıkları araştırmalarla konunun gelişmesine önemli katkılarda bulunmuşlardır. İşletmelerdeki büyüme konusunu en geniş şekilde ele alan yazarlardan biri olan Penrose’a göre büyüme terimi genellikle iki şekilde kullanılır. Büyüme ürün miktarındaki, ihracattaki ve satış miktarındaki artışlar gibi yalnız miktar artışlarının yanı sıra bir gelişim ve değişim sürecinin sonucu olarak bir nitelik değişimi ve büyüklük artışını da ifade eder. Kısaca, büyüme işletmenin yapısını oluşturan maddi ve beşeri faktörlerde meydana gelen nicelik artışlarıyla birlikte niteliksel gelişmeleri de gerektirir (Özüлке, 1992: 64–65).

Büyüme işletmenin satış, üretim, çalışan sayısı, harcanan enerji miktarı, yatırım miktarı, pazar payı gibi nicelik itibarıyla bir artışı ifade eder. Ancak, her niceleyici gelişme sonucunda da kesin bir büyümeden bahsedemeyiz. Sayısal gelişme gerekli bir koşuldur ancak büyümeden bahsetmek için niteliksel yani (kalitatif) gelişmeler de gereklidir” (Eren, 2000: 77). Bu ise, işletmenin maddi ve

beşeri unsurların kalitesinin geliştirilmesi ve daha verimli hale getirilmesi demektir. Kullanılan teknolojinin gelişmişliği, yönetim tarzı, örgüt geliştirme kapasitesi, personelin ve diğer kaynakların kabiliyet ve kapasitesi ve hatta hissedarların sayısı, işletmelerdeki niteliksel büyümeyi gösterir (Dinçer, 1998: 150).

Hotamışlı örgütsel büyümeyi örgütlerin kuruluş aşaması ile olgunluk aşaması arasındaki aşamalarda, örgüt bileşenlerindeki; yapı, insan kaynağı, teknoloji, üretim miktarı gibi nicelik yönlü artış ile yönetim stratejisi süreçlerindeki niteliksel artışlar olarak tanımlamıştır (Hotamışlı, 2003: 3). Büyüme, büyük veya küçük çoğu işletmenin gösterdiği bir çabadır. Küçük işletmeler büyüme, büyük işletmeler ise daha çok büyüme çabası içindedirler. Örgütsel büyüme, her işletme için farklı şeyleri ifade eder.

2.1.2. Örgütsel Büyümenin Nedenleri, Güdülleri ve Ölçütleri

Bu başlık kapsamında; büyümenin nedenleri, işletmeleri büyüme sevk eden güdüler ve büyümenin ölçütleri açıklanmaktadır.

2.1.2.1. Örgütsel Büyümenin Nedenleri

Yaşam dinamik bir süreçtir. Canlıların fiziki gelişimleri ve değişimleri ile toplumlar ve bireylerde yaşantılarında bu süreç dâhilinde ihtiyaçlarında değişiklikler gösterirler. Bu değişimleri yeni varlıkların oluşması, teknolojik anlamda yenilikler, rekabetin artması, farklı tüketim eğilimleri gibi aşamalar takip eder. İşletmelerin varlık nedeni ve faaliyetlerinin en önemli amacı kâr etmektir. Kârın artarak devamlılığının sağlanması ise, işletmelerin bu değişimlere ne derece ayak uydurabildiklerine bağlıdır. Değişen şartlara uyum ancak büyüme yoluyla sağlanabilir. Bu da büyümeyi örgütsel açıdan zorunlu bir neden haline getirmektedir. Aynı pazarda ve belli ürünlerle tüketimde doygunluk yaşandığı zaman yeni ürünlerle farklı piyasada faaliyet göstermek işletmelerin stratejilerindedir. Bu yüzden ürün çeşitlendirme stratejileri büyüme nedeni haline gelir. Ürün çeşitlendirmesinden yola

çıkarak ‘‘Kaynaklarda ve kapasitelerde artış meydana getirmenin’’ büyüme sebebi olduğu söylenebilir.

Değişen çevre koşullarına uyum sağlayarak etkili üretim ve pazarlama olanaklarını ele geçirerek, istikrar ve kârlılık elde etmek ve dolayısıyla firma değerini daha yüksek seviyeye çıkarmak şirketlerin büyüme isteklerinin bir başka nedenidir (Öztürk, 2001: 3). Finansman olanaklarının geliştirilebilmesi açısından da büyüme, işletmeler için önemli bir nedendir. İşletmeler sermaye ve para piyasalarından daha büyük ölçüde yararlanabilmek için büyümek zorundadırlar. Bu bakımdan büyüme, işletmelere halka açılma fırsatı sağlar, işletmenin borçlanabilme kapasitesi artar ve işletme tahvil çıkarma olanağı elde eder. Ya da halka açılmayıp oto finansman oranını arttırarak büyüme yoluna gider.

İşletmelerin büyüme nedenlerinden biri de geniş bir pazara hitap etme arzusudur. Yeni pazarlara girebilme ve yeni ürünlerle talebi çekebilme ancak büyüme ile gerçekleştirilebilir. Günümüzde pazar kavramının uluslararası bir nitelik kazandığı ve hatta bazı çevrelerde tek bir dünya pazarından söz edildiği düşünülecek olursa işletmenin gelecekteki büyüklüğü ve başarısıyla hitap ettiği pazarın genişliği arasındaki ilişkinin önemi daha net anlaşılır. Gerek ürünlerin çeşitlendirilmesi ve yeni ürünlerin pazara sunulması, gerekse hem mevcut hem de muhtemel talebin tahmini için yapılan pazar araştırmalarının işletmelere yükleyeceği ek masrafları karşılayabilmek için büyümeye gidilmesi kaçınılmazdır. Atıl kaynaklar oluşursa maliyetlerin yükselmesi kaçınılmaz olur. Verimliliğin arttırılabilmesi ancak atıl kapasitenin ortadan kaldırılmasıyla yani büyümeyle mümkün olur (Özülke, 1992: 68–70).

2.1.2.2. Örgütsel Büyümenin Güdülleri

‘‘İşletmeleri büyümeye yönlendiren çeşitli sebepler vardır. Bunlardan bazıları; en yüksek kâra ulaşma, kaynakların tam kullanımı, teknolojik gelişmeler, yeni pazarlara açılma, ekonomik gelişmeler gibi ekonomik etkenler, bazıları da hırs, yaratıcılık, dinamizm gibi işletmenin

sahipleri, yöneticileri ve çalışanlarıyla ilgili psikolojik ve sosyal etkenlerdir” (Akgüç, 1989: 696).

Güç her zaman cazibe uyandıran bir unsurdur. Güçlü olan hayattaki varlığını sürdürür ve kontrol eden konumunda olur. Büyüme güdüsü, güçlü ve daha değerli olma, başarıların devamının geleceği düşüncesini getirir. Bir başarı ölçüsü olarak görülen büyüme, işletmelerin varlığını sürdürebilmeleri ve hayatta kalabilme şartı olarak da örgütlerde bir güdü oluşturmaktadır. Dolayısıyla büyüklük her zaman güç ve başarı olgularıyla birlikte düşünülmüştür. Güçlü olanın varlığını sürdüreceği ve koşulları denetleyebileceği varsayımı da bu düşünciyi destekler (Özkara, 1999: 140).

“Büyüme güdüsü sadece ekonomik kaynaklı değildir. Büyüme isteğinde psikolojik etmenlerde etkili olmaktadır. Büyük rakipler karşısında ezilme korkusu, eskimiş olma kaygısı, dinamizm, başarılı olma, yaratıcılık gibi psikolojik etmenler de firmaları büyümeye yöneltir” (Kılıçkaplan ve Baştürk, 2007: 4).

İşletmelerde büyüme ihtiyacı, öncelikle işletmenin sahip ve yöneticilerinin kâr etme arzusundan kaynaklanmaktadır. Ancak büyüme ve gelişmenin ilk ve tek güdüsünün kâr olduğu söylenemez. Gerçekte, çoğu zaman kâr ve kârın azamileştirilmesinin ikinci planda kaldığı ifade edilebilir. Özellikle belirli bir büyüklüğe ulaşan işletmelerde kârın ilk amaç olma önemini yitirdiği ve sosyal güdülerin (hırs, güç kazanma, yücelik sağlama, başkalarına yön verme gibi) ön plana çıktığı gözlemlenmektedir.

2.1.2.3. Örgütsel Büyümenin Ölçütleri

Büyüme, hacimce ya da sayıca artışı ifade eder. Üretimde ve satışlardaki sayısal artışlar sayesinde, arzu edilen uygun işletme büyüklüğüne ulaşılarak maliyetler düşürülür. Büyümenin miktar artışını ifade ettiği düşünülürse, işletme büyümesi kavramı gelişim ve değişim sürecinin sonucu olarak, bir nitelik değişimi ve büyüklük artışını ifade eder. Büyüme, belli bir zaman süreci içerisinde işletmenin yapısını oluşturan maddi ve beşeri faktörlerin nicelik olarak artışının yanı sıra, niteliksel değişimlerini kapsamaktadır (Akın, 1995: 18).

Büyüme geçmişte kapasite, satışlar ve pazar payı artışları gibi fiziksel artışlarla ölçülmüştür. Ancak günümüzde gelişen rekabet koşullarında büyüme, fiziksel gelişmelerin yanında kalite, verimlilik ve yaratılan katma değer artışı olan niteliksel büyüme ile değer kazanır hale gelmiştir. Büyüme bir dereceye kadar sağlıklıdır. Belirli bir aşamadan sonra sağlıklı ve dengesiz büyüme örgüte zarar verebilir. Büyüme niceleyici ve niteleyici ölçütlerin dengesinin sağlanması ile anlamlı bir hal alır. Sıralanacak ölçütlere bakıldığında niceleyici ölçütün, ölçülebilir fiziksel büyümeleri ve objektif değerleri ifade ettiğini, niteleyici ölçütlerin ise işletmenin üretimine yansıttığı kalite anlayışı, işletmeye genel bakış açısı ve çalışan standartlarındaki üstünlükler olarak nitelendirilebilir. Üretim faktörlerinin, üretimde verimliliğin sağlanması ve tüketicinin istediği nitelikte ürün ve hizmeti gerçekleştirebilecek şekilde kullanılabilmesi de niteleyici ölçütler olarak değerlendirilebilir.

2.1.2.3.1. Kantitatif (Nicelik) Büyüklük Ölçütleri

İşletmeler, çeşitli faaliyet alanları ve sektörler için ayrılmıştır. Bu bölümlendirmelerden dolayı örgütsel büyümelerde temel alınacak ölçütler farklılık gösterecektir. Genel olarak sayısal yani niceleyici ölçütler olarak; şirketin toplam varlıklarının defter değeri, piyasadaki firma değeri, toplam satış hacmi, toplam çalışan sayısı, örgütsel karmaşıklık derecesi, yatırım ve üretim hacmi, çalışanların sayısı, belirli bir süre içinde yapılan satış miktarı, ödenen ücret ve aylıkların toplamı, kullanılan hammadde miktarı, harcanan enerji miktarı, sermaye miktarı, kullanılan makine ve tezgâhların sayısı, işlenen veya yararlanılan toprağın genişliği gibi ölçütler sayılabilir. Ülgen ve Mirze de sayısal büyüme ve gelişmenin, işletmenin özelliklerine göre; satış gelirinde, ürün çeşitliliğinde, kaynak büyüklüğünde (çalışanların sayısı, sermaye büyüklüğü), varlık büyüklüğünde (yatırımlarda artış) ve kapasite kullanımını gibi unsurlarda niceliksel bir artış ifade etmekte olduğunu söylemiştir (2006: 201). Dinçer nicelik olarak büyüme söz konusu olduğunda, seçim yapmaya yardımcı olacak üç önemli kıstas olarak şunları sıralamıştır:

- Seçilen büyüme aracının homojen olması isteniyorsa, para değerindeki dalgalanmalardan bağımsız olan üretim veya satış hacimleri kullanılmalıdır. Bu ölçüler, daha çok demir-çelik ve çimento gibi üretim çeşidinin tek veya çok az olduğu alanlarda kullanılır.
- Üretim çeşitleri, özellikli ve dolayısıyla değer bakımından birbirinden farklı olan veya çok sayıda mamul üreten sanayi kolunda (otomobil, gıda vb.) ölçü olarak satış tutarlarını almak daha uygun olmaktadır.
- Bazen de maddi ve beşeri varlıkların sayısı veya hacmi, büyüklük göstergesi olabilir. Bu ölçüde daha çok hizmet işletmelerinde (hastanelerde yatak sayısı, tarım işletmelerinde toprağın genişliği, bankalarda personel sayısı gibi) kullanılmaktadır. (Dinçer, 1998: 150).

2.1.2.3.2. Kalitatif (Nitelik) Büyüklük Ölçütleri

“Nitelik olarak büyüme, işletmede bulunan unsurların kalitesinin yükselmesiyle ilgilidir. Niteliksel büyüme işletmelerde fark edilebilir ama sayısal olarak ifade edilmesi oldukça güçtür. Ancak, nitelik olarak büyüyen işletmenin sayısal olarak ölçülebilecek diğer alanlarda da gelişim göstereceğinden hareketle elde edilen sayısal girişimin bir anlamda, nitelikli artıştan olduğu söylenebilir” (Ülgen, Mirze, 2004: 201).

İşletmelerin büyüklüğünü ölçmedeki niteleyici ölçütler olarak; sermayedar sayısı, yönetim biçimi, üretim faktörleri verimliliği, bölgeye yönelik olma, örgütsel karmaşıklık derecesi, işletmenin sanayi dalındaki durumu, çalışanların eğitim düzeyi sayılabilir.

Bilgi, ekonomik kalkınma, teknoloji ve sosyal gelişme birbiriyle ilişkili kavramlardır. Bilgili nesillerin yetiştirilmesi, eğitimin yaygınlaştırılması ve eğitim seviyesinin yükseltilmesiyle sağlanabilir. Gelişmenin önemli unsurlarından olan yetişmiş insan gücü eğitimle sağlanmaktadır. Bir ülkenin geleceğini eğitilmiş insan gücü belirlemektedir (Tutar, 2008). Bu durum işletmelerin büyümeleri açısından niteliksel ölçütlerin önemini ortaya koymaktadır. Teknolojideki hızlı değişimler ve

tüketicilerin ihtiyaçlarına çabuk cevap verebilmek örgütlerde verimlilik ve kalite artışını, fiziksel artışlarla beraber önemli kılmaktadır. Kalite, üretimde ve hizmette standartlaşmayı gerektirir. Standartlarda yakalanacak gelişmeler, örgütün, faaliyet gösterdiği pazarda avantajlı olmasını sağlayacaktır. Kalite anlayışı yaklaşımı, büyümeyi hedefleyen işletmeler için zorunlu hale gelmiştir. Özellikle uluslararası piyasalarda kalitenin ve standardın belgelenmesi müşteri potansiyeli açısından son derece önemlidir. Yüksek standartlar, rekabet avantajını ve pazarda büyümeyi beraberinde getirecektir.

2.1.3. Örgütsel Büyüme Süreci

“Büyüme, örgütlerin kaynakları ve çevrelerinin gereksinimleri ile yakından ilgilidir. Bir örgütün büyümesi, ürettiği ürün ya da hizmetlere talebin fazla olması ve ihtiyacı olduğu kaynaklara kolayca ulaşabilmesine bağlıdır” (Özkara, 1999: 140).

Rekabet ortamında hayatta kalabilmek için en güvenilir yol pasif bir biçimde olacakları beklemek değil, sürekli büyümeye çalışmak, hızlı ve aktif bir şekilde hareket etmektir. Örneğin THY'nin misyonu yurtiçinde ve dışında güvenli, rahat bir havayolu ulaşımını sağlamaktır. THY bu amaçla her yıl yeni noktalara uçmakta, uçak filosunu yeni uçaklarla zenginleştirmektedir. Bu arada eskiyen uçakları satmaktadır, zarar eden veya kâr getirmeyen hatlar kapatılmaktadır (Karafakıoğlu, 2005: 23). Bu yenilenme ve değişimler büyüme sürecini sürekli canlı tutmaktadır.

2.1.3.1. Örgütsel Büyümenin Kaynakları

Doğada hiçbir kaynak sınırsız değildir. Her varlığın yaşamını sürdürebilmesi ve büyüme evrelerini gerçekleştirebilmesi için belirli faktörlere ihtiyacı vardır. İşletmelerin büyümeleri için de belirli faktörler gerekir. Bunlar temel olarak üretim faktörleri ve beşeri faktörlerdir. İşletme sahip olduğu ve uygun şartlarda ulaşabileceği kaynakları, stratejik büyüme ve planlamanın en verimli şekilde hazırlanabilmesi için çok iyi belirlemek zorundadır. Özkara (1999: 142) biyolojik

organizmalar için büyümenin içsel olarak genetik kodlara ve dışsal olarak beslenme olanaklarına bağlı olmasından yola çıkarak, toplumsal organizmalar için de büyümenin içsel olarak kaynakların yeterliliğine ve geliştirilebilirliğine, dışsal olarak da tüketicinin gereksinimlerinin değişmesi, toplumsal talepler, yasalar ve rekabet gibi koşullara bağlı olduğunu savunmaktadır.

“İşletme doğuşunu ve büyümesini, kuruluş işine girişen ve bunun için gerekli yaşama gücü, yaratma yeteneği, ileriye görme becerisi ve riski yüklenme yürekliliğine sahip bulunan girişimciye borçludur” (Tosun, 1992: 43).

2.1.3.2. Örgütün Büyüklük Düzeyi

Özülke (1961: 128), Keskinöglü’na atıfta bulunarak “İşletmenin büyüklüğü girişimci tarafından bir araya getirilen üretim araçlarının tümünün hacmidir.” der. İşletme büyüklüğü çeşitli üretim faktörlerinin toplamından oluşan işletmenin kuruluş aşamasından başlayıp, faaliyet sürecinin sonuna kadar etkileyen bir olgudur. Yeni bir işletme kurulurken işletmenin hedeflenen giderleri ile gelirleri arasında en uygun dengenin kurulmasına olanak sağlayan büyüklükte kurulması gereklidir. Olması gerekenden fazla büyüklükte kurulan bir işletme üretim gücünün hepsini kullanamayacağından dolayı verimsiz çalışacaktır. Gerektiğinden daha küçük üretim gücü ile işe başlayan bir işletmede gelecekteki talep artışlarına cevap veremeyeceğinden dolayı büyümekte zorlanacaktır. Bu sebeplerden dolayı bir işletme kurulurken, hem maddi dengelerini iyi kurmalı, hem de gelecekteki fırsat ve riskleri iyi analiz edilmelidir. Belli bir büyüklükte faaliyete başlandıktan sonra bunu artırmak ileri aşamalarda daha zor olmakta ve bazen mümkün olmamaktadır (1992: 4). İşletmenin parasal kaynakları, insan kaynakları, teknolojik kaynaklarının niceliği ve niteliği, örgütün ürettiği ürün ya da hizmetleri satın alanların sayısı büyüklüğün belirlenmesi için kullanılabilir. Aslında bir işletmenin ne kadar büyüyebileceğini belirleyen temel ölçüt, o işletmenin ürün ya da hizmetlerine olan taleptir (Özkara, 1999: 141).

Penrose, yönetim faktörü ve yönetim otoritesinin işletmenin büyüklüğünün belirlenmesi konusundaki etkilerini incelemiştir. İşletmeye yönetsel bir birim niteliği kazandıran unsurlar, merkezci ve bağımsız bir yönetime sahip olmasıdır. Bu uyumlaştırma organının emir-komuta otoritesinin uzandığı saha, ekonomik birimin sınırlarını çizer. Çizdiği bu sınırlar içinde kalan büyüklük, işletmenin büyüklüğünü oluşturur (Tosun, 1992: 17).

2.1.3.3. Örgütsel Büyümenin Hızı

Büyüme hızı; işletmenin belirli bir dönemdeki büyüklüğünün ne ölçüde arttığını ifade eder. Örgütler büyürken büyüme hızının ne olacağı ve ne kadar büyüebileceği önemli bir sorundur. Doğada, büyüme süreci diğer canlılara göre daha hızlı olan canlıların yaşam ömrü daha kısa olmaktadır. Büyüme hızı, büyüme evrelerinin her aşamasının doyuma ulaşması sürecine göre belirlenmelidir. Kısa sürede hızla büyüyen işletmelerde özellikle idari sorunların ortaya çıktığı, organizasyon içinde koordinasyon ve kontrolün güçlüklerle sağlanabildiği ve işletmede gayretleri dağıtan bir kargaşa meydana geldiği gözlemlenebilir. Özellikle önemli ölçüde planlama ve koordinasyona ihtiyaç duyulan sanayi kollarında, hızlı bir büyüme gerçekleştirilemez. Bir örgütün büyüme hızı, sermaye, iş gören sayısı, üretim kapasitesi ya da üretim miktarı gibi kriterlerin belirli bir döneme oranlanması yoluyla hesaplanabilir (Tosun, 1990: 489).

Rekabetin yoğun olduğu bir ekonomide işletmenin büyüme hızı, en az rakiplerinin büyüme hızı kadar olmalıdır. Eğer güçlü rakipler karşısında belli bir tempo yakalanamaz ise işletmenin yaşama gücü tehlikeye girer. Bu durumda kalan bazı işletmeler pazardan çekilerek faaliyetlerine son vermek zorunda kalabilirler. Kontrollü büyüme, işletmelerin yaşayacağı kayıpların minimize edilmesini sağlar. Kontrolsüz hızlı büyüme, örgütün büyüyen parçalarının yönetiminde sorunlar yaşanmasının yanı sıra, birimler arası koordinasyonun bozulmasına neden olacaktır. Marshall büyüme hızı yüksek olan işletmelerin daha çabuk yorulduğunu hava ve güneş ışığı için rekabet eden ormandaki ağaçlara benzeterek önceleri hızla büyüyen fidanların bir süre sonra diğerlerinden daha cılız kaldıklarını örnek vererek

açıklamıştır. Clark ise hızlı büyümenin ortaya çıkardığı sorunları önlemek amacıyla kuruluş aşamasında pazar tahminlerini aşan bir hacimde kurulmayı ve bir süre atıl kapasite ile çalışmayı göze almak gerektiğini böylece büyüme sırasında ortaya çıkan sorunlardan bir kısmının kuruluş aşamasına aktararak çözümlenebileceğini savunmuştur. Ancak yeni ürün ya da hizmetlerine ilişkin olarak yeni yöntemlerin söz konusu olmadığı durumlarda yavaş büyüme daha uygundur ve daha az risklidir (Eren, 2000: 43). Teknolojik ilerlemenin hızlı olduğu endüstri dallarında faaliyet gösteren işletmelerin hızlı bir şekilde büyümeleri gerekir. Buna karşın eski ve istikrarlı endüstrilerde ise büyüme yavaş olur.

2.1.3.4. Örgütsel Büyüme Kararının Verilmesi

Girişimciler için büyüme, süregelen bir hedef konumundadır. Yani, büyüme felsefesi "Eğer firmanız büyümemeye karar vermişse, bu karar sonun başlangıcıdır." şeklinde ifade edilmektedir (Longenecker vd., 2005: 307). Akın *Küçük İşletmelerde Büyüme ve Örgütsel Sorunlar* adlı yüksek lisans tez çalışmasında işletmelerin büyüme kararını Clegg ve Petroff'un çalışmalarına atıfta bulunarak açıklamaktadır (1995 : 19). Büyüme süreci girişimciye çeşitli zorluklar getirecek, her evre sanki işe yeniden başlanıyormuş gibi problemler çıkaracaktır. Büyümeksizin başarılı olmuş şirket görmek, neredeyse imkânsızdır. Sahip yöneticinin kişisel gelire olan isteği ne olursa olsun, büyümeyen bir işletmenin gerçek anlamda başarılı olma şansı yok denecek kadar azdır. Bu durum, başarı ister kârlılık olarak ele alınsın, ister uzun ömürlülük olarak kabul edilsin, doğru bir yargıdır (Petrof vd., 1972: 375). Ram Charan'a (2004: 15) göre şirketlerde büyüme sadece üst düzey yöneticilerin işi olmamalıdır. Şirketler mali zorluğa girdiğinde alınan tasarruf tedbirleri tüm çalışanları ilgilendirdiği gibi, büyümede de herkes sürecin bir parçası olmalıdır. Alt kademe personele bu konuda rehber olarak, büyüme konusunu şirketin bir numaralı gündemi olarak tutacak kişiler yöneticilerdir. Yöneticiler, işletmelerinin uzun vadede yaşamlarını sürdürebilmesi ve rekabet avantajı yakalaması için büyüme kararı vermek zorundadırlar.

2.1.4. Örgütsel Büyümenin Evreleri

Bir işletme büyüme aşamasında farklı dönemeçlerden geçerek erişebileceği ideal büyüme seviyesine ulaşır. Büyüme süreci bir işletmede çeşitli değişiklikler yaparak [evrim] veya işletmeyi daha iyi bir konuma getirecek yeni bir yapılanma [devrim] ile gerçekleşebilir. Her bir şirketin değişme ve gelişme süreci toplumsal ve siyasi yapı ile de yakından ilgilidir. Geleneksel siyasi ve toplumsal yapılar değişme ve gelişme sürecine kapalı iken modern devletlerde işletmelerin gelişme ve büyüme süreci daha yöntemli bir şekilde meydana gelir. Çağdaş işletmelerin gösterdiği büyüme süreci farklı ekonomistler tarafından da ele alınmıştır. İşletmelerin geçirdiği büyüme evreleri alanında en kapsamlı ve yol gösterici çalışmanın Güney Kaliforniya Üniversitesi'nde (USC) Ekonomi Bölümü Yönetim ve Organizasyon programının başında bulunmuş Greiner'ın 1972 yılında *Harvard Business Review* dergisinde yayınlanan "Evolution and Revolution as Organizations Grow" başlıklı çalışmasıdır. Greiner bu çalışmada bir işletmenin büyüme evrelerini beş aşamalı olarak değerlendirmiştir. Bunlar; yaratıcılık evresi, yönlendirme evresi, yetki devri, koordinasyon evresi ve dayanışma evresidir.

2.1.4.1. Büyümenin Yaratıcılık Evresi

Birinci aşamada şirketin kurucuları genel olarak teknik ve yatırım sorunları ile karşılaşır, idareciliği çok önemsemeyenler, bütün enerjilerini üretim ve satış için harcarlar. Bu evrede çalışanlar arasında samimi ilişkiler vardır. Uzun ve özverili çalışmalar şirketin sahipleri tarafından ödüllendirilir. İşletmelerdeki yönetim pazardan gelen tepkilere göre şekillenir ve idareciler müşterilerin tepkilerine göre tavır belirlerler. Şirket yüksek talep ile karşılaştığında üretimini, dolayısıyla çalışan sayısını artırmak zorunda kalır. Bu durumda çalışanların kontrol edilmesi, gelirin güvence altına alınması ve finansmanın kontrolü için yeni bir sermaye yönetim prosedürü geliştirmesi gerekir. Bu durumda yöneticiler genellikle istemedikleri sorumlulukları yüklenmek zorunda kalırlar. Bu da liderlik sorununu ortaya çıkarır. Şirketi içinde bulunduğu karmaşık durumdan kimin kurtaracağı ve karşılaşılan sorunları kimin çözeceği sorusu gündeme gelir. Doğal olarak yeni iş tekniklerini bilen yetenekli ve güçlü bir yöneticiye ihtiyaç duyulur. Aynı zamanda şirket sahibi

yetkilerini yeni bir yöneticiye devretmek istemez. Ancak şirketi daha ileriye götürecek bir yöneticiyi bulmak kaçınılmazdır (Greiner, 1972: 41–2).

2.1.4.2. Büyümenin Yönlendirme Evresi

Greiner'a (1972: 42) göre "Yaratıcılık Evresini" güçlü bir yönetici atayarak başarı ile geçen işletmeler yönlendirici liderliğin rehberliğinde yeni bir büyüme sürecine girerler. Bu süreçte öncelikle iş dağılımı daha profesyonel hale gelir ve yeni pazarlama birimleri oluşturulur; satın alma ve stok birimleri yeniden şekillendirilir, yeni bir teşvik, bütçe ve çalışma standardı benimsenir, işletmede hiyerarşi arttıkça iletişim daha resmi bir şekle bürünür. Bu durumda sorumlulukların büyük bir kısmını en üst düzey yönetici ile onun danışmanları üstlenirken, alt kademedeki yöneticiler kendi alanlarında uzmanlaşan kişiler olarak kalırlar. Yaratıcılık evresindeki işletmelerde bu iş bölümü oldukça büyümüş, çeşitlenmiş ve karmaşıklaşmış yapıyı kontrol etmek için yetersiz kalır. Alt kademedeki çalışanlar kendilerini merkezi bir hiyerarşinin baskısı altında hissederler. Aynı zamanda bunlar pazar hakkında üst kademedeki yöneticilerden daha fazla bilgiye sahiptirler. Ne var ki kendilerini yönetimin ve yapılması gereken ancak yapılamayan işlerin arasında sıkışmış olarak bulurlar. İşte bu durumda alt kademedeki çalışanlara göreceli özgürlük sağlayacak yeni bir reforma ihtiyaç duyulur. Bu durumda da şirketlerin çoğu yetkilerini alt kademelere devretmeye yönelirler. Yetkilerini devretmek istemeyen üst kademe yöneticileri işten ayrılırlar.

2.1.4.3. Büyümede Yetki Devri Evresi

Merkezi yapıdan uzaklaşabilen şirketler yeni bir büyüme evresine geçebilirler. Bu yeni evrede önemli sorumluluklar yerel yöneticilere ve pazarlamacılara devredilir. Motivasyonu artırmak için ödüllendirmeye gidilir. En üst düzey yöneticiler dönemlik raporlar ışığında kendilerini geliştirirler. Yönetim diğer merkezi birimlerle işbirliği içerisinde yeni kazanımlar elde etmeye çalışır. Üst düzey yöneticilerle iletişim oldukça zayıftır. Merkezi otoritenin baskısını hissetmeyen yöneticiler pazara daha çabuk yayılırlar, müşteri taleplerine daha hızlı cevap verirler,

yeni ürünler geliştirebilirler. Ancak bu durum üst düzey yöneticilerde gücü ve yönetimi kaybetme korkusu meydana getirir. İşte bu üçüncü evrede kriz üst düzey yöneticilerin yeniden bütün kontrolü ele geçirme arzuları sonucunda ortaya çıkar. Üst ve alt düzey yöneticilerin koordine içinde çalışmaları sonucunda bu durum aşılarak bir sonraki büyüme evresine geçilebilir (Greiner, 1972: 42–43).

2.1.4.4. Büyümede Koordinasyon Evresi

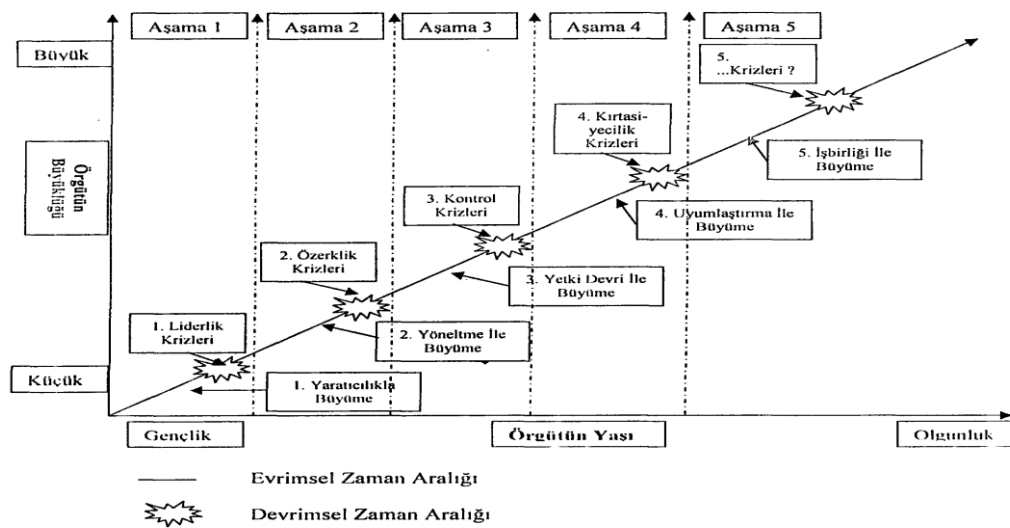
Bu evrede gelişim, koordinasyonu sağlamak için yeni bir sistemin ortaya çıkmasıyla ve üst düzey yöneticilerin yeni sistemi yönetmek ve kontrol altında tutmak için sorumluluklar alması sonucu meydana gelir. Bu aşamadaki bir örgütte merkezden kopmuş birimler üretim gruplarında toplanır. Yapısal planlar ve prosedürler meydana getirilir ve detaylı bir şekilde incelenir. İşletmenin tümünde kontrol programını yürütmek ve yöneticileri de bilgilendirmek için yeni ara elemanlar işe alınır. Her bir üretim birimi yeni bir yatırım birimi olarak faaliyet gösterir. Şirketin bilişim ve veri toplama işleri şirketin ana yönetim merkezinde toplanırken, günlük kararlar merkezden bağımsız alınabilir. Mevcut stoklar ve şirketin toplam kârı işletmenin kimliğini oluşturan bir unsur olur. Koordinasyon evresi sınırlı kaynaklarla işletmenin büyümesine katkıda bulunan önemli bir süreçtir. Ancak merkezdeki yöneticilerle birimlerdeki yöneticiler arasında oluşabilecek güvensizlik bu evrede krize neden olabilir. Uygulanan programlar işletmeye fayda sağlamamaya başlar. Çalışanlar merkezle kendileri arasındaki iletişimi sağlayan ara idarecilerden şikâyetçi olmaya başlarlar. Sonuçta şirket yapısal programlarla ve katı sistemlerle yönetilemeyecek kadar karmaşıklaşmış ve büyümüştür. Bu karmaşa ve krizi aşmak kişiler arasındaki dayanışmaya bağlıdır. (Greiner, 1972: 43).

2.1.4.5. Büyümenin Dayanışma Evresi

Koordinasyon evresinde şirkette iletişimi sağlayan en önemli unsur sistem ve prosedürdür. Dayanışma evresinde ise yönetme işi takımlar ve kişiler arasındaki başarılı iletişimle sağlanır. Resmi kontrolün yerini sosyal kontrol ve bireysel disiplin alır. Koordinasyon evresinden dayanışma evresine geçmek eski sistemi kuran ve yöneten idareciler için son derece zordur. Bu yüzden bu aşamaya ulaşabilen çok az

şirket vardır. Bu aşama aynı zamanda bir şirketin erişebileceği en üst seviyedir. Bu seviyede bütün problemler takım çalışmasıyla çözülür. Her bir grubu birbirine bağlayan en temel unsur grup çalışmalarıdır. En üst kademedeki yöneticilerin sayısı azalmış ve bunlar farklı takımların başında danışmanlık yapmaktadırlar. En uygun çalışma alanı için en uygun grubu oluşturmak amaçlanır. Daha önceki sistemler daha da basitleştirilmiş ve çok amaçlı bir sisteme dönüştürülmüştür. Kilit konumdaki yöneticiler önemli sorunları tartışmak için takımları sık sık toplarlar. Daha başarılı grup çalışmaları için davranış bilimleri eğitimi verilir. Maddi ödüller kişilere değil takımlara dağıtılır. İşletmede yenilikler desteklenir. Dünyada bu evreye ulaşabilen şirket sayısı çok azdır. Fakat, ABD’de hatırı sayılır oranda dayanışma evresine ulaşmış şirket bulunmaktadır. Bu evreye ulaşan şirketlerde karşılaşılabilecek en önemli kriz çalışanların ve yöneticilerin psikolojik olarak doyum noktasına ulaşmasıdır (1972: 43–4). Greiner (2003: 91–2) örgütlerin gelişim evrelerini farklı şemalarda göstermiştir. Bunlardan iki tanesi açıklayıcıdır.

Hotamışlı Örgütlerin Büyüme Sürecindeki Yapısal Değişim Sürecinin İncelenmesi konulu tez çalışmasında Greiner’ın örgütsel gelişim aşamasını gösteren iki şemayı Türkçeye çevirmiş ve yorumlamıştır:



Şekil 2-1: Greiner’in Beş Aşamalı Örgütsel Büyüme Modeli (Hotamışlı, 2003:91)

Tablo 2-1 : Büyümenin Beş Evresindeki Örgütsel Uygulamalar (Hotamışlı, 2003: 92)

Sınıflandırma	1.Evre	2. Evre	3. Evre	4. Evre	5. Evre
Yönetim Odak Noktası	Yap ve Sat	Örgütün Etkinliği	Pazar Genişliği	Örgütün Birleşeni	Problem Çözme Yenilik
Örgütsel Yapı	Biçimsel Olmayan	Merkezileşmiş ve İşlevsel	Merkezileşmiş ve Coğrafi Böl.	Komuta Kurmay ve Ürün grupları	Takımların Matris Eşleşmesi
Tepe Yönetim Tarzı	Bireysel Girişimci	Yönlendirici	Yetki Devredici	İzleyici	Katılımcı
Kontrol Sistemi Denetim Sistemleri	Pazar Sonuçları	Standart ve Maliyet Merkezleri	Raporlar ve Kâr Merkezleri	Planlar ve yatırım merkezleri	İhtiyatlı, Karşılıklı Amaç Koyma
Yönetim Ödülleri	Sahiplik	Ücretler ve Liyakat	Bireysel Ödüller	Kâr Paylaşma ve Hisse Senetleri	Takım Ödülleri

Greiner'den önce Lippitt ve Schmidt örgütlerin büyüme evrelerini Harvard Business Review de 1967 yılında yayınlanan "Crises in a Developing Organization" adlı makalede Doğuş, Gençlik ve Olgunluk evreleri başlıkları altında incelemiştir.

Tablo 2-2 : Örgütsel Gelişimin Evreleri (Lippitt, Schmidt, 1967 : 45-6)

Gelişme Evresi	Kritik Konular	Kilit Sorunlar	Öngörülen Sonuca Ulaşamadığında
Doğuş	1. Yeni bir şirket kurmak	Riskler	Şaşkınlık ve Durgunluk
	2. Yürütülebilir bir sistem kurmak	Fedakârlıklar	İşletmenin sona ermesi Sermayenin tükenmesi
Gençlik	3. İstikrarı Sağlamak	Yöntem	Kriz merkezli tepki, bireysel ve politik değil iyimser olmak
	4. Popüler olmak ve özgüveni sağlamak	Gözden geçirme	Kalifiye eleman ve sağlam müşteri bulabilmek. Yersiz, agresif ve işe yaramayan bir imaj yaratmak.
Olgunluk	5. Alternatifsiz olmak ve uyum sağlamak.	Değişmek	Gereksiz savunma ve rekabet. Enerji Kaybı. Kalifiye elemanların işten ayrılması.
	6. Topluma katkı sağlamak	Paylaşmak	Toplumsal saygınlığın yok olması. İflas etmek.

Churchill ve Lewis 1983 yılında Harvard Business Review’ deki “The Five Stages of Small Business Growth” makalesinde ise Greiner, Lippitt ve Schmidt’in araştırmalarından yola çıkararak 5 aşamalı bir büyüme evresi tanımlamışlardır.

2.1.4.6. Büyümede Varoluş Evresi

Varoluş evresindeki firmaların başlıca sorunları müşteri bulmak, mal ve hizmetleri zamanında teslim etmektir.

Bu evredeki anahtar sorular şunlardır:

- Yeteri kadar iyi bir işletme olabilmek için yeteri kadar müşteri, hizmet ve ürün dağıtımını sağlayabiliyor muyuz?
- Kilit bir müşteriden ve pilot bir üründen yola çıkararak daha kapsamlı bir satış ağı oluşturabilir miyiz?
- Bu başlangıç evresindeki nakit ihtiyaını karşılayabilir miyiz?
- Bu evredeki organizasyon yapısı basittir ve işyeri sahibi her şeyi yapar. şirketin ana stratejisi hayatta kalmaktır. Varoluş evresindeki firmalar yeni işe başlamış olan restoranlardan ve satış mağazalarından ileri teknoloji kullanan fakat henüz üretim veya ürün kalitesini belli bir seviyeye oturtamamış üretici firmaları kapsamaktadır. Bu firmalardan çoğu müşteriler tarafından yeterince benimsenmez ve tutunamazlar. Bu durumda işletme sahipleri maddi kaynaklarının yetersizliğinden dolayı işletmeyi kapatırlar veya eğer şanslılarsa varlık değerine satarlar. Hayatta kalabilen işletmeler ise bir sonraki evreye geçerler (Churchill, 1983: 32).

2.1.4.7. Büyümede Hayatta Kalma Evresi

Bu aşamaya ulaşabilen firmalar sabit ve tatmin olmuş bir müşteri kitlesine sahip, ürettiği ürün ve hizmetle iş yapabilecek bir kuruluş olduklarını ispatlamış

firmalardır. Bu evredeki kilit sorun var olma mücadelesinden çok, gelirler ve giderler arasındaki dengenin sağlanmasıdır. Ana sorunlar şunlardır:

- Kısa vadede başabaş noktasını aşabilecek ve sabit varlıkları finanse edebilecek nakit elde edebilecek miyiz?
- İş hayatında kalabilmemizi ve endüstrideki uygun işletme büyüklüğüne ulaşmamızı finanse edecek minimum nakit akışını sağlayabilecek miyiz?

Organizasyon yapısı hala basittir. İşletmede az sayıda çalışan olabilir ve bunlar satış müdürü veya ustabaşılar tarafından denetlenir. Fakat ne ustabaşılardan ne de satış müdürlerinin büyük kararları verme yetkileri yoktur sadece işletme sahibinin emirlerini yerine getirirler. Hayatta kalma evresindeki işletmeler büyüyerek ve kârlılıklarında artış sağlayarak bir sonraki evreye geçebilirler veya çoğu firmanın yaptığı gibi belli bir süre bu evrede kalırlar. Bu firmalardan bazıları cüzi bir zararla satılabilir veya tamamen yok olurlar (Churchill, 1983: 34).

2.1.4.8. Büyümenin Başarı Evresi

Bu aşamaya gelen firmalarda sahip veya yöneticilerin verebileceği iki karar bulunmaktadır. İşletmeyi ya bu aşamaya gelene kadar yaptığı gibi büyüterek yoluna devam ettirecektir, ya da değişik yönetim politikalarıyla işletmeyi istikrarlı ve kârlı bir konumda tutarak alternatif seçenekleri değerlendirecektir. Birinci seçenek, başarıyla büyüme adı verilen alt safhayı oluştururken, firmayı büyüme platformuna oturtacak, ayrılma adı verilen diğer alt safhada ise zamanla firma sahiplerinin kısmen ya da tamamen işletmeyle ilişkilerini kesmeleri söz konusudur. Sabit kalma safhası adı verilen ikinci alt safhada, firma yeterli büyüklüğe ulaşmış ve ortalama ya da daha fazla kâr elde eden bir durumda bulunmaktadır. Firma, bu durumda, çevre şartları zorlamadıkça, pazar payına bir zarar gelmedikçe hayatını devam ettirebilir. Firmaların büyük kısmı bu evreye geldikten sonra büyümeyi durdurarak uzun süre bu evrede kalmaktadırlar. Ancak, çevre koşulları genelde hızlı değişeceğinden, bu koşullara ayak uyduramayan firmalar başarısızlığa uğrayacaklardır (Akın, 1995: 31).

2.1.4.9. Büyümede Yükselme Evresi

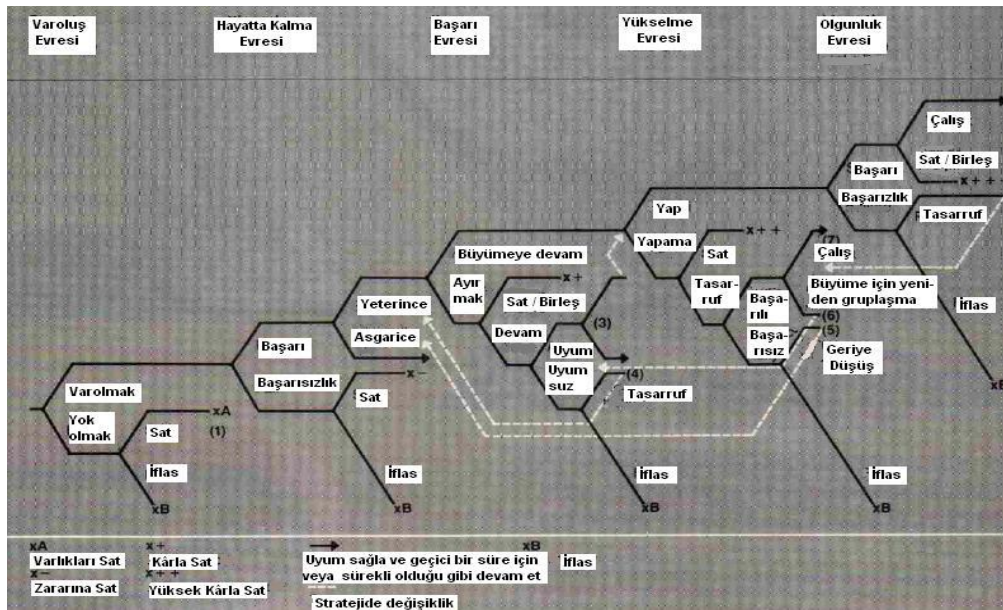
Yükselme evresindeki ana problemler, nasıl hızlı büyüme olacağı ve bu büyümenin nasıl finanse edeceği. Bu evrede cevaplanması gereken sorular aşağıdaki gibidir:

- İşletme sahibi yükümlülüklerini başkalarına devrederek hızlı büyümeyi ve yönetimdeki verimliliği artırabilir mi?
- Büyümenin getirdiği ürünlere olan yüksek talebi karşılayabilecek nakit var mı?

Bu evredeki işletmelerin örgüt yapısı bölümlere ayrılmıştır. Yöneticiler karmaşıklaşan ve büyüyen işletme yapısını kontrol edebilecek kabiliyete sahip olmalıdırlar. Bu aşama firmanın hayatı için kilit bir dönemdir. Eğer işletme sahipleri büyümenin getirdiği finansal ve yönetsel zorlukları başarıyla aşarlarsa büyük bir işletme ortaya çıkarmış olurlar. Başaramazlarsa işletmeyi kârla başka bir firmaya satarlar. Genellikle, üçüncü evreye başarıyla gelen firmalar, yükselme evresinde gerek çok hızlı büyümeyi denedikleri için nakit sıkıntısı çekmekte, gerekse verimli bir yönetim sistemini oluşturamadıkları için yeterli yetki devrini gerçekleştiremeyecek ve başarısız olacaklardır (Churchill, 1983: 40).

2.1.4.10. Büyümenin Olgunluk Evresi

Bu aşamaya ulaşan firmaların dikkat etmesi gereken konulardan biri hızlı büyüme sonucu elde edilmiş olan ekonomik kazançların elde tutulmasıdır. Diğer ise küçüklüğün avantajlarından olan esneklik ve yatırımcılık ruhunun devam ettirilmesidir. Büyümenin ve profesyonelleşmenin bütçe yönetimi, stratejik planlama, hedeflere ulaşma, istikrarlı maliyet yönetimi gibi unsurların ortaya çıkarabileceği yetersizlikleri girişimci ruhunu kaybetmeden elimine ederek şirketin yönetim gücünü genişletmelidir. Bu aşamadaki firmalar büyüklüğün getirdiği avantajlara, finansal kaynaklara ve yöneticilik becerisine sahiptirler. Eğer girişimcilik ruhunu koruyabilirlerse pazarda çok önemli bir güç haline gelirler (Churchill, 1983: 40).



Şekil 2-2 : Churchill'in Büyüme Evreleri (Churchill, 1983: 38)

2.1.5. Örgütsel Büyüme Stratejileri

İşletmelerin hayatını devam ettirmek ve etkinliğini artırmak amacıyla izleyebileceği stratejilerin başında büyüme stratejileri gelir. İşletmeler şiddetli bir rekabet ortamında hayatlarını sürdürürken, büyümeye çalışırlar (Veliyev, 2001: 40). Bazı işletmeler marka ya da şirket satın almakta, bazıları da müşteri sayısını arttırarak büyüme yolunu seçmektedirler. Fiyat düşürme yoluyla pazardan pay almayı amaçlayanlar, yeni ürünlerle ciro artırmayı düşünen şirketler de bulunmaktadır. Her şirket farklı bir strateji peşinde olsa bile, sektörler arasında benzer stratejiler uygulanır. Ayrıca, organik yerine, inorganik büyümeyi yani işletme içi kaynaklar yerine dışı kaynakları kullanarak büyümeyi hedefleyen firmalar da vardır. “İşletmeler, büyüme stratejilerini işletme değerinde, satış ve pazar paylarında artışa neden olacağını düşündüklerinde tercih etmektedirler” (Wright vd., 1996: 86). Büyüme stratejileri birçok işletmenin sık olarak uyguladığı stratejilerin başında gelmektedir. Çünkü büyüme stratejileri büyük işletmelerde uzun dönemli amaçlara ulaşılmasında izlenecek en güvenli yoldur (Birdal ve Aydemir, 1992: 108). Büyüme

stratejilerini işletme içi büyüme ve işletme dışı kaynaklara dayalı büyüme şeklinde iki ayrı grupta ele alacağız.

2.1.5.1. Örgüt İçi Büyüme (Internal/Organic Growth)

İşletmenin kendi kaynaklarına dayalı olarak gerçekleştirebileceği büyüme stratejileridir. İç büyüme yoluyla işletmenin iş gücünün, üretim kapasitesinin ve satışlarının artırılması amaçlanmaktadır. Ancak bu strateji işletmeden işletmeye değişebilmektedir (Türk, 1998: 38). İşletme içi büyüme stratejisini kullanan işletmelerde yenilik yaratma ve kaynakları geliştirme konuları ön plana çıkar. Kaynakların geliştirilmesi işletmenin maddi ve beşeri tüm üretim faktörlerinde hem niteliksel bir iyileştirme hem de sayısal bir artışla sağlanabilir. Bunun için verimli bir çalışma ve uzman personele ihtiyaç vardır. Yenilik yaratmak için ise Ar-Ge çalışmalarına ve işletmenin üretim ve satış gücünü artırıcı şekilde yeni yatırımlara gidilmesi gerekmektedir. Yeni ürünlerle tüketicinin karşısına çıkan firmalar pazar paylarını önemli ölçüde artırma şansına sahiptir. İşletme içi büyüme özellikle finansal açıdan güçlü ve teknolojik bakımdan yenilik içinde olan firmaların tercih ettiği bir büyüme şeklidir (Özülke, 1992: 74). İşletme içi büyüme stratejileri, sadece aynı işte büyümeyi içermemekte aynı zamanda yeni iş alanları oluşturmayı da içermektedir. Bu stratejiler, bütünleşme stratejileri ve çeşitlendirme stratejileri olarak iki başlıkta incelenebilir.

2.1.5.1.1. Bütünleşme Stratejileri (Integration Strategy)

Dinçer bütünleşme stratejilerini “mevcut faaliyet alanında kalarak büyümeye dayalı stratejiler” olarak tanımlamıştır. Eğer sektör yeterince güçlü ve/veya işletmelerin geriye, ileriye ve yatay olarak hareket etme planları varsa bu stratejiler uygulanabilir. Yoğun rekabet nedeniyle işletmeler bütünleştirici büyüme stratejilerine sıklıkla başvurumaktadırlar. Bu stratejiyi uygulayan işletmeler, üretim kapasitesini artırarak ölçek ekonomisi yoluyla maliyetleri düşürerek, daha geniş pazarlara ulaşarak, pazarda güç kazanarak, yeni sektörlere girerek, rakiplerin pazara

girmesini engelleyerek büyüme hedeflerine ulaşmaya çalışırlar. Bu strateji yatay ve dikey bütünleşme stratejileri olarak ikiye ayrılır.

2.1.5.1.1.1. Yatay Bütünleşme Stratejileri (Horizontal Integration)

İşletmenin kendi pazarı içerisinde nüfuz ve etkinliğini artırarak büyümesine denir. Diğer bir deyişle üretilen ürün çeşitlerine bağlı sanayi kollarına girerek genişleme planıdır. Yatay bütünleşme stratejisini izleyen işletmelerin avantajlarından bazıları; ürünlerin birbirleri ile aynı türde olması ile sinerjinin yaratılması, böylelikle müşterilerin firmaya daha fazla bağlanmalarının sağlanması ve yeni müşteri potansiyelinin yaratılacak işletmeye gelişme olanaklarının sunulmasıdır (Sucu, 2000: 45). Yatay bütünleşme stratejileri; pazara nüfuz etme, ürün geliştirme ve pazar geliştirme şeklinde üç ayrı grupta ele alınır.

Pazara Nüfuz Etme (Market Penetration)

Tek bir pazara odaklanarak işletme için en kârlı temel ürüne yatırım yaparak büyümeye yönelmek “yoğunlaşarak büyüme” ya da “pazara nüfuz etme” şeklinde tanımlanır (Alpkan, 2000: 26). Mevcut üründe herhangi bir değişiklik yapmadan, mevcut pazarda daha çok satış yapmaya yönelik bir stratejidir. Doğrudan satış artırma çabalarına dayanır. Bu strateji;

- Mevcut müşterilerin satın alma miktarını artırarak,
- Mamulün eskime oranını artırarak,
- Mamulün diğer kullanım alanlarını tanıtarak,
- Satışları artırmak için fiyat indirimleri sağlayarak gerçekleştirilebilir.

Mevcut pazar doymamışsa, sanayi dalı büyürken rakiplerin pazar payları düşüyorsa ve işletmenin üretim kapasitesi yeterli ise bu strateji kullanılabilir (Dinçer, 2007: 206).

Ürün Geliştirme (Farklılaştırma) (Product Development)

Mevcut pazardaki müşterilerin talep edebileceği farklı ürünleri yine aynı pazara sunarak büyümeye yönelik stratejilere denir (Alpkan, 2000: 27). Mevcut ürünler üzerinde değişiklikler yaparak, rakip ürünlerden ayrıcalıklı hale gelinir ve dolayısıyla işletmenin pazardaki etkinliği artırılabilir. Ürünün kalitesi, tadı, kokusu, tasarımı veya ambalajı değiştirilerek daha cazip hale getirilebilir (Dinçer, 2007: 206). Birçok şirket, mevcut ürünlerini iyileştirmek veya yeni ürün geliştirmek için kârlarından bir kısmını ayırır (Weinzimmer, 1998: 153). Hızla gelişen teknolojik yenilikler nedeniyle birçok ürünün yaşam süresi çok kısalmıştır ve gittikçe kısalmaktadır. Ürünlerin yaşam süresini uzatabilmek için üretici işletmeler yepyeni bir ürüne geçmeden önce mevcut üründe bazı değişiklikler yaparak piyasaya sunmayı tercih ederler (Tağraf, 2002: 131).

Pazar Geliştirme (Farklılaştırma) (Market Development)

Pazar geliştirme yoluyla büyüme stratejisinde işletme, mevcut ürünlerini, yeni pazarlara götürerek satışlarını arttırmaya çalışmaktadır. Bu konuda işletmenin başvuracağı seçenekler şunlardır. Ek ya da yeni coğrafi pazarlara girme, farklı dağıtım kanallarına girme ve ürünlerin reklâmının halen kullanılanların dışında yeni medyalarda yapılmasıdır. Firmanın ürünü veya hizmetine olan ilave talep, özellikle rekabetin çok olduğu pazarlarda büyümek için güzel bir tecrübedir (Greiner, 1998: 54). Dinçer (2007: 206), bu stratejiyi pazar farklılaştırma stratejisi olarak adlandırmış ve temel amacın mamülü hiç kullanmayanları çekmek olduğunu, belirli bir ürünün mevcut pazarda kullanımını arttırmaya yönelik çabalardan oluştuğunu, mevcut ürüne yeni kullanım alanları bularak veya müşteri üzerindeki etkisini artırarak bağımlılık sağlanabileceğini savunmuştur.

Dikey Bütünleşme (Farklılaştırma) Stratejileri (Vertical Integration)

Belli bir konumdaki üretim faaliyetlerini üretim faktörleri kaynaklarına doğru ya da nihai ürünlere doğru genişletmeye dikey bütünleşme ya da farklılaştırma adı verilir. İşletme üretim sürecine giren hammadde ve yarı mamullerin üretimleriyle ilgilenir ve onları kendisi üretme arzusunda olabilir. Ya da ürettiği ürünlerini ara malı olarak sattığı sanayi kollarının üretimleriyle ilgilenir ve faaliyet sahasını bu alanlara doğru genişletir (Eren, 2006: 146). Dikey bütünleşme ile şirket kaynaklarına yatırım yapmanın en önemli nedeni firmanın rekabet gücünün artırılmasıdır. Örnek olarak bir araba üreticisi firmanın tekerlek üretimi yapmak için yatırımda bulunması verilebilir. İşletmeleri dikey bütünleşmeye yönelten unsurlar şunlardır:

- İşletme kendisinin mal satın aldığı veya mal sattığı işletmelerin kâr marjlarını kendisine mal ederek nihai mamullerin maliyetlerinin azaltılmasını amaçlayabilir.
- Bu tür bir bütünleşme, işletmenin stratejik dış baskı ve güçlerini çözümlene gayesiyle yapılabilir.
- İşletmenin mal satın aldığı veya ürünlerini sattığı işletmelerin teknolojik yenilikler yönünden yetersiz veya tatminkâr bir düzeyde bulunmaması, işletmeyi endüstri kolunda daha etkin hale gelebilmek bakımından dikey bütünleşmeye yöneltebilir (Eren, 2006: 146–7).

Geriye Doğru Dikey Bütünleşme (Backward Integration)

İşletmenin üretimden önceki safhalara doğru faaliyetlerini genişleterek kendi kullandığı hammadde veya malzemeyi üretmeye başlaması stratejisidir. Bu strateji işletmelere; üretim girdilerinde bağımsızlık sağlanması, maliyetlerin azaltılması, kalitenin geliştirilmesi ve kârlılığın artması gibi faydalar sağlar. Otomobil üretimi yapan bir işletmenin mevcut teknolojiye bağlı kalarak jant, benzin deposu ve vites

dışlisi üretmesi veya yeni bir teknoloji kullanarak boya, lastik ve cam üretmesi örnek olarak verilebilir (Dinçer, 2007: 207–8).

İleriye Doğru Dikey Bütünleşme (Forward Integration)

Bu strateji, işletmenin dağıtım kanalında kendisinden sonra gelen üretici veya araçların yaptığı işi yaparak tüketicilere doğru ilerleme şeklinde ifade edilmektedir. Dinçer, Hofer ve Schendel'e atıfta bulunarak bu stratejinin uygulanabilmesi için gerekli olan koşulları şöyle sıralamıştır:

- Mevcut dağıtım kanalları pahalı veya işletmenin dağıtım ihtiyacını karşılamıyor ise,
- Dağıtıcıların hali hazırdaki kalitesi, işletmeye rekabet üstünlüğü sunmada sınırlı kalıyorsa,
- İşletme, büyüyen bir sanayi kolunda faaliyette bulunuyorsa,
- Dağıtım yapabilecek beşeri ve mali kaynakları varsa,
- Belirli bir ürünü üretmek üstünlük sağlayacaksa,
- Dağıtıcı ve satıcıların kâr oranı yüksekse bu strateji uygulanabilir.

2.1.5.1.2. Çeşitlendirme Stratejileri (Diversification Strategies)

Bu stratejiler, yeni ürünlere ve pazarlara girerek büyümeye dayalı olma sistemi şeklinde ifade edilir ve eğer endüstri işletmenin daha fazla büyümesine fazla olanak tanımiyorsa veya endüstri dışındaki fırsatlar çok avantajlıysa uygulanabilir. Ancak işletmenin farklı sektör ve alanlara yayılarak temel yeteneklerini kaybetme ve kaynakları çok çeşitli birimlere aktararak etkinliğini kaybetme gibi riskleri göz önünde bulundurmak gereklidir. Birçok yönetici büyümek için çok büyük değişimlerin gerekli olduğuna inanır ve ait oldukları sektörü ileride etkileyecek yeni buluşun ne olacağı hakkında endişelenirler. Oysa büyümek için bu kadar büyük keşifler yapmaya ve büyük oynamaya gerek olmayabilir. Büyük projeler yerine küçük de olsa şirkete yeni gelir getirecek projeler hedef olarak seçilebilir (Charan,

2004: 76). İşletmeler daha çok kendi yeteneklerini kullanabilecekleri alanlar ile belirli zayıflıklarını giderici alanları belirleyerek bu stratejiyi kullanabilirler.

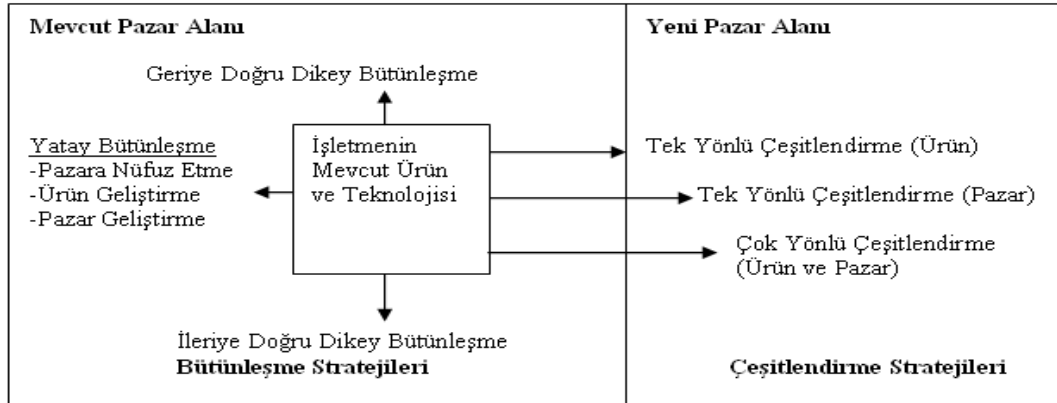
2.1.5.1.2.1. Tek Yönlü Çeşitlendirme (Concentric Diversification)

İşletmeler bütün dikkatlerini ve kaynaklarını sadece bir iş kolu üzerine yoğunlaştırırlar. Esas yoğunluk pazarda hâkim oldukları bir ürün üzerinde olmasına rağmen, portföylerine benzer nitelikte ve birbirleriyle ilgili birçok ürün ya da pazarlarla da ilgilenmektedirler. Başka bir ifadeyle tek yönlü çeşitlendirme stratejisinde işletmeler ya mevcut teknolojileri kullanan ürünler ile mevcut veya yeni pazar üzerinde yoğunlaşırlar, ya da yeni teknolojilere dayalı yeni ürünlerle mevcut pazarlara girerek ürünler üzerinde yoğunlaşırlar (Dinçer, 2007: 208). Farklı işler içeren bir portföyün piyasa ekonomisindeki olumsuz dalgalanmaların etkilerini azaltacağı varsayımı, işletmeleri bu tür stratejilere yöneltmektedir (Bahadır, 1999: 20).

2.1.5.1.2.2. Çok Yönlü Çeşitlendirme (Yığışım) (Conglomerate Diversification)

İşletmelerin tamamen yeni pazarlarda, yeni ürünlerle faaliyete geçme stratejisidir. Bu stratejide işletmeler birbirleriyle alakalı olmayan birden fazla iş alanına girmektedir. Mevcut sanayi dalında kârlılık ve satışlar düşüyorsa ve işletmenin maddi, beşeri kaynakları mevcutsa bu strateji uygulanabilir (Dinçer, 2007: 210). Çok yönlü çeşitlendirme stratejisi holding türü işletmelerde sıkça uygulanır. Örneğin; İşletme otelcilikten balıkçılık, ağır endüstri, et endüstrisi vb. gibi çeşitli alanlara yayılabilir.

Dinçer işletme içi büyüme stratejilerini belirtilen başlıklar altında tartışmıştır ve bu stratejileri Luck'ın ortak çalışması olan *Pazarlama Stratejileri ve Planları* adlı eserden faydalanarak aşağıdaki tabloda göstermiştir:



Şekil 2-3 : İşletme İçi Büyüme Stratejileri (Luck, 1989)

2.1.5.1.2.3. Yatay Çeşitlendirme (Horizontal Diversification)

Tek (2005: 105–6), çeşitlendirme stratejilerini açıklarken, Dinçer'in çalışmasında belirtilmeyen yatay çeşitlendirme stratejisinden de bahsetmiştir. Tek'e göre "teknolojik bakımdan mevcut ürün yelpazesi ve teknolojiyle ilişkisi olmasa da işletmenin mevcut müşterilerine çekici gelebilecek yeni ürünler eklenmesidir. Ancak konu olarak aynı ürün yelpazesi ve endüstriye uygun ürünler yer almaktadır."

Mc Donalds'ın hamburger yanında balık, dondurma, kahve gibi ürünler de satmaya başlaması buna örnek olarak verilebilir.

2.1.5.2. Örgüt Dışı Büyüme (External / Internal Growth)

Bu tür stratejilerde işletmeler, büyüme hedeflerini kendi çaba ve kaynaklarıyla sağlayabileceği gibi başka işletmelerin kurulmuş ve çalışmakta olan ürün ve hizmetlerini satın alma, onlarla birleşme veya işbirliği yapma yoluyla da gerçekleştirebilirler (Erdal, 2002: 81). İşletme dışı büyüme olarak tanımlanan bu stratejiler yeni ürün ya da pazar alanında da uygulanabilir. İşletmenin dış kaynaklara bağlı büyüme stratejileri; birleşme stratejileri, satın alma stratejileri ve işbirliği stratejileri olarak üçe ayrılır.

2.1.5.2.1. Birleşme (Çeşitlenme) Stratejileri (Merger)

Türk (1998: 40) birleşme stratejilerini Wright'a atıfta bulunarak tanımlamaktadır. Birleşme, benzer büyüklükteki iki veya daha fazla işletmenin tüm kaynaklarını bir araya getirmeleriyle, hukuki varlıklarını kaybederek ortaya yeni bir işletme çıkarmaları durumudur. İşletmeler; değerlerini arttırmak, ölçek ekonomisinden yararlanmak, yeni kaynaklar sağlayarak verimliliği arttırmak ve alanlarında başarısız olan işletmelere yaşama ve gelişme fırsatı vermek amaçlarıyla birleşme yolunu seçmektedirler. Ayrıca birleşme stratejileri, rekabet avantajı elde etmek amacı ile kaynakların transferi ve paylaşılması için de tercih edilmektedir (Wright vd., 1996: 95). Birleşme stratejileri; yatay birleşme, dikey birleşme, aykırı birleşme ve türdeş birleşme şeklinde dörde ayrılır.

2.1.5.2.1.1. Yatay Birleşme (Horizontal Merger)

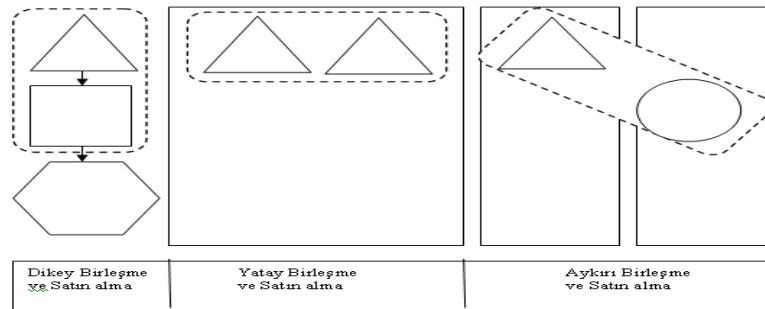
Yatay birleşme, aynı iş kolunda faaliyette bulunan ve üretim süreçlerinin niteliği benzer olan birbirine rakip iki ya da daha fazla işletmenin birleşmesidir. Yatay birleşmeler firmanın faaliyette bulunduğu sektörde derinleşmesine imkân vereceğinden uzmanlaşmanın artmasını sağlar. Böylece işletmede hem daha etkin hem de daha verimli bir çalışma ortamı sağlanır. Yatay birleşme sonucu pazar payını artıran veya pazar hâkimiyetini elde eden işletmeler müşterilerine daha iyi hizmet sunabilme imkânına kavuşurlar. Ayrıca üretim ve satış faaliyetlerinde büyük miktarlarda girdiye ihtiyaç duyulması pazarlık gücünü artırarak işletmeye önemli kazançlar sağlar (Cemalcılar vd., 1980: 84). Aycell ve Aria'nın birleşerek Avea'yı kurmaları yatay birleşmeye örnek olarak verilebilir. Kamu otoriteleri yatay birleşmeler ile ilgili teknelci etkiyi sınırlamak amacıyla tedbirler almıştır. Teknelci faaliyetler rakip şirketler ile rekabetin korunması ve tüketicilerin korunması yönünde sorunlara sebep olabilmektedir. Birçok ülke bu alandaki girişimleri düzenleyici özerk otoriteler kurmuştur. Türkiye'de Rekabet Kurumu, Avrupa Birliği Rekabet Politikası çerçevesi altında kurulmuş olup, birleşme ve satın almaları düzenlemek ile sorumludur.

2.1.5.2.1.2. Dikey Birleşme (Vertical Merger)

Dikey birleşme bir işletmenin aynı sektörde faaliyette bulunan tedarikçi ve dağıtıcı işletmelerle birleşmesi durumudur. İşletmeler ileriye yani tüketicilere doğru veya geriye yani tedarikçilerine doğru birleşebilirler. Tüketicilere yönelik birleşme stratejisini uygulayan firmalar ürünlerine olan talebin sürekliliğini sağlamak isterler. Örneğin kâğıt üreticisi bir firma pazarını garanti altına almak için kırtasiye veya matbaa firmasıyla birleşmeye gidebilir. Geriye doğru birleşme hammadde ihtiyacı için belirli bir üreticiye bağımlı olma durumundan işletmeyi kurtararak işletmenin hammadde ihtiyacını garanti altına almasını sağlar. Örneğin bir tekstil firması çeşitli tekstil imalatçıları ile birleşerek hammadde girdisini güvence altına alabilir (Milford, 1990: 20).

2.1.5.2.1.3. Aykırı Birleşme (Conglomerate Merger)

Birbiriyle ilişkisiz endüstrilerde faaliyet gösteren işletmelerin, büyüme ve risk dağıtımını amacıyla birleşmesine denir. İşletmeler pazar paylarını artırmak, çapraz satış yapmak ve çeşitlendirme sayesinde riskleri azaltmak gibi nedenlerden dolayı bu stratejiyi seçerler.



Şekil 2-4 : Birleşme ve Satın Alma Stratejileri (Ülgen, Mirze, 2004: 315)

2.1.5.2.1.4. Türdeş Birleşme (Congeneric Merger)

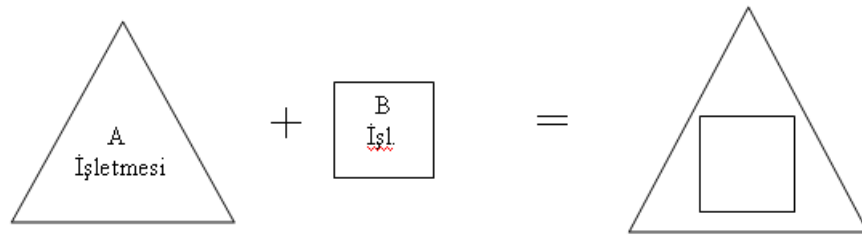
Ülgen ve Mirze'nin bahsetmediği fakat çoğu yabancı kaynakta adı geçen bir birleşme stratejisi olan türdeş birleşme aynı genel endüstride faaliyette bulunan fakat aynı iş kolunda olmayan ve aralarında tedarikçi-müşteri ilişkisi bulunmayan iki firmanın birleşmesi durumudur. Buna örnek olarak makine parçaları üreticisi ile seri

imalat endüstrisi üreticisi olan bir firmanın birleşmesi verilebilir. Bu tip birleşmenin avantajı da aynı satış ve dağıtım kanallarını kullanarak her iki sektöründe müşterisine ulaşabilme imkânı sağlamasıdır (Bahalla, 2006: 1016).

2.1.5.2.2. Satın Alma Stratejileri (Acquisition/Takeover)

İşletmelerin yeni bir pazara girmek veya mevcut pazarda etkinliğini artırmak amacı ile verimli bir şekilde çalışmak için bir başka işletmeyi kendi bünyesine dâhil etme stratejisidir. Bu stratejide işletme, satın aldığı işletmelerin bütün varlıklarını kendi varlığına ekler ve kendisi hukuki varlığını devam ettirir. İşletmeler; piyasa değerlerini yükseltmek, rakip sayısını azaltmak, işletmenin büyüme oranını çabuk artırmak gibi nedenlerle satın alma stratejilerini seçmektedirler (Türk, 1998: 40–1).

Bu stratejide birleşme stratejisinde olduğu gibi, satın alan veya satın alınan işletmelerin kimlik ve tüzel kişiliği sona ermez. İki işletmede aynen eskisi gibi faaliyetlerine devam eder. Fakat satın alınan işletmenin bütün hisselerinin mülkiyeti ve dolayısıyla yönetimi satın alan işletmenin kontrolüne geçer. İşletme satın almalarının en önemli nedenlerinden biri satın alanın, satın alınan işletmenin varlık ve yeteneklerinden yarar sağlama arzusudur. Satın almalar, birleşmelerin aksine genellikle satın alan işletmenin tek taraflı arzu ve niyeti ile olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 312).



Şekil 2-5 : İşletme Satın Almaları (Acquisitions) (Ülgen, Mirze, 2004: 312)

2.1.5.2.3. İşbirliği Stratejileri/Stratejik İttifaklar (Strategic Alliances)

İki veya daha fazla işletmenin, yeni bir ad ve kimlik altında bir işletme kurmaksızın, sadece belirli varlık ve yeteneklerini beraberce kullanarak, önem

verdikleri bazı amaçları gerçekleştirmek amacı için anlaşarak işbirliği yapmalarına işbirliği stratejileri diğer adıyla stratejik ittifaklar denir (Ülgen, Mirze, 2004: 324). Stratejik ittifaklar yeni pazarlara girmek, bilgi birikimi yaratmak, yeni teknolojiler elde etmek ve sermayeyi daha verimli kullanmak gibi stratejik hedeflere ulaşmak için kullanılan büyüme yollarından biridir (Çalık, 2002: 54). Stratejik ittifaklıklar, ortakların özellikle bilgi, teknoloji, deneyim, yetenek ve başarılarını arttırmak ve birleştirmek için yapılır. Bu kaynakların ortaya çıkarılması işbirliği içinde çalışma ve kritik bir birikim oluşturur. Bu ittifak tek bir ortağın elde etmesinin mümkün olmadığı bir iktidarı ortaya çıkarır veya hali hazırda elinde kritik kaynaklara sahip rakiplerin gücüne yaklaştırır (Morden, 2007: 541). Stratejik ittifakları diğer işletmeler arası ilişkilerden farklı kılan özelliklerden biri, ittifak yapan işletmelerin bağımsızlıklarını korumalarıdır. Stratejik ittifaklar, rakip işletmeler arasında olabileceği gibi farklı sanayilerdeki işletmeler arasında da olabilir. Rakip olan iki işletmenin yaptığı ittifak sonrasında her iki işletmenin başka bir pazarda da birbirlerine rakip olabilmeleri ittifakları farklı kılan özelliklerdendir (Öge, 2003: 2).

2.1.5.2.3.1. Ortak girişimler (Joint-Ventures)

Ortak girişim, iki ya da daha fazla işletmenin kaynaklarını birleştirerek verimli bir ekonomik faaliyeti gerçekleştirmek üzere bir birlik oluşturarak kârın, riskin ve sahipliğin birden fazla işletme tarafından üstlenilmesi anlamına gelmektedir (Tosunoğlu, 2005: 220). Ortak girişimlerin yapıları birbirinden farklı olmakla birlikte bazı ortak girişimler, taraf işletmelerin yönetici ve mühendislerinin karşılıklı olarak birbirlerini ziyaret ederek belirli bir mamulün üretimi veya geliştirilmesine dayanmaktadır. Bazılarında ise, her iki tarafın ortaklaşa sahip olduğu bir işletme oluşturulmaktadır. Literatürde daha çok bu tür yapıyı oluşturan ortak girişimlerin örneklerine rastlanılmaktadır (Semerciöz, 2000: 8).

2.1.5.2.3.2. Lisans Anlaşmaları (License Agreements)

Lisans anlaşmaları, üretici veya tedarikçi firmanın bölgesel pazarlarda faaliyette bulunan işletmelere know-how, patent, telif, tasarım, pazarlama teknikleri,

marka v.b. gibi sahip olduğu haklarının kullanım hakkını vermesine denir. Bölgesel işletme, lisans veren üretici veya tedarikçi işletmenin markasını ürün ve mağaza tasarımını, pazarlama tekniklerini, yönetim sistemlerini de kullanabilme hakkına sahip olur (Ülgen, Mirze, 2004: 325). Lisans anlaşmaları özellikle direkt yatırımın mümkün olmadığı veya risklerin fazlaştığı durumlarda tercih edilir. Özellikle az gelişmiş ülkeler tarafından tercih edilmektedir. Çünkü lisans anlaşmaları teknoloji transferlerini kolaylaştıran bir araç olarak görülmektedir (Alanyalı, 1999: 18–9).

2.1.5.2.3.3. Satış Yetkisi Verme veya Satış Acenteliği (Franchising)

İşletmenin, ürünlerinin satışını, acentelik veya satış yetkisi vererek başka bir işletmeye devretmesidir. Satış ve dağıtımın masraflı olduğu sektörlerde sıklıkla görülen bir stratejidir. Ayrıca mal veya hizmet üretme izni verme stratejisi olan franchising son yıllarda sık kullanılmaktadır (Dinçer, 2007: 210). Franchising anlaşmaları her ne kadar joint ventures ve lisans anlaşmalarına benzese de onlardan daha kapsamlıdır. Çünkü bir ürünün veya hizmetin üretimine ilişkin tüm işletmecilik bilgilerinin, teknolojisinin ve markasının da verilmesini içeren geniş kapsamlı anlaşmalardır.

2.1.6. Strateji Seçimi

Çeşitli büyüme stratejilerinden hangisinin seçileceği önemli bir sorundur. Bunlar aynı zamanda uygulanması olanaksız değildir. İşletme bu stratejilerin çeşitli elemanlarında yeni demetler oluşturabilir. Ancak birçok işletme bunlardan yalnız birine dayanmayı tercih edebilir. Önemli olan hızla ve kararlılıkla bir seçim yapıp uygulamaya koymaktır. Bir işletme için en iyi büyüme yönü; mevcut pazar payının büyüklüğü, tüm pazarın büyüme oranı, sistemde en iyi kâr potansiyelinin bulunduğu yere bağlıdır. Büyüme stratejilerinin seçiminde üst yönetimin dikkat etmesi gereken en önemli unsur; seçilen stratejinin işletmeye kalıcı bir rekabet avantajı sağlayabilme olasılığıdır. Kalıcı rekabet avantajı ise ancak işletmenin hem kaynak, hem de yeteneklerine bağlı olarak elde edilebilir. Teknik üstünlük, düşük maliyet, müşteri hizmetleri, yer, finansal kaynaklar, sürekli ürün geliştirme ve genel pazarlama

yetenekleri gibi konular işletmenin kalıcı rekabet avantajı sağlayabileceği konular arasında sayılabilir.

2.1.7. Örgütsel Büyümenin Sonuçları

Büyüme artışı işletmenin kapasitesi, üretimi ve hizmetlerinde gelişmeleri ifade eder. Bu artışlar yeni ürün ve pazarlara açılmak anlamına gelir. Bu da örgütün yönetim ve diğer süreçlerinde, küçük ve basitten büyük ve daha karmaşık bir yapıya geçilmesine neden olur. Bu yapı kuruma bazı avantajlar ve olumsuzluklar getirecektir.

2.1.7.1. Örgütsel Büyümenin Olumlu Sonuçları

İşletmelerin büyümesi, büyüyen pazar ve değişen çevre koşullarında mevcut pozisyonlarını kaybetmemelerini ve pazar paylarını arttırmalarını sağlar. Pazar payı, kârlılığın ana etkenlerinden biri olduğu için genelde, hizmet ettikleri piyasada büyük paya sahip olan firmalar daha az paya sahip olan rakiplerinden daha kârlıdırlar. Çünkü büyüklük firmaya alım, üretim ve diğer maliyetlerde üstünlük sağlayarak, birim maliyetlerin düşmesini sağlar. Ayrıca büyüme işletmelerde pazarlama fonksiyonunun daha etkin yürütülmesine olanak verir. Büyük firmalar geniş çaplı reklâm ve promosyon kampanyaları düzenleyerek tüketicileri kendi ürünlerini satın almaya teşvik edebilirler. Ayrıca fiyat politikaları ile rakiplerin karşısında üstünlük sağlayarak pazar paylarını arttırabilirler. Büyük pazar payı hem işi kolaylaşan satış elamanlarının, hem de yönetici kadrosunun morallerinin yükselmesine ve firmaya seçkin personellerin girmesine sebep olur. Oluşturulan iyi bir kadro da yüksek piyasa paylarının devamını ve artırılmasını sağlar (Kozlu, 2007: 144–5).

Büyüme firmaya teknik üstünlükler sağlar. Büyük işletmeler en ileri teknikleri üretim sürecinde uygulayarak yüksek kaliteli ürün elde edebilirler. Bu sürecin devamlılığı için de Ar-Ge çalışmalarına, şirket içi eğitime ve bilgi faaliyetlerine verilen önem artmakta ve bilgi faaliyetleri için ayrılan kaynak yükselmektedir (Küskü, 1996: 40). Büyük işletmeler uzmanlaşmayı ve iş bölümünü ileri derecede

uygulayarak verimi artırırılar (Kılıçbay, 1974: 58). Büyüme, işletmeye çevre baskılarına karşı koyma ve daha iyi uyum sağlama fırsatı vermektedir. Böylece bir işletme, rekabet ortamında bulunan diğer firmalarla mücadele ederek amacına ulaşmada avantaj sağlamış olur (Eren, 1987: 88–90). Ayrıca büyüme rakip firmaların büyümesini önler, özellikle kartel, tröst ve holding şeklinde büyüyen işletmeler pazarda tekeli bir baskı oluşturmak suretiyle rakiplere karşı üstünlük sağlayabilirler. Başarılı bir şekilde büyüyen firmalar geniş finansal olanaklara sahip olurlar. Bankalar ve benzer finansal kurumlar üzerinde güven veren bir etki bıraktıklarından küçük işletmelere nazaran daha kolay ve daha düşük faiz ile kredi sağlayabilirler.

Büyük firmalar gerek malların çeşitlendirilmesi gerekse hedef pazarın genişletilmesi suretiyle karşılaşabilecekleri riskleri azaltabilirler. Bir ürün çeşidine karşı talep azaldığında aynı üretim araçlarıyla başka bir mal üretimine yönelebilirler ve hedef pazarlarını ekonomik konjonktürün gösterdiği eğilime göre çeşitlendirebilirler (Kılıçbay, 1974: 61). Büyüyen, gelişen bir işletme çalışanlarına daha çok sorumluluk vermek ve daha iyi ücretlendirme yapmak imkânına kavuşur. Oysa büyüme olmayan işletmelerde genç ve dinamik kişilerin istihdam edilme olasılığı neredeyse hiç mümkün değildir. Yöneticiler için büyüme daha fazla mücadele hırsı ve kalıcı bir şeyler yapma şansı doğurduğundan ayrı bir önem taşır.

2.1.7.2. Örgütsel Büyümenin Olumsuz Sonuçları

İşletme büyüdükçe, kararların alınması ve değişen işletme içi ve dışı koşullara uyumun sağlanması zorlaşır. Aşırı büyüme sonucunda işletmede faaliyetlerin etkinliği düşer ve maliyetler yükselir ve bu durum değişen koşullara çabuk uyum yeteneğini kaybettirir. Özellikle hızlı gelişen endüstrilerde büyümenin getirdiği atalet, kaçınılması gereken bir durumdur (Özkara, 1999: 142). Örgütlerde kademeler ve işçiler gibi örgütsel değişkenlerdeki niceliksel artış sonucunda ortaya çıkan negatif koordinasyon sorununu çözmek için yöneticilerin, olması gerekenden daha fazla zaman harcadıkları görülmektedir, bu durumda örgütsel verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir (Hotamışlı, 2003: 78).

Büyüyen işletmelerde gerek işletme fonksiyonlarının ayrı departmanlarda toplanması, gerekse personel sayısının artmasıyla birlikte işletme içi ilişkiler sayısal olarak fazlalaşacaktır. Dolayısıyla koordinasyon güçleşecek ve koordinasyon masrafları artacaktır. Çünkü yönetimdeki hiyerarşi artacak ve buna paralel olarak, yöneticileri daha yüksek ücretle çalıştırmak gerekeceği gibi, bilgilerin kademeler arasında geçişi de güçleşecek ve gecikecektir (Tosun, 1992: 272). Büyük işletmelerde, işler standart ve belirlenmiş kurallara göre yapılmaktadır. Aşırı resmileşme işlerin yapılmasında farklı yöntemlerin uygulanmasını sınırlamakta dolayısıyla yaratıcılığı engellemektedir.

2.1.7.3. Büyürken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

İşletmeler faaliyetlerini daha büyük bir kitleye yayabilmek ve pazarda konumlarını genişletmek isterler. Talebin değişkenlik gösterdiği, hızlı teknolojik gelişmelerin yaşandığı ve rekabetin yoğun olduğu günümüz şartlarında sadece büyük olmak yetersiz hale gelmiştir. Büyüklük, stratejik hareketlerde alınacak pozisyonları yavaşlatmaktadır. Bu yüzden sadece büyümeye yoğunlaşmak yerine, büyürken hızlı ve esnek hareket edebilecek bir yapının oluşturulmasına da dikkat edilmelidir. Büyürken, hem ürün hem de yönetim kalitesine dikkat edilmelidir. Kalite kontrolünün işletme çeşitli büyüme aşamalarından geçerken korunması son derece önemlidir. Yönetim kalitesi yüksek olan firmalar büyümeyi düşünerek, gelecek seneler için gerekli kaynakları ve özellikle personeli planlayarak tedbirler almalıdır. Büyüme, mutlaka dikkatli bir şekilde planlanmalıdır. Başlangıçta uygulamaya konmayan bir planı sonraki aşamalarda uygulamaya çalışmak daha zor olacaktır. Gelecekte ortaya çıkabilecek sorunların aşılabilmesi için, yönetim tarafından mevcut insan gücü, örgüt yapısı ve gelecekteki yapı belirlenmeli, firmanın mevcut durumu analiz edilmeli, güçlü ve zayıf yönleri tespit edilmelidir.

İşletmeler büyürken, ihtiyacı olan kaynakları kendileri üretme yoluna gidebilirler. Fakat unutulmamalıdır ki, her alanda uzman olmak mümkün değildir. Bu yüzden kalite ve maliyetler açısından sorun yaşanabilir. Farklılık gösteren müşteri eğilimlerine hızlı cevap verilemez. Bunu engellemek için küresel ortamdan en iyi

şekilde faydalanmak ve kaynak temininde sürekli üretim yapma stratejisi yerine, dış kaynak alternatifini, verimlilik ve maliyet avantajı açısından değerlendirmek gerekmektedir. İşletmeler büyüdükçe artan giderler şirket üzerinde devamlı bir baskı teşkil eder. Artan giderlerin karşılanması ancak devamlı bir nakit akışına bağlıdır ve ortaya çıkabilecek herhangi bir finansal sorun büyümeyi tehlikeye atabilir. Bu sebeple büyüyen bir işletme etkin bir finans politikasına sahip olmalıdır.

Büyüme, işletmedeki yönetim birimlerinin sayısını ve dolayısıyla personel sayısını artırır. Yönetim, işletmenin her birimini aynı düzeyde kontrol edemez, etkin iletişim kurulması zorlaşır ve idari karar alma süreci uzar. Büyüyen organizasyon yapısının neden olduğu merkezkaç yönetim biçiminin etkin kontrolü için üst yönetim denetim mekanizmasını oluşturmalıdır. Birim yöneticileri ve personele verilecek insiyatif kullanma yetkileri örgütün faaliyetlerinin daha etkin sürdürülmesini sağlayacaktır. Kozlu, büyümenin sadece fazla para harcayarak olmayacağını, yaratıcılık, daha iyi bir fikir, daha kullanışlı bir ürün, daha cezbedici bir reklâmla, piyasada büyümenin kestirme ve daha kârlı yollar olduğunu savunmuştur. Philip Morris'in "Marlboro erkeği" ve Avis'in "Biz ikinciyiz, daha çok çaba gösteririz" (2007: 146) kampanyalarının televizyonda daha çok yer alarak değil yaratıcılıkları sayesinde üstünlük sağladıklarından bahsetmiştir.

Örgütler içinde buldukları çevreye ait bağımlı bir değişken durumunda bulunmaktadır. Çevresel koşullarda meydana gelen değişikliklere başarılı olarak uyum sağlayabilme yeteneği, örgütlerin sahip oldukları kaynakları etkin bir şekilde kullanması ve aynı zamanda büyümesi ile mümkündür. Büyüme kararı, küreselleşmenin kendini her geçen gün daha da yoğun olarak hissettirdiği günümüz dünyasında işletme yöneticileri sorun teşkil etmektedir. Çünkü işletmelerin rekabet edebilme yetisi ve gücü, büyüme kararı ile doğru orantılıdır. Büyüme ve büyüklük işletmelerin ulaşmak istedikleri ortak amaçlardandır. Büyüklük ölçüleri başarının değerlendirilmesinde bir standart olarak kullanılır. Birçok yönetici, firmalarının başlıca amacı olarak büyümeyi üretim ve kâr sağlama amaçlarının yanı sıra uzun dönemdeki hedefleri arasında düşünürler. İşletmeler, ürün talebindeki artışların yarattığı fırsatlardan yararlanmak için üretimlerini arttırmayı hedefleyen politikaları

uygulamaktadırlar. Büyük ölçekli üreticiler, ölçeğin getirdiği avantajlardan faydalanarak maliyetlerde önemli düşüşler sağlar. Rekabetin az çok bulunduğu bir ortamda, işletme yönetici ve girişimcileri firmanın yaşamını sürdürebilmesi ve rakip firmalar karşısında varlığını koruyabilmesi için faaliyetlerin genişletilmesi, hatta daha da güçlenebilmesi için başka alanlarda yatırımlara girilerek büyüme zorunluluğu duyarlar.

Büyüme niceleyici ve niteleyici ölçütlerin dengesinin sağlanması ile anlamlı bir hal alır. Niceleyici ölçütün, ölçülebilir fiziksel büyümeleri ve objektif değerleri ifade ettiğini, niteleyici ölçütlerin ise işletmenin üretimine yansıttığı subjektif değerleri ifade ettiğini söyleyebiliriz. Yöneticilerin, bu ölçütlerin hangilerini kullanarak büyümeye gideceklerine karar vermeleri önemlidir. Örgütleri büyümeye yönlendiren eğilimler; örgütsel, ekonomik, toplumsal eğilimler ile yönetim-örgüt teorilerindeki gelişmeler ve örgütlerin niteliksel gelişimi değişkenlerinden oluşmaktadır. Örgütlerin büyümesini kısıtlayan faktörler ise ortakların, hissedarların, yöneticilerin, işçilerin, hükümetlerin ve toplumun bakış açıları ile finansal kaynak sorunlarından oluşmaktadır. Büyüme, faktörel genişlemeyi de ifade eder. Satış hasılatının ve kârların artmasını sağlar. Bu nedenle büyüme iyice planlanmalı, organize edilmeli ve desteklenmelidir. İşletmeler, kontrolsüz, ne getireceği belli olmayan bir büyüme yerine; planlı, programlı ve kontrollü olarak büyümeyi tercih etmektedirler. Büyüme, başarı için kaçınılmazdır. Büyüme evrelerinde mutlaka sorunlar yaşanacaktır. Önemli olan işletmenin büyürken kaynaklarını verimli ve etkin bir şekilde kullanarak uygun büyüklüğü yakalamasıdır.

Firmalar verimli çalışırlarsa büyürler, büyüdükleri takdirde de hayatlarını sürdürebilirler. Verimliliği düşük olan firmaların büyümeyi başaramayacakları ileri sürülebilir. Bu firmalar sürekli olarak pazar paylarını kaybederler ve pazardan çekilmek zorunda kalırlar. Bununla birlikte, büyüme sırasında, hem ürün hem de yönetim kalitesi göz önüne alınmalıdır. Toplam kalite yönetimi uygulamaları devam etmelidir. İşletme, çeşitli büyüme aşamalarından geçerken korunması son derece önemlidir. Günümüzde en önemli rekabet avantajlarından birisi kalitedir. Yönetim açısından, büyüme göz önüne alınarak, gelecek seneler için gerekli kaynaklar ve

özellikle kalifiye personel, planlanarak tedbirler alınmalıdır. Örgütsel büyümenin örgütler üzerinde olumlu sonuçlarının yanında olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Olumlu sonuçlar; genel anlamıyla örgütsel amaçlara yerel ve küresel ölçekte etkin olarak ulaşmak şeklinde belirtilebilir. Olumsuz sonuçlar ise; büyüklükle ortaya çıkan karmaşıklığın neden olduğu iletişim bozukluğu, koordinasyon yetersizliği, atalet, tembellik ve yaratıcılığın körelmesi gibi görülmektedir. Sonuç olarak, örgütlerdeki büyümenin sürekliliğinin örgüt yaşam seyri bakımından sağlanması; ancak amaca yönelik, örgütsel kaynakların tedarik edilmesi, büyüme türünün belirlenmesi ve büyüme dönemlerindeki örgütsel yapı ve kültürdeki değişimlerin etkin bir şekilde yönetilmesi ile gerçekleşecektir.

2.2. Örgütsel Küçülme

Günümüzde işletmeler, daha az hiyerarşiye sahip ve değişimlere karşı daha kolay uyum sağlayabilen yapılara bürünerek küreselleşme ve hızlı teknolojik değişimler karşısında hayatta kalma mücadelesi vermektedirler. İşletmeler kârlarını arttırmak, maliyetlerini azaltmak ve dolayısıyla rekabet güçlerini arttırabilmek için küçülmeye giderler. Küçülerek yeniden yapılanma, 21. yüzyılın başında iş dünyasında yaşanan önemli gelişmelerden birisidir ve işletmelerin gelişmesini veya içinde bulunduğu zor durumdan kurtulmasını sağlayan güncel bir yönetim tekniğidir. Yeniden yapılanma demek; işin yapılma şeklini ve kurumun tüm yönlerini tamamen yeniden şekillendirmek demektir ve şirketin dünya pazarındaki konumunu geliştirmeyi amaçlar. İşletmelerin yeniden yapılanma tekniklerinden en önemlisi son zamanlarda çok sık başvurulan “downsizing” [küçülme]'dir. İşletme çevresindeki baş döndürücü değişim, esnek üretim anlayışı ve bu değişimin hızına kısa sürede ayak uydurma gereği, ekonomik dalgalanmalar, nakit sıkıntısı, ekonomik ve siyasal belirsizlik gibi çeşitli sebepler küçülmeyi birçok şirket için kaçınılmaz kılmaktadır. Ayrıca, bilgi teknolojilerinin gelişimi ve bu teknolojilerin işletmelerin tüm yönetsel ve örgütsel süreçlerinin yeniden yapılanmasında kullanılması, örgütsel kademelerin azalmasına ve yataylaşmasına, yani küçülmeye, imkân sağlamaktadır.

İşletme kaynaklarını, gelişen iç ve dış çevresel şartlara göre rasyonel olarak kullanmak isteyen çok sayıda şirket hem yerel hem de küresel pazarda rekabet güçlerini devam ettirmek için maliyetlerini düşürmek yoluna gitmişlerdir. Bu süreçte örgütsel küçülme stratejilerini kendi bünyelerine uyarlamak işletme yönetimlerinin en önemli görevi haline gelmiştir. İşletmeler bu amaçları gerçekleştirmek için örgütsel yapıyı küçültme yoluna gitmekte, kademe azaltmayı hedeflemekte ve sürekli iyileştirmeye odaklanmaktadır. İşletmelerin örgütsel küçülmelerine yardım eden faktörlerin başında kendilerini en iyilerle karşılaştırma eğilimleri, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler etkili olmaktadır. Örgütsel küçülme sırasında, çalışanlar tarafından yaşanan irade dışı iş kaybı, kendileri ve aileleri üzerinde pek çok psikolojik, sosyal ve finansal etkiler yaratmaktadır.

2.2.1. Örgütsel Küçülmenin Tanımı

İşletmelerin giderlerini azaltmak için ilk yol olarak başvuru olan küçülme, mevcut örgütsel yapıdan olması gereken örgütsel yapıya geçiş anlamındadır. Cameron (1994: 192) küçülmeyi; bilinçli bir şekilde yapılan, işletmenin giderler üzerindeki kontrolünü, pazardaki rekabet gücünü artıran ve aynı işin daha az çalışanla yapılması için çalışanların işten çıkartıldığı ve iş süreçlerinin etkilendiği bir aktivite olarak tanımlamaktadır. Dahl ve Nesheim (1998: 239) da küçülmeyi, organizasyonun etkinlik veya yeterliliğini geliştirebilmek için, işgücünü azaltmayı amaçlayan bilinçli hareket tarzı olarak tanımlamıştır. Dinçer (1998: 295) ise küçülmeyi örgüt yapısının yanı sıra işletme faaliyetlerinin de gözden geçirilerek, işletmenin temel kabiliyetlerinin dışında kalan faaliyetleri yapan bölüm veya birimlerin kapatılması, tüm süreçlerin gözden geçirilerek yeniden yapılması şeklinde tanımlamıştır. “Küçülme, işletmelerin hız ve esnekliklerini artırıp maliyetlerini düşürmek için gerek iş süreçlerinde gerekse personel sayısında optimuma ulaşma stratejileridir” (Karabağ, 2003: 14). Huber ve Glick’e göre küçülme; yönetimin işlerinin bir bölümünü üzerine almak, örgütsel etkinliği geliştirme planı yapmak, üretim ve rekabet edilebilirliği gerçekleştirmek gibi faaliyetler toplamıdır (Küçük, 1999: 4).

2.2.2. Örgütsel Küçülmenin Tarihçesi

Sanayi devriminden bu yana iktisadi faaliyet içinde üretim tipinin değişmesiyle işletmeler çok boyutlu yapılara gitmişlerdir. İşletme yapılarının büyümesi sonucu organizasyon biçimi ve yapılandırılması son yüzyılda önemli değişikliklere uğramıştır, işletme yapılarının değişikliğe uğramasının arkasında yatan en önemli sebep, işletme yönetimlerinin minimum girdi ile maksimum faydayı elde etmeye yönelik arayışlarıdır. Bu arayışlar çerçevesinde işletme yapılarına farklı paradigmlarla yaklaşmıştır.

İşletme yönetimleri bu süreç boyunca yönetim ve organizasyon yapılarına farklı yönetim anlayışları açısından bakmışlardır. Bu yönetim anlayışları, klasik yönetim, neo-klasik, iradeci görüş, sistem ve durumsallık yaklaşımlarını içermektedir. Özellikle son 20 yıl içerisinde yönetim alanında Japon'ların çok uzun zamandan beri kullandığı ve büyük oranda şimdi bile uyguladığı "J" modeli, "Z" tipi organizasyon modeli ve mükemmelci yaklaşımlar işletme yönetimleri üzerinde etkili olmaktadır. İşletme yönetimi anlayışlarına paralel olarak gelişen örgütlenme tipleri saf proje tipi, matris örgüt, proje tipi örgütlenme yapıları, son zamanlarda yığılım örgüt, yalın örgüt, öğrenen örgüt modeli gibi yapılara doğru yönelmişlerdir, işletmeler bu modern örgüt yapılarına doğru kendilerini uyarlarken bir takım stratejiler uygulama yoluna gitmişlerdir. Bu stratejilerden biriside işletmelerin içinde buldukları durumlarda uygulamaya koyduğu "Örgütsel Küçülme" stratejisidir (Zehir, 2000: 4). 1980'lerin başından sonuna kadar örgütlerin performans ve verimliliği konusunda yapılan varsayımlar şunlardır:

- Büyük organizasyonlar daha iyi organizasyonlardır.
- Örgütsel büyüme sürecinde sürekli büyüme doğal ve cazip bir yöntemdir.
- Örgütsel esneklik ve uyum, işe yaramayan kaynaklar ve işletmenin kendini tekrarı ile ilişkilidir.
- Bağlılık ve uygunluk etkili organizasyonların önemli özelliklerindedir.

1990'lı yıllardaki yeni politik ve rekabetçi ortam yeni varsayımları ortaya çıkarmıştır. Bunlar 1980'lerdeki varsayımların tam tersi olmamakla birlikte tamamlayıcıdır. Bu varsayımları da şu şekilde özetleyebiliriz:

- Küçük de, en az büyük kadar iyi anlamına gelir.
- Küçülme ve yavaş büyüme de, büyüme gibi doğaldır ve hatta örgütsel gelişimin arzulan evreleridir.
- Kuruma sıkı bağlılığın yanı sıra atıl kapasite ve gevşek bağlılık, esneklik ve uyum sağlamaya ilişkilidir.
- Sadakatsizlik ve fikir ayrılıklarının yanı sıra uyum ve bağlılık da örgütsel etkinliği gösterir (Cameron, 1994: 189).

1980'li yıllarda küçülme, organizasyonların tehlikelerle ve krizlerle karşılaştığı durumlarda ortaya çıkan bir olay olarak görülmüştür. 1990'lara kadar büyüme bir organizasyon için sağlık göstergesi, küçülme ise "hasta" olan bir organizasyonun iyileşmesi için alınan önlem olarak kabul edilmiştir (Koçel, 2005: 428-9). 1990'lann başında örgütsel küçülme kavramı çok sık kullanılır hale gelmiştir. Bilim ve teknolojiye gelişmeler ve yönetim konusuna olan yeni yaklaşımla artık iyileşmenin, rekabetçiliği artırmanın bir yolu olarak ele alındığı "örgütsel küçülme" kavramı kabul edilmeye başlanmıştır. Küçülme (downsizing) olarak ifade edilen olay, işletmelerin rekabet gücünü arttırmak için başvurdukları bir uygulama olmuştur.

Her geçen gün hızla artan rekabet ve belirsizlik ortamında, işletmelerini en az zarar ve en fazla kârla ayakta tutmak isteyen yöneticiler, işletmelerinin karşılaşılabileceği tehlike ve tehditleri mümkün olan en kısa sürede tespit edip önlem almaları ve karşılaştıkları imkân ve fırsatlardan en fazla faydayı sağlayacak seçimleri yapmak zorundadırlar. 1990'lı yıllardan sonra özellikle ulusal ve uluslararası çevrede gözlenen artan rekabet ve çok hızlı teknolojik değişim ortamında işletmelerin örgütsel küçülme stratejisini daha sık kullandıkları görülmektedir (Zehir, 2000: 6). Bilimsel araştırmalar, basın ve yayın organlarında yayınlanan makaleler günümüzde

örgütsel küçülmenin işletmeleri en çok ilgilendiren konuların başında geldiğini göstermektedir (Nelson ve Burke, 1998: 372–3).

2.2.3. Örgütsel Küçülmenin Nedenleri

Genel anlamda işletmelerde küçülme iki nedenle yapılır. Bunların birincisi ihtiyaç nedeniyle diğeri ise tercih nedeniyledir. İhtiyaçtan örgütsel küçülme; işletmenin iç, dış ve genel çevre faktörlerine ve özellikle pazar yapısında değişme ile karşı karşıya geldiğinde veya büyük teknolojik değişiklikler nedeniyle örgütsel yapıyı küçültme amacıyla uygulanır. Örgütler üç sosyal faktörün etkisiyle küçülmeye giderler; zorlamalar, klonlama, öğrenme etkisi. Artan rekabet, teknolojik gelişmeler, tüketici beklentilerindeki değişimler, işletmelerin maliyetlerini tekrar gözden geçirmelerine zorunlu olarak neden olur. Sektördeki lider işletmelerin küçülme uygulamaları onu takip eden veya onu taklit eden [klonlayan] işletmelerin de küçülmelerine neden olur. Üniversitelerin ve profesyonel kurumların işletmelere yeni stratejik yaklaşımlar sunmaları, işletme yöneticilerinin bu yaklaşımları kullanmalarına neden olmaktadır. Öğrenme etkisi yöneticilerin profesyonellerden [eğitim kurumları ve uzmanlar] öğrendiği kavramlardan biridir (Mckinley vd., 1995: 34).

Karabağ (2003: 15-7) sosyal nedenlerin yanı sıra finansal ve ekonomik nedenlerin de örgütleri küçülmeye zorlamakta olduğunu Labib ve Appelbaum'un (1994: 61) çalışmalarına atıfta bulunarak açıklamıştır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

- İşletme kapanmaları ve iflaslar: İşletmeler bu tür kötü durumlardan maliyetleri düşürerek çıkabilmektedirler.
- Özelleştirmeler: Küçülme, özelleştirme öncesi işletmelerin kârlılığını yüksek göstermek için kullanılabilir. Bu yol ile kamu işletmeleri satışa çıkarıldığında, hem kârlı gösterilebilmekte hem de kamu kurumlarında sıklıkla rastlanan fazla personel elimine edilebilmektedir.

- Küresel pazarda rekabet: Son yıllarda birçok işletme Asya ve Güney Amerika ülkelerinin ucuz işgücüyle mücadele edebilmek için küçülme stratejisini etkin olarak kullanabilmektedir.
- Asimetri teorisi: işletmeler pazar liderinin davranışını taklit ederek stratejik uygulamalarda geç kalmak istemezler. Bu asimetri teorisi ile açıklanır. Pazar lideri veya büyük işletmelerin küçülmesi diğer işletme yöneticilerinin de onların davranışlarını taklit etmelerine neden olur. Küçülen lider işletmeyi takip ederek, yöneticiler risk azalttıklarını düşünmektedirler (Appelbaum vd., 1999: 447).
- Satın alma ve birleşmeler: Örgütteki kademe, fonksiyon ve personel sayısını arttırabilmektedir. Bu durumdaki işletmeler, küçülme stratejisi uygulayarak kademe sayısını azaltabilmekte ve işlevselliğini kaybeden fonksiyonlara işlevsellik kazandırabilmektedir (Burke ve Nelson, 1997: 325).
- Teknolojik gelişmeler: Teknolojik gelişmeler orta kademe yöneticilerinin yaptıkları bilgi toplama, analiz etme ve aktarma işlevlerini kolaylaştırması sonucunda, orta kademe yöneticilerine duyulan ihtiyacı azaltmaktadır. Küçülme, fonksiyonel olmayan bazı orta kademe yöneticilerin örgütten elimine edilmesini kolaylaştırmaktadır (1997: 325).

İşletmeler satın alma ve birleşmeler, iflas ya da kapanmayı ertelemeyi hızlı saptamak, özelleştirmeye hazırlamak, büyüyen global pazarda rekabet edilebilirliği koruyabilmek için maliyeti azaltmak amacıyla örgütsel küçülmeye giderler (Appelbaum vd., 1997: 279). İşletmeler finansal krizler veya ürün ve hizmet talebinde azalma olduğunda örgütsel küçülme yoluna giderler. Bu çeşit küçülmeler yöneticileri zorunlu bir tercih olarak bu yola sevk eder çünkü kârlar kısıldığında, firmalar sabit maliyetlerini azaltmak ya da yeni gelir kaynaklarını hızla bulmak ihtiyacı duyarlar (Zehir, 2000: 33).

Örgütsel küçülmeyi gerekli kılan en önemli faktörler; küresel rekabet, şirket birleşmeleri, yeni teknolojiler ve yıllardan beri işletme bünyelerinde birikmiş kalabalık işgücüdür. NewYork Times Gazetesinin yayınladığı bir rapora göre, 1979

yılından 1996 yılına kadar örgütsel küçülme stratejisini izleyen şirketler yüzünden 43 milyondan daha fazla kişi işsiz kalmıştır. İşgücünün en yoğun işten çıkarıldığı 1992 yılında 3,4 milyon çalışan mevcut işlerini kaybetmiştir (NewYork Times, 3 Mart 1996). Amerikalı Yöneticiler Derneği küçülme ve sonrası bir işletmenin ulaştığı sonuçları aşağıdaki şekilde göstermiştir:

Tablo 2-3 : American Management Association'ın Downsizing (Küçülme) Öncesi ve Sonrası Bir İşletme Üzerinde Yaptığı Ölçüm Sonuçları (Mabert, Schmenner, 1997: 40- 4)

	Artışlar	Sabit Oranlar	Azalışlar
1993 Ölçümü			
İşletme Kârları	% 49.9	% 27.4	% 22.8
Çalışmaların Verimliliği	% 35.8	%40.8	% 23.5
İşçinin Morali	% 2.4	% 13.4	%84.1
1995 Ölçümü			
İşletme Kârları	%50.6	%29.1	% 20.4
Çalışanların Verimliliği	% 34.4	% 35.5	%30.1
İşçinin Morali	% 1.9	% 12.1	% 86.0

Bu tabloya göre bazı şirketler kârlılıklarını ve verimliliklerini arttırmış fakat çoğu şirket hayal kırıklığına uğramıştır.

2.2.4. Örgütsel Küçülmenin Amaçları

Örgütlerin küçülmeye giderken güttükleri amaç; verimlilik ve etkinliği artırarak, işletmenin kârlılığını ve finansal sağlığını iyileştirmektir. Organizasyonlar küçülmeyle birlikte, bürokrasiyi azaltmak, daha hızlı karar vermek, iletişimi daha iyi hale getirmek, girişimciliği özendirmek ve verimliliği artırmayı hedeflemektedirler (Gümüştekin, 2004: 249). Küçülmenin amaçları olarak aşağıdaki hususlar sayılabilir:

- Maliyetleri azaltmak, gereksiz harcamaları azaltmak, daha yüksek kâr sağlamak, kalite artışı sağlamak

- Karar alma sürecini hızlandırmak
- Daha fazla esneklik kazanmak, organizasyondaki bürokrasiyi azaltmak ve organizasyon yapısını yalınlaştırmak
- Organizasyondaki hiyerarşik basamakları eleyerek, örgüt piramidini basıklaştırmak ve kademe sayısında azalma sağlamak
- Rakiplerin davranışlarına kısa sürede cevap verebilmek
- Verimliliği ve üretkenliği arttırmak
- Daha fazla girişimcilik yapmak
- Organizasyon genelinde daha güçlü ve çok yönlü iyi bir iletişim sistemi kurmak
- Daha çok sonuca dönük çalışır hale gelmek
- Yeni fikirlerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak
- Sinerjiyi arttırmak
- Yetkilendirmeyi hızlandırmak
- Daha çok müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak
- Kişisel sorumlulukları daha kolay izleyebilmek (Koçel, 2005: 429–30).

Bu amaçları gerçekleştirebilmek için, organizasyonlar bilinçli bir tarzda, planlı ve sistemli olarak yapılmakta olan işleri, bu işleri yapan çalışanların sayısını, organizasyondaki mevki ve hiyerarşik kademeleri azaltmaktadır. Nienstedt (1989: 156–7) maliyet azaltma ve verimliliği artırmanın örgütlerin küçülmeye gitmesindeki en önemli amaçlardan olduğunu söylemiştir. Maliyetleri azaltma işletmelerin küçülerek ulaşmaya çalıştıkları amaçların başında gelmektedir. İşletmelerin arsa, bina, teçhizat maliyeti gibi sabit maliyetleri ve hammadde, işçilik gibi üretim hacmine göre değişen değişken maliyetleri vardır. Bunların yanı sıra genel harcamalar, Ar-Ge harcamaları, idari servisler gibi yarı değişken maliyetlerde vardır ve küçülme sırasında özellikle bu yarı değişken maliyetler kısılmaya başlanır. Verimliliği artırma, örgütlerde bürokrasinin artması sonucu ortaya çıkan verimliliğin azalmasını önlemek için yapılır. Verimli işletmeler, az sayıdaki fakat yetenekli ve uzman yöneticilerin önderliğini yaptığı ve diğer işçilerin çalışan durumunda olduğu işletmelerdir. Bir işletmede fazla sayıda yönetici olması ihtilaflara, iletişim

bozukluğuna ve aşırı denetlemeye sebep olabilir. Daha az yönetim kademesiyle çalışanlara sorumluluk vererek amaca ulaşmadaki başarılarını ölçmek daha kolay olacaktır. Genel anlamda yönetimi hızlı hareket edebilen, çevresel değişikliklere ayak uydurabilen ve çalışanların katılımını sağlayabilen işletmeler daha verimli işletmelerdir. Rekabetsel tehditlere karşı ayakta kalabilmek için de işletmeler daha yalın ve maliyet odaklı yapıya sahip olmalıdırlar. Bu şekilde rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilir ve rakiplerinin talep ve davranışlarına daha hızlı cevap verebilirler. Wyatt Associates tarafından 1990 yılında yapılan bir araştırmaya göre küçülmeyi amaçlayan firmaların asıl ulaşmak istedikleri hedef ve bunu başaran işletmelerin yüzdesini gösteren aşağıdaki tablo küçülmenin firmalara hangi konularda yardımcı olabileceğini göstermektedir:

Tablo 2-4 : Küçülmenin Arzulanan Sonuçlardaki Etkileri (Atwood, Coke, 1995)

Küçülme ile Amaçlanan Sonuç	Amaçlanan Sonuca Ulaşan Firmaların Yüzdesi
Giderleri Kısımak	%46
Kârları Yükseltmek	%32
Nakit Akışını Geliştirmek	%24
Verimliliği Artırmak	%22
Yatırımın Getirisini Artırmak	%21
Rekabet Gücünü Artırmak	%19
Bürokrasiyi Azaltmak	%17
Karar Vericiliği Geliştirmek	%14
Müşteri Memnuniyetini Artırmak	%14
Satışları Artırmak	%13
Pazar Payını Artırmak	%12
Ürün Kalitesini Artırmak	%9
Teknolojik Avantajlar	%9
Yenilikçiliği Artırmak	%7
Başka Bir Şirket Tarafından Satın Alınmayı Engellemek	%6

2.2.5. Örgütsel Küçülme Stratejisi Uygulamalarında Yapılması Gerekenler

İşletmelerde temel amaç ürün ve hizmetlerde kalite ve verimliliği sağlamaktır. Bunun içinde downsizing, bir amaç değil, amaçlara ulaşmayı sağlayan araç olarak görülmelidir. O halde iyi bir downsizing uygulaması nasıl olmalıdır? Küçülmeyi

düşünen işletmeler için uzmanlar şu önerilerde bulunmaktadır (Yetkialan , Ener, 2001: 469):

- Küçülmeyi düşünen işletmeler önce müşteri ve rakip işletmelerin durumlarını ve dünyadaki sektörel trendleri dikkate almalıdır.
- İş öncelikleri nelerdir? İşletme nasıl sağlıklı bir yapıya dönüştürülebilir?
- Çalışanların maliyeti, işletme harcamalarının sadece bir ögesidir. O nedenle küçültmeyi salt işten çıkarma yerine, her birimin projelerinin gözden geçirilmesi olarak da yorumlamak gereklidir.
- Projelerdeki öncelik, işletmenin yeni stratejik oryantasyonuna göre gözden geçirilmelidir. Bazı birimlerde küçülmek yerine, genişlemek bile gündeme gelebilir.
- Küçülme sonucu her birimde meydana gelecek değişiklikler ve birimlerin birbiriyle karşılıklı ilişkileri belirlenmelidir ve kimler çıkarılacaksa, somut verimlilik verilerine göre saptanmalıdır.

Küçülme kararının alınmasından, bu kararın uygulamaya geçirilmesi aşamasına kadar organizasyonlar çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Küçülme kararı alan işletmelerin en önemli önceliği, küçülmelerde işten çıkarılanların olduğu kadar, kalanların da mümkün olan en az şekilde etkilenmesini sağlamak olmalıdır. Küçülme, çok geniş etkileri olan örgütsel bir süreçtir. Bu süreç organizasyonun hem iç hem dış çevresini, özellikle de iş gücünü etkiler. İşini kaybeden insanlar, küçülmeden en çok etkilenenler olarak görülebilir (Tzafir , Meilik, 2005: 198). Fakat işten çıkarılmayan işçiler ve organizasyonun kendisi de negatif etkilerden zarar görmesi muhtemeldir. Yapılacak uygulamanın başarısı çok büyük bir oranda kalanların bu kararı ne derece kabullenip benimsediğine bağlıdır.

Teorik literatürde küçülme, işletmedeki geri kalan çalışanlara yatırımı ve yeni zorluklara karşı koyma kapasitesini arttırmayı vurgular (Weakland, 2001: 59). Küçülme işlemi genellikle çalışanlar tarafından yönetimin beceriksizliği olarak yorumlanır. Yönetimin bazı başka yöntemler denendikten sonra küçülmeye

başvurulduğunu göstermesi, çalışanlarının güvenini kazanması açısından çok önemlidir (örneğin, maaş artışlarının ve primlerin dondurulması, fazla mesailerin kaldırılması gibi). Bu nedenle, küçülme kararına son çare olarak başvurulmalıdır.

Diğer çareler denendikten sonra gönüllü ayrılmalar (erken emeklilik gibi) teşvik edilebilir. Bu adımlardan sonra zorunlu ayrılmalara geçilebilir. Çalışanlara işletmenin yeni vizyonu gösterilmelidir. Yönetim, küçülmeyi asla kısa vadeli bir işlem olarak görmemeli, aksine yapılan değişimleri işletme adına yeni bir vizyona adapte etmelidir. Bu sayede çalışanlar küçülmenin nedenini daha iyi kavrayacak, yöneticilerin küçülme hareketi ile organizasyonu belli bir hedefe doğru bilinçli bir şekilde götürmeye çalıştıklarını anlayacaklardır. Ayrıca çalışanlar yaptıkları işlere yeni anlamlar yükleyebilecek ve hangi yönde ilerlemeleri gerektiğini kestirebileceklerdir. Küçülme stratejileri uygulanırken şirketin bulunduğu ülkedeki yasal düzenlemelere dikkat edilmelidir. Örneğin, Avrupa'da küçülmenin uygulanabilmesi ABD'ye kıyasla daha zordur. Güçlü sendikalar, esnek olmayan iş kanunu ve hükümetler şirketin işçi çıkarmalarını zorlaştırmaktadırlar (Bulgurlu, 2003: 37). Küçülme işten çıkarılanlar ve işe devam edenler için olumsuz sonuçlar doğurur. Bu durumda, yöneticiler işe devam edenler ile yakından ilgilenmeli ve onların eğitimine önem vermelidirler. Çalışanların yetiştirilmesi uzun vadeli bir yatırım olarak düşünülürse, küçülme sonucu elde edilen gelirin bir bölümü eğitim için ayrılmalıdır. Cameron (1994: 189-211) bir işletmenin küçülürken dikkat etmesi gereken hususları ele almaktadır. Ona göre, başarılı bir küçülme stratejisi uygulamasında takip edilmesi gereken yollar şunlardır:

Yöntem

1. Küçülme basit bir program ya da ulaşılması ya da terk edilmesi gereken bir hedef olarak değil de, uzun vadeli bir yaşam stratejisi olarak değerlendirilmelidir.
2. İnsan kaynakları üzerine yatırım yapılan ve fikirler geliştirilen birer unsur olarak değil de bir değer olarak görülmelidir.

3. Küçülme kriz ve tehditlere karşı bir çıkış yolu olarak değil de, gelişmek için bir fırsat olarak görülmelidir.

Hazırlık

1. Küçülme, küçülme kararı verilmesini zorunlu kılan bir durum ortaya çıkmadan önce hazırlıklı olunması gereken bir durumdur.
2. Küçülme sadece iş gücü azaltmaya yönelik bir faaliyet olarak değil de, temel yeteneklerin ve bunlar sayesinde hedeflere ulaşılmasını sağlayan yapının belirlenmesi gereken bir gelecek misyonu olarak görülmelidir.
3. Küçülmeyi bir kayıp ya da olumsuz bir durum olmaktan ziyade bir gelişme ve fırsat stratejileri olarak değerlendirmek için, öngörülen küçülme hedeflerinden bağımsız olarak küçülme hedefleri, amaçları ve yöntemleri belirlenir.

Katılım

1. Çalışanların küçülmeyi değiştirilmesi şirketin bir olması aşması gereken bir değişim süreci olarak tanımlamalarını sağla ve onları bu sürece dâhil et.
2. Küçülmeyi yönetimin gerçekleştirdiği bir hedef olarak değil de, her bir çalışanın katılımı ile gerçekleşen bir durum olarak gör.
3. Küçülmeyi şirket içi bir durum olarak görmek yerine, bu sürece tedarikçi firmaları ve müşterileri de dâhil et.

Liderlik

1. Lider, küçülmenin ortaya çıkardığı rahatsızlıktan kaçmak yerine, ulaşılabilen, görülebilen, küçülmeden olumsuz yönde etkilenen bütün çalışanlarıyla iletişim kurabilen kişi olmalıdır.
2. Lider küçülmeyi geçmişten kaçış olarak değil, istenilen arzu edilen, geleceğe yönelik bir yatırım olarak görmelidir.

3. Lider aşırı şüpheli ve tepkisel bir bakış açısı geliştirmek yerine küçülme süresince iş gücünü olumlu yönde etkileyecek, işçileri motive edecek tepkiler geliştirmelidir.

İletişim

1. Süreçten en üst kademedeki yöneticilerin yanı sıra bütün çalışanlar izlenmesi gereken küçülme stratejilerinden, ortaya çıkacak sonuçlardan ve süreçten haberdar olmalıdır.
2. Bu süreçte dedikodu ve belirsizliğin ortaya çıkmasını engelleyerek doğru, dürüst ve tarafsız olarak bütün çalışanları, küçülme süreci boyunca bilgilendirmelidir.
3. Küçülme boyunca değerlendirmeyi süreç tamamlanmadan önce yapmak yerine katılımcılardan sürekli analiz ve geribildirim alınmalıdır.

Destek

1. Küçülmenin doğurduğu fırsatlara odaklanmaktan ziyade bu süreç boyunca iş yerinden ayrılan ve iş yerinde çalışmaya devam eden kişilere eşit oranda önem ve destek verilmelidir.
2. İşten çıkarılanlara yeni bir işe uyum sağlamalarını kolaylaştıracak yeterli zaman, finansal destek, danışmanlık, mesleki eğitim, danışmanlık gibi hizmetler sağlanmalıdır.
3. Küçülme sonrası ortaya çıkabilecek durumlara hazır olmalarını beklemek yerine çalışanların küçülme sürecine uyum sağlamaları için mesleki eğitim, işletme içi danışmanlık gibi hizmetler verilmelidir.

Maliyetleri Düşürme

1. Küçülmeyi yalnızca işgücü azaltımı olarak görmek yerine, fazla mesai yapılmaması gibi maliyet azaltıcı yöntemler kullanılmalıdır.

2. İşletmede gözle görülebilen kesintiler yapmak yerine, organizasyonu hantallaştıran zamanı boşa harcama, bilgi fazlalığı, fazla prosedür ve gereksiz programlar gibi fark edilmeyen unsurlara odaklanılmalıdır.
3. Eski yöntemleri kullanmak yerine, işletmenin yeniden yapılandırılması için yetersizlikler, gereksiz unsurlar, önemsiz adımlar ve kaynaklar tespit edilmelidir.
4. Değerlendirme
5. Küçülürken kullanılan zaman ve hız iyi hesap edilmelidir.
6. Sadece sonuçların değerlendirilmesi yerine gelişmeyi sağlayabilmek için işletmenin sunduğu ürünler ve hizmetlerle ilgili bütün faaliyetler değerlendirilmelidir.
7. Personel ve görevlerle ilgili kararları verebilmek için küçülme ve yeniden yapılanma gerçekleşirken bütün çalışanların becerileri deneyimleri ve uzmanlık alanları iyi değerlendirilmelidir.
8. Uygulama
9. Küçülürken sadece işten çıkarma stratejilerini kullanmak yerine, yeniden yapılandırma ve sistemik stratejiler gibi çok geniş çaplı küçülme yoluna gidilmelidir.
10. Küçülmeyi tarafsız ve adaletli bir şekilde uygula.
11. Küçülmeyi sadece finansal bir kısıntı olarak görmek yerine, küçülme süreci boyunca çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar tanınmalıdır.
12. Küçülmeyi üst kademenin emriyle gerçekleşen bir uygulama olarak görmek yerine, küçülme kendiliğinden çok yönlü takım çalışması olarak görülmelidir.
13. Son olarak da eski yöntemleri kullanmak yerine, küçülme yoluna giden bir işletme yeni hedef ve amaçlarına uygun övgü, ödül, seçme, geliştirme ve iletişim yöntemlerini kullanmalıdır. Küçülme öngörülemeyen, belirsiz bir durum olarak görülmemeli ve bu süreç her aşaması dikkatli bir şekilde planlanarak ve yönetilerek işletmenin hedef ve amaçlarının gerçekleşmesini sağlayan bir fırsat olmalıdır (1994: 207–210).

2.2.6. Örgütsel Küçülme Stratejileri

Günümüzde örgütler, gerek performans düzeylerinde meydana gelen olumsuz sonuçları, gerek örgütsel yapı ve işleyişlerindeki aksaklıkları düzeltebilmek ve çağın gerektirdiği hız, esneklik ve dinamizme ulaşabilmek için küçülmeye dönük çeşitli stratejilere yönelirler. İşletmeler pazar dengelerinin ve kârlılık düzeylerinin değişmesiyle birlikte daha az kâr veya zarar getiren iş alanlarından çıkıp, daha kârlı gördüğü alanlara girebilmektedir. Bazı durumlarda da işletmeler, gelecekteki olası pazar dalgalanmalarına karşı kendini koruyabilmek için bazı iş alanlarını tasfiye edip nakit yapısını güçlendirebilmektedir. Böylece işletme organizasyonu daha esnek, pazar taleplerine daha hızlı cevap verebilen, ortalama kârlılığı daha yüksek bir yapıya kavuşabilir (Tek, 2005: 110). Küçülmeye karar veren örgütler, küçülmenin etkili olabilmesi için gerekli stratejiyi seçmelidirler. Örgütler, işgücü azalımı, işlerin yeniden tasarımı veya sistemik stratejiyi kullanarak küçülmeye gidebilirler (Thornhill ve Saunders, 1997: 278).

2.2.6.1. İşgücü Azaltma Stratejisi

Küçülme uygulamalarında en çok başvurulan, kısa dönemde etkili uzun dönemde ise örgüte zarar verebilecek strateji işgücü azaltma stratejisidir. Personeli başka kurumlara transfer, erken emekliliğe sevk, işten çıkarma gibi küçülme yöntemleri kullanılarak örgütün personel sayısını hızla azaltacak yöntemler bu stratejide sıklıkla kullanılır (Appelbaum vd., 1999: 541). Bu stratejiyi benimseyen işletmeler personel arasında fazla ayırım yapmadan hemen hemen her kademedeki belirli oranlarda personelin işine son verirler (Cascio, 1993: 95). İşgücü azalımı stratejileri temel olarak çalışan sayısını ve iş gücünü azaltmayı hedefler. Bu stratejiler erken emeklilik, transfer, yer değiştirme, hisse devri, yıldırma, işten çıkarma, imtiyazları azaltma gibi stratejilerden oluşmaktadır. Bu stratejiler genellikle en üst kademedeki en alt kademeye doğru uygulanır. Hedef mümkün olan en kısa zamanda işgücü azaltmak olduğu için bütün uygulamalar duyurulur (Cameron, 1994: 197). Bu stratejinin dezavantajı kimin işten çıkarılacağı ve kimin işine devam edeceğini önceden tahmin edememek ve organizasyonun hangi bilgileri ve yetenekleri kaybettiğini belirlemenin imkânsızlığıdır. Avantajları ise; durumun

ciddiyetine şirket üyelerinin dikkatini çekmek, tasarruf sağlamak, küçültmeye gitmek ve ileriki dönemlerde gerçekleşecek değişimler için alt yapı sağlamaktır.

Firma projelerinde olan geçici işçi çıkarımlarının neredeyse yarısı, ekonomik durgunluk sebeplerine nazaran stratejik olacaktır. Maliyetleri azaltmayı ve bürokratik tabakaları elimine etmeyi deneyen şirketler için diğer çalışanlara göre, yeniden yapılanma daha çok orta kademe yöneticilerine yöneliktir. İşgücüne hazır bulunmak için, orta kademe yöneticiler işten çıkarılır. Orta kademe yöneticiler çalışanların %8'ini oluştururken 1992'de elimine edilmiş işlerin %22'si orta kademe yöneticilerine yöneliktir (Greenberg, 1993: 5). İşgücü azaltma stratejisi, sık sık organizasyonun değerli insan kaynaklarının kaybına neden olur (Wagar, 1998: 301). İşte kalanların davranışı, çalışma isteği ve verimliliği, geçici işçi çıkarımı yolu ile doğrudan etkilenir. İşe yerleştirme danışmanlığı, psikolojik danışmanlık, kariyer danışmanlığı gibi servisler ile işten çıkarılanların korunması ve yeni iş bulmak için bu kişilere yardım edilmesi yolu ile de işçi çıkarımının olumsuzluğu azaltılabilir (Vries ve Balazs, 1996: 118).

Huber ve Glick (1996: 28–9) işten çıkarmalara karşı bir takım yazarların alternatif önerilerde bulduklarını ancak bunlardan hiçbirinin sonuçları itibariyle bilimsel bir çalışma olmadığını söylemiştir. Örneğin, Perry (1986) işten çıkarmak yerine işverenin görev paylaşımı, ücretsiz izin, ücretli izinlerin azaltılması, maaşların azaltılması ve performans dayalı ücret sistemine geçilmesini önermiştir. Tomasko (1987) küçülmek için itme ve çekme stratejilerinin kullanılmasını önermiştir. Çekme stratejileri, erken emekliliği teşvik, işten ayrılanlara yeni iş bulmaları konusunda danışmanlık hizmeti sağlayarak gönüllü olarak işten ayrılmayı teşvik etmek iken, itme stratejileri ise departmanların veya görevlerin yerlerini değiştirmek, hiyerarşik kademeleri azaltmak ve dış kaynak kullanımı ile işçilerin ayrılmasını sağlamaktır. Levine (1985), Greenhalgh (1983) ve diğerleri fazla mesaiyi azaltma, programları iptal etme, işe alımları dondurma ve programları yeniden düzenleme gibi farklı kesinti stratejileri tespit ettiler. Bu araştırmaların hepsinde sadece bir vaka analizi üzerinde durulmuş ve hiçbiri birden fazla örgüt üzerinde araştırılmamıştır. Allan, personel fazlası olan ve yalın personel kadrosuna ulaşmak isteyen aynı zamanda da

işten çıkarmaların olumsuz etkilerinden kurtulmak isteyen işverenlerin kullanabileceği alternatifleri şöyle sıralamış ve açıklamıştır (1997: 583–92):

1. İşe alımları dondurma ve aşındırma (*Freeze employment and use attrition*): İşe alımların dondurulmasıyla, işgücünün büyümesi durur ve zaman içerisinde oluşan gönüllü işten çıkmalarla ve emekliliklerle personel sayısı azalmaya başlar. Bu azalma bazı sektörlerde çok yavaş bazılarında ise bankacılık sektöründe olduğu gibi çok hızlı olabilir. En çok başvurulan yöntemlerden biridir (Alley, 1995).

2. Fazla çalışmayı azaltma ya da ortadan kaldırma (*Reduce or eliminate overtime work*): Bu strateji de işverenler tarafından işten çıkarmaya alternatif olarak sıkça kullanılır. Fazla çalışmanın ortadan kalkmasının iki önemli faydası vardır. Birincisi maliyetleri azaltmaya yardım eder. Bir işçinin fazla mesai yapması saat ücreti olarak maliyetleri iki katına çıkarmaktadır. İkincisi, fazla çalışmanın ortadan kalkmasıyla işveren işleri daha fazla çalışana yaymaya başlayacak, böylece mevcut işçilerin de işten çıkarılma riski azalacaktır.

3. Geçici işçiler (*Contingent workers*): Esneklik kazanabilmek için son yıllarda birçok işveren geçici işçi kullanma yoluna gitmektedir. Geçici işçilerle kastedilen, sezonluk işçiler, yarı zamanlı işçiler ve sözleşmeli personeldir. Böylece tam zamanlı ve kalıcı işlerin sayısı sınırlandırılmakta ve kalıcı işlere ödenen sosyal ödemelerden de tasarruf edilmektedir. Günümüzde oldukça sık kullanılan bir yöntemdir. Örneğin, büyük alışveriş merkezleri, marketler part-time işçi istihdam etmektedirler. Böylelikle işten çıkarma durumu söz konusu olduğunda fazla zorlanmazlar.

4. Yeniden yerleştirme ve transfer (*Redeploy or transfer employees*): Bazı durumlarda, işletmede bazı pozisyonlarda fazlalık, bazılarında ise açık olabilir. Bu gibi durumlarda kurum içerisinde fazlalık olan yerden açık olan yere personel transferi yapılarak, personel yeniden yerleştirilir. Fazlalık olan pozisyonlardaki personel de işten çıkarılmamış olur. Yeniden yerleştirme

gönüllü veya gönülsüz olabilir (kabul et ya da terk et). İşten çıkarmayı engellemek için yeniden yerleştirmeyi kullanan firmalara örnek olarak Federal Express, Hallmark Kartları ve Rubbermaid verilebilir (Henkoff, 1994).

5. Ücretsiz izin kullandırma (Unpaid vacation): Zorunlu olarak ücretsiz izne gidenlerin işlerini işten çıkarılma tehdidi altındaki personel üstlenir, böylece işten çıkarılmaktan kurtulurlar. Tatilden dönenlerin yerine ise yenileri gönderilir. Bu durum ekonomik kriz geçene kadar böyle devam eder. Yasalara göre ücretsiz izin kullandırmanın belirli süreleri olduğu için uzun vadeli bir yöntem değildir.

6. Çalışanları gönüllü olarak işten çıkmaya teşvik etmek (Encourage voluntary terminations): Çalışanlar işi bırakmaları için özendirilirler. Yüklü miktardaki bir defalık toptan ödeme ya da hisse senedi satışı, iş değiştirmek isteyen ya da başka bir kariyer yapmak isteyen personele çekici gelebilir ancak oldukça pahalı bir yöntemdir. Bu yöntem günümüzde pek tercih edilmemektedir. İşletmeler zaten zor durumda oldukları için küçülmeye giderler. Birde işçilere yüklü miktarda ödeme yapmak istemezler.

7. Erken emeklilik (Early voluntary retirement): Emeklilik yaşına yakın olanların erken emekliliğe teşvik edilmesidir. Ancak bu yöntem dikkatlice planlanmazsa, istenilmeyen sonuçlar yaratabilir. Anahtar noktalarındaki değerli elemanların işten ayrılmalarına da yol açabilir ve bu elemanların yerlerinin doldurulması konusunda işletme problemler yaşayabilir. Verimliliği azalmış ve emekliliği yaklaşmış olan çalışanlar dikkatlice seçilmelidir. Wyatt araştırma şirketi tarafından 338 firma üzerinde yapılan bir araştırmaya göre gönüllü erken emeklilik yöntemini kullanan firmaların % 80'i küçülme amaçlarında başarılı olmuşlardır. Araştırmaya göre bu yöntem çalışanların işten çıkarmalardan dolayı kaynaklanan moral bozukluğunu azalttığı ve çalışanlara seçme seçeneği sunduğu için başarılıdır (Flynn, 1995, 20).

8. İşgücü paylaşımının uygulanması (Use work-sharing arrangements):

İşletmede çalışan personelin günün yoğun saatlerinde ya da boşluklarda başka departmanlarda çalıştırılması ile hem işlerin yavaşlaması, hem de bu işçilerin çalışma saatleri içerisinde boş kalması önlenmiş olacaktır.

Bu her işletmede uygulanamayabilir. Ayrıca işçilerin başka departmanlardaki işleri bilmesi gerekir.

9. Ödemeleri ve/veya sosyal ödenekleri dondurma: Çalışanların maaşlarını,

primlerini, kâr paylarını dondurma ya da azaltma, maliyetleri azaltmak ve işten çıkarmalardan kaçınmak için bir başka yöntemdir. Ancak bu yöntemin sendikali işyerlerinde uygulanması oldukça zordur. Günümüzde bu yöntemi kullanmak yasal değildir. Fakat küçük işletmelerde bu gibi durumlar söz konusu olmaktadır.

10. Taşeron işlerin geri alınması (Call in contracted work): İşletmeler taşeron firmalara devrettiği bazı işleri kendi içinde tekrar yaparak işçi çıkarmak yerine mevcut işçilere iş sağlamış olur. Firmalar yap ya da al seçeneğiyle karşılaştıklarında daha pahalı da olsa kendisi yapmayı tercih ederek işçi çıkarımının önüne geçmiş olur.

11. Çalışanları yeni işlere ya da yeni sorumluluklara yöneltme: İşletmede

çalışanlara yeni yetenekler kazandırılması suretiyle, yeni görevlere yönlendirilmesidir. Yeni insanları işe almaktansa, mevcut çalışanlar, ihtiyaç olan pozisyonlardaki işin gerektirdiği becerileri kazandırmak için eğitmek ve onları bu pozisyonlarda çalıştırmak, işten çıkarılmalarını engelleyecektir. Diğer taraftan bazı çalışanlar işlerini değiştirmektense, işletmeden ayrılmayı seçebilecek, böylece kendi kararlarıyla işten ayrılmış olacaklardır. Bu yöntem ilk bakışta yüksek maliyetli gibi görünebilir.

2.2.6.2. İşlerin Yeniden Yapılandırılması Stratejisi

Küçülme stratejilerinden ikincisi işlerin yeniden yapılandırılması stratejisidir. Bu stratejideki asıl amaç işçi sayısının yanı sıra işlerin de azaltılmasıdır. Bu stratejiler, fonksiyonların, hiyerarşik kademelerin, grupların bölümlerin ve ürünlerin elenmesi gibi uygulamalardan oluşur. Görevlerin yeniden tasarımı, bölümlerin birleştirilmesi ve çalışma saatlerinin azaltılması da bu stratejilere örnek olarak verilebilir. Bu stratejilerin hızlı bir şekilde uygulanması zordur, çünkü bazı örgütlerin yeniden yapılanması (örneğin; fonksiyonların elenmesi, iki alt kademenin birleştirilmesi) genellikle zorunludur. İş gücü azaltma stratejisinin aksine, işlerin yeniden yapılanması stratejisi örgütün aynı işi yaparken işçilerin elenmesi probleminin ortadan kaldırılmasına yardımcı olur. Az sayıda çalışanın üzerinde fazladan iş yüklemektense ve dolayısıyla usanma gibi durumların ortaya çıkması yerine işleri yeniden düzenleme stratejisi iş yerinde değişiklik ve düzenleme yapılmasına olanak sağlar (Cameron, 1994: 198). Bu stratejinin özellikleri; örgüt değişiminin olması, sınırlı zamanda uygulamaya konulması, imkânlar dâhilinde değişiklik ve yeniliklerin yapılmasıdır. Organizasyonun yeniden planlanmasına fonksiyonların azaltılmasını, bölümlerin birleştirilmesini, çalışma saatlerinin azaltılmasını, ürünlerin azaltılmasını ve görevlerin yeniden düzenlenmesini örnek olarak verebiliriz (Küçük, 1999: 18). Bu stratejide; süreçler gözden geçirilerek değer yaratmayan safhalar süreçten çıkarılabilir ve süreçlerin daha etkin olması sağlanabilir. Orta vadeli bir strateji olan işlerin yeniden yapılandırılması stratejisi ile işletmeler fonksiyonlarının, bürokrasi kademelerinin, bölüm ve bölümlerinin gereksiz olan işlevlerini yapılarından kaldıracabilecekleri gibi üniteleri, birimleri ve görevleri birleştirebilirler (Appelbaum vd., 1999b, 542).

Organizasyonun yeniden yapılanması stratejisinde işletmelerin uygulayabileceği stratejilerden en yaygın olanı kademe azaltmadır. Kademe azaltma; isminden de anlaşıldığı gibi organizasyonun en alt kademesi ile en üst kademesi arasındaki kademelerin sayısını azaltmak, böylece organizasyonun daha yalın, sade, esnek ve çabuk harekete geçebilen bir yapıya kavuşturulması demektir. Bunun en uç biçimi sıfır hiyerarşi denilen türüdür ki bununla organizasyon içinde kendi kendini yöneten takımlar oluşur ve bu takımlar, daha esnek ve daha çabuk karar alır ve

uygularlar. Bu ise organizasyona etkinlik kazandırır (Halal, 1994: 71). Organizasyonun yeniden yapılandırılmasının safhaları ise şöyledir (Aydınlı, 2001, 47–8):

1. ***Liderin ve süreç yenileme ekibinin tespit edilmesi:*** Bu strateji yukarıdan aşağıya yayıldığı için üst yönetimin kabulü ve katılım çok önemlidir. Çalışmalar tüm çalışanların katılımına fırsat vermeli ve yeni fikirlere açık olmalıdır.
2. ***Mevcut görev ve yapıların tespit edilmesi:*** Organizasyonda yeniden yapılanma, faaliyetler sonunda elde edilen değerler ve bunları elde etmede kullanılan kaynaklar hakkında tüm ayrıntıların belirlenmesiyle başlar.
3. ***Kurum değerlerinin yeniden şekillendirilmesi:*** Çıktıların ve değerlerin kalitesi, hızı, maliyeti vb. sonuçların nasıl daha iyileştirileceği araştırılır.
4. ***Harekete geçme ve değişim:*** Yeniden yapılanma yukarıdan aşağıya doğru yürütüldüğü için tepe yöneticilerin desteğini almak şarttır. Şekillendirilen yeni yapı, çalışanlara tanıtılır ve uygulamaya geçilir.
5. ***İşleri ortadan kaldırmak:*** Değişime direncin sebepleri tespit edilmeli ve direnç yönetilebilmelidir. Direnci ortadan kaldırmak için, örgüt çalışanları süreç tasarımlarına dâhil edilmelidir.

İşletmeler organizasyonun yeniden planlanması stratejisini kullanarak sadeleşebilir ve etkinliklerini arttırabilirler. Ancak bu strateji, işletmeler için sürekli bir değişim stratejisi değildir. Bu yüzden işletmeler sürekli gelişmeyi sağlamak için sistemik stratejiyi benimseyebilirler.

2.2.6.3. Sistemik Stratejiler

Sistemik strateji küçülmede kullanılabilecek uzun vadeli bir stratejidir. Küçülme uygulayan örgüt sistemik stratejiyi kullanarak tüm çalışanlarını değişime dâhil edebileceği gibi, bu strateji ile örgüt kültürüne sürekli iyileştirme ve geliştirme yeteneği de kazandırılabilir (Thornhill, Saunders, 1997: 275). Bu stratejide, çalışanlar, eleme için ilk hedef olmaksızın, diğer alanlarda Downsizing fikirlerini oluşturmaya ve uygulamaya yardımcı olan kaynaklar olarak tanımlanmaktadırlar. Tüm çalışanlar harcamaların kısılmasından ve düzenlemelerden sorumlu tutulmaktadır. Downsizing sadece iş hacmini azaltmak olarak algılanmamalıdır. Downsizing'in özünü; tüketicilere hizmet etmek, tüketicilerin gereksinimlerini karşılamak ve mevcut isteklerini yerine getirmek oluşturmaktadır. Bu strateji, Toplam Kalite Yönetimi'nin prensiplerine en uygun stratejidir (Küçük, 1999: 16). Cameron (1994) küçülme stratejilerini aşağıdaki tabloda özetlemiştir.

Tablo 2-5 : Küçülme Stratejileri (Cameron, Kim 1994: 33-197)

	İşgücü Azaltımı	İşlerin Yeniden Yapılanması	Sistemik
Odak	Kişi sayısı	İşler, kademeler, birimler	Kültür
Eleme	İnsanlar	İş	Statüko
Uyum hızı	Hızlı	Orta	Uzatılmış
Borçlanma Hedefleri	Kısa vadeli borçlanma	Orta vadeli borçlanma	Uzun vadeli borçlanma
	Uzun dönem uyum sağlama	Hızlı sonuç	Kısa vadede maliyet düşürme
Örnekler	İşten çıkarmalar, Erken emeklilik, Transferler, Dış satım	Fonksiyonların birleştirilmesi, Kademe birleştirme, İşlerin yeniden tasarlanması, Kademelerin azaltılması	Tüm iş görenleri sürece dâhil etme, Her şeyi basitleştirme, Kökten değişim, Gizli maliyetleri hedef alma

2.2.7. Örgütsel Küçülme Stratejilerinin Uygulanması

Bu bölümde, Örgütsel Küçülme Stratejileri Uygulanması; yaklaşım, katılım, liderlik, iletişim, hazırlık, destek, maliyet azaltma ve uygulama aşamaları incelenmiştir.

2.2.7.1. Yaklaşım Stratejisinin Uygulanması

Öncelikle mevcut durum (gerek iç ve gerekse dış koşullar) iyi analiz edilerek durum saptaması yapılmalıdır. Burada ekonomik faktörler, sektörün durumu ve diğer dış faktörler iyi analiz edilmelidir. Ayrıca şirket içi analiz yapılarak şirketin mevcut durum karşısındaki güçlü ve zayıf yönleri ortaya konmalıdır. Bununla birlikte şirket için fırsat ve tehditler ortaya konmalı, tehditleri fırsata dönüştürecek tedbirler uygulamaya alınmalıdır. Yani strateji ve planlar gözden geçirilmelidir. Küçülmeye, tamamlandıktan sonra çöpe atılacak tek bir program olarak değil, uzun vadeli bir strateji olarak bakılması gerekir. Bu sayede çalışanlar küçülmenin sebebini daha iyi kavrayacaklar, yöneticilerin küçülme hareketi ile organizasyonu belli bir hedefe doğru bilinçli bir şekilde götürmeye çalıştıklarını anlayacaklardır. Bu, çalışanların yaptıkları işe yeni anlamlar yükleyebilmelerini ve hangi yönde ilerlemeleri gerektiğini anlamalarını sağlayacaktır. Küçülmeyi, bir gelişme fırsatı olarak görmeli ve bir kriz veya tehdiye karşı tepki olarak ele almamalıdır.

2.2.7.2. Katılım Stratejisinin Uygulanması

Küçülme adımlarının çalışanlara dayatılması yanlıştır, bu süreçte yapılması gerekenlerin belirlenmesinde çalışanların da karar mekanizmalarına katılması gerekir. Küçülme hedefleri sadece üst düzey yönetimin sorumluluğunda olmamalıdır; ulaşılacak olası başarı ya da başarısızlıklardan tüm çalışanlar sorumludur. Yönetim ve çalışanlar karşılıklı denetleme birimleri kurarak ya da kendi başlarına oluşturdukları birimler aracılığı ile gereksiz işleri, çalışanların zamanlarını nasıl geçirdiğini belirlemeli, etkinliği artırmak ve örgütsel fazlalıkları ortadan kaldırmak için yollar aramalıdır. Başka örgütler tarafından daha önce uygulanmış örgütsel küçülmelerde bulunmuş ekipler ile beraber çalışılmalıdır. Çalışanlar örgütsel küçülmenin sebeplerini anladıklarında, istihdamları belirli bir süre için garanti edilmesi durumunda ve yöneticilere güven duyarlarsa, örgütsel küçülme yumuşak ve

etkili bir şekilde uygulanabilir. Küçülme, sadece şirket iç meselesi değil aynı zamanda müşteri ve tedarikçileri de içine alan bir bütüncül etkinliktir. Ekonomik değişim ve yaşanan krizlerin bazı müşteri ihtiyaçlarını da değiştirmesi beklenebilir. Dolayısıyla şirketler mevcut ve potansiyel müşterilerinin ihtiyaçlarını iyi gözlemlemeli ve gerekli değişimleri yapmalıdırlar.

2.2.7.3. Liderlik Stratejisinin Uygulanması

Örgütsel küçülme liderler tarafından başlatılmalı, güçlü bir liderlik ile çalışanlarla interaktif olunmalı ve liderler örgütü nereye götürmek ve ne yapmak istedikleri konusunda açık olmalı, uygulamanın başından itibaren her aşamasında bulunmalıdırlar. Bununla beraber çalışanlar da sürece dâhil edilmeli ve her bir iş ve her bir görev için örgüt operasyonlarını analiz etmelidir. Liderlik rolüne soyunanlar, huzursuzluğun, sıkıntıların ve çalışanların memnuniyetsizliğinin üstünü kapama amacıyla yola çıkmamalı; herkesin kolayca ulaşabileceği, duygu ve düşüncelerini aktarabileceği bir şekilde çalışmalıdırlar. “Liderin de hissettiği hayatta kalma sendromu olabilir ancak bunların üstesinden gelmediği sürece içinde bulunduğu gruba çok faydası dokunmayacaktır” (Hodgetts, 1996:76). Liderler, küçülme programını geçmişten kaçış olarak görmemeli, gelecekte şirketin ulaşmak istediği belirgin bir hedefle özdeşleştirmelidir ve küçülme ile ulaşılabilecek organizasyonun gelecekteki vizyonu açık olmalıdır. İşletmeler, küçülmeyi, kültür, örgüt içi güven ve değişim sürecindeki liderlik gibi özellikler yardımıyla, temel yeteneklerine odaklanmakta bir araç olarak kullanabildikçe başarılı olabilmektedirler (Appelbaum, 1999c: 427).

2.2.7.4. İletişim Stratejisinin Uygulanması

Bu aşamada şirket çalışanlarına açık ve dürüst bir dille küçülmenin sebeplerini ve sonuçlarını aktarmalıdırlar. Yeni şirket vizyonu açık bir dille çalışanlara iletilmeli ve onların ihtiyaçlarına cevap verilmeye çalışıldığı anlatılmalıdır. Duyurunun üst yönetim tarafından yapılması şarttır. Bu, yönetimin verdiği kararların sorumluluğunu aldığını gösterecektir. Yönetimin bu aşamada olmaması çalışanları huzursuzluğa ve yalnız bırakılmışlık hissine itebilir. Duyurunun mümkün olduğu kadar erken yapılması gerekir. Duyurunun erken yapılması çalışanların yönetime olan güvenini

arttıracak ve ayrılacakların ve geride kalanların geleceklerini planlamaları için onlara zaman tanıyacaktır (Altınkesen, 2008). Tüm çalışanlar, küçülmenin amaçlarından, uygulanacak stratejilerden, zaman ve maliyet limitlerinden haberdar edilmelidir. Bazı bilgiler sadece üst düzey çalışanlarda kalırsa, alt seviyelerdeki bilgi eksikliği şirket içi dedikodu ağıyla giderilmeye çalışılacaktır.

Küçülme uygulanmaya geçtiği andan itibaren yaşanacak süreçler ve kat edilen ilerleme konusunda bilginin sık sık ve istikrarlı olarak ve samimiyetle tüm çalışanlara fazlasıyla iletilmesi gerekir. Küçülme sürecine katılanlardan süreç analizleri ve geri bildirim süreç değerlendirilmesi tamamlanmadan alınmalıdır. Küçülme sürecinin değerlendirmelere tabi tutulmadan tamamlanması başarısızlığa davetiye çıkarmaktır. Bazı yazarlar, çalışanların son ana kadar küçülme hakkında bilgilendirilmemesi gerektiğini, bunun streslerini artırıp verimliliklerini düşüreceğini öne sürmektedir (Smeltzer ve Zener, 1994: 5). Bazıları ise çalışanların bilgilendirilme hakları olduğunu, geleceği bilmeleri ya da tahmin edebilmeleri halinde kendilerini koruyucu önlemler alabileceklerini, bunun da streslerini azaltacağını öne sürmektedirler (Mishra vd., 1998: 89).

2.2.7.5. Hazırlık Stratejisinin Uygulanması

Şirket ani tehlikelere karşı koymak için, her an küçülecekmiş gibi, acil durum senaryolarına sahip olmalıdır. Böylece ileri analiz için zaman yok olmamış olur ve ani bir uygulamanın önüne geçilmiş olur. Küçülme stratejisi tek çare haline geldiği an başarılı bir değişim süreci için çok geç olabilir. Şirketin gelecekteki misyonu, en başarılı olduğu alanlar ve bunları birbirine bağlayacak bir örgütsel yapı belirlenmeli ve bu misyona eldeki çekirdek yeteneklerle ulaşacak bir organizasyon yapısı oluşturulmalıdır. Küçülme stratejisi sadece çalışan sayısına göre değil önceden belirlenen bu hedeflere göre tasarlanmalıdır. Küçülmeyi bir ceza olarak değil, bir iyileşme stratejisi olarak görmeye organizasyonu hazırlamak için hedefler ve amaçlar belirlenmelidir (Vollman , Brazas, 1993: 19). Çalışanlar şirkette yaşanabilecek küçülmenin sorumlusu olarak yönetimi görürler ve çözümü de onların bulmasını beklerler. Her türlü duruma hazırlıklı yönetimler bu dönemde sadece hayatta

kalmayıp, kuvvet kazanarak ve büyüyerek çıkacaklardır. Herhangi bir şirket küçülme sırasında büyük bir çöküntüye uğruyorsa bu durum, esas yapının küçülmeden önce de bozuk olduğu anlamına gelmektedir.

2.2.7.6. Destek Stratejisinin Uygulanması

Şirketten ayrılanlara ve kalanlara eşit davranılmalıdır. Tüm yararların ayrılanlara aktarılması diğer tarafı mutsuz edecek ve motivasyonu yok edecektir. Şirketten ayrılacaklara belli bir süre önceden haber verilmeli ve gerekli tazminat ödenmelidir. Çalışanların işleri ortadan kaldırılmasına rağmen bir müddet daha ücretlerini almalarına izin verilmesi ve bu arada başka bir iş bulmalarına ya da işletme için değer yaratan bir iş bulmalarına olanak tanınabilir. Ayrılanları belirsiz bir gelecekle baş başa bırakmak yerine, bu kişilere danışmanlık, eğitim, mali destek gibi yardımlar verilmelidir. Bu, ilk başta bir şirket için külfet olarak görülsede, şirketler bu yöntemleri uygulayarak uzun vadede kârlı çıkmaktadırlar. Bu, aynı zamanda şirket imajı açısından da önemlidir. İsveç'te yapılan perakende endüstrisindeki küçülme ile ilgili bir çalışma, daha yaşlı çalışanların sıkıntılarının olumsuz ve uzun vadeli belirtilerini tecrübe etmelerinin daha muhtemel olduğunu bulmuştur (Isaksson vd., 2000: 85). Diğer araştırmalar kendilerini işlerine çok fazla adanmış ve yeniden yapılanma ve iş güvencesi olmaması durumlarıyla karşılaşan işçilerin sıkıntı ve olumsuz tutumlar göstermelerinin daha olası olduğunu öne sürmüştür (Niedhammer vd., 2006: 111). Daha önceden belirlenmiş aktiviteler, anlaşmalar, eğitimler mümkün olduğunca iptal edilmemelidir. Bu tutum çalışanlara "hayat devam ediyor" mesajı verecektir.

2.2.7.7. Maliyet Azaltma Stratejisinin Uygulanması

Çalışan sayısını azaltmak her ne kadar en kolay maliyet azaltma yöntemi olsa da; mesaiye kalma, ücretsiz tatil gibi başka maliyet azaltma yöntemleri de kullanılmalıdır. Şirkette sadece ölçülebilen ve kolayca görülebilen maliyet kalemlerine ek olarak bilgi fazlalığı, gereğinden fazla toplantı, gereksiz programlar ve zaman israfı gibi ilk bakışta görülemeyen kayıplar da göz önünde

bulundurulmalıdır. Eski süreçleri devam ettirmek yerine etkisiz olan, artı bir değer katmayan adımları elemek için organizasyondaki tüm süreçler analiz edilmelidir. Eğer çalışan sayısını azaltmak gerekli ise uygun büyüklük iyi hesaplanmalı, yöneticiler işine son verilecek kişilerin dışarıda bir firmaya yerleştirilme programına yardımcı olmalı ve bu kişilere yardım sağlanmalıdır. Çalışanlara part-time çalışma imkânı sağlanması da, işten çıkarılacak kişilerin daha fazla gelir elde etme ve yeni iş bulmalarına olanak sağlamaktadır. Özellikle işgücü indirimine odaklanmış küçülme stratejileri maliyetleri düşürme ve kaliteyi yükseltme konusunda daha az etkili olabilmişlerdir. Bununla birlikte, örgütsel süreçlerdeki ve ürünlerdeki aksaklıkları ve atıl kaynakları, kültürün, yapının ve sistemlerin yeniden şekillendirilmesini içeren daha geniş kapsamlı küçülme stratejileri, maliyetleri azaltma, kaliteyi yükseltme ve geride kalanlarla iyi ilişkilerin korunmasında daha başarılıdırlar (Mishra, 1998: 85).

2.2.7.8. Uygulama Stratejisinin Uygulanması

Küçülmek sadece çalışanların azaltılması demek değildir. Yeniden tasarım, yapılandırma ve şirket kültürünün değişimi gibi stratejiler de küçülme politikasının bir parçası olabilir. Küçülme politikasını uygularken herkese eşit davranılmalıdır. Bazı güç dengeleri yüzünden belli yaş gruplarındaki insanların ya da azınlıkların daha çok etkilenmesi şirket için uzun vadede zararlı olacaktır. Övgü, ödül, seçim, gelişme ve iletişim sistemlerinde değişikliğe gidilmelidir ve küçülmeye, çabuk ve kolay değişecek olanlardan başlanmalıdır. Temel zorluk bir örgütsel küçülmenin zamanlaması, planlaması ve iyi şekilde yönetilmesindedir. Vizyon, misyon ve operasyonlar arasında hızla değişen şartlarda yönetim tarafından bağ kurulması gereklidir. Uygulamadan sonra, üst yönetim devamlı olarak çalışanların davranış ve hislerini izlemelidir (Gutknecht ve Keys, 1993: 26).

2.2.8. Örgütsel Küçülmeye Yakın Kavramlar

Son yıllarda küçülme kavramı, yeni kavramlarla anılmaya başlanmış ve işletmelerin rekabet gücünü artırabilmek için başvurulan bir uygulama olmuştur. Bu politikanın uygulanması sonucunda örgütlerde daha az mevki, daha az çalışan sayısı

mevzubahis olmuştur. Bu sonuca ulaştıran başka uygulamalar da bulunur. Küçülme kavramı bunlarla çoğu zaman karıştırılmıştır. Bu uygulamalardan bazıları aşağıdaki gibidir (Eser, 2008) :

1. Yeniden dengeleme	(Rebalancing)
2. Yeniden yönlendirme	(Redirecting)
3. Sıkıştırma	(Compressing)
4. Yeniden yapılandırma	(Rebuilding)
5. Yeniden şekillendirme	(Reshaping)
6. Yeniden canlandırma	(Revitalizing)
7. Süreç yenileme	(Reengineering)
8. Doğru büyüme	(Rightsizing)
9. Büzülme	(Contracting)
10. İncelme	(Slimming)
11. Eleman çıkarma	(Reduction in Force)
12. Yeniden ölçekleme	(Resizing)

Bu kavramların uygulanması işletmelerin küçülmesi ile sonuçlansa da küçülme kavramı felsefesi itibari ile diğerlerinden farklıdır.

2.2.9. Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)

Harvard Business Review tarafından son 75 yılın en önemli fikir ve uygulamalarından biri olarak nitelendirilen dış kaynak kullanımı, iş dünyasındaki en yeni trendlerinden biri olarak öne çıkarken, çeşitli yönleriyle de hala tartışılmaktadır. Günümüz işletmeleri her geçen gün şiddetlenen rekabet ve artan yüksek maliyetlerin de etkisiyle artık sadece kendi öz yeteneklerini esas alan işleri yapmak istemekte, bunun dışındaki işleri ise diğer işletmelerden tedarik etme yoluna gitmektedir. İşletmelerin kendilerine rekabet avantajı kazandıran öz yetenekleri dışındaki bütün işleri öz yetenekleri kendilerinkinden daha yüksek olan işletmelere yaptırması, yani dış kaynaklardan yararlanması, işletmeye hem kaynaklarını etkili bir biçimde kullanma hem de yapısal küçülme yoluyla daha yalın hale gelme imkânı sağlar (Doğan, 2003: 61). Her ne kadar maliyet ve küçülme gibi unsurlar göz ardı edilse de,

dış kaynaklardan yararlanmada öz yetenekleri kullanarak rekabette öne çıkabilme arzusunun ön planda geldiği unutulmamalıdır. Belirtilen tüm bu nedenlerle günümüzde birçok işletme imalat, tasarım, pazarlama, güvenlik, temizlik, yemek ve personel taşıma başta olmak üzere birçok hizmet ve ürün için dış kaynaklardan yararlanma yoluna gitmektedir (Koçel, 1999: 299–301).

Dış kaynak kullanımı sürecini, geleneksel satın almadan ayıran özellikler vardır. Fonksiyon ya da hizmeti satın alan firma ile tedarikçi arasında stratejik işbirliği söz konusudur. Bu ilişkide yüksek performans/düşük maliyet hedefine yönelik olarak bağımsız iki firmanın ortak çabası söz konusudur. Riskin paylaşılıyor olması, bu ilişkiyi geleneksel müşteri-tedarikçi ilişkisinden ayırmaktadır. Outsourcing tek başına ve diğer uygulamalardan bağımsız olarak ele alınacak bir yönetim uygulaması değildir. Tam aksine, işletmeler kendi öz yetenekleri üzerinde yoğunlaştıkça outsourcing artmakta, outsourcing arttıkça partnership (ortaklık) ve şebeke organizasyonları gelişmekte ve işletmeler küçülerek daha esnek ve daha çabuk hareket eder (karar verir) hale gelmektedir. Eğer böyle bir çerçeveden ele alınırsa outsourcing uygulamalarının önemi daha iyi anlaşılabilir. Fakat bazı işletmeler dış kaynaklardan yararlanmayı son derece ileri götürmekte ve kendileri için önemli olan temel yeteneklerini de dış kaynaklardan elde etme yoluna gitmektedirler. Sadece marka ve imaj ile sektörde yer edinmiş, ama bunların dışındaki faaliyetlerini tamamen veya çok yüksek derecede dış kaynaklardan sağlayan işletmeler, kısa dönemde belirli bir rekabet gücü elde etmelerine rağmen, üretim ve diğer faaliyetlerde tedarikçilerine tam bağımlı hale gelebilmekte ve uzun dönemde tedarikçilere karşı pazarlık güçlerini kaybedebilmektedirler (Koçel, 2005: 391). Özet olarak, dış kaynaklardan yararlanma, uygun olarak yönetildiği takdirde işletmenin yönetim yeteneklerinin geliştirilmesine yardımcı olan ve onun rekabet üstünlüğü sağlamasına katkıda bulunan çağdaş bir yönetim tekniğidir.

2.2.10. Kaizen Felsefesi

Japonca'da Kai: değişim, Zen: iyi, daha iyi anlamına gelir. Bu iki sözcüğün birleşmesi ile oluşan Kaizen, "herkesi kapsayan sürekli iyileştirme" anlamına gelmektedir. Bu kelime ayrıca bir felsefeyi ve bir yaşam biçimini de ifade eder: "Her geçen günün bir önceki günden daha iyi olması için evde, işyerinde ve sosyal yaşamda sürekli çaba sarf etmek". Sürekli iyileştirme sürecinin kaynağı Kaizen felsefesidir. Sürekli iyileştirme sürecinin, düşünce ve davranış olarak çalışan herkesin, her durumu tartışmaya açması ve sonra bunu iyileştirmenin yollarının aranmasıdır. Kaizen sürece yönelik, küçük adımlı, insana dayanan, bilgiyi paylaşan sürekli iyiyi arama çabasıdır. Kaizen'in baş sloganı şudur: "En iyi, iyinin düşmanıdır". Sorunları saklamamak, örtmemek Kaizen uygulamalarının ön koşuludur. Sorun çözme aşamasında, farklı uzmanlık alanlarından oluşturulan Kaizen ekipleri görevlendirilir. Sorunlara kısa sürede çözüm bulmaktan çok, sorunu kökünden halledecek çözümü bulmak tercih edilir. Amaç; geçici, palyatif önlemlerle o günü kurtarmak değil, kalıcı çözümlerle yarını kurtarmaktır. Aksi halde, sorun kısa bir süre sonra tekrar kendini gösterir (Açıkgöz, 2003: 26).

Batı toplumları dikkatlerini hep buluşlara, büyük atılımlara ve sonuçlara yöneltmiş iken, Japonya ilgisini daha çok küçük adımlar yoluyla ilerlemeye ve süreçlere yönelerek daha olumlu sonuçlar almıştır. Her ne kadar, hemen hiçbir önemli teknoloji (bilgisayar, elektronik, atom, genetik, vb.) Japonya'da geliştirilmemişse de bu teknolojilerin en iyi uygulayıcıları Japonlar olmuştur. Japonlar bu teknolojileri Batı'dan almışlar ve küçük ama emin adımlarla daha ileriye götürmüşlerdir. Japonlar Kaizen'i gerçekleştirirken teknolojik sıçramaların büyüklüğü ile değil, sıklığı sayesinde Batıya nazaran daha büyük ilerlemeler kaydetmiştir. Aşamaların sık olması tüm örgütün gelişmelerle bütünleşmesine neden olmakta ve bu oluşum sürekli beslenebilmektedir. Klasik yönetim anlayışında ise sıçramalar büyük teknolojik ilerlemelere bağlı olduğundan ancak sınırlı bir çevre tarafından gerçekleştirilebilmekte ve gelişmeler tabana yayılamamaktadır. Dolayısıyla örgütün başarı şansı daha düşük olmaktadır (Dizgeç, 2000: 45). Sonuç olarak, nerede, ne zaman bir iyileştirme olsa, kalitede ve verimlilikte bir iyileşmeyi sağlar. Kalite, iyileştirebilen her şeydir. Günümüzde rekabet gücü yüksek işletmeler

incelendiğinde bunların başarılarının altında toplam kalite olgusunun yer aldığı görülmektedir. Toplam Kalite Yönetiminin temel unsuru olarak da Kaizen (sürekli iyileştirme) kavramının benimsenmesi ve işletme bünyesine adaptasyonu önem kazanmaktadır.

2.2.11. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetimi, her yönetici ve çalışanın katılımıyla, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak ve aşmak için, süreçleri, organizasyonu ve araçları sürekli iyileştirmeyi sağlayan bir sistemdir. Toplam Kalite yönetimi bir organizasyonun, müşteri tatminini sağlayacak kalitede, uygun zaman ve fiyatta ürün veya hizmet gerçekleştirmek gibi, hedeflerine etkin ve verimli bir şekilde ulaşması için gerçekleştirdiği sistematik faaliyetler takımıdır. (İkiz, 2003: 25) Yönetimsel açıdan ele alındığında TKY, uzun vadeli düşünme, sürekli iyileştirme, müşteri ihtiyaçlarını esas alan kaliteye dayanma, çalışanların katılımı ve takım çalışmasını özendirme, faaliyet sonuçlarını sürekli ölçme ve değerlendirme gibi bir dizi uygulamaları içeren bir yönetim felsefesidir (Powell, 1995: 16). Masaiki İmai, Toplam Kalite Yönetimini bir örgütte her düzeyde performansın iyileştirilmesine yönelik çabalar ile örgütün en alt kademesinden en üst kademesine kadar tüm çalışanları kapsayan düzenli faaliyetler dizisi olarak tanımlamıştır (Bayram, 2000: 102). Toplam kalite kontrolü kavramını ilk kez ortaya atan Feigenbaum, bu kavramı, “tüketiciye ya da kullanıcının istek ve gereksinimlerini en ekonomik düzeyde karşılamak amacı ile işletme organizasyonu içindeki çeşitli ünitelerin, kalitenin yaratılması, yaşatılması (korunması) ve geliştirilmesi yolundaki çabalarını birleştirip koordine eden etkili ve dinamik bir sistem” olarak tanımlamıştır. Toplam kalite kontrolü anlayışı içinde işletmenin kalite amacının en iyi şekilde gerçekleştirilmesi için, konunun işletme içinde bir bütün ya da sistem olarak ele alınıp yürütülmesi gerekmektedir. Ancak bu şekilde amaç, ekonomik düzeyde karşılanmış olacaktır (Kutay, 1999: 42–3). Son yıllarda firmalar arasındaki rekabetin giderek artması, bilim ve teknolojiye ortaya çıkan gelişmelerin işletmeleri değişime zorlaması ve işletmelerin de bu değişime ayak uydurabilmek ve yaşamını devam ettirebilmek için çeşitli stratejiler uygulayıp

farklı çözüm yolları üretmeye çalışması özellikle son yıllarda Toplam Kalite Yönetimi'ne verilen önemin artmasının başlıca sebeplerindedir.

Globalleşen sanayi ve ticaret beraberinde yoğun bir rekabet ortamı getirmiştir. 1960'lı yıllarda üretim faktörlerindeki üstünlük bir rekabet unsuru iken 1980'li yıllarda sadece kalite üstünlüğü rekabet için yeterli olmamaya başlamıştır. 1990'lı yıllarda üretim, maliyet ve kalitenin yanı sıra hız da bir rekabet unsuru haline gelmiştir. Günümüzde ise şirketler tüm bu rekabet unsurlarının yanı sıra teknoloji ve bilginin gücünü de kullanarak farklılık yaratmak suretiyle büyüme yollarını aramaktadırlar (Bayram, 2000: 103). TKY uygulamalarında olmazsa olmaz unsurlar şunlardır:

- TKY yalnız alt sistemleri, yalınlaştırılmış süreçleri veya fonksiyonel departmanları değil, sistemin tamamını yönetme kaygısını taşır.
- TKY birtakım önemli değişimleri ve bu değişimler sonucunda önemli kazanımları hedeflemelidir.
- Her işletmenin değişim gerekçeleri ve elde etmek istediği sonuçlar farklı olduğundan TKY'nin kapsamı, uygulanacak yöntemler ve ayrılacak kaynaklar da farklı olmak zorundadır.

TKY uygulamasında işletmeye özgü gerekçe, hedef ve yöntemlerin yanı sıra yapı şu dört temel değer üzerine kurulur:

- İşletme süreçlerine odaklanma
- Müşteriye odaklanma
- İnsana odaklanma
- Öğrenmeye odaklanma

TKY uygulamasında hedeflenmesi gereken ana başarı kategorileri şunlardır:

- İşletme sonuçlarının iyileşmesi

- Müşteri memnuniyetinin artması
- Kültür ve liderliğin gelişmesi
- Kolektif insan yetkinliklerinin artması

TKY, klasik anlamdaki yönetim anlayışının alternatifi olarak doğan, gelişen ve gelişimine devam etmekte olan modern yönetim anlayışı niteliğindedir. Sonuç olarak, değişen dünya ile birlikte yönetim alanında da her geçen gün yeni gelişmeler ve yeni kavramlar çıkmakta ve "Toplam Kalite Yönetimi eskidi, artık daha yeni olan farklı ve modern yöntemler geçerlidir" şeklinde ifadelerle çok sık rastlanmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi ile katılım, sürekli gelişme, insan kaynaklarının önemi, gibi eskimeyecek doğrulara temas edilmektedir, ayrıca kendisi diğer teknikler gibi bir yöntem olmadığı gibi hiçbir yönetim tekniğini de tek doğru olarak sunmamaktadır. Bu özelliği sayesinde de TKY, yönetim alanında bu güne kadar uygulanmış ve bu günden sonra da bulunacak tüm teknikleri çerçevesi içine alacak kadar geniş bir şemsiye yönetim felsefesi olma özelliğine sahiptir.

2.2.12. Yalın Organizasyon ve JIT

Yalın organizasyon, değer oluşturmaya olumlu bir katkı sağlayacak şekilde fonksiyonların, bölümlerin, süreçlerin yeniden tanımlanması ve düzenlenmesidir (James vd., 1998: 23). Bu, üretimle ilgili gereksiz işlemler olabileceği gibi, organizasyon modelinde gerçekten de gereksinim duyulmayan görevlerden ve bunların maliyetinden de kurtulmak demektir. Kültürel nedenlerden dolayı sistem Japonlara özgü bir sistem gibi görünmektedir. Mottanai anlayışı, yalın olmanın temelini oluşturmaktadır. Bu anlayış "iktisatlı" olmayı, dolayısıyla da "yalın" olmayı öğütler. İşletme - örgüt bazında düşünülürse, verimli olmayı (en az girdi ile en çok çıktı almak) sağlar. Gerçekten de yalın olmak, kaynakların en etkin kullanımı ile mümkündür (Greenberg, 1993: 5). Yalın organizasyonun özellikleri ve ilkeleri şu şekildedir:

- Her yerde uygulanabilir.
- Her ülkede uygulanabilir.

- Her işyerinde uygulanabilir.
- Her yere transfer edilebilir
- Takım ruhu hâkimdir.
- Müşteri tarafından yönlendirilir.
- Yatay bir organizasyondur.
- Doğrudan ve sağlıklı haberleşme gerektirir.
- Yetki ve sorumluluklar dağıtılmıştır.
- Değişiklik özelliğine sahiptir.
- Disiplin gerektirir.
- Basitleştirilmiş görsel bir yapıdır.

Organizasyon yapısında yalınlığın sağlanması ile işletmelerde, iletişim ve karar almayı geciktiren organizasyon kademeleri azaltılmış, karar verme ile ilgili prosedür ve talimatlar basitleştirilmiş ve bürokratik yapıdan arındırılmış; müşterilerin ve pazarın isteklerine hemen cevap verebilen, esnek, küçülmüş ve girişimcilik ruhu kazanmış organizasyonlar ortaya çıkmış olacaktır (Tikici, Aksoy, Derin, 2006: 24). Yalın organizasyonların önemli özelliklerinden biri de sıfır hiyerarşik bir tarzda örgütlenmedir. Sıfır hiyerarşi, adının çağrıştırdığı gibi, hiyerarşinin olmadığı bir organizasyon yapısı anlamına gelmemektedir. Sıfır hiyerarşiden kastedilen, esnek olamama, bürokratik felç ve sonuçtan çok süreçlere odaklanma nedeniyle, merkezileşen ve hantallaşan bir yapıdan uzak, ast-üst ilişkilerinin önemsenmediği bir organizasyon yapısıdır (Tutar, 2000: 120). Üretimle ilgili gereksiz işlemler olabileceği gibi, organizasyon modelinde de gerçekten ihtiyaç duyulmayan görevler bulunabilir. Yalın olmak, bu tür görevlerden ve bunların maliyetlerinden kurtulmaktır. Gereklisi olmayan iş ortadan kaldırıldığında, gerekli olmayan eleman ve süreç de kendiliğinden ortaya çıkacaktır. Dolayısıyla, yalın üretim veya işletme ya da örgüt kavramlarını birbirinden ayırmak güçtür. Daha çok, üretim süreçlerinin sadeleştirilmesini hedefleyen bu yalınlık, her türlü gereksizlikten arınmış bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Yalın üretim, yapısında hiçbir gereksiz unsur taşımayan; hata, maliyet, stok, iş geliştirme süresi, üretim alanı, müşteri memnuniyetsizliği gibi unsurların en aza indirildiği bir üretim sistemidir. Bu çerçevede yalın işletme, ürün

tasarımından başlayıp, yan sanayi, ana üretim fabrikası ve müşteriye kadar uzanan bütün unsurları, global ölçekte ve uyum içinde, yalın üretim prensipleri dâhilinde koordine eden girişim olarak tanımlanmıştır. Organizasyonların yalın hale getirilmesi sürecinde nelere dikkat edilmesi hususlarında ileri sürülen çeşitli görüşlerden bazıları şunlardır:

- Dikkatler doğrudan değer yaratan üretim üzerinde yoğunlaşmalı,
- Yönetimin eli işin üzerinde olmalı (hands-on-management),
- Verimliliği artırmak için insana yatırım yapılmalı,
- Kritik nitelikteki faaliyetler yakından kontrol edilirken diğerleri alt kademelere devredilmeli,
- Daima müşteriye yakın olmalı,
- Operasyonel serbestlik sağlayacak yenilikler yapılmalı,
- Tüm faaliyetler aksiyona ve değer üretmeye dönük olmalıdır.

“Tam Zamanında Üretim” kavramı genellikle gerekli parçaların, gerekli olduğu miktarlarda, gerekli görülen kalite düzeyinde, gerekli olduğu zaman ve yerde üretilmesi durumunu açıklar. Ancak bu tanım, tam zamanında üretimin daha geniş anlamda “israfın önlenmesi yoluyla maliyetlerin azaltılması” şeklindeki temel hedefini de ortaya koymaktadır (Kutay, 1999: 43). Yalın Organizasyon, önceleri maliyetleri azaltmak veya israftan kurtulmak için, sadece işletmenin boyutunda ve özellikle insan kaynağında indirim gitmek şeklinde algılansa da, günümüzdeki adı (JIT, Just in Time) Tam Zamanında Üretim olan Toyota Üretim Sisteminin ilk uygulamasıyla (Taichi Ohno tarafından Japonya’da 1950 - 1975 yılları arasında Toyota Otomobil Fabrikasında) ve Ford Kitleli (Seri) Üretim sistemine seçenik olacak şekilde ortaya çıkmış ve gelişmiştir.

JIT, israfın yok edilmesi, sistemin bileşenlerinin uyumlu çalışması, maliyetin asgarileştirilmesi, esnek ürün bandı ile ürünlerde çeşitlilik, tedarikçilerle işbirliği, düşük talebe cevap verilebilmesi, az veya sifıra yakın stok, kısa bakım-onarım süresi, ürünün küçük miktarlarda sevki, otomasyon ve emeği dengeleyerek emeğe saygı

gösterilmesi amaçlarına yönelik bir üretim sistemidir. JIT kavramı, ülkemiz için yeni bir kavramdır. "Stoksuz Üretim" olarak da adlandırabileceğimiz bu sistemin kullanımı, dünyaya baktığımızda da Japonya ve Amerika'daki bazı firmalarla sınırlıdır. Ancak konu tüm işletmeler için çok önemli olduğundan bu sistemle ilgili yoğun araştırmalar ve tartışmalar yapılmaktadır. Ülkemizde TOYOTA ve IBM gibi birkaç çokuluslu firma haricinde henüz uygulanmayan bu sisteme bütün firmalar büyük ilgi duymakta, en kısa zamanda bu sistemin hayata geçirilmesinin, firmaya her alanda tasarruf sağlayacağına inanılmaktadır. Ekonomi sahnesinde önemli bir yer almaya çalışan Türkiye için de bu sistemin hayata geçirilmesi gereklidir.

2.2.13. Temel Yetenekler (Core Competence)

İşletmelere rekabet üstünlüğü sağlayabilecek varlık ve yetenekler sektörde değerli olarak kabul edilen, nadir olan, taklit edilemeyen veya edilmesi pahalı olan ve ikame edilemeyen varlık ve yeteneklerdir (Barney, 1995: 56). İşte, işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayabilecek, en azından bir süre taklit edilemeyen varlık ve yeteneklerine "temel yetenekler" adı verilmektedir (Ülgen, Mirze, 2006, 120). Temel yetenekler, kaynakların azalmasının bir getirisi olarak işletmelerin farkına varması gereken işletme değerleridir. Küresel dünya ekonomisinde rekabet çok dinamik bir yapı izlemektedir. Bu rekabet dinamiği içerisinde, temel yeteneklerin gerektirdiği alanlara yönelip, birden fazla işi yapmak yerine en iyi bilinen işi yapmak ayakta kalabilmek için yapılması neredeyse zorunlu bir seçimdir. İşletmelerin farkına varması gereken değerler dediğimiz bu özelliklerin tespit edilebilmesi ve tespit edilen bu özelliklerin geliştirilmesi için işletmeler kendi bünyelerinde bir portföy oluşturmaktadırlar. Oluşturulan bu temel yetenek portföyleriyle, çalışanların yaratıcı yönlerini ortaya çıkarmak ve onların inisiyatiflerini kullanmalarını sağlamak mümkün olacaktır. Çünkü işletmenin gelecek için yapacağı planlar, temel yetenekler portföyünün oluşturulması, geliştirilmesi ve işletme çalışanlarının yeniliklere uyum gösterme yatkınlığını kapsar. Temel yetenekler işletmenin potansiyel fırsat ve olanak yelpazesinin geliştirilmesi gerekçesini de ortaya koyar. Eğer işletme, rakiplerinden bir adım önde olmayı amaçlıyorsa mevcut yetenek profilini, yaratıcı işlevselliklerini, zihinsel enerji ve konumlarını tutucu bir anlayışın etkisinden kurtarmalıdır. Bir bilgi,

beceri veya yeteneğin temel yetenek sayılabilmesi için, genel olarak şu özellikleri taşıması gerekmektedir (Tampoe, 1994: 68):

- İşletmenin kısa ve uzun dönemli yaşamı için temel sayılmalı
- Taklit edilmesi güç olmalı
- Rakipler tarafından kolayca görülmemeli
- İşletmenin vizyon ve stratejik hedeflerini gerçekleştirmede vazgeçilmez nitelikte olmalı
- Belirli bilgiler, kaynaklar ve süreçlerden oluşan bir karışımı temsil etmeli
- Sonunda temel ürün niteliği taşıyacak nihai ürünlerin üretiminde kullanılabilmesi
- İşletmenin küçülme, stratejik birlikler oluşturma, şebeke organizasyonuna katılma, dış kaynaklardan yararlanma gibi kararlar vermesinde temel rol oynamalı
- Sıradan yeteneklerin, temel yetenek olmasına yol açan ölçütler de bulunmaktadır.

Bunları da aşağıdaki alt başlıklarla açıklanabilir:

1. Müşteri Değeri: Bir değerlin temel olup olmadığının nihai kararını veren müşterilerdir. Müşteri odaklı olmak prensibinin altında yatan da aslında budur. Kendi temel yeteneklerini belirlemeye çalışırken, bir firmanın kendisine sürekli olarak şu ya da bu becerinin “müşteri tarafından algılanan değere” önemli bir katkıda bulunup bulunmadığını sorması gerekir. Birçok firma ürün veya hizmetlerinin ayrıntılı maliyet hesabına sahiptirler, ama aynı şekilde ayrıntılı değer analizleri yapan firma sayısı çok azdır. Oysa şu soruların yanıtlanması gereklidir:

- Ürün ve hizmetlerin değer unsurları nelerdir?
- Müşterinin yaptığı ödeme gerçekte neyin karşılığıdır?

- Müşteri belli ürün ya da hizmete ötekilere oranla daha büyük bir ödeme yapmaya niçin isteklidir?
- Hangi değer unsurları müşterinin gözünde en büyük öneme sahiptir ve fiyatın gerçekleşmesine en büyük katkıyı sağlamaktadır?

Böyle bir analiz; firmanın çabalarını, müşterinin gözünde gerçek bir fark oluşturan temel yetenekler üzerinde odaklamasını mümkün kılar.

2. Rakiplerden Farklaştırma: Sahip olunan bir özelliğin temel yetenek olarak adlandırılabilmesi için, rekabet açısından benzersiz olması gerekir. Bunun anlamı onun yalnızca tek bir firmada bulunması demek değildir. Söz konusu özellik aynı sektördeki birçok firmada bulunabilir, ama bunun temel yetenek sayılabilmesi için firmanın yetenek düzeyinin ötekilere oranla oldukça yüksek olması gerekir. Örneğin motor Honda'da bir temel yetenek iken, Ford'da yirmi yıldır bir türlü bu düzeye çıkamamıştır. Her işletme kendine has temel yetenekler geliştirebilir. Ancak bir başka görüşe göre, bir işletmenin sahip olabileceği tek bir temel yetenek vardır: Yenilik (innovation) yapabilmek (Higgins, 1996: 27). Bu yetenek, işletmelere rekabet gücü sağlayan yetenektir. Dolayısıyla işletmeler sürekli olarak yenilik yapabilecek tarzda düşünmeli ve çalışmalıdır. Pazar paylaşımını bu şekilde temel yetenek ve temel ürünler geliştirerek arttırmak yerine, rakiplerin nisbi zayıflıklarına dayanarak arttırmaya çalışmak, işletmelerin uzun vadeli başarılarını kısıtlamaktadır.

3. Nadir Olması: Sektörde sadece çok az sayıda işletme tarafından sahip olunan değerli yetenekler nadir yeteneklerdir. Değerli olan ve her işletmenin kolaylıkla sahip olamayacağı bu yetenekler işletmeye sektörde rekabet üstünlüğü sağlayabilecektir (Ülgen ve Mirze, 2006: 120).

4. İkame Edilememesi: İşletme temel yeteneklerinin sektör dışında da başka stratejik alternatiflerinin veya benzerlerinin bulunmaması gerekir. Aksi takdirde alternatif ve benzer yetenekler, temel yeteneğin işlevlerini yerine

getirerek ona bir alternatif yaratır ve temel yetenek olma özelliğini kaybettirir (Ülgen , Mirze, 2006, 120).

Özetle temel yetenekler işletmeye dinamik rekabet ortamında avantaj sağlayacak başlıca değerdir. Buna bağlı olarak sektörde rekabet avantajı sağlamayacak olan işler açısından; bu işlerin uzmanlarına devredilmesi hem maliyet, hem de rekabet avantajını beraberinde getirecektir.

2.2.14. Benchmarking (Kıyaslama)

Son yılların yeni kavram ve tekniklerinden birisi “kıyaslama” veya işletmeler arası karşılaştırmalar olarak adlandırabileceğimiz “benchmarking” kavramıdır. Esasında bir işletmenin, kendi faaliyetlerinin çeşitli yönlerini veya ulaştığı sonuçları, belirli oranlar veya ölçütler içinde başka işletmelerle, endüstri dalı ortalamaları ile eğer hiçbiri olmazsa işletmenin önceki yıllar değerleri ile karşılaştırması yeni bir durum değildir. Bu alanda en çok bilinen uygulamalar, karşılaştırmalı bilanço analizleri ve finansal analizlerdir. İşletmenin çeşitli finansal ve performans göstergelerinin geçmiş dönem değerleri ile endüstri ortalamaları ile bütçelenen hedeflerle ve nihayet rakiplerinin değerleri ile karşılaştırılarak sonuç çıkarılması ve gerekli önlemlerin alınması, basiretli yönetimin temeli olarak kabul edilmektedir. Kavram olarak benchmarking usta ile çırak arasındaki iş ilişkisine dayanmaktadır. Çırak, yaptığı işi, bir sıra üzerinde oturan ustasının yaptığı ile kıyaslamakta; ustasının neyi nasıl yaptığını incelemekte ve kendi yaptığı işe uygulamaktadır. Böylece çırak ustasının düzeyine gelmeye çalışmaktadır. Bu düzeye ulaşıldıktan sonra, kendisi kendi usullerini geliştirerek başkalarının kendisi ile kıyaslama yapacağı bir usta haline gelmektedir. Böylece bilgileşim [benchmarking] süreci işlemiş olmaktadır. Bilgileşim ekonominin her alanında en iyi performansa sahip işletmeleri bulmak, bunların karşısında kendi performansını ölçmek, önce onlarla eşit düzeye gelmeyi, sonra da onların performansını geçmeyi hedefleyen bir durum olarak da tanımlanabilir.

Benchmarking yöntemi ile işletmeler, kendi sektörlerinde veya değişik sektörlerde faaliyet gösteren en başarılı işletmeleri tespit ederler ve onların değer

yaratan, başarı sağlayan faaliyetlerini inceleyerek, aynılarını kendi işletmelerinde uygulamaya çalışırlar. Seçilen başarılı işletmelerin mutlaka faaliyet gösterilen sektörden olması gerekmez. Değişik sektörlerde çalışan başarılı işletmelerin, başarılı uygulamaları da kıyaslanmanın kapsamı içine alınır. Bunun yanında, kıyaslama tüm faaliyetlerde veya belirli bir faaliyet grubunda, hatta o grup içindeki en alt faaliyetlerde de olabilir. Kıyaslama, müşterinin tatminini ve diğer beklentilerini artırmak için sistemli bir şekilde başarı ile yapıldığı takdirde, işletmede değer yaratan faaliyetler iyileşecek ve gelişecektir. Devamlı kıyaslamalar yaparak bu iyileştirme ve geliştirmelerin işletmenin rekabet üstünlüğünü sürdürmesi sağlanır. Kıyaslama, işletme faaliyetlerinde (uygulama kıyaslaması) ve yönetim biçiminde (yönetim kıyaslaması) yapılabildiği gibi, başarılı işletmelerin uyguladığı stratejilerin ve temel stratejik unsurlarının incelenmesi ve karşılaştırılması (stratejik kıyaslama) ile de yapılabilmektedir. Kıyaslama konusundaki ilk sistematik örnek olarak, Xerox şirketinin 1979 yılında başlattığı kıyaslama faaliyetleri verilmektedir. Xerox önce, Japonya'daki şirketi olan Fuji – Xerox'un ve daha sonra diğer Japon fotokopi makinesi imalatçılarının imalat usullerini, süreçlerini, kullanılan parçaların maliyetlerini ayrı ayrı incelemeye almış ve kendisinden daha başarılı olan bu şirketlerin neyi nasıl farklı yaptığını belirlemiştir. Daha sonra bu farklılıkları kendi faaliyetlerine uygulayarak performansını artırma yoluna gitmiştir. Ayrıca Tayvan'da Hyundai firmasının Toyota'nın son model bir otomobilini parçalara ayırarak tek tek her birini taklit etmesi ve kendi otomobilini üretmesi ürün geliştirmede benchmarking kullanımı için bir örnektir (Koçel, 2005: 410). Benchmarking, sadece aynı sektördeki firmalar için geçerli değildir. Örneğin, Union Carbide firması müşteri hizmetleri alanında L.L. Bean şirketinin uygulamalarını, stokların yönetimi konusunda Wall-Mart'ın sistemini, küresel dağıtım konusunda da FedEx firmasının yöntemlerini örnek almıştır. Kıyaslanmanın nedenleri ve faydaları şu şekilde sıralanabilir:

1. Farkı Belirlemek: Müşterilerin, rakiplerin ürün ya da hizmetlerini değil de bizim ürün ve hizmetlerimizi satın almalarını sağlayan etkenlerin neler olduğunu sürekli ve sistematik bir biçimde incelemek.

2. En yüksek olası standartları belirlemek: Her sektörden dünyanın en iyi süreçlerini bilmek, en iyiler düzeyinde kalite standartlarını belirleyebilme, böylelikle içinde bulunulan sektörün en üstün sonuçlarını hedefleyebilme konusunda sürekli fırsatlar sunar.

3. Kendi sınıfının en iyisinden öğrenmek: Dünyanın dört bir yanındaki kuruluşlarda denenip başarılı olmuş süreçleri inceleme, riski ve yatırımı en düşük düzeyde tutmanın yöntemini gösteren bir uygulama olanağı sağlar.

4. Düşüncelerin sinerjisini yaratmak: Kıyaslama, başka insanların düşüncelerini ve buluşlarını düpedüz kopya etmek değildir. Başkalarının neyi iyi yaptıklarını kendi süreciniz ile karşılaştırıp, hangi unsurların sizi arzuladığınız gelişme düzeyine ulaştıracağını bulmayı içerir.

5. Performans üzerinde odaklanmak: Xerox firmasının tüm içsel süreçlerinin incelenmesine yönelik eleştirisel ve düzenli yaklaşım ile bunların sonucunda gerçekleştirilen gelişme çabaları, hiçbir sürecin kutsal ve dokunulmaz olmadığını kabul eden yeni bir yönetim anlayışı yaratmıştır. Bu anlayışa göre, her şey geliştirilebilir ve düzenli olarak geliştirilmelidir (Dizgeç, 2000: 43).

2.2.15. Küçülmenin Organizasyon Üzerindeki Olumlu Etkileri

İşletmeler küçülmeden, daha yüksek kâr miktarı, karar alma mekanizmalarının hızlanmasını, daha fazla esneklik, kalite artışı, verimliliğin ve üretkenliğin artması gibi yararlar beklerler. Ancak bu sonuçların her zaman küçülme sonunda edinilemediği araştırmalar sonucu ortaya çıkmıştır. Örneğin; ABD'deki İnsan Kaynakları Yönetimi Birliği tarafından 1990 yılında yapılan bir araştırmaya göre, küçülme geçiren 1468 işletmenin %50'sinden fazlasında üretimin küçülmeden sonra aynı düzeyde kaldığı ya da düştüğü görülmektedir. Üretimlerinde artış görülen işletmelerin de bu yükselişi sürekli kılamadığı ve uzun vadede bu işletmelerin de üretim miktarlarında düşme görüldüğü belirtilmiştir (Mishra vd., 1998: 83). “Yöneticiler, işletmenin gelecek kârından ziyade gelecek giderlerini daha kolay

tahmin edebilmektedirler. Bu yüzden proaktif davranarak maliyetleri düşürüp şirketin gelecekteki kârını garanti altına almak isterler” (Cascio, 1993: 95). Maliyet düşürme beklentisi, küçülme stratejisi sonucunda ulaşılmak istenen en önemli yararlarından birisidir. Bununla birlikte, örgütler küçülerek başka finansal ve örgütsel yararlar da elde etmek isterler (Appelbaum vd., 1999: 110):

Finansal beklentiler:

- Maliyetleri azaltmak,
- Ortaklara dağıtılan kârı artırmak,
- Hisse senedi fiyatını yükseltmek,
- Yatırımın geriye dönüşüm oranını yükseltmek.

Örgütsel beklentiler:

- Bürokrasiyi azaltmak,
- Karar vermeyi hızlandırmak,
- İletişimi geliştirmek,
- Girişimciliği artırmak,
- Verimliliği arttırmak.

Küçülen yeni işletmede yeni ürün veya hizmet sunumu klasik işletmeye göre daha kısa sürede gerçekleşir. Klasik işletmedeki dikey ve çok kademeli kariyer yolu küçülen işletmede yatay ve çaprazdır. Yine iletişim de küçülen işletmede gelişir yatay ve çapraz bir yapı gösterir. Klasik işletmedeki fonksiyonel ve detaylı yapıya karşılık, küçülen örgütün yapısı organikdir. Klasik işletmede yönetim üretim odaklıdır. Küçülen işletmede yönetim müşteri odaklıdır ve planlama süreci aşağıdan yukarıya doğrudur.

Tablo 2-6 : Klasik ve Küçülmüş Yeni Örgüt Karakteristikleri (Mathys, 1993: 16-73)

Karakter	Klasik Örgüt	Küçülmüş Yeni Örgüt
Yapı	Fonksiyonel ve Detaylı	Çapraz ve Fonksiyonel Takımlar, Görev Grupları Organik Yapı
Hiyerarşi	Dikey ve Çoklu	Yatay ve Az
Yönelim	Verimlilik Üretim Odaklı	Müşteri Odaklı
Planlama Karar Süreci Kontrol	Yukarıdan Aşağı/ Merkezîyetçi	Aşağıdan Yukarı /Dağıtılmış
Ürün ve Hizmetin Yenilenme Zamanı	Uzun Dönem	Kısa Dönem
Kariyer Yolu	Dikey ve Çok Kademeli	Yatay ve Çapraz
İletişim	Dikey ve Yavaş	Yatay ve Çapraz
Bilgi Yapısı	Fonksiyonel ve Teknik	Genel
Kabiliyetler	Personel Yönetimi, Bireysel	Esnek, Yaratıcı, Kişiler Arası
İlişkiler	Birebir Güç Odaklı	Takım çalışması, Çapraz Fonksiyonel

İşletmeler uyguladıkları küçülme stratejisi gereği planlı ve sistemli olarak, yapılmakta olan işleri, bu işleri yapan çalışanları, işletme içindeki mevki ve hiyerarşik kademeleri azaltmaktadır. Küçülme stratejisinin en önemli olumlu sonuçlarından biri, bazı durumlarda işletmelerin küçülerek büyümeleridir. İşletmeler kendi bünyesinde yürüttüğü faaliyetleri azaltarak, fakat dış kaynaklardan yararlanmayı (outsourcing) arttırarak eskisinden daha fazla iş yapabilme kabiliyetine sahip olabilmekte ve dolayısıyla küçülerek büyüebilmektedirler (Appelbaum vd., 1999: 439).

2.2.16. Küçülmenin Organizasyon Üzerindeki Olumsuz Etkileri

Küçülme stratejisinin en önemli olumsuz sonuçlarından biri, küçülmenin işten çıkarmalardan sonra geride çalışanlar üzerinde yarattığı psikolojik baskıdır. Geride kalan sendromu olarak da bilinen bu baskı çalışanlar üzerinde stres, gelecek korkusu, endişe ve kararlara katılımda isteksizlik ve düşük iş performansı şeklinde ortaya

çıkılmaktadır (McKinley vd., 1995: 33). Küçülme, işyerindeki farklı meslek ve gruplar arasındaki ilişkileri ve işbirliği seviyesini etkileyerek strese de neden olabilir (Hertting vd., 2004: 145). Organizasyonlar küçülmeye bağlı olarak sık değişen çalışanlarına yatırım yapmak konusunda çok da istekli değildirler. Organizasyon dışından eğitimini yeni tamamlamış ve daha az eğitim verebileceğini öngördüğü çalışanları işe almayı tercih etmektedirler. Çalışanlar ise, bu tip uygulamalar karşısında mesleki ve ticari ilişkilerine giderek daha fazla odaklanmaktadır. Ayrıca çalışanlar, bir işten çıkarılma durumunda görecekları zararı en aza indirmek amacıyla, pazarlanabilirliklerini artıracak eğitim ve gelişim hizmetlerini organizasyonlardan giderek daha fazla talep etmektedirler. Küçülme dolayısıyla iş güvenliği ve kariyer fırsatlarındaki azalmalar, çalışanların moral ve motivasyonunu olumsuz etkilemektedir (Gümüştekin, 2004: 250).

Yapılan araştırmalar, küçülmenin her zaman şirketlerin dertlerine deva olmadığını, sorunlarını çözmediğini ortaya koyuyor. Hatta bu işi doğru biçimde yapamayan firmalar, gereğinden fazla eleman çıkararak, bazı durumlarda inanılmaz zararlara yol açabiliyorlar. Örneğin, küçülme sonucunda, işletmeler ürünlerini öldürebiliyor veya pazardaki yerlerini kaybedebiliyorlar, ilaveten şirketteki moral ve verimliliği kaybetme riski ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Küçülmenin uzun dönem etkisi pek olumlu değildir, örneğin; 1987'de hazırlanmış olan şirket raporlarına göre, küçülmeyi uygulayarak varlığını sürdüren şirketlerin yalnızca % 43'ünde, büyük personel azalımı yapıldıktan sonra kazançlar düzelmiş ve şirketlerin % 31'inde çalışanların verimliliği artmıştır. Buna rağmen şirketlerin % 24'ünde işgücü azalımı yapıldıktan sonra kârlar düşmüş, % 28'lik kısmında ise verimlilik azalmıştır (Greenberg, 1993: 5). Büyük çapta özel sektör ve kamu sektörü çalışanları tarafından yapılan outsourcing ve devamlı tekrarlanan küçülme, yeniden yapılanma, daha istikrarsız istihdam politikalarının artmasını kolaylaştırmıştır ve yeniden yapılanma sonucunda işte kalan işçiler arasında dahi artan iş güvensizliğini anlamaya yardım etmiştir (Quinlan, 2007: 4). Cameron, Whetten ve Kim 1987'de yaptıkları "Küçülmenin ve Ekonomik Çalkantıların Olumsuz Etkileri" başlıklı ortak çalışmalarında küçülmenin on iki olumsuz etkisinden ["Dirty Dozen": Kirli Düzine] bahsetmişlerdir. İşletmenin pazarda meydana gelen krizler, çalkantılar ve rekabetten

olumsuz etkilenebileceğini ve bunun sonucu olarak da zorunlu olarak küçülebileceğini anlatan çalışma kısaca aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

Tablo 2-7 : Küçülmenin Olumsuz Etkileri ya da Kirli Düzine (Cameron, Whetten, 1987: 128)

Öznelikler	Açıklamalar
Merkezleşme	İşletmede kararlar en üst yönetim birimi tarafından verilir ve yetkiler paylaşılmaz.
Kısa-dönem Kriz Mantığı	Uzun vadeli planlar göz ardı edilir. Günü kurtarmak ön plana çıkar.
Yenilenme	Yargılama ve hatalardan ders çıkarma yapılmaz. Yaratıcılığı ortaya çıkarabilecek riskler ve başarısızlıklar hoş görülmez.
Yeniliğe Direnme	Muhafazakârlık ve tehdit-unsurları yeniliğe karşı bir direnç oluşturur.
Ahlaki Çöküş	Çatışmalar ve makul olma durumları şirkete hâkim olur
Politize Olmuş Özel Gruplar	Politize olmuş bir grup sesini daha çok duyurur.
Öncelikli kısıtlamalar	Olumsuz durumdan kurtulmak için kısıtlamalara gidilir. Öncelikler belirlenemez.
Güven Kaybı	Yöneticiler çalışanlarına güvenmez ve işyerinde çalışanlar arasında güven sorunu baş gösterir.
Kargaşanın Artması	Küçük bir menfaat elde etmek için büyük kavgalar yapılır.
Sınırlı İletişim	Sadece iyi haberler konuşulur. Güven bunalımı ve korku nedeniyle bilgiler saklanır.
Dayanışma Eksikliği	Bireysellik ve kopukluk grup çalışmasını engeller. Bireysel tutumlar grup çalışmalarına katkıda bulunamaz duruma gelir.
Liderlik Sorunu	Liderler çabuk yok edilir, öncelikler belirsizdir, ve kuşatılmışlık liderlik sorununu ortaya çıkarır.

2.2.17. Küçülme Stratejisi Uygulamalarında Ortak Hatalar ve Neticeler

Özellikle kriz dönemlerinde küçülme stratejisine sarılan şirketlerin yaptığı en büyük hata, küçülmeyi sadece eleman çıkarma olarak algılayıp, yetişmiş insan kaynaklarını hesapsızca tüketmeleridir. Gereğinden fazla personeli işten çıkaran firmalar, kriz bitip piyasa açıldığında kolay kolay ayağa kalkıp atağa geçememekte ve önlerine çıkan yeni fırsatları değerlendirmekte gecikmektedirler. Trahant ve Burke (1996: 41) 'a göre, şirket değişime hazır değilse, yeniden yapılandırma ya da küçülme gibi değişim gerektiren örgütsel yapılandırma çalışmaları başarılı olamaz. Organizasyonlar genellikle karşılaştıkları bir soruna karşı tepki olarak küçülmektedirler. Örgütsel değişime başlamadan önce organizasyonun değişime karşı istekliliğini ölçmek gerekir (Chitwood, 1997: 20). Küçülme uygulamalarındaki başarısızlığın nedeni ön yargıdır. Organizasyonlar genellikle yanlış nedenlerden

dolayı küçülmeye gitmektedirler. Küçülmeye giden bazı firmaların başarısız olmasının nedeni olarak işletmelerin küçülme stratejisini kendi mevcut durum ve şartlarına uyarlayamamış oldukları tespit edilmiştir. Başarılı bir küçülmeyi sağlayan değişkenler olarak da; değişime karşı istekliliğin ölçülmesi, temel yetenekler üzerine odaklanma, uzun dönem stratejilerini uzun dönem hedeflerine uydurmak olarak belirtmiştir (Bruton vd., 1996: 45).

Netice olarak, örgütsel küçülme, işletmenin rekabet yeteneğini geliştirmek, verimliliğini artırmak ve maliyetleri azaltmak amacıyla, işgücünü ve çalışma yöntemini değiştirmeye yönelik işletme yönetimi tarafından alınan bir stratejidir. 1980'li yıllarda küçülme, organizasyonların tehlikelerle ve krizlerle karşılaştığı durumlarda ortaya çıkan bir olay olarak görülmüştür. 1990'larda kazandığı yeni anlamı; bilim ve teknolojiadaki gelişmeler ve yönetim konusuna olan yeni yaklaşımla artık iyileşmenin, rekabetçiliği artırmanın bir yolu olarak ele alındığı "örgütsel küçülme" kavramı olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Günümüzde her alanda yaşanan hızlı teknolojik değişimler, hızlı globalleşme süreci artan rekabet şartları, işletmeleri de organizasyon yapılarında değişime gitmeye zorlamaktadır. Bu sebeple günümüz işletmeleri, hızla değişen dünyada ayakta kalabilmek için daha dinamik, uyum kabiliyeti yüksek, katı bürokratik süreçlerden sıyrılmış, daha yalın küçük organizasyon yapıları oluşturma çabası içerisine girmektedirler. Birçok işletmenin hızla küçülmek istemesinin ardında yatan neden, küçük işletmelerin yukarıda sayılan fonksiyonların tümünü bünyelerinde barındırmalarının yanı sıra iletişim ve bilgisayar teknolojilerindeki gelişmelerin büyük şirketlerin eski prestijini kaybetmesine neden olmasıdır. Günümüzde küçük işletmeler eskiden yalnızca büyük işletmelerin girebildiği pazarlara kolaylıkla girebilmekte ve eskiden yalnızca onların ulaşabildiği büyük sermayeye ulaşabilmektedirler. Bu durum birçok işletmenin gereksiz personelden, kademedan, departmandan ve işten kurtulup yalnızca en iyi bildikleri ve temel yetenekleri olan işleri yaparak yüksek kâr seviyelerine ulaşmalarına olanak tanımıştır.

Örgütsel küçülmede örgütsel değişim, yeniden yapılanma, süreç yenileme, kademe azaltma, dış kaynaklardan yararlanma, değişim mühendisliği, yalın

organizasyon, temel yetenekler gibi stratejiler kullanılarak gerçekleştirilebilir. İşletme yöneticileri bunlardan hangilerini kullanacaklarına iyi karar vermelidirler. Küçülme sonucunda organizasyonlar dikey yapı özelliğini kaybetmekte, bölümler, üretim birimleri ve birimler arası işbirliği süreçlerini içeren yatay bir yapılanmaya sahip olmaktadır. Böylece, bireylerarası ilişkiler gelişmekte, uyum sağlamayı destekleyici kaynaklar arası koordinasyon yeteneği artmakta ve işlemler eski kapalı devre niteliklerinden kurtulmaktadırlar. Küçülme, finansal zarar, nakit akışı aksaklıkları, sözleşmelerin sona ermesi, teknolojik değişim ya da rekabet nedeniyle işgücünde, operasyonel süreçlerde ve örgüt yapısında indirime gidilmesi sürecidir ve genellikle yarattığı işsizlik nedeniyle emek piyasasını yakından etkileyen bir uygulamadır. Doğal küçülme, erken emeklilik, ücret indirimi, yeniden eğitim, başka bir pozisyona atama, zorunlu izin gibi yollarla işgücü indirimi sağlanabilmekle birlikte, küçülmelerde işten çıkarmalar sıklıkla tercih edilmekte; bu da, sosyal, ekonomik ve psikolojik sorunlar doğurmaktadır. Sosyal olarak duyarlı ve sorumlu bir tarzda yürütülen süreçte küçülme maliyetleri düşürücü, rekabet gücünü artırıcı ve örgütü yenileyici bir fırsat olabilir (Milan, 2002: 506).

Küçülme uygulamalarında, yöneticilerin çok dikkatli davranması ve küçülmenin olumsuz yönlerini dikkate alması gerekir. Küçülme stratejilerini uygulayıp başarısız olan işletmelerin sayısı az değildir. Başarılı bir downsizing uygulaması ile işletmeler, kaynaklarını en verimli şekilde kullanarak küçülmenin sağladığı tüm avantajlardan yararlanırlar. Personel fazlası olan ve yalın personel kadrosuna ulaşmak isteyen aynı zamanda da işten çıkarmaların olumsuz etkilerinden kurtulmak isteyen işverenler öncelikle işten çıkarmanın alternatif yollarını kullanmalıdırlar. Aksi takdirde, küçülen işletmelerde çalışanların örgüte ve yönetime duydukları güven; yakın arkadaşlarının işten çıkarılması ve küçülme sonucunda oluşan iş güvensizliğinden negatif yönde etkilenir. Diğer taraftan, küçülme sürecinin adil uygulanması, çalışanların örgüte ve yönetime duyduğu güveni pozitif yönde etkiler. Kriz dönemlerinde yöneticiler, hızlı karar verip yetmişmiş insan gücünü işten çıkarmamalıdırlar. Aksi takdirde, kriz bittiğinde işgücü verimliliğinde problemler yaşayıp, yeni fırsatları değerlendirmekte gecikebilirler. Sonuç olarak, örgütsel küçülme (Downsizing) uygulamasında, hangi stratejilerin uygulanacağı ve hangi

ölçüde küçülmeye gidileceği önemlidir. Yöneticiler, iyi bir araştırma ve plan yaparak küçülme sürecini en verimli şekilde yönetmelidirler.

2.3. Analiz Yöntemleri

Günümüzde işletmeler gerek rekabetin, gerekse çevresel şartların etkileri sebebiyle kendilerini ve çevrelerini sürekli analiz etmek zorundadırlar. Çevredeki değişim ve gelişmeler işletmelere fırsatların yanı sıra tehlikeler de getirmektedir. Bu yüzden işletmeler çevrelerinde olup biteni takip etmeli ve de gelecekte neler olabileceğini öngörmelidirler. İşletmelerin çevrelerini ve rakiplerini tanımaları, mevcut pazarda yerlerini korumaları açısından çok önemlidir. Analiz yöntemleri kullanılarak işletmelerin analizi yapılmalı ve işletme için en uygun stratejik karar verilmelidir. Bundan önceki bölümlerde işletmelerde büyüme ve küçülme kavramları üzerinde açıklamalarda bulunuldu. Bu bölümde işletmenin pazardaki konumunu ve durumunu belirlemeye yardımcı olan analiz yöntemlerinden dış çevre ve iç çevre analizlerini inceledikten sonra özellikle büyük işletmelerin strateji seçiminde yararlanabileceği portföy analizlerinden bahsedilmiştir.

2.3.1. Dış Çevre Analizi

Dış çevre analizi, stratejistlerin çevresel faktörlerin işletme için yarattığı fırsat ve tehlikelerin belirlenmesi için yaptıkları incelemelerdir (Lawrence, Glueck, 1988: 85). Çevre, işletmenin kendi dışındaki fakat kendisiyle doğrudan ve / veya dolaylı olarak ilgili faktörleri ifade eder. İşletme, hayatını sürdürebilmek için ihtiyacı olan her türlü kaynak ve enerjiyi çevresinden alır ve buna karşılık, onun istek ve ihtiyacına cevap vermeye çalışır (Dinçer, 1998. 167). Sistematik biçimde çevresel analizlerde bulunan ve teşhisler yapan işletmeler bu fonksiyonu yapmayanlara oranla daha etkindirler. Çünkü çevresel analizler stratejist ve planlamacılara fırsatları önceden öğrenme ve uygun stratejik seçimlerde bulunma ve planlama imkânı sağlayacaktır. Ayrıca, işletmeler bu faaliyetleri sayesinde erken uyarı sistemi geliştirecekler, tehlikeleri zamanında önleyecek veya tehlikeyi işletmenin avantajına çevirebilecek stratejiler geliştirebileceklerdir (Thompson, 1996, 15). İşletmenin dış çevresi

birbiriyle ilişki ve etkileşim içinde olan çeşitli unsurlardan meydana gelmiştir. İşletme ile çevresi arasındaki ilişkiler şunlardır:

1. Çevreyi etkileme yaklaşımı
2. Çevreye uyum yaklaşımı
3. Karşılıklı etkileşim yaklaşımı

Çevre analizi yapılırken, çevrede meydana gelen her bir olay ve bu olaylar karşısında beklentiler tanımlanmaktadır. Eğer her hangi bir zamanda beklentilerde veya çevrede meydana gelen öngörülmeleyen bir değişme çıkarsa, bu değişimin kısa, orta ve uzun vadedeki etkileri tanımlanmaya çalışılır ve bu çevresel etkilerin yıllık hedefler üzerinde yapmış olduğu etkiler gözden geçirilerek, gerek duyulursa işletmede revizyona gidilir (Saka, 2000: 87).

Dış çevreyi iki bölümde incelemek mümkündür. Bunlardan birincisi organizasyonun tek başına etkileyemeyeceği ancak etkilerine maruz kalacağı unsurları içeren genel (uzak) çevredir. Bu unsurlar işletme ile doğrudan temas etmemesine rağmen onunla ilişki içindedir ve değişimleri organizasyonun faaliyet alanını doğrudan etkiledikleri için büyük bir önem taşımaktadırlar. Organizasyonun karşılıklı etkileşim içinde olduğu, yani doğrudan etkilendiği ve aynı zamanda kararlarıyla etkileyebileceği dış çevrenin diğer bölümü ise endüstriyel çevre olarak adlandırılır (Demir, 2001: 35). Organizasyonların dış çevreyi oluşturan bu iki bölümü dikkatle incelemeleri, iyi karar alternatifleri vermeleri açısından önemlidir. Dış çevre analizi, kendi iş çevresi ve genel dış çevrelerin işletmeye sunduğu fırsat ve tehlikeleri araştırma, gözlemeleme ve yorumlama sürecidir. Dış çevre analizinde amaç işletmenin temasta bulunduğu coğrafi alanda trendleri, değişiklikleri tahmin edebilmek ve planlamayı doğru bir şekilde yapabilmektedir. Çevrenin işletmeye sunduğu fırsat ve tehditler stratejik yönetim için karar odakları oluşturur. Bu analiz sırasında dikkat edilmesi gereken bazı hususlar aşağıdaki gibi sıralanabilir(Tür, 2002: 57):

- İşletme ve çevresi bir bütün olarak ele alınmalıdır.

- Çevre ile ilgili incelemeler sürekli ve sistematik olarak yapılmalıdır.
- Sürekli değişme, geleceğin bilinmezliği, çevrenin karmaşıklığı ve dinamik yapısı karşısında durumsal planlar yapılmalıdır.
- Çevre analizi işletmenin bir parçası olarak görülmelidir. Dinamik dış çevrenin kritik durumları belirlenmelidir.
- İşe yarayan ön belirtiler tespit edilip tahmin yöntemleri ile tatmin edici tahminler yapılmalıdır.
- Bu tahminler, planlama öncüleri olarak, planlama sürecine dâhil edilmelidir.

2.3.1.1. Genel / Uzak Dış Çevre Analizi

Genel çevre, firmanın dışındaki farklı unsurlar ve onların alt bölümlerinden oluşur. Bu unsurlar farklı derecede olsalar da farklı sektörleri ve bu sektördeki şirketleri etkiler. Bu analizdeki asıl amaç, bu unsurların ve söz konusu şirket için önemli olan bölümlerinin taranıp incelenmesi ve değerlendirilmesi sonucunda genel çevreden kaynaklanan değişimler, trendler, fırsatlar ve tehditlerin belirlenmesidir. Belirlenen fırsatlar daha sonra şirketin esas unsurlarıyla eşleştirilir ve eğer başarılı eşleştirmelere ulaşırsa şirketin stratejik rekabetçiliği ve ortalama üstü kazancı sağlanmış olur (Hitt vd., 1999: 50). Dış çevredeki önemli unsurlar ve bunlara bağlı değişkenler 4 ana grupta toplanabilir:

Demografik Çevre Faktörleri

Demografik çevre işletmenin faaliyette bulunduğu çevredeki nüfusun yapısı, özellikleri ve trendleri ile ilgili unsurları kapsamaktadır. Günümüzde ülkeden ülkeye ve bölgeden bölgeye nüfusun yapısı ve özellikleri hızla değişmektedir. Nüfus yapısı içinde çeşitli unsurlar bulunmaktadır:

- Nüfusun sayısal büyüklüğü
- Kadın-erkek oranları
- Nüfusun yaş dağılımı

- Coğrafi dağılım
- Etnik karışım
- Gelir dağılımı
- Eğitim durumu

Bu unsurlar ekonomik ve sosyal yaşamda etkilerini arttırmaktadır. Tüm bu demografik unsurlardaki değişimin oluşturacağı fırsat ve tehditler, gelecekteki toplumsal yaşamı ve dolayısıyla işletmelerin gelecekteki konumlarını etkileyecektir. Bu nedenle stratejik analizde önemle üzerinde durulması gerekli konular arasına demografik çevre de dâhil edilmelidir (Ülgen, Mirze, 2004: 87-8).

Ekonomik Çevre Faktörleri

Ekonomik çevre bir işletmenin içinde bulunduğu bölgenin ekonomik yapısıyla ve bu yapının ne yönde bir değişim gösterdiğiyle ilgilidir. İşletmelerin faaliyetlerinin başarısı her şeyden önce ürettiği mal ya da hizmetleri uygun bir fiyata satmasına ve bu da genel ekonomik yapıdaki dengeye bağlıdır. Ekonomik yapının incelenmesi sırasında dikkate alınması gereken faktörler şunlardır (Yılmaz, 2000: 44-5):

- Milli gelirin miktarı ve sosyal sınıflar bakımından dağılımı
- Kamu ve özel sektör harcamalarının milli gelir içindeki payları
- Ekonomideki tasarrufların yatırıma dönüşme eğilimi
- İşletmenin üretimine giren ara mallarını üreten endüstri kollarındaki yatırım eğilimi
- Hammadde ve işgücü masraflarındaki artış eğilimleri
- Devletin ekonomideki para ve maliye politikaları
- Enflasyonun seyri
- Hukuki-politik çevre faktörleri

Ülkelerin birbirleriyle politik ve ekonomik yönden işbirliği yapmaları işletmelerin hayatı üzerinde büyük ölçüde etkili olmaktadır. Özellikle dış ticaret

(hammadde, enerji ve mal alım satımı), dış yatırımlar, diğer ülkelerle ilgili mali destek ve yardımlar, işgücü arz ve talebi yönündeki ilişkiler politik eğilimlere bağlı olarak gelişmektedir. Diğer taraftan devlet ve mahalli idarelerin asgari ücretler, fiyat kontrolleri, kuruluş yerlerinin belirlenmesi, organize sanayi bölgeleri, iş güvenliği, istihdam şartları ve çevre sağlığı gibi konularda yaptıkları düzenlemeler işletmenin stratejik seçimleri üzerinde etkili olmakta, işletmelere yönelik tehlike ve fırsatları ortaya çıkarmaktadır (Dinçer, 1998:180-1)

Teknolojik Çevre Faktörleri

İşletmede amaçların gerçekleştirilebilmesi için gerekli makine, araç-gereçler, bilgi ve süreçlerin tümü teknoloji olarak değerlendirilir. Teknoloji genel çevrenin en hızlı değişen ögesidir ve bu değişiklikler işletme için büyük fırsatlar yarattığı gibi onun mevcudiyetini de tehlikeye sokabilmekte, belirsizlik ve risk yaratabilmektedir. İş hayatındaki teknolojik gelişmeler, ürünlerde ve süreçlerde farklılıkların yanı sıra rekabet üstünlüğünün firmalar arasında gidip gelmesine de neden olmaktadır. İster fırsat, ister tehdit olarak algılsın, çok hızlı değişen bu faktör en önemli çevresel unsurlar arasında kabul edilmeli ve gelişmeleri yakından izlenmelidir (Ülgen, Mirze, 2004: 88-9). Değerlendirilmesi gereken faktörler şunlardır (Dinçer, 1998: 98-9):

- Sahip olunan teknolojinin yapısı ve özellikleri
- Teknoloji transferi ve şartları
- Enerji kullanımı ve maliyeti
- Sanayideki makineleşme ve otomasyon derecesi
- Sanayideki bilgisayar kullanma derecesi
- Teknolojinin değişme ve gelişme potansiyeli, hızı ve süreci
- Faaliyet alanındaki ar-ge yoğunluğu, ar-ge için ayrılan fon miktarı ve fon alanları
- İkame mallarının teknolojisi ve değişme potansiyeli
- İşletmenin ar-ge kapasitesi
- İşletmede yeniliklere uyma ve uygulama kapasitesi

Sosyokültürel Çevre Faktörleri

Bir toplumdaki tutumlar ve değerler o toplumun temel taşları olduğu için diğer çevre faktörlerini yönlendirir niteliktedirler. Günümüzde bireylerin davranışları, değerleri, bakış açıları hızla değişmektedir. Bu değişim her işletme için yeni fırsatlar ve tehditler oluşturmaktadır. Sosyokültürel konulara eğilmeyen, gelişen trendleri fark edemeyen işletme yöneticileri bu unsurların yarattığı fırsat ve tehditlere uygun stratejiler geliştiremeyecek ve işletmelerini geleceğe taşıyamayacaktır (Ülgen, Mirze, 2004: 86-7). Bu nedenle şirketlerin sosyokültürel çevre ile ilgili aşağıda belirtilmiş olan faktörleri iyi analiz etmeleri gerekir (Yılmaz, 2000: 47):

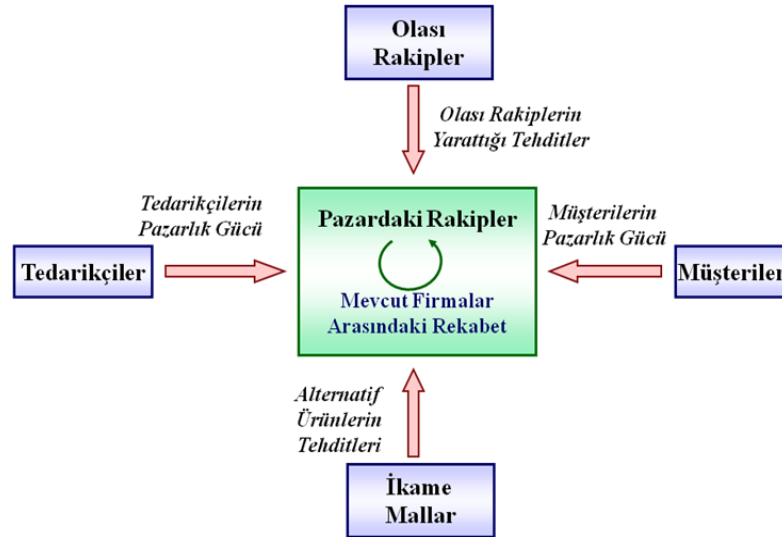
- Ülkenin genel refah seviyesi
- Genel hayat standardı ve hayat şartları
- Mevcut gruplar ve ihtiyaçlarının özellikleri
- Çalışma hayatının niteliği
- Toplumun dünya görüşü ve değerleri
- İşletmenin dünya görüşü ve değerleri
- İşletmede çalışanların dünya görüşü ve değerleri
- Bu düşünce ve değerlerdeki değişimler ve sebepleri
- Toplumun eğitim ve kültür seviyesi
- Sosyal yapıdaki değişimler ve sebepleri

2.3.1.2. Sektör / Yakın Dış Çevre Analizi

Bir endüstri/sektör yakın ikame malları üreten firmalar topluluğudur. Genel çevreye kıyasla endüstri çevresinin stratejik rekabet gücü ve ortalama üzeri kazanç elde etme üzerinde doğrudan etkileri vardır. Stratejik yönetim genellikle işletmenin uzun dönemde rekabet üstünlüğü elde edebilmesi ve yaşamın sürdürebilmesi için yapılan faaliyetlerden oluşmaktadır. Bu faaliyetlerin “stratejik” olması, işletmelerin rakiplerinin olası karar ve davranışlarına (stratejilerine) karşı karar ve davranışlar (karşı stratejiler) ile yaşamını sürdürmeye çalışması nedeniyledir. Ancak işletmelerin

stratejilerini, stratejik karar ve davranışların sadece kendi ana pazarındaki rakipler ve müşterilerle olan ilişkisi belirlememektedir. Bu nedenle, işletmelerin stratejilerini yaparken, stratejik karar ve davranışlarını belirlemeye çalışırken iş çevresinde bulunan veya iş çevresinde bulunması muhtemel diğer bazı unsurları da incelemesi gerekmektedir. Michael Porter (1979: 137-145) işletmelerin gelecekteki durumunu, stratejik karar ve davranışlarını etkileyebilecek beş ana faktörün iş çevresinde bulunduğunu, dolayısıyla iş çevresindeki bu ana faktörlerin ayrı ayrı incelenmesini ve rekabet stratejilerinin bu inceleme sonucuna göre geliştirilmesini önermektedir. İş çevresinde rekabeti etkileyen beş güç (Porter'ın beş gücü) olarak da adlandırılan ana faktörler şunlardır:

- İş çevresine girebilecek yeni firmaların (olası rakipler) yarattığı tehdit
- İşletmenin ürününe alternatif olabilecek ikame malların yarattığı tehdit
- Tedarikçilerin pazarlık gücü
- Müşterilerin pazarlık gücü
- Pazarda yer alan rakipler arasındaki rekabetin şiddeti



Şekil 2-6 : Porter'in Beş Güç Analizi (Porter,1979: 141)

Porter tüm bu ana faktörlerin incelenmesiyle iş çevresinde gerçekçi bir rekabet analizinin yapılacağını ileri sürmektedir.

1. İş çevresine girebilecek yeni firmaların (olası rakiplerin) yarattığı tehdit:

Bir sektöre girişin yarattığı tehdit, sektöre yeni girecek firmanın, hem yapısal olarak, hem de mevcut rakiplerden bekleyebileceği tepkiyle ilişkilendirilmiş, mevcut giriş engellerine bağlıdır. Girişi caydırıcı fiyat olarak da tanımlanan giriş engellerinin yüksekliği yeni giriş tehditlerini azaltır. Sektöre yeni gireceklerin kendilerini farklı ve tercih edilir kılabilmek için daha çok maliyete katlanmak zorunda kalması, yüksek sermaye yatırımı gerekliliği v.b. unsurlar karşılaşılan başlıca engellerdir (Bolat, 2001: 39). Sektöre giriş engellerinin bulunmadığı ve rakiplerinin karşı davranışlarının beklenmediği durumlarda sektöre girişler kolaylaşacaktır. Sektöre girişin kolay olduğu durumlarda işletmeler, her zaman olası rakiplerle karşılaşabilecekleri düşüncesiyle kararlarını ve davranışlarını bu olasılığa göre düzenlemelidirler.

2. İşletmenin ürününe alternatif olabilecek ikame malların yarattığı tehdit:

İkame mallar başka sektörlerde üretilen, işletmelerin ürünlerinin aynısı veya benzeri olmayan, ancak alternatif olabilecek ürünlerdir. İkame malların olası rakip olup olamayacağı aşağıdaki koşullara bağlıdır:

- Değişen tüketici eğilimleri
- İkame mallara geçişin maliyeti
- İkame malların yarar fiyat kalite üstünlüğüne sahip olması

İkame ürünlerin fiyat – performans getirisi ne kadar iyi ise, işletmenin sunduğu ürün/hizmetin kârlılık oranı da aynı oranda düşecek ve işletme ikame ürünlerin baskısı altına girecektir. Bu nedenle işletme kendi ürünlerine alternatif olabilecek ikame sektörlerde üretilen malların varlığına dikkat etmek durumundadır (Porter, 1979:142).

3. Tedarikçilerin pazarlık gücü:

Tedarikçiler, üreticilerin üretimi sağlayabilmek için gerekli girdileri temin ettikleri işletmeleri ifade etmektedirler. Porter'a göre, tedarikçilerin güçlü olduğu sektörlerde rekabet yüksek olacaktır. Doğaldır ki, tedarikçiler güçlü ise tedarik maliyetleri yüksek olacak ve bu üretim maliyetlerine yansıtılarak son mamul maliyeti ile satış fiyatı yüksek olacaktır. Tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksek olması da bazı koşullara bağlıdır (Ülgen, Mirze 2004: 98):

- Tedarikçiler, sektördeki işletmeler için önem arz eden ve az sayıda ikamesi bulunan ürün/hizmet üretiyorlarsa,
- Sektördeki işletmeler için tedarikçi değiştirmek çok maliyetli olursa,
- Tedarikçiler yatay olarak sanayide bütünleşmeye gidebilirlerse tedarik maliyetleri yükselecek ve sektördeki işletmelerin rekabet gücünü azaltacaktır.

Bunun tersi olarak, tedarikçilerden mal alan işletmelerin dikey bütünleşme için gerekli güçleri yoksa ve söz konusu sektör tedarikçileri için önemli bir müşteri değillerse, tedarikçiler herhangi bir fiyat indirme veya kalite arttırma baskısıyla karşı karşıya kalmayacak ve üreticilerin girdi fiyatlarını düşürme fırsatını yakalamaları mümkün olmayacaktır (Porter, 1979: 140).

4. Müşterilerin pazarlık gücü:

İşletmenin faaliyette bulunduğu sektörde en önemli baskı gruplarından biri de müşterilerdir. Küreselleşmenin bir sonucu olarak yoğunlaşan rekabet, müşterilerin gücünü büyük ölçüde arttırmıştır. Günümüzde hiçbir organizasyonun yalnızca içe dönük yapısal kararlarla faaliyet gösterme olanağı kalmamıştır. Bilgi teknolojilerindeki gelişme, müşterilerin bilgiye ulaşma maliyetini düşürmüş ve böylece farklı firmaların ürün ve hizmetleri arasında fiyat karşılaştırmaları yapmalarını mümkün hale getirmiştir. Dolayısıyla, bir örgüt alacağı tüm kararlarda müşterilerinin beklentilerine dikkat "etmek zorundadır. Amaç, müşteri tatminini en

yüksek düzeye çıkarmak olmalıdır. İşletmelerin ana gelir kaynaklarının, yeni müşteriler ve mevcut müşteriler olduğu düşünüldüğünde ve yeni bir müşteri kazanmanın maliyetinin mevcut bir müşteriyi elde tutmanın maliyetinden çok daha fazla olması gerçeği de göz önüne alındığında, müşteriyi tatmin etmenin işletme açısından ne kadar önemli olduğu ortaya çıkacaktır (Demir, 2001: 41). Müşteriler aşağıda belirtilen koşullara bağlı olarak güce sahip olurlar:

- Satın alınan ürünlerin standartlığı
- Çok az geçiş maliyeti
- Müşterinin eksiksiz bilgiye sahip olması
- Ürün kalitesinin öneminin azlığı

İşletmenin müşteriler ile ilişkisi, vereceği stratejik kararlara ve uygulayacağı davranış biçimlerine de yol gösterir. Müşterileri bazen işletmenin kararlarına uymak zorunda kalır ve onları kabullenirler. Fiyat stratejileri, dağıtım stratejileri vb. stratejilerin işletme tarafından kararlaştırıldığı durumlarda o işletmenin davranışlarını müşteri taleplerine göre ayarlaması gerekebilir. Özetle işletme kendisinin veya müşteri grubunun pazarlık gücüne göre davranışlarını yönlendirmelidir (Ülgen, Mirze, 2004: 100).

5. Pazardaki rakipler arasındaki rekabetin şiddeti:

İşletmelerin rekabet analizini odakladığı grup genelde rakipler ve aralarındaki rekabetin şiddetidir. Rekabetin oluşma nedeni bir ya da daha çok rakibin baskı hissederek ya da konumlarını geliştirme ihtiyacıyla çeşitli reaksiyonlarda bulunmasıdır (Porter, 1979: 140). Bu rekabetin şiddeti bazen çok yüksek, bazen de çok düşük olabilmektedir. Rekabetin şiddeti aşağıdaki koşullara bağlıdır (Ülgen, Mirze, 2004: 100):

- Sektörde aynı yetenek ve kapasitedeki işletme sayısı
- Pazarın büyüme hızının düşük olması

- Sektörden çıkma engelleri
- Standart ürünler ve farklılaştırılmış ürünler

2.3.1.3. Rakip Firma Analizi

Esas rakip (rakipler), işletmenin stratejik karar ve davranışlarında etkili olan en önemli unsurdur. Bu nedenle de esas rakip veya rakiplerin iş çevresi analizinden ayrı olarak incelenmesi, analizin yapılması stratejik yönetimin en önemli evrelerinden biridir. Rakiplerin analizi, ana rakipleri tanımlama, amaçlarını, stratejilerini, güçlü ve zayıf yanlarını, tepki modellerini değerlendirme ve hangi rakiplere karşı atak yapılacağı veya hangilerinden kaçınmak gerektiğini seçme sürecidir. İşletme rakiplerine karşı hızlı ve sert ataklarda bulunabileceği gibi, daha yavaş tepkilerde de bulunabilir. Bazen en güçlü rakiplerle rekabet etmek, bazen de zayıf rakiplerle rekabete etmek uygun olabilir. İşletme enerjisini en güçlülere karşı sarf ederken, zayıflar beklenmeyen bir biçimde güçlenebilir. Her iki tarafa da aynı ağırlığı vermek, işletmenin imajına, konumuna, güçlü yanlarına, vb. koşullara uygun olmayabilir (Bolat, 2001: 32).

Esas rakip firma (veya firmalar) analizi, analizi yapan işletmenin esas rakibin ne yapmak istediği, neleri nasıl yaptığı ve nasıl yapabileceği hakkında bilgi sahibi olmasına yardım eder. Esas rakip analizinde incelenmesi gerekli unsurlar aşağıdaki gibidir:

- Esas rakibin gelecekle ilgili amaçlarının,
- Esas rakibin uyguladığı mevcut (cari) stratejilerinin,
- Esas rakibin sektör ve kendi firması ile ilgili oluşturduğu varsayımlarının,
- Esas rakibin sahip olduğu yeteneklerinin belirlenmesi.

Bu çalışma esas rakibin sektörde olası hareket tarzını ve nasıl rekabet edebileceğini gösterecek ve işletme de buna uygun olarak karşı stratejik karar ve davranışlarını geliştirecektir.

2.3.1.4. Sektör Dış Çevre Analizinin Yorumlanması ve Kullanılması

Endüstriyel dış çevre analizi zorlu bir süreçtir ve dikkatli bir çalışma ile farklı kaynaklardan elde edilen veri ve bilgilerin özenle yorumlanmasının ürünüdür. Küreselleşmenin sonucu olarak analizi yapanların uluslararası pazarları ve rekabeti de göz önünde bulundurmaları gerekir. Hatta uluslararası değişkenlerin bazı sektörlerdeki rekabetçiliğin belirlenmesi açısından yerel verilere göre daha önemli olduğu araştırmalar sonucunda ortaya konmuştur.

Genel olarak;

- Sektöre giriş engelleri çok sayıda olması nedeniyle sektöre girmenin zor olduğu,
- İkame sektör ürünlerinin mevcut ürünlere bir alternatif olarak kabul edilmediği
- Tedarikçilerin ve müşterilerin pazarlık gücünün düşük olduğu,
- Rakipler arasındaki rekabetin şiddetli olmadığı sektörler işletmeler için cazip (çekici) sektörlerdir (Ülgen, Mirze, 2004: 101). Ters konumdaki sektörler içinde çekici olmayan sektörler oldukları söylenebilir.

Çevresel taramadan elde edilen bilgiler ve geleceğe yönelik tahminler örgüt planlamasında birer hammadde niteliği taşır. Bu tahminler ile örgütün ilişkili olduğu dış çevrenin geleceğe yönelik nitelikleri belirlenmeye çalışılır ve örgüte gelecek ile ilgilikararlar almasında yardımcı olunur. Gelecekte neler olacağı bilinmez ancak gelecek hakkındaki kestirimlere dayalı mantıksal bir plan yapmak da olanaksız değildir. Plan/planlar yöneticiler tarafından yapılır.

Dış çevre analizi sonucunda bir organizasyon, belirli varsayımlar oluşturacak ve dış çevredeki değişim ile ilgili olarak tahminler yapmak mümkün olacaktır. Bu tahminler ışığında organizasyon, iç çevresine, yani kendi yapısal birimlerine ve örgütsel kaynaklarına bakarak düzenleme yapmaya çalışacaktır. Dış çevre

unsurlarına bağılı olarak ortaya çıkacak fırsatlardan yararlanabilmek ve tehditlerin etkisini en aza indirmek için örgüt, iç kaynakların yeniden dağıtımını yapacaktır. Planlamacılar, dış çevre analizi ile elde edilen bilgilerin hangisinin organizasyon açısından daha önemli ve hangisinin daha az önemli olduğuna karar vermek durumundadırlar. Dış çevre analizi yapan bir organizasyon, dış çevredeki gelişmeler arasında böylesine bir ayırım yapmakla, organizasyon açısından kilit niteliğinde olan gelişmelere odaklanmakta, böylece zaman ve diğer kaynaklarını daha verimli bir şekilde kullanma olanağına kavuşmaktadır. Dış çevre analizi bir anlamda, öncelik sıralaması yapılmasına yardımcı olmaktadır. Dış çevre analizi, bir örgütün her on yılda bir yapacağı faaliyet değildir. Bir örgütün sürekli olarak dış çevre unsurlarını kontrol etmesi ve ulaşılan yeni bilgiler ışığında, varsayımlarını kontrol etmesi gerekmektedir. Sürekli bir araştırma ve sorgulama disiplini olan stratejik planlama yaklaşımı da bunu gerektirmektedir (Demir, 2001: 44-5) .

2.3.2. İç Çevre Analizi

İşletmenin iç çevresi, onu oluşturan alt sistemlerin oluşturduğu ortamdır. İşletmenin stratejilerinin ve amaçlarının belirlenmesi ve gerçekleştirmek istediklerinin ortaya konulabilmesi açısından, dış çevrenin incelenmesi kadar, işletmenin kendi kaynakları ve kapasitesinin belirlenmesi de önemlidir (Hitt vd., 1999: 35). Fırsatlar ve tehditler şirket dışında gelişen olgulardır. İç çevre analizinde şirketin kurumsal kültürü, insan kaynakları, finansal yapısı, genel yönetimi, üretim, hizmet, pazarlama ve benzer yapısal özellikleri analiz edilmelidir. Genel anlamda şirketin zayıf ve üstün yanları iç çevre analiz yönteminde göz önüne alınacaktır.

İşletme yöneticilerinin, işletmelerini iyi analiz etmiş olmaları, yani işletmenin gücünün ne olduğu ve neleri yapabileceği konusunda belirli bir sezgiye sahip olmaları gerekir fakat işletmeler büyüdükçe ve dolayısıyla karmaşıklıktıkça her şeyi bilmek, tam ve geçerli bir fikir sahibi olmak zorlaşmaktadır (Demir, 2001: 27). Bununla beraber işletmenin ölçeği ne olursa olsun, alışkanlıklar ve tecrübeler yerine, sürekli ve sistematik analizler yapmak kuşkusuz daha yerinde olacaktır. İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin açıkça bilinmesi, yani işletme kimliğinin ortaya konulması,

yönetimin işletmenin amaçlarına uygun stratejiyi seçmesini kolaylaştıracaktır. Ayrıca işletme değerlendirmesinin süreklilik arz etmesi, hataların görülmesine ve düzeltilmesine fırsat verecektir.

2.3.2.1. Üstünlük

Üstünlük, bir firmanın finans, pazarlama, insan kaynakları gibi fonksiyonlarının rakiplerine oranla ne derece fazla değere sahip olduğunu gösterir. Üstünlükleri tanımlarken şirketin kendisine sorması gereken temel sorular “Avantajlarımız nelerdir?” ve “Biz neleri iyi yapıyoruz?”. Bu sorular, firmanın kendi görüş açısından ya da firmayla ilgili kişiler tarafından cevaplanmalıdır. İşletme rakiplerine karşı üstün olduğu yönleri belirlemekle, faaliyetlerini yönlendireceği alanları da belirlemiş olur. Yani rakipleriyle hangi alanlarda mücadele edeceğini belirleyecek ve bunun sonucunda da uzun vadede kendisine avantaj ve fırsatlar sağlayacaktır. İşletmenin kaynakları ve kapasitesi yeterli ise çevreden gelebilecek fırsatlar değerlendirilmeye açıktır. Önlerine bir fırsat çıktığında bunu değerlendirip değerlendirmeyeceğine karar verebilmek için, şirketler hangi alanlarda üstün olduklarını bilmek zorundadırlar. Üstünlük, işletmenin herhangi bir konuda rakiplerine göre daha etkili ve verimli olması halidir. Beş esas kritere göre işletme kendi faaliyet alanında rakiplerine göre üstün, eşit veya zayıf olarak nitelendirilir (Dinçer, 1998: 206).

1. İşletmenin pazardaki durumu, aynı faaliyet dalındaki en güçlü rakibinin durumuyla karşılaştırılır ve oranlanır:

Bu karşılaştırma içinde bulunulan zaman ve şartlara göre yapılmalıdır. Ancak gelecekteki muhtemel durumlar da ihmal edilmez. Göreli pazar durumu dört güçten meydana gelir. Bunlar pazar payı, kârlılık, riziko ve pazarlama avantajlarıdır.

2. Göreli mali yapı:

Üstünlük faktörlerinin en önemlilerinden biri de işletmenin güçlü bir mali yapıya sahip olmasıdır. Güçlü bir fon tedarik imkânı, iyi bir mali planlama, maliyet ve planlama için yeterli muhasebe sistemleri, bütçe ve kar planlaması, hesap kontrol işlemleri, vergi avantajları, işletmeye rakipleri karşısında üstünlük sağlayabilir.

3. Göreli üretim tekniği ve kapasitesi:

Genel olarak üç başlıkta toplayabiliriz;

- Yüksek kapasite ve modern üretim teknolojisi,
- Etkili bir üretim süreci, tescilli patent ve markalar, lisans anlaşmaları vb.
- Kuruluş yeri avantajları; alıcıya hizmet, teslim kolaylığı, hammadde ve enerji kaynaklarına yakınlık, tedarik giderlerinin azlığı vb.

4. Göreli Ar-Ge potansiyeli:

Mamül çeşidi, kalitesi, kullanma tekniği ve teknik yardımın bileşiminden oluşan bu potansiyele bağlı olarak ortaya çıkan yenilik yapma ve yenilemenin sürekliliği oldukça önemli bir üstünlük alanıdır.

5. Beşeri kabiliyetler ve yönetimin etkililiği:

Mevcut beşeri kadro kapasitesi, karar alma kabiliyeti, atılım özelliği, maddi ve manevi değerler, değişme ve gelişme kapasitesi, yönetim yapısı ve süreçlerinin özellikleri, kişiler ve sistemler arasındaki sinerji ve örgüt kültürü işletmeye önemli avantajlar sağlayabilir. Üstün yönlerin analizi ve belirlenmesi temel olarak çabaların yoğunlaştırılacağı faaliyet alanının ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Bunun ardından, rakipleriyle hangi alanlarda mücadele etmesi gerektiği ortaya çıkacaktır. Bu bağlamda rekabet alanını belirlemede söz sahibi olacaktır.

2.3.2.2. Zayıflık

İşletmenin zayıflığından kasıt, rakiplerine göre daha az etkin olduğu alan veya alanlardır. Diğer bir deyişle, işletmenin rakiplerinden daha kötü olduğu durumlardır. Ayrıca zayıflık, çevrede meydana gelen değişikliklere uyumsuzluk veya etkilere tepkisiz kalma şeklinde de tanımlanabilir (Yılmaz, 2000: 34). Bir işletmenin üstün taraflarının bilinmesi önemlidir fakat yeterli değildir. İşletmenin sınırlarının bilinmesi ve önceden önlem alınabilmesi için zayıflıklarının da bilinmesi gerekmektedir. Uygulamada bu zayıflıklar tamamen ortadan kaldırılamayabilir fakat işletmenin zayıf taraflarının bilinmesi, zararlı adımlar atmak ve başaramayacağı işlere girmek noktasında işletmeyi sınırlayacaktır. Zayıflıkların düzeltilmesi ve ortadan kaldırılması süreci uzun zaman gerektiren bir süreçtir.

İşletmenin zayıf olduğu alanların belirlenebilmesi için; Neleri geliştirmemiz gerekiyor? Neyi kötü yapıyoruz? Nelerden kaçınmalı, uzak durmalıyız? şeklindeki soruların sorulması gerekmektedir. Zayıflıkların belirlenmesinde de üstünlüklerde olduğu gibi mümkün olduğunca gerçekçi olunmalı, zayıflıklarla yüzleşmekten kaçılmamalıdır. Zayıflıkların bilinmesi, en az üstünlüklerin bilinmesi kadar önemlidir. Çünkü böylece uzun dönemli strateji ve planlarda engeller çıkaracak içsel faktörlerin farkına varılmış olunur ve bunların giderilmesi yönünde adımlar atılmış olur.

Şirket içi analiz yapılırken üstünlüklere ve zayıflıklara somut örnek olarak üstünlükler için; piyasada tanınan güçlü bir lider olması, etkinliğini kanıtlamış bir yönetim, uzman stratejik planlama departmanı, üretim hattında kullanılan yeni teknolojiler, bölgesel üretim kaynaklı düşük üretim maliyetleri, finansal kaynakların güçlü olması, iyi düzenlenmiş reklâm kampanyaları, bölgesel temele dayalı organizasyon yapısı vb. verilebilir. Zayıflıklar için ise; eski araç, gereç, bina, yönetimin yetersizliği, belirli bir stratejik üstünlüğünün olmaması, stratejik değişikliklerini finansal olarak destekleyememesi, yoğun işlevsel sorunlar, ürün hattının zayıflığı, eskiyen teknoloji, pazardaki imajın zayıflığı, reklâm faaliyetlerinin yetersizliği, dağıtım kanallarının yetersizliği, birim maliyetlerin yüksek oluşu ve benzeri çok sayıda örnekler verilebilir (Ülgen, Mirze, 2004: 166).

2.3.3. Durum Belirleme Analizleri

İşletmelerin dış ve iç çevre unsurlarının analizini yaptıktan sonra topladıkları bilgileri belirli bir biçimde düzenleyerek dış çevrenin işletme için yarattığı fırsat ve tehditlerle, işletmenin varlık ve yeteneklerinin sağladığı üstünlük ve zayıflıkları bir matris üzerinde belirlenebilir. Bu fırsat ve tehditler ile, üstünlük ve zayıflıkları değerleyen analizlerden en çok kullanılanı SWOT analizidir (Ülgen, Mirze, 2004: 160).

2.3.3.1. SWOT Analizi

İşletmeler iç ve dış çevre ile ilgili bilgileri analiz edip değerlendirirken çeşitli yöntemlerden yararlanabilirler. Bunlardan biri de, işletmenin iç çevresinin güçlü ve zayıf yönleri ile dış çevresinin yarattığı fırsatlar ve tehditleri tek bir matris üzerinde toplayan SWOT analizidir.

İşletmenin üstünlüklerini ve zayıflıklarını ve dış çevrenin fırsatlarını ve tehditlerini aynı anda analiz edilebilen bir sistemdir. SWOT kelimesi, İngilizcede üstünlükler (Strengths), zayıflıklar (Weaknesses), fırsatlar (Opportunities) ve tehditler (Threats) kelimelerinin baş harflerinden türetilmiştir. SWOT analizi, stratejik yönetim ve düşünme sürecini geliştirme yöntemi olarak uygulamada geniş çapta kullanımı kabul gören bir tekniktir. Bir kararın niteliksel ve niceliksel boyutlarını bir araya getiren bir araç olarak görülebilir (Lee vd., 2000: 407-23). SWOT analizi şirketin tamamen incelenmesi için oldukça yararlı bir analizdir. Şirketin tamamı tarafından hızla yapılabilecek kolay bir egzersizdir. SWOT analizi çalışmasının amacı zaafların, güçlerin ortaya koyulmasıdır (Yıldırım, 2002: 16). Pazarın büyüklüğü ve kârlılık gibi belirli unsurlar doğal olarak sayısaldır. Hükümetlerce çıkarılan yasaların etkisi ve yönetimin becerisi gibi unsurları ölçmek ya çok zor, ya da imkânsızdır. SWOT analizi, niceliksel ve niteliksel, oldukça dağınık halde olan bilgi yığınına düzgün hale sokmayı sağlayan uygun bir araçtır (Bolat, 2001: 53).

SWOT analizi bir matris hazırlama esasına dayanır. Matriste iç ve dış çevre analizlerinden elde edilen tüm faktörler yer almaktadır. Fakat matristeki üstünlükler ve zayıflıklar kısımlarında “mutlak” üstünlükler ve zayıflıklar yer almalıdır. Aksi halde matrisin analizi karmaşık bir hal alacaktır. Bu yüzden matrise, çevredeki rekabet şartlarına göre; fırsatların değerlendirilmesi ve tehditlerin savuşturulmasına yönelik üstünlüklerin ve zayıflıkların yazılması analizi daha faydalı hale getirecektir. SWOT analizi, özellikle bir işletmenin izleyeceği uygun stratejileri belirlemesine yardım etmek üzere tasarlanmış bir teknik olarak, uygulamada bazı başlıca adımların izlenmesini gerektirir (Proctor, 1997: 143):

- Ekonomik, politik, demografik, teknolojik, pazar ve rekabet şartları gibi dış çevresel faktörleri tanımlamak ve etkilerini değerlendirmek.
- Gelecek hakkında tahminler yapmak.
- İşletmenin yönetim, organizasyon, operasyon, finans ve pazarlama gibi faaliyetlerindeki anlayış ve uygulamaları açısından güçlü ve zayıf yanlarını ortaya çıkarmak.
- Strateji seçeneklerini geliştirmek.

SWOT analizi, yukarıda anlatılan çerçevede yansıtıcı görevi gören bir ayna gibidir. Tartışma için bir platform yaratır ve stratejik sürecin belirli bir noktasını öne çıkarmaksızın analizin doğru yönde gitmesine yardımcı olur. Organizasyonun veya dış çevresinin belirli bir biçimsel yapıda olmasını gerektirmez. SWOT, en uygun çözüm reçetelerini üretmez; üzerinde çalışılması ve ileri aşamada analiz edilmesi gereken konuları belirlemede kolaylaştırıcı bir rol oynar (Curry, 1996: 24).

Üstünlükler

Üstünlükler firmaya değer kazandıracak ya da rekabet avantajı sağlayacak iç çevresindeki olumlu unsurları içermektedir. Üstünlük, işletmenin herhangi bir konuda rakiplerine göre daha etkili ve verimli olması halidir (Dinçer, 1998: 206).

Rakiplerine göre üstünlük durumu işletmenin mevcut fırsatları değerlendirmesi açısından önemlidir. Buna ek olarak üstünlükler tehditlerin savuşturulmasında da son derece önemlidir. Böylelikle işletme rakipleri karşısında mevcut pazar durumunda pozisyon kaybetmeyecektir.

Üstünlükler ve zayıflıklar organizasyonun kendi bünyesi ile ilgilidir ve aşağıdaki ana sahaları kapsar:

- Satış – pazarlama- dağıtım- tutundurma- destek,
- Yönetim- sistem- uzmanlık- kaynaklar,
- Operasyonlar- etkinlik- kapasite- süreç,
- Ürünler- servisler- kalite- fiyatlandırma- belirleyici özellikler- rekabetçilik,
- Finansman- kaynaklar- performans,
- Araştırma ve Geliştirme- gayret- yön- kaynaklar,
- Maliyet- verimlilik- satın alma,
- Sistem-organizasyon-yapı (Dizgeç, 2000: 12)

Her işletmenin, yapısına bağlı olarak, güçlü ve zayıf yanları farklıdır. Diğerlerine göre üstünlükleri, güçlü yanlarını, aksak ve eksiklikleri, zayıf yanlarını ortaya koyar. Güçlü yanlar, işletmenin kontrolündedir. Örneğin; ucuz hammadde, göreceli ucuz fiyat, üstün teknoloji, ürünün yeni geliştirilmiş halleri, iyi paketleme, müşterilerle iyi ilişkiler, yönetim deneyimi, teknik uzman incelemesi yapma, dağıtım sistemi, ürün özellikleri, stoklama maliyetleri, avantajlı coğrafya seçimi, özendirme vs (Baytok, 2002: 120).

Zayıflıklar

Zayıflıklar deneyim eksikliği, sınırlı kaynaklar, yetenek ve teknoloji erişimindeki eksiklik, sıradan servis hizmetleri veya işletmenin yerleşke fakirliklerini içerebilir. Bu faktörler, kontrol altına alınabilecek faktörlerdir, fakat çeşitli sebeplerden ötürü, etkili biçimde Pazar hedeflerini başarmak için geliştirilmeye

gereksinim duyarlar. Zayıflıkların belirlenmesinde de üstünlüklerde olduğu gibi mümkün olduğunca gerçekçi olunmalı, zayıflıklarla yüzleşmekten kaçınılmamalıdır. Zayıflıkların bilinmesi, üstünlüklerin bilinmesi kadar önemlidir. Çünkü böylece uzun dönemli strateji ve planlarda karşılaşılabilecek ve engeller çıkaracak içsel faktörlerin farkına varılmış ve bunları giderme yönünde adımlar atılmış olunur. İşletme içindeki zayıf unsurlar tamamen yok edilemese bile büyük oranda ortadan kaldırılabilir ve gelecek dönem içerisinde bir tehdit faktörü olarak karşılaşılabilecek engellenebilir. Bir işletme için zayıflık, rakiplerine göre daha az verimli veya etkili olduğu yönleri ve faaliyetleri demektir. Daha basit bir ifade ile zayıflık, işletmenin rakiplerine göre kötü olduğu durumdur. Ayrıca zayıflık için bir başka ölçü olarak, çevrede meydana gelen değişiklikler karşısında işletmenin yetersiz kalması veya değişikliğe cevap verememesi kullanılabilir (Dinçer, 1998: 208).

İşletmelerin zayıf yönlerini bilmesi, işletmeler açısından mevcut tehditlere ve fırsatlara karşı izleyeceği stratejileri belirlemeleri için son derece önem taşımaktadır. Örneğin, bir fırsatı, zayıf bir yönü nedeniyle değerlendiremeyen bir işletme, rakiplerine göre pazardaki rekabet gücünü kaybedecektir. Diğer taraftan çevrede oluşacak bir tehdit unsuru işletmeyi bir zayıf yönü sebebiyle etkileyebilir ve bu işletme olası bir yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalabilir. İşletme zayıflıklarını, mevcut uygulamalarını geliştirerek gidermelidir. Eğer işletme bu zayıflıkların giderilmesini iç kaynaklar vasıtasıyla gerçekleştiremez ise bunu dış kaynaklardan (outsourcing) yararlanarak giderme stratejisini izlemelidir (Ülgen, Mirze, 2004: 161).

Geliştirilerek zayıflığın giderilmesi veya eksikse devreye konması gereken ve örneğin; güçlü yanlarda sayılanlara göre ters, eksik ve maliyet arttırıcı, kötü tasarım, yetersiz ürün geliştirme ve satış çabası, fazla satış yaparken düşük stok seviyesi, tanıtım, teknoloji, üretim kontrolü eksiklikleri gibi işletmenin şimdiki zamandaki zayıf noktalarıdır (Baytok, 2002: 121).

Fırsatlar

Dış çevreden meydana gelen ve işletme için olumlu sayılabilecek durumlardır. Bu durumlar, bazen politik, bazen teknolojik bazen ise demografik şartların değişmesiyle oluşabilir. Her an yeni rakiplerin çıkabilecek olması, yeni müşterilerin piyasaya katılması veya mevcut rakiplerindeki değişimler çevrede fırsat oluşturabilecek durumdadır. Bu faktörler işletmeler tarafından çok iyi değerlendirilmeli ve rakiplere karşı üstünlük kurulmalıdır. Eğer bu fırsatlar olumlu değerlendirilemez ise ileride muhtemel tehdit unsuru olarak işletmenin karşısına çıkabilir. En çok işe yarayabilecek fırsatlar genellikle piyasadaki ve teknolojideki değişimler, firmanın faaliyet alanıyla ilgili devlet politikasında meydana gelen değişimler, sosyal konumlarda, nüfus özelliklerinde ve yaşam biçimlerinde oluşan değişimler, olarak işletmenin karşısına çıkmaktadır (Yıldırım, 2002: 19). Kaynak tabanlı okul temsilcilerinin kaynak ve kabiliyetler diye nitelendirdiği üstünlükler bir firmanın amaçlarını gerçekleştirmesini sağlayabilecek rekabet avantajı kazandıran örgütün içine yönelik durum ve yeteneklerdir (Higgins, Vincze, 1993: 95). Fırsatlar işletmenin faydalanmasının lüzumlu olduğu olumlu dış faktörlerdir. Güçlü noktalar işletme içi faktörler olup fırsatlar genellikle piyasadaki ve siyasal konjonktürden oluşan avantajlardır. Örneğin; az ve zayıf rakipler, talebin artması, hedef piyasanın gelirinin artması, aynı tür ürünlerin piyasada olmaması, bölgede ürünün kıt olması, olumlu hükümet politikaları, programları, teşvikler, kâr sağlayan benzer ve yan ürünler vb.(Baytok, 2002: 121).

Tehditler

Bir işletmede başarıyı engelleyebilecek her şey bir tehdit unsurudur. Tehdit durumunda işletmeye yönelik kargaşa ve elverişsiz eğilimin zorunlu kıldığı bir meydan okuma vardır (Kotler, 1984: 60). Tehditler işletmelerin dış çevresinden kaynaklanmaktadır. Bu tehditlere karşı işletme mevcut durumunu korumalı veya bu tehditlerden etkilenmeyecek şekilde bir politika belirlemelidir. Tehdit veya tehlike, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesini zorlaştıran veya imkânsız hale getiren yeni bir durum demektir. Çevresel faktörler firmanın gelecekteki performansını kötü bir

şekilde etkileyecek yönde değiştğinde işletme için tehdit unsuru haline gelirler. Başka bir deyişle bir işletmede başarıyı engelleyebilecek veya zarara sebep olabilecek her şey bir tehdit unsurudur (Yıldırım, 2002: 19).

2.3.3.1.1. SWOT Analizinde Olası Kombinasyonlar

Aşağıdaki tabloda görüldüğü üzere, işletmenin dört alternatif stratejisi bulunmaktadır. SO (Üstünlük-Fırsat) stratejisi, işletmenin sahip olduğu üstünlüklerden yararlanarak fırsatları kullanabilme stratejisidir. WO (Zayıflık-Fırsat) stratejisi ise, işletmenin taşıdığı ya da sahip olduğu zayıflıkları göz önünde bulundurarak dış çevrenin sunmuş olduğu fırsatları kullanabilmesine ilişkin stratejidir. ST (Üstünlük-Tehditler) stratejisi ise, işletmenin dış çevreden karşılaşmış olduğu tehditleri sahip olduğu üstünlükler ile giderme ya da en az düzeye indirme çabasına olanak sağlayan stratejidir. Dördüncü strateji WT (Zayıflık - Tehditler) ise, işletmenin sahip olduğu zayıflıkları dikkate alarak, dış çevreden kaynaklanan tehditleri en az düzeye indirmeye yönelik bulunan stratejidir (Yüksel ve Akın, 2006: 258). Bir işletmenin üstünlükleri ve zayıflıkları belirlenir. Sonra fırsatlar ve tehditler tespit edilir ve tüm bu bilgiler bir matriste toplanır. Bu matris 2x2'lik bir matristir. Toplam 4 adet strateji oluşur:

Tablo 2-8 : SWOT Analizi Stratejileri

	S	W
O	SO Stratejisi	WO Stratejisi
T	ST Stratejisi	WT Stratejisi

SO Stratejisi (Üstünlük-Fırsat Stratejisi)

Bir pazarda işletme rakiplerine göre üstünlüklere sahipse ve pazar yeni fırsatlar içeriyorsa, bu işletme rekabet üstünlüğünü sürekli elinde tutacak şekilde fırsatlardan yararlanmalıdır. Bu stratejide şirketin gelişmesi beklenmektedir. Buna kaldıraç

boyutu da denmektedir. İşletmenin dış çevredeki bir fırsattan yararlanabilmesi için gerekli güçlere sahip olduğu durumlara işaret etmektedir. İşletme için en avantajlı boyut, kaldıraç boyutudur. Çünkü bu durumda işletme kârlarını en yükseğe çıkarmak için güçlerini bir kaldıraç olarak kullanabilir. Ancak, bazı fırsatlar belirli bir zaman süresiyle sınırlıdır. Eğer işletme bu fırsatlardan yararlanabilecek güçlere sahip ise, fırsat kapısı açılmakta, işletme zamanında hareket etmemişse fırsat kapısı kapanmaktadır (Şen, 2003: 138)

ST Stratejisi (Üstünlük-Tehdit Stratejisi)

İşletmeler, üstünlüklerini, mevcudiyetlerini olumsuz yönde etkileyecek tehditlere karşı, mevcut durumlarını korumak için kullanmalıdırlar. İşletmenin bu durumlarda gelişme göstermemesi, beklenen bir sonuçtur. Koruma boyutu da denir. İşletmenin güçlü taraflarından birisinin dış çevredeki bir tehditle karşılaşması durumunda bu boyut oluşmaktadır. Bu boyuta giren işletmeler genellikle pazardaki pozisyonlarını korumaya çalışmaktadırlar (Şen, 2003: 138).

Dış tehlikeleri azaltmak için firma, kuvvetinden yararlanır. Bu stratejide amaç dış çevreden gelebilecek tehlikelerin firmanın üstün ve kuvvetli yönleri tarafından bastırılması ve bir tehdit unsuru olmaktan çıkarılmasıdır. (Yıldırım, 2002: 21). İşletmenin güçlü taraflarından birisinin dış çevredeki bir tehditle karşılaşması durumunda bu boyut oluşmaktadır. Bu boyuta giren işletmeler genellikle pazardaki pozisyonlarını korumaya çalışmaktadırlar (Şen, 2003: 139). Bu stratejide firmanın üstünlüklerini dış tehditlere karşı savunmasızlığını azaltmak için kullanabileceği yollar tanımlanır.

WO Stratejisi (Zayıflık-Fırsat Stratejisi)

İşletmenin pazardaki fırsatları değerlendirmesi, sahip olduğu zayıflıklar tarafından kısıtlanabilir. Bu durumda işletme eğer önlem almaz ise pazardaki

konumunu kaybedebilir. Gerekirse dış kaynakların da kullanımıyla fırsatları değerlendirecek şekilde strateji geliştirmelidir.

İşletmenin iç zayıflığı, dış fırsatların değerlendirilmesiyle ortadan kaldırılmaya çalışılır. Başka bir deyişle zayıflıkların en aza indirilip, fırsatlardan en üst düzeyde yararlanmaya çalışılır. Örneğin elinde bol miktarda makine ve vasıflı personeli bulunan bir müteahhitlik işletmesi son yıllarda ülkemizde hızla artan konut ihtiyacını karşılamak amacıyla yeni siteler geliştirme işine girebilir (Yıldırım, 2002: 23). Kısıt boyutu olarak da adlandırılır. İşletmenin zayıf tarafı ile dış çevredeki fırsat arasındaki ilişkiye işaret etmektedir. İşletmenin dış çevredeki bir fırsattan yararlanma yeteneği, iç çevredeki bir zayıflık tarafından kısıtlandığı takdirde bu boyut oluşmaktadır (Almamey, 1995: 203).

WT Stratejisi (Zayıflık-Tehdit Stratejisi)

Bu durum işletmenin bekası için en kritik durumdur. Genellikle bu şartlarda işletmeler faaliyetlerini terk etmek zorunda kalmaktadırlar. Zayıflıkları üstünlüklere çevirme çabası da koruma amaçlı olmaktan öteye geçemeyecektir. Bu bir savunma stratejisi olup firmanın iç zorlukları ve olumsuz çevre tehlikelerini atlarmaya yönelir. Firmalar dış tehlikelerle ve iç zayıflıklarla çok zor koşullarda ve aynı anda karşı karşıya kalabilirler. Bu durumda işletmelerin yaptığı daha çok, bir şekilde yaşamayı becermek için çeşitli tasfiye ya da birleşme yollarına başvurmadır. Örneğin borcu fazla ve iş sahası daralan işletmeler ayakta kalabilmek için başka firmalarla birleşir veya varlıklarını satarlar. En son ve en kötü olasılık iflasın istenmesidir (Almamey, 1995: 203).

İşletmenin zayıf taraflarının dış çevredeki bir tehditle karşılaşması durumunda bu boyut oluşmaktadır. Bu boyut, işletmenin içinde bulunabileceği en kötü boyutu işaret etmektedir. İşletmenin karşılaşacağı zarar, tehdidin büyüklüğüne ve zayıflığın derecesine bağlıdır (Şen, 2003: 141).

Tablo 2-9 : SWOT Matrisi (David, 1993: 455)

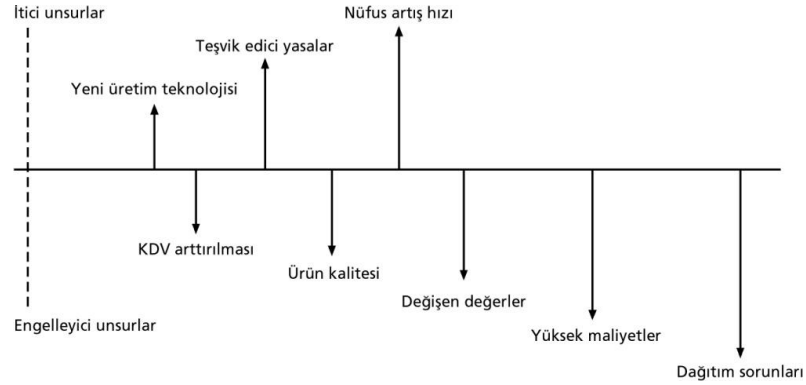
İç Faktörler →	Üstünlükler- S	Zayıflıklar-W
	1. 2. 3. Üstünlükleri listele 10.	1. 2. 3. Zayıflıkları listele 10.
Dış Faktörler ↓		
Fırsatlar-F 1. 2. 3. Fırsatları listele	SF Stratejileri Fırsatlardan yararlanabilecek üstünlüklerle ilgili stratejiler oluşturma	WF Stratejileri Zayıflıkların üstesinden gelerek fırsatlardan yararlanacak stratejiler oluşturma
Tehdit-T 1. 2. 3. Tehditleri listele	ST Stratejileri Tehditleri engelleyecek üstünlüklerle ilgili stratejiler Oluşturma	WT Stratejileri Tehditlere karşı zayıflıkları minimize edecek stratejiler oluşturma

Olanakların ve tehditlerin belirlenmesi daha önce de belirtildiği gibi dış çevrenin analizi ile mümkün olmaktadır. İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin analizi ise aşağıdaki adımları kapsamaktadır (Eren, 1990: 234).

- Kurum açısından ağır basan faktörlerinin ortaya konması,
- İşletmenin kaynakları ve yetenekleri için bir yol geliştirme,
- İşletmenin kaynakları ve yetenekleri ile kurumun faktörlerinin karşılaştırılması,
- İşletmenin fırsatlardan en iyi şekilde yararlanabileceği ve zayıflıkların etkisini minimuma indirecek uygun strateji üzerine inşa edebileceği ana güç noktalarının teşhis edilmesi,
- Aynı iş ile uğraşan rakip işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerinin birbirine göre karşılaştırılması,
- İşletmenin kaynaklarının ve yeteneklerinin rakiplerine oranla daha zayıf veya daha güçlü olduğu alanların teşhisi.

2.3.3.2. Performans Güçleri Analizi

Performans güçleri analizi SWOT analizindeki fırsat, tehdit, üstünlük ve zayıflık unsurlarını önem derecelerine göre ve işletmenin genel veya belirli bir alandaki performans gücüne göre ayarlayan bir analizdir. SWOT analizinin daha geliştirilmiş bir şeklidir (Ülgen, Mirze, 2004: 167). Bu analizin uygulama metodunda öncelikle analizin yapılacağı alan belirlenir. Bu alan sınırlarıyla birlikte belirlendikten sonra, bu alanı etkileyen itici ve engelleyici unsurlar belirlenir. Bu unsurlar iç ve dış çevre analiziyle elde edilen unsurlardır. Ek olarak istenirse analiz sadece dış faktörler ve sadece iç faktörler kullanılarak uygulanabilir. Bu faktörler belirlenirken aynı zamanda göreceli olarak alanı etkileme güçleri de belirlenir (Robbins, 1997: 83). İtici unsurlar belirlendikten sonra şekilde görüleceği gibi yukarıya doğru oklarla gösterilirler. Engelleyici unsurlar ise üzerinde çalışılan alanı olumsuz yönde etkileyeceği için aşağıya doğru oklarla gösterilirler. Burada dikkat edilmesi gereken, bu faktörleri gösteren okların göreceli etkilerine göre uzunluklarının çizilmesidir.

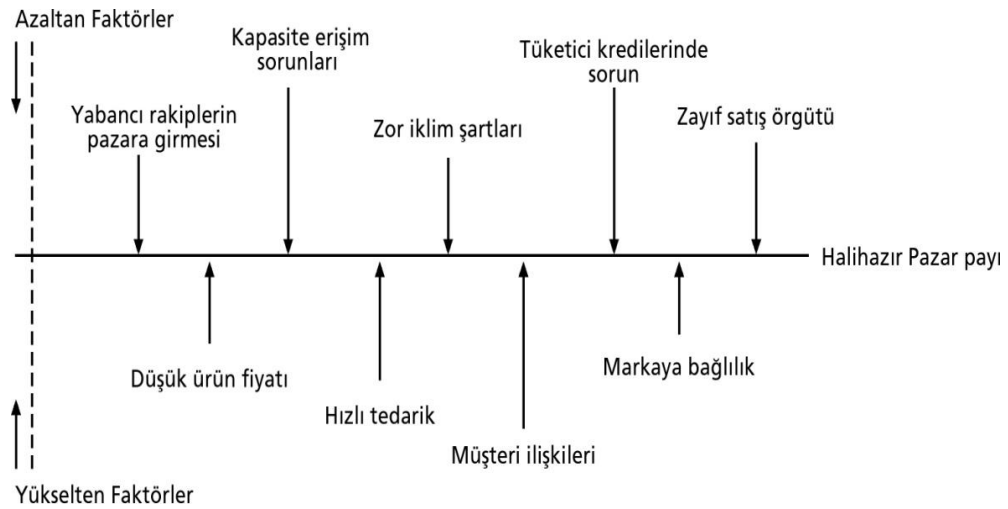


Şekil 2-7 : Performans Güçleri Analizi Örneği (Ülgen, Mirze, 2004: 167)

Yukarıdaki şekilde belirtilen örnekte şirketin performansı düşme eğilimindedir. Bu duruma şirket kendisine en uygun stratejiyi belirlemelidir.

2.3.3.3. Denge Analizi

Denge analizi tekniği, işletmenin çevresel unsurlarının ve işletme yeteneklerinin işletme üzerindeki etkilerini göreceli olarak belirten bir durum belirleme analizidir. İ ve dış çevrenin analizinde kullanılabilir. Uygulama aşaması taslak olarak performans güçleri analizine benzer, buradaki fark ise yatay eksen işletmenin herhangi bir unsurunun mevcut durumunu göstermektedir. Analizi yapılacak unsur belirlendikten sonra, bu unsuru dengede tutacak faktörler belirlenir. Bu faktörler dengeyi azaltan ya da arttıran faktörler olarak gruplandırılır. Performans güçleri analizinde olduğu gibi çizilecek okların boyu faktörlerin göreceli etkilerine göre belirlenir. Unsurun karakterine göre, mevcut durumun arttırılması isteniyorsa azaltan faktörlerin gücünün veya etki derecesinin azaltılması veya yükselten faktörlerin gclerinin veya etki derecelerinin arttırılması gerekecektir. Tersine, unsurun mevcut durumunun düşürülmesi isteniyorsa bu defa azaltan faktörlerin gücünün veya etki derecesinin arttırılması veya yükselten faktörlerin gclerinin veya etki derecelerinin düşürülmesi gerekmektedir (lgen, Mirze, 2004: 168).



Şekil 2-8 : Denge Analizi rneği (lgen, Mirze, 2004: 168)

2.3.4. Portföy Analizi

Belirli bir duruma uygun özel bir strateji seçme tekniği bulunmamakla birlikte, hem şirket hem de fonksiyonel stratejilerin analizinde genel anlamda kullanılabilecek birçok teknik geliştirilmiştir. Bu tekniklerin büyük bir bölümü,

işletmenin her bir mamülünü Pazar payı ve büyüme hızı kriterleriyle ölçerek karar vermeye yönelik portföylerin hazırlanmasına dayanmaktadır. Stratejik yönetim, işletmenin içine olduğu kadar dış çevreye de yöneldiği için, bu tekniklerin ortaya çıkışında, dış çevre şartlarındaki değişiklikler etkili olmuştur. Bu sebeple, farklı analiz teknikleri, içinde bulunulan ekonomik şartların özelliklerini yansıtmaktadır. Mesela 1970'li yılların ilk yarısında büyük ölçekten yararlanma, mamül hayat eğrisi, öğrenme eğrileri, pazar payı portföyü gelişmiş; daha sonraki yıllarda ise kârlılık, uzun dönemli bakış açısı, pazar bölümü, mamül özellikleri ve teknolojik değişmeye dayalı teknikler ön plana çıkmaya başlamıştır (Esin, 1984: 50).

Portföy analizleri, önceleri üst kademe yöneticilerin stratejik kararlar almaları için kullanılmaktaydı. Daha sonraki yıllarda da geliştirilen matrisler sayesinde bu analiz tekniği, sadece tepe yöneticilerinin uzun vadeli planlamalarının aracı olarak değil, aynı zamanda işletmenin para, maliyet ve rekabet şartları hakkında bilgi veren ve bölüm planlamalarında da yol gösteren bir yöntem olarak kullanılmaya başlanmıştır (Eren, 2000: 207).

Portföy konsepti, yüksek kâr sağlayabilmenin en önemli unsurunun rekabetçi avantaja bağlı olduğu gözlemine dayanır. Büyüme en kolay, pazarın kendisinin de büyümekte olduğu bir yapıda gerçekleşir. Her zaman olmasa da sıklıkla, yüksek pazar payı, rekabet avantajı ile sağlanır. Bazı pazarlar avantaj sağlayabilmek için diğerlerinden daha fazla fırsatlar yaratırlar. Portföy konsepti, uygulamaya yol gösterici bir rehber, bir düşünce özetidir, fakat detaylı bir analiz ve muhakemenin yerine konulamaz (Bolat, 2001: 53).

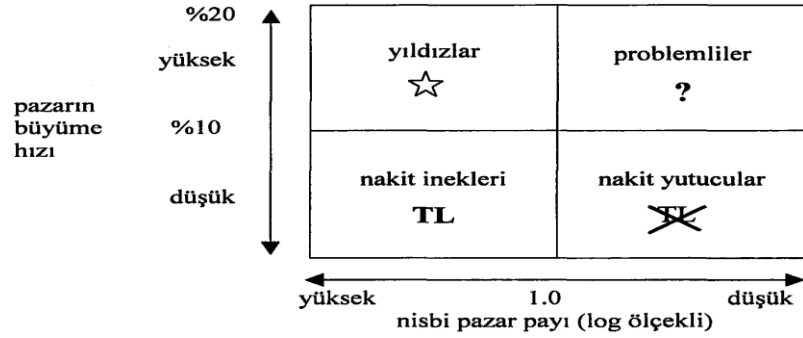
Portföy analizinde, işletme önce SİB'lere (Stratejik İş Birimi) ayrılır. SİB, işletmenin bağımsız olarak kendine ait pazarı, rakipleri ve planlama imkânı olan bir bölüm, ürün hattı, ürün veya marka olabilir. SİB'lerin yarattığı kâr performansı bağımsız olarak ölçülebilmelidir. İşletmeye SİB'lerden oluşan bir portföy olarak bakılır. Daha sonra her SİB için yatırım-kârlılık analizi yapılır. İşletmeler sürdürülebilir rekabetçi avantaj ve işletmeye sağlanacak mali katkının kombinasyonundan oluşan bir temel üzerinde bir seçim yapmak durumundadır.

Bunun sonuçlarına göre, SİB'ler için çeşitli alternatifler arasından stratejiler belirlenerek, uygulamaya geçilir (Lawrence, Glueck, 1988: 6).

2.3.4.1. BDG Matrisi

Büyük ve birden fazla sektörde faaliyet gösteren firmalardaki stratejik planlamanın karmaşıklık sorununu çözmek üzere Boston Danışmanlık Grubu tarafından geliştirilmiş olan bir analiz yöntemidir (Eren, 2000: 211). Stratejik iş birimleri veya ürünlerin matrisdeki konumlarına göre hangi ürünlere veya SİB'lerine önem verilmesi hangilerine son verilmesi gerektiği kararı alınabilir. Yıldızlar, üst sol köşededirler. Hızlı büyürler ve çok miktarda nakit gerektirirler. Bununla beraber, lider olduktan sonra da büyük miktarda nakit yaratırlar. Normal olarak, bu tür ürünler net nakit akışında yaklaşık olarak dengededirler. Zamanla tüm büyümeler yavaşlar. Bunun sonucu olarak, yıldızlar pazar paylarını korurlarsa, nakit ineği olurlar; pazar paylarını korumakta başarısız olurlarsa, nakit yutucular arasına girerler.

Nakit inekleri, sol alt köşededirler. Büyüme yavaştır ve dolayısıyla, düşük nakit kullanımı gerektirirler. Bununla beraber, pazar payı yüksektir ve buna bağlı olarak, göreceli yarattığı nakit de yüksektir. Nakit inekleri temettüleri, borç faizlerini ve işletmenin genel giderlerini karşılarlar. Nakit yutucular, alt sağ köşededirler. Hem pazar payı, hem de büyüme yavaştır. Nakit yutucular net nakit çıkışı gerektirmelerine rağmen, sıklıkla kâr yaparlar. Esasen değersiz birer nakit tuzağıdır. Problemliler, sağ üst köşededirler. Gerçek bir nakit tuzağı ve kumardır. Büyümelerinden dolayı nakit ihtiyacı fazladır. Oysa pazar paylarının düşüklüğü nedeniyle yarattıkları nakit çok düşüktür.



Şekil 2-9 : BDG Büyüme-Pazar Payı Matrisi (Eren, 1990: 236)

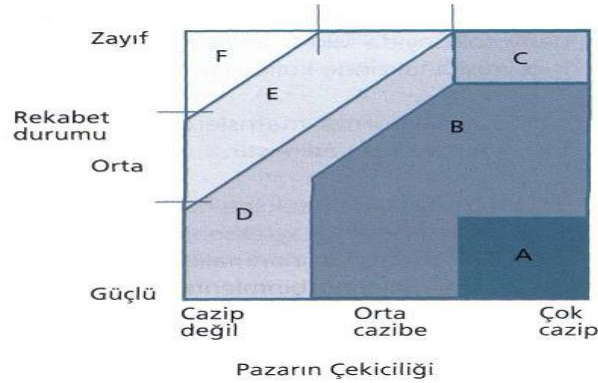
İşletmenin tüm SİB'leri matrise uygun sınıflandırıldıktan sonra, işletme her SİB için geleceğe ait stratejiler belirler. Başlıca dört strateji; pazar payını arttırmak için daha çok yatırım yapmak, sadece mevcut pazar payını sürdürecekt kadar yatırım yapmak, uzun vadeli etkileri göz önüne almadan SİB'den mümkün olduğunca kısa vadeli nakit sağlamak ve satarak veya varlığını yavaş yavaş azaltarak o alandan çekilerek, kaynağı başka yere aktarmaktır (Mucuk, 1998: 43).

2.3.4.2. GE / Mc Kinsey Matrisi

Yönlendirici politika matrisinin geçmişi 1970'li yıllara dayanmaktadır. Bu Matris, Shell, General Electric ve tanınmış bir yönetim danışmanlığı firması olan McKinsey tarafından geliştirilmiştir. Her üç çalışma da benzer esaslara sahip olup, üst yönetimin, değişik iş alanlarında faaliyette bulunan işletmeleri ile ilgili yatırım ve tasfiye kararlarını verebilmesine yardımcı olmayı amaçlamaktadır (Robinson, 1978: 25). Yönlendirici politika matrisinde de iki eksen bulunmaktadır. Dikey eksen, işletmenin veya iş birimlerinin faaliyette buldukları pazarda diğer rakiplerine göre olan mevcut rekabet durumunu göstermektedir. Rekabet durumunun tespitinde, pazardaki konum, rekabet, göreceli pazar payları, üretim becerileri, araştırma ve geliştirme konusundaki üstünlükler, işletmenin geçmişte elde ettiği ölçülebilir başarılar gibi faktörler dikkate alınır. Ayrıca, fırsat yaratabilecek yeni olasılıklar da dikey ekseninde gösterilebilir. Belirtilen faktörlere algılanan önem derecesine göre bir ağırlık notu verilir. Ayrıca, incelenecek her iş birimi için her bir faktör itibarı ile bir değer belirlenir. Ağırlık notu ile belirlenen değer çarpılarak ağırlıklı değerler

bulunur. Hesap edilen ağırlıklı değerlere göre iş birimi matriste yerleştirilir. Şekilde görüleceği üzere, iş birimlerinin çekicilik derecesi A bölümünden F bölümüne doğru giderek azalmaktadır. Bu bölümlerde bulunan iş birimleri için stratejik öneriler şöyle sıralanabilir (Ülgen ve Mirze, 2004: 243):

- A bölümünde bulunan iş birimleri gelecekte nakit yaratacak kârlı işlerdir. Bunlara, yatırım ve kaynak kullanma konusunda öncelik verilmesi gerekir.
- B bölümündeki iş birimlerine pazar büyüyene kadar rekabet durumunun korunabilmesi için, yatırım yapılması ve kaynak kullandırılması önerilir.
- C bölümünden iş birimleri için rekabet durumunu düzeltme olasılığı gözükyorsa yatırım yapılabilir ve kaynak kullandırılabilir. Rekabet durumu düzeltilemez görünüyorsa bu iş birimleri tasfiye edilmelidir.
- D bölümündeki seçilecek bazı iş birimlerine nakit sağlamak maksadı ile yatırım yapılabilir ve kaynak kullandırılabilir.
- E bölümündeki iş birimleri, belirli bir sürede, yavaş yavaş tasfiye edilmelidir.
- F bölümündeki iş birimleri derhal tasfiye edilmelidir.



Şekil 2-10 : Yönlendirici Politika Matrisi (Ülgen, Mirze, 2004: 243)

İşletmenin planlanmasında matrisin sol üstünde oluşan fırsatlara yatırım yapılmalıdır. Mantıksal olarak işletme planlaması, hem çekici hem de rekabet avantajının boyutu yüksek olan bölgelere yatırım yapılmasıdır. Matrisin sağ alt köşesinde oluşan fırsatlar hem planlama açısından çekici olmayan fırsatlardır hem de rekabet gücü açısından zayıftır. En iyi ihtimalle nakit yönetimi için adaydırlar; en kötü ihtimalle de elden çıkarılmaya adaylardır.

Bu iki uç nokta arasında oluşacak fırsatlar problemin çoğunu oluşturur gibi görünmektedir ve işletme planlaması stratejik olarak; pazarın liderliği alabilmek başarısını taşıyan umutları için, şirketin gayretlerini yoğunlaştırıp yoğunlaştıramayacağına, nakit için onları yönetmek veya zararlarını kesmek ve elden çıkarmak kararlarını vermek zorundadır.

Tablo 2-10 : GE / McKinsey Matrisi (Ülgen, Mirze, 2004: 244)

REKABET DURUMU	PAZARIN ÇEKİCİLİĞİ		
		DÜŞÜK	ORTA
ZAYIF	NM	NM	G
ORTA	NM	G	BG
GÜÇLÜ	G	BG	BG

Bu matriste, BM bölümünde bulunan iş birimleri büyüme motorlarıdır ve gelecekte nakit yaratma olasılıkları son derecede yüksektir. G bölümündeki iş birimleri, hâlihazırda gelir getiren, ama büyüme gösteremeyecek durumda olan gelir motorlarıdır. NM bölümündeki iş birimlerinin ne hâlihazırda, ne de gelecekte nakit ve gelir üretme olasılıkları bulunmamaktadır. Bu nedenle bunlar sadece nakit motoru olarak düşünülebilir.

GE / Mc Kinsey matrisi BDG matrisine benzer olarak, stratejik iş birimlerini, endüstrinin ve iş birimlerinin endüstrideki pozisyonunun yatay ve dikey eksenlerini oluşturduğu bir tabloda gösterir. GE matrisi masrafları Endüstri Çekiciliği ve stratejik iş birimi olarak genellemiş, oysa BDG matrisi pazar büyüme oranını endüstri çekiciliğine yönelik ve bağlı pazar payını iş biriminin gücüne yönelik kullanmaktadır, ikincisi de BDG matrisi 4 hücreliyken GE matrisi 9 hücre haline gelmiştir. Pazarın çekiciliği / işletmenin üstünlüğü matrisini uygulamak için BDG büyüme-pazar payı matrisinde gerek duyulandan daha fazla bilgiye ihtiyaç duyulur. Çünkü SİB'lerin konumu, işletme içi ve dışında çok daha fazla kriterin incelenmesi

sonucunda belirlenmektedir. Genellikle iki matris beraber kullanılarak işletmenin bugün içinde bulunduğu durum ortaya konulduktan sonra geleceğe yönelik projeksiyonlarda bulunulur.

2.3.4.3. Stratejik Kümeleme Matrisi

İşletmelerin pazardaki bazı gelişmeleri dikkate alarak stratejik alternatifleri veya hareket biçimlerini gruplandıkları görülmektedir. Thompson ve Strickland adlı iki düşünür pazar büyüme durumunu bir değişken, rekabet durumunda diğer bir değişken olarak kabul ederek iki boyutlu bir matris geliştirmişleridir. Stratejik kümeleme analizine göre pazarın büyümesi hızlı ve rekabet durumu zayıf olan birinci bölgedeki işletmeler dört değişik strateji izleyebilirler: Uzmanlaşma, yatay bütünleşme, geri çekilme ve tasfiye etme. Seçilecek stratejiye işletmenin rekabet durumundaki zayıflığın incelenmesinden sonra yöneticiler tarafından karar verilmelidir. İkinci bölge, pazarın büyümesi hızlı ve rekabet durumu üstün olan işletmeler için seçilebilecek en uygun stratejilerin bulunduğu bölgedir. Bu bölgedeki en uygun strateji uzmanlaşmadır. Bunun yanı sıra işletme dikey bütünleşme stratejisini de izleyebilir. Aynı zamanda tek yönlü çeşitlendirme de izlenecek stratejiler arasında yer almaktadır. Rekabet durumu üstün fakat pazarın büyümesi düşük olan üçüncü bölgede, büyüme olanakları zayıf fakat nakit fazlası olan işletmeler bulunmaktadır. Tek yönlü farklılaşma bu bölgedeki işletmeler için uygulanabilecek stratejilerden birisidir. Bu strateji cazip değil ise işletme her alana yatırım yapma stratejisini izleyebilir. Ayrıca diğer işletmeler ile birleşip yeni alanlara müşterek yatırımlar da söz konusu olabilir. Rekabet durumunun zayıf aynı zamanda pazarın büyüme hızının düşük olduğu dördüncü bölge işletmeleri tasarruf stratejilerini ilk olarak benimsemelidir. Bu noktada farklılaşma stratejisi de seçilebilir fakat bu stratejiye karar verilmeden önce işletmenin yetenekleri gözden geçirilmelidir. Bu stratejiyi başaracak yetenek işletmede mevcut değilse işletme başarısız mamullerde geri çekilmelidir. Başka pazar ve mamulü olmayan işletmeler tasfiye edilmelidir (Dinçer, 1998: 251-2).

Tablo 2-11: Pazar ve Rekabet Durumuna Göre Stratejik Kümeler (Dinçer,1998: 252)

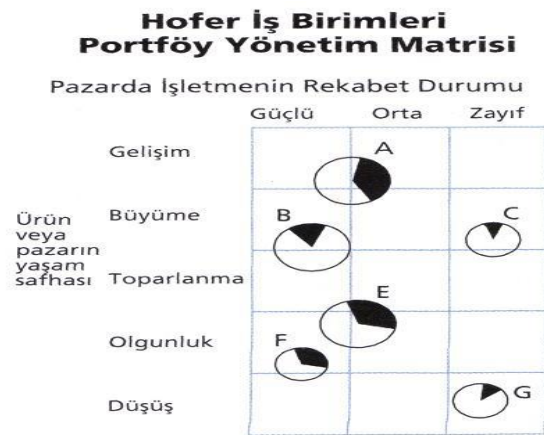
		(Üstün) İŞLETMENİN REKABET DURUMU (Zayıf)	
PAZARIN BÜYÜME DURUMU	Hızlı	2. Bölge Stratejileri (Pazarın Çekiciliğine Göre): * Uzmanlaşma, * Dikey bütünleşme * Tek yönlü çeşitlendirme.	1. Bölge Stratejileri (Pazarın Çekiciliğine Göre): * Uzmanlık stratejilerinin yeniden düzenlenmesi, * Yatay bütünleşme ve birleşme, * Geri çekilme, * Tasfiye etme.
	Yavaş	3. Bölge Stratejileri (Çekicilik Sırasına Göre): * Tek yönlü çeşitlendirme, * Her alana girme ve yatırım yapma, * Yeni yatırımlarda müşterek yatırım ortaklıkları.	4. Bölge Stratejileri (Çekicilik Önceliğine Göre): * Tasarruf etme, * Çeşitlendirme, * Geri çekilme, * Tasfiye etme ve kapama.

Stratejik kümeleme analizi, hem uygulanabilecek stratejileri sınıflandırmakta, hem de aynı alanda faaliyette bulunan işletmelerin farklı stratejiler uygulamalarına açıklık getirmektedir. Bir işletmenin pazar durumu, rekabet üstünlüğü, nakit akışı, sermaye ihtiyacı gibi özellikleri, stratejik seçimleri etkileyen kriterlerdir (Dinçer, 1998: 252).

2.3.4.4. Hofer Analizi

Hofer analizi, işletmelerin içinde buldukları yaşam evresini de göz önüne alarak inceleyen BDG iş birimleri yönetim matrisinin daha geliştirilmiş bir şeklidir. BDG Matrisinin, gelişmekte olan yeni sektörlerde, yeni işe başlayan işletmeler için uygun olmadığı görüşünden hareket eden bu matris, işletmelerin stratejik analizini, rekabet durumları ve ürün-pazar yaşam evresi açılarından yapmaya çalışmaktadır (Hofer, Schendel, 1978: 15). Hofer'in matrisinde daireler, işletmenin faaliyette bulunduğu pazarın göreceli büyüklüğüdür. Dairelerin içindeki siyahla taranmış kısımlar ise; o pazarda işletmenin mutlak pazar payını belirtir. Şekildeki iş birimleri durumunun analiz edilmesi ile aşağıdaki stratejik çözümler, değişik iş birimleri için önerilebilir (Ülgen, Mirze, 2004: 242):

- A işletmesi gelişen bir yıldız işletme görünümündedir. Bu nedenle üstünlüğünü ve pazar durumunu koruyabilmesi için gerekli nakit akışı ve yatırımlarla desteklenmelidir.
- B işletmesi de hemen hemen aynı durumdadır. Bu nedenle aynı öneriler onun için de yapılabilir. Ancak, güçlü rekabet durumuna rağmen, pazar payının düşük olmasının nedeni araştırılarak kaynak ve nakit aktarımlarının yapılması doğru olur.
- C işletmesinin pazar payı çok düşüktür ve pazarda rekabet durumu çok zayıftır. Ancak faaliyette bulunulan pazar büyüme aşamasında olduğundan, bu işletme için kaynak ve nakit aktarımı yapılıp yapılmaması tartışılabilir. C işletmesi tam bir belirsiz işletmedir.
- E ve F işletmeleri birer nakit deposu görünümündedirler. Pazar artık olgunluk devresindedir ve her iki işletmenin pazar payı yüksek, rekabet durumları güçlüye yakındır. Bu işletmelerin yaratacağı nakit imkânlarının, kendi sektörlerinde kullanılmayıp, diğer uygun işletmelere aktarılması yerinde olacaktır.
- G işletmesinin pazarı düşüşe geçmiştir. Daralma gün be gün daha da artabilir. İşletmenin rekabet durumu zayıf ve pazar payı da küçüktür. Bu durum, işletmenin sorunlular bölgesinde olduğunu göstermektedir. Bu işletme için en iyi çözüm, satılma veya tam tasfiye uygulanması olarak görülmektedir.



Şekil 2-11 : Hofer İş Birimleri Portföy Yönetim Matrisi (Ülgen, Mirze, 2004: 242)

İşletmeler öncelikle içlerinde buldukları çevreyi analiz etmek durumundadır. Bunun için dış çevre unsurlarının belirlenerek analiz edilmesi gerekmektedir. Bölüm içerisinde açıkladığımız yöntemler kullanılarak işletmenin genel dış çevresini oluşturan unsurlar analiz edilmelidir. Bunlar; ekonomik çevre analizi, sosyo-kültürel çevre analizi, teknolojik çevre analizi ve demografik çevre analizidir. Bu analizlerle işletmenin içerisinde bulunduğu en geniş çerçeve çizilmiş olur. Daha sonrasında işletmenin yakın dış çevresi olan sektörel analizler yapılmalıdır. Bu kapsamda rakipler, tedarikçiler, müşteriler ve ikame ürünler analiz edilir. Genel dış çevre analizi ve sektörel analizler sonucunda işletmenin ülke ekonomisindeki ve kendi sektöründeki rekabet gücü ve büyüklüğü hakkında bilgi sahibi olunur. Dış çevre analizi işletmelere piyasada karşılaşılabilecekleri tehlikeleri ve değerlendirebilecekleri fırsatları tanıma olanağı sağlar.

İç çevre analizleri ile ise işletmeler zayıf ve güçlü yönlerini tespit ederler. İç çevre analizlerinin yapılması dış çevre analizlerine göre daha kolaydır ve daha güvenilir sonuçlar verir. İşletmeler iç çevre ve dış çevre analizleri sonrasında SWOT analiz yöntemi ile piyasadaki fırsatları güçlü yönlerini kullanarak değerlendirebilirler. Ekonomideki olası krizlerden ve piyasadaki tehditlerden ise tespit ettikleri zayıf yönlerini güçlendirerek kaçınabilirler.

İç ve dış çevre analizleri sonucunda bulunduğu ekonomik ortamı ve kendi koşullarını iyi analiz edebilen işletmeler portföy analizlerini kullanarak stratejik kararlar alarak büyüme veya küçülme yönünde adımlar atarlar. Portföy analizleri işletmelerin ürün toplamlarını belirlemede, pazarın çekiciliğini ölçmede, pazarların rekabet durumunun belirlenmesinde ve işletmenin içerisinde bulunduğu yaşam evresinin saptanmasında kullanılır. Portföy analizleri sonucunda işletmeler rekabet edebilecekleri pazar ortamında kârlılıklarını devam ettirebilecekleri ürünlerin üretimine yönelebilirler. Bu yolla sürekli kâr edebilir ve varlıklarını sürdürebilirler. İşletmeler dış çevre ve iç çevre analizleri yardımıyla kendilerini, piyasa koşullarını ve rakiplerini hesaba katarak değerlendirirler. Bu doğrultuda büyüme veya küçülme seçeneklerini göz önünde bulundurlar. Portföy analizlerini kullanarak ise işletme

kısımlarının alt optimizasyonunu sağlayarak şirketin başarısını bütün olarak mümkün kılarlar.

ÜÇÜNCÜ KESİM

3. TÜRK HAVA YOLLARI UYGULAMASI

Yapılan literatür taramaları neticesinde örgütsel büyüme, küçülme ve bunların stratejileri ile işletmelerde yapılan analiz çalışmaları konusunda gerekli bilgilerin yeterli olarak sunulduğu kanısına varılmıştır. Bu noktadan sonra araştırma konusu ile alakalı testler yapabilmek için bilgi sahibi çalışanların büyüme ve küçülme stratejilerine ilişkin çalışmalar konusunda katılımlarını alabilmek ve oluşan kanıların genellenebilirliğini test edebilmek, araştırmanın hipotezlerini cevaplamak üzere kullanılacak yöntemleri seçerken fikir edinmek amacıyla anket çalışması yapılmıştır.

3.1. Ana Kütle ve Örneklemin Seçimi

Hazırlanmış olan anket sorularını uygulamak üzere örgütsel büyüme ve küçülme stratejileri ve çalışmaları konusunda THY. A.O. çalışanlarının seçilmesine karar verildi. Bu noktadan hareketle, THY.A.O. çalışanları çalışmanın ana kütesini oluşturmaktadır.

Örnekleme seçiminde istatistikî açıdan analiz edilebilir veri toplanmasına olanak sağlaması dikkate alınmıştır. Bu sebeple ihtimalli örnekleme yöntemleri incelenerek basit tesadüfi örnekleme yöntemi uygulanmıştır. T.H.Y. A.O. çalışanlarına çalışma ofislerinde anket uygulanmıştır. 1050 kişi ile yapılan anket çalışması sonucunda 832 adet geçerli anket toplanmıştır.

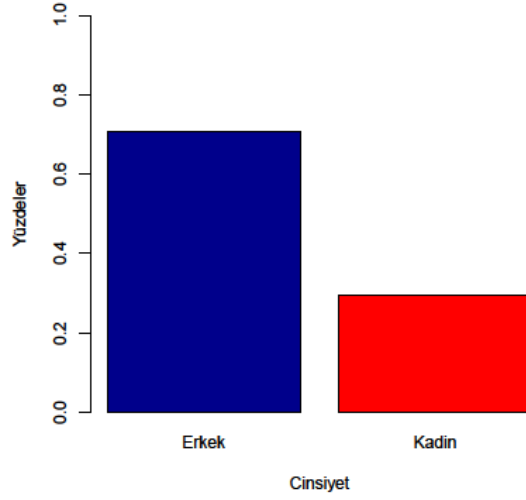
3.2. Anket Formunun Oluşturulması ve Değerlendirme Ölçeği

Hazırlanan anket formunda şirket büyüme ve küçülme politikalarını çeşitli yönlerden ele alan 26 adet ifadede araştırma konusuyla ilgili bazı görüşler belirtilmiş ve bu ifadeler kapalı uçlu olarak anketi cevaplayanın değerlendirmesine sunulmuştur. Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri ile ilgili olarak cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları, konumları ve çalışma yılları hakkında bilgi toplanmıştır. Katılımcıların ankette bulunan ifadeleri değerlendirmeleri için 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Uygulanılan ankette; 5’li likert ölçeği ile (1=Tamamen katılıyorum, 2=Katılıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılmıyorum) şeklinde oluşturulmuştur.

Ankette yer alan 5 soru, demografik niteliklere ilişkin bilgi elde etmeye yöneliktir. Öncelikle katılımcı profili hakkında bilgi sahibi olabilmek amacıyla demografik özellikler irdelenmiştir. İlgili anket Ek-1’de dir.

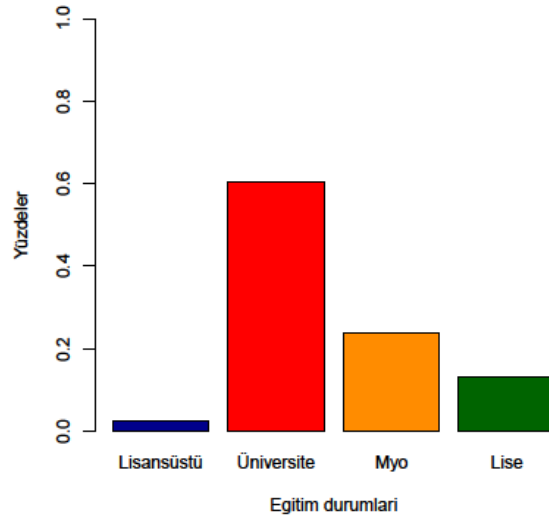
3.2.1. Anket Sonuçlarına Genel Bakış

Ankete katılanların demografik özellikler açısından yapılan değerlendirmesinde; katılımcıların % 70’i erkek; % 30’u kadındır. Katılımcıların yaş ortalaması 39 yaş olarak belirlenmiştir. Katılımcılar eğitim durumları açısından değerlendirildiğinde; % 13 oranında lise mezunu, % 60 oranında üniversite mezunu, % 24 oranında meslek yüksekokul mezunu, % 2 oranında lisansüstü eğitim mezunu oldukları tespit edilmiştir. Katılımcıların firmada çalıştıkları konumları, % 1 oranında üst kademe, % 3 orta kademe, % 96 ilk kademedir. Bunlara ek olarak katılımcıların hizmet yılları da değişken olarak değerlendirilmiştir. Katılımcılar mesleki tecrübelerine göre değerlendirildiğinde; 10 yıl ve daha fazla çalışanlar % 20, 5 ve 9 yıl arası çalışanlar % 32, 1 ve 4 yıl arasında çalışanlar % 44 ve 1 yıldan daha az çalışanlar % 4 oranındadır. Bu çalışmadaki analizler R 3.0.1 paket programı ve SPSS ile yapılmıştır. (Beaujean, A. A., 2013)



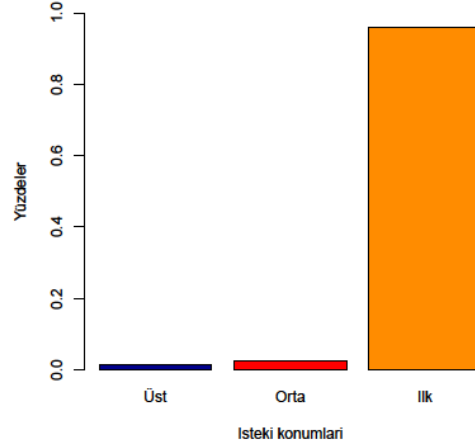
Grafik 3-1 : Katılımcıların Cinsiyet Durumları Çubuk Grafiği

Grafik 3.1. de görüldüğü üzere katılımcılar cinsiyet durumu açısından değerlendirildiğinde, ankete katılanların % 70'i erkek; % 30'u kadındır.



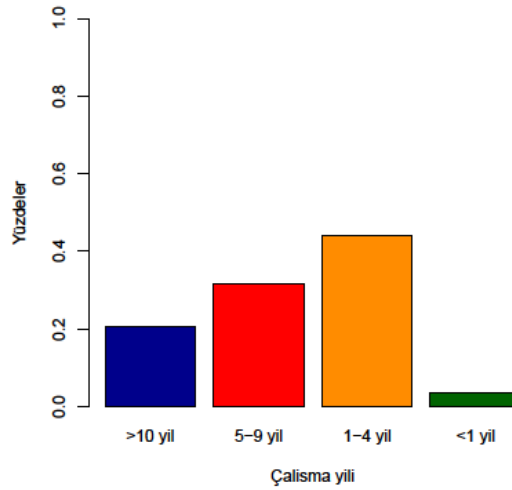
Grafik 3-2 : Katılımcıların Eğitim Durumları Çubuk Grafiği

Grafik 3.2. de görüldüğü üzere katılımcılar eğitim durumları açısından değerlendirildiğinde; % 13 oranında lise mezunu, % 60 oranında üniversite mezunu, % 24 oranında meslek yüksekokul mezunu, % 2 oranında lisansüstü eğitim mezunu oldukları tespit edilmiştir.



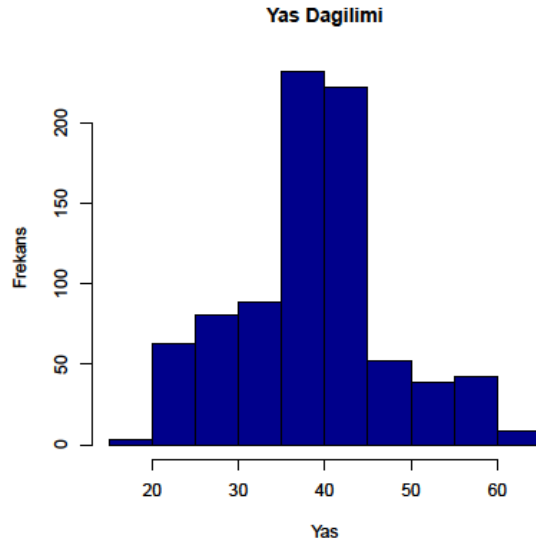
Grafik 3-3 : Katılımcıların İşteki Konumları Çubuk Grafiği

Grafik 3.3. de görüldüğü üzere katılımcıların firmada çalıştıkları konumları; % 1 oranında üst kademe, % 3 orta kademe, % 96 ilk kademedir.



Grafik 3-4 : Katılımcıların Çalışma Yılları Çubuk Grafiği

Grafik 3.4. de görüldüğü üzere katılımcılar mesleki tecrübelerine göre değerlendirildiğinde; 10 yıl ve daha fazla çalışanlar % 20, 5 ve 9 yıl arası çalışanlar % 32, 1 ve 4 yıl arasında çalışanlar % 44 ve 1 yıldan daha az çalışanlar % 4 oranındadır.



Grafik 3-5 : Katılımcıların Yaş Dağılım Grafiği

Grafik 3.5. de görüldüğü üzere; katılımcıların yaş ortalaması 39 yaş olarak belirlenmiştir.

Çalışmada demografik değişkenlerin dışında 26 tane görüş belirten soru mevcuttur. Anket oluşturulurken bu görüş belirten soruların 3 gruba ayrılması başka bir deyişle 3 tane faktör oluşturması öngörülmüştür. Birinci faktör 1-2-7-8-9-10-11-15-19 no'lu anket sorularından oluşan işletmelerde büyüklük olgusu, ölçek, rekabet üstünlüğü, net kar, borçlanma, kredibilite, piyasa koşulları ve pazar payı açısından büyük avantaj sağladığını gösterir faktör, ikinci faktör 3-4-5-6-12-13-14-16-17-20-24 no'lu anket sorularından oluşan ve büyüme ve küçülme stratejilerinin uygulanması, analiz, sentez ve karar verme süreci ile bağlantılı olduğunu gösterir faktördür. Özellikle kriz dönemlerinde küçülme stratejileri ile hayatta kalabilme söz konusudur. Bu nedenle üçüncü faktör küçülme stratejileri ile ilişkilidir. Üçüncü faktör 21-22-25-26 no'lu anket sorularından oluşan küçülme stratejileri işletmelerin dinamik ve verimli koşullara ulaşmasını sağlayıp sağlamadığını gösterir faktördür. Faktörlerin benzer özellikleri ölçüp ölçmediğine bakmak amacıyla güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Öngörülen faktörler için Cronbach alfa değerleri sırasıyla 0.165, 0.099 ve 0.291 bulunmuştur. Soruların anlamlı faktörler oluşturabilmeleri için Cronbach alfa değerleri en az 0.5 olmalıdır.

Öngördüğümüz faktörler dışında herhangi bir faktör oluşumu olup olmadığını tespit etmek için keşifsel (exploratory) faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda birinci faktörün varyans açıklama yüzdesi % 0.9 bulunmuştur. Bu oran çok küçük olduğundan faktör analizinin çok uygun bir yöntem olmadığı söylenebilir. (Johnson and Wichern, 1998). Faktör analizinin uygulanabilir olup olmadığını gösteren bir diğer ölçü Kaiser Meyer Olkin (KMO) istatistigidir. Faktör analizinin uygulanabilir olması için KMO değerinin 0.5'in üzerinde olması beklenir ancak uygulanan ankette 0.29 olarak bulunduğu için faktör analizi uygulanamamaktadır. Bu durum anketin faktör analizi için uygun olmadığını işaretidir (Field, 2009). Aynı zamanda ankette sorulan soruların her birinin farklı bir özelliği ölçmekte olduğu anlamına gelmektedir.

Likert ölçeği ile ölçümlerde bazı durumlarda yanlı sonuçlar elde edilebilir. Katılımcıların çok uç tercihlerden kaçınmaları (yanıtların merkezi eğilimde olması), anketteki beyanlara riayet etmeleri (razı olma eğilimi) veya kendilerini ve şirketlerini daha olumlu göstermek istemeleri (sosyal tercih edilme eğilimi) likert ölçeklerinde karşılaşılabilecek problemlerden bazılarıdır (Ogden ve Lo, 2012). Bu ankette katılımcıların çoğu ankette verilen ifadelere riayet etmişlerdir. Beklenen faktörlerin oluşmamasının temel nedeni budur. (Jaisingh L. R., 2006)

Faktörler oluşmaması bir sorun teşkil etmemektedir zira bu anket çalışmasının asıl amacı tezin 1.2. bölümünde verilen hipotezleri test etmektir. İlgilenilen hipotezlerin her biri anketteki bir soruya karşılık gelmektedir. Aşağıda sırasıyla ilgilenilen hipotezler ve analizleri verilmiştir.

Her bir hipotezin analizi hipoteze karşı gelen sorulara dayanarak yapılmıştır.

Hipotez 1 :

H0: "Büyüme faaliyetlerinin uygulanması, rekabet üstünlüğü ve piyasa liderliği için gereklidir."

H1: "Büyüme faaliyetlerinin uygulanması, rekabet üstünlüğü ve piyasa liderliği için gerekli değildir."

Birinci hipotez ankette ikinci soruya karşılık gelmektedir. Bütün katılımcılar bu soruyu "tamamen katılıyorum" olarak cevaplamışlardır. Cevaplarda herhangi bir değişkenlik olmadığından bu hipotez istatistiksel olarak test edilememektedir. Bu soru için tüm katılımcıların büyüme faaliyetlerinin uygulanması, rekabet üstünlüğü ve piyasa liderliği için gerekli görüşünde olduğu yorumu yapılabilir.

Hipotez 2:

H0: "Büyüme ve küçülme çalışmalarının getirisi, bu çalışmalara ayrılan bütçe ile doğrusal olarak ilişkilidir."

H1: "Büyüme ve küçülme çalışmalarının getirisi, bu çalışmalara ayrılan bütçe ile doğrusal olarak ilişkili değildir."

İkinci hipotez ankette on birinci soruya karşılık gelmektedir. Yukarıdaki hipotezi başka bir biçimde ifade etmek istersek:

H0: "Büyüme ve küçülme çalışmalarının getirisi, bu çalışmalara ayrılan bütçe ile doğrusal olarak ilişkilidir fikrine katılanların ve katılmayanların oranı birbirine eşittir."

H1: "Büyüme ve küçülme çalışmalarının getirisi, bu çalışmalara ayrılan bütçe ile doğrusal olarak ilişkilidir fikrine katılanların ve katılmayanların oranı birbirine eşit değildir."

Hipotez test edilirken kararsız olan kişiler çıkarılmıştır ve soruya 1 ve 2 olarak cevap verenler katılıyor grubuna, 4 ve 5 olarak cevap verenler ise katılmıyorum grubuna atanmıştır. Başka bir ifade ile 5 gruptan oluşan ölçeğimiz iki gruba indirilmiştir. Büyüme ve küçülme çalışmalarının getirisi, bu çalışmalara ayrılan bütçe ile doğrusal olarak ilişkilidir fikrine katılanların yüzdesi 0.995 iken katılmayanların yüzdesi 0.005'tir. Her iki oranın birbirine eşitliği genellikle parametrik bir test olan z testi ile yapılır. Normal dağılım varsayımının sağlanması için örnek büyüklüğü ile her iki oranın ayrı ayrı çarpımı 5'ten büyük olmalıdır. Bu varsayım sağlanmadığından veri normal dağılıma uymamaktadır, parametrik olmayan bir test kullanılmalıdır.

Kategorik verilerde gruplar içindeki sıklıkları karşılaştırmak için parametrik olmayan testler kullanılır. Normal bir dağılımı olmayan verilerde gözlemlenen sıklıklar ile beklenen sıklıklar arasındaki önemli farklılıklar için test yapılır. Gözlemlenen sıklıklar ile beklenen sıklıklar arasındaki fark önemliyse, boş değer hipotezi (H_0) reddedilir. Verileri tek bir kategorik değişken için analiz etmek için, tek yönlü ki-kare testi kullanılır.

Örnekten elde edilen gözlemlenen oranların hipotezdeki bu oranlardan önemli bir farklılık içerip içermediği test edilmek istenir.

Tek yönlü ki-kare testleri (ki-kare uygunluk testi olarak da bilinir), tek bir kategorik değişkenden elde edilen verileri kullanarak beklenen sıklıklar ile karşılaştırır. Varsayılan olarak, bu test, tüm kategorilerin aynı değer oranını içerdiğini test etmek için kategorideki gözlenen ve beklenen sıklıkları karşılaştırır. Testin sonucu olarak ki-kare istatistiği ve ilgili p-değeri verilir. P değeri 0.05'ten küçük ise H_0 hipotezinin reddedileceği anlamına gelir. P-değeri 0'a ne kadar yakın olursa H_0 hipotezi o denli güçlü reddedilir.

Bu soru için varsayım sağlanmadığından parametrik olmayan test olan tek yönlü ki-kare testi kullanılmıştır (Gibbons ve Chakraborti, 2011). Hesaplanan ki-kare test istatistiği 811.08 ve ilgili p-değeri 0.000 olduğundan bu görüşe katılanların

oranı katılmayanların oranından istatistiksel olarak yüksektir. Büyüme ve küçülme çalışmalarının getirisi, bu çalışmalara ayrılan bütçe ile doğrusal olarak ilişkilidir görüşüne çalışmaya katılanların çoğu katılmaktadır.

Tablo 3-1 : Demografik Özelliklere Göre On Birinci Soruya Verilen Cevapların Frekansları

Demografik özellik		1	2	3	4	5
Cinsiyet	Erkek	546	38	1	1	1
	Kadın	231	8	4	1	1
Eğitim Düzeyi	Lisansüstü	21	0	0	0	0
	Üniversite	465	28	5	2	2
	MYO	181	18	0	0	0
	Lise	110	0	0	0	0
İşyerindeki Konumu	Üst	13	0	0	0	0
	Orta	20	0	0	0	0
	İlk	744	46	5	2	2
Çalışma Yılı	10 yıl üzeri	160	9	1	1	1
	5-9 yıl	232	31	0	0	0
	1-4 yıl	354	6	4	1	1
	1 yıldan az	31	0	0	0	0

Hipotez 3:

H0: "Büyüme veya küçülme kararı verilmeden önce işletme büyüklüğü hakkında bilgi sahibi olmak gereklidir."

H1: "Büyüme veya küçülme kararı verilmeden önce işletme büyüklüğü hakkında bilgi sahibi olmak gerekli değildir."

Hipotezi anketteki on yedinci soru ile ilgilidir. Yukarıdaki hipotezi başka bir biçimde ifade etmek istersek:

H0: "Büyüme veya küçülme kararı verilmeden önce işletme büyüklüğü hakkında bilgi sahibi olmak gereklidir fikrine katılanların ve katılmayanların oranı birbirine eşittir."

H1: "Büyüme veya küçülme kararı verilmeden önce işletme büyüklüğü hakkında bilgi sahibi olmak gereklidir fikrine katılanların ve katılmayanların oranı birbirine eşit değildir."

Büyüme veya küçülme kararı verilmeden önce işletme büyüklüğü hakkında bilgi sahibi olmak gereklidir görüşüne katılanların oranı 0.987 iken katılmayanların oranı 0.013'tür. Tek yönlü ki-kare test istatistiği 785.58 ve ilgili p-değeri 0.000 olduğundan bu görüşe katılanların oranı katılmayanların oranından istatistiksel olarak yüksektir.

Tablo 3-2 : Demografik Özelliklere Göre On Yedinci Soruya Verilen Cevapların Frekansları

Demografik özellik		1	2	3	4	5
Cinsiyet	Erkek	486	88	2	1	10
	Kadın	201	43	1	0	0
Eğitim Düzeyi	Lisansüstü	19	2	0	0	0
	Üniversite	449	41	1	1	10
	MYO	109	88	2	0	0
	Lise	110	0	0	0	0
İşyerindeki Konumu	Üst	12	1	0	0	0
	Orta	16	4	0	0	0
	İlk	659	126	3	1	10
Çalışma Yılı	10 yıl üzeri	148	21	0	0	3
	5-9 yıl	181	77	1	0	4
	1-4 yıl	336	25	2	1	2
	1 yıldan az	22	8	0	0	1

Hipotez 4:

H0: "İşletmelerde küçülmenin başlıca nedenleri işletme performansını, faaliyete odaklanma eğilimini ve finansal olanakların değerini arttırma ihtiyacıdır."

H1: "İşletmelerde küçülmenin başlıca nedenleri işletme performansını, faaliyete odaklanma eğilimini ve finansal olanakların değerini artırma ihtiyacı değildir."

Hipotezi anketteki yirmi altıncı soru ile ilgilidir. Yukarıdaki hipotezi başka bir biçimde ifade etmek istersek:

H0: "İşletmelerde küçülmenin başlıca nedenleri işletme performansını, faaliyete odaklanma eğilimini ve finansal olanakların değerini artırma ihtiyacıdır fikrine katılanların ve katılmayanların oranı birbirine eşittir."

H1: "İşletmelerde küçülmenin başlıca nedenleri işletme performansını, faaliyete odaklanma eğilimini ve finansal olanakların değerini artırma ihtiyacıdır fikrine katılanların ve katılmayanların oranı birbirine eşit değildir."

İşletmelerde küçülmenin başlıca nedenleri işletme performansını, faaliyete odaklanma eğilimini ve finansal olanakların değerini artırma ihtiyacıdır görüşüne katılanların oranı 0.995 iken katılmayanların oranı 0.005'tir. Tek yönlü ki-kare test istatistiği 809.08 ve ilgili p-değeri 0.000 olduğundan bu görüşe katılanların oranı katılmayanların oranından istatistiksel olarak yüksektir.

Tablo 3-3 : Demografik Özelliklere Göre Yirmi Altıncı Soruya Verilen Cevapların Frekansları

Demografik özellik		1	2	3	4	5
Cinsiyet	Erkek	508	73	4	1	1
	Kadın	216	24	3	1	1
Eğitim Düzeyi	Lisansüstü	21	0	0	0	0
	Üniversite	441	36	3	0	0
	MYO	160	36	3	0	0
	Lise	102	6	2	0	0
İşyerindeki Konumu	Üst	12	1	0	0	0
	Orta	20	0	0	0	0
	İlk	692	96	7	2	2
Çalışma Yılı	10 yıl üzeri	159	11	2	0	0
	5-9 yıl	219	40	3	0	1
	1-4 yıl	316	45	2	2	1
	1 yıldan az	30	1	0	0	0

Hipotez 5:

H0: "Finansal büyüme için en iyi araç uzun vadeli dış borçlanmadır. "

H1: "Finansal büyüme için en iyi araç uzun vadeli dış borçlanma değildir. "

Hipotezi anketteki on beşinci soru ile ilintilidir. Yukarıdaki hipotezi başka bir biçimde ifade etmek istersek:

H0: "Finansal büyüme için en iyi araç uzun vadeli dış borçlanmadır fikrine katılanların ve katılmayanların oranı birbirine eşittir."

H1: "Finansal büyüme için en iyi araç uzun vadeli dış borçlanmadır fikrine katılanların ve katılmayanların oranı birbirine eşit değildir."

Finansal büyüme için en iyi araç uzun vadeli dış borçlanmadır görüşüne katılanların oranı 0.995 iken katılmayan oranı 0.005'tir. Tek yönlü ki-kare test istatistiği 800.08 ve ilgili p-değeri 0.000 olduğundan bu görüşe katılanların oranı katılmayanların oranından istatistiksel olarak yüksektir.

Tablo 3-4 : Demografik Özelliklere Göre On Beşinci Soruya Verilen Cevapların Frekansları

Demografik özellik		1	2	3	4	5
Cinsiyet	Erkek	535	33	16	1	2
	Kadın	244	0	0	0	1
Eğitim Düzeyi	Lisansüstü	21	0	0	0	0
	Üniversite	451	33	16	1	1
	MYO	197	0	0	0	2
	Lise	110	0	0	0	0
İşyerindeki Konumu	Üst	13	0	0	0	0
	Orta	20	0	0	0	0
	İlk	746	33	16	1	3
Çalışma Yılı	10 yıl üzeri	159	8	5	0	0
	5-9 yıl	247	9	6	0	1
	1-4 yıl	344	15	5	1	1
	1 yıldan az	29	1	0	0	1

3.2.2. Analiz Sonuçları Genel Özet

Yapılan bu çalışmada büyüme ve küçülme kavramları ele alınmış, bir işletmenin bugünkü rekabet koşullarında belirlenen büyüme ve küçülme stratejilerini kullanmasının önemi vurgulanmıştır.

Tez çalışmasının son bölümünde havayolu firmalarında çalışan kişilerin konu ile ilgili görüşlerini almak ve tezdeki tespitleri desteklemek amacıyla bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Anket sivil havacılık sektöründe örnek işletme olarak seçilen THY'ye uygulanmıştır. Havacılık sektöründeki diğer firmalarla karşılaştırıldığında THY'nin özellikle son yıllarda göstermiş olduğu büyüme trendi anket için THY A.O.'nun seçilmesindeki başlıca sebeptir.

THY. A.O. çalışanlarının büyüme ve küçülme hakkındaki fikirlerini almak için uygulanan anket çok geniş bir katılımcı kitlesine uygulanmıştır (832 kişi). Anket 5 tanesi demografik 26 tanesi büyüme ve küçülme stratejileri ile ilgili sorular olmak üzere toplam 31 sorudan oluşmaktadır. Soruların cevapları 5'li likert ölçeği oluşturularak toplanmıştır. Anketler her bir katılımcıya çalışma ofislerinde yüz yüze uygulandığından çalışmada toplanan veriler yanlış anlaşılma veya anlaşılmamaya ihtimal vermeyecek şekilde güvenilir biçimde toplanmıştır. Örnek çapı geniş seçildiğinden anket çalışmasında toplanan verilerin THY. A.O. çalışanlarının görüşlerinin iyi bir şekilde temsil ettiği söylenebilir.

Anket oluşturulurken sorular 3 adet faktör oluşturulacak şekilde hazırlanmıştır. Katılımcıların çoğunun ankette verilen ifadelere olumlu yanıt verme (katılma, riayet etme) eğiliminde olduğu görülmektedir. Likert ölçekli anketlerde karşılaşılabilecek bu durum soruların faktör oluşturamamasına neden olmuştur. Bu çalışmada özel olarak anketteki bazı sorularla ilgilenildiğinden ankette faktörler oluşmaması herhangi bir sorun teşkil etmemiştir.

İlk olarak "Büyüme faaliyetlerinin uygulanması, rekabet üstünlüğü ve piyasa liderliği için gereklidir.", görüşü test edilmek istenmiş ancak tüm katılımcılar katılıyorum cevabı verdiği için istatistiksel olarak analiz edilememekte ancak toplumdaki genel eğilimin olumlu olduğunu söyleyebiliriz. "Büyüme ve küçülme

çalışmalarının getirisi, bu çalışmalara ayrılan bütçe ile doğrusal olarak ilişkilidir.", "Büyüme veya küçülme kararı verilmeden önce işletme büyüklüğü hakkında bilgi sahibi olmak gereklidir.", "İşletmelerde küçülmenin başlıca nedenleri işletme performansını, faaliyete odaklanma eğilimini ve finansal olanakların değerini arttırma ihtiyacıdır.", " Finansal büyüme için en iyi araç uzun vadeli dış borçlanmadır." görüşleri sırasıyla test edilmiş ve katılımcılar istatistiksel olarak anlamlı derecede bu görüşlere katılmışlardır.

TARTIŞMA, GENEL SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan bu çalışmada büyüme ve küçülme kavramları ele alınmış, bir işletmenin bugünkü rekabet koşullarında belirlenen büyüme ve küçülme stratejilerini kullanmasının önemi vurgulanmıştır. Ticari işletmeler ayakta kalmak, pazarda rekabet edebilmek ve hitap ettikleri kitlenin ihtiyaçlarına cevap verebilmek için değişim ve yapılanma sürecinden başarılı bir şekilde geçmek zorundadır. Yapısı hantal, dinamizmi eksik, bürokratik işlemleri karmaşık ve uyum becerisi düşük bir işletmenin başarılı olma şansı düşüktür.

Anket sivil havacılık sektöründe örnek işletme olarak seçilen THY'ye uygulanmıştır. Havacılık sektöründeki diğer firmalarla karşılaştırıldığında THY'nin özellikle son yıllarda göstermiş olduğu büyüme trendi dikkat çekmektedir. Bununla birlikte yolcu sayısında ve sefer sayısındaki artışa rağmen, taşınan yolcu sayısı arz edilen koltuk kapasitesinin tamamını doldurmamaktadır. Diğer bir ifade ile THY belli bir oranda mevcut atıl kapasite ile faaliyet göstermektedir. Atıl kapasite her zaman bir işletme için çok ciddi bir sorundur. Çünkü atıl kapasite, THY için yatırıma dönüşmüş ödenmiş sermayesinin verimsizleşmesi, değer yitirmesi, eksik istihdam ve pazar kaybı anlamına gelmektedir. Kapasitenin tamamı ile kullanılmaması, yeni pazarlara ulaşmayı engellemektedir. Pazarın genişlememesi sebebi ile daha az yatırım yapılmaktadır. Daha az yatırım ise üretim ve istihdamın mevcut düzeyden daha yükseğe çıkarılamamasına sebep olmaktadır. Bütün bunlar bir zincirin halkası gibi birbirine bağlı olduğu için, kaynakların verimsiz kullanımı zincirin son halkasında yeni taleplerin yaratılamamasına ve satış hâsılatının kârlı bir şekilde arttırılamamasına sebep olmaktadır. Böyle bir durumda, THY'nin yapması gereken mevcut olan atıl kapasitesini yeni filolar satın alarak daha da arttırmak yerine, tesis ölçeğini büyütmeden, pazar payını ve yolcu sayısını arttıran politikalar izlemektir.

Son yıllarda, THY'nin yurtdışı uçuşlarında pazar payını büyütmesi, başka şirketlerin müşterilerinin azaldığının bir göstergesidir. Havacılıkta belirli olan

talepten pay almak için yurtiçi uçuşlar baz alındığında kampanyalar düzenlenebilir, promosyonlar verilebilir. Söz konusu yurtdışı uçuşlar olduğunda ise belirli olan pastadan pay almak promosyon ve kampanyalardan ziyade diğer şirketlerden müşteri çekmek şeklinde olmaktadır. Yurtdışı uçuşlarında rekabet düzeyinin çok yüksek olduğu göz önünde bulundurulduğunda, dünya pazarının ve tüketicisinin taleplerine yanıt verecek maliyet, kalite, fiyat ve hizmet çeşitliliği unsurlarını en rasyonel biçimde birleştirmelidir. THY'nin yeni pazarlara yönelmesi ve mevcut seferlerini daha kârlı olan yurtdışı seferlerine yönlendirebilmesi için yeterli talebi yaratması, yaratıcı ve yenilikçi olması ve kendi yapılanmasına uygun büyüme, küçülme veya durum analiz yöntemlerini belirlemesi gerekir. Mevcut olan filosu ile THY, optimum büyüklüğe ulaşmak için pazar payını arttırmaya yönelik talebi artırıcı politikalar izlemeli, özellikle kârlı olan yurtdışı sefer sayılarını arttırmalı, var olan atıl kapasitenin kullanımını yükseltmelidir. Bu noktada THY'nin optimum büyüklüğe ulaşması yeni uçaklar satın alarak üretim kapasitesini arttırmak yoluyla değil, atıl kapasitesinin doldurulması yoluyla sağlanabilir. Böylece, kapasite kullanımını arttırarak var olan kaynaklarını tam kapasite ile kullanacak, verimliliği yükselerek ortalama maliyetleri düşecektir. Uçak almak yerine, yeni uçuş noktaları açmak ve mevcut noktalara ilave uçuşlar eklemek ve özellikle bunun kârı yüksek olan uzun hatlarda yapılması şirketin optimum büyüklüğe ulaşması için izlemesi gereken stratejidir.

Özellikle havacılık sektöründe sadece düşük fiyata dayalı stratejiler artık yetmemektedir. Firmalar pazarda farklılaştırmaya giderek kâr marjını arttıran stratejiler uygulamaya başlamıştır. Bu farklılaştırmayı gerçekleştirirken konfor, uçuş emniyeti, uygun filo yapısı, zamanında iniş kalkış, ikram kalitesi, nitelikli personel, e-ticaret ve teknolojik gelişmeler gibi ürün servis kalitesini iyileştirme hedeflenir. Ülke pazarında lider firma olan THY, 2000-2013 yılları arasında tüm dünyayı bir pazar olarak algılayıp alternatif pazarlar araştırmaktadır. Eğer THY minimum maliyetle ürettiği hizmetleri, doğru pazarlama stratejileri ile desteklerse minimum maliyetle üretim yapıp, optimum noktaya ulaşmak anlam kazanacak ve işletme istenilen üretim düzeyinde kaynaklarını verimli kullanıp ekonomik etkinliğe ulaşacaktır.

Sefer sayısındaki artış beraberinde çeşitli maliyetleri arttırmaktadır. Bunlara örnek olarak dış hatlarda yoğun rekabet nedeniyle yapılan bazı prestij uçuşları ile iç hatlarda yapılan aktarmalı uçuşlar ve promosyon uçuşları verilebilir. Bunlar uçuş sayısını arttıran ancak kârlılığı olmayan uçuşlardır. Dolayısıyla salt sefer sayısındaki artış net kâr üzerinde negatif etki yapabilmektedir. Her hangi bir destinasyona uçan bir uçağın koltuk kapasitesi doğrudan kâr etmeni gibi algılsa da esas olan doluluk oranıdır. Ancak rekabet gereği yapılan kampanyalar ile satılan koltuklar bu orandan düşülmelidir. Bu durumlarda koltuk sayısı net kâra pozitif değil negatif etki yapar.

Uçak sayısı eğer kârlılık artacak ise artırılır, buna paralel olarak büyüme sürecinde yeni uçaklar filoya dâhil edilir. Böylelikle uçak sayısı ile net kâr arasında paralellik olması beklenir.

Diğer taraftan uçak sayısının kargo taşımacılığına yönelik artırılmasının net kâra pozitif etki yapacağı sonucu bulunmuştur. Yolcu taşımacılığında ise öncelikle doluluk oranı artırılmalıdır. Uluslararası rekabet göz önüne alındığında, THY'nin filosunun da büyüme gereksinimi vardır ancak bu büyüme optimum işletme ölçeğinden çok uzaklaşılmadan yapılmalıdır. Aynı zamanda hizmet kalitesi ve fiyat avantajı sağlanmalıdır.

Pazarlama açısından değerlendirdiğimizde aşağıdaki sonuçlara varılmaktadır. Arz edilen ürünün talebinin yaratılması ve öngörülen fiyattan piyasada alıcı bulması gerekmektedir. Talebin yaratılması ve istenilen satış hâsılatının elde edilmesi özellikle rekabet ortamının çok yoğun olduğu havacılık sektöründe çok kolay değildir. Havayolu şirketleri doğru ve tutarlı pazarlama stratejileri geliştirerek ürün ve/veya hizmetlerini istenilen fiyattan pazarlamayı hedeflerler. Pazarlama, işletme amaçlarına ulaşmayı sağlayacak mübadeleleri gerçekleştirmek için, ihtiyaç karşılayacak malların, hizmetlerin ve fikirlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin planlama ve uygulama süreci olarak tanımlanmaktadır (Mucuk, 2004: 5). Ürün, fiyat, yer ve satış çabalarından oluşan pazarlama karması, diğer adıyla 4P modeli, pazarlama sürecinde kullanılan temel

kavramlardır. Pazarlama karmasını oluşturan bu elamanlardan faaliyet gösterilen pazarın özelliklerine uygun olan bir karmanın geliştirilmesi ve bu elamanlar arasında uyumun sağlanması gerekmektedir (Dökmen, 1998: 40).

T.H.Y. A.O. gibi hizmet işletmelerinde ürün, fiyat, yer ve satış çabalarına; personel, fiziksel olanaklar ve işlemlerin yönetimi gibi pazarlama unsurları dâhil edilmektedir. Havacılık sektöründe “4P” modelinin önemli olmasına rağmen işletmelerin müşteri ve pazar analizlerinde de bulunmaları gerekmektedir. Bu bağlamda hedef pazarın seçimi ve beklentilere uygun pazar karmasının oluşturulması pazarlama stratejisinin iki unsurudur. Dolayısıyla, işletmeler hangi işle uğraştıklarını, hangi alanda faaliyet gösterdiklerini, pazarın hangi bölümüne hizmet vermek istediklerini belirler ve müşterilerin demografik özelliklerine göre üründen neler beklediklerini anlarlar. Yüksek rekabetin geçerli olduğu havacılık endüstrisinde, başarılı olmak isteyen şirketler temel ekonomik avantajlara dayalı stratejileri uygularken, bu stratejileri tamamlayıcı pazarlama teşviklerini de faaliyete geçirerek pazara tutarlı ürünler sunmak zorundadırlar (Önen, 2003: 111). Pazarlama stratejileri belirlenemeyen bir havayolu işletmesinde kaynaklar etkin ve verimli bir şekilde kullanılamaz. Bu da kapasitenin atıl kalmasına sebep olabilir. Rekabetçi yapı karşısında tutunabilmek isteyen bir havayolu işletmesinin müşteri ve faaliyet profilini belirleyip, içinde bulunduğu sosyal ve ekonomik çevreyi de dikkate alarak bunlarla ilgili tüm bilgileri iyi koordine edilmiş bir pazarlama stratejisiyle birleştirmesi gerekmektedir (Dökmen, 1998: 71).

İşletme açısından bakıldığında bir havayolu firması, çoğu zaman kârı maksimum noktaya ulaşana kadar uçuş sıklığı ve yolcu sayısını arttırmak ister. Müşteri gözüyle bakıldığında ise, herhangi bir firmanın güvenli olması, dakik ve temiz olması, donanımı, terminal olanakları ve yolcu hizmetleri ile günün şartlarına uygun olması gibi minimum gereklilikler vardır (Önen, 2003: 114). Sektörde başarılı bir biçimde faaliyet göstermek isteyen havayolu işletmeleri, kendi pazarlarının mevcut yapı ve boyutlarını göz önünde bulundurduktan sonra gelecekte pazarın yapısı ile müşteri beklenti ve ihtiyaçlarında olabilecek değişiklikleri de tahmin etmelidirler (Dökmen, 1998: 68). Genel anlamda Önen (2003: 110)’e göre havacılık

sektöründeki firmaların pazarlama konusunda izledikleri politika, müşteri ihtiyaçlarını karşılayan ürünleri geliştirmek, ekonomik verimliliği sağlayarak kapasiteyle talebin doğru eşleşmesini sağlamak, pazarlama ve satış maliyetlerini düşürecek teknolojilerden faydalanmak, daha geniş müşteri potansiyeline ulaşabilmek için müşteri bilgilerini içeren veri tabanı kullanıp fiyat farklılaşmasına gitmek ve tek tek bütün ürünlerin geniş çaplı reklamını ve promosyonunu yapmaktır. Havayolu işletmeleri, başta Avrupa pazarı olmak üzere mevcut pazarlar içerisinde yoğun bir rekabetin içerisinde. Bunun nedenleri arasında işletmelerin dakiklik kayıtlarının, uçak tiplerinin, uçuş rötalarının ve uçuş zamanlarının aynı olması gösterilmektedir. Dolayısıyla fark yaratma konusunda tek seçenek “fiyat”tır (Dökmen, 1998: 159).

Günümüzde tüketicilerin gerek zamanlarının gerekse mali imkânlarının sınırlı olması sebebiyle, havacılık sektöründe talebi etkileyen en önemli faktör ulaştırma hizmetinin fiyatıdır. Fiyat, ulaştırma hizmetinden yararlanacak olan tüketicilerin bu hizmete verdikleri değer ile ulaştırma işletmesi tarafından saptanan en düşük bedel arasında yer alır. Bununla birlikte, ulaştırma hizmetinin havayolu işletmelerinde ekonomik olması için temel koşul maliyet girdilerinin düşük olmasıdır. Maliyeti etkileyen en önemli faktörler ise akaryakıt giderleri ve personel giderleri gibi değişken maliyetlerle birlikte uçak koltuk kapasitesi, amortisman giderleri, uçak doluluk oranı, terminal imkânlarından yararlanma giderleri ve yolun trafik yoğunluğudur. (Önen, 2003: 140).

Dökmen tezinde havayolu işletmelerinin yolcu profiliyle ilgili olarak işletmelerin taşıdığı yabancı yolcuların neredeyse tamamının tatil amaçlı pazar müşterileri olup, çocuklar ve gençleri de içerdiğini ve yetişkinlerde bayan yolcu sayısının biraz daha fazla gerçekleştiğini saptamıştır. Buna ilaveten, turistik amaçlı yolculuk eden müşteriler için fiyatın ve yakın havaalanlarından gerçekleştirilen uçuşların en önemli kriterler olduğunu belirtmektedir. Havayolu işletmelerine göre ise işletme seçiminde rol oynayan diğer faktörler sırasıyla; frekans sayısı ve sıklığı, dakiklik, uçak filosunun yeniliği, rezervasyon kolaylıkları, ikram hizmetleri, kabin ekibinin bilgi ve becerisi ile uçuş saatleridir (Dökmen,1998: 161). Havacılık

sektöründe tüketiciler havayolu işletmeleri arasındaki rekabeti direkt etkilemektedirler. T.H.Y. A.O. açısından bakıldığında yurt içi uçuşlarda neredeyse monopol bir yapı hâkimdir. Özellikle ülkemizde sivil havacılık sektörü dikkatle incelendiğinde eksik rekabet koşullarından faydalanıldığı anlaşılabacaktır. Böylesine bir rekabet ortamında hizmetin bedeli hizmeti arz eden firma tarafından tek taraflı olarak belirlenmektedir. Bu yönetimin adına tarife ile fiyat oluşumu denilmektedir (Önen, 2003: 140). Bununla birlikte, sivil havayolu taşımacılığında turizmin etkisi ve turist taşımacılığının paket turlarla yapıldığı göz önünde bulundurulursa, anlaşma ile fiyat oluşumu devreye girer. Bu yöntemde fiyat iki tarafın anlaşması sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu tür firmalardan kendi tur operatörünün biletini satan havayolu şirketinin bilet fiyatını belirlemede belirli bir elastikiyeti vardır. Bu elastikiyet ise, uçulan güzergâhtaki talebin yapısına ve rakiplerin fiyatına bağlı olarak değişmektedir. Bununla birlikte, son yıllarda da görüldüğü gibi yurt içi uçuşlarda fiyat belirleyici bir unsur olup, daha ucuz fiyata aynı hatlarda uçuş yapan işletmeler T.H.Y. A.O.'nın pazarını olumsuz etkilemektedir (Önen, 2003: 140-6).

Yurtdışı uçuşlarda ise özellikle Avrupa pazarında tam bir rekabet yaşanmaktadır. Ülkemizde işletmelerin Avrupa'daki mevcut pazarlarının ortalama %50'sini Türk işçileri oluşturmaktadır. Geri kalan müşterileri ise, tatil amaçlı yolcular oluşturmaktadır. İş amaçlı seyahat edenler dışında işçi ve tatil amaçlı pazar müşterilerinin talebi elastik olup, fiyatlardaki küçük değişiklikler talebi etkilemektedir (Dökmen, 1998: 159).

İşletmeler günümüzde ekonomik faaliyetlerini sürdürebilmek ve rekabet edebilmek için optimum büyüklüğe ulaşmak zorundadırlar. İşletmelerin, rekabet ortamında varlığını sürdürme, pazar payını ve satış hâsılatını arttırma gibi hedeflerine ulaşabilmesi adına verimliliği en üst düzeye çıkaracak uygulamalar kullanılmalıdır. İktisadi olarak ise işletme, içinde bulunduğu sektörde ve ölçek büyüklüğünde en verimli üretimi gerçekleştirerek optimum seviyeye ulaşır. Bunun için ise toplam satış hasılatı ile toplam maliyetleri arasındaki farkın [toplam kârın] en yüksek olduğu nokta, en uygun büyüklük olarak ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle, toplam kârın maksimize edildiği ya da maliyetlerin minimize edildiği durumda firma için

ekonomik etkinlik sağlanmış olmaktadır. Ayrıca, minimum maliyetle üretim yapan bir işletme, ürünlerine olan talebi ve satışlarını artırarak kârını maksimize etmeyi amaçlıyorsa, pazarlama stratejilerini doğru ve tutarlı bir biçimde belirlemesi gerekir.

Sonuç olarak, büyüme, küçülme stratejileri ve verimlilik analizi yapılarak işletmenin durumu belirlenmelidir. Bu süreçte, çalışanların ve organizasyonun durumu ve performansını belirlemek için; finansal analizler, kalite kontrol çalışmaları, iç ve dış çevre analizleri gibi araştırmalar yapılmalıdır. Maliyetlerin minimuma indirilmesi, kârın maksimuma çıkarılması uygulanan stratejilerin başarılı olmasına bağlıdır. Bu sürecin tamamının iyi yönetilmesi ve sonucunda başarılı olunabilmesi ise, yönetici ve çalışan dayanışmasının profesyonelce sağlanabilmesine bağlıdır. Çalışanların büyüme veya küçülme stratejilerinin, doğru büyüklüğün bulunabilmesi için uygulanması esnasında etkin ve tam olarak katılmaları, başarının yakalanmasında olumlu katkılar sağlayacaktır. Çalışanların bu strateji uygulamaları esnasında çalışmalardan uzak tutulmaları büyük bir hata olacaktır. Örgütlerin omurgaları kendi çalışanlarından teşkil edilmiştir. Dolayısıyla omurganın en sağlam bir biçimde varlığını sürdürebilmesi bütün bir organizasyonun mevcudiyetinin garantisi ve en temel şartıdır. Organizasyonlarda yapılan, müsbet bilimlere dayanarak elde edilen bütün analiz çalışmaları ve seçilen stratejilerin uygulanmasında gerekli muhakemelerin yapılması ve faydalı olanların mutlaka uygulamaya konulması başarı için gerekmektedir. Yapılan çalışmaların yerinde ve usulüne uygun olarak uygulanmaması organizasyona zarar verebilir.

Geçmişini unutmayarak daima geleceğe bakan, çalışan ve yöneticileri elele vermiş organizasyonlar, çağın en ileri teknolojileri ile dizayn edilmiş çeşitli özel bilgisayar yazılımlarının da, uygun bir şekilde organizasyonun faaliyetlerini canlandırarak kullanılması suretiyle, optimum organizasyon büyüklüğüne ve dinamik rekabetçi güçlü bir yapıya sahip olunmasını mümkün kılmaktadır. Netice olarak yöneticilerin ve çalışanların bilgi, beceri ve tecrübeleri ile bütün gayretlerinin ortak bir sinerji oluşturmak suretiyle birleştirilmesi büyük başarıların sürekli olarak elde edilmesini garanti edecektir.

KAYNAKÇA

AÇIKGÖZ, Ali Faruk, (2003), “**Yönetim Konusunda Çağdaş Eğilimler Yalın Organizasyon**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.Ü. S.B.E., Edirne.

AKGÜÇ, Öztin, (1989), “**Finansal Yönetim**”, İstanbul: Avcıol Matbaası.

AKIN, Bahadır, (1995), “**Büyüme Sürecinde Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Yönetim-Organizasyon ve Karaman Sanayinde Bir Uygulama**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. S.B.E., İstanbul.

ALANYALI, Seçil, (1999), “**Çokuluslu İşletmelerde Alınan Stratejik Kararların Bağlı Ülke İşletmesinde Yönetim ve Organizasyon Yapısına Etkileri**”, İ.Ü. S.B.E., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

ALLAN, P., (1997), “**Minimizing Employee Layoffs While Downsizing: Employer Practices That Work**”, International Journal of Manpower, Volume:18, Issue:7, s.576-596.

ALMAMEY, A.J., (1995), “**Strategic Management The Process of Gaining Competitive Advantage**”, Stipes Publishing.

ALPKAN, Lütfihak, (2000), “**Stratejik Yönetimin Kapsamlılığı, Stratejik Tercihler ve Yönetici Özellikleri Arasındaki İlişkiler**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, G.Y.T.E. S.B.E., Gebze.

APPELBAUM, S.H., BETHUNE, M., TANNENBAUM, R., (1999d), “**Downsizing and the Emergence of Self Management Teams**”, Participation and Empowerment: an International Journal, Volume:7, Issue:5, s.109-130.

APPELBAUM, S.H., DELAGE, C., LABIB, N., GAULT, G., (1997), “**The Survivor Syndrome: Aftermath of Downsizing**”, Career Development International, Volume:2, Issue:6, s.278-286.

APPELBAUM, S.H., EVERARD, A., HUNG, L., (1999b), “**Strategic Downsizing: Critical Success Factors**”, Management Decision, Volume:37, Issue:7, s.535-552.

APPELBAUM, S.H., LAVIGNE-SCHMIDT, S., PEYTCHEV, M., SHAPIRO, B., (1999a), “**Downsizing: Measuring the Cost of Failure**”, Journal of Management Development, Volume:18, Issue:5, s.436-463.

APPELBAUM, S.H., CLOSE, T.G., KLASA, S., (1999c), “**Downsizing: an Examination of Some Successes and More Failures**”, Management Decision, Volume:37, Issue:5, s.424-437.

AYDINLI, Fulya, (2001), “**Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründeki Uygulamalara İlişkin Bir Araştırma**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. S.B.E., İstanbul.

BAHADIR, Mahmut, (1999), “**Stratejik Kararlarda Örgüt Misyonunun Önemi ve Bir Uygulama**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, G.Ü. S.B.E., Ankara.

BAHALLA, V.K., (2006), “**Financial Management and Policy**”, Anmol Publications.

BARNEY, J.B., (1995), “**Looking Inside for Competitive Advantage**”, Academy of Management Executive, Volume:9, Issue:4, s.49-61.

BAYRAM, Dilek, (2000), “**İşletmelerde Performans Boyutu Olarak Kalite Verimlilik Maksimizasyonu ve Bir Uygulama Örneği**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, U.Ü. S.B.E., Bursa.

BAYTOK, Mehmet Erdal, (2002), “**Türk İşletmelerinin Globalleşme Sürecindeki Yeni Sorumluluklarının Değerlendirilmesi**”, Yayınlanmamış Master Tezi, G.Ü. S.B.E., Ankara.

BİRDAL, İlker; AYDEMİR, Nilgün, (1992), “**Yönetim Teorileri**”, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

BOLAT, Serkan, (2001), “**Stratejik Analiz ve Bir Firma Uygulaması Migros Türk A.Ş.**” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. S.B.E., İstanbul.

BRUTON, G., KEELS, J., SHOOK, C., (1996), “**Downsizing the Firm: Answering the Strategic Questions**”, Academy of Management Executive, Volume:10, Issue:2, s.38-45.

BULGURLU, Esra Burcu, (2003), “**Küçülme Stratejileri ve Türkiye'nin İlk 500 Büyük İşletmesinde Krizle Gelen Küçülme Stratejileri Üzerine Bir Araştırma**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, M.K.Ü. S.B.E, Hatay

BURKE, R.J., NELSON, D.L., (1997), “**Downsizing and Restructuring: Lessons From the Firing Line for Revitalizing Organizations**”, Leadership & Organization Development Journal, Volume:18, Issue:7, s.325-334.

CAMERON, K.S., (1994), “**Strategies for Successful Organizational Downsizing**”, Human Resource Management, Volume:33, Issue:2 s.189-211.

CAMERON, K.S., WHETTEN, D.A., KIM, M.U., (1987), “**Organizational Dysfunction of Decline**”, Academy of Management Journal, Volume:30, Issue:1, s.126-138.

CASCIO, W.F., (1993), “**Downsizing: What Do We Know? What Have We Learned?**”, The Academy of Management Executive, Volume:7, Issue:1, s.95-104.

CASE, Karl E.; FAIR, Ray C., (1992), Principles of Economics, Prentice Hall.

CEMALCILAR, Aşkun, Baydur, Özalp, (1980), “**İşletmecilik Bilgisi**”, Eskişehir: İTİA Yayınları.

CHARAN, R., (2004), “**Profitable Growth**”, Executive Excellence, Volume:21, Issue:3, s.15.

CHITWOOD, R.E., (1997), “**Why Change is not Working in Most Companies**”, National Underwriter/Life & Health Financial Services, Volume:101, Issue:5, s.19-21.

CURRY, B., (1996), “**Knowledge-Based Modelling for Strategic Decisions**”, Marketing Intelligence & Planning, Volume:14, Issue:4, s.24-28.

CHURCHILL, N.C., LEWIS, V.L., (1983), “**The Five Stages of Business Growth**”, Harvard Business Review, May-June, s.30-50.

ÇALIK, Metin, (2002), “**Küresel Rekabet Ortamında Uluslararası Stratejik İttifakların Yönetim ve Başarı Faktörleri**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, M.Ü. S.B.E., İstanbul.

DAHL, S., NESHEIM, T., (1998), “**Dowsizing Strategies and Institutional Enviroments**”, Scandinavian Journal of Management, Volume:14, Issue:3, s.239-257.

DEMİR Tansu, (2001), “**Küreselleşen ve Yoğunlaşan Rekabet Ortamında Kamu ve Özel Sektörün Örgütlerinde Stratejik Yönetimin Yeri**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, H.Ü. S.B.E., Ankara

DİNÇER, Ömer, (1998), “**Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**”, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

DİNÇER, Ömer, (2007), “**Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**”, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

DİZGEÇ, Murat Tanhu, (2000), “**Teknolojinin Stratejik Yönü İşletme Stratejisi ile Teknolojinin İlişkisi ve Bir İşletmede Uygulaması**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, G.Y.T.E., Gebze.

DOĞAN, Hulusi, (2003), “**İşletmelerde Öz Yeteneğe Dayalı Yapılanma ve Stratejik Yönetim**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, S.D.Ü. S.B.E., Isparta.

DÖKMEN, Tuba, (1998), “**Havayolu İşletmelerinde Yeni Hizmet Geliştirme Faaliyetleri, ve Türkiye’deki Havayolu İşletmelerinin Yeni Hizmet Geliştirme Uygulamaları**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, A.Ü. S.B.E., Eskişehir.

ERDAL, Mehmet Burak, (2002), “**Kriz Dönemlerine Yönlendirilmiş Strateji ve Vizyon Yönetimi ve Bir Uygulama**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, K.Ü. S.B.E., Kocaeli.

EREN, Erol, (1987), “**İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**”, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

EREN, Erol, (2000), “**Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**”, İstanbul: Beta Basım.

EREN, Erol, (2006), “**Stratejik Yönetim**”, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.

ESİN, A., (1984), “**İşletme Politikasına Giriş**”, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları.

FIELD, A., (2009). **“Discovering Statistics using SPSS”**, Sage: London.

FLYNN, G. (1995), **“Early Retirement Windows and Downsizing”**, Personnel Journal, Volume:74, Issue:1, s.20.

GIBBONS, J.; CHAKRABORTI, S., (2011), **“Nonparametric Statistical Inference”**, 5. Baskı, Taylor and Francis Group, FL.

GREENBERG, E.R. (1993), **“Front lines: Upswing in Downsizing to Continue”**, Management Review, February, s.5.

GREINER, L. (1972), **“Evolution and Revolution as Organizations Grow”**, Harvard Business Review, July-August, Volume:50, Issue:4, s.37-46.

GUTKNECHT, J., KEYS, J.B., (1993), **“Mergers, Acquisitions and Takeovers: Maintaining Morale of Survivors and Protecting Employees”**, Academy of Management Executive, Volume:7, Issue:3, s.26-36.

GÜMÜŞTEKİN, G., (2004), **“Organizasyonlarda Ölçek Küçültme ve Ölçek Küçültme Çalışmalarında Önem Taşıyan Unsurlar”**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:12, s.245-257.

HALAL, W., (1994), **“From Hierarchy to Enterprise: Internal Markets are the New Foundation of Management”**, Academy of Management Executive, Volume:8, Issue:4, s.69-83.

HENKOFF, R., (1994), **“Getting Beyond Downsizing”**, Fortune, Volume:129, Issue:1, s.58-64.

HERTTING, A., NILSSON, K., THEORELL, T., LARSSON, U., (2004), **“Downsizing and Reorganization: Demands, Challenges and Ambiguity for Registered Nurses”**, Journal of Advanced Nursing, Volume:45, Issue:2, s.145-154.

HIGGINS J., (1996), “**Achieving the Core Competence It’s As Easy As 1.2.3....47,48,49.**”, Business Horizons, March-April, s.27-32.

HIGGINS, J.; VINCZE J., (1993), “**Strategic Management Text and Cases**”, Dryden Press International Edition.

HITT M.A.; IRELAND R.D.; HOSKISSON R.E., (1999), “**Strategic Management**”, Sout-Western College Publishing.

HODGETTS, R.M., (1996), “**A Conversation With Warren Bennis on Leadership in the Midst of Downsizing**”, Organizational Dynamics, Volume:25, Issue:1, s.72-78.

HOFER, C.F.; SCHENDEL Don, (1978), “**Strategy Formulation and Analytical Concepts**”, West Publishing Company.

HOTAMIŞLI, Mustafa, (2003), “**Örgütlerin Büyüme Sürecindeki Yapısal Değişim Modellerinin İncelenmesi ve Bir Uygulama**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, A.K.Ü. S.B.E., Afyon.

HUBER, George P.; GLICK, William, (1996), “**Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance**”, Oxford University Press.

ISAKSSON, K.; HELLGREN, J.; PETTERSSON, P., (2000), “**Repeated Downsizing: Attitudes and Wellbeing For Surviving Personnel In a Swedish Retail Company**”, Springer Publishing.

İKİZ, Hasan Erdem, (2003), “**İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimine Geçişin Projelendirilmesi Üzerine Bir Araştırma**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, D.E.Ü. S.B.E., İzmir.

JAISINGH Lloyd R. (2006), “**Statistics for the Utterly Confused**”, McGraw-Hill Professional.

JAMES, W.P.; Jones, D.T., (çev. Nesime Aras), (1998), “**Yalın Düşünce**”, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

JOHNSON, Richard A. ve WICHERN, Dean W. ,(1998), “**Applied Multivariate Statistical Analysis**”, 4. Baskı, Pearson-Prentice Hall, New Jersey.

KARABAĞ, Solmaz Filiz, (2003), “**İşletmelerde Küçülme: Bir İşletmedeki Küçülme Faaliyetlerinin Çalışanlara Etkisi Üzerine Bir Uygulama**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ç.Ü. S.B.E., Adana.

KARAFAKIOĞLU, Mehmet, (2005), “**Pazarlama İlkeleri**”, İstanbul: Literatür Yayınları.

KESKİNOĞLU, Suat, (1961), “**Genel İşletme Ekonomisi Dersleri**”, İstanbul: E.İ.T.İ.A. Yayınları.

KELLEY, K.; LAI, K.; WU, P. J. (2008), “**Using R for Data Analysis: A Best Practice for Research. In J. W. Osborne (Ed.)**”, Best practices in quantitative methods (p. 535-572). Thousand Oaks, CA: Sage.

KILIÇBAY, A., (1974), “**İktisadın Prensipleri**”, İstanbul: İ.Ü. Yayınları.

KILIÇKAPLAN, Serdar, BAŞTÜRK, H.Feride, (2007), “**Gibrat Yasası ve Firmalarda Büyüme**”, 8. Türkiye Ekonometri ve İstatistik Kongresi İnönü Üniversitesi Malatya.

KOÇEL, Tamer, (2005), “**İşletme Yöneticiliği**”, İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.

KOZLU, Cem, (2007), “**Uluslararası Pazarlama İlkeleri ve Uygulamalar**”, İstanbul: T.İş Bankası Kültür Yayınları.

KUTAY, Nilgün, (1999), “**Stratejik Maliyet Sistemlerinin Zamana Dayalı Rekabet Unsurları Açısından Önemi**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, D.E.Ü. S.B.E., İzmir.

KÜÇÜK, Ayşen, (1999), “**Yeni Bir Yönetim Tekniği Olarak Downsizing ve Uygulama Sonuçları**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, K.T.Ü. S.B.E., Trabzon.

KÜÇÜK, Orhan, (2011) “**Stratejik İşletme Bilgisi ve Yönetimi**”, 2. Baskı, Seçkin Yayınları, Ankara, s.110-112.

KÜSKÜ, Fatma, (1996), “**Bilgi Faaliyetlerinin Stratejik Yönetimdeki Rolü ve Türk İmalat Endüstrisinde Bir Araştırma**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İ.T.Ü. F.B.E., İstanbul.

LABIB, N., APPELBAUM, S.H., (1994), “**The Impact of Downsizing Practices on Corporate Success**”, Journal of Management Development, Volume:13, Issue:7, s.59-84.

LAWRENCE, R.J.; GLUECK W.F., (1988), “**Strategic Management and Business Policy**”, McGrawHill.

LEE, S.F., Lo, K.K., Leung, R.F., Sai On Ko, A., (2000), “**Strategy Formulation Framework for Vocational Education: Integrating Swot Analysis, Balanced Scorecard, QFD Methodology and MBNQA Education Criteria**”, Managerial Auditing Journal, Volume:15, Issue:8, s.407-423.

LIPPITT, G.L., SCHMIDT, W.H., (1967), “**Crises in a Developing Organization**”, Harvard Business Review, November-December, Volume:45, Issue:6, s.102-112.

LONGENECKER, J.G.; MOORE C.W., (2005), “**Small Business Management**”, Ohio: Southwestern Publishing Co.

LUCK, D.J., FERREL O.C., LUCAS, G.J., (1989), “**Marketing Strategy and Plans**”, New York: Prentice Hall.

MABERT, V.A., SCHMENNER, R.W., (1997), “**Assessing The Roller Coaster of Downsizing**”, Business Horizons, Volume:40, Issue:4, s.45-53.

MATHYS, N.J., BURACK, E.H., (1993), “**Strategic Downsizing: Human Resource Approaches**”, Human Resource Planning, Volume:16, Issue:1, s.71-85.

MCKINLEY, W., SANCHEZ, C.M., SCHICK, A.G., (1995), “**Organizational Downsizing: Constraining, Cloning, Learning**”, Academy of Management Executive, Volume:9, Issue:3, s.32-42.

MILAN, Kubr, (2002), “**Management Consulting**”, International Labour Organization Publication.

MILFORD, G., (1990), “**Mergers and Acquisitions**”, Routledge.

MISHRA, K.E., SPREITZER, G.M., MISHRA, A.K., (1998), “**Preserving Employee Morale During Downsizing**”, Sloan Management Review, Winter, Volume:39, Issue:2, s.83-95.

MORDEN, T., (2007), “**Principles of Strategic Management**”, Ashgate Publishing.

MUCUK, İsmet, (1998), “**Pazarlama İlkeleri**”, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

MUCUK, İsmet, (2004), “**Pazarlama İlkeleri**”, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

NELSON, D.L., BURKE, R.J., (1998), “**Lessons Learned**”, Canadian Journal of Administrative Sciences, December, Volume:15, Issue:4, s.372-381.

NewYork Times, 3 Mart, 1996.

NIEDHAMMER, I., CHASTANG, J., David, S., Barouhiel, L., BARRANDON, G., (2006), “**Psychosocial Work Environment and Mental Health: Job-Strain and Effort–Reward Imbalance Models In a Context of Major Organizational Changes**”, International Journal of Occupational and Environmental Health, December.

NIENSTEDT, P.R., (1989), “**Effectively Downsizing Management Structures**”, Human Resource Planning, Volume:12, Issue:2, s.155-165.

OGDEN, J.; LO, J., (2012), “**How Meaningful are Data From Likert Scales? An Evaluation of How Ratings are Made and the Role of the Response Shift in the Socially Disadvantaged**”, Journal of Health Psychology, 17 (3), 350-361.

ÖGE, Ercan, (2003), “**Stratejik İttifaklar ve Bir Örnek Olay**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İ.Ü. S.B.E., İstanbul.

ÖNEN, Vahap, (2003), “**Sivil Havayolu Taşımacılığında Pazar Payının Arttırılmasına Yönelik Rekabetçi Stratejilerin Geliştirilmesi**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, M.Ü., S.B.E., İstanbul.

ÖZKARA B., (1999), “**Evrimsel ve Devrimci Örgütsel Değişim**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, K.Ü. S.B.E., Afyon.

ÖZÜLKE, Figen, (1992), “**İşletmelerde Büyüklük ve Büyüme Politikaları**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. S.B.Ü., İstanbul.

PERRY, L.T., (1986), “**Least Cost Alternatives to Layoffs in Declining Industries**”, Organizational Dynamics, Spring, Volume:14, Issue:4, s.48-61.

PETROF, John V.; CARUSONE, Peter S.; MCDAVID, John E., (1972), **“Small Business Management Concepts and Techniques for improving Decisions”**, New York: Mc Graw Hill Book Co.

POWELL T., (1995), **“Total Quality Management as a Competitive Advantage, a Review and Emprical Study”**, Strategic Management Journal, Volume:16, Issue:1, s.15-37.

PORTER, M., (1998), **“The Adam Smith Address: Location, Clusters, and the New Microeconomics of Competition”**, Business Economics, Volume:33, Issue:1, s.7-13.

PORTER, M.E., (1979), **“How Competitive Forces Shape”**, Harvard Business Review, Mar-Apr., Volume:57, Issue:2, s.137-145.

PROCTOR, T., (1997), **“Establishing a Strategic Direction: a Review”**, Management Decision, Volume:35, Issue:2, s.143-154.

ROBBINS, S., (1997), **“Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives”**, Oxford: Oxford University Press.

ROBINSON, S.J.Q.; HITCHENS, R.E.; WADE, D.P., (1978), **“The Directional Policy Matrix”**, Long Range Planning.

QUINLAN, M., (2007), **“Organizational Restructuring Downsizing, OHS Regulation and Worker Health and Wellbeing”**, School of Organisation and Management University of New South Wales, Sydney, s.1-31.

SAKA, Hasan, (2000), **“Stratejik Planlamanın Pazar Araştırması Alanında Uygulanması”**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü. F.B.E., İstanbul.

SEMERCİÖZ, Fatih, (2000), “**İşletmelerarası İlişkilerde Şebeke Organizasyon Yapıları ve Endüstriyel Bölgelerdeki Şebeke Organizasyon Yapısında Ortaya Çıkan Güven İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**” Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

SMELTZER, L.R., ZENER M.F., (1994), “**Minimizing the Negative Effect of Employee Layoffs Through Effective Announcements**”, Journal of Employee Counselling, Volume:6, Issue:4, s.3-9.

SUCU, Yaşar, (2000), “**Örnek Olay Çözümlemesi ve Stratejik Yönetim**”, Bolu.

ŞEN, Zafer, (2003), “**İşletmelerde Rekabet Stratejilerinin Geliştirilme Süreci: Erdemir Örneği**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Z.K.Ü. S.B.E., Zonguldak.

TAĞRAF, Hasan, (2002), “**Çokuluslu İşletmelerde Strateji Geliştirme Süreci, Karşılaşılan Sorunlar, Çözüm Önerileri ve Bir Uygulama**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, M.Ü. S.B.E., İstanbul.

TAMPOE M., (1994), “**Exploiting the Core Competencies of Your Organization**”, Long Range Planning, Volume:27, Issue:4, s.66-77.

TEK, Ömer Baybars, (2005), “**Modern Pazarlama İlkeleri**”, İstanbul: Beta Yayınları.

THOMPSON, J.L., (1996), “**Strategic Effectiveness and Success: The Learning Challenge**”, Management Decision, Volume:34, Issue:7, s.14-22.

THORNHILL, A. SAUNDERS, M.N.K., (1997), “**The Meanings, Consequences and Implication of the Management of Downsizing and Redundancy: a Review**”, Personnel Review, Volume:27, Issue:4, s.271-295.

TOSUN, Kemal, (1990), “**Yönetim ve İşletme Politikası**”, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.

TOSUN, Kemal, (1992), “**İşletme Yönetimi**”, Ankara: Savaş Yayınları.

TOSUNOĞLU, T., (2005), “**Girişimcilik**”, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

TRAHANT, B., BURKE, W.W., (1996), “**Traveling Through Transitions**”, Training & Development, February, Volume:50, Issue:2, s.37-41.

TUTAR, Hasan, (2000), “**Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**”, İstanbul: Hayat Yayınları

TÜR, Rifat, (2002), “**İnşaat Firmaları için Stratejik Yönetim ve İnşaat İşletmelerine Yönelik Strateji Formülasyonu**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, A.Ü. F.B.E., Antalya.

TÜRK, Murat, (1998), “**Bir İşletme Stratejisi Olarak Teknoloji Yönetimi ve Tekstil Sanayii’ndeki Sorunların Çözümü Üzerine Bir Araştırma**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ç.Ü. S.B.E., Adana.

ÜLGEN, Hayri, MİRZE, S.Kadri, (2004), “**İşletmelerde Stratejik Yönetim**”, İstanbul: Literatür Yayınları.

VELİYEV, Cebrail, (2001), “**İşletmelerde Stratejik Yönetimin Organizasyon Yapısı Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Y.T.Ü. S.B.E., İstanbul.

VOLLMAN, T., BRAZAS, M., (1993), “**Downsizing**”, European Management Journal, Volume:11, Issue:1, s.18-29.

VRIES, M.K.de., BALAZS K., (1996), “**The Human Side of Downsizing**”, European Management Journal, Volume:14, Issue:2, s.111-120.

WAGAR, T., (1998), “**Exploring the Consequences of Workforce Reduction**”, Canadian Journal of Administrative Sciences, Volume:15, Issue:4, s.300-309.

WEAKLAND, J.H., (2001), “**Human Resources Holistic Approaches to Healing Downsizing Survivors**”, Organization Development Journal, Volume:19, Issue2, s.59-69.

WEINZIMMER, L.G., NYSTROM, P.C., FREEMAN, S.J., (1998), “**Measuring Organizational Growth: Issues, Consequences, and Guidelines**” Journal of Management.

WRIGHT, P.; KROLL, J.M.; PARNELL, J., (1996), “**Strategic Management: Concept and Cases**”, Englewood Cliffs: Prentice Hall.

YILDIRIM, Erhan, (2002), “**Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü İlişkisi**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, M.Ü. S.B.E., İstanbul.

YILMAZ, Erdoğan, (2000), “**İşletmelerde Stratejik Kontrol ve Büyük Ölçekli İnşaat Şirketlerinde Stratejik Kontrole İlişkin Bir Araştırma**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İ.Ü. S.B.E, İstanbul.

YÜKSEL, İ., AKIN, A.,(2006), “**Analitik Hiyerarşi Proses Yöntemiyle İşletmelerde Strateji Belirleme**”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt:7, Sayı:2, 254-268.

ZEHİR, Cemal, (2000), “**İşletmelerde Örgütsel Küçülme Stratejisi ve Türkiye’de Örgütsel Küçülme Uygulamaları**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, G.Y.T.E., Gebze.

WEB KAYNAKLARI

ALTINKESEN, Mehtap, Küçülmenin Çalışan Üzerinde Etkileri,
<http://www.ikademi.com/stratejik-yonetim/261-kuculmenin-calisan-uzerinde-etkileri.html>, (03.05.2008)

ATWOOD, J ; COKE, E ; COOPER, C ; LORIA, K ;
 University of North Florida, Jacksonville, Florida, USA, December, 1995:
<http://faculty.css.edu/dswenson/web/downsize.html> (27.06.2013)

BEAUJEAN, A. A,(2013), Factor Analysis using R. Practical Assessment, Research & Evaluation, 18(4), <http://pareonline.net/getvn.asp?v=18&n=4> (03.06.2013)

ESER, Oktay, Küçülürken İlk Ne Yapmalı?,
http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contid=691&tempid=1®id=2,
 (21.08.2008)

TİKİCİ, M., AKSOY, A., DERİN, N., (2006) Toplam Kalite Yönetiminin Radikal Unsurlarından Birisi Olarak Yalın Yönetim,
<http://www.e-sosder.com/dergi/1520-33.pdf>, (01.04.2013)

TUTAR, F., Eğitimin Ekonomik Büyümeye Katkısı, Niğde Üniversitesi.
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=629, (09.10.2008)

www.r-project.org (20.08.2013)

http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contid=691&tempid=1®id=2,
 (11.08.2008)

<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/karar/simplex.htm>, (11.03.2008)

VANCE, A., (2009, Jan 6), Data Analysts Captivated by R's Power, New York Times, Retrieved from <http://www.nytimes.com/2009/01/07/technology/business-computing/07program.html/?pagewanted=all> (22.03.2013)

YETKİALAN, N., ENER, M., (2001), Son Ekonomik Krizle Birlikte Kobilere Downsizing Uygulaması I. Orta Anadolu Kongresi "Kobilerin Finansman ve Pazarlama Sorunları, 469-476,
<http://iibf.erciyes.edu.tr/kutuphane/petas/petas.php?skip=0&keyword=18810&type=2> (12.5.2009)

BİYOĞRAFI

Volkan İBRİŞİMOĞLU; 1967 yılında doğmuştur. 1985 yılında Kuleli Askeri Lisesi'nden; 1989 yılında Kara Harp Okulu Elektrik-Elektronik Bölümü'nden; 2004 yılında İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nden; 2007 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Programı'ndan; aynı yıl Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası İlişkiler Yüksek Lisans Programı'ndan; 2013 yılında İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Programı'ndan mezun olmuştur. 1990 yılından bu yana pilot olarak çalışmaktadır. İngilizce ve Rusça bilmektedir.

EK 1. ANKET FORMU

	Tamamen Katılıyor	Katılıyor	Kararsız	Katılmıyor	Kesinlikle Katılmıyor
1. Mal/Hizmet üretim ölçeği işletmenin/organizasyonun büyüklüğüne bağlıdır.					
2. Büyüme faaliyetlerinin uygulanması, rekabet üstünlüğü ve piyasa liderliği için gereklidir.					
3. Büyüme veya küçülme kararı verilmeden önce işletme büyüklüğü hakkında bilgi sahibi olmak gereklidir.					
4. Küçülme veya büyüme faaliyetleri süresince, işletme dışından danışmanlık hizmeti ve profesyonel destek alınmalıdır.					
5. Büyüme çalışmalarını eşzamanlı olarak yürütülecek kalite ve kalite kontrol faaliyetleri, işletme içi verimliliği artırır.					
6. İşletmelerde büyüme çalışmalarında özel üretilmiş bilgisayar programları kullanılarak yapılan hesaplamalar ile uygun çözümler üretilebilir.					
7. İşletmelerin büyüme faaliyetleri sahip oldukları pazar paylarını koruma ve genişletme çabalarıyla birlikte yürütülmelidir.					
8. Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler uygun piyasa koşullarında fırsat buldukları ilk anda büyüme faaliyetlerine başlamalıdır.					
9. Piyasada tutunma evresinde olan bir işletme, yatay veya dikey büyüme yöntemleri yerine işletme içi büyüme yöntemlerinden olan pazara nüfuz etme stratejisi uygulamalıdır.					
10. İşletmenin yıllık net kârı, yıllar içinde artan bir grafik çiziyorsa, büyüme çalışmalarına gerek duyulmaz.					
11. Büyüme ve küçülme çalışmalarının getirisi, bu çalışmalara ayrılan bütçe ile doğrusal olarak ilişkilidir.					
12. Otomasyon sistemine geçmiş işletmelerin büyüme veya küçülme süreci, otomasyon sistemine geçmemiş olan işletmelere göre daha kısa sürer.					
13. Sıfır stok düzeyine yakın stok seviyesiyle çalışan bir işletmenin stok envanterine ihtiyacı yoktur.					
14. Büyüme ve küçülme faaliyetlerinden, en geç 2 yıl içinde olumlu veya olumsuz bir sonuç beklenir.					
15. Finansal büyüme için en iyi araç uzun vadeli dış borçlanmadır.					
16. Büyüme ve küçülme faaliyetleri, faaliyet süresince içeriden veya dışarıdan denetlenmelidir.					
17. Büyüme veya küçülme faaliyetine başlamadan önce mutlaka dış çevre analizi yapılmalıdır.					

18.	Küçülme sürecinde işçi çıkartan üretim işletmelerinde, kalan çalışanlarda oluşacak motivasyon bozukluğu, işletme verimliliğinin azalmasına sebep olur.					
19.	Büyüme faaliyetlerinin sonucunun, direkt olarak net kâra yansımaları beklenir.					
20.	Kısa vadeli planlar veya alınacak önlemler için yakın dış çevre analizi yapılmalıdır.					
21.	Küçülme faaliyetlerinin uygulanması, işletmelerin zorlu rekabet koşullarında ayakta kalabilmesi için gereklidir.					
22.	İşletmenin ürününe alternatif olabilecek ikame mallardan kaynaklanan tehdidin çok yüksek boyutta olması, işletmeyi yatay büyümeye teşvik eder.					
23.	Küçülme faaliyetinde, işten çıkarmalar yapılmadan önce iç çevre analizi ve personel değerlendirmesi yapılmalıdır.					
24.	İşletmeler, karar alma sürecini hızlandırmak için, gerekirse kademe azaltma uygulamasından yararlanabilirler.					
25.	Kademe azaltma uygulamalarının yanı sıra dış kaynaklardan yararlanma da etkin bir şekilde kullanılırsa, işçilik maliyetlerinde ciddi bir azalış olur.					
26.	İşletmelerde küçülmenin başlıca nedenleri işletme performansını, faaliyete odaklanma eğilimini ve finansal olanakların değerini artırma ihtiyacıdır.					

- 1 - Tamamen katılıyorum
- 2 - Katılıyorum
- 3 - Kararsızım
- 4 - Katılmıyorum
- 5 - Kesinlikle katılmıyorum

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1. Yaşınız kaçtır?

2. Cinsiyetiniz nedir?

- Erkek : 1
- Kadın : 2

3. Eğitim durumunuz nedir ?

- Lisansüstü : 1
- Üniversite : 2
- Meslek Yüksek Okulu : 3
- Lise : 4

4. İşteki Konumunuz nedir ?

1. Üst Kademe (Müdür, Başkan veya daha üst seviye)
2. Orta Kademe (Şef ,orta kademedeki idareci yetkisindeki personel)
3. İlk Kademe (eleman, uzman, uzman yardımcısı, memur, pilot)

5. Bu iş yerinde kaç yıldır çalışıyorsunuz?

1. 10 yıl ve daha fazla
2. 5-9 yıl
3. 1-4 yıl
4. 1 yıldan az