

KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERDE STRATEJİNİN YERİ VE GELİŞTİRİLMESİ

Gönül BUDAK (*)

ÖZET

Son yıllarda yapılan araştırmalardan öğrenildiğine göre, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOİ), ekonominin temel yapı taşlarından biri olma özelliklerini, yenilik yaratarak sürdürmektedirler. Yapı ve yönetim esneklikleri, çevresel değişmelere daha çabuk uyum sağlamalarını kolaylaştırırken, büyük işletmelerin girmeye çekindikleri çok özel uzmanlık gerektiren alanlarda faaliyet göstermeleriyle büyük bir boşluğu doldurmaktadırlar. Ancak, bu boyuttaki işletmelerin sahip oldukları avantajların yanında bazı dezavantajlarla karşılaşmanın söz konusu olduğu da eklenmelidir. Özellikle büyüme ve gelişme aşamalarında finansal ve yönetimse krizler, önemli çıkmazlar yaratmaktadırlar. Çevreye uyum için "Stratejik Yönetim" in kaçınılmaz bir gereklilik olduğu iş dünyasında KOİ'leri hâlâ sahiplerin yönetmesi, onları yaşamsal tehlikeye düşürebilmekte, giderek bu boyuttaki işletmelerde de profesyonel yönetim önem kazanmaktadır.

GİRİŞ

Ulus ve dünya pazarlarında, giderek artan şiddetteki rekabet, ekonomik ortamda küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin (KOİ) önemini fazlalaştırmaktadır.

(*) Yrd. Doç. Dr., D.E.Ü.İ.B.F. İşletme Bölümü

Bu nedenle KOİ'lerde eskisinden daha yetenekli yöneticilere gereksinim duyulduğu bir gerçektir. Çözülebilecek sorunlara sistematik ve rasyone! yaklaşımlarda bulunmayı reddeden, yürütme ve kontrol işlevlerini yerine getirirken stratejik düşünceden yararlanmayan yönetici, işletme yaşamını tehlikeye sokabilmektedir. KOİ'lerde stratejinin önemini ve yerini vurgulayabilmek için KOİ'lerin analitik bir incelenmesinin yapılması uygun olacaktır.

1- KOİ'LERİN ANALİTİK BİR İNCELEMESİ

KOİ'ler aşağıdaki üstünlüklere sahip oldukları için ekonomide üstünlük kazanmaktadırlar (Horovitz - vd. 1984 : 7) :

1- KOİ'lerin yöneticileri girişimcidir. Cesaretleri, bireysel güçleri ve hayal yetenekleri sayesinde ekonominin ihtiyaç duyduğu (doğal olarak işletmenin de) alanlara yatırım yapabilirler.

2- Esneklik bir yapıya sahiptirler. Bu sayede büyük işletmelere nazaran daha kolay yenilik yapabilirler. Mamul, pazar, üretim yöntemleri gibi farklı alanlarda daha kolay değişime gidebilirler.

3- İşlemsel ve yönetsel harcamaları fazla değildir. Böylece bu harcamaların birim mamul maliyetine ve fiyatına yansımaları düşük düzeyde kalacağından, bu durum, KOİ'lere pazarda önemli avantaj sağlar.

4- Çok özel alanlarda uzmanlaşabilirler. Bu nokta, KOİ'lere büyük üstünlük sağlar ve belirli bir pazar diliminde hakimiyet kurmalarına yardımcı olur. Büyükler, bu alanlara kolay kolay giremezler, çünkü, kitle (yığın) üretimi yaptıklarından özellikle üretimde bulunmaları güçtür.

Ayrıca, teknoloji yaratacak nitelikteki KOİ'lerden bir kısmı, büyük işletmelerin girmeye çekindikleri, yeni alanları işletmecilik dünyasına kazandırır. Bu KOİ, söz konusu alanlarda yeni teknolojileri ortaya çıkararak, mevcut teknik sistemin tamamlanması veya yenilenmesinde önemli bir rolü üstlenirler (OECD, 1982 : 70).

Yukarıda sıralanan olumlu noktalar KOİ'lerde her zaman uyumlu bir şekilde bulunmamaktadır. Bu faktörlerin KOİ'de uyumlaştırılması için personelin onay ve katılımına, büyük işletmelerden daha fazla ihtiyaç duyulur. Çünkü bu boyuttaki bir işletmede çalışan personelin, büyük işletmeye göre daha fazla doyuma gereksindiği bir gerçektir.

Öte yandan, bazı KOİ yöneticileri, tek karar organı olarak öylesine ayrıntıya boğulurlar ki, ayrıntılarla uğraşmaktan, işletmenin geleceği ve gelişmesini düşünmeye zamanları kalmamaktadır. Ayrıca stratejik yönetim işletmedeki bireylerin, örgüte yeterli bağlılığından da sorumludur. İşletme yapısı, kültürü ve bireylerin

KOI, doğal olarak büyüme ve gelişme yolundaki ekonomik ve sosyal birimlerdir. Fakat gerçek yaşamda birçok KOI'nin örgütsel yapı ve boyutunu uzun süre koruduğu ve statik kaldığı, kısacası, büyüyüp, gelişmediği gözlenmektedir. Bu noktada akla iki soruyu getirmektedir :

- Acaba KOI yaptıkları iş açısından büyüklerin tamamlayıcısı olduklarından mı boyutlarını koruyorlar ?, ya da,

- Büyük işletmelerin tatmin edemediği (veya etmesinin yapısal olarak mümkün olmadığı) müşteri ve personelin gereksinmelerini tatmin için mi boyutlarını korumaya (çok özellikli işler için) özen gösteriyorlar ?

Gerçek şu ki, doğan her canlı, benzer gelişimleri göstererek yaşamını sürdüren bir sistemdir. Gelişimin durduğu anda ise, canlı açısından ölüm başlamış demektir. Genel sistem yaklaşımı kuramına göre, işletmeler de yaşayan organizmalardır, o halde canlıdırlar ve yaşamlarını sürdürmeleri gelişmelerine bağlıdır. Buradan hareketle önce genelde işletmenin gelişip büyümesinde yardımcı olacak başarı kriterlerinin neler olduğu saptanmaya çalışılacaktır.

II- İŞLETME BAŞARISINDAKİ TEMEL ETMENLER

İlke olarak gelişen her işletmenin, minimum derecede de olsa aşağıdaki özelliklere sahip olması beklenir (Horovitz, vd. 1984 : 5-6) :

1- Yönetici hedef saptamayı bilir. İşletmenin genel hedefleri nelerdir ? İşletme ne amaçla kurulmuştur ? Kısa dönemli hedefleri nelerdir ?, gibi sorulara doğru yanıtlar vermek gerekir. Tersine bir durumda işletmenin gelişme aşamalarında büyük zorluklarla karşılaşması kaçınılmazdır.

2- İşletmeye ait bir pazar vardır. Pazar, müşteri demektir. Potansiyel durumda bulunsa bile, işletme, sunacağı mal ve hizmetlerle onu kazanabilir veya rakiplerine kaptırabilir.

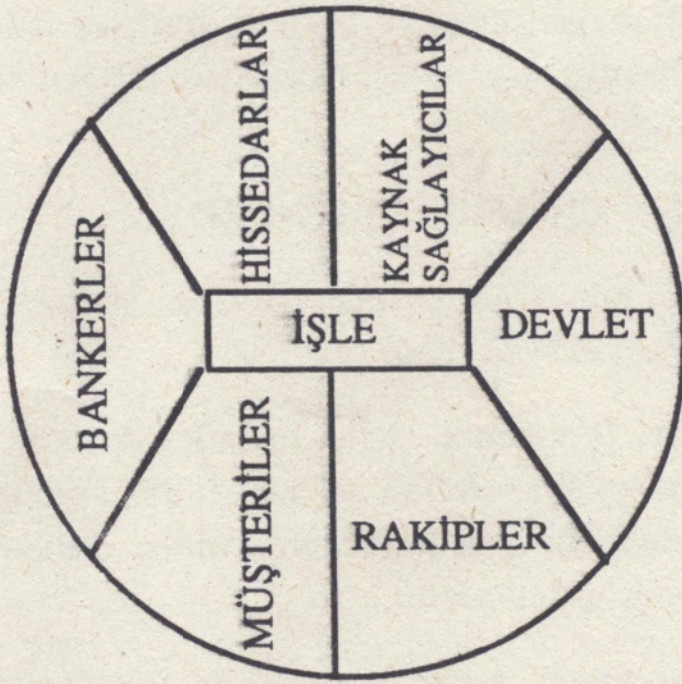
3- İşletme yeni ve orijinal bir şeyler yaratır. Daha önce tıkanıp bilinen bir pazarda faaliyet gösteriyor olsa bile, yeni bir mamul, yeni bir teknoloji, orijinal bir dağıtım yöntemi gibi yeniliklerle, rakiplerini aşarak, onların aleyhine pazar payını genişletebilir.

4-Gelişmeye uyarlanmış yönetim araçları. İşletme açısından sürekli olan her başarı nın gerisinde, yönetim ve organizasyon araçlarına belli oranda hakim olma, önemli oranda rol oynar.

kişi, kuruluşların ve bunların olası tepkilerinin de dikkate alınması gerekmektedir. İşletme, içinde kendisi için gereken yaşam kaynaklarını bulunduran (müşteriler, finansman, teknoloji gibi..), fakat bunun yanında bazen dengesini bozucu etkiler yaratan (rakipler, halk grupları, sendikalar...) çokşekilli (multiforme) bir çevre içinde yaşar. Bununla birlikte işletme, çevre girdabı içindeki pasif bir piyon değildir, kendisini etkileyen her çevresel faktörle birlikte, kendisine çevreyi anlama, tanıma ve onunla uyum sağlıyarak, yaşamını sürdürme imkanını sunan iki yanlı (bilatérale) bir ilişki geliştirebilir (Gélinier. 1986 : 17).

İşletmenin, çevresindeki kişi ve kuruluşların mümkün tepkilerinin yıkıcı etkilerini minimize etmesi beklenmektedir. Bunu da geliştirmeyi başaracağı ve kendisine dengede kalma olanağı sunacak olan ikiyanlı ilişkilerle sağlayabilir.

Çizim 1- İşletmenin beraber çalıştığı kişi ve kuruluşlar



Bu açıdan ele alındığında, yöneticinin kararlarında pek bağımsız olmadığı sonucuna varılabilir. Bu durum özellikle, KOİ için daha geçerlidir. Çünkü, küçüklüğü nedeniyle kuracağı temasların yoğunluğuna bağlı olarak, resmi ilişkilerin yanısıra, gayriresmi ilişkiler önem kazanmış olabilir. Böylece işletme, önemli bir müşteriye ya da dostu kırıyor durumuna düşebilir. Ayrıca ilişkiler, KOİ için büyüklere nazaran daha önemlidir. Çünkü, belirli bir çevrede yaşadığı için, temas halinde bulunduğu kişi ve kuruluş sayısı sınırlıdır.

İşletme başarısındaki temel etmenler aşağıdaki gibi ele alınabilir.

II.1- OLAY VE FIRSATLARI ANALİZ YETENEĞİ

Yönetim süreçlerinde analizler başladığında şu sorular ardarda sıralanmaktadır ; Çalışma alanımız nedir ? Müşterilerimiz kimdir ve kimler olacaktır ? Müşterilerimizin nelere ihtiyacı vardır ? Alım-satım anlaşmaları dahilindeki tutumları nelerdir ? Ne arıyorlar ve bizden ne bekliyorlar ?

Sorular yalın gibi görünseler de, çözüm bulmak için bir takım analizlerin yapılması gerektiği hatırlanmalıdır. Ayrıca işletmenin pazarını korumasıyla ilgili olarak "Bugünkü işimiz ve durumumuz nedir ? " sorusuna bu sayede iyi bir yanıt bulunabilir. Bu yanıtta hareketle "Gelecekteki işimiz ne olacaktır veya olmalıdır ? " sorusuna isabetli yaklaşımlar yapılabilir. Bir yöneticinin başarısını, çevrenin kısıtlarını ve fırsatlarını analiz etme kapasitesi belirler. Bunun yanında işletmenin zayıf ve güçlü yanlarının bilinmesi, faaliyet alanının saptanması açısından da önemlidir.

Çevre ve çevrede firmanın gerçekleştirdiği ilişkiler, firmalar için bir ana yenilikler ve denemeler alanı gibidir. Birçok değişik biçiminin belirlenmesi olanaklıysa da, işletmeler açısından üç strateji saptanabilir, bunlar (Joffre vd. 1985 : 160 - 162) :

1- Bağımsız stratejiler ; bu tür stratejilerin hareket noktası, işletmenin kaynakları ve yetenekleridir. Amaçları ise, belirsizliği azaltarak, çevrenin mamul ve hizmetlere yapacağı bağımsız etkileri araştırmaktır. İşletmede 4 tip bağımsız stratejiden söz edilebilir :

- Birincilerin görevi rekabet dengesinin yerini değiştirip, yeni dengeler araştırmaktır.

-İkinciler ise birincilerin tersine, ticari davranış ve politik davranış eğilimleri arasında tutarlılığı korumayı amaçlarlar.

- Üçüncü grup bağımsız stratejiler ise, halk nezninde işletmenin olumlu bir firma imajı geliştirmesine çalışırlar.

-Sonuncular ise, pazardaki mevcut talebin doğasını değiştirirler.

2- İşbirlikçi stratejiler ; bu tür stratejiler, işletmenin, bir başka kişi veya kuruluşla, işlerinin bir kısmını koordine etmesi temeline dayanırlar.

3-Yer değiştirme stratejileri ; bunlar, yeni bir pazara giriş, mamul çeşitlendirmesi gibi, işletmenin faaliyet alanını değiştirmesini kapsarlar.

II. 2. KÂR

Kâr düzeyi, işletmenin gösterdiği performansın bir sonucudur. Bu nedenle güçlenen bir işletme açısından büyük anlam taşır. Kâr, başarının bir göstergesidir. Başarısızlık halinde yöneticinin şu soruları kendisine sorması gerekir :

- Hedeflerimizi mantıklı ve gerçekçi bir görüşle belirledik mi ?

- Bizim için gerçekten beklenen genişlikte bir pazar mevcut mu ? Pazarla ilişkin bilgilerimiz yeterli mi ?

- Mal ve hizmetlerimiz müşteri gereksinimlerine yanıt verebiliyor mu ?

- Üretim araçları iyi seçildi ve uyarlandı mı?

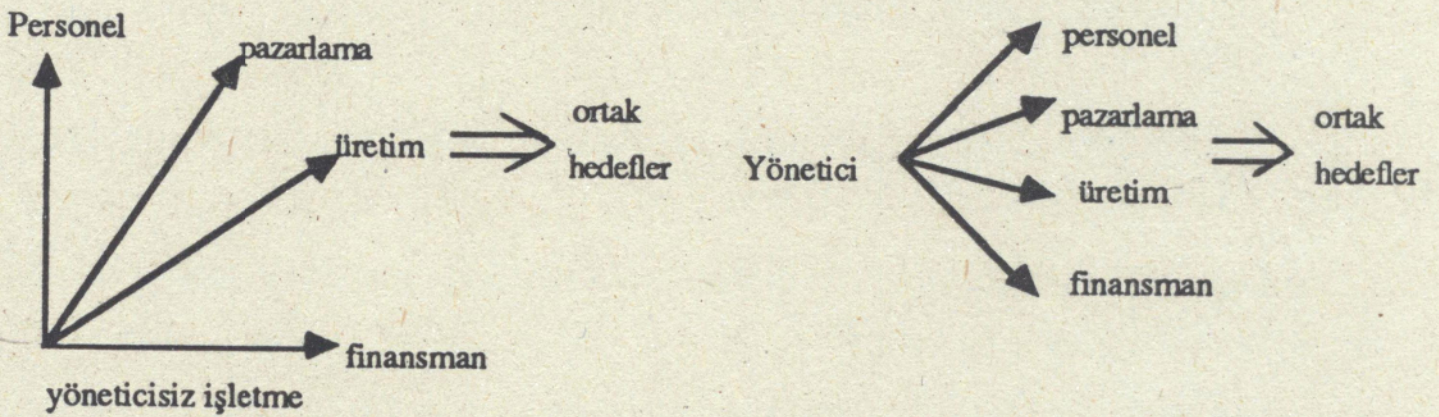
- Hedeflerimizi gerçekleştirecek yeterlikte sermayeye sahip miyiz ?

Bu soruların hepsine " EVET " yanıtının verilmesi halinde ve kontrol edilemeyen dış etkenler düşünülmediğinde işletmenin kâr etmesi, kısaca başarılı olması beklenir.

II. 3 - İŞLETME GÜÇ VE FONKSİYONLARININ UYUMLAŞTIRILMASI

İşletme yöneticisi bir orkestra şefi gibidir. Liderliği altındaki işletme faaliyetlerini uyumlaştırarak, ortak firma hedeflerine yöneltir. Yeni kurulmuş veya yeni bir teknolojiyi uyarlamakta olan KOİ yöneticisinin işletmenin yapısı ile yönetim stili ni uyumlaştırması daha büyük bir önem taşımaktadır (Dussauge. vd. 1987 : 231).

Çizim - 2- Fonksiyonların uyumlaştırılmasında yöneticinin rolü



Yöneticinin görev alanına, örgütteki tüm güçlerin uyumlaştırılması da girmektedir. Otoritesi, örgütlenme ve koordine etme yeteneği ve örgütteki beşeri güçleri motive etme becerisi, iyi bir iletişim düzeninin kurulması gibi faaliyetler yöneticinin uyumlaştırma gücünü belirler.

KOİ'de durum daha zordur, çünkü yaşamını sürdürmesi açısından dış çevrenin tehlike yaratmadığı durumlarda, örgüt içinde, personel çatışmaları, uygunsuz yapılaşma ve finansal güvensizlik işletmenin tutarsızlığı düşmesine yol açabilir. Bu olumsuz etkilere rağmen nasıl oluyor da bazı KOİ'nin yaşamını sürdürüp başarı kazandığı ilginç bir araştırma alanı oluşturabilir (Sallenave, 1984 : 67). Kuşkusuz bu başarıda, yöneticinin işletme güç ve fonksiyonlarını uyumlaştırma yeteneği rol oynamaktadır. KOİ bir yandan, bir teknolojik buluş, bir özel imalât gibi avantajlardan yararlanırken, öte yandan kaliteye ilişkin bir strateji de başarı ve şansını tamamlayan bir etken olarak düşünülebilir (Sallenave. 1984: 67). KOİ'nin yüksek kalitedeki stratejisi özet olarak şu noktaları içermektedir (Sallenave. 1984 : 67 - 68) :

- Yeni bir mamul veya hizmet sayesinde bir pazar fırsatının yaratılması.

- Rekabetin söz konusu olmadığı veya zayıf olduğu bir faaliyet alanının araştırılması. Bu, işletmenin rekabet savaşında kaynaklarını yitirmeksizin faaliyet gösterebileceği bir eylem alanı demektir.

- Stratejinin hedefleri ve araçları arasında bir iç dengenin kurulması.

- Çevresel değişmelere hemen uyabilecek bir örgüt kapasitesine sahip olmak. Bunun anlamı ise, geri bildirimlerle stratejinin gözden geçirilmesi demektir.

Bu kısa açıklamalardan anlaşıldığı üzere işletmenin başarısı genelde :

- Olay ve fırsatları analiz yeteneğine

- Kâr etme gücüne,

- İşletme fonksiyonlarının uyumlaştırılmasına bağlıdır.

P.F. Drucker 'a göre gelişmekte olan bir işletmede aşağıdaki üç faktör güç kazandırıcı niteliktedir (Aktaran Ravel. 1970 : 16) :

- **İdeal işletmenin özelliklerini saptamak.** Bu, işletmeye etkinliğe ulaşmak için izlemesi gereken yolu belirleme olanağını verir.

- **Fırsatları maksimize etmek.** Bu, işletmeye, yarının gerçeklerine uyum sağlama şansını tanır.

- **Kaynakları maksimize etmek.** Bu ise, eylem plânı yaparken, en kârlı alanlara kaynak tahsisini kolaylaştırır.

Her işletmede olduğu gibi KOİ'nin de doğal gelişimi ve yönelimi, büyümedir.

III- KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERDE GELİŞME STRATEJİLERİ

Herhangi bir alana yatırım yapmak veya atılımda bulunmak isteyen KOİ'nin karşılaştığı ilk sorun, gereken finansman gücünün sağlanmasıdır. Zannedildiğinin tersine, küçük işletmelerin sahip oldukları dirilik, dinamizm, hareketlilik ve yüksek kâr oranları gibi kriterler (kredi desteği sağlamak açısından) banka ve bankerler için yeterli değildir. Tersine bu özellikler, küçük işletmelerin dönemsel ve geçici bir avantajdan yararlandığı izlenimini verebilir. Bunun sonucunda KOİ finansman kaynağı bulma güçlükleriyle karşılaşabilir (Ravel. 1970 : 89 - 98).

Görülüyor ki küçüklük, finansal kurumlar açısından bir avantaj değil, aksine risk ve belirsizliğin egemen olduğu bir işletme boyutu olarak değerlendirilmektedir.

Ayrıca yatırım yapma durumundaki KOİ yöneticisinin karşılaştığı diğer sorunlar şöyle sıralanabilir, ilgi çekici olabilecek pazarın teşhisi ve seçimi, çok karmaşık olan ve uzun süre alan, yasal ve idari formaliteler, İşletme yönetimi için gereken teknik ve yönetsel bilgi eksikliği. Bunlara, başarısızlık, risk ve belirsizlik korkuları da eklenebilir.

KOİ yönetici ya da sahipleri bu engelleri giderici uygun iş ortamını yaratmak zorundadırlar.

Tablo 1 - İşletmenin gelişme aşamalarında düşünce zinciri şöyledir

ANA SORUNLAR	SEÇENEKLER
1- İşe başlamak için gereken finansmanı nasıl sağlarım ?	- Kayınbiraderimden veya bankerimden - Bir mülkümü veya evimi ipotek etmek mümkün olabilir mi ?
2- Kurmam gereken ekip kimlerden oluşacaktır ?	- Arkadaşlarım emrim altında çalışmayı kabul edecekler mi ? - Bu işi kurmada aile bireyleri bana karşı mı, yoksa beni onaylıyorları mı ?
3- Kazanma şansın nedir ? - Ticari ağımlı nasıl geliştirebilirim ?	- İlk kayıplarımın neler olabileceğini yeterince iyi öngörüp saptadım mı ? - Satıcıları nasıl saptayabilirim ? Bağımsız durumda mı olsunlar, belli bir ücret karşılığı mı, yoksa komisyonla mı çalıştırayım ?
4- Nasıl örgütlenebilirim ?	- Kısmi çalışma süreli mi, tam çalışma süreli mi ? - Muhasebecimin maliye bilgi düzeyi nedir?
5- Örgütlenmeyi sürdürüyorum.	- Bir kişiden en çok nasıl fayda sağlarım ? Kendisini yetiştirmiş biri mi, iyi eğitim görmüş biri mi ?
6- Rekabet geliyor.....	- Satış yapabilecek miyim ? En iyi olmayı sürdürebilir miyim ?
7- Bilgisayar ?	- Meslektaşlarımın sahip olduklarından daha iyi durumda. - Sanıyorum bazı zorlukları aştım.

8- Evet Şimdi daha iyi gidiyor....

- Tamamen benim için çalışan satıcılarım var.
- Yeni bir yer edindim.

9- Maliyetlerime hakim olacağım.....

- Gerçekten rantabl mıyım ?
- Ne kadar dayanabileceğim ?

10 - Strateji saptamam söz konusu ise?

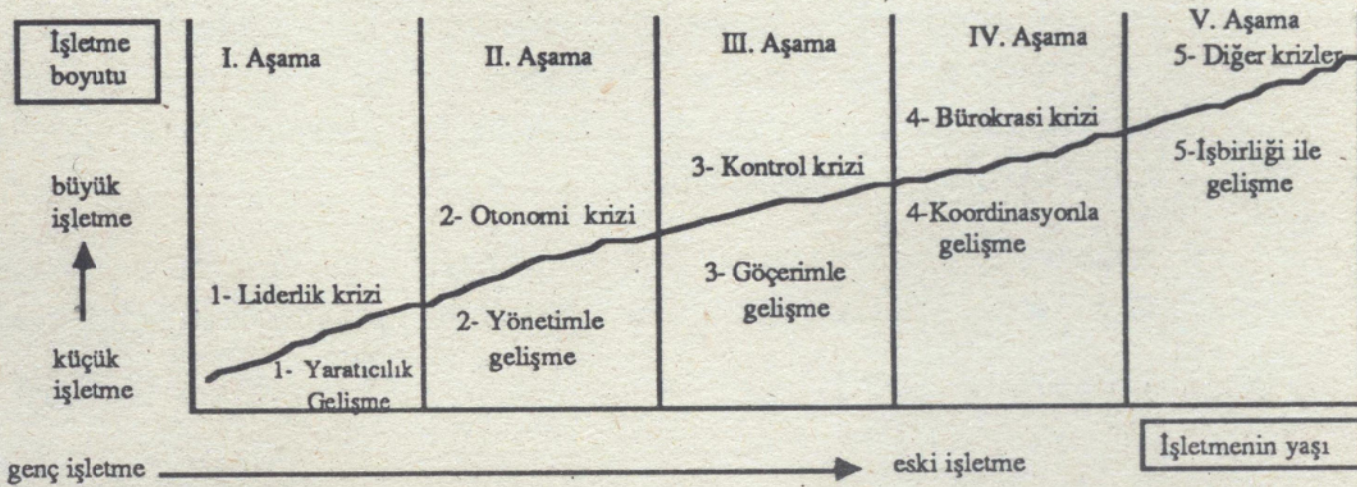
- Büyüyorum, ama durum beni memnun edecek düzeyde mi ?
- İşi bırakıp, herşeyi satayım..
- Başka şirketlerle birleşeyim ama, ana şirket ben olayım...
- Çeşitlendirmeye gideyim, ama emrim altında yetki geçereceğim kimse yok...
- Mamulüme inancım sonsuz, artık satılmasa da farketmez.

Kaynak - J. Horovitz, vd., a.g.e., s : 15.

Yukarıdaki tabloda sorun ve seçenekler biraz karikatürize edilmiş gibi görünüyorsa da, zaman zaman, işletmecilerin kafalarında önemli bir yer kapladığı da kabul edilebilir.

L. Greiner'e göre ise gelişmenin kriz ve aşamaları şöyle gösterilebilir.

Çizim 3 - İşletme gelişmesinde kriz ve aşamalar



Kaynak - L. Greiner, "Evolution and Revolution as Organization Grow", Harward Business Review, July - August 1972., Aktaran, Horovitz, a.g.e., s: 17.

İşletmenin büyüme sürecinde yaşanan yukarıdaki aşamaların şöyle açıklanması olanaklıdır.

I. Aşama, liderlik krizidir. KOİ'de, sahipler genellikle yöneticilik yaptıklarından, bu işletmelerin henüz profesyonel olarak yönetildikleri söylenemez. Ayrıca işin boyutunun küçüklüğü her ne kadar hareket esnekliği sağlıyorsa da, her şeyi bir anda kaybetme riskini de artırır. Çünkü KOİ'nin dayanma gücü zayıftır. Bu nedenle yöneticinin başarısızlık korkusu, yanlış karar ve yönelimlere yol açabilir. Buna, yönetim alanındaki bilgisizliği de eklenince, liderlik krizi doğar. Krizin atlatılması, yöneticinin yaratıcılığına ve iş takip sorumluluğu bağlıdır.

II. Aşama, ise otonomi krizini oluşturur. Bu, yöneticinin gelişmeyle birlikte artan yükü nedeniyle, belirli alanlara otonomi dağıtmasıyla başlar. Otonominin sınırlarının iyi çizilmemesi halinde, karışıklıklar ve yetki çatışmaları sonucunda başarısızlık kaçınılmaz olur. Bu noktanın aşılması, yöneticinin yönetim yeteneklerini kullanmasına bağlıdır.

III. Aşama, kontrol krizidir. Otonomi ile belirli alanlara delegasyon yapılması gerekmiştir. Delegasyonun dozu çok önemlidir. Personelin yeteneklerinin ne altında ne de üzerinde olmalıdır. Unutulmamalıdır ki, "Yetki göçerilir, fakat işin sorumluluğu yöneticide kalır." Bunun anlamı şudur, görevini gerektiği gibi yapmayan kişi, o görevden sorumludur, bunun için cezalandırılabilir. Fakat ekipteki bir kişinin bile görevini aksatması, KOİ'de, işin bütününe daha yaşamsal şekilde etkiliyeceğinden, yöneticinin delege ettiği her işi ayrıca özenle kontrol etmesi gereklidir. Bunun için ise, yeterli bir kontrol istemine gereksinilir.

IV. Aşama, toplantı sayısı artmış, ekiple çalışma oranı yükselmiştir. Genelde ekiple çalışmaya alışmamış personelde (kuralların artması nedeniyle) yorgunluk ve bıkkınlık başgöstermeye başlar. Ne işle özdeşleşme, ne onu başarılı kılma konusunda eski istekleri kalmamıştır. Bu aşamanın aşılması öylesine zordur ki, birçok KOİ yöneticisinin bu aşamayı reddetmesine ve salt bu aşamanın yaratacağı zorluklardan kaçınmak için gelişmeyi frenlediklerine bile rastlanmaktadır. Bürokrasi krizi, işin iyi koordinasyonu ile aşılabılır.

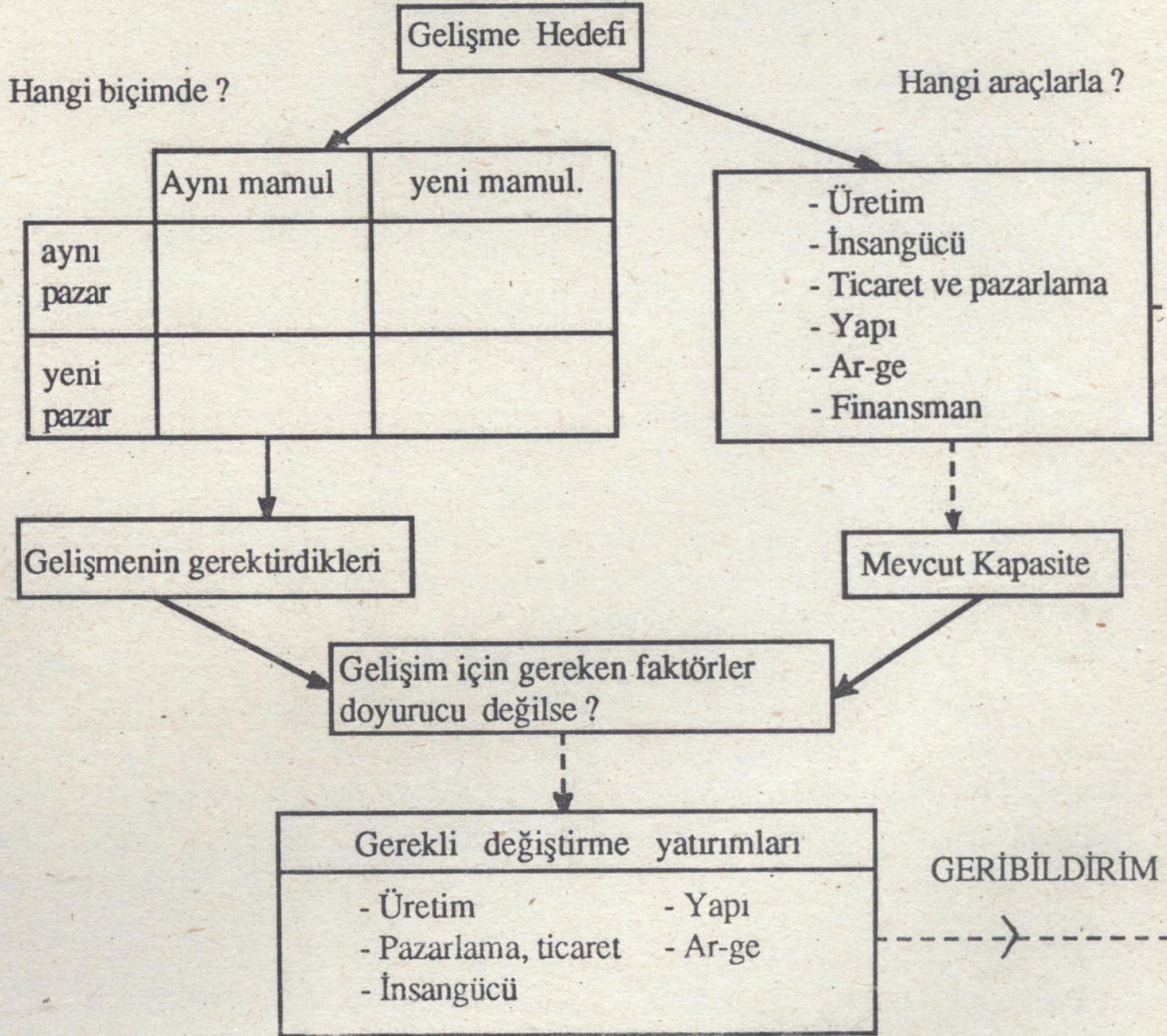
V. Aşama, krizine Greiner bir isim vermemeyi tercih etmiştir. Fakat, burada değişik ve sürpriz etkenler, son krizin işbirliği ile aşılabileceğini belirlemektedir.

III. 1 - KOİ'DE GELİŞME SÜRECİ KARARLARI VE İŞLEVLERİ

Gelişme isteğindeki KOİ, yeni pazar ve mamul fırsatlarını araştırır. Bu araştırma sırasında işletmenin gelişmesi açısından iki tehlikeye dikkat edilmelidir.

- Çevreye uyum sağlayıp sağlayamadığına,
- Önemli örgüt zafiyetlerinden yakınıp, yakınmadığına (Schaer 1985 : 27).

Çizim 4 - KOİ'de stratejik karar aşamaları



Kaynak- J. Horovitz, a.g.e., s : 19

İşletmede bir değişikliğin yapılması kolay değildir. Öncelikle değişimi gerektiren nedenler incelenerek karara varılmalıdır. Eğer söz konusu değişiklikler işletmenin bütününe ilgilendiriyorsa, stratejik niteliklidir ve işletme yaşamı için çok önemlidir.

Strateji oluşturmak için belli aşamalardan geçilir. Bu aşamalar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Horovitz, 1984 : 23) :

1- Nereye kadar gidebileceğiz ?

ÇEVRE

Fırsat ve kısıtlar:

2- Nereye kadar gidebiliriz ?

İŞLETME

Güç ve zayıflıklar

3- Nereye kadar gitmek istiyoruz ?

KARAR VERİCİLER

Değer ve istekler

UYUMLAŞTIRMA

4- Nereye gidiyoruz ?

Yukarıdaki üç sorunun ilgili ögeleri arasında (çevre - işletme- karar vericiler) belli bir uyum varsa, işletmede strateji açısından sorun yoktur, işletme nereye gittiğinin bilincindedir. Değilse, yeni bir stratejinin oluşturulması gerekebilir.

İyi bir stratejinin oluşturulmasında temel koşul, çevre ve işletmenin bilinçli bir şekilde analiz edilmesidir.

III. 2 - ÇEVRE ANALİZİ

Çevre analizinin makro nitelikli olanı, ekonomik teknolojik, politik ve sosyal alanlarda bir inceleme ile başlar. Bu inceleme sayesinde, işletmenin mal ve hizmetlerine talep veya arz etki eden faktörlerin neler olduğu öğrenilir. Çevre analizi yaparken belirli aşamalardan geçilmektedir.

Çizim 5 - Çevre analizinde aşamalar

Makro nitelikler	arz / talep	anahtar faktörler	fırsat ve kısıtlar	başarıyı etkileyen faktörler
Ekonomik	→	← Kaynak sağlayıcı	-----	
Teknolojik	→	← Rakipler	-----	
Politik	→	← Dağıtıcılar	-----	
Sosyal	→	← Müşteriler	-----	
		← Son tüketici	-----	

nen sektörün analizine geçilir.

Tablo 2 - Çevre analizi : içinde bulunulan veya varılmak istenen sektörün analizi

Bu tablo, gelişme koşulları, zorlamalar ve fırsatlar açısından temsilci olabilecek bir sektör hakkında fikir edinebilmek için gereken parametrelerin listesini vermeyi amaçlamaktadır.

I - TALEP :

1- Talebin doğası, malı kullananların tipleri (kim, neden, hangi ihtiyaç için, ne amaçla ?), eğer endüstriyel bir mal söz konusu ise, son tüketicinin kim olduğu sorulur.

2 - Talepteki kararlılık ; mamulün hayat eğrisi, temsilciler, sosyolojik, demografik, teknolojik değişimlerin hayat stilini farklılaştırması.

3- Ödeme kapasiteleri ve araçları, ekonomik yapıya ve endüstriyel yaşama uygun olarak, müşteriye yardım amacıyla krediyle satış kabul edilebilecek mi ?

II - ARZ :

1- Endüstrinin kapasitesi, yayılmak ve gelişmek için gereken zaman, maliyet, bu amaçla fazla kapasiteye eğilim.

2- Teknolojik değişimde perspektifler (maliyetlerde düşüş, materyalde, kaynaklarda ve kullanılan ekipmanda gözlenen değişiklikler, beratlarla korunma isteği...)

3- İşgücü maliyeti, elverişli bir işgücü kitlesi mevcut mu ? Ücretlerin yapısı ve gelişimi, sendikaların istek ve etkileri nelerdir ?

4 - Materyal maliyeti, kaynak sağlayıcılarla ilişkilerin yapısı.

5- Diğer maliyetler, vergiler, finansal yükler.

III- SONUÇLAR

1- Endüstriyel performans, toplam veya bölümsel rantabilite.

2- Fırsat ve kısıtlar, yeni pazar payları, yenilenen mamuller.

3- Başarı sağlamak için düşünülmesi gereken karmaşık faktörler :

SONUÇ : KAZANMAK İÇİN NE YAPMAK GEREKİYOR ?

Değişen ve gelişen bir çevre içinde, işletme göreceli bir durumda yaşamaktadır. "Bu mamulü üretiyoruz. " demek yeterli değildir, önemli olan, " Bu mamulü benzerlerine göre nasıl üretiyoruz ? " sorusunun sorulmasıdır. İşletme, faaliyetlerini sürekli olarak, çevresinde bulunan diğer işletmelerle karşılaştırmak zorundadır. Buradan hareketle, işletmenin, zayıf ve güçlü yanlarını ortaya çıkarabilmek için, söz konusu analizi yapması gerekir.

Tablo 3 - İşletme analizi : güçlü ve zayıf yanlarla özel yeteneklerin belirlenmesi

I - İşletmenin pazar veya pazarlarında müşterileri karşısında durumu :

- 1 - İşletmenin durumu nedir ? Endüstrideki pazar payı, herbir pazar diliminde rakipleri karşısındaki pozisyonunun belirlenmesi.
- 2- Mamuller nasıl keşfedilmiştir ? Göreceli kalitesiyle, teknik gelişmeyle, orijinal dizaynı ile.
- 3- Esas pazarlardaki itibarı, sektör olarak, bölge olarak. Müşteriye bağlılık, müşteri dağılımının yoğunlaşma düzeyinin saptanması.
- 4 - Dağıtım işlemlerinin göreceli maliyeti, pazarlama maliyeti.

II-İşletmenin kaynaklar ve kaynak sağlayıcıları karşısındaki durumu :

- 1 - Hammadde ; girişi, yeri, rezervleri, anahtar durumdaki kaynak sağlayıcılar.
- 2 - İşgücü ; nerede ? Nasıl ? Yetenekleri ? Sendikalarla ilişkileri ?
- 3- Üretim araçlarının göreceli etkinliği ; kapasitesi , donanımın kullanım esnekliği, yeni mamuller, maliyetlere hakimiyet.
- 4- Ar-ge'nin göreceli gücü ; yeni süreçler, yeni mamuller, korumalar.
- 5 - Üretim ve alımların göreceli maliyeti.

III- Rekabet incelemeleri :

- 1-Finansal güç ; bütçeler, borçlanma kapasitesi, mümkün yeni finansal kaynaklar.
- 2 - Yönetimin özellikleri ; müşteriler rakipleri tercih edebilecekleri halde neden bize geliyorlar veya gelecekler ?

III. 4 - STRATEJİNİN ÖGELERİ

1 - Hizmet alanı ve bu alana gösterilen eğilim, stratejinin hareket noktası olmalıdır. Stratejinin ilk elemanı, işletmenin hizmet alanının belirlenmesidir. Bunun için ; "Nasıl bir işletme olmak istiyoruz ? ", "Hangi alanda çalışacağız ? ", soruları sorulur.

2- Pazarlar - mamuller ; pilot bir pazar saptanarak, pazar- mamul ikilisi belirlenmeye çalışılır. Bu nokta, bilhassa girmek istediği pazar dilimini belirlemeye çalışan küçük işletme için çok önemlidir.

3- Gelişme tipi ; bu düzeyde, gelişme için gereken kaynakların yapısı ile kullanılacak araçlar belirlenir ve bunlara nasıl ulaşılacağı araştırılır. Aşağıda sunulan gelişme türünde risk dağıtılmakta, bunun için de işletmeye 16 olanak sunulmaktadır.

		Aynı müşteri grubu		yeni müşteri grubu	
		aynı ihtiyaç	yeni ihtiyaç	aynı ihtiyaç	yeni ihtiyaç
aynı teknoloji	aynı dağıtım kanalları	1	2	3	4
	yeni dağıtım kanalları	5	6	7	8
yeni teknoloji	aynı dağıtım kanalları	9	10	11	12
	yeni dağıtım kanalları	13	14	15	16

Kaynak - J. Horovitz, a.g.e., S : 32.

Hizmet alanının belirlenmesi, mamul - pazar ilişkisinin ortaya konulması ve gelişme tipinin saptanması bir stratejiyi çalıştırmaya yetmez. Bu nokta dikkatten uzak tutulmamalıdır.

4 - Özel yetenekler ; işletme açısından mevcut özelliklerle faaliyetlerin sınırlandırılması düşünülemez. Tabii ki bu durum, büyümek ve etkinliğini arttırmak isteyen işletmeler için geçerlidir.

5- Çalıştırılan sinerjiler (Eren. 1976. 21, 22)

6 - Temel araçlar ; Bir stratejide son olarak temel araçların belirlenmesine geçilir. Bunun için aşağıdaki sorulara yanıt aranması gerekmektedir

- Üretmek ya da gelişmek ?

- Özgün teknolojinin seçimi, işletme ya diğerlerinin yarattıklarını taklit eder veya kendi orijinal teknolojisini yaratır. Burada duyulan endişe, firmanın rakiplerine nazaran üstünlük sağlayabileceği bir ayrıcalığı elde etmekte yatar.

- İşletmenin yerleşimi, bir veya birkaç yeri olabilir. Küçük işletmeler buldukları çevreye çok bağımlıdırlar (devlet teşvikleri, nitelikli işgücü, ortak ulaşım olanakları, sendikalarla ilişkileri nedeniyle).

III. 5 - ÇEVRE - STRATEJİ - ÖRGÜT YAPISI İLİŞKİSİ

Prensip olarak alınacak kararlar, sürekli bir değişikliği getirecekse ve işletmenin bulunduğu çevrede pozisyonunu belirliyecek ya da onu yeni bir çevre içine yerleştirecekse "Stratejik Nitelikli " dirler (Bareyre. 1974 : 164).

Yukarıda ele alınan analizler, stratejik niteliklidir, bu nedenle de önemlidir, fakat yeterli değildir. Çünkü bir endüstriyel projede, güçlerin, olasılıklı etkileşimlerin incelenmesini yapıp, stratejiyi yöneten, bir yöneticiler grubudur. Şu halde projedeki güç ilişkileri ve sonuçta daha cazip hale gelen (kabul edilebilirliği artan) kısımları en iyi şekilde uyumlaştırıp, yeniden formüle edecek olan da, yöneticidir (Martinet. 1984 : 101).

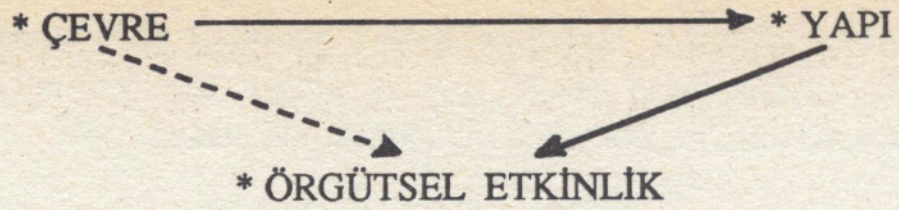
Çevresel değişimler örgüt stratejisini etkilerken örgütsel etkinliğe ulaşmak için sürekli olarak örgütsel yapının da değiştirilmesi, uygun hale getirilmesi gerekebilir. Uygunluğun ölçüsü, istenen davranışların sağlanmasıdır.

Çevre-örgüt-strateji ilişkileriyle ilgili iki dizi çalışma söz konusudur, bunlardan birincisi, iş tarihçileri (Chandler ve Harvard Ekolü), ikincisi ise, olumsal kuramcılar (Lawrence, Lorsch..) tarafından ele alınmıştır(Martinet. 1984 : 102) :

İş tarihçilerinin sonuçları aşağıdaki gibidir :



Olumsal teorikilere göre ise, yapısal değişiklikler, ortamsal değişimlere verilen, merkezi ve uyumlaştırıcı bir yanıtı içerir.



III. 6 - KOİ'DE STRATEJİYE ÖRNEKLER

Birçok KOİ için sadece gelişme bir performans kriteri teşkil etmemektedir. Fakat, büyümeyi sağlamak, yenileşmek, işletme stilleri geliştirmek, kâr ve etkinlik konusundaki kaygılar gelişmeyi otomatik olarak sağlarlar. Bunun içindir ki, gelişmeden söz etmeksizin, stratejiden söz edilemez (Barreyre. 1974 : 174).

Eğer KOİ stratejisini mamul-pazar ikilisi üzerinde yoğunlaştıracaksa, Igor Ansoff'un çizim 6'da işaret ettiği 4 hareket noktasına sahiptir.

Çizim 6- Ansoff'a göre mamul - pazar matrisi

	mamuller	mevcut olanlar	yeni mamuller
pazarlar			
mevcut olanlar		pazara girme ve pazarı geliştirmeye yayılma	mamul gamını yenilemek ve geliştirmek
yeni pazarlar		pazara sürülen yeniliklerin başarısı	pazar- mamul farklılaşması

Kaynak - I. Ansoff, a.g.e.s. : 84

KOİ için aşağıdaki stratejiler örnek olarak verilebilir :

1 - Aynı sektörde yayılma stratejisi ; işletmenin pazar payının artması, değişik kapsamdaki yeniliklerle sonuçlanmaktadır. Firmanın belli bir sektörde yoğunlaştırdığı çabaları klasik uzmanlaşma avantajlarını yaratmaktadır (pazarı iyi tanımak, seri üretim kolaylığı gibi..). Bir başka bakış açısına göre, çabalarını tek sektörde ve tek mamulde yoğunlaştıran işletmenin, çevresel değişimler karşısında dengesini çabuk yitireceğidir.

2- Firma atılımlarının genişletilmesi stratejisi ; yeni ihtiyaçların tatmini için yeni mamullerin yaratılması ve / veya coğrafik farklılaşmayı içerir.

3- Mamul gamının genişletilmesi ; yenilikçi KOİ tarafından uygulanan gelişme stratejilerinden biri de, mevcut pazara bazı mamulleri yenileştirerek sunmaktır. Bu, firmaya pozisyonunu sağlamlaştırma olanağı verir.

4- Mamul - pazar ikilisinin farklılaştırılması stratejisi ; 3'e ayrılır :

- Yatay farklılaşma, işletme için yeni olan pazar bölümleri için saptanan yeni mamullerin üretimini yönetmek. Bunun için işletmenin mevcut teknolojisinden yararlanması söz konusudur.

- Heterojen farklılaşma, ne yeni ve eski mamul hatları arasında tamamlayıcı ilişki, ne de mevcut teknolojiler arasında bağlantı kurmadan, yeni arayışlarla farklılaşmadır.

- Yatay bütünleşme, üçüncü türden bir farklılaşma gibi düşünülebilir.

Bir başka tür strateji de, bir yatırım veya faaliyetten vazgeçmeyi içerir. Strateji sanatı yalnızca makul faaliyetleri elde etme veya yatırımları yapmayı kapsamaz, aynı şekilde, seçenekler arasından ayıklama yapmayı da gerektirir. KOİ için 3 tür vazgeçme kararı söz konusu olabilir :

- Faaliyeti toptan değiştirme,

- Faaliyetlerde kısmısal vazgeçmeler.

- Üretim araçlarının bir kısmına yatırım yapmaktan vazgeçme ya da daha modern sistemlere geçiş için bunları dağıtma.

KOİ'nin gelişmesi için özel koşulları içeren stratejiler, işletme, başka işletmeleri satın alma veya isim değiştirme gibi manevralarla büyüyebilir. Ayrıca KOİ, belirli stratejik hedefleri gerçekleştirmek için, ortak şube veya bir ekonomik çıkar gruplaşmasına gidebilir.

KOİ'nin yenilik konusundaki stratejileri ise 4 başlık altında ele alınabilir :

- Lider olma stratejisi, ar-ge çabaları sayesinde elde edilen çok orijinal yeniliklerle yeni pazarlara açılma söz konusudur.

- Lideri izleme stratejisi, liderin risk ve tehlikeleri karşılama beklenerek yaratılan kâr potansiyelinden yararlanmadır. Bu strateji, araştırma yapmak için gereken kaynaklardan yoksun fakat, hızla atılım yapabilecek bir KOİ için uygundur.

dönemine ulaşmış mamullerde teknik düzeltmeler yaparak bunları kendi müşterilerinin özel gereksinimlerine adapte etmektedir.

- Liderden sonra davranma stratejisi, bu strateji, benzetmek veya kopye etmeyi içerir. Bu stratejiyi uygulayan işletmeler, mamulü daha ucuza elde etmenin yollarını aramak durumundadırlar. Söz konusu strateji, bir yandan ticari ve örgütsel yenilikleri kapsarken, esasen yönetsel etkinliğe büyük ihtiyaç yaratmaktadır (Barreyre. 1974 : 174 - 182).

Sonuç olarak, KOİ'nin çevresel ve örgütsel özellikleri göz önünde tutarak, yukarıdaki bilgiler ışığında özgün stratejilerini belirlemelerinin söz konusu olabileceği söylenebilecektir. Bilimsel temellere dayandıkları ölçüde, tesadüf ve şansa bağlı gelişmelerden kendisini kurtarabilen KOİ'nin daha gerçekçi temeller üzerinde gelişimini sürdüreceği ve dengeli bir büyümeye ulaşabileceği savunulabilir.

LA PLACE ET DEVELOPPEMENT DE LA STRATEGIE DANS LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (PME)

D'après les recherches récentes, à l'heure actuelle, par leur développement perpétuel, les petites et moyennes entreprises (PME) gardent leur importances primordial dans l'économie d'un pays. Elles assument une tâche très importante dans les domaines spéciaux de l'économie où les grandes entreprises n'osent pas pénétrer. Cependant, à coté de leur avantages, elles se heurtent à des difficultés très considérables. Plus particulièrement, au course de leur développement et leur croissance, les PME subissent des crises du financement et du management. Le management des PME par leur propriétaires crée un handicap pour celles - ci, qui devraient envisager le management stratégique.

K A Y N A K Ç A

Ansoff, H. I, La Stratégie du Développement de l'Entreprise, Ed. Hommes et Techniques 1971.

Barreyre, J-P., Stratégie d'Innovation dans PMI, Institut D'administration des Entreprises de Grenoble, Décembre 1974.

Dussanye, P. - vd. , Technologie et Stratégie d'Entreprise, Mc Graw-Hill, Strategie et Management 1987.

Eren, E, İşletme Yönetiminde Stratejik Planlama ve Karşılaştırmalı bir Araştırma, Yayınlanmamış Doçenlik tezi, İstanbul 1976.

Gélinier, O., **Stratégie de l'Entreprise et Motivation des Hommes**, Ed. Hommes et Techniques Paris 1986.

Horovitz, J. - vd. **Stratégie Pour PME**, Stratégie et Mangement, Mc. Graw- Hill. 1984.

Joffre, P. vd., **Stratégie d'Entreprise**, Economica Collection Gestion, 1985.

Martinet, A.C. , **Management Stratégique : Organisation et Politique**, Mc. Graw- Hill, Stratégie et Management 1984.

OECD , **L'Innovation dans Les PME**, Rapports Analytiques Paris 1982.

Ravel de R., **La Croissance de l'Entreprise**, Dunod Economie, Collection la Vie de L'entreprise 1970.

Sallenave, J.P., **Direction Général et Stratégie d'Entreprise**, Les Ed. d'Organisation Paris 1984.

Schaer, J-J., **Le "Check - Up" de la PME**, Les Ed. d'Organisation Paris 1985.