



STRATEJİK YÖNETİM VE REKABET

DR. ÖĞR. ÜYESİ GÖZDE MERT

gozde.mert@nisantasi.edu.tr



STRATEJİK YÖNETİM VE REKABET

BÖLÜM: YATIRIMLARINI ÇEŞİTLENDİRMIŞ KURULUŞLARDA STRATEJİ SEÇİMİ: STRATEJİK FAYDA VE PORTFÖY ANALİZİ TEKNİKLERİ

1. Portföy Analizlerinin Tanımı ve Önemi
2. Boston Danışma Grubunun Portföy Analizi
3. Yönlendirici Politika Matrisine Göre Portföy Analizi
4. Stratejik Alternatiflerin Seçiminde Risk Matrisleri
 - 4.1. Ürün-Pazar Matrisine Göre Risk Dağılımı
 - 4.2. Yönlendirici Risk Matrisi
5. Ana Şirket Stratejisi Geliştirme
6. Trafik Lambası Matrisi Analizi
7. PIMS Analizi
8. Thompson ve Strickland'ın Stratejik Kümeleme Analizi
9. Hofer'in Analizi



1. PORTFÖY ANALİZLERİNİN TANIMI VE ÖNEMİ

Portföy analizi, yatırımlarını çeşitlendirmiş bir ana şirketin işletme ve/veya stratejik bir iş birimi olarak mevcut yatırımlarını kullanılan çeşitli ölçülere göre değerlendirme, bunların gelecekte işletmeye sağlayacakları yarar ve olanakları tahmin etme, nihayet, bu değerlemeden hareket ederek işletmenin elindeki kaynakların tahsisine yol gösterme amacıyla yapılan analitik bir tekniktir.

Portföy analizi sayesinde işletme mevcut faaliyet alanları içindeki yön ve yollarını tayin etmekte, ana iş alanları ve stratejik birimlerin ortaya çıkarılmasına yardımcı olmaktadır.

Portföy analizinin çeşitli şekilleri vardır. Ancak, bunların birçoğu için bir matris geliştirilmektedir. Bu matris üzerinde işletmenin stratejik nitelikteki işi veya ürününün yeri tayin edilmeye çalışılmaktadır. Daha sonra, bu ürün ve onun pazarları hakkında gelecekte neler yapılabileceğine ilişkin kararlar verilebilir.



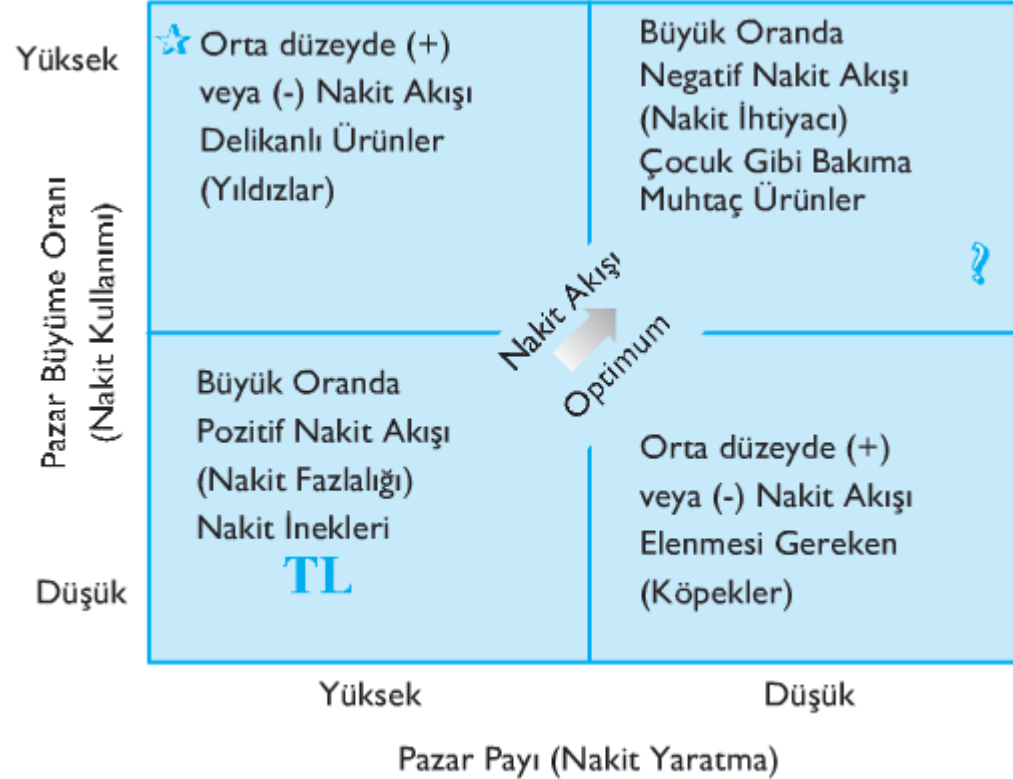
2. BOSTON DANIŞMA GRUBUNUN PORTFÖY ANALİZİ



Nakit İnekleri; «Cash Cow» karlı biçimde yapılmış bir yatırımı ifade etmekte, bol nakit sağlamakta, yüksek pazar payına ve düşük pazar büyümesi özelliğine sahip ürünlerdir.



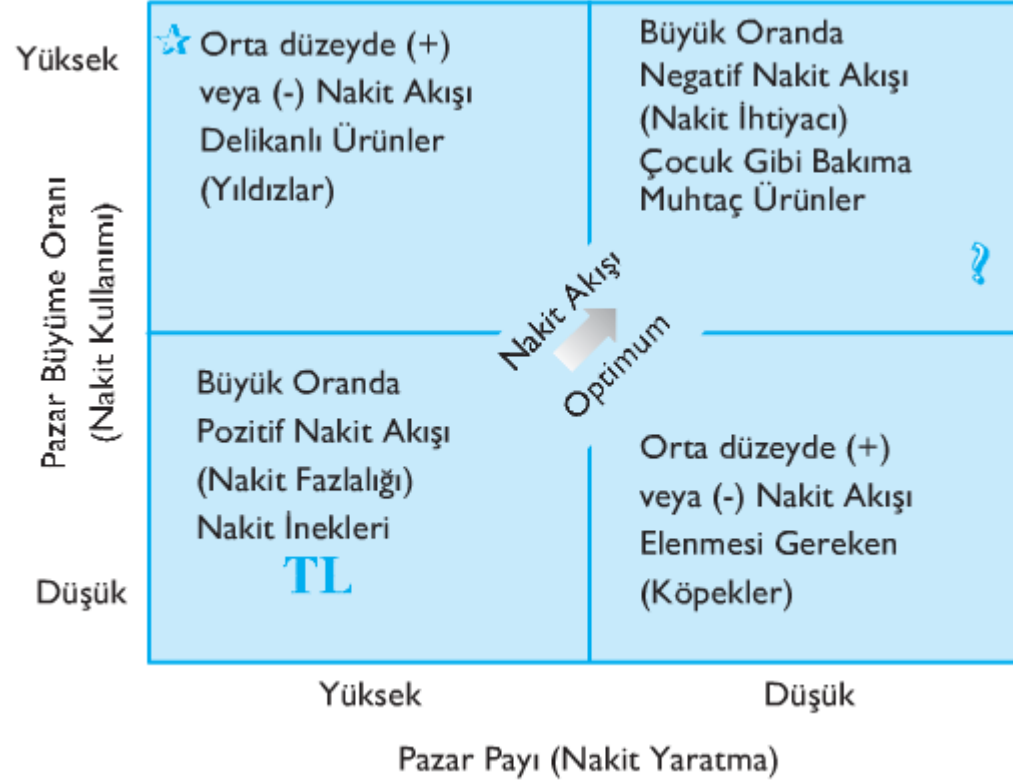
2. BOSTON DANIŞMA GRUBUNUN PORTFÖY ANALİZİ



Köpekler; «Dogs» ise, ne önemli bir nakit getirmekte ve ne de önemli bir nakde ihtiyaç göstermektedir. Pazar payları düşük olduğu gibi pazar büyümeleri de düşüktür. Pazar payını koruyabilmek için ürünlere ek sermaye yatırmak gerekmektedir. Uygulamada bunlar «nakit tuzakları» olarak da nitelendirilmektedir.



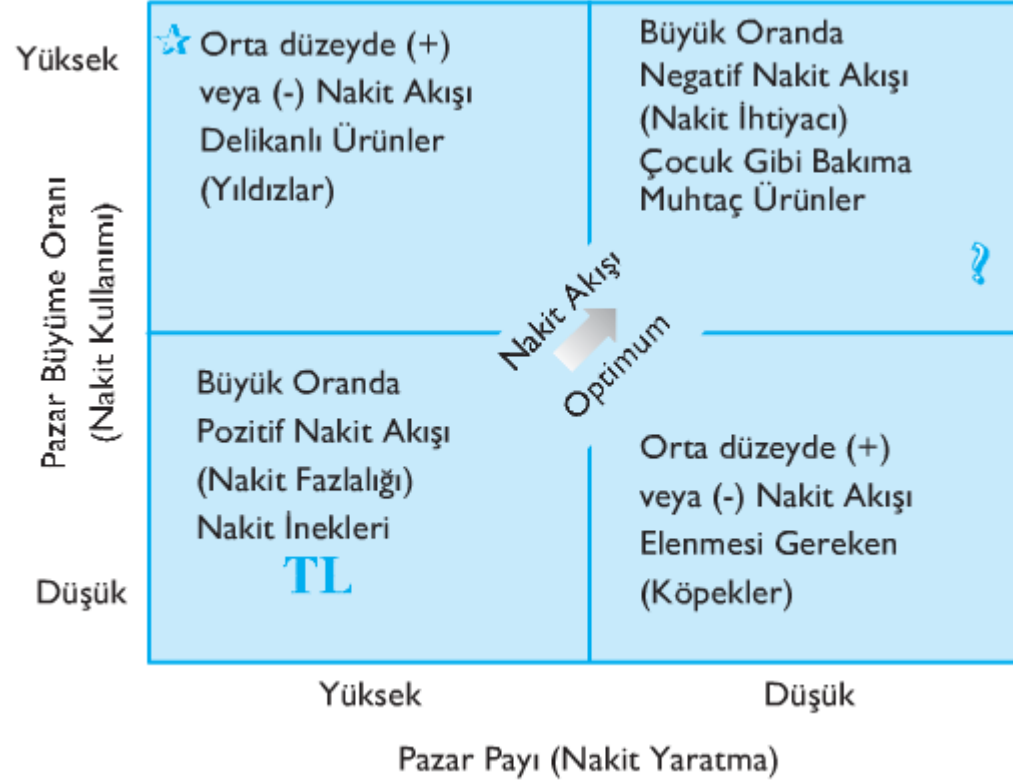
2. BOSTON DANIŞMA GRUBUNUN PORTFÖY ANALİZİ



Çocuk gibi Bakıma Muhtaç Ürünler; «Problem of Children» veya «Question Marks» ise yüksek büyüme hızına, ancak düşük pazar payına sahip SİB'lerdir. Hem pazar hissesini korumak ve hem de yeni pazar hisseleri kazanmak için çok miktarda nakde ihtiyaç gösterirler.



2. BOSTON DANIŞMA GRUBUNUN PORTFÖY ANALİZİ



Yıldızlar veya Delikanlılar; «Stars» ise yüksek büyüme ve yüksek pazar payına sahip ürünlerdir. Bunların nakit akışları bakımından kendi kendine yeterli olabildiklerini de söyleyebiliriz. Diğer bir deyimle, kendi ihtiyaçları olan nakitleri kendileri yaratabilirler. Ancak, hızlı gelişme gösteren ve çetin rekabet koşulları altında faaliyet gösteren bazı SİB'leri ek nakde ihtiyaç duyarlar. Böylece büyüyüp olgunlaşıp nakit ineği olduklarında daha büyük nakit yaratma gücüne de sahip olacaklardır.



3. YÖNLENDİRİCİ POLİTİKA MATRİSİNE GÖRE PORTFÖY ANALİZİ

Ürünlerini çeşitlendirmiş bulunan işletmelerin ellerindeki kaynak ve imkanları en verimli biçimde çeşitli ürün ve pazarlar arasında dağıtmak için düzenlenen matrislerden biri de yönlendirici politika matrisidir.

Bu matris ilk defa Shell Uluslararası Kimya Şirketi tarafından geliştirilerek kullanılmaya başlanmış, stratejik planlama ve işletme politikası literatürüne ise 1978 yılında geçmiştir.



3. YÖNLENDİRİCİ POLİTİKA MATRİSİNE GÖRE PORTFÖY ANALİZİ

| İşletmenin Rekabet Yeteneği | Faaliyet Alanının Geleceği | Cazip Değil | Orta | Cazip |
|-----------------------------------|--|--|--|--|
| | Zayıf | Yatırımlara Son Ver | Yatırımlara Peyderpey Son Ver Dikkatle Devam Et | Faaliyetleri iki Misli Büyült veya Duruma Göre Yatırımlara Son Ver |
| Orta | Yatırımlara Peyderpey Son Ver | Dikkatle Devam Et Büyümeye Devam Et | Daha Çok Gayret Göster | |
| Kuvvetli | Nakit Yaratıcı Ol. Ama Faaliyetleri Arttırmamaya Çalış | Büyümeye Devam Et Pazar Lideri Ol | Pazar Liderliği | |

Bu matrisin dikey ekseninde işletmenin rekabet yetenekleri zayıftan kuvvetliye doğru derece derece ele alınırken, yatay ekseninde de faaliyet alanının, özellikle pazarın gelecekteki durumu cazip olmama durumundan cazip olma durumuna göre yine dereceli şekilde incelenmektedir.



3. YÖNLENDİRİCİ POLİTİKA MATRİSİNE GÖRE PORTFÖY ANALİZİ

| İşletmenin Rekabet Yeteneği | Faaliyet Alanının Geleceği | Cazip Değil | Orta | Cazip |
|-----------------------------------|--|--|--|--|
| | Zayıf | Yatırımlara Son Ver | Yatırımlara Peyderpey Son Ver Dikkatle Devam Et | Faaliyetleri iki Misli Büyült veya Duruma Göre Yatırımlara Son Ver |
| Orta | Yatırımlara Peyderpey Son Ver | Dikkatle Devam Et Büyümeye Devam Et | Daha Çok Gayret Göster | |
| Kuvvetli | Nakit Yaratıcı Ol. Ama Faaliyetleri Arttırmamaya Çalış | Büyümeye Devam Et Pazar Lideri Ol | Pazar Liderliği | |

Rekabet Yeteneği: İşletmenin pazar durumu, üretim imkan ve yetenekleri, ar-ge ve yenilik yapabilme gücü

Faaliyet Alanının Geleceği: Pazar büyüme oranı, pazar kalitesi, hammadde temin imkanı, dış çevresel etkenlerin gücü



4.1. ÜRÜN-PAZAR MATRİSİNE GÖRE RİSK DAĞILIMI

Başarı riskini belirleyen çeşitli ölçütler arasında en uygun kullanılanlardan biri ise Steiner ve Miner'ın geliştirmiş oldukları ürün ve pazar matrisidir.

Ürün-Pazar Matrisinde düşünürler, durumu aşağıdaki biçimde ifade ederler.

| Ürün \ Pazar | Mevcut | İlgili | İlgisiz |
|--------------|-------------|------------------|-------------|
| Mevcut | Düşük Risk | | Yüksek Risk |
| İlgili | | | |
| İlgisiz | Yüksek Risk | Yüksek Risk Risk | Aşırı Risk |



4.1. ÜRÜN-PAZAR MATRİSİNE GÖRE RİSK DAĞILIMI

| Ürün \ Pazar | Mevcut | İlgili | İlgisiz |
|--------------|-------------|------------------|-------------|
| Mevcut | Düşük Risk | | Yüksek Risk |
| İlgili | | | |
| İlgisiz | Yüksek Risk | Yüksek Risk Risk | Aşırı Risk |

Bu şekilde görüldüğü üzere, işletme mevcut pazar ve ürün konumunda düşük riske sahipken, pazarlarından veya ürünlerinden birini çeşitlendirmeye gittiği takdirde risk artmaya başlamaktadır.



4.1. ÜRÜN-PAZAR MATRİSİNE GÖRE RİSK DAĞILIMI

| Ürün \ Pazar | Ürün Mevcut | İlgili | İlgisiz |
|--------------|-------------|------------------|-------------|
| Mevcut | Düşük Risk | | Yüksek Risk |
| İlgili | | | |
| İlgisiz | Yüksek Risk | Yüksek Risk Risk | Aşırı Risk |

İşletme mevcut ürünleri ile ilgisiz pazarlara girdiğinde ya da mevcut pazarlarına mevcut ürünleri ile ilgisi bulunmayan ürünler sunduğunda, yüksek risk düzeylerine erişmektedir.



4.1. ÜRÜN-PAZAR MATRİSİNE GÖRE RİSK DAĞILIMI

| Ürün \ Pazar | Mevcut | İlgili | İlgisiz |
|--------------|-------------|------------------|-------------|
| Mevcut | Düşük Risk | | Yüksek Risk |
| İlgili | | | |
| İlgisiz | Yüksek Risk | Yüksek Risk Risk | Aşırı Risk |

Bunun yanında, işletme, örneğin hiç bilmediği pazarlara daha önceki ürünleri ile hiçbir ilgisi olmayan ve sinerjik destek göremeyeceği ürünler ile girdiği takdirde aşırı risk ortamına girmiş olmaktadır.



4.1. ÜRÜN-PAZAR MATRİSİNE GÖRE RİSK DAĞILIMI

| Ürün \ Pazar | Ürün Mevcut | İlgili | İlgisiz |
|--------------|-------------|------------------|-------------|
| Mevcut | Düşük Risk | | Yüksek Risk |
| İlgili | | | |
| İlgisiz | Yüksek Risk | Yüksek Risk Risk | Aşırı Risk |

Diagram illustrating the risk distribution in a product-market matrix. The matrix is a 4x4 grid. The top-left cell (Ürün Mevcut, Pazar Mevcut) is labeled 'Düşük Risk'. The top-right cell (Ürün Mevcut, Pazar İlgisiz) is labeled 'Yüksek Risk'. The bottom-left cell (Ürün İlgisiz, Pazar Mevcut) is labeled 'Yüksek Risk'. The bottom-right cell (Ürün İlgisiz, Pazar İlgisiz) is labeled 'Aşırı Risk'. The middle-right cell (Ürün İlgisiz, Pazar İlgili) is labeled 'Yüksek Risk Risk'. Blue arrows indicate the flow of risk: one arrow points from 'Düşük Risk' to 'Yüksek Risk' (top-right), another from 'Düşük Risk' to 'Yüksek Risk' (bottom-left), and a third from 'Düşük Risk' to 'Aşırı Risk' (bottom-right).

Riskten kaçan işletmeler, kazanç olasılıkları yüksek dahi olsa yüksek ve aşırı riskli bölgelere girmekten kaçacaklardır.



4.2. YÖNLENDİRİCİ RİSK MATRİSİ

Burada, işletmenin ürün ve/veya pazarlarından gelebilecek risklerin mevcut ürünleri göz önünde bulundurularak değerlendirilmesi yerine, işletmenin faaliyette bulunduğu çevreden gelebilecek riskler ile pazarın gelecekteki karlılığı göz önünde tutulmaktadır.

Her işletme faaliyetlerini etkileyen önemli çevresel faktörlerin neler olduğunu belirlemelidir. Bunun için, işletmenin kendi koşulları ve faaliyette bulunduğu endüstrinin koşullarını dikkate almasının yararlı olacaktır.

Bunun yanında, pazarın cazibesi ve gelecekteki karlılığı ile ilgili olarak pazar payı, ürünün kalitesi, maliyetleri ve fiyatları ile beşeri ve finansal yetenek ve kaynakların da göz önünde bulundurulması yararlı olacaktır.

Çevresel değişkenlerden de dikkate alınabilecek olanları rekabet, teknoloji, sendikal sorun ve anlaşmazlıklar, hammadde temini ile ilgili güçlükler vb. hususlardır.



4.2. YÖNLENDİRİCİ RİSK MATRİSİ

| Pazar Cazibesi ve Karlılığı İşletmenin Çevresel Riski | Düşük | Orta | Yüksek |
|---|-------------------|----------------------------------|-----------------------------|
| Çok Yüksek | | | Tehlikeli Gelişme |
| Orta | | Varlıkları Çalışır Yatırım Yapma | Yalnız Koruyucu Yatırım Yap |
| Az | Mantıksız Gelişme | Spekülatif Yatırım Yap | En Uygun Yatırım ve Gelişme |

Matriste görüleceği üzere, işletmenin çevresel riski çok yüksek olduğu ölçüde, pazar ne kadar cazip olursa olsun işletme tehlikeli bir gelişme içindedir. Çünkü çevresel riskin yüksekliği, kontrol altına alınmayan faktör ve değişkenlerin çok olduğunu ve işletmenin bu durumunun doğurduğu belirsizlik ve tehlikeler içinde bulunduğunu göstermektedir.



4.2. YÖNLENDİRİCİ RİSK MATRİSİ

| Pazar Cazibesi ve Karlılığı İşletmenin Çevresel Riski | Düşük | Orta | Yüksek |
|---|-------------------|----------------------------------|-----------------------------|
| Çok Yüksek | | | Tehlikeli Gelişme |
| Orta | | Varlıkları Çalışır Yatırım Yapma | Yalnız Koruyucu Yatırım Yap |
| Az | Mantıksız Gelişme | Spekülatif Yatırım Yap | En Uygun Yatırım ve Gelişme |

Pazar cazibesi ve karlılığın çok düşük olduğu durumda, işletmenin çevresel riski ne olursa olsun (ister çok yüksek isterse düşük) işletme mantıksız bir gelişme içindedir.

Çünkü çok cazip ve karlı pazarlar bulunduğu halde, işletme yöneticileri büyüme olanakları bulunmayan ve karlılık nispeten düşük olan bölgeyi seçmektedirler.



4.2. YÖNLENDİRİCİ RİSK MATRİSİ

| Pazar Cazibesi ve Karlılığı İşletmenin Çevresel Riski | Düşük | Orta | Yüksek |
|---|-------------------|----------------------------------|-----------------------------|
| Çok Yüksek | | | Tehlikeli Gelişme |
| Orta | | Varlıkları Çalışır Yatırım Yapma | Yalnız Koruyucu Yatırım Yap |
| Az | Mantıksız Gelişme | Spekülatif Yatırım Yap | En Uygun Yatırım ve Gelişme |

Şu halde gerek mantıksız büyüme ve gerekse tehlikeli gelişme yönlerinin bulunduğu yerlerdeki yatırımlar, işletme için uygun olmayan stratejik iş birimleridir.

Bu nedenle, işletme bu alanlara düşen yatırımlarına mutlaka son verecek bir politika izlemelidir.



4.2. YÖNLENDİRİCİ RİSK MATRİSİ

| Pazar Cazibesi ve Karlılığı İşletmenin Çevresel Riski | Düşük | Orta | Yüksek |
|---|-------------------|----------------------------------|-----------------------------|
| Çok Yüksek | | | Tehlikeli Gelişme |
| Orta | | Varlıkları Çalışır Yatırım Yapma | Yalnız Koruyucu Yatırım Yap |
| Az | Mantıksız Gelişme | Spekülatif Yatırım Yap | En Uygun Yatırım ve Gelişme |

Öte yandan, pazar cazibesinin ve işletmenin çevresel riskinin orta derecede bulunduğu bölgelere ise işletme yatırım yapmaktan kesinlikle kaçınmalı ancak, buradaki mevcut yatırımlarını çalıştırmaya devam etmelidir.

Çünkü daha karlı olabilecek ve riski daha az olan bölgeler mevcuttur. Ancak bu bölgelerdeki yatırımlara hemen son verme işletmenin zararına olabilecektir.



4.2. YÖNLENDİRİCİ RİSK MATRİSİ

| Pazar Cazibesi ve Karlılığı İşletmenin Çevresel Riski | Düşük | Orta | Yüksek |
|---|-------------------|----------------------------------|-----------------------------|
| Çok Yüksek | | | Tehlikeli Gelişme |
| Orta | | Varlıkları Çalışır Yatırım Yapma | Yalnız Koruyucu Yatırım Yap |
| Az | Mantıksız Gelişme | Spekülatif Yatırım Yap | En Uygun Yatırım ve Gelişme |

Pazar cazibesi ve karlılığı orta derecede, ancak çevresel riskin az olduğu bölgelere işletme sadece spekülatif yatırımlar yapmalı daha cazip ve karlı yatırım alanları buldukça buradaki yatırımlarına son verip hemen o alanlara kayabilmelidir.



4.2. YÖNLENDİRİCİ RİSK MATRİSİ

| Pazar Cazibesi ve Karlılığı İşletmenin Çevresel Riski | Düşük | Orta | Yüksek |
|---|-------------------|----------------------------------|-----------------------------|
| Çok Yüksek | | | Tehlikeli Gelişme |
| Orta | | Varlıkları Çalışır Yatırım Yapma | Yalnız Koruyucu Yatırım Yap |
| Az | Mantıksız Gelişme | Spekülatif Yatırım Yap | En Uygun Yatırım ve Gelişme |

Pazar cazibesinin ve karlılığın yüksek, ancak, çevresel riskin orta derecede olduğu alanlarda işletme mevcut yatırımlarını koruyucu tedbirler almalı, ama, yeni yatırımlara yönelmemelidir. Çünkü çevresel risk belli ölçüde (orta) derecededir.

O halde, işletme için en uygun yatırım yapma ve gelişme imkanı, pazar cazibesi ve karlılığın yüksek işletmenin çevresel riskinin az olduğu bölgelerdir.



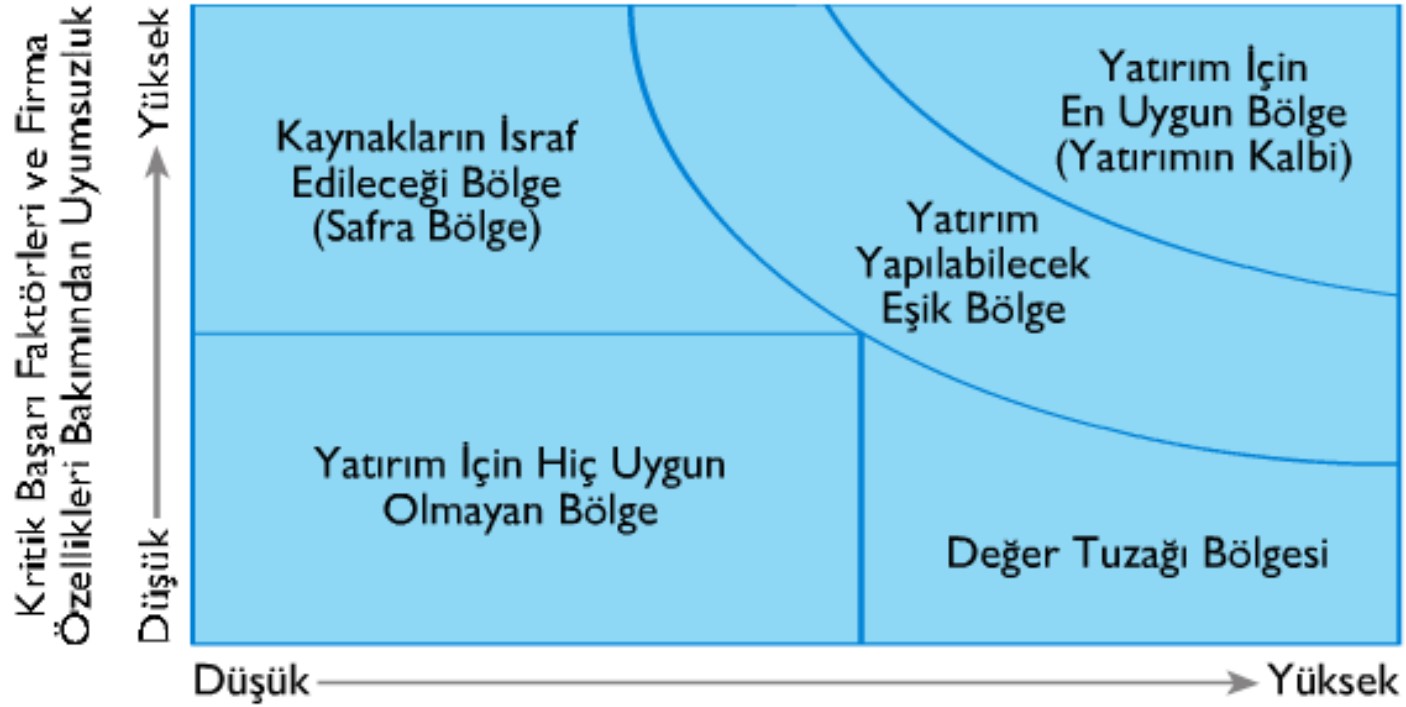
5. ANA ŞİRKET STRATEJİSİ GELİŞTİRME

Campbell, Goold ve Alexander isimli düşünürler bir stratejik iş biriminin ana şirkete uygunluğun ölçümü açısından üç analitik aşama içeren bir araştırma önermektedirler. Bunlar;

- Kurulacak her stratejik iş birimi veya başka bir firmayı satın alarak büyüme söz konusu ise alınması hedeflenen bu firmayı ana firmanın kritik başarı faktörleri açısından inceleme,
- Kurulacak her stratejik iş birimini veya satın alma yoluyla büyüme söz konusu ise alınması hedeflenen bu firmayı, ana firmanın başarısına katkıları ya da onu iyileştirmesi açısından değerlendirme,
- Kurulacak stratejik iş biriminin veya satın alınması hedeflenen işletmenin faaliyetlerinin ana firmanın faaliyetleri ile ne ölçüde uyumlu olacağını ve birbirini tamamlayıp sinerji yaratacağını analiz etmedir.



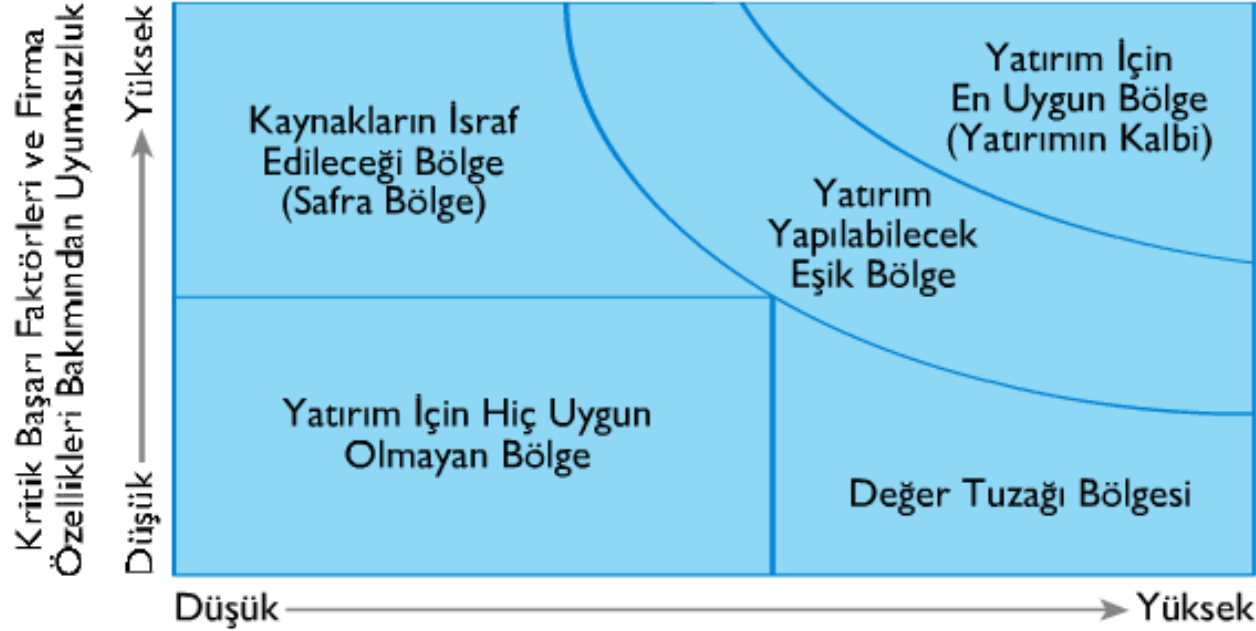
5. ANA ŞİRKET STRATEJİSİ GELİŞTİRME



Boyutlardan birincisi ana şirketin sahip olduğu üstün başarı faktörleri ile yeni katılan şirkete veya satın alınarak gruba katılacak şirkete olumlu etkiler yapabilme derecesi boyutudur. İkinci boyut ise, kurulacak veya satın alınacak işletmenin ana şirketin sahip olduğu çevresel fırsat ve içsel özellikleriyle uyum gösterebilmesidir.



5. ANA ŞİRKET STRATEJİSİ GELİŞTİRME

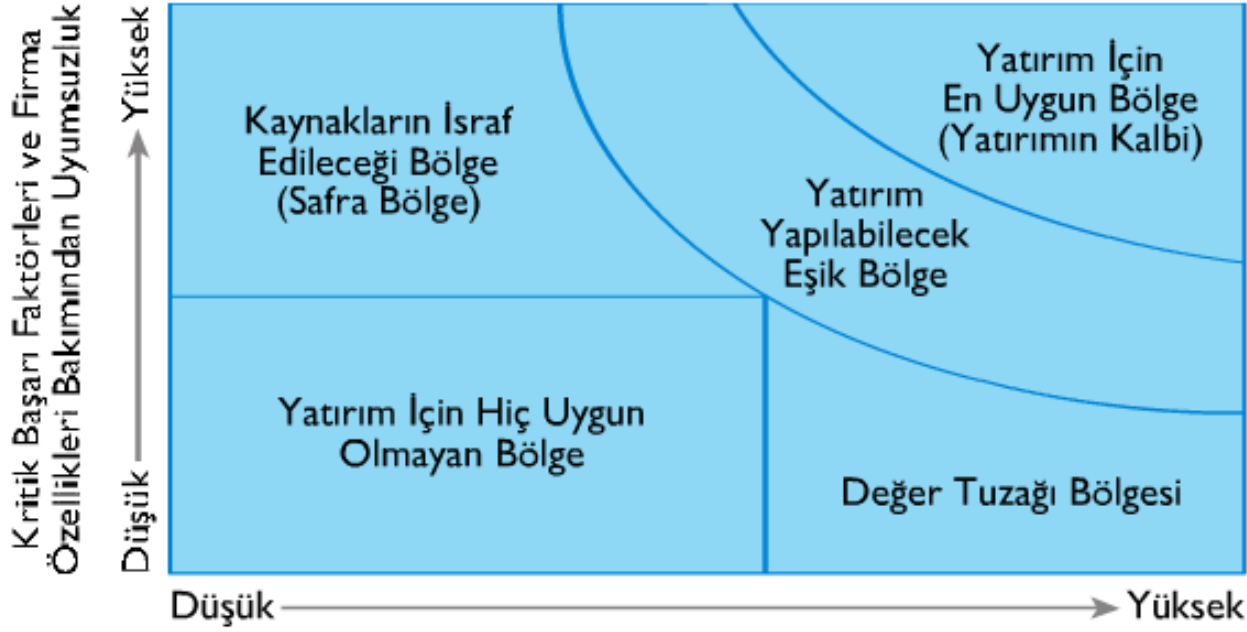


Yatırımın Kalbi (Heartland) İşletmeleri: Bu bölge, hem ana şirketin fırsat ve özellikleri ile uyumlu olan hem de kritik başarı faktörleri ve ana şirketin özellikleri ile uyumsuzluğun olmadığı en uygun yatırım alanıdır.

Bu bölgedeki işletmeler ana şirket tarafından iyileştirilebilecek fırsatlarla donanmış olduğu gibi ana şirket tarafından anlaşılıp değerlendirilecek en uygun kritik başarı faktörlerine sahiptir. Bu işletmeler tüm ana şirket faaliyetlerinde ve yatırımlarında önceliğe sahip olmalıdırlar.



5. ANA ŞİRKET STRATEJİSİ GELİŞTİRME

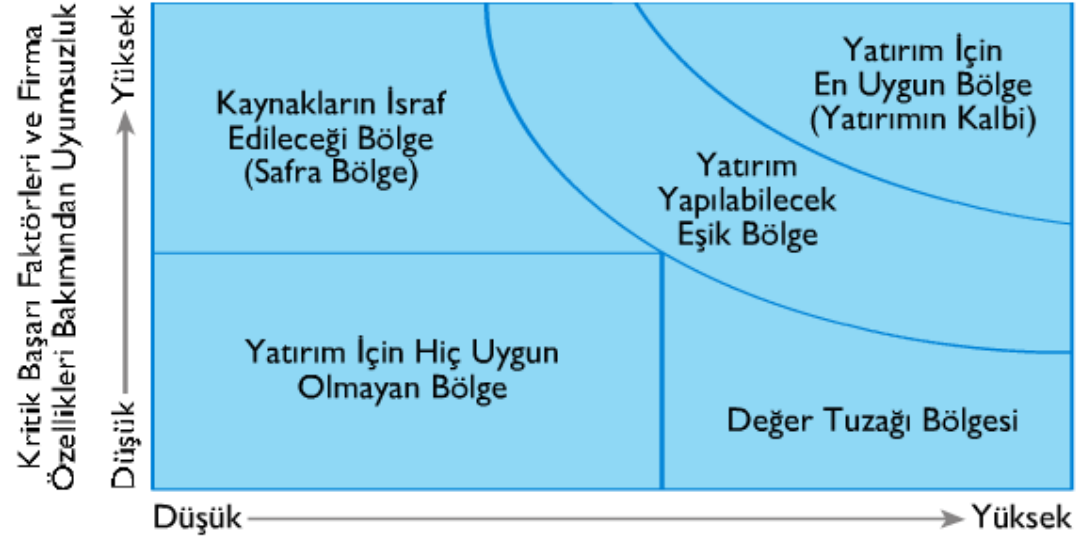


Yatırımın Kalbinin Eşiği (Edge of Heartland) İşletmeler: Bu bölge, ana şirketin bazı özellikleri ile işletmenin uyumlu olduğu ancak bazı özellikleri ile uyumsuz olduğu yatırım alanıdır.

Ana şirket bir işletmenin ihtiyaç duyduğu tüm özelliklere sahip olmayabilir veya ana şirket iş biriminin veya alınacak şirketin tüm kritik başarı faktörlerini gerçekten anlayamamış olabilir.



5. ANA ŞİRKET STRATEJİSİ GELİŞTİRME

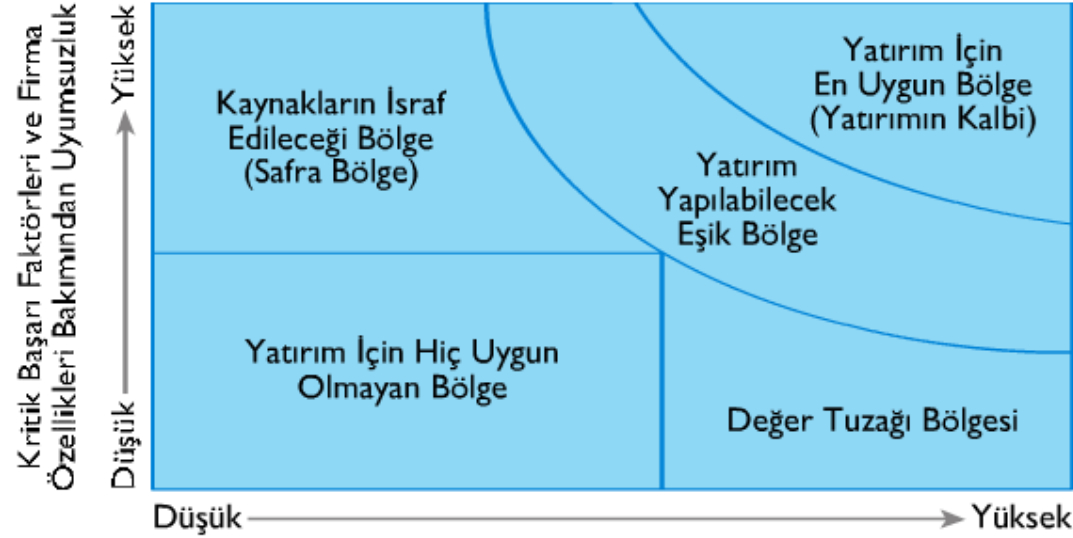


Yatırımın Kalbinin Eşiği (Edge of Heartland) İşletmeler: Örneğin, bu alana düşen bir işletme, stratejik iş birimi veya alınacak bir işletme reklamlar yolu ile kendi imajını yaratma açısından güçlü olabilir. Bu, kendisi için faaliyet yaptığı endüstride kritik basan faktördür. Ancak ana şirket bu güce sahip olmadığı için reklam ajansı ile bağıni koparabilir.

Eğer ana şirket işletmeye kendi imajını yaratma çabalarını bıraktırır ve şirketin kendi ajansına yaptırmaya zorlarsa, işletme bocalamaya başlayabilir. Bu bölgedeki işletmeler ana şirketin kendilerini daha iyi anlayabilmeleri için dikkatleri kendi üzerine çekerek yatırımın kalbi bölgesine girebilecek niteliğe sahip olabilirler. Ana şirketin, bağıli işletmelerin faaliyetlerine ne zaman müdahale edip etmeyeceğine çok iyi karar vermelidirler.



5. ANA ŞİRKET STRATEJİSİ GELİŞTİRME

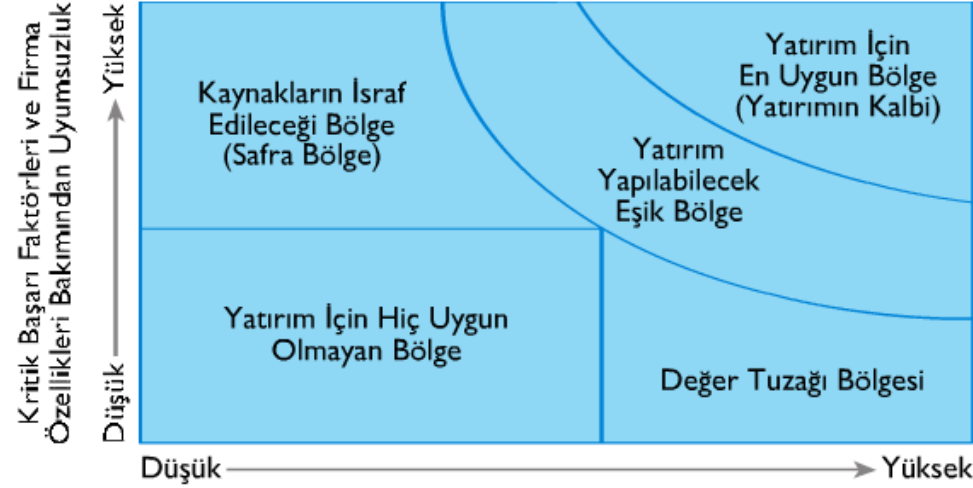


Safra İşletmeler: Bu işletmeler ana şirketin kritik başarı özellikleri ile çok uyumsuzluk gösterirler ancak, ana şirket tarafından iyileştirilip değerlendirilecek çok az imkan ve fırsatları vardır. Tıpkı «nakit inekleri» gibi, safra işletmeler önemli kararlılık ve dengelilik kazanç ve kaynaklarına sahiptirler. Bu işletmeler, verimli faaliyetleriyle ana şirketi oyalayan ve bir bütün olarak büyümesini yavaşlatıp engelleyen kuruluşlardır.

Bazı stratejisiler IBM şirketinin ana bellek üretim birimini bu safra grubuna sokmaktadırlar. Bu durum, şirketin imajını uzun vadede sarsabilmektedir. Çevresel koşullarda hızlı değişimler ve yeni ürünler, safra işletmeleri, yatırım için uygun olmayan bölgeye kaydırabilmektedir.



5. ANA ŞİRKET STRATEJİSİ GELİŞTİRME

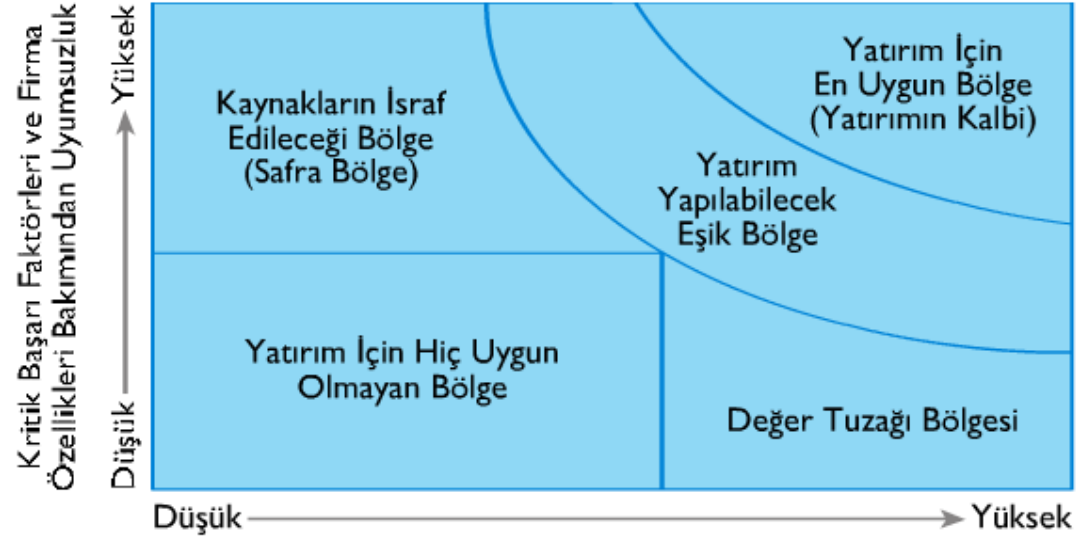


Yatırım İçin Uygun Olmayan-Yabancı Bölge İşletmeleri: Bu işletmeler ana şirketin durumunu iyileştirme konusunda çok az fırsatlara sahip olduğu gibi ana şirketin özellikleri ile kendilerinin kritik başarı faktörleri arasında uyumsuzluk da mevcuttur. Bu bölgeye düşen işletmeler değer yaratma bakımından çok az potansiyele sahip oldukları gibi, ana firma bakımından da onun çevresel fırsatları ve içsel özelliklerinin yaratacağı değerleri yok etme potansiyeline sahiptirler. Bunlar küçüktürler ve geçmişte başarısız ürün çeşitlendirme tecrübelerinin, yanlış satın alma girişimlerinin ya da kıdemli yöneticilerin bireysel eğilim projelerinin kalıntılarıdır.

Bunlar şimdilik karlı oldukları için ana şirket içinde tutulabilirler, biraz müşterileri vardır, bu işletmenin yöneticileri ana şirket yöneticilerinin güvenini kazanmışlardır ya da ana şirket yönetim kurulu başkanının favorisi olan bir işletmedir, yani temelde köklü duygusal bağ vardır. Ancak, bu işletmelerin ana şirket içinde varlığına son verilmelidir. Eğer yeni bir yatırım yapılacaksa kesinlikle bu bölgeye yapılmamalıdır.



5. ANA ŞİRKET STRATEJİSİ GELİŞTİRME



Değer Tuzağı İşletmeler: Bu işletmeler ana şirketin çevresel fırsatları ve içsel özellikleri ile iyi örtüşmelerine rağmen, işletmenin kritik başarı faktörlerinin ana şirket tarafından anlaşılması bakımından ana şirketle uyuşmamaktadırlar. Burada ana şirket yöneticileri büyük hatalar yapabilirler.

Burada yapılan hata, iş biriminin karlılığını veya rekabetçi pozisyonunu iyileştirme yolları bakımından yanlış fırsatların görülmesi açısındandır. İşletmenin mümkün olabilecek potansiyel kazançları ana şirketin körlüğü nedeniyle yanlış şeyler yapılarak ve iş biriminin üstün yetenekleri tahrip edilerek ortadan kaldırılır.



6. TRAFİK LAMBASI MATRİSİ

General Elektrik firması tarafından geliştirilmiş bulunan bu portföy değerlendirme matrisinin iki boyutu bulunmaktadır.

- Boyutlardan biri endüstri dalının çekiciliğine ilişkindir.
- İkinci boyut ise işletmenin gücündeki değişimleri göstermektedir.

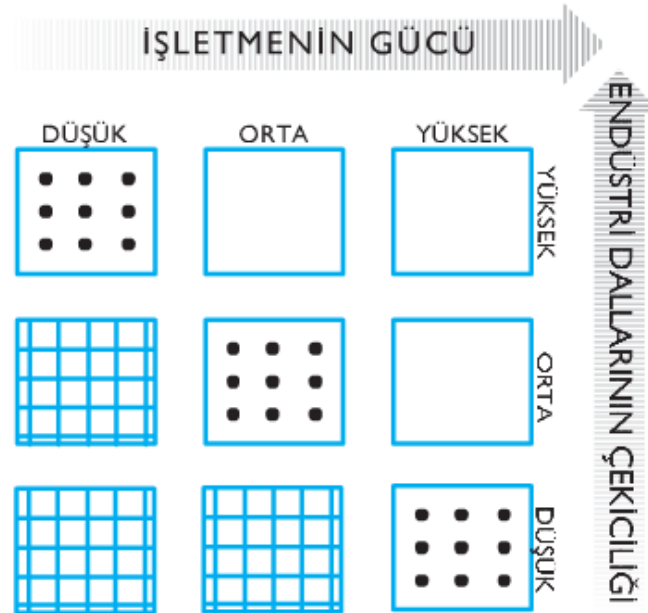
Her iki boyut da kendi içinde düşük, orta ve yüksek olmak üzere derecelere ayrılmaktadır.

Endüstri dalının çekiciliğine ilişkin boyutun değişkenleri; firmanın faaliyette bulunduğu endüstrilerin büyüme hızı, endüstrinin yaşı, endüstrinin pazar büyüklüğü, rekabetin şiddetli veya zayıf olma durumuna göre yapısı, endüstri dalının sosyal, beşeri ve yasal koşulları, endüstride sahip olunan teknolojik seviye ile söz konusu endüstride diğer endüstrilere oranla karlılık oranı gibi hususlardan oluşmaktadır.



6. TRAFİK LAMBASI MATRİSİ

İşletmenin gücüne ilişkin boyutun değişkenleri; işletmenin sahip olduğu teknolojik seviyeyi, işletmenin endüstrideki karlılık oranına kıyasla sahip olduğu karlılık oranını, işletmenin pazar büyüme oranı, piyasada müşteriler ve sahipler nezdinde sahip olduğu prestij ve imajı, işletmenin yönetsel ve beşeri gücü, rakiplere oranla sahip olduğu rekabet gücü, sahip olduğu pazar payı ile endüstri içindeki büyüklüğü gibi konulardır.





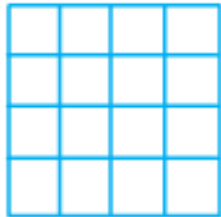
6. TRAFİK LAMBASI MATRİSİ



Şeklinde ifade edilen üç bölge, yeşil ışığı temsil etmektedir. Bu üç bölgeye düşen ürün ve pazarlar konusunda faaliyet gösteren işletmeler, buradaki çabalarını sürdürmek yanında büyütme ve genişletme yoluna da gitmelidirler. Buralarda yatırım yapmak işletmenin yararına olacaktır.



Şeklinde ifade edilen üç bölge, sarı ışığı temsil etmektedir. Bu üç bölgeye düşen ürün ve pazarlar konusunda faaliyet gösteren işletmeler, buradaki çabalarını sürdürmelerini, yatırım ve faaliyet genişletme konusunu çok dikkatli biçimde yapmalarını ifade etmektedir. Buralar çok riskli alanlardır.



Şeklinde ifade edilen üç bölge, kırmızı ışığı temsil etmektedir. Bu üç bölgeye düşen ürün ve pazarlar konusunda işletme faaliyetlerini durdurmak ya da yatırımlarını geri çekerek tasfiyeye gitmek zorundadır.



7. PİMS ANALİZİ

PİMS (Profit Impact of Market Strategies) «**pazarlama stratejilerinin karlılığa etkisi**» anlamına gelmektedir.

Bu projede temel amaç, farklı rekabet koşulları altında ve farklı konularda faaliyet gösteren işletmelerin bekledikleri karlılıkla amaçlarına ilişkin bilgi sağlamak ve bu bilgileri işletme stratejistleri, politikacıları, planlamacıları ve bölüm yöneticilerinin istifadesine sunmaktır.

PİMS programı General Elektrik Firması tarafından ABD’de geliştirilmiş bulunan 3000’den fazla işletmeye ait nicel ve nitel başarı bilgilerinden oluşan veri tabanıdır. Bu veri tabanına katılan işletmeler, rakipleri ve diğer endüstri dalından firmalarla kendi verilerini karşılaştırma olanağına sahip olmaktadır.



7. PİMS ANALİZİ

PİMS veritabanı rekabet avantajını sürdürmek ve kazanmak için her iki sağduyuyu ve karşı sezgisel ilkeleri destekleyen sağlam kanıtlar sunar. Özellikle sanayi içinde başarıya götürecektir olan iş stratejilerine deneysel kanıtlar sağlamak amacıyla geliştirilmiştir.

Çalışmada karlılığı etkileyen birçok stratejik değişken belirlenmiştir. En önemli stratejik değişkenlerden bazıları;

- Pazar Payı,
- Ürün Kalitesi,
- Yatırım Yoğunluğu ve
- Hizmet Kalitesidir

Hepsinin yüksek karlılık ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir.



7. PİMS ANALİZİ

PİMS üç temel soru sorar:

1. Her iş tipi için normal kar oranı nedir?
2. Bir şirketin mevcut stratejileri göz önüne alındığında, gelecekteki muhtemel faaliyet sonuçları nelerdir?
3. Gelecekteki faaliyet sonuçlarını iyileştirmeye yardımcı olması beklenen stratejiler nelerdir?

Dibb, Simkin, Pride ve Ferrell, PİMS'in olduğu her iş için başlıca altı alana atıfta bulunurlar.

- İş ortamının özellikleri
- İşin rekabetçi pozisyonu
- Üretim sürecinin yapısı
- Bütçe tahsisinin nasıl yapılacağı
- Stratejik hareket
- Faaliyet sonuçları



7. PİMS ANALİZİ

PİMS analizi üzerine yapılmış çalışmalar işletmelerin stratejik kârını belirleyen unsurları ortaya koymaktadır. Buna göre, işletmelerin stratejik kârını etkileyen en önemli unsurlar :

- Pazar payı
- Toplam pazarlama harcamaları
- Üretilen mal ve hizmetin kalitesi
- Ar-Ge harcamaları
- Yatırım yoğunluğu

Bu faktörler dışında kârı etkileyen diğer unsurlar yönetim becerileri tarafından ortaya konulacaktır ve işletmeden işletmeye değişecektir.

Burada sayılan beş faktörün stratejik kârı belirleme yüzdesi ise %80 seviyesindedir. Bu sebeple, bu faktör ölçümlenmeye çalışılarak planlama çalışmalarında kullanılmaya çalışılacaktır.



7. PİMS ANALİZİ

Stratejik planlamayla işletme kârlılığı arasındaki ilişkiyi ölçmek adına geliştirilen PİMS analizi ile özellikle pazarlama stratejilerinin işletme karları üzerine etkisini araştırmak mümkündür. Bu analiz ile cevaplandırılmak istenen sorular şu şekildedir:

1. Farklı işletmelerin yatırım ve nakit akış getirileri arasındaki farkları açıklayan faktörler nelerdir?
2. Endüstriden bağımsız olarak, özellikle stratejik pozisyonda kâra geçiş hangi kârlılık seviyesinde mümkündür?
3. Stratejik pozisyonla ilgili olarak kârlılıkta olası değişimler nelerdir?
4. İleride yatırım ve nakit akış getirisini etkileyecek stratejiler neler olmalıdır?

Bu soruları cevaplandırabilmek için çaba gösteren işletmeler, yatırımları üzerinden hesaplanan kârın hangi işletme stratejileri ile artış göstereceğini de tespit etmiş olacaktırlar.



7. PİMS ANALİZİ

PİMS, katılımcı firmalardan toplanan verilere dayanarak işletmelerin pazar pozisyonunu ve önerilen olası stratejileri değerlendirir.

Hizmeti kullanmak isteyen işletmelere(kendi ayrıntılarını da içeren) ayrıntılı bilgi sağlar:

- Rakipler ve pazar
- Bilanço
- Gelecekteki satış hakkında varsayımlar



7. PİMS ANALİZİ

Buna karşılık PIMS 4 rapor sunar:

1-‘Par’ Raporu: Pazar, rekabet, teknoloji ve maliyet yapısı göz önüne alındığında bu tür iş için ‘normal’ nakit akışlarını ve ROI’i gösteren rapor.

2-‘Strateji Analiz’ Raporu: Benzer bir başlangıç noktası ve benzer iş ortamında benzer işletmelerin benzer hamleler yaparak elde ettiği bilgi tarafından değerlendirilebilir birkaç alternatif stratejik eylemlerin her birinin tahmin edilen sonuçlarının hesaplandığı rapor.

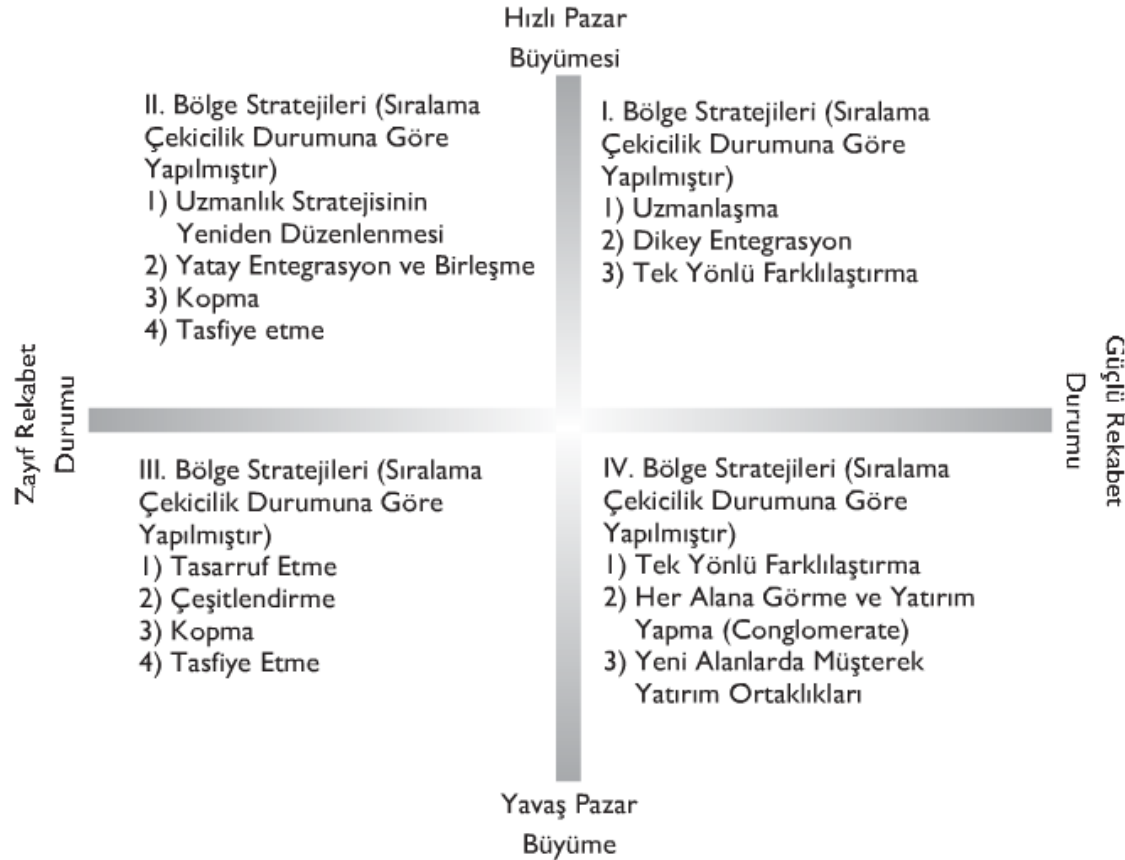
3-‘Benzerlerinin’ Raporu (ROLA): Stratejik benzer işleri daha yakından analiz ederek söz konusu şirket için olan stratejilerin en iyi kombinasyonunu tahmin etmeyi amaçlayan rapor.

4-‘Optimus Stratejisi’ Raporu: Benzer koşullarda diğer işletmelerin yine tecrübelerine dayanarak söz konusu şirket için olan stratejilerin en iyi kombinasyonunun tahminini amaçlayan rapor.



8. THOMPSON VE STRICKLAND'İN STRATEJİK KÜMELEME ANALİZİ

Thompson ve Strickland adlı iki düşünür, pazar büyüme durumunu bir değişken, rekabet durumunu da diğer bir değişken olarak kabul ederek iki boyutlu bir matris geliştirmişlerdir.





8. THOMPSON VE STRICKLAND'İN STRATEJİK KÜMELEME ANALİZİ

I. Bölgenin En Uygun Stratejisi: Uzmanlaşma

Bu strateji pazar payını elde tutma ve süratle bu payın artmasına çalışma, bu arada, işletmenin sahip olduğu yetenekleri geliştirerek gerekli sermaye yatırımlarına girip, pazar lideri durumuna erişmeyi amaçlar.

Birinci bölge, stratejilerinden bir diğeri de, işletmenin pazarlarını ve kar marjlarını koruyarak bir dikey-bütünleşmeye gitme stratejisi izleyebilmesidir. Eğer işletmenin ürünleri, süreç yönetimli ve işletme finansal ve örgütsel kaynaklara sahipse, özellikle, bu seçim gerçekçi olacaktır.

Birinci bölgenin sonuncu stratejisi tek yönlü farklılaşdırmadır. Burada işletme sahip olduğu özel yeteneklerine dayanarak yıldızı henüz yükselmeye devam ederken risklerini dağıtmak için ürünlere veya dilerse pazarlara doğru tek yönlü bir farklılaşmaya yönelebilir.



8. THOMPSON VE STRICKLAND'İN STRATEJİK KÜMELEME ANALİZİ

2. Bölge Stratejileri:

Stratejik kümeleme analizinde, hızlı pazar büyümesi ve zayıf rekabet durumunda olup da ikinci bölgeye düşen işletmeler, her şeyden önce, çekicilik sırasına göre uzmanlaşma stratejisine sahip olmalıdır.

Ancak öncelikle şu sorulara da cevap aramalıdır:

- Şimdiki pazar yaklaşımı neden zayıf bir rekabet durumunu doğurmuştur?
- Etkili bir rakip durumuna gelebilmek için ne yapmak gerekmektedir?



8. THOMPSON VE STRICKLAND'İN STRATEJİK KÜMELEME ANALİZİ

Hızlı bir pazar genişlemesi (patlaması) zayıf bir işletmeye bile canlı bir pazar imkanı sağlar, gelişen ve büyüyen örgütsel ihtiyaçlar için yeni kaynakları bulma olanakları sağlayabilir. Genç ve gelişmekte olan bir işletme büyüyen bir pazarda, sabit veya düşüş seyri izleyen bir endüstri alanından daha iyi bir yaşama şansına sahiptir.

Başarılı bir uzmanlaşma stratejisi için gerekli kozlardan yoksun olan bir işletme, yatay bütünleşme stratejisi izleyebilir. Bu takdirde, işletme endüstride durumu sarsılan bir başka işletme ile birleşebilir. Buradan sağladığı para ve diğer olanaklarla örgütün gelişmesini destekleyen en iyi stratejik alternatifi sağlayabilir.

Bundan başarı sağlanamaz ise, bu takdirde işletme için en mantıklı strateji bu endüstri alanından ayrılmaktır. Bunun için çok ürünlü bir işletme zayıf olan ürününü elden çıkararak kopma stratejisi izler. Eğer, işletme tek ürün üretiyorsa bu takdirde tasfiye stratejisi izleyecektir.



8. THOMPSON VE STRICKLAND'İN STRATEJİK KÜMELEME ANALİZİ

3. Bölge Stratejileri:

Zayıf rekabet durumu ile artmayan veya düşük bir pazar büyüme hızına sahip işletmelerin oluşturduğu 3. bölge stratejilerinin başında çekicilik sırasına göre tasarruf stratejisi gelmektedir. Bu stratejiye göre, işletme verimsiz kaynaklardan tasarruf sağlayarak maliyetleri düşürmesi veya mümkünse bu kaynakları verimliliği artıracak şekilde yeniden düzenleme yoluna gitmesi önerilmektedir.

Tasarruf stratejisi mümkün değilse, bu takdirde, işletme çeşitlendirme stratejisi gütmelidir. Bu strateji ise, ürünler veya pazarlar yönüne doğru tek yönlü farklılaşma olabildiği gibi, her türlü alana girerek genişleme (yığışım) stratejisi de düşünülebilir. Durum ve koşullara göre, yöneticiler her türlü çeşitlendirmeyi deneyebilirler.

Kopma stratejisinde, işletme çeşitlendirme stratejisini de başaramayacak durumda ise, bu ürün hattından çekilip, başka alanlarda güçlenmeyi deneyecektir. Başka ürün ve pazar olanakları mevcut değilse, işletme faaliyetlerini tümüyle tasfiye edecektir.



8. THOMPSON VE STRICKLAND'İN STRATEJİK KÜMELEME ANALİZİ

4. Bölge Stratejileri:

Bu bölgedeki işletmeler zayıf büyüme imkanlarına sahiptirler ve mevcut yatırım faaliyetlerinden fazla nakit elde etmeyi beklemektedirler.

Yani, ürünleri nakit ineği durumuna erişmiştir. Bu işletmelerin tek yönlü çeşitlendirme programı uygulayarak mevcut pazarın, mümkün olduğu ölçüde, tüm isteklerine (kalite ve fiyat farklılaştırması ile) cevap verip, pazar hakimiyetini eline geçirmesi en akılcı stratejiyi oluşturmaktadır.

Tek yönlü farklılaştırmanın diğer bir şekli de sadece, kendi üretim konusunda faaliyette bulunan tüm işletmelerin ele geçirilmesidir. Eğer tek yönlü çeşitlendirme stratejisi, özellikle cazip görünmüyorsa, bu takdirde, her alana girerek yatırım yapma veya yığışım stratejisi ikinci alternatif olarak düşünülebilir.



8. THOMPSON VE STRICKLAND'İN STRATEJİK KÜMELEME ANALİZİ

4. Bölge Stratejileri:

Diğer işletmelerde müşterek yatırım ortaklıklarına girerek yeni yatırım alanlarında çaba sarf etmek, üçüncü sırada gelen çekici bir strateji sayılabilir.

Durumunu korumaktan çok, az çok bir şeyler yapmayı düşünen ve bunun için mevcut faaliyetlerinin kolaylığından yararlanarak yeni yatırım harcamalarını düşük tutmaya çalışan herhangi bir işletme, her halükarda, yeni çabaları için oldukça büyük ölçüde finansal kaynaklara ihtiyaç duyacaktır.



9. HOFER'İN ANALİZİ

Hofer, işletmeyi rekabet durumu ile ürün-pazar gelişme safhaları açısından analiz etmektedir.

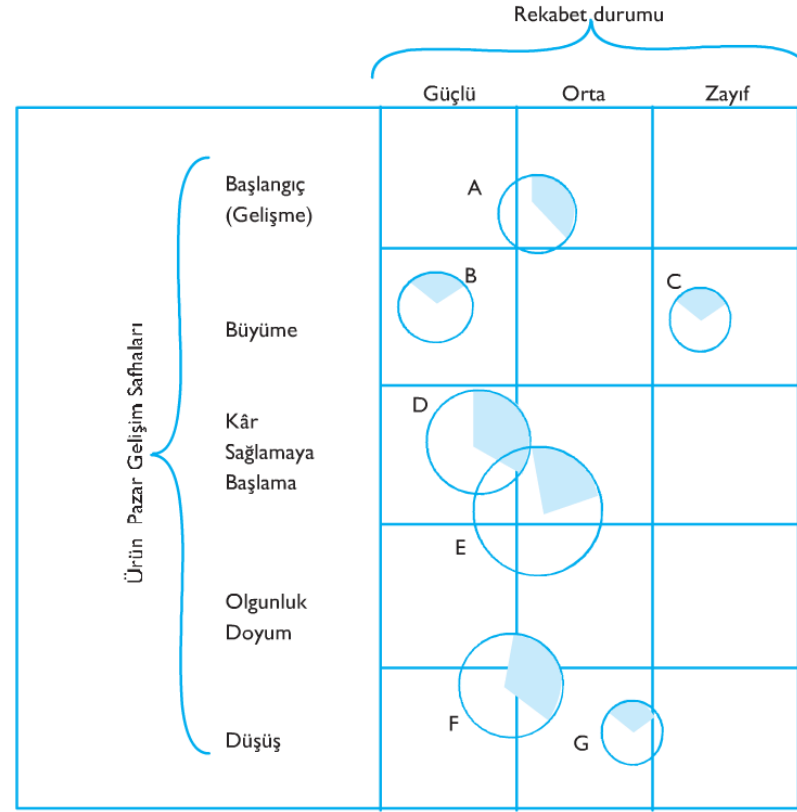
Analizinde kullanmış olduğu matrislerin içindeki daireler, işletmenin çalıştığı endüstrinin boyutunu ifade etmek üzere kullanılmaktadır. Dairelerin içindeki siyah kısımlar ise işletmenin o pazar içindeki payını temsil etmektedir. Düşünür, bu hususların şimdiki ve gelecekteki işletme faaliyetleri için önem taşıdığını ifade etmektedir.

Hofer, ürün hayat eğrisinin başlangıç, büyüme, olgunluk ve düşüş olarak daha önce ifade ettiğimiz safhalarına, bir safha daha ilave etmekte ve bu safhaya da «sarsılma ve kendine gelme safhası (shake out)» adını vermektedir.

Bu safha da analize konduğu takdirde ürün hayat eğrisinin safhaları başlangıç (gelişme), büyüme, sarsılma ve kendine gelme, olgunluk ve düşüş şeklini almaktadır.



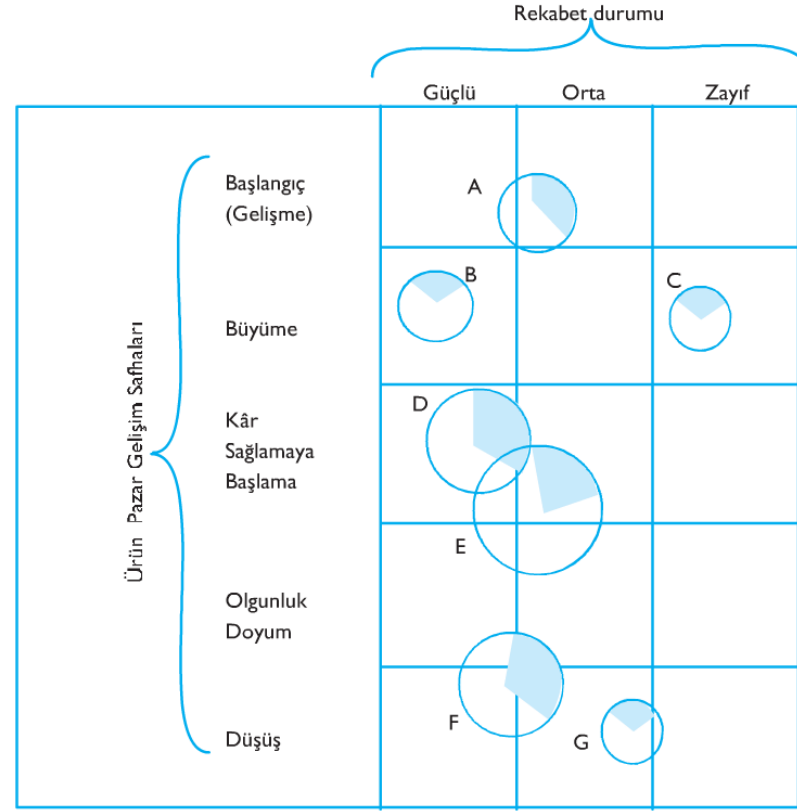
9. HOFER'İN ANALİZİ



Hofer, firmanın elindeki ürünleri, pazar potansiyellerine ve o pazarda firmanın payına, pazarın rekabet durumuna ve ürünün hayat eğrisindeki gelişmelere göre yerleştirerek matrisi oluşturmaktadır.



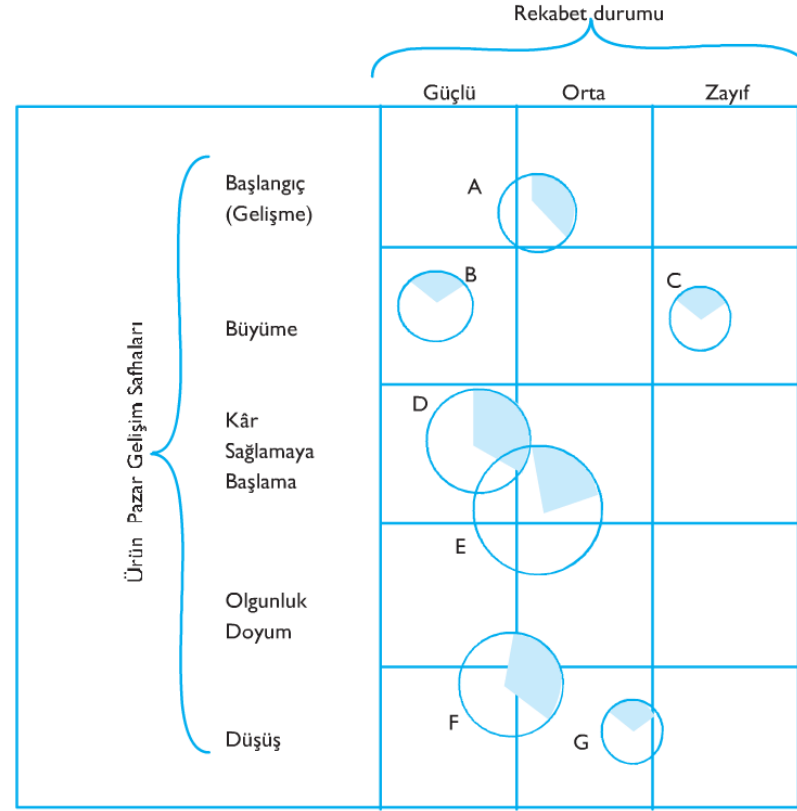
9. HOFER'İN ANALİZİ



A, B, C, D, E, F ve G'nin değişik endüstrilerde çalışan çeşitli firmaların endüstri potansiyelleri ve bu potansiyele göre firmanın pazar payı görülmektedir. Ayrıca, işletmenin rekabet durumu ile ürün-pazar gelişimi safhasının neresinde bulunduğu da görülmektedir.



9. HOFER'İN ANALİZİ

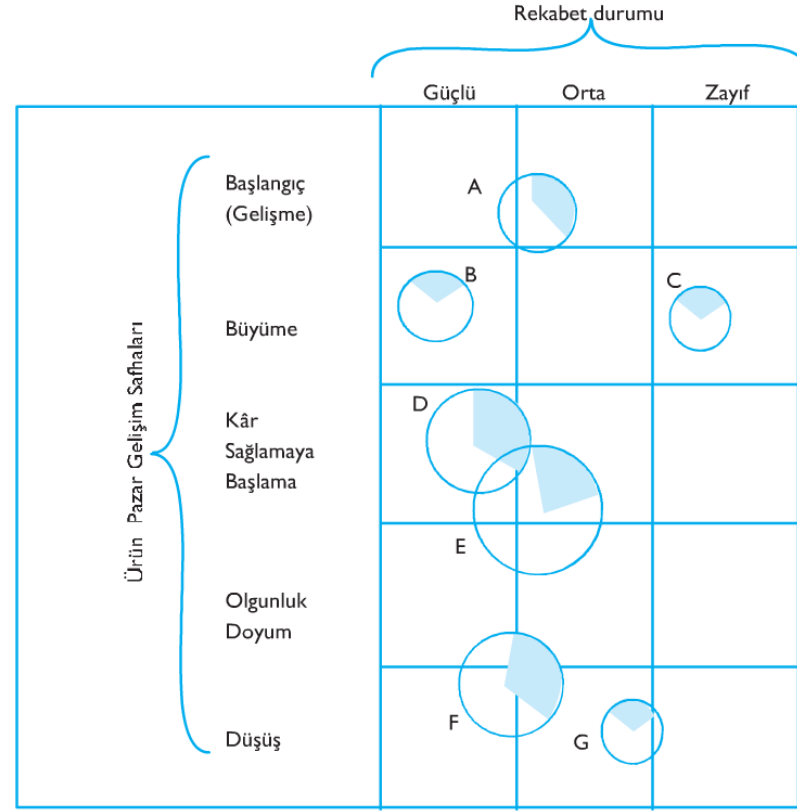


Örneğin, A işletmesi güçlüye yakın bir rekabet durumunda gelişme döneminde ve endüstri potansiyelinin %33'üne sahiptir.

C işletmesi ise zayıf rekabet durumunda, ürün pazar gelişmesinde büyüme döneminde ve çalıştığı endüstride ise pazarın %12'sini ele geçirmiş bulunmaktadır. Böylece değişik firmaların, değişik endüstrilerdeki durumu incelenmektedir.



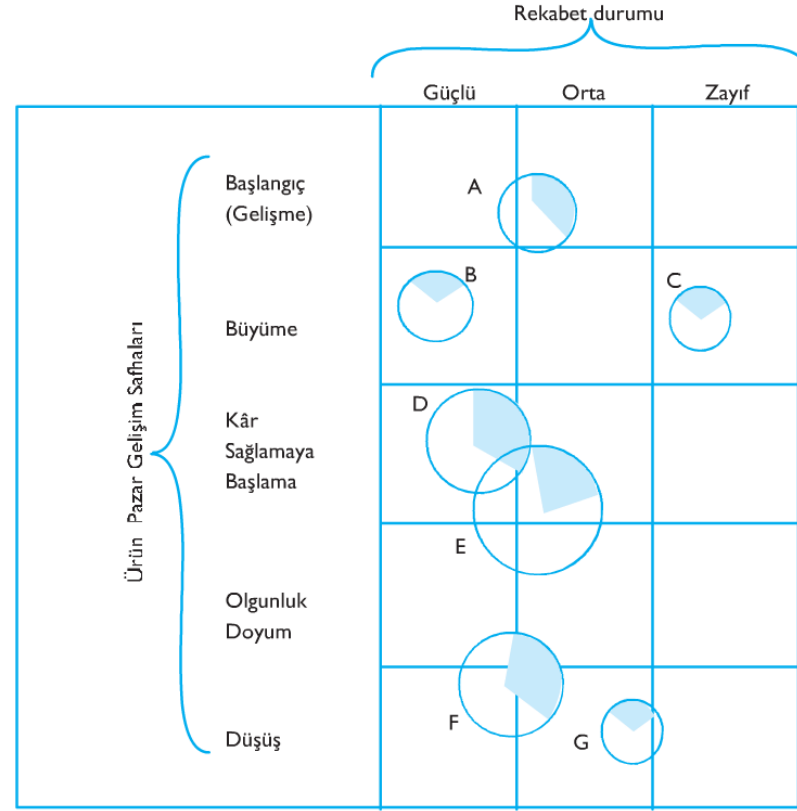
9. HOFER'İN ANALİZİ



Bunun yanında, Hofer matrisi, yatırımlarını çeşitlendirmiş değişik endüstrilerde çalışıp, değişik pazar potansiyellerine sahip olan işletmelerin durumlarını analiz etmek ve stratejik planlamalarını yapmak için de kullanılabilir.



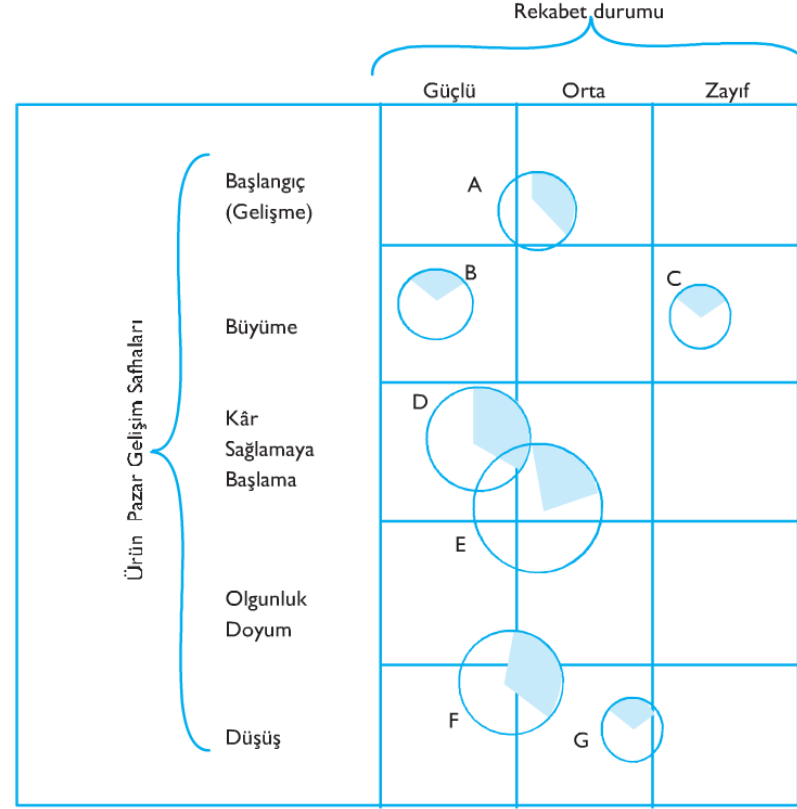
9. HOFER'İN ANALİZİ



Örneğin; A, B, C, D, E, F ve G yatırımlarını çeşitlendirmiş bulunan bir X işletmesinin değişik endüstrilerde faaliyet gösteren stratejik birimleri olduğu farz edilirse, A ürünü için işletme güçlüye yakın bir rekabet durumunda olmakta ve endüstri pazarının %33'ünü ele geçirmiş bulunmaktadır.



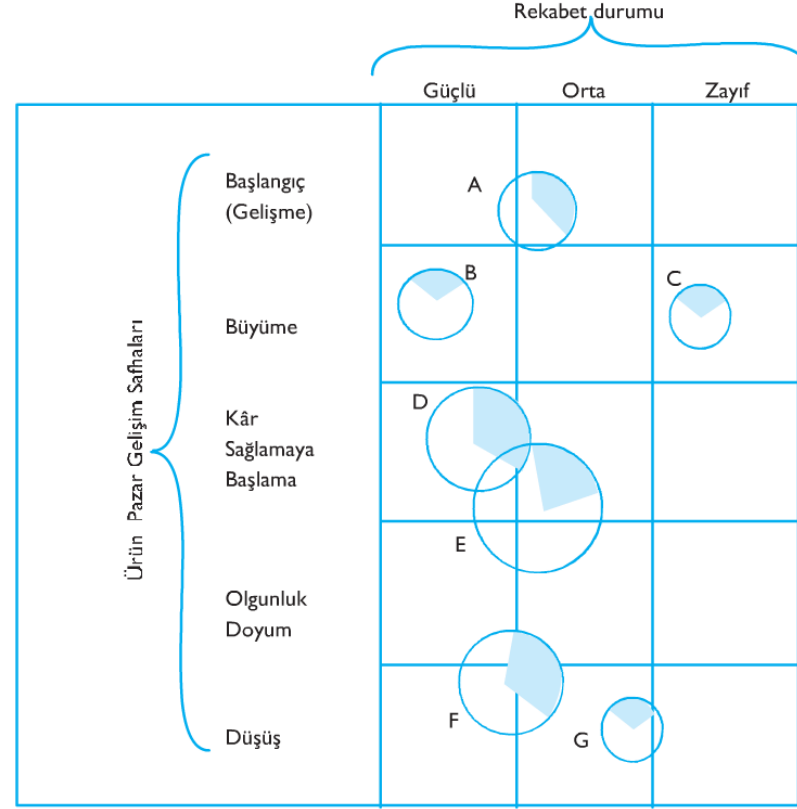
9. HOFER'İN ANALİZİ



İşletme keza D ürünün de pazarının %33'üne, E ürününün pazarının %25'ine, F ürününün pazarının %36'sına sahiptir. Bu üç ürün işletmenin istikrarlı nakit getiren ve rekabette orta ve güçlü olduğu ürünlerdir.



9. HOFER'İN ANALİZİ



Ancak, C ürününün pazar potansiyeli küçük, rekabette işletmenin gücü zayıf bulunmaktadır. G ürünü ise, ürün pazar gelişiminin düşüş döneminde pazar payı %13 civarındadır. İşletme, rekabette güçlü olduğu B ürününün pazar potansiyelini %10'dan daha yüksek seviyelere çıkarmaya çaba sarf etmelidir. G üründe harmanlama yaparak geriye çekilmeli, C ürüne de fazla bağlanmamalıdır. Gerekirse bu cazip olmayan alandan çekilmelidir.

The image features a dynamic, multi-colored smoke or ink background. The colors transition from blue on the left, through purple, pink, red, orange, yellow, and green to dark green on the right. The smoke is wispy and ethereal, creating a sense of movement and depth. In the center, the word 'TEŞEKKÜRLER' is written in a bold, white, sans-serif font. The text is slightly shadowed, making it stand out against the vibrant background.

TEŞEKKÜRLER