

TEMEL KAVRAMLARLA İLGİLİ AÇIKLAMALAR STRATEJİNİN ÖNEMİ VE SINIRLARI

Stratejinin Tanımı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi

A) Stratejinin Tanımı:

Strateji, biri, Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen stratum kavramıyla, ikincisi ise, eski Yunanlı General Strategos'un adıyla ilgilidir. Bu generalin sanatını ve bilgisini belirtmek için kullanılmıştır.

a) Askeri bir kavram olarak strateji:

Strateji; düzen veya plan yaparak açıkçası düşünsel işlemlerde bulunarak orduyu savaş nizamına sokmaktır.

Strateji; kuvvetleri düşman karşısında manevra kabiliyetini yüksek tutarak en az kayıp verecek biçimde harp düzenine sokmaktır.

b) Genel kabul görmüş askeri strateji ilkeleri:

1. Güçlü olma,
2. Güçleri, kuvvetli olunan nokta etrafından birleştirerek, düşmanı zayıf olduğu yerlerden çökertmek,
3. Amaç-Araç uygunluğu,
4. Esneklik, uysallık ve sakıntı (ihtiyat),
5. Güçlerin ekonomisi veya etkin bir şekilde kullanılması,
6. Ateş ile hareketi kombine etmek (birleştirmek),
7. Kayıp vermeksizin geri çekilmeyi bilme.

c) Ekonomik ve yönetsel bir kavram olarak strateji:

Strateji; mikro ekonomi açısından iki oyuncunun rakiplerinin davranışlarını olasılık hesaplarına dayanarak matematiksel bakımdan değerlendirip bir seri kararlar çıkarlarını maksimuma çıkarmadır.

Strateji; kar maksimizasyonu yönünden strateji, matematik ve istatistik yöntemlerle programlanabilen ve optimal seçimleri sağlayan bir araç olarak tanınmıştır.

Strateji; önceden, saptanmış amaçlarla, onlara erişmeye yardımcı olacak araçların karşılıklı, etki ve tepkilerini içermektedir.

Strateji; her şeyden önce, yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin devamlı olarak çevreye intibakını veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır.

d) Yönetsel stratejinin özellikleri:

1. Analiz etme sanatıdır.
2. Amaçlara bağlı bir unsurdur.

3. İşletmenin çevresiyle eýtışimsel ilişkilerini düzenler.
4. Devamlı olarak tekrarlanan (rutin) işlerin aksine uzak geleceğe bağılı bir düzeni ilgilendirir.
5. İşletmenin bütün finansal ve beşeri kaynaklarını uyuşum içinde yöneten ve faaliyete geçiren bir unsurdur.
6. Karmaşık ve dinamik bir çevrede işletmenin faaliyet sahalarını belirler.
7. Karmaşık ve dinamik bir organizasyonda beşeri unsuru (çalışanları) cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır.

B) Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi:

a) Amaç, hedef ve strateji:

Strateji; amaçlara ulaşmak için oluşturulan araçtır.

Amaçlar; işletmenin erişmeyi arzuladığı uzun dönemli genel sonuçlar olarak tanımlanabilir.

Hedefler; amaçlara erişmek için gerekli olan kısa dönemli aşama durumlarını oluşturur.

Kısa dönemli olanlar genellikle 1-2 yıllık, uzun dönemli amaçlar ise 3-5 yıllık dönemler için hazırlanırlar.

Kısa dönemliler, daha ayrıntılı olarak neyin, nasıl ve ne sürede, kim tarafından yapılacağını gösteren program ve bütçe ile ilgilidirler.

Amaçların oluşturulması için ilkeler:

1. Açık ve seçik olmalıdır.
2. Gerçekçi ve çekici düzeyde olmalıdır.
3. Esnek olmalıdır.
4. Ölçülebilir olmalıdır.
5. Kısa ve uzun dönemde erişilecek amaçları birbirinden ayırmalıdır.
6. Uygulayıcılar tarafından benimsenmelidir.
7. Çalışanları motive edici olmalıdır.
8. Her düzeyde birbiriyle uyumlu olmalıdır.

b) Vizyon ve strateji:

Vizyon; bir kişinin kendine özgü görüş açısı ve derinliğini ifade eder.

Vizyon; yöneticinin yeniliğine, orjinalliğe ve yaratıcılığa açıklığının, başka insanların görüşlerinden ve katkılarından ilham alma derecesinin de bir göstergesidir.

İyi bir vizyonun nitelik ve işlevleri:

1. Her yönetici ve lider için orjinaldir.
2. Tüm faaliyetlerin algılanması ve değerlendirilmesini gerektirir.
3. Başka ülkelerde faaliyet yapma eğilimlerini değerlendirip ve

açıklamasını gerektirir.

4. Başkaları tarafından anlaşılıp, paylaşıldıkça değ er kazanır.
5. Ne gibi stratejilerin yapılacağının oluŐmasına katkıda bulunur.
6. Stratejistlerin yaratıcılık, yenilikçilik, riski g  ze alma, katılımcı ve paylaşımcı olma nitelikleri hakkında bilgi verir.

c) Misyon ve strateji:

Misyon; işletmenin hangi mal veya hizmet sektörünü seğtiğini, hangi temel ürün veya hizmetleri, tüketiciler ve pazar ihtiyaçlarını, teknoloji gereksinimini içerir.

Bir örgütün misyona sahip olmasının yararları:

1. Yönetici ve personelin bir arada olmasını sağlar.
2. Motivasyonu sağlar.
3. Örgütün akılcı kaynaklar bulmasına yardımcı olur.
4. Yöneticilerin iş sorumluluğunu anlamasına yardımcı olur.
5. Örgütsel amaçların ve stratejilerin belirlenmesini kolaylaştırır.

d) Strateji ve politika:

Politika; yol gösterme ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya genel plandır.

Strateji; ileride meydana gelebilecek bütün durumların önceden tahmin edilemediği kısmi belirsizlik koŐullarında alınan, őirketin bütününü ilgilendiren karar türüdür.

Politika, işletmenin bir fonksiyonu ile ilgili (kısmi) ve devamlı kararlardan oluŐmaktadır.

Politika devamlı tekrar eden kurulmuş bir süreç (prosedür) şeklinde olduğu için uygulaması icra edenlere kolayca devredilebilir.

Politikanın stratejiye en benzer özelliklerden biri, her ikisinin de uzun süre için saptanmış olmalarıdır. Fakat politikadaki esneklik stratejiye nazaran daha azdır.

e) Strateji ve taktik:

Taktik; strateji ile dağıtılan kaynakların etkili uygulama ve hareket planıdır.

f) Strateji, program ve b t  :

Program; bir planın en ince ayrıntılarını yer, zaman, şahıs ve usul göstererek belirlemektir. Kısa süre ile ilgilidir.

Programlar alt kademelerle ve uygulamalarla ilgilidir.

Programların esneklik özelliği çok azdır; bu yüzden de kat'ı niteliktedir.

B t  ; programda belirlenmiş her faaliyetin neden olacağı giderler ile bazı faaliyetlerden sağlanacak gelirlerin rakamsal ve nakdi ifadelerinden oluşan öngörüdür. Her faaliyet programının bir b t  esi mevcuttur.

g) Strateji ve yöntem:

Yöntem; normal olarak politikanın veya stratejinin uygulanış şekli ile ilgilidir.

Yapılan her iş ve işlem için kullanılan bir yöntem mevcuttur.

Strateji planlaması yaparken birtakım kantitatif ve kalitatif yöntemlerden yararlanır.

Önemli hususlardan biri, yöntemin özellikle stratejiye nazaran standartlaştırılma özelliğinin olmasıdır. Hatta uygulamalarda kullanılmak üzere standart yöntemler meydana getirilmiştir.

h) Strateji ve plan:

Strateji uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgilidir. Plan ise, amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve kabaca neyin nasıl yapılacağına saptanmasıdır.

Plan daha ziyade hesap edilmiş, rakamlandırılmış ve daha açıkçası yazılmış bir öngörü türüdür. Hâlbuki strateji bazı hallerde yazılı olmayabilir, bu takdirde genellikle yöneticilerin zihninde yerleşmiş bir kavram olacaktır. Buna karşılık yazılı hale getirilerek kesin bir hüviyet kazandırılan stratejilere stratejik planlama denir.

C) Stratejik Yönetim:

Stratejik yönetim; stratejilerin seçimi için çevre ve işletme analizlerinin yapılmasını, stratejilerin uygulanması için gerekli süreçleri ve uygulandıktan sonra elde edilen sonuçları içerir.

Stratejik yönetimin birinci aşaması stratejik planlamadır. Burada işletmenin yönetim kurulu üyeleri, genel müdür ve genel müdür yardımcıları, planlama yöneticisi ve planlama kurmayları ile işletmenin diğer danışmanlarından oluşan ve stratejistler denilen bir grup üst düzey beyin takımı, işletmenin verilmiş amaçları doğrultusunda çevre analizi, işletme değerlemesi, alternatif stratejilerin incelenmesi ve uygun stratejilerin seçimi üzerinde çalışmaktadırlar. Bu çalışmalar ve seçim sonucu izlenecek strateji veya stratejiler belirlenmektedir.

Stratejik yönetimin ikinci safhası, politika oluşturma ve uygun yapı araştırma çabalarıdır. Burada planlanan stratejinin orta ve alt yönetim kademelerine benimsetilmesi, bu kademeler tarafından uygulamada izlenecek politikaların oluşturulması ve en uygun örgütsel yapının kurulması ile ilgili çalışmalar yapılmaktadır.

Stratejik yönetimin üçüncü ve sonuncu safhası ise, karşılaştırma ve kontroldür. Burada seçilen stratejinin oluşturulan politikalar ve kurulacak örgütsel yapının, işletmenin amaçları ile uygunluğunun karşılaştırılarak kontrol edilmesine ilişkindir.

D) İşletme İçin Stratejinin Önemi:

Stratejiye sahip olmayan bir işletme amaçlarını açıkça ve kesinlikle saptayamaz.

Kaynaklar etkin ve verimli kullanılmazlar.

a) Strateji yokluğunun doğurduğu olumsuz sonuçlar:

1. İşletmeler nasıl araştırma ve analiz yapacaklarını bilemediklerinden pasif olarak kalırlar.
2. Yöneticiler gerçekçi olmak yerine kişisel düşüncelerine ve aşırı tutkularını uygulama eğilimine girerler.
3. Seyrek fırsatların ve gelecekte ele geçirilecek iyi şansların değerini ölçme kriterlerinden yoksun kalınır.
4. İşletme, ürün hayat eğrisinin gelişimini takip etmeksizin ömrünü tamamlamış ürünlerin üretimine devam eder.
5. İleride meydana gelecek bazı değişiklikleri bilemediği ya da göremediğinden, bu değişikliklere önceden hazırlanmış olamaz.
6. Holdingler ve yatırım şirketleri de stratejik portföy analizleri yapmadıkları takdirde kaynaklarını verimsiz alanlara kanalize edeceklerdir.

b) Stratejiye sahip olmanın yararları:

1. İyi bir strateji, riskleri asgariye indirecek kararların alınmasını sağlar.
2. Holding şirketlerde strateji, strateji tayini portföy teknikleri yoluyla yatırım alanları bakımından yapılır.

E) İşletme Stratejisinin Sınırları:

a) Töresel ve yasal sınırlamalar:

İşletmeler de toplumda tüzel kişiliğe sahip birer kurum olduklarından yasal ve töresel olarak toplum tarafından benimsenmiş kurallara uymak zorundadırlar.

b) Uygulamadan gelen sınırlamalar:

1. Yönetici stratejiyi tayin ederken alışlagelmiş örgüt içi değerleri dikkate almak zorundadır.
2. Stratejinin meydana getirilmesinde ve uygulanmasında önemli bir pratik sınırlama "yöneticilerin kapasitesi" dir.
3. Başka bir pratik sınırlama da, iyi strateji saptamak için işletmenin gerekli finansal kaynaklara sahip olmamasından ileri gelir.
4. Zaman ile öngörülerin doğruluğu veya tutarlılığı arasında ters bir ilişki vardır.
5. Stratejinin tayininde optimum süre faaliyet konusuna, endüstrinin durumuna sosyal, siyasal teknolojik koşullara ve bunlardaki değişmelerin hızına bağlıdır.

c) Karşı stratejiler:

İşletme ekonomik ortamda girişeceği her faaliyet için bir karşı faaliyet ile (veya tepkiyle) karşılaşacağını bilmelidir.

Belli başlı karşı stratejiler veya stratejik güçler olarak işletmenin karşısına rakipler, devlet, diğer kamu kuruluşları, sendikalar ve hatta bazen halk çıkmaktadır.

d) Sosyal ve psikolojik sınırlamalar:

Öngörülen bir stratejinin uygulamalarda başarılı olabilmesi için, mümkün olduğu ölçüde, onu uygulayacak olan kişilerin eremlerinin (rızarlarının) alınması gerekir. Yani demokratik olan ve grup tarafından benimsenen stratejilerin uygulamada başarı kazanma olasılıkları artmaktadır.

Personeli güçlendirme (empowerment) kararlara katılım sağlama, takım ruhu aşılama ve takım çalışması ile yerinde ve zamanında yapılan yetki devri bu sınırları aşmak için alınabilecek önemli tedbirlerdir.

İŞLETMEDE STRATEJİK KARARLAR

A) Bir Karar Sistemi Olarak İşletme:

Karar süreçlerinde izlenecek yollardan birincisi; insanların ve işletmenin yönetimi ile ilgilenildiğine göre, özellikle işletme yöneticilerinin, gerek kişisel ve gerekse grup içinde karar almak için ne yaptıklarını meydana çıkarmak gerekir. Bunun için karar alternatifleri ve onların sonuçları karşısında ne gibi karşılıklı etkileşmelerle karşılaşılacağını, ne gibi zihinsel faaliyetler ve hesaplamalar yapılacağını ve son seçime varmak için hangi kurallara uyulacağını bilmek gerekir.

İzlenecek yollardan ikincisi, sorunu belirlemek, alternatifleri ve onların sonuçlarını inceleyerek kararların bünyesini (yapısını) anlamak; kontrol edilebilen ve kontrol edilemeyen değişkenleri belirlemek; numaralamak; bu değişkenler arasındaki ilişkileri kurmak; kararları kendi içinde önem sırasına koymak ve karar alma yönünden bazı kurallar vücuda getirmektir.

B) İşletmede karar grupları:

İşletmenin içyapısı ve üretimi ile ilgili olanlar içe dönük kararlardır. Hâlbuki pazarlar, rekabet durumu, sendikalar vb. gibi kararlar ise dışa dönük kararlardır.

Eylemsel (operasyonel) kararlar, işletmenin organizasyon yapısının şekillenmesini ve yapıyı meydana getiren bölümlerle ilgili kararlardan meydana gelmektedir.

a) Stratejik kararlar:

Bu tip kararlar firma ile çevresi arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi ile ilgilidir.

Stratejik kararlar, devamlı çevresel incelemelerin ışığında;

1. İşletmenin genel amaçlarını saptama,
2. Amaçlara ulaştıracak üretim veya faaliyet konuları ile pazarları araştırma ve seçme ile ilgili bulunmaktadır.

b) Yönetmel kararlar:

Bunlar işletmenin yapısını ve şeklini vücuda getirme ile ilgilidirler. İşletme kaynaklarından azami sonuç elde etmek için en iyi organizasyon yapısının kurulması ve işletme kaynaklarının edinilmesi ve geliştirilmesi ile ilgilidirler.

Organizasyon yapısını vücuda getirirken karar verilmesi gereken hususlar;

- Yapılacak işler için hangi mevkilere (orunlara) ihtiyaç olduğu,
- Bunların yetki ve sorumluluklarının ne olacağı,
- Mevkiler arasındaki hiyerarşik paralel (veya yatay),
- Çapraz ve fonksiyonel ilişkilerin nasıl kurulacağı,
- İşletmeye giren ve çıkan bilgilerin ve dökümanların hangi yolları izleyeceği ve haberleşme araç ve kanallarının nasıl olacağına ilişkindir.

Yönetmel kararlar, kaynakları elde etme, çeşitli aktiflere yatırma, yapıyı vücuda getirme ve bunları koruma geliştirme il ilgili kararlardır.

c) Eylemsel (operasyonel) kararlar:

Eylemsel (operasyonel) kararlar işletme yöneticilerinin dikkat ve enerjisinin büyük bir kısmını alan ve yöneticileri en çok meşgul eden faaliyetlerdendir.

Eylemsel (operasyonel) kararlar, kaynakların en etkili ve verimli şekilde üretim sürecine girmesini sağlamaktır.

- Alış ve satış fiyatlarının saptanması,
 - Satış artırmalarını sağlayacak hazırlıklar,
 - Üretim programı ve stok seviyelerinin gözden geçirilmesi,
- gibi kısa süreli faaliyetler bu tür kararlar grubuna girerler.

Bu kararların önemli özelliklerinden birisi bazı standart uygulama ve yöntemleri gerekli kılmasında görülür.

Stratejiye uygun yapı içinde yürütülen faaliyetler, eylemsel kararların etkin biçimde alınmasını sağlamaktadır.

Stratejik kararlar vermek için eylemsel kararlarla ilgili ölçümler de gerekmektedir.

Stratejik kararlar işletmede alınan yüksek seviyeli kararlardır. Yönetmel kararlar stratejik kararlara uygun biçimde şekillenir. Eylemsel kararlar ise, yönetmel kararların ışığında işlerin icra edilmesi, yani ürünlerin üretilmesi ve depolanması, nakli ve gerekli yerlere dağıtım ve satışı ile ilgilidir.

İŞLETMEDE PLANLAMA KAVRAMI STRATEJİK PLANLAMA

A) Planlamanın Tanımı ve Gereği:

Planlama; bir veya birden fazla amaç saptayarak bunlara ulaşmak için gerekli araç ve yolların önceden tayin ve tespiti olarak tanımlanabilir.

Planlama işletmenin bütün bölümlerini kapsayan bütünsel (entegral) bir yöntem olduğundan geleceğin bütün kararlarının tepkileri uygulamaya geçmeden önce dikkatlice değerlendirilip meydana gelecek kazanç ve kayıplar belirlenir.

a) Planlamaya karşıt görüşler:

1. Planlamaya ilk karşıt görüş, planlama sonucunda elde edilecek kazançların mali kayıpları ve zaman kayıplarına kapatacağına inancın bulunmayışıdır.
2. Bazı yöneticiler "Bizim çalışma kolumuzdaki faaliyetlerin öngörülerini olanaksızdır" diyerek planlamadan kaçınırlar.
3. Bazı yöneticiler, katı bir planlamanın sorumlu yöneticinin yetkisini azaltarak faaliyet serbestisini daraltacağını öne sürerek planlamaya karşı çıkarlar.
4. Bazı yöneticiler, hiyerarşinin her seviyesindeki yöneticilere ve kadrolara ek yükler yükleyeceği, bu durumun onların düzenlerini bozacağı ve görevlerinin bir kısmının görülmemesine neden teşkil edeceğini düşünerek planlamaya karşı çıkarlar.

b) Sistematiik bir planlamanın yararları:

1. Planlama, örgüt içinde düzenli bir haberleşme ve ahenkleştirme sisteminin kurulmasını sağlar.
2. Yürütme (icra) ile görevli kadrolar planlama süreçlerinde katılabilmişlerse; planlama bir güdüleme (motivasyon) unsuru olarak rol oynar.
3. Her plan etrafı araştırma ve tartışmaları gerektirir.
4. İyi bir planlama, yetki devrini kolaylaştırarak yöneticilerin boşuna zaman harcamalarını önleyecektir.
5. Devamlı gelişme ve değişme ortamında faaliyet gören işletmelerde hiçbir şey statik değildir. Planlama yapmak suretiyle ortamın koşullarının değerlendirilerek faaliyetler gerçekçi ve etkin kılınacaktır.

B) Başlıca Planlama İlkeleri:

1. Tüm sorumlu yöneticilerin planlamanın azimkâr bir taraflısı olmaları gerekir.
2. Dikey ve yatay olarak uygun bir zaman süresi tayin edilmelidir.
3. İşletmenin amaçlarını en iyi gerçekleştirebilecek tüm alternatifleri kapsamına almalıdır.
4. Rakiplerin ne yaptığını ve ne yapabileceğini değerlendirerek iyi belirlenmiş bir faaliyet yönünün seçimini gerektirir.
5. Esnek planlama yapmak, planlar üzerine devamlı bir kontrolü sağlayarak gerektiğinde değişikliklere yönelmek esneklik ilkesini zorunlu kılar.
6. Ekip halinde çalışma ve ekibi oluşturan yöneticilere birbirleriyle tartışma imkânlarının sağlanması iyi bir planlama sisteminin haberleşme

ilkesini oluşturur.

7. Her karar ve onun sonuçları yazılı olarak kaleme alınmalı ve mümkünse rakamlaştırılmalıdır.

C) İşletmede Farklı Planlama Türleri:

Proje plan: Çok özel yatırım konularını ilgilendiren bir planlama parçasını oluştururlar.

Taktik planlama: Bir veya iki yıl ya da daha kısa bir süre için hazırlanan kar planları veya bütçeleri ile ilgilidir.

Gerek taktik planlar ve gerekse bütçeler uzun süreli stratejik planlar çerçevesi içinde yürütülürler.

Eylemsel (operations) plan: Bir bölüm, bir departman ve bağlı kuruluşlarla ilgilidir.

Stratejik planlama: Sistematik olarak işletmenin ulaşmayı düşündüğü ana amaçlarının, ürün, pazar yeteneklerinin ve bu amaçlara ulaşmak için işletme kaynaklarının elde edilmesi ve geliştirilmesine ilişkin yazılı değerlendirmelerden ibarettir.

D) Stratejik Planlamanın Diğer Planlama Türlerinden Ayrıldığı Yönler:

İşletmede stratejik planlamayı diğer planlama türlerinden esaslı bir biçimde ayıran dört ana özellik:

- a) Zaman süresi veya ufku,
- b) Verilerin yapısı (niteliği),
- c) Verilerin sayısı,
- d) Organizasyon seviyesi.

a) Zaman süresi veya ufku:

Zaman süresi veya ufku açısından stratejik planlama en uzun süreli bir planlama türüdür.

b) Verilerin yapısı (niteliği):

Stratejik planlamanın yapısını oluşturan veriler nitelik itibariyle birçok işletme fonksiyonu ile ilgili ve dolayısıyla da heterojen (ayrı cinsten) verilerden oluşmuşlardır.

c) Verilerin sayısı veya miktarı:

Stratejik planlama, sayı itibariyle diğer tüm planlama cinslerinden daha fazla sayıda veri ile ilgilidir.

d) Organizasyon seviyesi:

Stratejik planlama yetki yönünden diğer planlamalardan üstün ve onlara takip edecekleri yolu gösteren bir rehberdir.

İşletmenin gelecekteki kaderi ile ilgili olduğundan daha yüksek sorumluluğu gerektirir ve organizasyonun üst yönetim kademelerinde hazırlanır.

E) Stratejik Planlama için Organizasyon Önerisi:

Stratejik planlama, niteliği itibarıyla işletmenin üst kademelerinde ve az sayıda bir yönetici grubu tarafından hazırlandığından işletmenin diğer biçimsel (formal) planlama tiplerinden ayrı bir özellik taşır.

Tepe yöneticisine danışman hizmeti gören bir kişi olarak güçlü bir mevkiye sahip işletme planlayıcısı başına buyruk ve bireysel hareket ederse diğer yöneticilerle çatışabilir ve onların kıskançlıklarına neden olabilir.

Planlama komitesi yüksek kademe yöneticilerinden oluşur.

Pazarlama, finans, araştırma-geliştirme yöneticileriyle, üretim yöneticisinin uzun dönemli ve stratejik yönetim açısından bu komiteye katılmaları zorunludur.

İşletme planlayıcısı, aktif bir eleman olarak, komiteye çevresel gelişmeler, geçmişteki faaliyetlerin gelecekteki seyri konularında yapmış olduğu analiz ve incelemelerini danışman sıfatıyla sunar.

İşletme planlayıcısı ürün ve pazar farklılaştırmasına gitmiş ya da çok uluslu şirketler haline dönüşmüş örgütlerle yalnız başına planlama faaliyetlerini yürütemez. Böylece, kendine bağlı birtakım araştırmacılar ve danışmanlar grubu kurmak zorunluluğunu hisseder.

İşletme planlayıcısı, kendisine bağlı olarak hizmet gören bölümlerin raporlarını, sentez halinde birleştirir ve işletmenin tepe yöneticisine sunar.

F) Önerilen Organizasyon Türünün Yararları:

1. Planlar işletmenin üst kademesinde birtakım uzmanlar veya danışmanlar tarafından ve icracı yüksek kademe yöneticilerinin katkısı olmadan meydana getiriliyorsa, söz konusu icracı birimler, kendilerini onları gerçekleştirmek konusunda yükümlü kılmış saymayacaklardır. Hatta daha da ileri gidip hazırlanan planların karşısında cephe alacaklardır. Böylece işletmenin tepe yöneticisi ile icracı (operasyonel) birimler arasında gerilimler artacaktır. Zamanla icra seviyelerinde girişim ruhu körelecek ve aşırı merkeziyete gidilecektir.

2. İcra ile görevli uygulama sorunlarını yakından bildikleri için kendi önerilerinde ve başkaları tarafından sunulacak öneriler için yapacakları eleştirilerde, daha gerçekçi ve tutarlı olacaklardır. Bu durum planların uygulanabilmesini kolaylaştırıp etkinliğini artıracaktır.

3. Bu tür bir organizasyon gelecekteki faaliyetler için işletmenin ana departmanları arasında devamlı ve etkili bir haberleşme ve bilgi alışveriş sistemini geliştirecektir.

4. Planların düzenlenmesinde aktif görev alan yüksek kademe yöneticileri, güdülenmiş olarak kendilerini onların gerçekleştirilmesine adayacaklardır.

5. Planlanmış sonuçlarla elde edilmiş sonuçların karşılaştırılarak sorumluların kendi kendilerini kontrol etme olanağını sağlayan organizasyon temelleri kurulmuş olacaktır.

G) Planlamacının Görevleri ve Sorumlulukları:

1. Hedef ve amaçların açık olarak biçimlendirilmesinde kuruluşun–tepe yöneticisine yardımcı olma;
2. Ekonomik, sosyal, politik ve teknik alanlardan işletme planla–masına etkide bulunacak çevresel değişme ve gelişmeleri değerleme, gelecekteki durum konusunda hipotezler yapma;
3. İşletme planlamasında kullanılabilecek yeni teknikleri yöntem–leri ve gen yöntemleri (procedures) bilme ve işletme sorunlarına uy–gulayabilme;
4. Kuruluşun diğer danışmanlarıyla işbirliği edebilme ve onlara öğüt verebilme yeteneğine sahip olma;
5. Yeni ürün ve yeni pazar olanakları yeni yatırım fırsatları konu–sunda, işletmenin potansiyel durumunu değerlendirme, geliştirilebi–lecek amaç ve stratejiler konusunda önerilerde bulunma;
6. Rakiplerin finansal, teknik ve yönetsel durumlarına kapasite–lerine ilişkin bilgiler sağlama ve bu bilgileri işletmenin kendi olanaklarıyla–karşılaştırma;
7. İşletmenin farklı bölümlerine ilişkin planları veya plan önerile–rini genel bir plan çerçevesinde toplama; işletmenin genel amaçları–nın gerektirdiği değişimleri yaparak tepe yöneticisine gözden geçiril–miş bir genel plan önerisi sunma;
8. İşletmenin her kademedeki yöneticilerine, planlama bilincini aşılama, onları cesaretlendirme ve planlama teknikleri, analizleri ko–nusunda gerekli yardımlarda bulunma;
9. Planlama komitesi toplantılarına, komite sekreteri olarak katılma ve komite gündeminin tutanaklarını eksiksiz olarak tutma;
10. Planlama komitesinin çalışma usulleri hakkında el kitabı ha–zırlama.

STRATEJİK PLANLAMAMA VE AMAÇLAR SİSTEMİ

A) Amaçların Tanımı ve Özellikleri:

Amaçlar, belirli birtakım faaliyetleri gerçekleştirerek ulaşılmak istenilen durumlardır.

Amaçlara kişisel veya sosyal olarak saptanmış birer hedef de denebilir.

Amaçlar ortadan kalktığı zaman, onlara erişmek için bir araç rolünü oynayan işletme de kendiliğinden ortadan kalkar.

Amaçlar zamanla nitelik ve nicelik bakımından değişirlerse, bu durum doğrudan doğruya onlara ulaşmak için bir araç rolünü oynayan işletme veya örgütün ve nitelik ve nicelik yönünden değişmesini gerektirebilir.

Toplumsal bir organizasyon olarak işletme çeşitli grup ya da kişilerin amaçlarının bir koalisyonudur.

B) Amaçların İşlevleri:

1. İşletmeler, amaçlarını saptarken her çıkar grubunu memnun edecek şekilde davranmaktadır.
2. Amaçlar sayesinde politika, program, kaynak seçimi ve programların hazırlanması gibi temel kararların alınması kolaylaşır.

3. İyi belirtilmiş yöneticilere tam olarak duyurulmuş amaçlar yöneticilerin birbirlerinden farklı veya birbiriyle çelişen kararlar almalarını önleyecektir.
4. Amaçlar, işletmenin iç ve dış zorluklarını veya güçlüklerini öğrenmemizi sağlayan önemli bir işleve de sahiptirler.
5. İşletmenin bütününü ilgilendiren genel amaçlar, daha özel amaçların vücuda getirilmesine yardımcı ve hatta neden olan unsurlardır.

C) Amaçların Yapısı ve Hiyerarşi:

a) İşletmenin yaşam koşullarının belirlenmesi:

İşletme, toplum ve ekonomi onu istediği sürece, yani topluma ve ekonomiye gerekli, faydalı, verimli olduğu sürece varlığını devam ettirebilecektir.

İşletmenin yaşatılması, var olmasının nedeni topluma mal veya hizmet sunmasıdır.

Daha avantajlı (ekonomik ve verimli) mallar, servisler sağlayan başka kuruluşlar mevcut ise, işletmenin yaşama gücü tehlikeye girecektir.

İşletmeler yaşayabilmeleri için kendileri dışında yaratılan yenilikleri kabullenip uygulamaları yanında kendileri de bizzat yenilik yapmak zorundadırlar.

Faaliyetlerden asgari bir karlılık beklemek, işletmelerin ve hatta toplumun mutlak bir yaşam koşuludur.

b) Amaçların oluşması:

İşletmelerin iki temel amacı vardır:

1. Temel ekonomik amaçlar,
2. Sosyal amaçlar.

Temel ekonomik amaçlar, faaliyetlerden optimal kar elde edebilmeye dayanırlar. Sosyal amaçlar ise, işletme faaliyetlerini çıkar gruplarının amaçları ile bağdaştırma fonksiyonu görürler.

Ekonomik amaçlar işletmelerin çoğunun davranışı üzerinde üstün bir etki icra ederler. Ekonomik amaçlar, yöneticilerin faaliyetlerine yol gösteren açık ve somut bir şekilde belirlenen amaçların esasını oluşturlar.

İşletmenin durumu, yani sermaye gücü ile diğer maddi ve özellikle beşeri unsurun niteliği onun amaçlarının oluşmasında temel unsur olmaktadır. İşletmenin yükümlendiği sorumluluklar ile dış baskı unsurları çevreden gelen etkileri oluşturmaktadır.

c) Amaçların hiyerarşisi:

Drucker'a göre, amaç ölçütlerinin meydana getirilebileceği sekiz alan mevcuttur:

1. Çalışılan pazarın belirlenmesi,
2. Yenilik,

3. Verimlilik(prodüktivite)
4. Fiziksel ve finansal kaynaklar,
5. Karlılık (rantabilite)
6. Yönetici yerleştirme ve geliştirme,
7. İşçi yetiştirme ve geliştirme,
8. Halka karşılık sorumluluk.

Bunların ilk beşi temel ekonomik amaçlar grubu içine girmektedir. Meyer ve Ansoff daha içe dönük hareket ederek bunlara "otonomi", "güvenlik" ve "esneklik" amaçlarını ilave etmişlerdir. Ansoof ayrıca ekonomik amaçlar grubuna işletmenin "prestij" ve "likidite" amaçlarını da ilave etmektedirler.

Genel amaçlar belirlendikten sonra, her bölüm, servis veya kısmın amaçlarını ne olması gerektiği incelenerek, her birinin amaçlarının aynı biçimde saptamak gerekir.

İkincil amaçlar genel amaçların (temel ekonomik ve sosyal amaçlar) bir türevidirler ve onları gerçekleştirmeye hizmet ederler.

İkincil amaçlar:

1. Yüzde olarak kesinleşmiş pazar kısımlarının çeşitli satış servisleri arasında, ulaşılabilecek hedefler olarak bölünmesi.
2. Toplam satış tutarı için belirlenen rakam.
3. Kazanılması gereken müşteri sayısı için belirlenen bir sayı.
4. Mümkün olabilecek iş anlaşmazlıkları için kaybedilecek azami çalışma saatleri sayısı.
5. Ulaşılması düşünülen likidite oranı.
6. Faaliyetleri etkin bir biçimde başarabilmek için gerekli olan işgücü sayısı.
7. Satışlardan beklenen karlılık için ürün tipi ve müşterilere göre saptanmış hedef rakamları.
8. Toplam işgücü içinde personel devri oranı veya mümkün istifaların sayısı.
9. Organizasyonda mesleki eğitim için ayrılması gereken bütçe tutarını belirten bir meblağ.
10. Yenilenmesi gereken yatırım tutarları için saptanan rakamlar.

İkincil amaçlar, farklı zaman süreleri için hesaplanabilirler. Bunlar, bağlı kurumlar, bölümler ve departmanlar içinde beklenen sonuçlar veya ulaşılabilecek hedefler olarak saptanırlar.

Daha kısa bir zaman süresi içerisinde alt kademelerde çalışan işçilerin ve uzman personelin verimini saptamak için "çalışan personelin verimlilik normları" oluşturulur.

Bazı norm örnekleri:

1. Bir satıcı için zorunlu kılınan asgari satış miktarı,
2. Satıcıların çeşitli ürünlerle ilgili olarak gerçekleştirmeleri gereken aylık, üç aylık, altı aylık veya yıllık satış hacimleri,
3. Her satıcı için yeni kazanılacak müşteri sayılarının faaliyette bulundukları bölgelerin özelliklerine göre saptanması,
4. Her satıcının yaptığı müşteri ziyaretleri oranı,
5. Müşteri gruplarına göre asgari satış tutarlar,

6. Müşteriler için yapılacak azami ve asgari reklâm sayıları,
7. Ziyaretler/Müşteri oranının ortalama maliyeti,
8. Çalışılacak azami ve asgari ek mesai saatleri,
9. Çeşitli görevler için teorik, insan gücü saatleri sayısı,
10. Kabul edilebilir maksimum kayıp veya bozulmalarının miktarı,
11. Stoklama esnasında ortaya çıkabilecek kayıplar için kabul edilmiş azami miktar,
12. Verilmiş sabit bir zamana göre, çalışan işçiler için azami ve asgari getiri miktarları,
13. Ambalajlama veya yeniden ambalajlama faaliyetleri esnasında meydana gelebilecek azami kayıplar,
14. Tartı aletlerini kontrol etmek için saptanmış zaman süresi.

TEMEL EKONOMİK AMAÇLAR

A) Genel Amaçlar:

İşletmenin amacı ya da hedefi, kaynaklarının şekli değiştirmesinden optimal bir gelir elde etmek olarak ifade edilir.

En iyi gelir elde edebilmek için işletmede verim kriteri olarak kabul edilmiş en kullanışlı unsur toplam harcamaları aşan gelir artışı ya da kardır.

a) Ekonomik amaçların temel koşulları:

Firmalar kuruluş durumunda iken yapacakları ilk araştırma, o ekonomide yatırılan sermaye tutarlarına göre elde edilen kar oranlarını araştırmak olacaktır.

Yatırım planının gelecekteki bütçe süreleri esnasında ortaya koyabileceği olanakların miktarı değerlendirilmelidir. Bunlar; mevcut satın alma harcamaları, sektör için uygun firma boyutuna erişme (masrafları düşürme) üretilen mal veya hizmetleri rakiplere oranla farklılaştırma, üretim kapasitesini daha etkili biçimde değerlendirme, gelecekteki karlılık hedefinin gerçekçi biçiminde saptanmasını kolaylaştırır.

Gelecek bütçe süresi içinde stratejik faaliyetin ivediliği (veya acilliği) de karlılık hedefini etkileyecektir. Yani, mutlaka çok kısa sürede ivedi bir kar elde etmek gerekiyorsa, daha düşük seviyede bir amaç saptamak zorunlu olacaktır. Daha uzun sürede bir kar elde etmek ise firmanın stratejik seçimlerini kolaylaştıracağından, nispeten yüksek oranlarla bir karlılık hedefinin seçimi olanaklı olabilecektir.

b) Uzun dönemli ekonomik amaçlar:

Başlıca uzun dönemli ekonomik amaçlar;

1. En azından mevcut pazarlarda mevcut ürünleri satma arzusu,
2. Verimlilik; faaliyetlerinden en iyi randımanı elde etmek için masraf düşürücü ve gelir artırıcı tedbirlere girişerek durumunu iyileştirmek.
3. Nakit akışı; ömrünü doldurmuş eski teçhizatların yerine yenisini almak için gereken kaynakları temin etmek.
4. Net kar; kazanç olarak elde edilen katma değer miktarını veya faaliyet gelirini artırarak yeni sermaye elde edebilme.
5. Ürün farklılaştırma; yeni ve mevcut pazarlar için ürün

çeşitlendirmesini artırmaya devam etmek.

6. Mevcut ve yeni pazarlarda müşterilerin miktarını artırmaya devam etmek.

7. Mevsimlik veya devri (moda vs.) dalgalanmalarına neden olan koşullara karşı korunma tedbirleri almak.

8. Bazı verimsiz faaliyetlere son verme.

Yukarıda sayılan uzun süredeki amaçların her biri işletmenin kar umutlarının bir kısmını oluşturmakla birlikte, "büyüme", "güvenlik veya esneklik" ve "otonomi" gibi işletmenin yaşama ve gelişmesini sağlama amaçlarına da hizmet ederler.

Bu sayılan amaçlar işletmenin çevresindekilerle ve işletmeyi ele geçirerek yönetimine ortak olmak isteyenlere, güçlü bir rekabet durumunu garanti ederler.

B) Karlılık:

a) Genel açıklamalar:

Kar, işletme sahiplerinin ve işletmeden daha fazla çıkar bekleyen yöneticilerin ve işçilerin temel güdüleme unsurunu veya harekete geçirme güdüsünü oluşturmaktadır.

Bir işletmenin karlılığı, bir işe yatırılması gereken sermaye ile o işten elde edilen kar arasındaki ilişkiden çıkarılmaktadır.

Bu ölçü hem işletme için hem de işletme sahipleri (hisse senedi sahipleri) için önemli bir değere sahiptir.

Hisse senedi sahipleri işletmede toplam sermayenin karlılığından çok özkaynaklarla kar arasındaki oranla ilgilenirler.

b) Karlılığın ölçümü:

— Nakit Akışı (Verimlilik) = Karlar (vergiden sonra dividantlardan önce) + Amortismanlar + İşletme dışı gelirler.

— İşletmenin kendi kendisini geliştirme ve yenileştirme oranını hesap etmek söz konusu olursa "otofinansman nakit akışı" formülünü kullanmak gerekir.

Nakit Akışı (Otofinansman) = Karlar (vergilerden ve dividantlardan sonra) + Amortismanlar + İşletme dışı gelirler + Yatırımların değer artışı

İşletme gerek verimlilik nakit akışı ve gerekse otofinansman nakit akışı verilerine dayanarak:

1. Otofinansman miktarını,
2. Borsa değerini,
3. Kar amacıyla belirlediği kazanç oranını.

Planlama süresi boyunca, işletmenin ulaşmak istediği amaçları ile ulaşabildiği (gerçekleştirebildiği) amaçları arasında çok fark varsa, bu farkın kapatılması için aşağıdaki tedbirlere başvurulabilir:

1. Sanayi, yönetsel ve tecimsel faaliyetlerinde büyük bir verimlilik aramak. Bu ise yönetim kontrolünün bir kısmını teşkil ettiğinden kontrollerin sıklaştırılmasını gerektirir.
2. Yetersiz büyümenin nedenini teşkil eden ve faaliyet hacmi üzerine

olumsuz etki yapan maliyetlerde köklü bir indirim sağlamaya çalışmak
3. Karlılık oranları yönünden daha ilgi çekici bulunan ürünler üretmek ve daha fazla kar sağlayan pazarlarda faaliyetlerde bulunmak.

C) Büyüme:

a) Açıklamalar ve büyüme amacının yararları:

Büyüme, hacim artışını veya kantitatif bir artışı ifade eder. Yani satış, üretim ve ihracat miktarlarında hacim itibariyle bir artış meydana geldiği takdirde, bu bir büyüme işareti sayılır.

Niteliksel gelişmeler işletmenin yapısını oluşturan maddi ve beşeri faktörlerin kalite itibariyle daha iyileştirilmesini, verimli hale getirilmesini gerektirir.

Büyüme amacı saptamanın yararları:

1. Büyüme amacı, işletme pazarlarının genişletilmesine ve geliştirilmesine cevap verir.
2. Rakiplerinden önce büyüyebilme olanaklarına kavuşmasını sağlar ve karşılaşacağı güçlükler karşısında kolay mücadeleler vermesine ve direnç göstermesine yardımcı olur.
3. İşletme büyüüp belirli bir boyuta erişince rakip ataklarına karşı koyabilecektir.

Büyüme hedefleri sayesinde işletme:

- a. Üretim hacminin belli bir seviyeye çıkarılması sonucunda maliyet fiyatlarındaki düşüş miktarlarını saptayacaktır.
- b. Etkin bir araştırma ve geliştirme seviyesinin hizmet görmesine olanak hazırlayacaktır.
- c. İşletme sınırları sahipler çemberinden kurtularak halka açılacak veya mümkünse "kendi yağıyla kavrulmak için" otofinansman oranını yükseltecektir.
- d. İşletmenin borç para alma gücünü (yabancı sermaye gücü) artıracaktır.

b) Büyüme amacının ölçümü:

Büyüme amacı, satış tutarlarının (cironun) enflasyondan arındırılmış yıllık ortalama artışlarıyla ölçülür.

Nakit Akışı (Finansman) = Nakit Akışı (otofinansman) – Yenileme Yatırımları +(-) Özsermaye ve borç olarak alınmış olağanüstü kaynaklar.

Büyüme amacı ile ilgili olarak ikinci bir kavram işletmenin saptadığı hacme ulaşmak için beklemeye fırsatı olmadığı hallerde meydana çıkar ki, buna işletme literatüründe "dış büyüme" adı verilir.

Dış büyüme, başka işletmeleri satın alma veya onlarla kısmi ya da toplu olarak stratejik işbirliğine gitme veya birleşme yoluyla oluşur.

D) Güvenlik:

a) Açıklamalar:

Geleceğin belirsizlik ve tehlikelerinin işletmenin yaşama ve gelişmesini tehlikeye sokması yani riskli olmasıdır.

Risk büyük ölçüde iradenin dışında kalan (istemsiz olarak vücuda gelen) ve zararlara neden olan bir olayın rastlantısıdır.

Risk işletmenin güvenliğine önem vererek faaliyetlerinde daha esnek davranmasını gerektiren ve bu yolla onun büyüme ve kar etmesine hizmet eden bir araç rolünü de oynayabilir.

İşletme, tehlikeleri hesaba katarak, iki tutum takınabilir. Bunlardan birincisi, riskleri, ortadan kaldırma veya dağıtma tedbirleriyle defansif (savunucu) bir güvenlik araştırmak; ikincisi ise daha az risk taşıyan faaliyetleri bulma olanaklarını sağlayan ofansif (atak) bir güvenlik araştırmaktan ibarettir.

b) Ölçümü ve araçları:

1- Defansif (savunma) ölçüm:

— Nötrleştirme: İşletme faaliyetlerini tehlikeye düşüren bir çevre elemanını etkisiz kılarak belirsizliği azaltma yoludur.

“Patentler ve ihtira beratları” hukuki koruma yoluyla teknolojik risklerin nötrleştirilmesine örnek teşkil ederler.

— Denkleştirme: Üretilen ürünlerin taleplerinde olduğu kadar rekabetlerinde de karşı karşıya bulunan risklerin birikiminden kaçınma yoludur.

Denkleştirme ölçümleri:

1. Birincisi, satışların ne kadarını bağımsız müşteriler çoğaltmaktadır.
2. İkinci ölçü aracı, firmanın coğrafi sektör olarak ürünlerini sattığı pazar kısımlarının sayısıdır.
3. Firmanın faaliyetlerinin dayandığı veya sahip olduğu bağımsız teknolojilerin sayısıdır.

2- Ofansif (atak) ölçüm: İşletmenin tehlikeler karşısında rahatça kayabileceği farklı üretim alanlarıdır. Ortaklıkta heyecan yaratarak faaliyet alanında yenilikler yapmasıdır.

İşletmenin ofansif amaçlarının saptanmasını kolaylaştıran ve ölçü aracı olarak kullanılan bazı değerler vardır:

i) Bazı teknolojik alanlara işletmenin “ortalıkta heyecan yaratarak” katılması ve faaliyet alanında yenilikler yapmasıdır.

ii) Rakiplerine nazaran firmaların sahip bulundukları “araştırma ve geliştirme” servislerinin düzeni ve gayretli çalışmalarının gücü ikinci bir aracı oluşturur.

Araştırma ve geliştirme işletmeye yeni bir teknolojik buluşu gerçekleştirme ve uygulama üstünlüğü sağlar.

iii) İşletmenin ofansif politika güdebilmesi ve masrafları kolaylıkla finanse edebilmesi, onun özsermaye ve yabancı sermaye tedarik edebilme gücüne bağlı bulunmaktadır.

3- İşletmenin iç elastikiyetinin somut ölçüsü faaliyetlerine yatırmış olduğu kaynakların likiditesinin ölçülmesidir.

E) Otonomi:

a) Açıklamalar:

Otonomi işletmenin geleceğine hâkim olmayı gerektiren bir amaçtır.

Otonomiden söz edildiği zaman işletmenin yönetim özgürlüğü anımsanmalıdır.

Otonominin finansal yönü, sermaye elde etmek ile ilgilidir.

Psiko-sosyolojik yönü; yöneticilerin amir olarak kalma arzuları ve onların güdülenmesi (motivasyonu) ile ilgilidir.

Güvenlik amacı nasıl işletmenin yaşantısını sağlamak için dış tehlikelere yönelmişse, otonomi amacı da işletmenin başka sahipleri ve yöneticilerin ellerine düşmemesi için alınması gereken güvenlik tedbirlerini kapsamaktadır.

Otonomi kaybı, esneklik kaybına nazaran küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde daha sık görölmektedir.

b) Ölçümü ve araçları:

Otonomi ölçümü sahiplerin veya yöneticilerin arzularını kapsayan bir plan içinde yapılır.

1- Sahiplerle ilgili olarak sorunlar gerek ödünç vericiler ve gerekse sahipliğe katılanlar (yeni ortaklar) yönünden düşünölebilir.

i) Borç verenlerle ilgili olarak izlenecek oran; Özsermaye / yabancı sermaye(orta ve uzun dönem için) önemli olmaktadır.

ii) İŞletmenin kısa vadede almış olduğu borçlarını ödeyebilme kapasitesi de önemlidir.

Sermaye artırımını olaylarında hisse senetlerindeki eski dağılım oranını korumak çok önemlidir. Halka açık olmayan şahıs iŐletmelerinde bu durum daha kolayca izlenebilir.

2- Kaybedilen otonominin tekrar elde edilmesi veya arzu edilen bir otonomi yapısına ulaşabilmek için ya devamlı olarak işletmenin her sermaye artırımını taleplerine yatırılan paralarla, ya da direkt olarak halka açık sermaye borsaları veya piyasalarından hisse senedi satın alma veya deđiŐtirmek suretiyle gerçekleştirilir.

Otonominin önemi, verilmiş bir sermaye dağılımına göre işletmenin stratejik ve politik kararlarını verecek üst düzeydeki yönetim kurulu ve genel müdürün seçilmesini gerektirmesinde görölür. Böylece, sahipler kendi politikaları doğrultusunda arzu ettiklerini yaptırabilecekleri bir yönetim organını iş başına getirip yönetiminde söz sahibi olurlar.

3- Otonomiye karşı yöneltilecek saldırılar karşısında işletme iki türlü tutum izleyebilir. Bunlardan birincisi, saldırıya karşı koyma veya mukavemet etme; ikincisi ise, müzakereler ve anlaşmalar yolu ile işi yönetim otonomisinin bir kısmını bırakarak başkalarıyla paylaşmadır.