

ŞİRKET STRATEJİSİNİN TAHLİL VE DEĞERLENDİRİLMESİ

İÇİNDEKİLER

1. STRATEJİK ANALİZ KAVRAMI VE MODELLERİ

- 1.1. Stratejik şirdok uygulamasının amacı
- 1.2. Stratejik İşlerin(SİB) tesbiti
- 1.3. M. PORTER stratejik analiz modeli ve kullanımı
 - 1.3.1. PORTER sanayi analiz metodu
 - 1.3.2. Metodun kullanılması
- 1.4. Şirket stratejisi geliştirme modelleri
 - 1.4.1. B.D.G. modeli(Tecrübe eğrisi)
 - 1.4.2. A.D. LITTLE modeli(Sektör olgunluğu ve rekabet durumu)
 - 1.4.3. Mc KINSEY modeli((Sektör değeri ve rekabet durumu)
- 1.5. Stratejik analiz metotlarında ve modellerinde gelişmeler

2. ŞİRKETLERDE STRATEJİK ŞİRDOK UYGULAMASI

- 2.1. Stratejik şirdok uygulamasının merhaleleri
 - 2.1.1. Şirket dışı faktörlerin analizi
 - 2.1.2. Şirket içi faktörlerin analizi
- 2.2. Stratejik şirdok uygulaması için bilgi kaynakları
- 2.3. Stratejik şirdok bulguları genel tablosu ve sonuçları
 - 2.3.1. Stratejik iş birimleri(SİB) itibariyle tablo ve sonuçlar
 - 2.3.2. Şirketin tümü itibariyle tablo ve sonuçlar

3. ZOR DURUMDAKİ ŞİRKETLER

- 3.1. Şirketleri zor duruma düşüren mekanizmanın işleyişi
- 3.2. İflâs yolundaki bâzı şirket tipleri, özellikleri ve davranış kalıpları
 - 3.2.1. Çöküşün kaçınılmaz olduğu hâl
 - 3.2.2. En büyük müşterisini kaybeden şirketin hâli
 - 3.2.3. Kamu işletmeleri, KİT'ler
 - 3.2.4. Satışların azalması
 - 3.2.5. Aşırı büyüme zafiyeti
 - 3.2.6. Yanlış finansman politikası
 - 3.2.7. Kötü yönetim tarzı
 - 3.2.8. Yanlış strateji uygulamak
 - 3.2.9. Azgelişmiş ülkelerde kamu / özel şirket davranışları
- 3.3. Zor duruma düşmede çeşitli fonksiyonların rolleri / payları
- 3.4. Sağlıklı Bir Şirketin Genel Özellikleri

BU BÖLÜMDE FAYDALANILAN KAYNAKLAR

1.1. Stratejik şirdok uygulamasının amacı

Stratejik şirdok yönetim sahasının temel meselelerinden biridir. Şirket stratejisini düşünebilmek ve formüle edebilmek için, önceden böyle bir çalışmanın yapılmasına ihtiyaç vardır.

Farklı alanlarda faaliyette bulunan büyük veya küçük şirketlerde yürütülecek stratejik şirdok uygulamasından beklenenleri şöyle ifade edebiliriz:

- ❖ Şirketin işgal sahasını homojen özellikte **“Stratejik iş birimleri(SİB)”** olarak tefrik ve tarif etmek,
- ❖ Piyasaların büyümesini ve gelişme seyrini tahlil etmek,
- ❖ Çeşitli piyasa bölümlerinin(müşteri özelliklerine göre ayırt edilmiş pazar dilimleri) işleyişine dair temel kuralları tam anlamak, diğer bir ifadeyle başarı faktörlerini ve rakiplerin stratejilerini daha iyi kavramak,
- ❖ Her piyasa bölümüne ait tehlikeleri / fırsatları tanımak ve ölçmek,
- ❖ Şirketin **“Stratejik iş birimleri”** itibariyle zayıf ve güçlü yanlarını berrak bir şekilde ortaya çıkarmak.

Şirketin stratejik meseleleri ortaya konulurken dikkat edilirse iki şey birlikte yapılmaktadır: Bir taraftan çevreden gelen fırsatlar ve tehlikeler tespit edilirken, diğer taraftan da şirketin sahip olduğu sosyal, iktisadî, teknik imkânları(kaynakları) ile, yürüttüğü faaliyetlere göre sahip olması gereken kaynaklar arasında tutarsızlık olup olmadığı araştırılmaktadır.

Stratejik şirdoku yaparak neticede varmak istediğimiz nokta bir **“stratejik plan”** sahibi olmaktır. Stratejik plân yöneticilerin işletmeleri için orta ve uzun vâdede yapacakları temel tercihlerde [faaliyetlere karar verirken, hedefleri tespit ederken, kullanacakları kaynakları seçerken] tutarlı bir görüş ve perspektif elde etmelerine imkân verir.

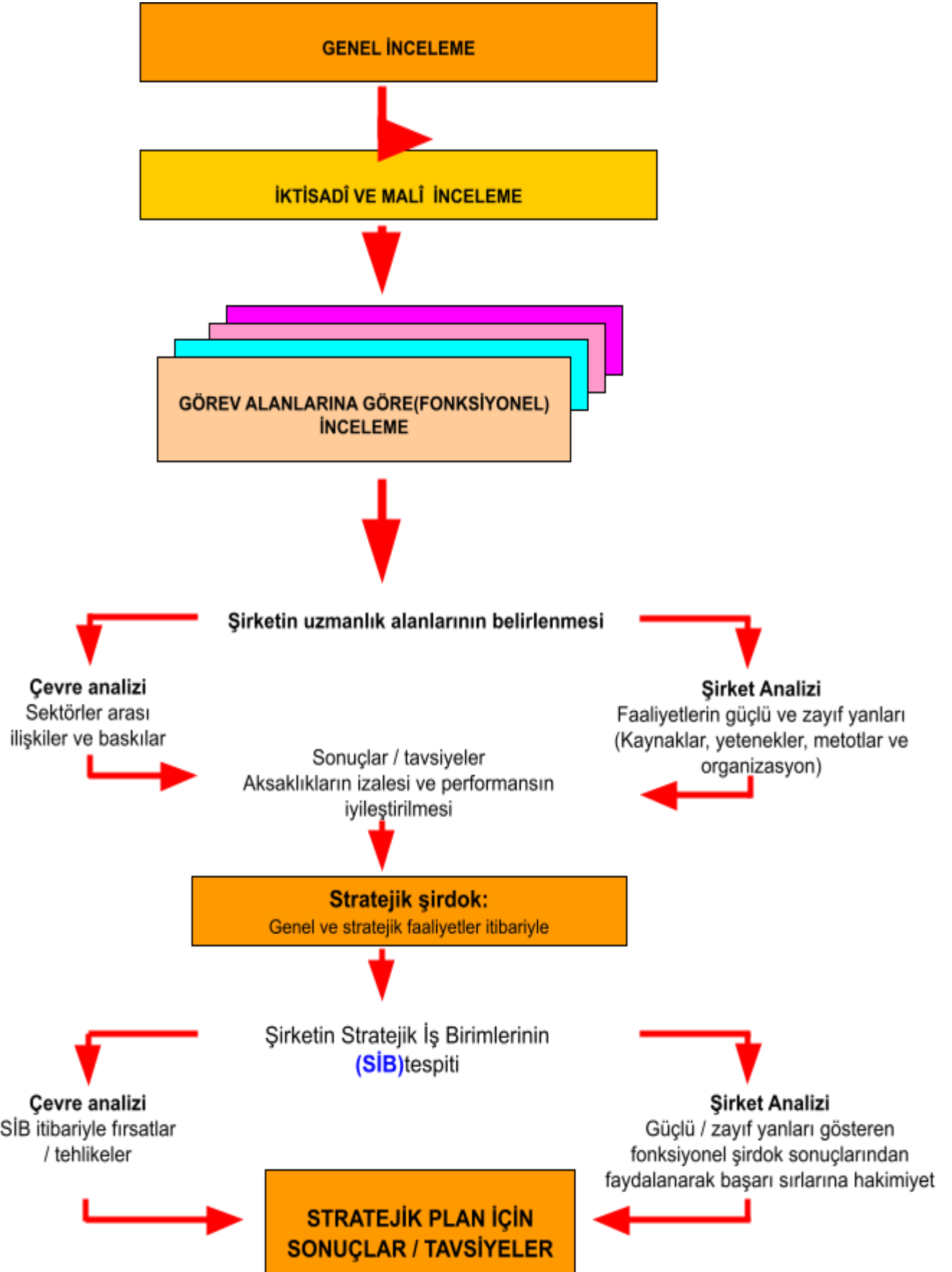
Stratejik plan, şirketin hangi faaliyet sahalarında ve hangi pazarlarda çalışacağını tespit edilmesidir. Şüphesiz, böyle bir planlamayı yapmadan önce şirketin üst yönetimi hangi amaçları gerçekleştirmek zorunda olduklarını açık seçik belirlemelidir.

Stratejik planlama, şirketin faaliyette bulunduğu çevre içinde başarılı olabileceği iş konularının tespitiyle alâkalı bulunduğu göre, şirket ile çevresi arasındaki ilişkileri düzenlemek olarak da anlaşılabilir. Bu itibarla stratejik planı, şirketin yaşadığı ortama açılan penceresi olarak görmek mümkündür.

Şirket, stratejik planlama gereği, içinde bulunduğu çevreyi, bu çevrenin tehlike ve fırsatlarını değerlendirirken, kendi kaynaklarını / imkânlarını da dikkate alarak, en iyi sonuçları alacak şekilde kaynaklarını tahsis edecektir.

Stratejik plânlama ile şirket üzerinde yapılacak incelemeler, çalışmalar tamamlanmış olmaktadır.

Bir Şirket üzerinde ilk bölümden itibaren yapa geldiğimiz Şirdok çalışmalarını aşağıdaki Şemada btnleŐtirebiliriz. Nitekim Şemada görüldüğü gibi, stratejik plana ulaŐarak, Şirketin orta ve uzun vâdede gelişmesi için teklifler / tavsiyeler yapılarak, Şirket doktorluğu çalışmaları son bulmaktadır.



1.2. Stratejik İşlerin(faaliyetlerin) tesbiti(SİB)

Şirketlerin ana faaliyet ve iş konuları öylesine karmaşık ve öyle birbirine girift bir nitelik arz etmektedir ki, bunları birbirinden tecrit etmek; her birini diğerinden ayrı, homojen bir stratejik iş birimi olarak tespit etmek pek de kolay olmamaktadır.

Bununla birlikte stratejik analizin ilk adımı, şirketin yürütmekte olduğu tüm işleri inceleyip, onları homojen **“Stratejik iş birimleri(SİB)”** olarak yeniden tasnif etmektir. Öyle bir tefrik yapmalıdır ki, her birim sâdece bir ve homojen işe tekabül etsin ve ayrı bir rekabet konusu olsun. Stratejik İş Birimi (SİB) tarifinin önemine binaen biraz açmakta fayda görüyoruz.

SİB, bir işletme için uygun stratejinin seçiminde görev devredilen en küçük organizasyon birimidir. Başka bir ifadeyle SİB; bir işletme, bir işletme bölümü, bir görev grubu veya bir mâmul gibi sonuçları kendisine ait olan bir **sorumluluk (veya kâr) merkezidir**.

Herhangi bir işletmede üretilen mâmuller veya ana faaliyet konuları her zaman basit bir şekilde birbirinden ayrı ve bağımsız olarak düzenlenmez. Faaliyetler birbiri içine girmiş durumdadır ve her birini diğerinden ayırıp SİB olarak tanımlamak çok zordur. Diğer taraftan ana faaliyet konularının sınıflandırılması gelişi güzel bir şekilde yapıldığı takdirde verimsizlik ortaya çıkar. Bu itibarla faaliyetlerin birbirinden bağımsız SİB' ler olarak düzenlenebilmesi için çeşitli ölçüler geliştirilmiştir. Bunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir(Dinçer, Ö., s. 240)

❖ Her SİB' nin kendisine ait bir pazarı vardır.

Ayrı bir satış konusu oluşturur ve her birinin pazar özellikleri farklıdır. Pazar için mâmul hayat eğrileri çizilebilir. Bu açıdan eğer bir imalâthane veya bir işletme bölümü, sâdece işletmenin diğer bölümlerine yarı mâmul üretiyorsa, bu bölüm SİB olarak kabul edilemez.

❖ SİB, iş bakımından işletmenin diğer bölümlerine bağlı değildir.

Ayrı bir üretim konusu oluşturur. Eğer bir imalathanenin veya işletme bölümünün faaliyetleri, işletmenin diğer bölümlerine bağlı ise, bağımsız sayılmaz. Keza bir işletme fiyat ve üretim politikasında özerk davranamıyorsa ve diğer işletme bölümlerindeki değişikliklerden doğrudan etkileniyorsa, bağımsızlık yine söz konusu edilemez.

Herhangi bir mâmulün üretilmesinde (kalite, özellik veya tasarımında) yapılan değişiklikler, diğer mâmul hatlarının da değiştirilmesini gerektirirse, bu durumda bu değişiklikten etkilenen bütün mâmul hatları, bir SİB sayılır. Buna karşılık böyle bir değişiklik, diğer mâmul hatlarını etkilemiyorsa, bu işletme muhtemelen birçok SİB' ne sahip demektir. Diğer taraftan bir işletmenin mâmul hatlarının, diğer mâmul hatlarının yerine ikâme edilebilmesi, burada tek SİB olduğuna işarettir. İşletme bölümünün dışındaki böyle ikâme imkânlarına sahip diğer mâmul hatları, aynı SİB' in bir parçası olabilir.

❖ Her bir SİB' in kendi pazar çevresinde rakipleri bulunur.

Rakiplerle karşılaştırma yapmak mümkündür. Dolayısıyla nispî pazar payları ve rekabet üstünlükleri belirlenebilir. Eğer bir işletme veya bölümü, tekdüze bir rakip çevresine sahipse, SİB için bir kriter yerine gelmiş sayılır. Eğer bir çok rakip grup, işletmenin çeşitli mâmul hattı ile rekabet hâlinde ise, bu o işletmenin birçok SİB' ni kapsadığını gösterir. Buna karşılık işletme bölümü, bir rakip çevresine diğer bölümlerle birlikte sahipse, o zaman bu bölüm diğerleriyle birlikte bir SİB sayılır.

❖ Her SİB' in kendisine ait sorumlu bir yöneticisi vardır.

Bu yönetici, kabul edilmiş plânlar doğrultusunda mâmul / pazar bileşimlerinin başarısı için kararlar almaya, uygulamaya ve kontrol etmeye yetkilidir.

Görüldüğü gibi SİB, bir veya birden fazla işletme bölümünü kapsayabileceği gibi, bir işletme bölümü içinde belirli bir mâmul hattı da olabilmektedir. Başka bir ifadeyle, yukarıdaki şartlara uygun şekilde örgütlenmiş bir işletmenin fonksiyonel bölümlerinin her biri veya bir bölüm içinde (meselâ pazarlama içinde) yer alan bir kısım (satış veya A mâmulü gibi), SİB olabilir.

Herhangi bir SİB' le ilgili kararlar verilmeden önce, SİB' in açık ve seçik olarak tanımlanması gerekir. Bu tanımlama olmaksızın stratejik alternatiflerin analizinin yapılması ve uygun stratejinin seçilmesi mümkün olmaz.

Özetle:

- Stratejik nitelikteki her SİB, ayrı bir işletme birimidir. Yani her biri ayrı bir üretim ve satış konusu teşkil eder. Her SİB' nin kendine has pazar özellikleri, ürünlerinin ayrı hayat çevrimleri vardır.
- Her SİB için yatırılmış duran ve dönen varlıklar(sermaye) ve personel tahsis edilmiştir.
- Her SİB' nin işletme kararlarını koordine eden sorumlu yöneticileri vardır.
- Her SİB' nin pazarı paylaştığı rakipleri vardır.
- Her SİB' nin birbirinden bağımsız sayılabilecek tedarik, üretim, pazarlama, finansman vb fonksiyonları(görev alanları), planları ve uygulamaları vardır.
- Her SİB bir veya birden fazla işletme kısmı olabileceği gibi, bir işletme bölümü içinde muayyen bir ürün hattı da olabilir(Eren, 1990, s.234-35).

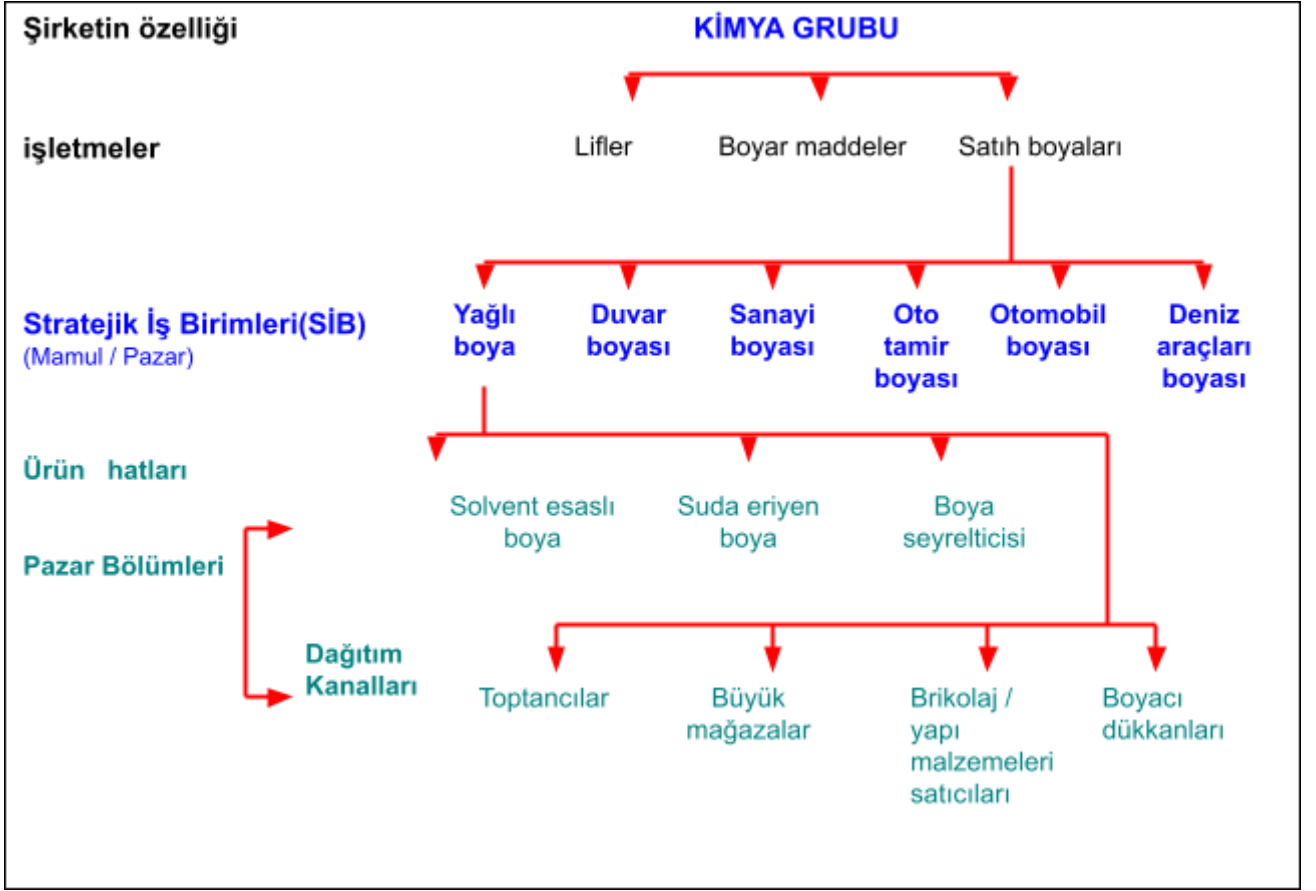
Homojen özellikli stratejik faaliyet birimlerini(**SİB**) tespit etmek için Kotler ve Dubois(1997, s. 93) üç kıstası göz önüne almaktadırlar:

- ❖ Şirketin hitap ettiği **müşteri tipi**: Müşteri tipi bölge, ülke, kıta, dünya ölçeğinde **coğrafik** esasa göre tespit edilebileceği gibi, şirket ürünlerini kullanan müşterilerin özelliklerine göre meselâ özel şahıslar, şirketler, resmî kurumlar, mahallî idareler vb, **meslekî** esasa göre de yapılabilir.
- ❖ **Ne tür ihtiyaca cevap verildiği**: Ürünün tüketim malı, ara ve yatırım malı veya hizmet olarak ne tür ihtiyaca cevap verdiği SİB' nin tespitinde önemli bir kıstastır.
- ❖ **Kullanılan asıl teknoloji**: Üretim teknikleri, kullanılan girdiler, iş bilgileri(know-how), maliyet yapısı SİB tespitinde kullanılabilecek üçüncü kıstastır.

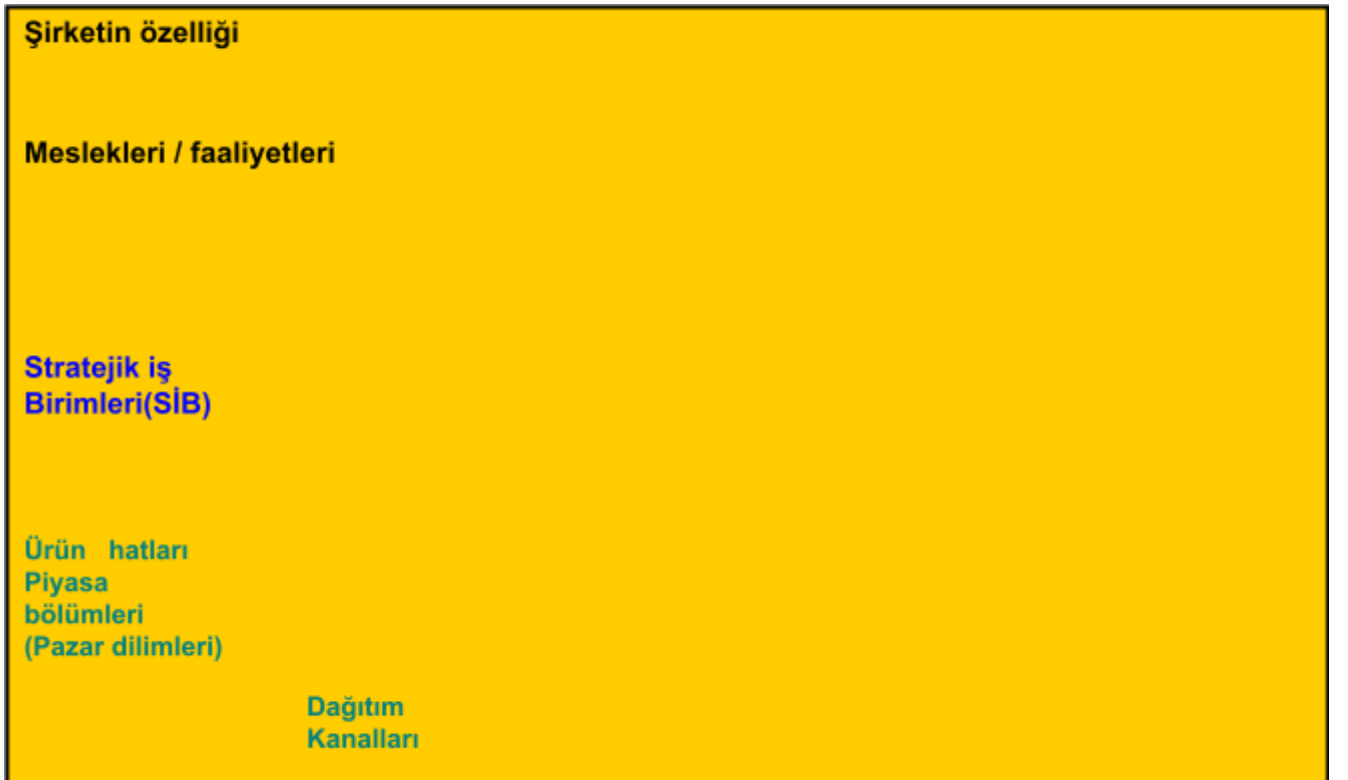
Şirdok uzmanlarının şirkette SİB tespit çalışmasını sürdürürken yukarıdaki hususları gözden kaçırmamaları için ve aynı zamanda yaptıkları tespitlerin doğruluğunu test etmek maksadıyla aşağıdaki sorulara mutlaka cevap bulmaları gerekmektedir.

- Müşteriler homojen yani aynı tür müşteri sınıfına ait midir?
- Tatmin edilen ihtiyaçlar aynı(homojen) cinsten midir?
- Aynı pazardaki rakipler tam tespit edildi mi?
- Her SİB için başarı şartları biliniyor mu?
- Bunlar bir öncelik/önem sırasına konuldu mu?
- Mesleğin temel iş bilgisi(know -how) tam olarak belirlendi mi?
-

Stratejik faaliyet(iş) birimlerinin(SİB) tespiti için bir örnek:



Aynı mantık silsilesi takip edilerek **medya grubunun** SİB' si çıkarılabilir.



Şimdi ikinci bir tablo üzerinde kimya grubuyla ilgili örnekte verilen SİB' ler için başarı faktörlerini sıralayalım:

Stratejik faaliyet birimleri(SİB)	Başarıdaki asıl faktörler	SİB coğrafik sınırları
Duvar / dış cephe boyası	Dağıtım kanalı	Bölge veya ülke genelinde
Yağlı boya	Pazarlama	Ülke çapında. Ürünün katma değerinin küçük ve pazarlamanın önemli olması satışını sınırlandırmaktadır.
Sanayi boyası	Teknik ve ticarî	Ülke çapında. Ama ürüne tam standartlar kazandırılırsa komşu ülkelere ve Avrupa'ya yayılabilir.
Otomobil tamir boyası	Teknik yenilik ve dağıtım	Ülke ve komşu ülkeler. Otomobil üreticilerinin kendi tamir/bakım servislerini kurmaları sebebiyle, sınırlar giderek genişlemektedir.
Otomobil üretim boyası	Maliyet / ölçek ekonomisi	Küresel çapta. Dünyada sayılı müşterisi (otomobil üreticisi) vardır. Küresel satın alma politikası geçerlidir.
Deniz araçları boyası	Teknik yenilik ve uluslar arası çapta tanıtım.	Küresel çapta. Dünya piyasası üç-beş üretici firmanın tarafından kontrolündedir. Lisans sözleşmeleri ile bütün ülkelere yayılmaktadır.

Stratejik iş birimlerinin(SİB) nasıl tespit edilebileceği hakkında şüphesiz çok sayıda görüş ileri sürülebilir. Araştırmacılar ve şirket danışmanları yeni arayışlar içindedir. Ama her teklifin az veya çok kişisel, kendine has çizgiler taşıdığını bilmek lâzımdır.

Şimdi stratejik iş birimlerinin(SİB) tespitinde kullanılacak dört adımlı bir usulden söz edeceğiz:

- ❖ **Birinci adım:** Şirketin yürütmekte olduğu tüm faaliyetler/işler aşağıdaki kıstaslara göre tek tek sıralanmalıdır.
 - Müşteri tipine göre,
 - Ürünün/malın hangi ihtiyacı tatmin ettiğine bakılarak,
 - Ürünün veya malın dağıtım şekli ve kanalı itibariyle,
 - Kullanılan teknoloji itibariyle.

Dikkat edilirse maddenin başında verdiğimiz Kotler & Dubos tarafından teklif edilen kıstaslara bir yenisi(dağıtım kanalı) daha ilâve edilmiştir.

- ❖ **İkinci adım:** Yukarıdaki dört kıstasa göre tespit edilecek her bir faaliyetin **başarısına** etki eden asıl faktörler tespit edilmelidir. Bu konuda zamanın müsaadesi nispetinde uzmanların (konuyu en iyi bilenlerin) görüşlerine müracaat edilmelidir.
- ❖ **Üçüncü adım:** İkinci adımda tespit edilmiş bulunan faaliyetleri, başarı faktörleri aynı olacak şekilde, az sayıda **homojen işler sınıfında** toplamalıdır.
- ❖ **Dördüncü adım:** Aynı sınıfta bulunan işleri (Homojen işler sınıfında bulunan her faaliyeti) kullandıkları **kaynaklar, temel bilgiler** ve gerektirdiği **temel yetenekler** aynı olacak şekilde tekrar **alt-sınıflar** olarak, bir daha tasnif etmelidir.

Bu adımları sırayla ve doğru attıktan sonra da, elde edilecek SİB'lerin kesin doğru, dokunulmaz olmadığını, zamanla geliştirilmesi gerektiğini hatırdan çıkarmamalıdır. Binaenaleyh tasnif kıstaslarını zaman zaman gözden geçirip, eğer kıstaslarda bir değişme varsa, sınıflandırmayı yenilemelidir.

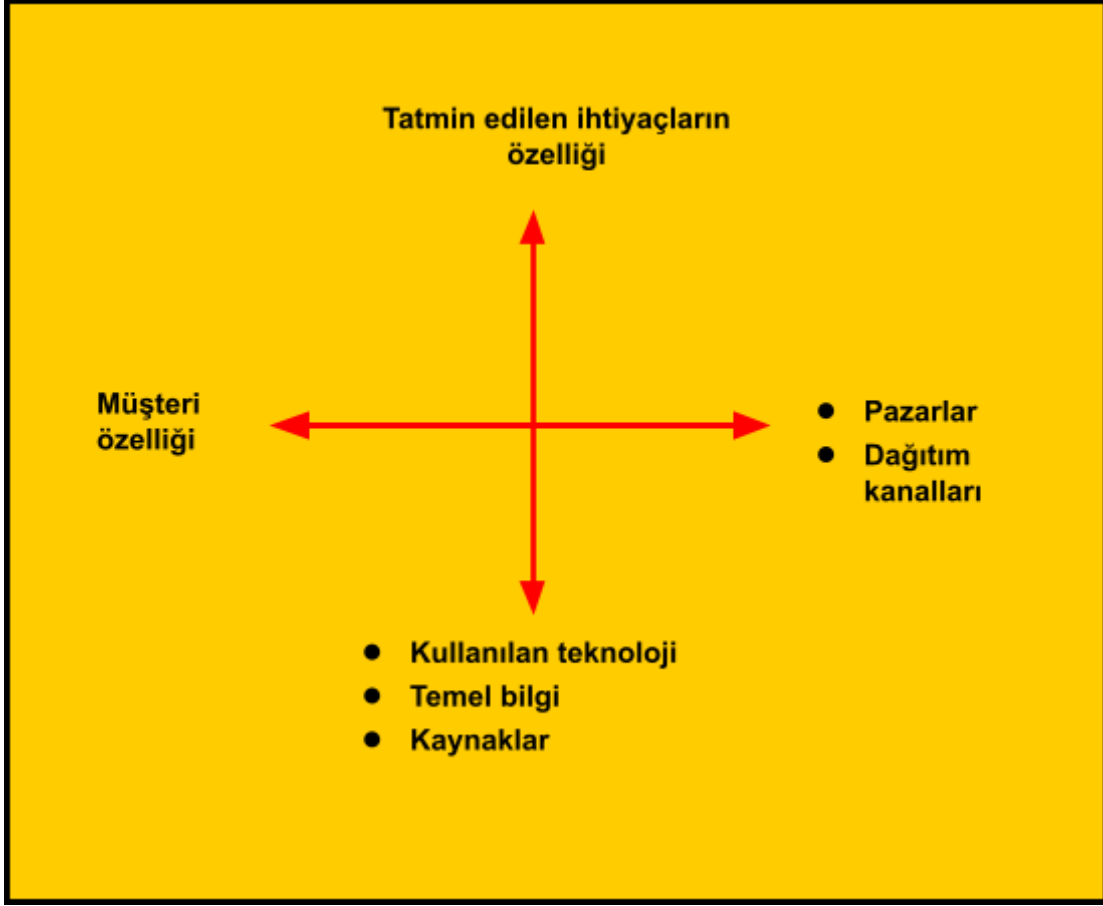
Buraya kadar yapılan açıklamalardan sonra, stratejik faaliyet(veya iş) birimini(SİB) tarif edebiliriz:

Belli bir zamanda ve belli bir yerde, muayyen bir müşteri kitlesinin belli ihtiyaçlarını karşılamak üzere, belli bir teknolojiyi ve özel yetenekleri kullanarak, rekabet ortamında üzerine bir strateji bina ettiğimiz işin(faaliyetin) adıdır.

Stratejik Faaliyet Birimi(SİB) İngilizce'de "Strategic Business Unit", Fransızca'da yazarlara göre kısmen farklı olarak "domain d'activité stratégique", "centre d'activité stratégique" veya "couple produit / marché" terimleri ile ifade edilmektedir.

Stratejik faaliyet(veya iş) birimi(SİB) ifadesini ikinci bölümde malî analizleri/ özellikle direk maliyet analizleri, brüt marj analizi yaparken ve üçüncü bölümde ticarî anketlerimiz sırasında **Mamul / Pazar** çifti olarak da kullanmış bulunduğumuzu hatırlayalım.

Stratejik faaliyet birimi(SİB) tespit kıstasları



Günümüzde pek çok şirketin(buna çok büyükler de dahildir) elmalarla armutları aynı kefeye koyup tartmaya çalıştığını ve bir türlü hesap tutturamadığını, örnekleriyle biliyoruz. Bu şirketler SİB ayırımı yapmadan, sağlık hizmeti ile inşaatı, eğitimle taşımacılığı, gazete çıkarmakla otomobil satışlarını, vs aynı sorumluluk, bütçe, kasa, yönetim altında toplamaktadırlar. Kimin eli kimin cebinde bilinmediği, sarsıntının nereden kaynaklandığı ayırt edilemediği için, strateji zaten düşünülmemekte, alevlere su sıkarak, günöbirlik yaşamaya çalışmaktadırlar.

1.3. M. PORTER stratejik analiz modeli ve kullanımı

Harvard' lı profesör Michael Porter'in 1980'li yıllarda "stratejik tercihler ve rekabet" üzerine yazdığı kitabı strateji, yönetim ve organizasyon sahasının en çok okunan kitapları arasına girdi. Bu kitabın özetini yapmak niyetinde değiliz ama, okuma fırsatı bulamayanlar için, konumuzun gereği olarak, "sanayi analizi" hakkında yazdıklarını kısaca özetlemekte fayda görüyoruz.

Yazar bu kitabında genel kabul görmüş terimlerin kapsamını aşan farklı terminolojiler de kullanmıştır. Şirdok uzmanı buna dikkat etmediği takdirde yanlış yorumlara varabilir. Porter, analizini yaparken aslında piyasanın durumu ve rekabetin yoğunluğu ile sınırlı bir modelin ötesine giderek, sanayie daha sistemli ve genel bir açıklama getirmek istemektedir.

1.3.1. PORTER analiz metodu

Strateji mevzuunda yapılacak bütün çalışmalar, arayışlar rekabeti dikkate almak zorundadır. Ama bunu geniş anlamıyla ele almalıdır. Yani mevcut rakipler, potansiyel rakipler, ikame mallar/ürünler, tedarikçi müşteriler hepsi bir arada rekabet çevresini meydana getirir.

Bir sanayi dalında rekabet beş temel güce tâbîdir. Bir sınaî faaliyetin nihaî kârı, bu güçlerin oluşturduğu rekabetin yoğunluğuna göre şekillenir.

Eğer bu güçler çok **şiddetli ise**, şirket çok iyi bir kâr gerçekleştiremez. Çelik, konserve, lastik, cam, mobilya, tekstil vb sanayilerinde olduğu gibi.

Şayet bu güçler **zayıf ise**, şirket çok iyi kâr sağlayabilir. Kola vb alkolsüz içecekler, petrol arama malzemeleri, tıbbî gereçler sanayilerinde görüldüğü gibi.

Bu güçler ister şiddetli isterse zayıf olsun, şirketin stratejik amacı bu güçleri korumak ve onları menfaatine uygun gelecek şekilde etkilemektir.

Bu sebeplerin tanınması ve etkilerinin açıklanması, gerçek bir stratejik çalışmanın temelini teşkil eder.

- ❖ Müşterilerin pazarlık/baskı gücü hangi sebeplerden ileri gelmektedir?
- ❖ Tedarikçilerin(girdi satıcıları) pazarlık/baskı ne gibi unsurlardan meydana gelmektedir?
- ❖ Bu sektöre yeni rakiplerin girmesini teşvik eden ne gibi sebepler vardır?
- ❖ Neden başka değil de bu sektörde acımasız bir rekabet yaşanmaktadır?

Bu soruları cevaplandırarak, bir sektörde kârlılığa müessir olan asıl rekabet gücünü teşhis etmeye çalışılacaktır.

Meselâ:

Konteyner gemileri sektöründe, kuralları deniz nakliyatçıları koyar.
Oto lastiği sektöründe otomobil üreticileridir kuralları koyan.

Yukarıda bir sanayi dalında rekabetin beş temel güce tâbî olduğunu söylemiştik. Şimdi bu beş gücün neler olduğunu inceleyelim.

❖ Yeni rakiplerin piyasaya girme ihtimali

Muhtemel yeni rakiplerin piyasaya girmesinin getireceği tehlikenin şiddeti, hâlen piyasada bulunanların, yeni girişlere koyacakları engellere bağlıdır. Eğer girişte şartlar ağır, engeller çoksa, risk/tehlike hafif, ama tersine giriş engeli yok veya zayıf ise, risk/tehlike ağır olacaktır.

Piyasaya giriş engelleri neler olabilir? Bunları beş noktada toplayabiliriz:

Ölçek ekonomisi:

Piyasada rekabet edecek bir maliyete(değişken ve sabit maliyetler) erişebilmek için, işin muayyen bir çapa varması lâzımdır. O çapta bir işi/yatırımı ortaya çıkarmak için geçecek süre, yatırımın geri dönüşü, başa baş noktasına ulaşma hesapları yapıldığında, birçok müteşebbisi / rakibi caydırır.

Ürün farklılaştırması:

Hâlihazırda piyasadaki malların(hâlen faaliyet göstermekte olan rakiplerin mevcut ürünlerinin) marka imajları ve müşterilerin bu mallara olan sadâkati dikkate alınarak, iki hususu değerlendirmek lâzımdır:

- piyasaya yeni giriş yapacak olan üründe bir farklılık yapmalıdır,
- ve aynı zamanda yeteri kadar tanıtım, reklâm yapmalıdır.

Sermaye ihtiyacı:

Yeni bir faaliyete(işe) girmek için, sektörüne göre değişmekle beraber, çok yüksek yatırımda bulunmak gerekebilir. Bunlar nelerdir?

- Araştırma ve geliştirme(AR-GE) yatırımları,
- Makine, donanım yatırımları,
- İşletme sermayesi ihtiyacı(stoklar, müşterilerden alacaklar)

Piyasaya girmek isteyenler acaba bu sermayeye sahip midirler?

Sektörüne göre maddî sermayenin yerini entelektüel sermaye alabilir. Meselâ bir danışmanlık şirketi olarak piyasaya girmek isteyen(yeni rakip) için belki iktisadî anlamda az sermaye yeterli olabilir. Ama ciddî bir entelektüel birikim ve işin temel bilgi ve hünelerine sahip olmak gerekir.

Bir dağıtım / pazarlama ağına sahip olmak veya ondan faydalanmak:

Piyasaya yeni girmek isteyenler ya mevcut dağıtım / pazarlama ağlarından istifade etmek isteyecekler(ki bu onları eksikli konuma getireceği gibi, eskiden olmayan yeni şartlar koşulmasına da yol açabilir), ya da kendi dağıtım şebekelerini kuracaklardır.

Hükümetin politikası:

Hükümet baskı gruplarının, lobilerin tesiri altında kalarak yeni girişlere izin vermeyebilir veya zorluklar çıkarır. Meselâ.

- Kontenjanlar, miktar sınırlamaları getirebilir,
- Fiyat şartları koyabilir,
- Farlı normlar isteyebilir. Standart engeli koyar.

Ülkede gerçek bir demokrasi, teşebbüs hürriyeti ve şeffaflık yoksa, hükümetler “**ben yaptım oldu!**” pervasızlığıyla, “**ülkeye özgü şartlar**” bulunduğunu ileri sürerek veya “**başka derin sebepler**” ile çifte standart uygulayabilir. Kimseye de hesap vermek zorunda değildir!

❖ **Tedarikçilerin(girdi satıcılarının) ve müşterilerin güçleri**

Bu nokta yukarıda sözünü ettiğimiz beş güçten ikisini bir araya toplamaktadır.

Girdi satıcılarının (tedarikçilerin) gücü nereden gelmektedir?

Eğer piyasada tekel durumdaysalar veya bir girdi(mesela hammadde) üretici için hayatî ehemmiyeti hâiz ise, bunu elinde bulunduran tedarikçiler; fiyatlarını yükseltebilirler, satmayı reddedebilirler veya istedikleri kalitedeki girdiyi vermeyebilirler. Dahası, peşin / hattâ çok önceden ödeme yapılmasını isteyebilirler...

Meselâ gazete kâğıdı KİT tarafından üretiliyor ve ithâlatı da yasak veya sınırlı ise, gazete sahiplerinin ne tür muamelelere mâruz kalabileceğini, özellikle devlet politikasıyla da desteklenmiş bir kâğıt tahsisinin, basın sektörünü ne hâle getirebileceğini bir düşününüz!

Peki müşteriler nasıl güçlü olabilmektedirler?

Müşteriler nasıl oluyor da bir sektördeki üreticiden daha güçlü konuma geçebiliyor?

- Eğer müşteri çok az sayıda ise veya bir müşteri çok fazla miktarda mal alıyorsa,
- Bu müşteri, nihaî tüketiciye sunan bir dağıtım şirketi veya bir büyük mağaza ise ve çok az kârla bu işi yapıyorlarsa,
- Bir hammadde, bunu kullanan müşterinin maliyetinde çok büyük bir pay tutuyorsa,
- Tedarikçilerin sağladığı girdilerin bir farklılığı yoksa veya tanınmayan bir emtia ise, bunu talep eden(müşteri) güçlü konuma geçecektir.

Ayrıca büyük mağazalar müşteri sıfatıyla, nihaî tüketiciye(spor malzemeleri, elektronik cihazlar vs) rehberliği /ekspertiz de yapıyorsa, bu malı üreten veya tedarik edenlere nazaran, çok büyük bir pazarlık gücünü ellerine geçireceklerdir.

❖ **İkame mallar:**

Bir malın yerine konulabilecek ikame mallar bu faaliyet alanına bir sınır çizer, fiyat tavanı koyar. Bir ikâme malının fiyat / performans emsali ne kadar câzip ise, bu sahada kâr tavanı o kadar aşağıdadır.

Normal dönemlerde ikame malları kârı sınırlar, Hızlı büyüme zamanlarında ise ikame malları süper kârları azaltır. Meselâ: cam elyafı, tecrit malzemeleri, bâzı sentetik elyafta olduğu gibi.

❖ **Rekabetin seviyesi (Mevcut rakipler arasındaki savaşın yoğunluğu)**

Bir sektörde faaliyet gösteren rakipler mümkün olan en yüksek pazar payını kapabilmek için, çeşitli stratejiler ve taktikler uygularlar. Sektörün ve şirketin husûsiyetlerine göre farklı durumlar ortaya çıkar. Bunlardan bâzılarını sayalım:

Rakipler çok sayıdadır ve büyüklükleri birbirine yakındır,
İş alanında büyüme çok yavaş ise, pazar payını korumak isteyen şirketler kıyasıya rekabet ederler,
Mallar birbirine çok bezmektedir, farklılık yok gibidir,
Sabit maliyetler çok yüksek ise, üretim azalınca kârlılık da düşmektedir,

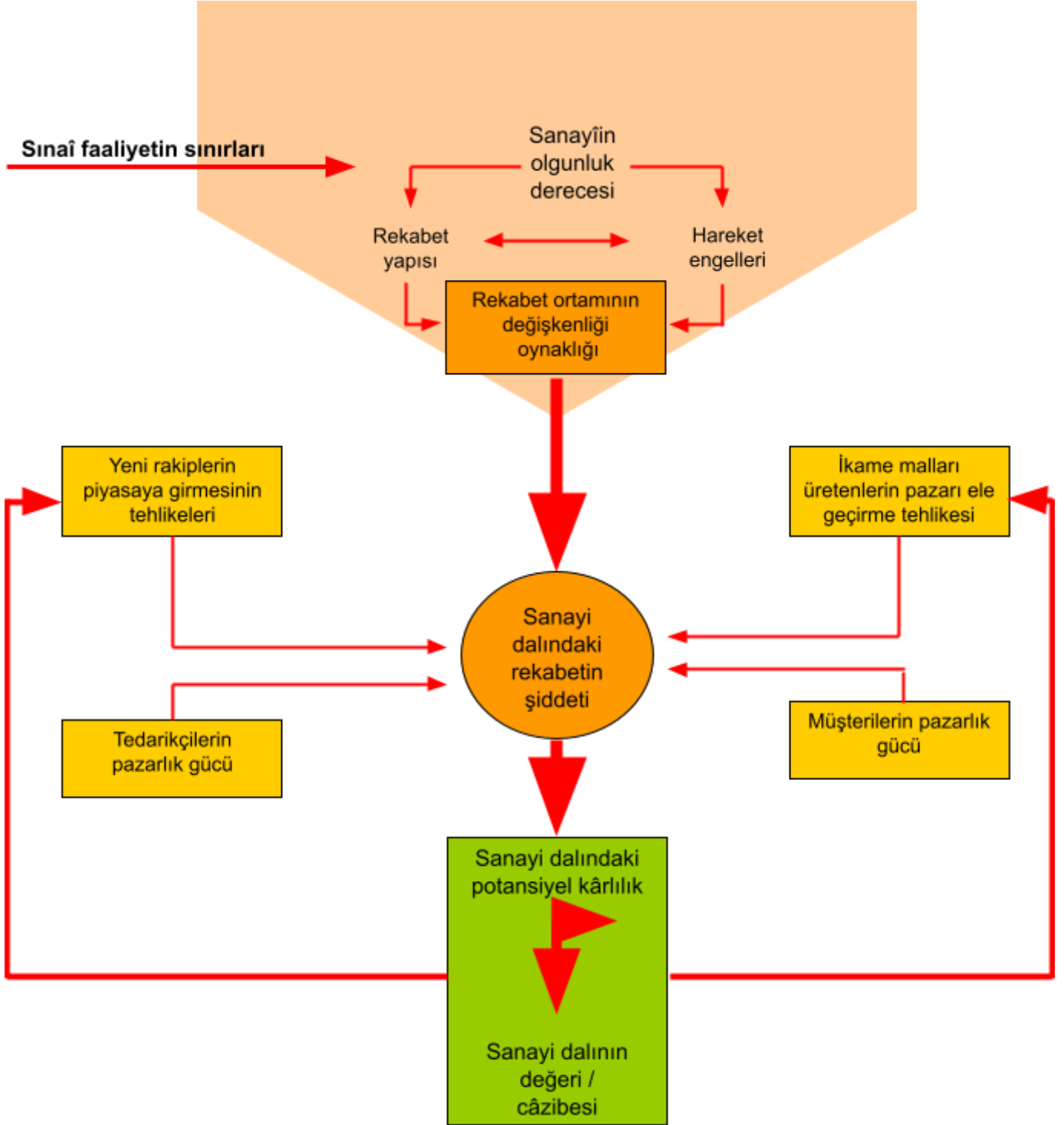
Faaliyet mevsimlidir. Böyle olunca zaman içinde ürün hacmi değişir, geçici / fazla stoklar yapılır, işletme sermayesi ihtiyacı (İSİ) artar, nakit açığı olur, stokları eritmek için zararına satış yapılır,

Patronun amacı farklı olabilir. Meselâ asıl amaç kârlılık değildir, fazla (âtlı) işgücü vardır, şirket o işten zarar ediyordur, ama patron ne pahasına olursa olsun "icra-î sanat" etmektedir. Bir kimse intihara niyet etmişse, bir başkası onu durduramaz!

Yukarıdaki durumlara göre rekabet az veya çok şiddetli yaşanır. **Böylesi "stratejik meseleler" karşısında şirketler neler yaparlar?** Sayalım:

- Maliyetleri azaltarak, fiyatını düşürmeye çalışır,
- Geniş bir tanıtım ve reklâm kampanyası başlatır,
- Yeni ürünler piyasaya sürer,
- Dağıtım ağını geliştirir ve satış gücünü teşvik eder,
- Satış sonrası hizmetlerini artırır, kalitesini yükseltir.

PORTER' e göre bir sanayideki rekabetin işleyişini aşağıdaki şemada gösterebiliriz:



1.3.2. Metodun kullanılması

M. PORTER tarafından geliştirilen sınaî analiz metodu bir taraftan sektördeki havayı / temayülü anlamaya, diğer taraftan da rekabetin yapısını(rekabet stratejilerini) tahlil etme fırsatını vermektedir. Şimdi bunları kısaca özetleyelim.

❖ Sektörün havası / temayülü(câzibesi ve riskleri)

Bir sektörde faaliyet gösterenlerin davranışlarını, konumlarını ve stratejilerini analiz etmek suretiyle, bu sektörün gidişatı hakkında ve neticede şirket için ne gibi fırsatlar ve tehlikeler doğurabileceğini kestirmek mümkündür. Bunlar 1.3.1. maddede ve yukarıdaki tabloda açıkladığımız üzere şu unsurlardan oluşmaktadır:

Mevcut ve piyasaya yeni girecek rakiplerden gelecek fırsatlar ve tehlikeler,
İkame mallarının doğuracağı fırsatlar ve tehlikeler,
Yeni teknoloji ve usullerin getireceği fırsatlar ve tehlikeler,
Tedarikçilerin güçlü veya zayıf olmaları,
Müşterilerin güçlü veya zayıf olmaları.

❖ Sanayi yapısı(stratejik gruplar)

Bir sanayi dalında faaliyet gösteren rakipler birkaç taneden ibaret olabileceği gibi, yüzlerce veya daha fazla sayılara da erişebilir.

Ama genelde bunların çok büyük bir kısmı aynı yöneliş içindedirler. Hareket tarzı olarak ya yenilik ve hizmetleri ya da maliyetler levyesini benimsemişlerdir. İşte PORTER bunlara "stratejik gruplar" adını vermektedir.

Bir stratejik grup, aynı stratejileri benimsemiş veya benzer yönelişler içinde olan çok sayıda şirketin topluluğudur.

Bu iki eksen üzerinde şirketlerin konumlarını işaretleyerek bir şirketler haritası veya stratejik matris elde edilebilir.

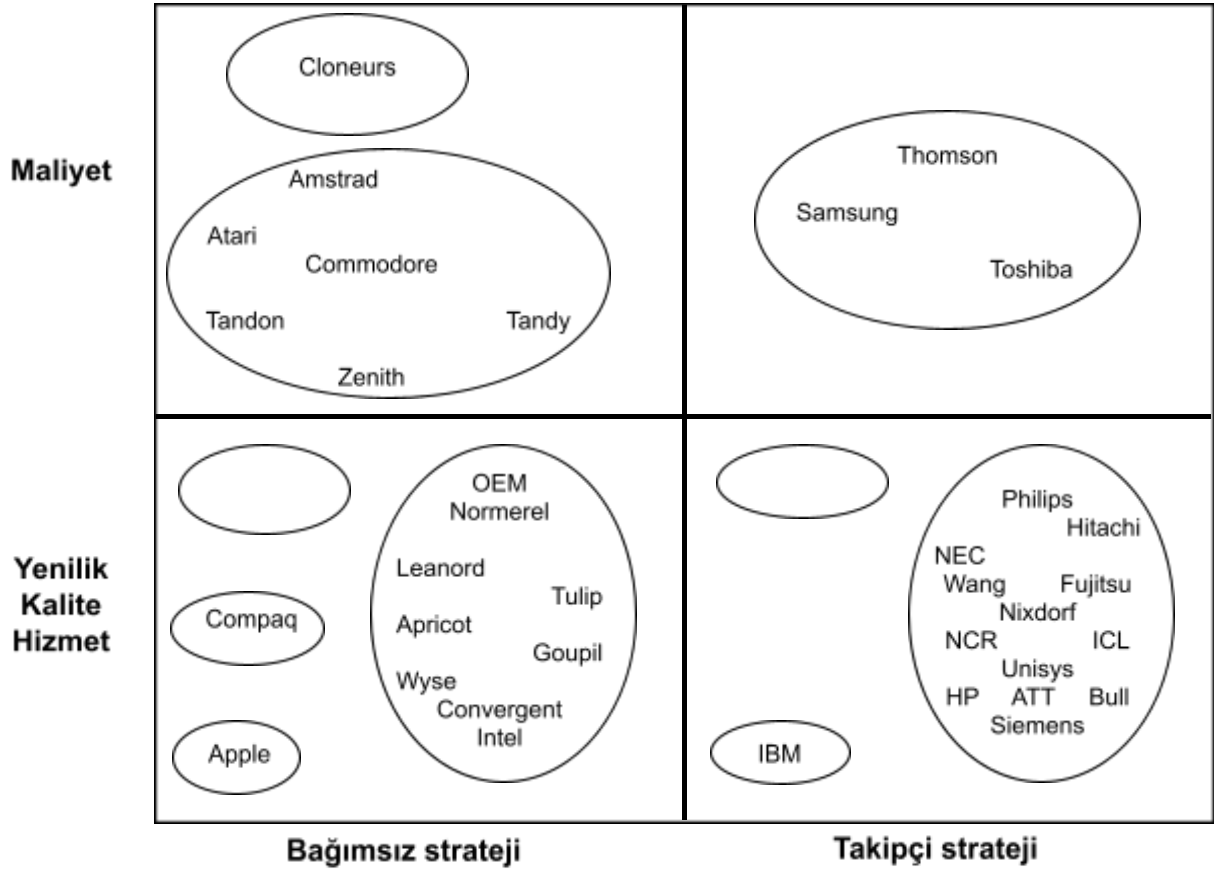
Aşağıda 1988 yılında bilgisayar üretim sektöründeki şirketler için hazırlanmış bir stratejik harita örneği verilmektedir(THIBAUT, J.P. s. 278). Görüldüğü üzere apsis üzerinde yenilik / kalite / servis / maliyetleri işaretlenmiş, ordinat üzerinde de standart kabul edilen MS/DOS işletim sistemine nazaran şirketin bağımsızlığı gösterilmiştir.

Bu şekilde bir stratejik gruplar analizi yaparak, her şirket başkalarının hangi eksenini veya levyesini / aracı kullandığını ve kendisinin ne tür araçlar kullanabileceğini düşünebilir.

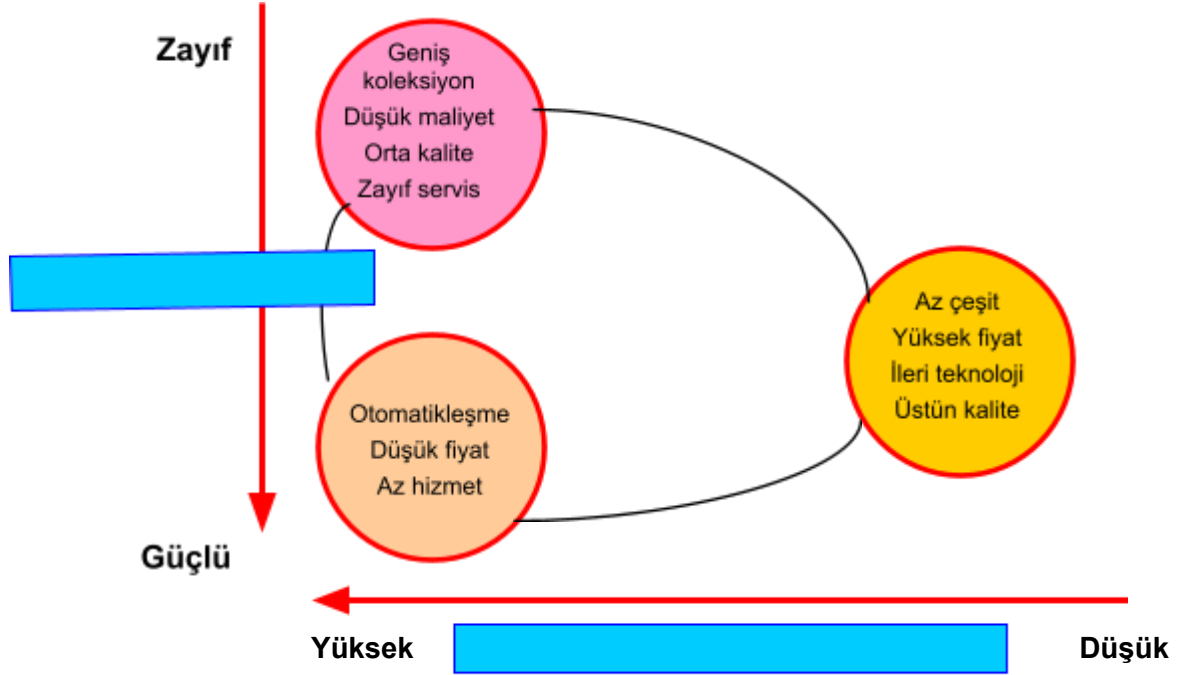
Şöyle ki;

Kendisinin hangi **bağımsız** stratejiyi seçeceğine veya stratejik işe(SİB) gireceğine,
Veya bulunduğu grup içinde konumunu **güçlendirmek** için nasıl bir yol tutacağına,
hangi levyesini kullanacağına karar verebilir.

Stratejik harita



Sanayi haritasını belirleyen stratejik boyutlar



Kaynak: THIBAUT, s. 278

1.4. Şirket stratejisi geliştirme modelleri

1960'lı yıllardan itibaren ABD'li danışmanlık kuruluşları ve yazarlar şirket stratejileri ve stratejik analiz metotları üzerine b azı modeller geliştirmişlerdir. Bu modellerin hepsi  c merhaleli bir çalışma üzerine bina edilmektedir:

- Birincisi şirketin çeşitli faaliyetleri üzerinde “**stratejik analiz**” yapılmasıdır. Bunu prensip olarak şirdok uzmanı yapmalıdır.
- İkincisi de, bu analiz sonuçlarına dayanarak, her faaliyet alanına mahsus “**strateji oluşturulması**” yani bir yönelim formülü geliştirilmesidir. Bunu şirdok uzmanı şirketin üst yöneticileri ile birlikte yapmalıdır.
-   nc  safhası ise stratejinin “**uygulanmasıdır**”. Uygulamayı şirketin tüm fonksiyonel ve operasyonel sorumluları yapmalıdır.

Çeşitli modellerin başarı s bu  c merhalede ne kadar isabet kaydedildiğine bağlıdır.

Aşağıda Boston Danışmanlık Grubu(BDG), A. D. LITTLE ve Mac Kinsey modellerinin temel ilkeleri hakkında kısa bilgiler verdikten sonra, her birinin kullanım alanı ve sınırları belirtilmeye çalışılacaktır.

Bunlar Bu modellerin hepsi, b azı ifade farklılıkları olmakla birlikte, iki kavram üzerine kurulmuştur:

- ❖ Pazarın yapısı ve gelişmesi
- ❖ Her stratejik iş birimi(SİB) itibariyle rekabet durumu.

Bu iki boyutlu analizin bize sağlayacağı matris tablosu yardımıyla her SİB' e ait stratejik özellikler işaretlenecek ve ne tip stratejilerin mümkün olduğu tartışılabilecektir.

1.4.1. **Boston Danışmanlık Grubu(BDG) modeli:**

Bu model b zen “**tecrübe eğrisi**” olarak da isimlendirilmektedir. Kısaca şöyle özetlenebilir: Amerikalı uçak yapımcılarının bâzı rakamsal tespitlerinin sonradan otomobil, elektrikli ev aletleri gibi seri üretim yapılan başka sınaı alanlarda da doğrulanması üzerine model olarak benimsenip, yayılmıştır.

Buna göre bir üretim kümülatif olarak ne zaman ikiye katlanırsa, maliyeti %20 ile %30 arasında azalır. Üretimin iki misline çıkmasının(maliyetin azalmasının) tek bir sebebi olmadığını, bir çok nedeni olduğunu belirtmeyi faydalı görüyoruz. Meselâ:

- İşçiler hem öğrenmişler, hem de daha fazla tecrübe kazanmışlardır,
-  r n eşitleri ve koleksiyonu üzerinde daha fazla uzmanlaşmışlardır,
- İş daha iyi organize edilmektedir(maddî ve beşerî kaynaklardan optimum faydalanılmaktadır),
- Sınaı potansiyel arttığı için, daha üstün donanım yatırımı yapılmıştır,
- Ölçek ekonomisi doğmuştur: Eğer sabit masraflar daha büyük üretim hacimlerine taksim edilirse, nispî maliyetler azalır.

Görülüyor ki “tecrübe eğrisi” **şirketin k rlılığını artırmaya** yaramaktadır. Ne kadar çok üretim yapılırsa kârı ve pazardaki nispî payı artacaktır. Böylece şirket aynı pazarda rakiplerine nazaran daha düşük maliyet ve daha rekabetçi fiyatla oynayabildiği için, üstünlük sağlayacaktır. Buna maliyetler yoluyla üstünlük diyoruz.

Çok  r nl  veya yatırımlarını çeşitlendirmiş şirketler için stratejik pl nlamanın oldukça karmaşık olduğuna değinen Boston Danışma Grubu (BDG) uzmanları, ürünleri stratejik

nitelikteki iş birimlerine (SİB) bölerek her birimin bağımsız bir kâr merkezi haline getirilmesini savunmaktadırlar. Bu birimleri ayrı ayrı değerlendirerek yapılan stratejiler işletmenin bütünü için bir plan oluşturacaktır.

Yatırımlarını çeşitlendirmiş bir işletmenin önemli bir avantajı, kaynaklarını en verimli ve geleceği parlak üretim alanlarına yönlendirebilmesidir. Böylece, bu işletmeler iş alanlarındaki gelişme potansiyellerini görerek kaynaklarını bu alanlara etkin bir şekilde dağıtmakta, bir SİB alanından diğer SİB alanına kaynak transferleri yaparak şirket düzeyinde bütünleyici stratejik planlamalarını gerçekleştirmektedirler. Meselâ, bir firma kontrplak üretiminin faaliyetlerini azaltıp, buradan sağlayacağı nakit tasarrufunu televizyon üretimi için yatırılabileceği gibi, otomobil üretiminden sağlayacağı nakit fazlasını da fayans üretimi için yeni kurmakta olduğu bir ürüne sarf edebilir. İşletme düzeyinde yapılacak bu şekildeki bütünleyici bir plânlama ürüne göre yapılmış teşkilât birimlerinin alt optimizasyonunu sağlar ve firmanın başarısını da bütün olarak iyileştirir.

SİB' lerin işletme için rolleri ve önemleri önemli rakiplerin belirginliği, maliyet durumu ve nakit akışı potansiyellerine göre belirlenir. Büyüme hızında, nakit akışı potansiyelinde rekabet durumunda farklılıklar, hangi SİB' lerin yatırım imkânı gösterdiğini, hangilerinin ise yatırım fonlarının teminine kaynak oluşturduğunu belirler. Bazı SİB' ler ise, ne büyüme potansiyeline ve ne de nakit üretme gücüne sahip değiller! Bunların işletme için rol ve önemleri çok az veya hiç yoktur. Bunların yatırıma son vermek yararlı olacaktır.

BDG' nun ürün veya SİB portföy analizi işletmeye ait **Satış(Pazar) büyümesi X Pazar payı** matrisinin kurulması ile yapılmaktadır. Önce her SİB veya ürün için pazardaki rakiplere oranla pazar payı hesaplanır, daha sonra, söz konusu bu ürün için yıldan yıla müşahade edilen pazar büyüme oranı belirlenir. Ürünleri çizilecek olan matrise işletmeye sağladığı satış hasılatıyla, orantılı çapa sahip bir daire kullanılarak matrise yerleştirilir. Böylece pazarda satışa konu olan ürünlerin birbirlerine oranla durumlarını gözle kıyaslama imkanına da sahip olabiliriz.

BDG pazardaki rakiplere oranla SİB' lerin pazar paylarını hesaplamada da oldukça ilginç bir teknik geliştirmişlerdir. Bu tekniğe göre, bir X ürününün pazarda lider olabilmesi için 100 milyar liralık satış yapması gerekiyorsa bu nokta nispi pazar hissesinde 1 ile gösterilmektedir. Eğer bir firma 40 milyar liralık satış yapıyorsa yeni 0,4, yok eğer 210 milyar liralık satış yapıyorsa 2,1, olarak belirlenecektir.

BDG' nun ürünlerin (SİB) istikbali için portföy matrisinden yararlanmak istemesi, pazar payı ile kârlılık arasındaki kuvvetli bir ilişkinin olmasındandır. Yalnız bu kuvvetli ilişki dengeli bir rekabet halinde mümkün olmaktadır. Pazar payı kazanmanın çok zor ve maliyetinin de yüksek olduğu pazar büyümesi düşük ürünlerde strateji nakit çıkışının çoğalmasına neden olur. Şu halde, belirli bir ürün için hakim bir strateji izlemek veya izlememek firmanın pazar liderliğini ele geçirme maliyetine, o pazarda tahmin ettiği rekabet yoğunluğuna, bu pazarda büyüdüğü takdirde sağlayacağı nakdin bol olmasına göre değişecektir. Ürünü portföy tablosunda göstermek rekabet durumunu ve rakip tepkilerinin ne olacağını anlamaya da yardım eder. Portföy matrisinin çiziminde ürün büyümesi, seçilen % 10 ortalama bir orana göre, bunun üstündekiler yüksek, altındakiler ise düşük büyüme olarak ifade edilmektedir (EREN, E., s. 235-9)

❖ **BDG ilkeleri**

BDG modelinin dayandığı iki kavram vardır:

- Piyasadaki nispi payı(rekabet durumu)
- Pazarın büyüme nispeti. Şimdi bunları sırasıyla ele alalım.

Piyasadaki nispi payı(rekabet durumu)

Tecrübe eğrisi, piyasada bir rakip ne kadar yüksek kümülatif üretim yapıyorsa, o nispette büyük rekabet avantajı sağlayacağı fikrine dayanır. Bunun için, bir piyasadaki rakiplerin kümülatif üretimleriyle her birinin nispi payları arasındaki ilişkiyi analiz etmek lâzımdır. Dikkat edilirse rakiplerin piyasadaki mutlak paylarının mukayesesi yapılmamaktadır. Mutlak payları kıyaslamanın gerçekte bir faydası yoktur.

Nispi pazar payı şöyle hesaplanır: Şirketin SİB pazar payı / en güçlü rakibin pazar payı. Veya Şirketin SİB satış hasılatı / En güçlü rakibin Satış hasılatı

Pazarın büyüme nispeti.

Piyasanın kendinde görülen büyüme hızı da tecrübe eğrisi sürecini anlamada önemli bir unsurdur. Ancak bunun için, piyasanın satışların hacmini artırmaya imkân vermesi, yani büyüyen piyasa olması lâzımdır. Aksi hâlde, durgun veya küçülen bir piyasada, maliyetleri düşürmek ve bir rekabet üstünlüğü sağlamak pek mümkün değildir.

Şirketin rekabet durumunu(piyasadaki nispi payı) ve piyasanın büyüme hızını eksenler üzerinde işaretleyerek, BDG matrisini elde ederiz. **BDG matrisi** her stratejik iş biriminin(SİB) şirketin kârlılığı ve nakit akışı üzerinde ne gibi yansımaları olacağını anlamaya yardım eder.

Şirketin rekabet durumu doğrudan onun kârlılığına etki eder. Rekabet gücü ne kadar yüksek ise, SİB itibariyle maliyetleri azaltmak ve kâr marjını artırmak imkânı doğacaktır.

Pazarın kendi içinde büyüme nispeti bu durumda, BDG' nin dayandığı tecrübe etkisi için gerçek bir kaldıraç olmaktadır. Ama pazar büyürken yatırım ve işletme sermayesi ihtiyacı da artacağı için, şirket otofinsman kapasitesinin(OFK) üstünde bir nakit ihtiyacıyla karşılaşabilir.

BDG dayandığı iki ilkenin şirkete malî yansımalarını aşağıda göstereceğimiz bir matris üzerinde özetleyebiliriz. Matriste yer alan terimler yönetim literatüründe sıkça kullanılmaktadır.

BDG Matrisinde dört alan söz konusudur:

1. alan **“YILDIZ ÜRÜNLER”**: İstikbal vadeden delikanlı ürünlerdir. Ürünün pazar payı yüksektir ve hızlı büyüme vardır. Yıldızların kârlılığı yüksektir. Ama otofinsman kapasitesi(OFK) yatırımları ve büyümekten ileri gelen işletme sermayesi ihtiyacını(İSİ) karşılayamıyor ise, şirketin faaliyetlerini ve yatırımlarını artırmak için finansman ihtiyacı vardır.

Satış hasılatının önemli bir kısmı yıldız ürünlerden gelmelidir. Kısa vâdede çok kârlı olmasa da buraya yatırım yapın, zira şirketin geleceği bunlar üzerine kurulacaktır.

Farklı görüş(Kırım, A., s. 25): ”Bunlar çok hızlı büyüyen piyasalar. O nedenle çok fazla kapasite ortaya çıkar, pazar payları düşer ve çoğu şirket için zarar getirir. Alçak profil gösterin, önce başkalarının başlamasını bekleyin ve düşük kârlar sebebiyle sektörü terk etmek isteyenleri ucuza satın alın!”

2. alan **“SAĞMAL İNEK”**: Ürünün pazar payı yüksek, fakat büyüme oranı zayıftır. Sağmal ineklerin kârlılığı yüksektir. Eğer nakit akışı iyi ise, istikrarlı bir piyasada çok büyük finansman ihtiyacı doğmayacak ve şirket önemli bir nakit fazlası sağlayacaktır.

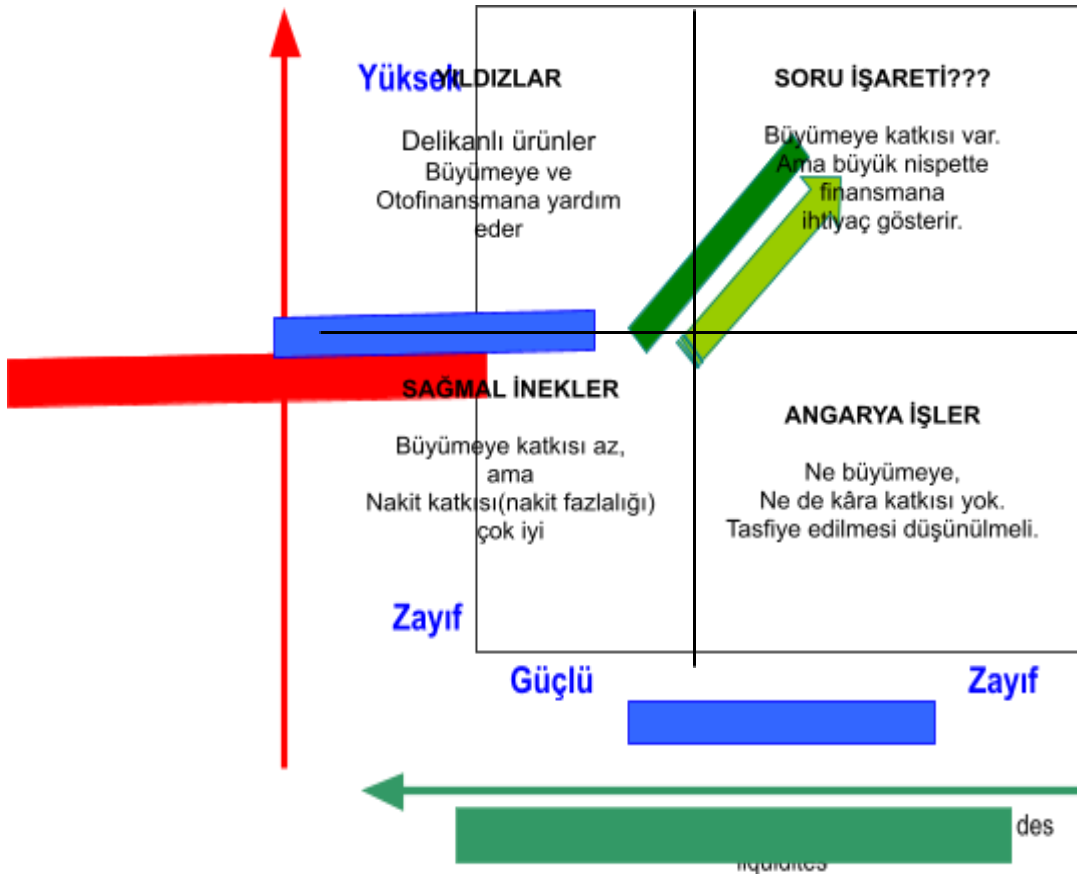
Şirket buradan sağlayacağı kârı ileride istikbal vadeden delikanlılara (önce yıldız, sonra da sağmal inek olacak) yeni yatırımlara yönlendiren bir büyüme stratejisi izleyebilir.

Farklı görüş: “Statik bir sektörde güçlü bir pozisyonunuz var. Üretim ve dağıtım imkanlarınızı, mevcut ve müşterilerinizi iyi tanıyorsunuz. O halde, üzerine inşa edecek iyi bir temeliniz var. Bildiğiniz işi canlandırmaya çalışın. Herkesin gözünü diktiği yıldızlara yönelip geleceğinizi riske etmeyin”.

3. alan **“SORU İŞARETİ”** : Pazar payı küçük, kârlılığı düşüktür (tecrübe etkisi yoktur). Ama hızlı büyüme kaydedildiğinden gelecek için ümit vadetmektedir ve çocuk gibi bakılmalıdır. Büyümesini sağlamak için çok fazla finansmana ihtiyaç gösterir. Riskli ve problemliler kararlar vermeyi gerektirir.

Farklı görüş: “Büyüyen pazarda zayıf pozisyon. Yeni rakiplerin istilâsı kaçınılmaz. Elinizdeki işletmeyi iştahlı rakiplere iyi fiyata satın. Alanlar, piyasanın doymuş olduğunu fark edene kadar bayağı zaman geçer, uyandırmayın!”

BDG portföy matrisinde ürün grupları



4. alan **“ANGARYA İŞLER”** : Pazar payı küçük ve büyümesi de zayıftır. Kârlılığı, nakit akışı yok veya pek az olduğundan, kaldıraç etkisi de bulunmamaktadır. Şirket bu alandaki faaliyetini tasfiye etmeli ya da pazar payını ve büyümeyi artırmanın çarelerini aramalıdır. Piyasa payını artırmak ancak rakiplerin paylarını azaltarak mümkün. Başka alanlara da girilebilir.

Farklı görüş: “Statik piyasada zayıf pozisyon. Rakipleriniz muhtemelen durumlarından memnundurlar. Yıllardır bu nedenle çok yatırım yapmadılar, hatta piyasadan çıkmak istiyor olabilirler. Ciddi olarak saldırıya geçin. Unutmayın, Japonlar muhtemel fırsatları görünceye kadar piyano, rulman ve fermuar piyasaları “angarya işler” kategorisinde görülüyordu.”

Şirketin belli başlı stratejik iş birimleri(SİB) matris üzerinde yerleştirildikten sonra, şirdok uzmanı veya yönetici SİB'leri için portföy dengesinin kurulup kurulamadığını anlamaya çalışır. Portföy dengesinin kurulması stratejik analizin ana amaçlarından biridir. Orta ve uzun vâdede sağlıklı olarak büyümek ve gelişmek isteyen bir şirket yukarıdaki dört alan için temas edilen hususları dikkate almak zorundadır.

Bu analizi yaptıktan sonra, yukarıda ifade ettiğimiz üzere, her faaliyet alanına mahsus “**strateji oluşturulur**” yani bir yönelim formülü geliştirilir. Şirketin hangi işlerden çekileceğine, hangilerini geliştireceğine, hangilerini mevcut hâliyle muhafaza edeceğine karar verilir. Bu kararların arkasından neler yapılması gerektiği düşünülüp, sonuçları kestirilmeye çalışılır.

❖ **BDG portföy analiz modelinin kullanım sınırları**

BDG strateji oluşturulması konusunda dünyanın önde gelen danışmanlık kuruluşlarından biridir. Metodun pedagojik yönü üstündür. Ama kullanırken bazı hususları dikkate almalıdır;

- Bu metod teknolojik yenilemenin etkilerini dikkate almamaktadır. Piyasaya yepyeni bir teknoloji ile giren küçük bir rakip, pekâlâ piyasada eskiden beri bulunan “tecrübeli” şirkete nazaran, büyük bir rekabet avantajı elde edebilir.
- Yenilik maddenin başlangıcında ifade ettiğimiz üretim hacmi ~~————~~ maliyet düşmesi ~~————~~ kârlılık bağlantısını geçersiz kılar. Üstelik bâzı sektörlerde talep elâstikiyeti çok düşüktür. Öyle olunca maliyet bir rekabet avantajı olmaktan çıkar.
- Nihayet BDG modeli tam rekabet piyasası üzerine kurulmuştur. Serbest piyasa savunucusu ülkelerde bile birçok şirketlerin kuralları kendi lehlerine çevirmeye çalıştığı bilinmektedir. Yani şirketler güvenlik, fiyat garantisi veya devlet destek ve alımlarını garanti etmek için, çeşitli ilişki ve çabalar içinde olacaklardır. Buna ülkelerin, hükümetlerin farklı / keyfî / siyasî yaklaşımlarının eksik olmayacağını da eklemek lâzımdır.

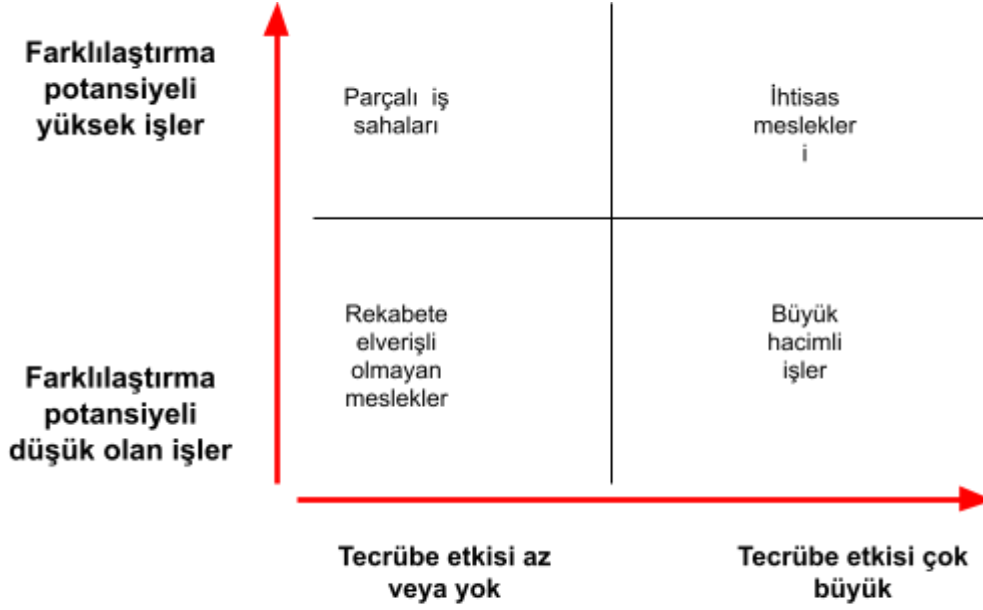
❖ **BDG yeni yaklaşımı**

Hatırlanacağı üzere BDG ilk modeli(tecrübe eğrisi) pazarın büyüme oranı ve şirketin stratejik faaliyetinin(SİB) pazar payı kavramları üzerine kuruluyordu. Yeni model ise iki yeni boyut üzerine inşa edilmektedir:

Birincisi iktisadî ve teknik boyuttur. Tecrübe eğrisinin SİB için çalışıp çalışmadığını tespit etmeye yaramaktadır.

İkincisi marketing(piyasayla ilişkiler) boyutudur. SİB rekabet alanında ürünleri farklılaştırmanın mümkün olup olmadığını anlamaya yaramaktadır.

Bu iki boyutun oluşturduğu matris alanında dört tip meslek ortaya çıkmaktadır:



Stratejik bir modelden beklenen, inceleme / analiz neticelerinden hareketle, bir stratejik formül bulmaya imkân vermesidir. Şimdi yukarıdaki her alanın neye tekabül ettiğini ve bu alanlarda uygun stratejilerin neler olabileceğini düşünelim:

Parçalı iş sahaları: Çok farklılaşma özelliğinde, ama geniş miktarda üretime müsait olmayan (tecrübe etkisinin çalışmadığı), yenilik yapmanın, tahayyülün ve kalitenin çok önemli olduğu, ama kısa sürede değişen (moda türü) işlerdir.

Parçalı işler sahasında uygun strateji farklılaşma yapmak olmalıdır. Kaliteyi, yeni buluşları, sanat tarafı ağır basan şahsa özel yapımları ve hizmet kalitesini öne çıkaran işler bu alana uygun stratejilerdir.

İhtisas meslekleri: Çok farklılaşma özelliğine sahip ve büyük miktarların ve ölçek ekonomisi şartlarının (tecrübe etkisi) geçerli olduğu sahalardır. Güzellik müstahzaratı, lüks arabalar, sanat ve lüks mefruşat alanları buna dahildir.

İhtisas meslekleri, stratejik manevra sahası en geniş olan işleri kapsar. Bu işlerde hem kalite farklılaştırması, hem de üretim hacmi üzerinde oynanabilir. Başarı için hâl ve şartlara göre muhtelif kalite x miktar kombinasyonu uygulanabilir.

Rekabete elverişli olmayan meslekler: Az farklılaşma yapılabildiği için dar hareket alanı bulunan, ölçek ekonomisine de imkân vermeyen demir / çelik, temel kimya maddeleri sanayileri gibi faaliyetlerdir.

Farklılaştırma yapılamadığı, tecrübe etkisinin geçerli olmadığı için, hareket alanının en dar olduğu bu mesleklerde stratejik açıdan tavsiye edilebilecek tek husus, bu alana hiç girmemek, girilmiş ise ve başka sektörler imkân varsa bu sektörden çıkıp, kaynakları o alana kaydırmak isabetli olacaktır.

Büyük hacimli işler: Farklılaştırma özelliği zayıf, buna mukabil çok miktarda üretimin maliyet düşürmeye yaradığı elektrikli ev aletleri, kitlesel tüketim malları sanayileridir.

Bu tür faaliyetlerin meseleleri, genelde tecrübe etkisinden faydalanmak üzere, üretim hacmi üzerinde yoğunlaşır. Ne kadar çok üretilir ve satılırsa kâr o kadar iyidir. Ama

piyasa eğer gerileme / düşüş hâlinde ise ve şirket çok güçlü konumda değilse, üretim miktarı üzerinde de oynama stratejisini uygulayamaz.

Anlaşılacağı üzere BDG' nin yeni yaklaşımı fazla karmaşık değildir. Ne var ki, yeni modelin “rekabete elverişli olmayan meslekler” ve “büyük hacimli işler” için önerdiği sektörden çekilme veya meslek değiştirme çözümleri pek uygulanabilir cinsten değildir. Yapılmaya kalkılsa çok ciddi sosyal meseleler ortaya çıkar. BDG geniş bir uygulaması ve kritiği için HAX, A.C. & MAJLUF, N.S.(1983 a) araştırmasından faydalanılabilir.

Peki bu durumda başka ne düşünülebilir? Rekabet çıkmazında olan sektörlerle tam uyan “**oluklu mukavva**” ve “**paslanmaz çelik**” üretimi alanlarında Calori, R. & Ardisson. J.M.(1988) tarafından yapılan bir araştırma, “**toplam kalite**” uygulamasına geçilebildiği takdirde, farklılaştırmanın ve rekabet avantajının bu alanlarda da mümkün olabileceğini göstermektedir.

Buradan çıkaracağımız ders, modellere ve sınıflandırmalara takılıp kalmanın, yöneticileri “**strateji miyopluğuna**” mahkum etme tehlikesinin bulunduğuudur.

1.4.2. **A. D. LITTLE modeli(ADL)** (Sektörün olgunluğu ve rekabet durumu modeli olarak ta bilinmektedir.)

Bu model iki temel kavrama dayanmaktadır:

- Sektör veya stratejik **faaliyetin olgunluğu**,
- Şirketin bu stratejik işteki **rekabet durumu**. Şimdi bu kavramları biraz açalım.

❖ **Sektör veya stratejik faaliyetin(SİB) olgunluğu,**

Bu kavramı ürün hayat eğrisindeki “olgunluk dönemi” ile karıştırmamalıdır. Ama bir sektörün hayat devreleri de tıpkı ürün hayat eğrisinde olduğu gibi; giriş(başlangıç), büyüme(gelişme), olgunluk ve düşüş olmak üzere dört devreye ayrılabilir. Her sektörün gelişme süratleri farklıdır. Bazıları yıldırım hızıyla(GSM, elektronik ticaret), bazıları da kaplumbağa hızıyla(demir /çelik) gelişir. Bir sektörün(sanayi dalının) olgunlaşma süratini tespit edebilmek için bazı verilerden faydalanılır.

ADL danışmanlık şirketinin bir sektörün olgunluk seviyesini tayin etmek için kullandığı tabloyu aşağıda veriyoruz(THIBAUT, s. 283).

Kıstaslar	Başlangıç (Giriş)	Gelişme (Büyüme)	Olgunluk	Yaşlılık (Düşüş)
1. Büyüme hızı	Sektörün büyümesi GSMH artışından daha hızlıdır.	GSMH artışından daha hızlıdır.	GSMH artış hızına eşit veya daha az	Büyüme ya çok yavaştır, yoktur veya menfidir.
2. Büyüme potansiyeli	Tatmin edici değildir. Kısmen de bilinmemektedir.	Tam tatmin edici değil, kısmen bilinmektedir.	Her yönüyle doyurucu ve bilinmektedir	Tatmin edicidir, iyi bilinmektedir.
3 .Ürün sayısı, çeşidi	Çok az	Çok fazla: Patlama şeklinde artış	Fazla : aklı, hesaplı ölçülerde çeşit	Dar: temel ürünler. Geniş: Sektör çığ gibi büyüyorsa.
4. Rakiplerin sayısı	Belli bir kuralı yok. Ama genelde rakiplerin sayısı artar.	Azamî / en çok sayıda olabilir. Bazen sayılarda azalma başlamıştır	Sabit(durgun). Veya azalma başlamıştır veya devam etmektedir.	En az sayıdadır. Veya sanayi çapında değildir, zanaata dönüşmüştür.
5. Pazar paylarının dağılışı	Belli bir kuralı yok. Çok parçalı ve değişken paylar.	Giderek yoğunlaşma, artış vardır.	Paylar sabitleşmiş, durgunluk(istikrar) vardır.	Ya çok yoğunluk(toplanma) vardır), ya da tamamen dağılmıştır.
6. Pazar paylarının istikrarı	İstikrarsız, kararsız.	Giderek istikrarlı	Oldukça istikrarlı	Çok istikrarlı
7. Müşterinin istikrarı, değişmemesi	İstikrarsız, oynak	Giderek istikrarlı	İstikrarlı	Çok istikrarlı
8. Sektöre giriş kolaylığı	Kolay	Zor	Çok zor	Câzibesi yok
9. Teknoloji	Hızlı gelişme vardır, Teknoloji tam olarak bilinmez	Değişken, istikrarsız	Teknoloji bilinir / Giriş kolaydır	Bilinir / Giriş kolaydır

❖ **Şirketin bu stratejik işteki(SİB) rekabet durumu.**

Rekabet durumu, bir şirketin piyasadaki rakiplerine nazaran gücünü gösterir. Bu güç iki kademe ortaya çıkarılabilir:

Birinci kademe: Bu sektördeki başarı faktörlerinin ve önceliklerinin tespitidir. Her SİB için düzenlenecek aşağıdaki gibi bir tablo bunu anlamaya yardım edebilir.

Üretim	Pazarlama	Finansman	Organizasyon
SİB Kapasitesi, Esneklik, Temel iş bilgileri, Teknolojide ilerilik, Koruma, Entegrasyon(bütünleşme) , Üretim maliyeti.	Ürünlerin kalitesi, Fiyat seviyeleri, Satış gücü, Dağıtımın yaygınlığı, ağın kapsamı, Marka imajı, Pazar payı.	Malî yapısı, Borçlanma derecesi, Banka borçları, Kârlılığı.	Hafif bir yapı mı yoksa ağır, karmaşık, hantal bir yapı mı olduğu.

Yukarıdaki faktörlerin sâdece bunlardan ibaret olmadığını, şirdok uzmanının çalıştığı sektör ve şirketin hâl ve şartlarına göre yeni faktörler ilâve edebileceğini hatırlatmalıyız.

İkinci kademe: Şirketin rakiplerine göre sınıfının belirlenmesidir. Bu sınıflandırmaların her SİB ve her pazar bölümü için yapılması gerektiğini unutmamak gerekiyor. Bir taraftan yukarıda sıraladığımız gibi, SİB' in başarı için gerekli öncelikli faktörlere ne derecede sahip olduğu araştırılırken, diğer taraftan da manevra sahasının ne kadar geniş olduğu kestirilmeye çalışılacaktır. SİB için rekabet durumunu sınıflamaya yarayacak bir tablo örneği aşağıda verilmektedir.

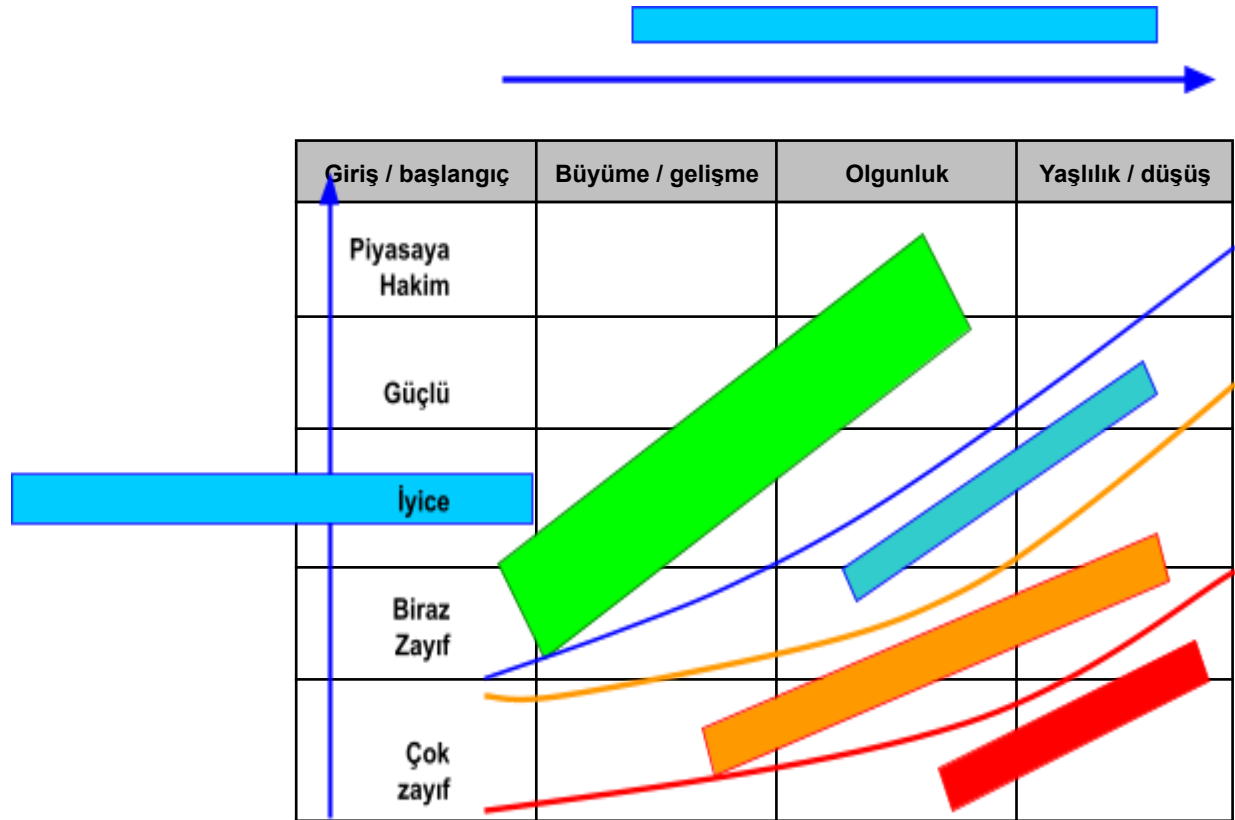
Şirketin durumu	Özellikleri
1. Piyasaya hakim	<ul style="list-style-type: none"> Rakiplerinin performansını veya stratejilerini, davranışlarını kontrol edebilir. Rakiplerinden bağımsız ve çok geniş bir stratejik tercih imkânına sahiptir.
2. Güçlü	<ul style="list-style-type: none"> Uzun vâdede durumunu tehlikeye atmayacak şekilde tercihler yapabilecek ve politika uygulayabilecek güçtedir.
3. İyi	<ul style="list-style-type: none"> Bâzi stratejileri uygulayabilecek güçlü meziyetlere sahiptir, Uzun vâdede konumunu büyük bir ihtimalle muhafaza edebilecek gibi görünmektedir.
4. Biraz zayıf	<ul style="list-style-type: none"> Mevcut işlerini devam ettirmeye yeterli gücü vardır, Bununla birlikte sektörün en güçlülerinin (bilerek veya bilmeden) müsamahası ile varlıklarını sürdürmektedirler, Uzun vâdede konumlarını muhafaza edebilme şansları yarı veya azdır.
5. Çok zayıf	<ul style="list-style-type: none"> Hâli hazır performansları zayıf olmakla birlikte, iyileştirilmesi de mümkündür. Daha iyi bir konuma geçebilirler, ama çok ciddî zayıflıklar içindedirler, Kısa vâdede devam edebilirler. Ama uzun vâdede yaşayabilmek için durumlarının mutlaka iyileştirilmesi gerekir.

❖ ADL modelinin kullanım sınırları

ADL modelinin SİB' nin sektör olgunluğu ve rekabet durumu üzerine kurulduğunu ifade etmiştik. Bu modelin doğru uygulanabilmesi için pazarın normal bir seyirle gelişmesi, beklenilmeyen, sürpriz sıçramalar yapmaması lâzımdır. Ayrıca şirketin pazar payında da beklenilmeyen değişimler olmaması gerekir.

Bu kabuller altında ADL modeli şu imkânları sağlamaktadır:

- SİB için genel bir durum değerlendirmesi(portföy dengesi) yapmaya,
- Stratejik tercihler yapmaya ve SİB' ler için yürütülecek politikaları belirlemeye,
- SİB' lerin malî sonuçlarını ve etkilerini ölçmeye imkân vermektedir.



Hatırlanacağı üzere, daha önceden incelediğimiz BDG (tecrübe eğrisi) modeli maliyet avantajı sağlamak üzerine kuruluydu. ADL ise, böyle belli normlara varma çabasında değildir. Farklı şartlar altında farklı ağırlıkta kriterler sektörün veya SİB' in durumunu değerlendirmede öne çıkmaktadır. Böylelikle hangi faktör en önemli görülüyorsa, stratejik plânlama o temel üzerine bina edilmektedir. Meselâ duruma göre, teknolojik yenilikler, tedarik sistemi, dağıtım kanalları vb ana faktör rolünü üstlenebilir. hiçbir şey sabit değildir. Her şey, sektör, SİB hızla kaymakta, rekabetteki sırası ve önceliği değişmektedir.

Ne var ki, ADL modeli de kusursuz değildir. Sektör veya SİB özelliklerine, başarı faktörlerine, rakiplerin güçlü ve zayıf yanlarına dair toplanması gereken o kadar bilgi vardır ki, bunları tam ve doğru olarak ve makul bir sürede derleyebilmek her zaman mümkün olmayabilir.

1.4.3. Mc KINSEY modeli

“Sektör değeri ve rekabet durumu” modeli olarak da adlandırılmaktadır.

❖ Modelin dayandığı esaslar:

Mc Kinsey modeli de önceki modellerde olduğu gibi iki esas üzerine kuruludur:

- Sektörün değeri(veya câzibesi),
- Rekabet durumu.

Şimdi bunları sırasıyla inceleyelim:

Sektörün değeri(veya câzibesi),

Yukarıda incelediğimiz ADL modelinde ürün veya sektörün hayat dönemleri(giriş, gelişme, olgunluk ve düşüş) sektörün(veya SİB) olgunluk dönemini belirlemede esas oluyordu. Eğer bir iş büyüme ve olgunluk döneminde ise, onun değeri de büyük sayılıyordu. Oysa Mc KINSEY modelinde bunların ancak nispi bir değeri vardır.

İşte bu nispi değeri veya sektörün çekiciliğini(câzibesini) tespit edebilmek için, öncelikle **sektöre has kalitenin** bilinmesi lâzımdır. Sonra onun bir şirkete katkısının, nispi desteğinin ne olduğunu bilmek lâzımdır.

Sektörün aslı değeri:

Bu değer nelerden meydana gelmektedir? Bunu ölçmeye yarayan kıstaslar tamamen mantikî ve herkes tarafından kabul edilmiş ölçülerdir. Sayalım:

- Sektörün kendi büyüme hızı,
- Sektörün büyüklüğü, çapı(önemi),
- Rekabetin yoğunluğu,
- Sermaye yoğunluğu(gerektirdiği sermayenin çokluğu),
- Risk derecesi.

Sektörün nispi değeri(veya şirket için câzibesi):

Bir SİB' in bir şirket nezdindeki nispi değerini ortaya çıkarmaya yarayan bilgiler, birçok kıstaslara göre sınıflandırılabilir. Ama bunlar bir şirketten diğerine; hem şirketin kendi özelliklerinden, hem de yöneticilerinin tercihlerinden kaynaklanan sebeplerle, farklı ağırlıklar ve öncelikler taşırlar.

Ne hepsini saymak iddiasını taşımadan, ne de bir öncelik sıralamasına girmeden, bir sektörün(veya SİB) şirket için taşıdığı nispi değeri(câzibeyi) ifade edebilecek unsurları sayalım:

- SİB veya sektörün **malî katkısı**. Sektörün kârlılık oranını dikkate almaksızın,
- Şirketin diğer faaliyetleri(SİB) ile sağlayacağı **teknik veya ticarî sinerji**,
- Sadece **stratejik** sebeplerle. Özellikle ilk girişte(üstte) veya son çıkışta(en altta) kontrolün yapıldığı dikey entegrasyon sağlanmış gruplarda.
- Kazandıracığı **siyasî güç**. Belli bir faaliyeti yürütmek, bir bölgeye yatırım veya istihdam sağlamak suretiyle devletin veya kamu oyununun desteğini şirketin arkasına almak.

Sayıdığımız bu iki sınıf(aslı ve nispi) bilgiler vasıtasıyla her SİB' in şirket için taşıdığı değer ve câzibe ortaya konulabilecektir.

Rekabet durumu.

Rekabet durumunu anlamaya yarayacak bazı anahtar bilgiler aşağıda sınıflandırılmış olarak verilmektedir. Gerçek elbette bunlarla sınırlı değildir ve araştırmayı yapan şirdok uzmanına yol göstermek amacıyla verilmektedir.

Tedarik faktörleri

- Hammadde, girdi kaynaklarıyla daha başlangıçta entegrasyon,
- En iyi şartlarda girdi sağlayacak bir tedarik mukavelesi,
- Tedarikin ön finansmanı ve en iyi şartlarda stoklama imkânları.

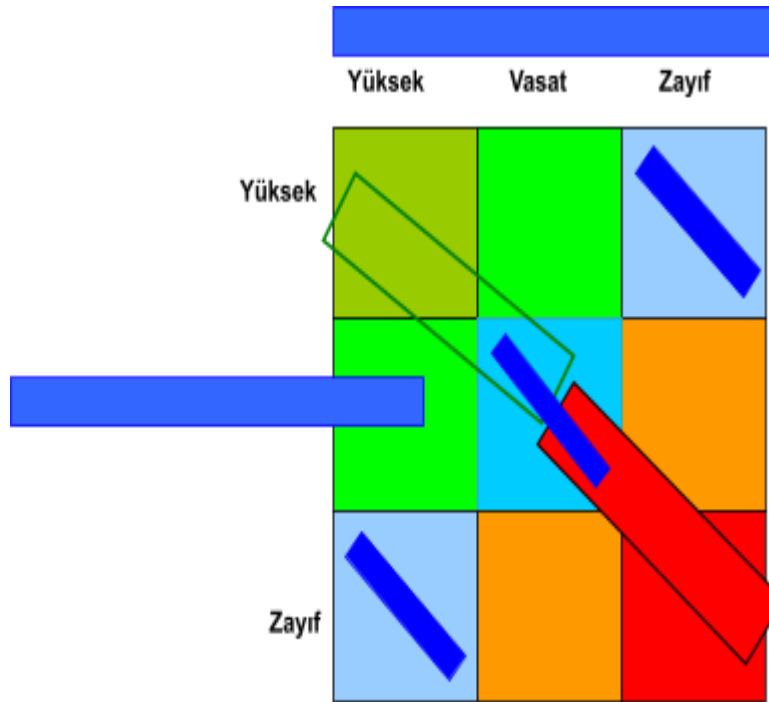
Üretim faktörleri

- Fabrika / atölye kapasitesi ve üretim miktarı,
- İşgücü verimliliği,
- Teknik ileriliğin ve özel iş bilgilerinin korunması,
- İşletme maliyetlerinin azaltılması,
- Üretim birimlerinin coğrafik, mahallî dağılımı,
- Yönetici kadronun kapasitesi ve yönetim tarzı.

Ticarî faktörler

- Ürünlerin kalite değeri ve koleksiyon(çeşit) sayısı,
- Satış gücünün kalitesi ve yer tutuşu, dağılımı,
- Dağıtım ağının genişliği,
- Fiyatlar ve müşterinin şartları,
- Marka imajı.

Mc KINSEY modeli



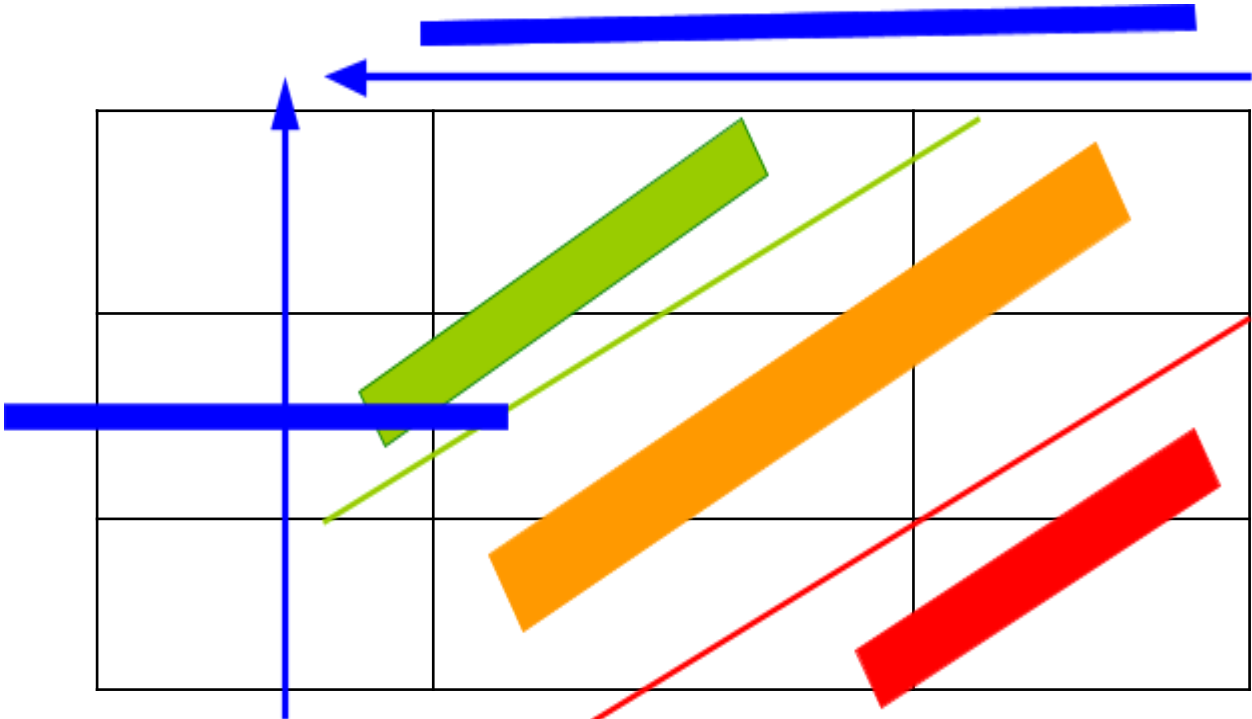
Mc KINSEY – GE tarafından geliştirilen dokuz alan matrisi
Veya rekabet gücü – Pazar câzibesini tablosu

❖ Mc KINSEY modelinin kullanılışı

Bir şirketin çeşitli faaliyetlerinin(SİB) durumuna göre, ana stratejik yönelişlerini, yani nasıl bir strateji oluşturduklarını aşağıdaki tablodan izleyebiliriz. Tablo vaktiyle SHELL grubunun petro-kimya faaliyetleri için düzenlenmiştir.(THIBAUT, J. P. s. 288)

		[Redacted]		
		Güçlü	Vasat	Zayıf
[Redacted]	Güçlü	Lider konumunu ne pahasına olursa olsun, mutlaka elinde tutmalıdır.	Durumunu koru, gelişmeleri takip et.	Karlı hâle getirmelidir
	Vasat	Dikkat! Tedbir ve istişare ile hareket et.	Tedbirli ol ve kârlı hâle getirmeye çalış.	Zayıfları seç ve piyasadan çekil.
	Zayıf	Bir şans daha ver veya terk et.	Kademeli olarak ve seçerek piyasadan çekil.	Bu sahaya hiç yatırım yapma. Varsa terk et!

MC KINSEY TABLOLARININ ÖZETİ



--	--	--

❖ **Mc KINSEY modelinin kullanım sınırları**

BDG ve ADL modellerini daha önce incelemiştik. Bu model şirketin bir faaliyetinin(SİB) taşıdığı önemi öncekilere nazaran farklı şekilde vurgulamaktadır. Mekanik ve belli kalıplara dökken değil, şirkete özel / farklı çözümler önermektedir. Ancak modelin gerektirdiği bilginin derlenmesi ve sektör cazibesi ve rekabet durumunu ortaya koyarken izlenen karmaşık yol, kullanımını kısıtlamaktadır.

1.5. **Stratejik analiz metotlarında ve modellerinde gelişmeler**

Stratejik analiz modellerinin hemen hepsi Harvard İşletmecilik Okulu gibi dünyaca tanınmış işletme ve yönetim okullarının veya uluslararası deneyime sahip yukarıdaki maddelerde kısaca tanıttığımız danışmanlık şirketlerinin geliştirdiği ve hâlen de üzerinde çalıştıkları modellerdir.

Esâsen yeni bir düşünce olan stratejik yönetim ve plânlama modelleri daha çok 1975 öncesinin büyüme dönemlerine ait tecrübeleri yansıtır. Modeller şu mantıkî temel üzerine bina edilmiştir:

Şirketin pazarla ilişkileri



**üretim hacmi
kâr.**

Buna göre bir şirket iş bilgisi veya teknolojiyi kullanabilmedeki yetenekleriyle faaliyetini pazarın büyümesinden daha hızlı büyütebilirse veya pazarınkine eşit bir hızla işini büyütürse, piyasadaki rekabet gücünü artırabilir, en azından koruyabilir(Tecrübe eğrisi).

Oysa 1974 ve takip eden yıllarda yaşanan petrol şokları, bu mantığın meseleyi çözmeye yetmediğini göstermiştir. Şirketler yeni stratejik yaklaşımlara ihtiyaç duymuşlardır.

Bir kere, makro seviyede büyüme, farklı iktisadî yapılara ve coğrafyaya göre yavaşlayabilir veya hızlanabilir. Meselâ ABD, Japonya ve AB sanayileşmiş, Güney Amerika, bir kısım Asya ülkeleri sanayileşme yolunda, Afrika ve Asya'nın diğer ülkeleri az gelişmiş ekonomilere sahiptir. Bunların bazıları şoku tüm şiddeti ile sırtlarında hissettiler, bazıları ise hafif zorlandılar, şoktan kazananlar bile oldu.

Bu kemiyetle / miktarla alâkalı yüzünün dışında, iş ve iktisat dünyası keyfiyetle / kaliteyle alâkalı değişmelerle de karşı karşıyadır. Değer yargıları gelişmekte, insan temel hak ve özgürlükleri yeni açılımlar sağlamakta, zevkler ve tüketim alışkanlıkları tümüyle değişmektedir.

Bütün bunlar şirketlerin önüne yeni meseleler getiriyor ve oyunun kurallarını yenibaştan düşünmek gerekiyor. Rekabet avantajı yakalamak için eskiden maliyeti düşürmenin yolları araştırılır ve bunun için de için hacim ve miktarlar üzerine yüklenilirdi. Hacme ve fiziğe dayalı güç gösterilerinin yerini, artık bilgi, esneklik, her ân değişen şartlara intibak edebilme yetenekleri almıştır. Günümüzde rekabet gücü fizikten ve hacimden uzaklaşıp, yenilik, müşteri odaklı olmak, kişiye özel değerler üretmek eksenine kaymıştır. Neticede çeyrek asır öncesinin stratejik analiz mantığı ve modellerinin günümüz şirketlerinin, SİB'lerin meselelerini anlamaya, çözmeye yetmediğini görüyoruz.

Nitekim Boston Danışmanlık Grubu eski modelinin yetmediğini görerek, yeni bir stratejik analiz yaklaşımı üzerinde çalıştığını 1.4.1. madde sonunda açıklamıştık. Bu çaba ve arayış

diğer modeller için de geçerlidir. 1960'lı yıllardan 2000'li yıllara stratejik düşünce nin gelişmesini derli toplu incelemek için DURIEUX, F. (2000) ve arkadaşlarının kaynaklarda bildirdiğimiz makalesine bakılabilir.

❖ Stratejide yeni yaklaşımlar:

Hamel ve Prahalad(1996) Geleceği Kazanmak adlı mükemmel eserlerinde, pek çok stratejik düşüncenin veya uygulamanın, işletmelerin **mevcut** rekabet alanı içinde nasıl konumlandırılacağı konusuna odaklandığını ifade ederek, bu yaklaşımın firmaların meselelerini çözmeye yetmeyeceğini iddia etmektedirler.

Yazarlara göre; mevcut sektör yapısını veri olarak kabul etmek ve halihazırdaki geleneklere karşı çıkmamak, geçmişini korumak anlamına gelir. Halbuki firmalar için gelecek hayati bir öneme sahiptir. Bu açıdan, gelecek üzerinde odaklanmak; daha iyi tahminlerle, henüz mevcut olmayan mal ve hizmetleri, hattâ sektörleri hayal edebilme ve ortaya çıkarabilme yeteneğine sahip olmak gerekir.

Rekabet yarışını kazanabilmek için kalite, pazar zamanlaması ve müşteri tepkisi gibi kavramlara dayanmak ön şarttır, ancak yetersizdir. Bunun için stratejilerin yeniden belirlenmesi gerekir. Stratejilerin yeniden belirlenebilmesi için üç temel husus göz önüne alınmalıdır:

Kesinlikle günlük çarkın dışına çıkılmalıdır.

Yeniden yapılanma, süreçlerin yeniden düzenlenmesi ve yalın yönetim gibi çabalar verimliliği artırır. Ancak, verimliliği artırmanın tek yolu yoktur. Nasıl ki, paydayı küçülten ve geliri koruyan bir firma verimlilikten dolayı kazanç elde ederse, daha düşük bir hızla büyüyen ya da sabit kalan bir sermaye ve istihdam seviyesine nispetle gelirini daha çok artırabilen bir firma da kazanç sağlayabilir. Birinci yaklaşım bazı durumlarda gerekli olabilir, ama ikinci yaklaşım daha arzu edilir. Yeni stratejilerin belirlenmesi için, daha iyi ve daha küçük olmak yetmez, mutlaka farklı olmak ta gerekmektedir.



Kaynak: Hamel, G.- Prahalad C.K.(1996), Geleceği kazanmak, s. 28.

Sâdece örgütsel dönüşüme değil, sektörel dönüşüme önem verilmelidir.

Lider olabilmek için, bir şirket, içinde bulunduğu sektörün dönüşmesi sürecine hakim olmalıdır. Diğer bir ifadeyle şirketler gelecekte de var olabilmek için şu üç şartı yerine getirmelidirler:

- Uzun bir geçmişi olan sektörde iş yapmanın kurallarını köklü bir şekilde değiştirmeli,
- Sektörler arasındaki sınırları yeniden çizmeli,
- Bütünüyle yeni sektörler peşinde koşmalıdır. Yeni sektörler oluşturma ya da eski sektörleri yeniden oluşturma yeteneği geleceğe en önde ulaşmanın ve cephede kalabilmenin ön şartıdır.

Yarın için yapılacak rekabette pazar payı değil, fırsat payı göz önüne alınmalıdır.

Gelecekte ortaya çıkabilecek fırsatlardan elde edilecek pay, rekabet yarışının kilit kavramıdır. Yüksek bir fırsat payına sahip olabilmek için, tek tek iş birimleri(SİB) değil, bir bütün olarak firmanın kabiliyet ve kapasitesi, başkalarıyla ittifaklar yapabilmesi; hızlı değişim yanında hızı yanında çabalarında sebat göstermesi, henüz yapılandırılmamış alanlar için beklenti oluşturmaları; tek adımlık bir yarış değil, çok safhalı bir rekabeti göze alması gerekmektedir.

Hamel ve Prahalad, geleceğin kazanılabilmesi için üç safhalı rekabetten veya bir strateji geliştirme sürecinden bahsetmektedirler: Geleceği aramak, harekete geçmek ve geleceğe herkesten önce ulaşmak.

❖ **Geleceği Aramak**

Geleceği aramak, alternatif bir sektör yapısını ya da yeni bir fırsat alanını algılayabilmek anlamına gelir. Başka bir ifadeyle, **geleceği aramak, kısaca mamul liderliği değil, fikir liderliği demektir.**

Her yöneticinin kafasında kendi sektörünün yapısı, bu sektörde nasıl para kazanılabileceği, rakiplerin ve müşterilerin neler talep ettiği, hangi teknolojilerin sonuç aldığı gibi konularda bir dizi ön kabul, varsayım ve kesin görüş vardır. Bunlara şirket genleri denilebilir. Şirkete ait bu genetik kodlar; insanlara en iyi nasıl şevk ve heyecan kazandırılabilceği, iç rekabet ve işbirliğinin nasıl dengelenebileceği, hisse sahiplerinin, müşterilerin ve çalışanların menfaatlerindeki öncelikler ve hangi davranışların desteklenmesi gerektiği gibi konulara dair inanç, değer ve normları da içine alır. Bu inançlar, en azından bir sektör ortamının ürünüdür.

Bu ortam hızla ve köklü bir şekilde değiştiğinde, bu inançlar tam tersine, varoluşa yönelik bir tehdit niteliği kazanabilir. Bunun için;

- Yönetim çevresini genişletmeli, genetik çeşitlilik yapmalı, **geçmişini unutmamalıdır.** Bu itibarla, geçmişini unutmak stratejik bir çaba olarak görülmelidir.
- Sektörün **geleceğini öngörmelidir.** Bu mevcut pazarın ve mamullerin miyopluğundan kurtulmak demektir. Çoğu zaman, firmaları geleceği hayal etmekten ve yeni rekabet alanları keşfetmekten alıkoyan şey, geleceğin meçhûl olması değil, yöneticilerin geleceğe mevcut pazarların dar penceresinden veya mevcut mâmuller açısından bakmalarıdır.
- **Stratejik mimâriyi geliştirmelidir.** Stratejik mimâri aslında, yeni faaliyetlerin hayata geçirilmesi, yeni yeteneklerin sağlanması ve müşterilerle karşılaşmanın yeniden biçimlendirilmesi konularında kaliteli bir tasarım

yapmaktır. Stratejik mimari; bugün ile yarın, kısa ile uzun vâde arasındaki esas bağlantıdır. Geleceği yakalayabilmesi için şirkete; bugünden itibaren oluşturmaya başlaması gereken yetenekleri, şimdiden anlamaya çalışması gereken yeni müşteri gruplarını, hemen araştırmaya başlaması gereken yeni kanalları, şu anda izlemesi gereken yeni mamul önceliklerini gösterir. Stratejik mimari geniş fırsatlara yaklaşım plânıdır.

❖ Gelecek İçin Harekete Geçmek

Harekete geçmek, gelecekteki bir sektör yapısını aktif şekilde kendi yararına biçimlendirmek demektir. Bu safha, stratejik amaçları oluşturmak ve kaynak biriktirmek sağlanması olmak üzere iki önemli boyutu vardır.

Bir kere strateji şirkete bir yön duygusu verirken, çalışanlara da ortak bir kaderi yaşama duygusu kazandırmalıdır. Şartları biraz zorlayan amaçlar, yeni rekabet üstünlükleri kazanmak için iyi bir araçtır. Bu itibarla üst yönetimin görevi şirketin dikkatini en öncelikli hedefe ve sırasıyla öteki hedefler üzerine yoğunlaştırmak olmalıdır.

İkinci olarak; strateji şirket kaynaklarını biriktirmek ve çoğaltmak için kaldıraç olmalıdır. Bu ise, kaynakların temel stratejik hedefler üzerinde yoğunlaştırılması, daha yüksek bir değere ulaşmak için bir kaynağın başka tip bir kaynakla tamamlanması, harcama ile geri dönüş arasındaki süreyi en aza indirerek kaynakların hızla yeniden toparlanması gibi yollarla gerçekleştirilebilir.

❖ Geleceğe En Önde Ulaşmak

Bu safha işletmenin rakiplerinden önce davranması veya arayı açması anlamına gelir. Geleceğe en önde ulaşabilmek için, bir şirket bugünle gelecek arasındaki en kısa yolu bulabilmelidir. Bunun için özel bazı çabalar gösterilmelidir. Meselâ, **geleceğin sektör yapısını biçimlendirmek** için yarışmalıdır. Bu kısaca fikir liderliğini, mamul veya pazar liderliğine dönüştürmek demektir. Bunun için şirket pazarda etkileme payını azamîleştirmelidir. Etkileme payının azamîleştirmesi için aşağıdaki stratejiler uygulanabilir:

- İttifaklar kurup, kilit şirket pozisyonu tutarak: Şirketlerin gelecekte tek başına mücadele etmesi oldukça zor görünüyor. Çünkü, gelecek rekabeti mamule karşı mamul, işe karşı iş değil, temel yetenekler arasında yarışma şeklinde olacaktır. Bunun için kendisiyle işbirliği yapacak müttelikler bulmalı ve bu işbirliğinde kilit şirket rolü oynamalıdır.
- Temel yeteneklerde (kapasite) liderlik ederek: Temel yetenek, şirketin sahip olduğu tek bir beceri veya teknolojiden çok, bir dizi beceri ve teknolojinin harmanından oluşur. Bu tüm yeteneklerin listelenmesinden ibaret bir çaba yerine, şirketin uzun vâdeli sağlığına gerçekten katkı yapacak kritik becerilerin geliştirilmesi üzerine yoğunlaşmak demektir.
- Şirketin gelecek pazarları öğrenme yetenekleri azamîye çıkarılabilir.
- Küresel önderlik zamanını asgariye indirerek: Yöneticiler ürün geliştirme sürelerini kısaltmaya büyük çaba sarf etmektedirler. Hızlı ürün geliştirme rakiplerin önüne geçmek açısından büyük önem taşır. Ancak, bu geliştirme süresi dünya çapında güçlü bir dağıtım şebekesiyle desteklenmiyorsa, fazla bir yararı olmaz. Pazarı en önce çıkmak önemli olmakla birlikte, gerçek getiriyi global pazarlara en önce çıkan şirketler elde etmektedir.

Yazarların şirketlerin geleceği kazanmak için uygulamaları gereken stratejiler hakkındaki fikirlerini aşağıdaki tabloda özetleyebiliriz :

<u>Sâdece bunlar değil</u>	<u>Bunlar da gerekli</u>
Rekabet Yarışı	
Yeniden düzenleme süreçleri	Stratejilerin yeniden tespiti
Örgütsel dönüşüm	Sektörel dönüşüm
Pazar payı için rekabet	Fırsat payı için rekabet
Geleceği Aramak	
Öğrenme olarak strateji	Unutma olarak strateji
Konumlama olarak strateji	Öngörü olarak strateji
Stratejik planlar	Stratejik mimari
Gelecek İçin Harekete Geçmek	
Uyum olarak strateji	Gerilim olarak strateji
Kaynak dağıtımını olarak strateji	Kaynak biriktirme olarak strateji
Geleceğe En Önde Ulaşmak	
Mevcut sektörde rekabet	Geleceğin sektörünü biçimlendirmek
Mamul liderliği için rekabet	Temel yeteneklerde liderlik
Tek bir birim halinde rekabet	İttifak halinde rekabet
Yeni ürün oranlarını artırmak	Yeni pazarları öğrenmeyi artırmak
Pazara girme zamanını azaltmak	Global önderlik zamanını azaltmak

Yeni Strateji Paradigması: Hamel ve Prahalad a.g.e. s. 38

- ❖ Gary Hamel(2001) **Devrimin Başına Geçin** adlı son eserinde önceki yaklaşımları çok aşan yepyeni stratejik görüşleri tartışmaya açmaktadır. Yazara göre içinde bulunduğumuz çağda artık sanayi çağına özgü prensiplerden ve önceliklerden hareket edilmemelidir. Bundan sonra buluşçuluk önde gelir. Bunun için de yeni fikirlerin çok geniş bir tabandan, tüm çalışanlardan büyük bir debiyle şirketin proje / fikir portföyüne akması ve bunların yeni tasarım, değerlendirme, teşebbüs ve işlere kaynaklık etmesi gerekir.

Stratejiye yeni bir bakış: Stratejik Dönüşüm Noktası

Görüldüğü üzere şirketlerin rekabet gücüyle alakalı analizlerin çoğu statik çalışmalardır. Bunlar, herhangi bir zamanda herhangi bir noktadaki etkenleri tanımlar ve bunların fazla olumlu veya olumsuz durumlara nasıl yol açabileceğini açıklar. Bu analizler, söz konusu etkenlerin dengesinde temel bir değişiklik olmuşsa fazla işe yaramaz. Meselâ geleneksel rekabet analizi, bu etkenlerden herhangi birisi on katına çıktığında, işletmenin nasıl çalışacağını anlamamıza pek yardımcı olmaz. 1.3. maddede açıklamış olduğumuz üzere, M. Porter' in rekabet analizi piyasaları etkileyen faktörleri beş etkenle tarif ediyordu. Hatırlayalım:

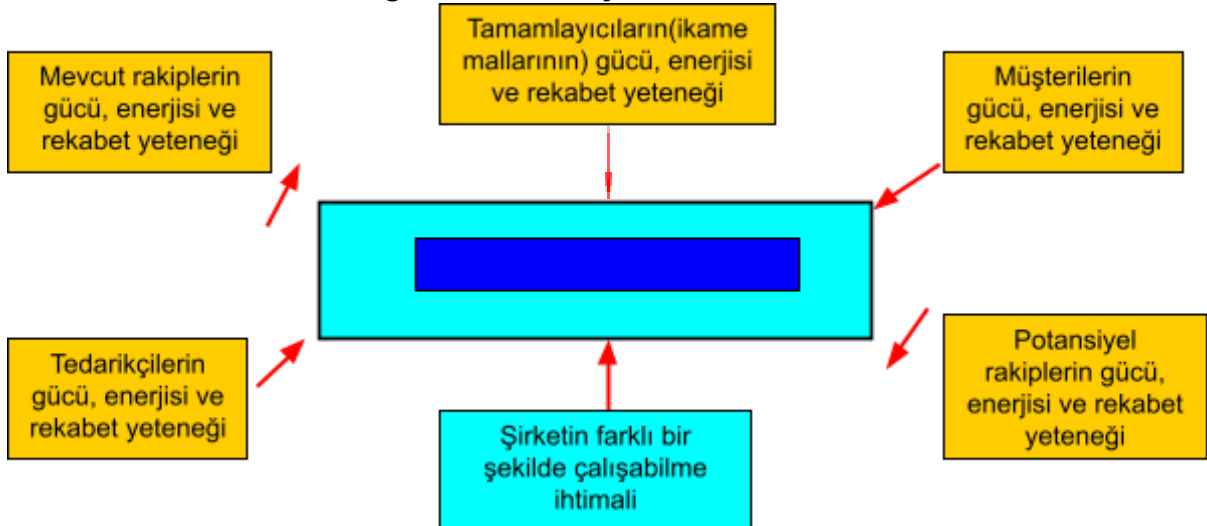
- Bir şirketin mevcut rakiplerinin gücü, enerjisi ve rekabet yeteneği,
- Tedarikçilerinin gücü, enerjisi ve rekabet yeteneği,
- Müşterilerinin gücü, enerjisi ve rekabet yeteneği,
- Bir şirketin potansiyel rakiplerinin gücü, enerjisi ve rekabet yeteneği,
- Ürün veya hizmetinizin başka bir şekilde kurulması ya da verilmesi ihtimali. Buna genellikle "ikame" adı verilir ve hepsinden daha tehlikelidir. Yeni teknik, yaklaşım ve teknolojiler eski düzeni bozup yeni kuralları dayatabilir ve iş ortamının havasını tamamen değiştirebilir. Havayolu ve kamyon taşımacılığının demiryolu taşımacılığına, konteyner taşımacılığının geleneksel liman taşımacılığına, süper marketlerin küçük dükkânlara etkisi tam bu noktada kendisini gösterir. Mikroişlemcilerin alışılmış hesaplama yöntemlerine, dijital medyanın eğlence sektörüne etkisi de bundan farklı değildir.

M. PORTER' in modeline ekleme yapan GROVE(1997) ise dikkatleri altıncı bir etkene çekmektedir: **Tamamlayıcılar**

Yazar "Yalnızca Paranoidler Ayakta Kalır" kitabında tamamlayıcıların etkisi hakkında şunları ileri sürmektedir: "**Tamamlayıcılar**, müşterilerin tamamlayıcı ürünler satın aldığı **diğer işletmelerdir**. Her şirketin ürününün, başka bir şirketin çıkardığı ve ancak onunla birlikte etkili olabileceği ürünler vardır. Bazen sadece tek bir şirketin belirli bir ürününe bağlı olma durumu bile görülebilir. Otomobillere benzin gerekir; benzine de otomobil. Bilgisayarların yazılıma ihtiyacı vardır; yazılımın da bilgisayarlara.

Tamamlayıcıların çıkarları çoğunlukla sizinkilerle aynıdır ve aynı yöndedir. Onları "yol arkadaşları" gibi düşünebilirsiniz. Çıkarlarınız söz konusu olduğunda, ürünleriniz birbirini destekler. Yine de, yeni teknikler, yeni yaklaşımlar, yeni teknolojiler, eski düzeni bozup tamamlayıcıların nispi etkilerini değiştirebilir ya da yol arkadaşlarınızla yollarınızı ayırabilir.

Grove' a göre rekabeti tayin eden altı etken:

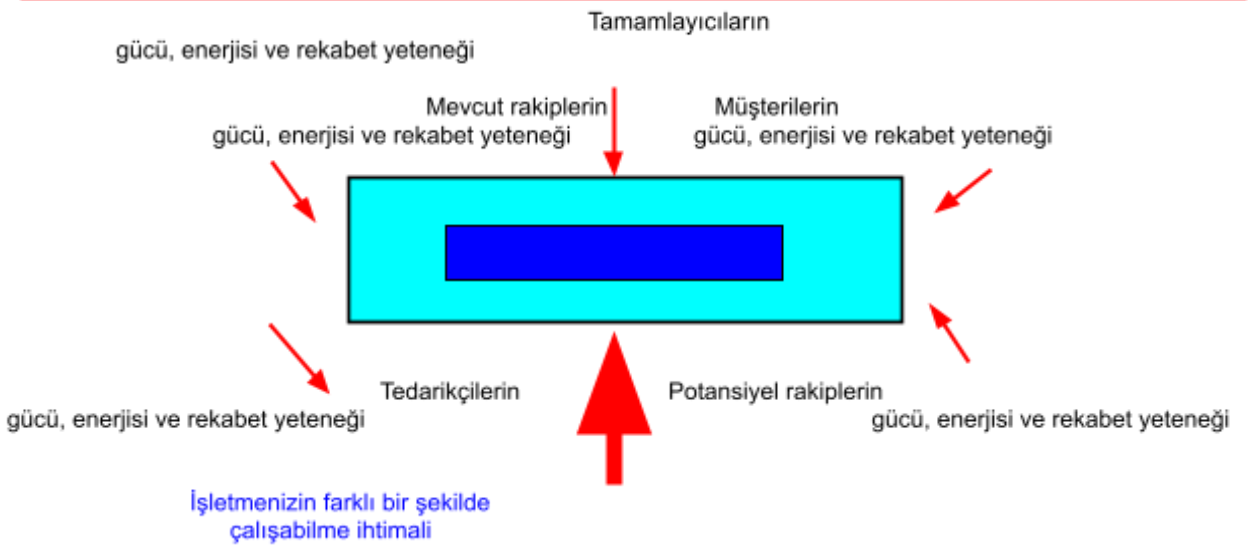


“10X” etkeni

“İşinizi yürütmede getirdiğiniz yenilikler eski alışkanlıklarınızı büyük ölçüde değiştirirse her şeyi yeni baştan gözden geçirmek gerekir. Önce rüzgâr çıkar, onu bir tayfun izler, dalgalar yükselir ve çalkantılar öldürücü dalgalara dönüşür. Bir rekabetçi güçler vardır, bir de süper rekabetçi güçler. Ben, bu altı etkenden herhangi birinde görülen büyük bir değişikliğe, etkinin çok kısa bir zaman önceki hâlinin on katına erişmesini anlatmak amacıyla “10X” değişimi adı veriyorum. Bu durum aşağıdaki şemada görülmektedir.

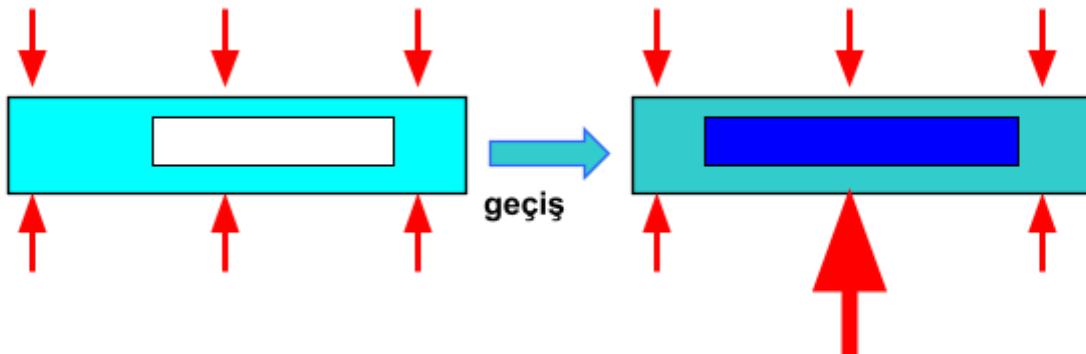
Bir işletme ilk şemada gösterilen durumdan ikinci şemada gösterilen duruma geçmişse, muazzam bir değişimle yüz yüze demektir. Bu “10X” etkenleri karşısında, şirketinizin kaderinin kontrolünü kaybedebilirsiniz. Böyle bir durumda işletmenizde daha önce olmayan şeyler olmakta, işletmeniz attığınız adımlara eskisi gibi tepki vermemektedir. Zaten “Bir şeyler değişmiştir” sözü tam da böyle zamanlarda geçerlilik kazanır.

“10X” Değişimiyle Altı Etken Şeması



“10X” değişimiyle karşı karşıya olan bir şirketi yönetmek çok, ama çok zordur. Şirket, yönetimin tedbirlerine eskisinden farklı tepki verir. Kontrol kaybedilmiştir ve onun tekrar nasıl düzelteceğimizi bilemeyiz. Sonunda, endüstri içinde yeni bir dengeye ulaşılır. Bazı şirketler daha güçlü hale gelirken, bazıları zayıflar. Yine de aşağıdaki şemada gösterilen geçiş dönemi özellikle kafa karıştırıcı ve tehlikelidir. Kimse size böyle bir geçiş dönemine girdiğinizi haber vermek için zil çalmayacaktır. Bu, kademeli bir süreçtir; etkenler büyümeye ve bu süreçte işin özellikleri değişmeye başlar. Sadece başlangıç ve son bellidir; aradaki geçiş, tedrici ve anlaşılmaz derecede karmaşıktır.

Şirketin iki merhalesi arasındaki geçiş süreci



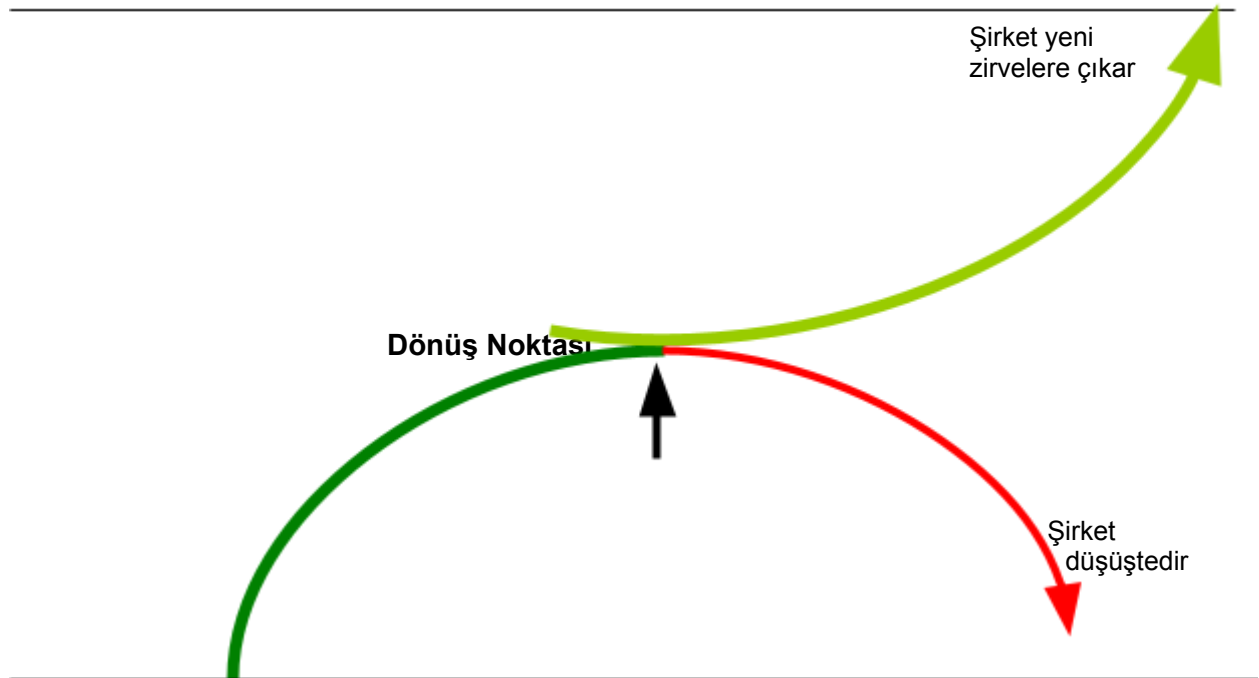
Böylesi bir geçişin bir işletmeye etkisi muazzam olur ve işletmenin geleceğini bu geçiş dönemini nasıl göğüslediği belirler. Bu hadiseyi “**dönüş noktası**” olarak tanımlıyoruz.

Stratejik dönüş noktası

Bir dönüş noktası aşağıdaki şemada görüldüğü gibi, bir eğrinin bir yöne doğru eğim yapmayı durdurup, diğer yöne eğim yapmaya başladığı noktadır.

Bu, stratejik iş konularında da geçerlidir. Dönüş noktası, eski stratejik resmin dağılıp yenisinin görüldüğü, işin yeni tepelere ulaşmasına imkân verdiği yerde ortaya çıkar. Ancak, stratejik dönüş noktasından başarıyla geçilemez. Önce bir zirveye çıkılır, sonra işletme düşüşe geçer. Yöneticilerin ne yapacaklarını bilemedikleri ve “**Artık her şey farklı. Bir şeyler değişti**” diye özetlenebilecek durumu fark ettikleri anlar, işte böyle dönüş noktalarıdır.

Dönüş Eğrisi



Diğer bir ifadeyle, stratejik dönüş noktası, etkenler dengesinin eski yapısından, **eski iş yapma ve rekabet etme şeklinden yeni bir biçime geçtiği andır**. Sanayi, stratejik dönüş noktasından önce, eski hâline daha çok benzer. Ama sonrasında yeni bir hâl alır. Bu, eğimin çok gizli olduğu, fakat tamamen, bir daha eski hâline gelmemek üzere değiştiği bir noktadır.

Stratejik dönüş noktası tam olarak ne zaman ortaya çıkar? Geriye dönüp bakıldığında bile bunu tam olarak bilmek zordur. Bir grup arkadaşınızla arazide yürüyüşe çıktığınızı ve kaybolduğunuzu düşünün. Endişesini gizlemeyenlerden biri, grubun liderine, “Nereye gittiğimizi bildiğinden emin misin?” diye soracaktır. Lider ise yönü işaret ederek yürümeye devam edecektir. Ancak daha sonra, yön gösteren bir işaret ya da levhanın olmayışının doğurduğu huzursuzluk büyüyecek ve lider istemeyerek ilerlemeyi durdurup kafasını kaşıyarak, pek de mutlu olmayan bir ifadeyle, “Arkadaşlar, galiba kaybolduk” diyerek durumu kabullenecektir. İşte o ânın iş hayatındaki karşılığı, stratejik dönüş noktasıdır.

Tıpkı kaybolduklarını farklı anlarda hisseden yürüyüşçüler gibi, bir stratejik dönüş noktasından geçener de bunu farklı zamanlarda hissederler.

Bir dönüş noktasının ortasında yapılan tartışmalar çok kötü sonuçlara yol açabilir. “Ürünümüz biraz daha iyi çalışsaydı ya da maliyet biraz daha az olsaydı, hiçbir problem çıkmazdı” diyenler çıkar. Büyük ihtimalle, kısmen haklı da olurlar. Başka birileri, “Bu, ekonomideki bir düşünüş sâdece. Sermaye yatırımları geri döndüğünde gelişmemize kaldığımız yerden devam edeceğiz” derler. Kısmen onlar da haklıdır. Başka birileri ticarî bir şov dönüşü kafası karışmış ve rahatsız olmuş bir hâlde, “Piyasa allak bullak. İnsanlar bilgisayarını çılgınca işler için kullanıyorlar” diyebilir. Tabii onlar da dikkatleri üzerine pek çekemez.

Peki, bir stratejik dönüş noktası olduğunu nasıl anlarız? Bu, genellikle, bir dizi aşamanın sonunda fark edilir.

İlk olarak, bir şeylerin farklılaşmasının getirdiği rahatsızlık hissedilir. İşler eskisi gibi yürümez olur. Müşterilerin size karşı tavrı değişmiştir. Başarılı bir geçmişe sahip olan araştırma grupları artık doğru ürünü ortaya çıkaramıyordur. Piyasadan sildiğiniz ya da varlığından bile haberdar olmadığınız rakiplerinizi sizden iş çalmaya başlar. Ticari şovlar delirmiş gibidir.

Sonra, şirketinizin yaptığını düşündüğü şey ile organizasyonun iç kısımlarında karşılaşılan durum arasında giderek büyüyen bir uyumsuzluk ortaya çıkar. Şirket hedefleriyle operasyonel hareketler arasındaki uyumsuzluk, birlikte yaşamayı öğrendiğiniz normal düzensizlikten daha fazlasının ipuçlarını verir.

Son olarak, yeni bir bakış açısı, yeni bir anlayış ve yeni bir önlem paketi gündeme getirilir. Hangi adımı atmanın gerekli olduğu sezgisini kaybeden grup doğru yöne yönelmeye başlar. (Bu süre, bir yıl ya da on yıl olabilir.) En sonunda da, genellikle yeni bir üst düzey yönetici topluluğu tarafından bir dizi yeni şirket hedefi tespit edilir.

Stratejik dönüş noktasından çıkmanın yolunu bulmak, belki de bir arazide kaybolmaktan çok, ölümler vadisi diye adlandırılabilir, iş yapmanın eski yöntemlerinden yeni yöntemlere tehlike dolu bir geçiş yapmaya benzer. Bazı çalışma arkadaşlarınızın diğer tarafa geçmeyi beceremeyeceğini çok iyi bilerek ilerlersiniz. Zaten deneyimli yöneticinin görevi, tüm kayıplara rağmen, pek açık olarak da algılayamadığı bir hedefe doğru ilerlemeye devam etmektir. Orta kademe yöneticinin sorumluluğu da bu kararı desteklemektir. Başka bir tercih yoktur.

Tutulması gereken yön hakkındaki fikirler, aynı ekip içindeki insanları böler. Oysa bu süre sonra, riskin inanılmaz derecede yüksek olduğunu herkes anlar. Farklı grupların inandığı fikirler etrafında giderek büyüyen bir sertlik, kararlılık ve ciddiyet hüküm sürer. İnsanlar kendi siperlerine saklanır. Bu birbirinden ayrı düşüncelere, neredeyse dini ilkeler gibi kuvvetle sarılırlar. Arkadaşça ve yapıcı bir şekilde işleyen bir çalışma ortamında kutsal savaşlar açılır, çalışma arkadaşları birbirlerine kapışır, eski dostlar karşı karşıya gelir. Kıdemli yöneticilerin yapması gereken şeyler (yönü belirlemek, stratejileri ortaya koymak, grup çalışmasını teşvik etmek, çalışanları motive etmek) daha zor, neredeyse imkânsız bir hal alır. Orta kademe yönetimin yapması gereken şeyler(politikayı uygulamak, müşterilerle ilgilenmek, çalışanları eğitmek) daha zorlaşır.

Dönüş noktasının belirsiz niteliği düşünüldüğünde, gerekli adımı atmak, şirketinizi ya da kariyerinizi kurtaracak değişiklikleri yapmak için doğru olan ânı nasıl bilebilirsiniz? Ne yazık ki, bunu bilmenizin bir yolu yoktur.

Fakat bunu anlayana kadar da bekleyemezsiniz: Zamanlama her şeydir. **Bu değişiklikleri şirketiniz henüz sağlıklıyken, devam eden işleriniz yeni yöntemleri deneyebileceğiniz koruyucu bir tampon oluşturmaktayken yaparsanız, şirketinizin gücünden, çalışanlarınızın ve kendinizin stratejik konumundan çok şey kurtarabilirsiniz.** Fakat bu, hiçbir şeyin bilinmediği, hiçbir verinin olmadığı bir durumda harekete geçmek demektir. Yöneticilikte bilimsel yaklaşıma inananlar bile, sezgileri ve kişisel yargılarına güvenmek

zorunda kalacaklardır. İşin acıklı yanı, stratejik dönüş noktasının girdabına kapıldığınızda, size sâdece sezgileriniz ve yargılarınız rehberlik edebilecektir.

Yargılarınızın sizi bu tür çetin durumlara soktuğu gibi kurtarabilmesi de, işin iyi yanıdır. Sezgilerinizin başka türden uyarıları algılaması, sâdece bir eğitim meselesidir. Bu uyarı işaretleri hep yerinde bulunduğu hâlde siz onlara gözünüzü kapatmış olabilirsiniz. Stratejik dönüş noktası uykudan uyanıp kulak kesilme zamanıdır.

Stratejik Dönüş Noktaları: Değişimler ve Sonuçlar

Örnek	Değişiklik	Alınan tedbir	Sonuç
Wal-Mart (rekabet)	Küçük yerleşim birimlerine giren büyük mağazalar	Bazı dükkânlar uzmanlaşır, yani, kategori katili olur.	Home Depot ve Toys-“Я”-Us başarır; çoğu mağaza kapanır
Next (rekabet)	Windowslu PC’ ler kazanır	Next yazılım şirketi olur	Next küçük ama kârlı bir şirket olarak ayakta kalır
Sesli Filmler (teknoloji)	Sessiz sinema devri biter	G. Garbo konuşur	Garbo bir yıldız olur; diğerleri yok olup gider
Gemi taşımacılığı (teknoloji)	Yeni teknoloji üretkenliği artırır	Singapur ve Seattle konteyner ile taşımacılığa uyum sağlar; New York ve San Francisco sağlamaz	Singapur ve Seattle limanları zenginleşir; diğer ikisi çöküş içine girer
PC’ ler (teknoloji)	PC nin fiyat/performansı daha üstün	Bazı şirketler blok olarak mikrobilgisayarlara uyum sağlar; diğerleri sistem bütünleyicileri haline gelir.	Uyum sağlayanlar başarılı olur; diğerleri sıkıntıya düşer
Demografik Zaman bombası (müşteriler)	Çocukların bilgisayarla yakınlığı artar	Çocuklara yönelik CD-ROM eğitim ve eğlence yazılımının gelişmesi	Bilgisayarlar her yeri sarar
Seyahat Acenteleri (tedarikçiler)	Havayolları komisyonları kesintiye uğratar	Acenteler bunu müşteriye yükler	Acentelerin ekonomileri güç duruma düşer
Telekomünikasyon (düzenleme)	Donanım, şehirlerarası ve milletlerarası hizmette rekabet	AT&T tüketim pazarlamasıyla rekabet dünyasına uyum sağlar	AT&T ve Bell şirketlerinin birleşik değeri on yıl önce olduğundan dört kere fazladır
Özelleştirme (düzenlemeler)	Hükümet tekellerinin ve sübvansiyonların sonu	Deutsche Telekom genel müdür olarak R. Sommer’i görevlendirir	Onları bekleyen çetin koşullar vardır

Kaynak : GROV A. S., a.g.e. s: 83

ŞİRKETLERDE STRATEJİK ŞİRDOK UYGULAMASI

2.1. Stratejik şirdok uygulamasının merhaleleri

Stratejik şirdokun ilk merhalesini 1.2. maddede ayrıntılı olarak incelediğimiz stratejik iş birimlerinin(SİB) tespit edilmesi teşkil etmektedir.

Şirket faaliyetlerinin bu şekilde homojen yapılı iş birimlerine ayrılmasından sonra, her bir stratejik faaliyete(SİB) etki eden haricî ve dahilî faktörlerin derinlemesine analiz edilmesi de gerekmektedir. İlerleyen sayfalarda bu konulara yer verilecektir.

2.1.1. Şirket dışı faktörlerin analizi

Şirketlerin stratejilerini incelerken öncelikle şirket dışı(haricî) faktörlerin bilinmesine ihtiyaç vardır. Bu ise; SİB talep analizi, başarı sebeplerinin tespiti, rakiplerin gücünün araştırılması ve çevredeki gelişmelerin analiz edilmesi gibi birçok hususun incelenmesi demektir. Şimdi bu hususları sırasıyla ele alalım:

❖ Talep analizi

Bu konuda esas itibariyle şu bilgiler incelenecektir:

SİB müşteri tipi(toptancılar, perakendeciler, tüketiciler),
Stratejik faaliyet(SİB) ile ne tür bir ihtiyacın tatmin edildiği(tüketim maddesi, sınaî madde, donanım, yatırım malı, eğlence, hizmet vb ihtiyaçlarından hangisini tatmine yönelik olduğu),
SİB talep miktarı(emtia miktarı, hacmi veya satış tutarı olarak).

❖ Özel başarı faktörlerinin tespiti

Her stratejik iş biriminin(SİB) başarısında etkili olan **kilit faktörler** ayrıdır ve aynı olsalar bile önem sıraları değişiktir. Temel başarı faktörü bazen fiyattır. Bu iyi bir verimliliğe sahip olmayı gerektirir. Kilit başarı bazen de kalite ve yenilik ile alâkalıdır. Bunlar ise, geride mükemmel bir AR-GE ve keşfedici yetenekler bulunmasını gerektirir.

Bütün sınaî, ticarî veya hizmete yönelik faaliyetlerde, her SİB ile alâkalı kilit başarı unsurlarını tek tek saymak her zaman mümkün olmayabilir. Böyle bir iddiada bulunmuyoruz. Ancak şirdok uzmanının çalıştığı şirket ve SİB için düşüncelerini ve eylemini yönlendirebilmek, daha doğrusu fikir verebilmek için temel noktalara işaret etmek istiyoruz. Analizi yapan uzman şartlara göre kendi elemanlarını tespit edecek ve uygulamasını yapacaktır.

❖ Arz analizi

Buna rakiplerin potansiyellerinin incelenmesi de diyebiliriz. Bu iki şekilde yapılabilir:

İlk adımda bir faaliyet alanında(SİB) üreticilerin arzlarının piyasanın talebini karşılayıp karşılamadığı, bir dengenin bulunup bulunmadığı araştırılmalıdır. Bu konuda istatistiklerden veya piyasa / sektör araştırmalarından faydalanılabilir. Ama kısa yoldan bir fikir sahibi olunabilir. Eğer bir sektörde mal tesliminde gecikme yaşıyorsa veya bazı malları temin etmek için kuyruğa giriliyorsa veya bir mal karaborsaya düşüyorsa arzın talebi karşılamadığına yorumlanabilir. Aynı şekilde bir malın satışını

artırmak için, müşteriye beğendirilmesi için kalite, vâde / taksit reklâmları çoğalmışsa o malın arzının talepten fazla olduğu düşünölmelidir.

Arz analizi yapmak için atılacak ikinci adım ise **rakiplerin potansiyelini** araştırmaktır. Bunun için önce faaliyet alanındaki kemiyet ve keyfiyete (miktar ve kalite) dair bilgilerin derlenmesi lâzımdır. Bu bilgilerin daha sonra bahsededeğimiz dahilî analiz verileriyle tamamlanması da gerekecektir.

Rakiplerinin potansiyelini ölçmek ve etraflı bir durum değerlendirmesi yapmak için şirketin gerçekten arzulu olması ve ciddiyetle konuya eğilmesi lâzımdır. Aşağıda bir rekabet analiz cetveli örneği verilmektedir.

Okuyucularımız bu cetvelin rekabet potansiyeli sütununda kitabın birinci bölümünden itibaren inceleye geldiğimiz görev alanlarının (şirketin temel fonksiyonlarının) sıralanmış bulunduğuna dikkat etmiş olmalıdırlar.

**Her stratejik iş birimi(SİB) için düzenlenmesi gereken
Rekabet analiz cetveli**

Rekabet potansiyeli / gücü	İncelenecek kilit faktörler	Şirketin (ilgili SİB itibarıyla) durum değerlendirmesi		
		Zayıf	Orta	Güçlü
Ticaret / pazarlama işleri	<ul style="list-style-type: none"> • Ürün koleksiyonu(çeşidi) • Fiyatlar seviyesi • Satış gücü • Tanıtım / reklam • Dağıtım / sevkiyat • 			
Teknik / Üretim işleri	<ul style="list-style-type: none"> • Bina ve arazi varlığı • Makineler ve teknik donanım • Personel verimliliği • Temel teknik bilgilere sahip olma • Araştırma ve geliştirme çalışmaları • 			
İnsan kaynakları ve sosyal ortam	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışan sayısı • Doğrudan üretim işçilerinin vasıfları • Ücret seviyeleri • İşyerindeki sosyal hava • 			
Mali / finans yönetimi	<ul style="list-style-type: none"> • Malî yapı • İşletmenin(SİB) kârlılığı • İşletme sermayesi ihtiyacı(İSİ) • Borç(banka kredisi) bulma imkânları • 			
Yapı ve organizasyon	<ul style="list-style-type: none"> • Organizasyonun hafif / ağır oluşu • Yönetim kadrosunun etkinliği • Merkezî / ademi merkezî oluşu • Genel giderlerin fazlalığı / azlığı • 			
Yönetim tarzı	<ul style="list-style-type: none"> • Yöneticilerin yetenekleri • Profesyonellik dereceleri • Yönetim bilgi sistemleri • Yönetim tarzları • Tepe yöneticinin (patronun veya genel müdürün) yönetim kalitesi • 			
Elde edilen(SİB) sonuçları	<ul style="list-style-type: none"> • Satış tutarının seyri • Pazar payı • Teknik yönden ne kadar ileri olduğu • Sosyal havanın(iş ortamının) uygunluğu • Otofinansman kapasitesi • Marka imajı • 			

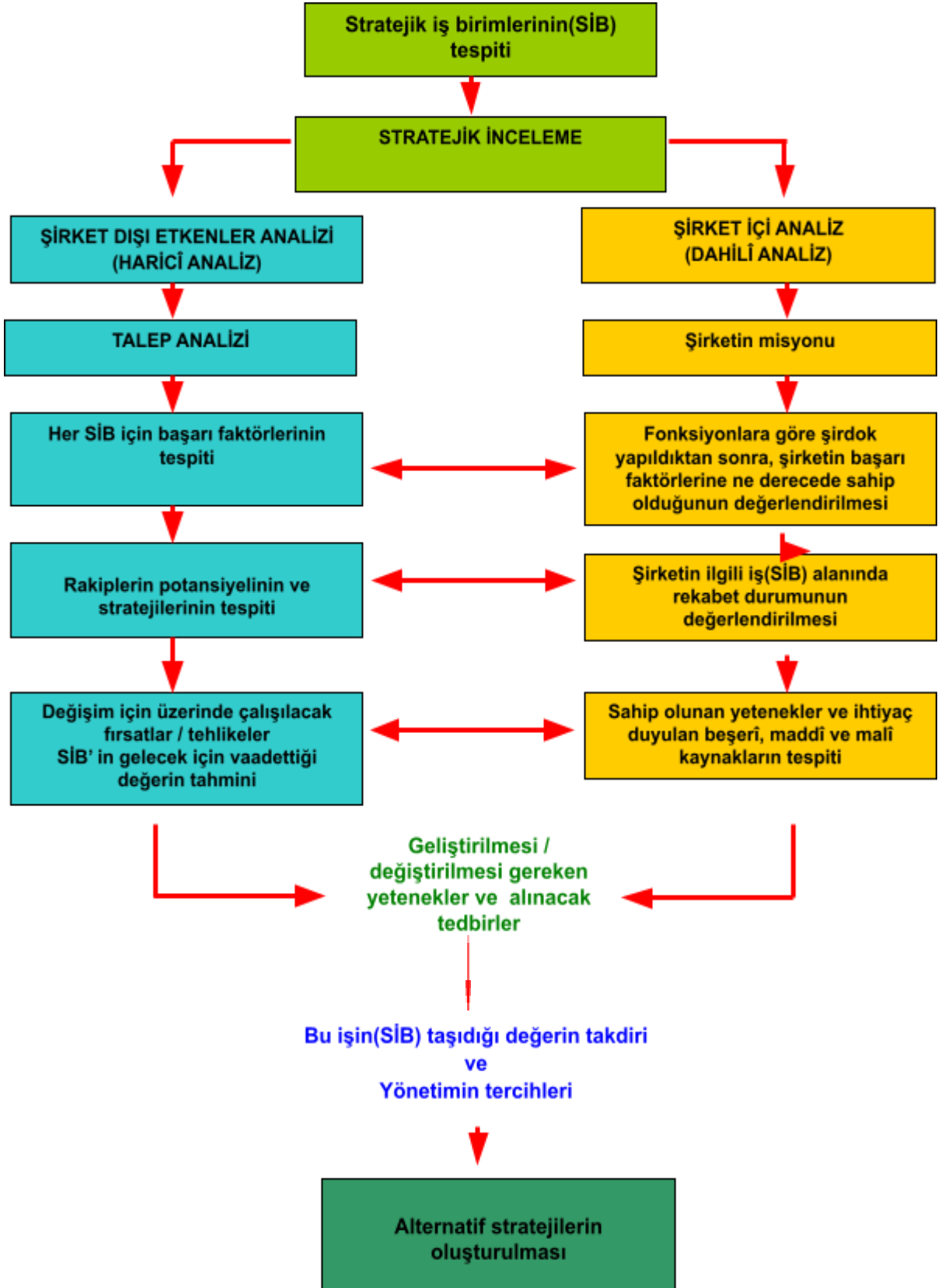
Bir stratejik iş alanında(SİB) başarıyı hazırlayan sebepler
(Kesin ve tam olma iddiasında değildir. Fikir vermek için hazırlanmıştır.)

Görev alanı(fonksiyon)	Başarıyı hazırlayan ana sebepler	Önem sırası
TİCARET PAZARLAMA	<ul style="list-style-type: none"> • yenilik yapmak, pazara yeni ürünler sürmek • ürünlerin kalitesi • satış fiyatları • mağazada müşteri hizmetleri • satış sonrası hizmetler • 	
TEDARİK SATIN ALMA	<ul style="list-style-type: none"> • ham madde kalitesi • girdi kaynaklarına(satıcılara, taşeronlara) hakimiyet • 	
TEKNİK ÜRETİM	<ul style="list-style-type: none"> • teknik / teknolojik ilerilik • üretim bilgi ve patentinin korunması • teslimatın hızı • isteğe göre üretim yapabilmek • 	
İNSAN KAYNAKLARI	<ul style="list-style-type: none"> • yetenekler, vasıflar • insan ilişkileri • işyerinde güven: <ul style="list-style-type: none"> - yönetime güven - satıcılara güven - teknisyenlere güven • 	
MALÎ ŞARTLAR	<ul style="list-style-type: none"> • müşterilere verilen avanslar(kredi) • taksit sayısı, vâdelendirme • 	

Çeşitli şirket yöneticileriyle yaptığımız görüşmelerde, belli bir öncelik/ağırlık puanı verilmemekle beraber, genel olarak aşağıdaki başarı faktörlerinin sayıldığı tespit edilmiştir:

- teknik olarak ileri olmak, yeni teknolojileri kullanmak,
- ürünlerin kalitesi,
- yeni ürünler,
- ürünün çeşitli olması,
- yenilik yapma, buluş / keşif yeteneği,
- üretim kapasitesi,
- aktif satış, satış gücü,
- zamanında teslim,
- girdi tedarikinde başarı(tedarikçilere nazaran güçlü olmak),
- az(ama yeterli) girdi stoku,
- piyasaya ne zaman gireceğini, ne zaman çıkacağını bilmek,
- eskiyen(düşüş dönemindeki) ürünleri tasfiye etmek,
- ~~şirketi(işi) büyütme arzusu,~~
- malî güç,
-

STRATEJİK ŞİRDOK ADIMLARI
[ÖZET TABLO]



❖ Çevredeki gelişmelerin analizi

SİB stratejisini belirlemek için yapılması gereken haricî etkilerin analizi meyanında talep analizi, arz analizi, başarı faktörlerinin tespitini kısaca incelemiş bulunduk. Bunlar gereklidir, ama yetmez. İncelemelerin şu konularda da sürdürülmesi lâzımdır:

- Çeşitli SİB' ler için orta ve uzun vâdede kaydedilen gelişmeler incelenmelidir,
- Şirketin hâli hazır her faaliyetinin(SİB) istikbalde ne değer taşıyacağına dair bir değerlendirme yapılmalıdır.

Şimdi bu iki noktayı daha ayrıntılı ele alalım.

Gelişmenin seyri

Çevremize bir göz atacak olursak hiçbir şeyin sabit kalmadığını görüyoruz. Kaydedilen ilimî ilerlemeler ile, eşyanın hareketlerine ve tabiatdaki olaylara dair yeni kanunların keşfi ile, yeni değerler ve yeni paradigmalardan oluşması ile, kıymet hükümlerinin farklılaşması ile günlük hayatımıza bir şeyler girmekte, her ân yeni şekillere bürünmekteyiz ve yeni istikametlere yönelmekteyiz. Şirket yöneticileri belki de tüm diğer meslek erbabından daha fazla dikkatle çevrede oluşan bu iktisadî, teknik, sosyal ve kültürel, siyasî gelişmeleri izlemek ve değerlendirmek durumundadırlar.

Bâzen bir şirketin için başarısını açıklarken “yöneticilerinin iyi tahmin yapmalarından ve ileri görüşlülüğünden” söz ederiz. Bir hareketi görmek ve bunun doğuracağı ihtiyacı en önce tasavvur etmek, çoğu zaman o sahada birinci olmakla aynı anlama gelmektedir.

Nitekim yeni ihtiyaçları tasavvur etmekle, bunun için yeni usuller geliştirmekle ve başarılı sonuçlar almak ile piyasada öncü bir stratejik konuma sahip olmak arasında sıkı bir ilişki vardır.

Peki belli başlı faaliyet alanları için, yöneticilerin dikkate almaları gereken şirket dışı(çevresel) ve şirket içi ana gelişme ve değişme konuları nelerdir? Bu maksatla hazırlanmış geniş bir tabloyu sunuyoruz. Daha geniş bilgi için Dinçer, Ö.(1998), s: 468-75. esere bakılabilir.

❖ **İktisadî ve ticarî konulardaki gelişmeler:**

- İhtiyaçların hacmi (miktarla alâkalı hareketler),
- İhtiyaçların mahiyeti(keyfiyetle alâkalı, zevklerde, tüketim alışkanlıklarında, hayat tarzında değişimler),
- pazarların büyümesi(küreselleşme), gümrük / koruma tedbirlerinin güçlendirilmesi veya ilgası,
- Enflasyon seyri,
- Piyasa ekonomisi, devletin destekleme politikası,
- kur politikası, pariteler, döviz transferi, ithalat/ihracat, yabancı sermaye alanında gelişmeler,
- KİT'lerin satışı, özelleştirme / devletleştirme vb iktisat siyasetine dair ana istikametlerde gelişmeler,

❖ **Teknolojide gelişmeler:**

- Yeni usuller, keşifler, buluşlar, patentler,
- Otomatik, dokunmatik sistemler, robotlar, akıllı cihazlar,
- Malzemelerde değişimler,
- Temel hammaddelerde değişimler(petrol, bakır, yün, pamuk, deri, sunî elyaf vs)
- Verimlilikte gelişmeler,
- Millî ve küresel standartlarda değişimler(TSE, DIN, TÜV, CE, ISO),
- Teknik mevzuatta değişimler(çevre koruma mevzuatı ve standartları).
- Enerji kaynakları ve alternatif kaynakların varlığı, kullanılabilirliği.

❖ **Sosyal ve insan kaynakları alanda değişimler:**

- İş / çalışma mevzuatında yenilikler,
- Ücretler ve giderlerde değişimler,
- Sendikaların görevlerinde değişimler,
- İşgücünün miktarında ve vasıflarında değişimler,
- Nüfus değişimleri, şehirleşme, göç,
- Çalışanların iş ortamına uyumu, lisan bilgileri,
- Temel hak ve özgürlük kavramında gelişmeler, yeni talepler,
- Vakıf hizmetlerinde gelişmeler,
- Sivil toplum kuruluşlarının fonksiyonlarında gelişmeler.

❖ **Vergi ve idare alanında gelişmeler:**

- Kurumlar, KDV ve gelir vergilerinde gelişmeler,
- Mesleklere dair mevzuatta gelişmeler,
- Merkezî yönetim ve mahallî idareler mevzuatında gelişmeler,

Genel ve iş Çevresi Faktörleri

❖ Teknolojik Çevre Faktörleri

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

❖ Sosyo-Kültürel Çevre Faktörleri

- Ülkenin genel refah seviyesi,
- Genel hayat standardı ve hayat şartları,
- Mevcut gruplar ve ihtiyaçlarının özellikleri,
- Çalışma hayatının niteliği,
- Toplumun dünya görüşü ve değerleri,
- İşletmenin hedef gruplarının değerleri,
- İşletmede çalışanların dünya görüşü ve değerleri,
- Bu düşünce ve değerlerdeki değişmeler ve sebepleri,
- Ülke nüfusunun demografik özellikleri,
- Toplumun eğitim ve kültür seviyesi,
- Sosyal yapıdaki değişmeler ve sebepleri,
- Nüfus artış hızı,
- Şehirleşme yapısı ve hızı,
- Toplumun genel problemleri.

❖ Ekonomik Çevre Faktörleri

- Milli gelirin yapısı;

Genel ve iş Çevresi Faktörleri

- Ekonominin gelişme devresi ve dalgalanmalar,
- Hükümetin para ve maliye politikası;
 - Para değeri ile ilgili düzenlemeler

Genel ve İş Çevresi Faktörleri

❖ Rakipler ve Rekabet Çevresi Faktörleri

Pazara giriş ve çıkış engelleri,

- Giriş ve çıkış şartları

Genel ve İş Çevresi Faktörleri

❖ Diğer İş Çevresi Faktörleri

- İşletmenin sermaye kaynakları,
- Finansman kuruluşlarının özellikleri,
 - Finansman temin şartları ve maliyeti,

İşletme İçi Faktörler

❖ Örgüt Sistemine Yönelik Faktörler

Amaçlar;

▪ Stratejik amaçlar

İşletme İçi Faktörler

- Üretim süreci ve teknolojisi;
 - Fabrika yerleşim düzeni,
 - Mamul dizaynı ve üretim süresi



İşletme İçi Faktörler

❖ Beşeri Kaynak Faktörleri

- Çalışanların özellikleri;
 - Çalışanların yaşı, cinsiyeti, sayısı
 - Çalışanların kişilik ve mesleki özellikleri,
 - Yöneticilerin çalışma ve sosyal hayatı,
 - Tüm çalışanların yaptığı işler ve kıdemleri,
 - İşlerindeki başarı durumları ve yetersizlikleri,
 - İşe devamsızlık, geç gelme ve personel devri,
 - İşgücü verimliliği ve etkililiği,
- Örgüt iklimi;
 - Çalışanlar arasında güven ve açık haberleşme,
 - Çalışanlar arasındaki destek ve yardımlaşma,
 - Çalışanlar arasında işbirliği ve dayanışma ruhu,
 - Yatay, dikey, çapraz ilişkiler,
 - Örgüt amaçlarının benimsenmesi,
 - Mevcut ve görünmeyen problemleri açığa çıkarma ve çözme,
- Örgüt geliştirme kapasitesi,
 - Örgüt iklimini iyileştirme imkanı,
 - Değişikliğe uyma potansiyeli,
 - Değişikliğe direniş,
 - Örgütün sağlık ve başarısını artırma ortamı, vs.

❖ Sinerji

- Yatırım ve işe başlama sinerjisi
- Yönetim sinerjisi
- Pazarlama ve dağıtım sinerjisi
- Üretim sinerjisi
-

Stratejik işlerin(SİB) gelecekte şirket için taşıyacağı değerin tahmini

Yukarıda şirket yöneticilerinin veya şirdok uzmanının dikkate alması gereken değişim alanlarını işaret ettik. Bu konulardaki değişimlerin her SİB için birtakım fırsatlar ve tehlikeler doğuracağını biliyoruz. Burada yönetici veya şirdok uzmanına / danışmana düşen görev, söz konusu tehlike ve fırsatların orta ve uzun vâdede şirket için ne anlama geldiğini, nasıl bir etki beklediklerini değerlendirmektir. Tabîî, bu değerlendirmenin neye göre, nasıl bir ölçüyle yapılacağı nazik bir konudur. Mutlak rakamlar mı, nispî değerler mi, yoksa yöneticinin şahsî tercihleri mi esas alınacaktır?

Hatırlanacağı üzere ADL modelinde ürünün veya sektörün hayat eğrisi(piyasaya çıkış, büyüme, olgunluk veya düşüş hâlinde olması) o SİB için en doğru değerlendirme yapmaya imkân veriyordu. Oysa aynı konuda Mc Kinsey danışmanlık grubu SİB' in nispî rekabet üstünlüğünü değerlendirmek gerektiğini savunuyordu. Biz de bir stratejik işin(SİB) şirket için ileride ne değer taşıdığını takdir edebilmek için, şirketin rekabet gücünü ve kendine özel meselelerini dikkate almak gerektiği kanaatini taşıyoruz.

Aşağıda piyasanın fırsatları ve tehlikeleri(yani câzibesini) karşısında, bir SİB' in(meselâ TV yayıncılığının) **gelecekteki önemini** kestirmeye yarayacak basitleştirilmiş bir tablo örneği sunuyoruz. Bu hayalî örnekte şirketin televizyon yayıncılığı yaptığı, bir günlük gazete çıkardığı ve bir haber ajansına sahip olduğu varsayılmıştır.

Aşağıdaki örnek üzerinde TV yayıncıları ile görüşülerek, gerçeğe yakın bir tablo oluşturulmaya çalışılacaktır.

2.1.2. Şirket içi faktörlerin analizi

Şirket dahilinde yapılacak analizde aşağıdaki konulara cevaplar aranacaktır:

- ❖ Şirketin nihaî amacı, varoluş sebebi(misyonu) ve vizyonuna dair bilgiler,
- ❖ Şirketin başarı faktörlerini ne kadar tanıdığı ve ne derece sahip olduğuna dair bilgiler,
- ❖ Rekabet durumunun değerlendirilmesi,
- ❖ Çevredeki(şirket dışındaki) değişiklikler dikkate alınarak, şirketin gelecekte hangi yeteneklere sahip olacağına, hangilerinde yetersiz kalacağına dair değerlendirme yapılmalıdır.

Şimdi bu hususları sırasıyla ele alalım:

❖ Şirketin misyonu nedir?

Stratejinin oluşturulması için ilk önce yapılacak şey, şirketin nihaî amacının ne olduğunu, yani şirketin varoluş sebebini hatırlamak, ana hedeflerini ve patronun(çoğunluk hissesini elinde bulunduranın) tercihlerini tam, berrak bir şekilde ifade etmektir.

Bu bir tespit şirdok uzmanına temel referansları sağlayacak ve üzerinde çalışılan iş biriminin(SİB) söz konusu referansa nazaran durumunu, misyonun ne kadar uzağında veya yakınında olduğunu, diğer bir ifadeyle misyon merkezine göre koordinatlarını görmeye yardım edecektir.

Eğer SİB misyona tıpatıp uyuyorsa ne alâ! Ama kısmen uyuyorsa veya tam bir sapma / uyumsuzluk görülüyorsa, SİB ya doğru istikamete yöneltilecek, istenen koordinatlara çekilecek ya da tasfiye edilecektir.

❖ Şirket başarı faktörlerini ne kadar tanıyor ve onlara ne derece sahiptir?

Yukarıda ifade ettiğimiz üzere, her iş alanının(SİB) başarı faktörleri ve bu faktörlerin önem sıraları farklıdır. Şu hâlde yapılacak analizde, şirketin yeteneklerinin veya potansiyelinin, adı geçen başarı faktörlerine ne kadar uygun veya bunlardan ne derece yoksun bulunduğunu ortaya koymalıdır.

Her stratejik işin(SİB) başarı sebepleri ve bu sebeplerin öncelikleri farklıdır. Çok şirketli ve çok SİB' li sınaî / ticarî gruplarda ve holdinglerde, hep aynı faktöre / başarı sebebine dayanarak, muvaffak olunamaz!..

Meselâ iyi organize edilmiş ve güçlü donanıma, makinelere sahip bir işletme varsayalım. Bu iş alanında her noktada malı bulundurmak ve çok hızlı bir satış gücü başarı faktörlerinin en başında yer alıyorsa, fakat şirketin dağıtım kanalları ve satış gücü de zayıf ise, ne akla gelebilir? Şüphesiz bu işyerinde başarı sebeplerinin tam bilinmediği veya yeteri kadar sahip olunmadığı, neticede şirketin yeteneklerinin pazarın fırsatlarına uygun düşmediği yorumuna varılabilir.

Anlaşılacağı üzere, bu değerlendirmenin yapılabilmesi için, her stratejik iş biriminin(her SİB için) başarı faktörlerinin ve önceliklerinin tek tek tespit edilmiş olması gerekmektedir. Özellikle bâzı durumlarda sektörün tecrübeli uzmanlarına başvurmalı, değerlendirme yapması istenmelidir.

İhmal edilmemesi gereken en önemli husus şudur: Tam tarafsızlık içinde hareket etmeli ve objektif bir değerlendirme yapılmalıdır. Eğer şirketin peşin kabulleri ve tabuları olsa bile, hepsini sorgulamaktan asla vazgeçmemelidir. **Değerlendirme yapılırken tek ölçü piyasanın ne dediğidir.** Asla teknik standartlar, bilimsel gerçekler veya şirket yöneticilerinin gönlünden geçenler değildir.

Şirketin başarı faktörlerine ne derece sahip olduğunu kolay yoldan anlayabilmek için aşağıdaki gibi bir tablo düzenlenebilir. Görüleceği üzere tablonun soldaki sütununda kilit başarı faktörlerinin bir listesi tam olarak tespit edilmiş ve en önemli olan başa gelecek şekilde sıralanmıştır. Sağdaki sütunda ise önceki bölümlerde şirketin ticarî, tedarik, teknik-üretim, İK, yönetim ve organizasyon vs. görev alanlarını(fonksiyonlarını) incelerken tespit etmiş bulunduğumuz kaynakları(güçlü ve zayıf yanları) sıralanır. Ortadaki sütunlarda ise şirket kaynakları ile başarı kriterleri arasındaki sapmanın şiddeti(zayıf, orta, güçlü) olarak işaretlenir.

Basitleştirilmiş bir örnek

Başarı kriterleri	Yeteneklerle ihtiyaçlar arasındaki sapma			Şirketin kaynakları
	Zayıf	Orta	Güçlü	
Yenilik		●		Araştırma / geliştirme
Ürünlerin kalitesi			●	Tedarik Pazarlama
Satış fiyatı(maliyet)		●		Üretim
Hizmet kalitesi			●	İK, personel
		●		Finans yönetimi
		●		Yönetim tarzı Organizasyon

❖ Rekabet durumunun değerlendirilmesi

Bu işlem şirketin piyasadaki başlıca(veya en güçlü birkaç) rakiplerine nazaran, temel başarı faktörleri bakımından ne durumda bulunduğunu tarif etmektir. Bu maksatla **her SİB için aşağıdaki gibi bir tablo tanzim edilebilir.** Tabloda yine şirketin daha önceden yapılmış fonksiyonlara göre analizinde elde edilen verilerin kullanıldığına dikkat edilmelidir. Şirketin güçlü ve zayıf yanlarının yer aldığı bu icmal tablosu “minimum yasası” uygulamak ve en sınırlayıcı faktörleri veya en önce çözüme kavuşturulması gereken hususları ortaya koymak için de kullanılabilir.

Şirketin başlıca fonksiyonları ve rakipleriyle mukayesesi	Çok zayıf	Zayıf	Vasat	Güçlü	Çok güçlü
PAZARLAMA <ul style="list-style-type: none"> • Pazar payı % • AR – GE • Ürünlerin performansı • Ürün koleksiyonları (Patent sayısı) • Fiyat rekabeti yapabilme gücü • Satış gücü • Dağıtım ağı, satış noktalarına ulaşması • Satış sonrası hizmetleri • Marka imajı • 					
TEDARİK / SATIN ALMA <ul style="list-style-type: none"> • Girdi tedarikçilerine hakimiyet / bağımlılık • Hammadde tedarikçilerinin şartları karşısında durumu • Satın alma tutarının satış tutarına oranı • Stoksuz çalışabilmesi(sıfır stok uygulama gücü) • 					
TEKNİK / ÜRETİM <ul style="list-style-type: none"> • Binalar, tesisler • Üretim tesislerinin, makinelerinin kapasitesi • Üretim teknik ve usullerinin korunması • Teknolojik ilerilik • Donanımın esnekliği, esnek kullanım imkânı • Tecrübe eğrisi(tecrübe etkisinden faydalanması) • Teknolojiler arasında sinerji sağlayabilmesi • 					
İNSAN KAYNAKLARI / YETENEKLER <ul style="list-style-type: none"> • Çalışanların sayısı • Üstün vasıflı çalışanların nispeti • Yöneticilerin vasıfları(üstün nitelikli sayısı) • Ücret + eklentilerin seviyesi • İşyerinin sosyal havası, güven, sevgi, başarı inancı • 					
MALİ DURUM <ul style="list-style-type: none"> • İş biriminin(SİB) kârlılığı • Kaynakların ne kadarının öz sermayeden • Ne kadarı uzun vâdeli borçlar? • Bankalar , finans piyasası nezdindeki itibarı • Kredi bulabilme imkanları • Malî yönetim gücü • 					
ORGANİZASYON VE YÖNETİM TARZI <ul style="list-style-type: none"> • Şirket yapılanmasının işe uygunluğu • Yönetim tarzının • Kararların objektif bilgiye dayanması • Kararlara katılım seviyesi • 					

❖ **Şirketin sahip olduğu yeteneklerin ve ihtiyaç duyduğu kaynakların tespiti**

Yukarıdaki tablo yardımıyla şirketin ilgili iş(SİB) alanında rekabet durumunu değerlendirdikten sonra, sıra şirketin hâli hazırda malik olduğu yetenekleri ve kaynaklarıyla, ihtiyaç duyduğu ve tamamlaması gereken kaynaklarını tespit etmeye gelir.

Teknolojik, ticarî veya diğer sebeplerle şirketin(yerine göre SİB'in) hâli hazır yetenekleri, bu faaliyet alanında başarıyı yakalamak için bulunması gereken nitelikleri karşılayamayabilir, hattâ tamamen yoksun bile olabilir.

Keza düne kadar başarıyla kullandığı maddî kaynakları, iş bilgisi de teknolojik gelişme karşısında çabucak "eski usul" durumuna düşebilir.

Öyle ise geleceği kazanmak için, yarın şirketin(veya ilgili SİB'in) sahip olması gereken yeteneklerini ve kaynaklarını şimdiden düşünüp, tedarik etmenin yolları araştırılacaktır. Bunun için uygun zamanlarda mevcut **malî** imkânlarla, **donanım**, **insan kaynakları** ve **yeteneklerle** sahip olunması gereken imkân ve yetenekler(alınacaklar, terk edilecekler, yenilenecekler, ikame edilecekler, istihdam edilecekler veya eğitilecekler) tespit edilip, gereği yapılacaktır. Bu konuya strateji oluşturulmasını incelerken derinlemesine tekrar döneceğiz.

Kolay bir misal olarak ayakkabı sanayiindeki gelişmeye göz atabiliriz. Teknolojide ve hammaddelerde kaydedilen gelişme, kundura sanayiinde başarı faktörlerini toptan değiştirmiştir. Eskiden dikişli deri ayakkabı üretimi yapan büyük klasik şirketler, ayakkabılarda sunî malzeme ve dolgu maddelerinin kullanılmaya başlamasıyla zor duruma düşmüşlerdir. Artık başarı faktörü; deri ve köseleyi dikmek değil, ortopedik kalıp, dolgu maddesi, enjeksiyon tekniği, deri ve diğer malzemeyi pürüzsüz birleştirebilmek şekline dönüşmüştür.

Benzer bir örnek otomobil sanayiinde yaşanmaktadır. Eskiden başarı sağlamlık ve motor gücüne verilirken, şimdi yakıt ekonomisi ve güven öne çıkmıştır. Bilgisayarla aero-dinamik tasarımlar markaları aynı çizgilere yaklaştırmıştır. Büyük otomobil şirketleri birleşerek, ar-ge faaliyetlerini bütünleştirerek yarına hazırlanmaktadırlar.

2.2. Stratejik şirdok uygulaması için bilgi kaynakları

Yukarıdan beri dikkat edilirse iki tür bilgiye ihtiyaç bulunmaktadır. Birincisi şirket dışından sağlanacak çevreye dair bilgiler, ikincisi de şirket içi bilgiler.

Şirket içi bilgiler esasen görev alanları yani fonksiyonlara göre analiz yapılırken faydalandığımız kaynaklardır. Şirketin iş bilgisini, sahip olduğu maddî ve beşerî kaynaklarını, imkânlarını öğrendiğimiz bilgi kaynaklarıdır.

Ama şirket dışı(haricî) analizi yapabilmek için, ihtiyaç duyulan bilginin mahiyetine göre çok farklı kaynaklara başvurulacaktır. Bu bilgiler ülkelerin gelişmişlik seviyesine bağlı olarak değiştiği gibi, işin özelliğine, çapına göre de değişebilir. Genel olarak şu bilgilere ihtiyaç olacaktır:

- Sektör veya iş alanıyla alâkalı cirolar,
- İthalat ve ihracat rakamları, bunların ülkelere, bölgelere göre dağılımı,
- Yatırımlar,
- İstihdam bilgileri,
- Şirketlerin malî sonuçları, tabloları
- Yeni teknikler, alternatif teknolojiler
-

Bunların hepsi bir yerde bulunmayabilir. Ama DPT, MB, DİE, İKV, MPM, TOBB, İTO, İSO, İGEME, MESS, TÜR DOK ve daha birçok ihtisas yayınları (bilgisayar, otomobil, mobilya, elektronik, tekstil&konfeksiyon vs) ve bunların web sayfalarından ihtiyaç duyulan bilgiler tedarik edilebilir. Bazı bankaların kendi araştırma ekiplerince hazırladıkları ve geliştirdikleri sektör raporları ve bilgi bankaları mevcuttur.

Dışarıdan tedarik edilecek bilgilerin, şirket içi bilgilerle tamamlanması gerekir. Şirket içi bilgilerin yetersiz kaldığı veya teyit edilmesi, daha etraflı bilgi sahibi olunması için şirketin tedarikçileri ile, müşterileri(en azından büyük müşterileri) ile ve çalıştıkları bankalar ile görüşerek, şirket hakkında tamamlayıcı bilgiler sağlanmalıdır.

Ayrıca rakiplerin davranışları ve stratejileri hakkında olabildiğince bilgi derlenmelidir.

Bu bilgilerin tümü stratejik şirdok için kullanılacağı gibi, şirketin temel göstergeler tablosunun oluşturulması için de kullanılabilir.

2.3. Stratejik şirdok bulguları genel tablosu ve sonuçları

2.3.1. Stratejik iş birimleri(SİB) itibariyle tablo ve sonuçlar

Bu zamana kadar hep stratejik iş birimlerinin (SİB) ayırımı ve her SİB için çevredeki fırsatların ve tehlikelerin tespiti ve güçlü ve zayıf yanlarının analizleri üzerinde durduk. Bunlar önemlidir. Ama nihaî amaç bunları yapmak değildir. Bunların hepsi harekete geçmek içindir. Bütün bunlar şirket yöneticisine aşağıdaki soruları sormaya ve cevaplandırmaya yardım etmek amacını taşımaktadır:

- SİB (olarak tefrik ettiğimiz alandaki) stratejimiz:**
 - Rekabetin seyrine, gidişatına uygun mudur?**
 - Konumumuza ve şirket içi kaynaklarımıza uygun mudur?**
- Bu stratejimiz geçmişte amaçlarımıza ulaşmaya yaradı mı? Gelecekte de hedeflerimizi yakalamaya yetecek mi?**
- Bu faaliyeti(SİB) aynen koruyalım mı, kısmen değiştirelim / yeniden yönlendirelim mi, yoksa tamamen tasfiye mi edelim?**

Sonuncu şık için şirketin izlediği stratejinin tasfiye etmeye imkân vermesi lâzımdır.

Bu soruları ve arkasında yatan temel fikri elle tutulur, uygulanabilir kılmak için, bu zamana kadar SİB için derleye geldiğimiz bilgileri ve analiz sonuçlarını aşağıdaki tabloda sınıflandırarak, sunuyoruz.

Bu bilgiler hatırlanacağı üzere üç ana grupta toplanabilir:

Şirket dışı(hâricî) bilgiler analizi,
Rekabet durumu ve yoğunluğu,
Şirkete özel(dahilî) yetenekler.

Stratejik bir iş birimi(SİB) için icmal cetveli

ŞİRKET DIŞI(HÂRİCİ) BİLGİLER ANALİZİ,

İKTİSADİ TESPİTLER	TEKNOLOJİK TESPİTLER	SOSYAL VE SİYASİ TESPİTLER	SİB İLE İLGİLİ MALİ TESPİTLER
<p>Pazarın gelişmesi</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Başlangıç / giriş dönemi <input type="checkbox"/> Büyüme <input type="checkbox"/> Olgunluk <input type="checkbox"/> Düşüş dönemi <p>Müşterilerle ilişkiler</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> İyi <input type="checkbox"/> Vasat <input type="checkbox"/> Kötü, zayıf 	<p>Teknolojik gelişme</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> İstikrarlı <input type="checkbox"/> Yavaş <input type="checkbox"/> Hızlı <input type="checkbox"/> İkame teknolojiler <p>Tedarikçilerle ilişkiler</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> İyi <input type="checkbox"/> Vasat <input type="checkbox"/> Bağımlı / maruz 	<p>Siyasî gelişme</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> İstikrarlı <input type="checkbox"/> Müdahale beklentisi <input type="checkbox"/> Tahditler, yasaklar <input type="checkbox"/> Riskli <p>Sosyal / kültürel gelişme</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Yavaş <input type="checkbox"/> Hızlı 	<p>Çok önemli finansman ihtiyacı</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> AR-GE <input type="checkbox"/> Yeni Yatırımlar <input type="checkbox"/> Acil İŞİ artışı <p>Normal finans ihtiyacı</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Yenileme yatırımı <input type="checkbox"/> Normal İŞİ artışı <p>Önemsiz finansman ihtiyacı</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Önemsiz İŞİ artışı

REKABET DURUMU VE YOĞUNLUĞU

<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Zayıf rekabet <input type="checkbox"/> Vasat rekabet <input type="checkbox"/> Tahrik edici, saldırgan rekabet <input type="checkbox"/> Mahallî seviyede rekabet <input type="checkbox"/> Ülke çapında rekabet <input type="checkbox"/> Global rekabet 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Marjinal, ihmal edilebilir durum <input type="checkbox"/> Tehlikeli zayıflık <input type="checkbox"/> Mevcut hâl korunabilir, idare eder durum <input type="checkbox"/> Güçlü pozisyon <input type="checkbox"/> Sektöre hâkim durum <input type="checkbox"/> İşbirliği / grup hakimiyeti
---	--

ŞİRKETE ÖZEL(DAHİLİ) YETENEKLER (BASİTLEŞTİRİLMİŞ ÖRNEK)

BAŞARI FAKTÖRLERİ (Önem sırasıyla)	ŞİRKET İÇİ KAYNAKLAR VE HAKİMİYET DERECESİ	LİDER KONUMUNDAKİ ŞİRKETE NAZARAN GÜCÜ
<ul style="list-style-type: none"> • Yenilikçilik / buluş yapmak • Ürün koleksiyonu • Ürünlerin kalitesi • Satış fiyatları • Tam zamanında, süresinde teslim edebilmek • Satış sonrası hizmetler ve destek 	<p>Araştırma ve geliştirme =</p> <p>Pazarlama +</p> <p>Teknik, teknoloji +</p> <p>Üretim --</p> <p>Destek imkanları +</p> <p>Satışlar --</p> <p>.....</p>	<p>--</p> <p>=</p> <p>+</p> <p>--</p> <p>=</p> <p>--</p>

İşaretler: + güçlü durum, = vasat(ortada) durum, -- zayıf konum.

❖ Strateji oluşturmak için ne yapmalıdır?

Şirketin herhangi bir faaliyet alanında(yani bir SİB için) analiz yaparken maksadımız, şirket için mümkünler(alternatifler) arasından nasıl bir seçim yapılacağına dair ipuçları bulmak ve tavsiyelerde bulunmaktır.

Bu iş birkaç adımda yapılabilir:

En önce SİB için ana kararı vermek (yani analizin yapıldığı iş birimi için üç şeyden birine karar vermek) gerekir. Nedir bunlar:

- o Bu faaliyeti(SİB) terk etmek,
- o Aynen devam etmek, muhafaza etmek,
- o Bu işi geliştirmek, büyütmek.

Sonra da şöyle hareket etmelidir: Eğer yukarıdaki soruya “aynen devam etmek” şeklinde bir karar verilmişse, sıra **takip edilecek stratejinin sekline** karar vermeye gelir. Yani eski strateji aynen korunacak mıdır(savunmacı tutum), yaksa değişiklik(saldırgan tutum) mi yapılacaktır?

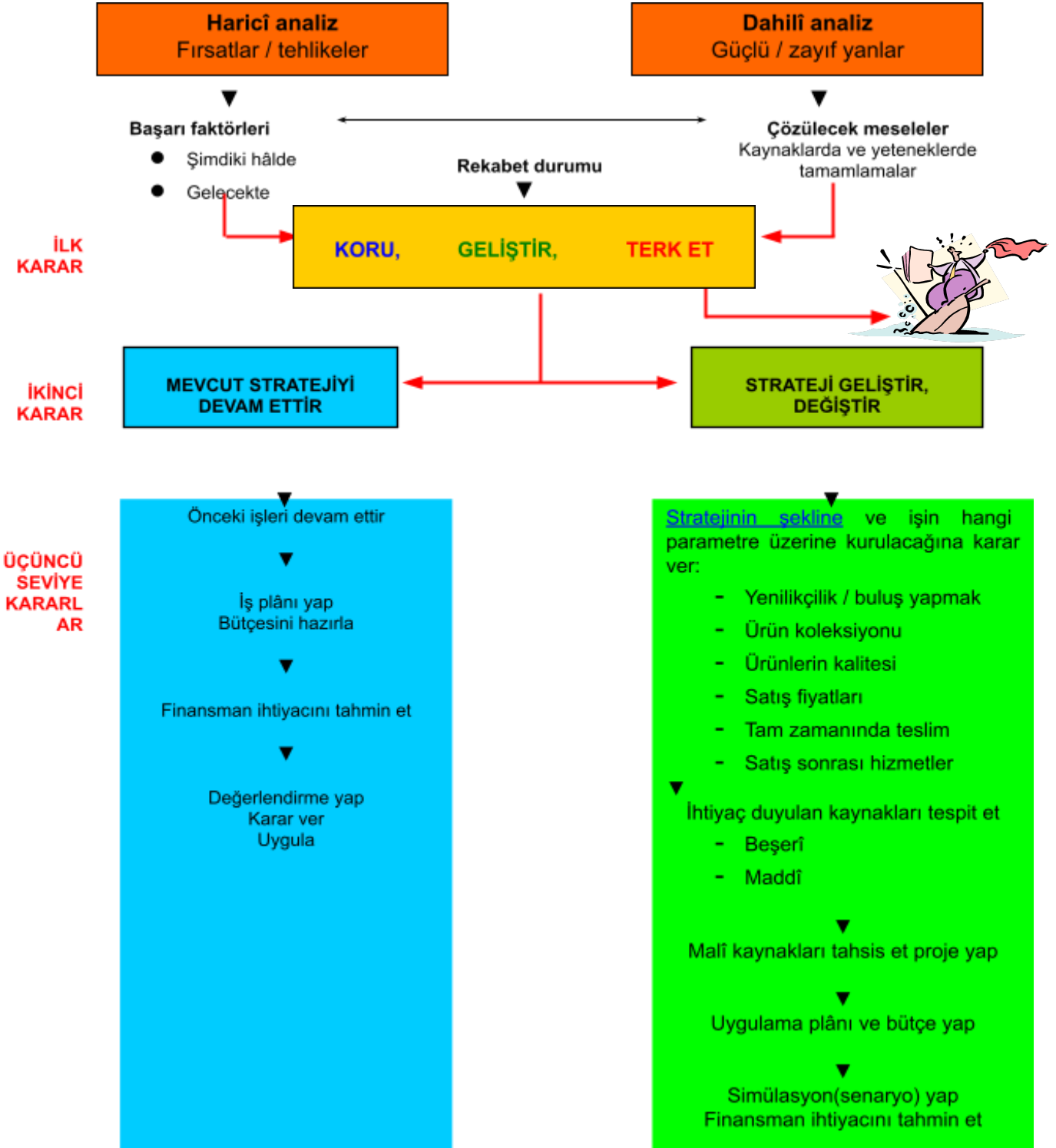
Yukarıdaki üç karardan hangisi bahis mevzuu olursa olsun, SİB için bir strateji oluşturmak demek:

- Şirketin hangi rekabet parametresi(argüman) üzerine oturtulacağına, yani savaşın hangi güçle yürütüleceğine karar vermek demektir.
- Bu ise netice olarak, şirketin hangi yanlarının takviye edilmesi gerektiğini belirlemek anlamına gelmektedir.

Misal olmak üzere A şirketinde bir SİB' inin, çok verimli çalışan, süper güçlü bir rakip olan B şirketi tarafından alt edildiğini varsayalım. A şirketinin **savaşı maliyet ve satış fiyatları** sahasının dışında bir yerde sürdürmesi lâzımdır. Doğru tercih bu durumda ne olabilir? Belki malda yenilik yapmak veya hizmetin kalitesini artırmak suretiyle, **ürün farklılaştırmasına** başvurmak en akılcı çözüm olacaktır.

Mal veya hizmet farklılaştırması şeklindeki bu stratejinin uygulanabilmesi için; AR-GE çalışmalarını güçlendirmek, çalışanların vasıflarını yükseltmek, satış sonrası hizmetleri geliştirmek gibi parametreler üzerine dayanmak gerekecektir.

SİB icmal cetvelinden hareketle
Bir faaliyet (SİB) stratejisi oluşturmak için alınacak kararlar ve uygulama safhalarına toplu bakış



STRATEJİ OLUŞTURULMASI VE UYGULAYICI BİRİMLERDE ALINACAK TEDBİRLERE ÖRNEK

SİB için yapılan stratejik tercih: Yenilik yoluyla farklılaştırma sağlamak ve mal / hizmet kalitesini artırmak.

STRATEJİK EYLEMLER			
(Stratejinin şekli, hangi rekabet parametrelerinin kullanılacağı)			
Amaçlar ve rekabet parametreleri	Yenilik / buluşlar	Malların kalitesi	Hizmet kalitesi
<p>Yeni ürünler</p> <p>Mevcut ürünler</p> <p>Müşteri hizmetleri</p>	<ul style="list-style-type: none"> İki yıl içinde yeni ürünleri piyasaya sürmek 	<ul style="list-style-type: none"> Pazardaki en iyi ürün olmak. 6 ayda fire nispetini %10'a indirmek Müşterilerden iade nispetini bütün mallarda % 2'e düşürmek 	<ul style="list-style-type: none"> Piyasanın en iyi müşteriler servisi olmak.
FONKSİYONEL TEDBİRLER			
(Önceki bölümlerinde tespit edilmiş hususlar ve fonksiyonel birimlerin üzerine düşer görevler yazılacaktır)			
Araştırma İnceleme Geliştirme Metotlar	<ul style="list-style-type: none"> Yeni ürünler, metotlar için sistematik araştırma 	<ul style="list-style-type: none"> Ürünlerin değer analizi Mevcut ürünlerin ıslahı için teklifler 	<ul style="list-style-type: none"> Faaliyetlerin tanınması ve ürünlerin müşterilerce kullanılması
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> Müşterilerle yeni ihtiyaçları hakkında birlikte çalışma 	<ul style="list-style-type: none"> Yeni gider kalemleri tarifi Reklam Satıcıların eğitimi 	<ul style="list-style-type: none"> "Müşteri hizmeti" tarifi / sözleşme. İç iletişim
Teknik	<ul style="list-style-type: none"> Yeni kapasiteler, prototipler, denemeler. 	<ul style="list-style-type: none"> Seçme, kalite standartları, tedarikçilerin kontrolü Yeni yatırım ve makinelerin bakımı 	<ul style="list-style-type: none"> Müşteri bilgileri kayıtları Telefonla hizmet
Üretim	<ul style="list-style-type: none"> Ön koleksiyonlar için iç düzenleme Maliyet tespiti 	<ul style="list-style-type: none"> Üretimin reorganizasyonu Kalite şuuru ve prosedürlerin uygulanması 	<ul style="list-style-type: none"> Kesintiye yol açmayan stoklar Teknisyenlerden en iyi ve hızlı faydalanmak için iç düzenleme
İnsan kaynakları	<ul style="list-style-type: none"> Yeni ürün ve usuller hakkında bir kısım işçilerin uzmanlaşması 	<ul style="list-style-type: none"> Çalışanların eğitimi Kalite kontrol eğitimi Kalite çemberi 	<ul style="list-style-type: none"> Satış ve satış sonrası hizmetler personelinin eğitimi Müşteri memnuniyetini ölçme sistemi
Finans / Malî işler	<ul style="list-style-type: none"> Yeni ürün AR-GE bütçesine ödenek Kontrol sistemi 	<ul style="list-style-type: none"> Kaynak tahsisi : - kalite incelemesi - yatırımlar - eğitim 	<ul style="list-style-type: none"> Müşteriler servisinin takibi ve maliyet kontrolü

2.3.2. Şirketin tümü itibariyle tablo ve sonuçlar

Yukarıda şirketin tek iş birimi(SİB) için analizler yaptık ve bir strateji oluşturmak üzere tavsiyelerde bulunduk. Bunların hepsini yukarıda 2.3.1. maddenin sonundaki tabloda özetledik. Ama gerçek hayatta küçük bir şirket dahi birbirinden farklı birçok SİB' e sahiptir. Büyük holdingler söz konusu olduğunda ise, düzinelerle, belki yüzlerce SİB üzerinde çalışıldığını bilmelidir. Bu kadar çok ve birbirinden farklı SİB' ler söz konusu ise, yönetici için şirketin(veya topluluğun) bütünüyle alâkalı genel bir görüş sahibi olmak çok önem arz eder.

Yönetici / patron şu sorunun cevabını tam olarak bilmelidir: Çok sayıda iş birimi(SİB) şirketin genel hedefleriyle uyumlu mu, yoksa uyumsuz mu(denge yönünde mi, dengeyi sarsacak şekilde mi) gelişmektedir?

İşte, şirketin genel amaçlarıyla ahengini sağlamak bakımından, yöneticinin(ve elbette şirdok uzmanının) sahip olması gereken **genel stratejiye** burada temas etmek istiyoruz.

Genel strateji terimini şirketin bütünü itibariyle yapılan tercihlerin nasıl bir dağılım gösterdiği anlamına kullanıyoruz. Bir başka ifadeyle; şirketin çeşitli iş birimlerinden hangilerinin tasfiye edileceğini, hangilerinin aynen devam ettirileceğini, mevcutlardan hangilerinin daha geliştirileceğini ve şimdi bulunmayan faaliyetlerden hangilerinin portföye dahil edileceğini gösteren büyük / ana çerçevedir.

Şirketin genel stratejisi çizilirken, tıpkı SİB' lerde olduğu gibi; piyasanın eğilimleri(büyüme veya düşüş), rekabetin şiddeti(zayıf / sert) prensipleri dikkate alınmaktadır.

Burada temel mesele şudur: Şirket bünyesinde hangi faaliyetler(SİB) ne şekilde yer alacaktır?

Bu soruya cevap vermek üzere geliştirilmiş bulunan modellerden birkaçı(BDG, ADL, Mc KINSEY) hakkında kısa bilgiler sunmuştuk. Modellerin hepsi, dayandıkları parametreler itibariyle, matris tablolar veya diyagramlar yoluyla gösterilebilir. Elbette başka modeller de vardır ve hepsi gelişme hâlinindedir. Bunlardan herhangi birisi kullanılabilir.

Biraz sonra, pedagojik kolaylığı dikkate alınarak, iki boyutlu basit bir matris tablo üzerinde bir şirket faaliyetlerinin(SİB) portföy analizini yapmaya çalışacağız. Bu konuda strateji okullarının ve üstatlarının modellerine bir şey eklemek gibi iddiamız yoktur. Ama şirket patronunun veya yöneticisinin bir işe karar verirken, her alternatif iş için, iki şeye cevap aradığını varsayıyoruz:

- ❖ Bu işin ne kâr veya fayda sağlayacağı (**câzibes**),
- ❖ Bu işin ne kadar **risk** taşıdığı.

Genel manâda, bir iş ne kadar kârlı(faydalı) görünüyorsa, o kadar da riskli olduğu düşünülmelidir. Diğer bir ifadeyle, bir yönetici hem yüksek risk altında, hem de kârı düşük bir işte, ilânihaye ısrar edemez, katlanamaz.

Peki kâr(fayda) ve risk seviyelerini belirlemek için kıstaslar var mıdır? Ne gibi kriterler kullanarak bir işin kârını ve riskini ölçebiliriz? Bu maksatla çeşitli modellerde sözü edilen mutlak veya izafi bâzı kıstaslardan faydalanabiliriz:

❖ **Bir işin(SİB) sağlayacağı kâr (fayda)**

Bu fayda izafî veya mutlak olabilir. Önce bir ölçü birimi belirlenmesi lâzımdır. Marjinal, zayıf, vasat, iyi gibi ölçüler kullanılabilir. Bir SİB' in kâr seviyesi(veya câzibesini) beş temele dayanır: Finansal(malî), ticarî, teknolojik, beşerî ve sosyal, stratejik kâr(veya faydalarından, avantajlarından) söz edilebilir. Bunları kısaca açıklayalım.

Malî / finansal kârlılık : Her şeyden önce bir işin, yatırımın gerektirdiği finansman ihtiyacı önemli bir kıstastır. Eğer muayyen bir kâr miktarı için ne kadar az İSİ söz konusu ise o kadar iyidir. Hemen o işin(SİB) kârlılığı, otofinansman kapasitesi(OFK), nakit ihtiyacı (açık veya fazla vermesi) bir kıstas olarak hesaplanmalıdır.

Ticarî fayda veya kârlılık: Ticarî kârlılık birçok bakımlardan hesaplanabilir. SİB büyüklüğüne(hacmine), büyüme oranına, hayat dönemine(piyasaya sürme, büyüme, olgunluk, düşüş), müşteri yapısına(toplu veya dağınık), şirketin gücüne(müşteriler/tedarikçiler ile güç dengesine) vb belirlenebilir.

Ticarî kârlılık aynı zamanda belli bir fiyat seviyesini uygulayabilmeye, müşterilerin ödeme / ödeyebilme şartlarına göre de takdir edilebilir.

Teknolojik avantaj: Teknolojik faydaları olarak, bir işin optimizasyon imkânına(yani iş bilgilerini, usulleri, donanım ve tesisleri en iyi kullanmayı sağlmasına) ve çeşitli faaliyetler arasında maliyeti taksim etme fırsatı sağlmasına göre takdir edilebilir.

Beşerî ve sosyal faydası: Bu fayda düşünülen SİB 'in iş gücünden, insan vasıflarından ve yeteneklerden ne ölçüde faydalanma imkânı vereceğini ifade eder. Ayrıca şirkette sosyal havayı ne kadar iyileştireceği de dikkate alınmalıdır. Bunların çalışanların değerli ürünler üretme vasıflarını iyileştireceğini de düşünmelidir.

Stratejik faydası: Bir şirketin her hangi bir iş(SİB) alanında niçin var olduğunu ifade eder. Konumu, imajı, diğer faaliyetler hakkındaki kabulleri vb gibi şirkete özel bir takdirdir. Tek kelimeyle şirketin diğer faaliyetleri ile ticarî, teknik, beşerî **sinerji sağlama** arzusudur.

Sayıdığımız bu kâr / fayda kriterlerine, yöneticinin nazarında önemli olan diğer kriterler de eklenebilir. Ama her hâlükârda bu kriterlere bir **ağırlık katsayısı** takdir edilmelidir ki, iki eksenli matrisimiz üzerinde gösterilebilsin. Bu katsayılar yardımıyla şirketin nihaî amaçları veya tercihleri itibarıyla, hangi kâr/fayda seviyesinde bulunduğu ölçülebilir.

Bir şirket için donanımın tak kapasiteyle kullanılması ve personelin tam istihdamı gibi teknik kriterler, sektörün büyüme hızından daha önemli sayılabilir. Bir başka şirket için ise finansal kriterler daha ağırlıklı(daha faydalı) addedilebilir.

❖ **Bir işin(SİB) taşıdığı risk**

Bu da mutlak veya izafî olabilir. Yönetim literatürü yöneticiliği “risk üslenmek” ile tarif eder. Bunu pek de hafife almamak lâzımdır. Ancak risk üstlenmekte ifrat ve tefritten kaçınmak gerekir. İfrat şirketin batmasına, tefrit ise “acemi tüccar!” durumuna düşürebilir. Kısaca yöneticilerin riski tanıma ve üstlenebilmesiyle “çorbayı içebileceğini” ifade edebiliriz.

Riski ölçmek için de “sıfır(hiç), zayıf, vasat, oldukça(fazla) riskli, çok(aşırı) riskli” gibi kıstasları kullanabiliriz. Bunlarla neyi kastettiğimizi kısaca açıklayalım:

İktisadî ve ticarî risk: En başta piyasadaki gelişmenin ne yönde olacağına dair **belirsizlik** vardır. Meselâ çok dar bir zaman aralığında âdetâ sıçrayan bir talep veya anî bir düşüş (piyasanın çökmesi) konusundaki bilirsizlik, yatırıma karar vermeyi, AR-GE masraflarını göze almayı engelleyebilir. Zevklerin, tercihlerin hızla değişmesinin miktarlara bağlı olarak doğuracağı risk. 80/20 ilkesine uymayan birkaç büyük müşteriye bağımlılık riski sayılabilir.

Teknolojik risk: Tedarik, teknik ve üretim hususlarına dair risklerdir. Hammadde fiyatlarının düzensizliği, tedarik kaynağının kuruması, en büyük girdi satıcısının kapanması gibi sebepler üretimde kesintilere, düzensizliklere yol açar. Ayrıca ânî ve yeni bir tekniğin uygulanmaya girmesiyle eski bilgiler bir anda işe yaramaz olabilir, eldeki makineler miadını doldurmadan eskimiş duruma düşebilir. Bilgisayarların kullanılmaya başlamasıyla daktiloların, mekanik dizme ve tasnif makinelerinin bir anda işe yaramaz duruma düşmesi gibi. Ayrıca çevre bilincinin gelişmesine bağlı olarak; katı atıklar, sıvı atıklar, gürültü ve hava kirliliği kapsamında alınacak tedbirler, birçok madde ve tekniği yasak kapsamına sokabilir. AB çevre normlarının kabulü ile, önceden kullanılan pek çok madde ve usuller terk edilecektir.

Sosyal risk: Çalışanların refah seviyesi ve bilinci arttıkça, genel ahlâk anlayışına da bağlı olarak, eskiden yapmakta oldukları birçok işi “aşağılayıcı” veya “yıpratıcı” veya “zararlı” bularak, artık yapmak istemeyeceklerdir. Hattâ hümanist akımlar(silah, tahrip etmeye yönelik maddeler, nükleer teknoloji gibi) birçok maddenin ve ürünün üretim ve kullanımı önünde engel oluşturabilir.

Siyasî / idarî risk: Özellikle henüz gerçek demokrasiye kavuşmamış, şeffaflıktan uzak ülkelerde ve halkın denetiminden uzak yönetimlerde yarın ne olacağı, “erken kalkıp, idareye el koyan” yeni idarecilerin hangi keyfi davranışlar sergileyeceği belli olmaz. Askerî/ örfî idarelerde veya silahlı kuvvetler baskısı altındaki “demokrasilerde” yarın neyin yasak, neyin doğru sayılacağı(!) kestirilemez... Bunlara devletin tek alıcı durumunda olduğu silâh sanayiîni ve devlete bağlı büyük alt yapı inşaatları ihalelerinin risklerini de ekleyebiliriz.

Stratejik risk: Rekabetten kaynaklanan bu riski de hesaba katmak lâzımdır. Bir sektörde bâzen rakibini satın alma, rakibiyle işbirliği etme, rakipleri yutma vb gibi büyük manevralar görülür. 2000’ li yıllara girerken otomotiv, ilâç, uçak, petrol sanayilerinde ve bankacılık alanlarında böylesi büyük manevralara şahit olduk. Bunlar birçok küçük ve orta boy(KOBİ) şirketler için hayatî risklerdir. Her ân bir hakimiyet altında kalmak veya mevcut şirketleri marjinal duruma sokacak manevralara maruz kalmak söz konusudur.

❖ Portföy tablosu:

Şimdi aşağıdaki KÂR / RİSK matrisi üzerinde bir şirketin sahip olduğu iş birimlerini(SİB) satış tutarları, otofinansman kapasiteleri ve nakit akışları itibariyle yerleştirelim. Buna portföy tablosu da diyebiliriz.

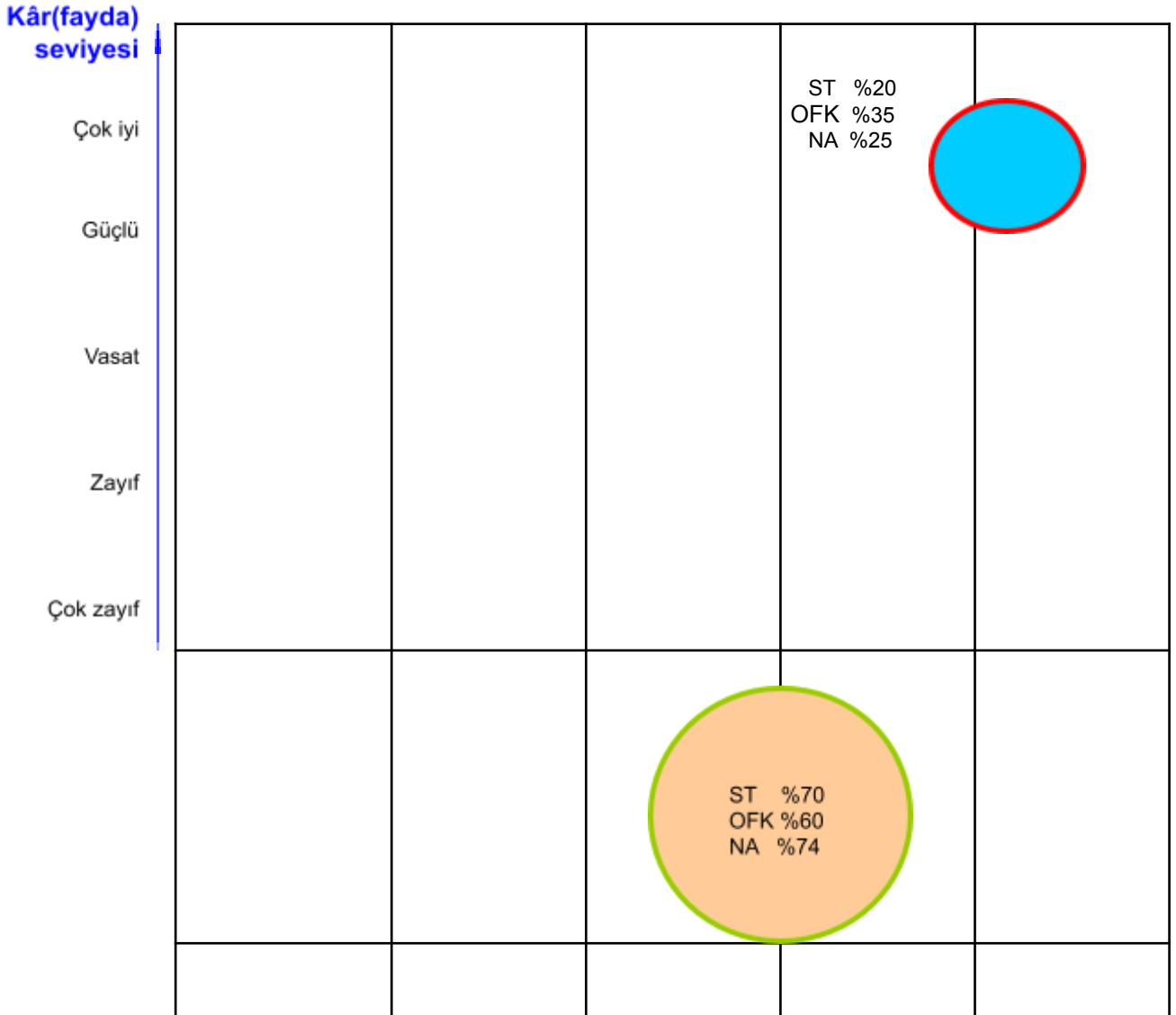
Misaldeki portföy tablosunda üç SİB yer almaktadır.


Orta ve yüksek kâr seviyelerindeki iki işin riskinin de yüksek olduğunu görüyoruz.

Yüksek kâr ————— **Yüksek risk** ilişkisi belirgindir.

Ancak riski çok yüksek olduğu hâlde, kârı düşük olan üçüncü SİB için temel bir stratejik karar vermek gerekmektedir. Yani ya bu işi terk etmek veya kârlı hâle getirecek tedbirler alarak konumunu değiştirmek gerekmektedir. En kötüsü bu işi aynen sürdürmektir. Bu işin aynen devamı demek kaynakların yüksek risk altında ve verimsiz kullanılması demektir.

Bir şirketin stratejik işler(SİB) portföyünün KÂR / RİSK matrisi üzerinde gösterilmesine misal



			ST %10 OFK %5 NA %1	

Hiç Az Orta Fazla Aşırı **Risk seviyesi**

AÇIKLAMA: ST = toplamın %'si olarak satış tutarı
OFK = toplamın %'si olarak otofinansman kapasitesi
NA = toplamın %'si olarak nakit akışı (nakit fazlası)

Stratejik şirdok uygulamaları ile alâkalı bu maddeyi tamamlarken, hangi analiz modelini kullanırsak kullanalım, dikkate alınması gereken bâzı temel hususlara işaret etmek istiyoruz.

- Birincisi kullandığımız bilgilerin doğruluğu, güvenilirliği analizi tutarlı kılacaktır.
- İkincisi ise, incelemeyi, analizi yapacak şirdok uzmanı basiretli, ileri görüşlü olmalıdır. Hemen önündekine şartlanan stratejik miyopluktan sakınmalıdır.
- Hiçbir model mükemmel olmamıştır ve olamayacaktır. Bütün yapılanlar neticede sağlıklı bir strateji düşünebilmeleri ve basiretle hareket edebilmeleri için, yöneticilere bir destek, bir manivela sağlamaktan ibarettir.
- Şirketin bütün SİB' lerini aynı anda dikkate alan genel stratejik tercihleri yaparken, kitabın başından beri inceleye geldiğimiz bütün fonksiyonlarını(iç boyutlarını) ve çevresi ile alâkalı tüm etkileşimleri itibara almak gerekir.
- Mekânîk / otomatik arayışlardan ve peşin çözümlerden daima sakınmak lâzımdır. Strateji oluşturmada başarı, yepyeni / farklı bakabilmekle alâkalıdır. Bunun için ananevî, klasik uygulamalara dair her şeyi cesaretle sorgulayabilmelidir.

Strateji oluşturma süreci



ZOR DURUMDAKİ ŞİRKETLER

Zor durumdaki şirketlerin durumunu, şirket stratejilerinde özel bir uygulama olarak ayrıca incelemekte fayda vardır. Her yıl birlerce irili ufaklı şirket kurulur, ama bunlardan bir kısmı daha ilk yılında ama büyük bir kısmı ilk üç yılında çeşitli sebeplerle kapanır. Bazıları da hayat eğrisi 10, 20, 50 yıl veya fazla devam eder. Doğru bir strateji takip edenler çok daha uzun ömürlü olurlar.

Bu iflâsların şirket için ve ülke ekonomisi için taşıdığı anlam dikkate alınarak, zor durum ve bunun başlıca sebepleri ve ayağa kaldırılmaları hakkında açıklamalar yapılabilir. Bu amaçla **TOBB raporlarından kuruluş ve kapanma, iflas sebeplerine dair istatistikî rakamlar alınır. Analiz edilebilir. TTK, SPK, İcra ve İflas kanunlarına göre zor durum ve sebepleri, hukukî prosedür hakkında bilgi eklenebilir**

Doğru bir malî yönetimin yapılmadığı şirketlerde “zor durum” ortaya çıkınca ilk düşünülen tedbir hemen kısa yaldan bir borç bulmak ve zorluğu ortadan kaldırmak hatıra gelir. Bu şirketin yöneticilerine göre şirketin sıkıntısı ödeme zorluğundan(yani malî sebepten) ileri gelmektedir. Oysa hakikat tam tersidir. Çünkü ödeme zorluğu bir sebep değil, bir sonuçtur.

Malî işler / finans şirdoku yaptığımız ikinci bölümde ve Malî işler finans yönetimini incelediğimiz yedinci bölümdeki bilgileri hatırlayalım. Kârlılığın düşük olması ve / veya İS küçük ve İSİ büyük olması neticesinde nakit açığı doğar. Şirket finansman zorluğu yaşar. Ama finansman zorluğunun gerisinde daha önceden ticarî, teknik / üretim, tedarik, sosyal ve ya yönetim fonksiyonlarında işlenmiş birtakım aksama ve yanlışlar yatmaktadır. Finansman zorluklarını, ödemelerin yapılamaması hâli takip eder ve zamanında uygun tedbirler alınmadığında da iflâs ile neticelenir.

Bu tespit son derece önemlidir. Zira zor durumun iyileştirilerek, şirketin ayağa kaldırılabilmesi ve iyileşmenin kalıcı olması için yapılacak olan; borç bulmak veya öz kaynakları artırmak şeklindeki “kolaycı, sathî formüller” değil, derinlemesine bir şirdok ile, hastalığı doğuran ticarî, teknik, tedarik, insan kaynakları, yönetim tarzı ve organizasyona dair kökenlerine inip, zor durumun sebeplerini ortadan kaldırmaktır.

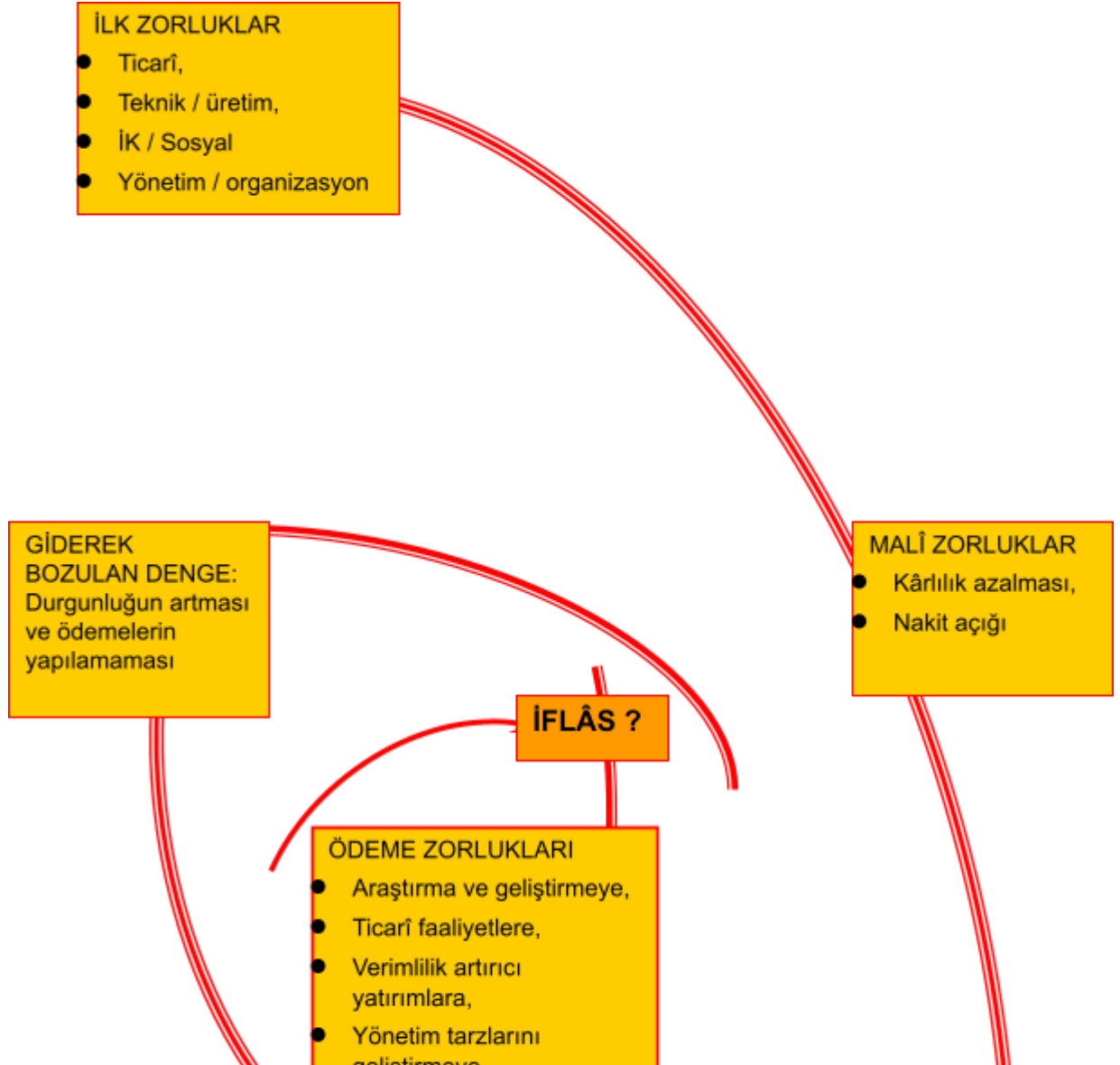
Bunun aksine olan tüm uygulamalar, hastalığı tedavi etmeye değil, ağrıyı

Bu maddeyi üç alt maddede inceleyeceğiz:

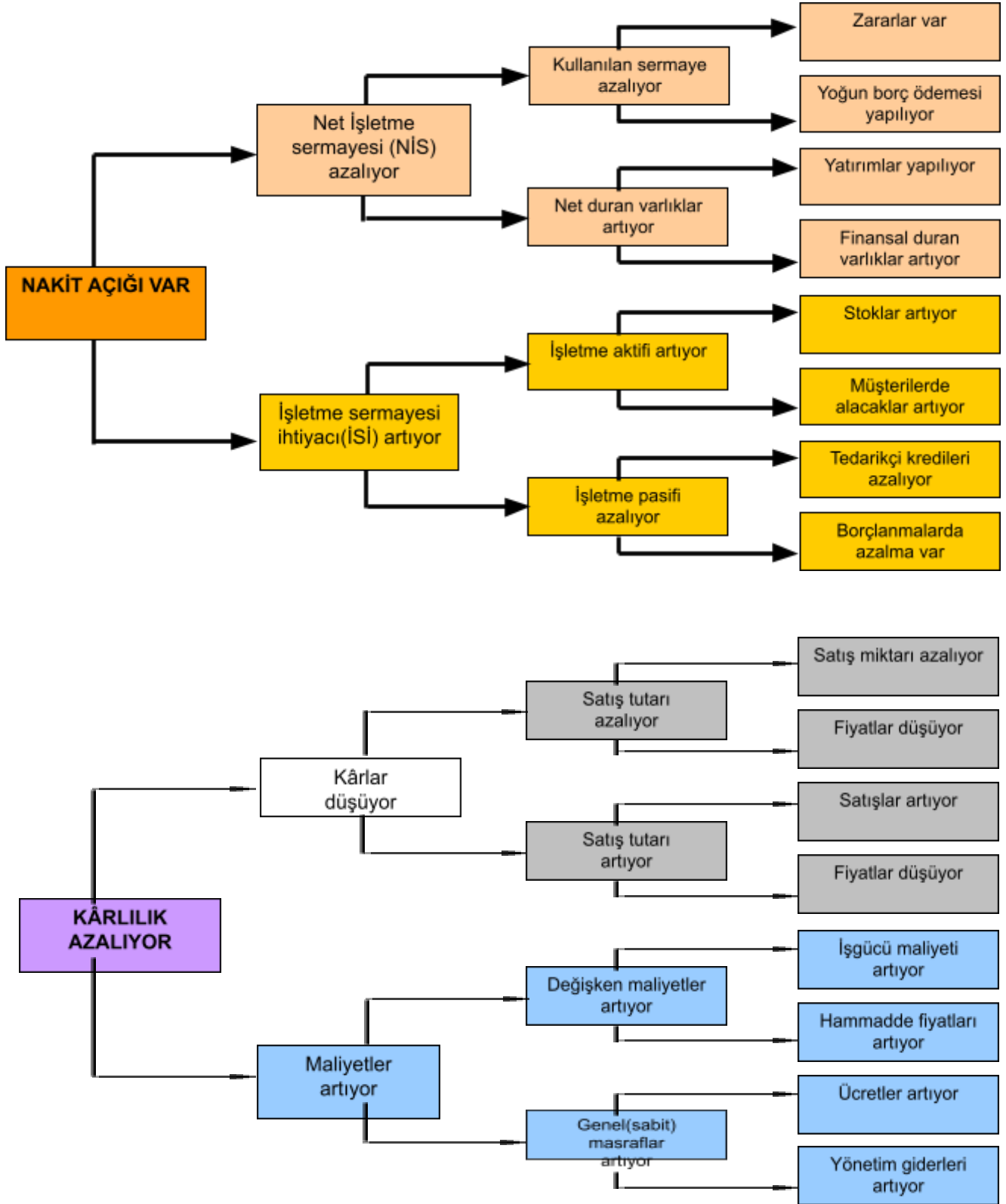
- Şirketleri zor duruma düşüren mekanizmanın işleyişi,
- İflâs yolundaki bâzı şirket tipleri, özellikleri ve davranış kalıpları,
- Zor duruma düşmede çeşitli fonksiyonların rolleri / payları.

3.1. Şirketleri zor duruma düşüren mekanizmanın işleyişi

Şirketlerin malî zorluklarının gerisinde çoğu zaman uzun zamandır devam eden, kronik nakit açıkları vardır. Bir şirkette işletme sermayesi (İS), işletme sermayesi ihtiyacından küçük ise ($İS < İSİ$), nakit açığı doğacaktır. Bunların hesaplanış şeklini ikinci bölümde açıklamıştık. Şirkette ânî veya tedricî İS ve İSİ değişmelerine bağlı olarak, aşağıda vereceğimiz bir helezon veya kapanan bir malî sarmal oluşur.



Şirketlerin zor duruma düşmesinde sebep x sonuç münasebetleri



Yukarıdaki tabloda sebeplerle(semptomlar, belirtiler) sonuçlar bir yelpaze açılımıyla gösterilmeye çalışılmıştır.

Bu tablolara bakılarak neler düşünülebilir?

Kısa yoldan, şıppadak çözüm arayışları çoğu zaman gündemdedir. Bakın neler yapılabilir:

- ❖ Kısa vâdeli, geçici çözümler, birkaç günlük, haftalık para bularak durumu idare etmek usul haline gelir. Artık kural olur ve hep öyle yapılmaya başlanır
- ❖ Ödemeler mümkün olduğu kadar geciktirilir:
Sosyal / vakıf vb kurumlara ödemeler kesilir, yardım maksatlı harcamalar durdurulur, Devlete ödenecek vergiler, sigorta fonları vs ertelenir, Girdi satın alınan tedarikçilere ödemeler yapılmaz, Ücretler ödenmez.
- ❖ Ön finansman olarak sağlanabilecek ne varsa toplanır, prefinansmanın her türlü için kollar sıvanır,
- ❖ Bankalardan, kredi kurumlarından yeni krediler bulunmaya çalışılır,
- ❖ Tedarikçiler değiştirilir!

Ama bu davranışlar gizli kalmaz tedarikçiler, müşteriler, çalışanlar, devlet, bankalar derken piyasa durumu fark eder ve alacaklılar alacaklarını muaccel hâle getirirler. Bir anda kapıya yığılan alacaklılar dolayısıyla yönetimin hiçbir şey yapmaya mecali kalmaz. Şirkette tam bir panik başlar!

- ❖ Bankalar o şirkete girdi veren tedarikçileri uyarır, teminat ve garanti vermez,
- ❖ Bankalar kısa vâdeli kredilerini âniden kısar veya tamamen keser,
- ❖ Ödemeleri geciken kurumlar, vakıflar taahhütlerini yerine getirmesi için şirkete baskı yapar,

Böylece şirket kısa vâdede iktisadî olarak ta, malî olarak ta felç olur.

Yukarıdaki gibi bir sarmaldan çıkabilmek, zor durum kilidini çözebilmek için; şirketin kısa vâdede nefes alması lâzımdır. Ama kısa vadeli, âcil para bulup damara zerk ederek birkaç gün daha geçiştirilse de, esas çözüm uzun vâdede bir daha böyle bir krize yakalanmamak üzere tedbir geliştirmektir.

Uzun vâdeli kalıcı çözüm için ise, kitabın başından buyana işleye geldiğimiz üzere, etraflı bir ŞİRDOK çalışması yapmakla mümkündür. Bunu yaparak sivilcelerle (belirtilerle), bunların gerisinde yatan sebepler, yukarıda örneklerini bâzı verdiğimiz şıppın çözümlerde olduğu gibi, birbirine karıştırılmaz.

Bu durumdaki bir şirketin kasasına âcil borç para zerk etmek, yangını söndürmek için alevlere(sonuçlara) su sıkmaya benzer. Hiçbir şeyi çözmez. [Sâdece bir büyük müşterinin batması vb sebeple zor duruma düşmüş şirketler hariç]. Kalıcı çözüm yangının sebebini ortadan kaldırmaktır. Bu ise helezon şemasında görüldüğü üzere başlangıçta yer alan çıkış sebeplerini düzelterek sağlanır. Bu da derinlemesine ŞİRDOK gerektirir.

3.2. İflâs yolundaki bâzı şirket tipleri, özellikleri ve davranış kalıpları

Aşağıda şirketlerin zora düşme ve iflâsa sürüklenme vakalarını birkaç grup altında topluyor ve davranışlarını özetliyoruz. Ama önce kitabımızın ikinci bölümünde malî analizler bahsini incelerken bahsettiğimiz birkaç anahtar terimi hatırlatalım:

BAZI HATIRLATMALAR

- ❖ KULLANILAN SERMAYE = ÖZ SERMAYE + UZUN VÂDELİ BORÇLAR
- ❖ NET İŞLETME SERMAYESİ(NİS) = KULLANILAN SERMAYE – NET DURAN VARLIKLAR
- ❖ GLOBAL İŞLETME SERMAYESİ İHTİYACI(GİS) = DÖNER VARLIKLAR – DÖNER PASİFLER
- ❖ NET İŞLETME SERMAYESİ(NİS) – İŞLETME SERMAYESİ İHTİYACI(İSİ) = NAKİT AÇIĞI VEYA NAKİT FAZLASI

Net işletme sermayesi(NİS) üç hâlde olabilir:

- Kullanılan sermaye > Net duran varlıklar ⇒ NİS müspettir, arzu edilen durum budur.
- Kullanılan sermaye = Net duran varlıklar ⇒ eşitlik hâli, durum kritik demektir.
- Kullanılan sermaye < Net duran varlıklar ⇒ NİS eksidir. Tehlike var demektir. Sâdece büyük dağıtım şirketlerinde bu eksi normal sayılabilir.

İşletme sermayesi(İS), şirket faaliyetlerinin finansmanı için sürekli bir kaynaktır.

Birinci hâl: NİS > İSİ. Ayrıca bir açıklamaya ihtiyaç yok. Durum iyidir.

İkinci hâl : NİS < İSİ. Bu sınaî ve ticarî şirketlerde sık görülen bir durumdur. Bu hâlde **nakit açığı** vardır ve ancak kısa vadeli banka kredileri ile karşılanabilir. Ama önce nakit yetersizliğinin payını bilmek lâzımdır. Meselâ nakit açığı %30'lar seviyesinde ise çok vahim bir durum yok demektir. Bunu banka borçlarıyla karşılayabiliriz. Ama bunun üstündeki nakit yetersizliklerinde bankalar nazlanabilir, belki de kredi vermeyebilir.

Üçüncü hâl: Daha kötüsü işletme sermayesinin(İS) **eksi olmasıdır**. İşletme sermayesi ihtiyacının(İSİ) tamamen kısa vadeli banka kredileri ile karşılanması durumudur. Ama bu ilânihaye süremez ve buna güvenilmez. Böyle bir durumda bilançonun yapısı hemen ıslah edilmeli ve şirketin **likidite krizine** düşmesinin önü kesilmelidir.

Dördüncü hâl: “fevkalâde iyi” diyebileceğimiz durumdur. İS, İSİ'den büyüktür. İhtiyaç olan her durumda şirket işletme sermayesine sahiptir. Müşteriler peşin ödemişlerdir, buna karşılık tedarikçilere borçlar vâdelere yayılmıştır. Böylece şirket tatlı bir finans gücü elde etmiştir. Bu tür şirketlerde **nakit fazlası** vardır ve üstelik sıfır maliyetle kullanılmaktadır... Dahası can sağlığı.

Beşinci hâl: “Çayın taşı ile dağın kuşunu vurmak” dediğimiz durumdur. Büyük dağıtım-satış şirketlerinde(büyük mağazalar zinciri) sıkça görüldüğü üzere, İS eksidir. Ama (stok devir hızını yüksek tutarak, peşin satıp kasaya giren nakdi kullanarak, bu arada tedarikçilere vâdeli ödeyerek) çok büyük meblâğlarda İS kullanırlar. İS eksi olmasına rağmen, nakit açığı yaşamazlar, fazlaları vardır.

Büyük mağazaların, hipermarketlerin malî sonuçları incelendiğinde, mükemmel bir finans yönetimi örneği görülebilir. Burada bazı analizciler şu suali yöneltirler: Bu mağazalar için nihaî amaç dağıtım ve satış yapmak mıdır? Yoksa dağıtım ve satış işi finansman gücü kazanmanın bir aracı mıdır? Aynı şeyi sigorta şirketleri için de sorabiliriz!

Altıncı hâl: Yukarıdaki örneğe benzer. İS yetersizdir. Ama yetersizliği örtecek yukarıdaki gibi kaynaklara da sahip değildir. Hep **nakit açığı** vardır.

ZOR DURUMDAKİ ŞİRKETLER

ŞİRKET TİPİ	ÖZELLİKLERİ VE DAVRANIŞLARI
1. Dayanaksız, zayıf şirketler	Az da olsa kâr ederler. Ama kaynakları yetersizdir. Bu sebeple daima dışarıdan bulabildikleri kadar borç ve kredi ile yaşarlar. Bir zor zamanda kullanacak ihtiyatları olmadığı için, en ufak bir sarsıntıda (bir müşterinin iflâsıyla, bir pazarda kaybedince) yıkılacak durumdadırlar.
2. Gözü yükseklerde, hırslı şirketler	Kârlı şirketlerdir. Ama sahip oldukları malî kaynaklara nazaran çok büyük yatırımlara girerler, aşırı alım yaparlar. Yetinmeyip zor durumdaki şirketleri kiralayan, yönetimini üstlenenleri bile görülür. Piyasada her şey dümdüz gitmez. Ufak bir konjonktürel dalgalanma ile ödeme zorluğu başlar. Cirolar düşer, yatırımlar yarıda kalır, kurtarmak için el attıkları şirketler ve üstlendikleri işleri çeviremez olurlar. Baş aşağı giderken uyanırlar...
3. Güçlü, ama kaza geçirmiş "malul, kazazede) şirketler	İyi yönetilen ve sağlam malî kaynaklara sahip şirketlerdir. Ama çok büyük bir kazaya maruz kalmışlardır. En büyük müşterileri batmıştır, ürün farklılaştırma, reklâm kampanyası, yerinden yönetime geçiş vb çabalarında başarısızlığa uğramışlardır. Neticede ciddi bir nakit açığı yaşarlar ve çoğu zaman ödemeleri durdururlar! Az da olsu bir kısmı yedeklerini kullanarak, varlığından satarak, asgarî zararla doğrulup toparlanmaya mecâl bulur.
4. Çok hızlı büyümenin faturasını ödeyen şirketler	Satış tutarları çok hızla artar. Ama kullanılan sermaye aynı nispette büyümmez. Stoklardaki paralel şişme ancak talepteki hızlı artışla desteklenebilmektedir. Ne zaman ki piyasada ufak bir daralma yaşanır, işte o vakit aktifini finanse edemez olur ve şiddetli bir nakit açığıyla karşılaşır.
5. Kronik nakit yetmezliğine müptelâ şirketler	Aslında kârlıdırlar. Ama gerek müşterilerine tanıdığı uzun vâdeler sebebiyle, gerekse devlet / kamu kurumlarından alacaklarını zamanında tahsil edememesi sebebiyle kronik nakit sıkıntısı çekerler. İşletme sermayelerini(İS) artıramadıklarından, nakit açıklarını karşılamak için kısa vâdeli banka borçlarına yüklenirler. Kredilerde bir kesilme veya kısılma oluverirse ya da alacaklarını zamanında tahsil edemezler ise, zor duruma düşerler. Ödemelerini yapamazlar.
6. Katı, hep güçlü edası sergileyen, iri şirketler	Satış tutarları pek büyük rakamlara ulaşmıştır. İstihdam iktisadî amaç olmaktan çıkmış prestij için büyümektedir. Genel giderler ürpertici seviyelere varmıştır. Kullanılan sermayenin ancak pek cüzî bir kısmı büyümeye ayrılabilir. Ama piyasa daraldığı, kriz belirtileri başladığı hâlde bu şirketler ne genel masrafları kısarlar, ne fazlalıkları çıkarırlar, ne de daha etkin bir yapılanmaya geçerler. Büyüklüklerinden(!) hiç taviz vermezler. Elde avuçta kalan yedekler de tükenince, iflâs bayrağını çekerler!
7. Hantal, KİT özentili şirketler	Kâr edemezler. Kötü organizasyona ve çok personele sahip, verimsiz işletmelerdir. Ciroları durgun veya düşüş hâlinindedir. Zira içinde buldukları sektör küçülmektedir. Ya da bu sektörde amansız bir rekabet yaşanmaktadır. Bir tahsilatın yapılamaması, patronun hastalanması gibi bir sebep çöküşe yetebilir. En azından bir süre idare edecek tedbirleri almak veya palyatif yapılanmalara gitmek kaçınılmaz olur.
8. Dağınık, müflis şirketler. Dev KİT'ler	Bu şirketlerin müşterek özellikleri: Doğru dürüst bir analitik muhasebesi yoktur, maliyetlerini bilemezler. Faaliyet çok sayıda birimlere bölünmüştür ve coğrafyaya dağılmıştır. Genel masraflar çok fazladır. Kullanılan sermaye çok yetersizdir. Bu şirketler genelde ucuz(ikinci sınıf) mallar sektöründe faaliyet gösterdiklerinden, kâr etseler bile önemsizdir. Ücret veya girdi fiyatlarının artışlarını karşılayamazlar. En ufak bir engel veya olumsuzluk çıktığında çöküş kaçınılmazdır.

Yukarıdaki tablodan hareketle, en sık rastlanan malî zorlukları aşağıdaki şemalarla gösterebiliriz:

3.2.1. Çöküşün kaçınılmaz olduğu hâl.

Şirket tipi	Zor duruma yol açan davranışlar ve stratejiler
Malî durumu zayıf, üstelik kârlılığın da giderek azaldığı şirket	<p>Önceki zararları ve açıkları kapatmak için can derdiyle her yöne saldırılır:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marjinal (son atımlık) siparişler verilir, • Stoklarda ne varsa eritmeye çalışılır, yok pahasına satılır, rehin / ipotek verilir, • Yeni ürünler piyasaya sürülür, • Yatırımlar yapılır <p>SONUÇ = Zarar büyür, açık derinleşir, işletme sermayesi ihtiyacı(İSİ) artar.</p>
Malî neticeleri	

3.2.2. En büyük müşterisini kaybeden şirketin hâli:

Şirket tipi	Zor duruma yol açan davranışlar ve stratejiler
Normal kârlılığa sahip olan her tür şirket	<p>Zor duruma düşme sebebi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Büyük bir müşterisinin iflası edip piyasadan çekilmesi, • Keyfî uyuşmazlık, davâ, ihtilâf • İhracat dolayısıyla girdiği riskler <p>SONUÇ = Alacaklarını tahsil edememek ve zararı(kayıbı) üstlenmek.</p>
Malî neticeleri	

3.2.3. Kamu işletmeleri, KİT' ler

Şirket tipi	Zor duruma yol açan davranışlar ve stratejiler
Malî yapısı zayıf olan ve Sermayesi devlete, mahallî idarelere ait iktisadî teşebbüsler, KİT' ler	<p>Kamuya ait hizmet üretimi için çalışanlar, devletin sosyo ekonomik politikasının bir aracı durumundadırlar:</p> <ul style="list-style-type: none">• Hizmet ve/ veya destek amaçlı mal üretmek zorundadırlar,• Fiyatlar dondurulmuştur veya devletçe tespit edilir,• Aşırı istihdam vardır,• Ağır, merkezî, hiyerarşik, hantal bir yapı vardır,• Yönetim devletin güdümü altındadır,• Yöneticiler becerilerden yoksundur, resmî atamayla gelirler.• <p>SONUÇ = Zarar, yine zarar...</p>
Malî neticeleri	

3.2.4. Satışların azalması hâli:

Şirket tipi	Zor duruma yol açan davranışlar ve stratejiler
Art arda gelen zararlar ile öz kaynaklarını tüketmiş, zayıf malî bünyeye sahip şirketler:	<p>Piyasadaki daralma ve satış azalmasının geçici olduğunu düşünerek, aynı üretim seviyesini devam ettiren şirket:</p> <ul style="list-style-type: none">• İşçi sayısını aynen korur,• Genel giderleri kısmayı hiç düşünmez. <p>SONUÇ = art arda gelen zararlar ve depolarda satılmayı bekleyen yığınla malın stok maliyeti, finansman ihtiyacı</p>
Malî sonuçları	

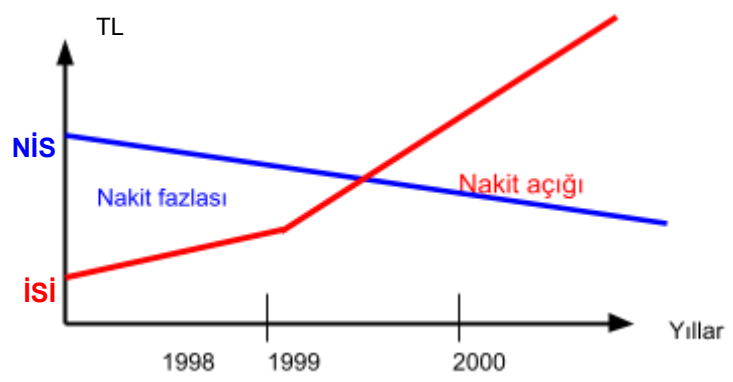
3.2.5. Aşırı büyüme zafiyeti

Şirket tipi	Zor duruma yol açan davranışlar ve stratejiler
Zayıf malî bünyeli ve vasat verimliliğe sahip şirket	<p>Çok hızlı bir büyüme stratejisi izler:</p> <ul style="list-style-type: none">• Araştırma geliştirme giderleri çok fazladır,• Devamlı yatırım yapılmaktadır,• Kadroya yeni elemanlar, şirkete yeni donanım ve bürolar eklenmekte, güvenlik tedbirleri artırılmaktadır. <p>SONUÇLAR = Zayıf bir otofinansman kapasitesine(OFK) sahipken, çok yüksek finansman ihtiyacı doğmuştur.</p>
Malî sonuçlar	<p>TL</p> <p>NİS</p> <p>İSİ</p> <p>Nakit fazlası</p> <p>Nakit açığı</p> <p>Yıllar</p> <p>1998 1999 2000</p>

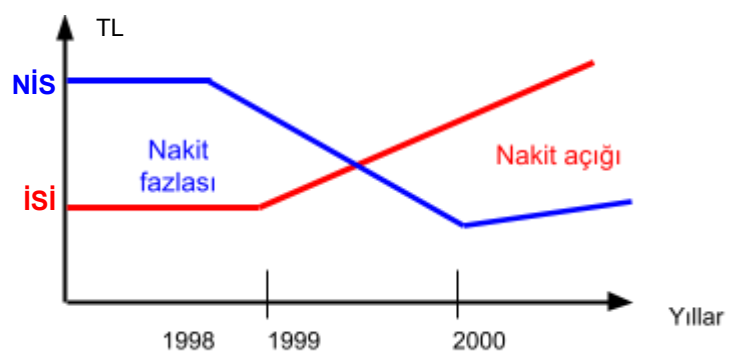
3.2.6. Yanlış finansman politikası

Şirket tipi	Zor duruma yol açan davranışlar ve stratejiler
Başlangıçta iyi bir malî yapıya ve normal bir kârlılığa sahip olan şirketler.	<p>Büyüme / gelişme stratejilerinin gerektirdiği tüm yatırımları sâdece (veya çok büyük oranda) otofinansman ile gerçekleştirmişlerdir.</p> <p>SONUÇ = borçlanmanın kaldıraç etkisinden yararlanamazlar</p>
Malî sonuçlar	<p>TL</p> <p>NİS</p> <p>İSİ</p> <p>Nakit fazlası</p> <p>Nakit açığı</p> <p>Yıllar</p> <p>1998 1999 2000</p>

3.2.7. Kötü yönetim tarzı

Şirket tipi	Zor duruma yol açan davranışlar ve stratejiler
Malî yapısı her türlü olabilir, ama kârlılığı çok düşüktür. Hatta o işin brüt kârı negatif dahi olabilir.	Satış tutarını artırabilmek veya olduğu yerde tutabilmek için: <ul style="list-style-type: none">• Çok düşük fiyatlarla satış yaparlar,• Müşterilerin ödeme vâdelerini çok uzatırlar(tahsilâtı çok geciktirirler)• Ne doğrudan maliyetleri kontrol edebilirler, ne de genel giderleri azaltabilirler. SONUÇLAR = zarar, yine zarar eder ve işletme sermayesi ihtiyacı(İSİ) birden patlama şeklinde artar
Malî neticeleri	

3.2.8. Yanlış strateji uygulamak

Şirket tipi	Zor duruma yol açan davranışlar ve stratejiler
Aslında şirketin malî yapısı sağlam olduğu gibi, kârlılığı da iyidir.	Bir ürün farklılaştırma ve / veya ele geçirme / yeniden canlandırma stratejisi uygulanmaktadır: <ul style="list-style-type: none">• Ama maliyetler hafife alınmıştır, olduğundan az düşünülmüştür,• Bu işlerin ne kadar zaman alacağı eksik hesaplanmış, hemencecik bitirileceği üzerine hesap yapılmıştır,• Ne kadar kâr sağlayacağı doğru tahmin edilmemiş, iyimser(yüksek kâr oranları) rakamlar hayal edilmiştir. SONUÇLAR = ofinansman kapasitesi(OFK) çok düşmüş, işletme sermayesi ihtiyacı(İSİ) hızla yükselmiştir.
Malî sonuçlar	

3.2.9. Az gelişmiş ülkelerde kamu şirketleri, KİT' ler

Şirket tipi	Zor duruma yol açan davranışlar ve stratejiler
Zayıf malî yapılara sahip, kamu şirketleri; KİT, İDD, DÜÇ veya kamu mantıklı özel(!) şirketler	<p>Stratejik, politik, makro ekonomik veya dekoratif maksatlarla devletçe kurulmuş fabrikalar, sanayi kompleksleri:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ülke piyasasına nispetle çok büyük tasarlanmış tesislerdir,• Çok ileri(tam otomatik, robotlarla işleyen) teknolojiler kullanılmıştır.• Genel / sabit masraflar çok yüksektir. <p>SONUÇLAR = Devamlı zarar ederler, üstelik durdurulamaz ve küçültülemez.</p>

Malî sonuçlar

The graph illustrates the transition from a cash surplus to a cash deficit. The blue line, labeled 'Nakit fazlası', starts at a high point on the Y-axis (TL) and remains relatively flat until 1999, then drops sharply in 2000. The red line, labeled 'Nakit açığı', starts at a low point on the Y-axis and increases steadily over the period. The X-axis is labeled 'Yıllar' and has markers for 1998, 1999, and 2000.

Yıllar	Nakit fazlası (TL)	Nakit açığı (TL)
1998	High	Low
1999	High	Low
2000	Low	High

3.3. Zor duruma düşmede çeşitli fonksiyonel birimlerin rolleri

Şirketlerin zor durum diye adlandırılan ve zamanında, doğru tedbirler uygulanmadığı takdirde iflâs ile sonuçlanacak duruma düşmelerini birkaç grupta topladık ve ana hatlarıyla özelliklerini saydık, şemalarla göstermeye çalıştık.

Zor durumun aslında bir sonuç olduğunu ve şirdok uzmanının gerilere giderek, buna sebep olan ticarî, teknik, tedarik, sosyal ve insan kaynaklı sebeplerini, yönetim tarzının zor durumdaki payını teşhis edip, tedavi reçetesini yani bundan sonra ne yapılacağına dair stratejiyi formüle etmesi gerektiğini de çeşitli vesilelerle söylemiştik.

Zorluğun gerisindeki fonksiyonel sebepler aslında, görev alanları(yani şirketin çeşitli fonksiyonları) üzerinde incelemeler yaptığımız günlerde tespit edilmiş bulunuyor.

İşte şimdi şirketin ödeme zorluğuna düşmesine yol açan şirket içi(dahilî) ve şirket dışı (çevresel kaynaklı) en çok rastlanan sebepleri her fonksiyon için derleyip, ayrı tablolar hâlinde aşağıda sunuyoruz.

Ticarî İşler Birimi

(Şirketin ticaret işlerini yürüten müdürlük veya başka ad altındaki birimi olabilir)

Alt birimler	Dahilî sebepler	Haricî sebepler
Marketing Piyasalar	<ul style="list-style-type: none">• Piyasaları iyi tanımamak• Pazar bölümlerini ayırmamak	<ul style="list-style-type: none">• Daralan, küçülen piyasa• Konjonktür etkisi• Askerî, devlete ait sebepler,• Tabii felâketler
Ürünler	<ul style="list-style-type: none">• Kötü / düşük kalite• Modası geçmiş, eskimiş ürünler	<ul style="list-style-type: none">• İkame mallarının pazara girmesi• Tahditler, yasaklamalar
Fiyatlar	<ul style="list-style-type: none">• Çok düşük fiyatlar uygulamak• Çok yüksek fiyatlar koymak• Maliyet fiyatını bilmemek	<ul style="list-style-type: none">• Fiyatlar savaşı• Fiyatları dondurmak, narhlar
Satış gücü	<ul style="list-style-type: none">• Satış gücünün yokluğu• Var ise dinamizm, heyecan ve gayret eksikliği• Denetim ve kontrol olmayışı	<ul style="list-style-type: none">• Gayri kanunî, haksız uygulamalar
Dağıtım Müşteri	<ul style="list-style-type: none">• Yanlış / kötü yerleşim• Pek az sayıda büyük müşteriye bağımlı olmak	<ul style="list-style-type: none">• Siparişlerin iptal edilmesi• Bedelinin ödenmemesi
Mağazalar Sevkiyat	<ul style="list-style-type: none">• Çok büyük stoklar tutmak• Hırsızlık ve zararlar	<ul style="list-style-type: none">• Taşıma(nakil) süresi• Teslimat güçlükleri
Ticaret işleri müdürlüğü	<ul style="list-style-type: none">• Tutarsız, uyumsuz politikalar• İşleri bir stratejiden ve plândan yoksun "saldım çayıra" yürütmek.	<ul style="list-style-type: none">•

İnsan Kaynakları Birimi

Alt birimler	Dahilî sebepler	Haricî sebepler
Üretim işinde çalışanlar (Üretim işçileri)	<ul style="list-style-type: none"> Gereğinden fazla işçi Çok yüksek ücretler Devamsızlık 	İş / çalışma mevzuatından kaynaklanan uyumsuzluklar, zorluklar
İdarî personel	<ul style="list-style-type: none"> Gereğinden fazla personel Tembellik, yavaşlık, gevşeklik 	İşlerin ağır / zor olması ve idarî kurallar, düzenlemeler
Kısım sorumluları, yardımcılar	<ul style="list-style-type: none"> İnsan ilişkilerinde ve iletişimde beceriksizlik, Resmî, soğuk tavırlar 	
İşçi / personel temsilcileri	<ul style="list-style-type: none"> Art niyetli, menfi tavırlar İş durdurma, eylem İşyerinde sosyal havanın gergin olması 	Sendikaların tavırları, eylemleri
İK müdürlüğü	<ul style="list-style-type: none"> Bir İK politikasına sahip olmamak Denetim / kontrol noksanlığı 	

Üretim(imalat) ve Teknik İşler Birimi

Alt birimler	Dahilî sebepler	Haricî sebepler
Tesisler ve donanımlar	<ul style="list-style-type: none"> Bakımsız, kötü donanım Çağ geçmiş, eski makineler Uygun olmayan kapasiteler 	Teknik kurallar, standartlar
İşçiler / üretimde çalışanlar	<ul style="list-style-type: none"> Vasıfsız, az vasıflı olmaları Düşük verimlilik 	<ul style="list-style-type: none"> Rakiplerin nitelikli olanları kapması Ücretleri düşük olan ülkelerin rekabeti
Araştırma / inceleme / metotlar / geliştirme	<ul style="list-style-type: none"> İptidaî teknikler kullanmak Bilgisizlik, yenilikleri tam tanımamak Metot ve düzenden yoksun olmak 	<ul style="list-style-type: none"> Hızlı / ânî gelişmeler İkame teknik ve teknolojiler
Satın alma / tedarik Mağaza / dükkânlar	<ul style="list-style-type: none"> Satın alınan girdilerin: <ul style="list-style-type: none"> fiyatlarını teslimat sürelerini madde özellik ve verimlerini kontrol etmemek Stok yönetimini bilmemek 	Hammaddelerin , diğer levazımataın kaliteleri ve fiyatları
Planlama	<ul style="list-style-type: none"> Plansızlık, neye, ne zaman başlayacağını bilmemek Ticaret / satış müdürlüğü ile koordinasyonsuzluk 	Girdi satıcılarının(tedarikçilerin) teslimatlarını geciktirmesi
Bakım Güvenlik	<ul style="list-style-type: none"> Koruyucu / önleyici bakım yapılmaması Kaza güvenliği için düzenleyici tedbirlerin alınmaması,güvenlik malzemesi yokluğu 	
Teknik / üretim müdürü, yardımcıları Şefler / nezaretçiler	<ul style="list-style-type: none"> Yeteneksizlik, beceriksizlik, Personel dalaşı, geçimsizlik Davranış bozuklukları Tecrübesizlik 	

Malî ve idarî İşler Birimi

Alt birimler	Dahilî sebepler	Haricî sebepler
Genel muhasebe	<ul style="list-style-type: none"> Uygun olmayan muhasebe düzeni ve kayıtları Bilgi işlem tekniğine geçmemek, gecikmek Bilgi işlem maliyetleri 	Malî mevzuat Vergiler
Analitik muhasebe	<ul style="list-style-type: none"> Bilinmemesi, Tutulmaması, ihtiyaç duyulmaması(!) Sistemsizlik, Maliyet fiyatları hesabında yanlışlıklar, hatalar 	
Bütçe ve tahminler	<ul style="list-style-type: none"> Ne tahmin, ne de belli, net bir bütçe yokluğu Kontrol / denetim yokluğu, eksikliği 	
İdarî işler	Formalitelere, bürokrasiye boğulmuş, karmaşık işler. Yavaş uygulamalar, kişiye özel(!) kayırmalar	İdarî mevzuat, kurallar
Mali işler finans müdürü ve Yardımcıları	<ul style="list-style-type: none"> Temel finans ve maliye bilgisine sahip olmamak Bir finans politikası hazırlamamak, Resmî muhasebeye odaklanıp, analitik muhasebeye gerek bile duymamak(!) Yöneticilere saptırılmış bilgi vermek, gizlemek! Fon akışı, nakit yönetimini becerememek. 	Bankalar kanunu, kredi şartları Bankacıların davranışları Borsaların seyri

Organizasyondan (teşkilâatlanmadan) kaynaklanan sebepler

Alt birimler	Dahilî sebepler
Organizasyon şekli	<ul style="list-style-type: none"> Faaliyete uygun olmaması Aşırı merkezî yapı Esneklikten uzak, katı yapı
Teşkilât şeması	<ul style="list-style-type: none"> Yokluğu veya belirsizliği, yüzer gezer, her gün değişir olması Görevlerin ve sorumlulukların tariflenmemesi veya yanlış tarifleri
Bilgi akış sistemi	<ul style="list-style-type: none"> Bilginin olmaması, akmaması, yanlış güzergâhlara gitmesi, saptırılması Yazılı bilgilerle değil, sözlü iletişim yapılması Ölçülebilir, rakamlarla değil, hisler ve kanaatlerle yetinilmesi Yönetim bilgi sistemlerini kurmamak, bilmemek, anlamamak!
Birimler , sayılar	<ul style="list-style-type: none"> Fonksiyonel birimler Aşırı personel istihdamı
Şirketin yeri, Bina idaresi	<ul style="list-style-type: none"> Eski / köhne bina ve aşırı masraflar Genel masrafların keyfi olarak birimlere yansıtılması

Genel Müdürlük

Alt birimler	Dahili sebepler	Haricî sebepler
Yönetim kurulu Ortaklar	<ul style="list-style-type: none"> • Yönetim ve ortaklar, hissedarlar arasında ihtilâf 	Hissedarlar, ortaklar arasında anlaşmazlık
Genel müdür	<ul style="list-style-type: none"> • Yeteneksizlik, • Bilgisizlik, • Tecrübesizlik, • Çağdaş yönetim ilke ve davranışlarından yoksunluk 	Dışardan kimselerin, üçüncü şahısların idareye karışması, siyaset, devlet!
Yönetici kadro / ekip	<ul style="list-style-type: none"> • Yaşlılar • Eskiler • Derebeyleri • Hemşehrilik • Asker arkadaşlığı • Aileden, belli imtiyaz çevrelerinden olmak • Kıskançlıklar, önünü kesmeler, kayırmalar • Yeni yetmeler • 	Dışardan; siyaset, asker, lobi, aile çevrelerinden müdahaleler.



1. 3.4. Sağlıklı Bir Şirketin Genel Özellikleri

Tıp mesleğinde olanların insanlara “hasta değil”, “formunun zirvesinde” veya “iyi olacak” gibi ifadelerle dökükleri bir formülü, tüm çağdaş iş ve yönetim bilgilerine rağmen, aynı kesinlikte şirketler için söyleyemiyoruz. Bununla birlikte uzun yıllarını, bâzen tüm ömrünü organizasyonların işleyişi üzerine kafa yorarak geçirmiş, çok değişik şirket ve organizasyonun nabzını tutarak tecrübe kazanmış uzmanların görüşlerine göre bâzi kriterler ileri sürülebilir.

Sağlıklı bir şirket bir sistem bütünlüğü içinde çalışır. Amacı maddî ve gayri maddî girdileri kullanarak, yeni mal ve hizmetlere dönüştürmek suretiyle, insanların ihtiyacını / ihtiyaçlarını tatmin etmektir. Bu işi yaparken mal sahibi(veya sahipleri), işçiler, tedarikçiler, aracı müşteriler, nihaî tüketiciler, medya ve içinde bulunduğu toplum(iç ve dış aktörler) tarafından etkilenir.

Her sağlıklı şirkette iç ve dış çevrede olan biteni değerlendiren, yorumlayan dinamik bir fikir piyasası vardır. Bilgiler devredeki tüm aktörlere güçlü bir bilgi akış sistemi ile aktarılır.

Varoluşu sebebini bilir ve vizyonuna göre geleceğe yönelir.

BECHARD R.(1998): Qu'est-ce qu'une organisation en bonne sante? Tentative de diagnostic. In: L'Entreprise de demain. La Fondation DRUCKER. Village Mondial, Paris, pp. 218-221

*“ŞİRKETLERDE İŞLENEN
EN VAHİM YANLIŞ,
BAŞKALARININ
PARASINI {KREDİ, BORÇ}
KENDİ PARALARI İMİŞ GİBİ
KULLANMALARIDIR.*

*VAKTİ GELİNCE
ÖDEYECEKLERİNİ
DÜŞÜNMEMELERİDİR”*

- 40 yıllık maliyeci D. Ali Eğler -

BU BÖLÜMDE FAYDALANILAN KAYNAKLAR

1. ADER, E. & LORIOL, J.(1986): La segmantation, fondement de l'analyse strategique, Harvard L'Expansion , Mars 1986.
2. AKTAN, C.C.(1997):Değişim ve yeni global yönetim, MESS yayın no 257, İstanbul, 330 s.
3. AKTAŞ, R.(Endüstri işletmeleri için malî başarısızlık tahmini. T. İş Bankası Yayınları, 1993, Ankara, 173 s.
4. ANONİM: Les desillusions de la strategie, Harvard L'Expansion, 11 makale, 135 p.
5. ANONİM(1993): Strategor, InterEditions, Paris, 616 p.
6. ANONİM(2000): Dossier: La recherche en management strategique. Üç makale In: L'Expansion Management Review, No: 98, Paris, pp: 55-92,
7. BECHARD R.(1998): Qu'est-ce qu'une organisation en bonne sante? Tentative de diagnostic. In: L'Entreprise de demain. La Fondation DRUCKER. Village Mondial, Paris, pp. 218-221
8. BOUAYAD, A. & ANDRE, E.(2000): Strategie et metier de l'entreprise, Dunod, 200 p.
9. BOUAYAD, A.(2000): Au- dela du savoir faire, le metier, L'Expansion management Review, No 98, pp:99-105.
10. Calori, R. & Ardisson. J.M.(1988), Les strategie de differenciation dans les impasses concurrentielles, Revue française de gestion, Mars 1988.
11. DİNÇER, Ö.(1998): Stratejik yönetim ve İşletme politikası, Beta, İstanbul, 552 s.
12. DURIEUX, F. et all.(2000), De la planification strategique a la complexite, L'Expansion Management Review 98, pp: 82-92.
13. EREN, E.(2000): Stratejik yönetim ve İşletme politikası, Beta, İstanbul, 552 s.
14. GROVE, A.S.(1997), Yalnızca Paranoidler Ayakta Kalır. Sistem yayıncılık, 228 s.
15. HAMEL G. –PRAHALAD C.K.(1996), Geleceği Kazanmak, İnkılâp İstanbul, 383 s.
16. HAMEL G.(2000), Devrimin Başına Geçin, MEES, İstanbul, 373 s.
17. HAX, A.C. & MAJLUF, N.S.(1983 a), Le planning strategique apres le BCG. In: Harvard L' Expansion Strategie II, pp: 9-22.
18. HAX, A.C. & MALJUF, N.S.(1983 b), Planification strategique et matrice economique, In: Harvard L' Expansion Strategie II, pp: 23-36.
19. KIRIM, A.(1998): Yeni dünyada strateji ve yönetim. Sistem yayıncılık, İstanbul, 188 s.
20. KOTLER&DUBOIS(1998): Marketing management, Publi-Union, 9.cu baskı, Paris, 789 p.
21. OHMAE, K.(1991 a): Le genie du stratege, Dunod, Paris, 244 p.
22. OHMAE, K.(1991 b): L'Entreprise sans frontieres, InterEditions, Paris, 304 p.
23. PAPIN, R.(1995), l'Art du diriger, t.I, dunod, Paris, 432 p.
24. PETERS, T.(1993): L'Entreprise liberee, Dunod, Paris, 674 p.
25. THIBAUT, J. P.(1989) Le diagnostic d'entreprise, Editions d' Organisation, St Etienne, 4^{eme} partie.
26.