

ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Şile CÖMERTPAY

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE KURUMSAL STRATEJİ
BELİRLEME İÇİN KARAR DESTEK SİSTEMİ

ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI

ADANA, 2006

ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE KURUMSAL STRATEJİ
BELİRLEME İÇİN KARAR DESTEK SİSTEMİ**

Şile CÖMERTPAY
YÜKSEK LİSANS TEZİ
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANA BİLİM DALI

Bu tez .../.../2006 tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri tarafından oy birliği ile kabul edilmiştir.

İmza.....	İmza.....	İmza.....
Yrd. Doç.Dr. Oya H. YÜREGİR	Doç.Dr. Rızvan EROL	Yrd.Doç. Dr. Sami ARICA
DANIŞMAN	ÜYE	ÜYE

Bu Tez Enstitümüz Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalında Hazırlanmıştır.
Kod No:

Prof.Dr.Aziz ERTUNÇ
Enstitü Müdürü
İmza ve Mühür

Bu çalışma Çukurova Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi tarafından desteklenmiştir.

Proje no: MMF 2005 YL 27

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaklardan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak göstermeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanundaki hükümlere tabidir.

ÖZ
YÜKSEK LİSANS TEZİ

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE KURUMSAL STRATEJİ
BELİRLEME İÇİN KARAR DESTEK SİSTEMİ

Şile CÖMERTPAY
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI

Danışman: Yrd.Doç.Dr.Oya H.YÜREGİR

Yıl 2006, 109 Sayfa

Jüri: Yrd.Doç.Dr.Oya H.YÜREGİR

Doç.Dr.Rızvan EROL

Yrd. Doç. Dr. Sami ARICA

Günümüzde, birçok kurumda çok sayıda hedeflerin ve aksiyon planlarının saptanmasına rağmen Stratejik Planlama, kurumlar içerisinde takibi en zor süreç durumundadır. Birçok stratejik karar, karar vericiye kendini kolay yoldan göstermemektedir. Tehditler, fırsatlar, problemler ve çözümleri aslında yöneticilerin kafalarının içindedir.

Yapılan bu çalışmada, KOBİ (Küçük Ve Orta Boy İşletme)’lerin stratejik planlama aşamasında ve strateji geliştirme süreçlerinde kullanabilecekleri ve kendi bilgilerini sürekli olarak güncelleyip yeni raporlar alabilecekleri bir karar destek sistemi elde edilmesi amaçlanmıştır.

İşletmelerin güçlü-zayıf yanları, işletmeyi etkileyebilecek fırsat ve tehditler firmanın amaç ve hedefleri, uzmanların görüşlerinin alındığı anket sonuçları doğrultusunda ilişkilendirilmiş, kullanıcı seçimleri sonucunda işletmelerin detaylı SWOT Analizi raporunu oluşturan ve her bir fırsat ve güçlü yan için öneriler, tehdit ve zayıf yanlar için önlemler sunan bir yazılım geliştirilmiştir.

Bu yazılım SQL8 ve Visual Basic ile geliştirilmiş olup 8 yönetici tarafından geçerliliği test edilmiş ve oldukça tutarlı sonuçlar elde edilmiştir. Ayrıca piyasadaki benzer yazılımlara göre kullanım kolaylığı, amaç ve hedeflerle tutarlılık ve sürekli güncellenebilirlik konusunda oldukça avantajlı olduğu sonucunda ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: SWOT, KOBİ, Strateji, Kantitatif SWOT

ABSTRACT

MS THESIS

A DECISION SUPPORT SYSTEM FOR SMALL MEDIUM SIZED FIRMS FOR DETERMINING CORPORATE STRATEGY
--

Şile CÖMERTPAY

ÇUKUROVA UNIVERSITY

INSTITUTE OF BASIC AND APPLIED SCIENCES

DEPARTMENT OF INDUSTRIAL ENGINEERING

Supervisor: Assist.Prof.Dr Oya H.YÜREGİR

Year 2006, Page 109

Jury: Assistant Prof.Dr.Oya H.YÜREGİR

Associate Prof.Dr.Rızvan EROL

Associate Prof.Dr. Sami ARICA

Although determination of goals and action plans have been carried out by many enterprises, strategic planning is still the hardest process to follow up. Many strategic decisions cannot be pointed out easily by decision-makers. Threats, opportunities, problems and solutions are exist on the minds of managers.

Within this study, a decision support system which can be used not only at the stage of strategic planning and at the processes of strategic development, appropriate for receiving updated reports and can be updated easily by SMEs has been taken as a goal.

The strengths and weakness and the opportunities and threats that may effect the enterprise has been connected with the goals and targets of the enterprise with the help of the questionnaire results derived by the experts comments, and then a software that advises suggestions for any single opportunities and strengths and precautions for any single threats and weaknesses has been developed accordingly.

This software is delevoped using SQL8 and Visiul Basic , its validity is tested by 8 managers and consistent result are seen. And also its user friendly view, easiness of usage, aim and result consistency and also constant update showed that its very advantageous then other applications can be found in the market.

Key Words: SWOT, SME, Strategy, Quantitative SWOT

TEŞEKKÜR

Gerek Yüksek Lisans gerekse çalışmam sırasında bana yön veren ve özveri ile çalışmalarımı değerlendiren danışman hocam Yrd.Doç.Dr. H. Oya YÜREGİR'e, her zaman yanımda olup bana yardımcı olan maddi manevi hiçbir desteğini esirgemeyen aileme, dostlarıma ve her adımda yanımda olan arkadaşım Esin Güler KADAK'a çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	I
ABSTRACT.....	II
TEŞEKKÜR.....	III
İÇİNDEKİLER.....	IV
ÇİZELGELER DİZİNİ.....	VII
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	VIII
KISALTMALAR.....	IX
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problemin Tanımı	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	1
1.3. Araştırmanın Katkıları.....	2
1.4. Araştırmanın Yöntemi	3
1.5. Çalışmanın Önemi	4
1.5.1. KOBİ’lerin Temel Sorunları.....	5
1.5.2. KOBİ’lere Yönelik İstatistikler	6
1.6. Çalışmanın Planı.....	6
2. ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR.....	8
3. STRATEJİK PLANLAMA TEKNİKLERİ	13
3.1. Stratejik Planlama.....	13
3.1.1. Stratejik Planlamada Temel Adımlar.....	13
3.1.2. SWOT Analizi.....	14
i. Kuruluş İçi Durum Analizi.....	16
ii. Çevresel Durum Analizi.....	17
3.2 Stratejik Yönetim	18
3.2.1. SWOT Analizi	19
i. Fırsat.....	19
ii. Üstünlük.....	20
iii. Tehdit	21
iv. Zayıflık	22
v. SWOT Matrisi.....	22

vi	Daha Önce Geliştirilen SWOT Analizi Yazılımları.....	26
	(1) SWOT Expert Yazılımı.....	26
	(2) Marketing Power-Marketing SWOT Analysis Yazılımı.....	27
	(3) Power Marketing Analyser Yazılımı.....	27
	(4) Strategic Advantage Yazılımı.....	28
3.2.2.	Q-Sort Analizi.....	28
3.2.3.	Senaryo Analizi.....	28
3.2.4.	Porter Analizi.....	28
3.2.5.	Vizyon/Misyon Bildirileri.....	29
3.2.6.	Misyon Bildirimi.....	29
3.2.7.	Vizyon Bildirimi.....	30
3.2.8.	Arama Konferansı.....	31
3.2.9.	Delphi Tekniği.....	32
3.2.10.	Nominal Grup Tekniği.....	32
3.2.11.	Çoklu Oylama.....	32
3.2.12.	Açık Grup Tartışmaları.....	33
3.2.13.	Fayda – Maliyet Analizi.....	33
3.2.14.	Risk Analizi.....	33
3.2.15.	Portföy Analizleri.....	33
i.	Boston Danışma Grubu (BDG) İş Birimleri Portföy Yönetim Matrisi.....	34
ii.	Hofer : İş Birimleri Portföy Yönetim Matrisi.....	35
iii.	Yönlendirici Politika Matrisi (YPM)	36
iv.	Rowe Modeli.....	37
4.	KARAR DESTEK SİSTEMLERİ.....	39
4.1.	Bilgi Tabanlı Karar Destek Sistemleri.....	44
5.	MATERYAL VE METOT.....	47
5.1.	Materyal.....	47
5.2.	Metot.....	47
5.2.1.	Giriş.....	47
5.2.2.	Neden Visual Basic Programlama Dili?	48

5.2.3. Neden SQL Server.....	49
5.2.4. Yazılımın Akış Şeması	49
6. BULGULAR VE TARTIŞMA.....	53
6.1. Yazılımda Kalite.....	53
6.1.1. Maccall Kalite Modeli.....	53
6.1.2. SWOT Analizi Yazılımlarının Kritik Başarı Faktörleri ve Performans Ölçütleri.....	54
6.2. Geliştirilen Yazılım.....	56
6.2.1. Yönetici Arayüzü.....	56
i. Sistem Yöneticisinin Veri Girişi.....	56
ii. Amaçların Tanımı.....	56
iii. Fonksiyonların Tanımı.....	59
iv. Durumların (Kriterlerin)Tanımı.....	60
v. Durumlara Göre Önlem Tanımı.....	61
6.2.2. Kullanıcı Arayüzü.....	63
i. Amaç ve Değer Seçimi.....	63
ii. Fonksiyon ve Durumlara Göre Değerlendirme.....	64
iii. Performans-Önem Matrisi.....	65
iv. Olası Fırsat ve Tehditlerin Tanımlanması.....	67
6.2.3.. Matrislerin Hesaplama Mekanizması.....	72
6.3 Yazılımın Uygulanması.....	74
6.4. Yazılımın Kritik Başarı Faktörleri ve Performans Ölçütleri ile Uyumu.....	77
6.5. Yazılımın Değerlendirilmesi.....	79
6.5.1. Yazılımın Zayıf Yanları.....	80
6.5.2. Yazılımın Güçlü Yanları.....	81
7. SONUÇLAR ve ÖNERİLER.....	82
7.1. Sonuçlar.....	82
7.2. Öneriler.....	84
KAYNAKLAR.....	86
ÖZGEÇMİŞ.....	90
EKLER.....	91

ÇİZELGELER DİZİNİ

Çizelge 1.1. Türkiye’deki KOBİ’lerde SWOT Analizi Kullanım İstatistikleri.....	6
Çizelge 3.1. SWOT Analizi.....	14
Çizelge 3.2. Stratejik Planlamada Süreçler.....	15
Çizelge 3.3. SWOT Matrisi.....	24
Çizelge 6.1. Kritik Başarı Faktörleri’nin Mccal Kalite Kriterleri ile Karşılaştırılması.....	55
Çizelge 6.2. Amaç ve Değerlere Yönelik Standart Sapmalar.....	58
Çizelge 6.3. Anketlerin Standart Sapması	59
Çizelge 6.4. Olası Fırsat ve Tehditler.....	68
Çizelge 6.5. Performans-Önem Matrisi Hesaplama Mekanizması.....	72
Çizelge 6.6. Dış Faktörlerin Olasılık Matrisi Hesaplama Mekanizması.....	73
Çizelge 6.7. İlk 5 Soruya Gelen Anket Yanıtları.....	76
Çizelge 6.8. 6. Soruya Gelen Anket Yanıtları.....	77
Çizelge 6.9 7. Soruya Gelen Anket Yanıtları.....	77
Çizelge.6.10. Kritik Başarı Faktörleri ve Performans Ölçütlerinin Değerlendirilmesi.....	78
Çizelge 6.11. Yazılımların Değerlendirilmesi.....	80

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 3. 1. Çevre Analizinin İşletme Stratejisiyle İlişkisi.....	18
Şekil 3.2 BDG İş Birimleri Portföy Yönetim Matrisi- 1.....	34
Şekil 3. 3 BDG İş Birimleri Portföy Yönetim Matrisi- 2.....	35
Şekil 3.4 Hofer İş Birimleri Yönetim Matrisi.....	35
Şekil 3.5 Yönlendirici Politika Matrisi-1	36
Şekil 3.6 Yönlendirici Politika Matrisi-2	37
Şekil 3.7 Yönlendirici Politika Matrisi-3	37
Şekil 3.8'de Rowe Modeli	38
Şekil 5.1. Yazılımın Akış Şeması.....	50
Şekil 5.2. Performans Önem Matrisi.....	51
Şekil 5.3. Dış Faktörlerin Olasılık Matrisi	52
Şekil 6.1. Yönetim Menüsü.....	56
Şekil 6.2. Amaç Tanımları.....	57
Şekil 6.3. Fonksiyon Tanımları.....	60
Şekil 6.4. Fonksiyonlara Göre Durum Tanımları.....	61
Şekil 6.5. Durumlara Göre Önlem Tanımları.....	62
Şekil 6.6. Durumlara Göre Öneri Tanımları.....	63
Şekil 6.7. Amaç Değer Seçimi.....	64
Şekil 6.8. Fonksiyon ve Durumlara Göre Değerlendirme.....	65
Şekil 6.9. Performans Önem Matrisi.....	66
Şekil 6.10. Zayıf Yanlar İçin Önlemler.....	66
Şekil 6.11. Güçlü Yanlar İçin Öneriler.....	67
Şekil 6.12. Fırsat ve Tehdit Değerlendirme.....	69
Şekil 6.13. Dış Faktörlerin Olasılık Matrisi.....	70
Şekil 6.14. SWOT Analiz Raporu.....	71
Şekil 6.15. Karar Destek Sistemi'nin Yapısı.....	74
Şekil 6.16. SQL'de Tasarlanan Veritabanı Yapısı	75

KISALTMALAR

BCG :	Boston Consulting Group
BDG:	Boston Danışma Grubu
KDS :	Karar Destek Sistemleri
KOBİ :	Küçük ve Orta Boy İşletme
KOSGEB:	Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi
MCDS:	Multi Criteria Decision Support Systems (Çok Kriterli Karar Destek Sistemleri)
SQL :	Structured Query Language
SWOT :	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats
TSE:	Türk Standartları Enstitüsü
YPM :	Yönlendirici Politika Matrisi

1. GİRİŞ

1.1. Problemin Tanımı

Günümüzde, birçok kurumda çok sayıda veri analizi yapılmasına, hedeflerin ve aksiyon planlarının saptanmasına rağmen Stratejik Planlama, kurumlar içerisinde takibi en zor süreç durumundadır. Değişen dış koşullar doğrultusunda temkinli davranmaya çalışan yöneticiler tarafından alınan yanlış kararlar, eleman sirkülasyonu, strateji uzmanlarının kurum içinde istihdam edilmemesi, firmanın özelliklerinin objektif olarak değerlendirilmeden ele alınması ve analizlerin verimine yeterince inanılmaması gibi nedenlerden dolayı özellikle küçük ve orta boy işletmelerde Stratejik Planlama organizasyonel anlamda hak ettiği konumu alamamıştır.

Bilindiği gibi Stratejik Planlamada en sık kullanılan analiz yöntemi SWOT Analizi'dir. Ancak SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats) Analizi'nin ülkemizdeki kullanım istatistiklerini incelendiğinde, 37059 işletmeden sadece %17.22'sinin SWOT Analizi Yönetimi'ni uyguladığı, diğer firmaların ise Stratejik Analiz anlamında herhangi bir faaliyette bulunmadığı KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi) tarafından yayınlar ile açıklanmıştır.

Piyasada var olan stratejik analiz araçları ve yazılımları, daha çok İngilizce kaynaklarla yayınlanmıştır. Türkçe olarak analiz yöntemleri tanımlansa bile kullanıcıya yol gösterecek ve kurumunu değerlendirmesini sağlayacak herhangi bir yazılım mevcut değildir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Birçok stratejik karar, karar vericiye kendini kolay yoldan göstermemektedir. Tehditler, fırsatlar, problemler ve çözümleri aslında yöneticilerin kafalarının içindedir (Barr ve diğerleri, 1992).

Stratejik planlama uygulamalarında yöneticiler stratejik tartışmaların yapıldığı ortamlarda oldukça etkin ve katılımcı olmalıdırlar. Stratejik senaryoların oluşturulmasında üst yöneticilerin etkin katılımının sağlanması, geleceğin kontrol ve yönetilmesinde oldukça gereklidir. Yöneticiler daha çok kısa dönemli ve günlük işlerle ilgilendiklerinden, geleceğin şekillendirilmesinde yöneticilerin bir araya getirilmesi oldukça zahmetli ve zaman alıcı bir süreçtir. Birçok stratejik planlama uygulamaları yoğun iş temposu olan yöneticilerin ilgisini bu yüzden çekememektedir. Karmaşık tahmin yöntemleri, finansal modeller ve ekonomik senaryo kurma modelleri ana sistemin belirli bölümlerine odaklandığından, ilgili yöneticiye ya çok teknik ya da yetersiz gelmektedir. Aslında amaç; yöneticinin bilgi ve deneyimi ile uzman kişilerin sayısal çözüm yöntemlerinin birleştirildiği etkin yöntemleri kullanmak olmalıdır (Raimond ve diğerleri 1986; Eden 1990).

Yapılan bu çalışmada amaç, KOBİ'lerin (Küçük ve Orta Boy İşletme) stratejik planlama aşamasında ve strateji geliştirme süreçlerinde kullanabilecekleri, ve kendi bilgilerini sürekli olarak güncelleyip yeni raporlar alabilecekleri bir karar destek sistemi elde etmektir.

1.3. Araştırmanın Katkıları

Yapılan araştırma sonucunda daha çok küçük ve orta boy işletmelerin kullanımına yönelik aşağıdaki niteliklerde bir yazılım oluşturulması amaçlanmaktadır:

- § Türkiye’de ilk defa sunulacak olan Türkçe bir SWOT Analizi yazılımı,
- § Aynı kurumdan birden fazla kişinin yanıtının değerlendirilmesi sonucunda objektif raporlara ulaşım imkânı ,
- § Kolaylıkla anlaşılabilen kullanıcı dostu bir arayüz,
- § Uzman görüşleri doğrultusunda ağırlıklandırılmış hedef ve amaçlar sayesinde oldukça tutarlı sonuçlar veren SWOT Raporu,
- § Kullanıcıların görüşleri ve eklemeleri sonucunda sürekli güncellenebilen faktörler ve değişkenler,
- § Her bir tehdit için yazılım tarafından otomatik olarak sunulan önlemler,

- § Her bir zayıf yan için yazılım tarafından otomatik olarak sunulan önlemler,
- § Her bir güçlü yan yazılım tarafından otomatik olarak sunulan öneriler,
- § Her bir güçlü yan yazılım tarafından otomatik olarak sunulan öneriler,
- § SWOT Analizinin kantitatif bir şekilde ele alınmasını destekleyen yeni bir algoritma ve yaklaşım,
- § Türkiye’deki KOBİ’lerin danışmanlık firmalarına ya da SWOT Analizi yazılımlarına ödemeleri gereken maliyetin ortadan kalkması.

Bu araştırmada KOSGEB ve TSE’deki (Türk Standartları Enstitüsü) uzmanlardan ve 2 firmanın Genel Müdürlerinden destek alınmıştır. Araştırma sonucunda bu kurumlar, firmaları yazılım doğrultusunda yönlendirecek olup, Stratejik Planlama yöntemlerinin kullanımının artması ve yazılımın ülke kalkınmasına fayda sağlaması amaçlanmıştır.

1.4. Araştırmanın Yöntemi

Yapılan çalışma yedi aşamadan oluşmuştur:

1. Çalışma ile ilgili literatürün belirlenmesi ve taranması ile konunun kavramsal ve deneysel olarak çok boyutlu değerlendirilmesi,
2. Kullanılacak yöntemin seçimi ve Kritik Başarı Faktörlerinin ve performans ölçütlerinin saptanması,
3. Kullanılacak yöntemin mekanizmasının tanımlanması,
4. Yazılımın akış şemalarının oluşturulması,
5. Yazılımda kullanılacak alanların uzmanlarca ağırlıklandırılması,
6. Belirlenen bu bilgiler ışığında karar destek sisteminin SQL (Structured Query Language) ve Visual Basic ile yazılması ve İnternet ortamında yayınlanması,
7. Seçilen kurumlarda Karar Destek Sistemi’nin uygulanması ve görüşlerin değerlendirilmesi.

Aşağıda bu aşamalar ile ilgili detaylı bilgiler verilmektedir:

1. Çalışmaya öncelikle stratejik planlama sürecinde yapılan çalışmaların incelenmesi ile başlanmış, karar destek sistemlerine yönelik literatür çalışmaları yapılmış ve elde edilen bilgiler derlenerek sunulmuştur.
2. Stratejik planlama süreci içinde kullanılan yöntemler incelenmiştir. Burada en öne çıkan yöntemin SWOT Analizi olduğuna uzman görüşleri ve literatürdeki bilgiler doğrultusunda karar verilmiştir.
Stratejik Planlama sürecinde SWOT Analizi'nin yeri ve önemi araştırılmıştır. Piyasadaki mevcut Stratejik Planlama yazılımları incelenmiş ve SWOT Analizi üzerine detaylı yazılım araştırması yapılmıştır.
3. SWOT Analizine ve Stratejik Planlama süreci içindeki birleştiriciliğine yönelik olarak geliştirilen mevcut metodolojiler incelenmiş, eksikler ortaya konarak yeni bir modelin geliştirilmesi sağlanmıştır.
4. Geliştirilen yeni metodolojinin akış şeması çıkartılmış, bu şemalar üzerinde tutarlılık gözden geçirmesi yapılmış ve taslak halde uygulamalar başlamıştır.
5. Bilimsel kaynaklar ve mevcut uygulamalar ışığında, yazılımda kullanıcıya sunulacak olan amaç ve değerler, fonksiyonlar, durumlar ve dış faktörler belirlenmiş, gerek bunların yazılım içinde yer almasının gerekliliği, gerekse ilişkisel bağlantıların ve puanlamaların yapılabilmesi için uzmanlara sunulmuş ve görüşler doğrultusunda gerekli bulunan ekleme-çıkarmalar yapılmış, her bir amaç ve değer, fonksiyon ve durumlara göre ağırlıklandırılmıştır.
6. Çizilen akış şemaları ve oluşturulan ağırlıklandırma sistemleri doğrultusunda yazılım Visual Basic ile yazılmış ve SQL veritabanı ile bağlantı kurularak İnternet ortamına taşınmıştır.
7. Tamamlanan yazılım küçük ve orta boy işletmelerde farklı organizasyonel konumdaki kişilere uygulatılmış ve sonuçlar sunulmuştur.

1.5. Çalışmanın Önemi

Ülkemizin değişken koşulları içerisinde işletmeler ayakta kalmak için çok büyük mücadele vermektedir. Tüketicinin değişen ve gelişen ihtiyaçlarına

yanıt verme çabasının yanı sıra, değişen dış koşullara adapte olabilmek için işletmelerin çok daha doğru kararlar alabilmeleri, istikrarlı bir şekilde piyasada ayakta durabilmeleri ve hepsinden önemlisi kendi içlerindeki geleceği yönetebilmeleri gerekmektedir.

Ülkemizdeki işletmelerin büyük çoğunluğunu KOBİ'ler oluşturmaktadır. KOBİ'lerde yapıları itibarıyla uzun vadeli planlama yapılamamakta ve genelde bir planlama uzmanı da istihdam edilemeyebilmektedir. Planlamayı genelde işletme sahibi ve ortaklar yapmaktadır. Burada, işletme sahibi veya ortakların örgütsel planları hazırlarken temel istatistikî metotlara değil de, sezgiye dayanarak planlama yoluna gitmeleri önemli bir dezavantajdır. İşletme sahibi ve ortakları yeterli eğitim almamış olmaları ve yalnızca tahmin ve sezgi yoluyla planlamaya gitmeye çalışmalarıyla, hata payı gittikçe artan bir karar alma işleminde bulunabilmektedirler. Bu nedenle KOBİ'lerde planlama yapılırken, çok dikkatli olunmalı ve gelişen ortamlara göre planlar gözden geçirilip, gerekli düzeltmeler yapılabilmelidir (Alpugan ve Müftüoğlu, 1991).

1.5.1. KOBİ'lerin Temel Sorunları

KOBİ sahip, ortak ve/veya yöneticileri planlama aşamasında, aşağıda sıralanan türden çeşitli sorunlar ile karşı karşıya kalabilmektedirler.

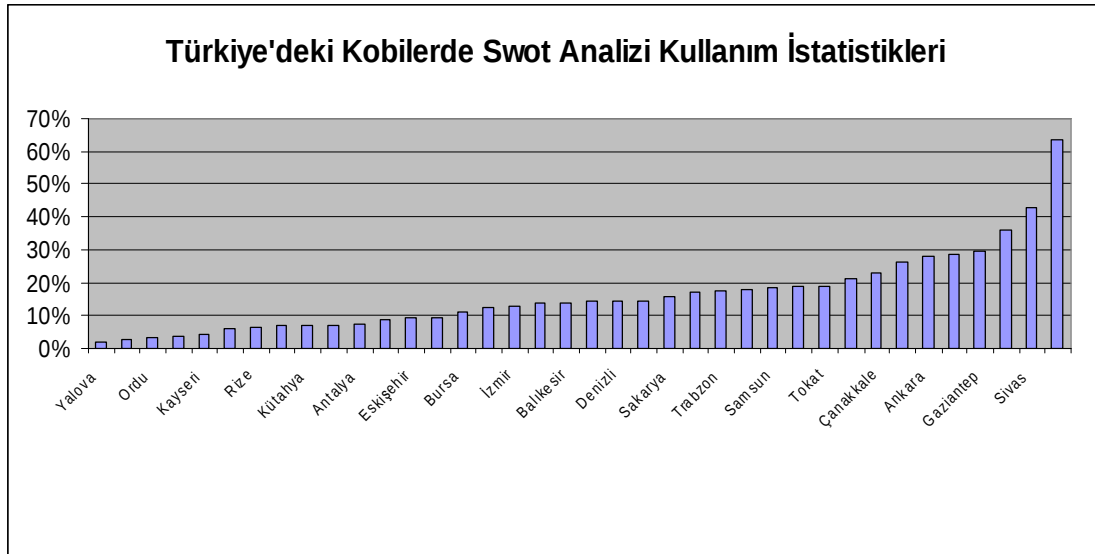
- § Amaç veya amaçlar dizisinin belirlenmemesi,
- § Amaçlara ulaştırmayı kolaylaştırıcı veya sınırlayıcı faktörlerin yeterince analiz edilmemesi,
- § Alternatif planlar geliştirilmemesi
- § Alternatif planların karşılaştırılmasında yetersiz kalınması,
- § En uygun seçeneğin belirlenmesinde bilimsel ilkelerden çok şahsi yetenek veya deneyimlere güvenilmesi,
- § Planların uygulanmasında astların göz ardı edilmesi veya tam katılımlarının sağlanamaması.

1.5.2. KOBİ'lere Yönelik İstatistikler

KOSGEB, küçük ve orta boy işletmelere destek vermek ve onların kalkınmalarına yönelik destek vermek amacı ile kurulmuş, devlete bağlı bir kurumdur. Küçük ve orta boy işletmeler, KOSGEB'den maddi hibe ya da destek alabilmek için kurumu tanıtıcı bir anket doldurulmaktadır. Bu ankette yanıtlamış oldukları “İşletmenizde SWOT Analizi uyguluyor musunuz?” sorusunda Türkiye'deki çeşitli illerden toplanan veriler doğrultusunda hazırlanmış istatistikler EK-1 'de sunulmuştur.

EK-1'deki veriler ışığında illere yönelik SWOT Analizi Kullanım yüzdeleri Çizelge 1.1 ile özetlenebilmektedir:

Çizelge 1.1. Türkiye'deki KOBİ'lerde SWOT Analizi Kullanım İstatistikleri



1.6. Çalışmanın Planı

Bu çalışmada ele alınan konular sırası ile şu bölümlerde ele alınmıştır: 2. bölümde faydalanan bilimsel çalışmalara yer verilmiştir. 3. Bölümde “Stratejik Planlama Teknikleri” , 4. Bölümde “ Karar Destek Sistemleri” anlatılmıştır. SWOT Analizi'nin Kritik Başarı Faktörleri ve Performans Ölçütlerine “Materyal ve Metot”

bölümünde yer verilmiştir. “Bulgular ve Tartışma” bölümünde ise, çalışma sonucunda ortaya konan Karar Destek Sistemi ve beklentileri ne kadar karşıladığına yönelik bilgilere yer verilmiştir. Sonuçlar ve Öneriler bölümünde de çalışmanın sonuçları belirtilmiş ve daha sonra yapılacak çalışmalar ile ilgili önerilerde bulunulmuştur.

2. ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR

SWOT Analizi, Stratejik Planlama ve Organizasyonel problemlerin çözümünde uzun zamandır kullanılmakta ve çok yaygın bir yöntem olmasına rağmen birçok kaynakta, farklı kişiler tarafından geliştirildiği iddia edilmektedir.

Haberberg (2000)'a göre Harvard Business School, SWOT analizini 1960'lardan bu yana kullanmaktadır. Buna zıt bir görüş olarak da Turner (2002), ilk olarak bu kavramı Ansoff (1987)'un kullandığını savunmaktadır.

SWOT Analizi ilk olarak, Weilrich tarafından, Long Range Planning'de çıkan makalesinde ortaya atılmıştır. Makale hayli ilgi görmüş ve günümüzde de hala kullanılmaktadır (Hamidoğlu 2002).

Zıt bir görüş olarak SWOT analizinin dikkate değer bir kısmını Humphrey öne sürmüştür. Standford Araştırma Enstitüsü'nde 1960-1970 yılları arasında kurumsal planlamanın neden başarısız olduğu sorusuna yanıt olarak geliştirilmiştir. Bu hatanın çözümüne yönelik fon ise o dönemin Fortune 500 şirketleri arasından sağlanmıştır. Araştırma takımı, Marion Doshier, Dr. Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert Stewart ve Birger Lie'den oluşmuştur (Chapman, 2006).

İlk olarak 1949'da Dupont tarafından ortaya konulan kurumsal planlama eğilimi doğrultusunda 1960'larda Amerika'daki ve Avrupa'daki Fortune 500'ün içinde yer alan birçok şirket Kurumsal Planlama Müdürleri istihdam emiş, ancak uzun dönemli planlamaya yapılan ciddi sonuçlar yanlış kararlar ve geri dönmeyen yatırımlar ile kötü sonuçlar vermiştir (Chapman, 2006).

Yapılan kapsamlı araştırmalar sonucunda, kurumsal planlamacıların yapmış oldukları uzun dönemli planlara, kurumda çalışan diğer ekiplerin de katılması gerektiği öne sürülmüş ve bu bağlantının kurulabilmesi için 1960'larda Robert F. Stewart, yönetim değişikliğinden ve stratejik kararlara operasyonel yöneticilerin katılmasının gerekliliğinden yola çıkarak başlamış olduğu çalışmaları 1969 yılında 1100 şirket ile görüşme, 250 soruluk bir anketin uygulanması ve 5000 yönetici ile görüşme vasıtası ile sonuçlanmıştır. Ortaya çıkan veriler doğrultusunda planlama sürecinin adımları aşağıda listelenmiştir (Chapman, 2006):

1. Değerler
2. Ölçümlemek
3. Motivasyon
4. Araştırma
5. Seçim
6. Programlama
7. Harekete geçme
8. İzleme ve 1, 2 ve 3. adımları yineleme

Ayrıca araştırma sonucunda Humphrey, SWOT analizine bir çatı oluşturabilmesi ve gruplar halinde harekete geçirilebilmesi için altı temel kategori belirlemiştir (Chapman, 2006):

1. Ürün (ne satıyoruz?)
2. Süreç (Nasıl satıyoruz?)
3. Müşteri (Kime satıyoruz?)
4. Dağıtım (Müşterilere nasıl ulaşıyoruz?)
5. Finans (Fiyatlar, maliyetler ve yatırımlar neler?)
6. Yönetim (Tüm bunları nasıl yönetiyoruz?)

Bu sınıflandırma ile daha ölçülebilir ve sayısal hale getirilebilir, fonksiyon bazlı daha rahat paylaştırılabilir, eyleme dönüştürülebilir ve yönetilebilir bir analiz yapılabildiği ortaya atılmış ve SWOT kelime olarak ortaya atılmıştır (Chapman, 2006):

- § Strengths-güçlü yanlar (oluştur, inşa et ve yükselt)
- § Opportunities- fırsatlar (önceliklendir ve optimize et)
- § Weaknesses- zayıf yanlar (çare bul veya bırak),
- § Threats –tehditler (sayaç)

Weihrich (1982), SWOT Analizi'ne yeni bir yaklaşım geliştirip SWOT Matrisi'ni oluşturmuş, S/O, S/T, W/O, W/T kıyaslamalarını getirip SWOT Analizine yeni bir boyut kazandırmıştır.

1998 yılında, SWOT Analizine benzer bir alternatif olarak Space Matrix Modeli geliştirilmiştir. Space Matrix, organizasyonun rekabetçi yapısını analiz etmek için uygulamaya alınmış bir matristir. İki iç ve iki dış analiz kriterini kullanarak

yapılmaktadır. İçsel anlamda organizasyonun finansal başarısını ve rekabetçi avantajlarını, dış çevrenin de endüstriyel gücünü ve çevresel stabilitesini değerlendirir. Analiz sonucunda işletmenin rekabetçi yapısını genel olarak agresif, rekabetçi, tutucu ya da savunmacı grubunda değerlendirmektedir (Rudder&Louv, 1998).

1999 yılında Finlandiyalı araştırmacılar, SWOT Analizini daha ölçülebilir hale getirebilmek için Analitik Hiyerarşi Prosesi metodunu kullanmışlardır. Finlandiya Ormanları üzerinde yapılan uygulamaların etkin sonuç verdiği ve uygun bir stratejik planlama altyapısı oluşturduğu belirtilmiştir (Kurtilla ve diğerleri, 2000).

1999 yılında Limerick Üniversitesi'nden Kearney, SWOT Analizi uygulamaları için bir format tanımlamış ve bu tanımlamış olduğu formatı kantitatif hale getirebilmek için tablolama yöntemleri geliştirmiştir. Öncelikle işletmenin fırsat ve tehditlerini kullanıcının ağırlıklandırmasını sağlayan Kearney, daha sonra bu ağırlıkları ve fırsat-tehdit durumunu “performans-önem matrisinde” yorumlamıştır. Fırsat-tehditlerin de kullanıcı tarafından belirlenmesini ve ağırlıklandırılmasını sağlayan çalışma, bu değerleri de “oluşma olasılığı-ciddiyet matrisinde” değerlendirmiş ve SWOT Analizine yeni bir boyut kazandırmıştır.

SWOT Analizi için çok sayıda eleştiri yapılmıştır. Koch (2000), SWOT Analizi ile ilgili en acımasız eleştirmenlerden biri olmuş, sürekli kullanışsız olarak nitelendirmiştir.

SWOT Analizi ile ortaya çıkan bazı zayıflıklardan kaçınmak için A'WOT adı verilen melez bir model ortaya atılmıştır (Kurtilla ve diğerleri, 2000). Bu modelde SWOT Analizi bir karar hiyerarşisine sahip olabilmek için formüle edilmiş ve çok kriterli karar destek sistemleri (Multi Criteria Decision Support-MCDS) yardımı ile hiyerarşinin elementleri ağırlıklandırılmıştır. MCDS kullanılarak kullanılan SWOT Analizi hiyerarşisi, analizi tutarlı koşullar altında ölçülebilir ve şiddeti saptanabilir bir hale getirmiştir. (Kurtilla ve diğerleri, 2000).

2002 yılında Warwick Business School'da rektör, dekan, bölüm yöneticileri ve bölüm çalışanlarının katılımı ile gerçekleşen SWOT analizinde;

§ Üniversitenin misyon ve karakteristikleri ilk kez ele alınmış,

§ 16 fırsat, 22 tehdit, 22 güçlü yan ve 21 zayıf yan ortaya konulmuştur.

- § Daha sonra bu verilerin 1-5 skalası içinde ağırlıklandırılması istenmiştir.
- § Aritmetik ortalama alınarak 5 üzerinden 3 ve üstten yüksek puanlandırılan veriler seçilmiş ve 14 fırsat, 11 tehdit, 19 güçlü yan ve 9 zayıf yan elde edilmiştir.
- § Grup yeniden davet edilmiş ve SWOT Analizinde ulaşılan sonuçlar doğrultusunda strateji belirlemeleri istenmiştir ve on büyük strateji saptanmıştır.
- § Daha sonra yine sunulan soru kitapçığı yeniden akademisyenlere verilmiş ve hangi faktörün stratejilerle ne kadar ilişkili olduğunun puanlanması istenmiştir. Yanıtlar daha öncekiler ile karşılaştırılmış ve yanlılıklar ölçülmüştür.
- § Araştırma sonucunda ortaya çıkan stratejilere göre 11.7 milyon sterlinlik bir yatırım üniversitenin belirlenen kaynaklarına aktarılmış ve yıl sonu değerlendirmelerinde edinilmesi gereken 12 stratejinin 9'unun SWOT Analizi ile bağlantılı geliştirildiği belirtilmiştir (Dyson, 2002).

2003 yılında King, SWOT analizinin kullanışsız olarak eleştirilen yönlerini 2-2 matris şeklinde ifade ettiği takdirde stratejik planlama için ideal organizasyon yapısını oluşturmak için ideal bir araç elde edeceğini öne sürmüştür. SWOT Analizini, seçmiş olduğu kriterler doğrultusunda kantitatif hale getirerek çok aşamalı SWOT Matrisine uyarlamış, bu matrise de SWOT- Radar Quantitative Screen adını vermiştir. Çoklu SWOT Analizinin sonunda uyumsuzluğun mevcut derecesinin ölçümünü yaparak kendisine özgü çok kriterli analiz yöntemi geliştirmiş, Microsoft Corporation'a uygulamış ve başarılı olmuştur (King, 2003).

2003 yılında Lee ve Lo tarafından Hong Kong'daki Mesleki Eğitim Enstitüleri üzerine yapılan çalışmada öncelikle kuruma özel SWOT Matrisini oluşturulmuş, daha sonra da Kurumsal Karne (BSC) metodu ile başarı ve mükemmellik performanslarını farklı perspektiflerden tanımlamıştır. Beyin fırtınası ile belirlenen temel performans belirteçleri yerine daha yapısal bir model kullanılarak Kurumsal Karne uygulaması gerçekleştirilmiştir. Daha sonra, BSC metodolojisi sonucu ortaya çıkan kriterler "Neler", Malcolm Baldrige Uluslar Arası Kalite Ödüllerinin belirlemiş olduğu Stratejik Planlama kriterler de "Nasıllar" olarak

adlandırılarak Kalite Fonksiyon Göçerimi Metodu uygulanmıştır. Sonuç olarak holistik bir eğitim Stratejik Planlama çatısı oluşturulmuştur.

2005 yılında Rio De Janeiro Üniversitesi'nde bilgi teknolojilerinde kullanılan araçların önem derecelerinin oluşturulması esnasında kalitatif SWOT Analizi kullanılmış kişisel görüşlerin öne çıktığı basit bir ağırlıklandırma ile amaç analizinde elde edilen veriler grafiklendirilmiştir (Deutscher, 2005).

2006 yılında Tokyo Teknoloji Enstitüsü tarafından makine endüstrisinin global rekabetçiliği üzerine bir kantitatif SWOT Analizi çalışması yapılmıştır. Kalitatif SWOT analizinin, sunmuş olduğu verilerdeki önem puanının belirsiz olmasından dolayı kullanışsız olduğunu ortaya atan araştırmacılar, her bir fırsatı, tehdidi, güçlü ve zayıf yanı, pazarla ilgili, organizasyonla ilgili ve ürünle ilgili olmak üzere üç başlık altında kategorize etmişler ve değerlendirme sonucundaki her bir bulguya kod vermişlerdir. Bulguların değerlendirilmesine yönelik Analitik Hiyerarşi Prosesi yöntemi uygulanmış uygulama yapılan kurumlar üzerinde başarıya ulaşmıştır (Shinno ve diğerleri, 2006).

2006 yılında Finlandiya'da, Orman Araştırma Enstitüsü'nde yapılan SWOT Analizi'nde öncelikle ormanı etkileyen dış faktörlerin senaryo bazlı analizleri, iç operasyonların çevresel faktörlerinin stratejik formülasyonları ve yaratılan senaryolar içindeki stratejik faktörlerin istatistiksel analizlerinden yola çıkılarak kantitatif analizler yapılmıştır. Operasyonlar sonuçlanmış ve her bir senaryodaki yüksek öncelikli faktörler ve vurgulanması gereken faktörler seçilip eyleme dönüştürülmüştür. İstatistiksel analizler belirsiz faktörler için veri üretiminde kullanılmıştır. Çalışmada ayrıca çok kriterli Stratejik Analiz araçları ve A'WOT Analizi gibi yöntemlere göre SWOT Analizi'nin üstünleri ortaya çıkartılmıştır (Leskinen ve diğerleri, 2006).

3. STRATEJİK PLANLAMA TEKNİKLERİ

3.1. Stratejik Planlama

Stratejik planlama örgütlerin çevreyle olan ilişkisiyle ilgilidir (Jain, 1993). En genel tanımıyla stratejik planlama; bir örgütün misyonunun ve gelecek yönelimli, uzun ve kısa dönemli performans hedeflerinin ve stratejilerinin bir taslağının oluşturulmasıdır (Thomson-Strickland,1996).

Endüstri uzmanlarınca günümüzde kullanılan strateji süreçlerinin pek çoğu 1960' larda Harvard İşletme okulunun ortaya koyduğu çalışmalara dayanmaktadır. Bu süreçler dizini içerisinde, veri toplama, değerlendirme, seçme, tanımlama ve analiz etme ile strateji geliştirmenin en iyi tanımlama aşamalarını barındırmaktadır. Strateji rekabetçi bir çevre içerisinde işletmenin üstünlükleri ve fırsatları arasında benzerlik bulmaktır. SWOT analizi bu amaç için oluşturulmuştur.

3.1.1 Stratejik Planlamada Temel Adımlar

Organizasyonel başarı için stratejik planlama çok büyük bir önem taşımaktadır. Planlama ile ilgili ilkelerin ve izlenecek adımların önceden belirlenmesinde çok büyük yarar vardır. Bu konuda Trost ve Rauner'in 1983 yılında organizasyonda momentum kazanılması için gerekli gördükleri planlama ilkelerini ve izlenmesi önerilen adımları şu şekilde sıralayabiliriz:

I.İHTİYAÇLARI DEĞERLENDİR

1.Mevcut durum nedir?

2.Organizasyonda mevcut durum ile ilgili bir şey yapılmazsa ne tür sonuçlar ortaya çıkabilir?

II. AMAÇLARI BELİRLE

3.Organizasyonda nelerin değişmesini ve düzelmesini istiyoruz?

4.Mevcut durumun değişmesi ve düzelmesi için ne kadar kararlıyız?

III. STRATEJİYİ BELİRLE

5. Alternatif çözümler geliştir.

i. Amaca ulaşmak için hangi yollar ve yöntemler mevcuttur?

ii. Mevcut her yol ya da yöntem değerlendirildi mi?

iii. En iyi çözüm seçildi mi?

6. Spesifik bir yaklaşım geliştir.

i. Nasıl? Plan nasıl ve ne şekilde belirlenmeli ve uygulanmalı?

ii. Ne? Plan için ne tür ihtiyaçlar var; bunlar nasıl ve nereden sağlanacak?

iii. Kim? Plan kimler için gerçekleştirilecek?

iv. Ne zaman? Planda her aşama ne zaman yürürlüğe konacak?

IV. PLANI UYGULAMAYA KOY

7. Planı gerçekleştirecek kaynaklar temin edildi mi?

V. PLANIN SONUÇLARINI DEĞERLENDİR

8. Amaçlarımız ne ölçüde gerçekleşti?

9. Plan ve strateji ne ölçüde başarılı oldu?

10. Kaynaklar ne ölçüde etkin bir biçimde kullanıldı?

11. Gelecekte uygulanacak programlar ve projeler için öneriler nelerdir? (Aktan, 1998)

3.1.2. SWOT Analizi

SWOT analizinde içsel durum değerlendirmesi yapılarak organizasyonun güçlü ve zayıf olduğu yönlerin; dışsal durum değerlendirmesi yapılarak da karşı karşıya bulunulan fırsat ve tehditler tespit edilmektedir. Çizelge 3.1 Swot Analizinin temel hatları ile gösterimini sağlarken, Çizelge 3.2 Stratejik planlama süreci içinde Swot Analizini de kapsayan süreçlerin incelenme sırasını belirtmektedir.

Çizelge 3.1 SWOT Analizi

İÇ DURUM ANALİZİ	DIŞ DURUM ANALİZİ
(S) Güçlü Yönler	(O) Fırsatlar
(W) Zayıf Yönler	(T) Tehdit ve Tehlikeler

Çizelge 3.2 Stratejik Planlamada Süreçler (Aktan, 1998):

(1) Organizasyonda İç Durum Analizi i. Organizasyonun güçlü olduğu yönler ii. Organizasyonun zayıf olduğu yönler iii. Organizasyonun imajı ve kültürü iv. Organizasyon yapısı, sistemi ve süreçleri v. Organizasyonda insan kaynakları vi. Ürün ve hizmet kalitesi ve maliyeti vii. Organizasyonda teknoloji Performans durumu (2) Organizasyonda Dış Durum Analizi i. Piyasa yapısı ii. Piyasada rekabet yapısı iii. Teknoloji iv. Müşteri gruplarının ihtiyaçları ve beklentileri v. Demografi vi. Makro ekonomik yapı ve ekonomik istikrar vii. Siyasal karar alma süreci ve siyasal istikrar (3) Vizyon Bildirisi i. Organizasyonun gelecekte ulaşmak istediği yer veya hedefler ii. Gelecekte gerçekleştirilebilecek ideal hedefler iii. Vizyon için zaman planlaması (4) Misyon Bildirisi i. Organizasyonun varlık nedeni ii. Organizasyonun başarmak istediği amaç ve hedefler iii. İş bölümü ve görev tanımları (5) Değerler ve Ahlak Bildirisi i. Organizasyon içindeki değerler, ilkeler ve ahlaki kurallar ii. Organizasyonun dış değerlere ve ahlaka bakışı (Sosyal sorumluluk) iii. Organizasyonun global değerlere bakışı
--

Çizelge 3.2 Stratejik Planlamada Süreçler (Aktan , 1998) Devamı

(6) Rekabet ve Portföy Analizleri	
i. McKinsey Matrisi	iv. Porter Rekabet Stratejisi
ii. BCG Ürün Portföy Matrisi	v. Ansoff Büyüme Matrisi
iii. Hofer Matrisi	vi. Pazar/Rekabet Matrisi
(7) İç Strateji	
i. Organizasyon Yapısı Stratejisi	
ii. İnsan Kaynakları Stratejisi	
iii. Eğitim Stratejisi	
iv. Araştırma ve Geliştirme Stratejisi	
(8) Dış Strateji	
i. Müşteri Stratejisi	v. Teknoloji Stratejisi
ii. Pazarlama ve Satış Stratejisi	vi. Ürün Geliştirme Stratejisi
iii. Dağıtım Stratejisi	vii. Toplam Kalite Stratejisi
iv. Tanıtım ve Reklâm Stratejisi	viii. Mali Planlama ve Finans Stratejisi
(9) Genel Stratejik Yollar	
i. Büyüme ve Geliştirme Stratejisi	
ii. Yatırım Stratejisi	
iii. Yeniden Yapılanma Stratejisi	
iv. Satış Stratejisi	
v. Ortak Girişim Stratejisi	
vi. Tasfiye Stratejisi v.s.	
(10) Stratejik Değerlendirme	
i. Stratejik planın gözden geçirilmesi	
ii. Performans değerlendirilmesi ve ölçümü	
iii. Sonuçların izlenmesi	
iv. Sürekliliğin sağlanması	

Stratejik Analizin en önemli adımları, kuruluş içi ve çevresel durum analizlerinin kapsamlı ve tarafsız bir şekilde gerçekleştirilmesidir.

i. Kuruluş İçi Durum Analizi

§ Kuruluşun geçmişi, mevzuatı ve bu mevzuat gereği görevleri

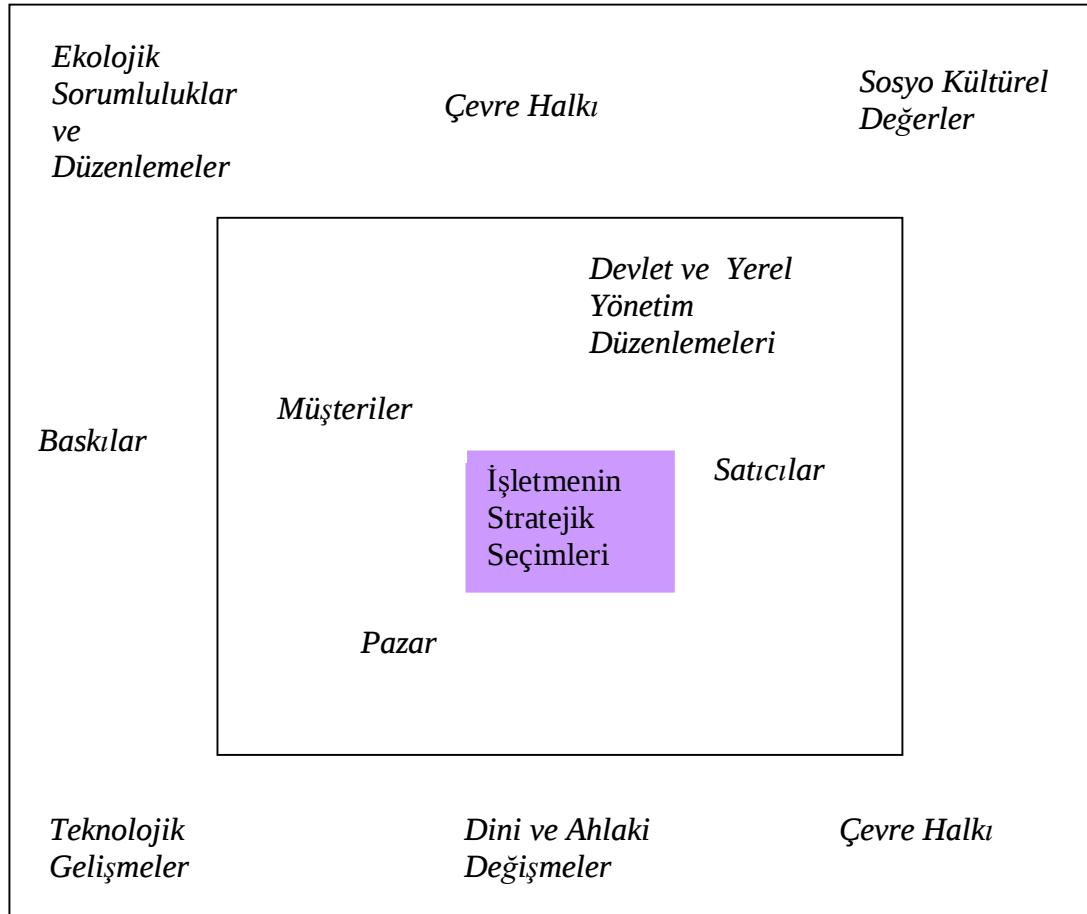
§ Kuruluşun genel bürokrasi içindeki yeri ve yönetim yapısı

- § Kuruluş içi iletişim ve karar alma süreci
- § Kuruluş personelinin sayısı ve nitelikleri
- § Kuruluşun yararlandığı değişik finansman kaynakları
- § Kuruluş çalışanlarının motivasyon düzeyi ve kuruluşun durumuna dair değerlendirmeleri ve beklentileri
- § Kuruluşun teknolojik alt yapısı ve teknolojiyi kullanma düzeyi
- § Kuruluşun araç ve bina envanteri ve diğer varlıkları
- § Kuruluş faaliyetlerini izleme ve değerlendirme sistemi
- § Kuruluşun gerçekleştirdiği ve yürütmekte olduğu önemli faaliyetler ve projeler

ii. Çevresel Durum Analizi

- § Kuruluşun faaliyet alanında dünyadaki durum ve gelişme eğilimleri
- § Kuruluşun faaliyet alanında ülkemizdeki durum ve gelişme eğilimleri
- § Dünyada ve ülkemizdeki temel eğilimler ve sorunlar arasında kuruluşu yakından ilgilendiren kritik konular. Bu konuların kuruluşu nasıl ve ne yönde etkileyeceği
- § Kuruluşun faaliyetleri ile alanıyla ilgili kalkınma planı, sektörel ve bölgesel plan ve programlarda yer alan amaç, ilke ve politikalar ve bunlar arasındaki uyum
- § Kuruluşun faaliyetlerini yürütürken karşılaştığı temel riskler ve belirsizlikler

Aşağıda Şekil 3.1’de çevresel analiz ve teşhislerin işletmenin stratejik seçimleriyle ilişkisini görebilmekteyiz. (Eren, 2005)



Şekil 3. 1. Çevre Analizinin İşletme Stratejisiyle İlişkisi (Eren, 2005)

3.2 Stratejik Yönetim

Stratejik yönetimde kullanılan araçları ya da yönetim tekniklerini kısaca incelemek son derece faydalı olacaktır. Şirket yönetiminde en önemli aşama SWOT analizi yapılmasıdır. SWOT analizi ile organizasyonun iç ve dış durum değerlendirmesi yapılır. Portföy analizleri ise strateji seçiminde yararlanılan tekniklerdir. Arama konferansı, beyin fırtınası, Delphi tekniği, nominal grup tekniği

v.b. karar verme tekniklerinden de stratejik yönetim alanında geniş ölçüde yararlanılır.

3.2.1 SWOT Analizi

SWOT; İngilizce “Strenght” (güçlü yönler), “Weakness” (zayıf yönler), “Opportunity” (fırsatlar), “Threat” (tehdit ve tehlikeler) kelimelerinin baş harflerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. SWOT Analizi, kısaca organizasyonda iç ve dış durum değerlendirmesi yapılması demektir. Organizasyonda önce “iç durum analizi” yapılarak organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulur. Daha sonra da “dış durum analizi” yapılarak rakip firmalar karşısındaki durumu, pazardaki fırsatlar ve tehditler tespit edilmeye çalışılır.

İçinde bulunulan durumu analiz etmenin farklı yolları vardır. Birinci adım olarak önemli problemlerin tanımlanmasıyla işe başlanmalı, ikinci olarak da firmanın amaç ve hedefleri belirlenmelidir. Üçüncü olarak da fırsatlar ve üstünlükler üzerinde yoğunlaşmalıdır.

i. Fırsat

Stratejik yönetim açısından fırsat, çevrenin işletmeye sunduğu ve amaçlarını başarıyla gerçekleştirebilmesi için elverişli herhangi bir durum olarak tanımlanabilir.

Ya da daha kısa şekilde fırsatları şöyle tanımlamak mümkündür: "gelecekteki büyüme için gerçek olanaklar sağlayan yollar ve rekabet avantajını geliştirmek için en çok potansiyele sahip konular." Fırsatların tanımlanabilmesi için sorulması gereken sorular şunlardır:

- § İyi şanslarla nerede karşılaşabiliriz?
- § Bizi ilgilendiren eğilim ve akımlar nelerdir?
- § En çok işe yarayabilecek fırsatlar genellikle şu alanlarda karşımıza çıkmaktadır:
- § Piyasadaki ve teknolojiadaki değişimler
- § Firmanın faaliyet alanıyla ilgili devlet politikasında meydana gelen değişimler
- § Sosyal konumlarda, nüfus özelliklerinde ve yaşam biçimlerinde oluşan değişimler

§ Yerel olaylar

Fırsatlar her zaman bir rastlantı sonucu ortaya çıkmış rasgele olaylar değildir. Aksine, var olan durum üzerine çeşitli alternatiflerin araştırılması, çevre incelemeleri sonucunda ortaya çıkarılır. Piyasa şartlarında meydana gelen her yeniliğe ve değişikliğe bu gözle bakmayı öğrenmek, işletme için bir fırsat yaratıp yaratmayacağını araştırmak gerekmektedir. Eğer elimizdeki mevcut kaynaklarla sürekli çalışmalar yapar ve çevre şartlarını çok iyi bilip geleceğe dönük tespitlerde bulunmaya uğraşırsak, karşımıza çıkabilecek fırsatları daha iyi değerlendirme şansına sahip olabiliriz (Karacan&Akın, 2000).

ii.Üstünlük

Çevreden gelen fırsatlar, işletmenin kaynak ve kapasitesinin yeterli olması halinde değerlendirilebilecek bir gelişmedir. Bu sebeple, işletmeler, herhangi bir gelişmeyle karşılaşmadan önce, hangi yönlerden üstün olduklarını bilmek zorundadırlar. Üstünlük, "işletmenin herhangi bir konuda rakiplerine göre daha etkili ve verimli olması halidir." Başka bir deyişle firmanın neyi iyi ve doğru yaptığının belirlenmesidir. İşletmeler rakiplerine karşı konumlarını belirleyebilmek için esas olarak beş kriter kullanırlar (Karacan&Akın, 2000):

1. Görelî pazar durumu,
2. Görelî mali yapı,
3. Görelî üretim ve teknik kapasite,
4. Görelî Ar-Ge potansiyeli,
5. Görelî beşeri kabiliyet ve yönetim etkililiği.

Fırsatları tanımlarken şirketin kendisine sorması gereken temel sorular şunlardır:

§ Avantajlarımız nelerdir?

§ Biz neleri iyi yapıyoruz?

Bu sorular firmanın kendi görüş açınızdan ya da firmayla ilgili kişilerin görüş açısından cevaplanmalı ve mümkün olduğunca gerçekçi olunmalı, hayallere

kapılınmamalıdır. İşletme rakiplerine karşı üstün olduğu yönleri belirlemekle, faaliyetlerini yönlendireceği alanları da belirlemiş olur. Yani rakipleriyle hangi alanlarda mücadele edeceğini açığa çıkaracak ve bu da uzun dönemde kendisine avantajlar ve fırsatlar sağlayacaktır (Karacan&Akın, 2000).

iii. Tehdit

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 değiştiğinde işletme için tehdit unsuru haline gelirler. Başka bir deyişle bir işletmede başarıyı engelleyebilecek veya zarara sebep olabilecek her şey bir tehdit unsurudur. Tehdit durumunda işletmeye yönelik kargaşa ve elverişsiz bir eğilimin zorunlu kıldığı bir meydana okuma vardır (Karacan&Akın, 2000).

Bu tehditler, yeni ve daha ucuz teknolojik buluşlar, yeni ve daha iyi rakip ürünler, ucuz maliyete sahip yabancı rakipler veya demografik ya da politik değişiklikler olabilir.

Çevre şartlarındaki bir değişimin işletme için tehdit yaratması, işletmenin bu tehlikeye karşı yeterli kaynaklara sahip olmamasından ya da tehlikenin farkında olmayarak buna yönelik çaba harcamamasından kaynaklanır. Oysa tehditler de fırsatlar gibi, çevre koşullarının iyi bir analizi ve değerlendirmesiyle açığa çıkartılabilir ve buna karşı önlem alınabilir, hatta bazı koşullarda gizli bir fırsat haline bile çevrilebilir.

Şirket için var olan ya da var olması muhtemel tehdit unsurlarını belirlemek için şu sorular sorulmalıdır:

- § Karşılaşılabileceğimiz engeller nelerdir?
- § Rekabet koşulları ne durumdadır?
- § İşimizin gerektirdiği konularda, ürün ve servislerde, bir değişiklik var mı?
- § Teknoloji bizim aleyhimize mi değişiyor?
- § Kötü bir borç durumu veya nakit akış problemi var mı?

iv. Zayıflık

Bir işletme için zayıflık, rakiplerine göre daha az verimli veya etkili olduğu yönleri ve faaliyetleri demektir. Daha basit 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 (Karacan&Akın, 2000).

İşletmenin zayıf olduğu alanları belirleyebilmek için sorulması gereken sorular şunlardır:

- § Neleri geliştirmemiz gerekiyor?
- § Neyi kötü yapıyoruz?
- § Nelerden kaçınmalı, uzak durmalıyız?

Zayıflıkların belirlenmesinde de üstünlüklerde olduğu gibi mümkün olduğunca gerçekçi olunmalı, zayıflıklarımızla yüzleşmekten kaçmamalıyız. Zayıflıkların bilinmesi, üstünlüklerin bilinmesi kadar önemlidir. Çünkü böylece uzun dönemli strateji ve planlarımızda karşımıza çıkacak ve engeller çıkaracak içsel faktörlerin farkına varmış ve bunları giderme yönünde adımlar atmış oluruz. İşletme içindeki zayıf unsurlar tamamen yok edilemese bile büyük oranda ortadan kaldırılabilir ve gelecek dönem içerisinde bir tehdit faktörü olarak karşımıza çıkması engellenebilir.

v. SWOT Matrisi

İncelenen iç güçler ve zayıflıklar ile dış imkânlar ve tehditler bir matrise yerleştirilirler. Çizelge 3.1’de bu analizin adımları gösterilmiştir.

Analizde kavramsal olarak dört farklı alternatif strateji, taktik ve eylem önerilmektedir. Bu alternatif stratejiler ise; (Weichrich, 1982)

(1) WT Stratejisi (mini-mini): WT stratejisinin amacı zayıflıkları ve tehditleri minimize etmektir. Bu amaçla zayıflıklar ve tehditler göz önünde bulundurularak bunların üstesinden gelebilecek stratejiler oluşturulur.

(2) WO Stratejisi (mini-maxi): WO stratejisi zayıflıkları minimize edip imkânları maksimize etmeyi hedefler. Dış imkânlardan yararlanarak mevcut zayıflıkları ortadan kaldıracak yeni stratejiler oluşturulur.

(3) ST Stratejisi (maxi-mini): Bu strateji organizasyonun dış çevredeki tehditlerle başa çıkacak olan gücü üzerine kurulmuştur. Amaç güçten maksimum oranda yararlanırken dış tehditleri minimize etmektir.

(4) SO Stratejisi (maxi-maxi): Hem gücü hem de imkânları maksimize etmeyi hedefleyen stratejidir. Bu amaçla organizasyonun mevcut gücü kullanılarak tüm dış imkânlardan yararlanmayı sağlayacak stratejiler oluşturulur.

Çizelge 3.3 SWOT Matrisi (Wehrich, 1982)

1. Adım: Organizasyon ve misyonun belirlenmesi			
	4. Adım: Organizasyon içinde organizasyon, operasyonlar, finans, pazarlama gibi faktörlerin değerlendirilmesinin yapılması (S ve W kutularının doldurulması)		
İç Etmenler	5. Adım: Alternatifler geliştirmek SO- WO-ST- WT	(S) İç Güçlerin Listelenmesi	(W) İç Zayıflıkların Listelenmesi
	6. Adım:	1. 2. . . .	1. 2. . . .
2. Adım: Dış çevre etmenlerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi (ekonomik, sosyal..)	(O) Dış imkânların listelenmesi: (riskler de göz önünde bulundurulur)	SO: Maxi-Maxi	WO: Mini-Maxi
	1. 2. . . .		
3. Adım: Tahmin hazırlanması, geleceğin önceden bildirimlerinin ve değerlendirmelerinin yapılması (O ve T)	(T) Dış Tehditlerin listelenmesi	ST: Maxi-Mini	WT: Mini-Mini
	1. 2. . . .		

Çizelge 3.3'te belirtilen matriste incelenen etmen sayısı fazla olduğunda işleyişi kolaylaştırmak için, SWOT matrisindeki hücreler doldurulurken birimler arasında ikinci bir matris oluşturulabilir. Bu oluşturulacak ikinci matriste “+” ilişkinin varlığını gösterirken “0” ilişki olmadığını belirtir.

SWOT matrisinde yapılan analizlerin anlık olduğu ve dış ve iç çevrenin dinamik bir yapıya sahip olduğu ve sürekli değiştiği düşünülürse, bu analizin yapısı gereği uzun vade de bu analizin belirli zaman aralıklarında tekrarlanması gerekmektedir.

Metodun içinde geleceğe yönelik bir aşama olmasına rağmen bu aşamanın geleceğin belirsizlikleri ile baş edebilmekten uzaktır. Geleceğe ait tahminlerin kişisel

olarak yapıldığı ve buradan yola çıkılarak son derece katı stratejilerin oluşturulması yapısında olan modelde bu tahminlerin üzerine fazla yük binmekte ve bu noktada yapılacak hatalar köklü stratejik hatalara ve dolayısı ile başarısızlığa sebep olmaktadır.

Modelde ayrıca alternatiflerin hedeflere ulaşmada ne kadar başarılı olacakları üzerine herhangi bir analiz yer almamaktadır. Dolayısı ile alternatiflerin seçiminde stratejistin elinde karar vermeye yönelik yeterli veri olmamakta ve seçim sırasında belirlenen hedefler göz ardı edilmektedir.

SWOT Analizi'nin Avantajları:

- § Yapısal ve kesin bir format sunar.
- § Sayfalara sığacak kadar çok veriyi çok küçük bir alanda özetleme imkânı verir.
- § Esnektir, tamamen analizi yapan kişinin bilgisine bağlıdır.
- § Temel yetenek ve rekabetçi unsurların ortaya çıkması için temel oluşturur.
- § Grup çalışması için itici bir güç niteliğindedir.
- § Birçok farklı fonksiyon için uygulanabilir.
- § Bir aktiviteye başlamadan önce bile uygulanabilir.
- § Kolay olmasına rağmen hiçbir zaman kullanışsız ve etkisiz sonuçlar vermez

SWOT Analizi'nin Dezavantajları:

- § Çok geniş kavramları ele aldığından aynı başlık altında incelenen bir tehdit, aynı zamanda bir fırsat niteliği taşıyıp gözden kaçabilir.
- § Çoğunlukla kalitatif verilere dayandığından sonuçların etkinliği, analizin yapan kişiye göre değişebilir.
- § Analiz sonucunda çıkan verilerin harekete dönüştürülmesi zordur.
- § Analizi yapan kişiler kendi grupları ile ilgili hataları görmezden gelebilirler.

vi. Daha Önce Geliştirilen SWOT Analizi Yazılımları**(1) SWOT Expert Yazılımı**

Yazılımın üç sürümü bulunmaktadır:

- a. Başlangıç Sürümü (Start-up Edition):** Tekli kullanıcı için tasarlanmış olan bu sürüm, daha çok KOBİlerde uygulamaya yönelik olarak oluşturulmuştur.
- b. Kurumsal Sürüm (Company Edition):** Takım halinde çalışan organizasyonlar için hazırlanmış bir sürüm. Çoklu beyin fırtınası sonuçlarını bir araya getirip tekli çözüm sunan gelişmiş bir yazılımdır.
- c. Danışman Sürümü (Consultant Edition):** Çok sayıda müşterilerle çalışan danışmanlar için hazırlanmış olan bu sürüm, mevcut sunumlar ile entegre edilebilen Powerpoint sunumlarını içermektedir.

Kullanıcı arayüzünün görsel olmasının yanı sıra sihirbazlar ve sesli anlatımlarla oldukça kolay kullanım olanağı sunmaktadır.

%100 garanti ile satışı gerçekleştirilen yazılımın üreticileri, beğenilmediği ya da işe yaramadığı takdirde, 30 gün içinde para hemen iade edebilme imkânı sunmaktadır.

(www.swotexpert.com)

Yazılımın İçeriği

SWOT Analizinin Stratejik Planlama Süreci içindeki rolünü kullanıcıya tanıtarak başlayan yazılım, misyon, vizyon ve değerler ile analize başlayıp, istenildiği takdirde beyin fırtınası modülü ile desteklenebilmektedir.

Analiz modülünde, kullanıcı tarafından yazılan güçlü yan, zayıf yan, fırsat ve tehditleri ayırarak tablosal formata oturtulmaktadır.

Sonuç olarak kullanıcının karşısına matris raporu çıkartılmaktadır. Matris raporunda, kullanıcı tarafından belirtilmiş olan (1-10) skalası arasında değişen önem derecelerine göre fırsatlar, tehditler, güçlü ve zayıf yanlar listelenmekte ve listenin yan tarafına kurumun bu koşullar doğrultusunda yapması gereken eylem planının kullanıcı tarafından belirlenmesi istenmektedir.

SWOT Expert yetkilileri, konu veya yazılım ile ilgili herhangi bir ek eğitim ihtiyacı duymadıklarını, kullanıcı ara yüzünün oldukça açıklayıcı olduğunu belirtmektedir. (www.swotexpert.com)

(2) Marketing Power-Marketing SWOT Analysis Yazılımı

Küçük ve orta boy işletmeler için tasarlanmış olan bu yazılım, İnternette erişim imkânı sunabilmektedir. Daha önce hazırlanmış olan stratejik planların finans ve operasyonel süreçler odaklı olup, satış ve buna bağlı değişkenleri gözetmeksizin hazırlanmasına çözüm olarak geliştirilen yazılım, bir yandan kullanıcıların SWOT Analizi yapmalarına olanak verirken diğer taraftan her bir fırsat ve tehdidin maliyetlerini kıyaslamasını sağlamaktadır. Kullanıcı görüşleri, yazılım sayesinde hazırlanmış olan Stratejik Planların uygulanması sonucunda, yatırımların geri dönüşüm oranlarının ve operasyonel süreçlerin verimliliğinin arttığı yönündedir. (www.kazor.com/BPR2002/Nov/SWOT.htm)

(3) Power Marketing Analyser Yazılımı

Pazarlama fonksiyonunun SWOT Analizini yapmak amacı ile hazırlanmış yazılım, geçmiş tecrübelerle dayanarak 25 soru ve durum üzerine odaklanmıştır. Kurumun kendi iç stratejik süreçlerini kategorize ederek (Pazara Giriş Bariyerleri, Kar Oranları, Taklitler, Rekabetçi Avantajlar, Kredibilite, Konu Başlıkları, Stratejiler ve Hedef Pazarlar) kullanıcıların kriterleri 1 ile 10 arasında ağırlıklandırılması esasına dayanmaktadır. Reklam için harcanan zamanı %50 ile % 65 arasında azalttığı öne sürülen yazılım, kullanıcılara içinde 50-200 arasında değişen sayıda önerilerin bulunduğu detaylı bir rapor sunmaktadır (<http://www.marketingprinciples.com/articles.asp?cat=363>).

(4) Strategic Advantage Yazılımı

Bir strateji danışmanlık şirketi olan Strategic Advantage tarafından etkileşimli olarak kullanıma sunulan bu yazılım, daha çok karar destek sistemi niteliği taşımakta, SWOT Analizi'nin uygulanmasına yönelik güçlü ve zayıf yanların tespitinde kullanıcıya fonksiyonel bazlı ayrılmış kriterler sunarak analizi kolaylaştırmaktadır. Dış çevrenin analizini tamamen kullanıcıya bırakan yazılım, analiz sonunda yüzeysel bir rapor sunmaktadır. Yazılımın en iyi tarafı kullanıcı tarafından sınırlarının genişletilebilir olmasıdır. Ancak bir kriterin aynı anda hem fırsat, hem de tehdit olması ya hem güçlü hem de zayıf yan olabilmesi durumuna çözüm getirememiştir (<http://www.strategy4u.com>).

3.2.2. Q-Sort Analizi

Strateji seçiminde alternatifler arasındaki öncelikleri belirlemek için kullanılan bir tekniktir. Q-Sort analizinde en fazla ve en az önem taşıyan konuların bir değerlendirilmesi yapılarak öncelik sıralaması tespit edilmeye çalışılır (Aktan, 1998).

3.2.3. Senaryo Analizi

Senaryolar, gelecekte ne olacağına ilişkin yazılı ifadelerdir. Senaryo analizi, 1950'li yıllarda Rand Corporation'da araştırmacı olarak çalışan Kahn tarafından geliştirilmiştir. Stratejik yönetimde senaryo yazımı, gelecekte neler olacağını tahmin etmek için yararlanılan bir tekniktir (Aktan, 1998).

3.2.4. Porter Analizi

Bu teknik en tanınmış strateji düşünürlerinden biri olan Porter tarafından 1985 yılında geliştirilmiş ve o tarihten beri de stratejik yönetimde en çok yararlanılan tekniklerden biri olmuştur. Bu model, strateji oluşturmayı daha çok

şirketin dışındaki güçlerin incelenmesine ve bu incelemenin sonunda uygun stratejilerin belirlenmesine dayandırmaktadır. Porter analizinde bir firmanın karlılığını etkileyen beş önemli faktör vardır. Bunlar, rekabetin şiddeti, alıcıların gücü, tedarikçilerin gücü, ikame ürünler ve piyasaya yeni girenlerdir. Bu beş güç bir arada hem firmanın karlılığını etkilemekte, hem de endüstrinin yapısını oluşturmaktadır. Porter'a göre, firmalar öncelikle karlılıkları üzerinde rol oynayan bu beş faktörü incelemeli, daha sonra ortalamanın üzerinde karlılık sağlayacak stratejileri oluşturmalıdır. Bu da beş güçten bir veya birkaçını etkilemek, düşük maliyetli üretici haline gelmek ya da ürünü farklılaştırmak şeklinde yapılabilir. Porter analizi, öncelikle beş gücün analizi yapıldıktan sonra bu üç farklı strateji alternatifinin ele alınmasını önermektedir. Ama açıktır ki yaratıcı stratejiler bunlardan sadece birisinin üzerine odaklanmak yerine üç yönetimi birden ele alıp tüm bunları değerlendirmeyi gerektirir. Bu şekilde hem maliyet düşürme hem de ürünü farklılaştırma düzlemlerinde rekabet edilmesi mümkün olacaktır (Kırım, 1998).

3.2.5. Vizyon/Misyon Bildirileri

Vizyon bildirisi, organizasyondaki amaçların ve ilkelerin yer aldığı bir yazılı dokümandır. Misyon bildirisi ise organizasyonun varlık nedenini ve vizyona ulaşması için gerekli ilkeleri ve ortak değerleri içeren bir yazılı belgedir. Bazı organizasyonlarda vizyon ve misyona yönelik ilkeler tek bir belge içerisinde toplanmıştır (Aktan, 1998).

3.2.6. Misyon Bildirimi

- § Misyon kuruluşun üst yönetimi tarafından planlama ekibi ile birlikte geliştirilir.
- § Kuruluşun sunduğu tüm hizmet ve faaliyetleri kapsayan bir şemsiye kavramdır.

- § Daha alt seviyedeki birimlerin misyon bildirimleri ise, birim yöneticileri ve diğer ilgili personel tarafından kuruluşun misyon bildirimine uyumlu bir şekilde geliştirilir (Aktan, 1998).

Misyon Bildiriminin Esasları:

- § Kısa, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilir.
- § Hizmetin yerine getirilme sürecini değil, hizmetin amacını tanımlar.
- § Yasal düzenlemelerle kuruluşa verilmiş olan görev ve yetkiler çerçevesinde belirlenir.
- § Kuruluşun hizmet verdiği kişi ve kuruluşlar belirtilir.
- § Kuruluşun sunduğu hizmet ve/veya ürünler tanımlanır.

Misyon Bildirimi İçin Cevaplanması Gereken Sorular:

- § Kuruluşun var olma nedeni nedir?
- § Kuruluş kimlere hizmet sunuyor?
- § Kuruluş hangi alanda çalışıyor?
- § Kuruluş hangi ihtiyaçları karşılıyor?
- § Kuruluşun yerine getirmek zorunda olduğu yasal görevler nelerdir?
- § Kuruluşun amacı ilk kurulduğundan bu yana değişti mi?

3.2.7. Vizyon Bildirimi

Vizyon kuruluşun geleceğini sembolize eder. Kuruluşun uzun vadede neleri yapmak istediğinin güçlü bir anlatımıdır. Değişimin kritik faktörüdür. Vizyon bir kuruluşun farklı birimleri arasında birleştirici bir unsurdur.

Vizyon bildirimi kuruluşun kendisi için istediği geleceğin iddialı ve aynı zamanda ulaşılabilir bir ifadesidir.

Güçlü bir vizyon:

- § İdealisttir; yürekten gelmesi, hissedilmesi gerekir.
- § Özgündür; kuruluşa aidiyeti belirgindir.

- § Ayırt edicidir; kuruluşun vizyonunu diğerlerinden ayırt edici özelliğe sahiptir.
- § Çekicidir; kuruluş içinden olan ve olmayan kişilerin ilgisini çeker.

İyi ifade edilmiş bir vizyon:

- § Kısa ve akılda kalıcıdır.
- § İlham verici ve iddialıdır.
- § Gelecekteki başarıları ve ideal olanı tanımlayıcıdır.

Tüm kuruluş çalışanları, hizmet sunulan kitle ve diğer kişiler için çekicidir.

Vizyon Bildirimi İçin Cevaplanması Gereken Sorular:

- § Kuruluşun ideal geleceği nedir?
- § Kuruluş vatandaşlar, diğer kuruluşlar ve siyasi otorite tarafından nasıl algılanmak istiyor?
- § Kuruluşun bir vizyon ifadesi var mı? Varsa, yenilenmesi gerekiyor mu?

3.2.8. Arama Konferansı

Organizasyonda “ortak akıl” yaratmaya yönelik bir katılım tekniğidir. Arama konferansı çok çeşitli gerekçelerle yapılabilir. Organizasyonda vizyon ve misyonun belirlenmesi için arama konferansı yapılabileceği gibi, stratejik planlamanın hazırlanması için de arama konferansları yapılabilir. Arama konferanslarında “beyin fırtınası” adı verilen teknikten geniş ölçüde yararlanılarak ortak akıl yardımıyla “ortak görüşler” üzerinde ortak karara ulaşılmaya çalışılır. Arama konferansında belirli sayıda organizasyon çalışanı bir araya gelir. Konferans genellikle organizasyon dışında rahat bir ortamda, genellikle bir dinlenme tesisinde yapılır. Önce katılımcılar küçük gruplar halinde ortak akıl bulmaya çalışır. Daha sonra grupların çalışmaları bir araya getirilerek tekrar tartışmalar yapılır ve sonunda bir konferans sözleşmesi üzerinde uzlaşmaya çalışılır (Aktan, 1998).

3.2.9. Delphi Tekniği

Geleceğe ilişkin tahminler yapmada yararlanılan bir tekniktir. Delphi tekniği de senaryo analizlerini geliştiren Rand Corporation tarafından geliştirilmiş bir karar verme ve uzlaşma tekniğidir. Delphi tekniği, organizasyonda bir sorunun çözümü için uzman kişilerin yüz yüze görüşmeler ve bir arada tartışmalar yapmadan bir konu hakkında karar vermelerine ve uzlaşmalarına imkân sağlayan bir yöntemdir. Bu karar verme tekniğinde önce konunun uzmanı kişilere sorunlara bakış açıları ve çözüm önerileri hakkında yazılı bir form gönderilir. Formlar uzman kişiler tarafından doldurulduktan sonra geri gönderilir. Tüm grup üyelerinin veya uzmanların görüş ve önerileri sınıflandırılır ve tekrar yazılı olarak kendilerine geri gönderilir. Bu işlem karar alınca ve uzlaşma gerçekleşinceye kadar devam eder (Aktan, 1998).

3.2.10. Nominal Grup Tekniği

Grup üyelerinin bir konu hakkında fikirleri önce yazılı olarak istenir. Bu fikirler üzerinde tartışma yapılmadan oylamaya gidilir. Nominal grup tekniğinin Delphi tekniğinden farkı şudur: Nominal grup tekniğinde grup üyeleri bir araya gelerek ve oylama yaparak çözümler ararlar. Delphi tekniğinde ise uzmanlar (grup üyeleri) yüz yüze görüşmeler yapmazlar (Aktan, 1998).

3.2.11. Çoklu Oylama

Grup üyeleri çok sayıda konuyu, görüş ve önerileri birçok kez oylama yaparak daha az sayıya indirmeye çalışırlar. Bu yöntemle nihai olarak en sona kalan öneriler arasından seçim yapılır. Çoklu oylama, kısaca birden çok oylama yaparak karar alınması için kullanılan bir tekniktir. Delphi tekniğinde genellikle “çoklu oylama” (multivoting) yönteminden yararlanılır (Aktan, 1998).

3.2.12. Açık Grup Tartışmaları

Kalite çemberleri toplam kalite yönetiminde yaygın olarak kullanılan bir toplantı yöntemidir. Burada organizasyonda kalitenin planlanması, geliştirilmesi, uygulanması ve denetimden sorumlu kişiler bir araya tartışır ve “ortak akıl” yaratmaya çalışır. Kalite çemberleri, açık grup tartışmalarına benzer bir toplantı tekniğidir (Aktan, 1998).

3.2.13. Fayda – Maliyet Analizi

Fayda – Maliyet analizi özellikle yatırım projelerinin değerlendirmesinde kullanılan bir karar alma tekniğidir. Yatırım projelerinin fayda ve maliyetleri tespit edilmeye çalışılarak daha rasyonel karar alınmasına yardımcı olur (Aktan, 1998).

3.2.14. Risk Analizi

Yapılacak yatırımın ne ölçüde riskli olduğunu tespit için yapılan analizlerdir. Risk analizleri, “ekonomik – mali risk” , “siyasi risk” , “ülke riski” v.s.’den analizlerden oluşur. Son yıllarda özellikle yabancı sermaye yatırımlarında risk analizleri yaygın olarak kullanılmaktadır. Dış borç ihtiyacı içinde olan ülkeler için kredi değerlemesi ve risk analizi yapan sıralama kuruluşlarının sayısı son yıllarda hızla artmıştır. (Aktan, 1998)

3.2.15. Portföy Analizleri

Organizasyonda strateji tespitinde kullanılan analizlerdir. Portföy analizleri genellikle matrisler ile yapılır. Stratejik yönetimde en yaygın olarak bilinen matris analizleri şunlardır:

§ Boston Danışma Grubu (BDG) İş Birimleri Portföy Yönetim Matrisi

§ Hofer : İş Birimleri Portföy Yönetim Matrisi

§ Yönlendirici Politika Matrisi (YPM)

§ Rowe Modeli

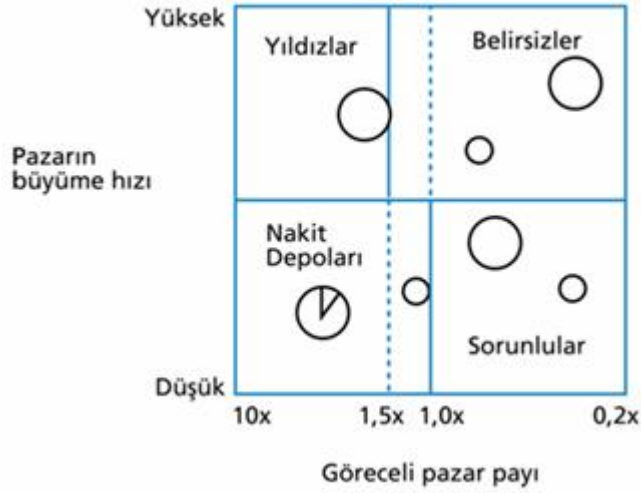
i. Boston Danışma Grubu (BDG) İş Birimleri Portföy Yönetim Matrisi

Boston Danışma Grubu (BDG), değişik iş birimlerine sahip işletmelerin, bu iş birimlerini bir portföyde göreceli olarak yönetebilmeleri için bir teknik geliştirmiştir (Ülgen& Mirze, 2004).

Boston Consulting Group (BCG) olarak bilinen bu teknikte, iş birimleri; bulundukları sektörün büyüme hızı ve sahip oldukları göreceli pazar gücü göz önüne alınarak analiz edilmekte ve hangi iş birimleri için nasıl bir kurumsal strateji geliştirilebileceği konusunda kararlar alınır.



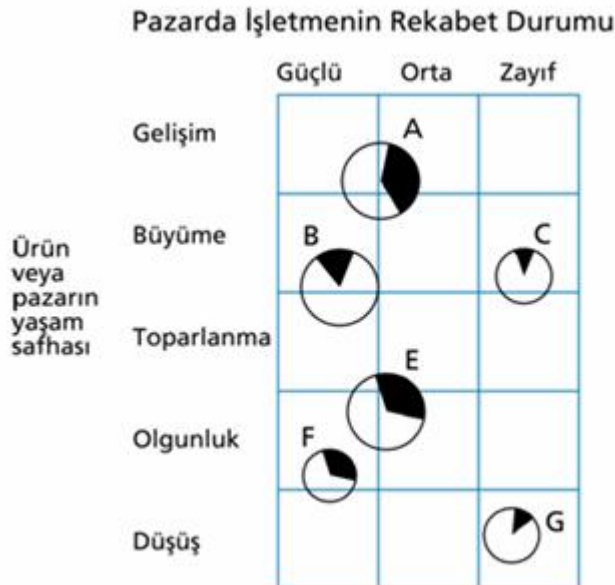
Şekil 3.2 BDG İş Birimleri Portföy Yönetim Matrisi- 1(Ülgen& Mirze, 2004)



Şekil 3.3 BDG İş Birimleri Portföy Yönetim Matrisi- 2(Ülgen& Mirze, 2004)

ii. Hofer : İş Birimleri Portföy Yönetim Matrisi

Hofer Analizi, işletmeleri içinde bulundukları yaşam evresini de göz önüne alarak inceleyen, BDG iş birimleri yönetim matrisinin daha geliştirilmiş bir şeklidir.



Şekil 3.4 Hofer İş Birimleri Yönetim Matrisi (Ülgen&Mirze, 2004)

BDG Matrisinin, gelişmekte olan yeni sektörlerde, yeni işe başlayan işletmeler için uygun olmadığı görüşünden hareket eden bu matris, işletmelerin stratejik analizini;

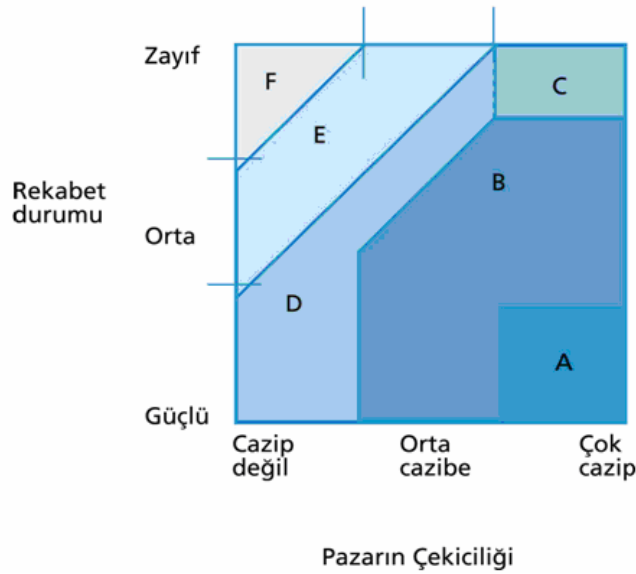
- rekabet durumları ve
- ürün-pazar yaşam evresi

açılarından yapmaya çalışmaktadır (Ülgen&Mirze, 2004).

iii. Yönlendirici Politika Matrisi (YPM)

Geçmiş 1970’li yıllara dayanan Yönlendirici Politika Matrisi (YPM); SHELL, GENERAL ELECTRIC ve McKINSEY tarafından geliştirilmiştir (Ülgen&Mirze, 2004).

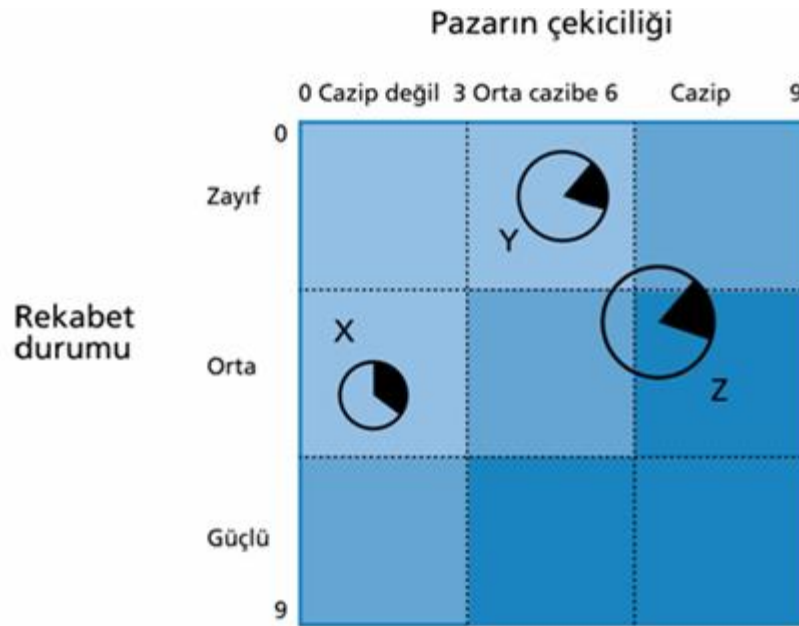
Her üç çalışma da benzer esaslara sahip olup, üst yönetimin, değişik iş alanlarında faaliyette bulunan işletmeleri ile ilgili yatırım ve tasfiye kararlarını verebilmesine yardımcı olmayı amaçlamaktadır (Ülgen&Mirze, 2004).



Şekil 3.5 Yönlendirici Politika Matrisi-1 (Ülgen&Mirze, 2004)

		Pazarın çekiciliği		
		Cazip değil	Orta Cazibe	Çok Cazip
Rekabet durumu	Zayıf	NM	NM	G
	Orta	NM	G	BM
	Güçlü	G	BM	BM

Şekil 3.6 Yönlendirici Politika Matrisi-2 (Ülgen&Mirze, 2004)



Şekil 3.7 Yönlendirici Politika Matrisi-3 (Ülgen&Mirze, 2004)

iv. Rowe Modeli

Stratejik Durum ve Faaliyetlerin Değerlenmesinde Kullanılan Rowe Modeli, Rowe ve arkadaşları tarafından 1985 yılında geliştirilmiştir.

Şekil 3.8’de Rowe Modeli gösterilmektedir (Ülgen&Mirze, 2004):

Bu modelde, stratejik kararların verilmesi sırasında 4 değişkenin önemine dikkat çekilmektedir;

- Pazarın çekiciliği
- Rekabet durumu
- İşletmenin finansal gücü
- Çevresel belirsizlik derecesi



Şekil 3.8 Rowe Modeli (Ülgen&Mirze, 2004)

4. KARAR DESTEK SİSTEMLERİ (KDS)

Karar destek sistemleri, organizasyonlarda ilk defa 1970’li yıllarda kullanılmaya başlamıştır. Karar destek sistemleri, kavramı ve uygulama alanları 1972’de ortaya çıkmış, karar verme sürecinde yöneticiye destek sağlayan, ama karar verirken hiçbir zaman yöneticilerin yerini alamayan bilgi sistemlerini tanımlamak üzere kullanılmıştır (McNurlin and Sprague, 1989). Bu sistemler kendisinden daha önce geliştirilen veri işleme ve yönetim bilgi sistemlerinin eksikliklerinin tamamlanması ile ortaya çıkmıştır. KDS’nin gelişiminde, bilgisayarların yazılım ve donanım unsurlarındaki ilerleme, bilginin organizasyonlar için önemli bir karar alma aracı olmasında önemli rol oynamıştır.

Karar destek sistemi, her hangi bir bireyin, bir eylemin kesin olarak nasıl yapılacağına bilinmediği durumlarda kişilerin karar almasını ve kendi muhakeme yeteneklerini kullanmasını destekleyen ve yardımcı olan etkileşimli bir sistemdir (Alter, 1997).

Prytherch’a göre, karar destek sistemleri, yönetim bilgi sistemlerinin bir parçası olarak düşünülmektedir. Karar destek sistemleri, sonuçların belirlenmesine yardımcı olan verilerin incelenmesinde yöneticilere yardımcı olanaklı kılar (Prytherch, 2000).

KDS, üç ana bileşenden meydana gelmektedir. Bunlar; bir model, bir veri tabanı içerisinde bulunan özel veri dosyaları ve yönetsel bir probleme mümkün olabilecek çözümleri test etmek için bir terminal üzerinden model ile doğrudan iletişim kuran bir yönetici ya da karar vericidir (Prytherch, 2000).

KDS, çoğunlukla üst kademe yöneticiler tarafından kullanılan ve daha önce karşılaşılmamış durumlarda neler yapılabileceğine yardımcı olan etkileşimli bir bilgi sistemi türüdür. KDS genellikle yapılanmamış ya da yarı yapılanmış durumlarda yöneticilere destek sağlar.

Organizasyonlarda üç farklı tür karar tipi vardır. Bu ayrımın temeli yönetsel faaliyetlere dayanmaktadır. Bunlar;

- § Yapılanmış;
- § Yarı yapılandırılmış;

§ Yapılanmamış kararlardır (Lucas, 1990).

Bu karar tipleri bazı kaynaklarda programlanmış, yarı programlanmış ve programlanmamış kararlar isimleri ile de ifade edilmektedir.

a.) Yapılanmış kararlar, ortaya çıkan sorunun yapısına göre belirli bir yöntem veya kurallar doğrultusunda alınabilen karar türüdür. Bu tür kararlar; organizasyonun belirlenmiş olan planları, politikaları, stratejileri, bütçeleri ve yöntemlerine uygun şekilde alınan kararlardır. Yapılanmış kararlar, organizasyonların daha önceden karşılaştıkları durumlar sonucu elde ettikleri deneyimlerden oluşmaktadır. Bu tür kararlar büyük oranda alt kademe yöneticileri tarafından ve operasyonel (eylemsel) planlama işlemleri için kullanılmaktadır.

b.) Yarı yapılanmış kararlarda, karşılaşılan sorunun bazı yönlerine belirli bir karar prosedürü ya da yöntemi uygulanabilir. Sorunun bazı yönlerinde ise, yöneticinin muhakemesi ve yetkisi gerekmektedir.

c.) Yapılanmamış kararlar ise, karar almaya etki eden bir çok rastlantısal durum nedeniyle belirli bir prosedür ve yöntem uygulanarak çözümlenemeyen olgular için alınan kararlardır. Bu tür kararlar organizasyonun belirlenmiş olan planları, politikaları, stratejileri, bütçeleri ve yöntemlerine uygun olmayan kararlardır. Yapılanmamış kararlarda organizasyon genel olarak hazırlıksızdır. Çünkü organizasyon bu kararı gerektirecek durumla karşılaşmamış ya da bu durumla ilgili yeterli bilgiye sahip değildir. Yapılanmamış kararlar, üst kademe yöneticiler tarafından stratejik planlama için kullanılmaktadır (Anameriç, 2005).

KDS diğer geleneksel bilgi sistemlerinden farklı bir yapıya sahiptir. Bu sistemleri diğerlerinden ayıran en önemli unsur, tamamıyla yöneticilerin yetki alanları içinde yer almalarıdır. KDS, yöneticiler için oluşturulmuş ve onlar tarafından kullanılıyor olmasının yanı sıra, organizasyonların yönetim bilgi sistemlerinin de bir parçasını meydana getirmektedir. Bir KDS, kurumsal ya da yönetsel işler için kurulan bir bilgi sistemine uygulanan yaklaşımlardan biridir, aslında karar destek sistemi tipik olarak özel bir yönetsel işe ya da özel bir probleme uyarlanmıştır ve onun kullanımı bu problemin çözümü ve işin sonuçlandırılması ile sınırlanmıştır. Bu sistemler, organizasyonun tüm kademelerindeki yöneticilere hizmet etme amacıyla

oluşturulmuş olmalarına karşın, öncelikli olarak orta ve üst kademe yöneticilere hizmet etme amacını yerine getirmektedirler (Anameriç, 2005).

KDS'yi diğer bilgi sistemlerinden ayıran özellikler şunlardır (Kırcalı, 2000):

- § Yapılan günlük işlerin değerlendirilmesinden çok karar verme sürecine destek odaklıdır;
- § Kolay bir biçimde tasarlanır, yapısı basittir. Uygulanması ve değiştirilmesi basittir;
- § Sadece yöneticilerin kullanımı için tasarlanmıştır;
- § Bir soruya yanıtlamaktan çok yönetsel analizde kullanılacak olan bilgiyi sağlar;
- § Yalnızca küçük bir analiz alanı ya da büyük bir problemin küçük bir bölümü ile ilgili olmalarından çok büyük bir problem ya da işlem için kullanılırlar;
- § Daha önce karşılaşılmış durumlarda yöneticilerin yerini alabilmeye teşebbüs eden (yöneticinin yerini alan) bir mantığa sahiptir;
- § Organizasyonun içinden ve organizasyon çevresinden gelen bilgiyi içine alan bir veri tabanına sahiptir;
- § Yöneticilerin alternatif kararlarının muhtemel sonuçlarını test etmelerine olanak tanır (Scott, 1986).
- § Sistem karar vericinin değişen ihtiyaçlarını hızla cevaplayabilir.
- § Sistem karar verme sürecinde verimliliği artırırken etkinliğini de artırır.
- § KDS yöneticiye hemen anında kontrol sağlar.
- § Sistem işletmelerde genellikle üst ve orta düzey yöneticilere yardımcı olur.
- § Geniş tabanlı bir veri sistemini yöneticinin kolay erişebileceği bir sisteme dönüştürür.
- § Yöneticinin sorularına uygulamalı, örnekli ve hızlı şekilde cevap verir.
- § Yöneticinin yargısal yaklaşımına gerek duyulan karar problemlerinin çözümünde, “Eğer, ne yaparsak?” şeklindeki sorulara senaryolar üretir.
- § KDS yöneticiye esnek ve adapte edilebilir çözümler üretir ve karar alma mekanizmasında yöneticinin içsel yargılarını ve karar stilini uygulamasına izin verir.
- § KDS uygulamada daima etkileşimli olarak çalışır.

- § KDS’de model oluşturma ve simülasyon teknikleri ağırlıktadır.
- § KDS yöneticinin ihtiyaç duyduğu bilgileri ve karar alternatiflerini görsel ve yazılı raporlar, dokümanlar ve grafiklerle sunar.
- § Karar destek sistemlerini kullanan firmalar kullanmayanlara oranla daha avantajlıdır. Bu avantajlar şöyledir:
- § Karlılık daha yüksektir.
- § Karlılık daha kararlıdır, zaman içinde daha az değişiklik gösteririr.
- § Karara ulaşma süresi daha kısadır.
- § Daha fazla alternatif göz önünde bulundurulur.
- § Kararlarını gerekçeli olarak açıklayabilme olanağına sahiptir.
- § Karar destek sistemlerinde esas olan kararın alınması değil, kararın alınmasına destek olmaktır.
- § Karar destek sistemleri eldeki bilgilerle problemleri analiz edip çözmeye çalışır.
- § Karar destek sistemleri, karar verme süresi boyunca karar vericinin verileri bulup çeşitli çözümleri denemesine imkan sağlar (Kırcalı, 2000).

Yukarıda sıralanan özellikleri çerçevesinde KSS işletme problemlerinin çözümünde, uygulanabilir ve kesin bir karar ortaya çıkarmak üzere, karar kuralları, modeller ve kapsamlı bir veri tabanı ile desteklenmiş bir model tabanına sahip ve karar vericinin kendi görüş ve yeteneklerini de karara katmasını sağlayan, kullanıcının kolaylıkla diyalog kurabildiği, esnek bir yapıya sahip ve geliştirilmeye açık bilgisayar destekli bir sistemdir (Turban, 1990).

Bu sistemler; insan zekası (muhakeme yeteneği), bilgi ve iletişim teknolojileri ve yazılım unsurlarının bir araya getirilerek oluşturulduğu bir sistemdir. Bu sistem yönetici ile etkileşimli olarak, onların organizasyon faaliyetlerini sürdürmeleri için gerekli olan kararları vermelerinde destek sağlarlar. Karar destek sistemleri resmi, kapalı, yapılandırılmış ve standart sistemler değildir. Yönetici ve analizcilerin problemleri anlayıp, değerlendirip çözmelerine yardımcı olacak verilere, modellere ve araçlara sahiptir (Yozgat, 1998).

Yöneticilerin karar destek sistemlerini kullanmaları için öncelikle kendi gereksinimlerini ve karar modellerini aktaracağı bir yazılımın oluşturulması

gereklidir. Bu yüzden yukarıda da belirtildiği gibi karar destek sistemleri standart değildir. Bu durum, organizasyonların ve bu organizasyonların çeşitli kademelerindeki yöneticilerin gereksinim, sorun çözme ve muhakeme yeteneklerinin farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle yazılımların da farklı mantıkla düzenlenmesi gerekmektedir (Anameriç, 2005).

Yönetici – bilgisayar sistemi etkileşiminin sağlandığı karar destek sistemlerinde, yöneticiler karşılaştıkları her sorun için geliştirdikleri çözüm yöntemlerini bilgisayara aktarırlar. Bilgisayar sistemi, temel çalışma prensibi olarak yöneticinin çözüm aradığı problemleri karşılaştırır ve en uygun çözüm yolunu yöneticiye sunar. Yönetici sunulan çözüm önerilerinden, kararını destekleyecek olanını seçer ya da edinilen yeni bilgiler ışığında yeni formüller hazırlayarak bilgisayar sisteminin değerlendirmesine sunar. Bu işlem karşılaşılan her problemde tekrarlanır. Her yeni durum yeni bir formül ve değerlendirme anlamına gelir. Böylelikle karar verme için gerekli olan ve birden çok probleme çözüm bulabilen bir veri tabanı elde edilmiş olur. KDS, yöneticilere kendi kontrollerinde olan esnek bir yapı sağlayarak, verileri analiz ederek çözüm önerileri sağlarlar. KDS'ler daha etkin ve verimli karar almayı desteklemek amacıyla, grafik tablo, istatistikî veri, simülasyon tekniği ve karar modelleri kullanır (Anameriç, 2005).

KDS, organizasyon bünyesinde birçok işleve sahiptir. Karar almada, insan makine etkileşiminde denetimin insanın elinde olmasını sağlar. Yapılanmış, yarı-yapılanmış ve yapılanmamış problemlere çözüm bularak karar vermeye yardımcı olan, soruna uygun matematiksel veya istatistiksel modellerin kullanımını sağlayan, her düzeydeki organizasyon yöneticisine yönelik olan ve yöneticiler için kapsamlı veri tabanı sağlar. Karar alma ve kontrol işleminde işlemlerin makineleşmesinden çok bu işlemlerin etkili bir biçimde yürütülmesini kolaylaştırır. Sistem, geleceğe yönelik kararların alınmasına göre planlanmıştır. Bu nedenle geçmişte yaşanan problemlerin çözümlerini yeni durumla karşılaştırarak çözüm yolları üretir. Bunların dışında yeni durumlara açık ve esnek bir yapıya sahiptir (Anameriç, 2005).

Karar grubu, sorunu tespit etme, karar yapısı ile ilgili araştırma yapma, olası çözüm stratejileri oluşturma, bu çözüm yollarını değerlendirme ve çözüm

uygulamaları için stratejiler oluşturmada ortak sorumluluk taşıyan iki ya da daha fazla kişiden oluşur. Kişisel sistemden farkı, yönetici grubunu oluşturan üyeler arasında kurulan yerel ya da geniş ağ yapısının temel bilgi sistemleri unsurlarına eklenmesidir. Bu sistemin amacı, yönetici grupları arasındaki iletişimi gerçekleşmenin yanı sıra alınacak olan kararlarda, yönetimde yer alan tüm yöneticilerin değerlendirmelerini karşılaştırmak ve onlara uygun çözüm alternatifleri önermektir. Bu tür karar destek sistemlerinin temelindeki görüş, karar alma seviyesindeki yönetici grubunun üyeleri arasındaki iletişimi, bu üyelerin veri ve bilgilere erişimini ve bunların karar almadaki etkinliklerini artırmaktır (Bengshir, 1996).

4.1. Bilgi Tabanlı Karar Destek Sistemleri

Karar destek sistemleri literatüründe yer alan karar destek ve bilgi tabanlı sistemlere ek olarak, 1985’li yıllarda “bilgi tabanlı karar destek sistemleri” olarak adlandırılan yeni bir kavram yer almıştır. Bu yapının temel amacı analitik modelleme ile niteliksel bilgiyi bütünleştirmeyi amaçlamaktadır. Böylece kararların kalitesinin yükseltilmesi, karar destek sistemlerinin uygulama alanlarının genişletilmesi amaçlanmaktaydı. Bunun yanında görsel olarak gelişmiş olan programlama mantığı ve Excel gibi hesaplama tablolarının kullanılması ile optimizasyon metotlarının aynı sisteme dahil edilmesi amaçlanmaktaydı. Belirlenen bu amaçlar geçen süre içerisinde büyük ölçüde gerçekleştirilmiştir. Bu alanda geliştirilen OPTRANS Object, NATO Advanced Study Institute tarafından desteklenen Karar destek sistemi, verileri, modelleri, bir yazılım arabirimini ve kullanıcıları, etkili karar verme sisteminde birleştirir. Ayrıca modern analitik tekniklerle karar vericiye hareketlerinde tavsiyelerde bulunan sistemlerdir. Karar destek sistemleri karar vermenin yeterliliğini geliştirmekten çok, etkinliğini geliştirmeyi hedeflerler. Bu sistemlerin amaçları yönetsel hükümleri yerleştirmek değil, bu hükümleri desteklemektir. Karar destek sistemleri, karar vericilerin kendi özel koşul ve tercihlerini anlamalarında oldukça değerli yardımcılardır. Birçok uygulamaya karşın

karar destek sistemlerinin uygulamadaki başarıları genelde düşüktür (Holtzman, 1989), (Turban, 1990). Bunun başlıca nedenleri şöyle sıralanabilir:

- § Karar destek sistemlerinin kullanıcıya yakınlığı yetersizdir. Genel olarak kullanıcılar, uygulama ve bilgisayar sistemi hakkında çok şey bilmek isterler. Ancak, eğer kullanıcının yeterli düzeyde bilgisayar bilgisi yoksa, bu sistemlerden faydalanma sınırlı kalır.
- § Karar destek sistemlerinin fonksiyonelliği ve esnekliği kısıtlıdır.
- § Karar destek sistemlerinde çözüm için bir açıklama mekanizması yoktur.

Bu hususlar karar destek sistemlerinin zekadan yoksun olduklarını veya çok az, yetersiz bir zekaya sahip olduklarını gösterir. Karar destek sistemlerinin bu dezavantajlarını ortadan kaldırmak için, bu sistemleri bilgi tabanlı sistem teknolojisi ile bütünleştirmeye teşebbüs edilmiştir (Olson Courtney, 1992). İşaret edilen bu eksiklikler, bütünleşik bir yapı içerisinde bilgi tabanlı sistemlerin kullanılmasıyla giderilebilir.

Bilgi tabanlı sistemler, zeki davranış gösteren bilgisayar programlarıdır ve bilgisayar biliminin bir dalı olan yapay zekanın bir ürünüdürler. Bunlar, çok çeşitli problemleri çözmede zeki araçlar olarak kullanılmaktadırlar. Bilgi tabanlı sistemler, özel amaçlı kullanımlar için tasarlanırlar. Bu özellikleri, bilgi tabanlı sistemlerin gerçek zamanlı ve çok zor işleri yürütmesini mümkün kılar. Önemli bazı farklılıklara rağmen bu sistemlerin yapılarında bir bilgi tabanı, çalışma belleği, çıkarım mekanizması, açıklama düzeni ve kullanıcı arabirimi gibi ortak temel bileşenler vardır (Martin, 1988), (Çakar, ve Çil,1997).

Belirtildiği gibi karar destek sistemi tasarımcıları, bilgi tabanlı sistemleri karar destek sistemi mimarisi içerisine koyma ihtiyacını duymaktalar (Ignizio, 1992). Bu iki eleman, bütünleşme sağlamaktadır. Bütünleşme, hem karar destek sistemleri fikrinin, hem de bilgi tabanlı sistem yaklaşımının yeteneklerinin artması yanında mantıksal bir genişleme sağlanmaktadır. Yani eldeki problemin özel karakterlerine bağlı olarak, analitik araçlar (matematiksel model ve algoritmalar) ve bilgi tabanlı sezgisel yaklaşımları, aynı problem için birlikte kullanma olanağı sağlamaktadır.

Karar verme ve problem çözme aracı olan bilgi tabanlı sistemler, karar destek sistemlerini daha zeki yapmak üzere bu sistemlerin yeteneklerini geliştirebilir ve

dolayısıyla uygulanabilir olma şanslarını artırmaktadır (Turban, 1990). Daha güçlü bir karar desteğinin sağlanması ve daha kaliteli kararların verilebilmesi beklentileriyle bilgi tabanlı sistemlerin temel bileşenleri, geleneksel karar destek sistemi elemanları ile bütünleştirilmektedir. Bir bilgi tabanlı sistem ve karar destek sisteminin bu şekilde bütünleşmesiyle, karar destek sisteminin model tabanı, veri tabanı, çıkarım mekanizması, bilgi yönetimini geliştiren bilgi temsil teknikleri ve kullanıcı ile diyalogu geliştiren zeki bir kullanıcı arabirimi bu yeni bütünleşik sistemde yer alır. Böylece yeni sistem bilgi tabanlı sistem ve karar destek sistemlerinin her birinin ayrı ayrı yararlarını sistemin kullanıcılarına sunar (Çıl, 2002).

5. MATERYAL VE METOT

5.1. Materyal

Yapılan bu çalışmanın amacı, küçük ve orta boy işletmelerin stratejik planlama aşamasında ve strateji geliştirme süreçlerinde kullanabilecekleri, İnternet ortamından rahatlıkla uygulayabilecekleri ve sürekli revize edilen bir karar destek sistemi elde etmektir.

Bu amaçla, Türkiye'deki Stratejik Planlama sürecinin KOBİ'lerdeki uygulamaları incelenmiş, strateji uzmanları ile görüşülmüş, mevcut stratejik planlama ve SWOT Analizi yazılımları incelenmiş ve yazılacak yazılımın kritik başarı faktörleri ve performans ölçütleri belirlenmiştir.

Daha sonra kurumlara yönelik vizyonlar ve misyonlar incelenmiş ve uzman görüşleri sonunda her bir vizyonun olası güçlü ve zayıf yanlara göre ağırlıklandırılması sağlanmıştır.

Oluşturulan Karar Destek Sistemi'nde yazılımın objektif olabilmesi için aynı kurumdan üç çalışan tarafından ağırlıklı olarak değerlendirilmesi sağlanmış ve kullanıcı görüşleri doğrultusunda yazılım şekillendirilmiştir.

5.2. Metot

5.2.1. Giriş

Kurumların değişen rekabet yapısı ve dış etkenler karşısında ayakta kalabilmeleri, kendilerini geliştirebilmeleri ve hedeflerine giden yolda doğru adımlar atabilmeleri ancak iyi belirlenmiş stratejikler ve detaylandırılmış stratejik planlar ile mümkündür.

Hazırlanan stratejik planların kişisel görüşlerden bağımsızlık kazanabilmesi için birçok kişinin görüşünü içermesi ve kurumun hedeflerine giden yolda iyi saptanmış hedefleri göstermesi gerekmektedir. Bu çalışmada, kurumların stratejik planlama esnasında yardım alabilecekleri, amaç ve değerleri tanımlandıktan sonra

önem vermeleri gereken güçlü ve zayıf yanları, bu durumlarda nasıl daha iyi davranılabileceği konusunda önerileri ve değişen dış dünya koşullarında devamlılığın sağlanabilmesi için gerekli adımları rapor halinde sunan bir yazılım tasarlanmış ve kurumların kullanımı için İnternet ortamında yayınlanmıştır.

Yapılan çalışma yedi aşamadan oluşmaktadır:

1. Çalışma ile ilgili literatürün belirlenmesi ve taranması ile, konunun kavramsal ve deneysel olarak çok boyutlu değerlendirilmesi,
2. Kullanılacak yöntemin seçimi ve Kritik Başarı Faktörlerinin ve Performans Ölçütlerinin saptanması,
3. Kullanılacak Yöntemin mekanizmasının tanımlanması,
4. Yazılımın akış şemalarının oluşturulması,
5. Yazılımda kullanılacak alanların uzmanlarca ağırlıklandırılması,
6. Belirlenen bu bilgiler ışığında karar destek sistemi'nin Visual Basic 8 ile yazılması ve SQL 8 ile veritabanının oluşturulması
7. Seçilen kurumlarda Karar Destek Sistemi'nin uygulanması ve görüşlerin değerlendirilmesi

5.2.2. Neden Visual Basic Programlama Dili?

- i. Visual Basic bir Microsoft ürünüdür. Microsoft tarafından üretilen veya gelecekte üretilcek olan güçlü bütün ürünlerde (Word, Excel, İnternet Explorer, Veri Tabanı) Visual Basic desteklenmektedir.
- ii. Görsel bir programlama dilidir.
- iii. Birçok Microsoft ürününü Visual Basic ile etkinleştirme imkânı bulunmaktadır. Microsoft Access'te ya da Excel'de yapılan basit bir program, Visual Basic'te daha görsel ve daha gelişmiş hale getirilebilmektedir?
- iv. Visual Basic'te program derlemek birçok dile göre daha kolaydır. Çünkü Visual Basic'te görsellik ön plandadır ve programlama dili diğer dillere kıyasla oldukça kolaydır. Komut ezberlemek için uzun süre uğraş gerektirmez, temel İngilizce bilgisi ile birçok komuta hâkim olunabilmektedir.

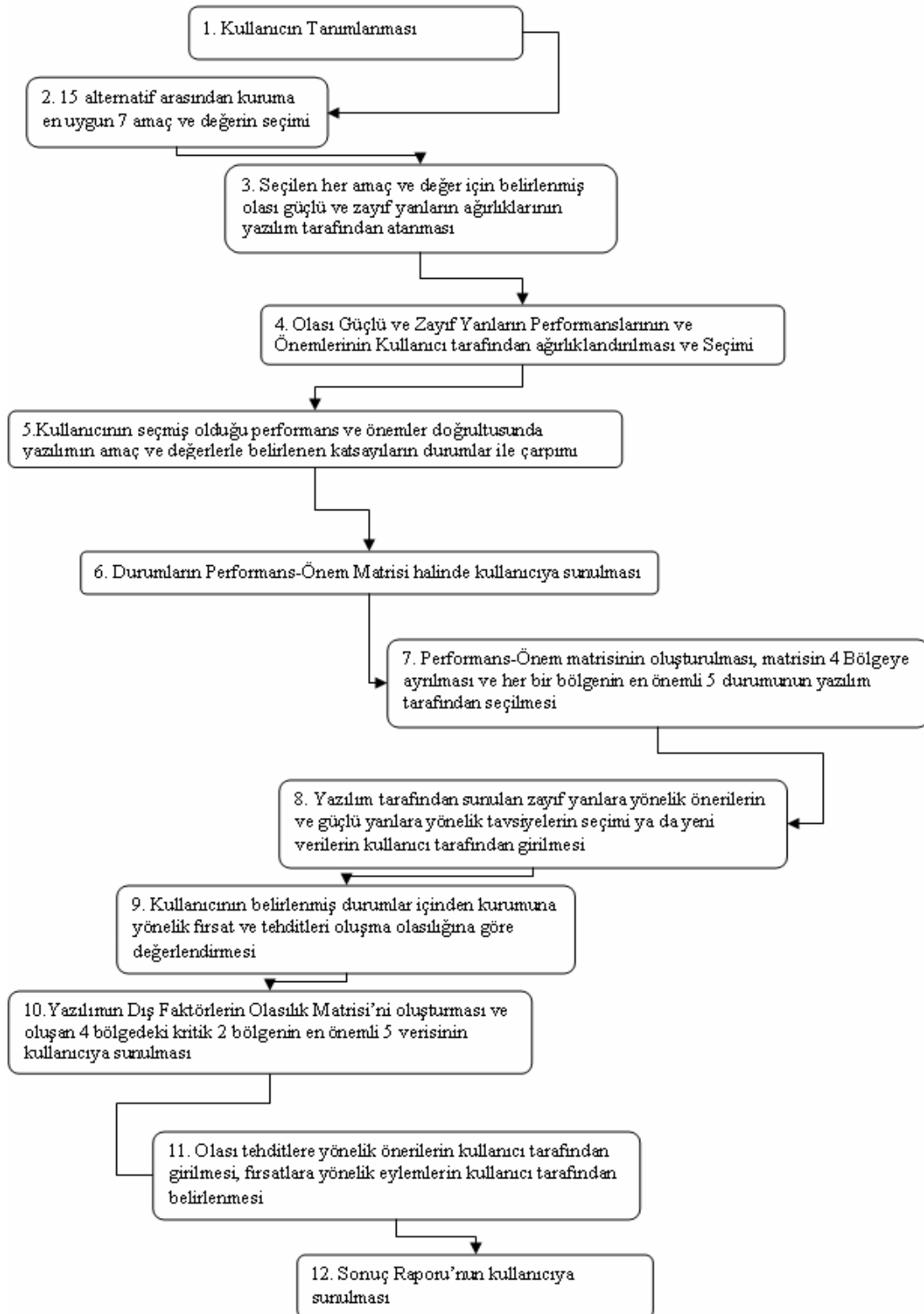
- v. Programlamaya yeni başlayanlar Visual Basic en ideal programlama dilidir. Daha ileriki aşamalarda ve daha karmaşık programların yazımında, Delphi veya Microsoft C++ daha kullanışlı olarak nitelendirilmektedir.
- vi. Hafıza kullanımını otomatik olarak yapabilmektedir.

5.2.3. Neden SQL Server

- i. SQL Server, ilişkisel bir veritabanı, çevrimiçi analitik işleme (OLAP) sunucusu, yerleşik replikasyon ve Veri Dönüştürme Servisleri'nde (DTS) veri ayıklama, dönüştürme ve yükleme (ETL) aracını içerir. Ancak rakip veri yönetim çözümleri, müşterilerden bu özellikleri tek tek satın almalarını ve bir çözüm oluşturmak için bunları birleştirmelerini istemektedir. Bu teknolojiler, SQL Server lisansına sahip müşterilere ek maliyet gerektirmeden sunulmakta ve daha düşük bir toplam sahip olma maliyeti ile daha fazla değer sağlamaktadır.
- ii. Güvenlik seviyesi çok yüksektir.
- iii. SQL tipteki veritabanları bilgi tutma, listeleme için hem güvenli hem de hızlıdır.
- iv. OLAP Veritabanları ile çalışmaktadır. OLAP teknolojisi büyük verilerin organize edilmesi ve incelenmesini sağlar. Örneğin bir analist büyük verileri hızlı ve gerçek zamanlı olarak değerlendirebilir. SQL Server Analiz Servisi toplu raporlama ve analizde, veri modelleme ve karar desteğe kadar geniş alanda çözümler sunar.

5.2.4. Yazılımın Akış Şeması

Oluşturulan Karar Destek Sistemi, Şekil 5.1'deki mantık ile çalışmaktadır:



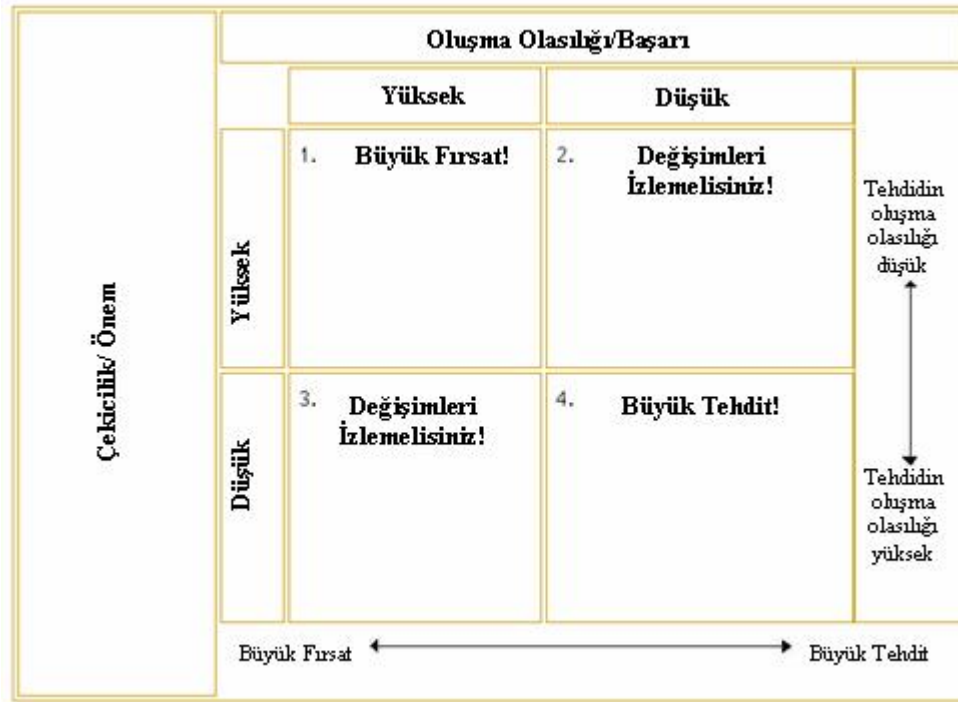
Şekil 5.1. Yazılımın Akış Şeması

Geliştirilen yazılımın iki menüsü bulunmaktadır. Biri analizi yapacak kullanıcı için, diğeri de yazılıma yönelik temel bilgileri girecek sistem yöneticisi için tasarlanmıştır. Bu iki kullanıcıya yönelik yazılımın kullanım detayları, Bulgular ve tartışma bölümünde anlatılmıştır.

Yazılım, Kearney'in (1999) Performans Önem Matrisi ve Dış Faktörlerin Olasılık Matrisi'nden yola çıkılarak tasarlanmıştır.

ÖNEM	PERFORMANS	
	Düşük	Yüksek
Yüksek	1. Buraya konsantre olun!	2. Yapılan iyi işleri sürdürün.
Düşük	3. Düşük öncelik	4. Muhtemel felaket!

Şekil 5.2. Performans Önem Matrisi (Kearney, 1999)



Şekil 5.3. Dış Faktörlerin Olasılık Matrisi (Kearney, 1999)

Kearney'in (1999) geliştirmiş olduğu tablolama sistemine, bir hesaplama algoritması geliştirilmiştir. Geliştirilen algoritma için amaçlar ve değerler belirlenmiştir. Bunun yanı sıra işletmelerdeki fonksiyonlar tanımlanmış, her bir fonksiyon için alt kriterler belirlenmiştir. Uzmanlara, amaç ve değerler ile fonksiyon ve durumların 5'li likert yöntemine göre değerlendirmeleri istenmiş ve her bir durumun fonksiyona göre ilişkisi, uzmanların görüşlerinin ortalamasının normalize edilmesi ile hesaplanıp, bu değerler esas alınarak matris yerleşimleri sağlanmıştır.

6. BULGULAR VE TARTIŞMA

6.1. Yazılımda Kalite

Yazılımda kaliteye yönelik birçok açıdan yapılan değerlendirmeler ve oluşturulan standartlar, yazılımda kalitenin en önemli unsurunun yazılımın kullanım amacı olduğunu ortaya koymuştur. Bu modellerden en önemlilerinden biri de yazılımların başarılarının ölçümüne yönelik tutarlı ve ölçülebilir değerler sunan Maccall Kalite Modeli'dir.

6.1.1. Maccall Kalite Modeli

Bu model yazılım ürün kalitesinin faktör, kriter ve ölçütler hiyerarşi olarak tanımlanmıştır. Kalite faktörü sistemin bir davranış karakteristiğini temsil eder. Kalite kriteri ise yazılım üretimi ve tasarımını etkileyen bir kalite faktör unsudur (Maccall, 77). Kalite ölçütü ise kalite kriterinin belirli bir özelliğinin değerlendirilmesidir. Böylece 11 kalite faktör yazılım kalite sistemine katkıda bulunmaktadır:

- Doğruluk
- Güvenilirlik
- Yeterlilik
- Bütünlük
- Kullanılabilirlik
- Test edilebilirlik
- Esneklik
- Taşınabilirlik
- Tekrar kullanılabilirlik
- Karşılıklı işlerlik.

Yukarıda belirtilen kalite kriterleri göz önüne alındığında geliştirilen yazılımın başarısının ölçümüne yönelik bir anket tasarlanmış ve kullanıcılara sunulmuştur.

6.1.2. SWOT Analizi Yazılımlarının Kritik Başarı Faktörleri ve Performans**Ölçütleri**

Yapılan çalışma sonucunda oluşturulan SWOT Analizi yazılımının başarısını ölçebilmek için hazırlanan yazılımdan kullanıcı beklentilerini net olarak ortaya koymak ve daha sonraki aşamalarda yazılımı doğru açılardan geliştirebilmek için kritik başarı faktörleri ve performans ölçütleri saptanmıştır.

§ TUTARLILIK

- o Yazılıma kullanıcı tarafından eklenen toplam Fırsat Sayısı/ Kullanıcı Sayısı/Yıl
- o Yazılıma kullanıcı tarafından eklenen toplam Tehdit Sayısı/ Kullanıcı Sayısı/Yıl
- o Yazılıma kullanıcı tarafından eklenen toplam Durum Sayısı/ Kullanıcı Sayısı/Yıl
- o Aynı kurumdan farklı kullanıcılar tarafından uygulandığında ilk 5 değerdeki sapma sayısı
- o Tutarsızlık nedenli gelen kullanıcı şikâyeti sayısı

§ OBJEKTİFLİK

- o Aynı kullanıcı tarafından ikinci kez yapılan analizdeki standart sağma değeri/ Değişen Amaç ve Değer sayısı

§ ESNEKLİK

- o Kullanım nedenli gelen kullanıcı şikâyeti sayısı

§ KULLANIM KOLAYLIĞI

- o Kullanım zorluğu nedeni ile gelen kullanıcı şikâyeti sayısı
- o Analize başlayıp da bitirmeyen kullanıcı sayısı

§ GÜNCELLENEBİLİRLİK

- o Yazılımın ağırlıklandırma sisteminde yapılan revizyon sayısı/yıl
- o Yazılımın ara yüzünde yapılan revizyon sayısı/yıl
- o Yazılımın durumlarında yapılan revizyon sayısı/yıl
- o Yazılımın metodolojisinde yapılan revizyon sayısı/yıl

§ VİZYON, MİSYON, POLİTİKA, STRATEJİLERLE UYUMU

- o Şirketin vizyon, misyon, politika ve stratejileri ile uyumsuzluk nedeni ile gelen kullanıcı şikâyeti sayısı

Yazılım için belirtilmiş olan kalite kriterleri, Kritik Başarı Faktörleri ile kıyaslandığında Çizelge 6.1 ortaya çıkmaktadır:

Çizelge 6.1 Kritik Başarı Faktörleri'nin Mccal Kalite Kriterleri ile Karşılaştırılması

MCCAL Kalite Kriterleri	Kritik Başarı Faktörleri
Doğruluk	Objektiflik
Güvenilirlik, Test edilebilirlik, Karşılıklı işlerlik	Tutarlılık
Yeterlilik	Kullanım Kolaylığı, Esneklik
Bütünlük	Tutarlılık, Vizyon, Misyon, Politika, Stratejilerle Uyumu
Kullanılabilirlik	Kullanım Kolaylığı
Esneklik	Esneklik
Taşınabilirlik	Bu kriter, geliştirilen program için gerekli bir kalite kriteri değildir çünkü web sitesi üzerinden kullanımı öngörülmemiştir.
Tekrar kullanılabilirlik	Güncellenebilirlik

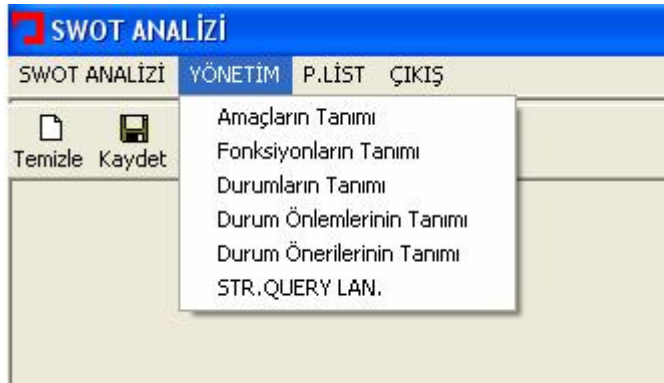
Geliştirilen yazılıma yönelik oluşturulan Kritik Başarı Faktörlerinin tutarlılığı, hedef seçilen kalite modeli ile kıyaslandığında, yazılımın her bir kalite kriterine yönelik en az bir performans ölçütünü gerçekleştirdiği gözlenmiştir.

1.2. Geliştirilen Yazılım

1.2.1. Yönetici Arayüzü

i. Sistem Yöneticisinin Veri Girişi

Yazılım, kullanıcıların karşlarına çıkacak verilerin hazırlanabilmesi ve sağlıklı bir şekilde güncellenebilmesi için hazırlanmış olan yönetim menüsüne sahiptir. Bu menü üzerinden gerekli veriler sırayla girilir:



Şekil 6.1. Yönetim Menüsü

ii. Amaçların Tanımı

Yazılım çalıştırılarak Amaç Tanımları tablosuna A1'den A15'e kadar kodlar verilerek 15 amaç ve değer girilir:

SWOT ANALİZİ
SWOT ANALİZİ YÖNETİM P.LİST ÇIKIŞ

Temizle Kaydet Listele Sil Yazdır Çıkış

Amaç Tanımları

AMAÇ KODU: A4
AMAÇ TANIMI: Katımlılığa dayalı yeni yönetim teknikleri uygulamak
REF NO: 4

KODLAR VE TANIMLAR		
ref no	amac kodu	amac tanimi
1	A2	Ürün ve/veya hizmetlerimizde kaliteye odaklanmak, kalitemizi sürekli olarak geliştirmek ve bu konuda şirketimizi o
2	A1	Müşteri odaklı olmak, müşteri istek ve ihtiyaçlarını ön planda tutmak ve müşteriye değer vermek
3	A3	Yenilikçi ve yaratıcı bir organizasyon yapısı belirlemek, çalışanlarımıza değer vermek
4	A4	Katımlılığa dayalı yeni yönetim teknikleri uygulamak
5	A5	Bilgi teknolojilerini etkin kullanmak, iyi bir iletişim altyapısı kurmak
6	A6	Araştırma ve geliştirmeye ağırlık vermek, örnek ve kalıcı projeler üretmek
7	A7	Kurumumuzun büyümesini ve kapasitesinin arttırılmasını sağlamak
8	A8	Sektörümüzde öncü ve lider olmak
9	A9	Yurt içi pazara hakim olmak
10	A10	Yurt dışı pazara hakim olmak
11	A11	Tüketicinin değişen ihtiyaçlarına kendimizi adapte edebileceğimiz esneklikte olmak
12	A12	Üretim teknolojisini geliştirmek (BPR, 6σ, ISO, TQM, EFQM, CE)
13	A13	Çevre yönetim sistemini benimsemek ve çevreci olmak
14	A14	Ürün çeşitliliğini arttırmak
15	A15	Maliyetlerimizi düşürerek piyasada farklılık yaratmak

Şekil 6.2. Amaç Tanımları

Amaç kodu, sistem yöneticisi tarafından verilir ve A1’den A15’e kadar değer alır. Ref. No ise otomatik olarak atanmaktadır.

Yazılımın ilk aşaması için seçilmiş olan amaç ve değerler; uzman görüşlerinin ve literatür taramanın vermiş olduğu bilgilerin yanı sıra, Waterman’ın 7S’i (yapı, strateji, sistem, stil (yönetim biçimi), kadro, yetenek, paylaşılan değerler) Pazarlamanın 4P’si (promosyon, fiyat, yerleşim/dağıtım, ürün) reklâmın 5 M’si (görev, mesaj, medya, para, ölçüm) göz önüne alınarak oluşturulmuştur.

Yazılım, kullanıcının üst üste aynı seçimi yapmaması için yazılım koşullandırılmıştır. Seçilen her bir amaç ve değer, güçlü ve zayıf yan belirlenmesinde karşılaşılabilecek olan “kriter” ler ile ilişkilendirilmiştir. Her bir Amaç ve Değerin adil

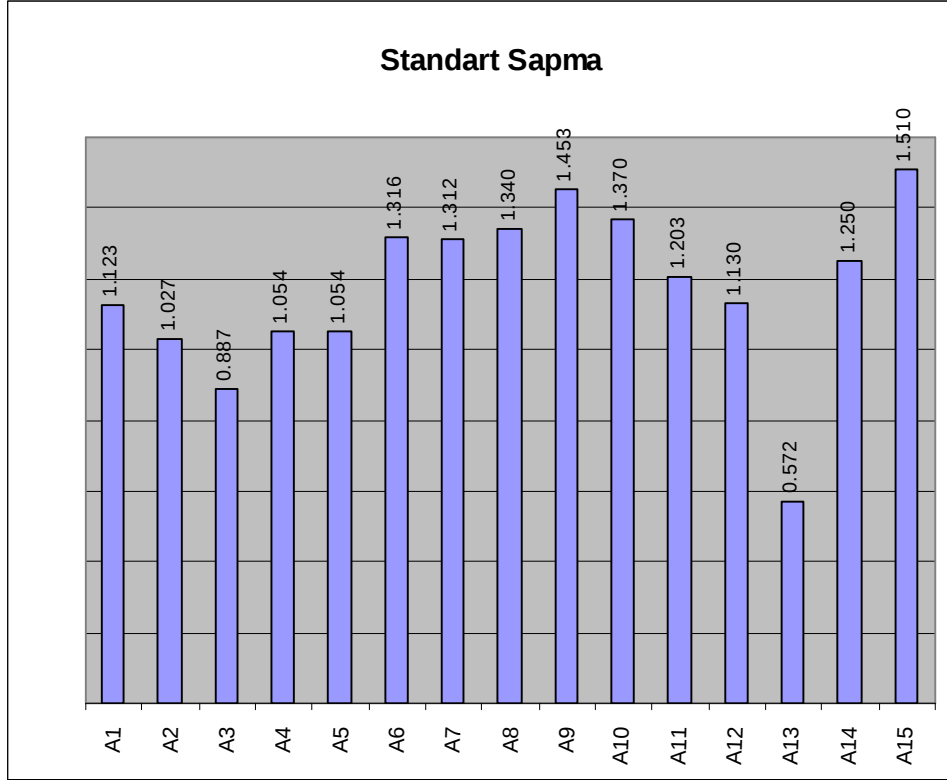
olarak dağılımının sağlanması da amaç ve değerlerin kriterlere göre normalize edilmesi ile gerçekleştirilmiştir.

Yazılıma her bir kriter için girilen amaç ve değere yönelik ağırlıklar, TSE, KOSGEB, ve iki özel kurum genel Müdürü tarafından doldurulan anketler doğrultusunda belirlenmiştir. Bu uzman kişiler tarafından doldurulan anketlerde, her bir amaç ve değer için hesaplanan standart sapmalar Çizelge 6.2’de gösterilmiştir:

Çizelge 6.2. Amaç ve Değerlere Yönelik Standart Sapmalar

Amaç ve Değer	Toplam Standart Sapma	Ortalama Standart Sapma
A1	84.249	1.123
A2	76.993	1.027
A3	66.517	0.887
A4	79.065	1.054
A5	79.027	1.054
A6	98.728	1.316
A7	98.425	1.312
A8	100.465	1.340
A9	108.977	1.453
A10	102.772	1.370
A11	90.189	1.203
A12	84.781	1.130
A13	42.927	0.572
A14	93.735	1.250
A15	113.254	1.510

Çizelge 6.3. Anketlerin Standart Sapması



iii. Fonksiyonların Tanımı

Amaç ve değer veri girişi tamamlandıktan sonra, sistem yöneticisi tarafından fonksiyonlar tanımlanır:

KODLAR VE TANIMLAR		
ref no	fonksiyon kodu	fonksiyon tanimi
1	1	YÖNETİM
2	2	İŞLETME
3	3	FİNANS
4	4	PAZARLAMA
5	5	YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ
6	6	PERSONEL
7	7	SATINALMA
8	8	İHRACAT
9	9	TESİS YERİ
10	3	FİNANS
11	10	DIŞ FAKTÖRLER

Şekil 6.3. Fonksiyon Tanımları

Ref. No, yazılım tarafından otomatik olarak atanırken, fonksiyon kodları sistem yöneticisi tarafından girilmektedir.

iv. Durumların (Kriterlerin) Tanımı

Fonksiyonların tanımlanmasını takiben, her bir fonksiyona yönelik kriterler tanımlanarak o fonksiyonun işletme içindeki ağırlığının ölçümü için gerekli altyapı oluşturulmaktadır.

Fonksiyonlara Göre Durum Tanımları

SWOT KODU: SW
 FONKSİYON KODU: 3
 FONKSİYON TANIMI: FINANS
 DURUM KODU: 1
 DURUM TANIMI: KREDİ KULLANIM FIRSATLARI

REF NO: 8

A1 PUAN	55	A6 PUAN	0.581	A11 PUAN	0.515
A2 PUAN	78	A7 PUAN	0.719	A12 PUAN	1.093
A3 PUAN	0.726	A8 PUAN	0.806	A13 PUAN	2.26
A4 PUAN	1.085	A9 PUAN	0.926	A14 PUAN	0.493
A5 PUAN	0.633	A10 PUAN	0.922	A15 PUAN	0.571

Fonksiyonlara Göre Tanıtılmış Durumlar										
ref no	swot kodu	fonksiyon kodu	fonksiyon tanımı	durum kodu	durum tanımı	a1 pu	a2 pu	a3 pu	a4 pu	a5 pu
8	SW	3	FINANS	1	KREDİ KULLANIM FIRSATLARI	0.551	0.778	0.726	1.085	0.633
9	SW	3	FINANS	2	MALİ TABLOLARIN VARLIĞI	0.881	0.889	0.161	1.24	0.63
10	SW	3	FINANS	3	KAR ORANI	0.661	0.889	1.306	1.705	0.633
11	SW	3	FINANS	4	YATIRIMIN GERİ DÖNÜŞÜMÜ	0.551	0.667	1.016	0.93	0.366
12	SW	3	FINANS	5	TAHSİLATLARIN GERİ DÖNÜŞÜMÜ	0.991	0.444	0.871	1.085	0.633
13	SW	3	FINANS	6	KREDİ İTİBARI	1.101	0.556	0.726	1.55	0.633
14	SW	3	FINANS	7	LİKİDİTE	0.771	0.444	0.871	1.085	0.633

Şekil 6.4. Fonksiyonlara Göre Durum Tanımları

SWOT Kodu, SWOT Analizinin güçlü ve zayıf yanlarının seçiminde kullanılacak fonksiyon ve kriterler için SW, fırsat ve tehdit seçiminde kullanılacak kriterler için de OT olarak seçilmektedir. Ref. No, yazılım tarafından otomatik olarak atanır. Fonksiyon kodu ve fonksiyon tanımı, fonksiyon seçimi sonrasında sistem yöneticisinin karşısına hazır bir şekilde çıkar. Durum kodu ve durum tanımı ise sistem yöneticisi tarafından girilir. Her bir duruma yönelik girilen A1'den A15'e kadar rakamlar, Amaç ve değerlerle doğrudan ilişkilendirilip, uzman görüşleri doğrultusunda puanlandırılmış ve aritmetik ortalamaları alınarak normalize edilmiştir.

v. Durumlara Göre Önlem Tanımı

Tanımlanmış olan her bir duruma yönelik önlemler burada yazılarak olası tehdit ve zayıf yanlar için kullanıcıya sunulacak önlem alternatifleri oluşturulmaktadır:

Durumlara Göre Önlem Tanımları

SWOT KODU: SW
 DURUM KODU: 1
 DURUM TANIMI: PERSONELİN KALİTESİ
 ÖNLEM KODU: 1
 ÖNLEM TANIMI: YÖNETİM YAPISININ ESNEKLİĞİ ARTTIRILMALI
 REF NO: 1

KODLAR VE TANIMLAR					
ref no	swot kodu	durum kodu	durum tanımı	onlem	onlem tanımı
1	SW	1	PERSONELİN KALİTESİ	1	YÖNETİM YAPISININ ESNEKLİĞİ ARTTIRILMALI
2	SW	1	PERSONELİN KALİTESİ	2	DİSİPLİNLİ KURUM KÜLTÜRÜ YARATILMALI
3	SW	1	PERSONELİN KALİTESİ	3	KURUMSAL YAPI OLUŞTURULMALI
4	SW	1	PERSONELİN KALİTESİ	4	BELİRGİN GÖREV TANIMLARI OLUŞTURULMALI
6	SW	1	PERSONELİN KALİTESİ	5	DANIŞMANLIK DESTEĞİ ALINMALI

Şekil 6.5. Durumlara Göre Önlem Tanımları

Ref. No, yazılım tarafından otomatik olarak atanmaktadır. SWOT Kodu, SWOT Analizinin güçlü ve zayıf yanlarının seçiminde kullanılacak fonksiyon ve kriterler için SW, fırsat ve tehdit seçiminde kullanılacak kriterler için de OT olarak seçilmektedir. Durum kodu ve durum tanımı, durum seçimi sonrasında sistem yöneticisinin karşısına hazır bir şekilde çıkar. Önlem kodu ve önlem tanımı ise sistem yöneticisi tarafından girilir.

vi. Durumlara Göre Öneri Tanımı

Tanımlanmış olan her bir duruma yönelik öneriler burada yazılarak olası fırsat ve güçlü yanlar için kullanıcıya sunulacak öneri alternatifleri oluşturulmaktadır:

ref no	swot kodu	durum k	durum tanımı	öneri kodu	öneri tanımı
1	SW	1	PERSONELİN KALİTESİ	1	DISİPLİNLİ KURUM KÜLTÜRÜ OLUŞTURULMALI
2	SW	1	PERSONELİN KALİTESİ	2	KURUMSAL YAPI
3	SW	1	PERSONELİN KALİTESİ	3	BELİRGİN GÖREV TANIMLARI
4	SW	1	PERSONELİN KALİTESİ	4	İYİ İŞLEYEN VE YÖNETİLEN OPERASYONLAR

Şekil 6.6. Durumlara Göre Öneri Tanımları

Ref. No, yazılım tarafından otomatik olarak atanmaktadır. SWOT Kodu, SWOT Analizinin güçlü ve zayıf yanlarının seçiminde kullanılacak fonksiyon ve kriterler için SW, fırsat ve tehdit seçiminde kullanılacak kriterler için de OT olarak seçilmektedir. Durum kodu ve durum tanımı, durum seçimi sonrasında sistem yöneticisinin karşısına hazır bir şekilde çıkar. Öneri kodu ve öneri tanımı ise sistem yöneticisi tarafından girilir.

6.2.2. Kullanıcı Arayüzü

i. Amaç ve Değer Seçimi:

Kullanıcılar, veri girişi için öncelikle sistem yöneticisi tarafından girilmiş 15 adet amaç ve değer içinden uygun amaç ve değerini seçimini gerçekleştirir:

Amaç-Değer Seçimi

AD-SOYAD: ESİN SAYAR
 FIRMA ADI: ATALI
 FAALİYET ALANI: OTOMOTİV
 ELEMAN SAYISI: 40

ASAĞIDA BELİRTİLMİŞ AMAÇ VE DEĞERLERDEN FİRMANIZA EN UYGUN OLAN 7 TANESİNİ SEÇİNİZ...

1. SEÇİM: Araştırma ve geliştirmeye ağırlık vermek, örnek ve kalıcı projeler üretmek.
 2. SEÇİM: Bilgi teknolojilerini etkin kullanmak, iyi bir iletişim altyapısı kurmak.
 3. SEÇİM: Çevre yönetim sistemini benimsenmek ve çevreci olmak.
 4. SEÇİM: Kaliteli ve dayanıklı yeni yönetim teknikleri uygulamak.
 5. SEÇİM: Kurumumuzun büyümesini ve kapasitesinin arttırılmasını sağlamak.
 6. SEÇİM: Müşteri odaklı olmak, müşteri istek ve ihtiyaçlarını ön planda tutmak ve müşteriye değer vermek.
 7. SEÇİM: Sektörümüzde öncü ve lider olmak.

DIĞER AMAÇ VE DEĞER:

TARİH: 13/11/2006
 REF NO: 4

İleri>

KODLARI VE TANIMLAR											
ref no	ad-soyad	firma adı	faaliyet alanı	değer1	değer2	değer3	değer4	değer5	değer6	değer7	eleman s.
1	HATICE EREN	MAKİNSAN	OTOMOTİV	A9	A5	A7	A15	A11	A12	A9	50
2	ÖMER CEYHAN	PAKYÜREK	EMDA	A13	A7	A8	A4	A12	A5	A10	300
3	SEZGİN GÜNEŞ	BURAK İNOKS	GÜNEŞ ENERJİSİ	A1	A7	A8	A4	A12	A6	A10	80
4	ESİN SAYAR	ATALI	OTOMOTİV	A2	A15	A14	A3	A5	A6	A7	40
5	GAMZE ERDEMİR	INTERGLASS	OTOMOTİV	A8	A4	A10	A14	A12	A15	A5	34
6	CENAP SUDAŞ	CEN-BAY	MOBİLYA	A12	A6	A2	A7	A5	A14	A10	32
7	MUHAMMED KAFADAI	LAMİNA	MOBİLYA	A9	A10	A15	A11	A4	A1	A14	41
8	ERKAN İNÖER	PLASTİKS PLASTİK	PLASTİK	A12	A14	A2	A8	A15	A6	A3	48
9	HATICE EREN	MAKİNSAN	OTOMOTİV	A4	A1	A13	A8	A7	A15	A5	90

Şekil 6.7. Amaç Değer Seçimi

ii. Fonksiyon ve Durumlara Göre Değerlendirme

Sistem yöneticisi, değerlendirmek istediği sektör ve hedef seçtiği kitle doğrultusunda sınırsız sayıda fonksiyon ve her bir fonksiyona bağlı alt durum tanımları yaparak kullanıcı ekranında görünecek kriterleri belirlemektedir. Bu kriterler doğrultusunda kullanıcı, tanımlanmış olan fonksiyonlar ve her bir fonksiyon için belirlenmiş alt durumlar (kriterler) için performans değeri ve önem derecesine yönelik otomatik seçim yapar:

Fonksiyon ve Durumlara Göre Değerlendirme

FONKSİYON TANIMI: YÖNETİM

DURUM TANIMI: UZMANLARIN KALİTESİ

İLGİLİ DURUMA YÖNELİK PERFORMANS DEĞERİNİ SEÇİNİZ...

☐ Çok Güçlü Özellik
 ☐ Güçlü Özellik
 ☐ Ne Güçlü Ne Zayıf
 ☐ Zayıf Özellik
 ☐ Çok Zayıf Özellik

DURUMUN ÖNEM DERECESİNİ SEÇİNİZ...

☐ Yüksek
 ☐ Orta
 ☐ Düşük

VARSA DİĞER DURUM ÖNEMLERİNİZİ GİRİNİZ

Sonuç Durum >

Şekil 6.8. Fonksiyon ve Durumlara Göre Değerlendirme

iii. Performans-Önem Matrisi

Yapılan değerlendirmeler sonucunda performans ve önem dereceleri belirlenen kriterler, Performans Önem matrisinde yerlerini almaktadır. Matrisin sol üst karesinde belirtilen 5 değer işletmenin zayıf yanlarını, sağ üst karesinde belirlenen 5 değer ise işletmenin güçlü yanlarını ifade eder.

Performans Önem Matrisi			
Performans Önem Matrisi		Zayıf Yanlar İçin Önlemler	Güçlü Yanlar İçin Önlemler
ÖNEM	PERFORMANS		
		Düşük	Yüksek
	Yüksek	Buraya Konsantre Olun ! - UZMANLARIN KALİTESİ - KURUMSAL KÜLTÜR - AİLE ŞİRKETİ - DELEGASYON - İLETİŞİM	Yapılan İyi İşleri Sürdürün - PERSONELİN KALİTESİ - UZMANLARIN KALİTESİ - UZMANLARIN KALİTESİ - ORTA DÜZEY YÖNETİCİLERİN KALİTESİ - EĞİTİM PROGRAMLARI
	Düşük	Düşük Öncelik - YAZILIM KULLANIMI - SERVIS - EĞİTİM PROGRAMLARI - ORİYANTASYON - KREDİ KULLANIM FIRSATLARI	Gereğinden Fazla Önem Verilen Aktiviteler

Şekil 6.9. Performans Önem Matrisi

Performans Önem Matrisi'nde belirlenen zayıf yanların güçlendirilmesine yönelik önlemler, kullanıcıya sunulmakta ve içlerinden kendi işletmesine uygun olanın seçimi istenmektedir.

Performans Önem Matrisi			
Performans Önem Matrisi		Zayıf Yanlar İçin Önlemler	Güçlü Yanlar İçin Önlemler
Lütfen Zayıf Yanlarınıza Yönelik Önerileri Seçiniz...			
Durumlar	Önlemler	Önlemler	
AİLE ŞİRKETİ	YÖNETİMDE PROFESYONELLERİN İSTİHDAMI		
AİLE ŞİRKETİ	AİLE ANAYASASININ OLUŞTURULMASI		
DELEGASYON	NET GÖREV TANIMLARI		
DELEGASYON	ŞİRKET İÇİ EĞİTİMLER		

Şekil 6.10. Zayıf Yanlar İçin Önlemler

Performans Önem Matrisi'nde belirlenen güçlü yanların korunmasına yönelik öneriler, kullanıcıya sunulmakta ve içlerinden kendi işletmesine uygun olanın seçimi istenmektedir:



Şekil 6.11. Güçlü Yanlar İçin Öneriler

Bu aşamadan sonra güçlü ve zayıf yanların seçimi tamamlanmıştır.

iv. Olası Fırsat ve Tehditlerin Tanımlanması

Analizin bu aşamadan sonraki kısmı, Güçlü ve Zayıf yanları ortaya çıkarmak için veri girişi yapılan tabloların farklı kodlar ile kullanılması ile gerçekleşmektedir. Çizelge 6.4, “Fonksiyonlara göre durum tanımları” içine yerleştirilen potansiyel fırsat ve tehditlerden oluşmaktadır.

<u>FIRSAT&TEHDİTLER</u>	
<u>Devlet ve yerel yönetim düzenlemeleri</u>	
<u>Hukuki Politik Faktörler</u>	
<u>Finansal kurumlara ilişkin faktörler</u>	
<u>Doğal Çevre Faktörleri</u>	
<u>Rakiplere ilişkin faktörler</u>	Firmaların sayısı ve piyasa paylaşımı Kapasite Rekabetçi davranış Pazara giriş engelleri, özellikle dış tehlikeler Stratejik gruplar ve hareketler Milli gelirin yapısı Ekonomik büyüme ve yatırımlar
<u>Ekonomik Faktörler</u>	Enflasyonist ve deflasyonist eğilimler Ekonominin gelişme devresi Dış ticaret ve ödemeler dengesi İşletmede çalışanların değerleri Tüketicilerin değer ve davranışları
<u>Sosyokültürel Faktörler</u>	Tüketicilerin ve çalışanların üyesi bulunduğu grupların tutum ve davranışları Toplumun tutum ve değerleri, ahlaki yapısı ve demografik özellikleri Sosyal değişimin hızı, mahiyeti ve sebepleri İşletme faaliyette bulunduğu sanayi kolundaki ar-ge çabaları
<u>Teknolojik Gelişmeler</u>	Teknolojinin değişme hızı Ülke içindeki ve dışındaki teknolojinin mevcut yapısı ve gelişme potansiyeli

Çizelge 6.4. Olası Fırsat ve Tehditler

Bir sonraki aşama, Fırsat ve Tehditlerin seçimi için kullanıcıların sorgulanmasıdır:

Fırsat ve Tehdit Değerlendirme

FIRSAT VE TEHDİTLER İşgücü Verimliliği

YUKARIDAKİ KRİTERLERİ FIRSAT VE TEHDİT OLMA DURUMUNA GÖRE DEĞERLENDİRİNİZ...

☐ Büyük Fırsat
 ☐ Küçük Fırsat
 ☐ Nötr
 ☐ Küçük Tehdit
 ☐ Büyük Tehdit

DURUMUN OLUŞMA OLASILIĞINI SEÇİNİZ...

☐ Yüksek
 ☐ Orta
 ☐ Düşük

LÜTFEN, YUKARIDAKİ KRİTERLERLE İLİŞKİLİ BULUNDUĞUNU DÜŞÜNDÜĞÜNÜZ FONKSİYONLARI SEÇİNİZ...

- ☐ FINANS
- ☐ İŞLETME
- ☐ YÖNETİM
- ☐ PAZARLAMA
- ☐ PERSONEL
- ☐ YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ
- ☐ SATINALMA
- ☐ TESİS YERİ
- ☐ İHRACAT

PERFORMANS DEĞERİ

ÖNEM ÇARPANI

ÖNEM PUANI

AMAÇ REF NO

REF NO

Sonraki Durum>

Şekil 6.12. Fırsat ve Tehdit Değerlendirme

Kullanıcı yukarıdaki bilgileri doldurduğunda, kullanıcın seçimlerine yönelik olarak Dış Faktörlerin Olasılık Matrisi oluşturulur:

Dış Faktörlerin Olasılık Matrisi			
Dış Faktörlerin Olasılık Matrisi		Tehditler İçin Önlemler	Fırsatlar İçin Öneriler
ÇEKİCİLİK / ÖNEM	OLUŞMA OLASILIĞI / BAŞARI		
		Düşük	Yüksek
	Yüksek	Büyük Fırsat !	Değişimleri İzlemelisiniz - TÜKETİCİLERİN DEĞER VE DAVRANIŞLARI - DEVLET VE YEREL YÖNETİM DÜZENLEMELERİ - ÜLKENİN EKONOMİK BÜYÜMESİ VE YATIRIMLAR - TEKNOLOJİNİN DEĞİŞME HIZI - İŞLETMEDE ÇALIŞANLARIN DEĞERİ
	Düşük	Değişimleri İzlemelisiniz - RAKIP FİRMALARIN KAPASİTELERİ - RAKIP FİRMALARIN SAYISI VE PİYASA PAYLARI - DOĞAL ÇEVRE FAKTÖRLERİ - PAZARA GİRİŞ BARIYERLERİ - İŞLETMEDE ÇALIŞANLARIN DEĞERİ	Büyük Tehdit !

Şekil 6.13. Dış Faktörlerin Olasılık Matrisi

Sistem Yöneticisi tarafından olası fırsat ve tehditlerin tanımlanmasını takiben, olası güçlü ve zayıf yanlara yönelik hazırlanan “Durumlara Göre Öneri Tanımları” ve “Durumlara Göre Önlem Tanımları” tabloları her bir potansiyel fırsat ve potansiyel tehdide yönelik olarak doldurulmaktadır. Son olarak kullanıcıya sonuç raporu sunulmaktadır:

Zayıf Yönler TAHSİLATLARIN GERİ DÖNÜŞÜMÜ İŞGÜCÜ VERİMLİLİĞİ ÜRETİM/HİZMET KAPASİTESİ PAZARLAMA KANALLARI MAAŞ/PRİM SİSTEMİ	Zayıf Yönler İçin Öneriler GÜVENİLİR MÜŞTERİ VE TAHSİLAT TAKİP SİSTEMİ GELİŞTİRME FACTORING KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ KURULUMU SÜREÇ VERİMLİLİK ANALİZLERİ TEKNOLOJİ YENİLEME PERSONEL EĞİTİMLERİ MOTİVASYON YENİ MAKİNE ALIMI YENİ ELEMAN ALIMI VARDİYA ARTTIRMA DIŞ KAYNAK KULLANIMI BAYİLİK AĞININ OLUŞTURULMASI ŞUBELİK SİSTEMİNİN GELİŞTİRİLMESİ PERFORMANS YÖNETİMİNE GÖRE MAAŞ/PRİM BELİTİRLEME SİSTEMİ KURULUMU PERSONELİN MAAŞINDA İYİLEŞTİRMELER YAPMAK
Güçlü Yönler KREDİ KULLANIM FIRSATLARI ESNEKLİK PERSONELİN KALİTESİ WEB SAYFASI FİYAT	Güçlü Yönler İçin Öneriler KOSGEB HİBE AİD DESTEKLERİ ÖZEL DESTEKLER YENİ ÜRÜN VE PROSESLERİN GELİŞTİRİLMESİ ÜRÜN, HİZMET VE PROSESLERE YÖNELİK YENİLİKLERİN YAKINDAN TAKİBİ BELİRGİN GÖREVTANIMLARI İYİ İŞLEYEN VE YÖNETİLEN OPERASYONLAR GÖRSELLİK GÜNCELLENEBİLİR ARAYÜZ ELEKTRONİK TİCARETE OLANAK SAĞLAMASI ELEKTRONİK MAĞAZALARA ÜYELİK MÜŞTERİ İLETİŞİM HATLARI, FOUMLAR, YARIŞMALAR OLUŞTURMA HAMMADDE AVANTAJININ ÜRÜN FİYATINA YANSITILMASI YURT DIŞINA HAMMADDE TİCARETİNİN YAPILMASI
Fırsatlar PAZARA GİRİŞ ENGELLERİ, ÖZELLİKLE DİŞ TEHLİKELER TEKNOLOJİNİN DEĞİŞME HIZI ÜLKE İÇİNDEKİ VE DİŞİNDAKİ TEKNOLOJİNİN MEVCUT YAPISI VE GELİŞME POTANSİYELİ MİLLİ GELİRİN YAPISI EKONOMİK BÜYÜME VE YATIRIMLAR	Fırsatlar İçin Öneriler AR-GE ÇALIŞMALARINA AÇIRLIK VERMEK GÜNCEL YAYINLARI TAKİP ETMEK YENİ MAKİNE ALIMI YURT DİŞİNDAN FİNANSAL KAYNAKLARIN KULLANIMI YATIRIMLAR YÖNÜNDE ÜRÜN FARKLI LAŞTIRMA
Tehditler DEVLET VE YEREL YÖNETİM DÜZENLEMELERİ HUKUKİ POLİTİK FAKTÖRLER FİNANSAL KURUMLARA İLİŞKİN FAKTÖRLER TÜKETİCİLERİN DEĞER VE DAVRANIŞLARI SOSYAL DEĞİŞİMİN HIZI, MAHİYETİ VE SEBEPLERİ	Tehditler İçin Öneriler YASAL DÜZENLEMELERE UYUM İÇİN KAYNAK AYRILMASI YASAL DÜZENLEMELERE UYUM İÇİN ÇALIŞMALAR POLİTİK OLUŞUMLARA İLİŞKİN ÖNEMLERİN ALINMASI LİKİDİTE DENGELEME ÇALIŞIMLARI FİNANSAL KURUMLARIN ARAŞTIRMALARI TÜKETİCİ ANKETLERİNİN YAPILMASI SOSYAL DEĞİŞİM VE TÜKETİCİ ALIŞKANLIKLARI YÖNÜNDE ÜRÜN ÇEŞİTLENDİRME

Şekil 6.14. SWOT Analiz Raporu

1.2.2. Matrislerin Hesaplama Mekanizması

Performans-Önem Matrisi, kullanıcı seçimleri doğrultusunda verilen önem ve performans puanları ve ilk aşamada seçilen amaç ve değerlerin her bir duruma (kriter) kazandırmış olduğu katsayılar vasıtası ile gerçekleştirmektedir. Amaç ve değer seçiminde ağırlıkları fazla olan durumlar, kullanıcı tarafından düşük performanslı ve önemli bulundukları takdirde zayıf yanları, yüksek performanslı ve yüksek önem dereceli bulundukları takdirde de zayıf yanları oluşturmaktadır.

Çizelge 6.5. Performans-Önem Matrisi Hesaplama Mekanizması

Değişken	Aldığı Değer		Açıklama
Performans	Çok Güçlü Özellik	5	Kullanıcının Seçimine göre değer alır.
	Güçlü Özellik	4	
	Ne Güçlü Ne Zayıf	3	
	Zayıf	2	
	Çok Zayıf	1	
Önem	Yüksek	$3 * (\sum Axi)$	Kullanıcının seçmiş olduğu önem dereceleri ile daha önceden belirlenen yedi amaç ve değer ağırlıklarının toplamının çarpımı ile hesaplanır. ($\sum Axi$ seçilen amaç ve değerlerin toplamı)
	Orta	$2 * (\sum Axi)$	
	Düşük	$1 * (\sum Axi)$	

Dış Faktörlerin Olasılık Matrisi de kullanıcı seçimleri doğrultusunda verilen Önem ve Çekicilik/Önem puanları, kullanıcının seçmiş olduğu departmansal ilişkiler ve ilk aşamada seçilen amaç ve değerlerin her bir dış duruma (kriter) kazandırmış olduğu katsayılar vasıtası ile gerçekleştirmektedir. Amaç ve değer seçiminde ağırlıkları fazla olan fonksiyonların katsayıları, dış koşulları doğrudan etkilemektedir.

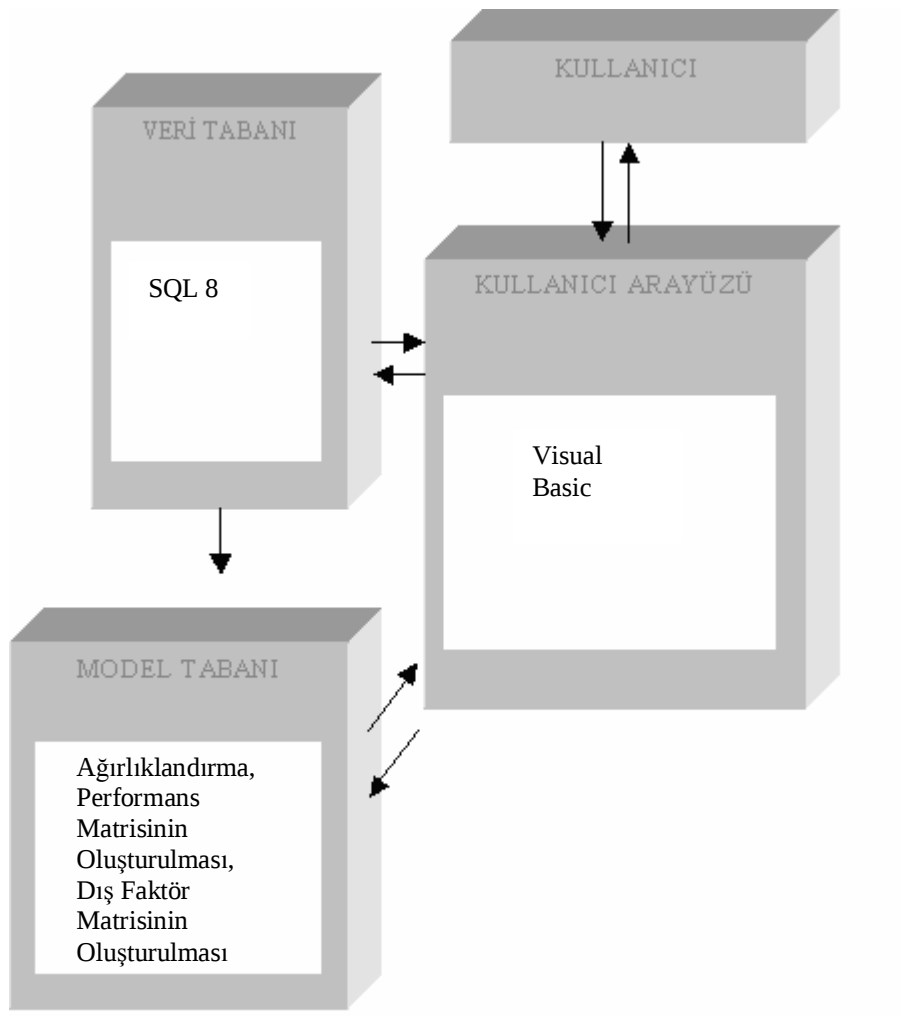
Çizelge 6.6. Dış Faktörlerin Olasılık Matrisi Hesaplama Mekanizması

Değişken	Aldığı Değer		Açıklama
Çekicilik/Önem	Büyük Fırsat	5	Kullanıcının Seçimine göre değer alır.
	Küçük Fırsat	4	
	Nötr	3	
	Küçük Tehdit	2	
	Büyük Tehdit	1	
Önem	Yüksek	$3 * (\sum A_{xi})$	Kullanıcının seçmiş olduğu önem dereceleri ile o satırın ilişki içinde bulunduğu daha önceden belirlenen yedi amaç ve değerlerin ağırlıklarının toplamının çarpımı ile hesaplanır. ($\sum A_{xi}$ seçilen amaç ve değerlerin toplamı)
	Orta	$2 * (\sum A_{xi})$	
	Düşük	$1 * (\sum A_{xi})$	

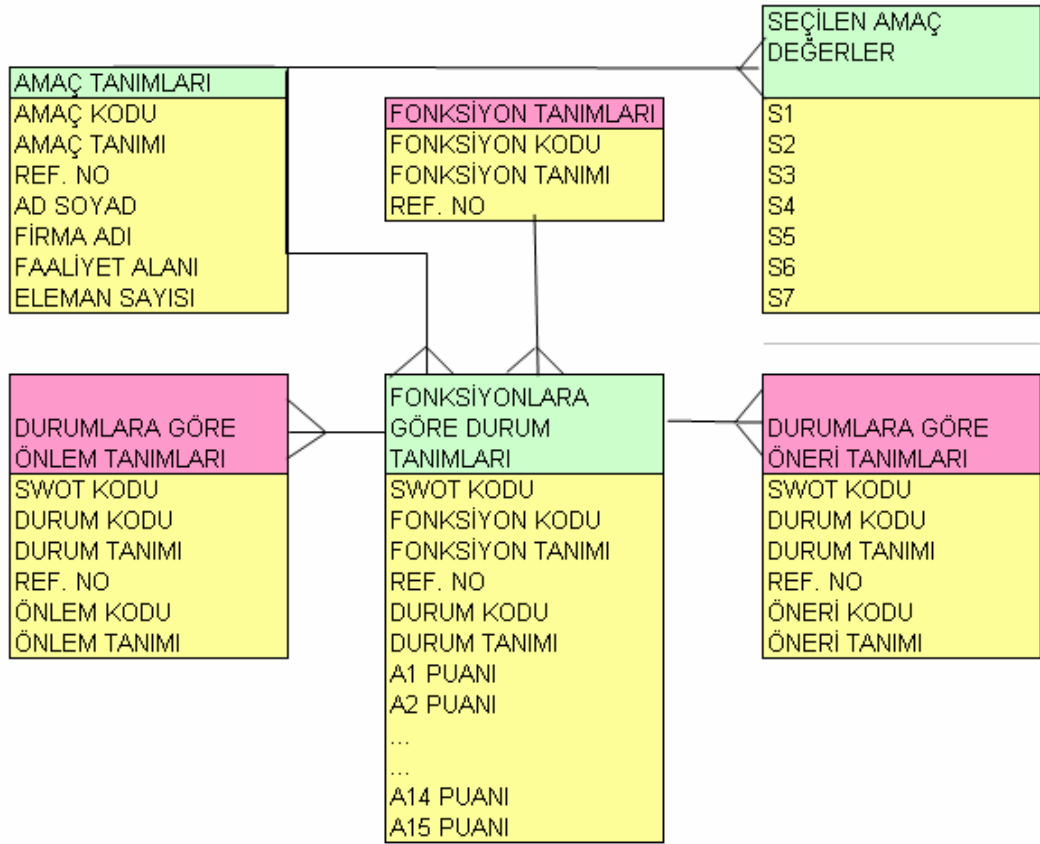
6.3 Yazılımın Uygulanması

Yazılımın mimarisi aşağıdaki gibidir:

Şekil 6.15. Karar Destek Sistemi'nin yapısını özetlemektedir:



Şekil 6.15. Karar Destek Sistemi'nin Yapısı

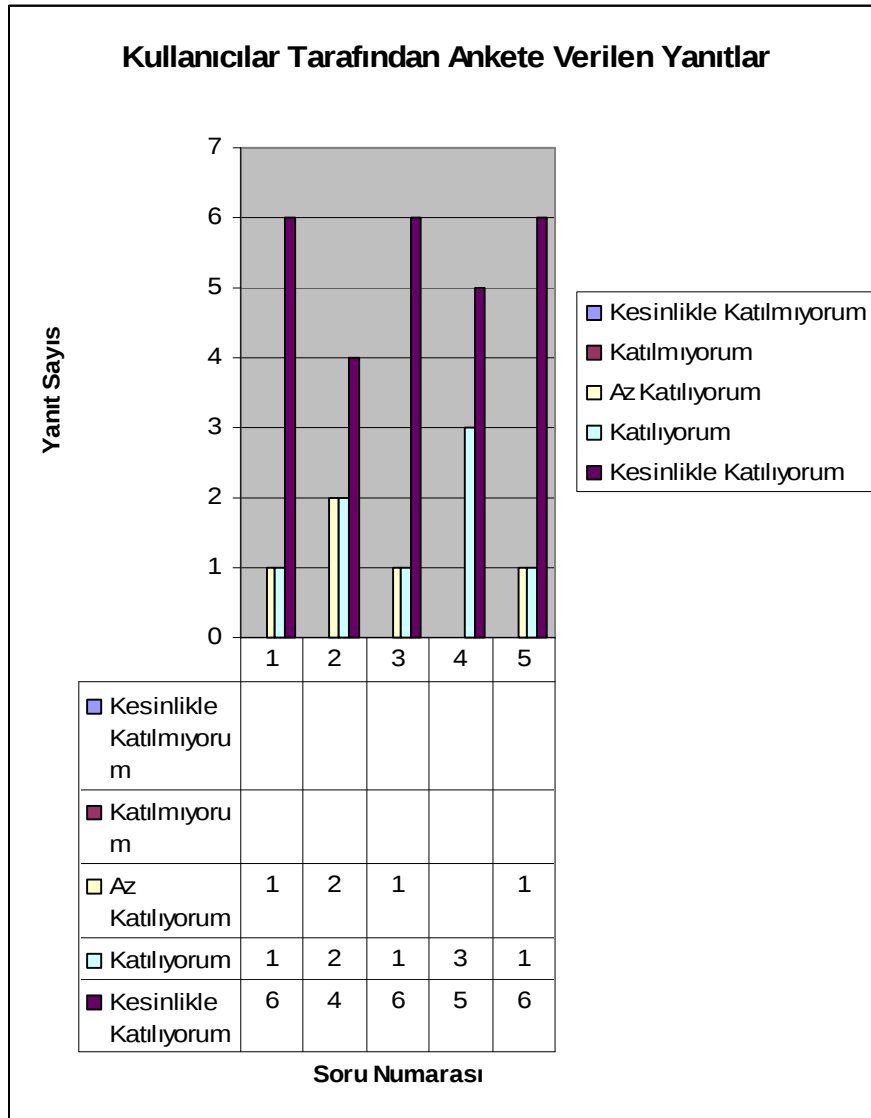


Şekil 6.16. SQL’de Tasarlanan Veritabanı Yapısı

Yazılım 8 ayrı firmada çalışan orta ve üst düzey yöneticilere uygulatılmış ve her uygulama sonucunda anketler (EK-3) doldurulmuştur.

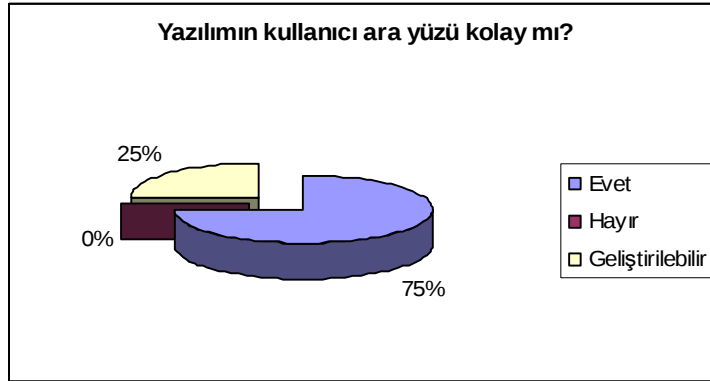
İlk 5 soruya kullanıcılar tarafından verilen yanıtlar, Çizelge 6.7’de açıklanmıştır:

Çizelge 6.7. İlk 5 Soruya Gelen Anket Yanıtları



6. ve 7. sorulara kullanıcılar tarafından verilen yanıtlar da Çizelge 6.8 ve 6.9'da açıklanmıştır:

Çizelge 6.8. 6. Soruya Gelen Anket Yanıtları



Çizelge 6.9 7. Soruya Gelen Anket Yanıtları



Yapılan anketler sonucunda, yeterince sayıda anket cevabı alınamadığı için istatistiksel analiz yöntemlerinin uygulanması mümkün olmamıştır. Ancak kullanıcıların ortak görüşü, yazılımın oldukça kullanışlı ve basit olduğu yönündedir.

6.4. Yazılımın Kritik Başarı Faktörleri ve Performans Ölçütleri ile Uyumu

Yazılım için belirlenmiş kritik başarı faktörlerinin ve performans ölçütlerinin ne ölçüde gerçekleştiğine ve ilerili aşamalar için ölçülmesine yönelik hazırlanan tablo Çizelge 6.10'da sunulmuştur:

Çizelge 6.10. Kritik Başarı Faktörleri ve Performans Ölçütlerinin Değerlendirilmesi

TUTARLILIK	Açıklama	Referans
Yazılıma kullanıcı tarafından eklenen toplam Fırsat Sayısı/ Kullanıcı Sayısı/Yıl	Yazılıma kullanıcılar tarafından herhangi bir fırsat önerisi girilmemiştir.	2. Soru
Yazılıma kullanıcı tarafından eklenen toplam Tehdit Sayısı/ Kullanıcı Sayısı/Yıl	Yazılıma kullanıcılar tarafından herhangi bir tehdit önerisi girilmemiştir.	2. Soru
Yazılıma kullanıcı tarafından eklenen toplam Durum Sayısı/ Kullanıcı Sayısı/Yıl	Yazılıma kullanıcılar tarafından herhangi bir durum önerisi girilmemiştir.	1. Soru
Aynı kurumdan farklı kullanıcılar tarafından uygulandığında ilk 5 değerdeki sapma sayısı	Aynı kurumdan kullanıcılara ölçtürülmediği için değerlendirilememiştir.	Kullanıcı raporları
Tatarsızlık nedeni gelen kullanıcı şikâyeti sayısı	Bu konuda herhangi bir kullanıcı şikâyeti alınmamıştır.	8. Soru
OBJEKTİFLİK	Açıklama	Referans
Aynı kullanıcı tarafından ikinci kez yapılan analizdeki standart sağma değeri/ Değişen Amaç ve Değer sayısı	Bu değer ölçümüne yönelik yeterli sürenin geçmesi gereklidir.	Kullanıcı raporu
ESNEKLİK	Açıklama	Referans
Kullanım nedeni gelen kullanıcı şikâyeti sayısı	Kullanım nedeni herhangi bir kullanıcı şikâyeti alınmamıştır.	6. ve 8. Sorular
KULLANIM KOLAYLIĞI	Açıklama	Referans
Kullanım zorluğu nedeni ile gelen kullanıcı şikâyeti sayısı	Kullanım zorluğu nedeni herhangi bir kullanıcı şikâyeti alınmamıştır.	6. ve 8. Sorular
Analize başlayıp da bitimeyen kullanıcı sayısı	Web entegrasyonu tamamlanmadığından yeterli kayıtlar alınmamıştır.	Web sitesi kayıtları
GÜNCELLENEBİLİRLİK	Açıklama	Referans
Yazılımın ağırlıklandırma sisteminde yapılan revizyon sayısı/yıl	Herhangi bir kullanıcı şikâyeti/isteği olmadığı için henüz bir değişiklik gerekli bulunmamıştır.	---
Yazılımın ara yüzünde yapılan revizyon sayısı/yıl	Herhangi bir kullanıcı şikâyeti/isteği olmadığı için henüz bir değişiklik gerekli bulunmamıştır.	---
Yazılımın durumlarında yapılan revizyon sayısı/yıl	Herhangi bir kullanıcı şikâyeti/isteği olmadığı için henüz bir değişiklik gerekli bulunmamıştır.	---
Yazılımın metodolojisinde yapılan revizyon sayısı/yıl	Herhangi bir kullanıcı şikâyeti/isteği olmadığı için henüz bir değişiklik gerekli bulunmamıştır.	---
VİZYON, MİSYON, POLİTİKA, STRATEJİLERLE UYUMU	Açıklama	Referans
Şirketin vizyon, misyon, politika ve stratejileri ile uyumsuzluk nedeni ile gelen kullanıcı şikâyeti sayısı	Uyumsuzluk nedeni herhangi bir kullanıcı şikâyeti alınmamıştır.	8. Soru

6.5. Yazılımın Değerlendirilmesi

Piyasada Kullanılan Swot Expert, Marketing Power, Power Marketing Analyser, Strategic Advantage yazılımları kullanıcıların gerek kullanıcıların ihtiyaçlarına yanıt verme, gerekse hedef kitle yönünden birbirlerinden oldukça farklıdır. Çizelge 6.11’de yazılımların temel özelliklerine yönelik olarak kıyaslamaları görülmektedir:

Çizelge 6.11. Yazılımların Değerlendirilmesi

SWOT EXPERT	MARKETING POWER	POWER ANALYSER	MARKETING	STRATEGIC ADVANTAGE	GELİŞTİRİLEN YAZILIM
Hem yeni kullanıcılara, hem kurumlara hem de danışmanlara yönelik üç ayrı sürümü bulunmaktadır.	Küçük ve orta boy işletmelere yöneliktir.	Her türlü üretim işletmesine yönelik olarak hazırlanmıştır.	Her türlü üretim işletmesine yönelik olarak hazırlanmıştır.	Her türlü işletmeye yöneliktir.	Küçük ve orta boy işletmelere yönelik olarak hazırlanmıştır.
İşletmenin tüm fonksiyonlarına yönelik analiz yapmaktadır.	Finans ve maliyet alanında detaylı veriler sunmak için tasarlanmıştır.	Pazarlama fonksiyonuna yönelik olarak hazırlanmıştır.		İşletmenin tüm fonksiyonlarına yönelik yüzeyel bir analiz yapmaktadır.	Fonksiyon ve kriterleri yönetici tarafından değiştirilebildiği için odak noktası sektörel duruma göre değiştirilebilir.
Kullanıcı dostu bir ara yüz geliştirilmiştir. 10'lu skala üzerinden kullanıcı değerlendirilmesi istenmektedir.	Her bir fonksiyonun maliyetine yönelik bilgi talebinde bulunmaktadır.	25 kritik soru üzerine odaklanmış olup, 10'lu skala üzerinden kullanıcı değerlendirmesi istenmektedir.		Kullanıcı dostu bir ara yüz geliştirilmiştir.	Kullanıcı dostu bir arayüze sahiptir. İnternette ulaşım olanağı bulunur ve istenildiğinde veri güncelleme, eski raporlara ulaşma olanağı sunar.
Her bir sürümünün fiyatı farklı olmakla birlikte \$30- \$90 ve \$120 olarak belirlenmiştir.	\$200 olarak internette satışa sunulmuştur.	Yaklaşık \$200 olarak internette satışa sunulmuştur.		Ücretsiz, internette istenildiği şekilde uygulanabilmektedir.	Ücretsizdir.
İstenen detay rapor derecesinde alınabilmektedir.	Yatırımların geri dönüşüm oranlarının ve operasyonel süreçlerin verimliliğine yönelik raporlar sunulabilmektedir.	50-200 arasında değişen sayıda önerilerin bulunduğu detaylı bir rapor sunulmaktadır.		Tamamen kullanıcı görüşleri doğrultusunda yüzeyel bir rapor sunulmaktadır.	Detaylı rapor alınabilmektedir. Kullanıcılardan alınan feedback doğrultusunda geliştirilen bir öneri sistemi bulunmaktadır.

6.5.1. Yazılımın Zayıf Yanları

- i. Az sayıda fonksiyon ya da durum girildiği takdirde, sonuçlardaki tutarlılık oranı azalmaktadır. Bu nedenle sistem yöneticisi en az 40 adet fonksiyon verisi girmelidir.
- ii. Yazılım, belirli bir süre sonra sistem yöneticisinin yanıtları incelemesi sonucunda görmüş olduğu önerilerin ve eklemelerin doğrultusunda manuel olarak güncellenmektedir.
- iii. Tüm sorular cevaplanmadan yazılım sonuç vermemektedir, bu nedenle kullanıcılar zaman zaman yazılımın sonunu getirmeden vazgeçebilmektedir.
- iv. Kullanıcılara herhangi bir sayısal kanıt sunulmamaktadır.
- v. Bir güçlü özelliğin, aynı zamanda zayıf yan olarak sunulması, ya da bir fırsatın aynı zamanda bir tehdit olarak sunulması mümkün olmamaktadır.

6.5.2. Yazılımın Güçlü Yanları

- i. Yazılımın algoritması ve tablo tasarımı dışında bütün verileri güncellenmeye açık olup sektörel bilgilere, şirketlerin büyüklüklerine, ülkenin değişen durumuna, yeni yönetim tekniklerine ve buna benzer birçok dış değişime karşı son derece esnekler.
- ii. Kullanıcı bilgilerini saklayabilmektedir ve aynı kullanıcının daha sonra sisteminin gelişimini görmesine olanak sağlamaktadır.
- iii. Ücretsiz olarak sunulmaktadır ve her isteyen kişinin erişimine açıktır.
- iv. Rapor çıktısı alınabilmekte ve saklanabilmektedir.
- v. Basit ve anlaşılması kolaydır, Strateji hakkında hiç bilgisi olmayan kişiler bile uygulayabilir.

7. SONUÇLAR ve ÖNERİLER

7.1. Sonuçlar

Bu çalışmada, Stratejik Planlama Sürecinde firmaların karar almasını kolaylaştırıcı teknikler incelenmiş ve gerek kullanım kolaylığı, gerekse kapsam genişliği açısından SWOT Analizine odaklanılmış, kurumun amaç ve değerleri ile kurumsal fonksiyonlar ilişkilendirilmiştir. Amaç ve değerlerin işletme fonksiyonlarına ve bunlara bağlı alt kriterlere etkileri, kamu ve özel sektörden uzman görüşlerinin alınması, anket doldurulması ve anketler sonucunda alınan aritmetik ortalamaların yazılıma girilmesi sonucunda gerçekleştirilmiştir. Yazılım, Kearney'in geliştirmiş olduğu Performans/Önem Matrisine ve Dış Faktörlerin Olasılık Matrislerine odaklanarak geliştirilen algoritma üzerine kurulmuştur. Oluşturulan algoritmada, kullanıcının seçmiş olduğu amaç ve değerler, hem güçlü ve zayıf yan tespitinde kullanılan kriterlerle, hem de fırsat ve tehditlere ağırlık kazandıran fonksiyonlarla ilişkilendirilmiştir.

Bu çalışmanın sonunda, kullanıcıların İnternet üzerinden ücretsiz olarak erişim sağlayabilecekleri, istedikleri tarihte güncelleyebilecekleri ve sonuçta detaylı bir rapor alabilecekleri bir SWOT Analizi yazılımı geliştirilmiştir. Yazılımın ana amaçları; erişim kolaylığı, küçük ve orta boy işletmelerde uygulanabilecek kadar basit olması, karar alma mekanizmasında kullanıcıya yol göstermesi, değişen dış koşullara göre her açıdan güncellenebilmesi ve SWOT Analizini daha önce uygulamamış işletmelerin uygulamaya başlamalarıdır.

Yazılım, sınırsız sayıda fonksiyon, kriter (durum), öneri ve önlem sunabilme yeteneğine sahip olup, sistem yöneticisinin istek ve görüşleri doğrultusunda genişletilebilir. Bu genişletme, yazılımı büyük şirketler için de kullanılabilir hale getirebilir. Ancak genellikle Stratejik Planlamaya yönelik bir departman bulunduran ya da bir ekip kuran şirketler, 15 amaç ve değer üzerine odaklanmış kriterler ve bu doğrultuda hazırlanmış katsayılarla çarpılarak çıkan sonuçlar yerine, daha kantitatif verilere ihtiyaç duydukları takdirde daha farklı yazılımların kullanımına yönelebilmektedir. Bu alanda hazırlanmış birçok stratejik analiz yöntemini içinde bulunduran, çok detaylı ve kantitatif raporlar sunan yazılımlar mevcuttur.

Ortaya çıkan yazılımın katkısı, Kearney'in matrislerine kantitatif bir algoritma kazandırılmış olması ve bunun da kurumun amaç ve değerleriyle ilişkilerindirilmesinin başarılmasıdır. Tez hazırlayanın kişisel görüşüne göre bu çalışma, daha farklı kantitatif modellerden yola çıkılarak da tamamlanabilir, ancak gerek çoklu ilişkilendirmenin sağlanabilmesi, gerekse çok sayıda kriterin aynı anda değerlendirilebilmesi için analitik bir yöntemin kullanılması gerekmektedir. SQL ve Visual Basic, yazılıma çok hızlı bir altyapı kazandırmıştır.

SWOT Analizi yazılımlarının büyük firmalar içinde kullanılabilmesi için, finansal analizler, mali raporlar, fizibilite raporları ve özel sektörel analizlerle desteklenmesi, mevcut yazılımı daha fazla kabul görebilen bir analiz yazılımı haline dönüştürmektedir.

Mevcut yazılım, büyük firmaların genel hatları ile mevcut stratejilerini incelemelerine olanak verirken, onlara analizin yalnızca birinci aşamasına yönelik raporlar sunar. Daha sonra stratejik planlama için yazılımda verilen her bir sonuç detaylandırılmalı ve aksiyon planları çıkarılmalıdır.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde en sık kullanılan stratejik analiz SWOT Analizi olmasına karşın, bu analizin bile kullanım oranları oldukça düşüktür. Etkin bir stratejik planlamanın yapılabilmesi için, işletmeye ve çevreye en geniş perspektifle bakan SWOT Analizi yazılımının yanı sıra, diğer analiz yöntemleri de kullanılmalıdır. Ancak Kobi'lerde bu tür analizlerin yapılabilmesi için gerekli kaynak ve bilgi depolanmadığı için bu çalışmada geliştirilen yazılım, kantitatif veriler yerine kullanıcı bilgileri doğrultusunda gerçekleştirilmektedir.

Bu yazılım, daha çok küçük ve orta ölçekli işletmelerin kullanımı için tasarlanmıştır. Bunun nedeni;

- § Küçük ve Orta Ölçekli işletmelerde genellikle strateji geliştirmeye yönelik bir departmanın kurulmamış olması nedeni ile stratejik planlama birçok KOBİ'de etkin bir şekilde gerçekleştirilememektedir.
- § İşletme sahibinin, ya da üst düzey yöneticilerin birim yöneticilerinin görüşlerini dikkate almaksızın karar alabilmeleri,
- § Stratejik planlama aşamasında beyin fırtınası yapılmaması

- § Gerek bilgi eksikliğinden, gerekse zaman sıkıntısından herhangi bir stratejik analiz yönteminin kullanımına fırsat bulunamaması
- § Stratejik Planlamada göz ardı edilen çeşitli konuların ele alınmasının yazılım tarafından zorunlu tutulması
- § Stratejik Planlama konusunda birikimi olmayan, ya da stratejik analiz ve planlama tekniklerine hâkim olmayan yöneticilerin rahatlıkla uygulayabilmeleri için oldukça kolay anlaşılabilir bir şekilde tasarlanmıştır.

7.2.Öneriler

Kearney'in (1999) geliştirmiş olduğu SWOT Matrisleri'nin Çizelgelendirilmesine odaklanarak geliştirilen algoritma, aşağıdaki yönlerde geliştirilebilir:

- i. Performans Önem Matrisinde ve Dış Faktörlerin Olasılık Matrisi'nde Bir üst seviyeye gidilerek matrislerin içindeki 4'er bölge daha ileriki aşamalarda detaylandırılabilir ve daha kantitatif verilerle desteklenerek Stratejik Planın çıkartılabilmesi için önem derecesi ve önem değeri sıralı olarak kullanıcının karşısına çıkarılabilir.
- ii. Sektörel ayırım, firma büyüklüğü ve dış faktör analizi yapılarak, firmalara sadece kendi sektörlerinde ve kendi büyüklüklerinde karşılaşılabilecekleri çeşitli durumlar sunularak kullanıcının seçim işlemi kısaltılabilir ve yazılım, iyi bir analiz sonucunda, uzman görüşleri ve yönetici ara yüzüne bağımlı, kullanıcıya harekete geçmesi kolay eylem planları sunabilir.
- iii. Yönetici ara yüzünde alınan kararlara ve uzman görüşlerine daha az yer verilebilir ve her bir fırsat, tehdit, güçlü ve zayıf yanın fonksiyonlar ve kriterler ile ilişkilendirilmesi kullanıcıya bırakılabilir. Böylece, kullanıcı bilgileri doğrultusunda şekillenmiş, detaylı ve sübjektif bir SWOT Analizi sihirbazı oluşturulabilir.
- iv. Stratejik Planlamada kullanılan diğer analiz teknikleri ile SWOT Analizi entegre edilerek bir algoritma geliştirilebilir ve kullanıcılara daha detaylı raporlar sunulabilir.

- v. İşletmeler, Strateji Belirleme konusunda yardımcı olabilecek bir karar destek sisteminin yanı sıra bir uzman sistem ile çok daha etkin kararlar alabilmektedir. Geliştirilen modelin uzman sisteme dönüştürülmesi ile yazılımdan sağlanan fayda çok daha fazla artabilmektedir. Bunun için öncelikle hedef sektör ve firma boyutu belirlenmeli, odaklanan sektöre yönelik dış veriler net bir şekilde girilmeli ve sürekli güncellenmeli, belirlenmiş boyuttaki firmaların sahip olmaları olası olan özellikler yazılıma tanıtılarak kantitatif altyapısı olan bir algoritma geliştirilmelidir. Bu kantitatif yaklaşım için Analitik Hiyerarşi Prosesi uygulanması oldukça kullanışlı sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir.

KAYNAKLAR

- AKTAN C., (1998), Türkiye Genç İş Adamları Derneği 2000’li Yıllarda Yönetim Teknikleri – Stratejik Yönetim , Simge Matbaacılık, İstanbul.
- ALPUGAN, O., MÜFTÜOĞLU, T., (1991), Türkiye’ de Esnaf-Sanatkar ve Küçük Sanayicinin Gelişimi İçin Sosyo-Ekonomik ve Yasal Şartların Değerlendirilmesi, Esnaf-Sanatkar ve Küçük Sanayi Dergisi.
- ALTER, S., (1997), Information systems: A management perspective, Addison Wesley Publishing Company, New York.
- ANAMERİÇ, H. (2005), Bilgi Sistemleri ve Yönetimde Bilgi Sistemlerinin Kullanılması, Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri ,121-174, Çizgi Kitabevi, Konya.
- ANSOFF, H. I., (1987), “The Emerging Paradigm of Strategic Behavior”. Strategic Management Journal,Sayı 8, (ss 501-515).
- BARR, P.S., STIMPERT, J.L. ,HUFF, A.S.(1992), Cognitive change, strategic action, and organizational renewal, Strategic Management Journal, 13:15-36.
- BENGSHIR, T., (1996), Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim , TODAİE Yayınları , Ankara.
- CHAPMAN, A., SWOT Analysis, (2006) (Yayınlanmamış)
<http://www.businessballs.com/SWOTanalysisfreetemplate.htm>
- ÇAKAR, T., ÇİL, İ., (1997), Uzman Sistemlerin Tasarımı, Geliştirilmesi ve Bilgi Mühendisliğinin Rolü, Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi, Cilt 1, Sayı 1.
- ÇİL, İbrahim., (2002).Bilgi Tabanlı İmalat Karar Destek Sistemleri ve Bir Uygulama, Sakarya Üniversitesi Mühendislik Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü Dergisi, Sayı 1.
- DEUTSCHER , J. A., (2005), Knowledge Assets Valuation Relevance To Innovation Process İn The Companies, 5th Triple Helix Konferansı.
- DYSON R. G., (2002), Strategic Development And SWOT Analysis At The University Of Warwick, European Journal of Operational Research , 631–640.

- EREN, Erol., (2005), İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Der Yayınları, (163s)
- HAMİDOĞLU, C., (2002), SWOT Analizi ve Tekstil Sektörü Üzerine Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Uluslar arası İşletmecilik Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- HARERBERG, A. (2000) Swatting SWOT Jain, C, Subhash., (1993). Marketing Planning & Strategy, Fourth Edition, South- Western Yayınları, Ohio.
- HOLTZMAN, S., (1989), Intelligent Decision Systems, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.
- JAIN, S.C.; (1993), Marketing Planning and Strategy, South Western Yayınları, Ohio.
- KARACAN, B., AKIN, Ö., (2000), Stratejik Planlama, Ders Notu, Marmara Üniversitesi, İstanbul .
- KEARNEY, D., (1999), Swot Analysis, Promise.org Kurumsal İnternet Sitesi, <http://www.promise.org.uk/swot.htm>
- KING, R. K., (2003), Enhancing SWOT Analysis Using Triz And The Bipolar Conflict Graph: A Case Study on the Microsoft Corporation, California.
- KIRCALI, A., (2000), Üretim Planlama Ve Kontrolü İle İlgili Temel Kavram Ve Teknikler, Ders Notu, İstanbul.
- KIRIM A., (1998), Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, Sistem Yayıncılık, İstanbul, (158s).
- KOCH, A.J., (2000) SWOT Does Not Need to be Recalled: It Needs to be Enhanced. <http://www.westga.edu/bquest/2000/SWOT1.html>
- KURTILA, M., PESONEN, Y., KANGAS, J., KAJANUS, M., (2000), Utilizing The Analytic Hierarchy Process AHP In SWOT Analysis - A Hybrid Method And Its Application To A Forest-Certification Case, Forest Policy and Economics.
- LEE S. F., LO K. K., (2003), e-Enterprise And Management Course Development Using Strategy Formulation Framework For Vocational Education, Journal of Materials Processing Technology

- LESKINEN, L. A., LESKINEN, P., KURTTILA, M., KANGAS, J., KAJANUS, M., (2004), Adapting Modern Strategic Decision Support Tools In The Participatory Strategy Process—A Case Study Of A Forest Research Station, Finland Forest Policy and Economics, 8:267– 278.
- LUCAS, C. Henry Jr., (1990), The Analysis, Design and Implementation of Information Systems, McGraw Hill, Kosakusha Ltd., Tokyo.
- MACCALL, J.A; Richard, P.K; Walters, G.F., (1977), Factors in Software Quality, Rome Air Deveopment Center, Air Force SystemCommand, Griffis Air Force Base, New York
- MARTIN, J., (1988), Building Expert Systems: A Tutorial, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- MCNURLIN, B. C. & SPRAGUE, R. H. Jr., (1989). Information Systems Management In Practice. Prentice-Hall, (570s).
- MINTZBERG, H., (1994), "Rethinking Strategic Planning Part II: New Roles for Planners", Long Range Planning , 27:22 – 30.
- OLSON, D.L., COURTNEY, J.F., (1992), Decision Support Models and Expert Systems, Maxwell Macmillan International Editions
- ÖZEN, Ü., ULUENGİN, F., (2004), Stratejik Düşüncelerin Bilişsel Haritalar Yoluyla Modellenmesi , Çukurova Üniversitesi, YAEM 2004
- PORTER, M., (1987), Competitive Strategy, The Economist , 21 – 28.
- PRYTHERCH, (2000), R., Harrod's Librarians' Glossary and Reference Book,, Aldershot: Gower Yayıncılık, 9. Baskı.
- RUDDER, L., LOUW, L., (1998), The SPACE Matrix: A Tool for Calibrating Competition, Long Range Planning, Sayı 31.
- RAIMOND, P., EDEN, C., (1990), "Making Strategy Work", International Journal of Strategic Management,23: 97-105.
- SCOTT, G.M. (1986). Principles Of Management Information Systems, McGraw Hill., NewYork.
- SHINNO, H., YOSHIOKA, H., MARPAUNG, S., HACHIGA, S., (2006), “Quantitative SWOT Analysis On Global Competitiveness of Machine Tool Industry, Journal of Engineering Design, 17: 251–258.

- THOMPSON, Arthur., STRICKLAND, A. J., (1996), Strategic Management - Concepts & Cases, Irwin McGraw Hill., NewYork.
- TROST, A., RAUNER, J., (1983), Gaining Momentum for Board Action, Marlborough, San Diego.
- TURBAN, E., (1990), Decision Support and Expert Systems: Management Support Systems, McMillan Publishing Company, 2. Baskı, New York.
- TURNER, S., (2002). Tools for Success: A Manager's Guide. London: McGraw-Hill.
- ÜLGEN, H., MİRZE, K.S., (2004) , İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayıncılık, İstanbul (643s).
- YOZGAT, U., (1998), Yönetim Bilişim Sistemleri, Beta Basım Dağıtım A.Ş., 1. Baskı, İstanbul.
- WATERMAN, R. Jr., PETERS, T., PHILLIPS, J.R. , (1980), Structure Is Not Organisation in Business Horizons, 23:14-26.
- WEIHRICH, H., (1982),“The TOWS Matrix: A Tool For Situational Analysis”, Journal of Long Range Planning, 15. Baskı, No:2.

<http://www.businessballs.com/SWOTanalysisfreetemplate.htm/> (01.06.2006)

<http://www.swotexpert.com>, (01.06.2006)

<http://www.marketingprinciples.com/articles.asp?cat=363>, (01.06.2006)

<http://www.strategy4u.com>, (01.06.2006)

<http://www.promise.org.uk/swot.htm>, (01.06.2006)

<http://www.kazor.com>. (01.06.2006)

ÖZGEÇMİŞ

1980 Adana doğumlu. İlk, orta ve lise öğrenimini Adana’da tamamladı. 2003 yılında Çukurova Üniversitesi Endüstri Mühendisliği bölümünde lisans eğitimini tamamladı. 2003 yılında Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı’nda yüksek lisans eğitimine başladı. 2004 yılından bu yana Adana’ da bulunan danışmanlık şirketinde İnsan Kaynakları ve Yönetim Sistemleri Danışmanı olarak çalışmaktadır.

EKLER

EK- 1 KOSGEB SWOT ANALİZİ ARAŞTIRMASI SONUÇLARI	92
EK-2 YAZILIMA GİRİLEN FONKSİYON, KRİTER, ÖNERİ VE ÖNLEMLER..	94
EK-3 YAZILIMIN DEĞERLENDİRME ANKETİ.....	107

EK- 1 KOSGEB SWOT ANALİZİ ARAŞTIRMASI SONUÇLARI

<i>İl Adı</i>	<i>Yapılıyor</i>	<i>Yapılmıyor</i>	<i>Toplam İşletme Sayısı</i>	<i>%Yapılma Oranı</i>
Yalova	4	219	223	1.79%
Hatay	21	741	762	2.76%
Ordu	7	204	211	3.32%
Manisa	26	662	688	3.78%
Kayseri	47	1029	1076	4.37%
İçel	54	853	907	5.95%
Rize	7	101	108	6.48%
Aydın	32	446	478	6.69%
Kütahya	14	192	206	6.80%
Van	13	173	186	6.99%
Antalya	39	506	545	7.16%
Malatya	20	213	233	8.58%
Eskişehir	54	540	594	9.09%
Amasya	15	144	159	9.43%
Bursa	484	3863	4347	11.13%
Konya	192	1338	1530	12.55%
İzmir	308	2051	2359	13.06%
Zonguldak	10	62	72	13.89%
Balıkesir	155	959	1114	13.91%
Diyarbakır	34	206	240	14.17%
Denizli	111	671	782	14.19%
Uşak	36	214	250	14.40%
Sakarya	19	103	122	15.57%
Adana	168	812	980	17.14%
Trabzon	58	271	329	17.63%
Afyon	55	250	305	18.03%
Samsun	83	364	447	18.57%
Kahramanmaraş	52	226	278	18.71%
Tokat	37	157	194	19.07%
İstanbul	2261	8397	10658	21.21%
Çanakkale	62	207	269	23.05%
Çorum	83	232	315	26.35%
Ankara	943	2437	3380	27.90%
Tekirdağ	67	167	234	28.63%
Gaziantep	556	1339	1895	29.34%
Kocaeli	116	209	325	35.69%
Sivas	49	66	115	42.61%
Nevşehir	91	52	143	63.64%
TOPLAM	6383	30676	37059	17.22%

EK-2 YAZILIMA GİRİLEN FONKSİYON, KRİTER, ÖNERİ VE ÖNLEMLER

Fonksiyon	Kriter	Tehdit İse Öneriler	Fırsatsa Önlemler
FİNANS	KREDİ KULLANIM FIRSATLARI	KOSGEB	KOSGEB
		BANKA	BANKA
		HİBE	HİBE
		AB DESTEKLERİ	AB DESTEKLERİ
		YURTDIŞI FONLAR	YURTDIŞI FONLAR
		ÖZEL DESTEKLER	ÖZEL DESTEKLER
	KAR ORANI	PAZARLAMA EKİBİ GÜÇLENDİRME	PAZAR ARAŞTIRMASI-ANALİZİ
		PAZAR ARAŞTIRMASI-ANALİZİ	DANIŞMANLIK DESTEĞİ
		VERİMLİLİK ARTTIRMA	
		MALİYETİ DÜŞÜME	
	YATIRIMIN GERİ DÖNÜŞÜMÜ	DANIŞMANLIK DESTEĞİ	
		YATIRIM PLANLAMASI	YATIRIM PLANLAMASI
		DANIŞMANLIK HİZMETİ	DANIŞMANLIK HİZMETİ
		İÇ DENETİM	İÇ DENETİM
		PAZAR ARAŞTIRMASI	YATAY/DİKEY ENTEGRASYON
	TAHSİLATLARIN GERİ DÖNÜŞÜMÜ		KAPASİTE ARTTIRIMI
		GÜVENİLİR MÜŞTERİ VE TAHSİLAT TAKİP SİSTEMİ GELİŞTİRME	SÜRÜMDEN KAZANMAK İÇİN DÜŞÜK MALİYET STRATEJİSİ
		UZMAN PERSONEL İSTİHDAMI	PEŞİN SATINALIM STRATEJİSİ
		FACTORING	
	KREDİ İTİBARI	FİNANSMAN ARAŞTIRMASI	FİNANSMAN ARAŞTIRMASI
		BANKALARLA İLİŞKİLER	BANKALARLA İLİŞKİLER
	LİKİDİTE	FİNANSMAN PLANLAMASI	FİNANSMAN PLANLAMASI
		TAHSİLAT TAKİP SİSTEMİ	TAHSİLAT TAKİP SİSTEMİ
İŞLETME	İŞGÜCÜ VERİMLİLİĞİ	KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ KURULUMU	SÜREÇ VERİMLİLİK ANALİZLERİ
		6 SİGMA	PERSONEL EĞİTİMLERİ
		SÜREÇ VERİMLİLİK ANALİZLERİ	MOTİVASYON
		TEKNOLOJİ YENİLEME	
		REENGINEERING	
		PERSONEL EĞİTİMLERİ	
		MOTİVASYON	
	YERLEŞİM	İŞYERİ DÜZENİNİN ÜRETİM TİPİNE GÖRE DEĞİŞTİRİLMESİ	YATAY VE DİKEY ENTEGRASYON
		TAŞIMA SİSTEMLERİNİN REVİZYONU	
		YATAY VE DİKEY ENTEGRASYON	
		YAKIN BÖLGELERE İNDİRİMLİ SATIŞ STRATEJİSİ	
		DIŞ KAYNAK KULLANIMI	
	TEKNOLOJİ	TEKNOLOJİK DESTEKLERİN ARAŞTIRILMASI	GELİŞMELERİN YAKINDAN TAKİBİ
		MEVCUT TEKNOLOJİNİN REVİZYONU	
		OTOMASYON SİSTEMİNİN KURULMASI	
		GELİŞMELERİN YAKINDAN TAKİBİ	

Fonksiyon	Kriter	Tehdit İse Öneriler	Fırsatsa Önlemler
İŞLETME	KALİTE KONTROL	KALİTE KONTROL SİSTEMİNİN KURULMASI	KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN GELİŞTİRİLMESİ
		MEVCUT KALİTE KONTROL SİSTEMİNİN ETKİNLİĞİNİN ARTTIRILMASI	TEST-ANALİZ-KALİBRASYON
		KALİTE KONTROL KADROSUNUN GENİŞLETİLMESİ	EĞİTİM PROGRAMLARI
		YENİ LABORATUAR KURULUMU	
		KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN GELİŞTİRİLMESİ	
		TEST-ANALİZ-KALİBRASYON	
		EĞİTİM PROGRAMLARI	
	ESNEKLİK	YENİ ÜRÜN VE PROSESLERİN GELİŞTİRİLMESİ	YENİ ÜRÜN VE PROSESLERİN GELİŞTİRİLMESİ
		ÜRÜN, HİZMET VE PROSESLERE YÖNELİK YENİLİKLERİN YAKINDAN TAKİBİ	ÜRÜN, HİZMET VE PROSESLERE YÖNELİK YENİLİKLERİN YAKINDAN TAKİBİ
		ARAŞTIRMA-GELİŞTİRME VE YENİ ÜRÜN/HİZMET TASARIMI İŞLEMLERİNE HIZ KAZANDIRMAK	ARAŞTIRMA-GELİŞTİRME VE YENİ ÜRÜN/HİZMET TASARIMI İŞLEMLERİNE HIZ KAZANDIRMAK
	TERMİNE UYUM YETENEĞİ	ÜRETİM PLANLAMA SİSTEMİNİN GELİŞTİRİLMESİ	ÜRETİM PLANLAMA SİSTEMİNİN GELİŞTİRİLMESİ
		ÜRETİM PLANLAMAYA YÖNELİK YENİ YAZILIM ALIMI	ÜRETİM PLANLAMAYA YÖNELİK YENİ YAZILIM ALIMI
		KAPASİTENİN ARTTIRILMASI	KAPASİTENİN ARTTIRILMASI
		PERSONEL SAYISININ ARTTIRILMASI	PERSONEL SAYISININ ARTTIRILMASI
		PAZARLAMA DEPARTMANINA EĞİTİM VERİLMESİ	PAZARLAMA DEPARTMANINA EĞİTİM VERİLMESİ
	AR-GE	TASARIMA YÖNELİK YAZILIM ALINMASI	RAKİP FİRMALARIN ÜRÜN VE HİZMETLERİNİN ANALİZİ
		RAKİP FİRMALARIN ÜRÜN VE HİZMETLERİNİN ANALİZİ	ÜNİVERSİTELER İLE ORTAK ÇALIŞMA YAPILMASI
		LABORATUAR KURULUMU	MÜŞTERİLERİN NABZININ TUTULMASI
		DIŞARIDAKİ LABORATUARLARDAN DESTEK ALINMASI	
		ÜNİVERSİTELER İLE ORTAK ÇALIŞMA YAPILMASI	
		UZMAN İŞGÜCÜ İSTİHDAMI	
		MÜŞTERİLERİN NABZININ TUTULMASI	
	YENİ ÜRÜN/HİZMET TASARIMI	PIYASA ANALİZLERİ	PIYASA ANALİZLERİ
		MÜŞTERİ İHTİYAÇ ANALİZLERİ	MÜŞTERİ İHTİYAÇ ANALİZLERİ

	Kriter	Tehdit İse Öneriler	Fırsatsa Önlemler
İŞLETME	ÜRETİM/HİZMET KAPASİTESİ	YENİ MAKİNE ALIM	ETKİN ÜRETİM PLANLAMA SİSTEMİ
		YENİ ELEMAN ALIM	
		YENİ TESİS KURULUMU	
		VARDİYA ARTTIRMA	
		DIŞ KAYNAK KULLANIMI	
	SÜREÇLERİN VERİMLİLİĞİ	SÜREÇ ANALİZİ	SÜREÇ ANALİZİ
		İŞ ETÜDLERİ	İŞ ETÜDLERİ
		ZAMAN ETÜDLERİ	ZAMAN ETÜDLERİ
	KAPASİTE KULLANIMI	VARDİYA SİSTEMİ DÜZENLEMELERİ	TESİS GENİŞLETME
		PAZARLAMA FAALİYETLERİNİN ARTTIRILMASI	DIŞ KAYNAK KULLANIMI
		KAPASİTE ARTTIRIM ÇALIŞMALARI	
		YENİ ELEMAN İSTİHDAMI	
		KÜÇÜLMEME GİDİŞ	
	LOJİSTİK	ÜRÜN TAŞIMA MALİYETLERİ	YAKINLIK DOLAYISI İLE RAKİPLERE KARŞI FARK YARATMA
		UZAKLIK DOLAYISI İLE GÜN KAYBI	
YÖNETİM	PERSONELİN KALİTESİ	YÖNETİM YAPISININ ESNEKLİĞİ	DİSİPLİNLİ KURUM KÜLTÜRÜ
		DİSİPLİNLİ KURUM KÜLTÜRÜ	KURUMSAL YAPI
		KURUMSAL YAPI	BELİRGİN GÖREV TANIMLARI
		BELİRGİN GÖREV TANIMLARI	İYİ İŞLEYEN VE YÖNETİLEN OPERASYONLAR
		İYİ İŞLEYEN VE YÖNETİLEN OPERASYONLAR	
		DANIŞMANLIK DESTEĞİ	
YÖNETİM	ORTA DÜZEY YÖNETİCİLERİN KALİTESİ	ÜST YÖNETİM İLE ÇALIŞANLAR ARASI İLETİŞİM ETKİNLİĞİ	ÜST YÖNETİM İLE ÇALIŞANLAR ARASI İLETİŞİM ETKİNLİĞİ
		KURUM KÜLTÜRÜNÜN YAYILIMI	KURUM KÜLTÜRÜNÜN YAYILIMI
		ÇATIŞMALAR	
		DANIŞMANLIK DESTEĞİ	
	UZMANLARIN KALİTESİ	İYİ İŞLEYEN OPERASYONEL SÜREÇLER	EĞİTİM VE GELİŞTİRME PROGRAMLARI
		ETKİN GÖREV DAĞILIMI	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM SİSTEMİNİN GELİŞTİRİLMESİ
		YENİ ELEMAN İSTİHDAMI	
		EĞİTİM VE GELİŞTİRME PROGRAMLARI	
		İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM SİSTEMİNİN GELİŞTİRİLMESİ	
	İLETİŞİM	TAKIM ÇALIŞMASI	KURUM KÜLTÜRÜNÜN YAYILIMI
		KURUMSAL YAPI	
		KURUM KÜLTÜRÜNÜN YAYILIMI	
		YAZILIM ALTYAPISI	

Fonksiyon	Kriter	Tehdit İse Öneriler	Fırsatsa Önlemler
YÖNETİM	DELEGASYON	NET GÖREV TANIMLARI	NET GÖREV TANIMLARI
		ŞİRKET İÇİ EĞİTİMLER	ŞİRKET İÇİ EĞİTİMLER
		KURUMSALLAŞMA	KURUMSALLAŞMA
		MOTİVASYON	MOTİVASYON
	AİLE ŞİRKETİ	AİLE İÇİNDE ALINAN KARARLAR	AİLE İÇİNDE ALINAN KARARLAR
		MAAŞ ÜCRET YÖNETİMİ	MAAŞ ÜCRET YÖNETİMİ
		KURUMSALLAŞMA	KURUMSALLAŞMA
		SIKI AİLE BAĞLARI VE YÖNETİM KALİTESİ	SIKI AİLE BAĞLARI VE YÖNETİM KALİTESİ
		AİLE ANAYASASI	AİLE ANAYASASI
		VARİS YÖNETİMİ	VARİS YÖNETİMİ
		KURUM İÇİ VE DIŞI EĞİTİMLER	KURUM İÇİ VE DIŞI EĞİTİMLER
		YÖNETİMDE PROFESYONELLERİN İSTİHDAMI	YÖNETİMDE PROFESYONELLERİN İSTİHDAMI
	KURUMSAL KÜLTÜR	KURUM İÇİ ETKİNLİKLER	KURUM İÇİ ETKİNLİKLER
		DESTEKLER	DESTEKLER
		İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ÇALIŞMALARI	İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ÇALIŞMALARI
		ÖDÜL SİSTEMLERİ	ÖDÜL SİSTEMLERİ
		MOTİVASYON	MOTİVASYON
PAZARLAMA	PAZAR PAYI	ETKİN PAZARLAMA PLANI	PAZARA HAKİM OLABİLMEK AMACIYLA TÜKETİCİ ANKETLERİNİN YAPILMASI
		KALİTE GELİŞTİRME ÇALIŞMALARI	KALİTE GELİŞTİRME ÇALIŞMALARI
		PAZAR ANALİZİ	MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ SİSTEMİ (crm) KURULMASI
		TÜKETİCİ İHTİYAÇ ANALİZİ	RAKİP STRATEJİLERİNİN ANALİZİ
		DAĞITIM AĞLARININ GÜÇLENDİRİLMESİ	PAZARLAMA ÇALIŞANLARININ EĞİTİMİ
		SATIŞ-PAZARLAMA KADROSUNUN GENİŞLETİLMESİ	
		MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ SİSTEMİ (crm) KURULMASI	
		RAKİP STRATEJİLERİNİN ANALİZİ	
		PAZARLAMA ÇALIŞANLARININ EĞİTİMİ	
	SUNUM-SERVİS KALİTESİ	MÜŞTERİ DESTEK HATLARI KURMAK	MÜŞTERİ DESTEK HATLARI KURMAK
		MÜŞTERİ İHTİYAÇLARINI KARŞILAMAYA YÖNELİK ÇALIŞAN KADROYU GENİŞLETMEK	MÜŞTERİ İHTİYAÇLARINI KARŞILAMAYA YÖNELİK ÇALIŞAN KADROYU GENİŞLETMEK
		MÜŞTERİ İLE İLETİŞİMİ KUVVETLENDİRİCİ ÖNLEMLER ALMAK	MÜŞTERİ İLE İLETİŞİMİ KUVVETLENDİRİCİ ÖNLEMLER ALMAK
		KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ KURMAK	KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ KURMAK
		MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ SİSTEMİ (crm) KURULMASI	MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ SİSTEMİ (crm) KURULMASI

	Kriter	Tehdit İse Öneriler	Fırsatsa Önlemler
PAZARLAMA	REKLAM ETKİNLİĞİ	HEDEF KİTLEYE YÖNELİK REKLAMLARLA TÜKETİCİNİN İLGİSİNİ ÇEKİCİ REKLAM ÇALIŞMASI YAPMAK	YATIRIM PLANLAMASI
		FİRMAYI TANITICI DOKÜMANLAR VE SLOGANLAR HAZIRLAMAK	YENİ PERSONEL İSTİHDAMI
		REKLAMLARIN ETKİNLİĞİNİ BELİRLEYİCİ PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ BELİRLEMEK VE ETKİNLİK ÖLÇMEK	BÜYÜME
		REKLAM BÜTÇESİNİN ARTTIRILMASI	DAĞITIM KANALLARININ ARTTIRILMASI
		DANIŞMANLIK DESTEĞİ ALINMASI	FUARLARA KATILMAK
		FUARLARA KATILMAK	
	MÜŞTERİ HİZMETLERİ	MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ SİSTEMİ (crm) KURULMASI	PERSONEL EĞİTİMİ
		MÜŞTERİ DESTEK HATLARI KURMAK	MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ SİSTEMİ (crm) KURULMASI
		MÜŞTERİ İHTİYAÇLARINI KARŞILAMAYA YÖNELİK ÇALIŞAN KADROYU GENİŞLETMEK	YENİ PERSONEL İSTİHDAMI
		PERSONEL EĞİTİMİ	MÜŞTERİ DESTEK HATLARI KURMAK
		DANIŞMANLIK DESTEĞİ ALINMASI	DANIŞMANLIK DESTEĞİ ALINMASI
	MARKA BİLİNLİRLİĞİ	REKLAM ÇALIŞMALARI	REKLAM ÇALIŞMALARI
		PROMOSYON	PROMOSYON
		PAZARLAMA AĞININ GENİŞLETİLMESİ	PAZARLAMA AĞININ GENİŞLETİLMESİ
		ELEKTRONİK TİCARET	ELEKTRONİK TİCARET
		ETKİN PAZARLAMA PLANI	ETKİN PAZARLAMA PLANI
		YATIRIM PLANLAMASI	YATIRIM PLANLAMASI
	KALİTE BELGESİ/SE RTİFİKALAR	KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ KURULUM ÇALIŞMALARI	ENTEGRE SİSTEM KURULUMU
		ÜRÜN BELGELENDİRME ÇALIŞMALARI	MÜŞTERİ BİLİNÇLENDİRME ÇALIŞMALARI
		DANIŞMANLIK DESTEĞİ	REKLAM ÇALIŞMALARI
		KALİBRASYON ÇALIŞMALARI	SİSTEM İYİLEŞTİRME ÇALIŞMALARI
		BELGELENDİRME KURUMU SEÇİMİ	KURUM İÇİ EĞİTİMLER
		KURUMSALLAŞMA	TEDARİKÇİ KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİNİN KURULMASI
		HEDEFLERİN BELİRLENMESİ	LABORATUAR VE TEST CİHAZLARININ TEMİNİ
	YATIRIM PAYI	KÜÇÜLME	BÜYÜME
		YATIRIM PLANLAMASI	YATIRIM PLANLAMASI
		BELİRLİ ALANA YOĞUNLAŞMA	ENTEGRASYON
		FİNANS KAYNAKLARININ ARAŞTIRILMASI	FİNANS KAYNAKLARININ ARAŞTIRILMASI
		DEVLET VE AB ARAŞTIRILMASI	DEVLET VE AB ARAŞTIRILMASI
		VERİMLİLİK ARTTIRILMASI	

Fonksiyon	Kriter	Tehdit İse Öneriler	Fırsatsa Önlemler
PAZARLAMA	PAZARLAMA KANALLARI	YENİ PAZARLAMA KANALLARININ BULUNMASI	YENİ PAZARLAMA KANALLARININ BULUNMASI
		ELEKTRONİK TİCARETE GİRİŞ	ELEKTRONİK TİCARETE GİRİŞ
		PAZARLAMA YÖNETİMLERİNİN DEĞİŞTİRİLMESİ	PAZARLAMA YÖNETİMLERİNİN DEĞİŞTİRİLMESİ
		REKLAM	REKLAM
		BAYİİLİK AĞININ OLUŞTURULMASI	BAYİİLİK AĞININ OLUŞTURULMASI
		ŞUBELİK SİSTEMİNİN GELİŞTİRİLMESİ	ŞUBELİK SİSTEMİNİN GELİŞTİRİLMESİ
		FRANCHIZING	FRANCHIZING
	MÜŞTERİ PORTFÖYÜ	REKLAM ÇALIŞMALARI	REKLAM ÇALIŞMALARI
		ETKİN PAZARLAMA PLANI YAPILMASI	ETKİN PAZARLAMA PLANI YAPILMASI
		MÜŞTERİ İHTİYAÇLARINI KARŞILAMAYA YÖNELİK ÇALIŞMALAR YAPMAK	MÜŞTERİ İHTİYAÇLARINI KARŞILAMAYA YÖNELİK ÇALIŞMALAR YAPMAK
		ELEKTRONİK TİCARET	ELEKTRONİK TİCARET
		PAZARLAMA EKİBİNİ GÜÇLENDİRMEK	DAĞITIM KANALINI GELİŞTİRMEK
		BAYİİLİK AĞI KURMAK	FRANCHIZING
		İHRACATA AĞIRLIK VERMEK	
	ELEKTRONİK PAZARLAMA (e-marketing)	WEB SİTESİ OLUŞTURMAK	MÜŞTERİ AĞINI GENİŞLETİCİ ÇALIŞMALAR YAPMAK
		E-TİCARET VERİTABANI OLUŞTURMAK	E-TİCARET VERİTABANI OLUŞTURMAK
		IT DEPARTMANINI GÜÇLENDİRMEK	IT DEPARTMANINI GÜÇLENDİRMEK
		GLEKTRONİK GÜVENLİK SİSTEMİ KURMAK	GLEKTRONİK GÜVENLİK SİSTEMİ KURMAK
		ARAMA MOTORLARINA KAYDOLMAK	ARAMA MOTORLARINA KAYDOLMAK
		MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ SİSTEMİ (crm) KURULMASI	MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ SİSTEMİ (crm) KURULMASI
		MÜŞTERİLERİ ELEKONİK TİCARETE TEŞVİK EDECEK KAPMANYALAR DÜZENLEMEK	MÜŞTERİLERİ ELEKONİK TİCARETE TEŞVİK EDECEK KAPMANYALAR DÜZENLEMEK
			WEB ALANINI GENİŞLETMEK
			ÜRÜN ERİŞİM AĞINI GENİŞLETMEK
	GARANTİ	SANAYİ BAKANLIĞI İLE GARANTİ BELGESİNE YÖNELİK ÇALIŞMALAR YAPMAK	KALİTE ARTTIRICI ÇALIŞMALAR YAPMAK
		KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ KURMAK	REKLAM ÇALIŞMALARI YAPMAK
		KALİTE ARTTIRICI ÇALIŞMALAR YAPMAK	MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ SİSTEMİ (crm) KURULMASI
		ÜRÜN KULLANIM KİTAPÇIKLARI HAZIRLAMAK	
		ÜRÜN ÖMRÜ BELİRLEME ÇALIŞMALARI YAPMAK	
		YASAL DÜZENLEMELERE HAKİM OLMAK	

Fonksiyon	Kriter	Tehdit İse Öneriler	Fırsatsa Önlemler
PAZARLAMA	SATIŞ SONRASI HİZMETLER	MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ANALİZİ YAPMAK	KALİTE ARTTIRICI ÇALIŞMALAR YAPMAK
		MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ SİSTEMİ (crm) KURULMASI	REKLAM ÇALIŞMALARI YAPMAK
		YENİ ELEMAN İSTİHDAM ETMEK	BÜYÜME
		MÜŞTERİ SADAKATİNİ SAĞLAYICI ÖNLEMLER ALMAK	
		SAĞLAM BİR SERVİS AĞI KURMAK	
		MÜŞTERİ İLETİŞİM HATLARI KURMAK	
	FUARLARA KATILIM	TİCARET ODASI, STK VE SEKTÖREL BİRLİKLERE ÜYE OLMAK	TİCARET ODASI, STK VE SEKTÖREL BİRLİKLERE ÜYE OLMAK
		FUARLAR İÇİN FON AYIRMAK	FUARLAR İÇİN FON AYIRMAK
		KOSGEB DESTEKLERİNDEN FAYDALANMAK	KOSGEB DESTEKLERİNDEN FAYDALANMAK
		FUARLARA ZİYARETÇİ OLARAK KATILIM PİYASANIN NABZINI TUTMAK	BAZI FUARLARA ZİYARETÇİ OLARAK KATILIM PİYASANIN NABZINI TUTMAK
		KONU İLE İLGİLİ UZMAN İŞGÜCÜ İSTİHDAMI SAĞLAMAK	KONU İLE İLGİLİ UZMAN İŞGÜCÜ İSTİHDAMI SAĞLAMAK
		GÖRSEL TANITIM ÇALIŞMALARI YAPMAK	GÖRSEL TANITIM ÇALIŞMALARI YAPMAK
	TANITIM ARAÇLARI	DOĞRU FUAR SEÇİMİ İÇİN ARAŞTIRMA YAPMAK	DOĞRU FUAR SEÇİMİ İÇİN ARAŞTIRMA YAPMAK
		KATALOG	KATALOG
		BASKILI CD	BASKILI CD
		ETİKET	ETİKET
		STK	STK
		İNTERNET	İNTERNET
		ODALAR	ODALAR
		SEKTÖREL BİRLİKLER	SEKTÖREL BİRLİKLER
	WEB SAYFASI	FUARLAR	FUARLAR
		PROMOSYONLAR	PROMOSYONLAR
		TANITIM ALTYAPISI	TANITIM ALTYAPISI
		GÖRSELLİK	GÖRSELLİK
		GÜNCELLENEBİLİR ARAYÜZ	GÜNCELLENEBİLİR ARAYÜZ
		İLETİŞİM ALTYAPISI	İLETİŞİM ALTYAPISI
		ELEKTRONİK TİCARETE OLANAK SAĞLAMASI	ELEKTRONİK TİCARETE OLANAK SAĞLAMASI
		YÜKSEK GÜVENLİK ÖNLEMLERİ	YÜKSEK GÜVENLİK ÖNLEMLERİ
		ELEKTRONİK MAĞAZALARA ÜYELİK	ELEKTRONİK MAĞAZALARA ÜYELİK
		MÜŞTERİ İLETİŞİM HATLARI, FOUMLAR, YARIŞMALAR OLUŞTURMA	MÜŞTERİ İLETİŞİM HATLARI, FOUMLAR, YARIŞMALAR OLUŞTURMA
			WEB ALANININ GENİŞLETİLMESİ

Fonksiyon	Kriter	Tehdit İse Öneriler	Fırsatsa Önlemler
PAZARLAMA	PROMOSYON	HEDEF KİTLEYE YÖNELİK DOĞRU PROMOSYONUN SEÇİMİ	HEDEF KİTLEYE YÖNELİK DOĞRU PROMOSYONUN SEÇİMİ
		UZMAN PROMOSYON KURUMLARI İLE İRTİBAT GEÇMEK	UZMAN PROMOSYON KURUMLARI İLE İRTİBAT GEÇMEK
		KONU İLE İLGİLİ VERİLEN DESTEKLERİ ARAŞTIRMAK	KONU İLE İLGİLİ VERİLEN DESTEKLERİ ARAŞTIRMAK
		YATIRIM PLANINDA POMOSYONA FON AYIRMAK	YATIRIM PLANINDA POMOSYONA FON AYIRMAK
		PROMOSYONUN DOĞRU KİTLEYE DAĞILIMINI SAĞLAMAK	PROMOSYONUN DOĞRU KİTLEYE DAĞILIMINI SAĞLAMAK
			SUNULAN ÜRÜNE YÖNELİK ÖZELLEŞEN PROMOSYON TASARIMLARI OLUŞTURUP BU KONUDA MARKALAŞMAK
	TOPLUMSAL ÇALIŞMALAR	MİSYON BELİRLEMEK	SOSYAL SORUMLULUK PROJELERİ OLUŞTUMAK
		SOSYAL SORUMLULUK PROJELERİ OLUŞTUMAK	TOPLUMUN İHTİYAÇLARINI ANALİZ ETMEK
		TOPLUMUN İHTİYAÇLARINI ANALİZ ETMEK	DANIŞMANLIK DESTEĞİ ALMAK
		İLETİŞİM DANIŞMANLIĞI DESTEĞİ ALMAK	MEDYA İLE İTİBATA GEÇMEK
		MEDYA İLE İTİBATA GEÇMEK	SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI KURMAK
			TÜKETİCİ İHTİYAÇLARINA YÖNELİK ÇEŞİTLİ MİSYONLAR ÜSTLENMEK
	MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ANALİZİ YAPMAK	MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ANALİZİ YAPMAK
		UZMAN PERSONEL İSTİHDAMI SAĞLAMAK	UZMAN PERSONEL İSTİHDAMI SAĞLAMAK
		MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİNİN GİDERİLMESİNE YÖNELİK DÜZELTİCİ FAALİYETLER YAPMAK	MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİNİN GİDERİLMESİNE YÖNELİK DÜZELTİCİ FAALİYETLER YAPMAK
		ŞİKAYET VE ÖNERİ KUTULARI HAZIRLAMAK	ŞİKAYET VE ÖNERİ KUTULARI HAZIRLAMAK
		PERSONELİN SÜREKLİ EĞİTİMİNİ SAĞLAMAK	PERSONELİN SÜREKLİ EĞİTİMİNİ SAĞLAMAK
		İÇ DENETİM MEKANİZMASINI KURMAK	İÇ DENETİM MEKANİZMASINI KURMAK
		MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ SİSTEMİ (crm) KURULMASI	MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ SİSTEMİ (crm) KURULMASI
		DANIŞMANLIK DESTEĞİ ALMAK	DANIŞMANLIK DESTEĞİ ALMAK
			MÜŞTERİ İLE İLETİŞİMİ ARTTIRICI ETKİNLİKLER DÜZENLEMEK
			MÜŞTERİLERE YÖNELİK KLÜPLER KURMAK

Fonksiyon	Kriter	Tehdit İse Öneriler	Fırsatsa Önlemler
PAZARLAMA	İTİBAR	KALİTE ARTTIRICI ÇALIŞMALAR YAPMAK	KALİTE ARTTIRICI ÇALIŞMALAR YAPMAK
		KURUMUN İSMİNİ DEĞİŞTİRİP YENİ BİR İSİMLE PİYASAYA GİRMEK	MARKALAŞMAK
		MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE YÖNELİK İYİLEŞTİRMELER YAPMAK	BÜYÜME
		ŞİRKET EVLİLİKLERİ YAPMAK	PAZARLAMA KANALINI GENİŞLETME
		SOSYAL SORUMLULUK PROJELERİ GELİŞTİRMEK	ENTEGRASYON
		KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ KURMAK	YATIRIMLARIN ARTTIRIMI
			İSTİHDAMIN ARTTIRIMI
			DIŞ TİCARETE YÖNELİM
			KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ KURMAK
			SOSYAL SORUMLULUK PROJELERİ GELİŞTİRMEK
			HALKLA İLİŞKİLERİ GÜÇLENDİRMEK
PERSONEL	MAAŞ/PRİM SİSTEMİ	ÜCRETLENDİRME SİSTEMLERİ KURULUMU	PERSONELE ÇEŞİTLİ EK HAKLAR SUNMAK (ÖZEL SAĞLIK SİGORTASI, EMEKLİLİK, YARDIMLAR,VS)
		PİYASA ÜCRET ARAŞTIRMALARI	ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ÖLÇÜMLERİ YAPARAK MEVCUT DURUMU DAHA DA İYİLEŞTİRMEYE ÇALIŞMAK
		PERFORMANS YÖNETİMİNE GÖRE MAAŞ/PRİM BELİRLERME SİSTEMİ KURULUMU	
		PERSONELİN MAAŞINDA İYİLEŞTİRMELER YAPMAK	
		PERSONELE ÇEŞİTLİ EK HAKLAR SUNMAK (ÖZEL SAĞLIK SİGORTASI, EMEKLİLİK, YARDIMLAR,VS)	
	EĞİTİM PROGRAMLARI	YILLIK EĞİTİM PROGRAMLARI HAZIRLAMAK	YILLIK EĞİTİM PROGRAMLARI HAZIRLAMAK
		POLİVLANS TABLOSU HAZIRLAMAK	POLİVLANS TABLOSU HAZIRLAMAK
		EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZLERİ YAPMAK	EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZLERİ YAPMAK
		EĞİTİM BÜTÇESİNİ ARTTIRMAK	EĞİTİM DEĞERLENDİRME SİSTEMİ KURMAK
		EĞİTİM DEĞERLENDİRME SİSTEMİ KURMAK	KURUM İÇİ EĞİTİMLER DÜZENLEMEK
		KURUM İÇİ EĞİTİMLER DÜZENLEMEK	DIŞ KURUMLARIN EĞİTİM PROGRAMLARINI TAKİP ETMEK
		İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANININ KADROSUNU GENİŞLETMEK	

Fonksiyon	Kriter	Tehdit İse Öneriler	Fırsatsa Önlemler
PERSONEL	İŞ ZENGİNLEŞTİRME	HER BİR POZİSYONA YÖNELİK GELİŞTİRME PLANLARININ YAPILMASI	
		KURUM İÇİ EĞİTİMLER DÜZENLEMEK	
		PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ KURMAK	
	KARİYER PLANLAMA	KARİYER PLANLAMA SİSTEMLERİNİN KURULUMU	
		MEVCUT PESONELE EĞİTİMLER VERMEK	
		YENİ PERSONEL İSTİHDAMI SAĞLAMAK	
PAZARLAMA	TAKIM ÇALIŞMASI	KURUM İÇİ EĞİTİMLER DÜZENLEMEK	KURUM İÇİ EĞİTİMLER DÜZENLEMEK
		İLETİŞİMİ ARTTIRICI SİSTEMLER KURMAK	İLETİŞİMİ ARTTIRICI SİSTEMLER KURMAK
		SOSYAL ETKİNLİKLERLE ÇALIŞANLARIN İLETİŞİMİNİ KUVVETLENDİRMEK	SOSYAL ETKİNLİKLERLE ÇALIŞANLARIN İLETİŞİMİNİ KUVVETLENDİRMEK
		SOSYAL TESİS KURMAK	SOSYAL TESİS KURMAK
		KURUM İÇİNDE BOŞ ZAMAN GEÇİRİLEBİLECEK SPOR VE AKTİVİTE ALANLARI OLUŞTURMAK	KURUM İÇİNDE BOŞ ZAMAN GEÇİRİLEBİLECEK SPOR VE AKTİVİTE ALANLARI OLUŞTURMAK
		TAKIM ÇALIŞMASINA ÖZENDİRİCİ AKTİVİTELER GELİŞTİRMEK	TAKIM ÇALIŞMASINA ÖZENDİRİCİ AKTİVİTELER GELİŞTİRMEK
		PROJE YÖNETİMİNİ KUVVETLENDİRMEK, NET PROJE PLANLARI ÇIKARMAK	PROJE YÖNETİMİNİ KUVVETLENDİRMEK, NET PROJE PLANLARI ÇIKARMAK
	UZMAN İŞGÜCÜ/UZMANLAŞMA	POLİVLANS TABLOSU HAZIRLAMAK	ELEMANLARI ELDE TUTMAK İÇİN ÇALIŞMALAR YAPMAK
		EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZLERİ YAPMAK	
		YILLIK EĞİTİM PROGRAMLARI HAZIRLAMAK	
		UZMAN İŞGÜCÜNÜ TRANSFER ETMEK	
		ELEMANLARI ELDE TUTMAK İÇİN ÇALIŞMALAR YAPMAK	
SATINALMA	TEDARİK ZİNCİRİ	ALTERNATİF TEDARİK ZİNCİRLERİNİN ARAŞTIRILMASI	TEDARİK ZİNCİRİNİN KISALTILMASI
		İKAME HAMMADDELERİN ARAŞTIRILMASI	HAMMADDE AVANTAJININ ÜRÜN FİYATINA YANSITILMASI
		DİKEY ENTEGRASYON	HAMMADDENİN BOL MİKTARDA ALINIP RAKİPLERE SATILMASI
		İTHALATA AĞIRLIK VERİLMESİ	
		HAMMADDE NİTELİKLERİNE GÖRE ÜRÜNÜN FARKLILAŞTIRILMASI	

Fonksiyon	Kriter	Tehdit İse Öneriler	Fırsatsa Önlemler
SATINALMA	BULUNABİLİRLİK	İKAME HAMMADDELERİN ARAŞTIRILMASI	HAMMADDE AVANTAJININ ÜRÜN FİYATINA YANSITILMASI
		DİKEY ENTEGRASYON	HAMMADDENİN BOL MİKTARDA ALINIP RAKİPLERE SATILMASI
		İTHALATA AĞIRLIK VERİLMESİ	
		HAMMADDE NİTELİKLERİNE GÖRE ÜRÜNÜN FARKLILAŞTIRILMASI	
	KALİTE	TEDARİKÇİ YÖNETİM SİSTEMİNİN KURULMASI	GİRDİ KONTROL SÜRECİNİN BELİRLİ SINIRLAR İÇİNDE TEDARİKÇİYE DEVREDİLMESİ
		ALTERNATİF TEDARİKÇİ ARAYIŞINA GİDİLMESİ	UCUZ FİYATLI ALTERNATİF TEDARİKÇİ SEÇİMİ
		NET SATINALMA SPEKTLERİNİN OLUŞTURUP KALİTESİ DÜŞÜK ÜRÜNLERİN REDDEDİLMESİ	HAMMADDE KALİTESİNİN ÜRÜNE YANSIMASI YÖNÜNDE ÇALIŞMALAR
		TEDARİKÇİLER İLE SÖZLEŞME İMZALANMASI	HAMMADDENİN BOL MİKTARDA ALINIP RAKİPLERE SATILMASI
		DİKEY ENTEGRASYON	
		TEDARİKÇİLERE EĞİTİM PROGRAMLARININ DÜZENLENMESİ	
		İTHALATA AĞIRLIK VERİLMESİ	
	FİYAT	ÇOK SAYIDA FİYAT TEKLİFİNİN ALINMASI	HAMMADDE AVANTAJININ ÜRÜN FİYATINA YANSITILMASI
		ALTERNATİF TEDARİKÇİ ARAYIŞINA GİDİLMESİ	HAMMADDENİN BOL MİKTARDA ALINIP RAKİPLERE SATILMASI
		İTHALATA AĞIRLIK VERİLMESİ	YURT DIŞINA HAMMADDE TİCARETİNİN YAPILMASI
		DİKEY ENTEGRASYON	
	TERMİN	TEDARİKÇİLER İÇİN CEZA SİSTEMİNİN GELİŞTİRİLMESİ	TAM ZAMANINDA ÜRETİM SİSTEMİNİN GELİŞTİRİLMESİ
		HAMMADDE STOKLARININ OLUŞTURULMASI	
		DOĞRU ZAMANDA SATINALMA İŞLEMLERİNİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİ	
		TEDARİKÇİ YÖNETİM SİSTEMİNİN KURULMASI	
		TEDARİKÇİLER İLE SÖZLEŞME İMZALANMASI	
		DİKEY ENTEGRASYON	
		TEDARİKÇİLERE EĞİTİM PROGRAMLARININ DÜZENLENMESİ	
		İTHALATA AĞIRLIK VERİLMESİ	
	İTHALAT	STOK YAPARAK YÜKSEK TONAJDA HAMMADDE ALIM	YÜKSEK TONAJDA HAMMADDE ALIM YAPILARAK RAKİPLERE SATIŞ
		İTHALAT YAPILACAK HAMMADDELERİN ARAŞTIRILMASI	HAMMADDE FAYDASINI KULLANARAK FARKLILAŞTIRILMIŞ ÜRÜNLER SUNMAK
		SATINALMA KADROSUNUN GENİŞLETİLMESİ	AR-GE FAALİYETLERİNE AĞIRLIK VERMEK
		PİYASA ARAŞTIRMALARININ YAPILMASI	YENİ MALZEME TEKNOLOJİLERİNE UYUM SAĞLAMAK

Fonksiyon	Kriter	Tehdit İse Öneriler	Fırsatsa Önlemler
İHRACAT	PAZAR PAYI	İHRACATA YÖNELİK DESTEKLERİN ARAŞTIRILMASI	ŞİRKET BİRLEŞMELERİ
		İHRACAT DANIŞMANLIK ŞİRKETLERİ VE ARACILAR İLE TEMASA GEÇME	YURT DIŞINA ŞUBELERİN AÇILMASI
		İRAK'TAKİ YAPILANDIRICILARIN VENDOR LİST'İNE KAYIT OLMA	
		YURT DIŞI FUARLARA KATILIM	
		YENİ ELEMEN İSTİHDAMI SAĞLAMA	
		İHRACAT İLE İLGİLİ DESTEKLERİN ARAŞTIRILMASI	
	ÜRÜN/HİZMET ÇEŞİTLİLİĞİ	KALİTE GELİŞTİRME ÇALIŞMALARI	HER BİR ÜRÜN GRUBUNA YÖNELİK AYRI STRATEJİ BELİRLENMESİ
		REKLAM ÇALIŞMALARI	ÜRÜN GRUPLARINA YÖNELİK EKİPLERİN ATANMASI
		CE ÜRÜN UYGUNLUĞU BELGESİNİN ALINMASI	
	LOJİSTİK	ALTERNATİF TAŞIMA SİSTEMLERİNİN ARAŞTIRILMASI	
		TAŞIMA YÖNTEMİNE GÖRE TERMİN VERİLMESİ	
		ULAŞIM AVANTAJI OLAN YERLERDE FASON ÜRETİM YAPTIRILMASI	
	SATIŞ SONRASI HİZMETLER	YURT DIŞI SERVİSLER İLE ANLAŞMA YAPILMASI	YURT DIŞI BAYİLİKLERİN VERİLMESİ
		SATIŞ SONRASI HİZMETİN ÜRÜN KAPSAMI DIŞINDA BIRAKILMASI	FRANCHIZING SERVİS SİSTEMİNİN VERİLMESİ
		MÜŞTERİLER İLE ALTERNATİF İLETİŞİM KANALLARININ OLUŞTURULMASI	
TESİS YERİ	PAZARA/HAMMADDEYE YAKINLIK	TESİS YERİ DEĞİŞİMİ	ÜRETİMİN ARTTIRILMASI
		DİKEY ENTEGRASYON	PAZARLAMA FAALİYETLERİNİN ARTTIRILMASI
		OTOMASYON	MEKAN FAYDASININ ARTTIRILMASI
		TEKNOLOJİK REVİZYON	STOKLARIN GENİŞLETİLMESİ
		REENGINEERING	STOKLAMA MALİYETLERİNİN DÜŞÜRÜLMESİ
		LOJİSTİK FİRMALARI İLE ANLAŞMALAR	TESİSİN BÜTÜYÜLMESİ

EK-3 YAZILIMIN DEĞERLENDİRME ANKETİ

EK-3

Yazılım Değerlendirme Anketi

SWOT Analizi Karar Destek Sistemi hakkındaki görüşlerinizi lütfen aşağıda belirtiniz.

1- Kesinlikle Katılmıyorum

2- Katılmıyorum

3- Az Katılıyorum

4- Katılıyorum

5- Kesinlikle Katılıyorum

1. Kullandığınız yazılımın ortaya koyduğu güçlü ve zayıf yanlara katılıyor musunuz?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

2. Kullandığınız yazılımın ortaya koyduğu fırsat ve tehditlere katılıyor musunuz?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

3. Kullandığınız yazılımın ortaya koyduğu öneri ve önlemlere katılıyor musunuz?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

4. Kullandığınız yazılımın yararına inanıyor musunuz?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

5. Bu yazılımı kullandıktan sonra kendi sisteminizde değişiklikler yapmayı düşünüyor musunuz?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

6. Yazılımın kullanıcı ara yüzü kolay mı?

☐ Evet ☐ Hayır ☐ Geliştirilebilir

7. Kullandığınız yazılımın hangi sıklıkla kullanılması gerektiğini düşünüyorsunuz?

☐ 3 ayda 1 ☐ 6 ayda 1 ☐ Yılda 1 ☐ 2 yılda 1

8. Yazılım ile ilgili görüş ve önerilerinizi lütfen belirtiniz.

.....

.....

.....

.....