

## ÜNİTE 1 ÜST YÖNETİM STRATEJİLERİ

İşletmeler faaliyette buldukları dış çevrede oluşan fırsat ve tehditlere yönelik durum analizlerini yaptıktan sonra işletme analizi olarak bilinen kendi iç çevrelerinde güçlü ve zayıf yönlerini de belirler. Belirlenen bu sonuçlar bir matrise (Swot) birleştirilir. SWOT matrisi ile işletmenin faaliyet alanında dış çevresel gelişmeler ve bunlara karşı işletmenin yararlanabileceği güçlü yönleri veya geliştirmesi gerekli zayıf yönleri belirlenmiştir.

**Stratejik Yönetim** Sürecinde SWOT analizinden sonra işletme üst yöneticileri, kurumlarının kuruluş ve varoluş nedeni olan misyon ve gelecekte olmayı düşledikleri vizyonunu yeniden gözden geçirirler. Halihazır, var olan kurum misyon ve vizyonu durum ve koşullara göre , gerekir ise düzeltilir, değiştirilir.

Misyon ve vizyonun gözden geçirilerek durum ve koşullara uygun bir şekilde yeniden belirlenmesinden sonra işletme üst yönetimi, artık stratejilerini, yani işletmelerini arzuladıkları sonuca eriştirecek "yol" larını belirleme aşamasına gelmiş olur.

İşletme üst yönetiminin bu aşamada:

\*İşletmenin gelecekteki yaşamını sürdürebilmek için ürün, Pazar ve süreçler itibarıyla hangi faaliyet alanlarına girmesi, odaklaşması veya vazgeçmesi gerektiği konusunda stratejiler belirlenmesi gerekecektir. Belirlenen bu üst yönetim stratejileri kurumsal stratejiler olarak da adlandırılır.

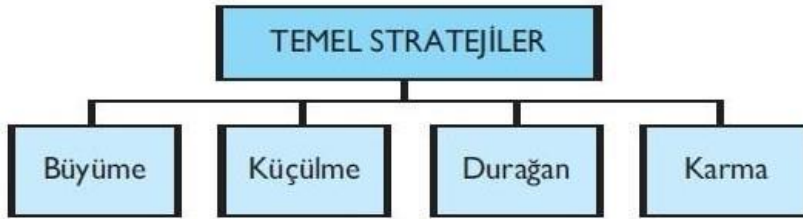
\*Ayrıca sektöründe kendisine, rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayabilecek, kazandırabilecek faaliyet ve uygulamaların neler olabileceği konusunda stratejiler belirlemesi gerekecektir. Belirlenen bu üst yönetim stratejileri ise rekabet stratejileri olarak adlandırılır.

**Üst Yönetim Stratejileri:** İşletmenin günlük işleri ile ilgilenmeyen , gelecekte değerini artıracak misyon ve vizyonlarını gerçekleştirmek için belirlenen stratejilerdir.

**TEMEL STRATEJİLER:** İşletmenin her yönetim düzeyinde büyüme, küçülme, mevcut durumu koruma amacı ile belirlenen ve ayrı ayrı art arda veya birlikte uygulanan stratejilerdir.

İşletmenin faaliyet alanında rekabet üstünlüğünü sürdürerek yaşamını devam ettirmesi için bazı konularda karar vermesi gereklidir.

İşletmenin tüm yönetim düzeylerinde uygulanan , temel strateji olarak adlandırdığımız, aşağıdaki stratejilerden, işletme üst yönetiminde de yararlanılmaktadır.



**Büyüme Stratejileri:** İşletmenin bütünü veya her yönetim düzeyinde mevcut işin tanımını değiştirerek veya faaliyetlerin hızını değiştirerek uygulanan "jenerik-genel" stratejilerden biri olan büyüme stratejileri, işletmenin mevcut işlerine yeni mal ve hizmetlerin, pazarların veya süreçlerin ilavesi ile uygulanırlar. Büyüme stratejileri işletmenin gelişimini çağrıştıran ve her kesim paydaşlarca olumlu olarak algılanan bir stratejidir.

**Küçülme Stratejileri:** Büyüme stratejisinin tersi olan küçülme stratejisini, işletme mevcut işlerinden bazılarını veya tamamını geçici veya süresiz olarak terk ederek uygular. Bu stratejiler içinde bulunan çevresel koşullara uyum sağlamak açısından işletmenin gelecekte yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olabilmektedir ancak toplum ve paydaşlar nezdinde bu stratejiler olumsuz çağrışımlara neden olabilmektedir.

**Durağan Stratejiler:** İşletmeler bazı durumlarda mevcut işlerini ve faaliyet alanlarını olduğu gibi devam ettirmek yolunu seçerler. Pazarın büyümediği ve dolayısı ile işletmeler için geçekteki nakit akışlarının cazip olmadığı ama yine de gelir elde edilen bu alanda işletmenin faaliyetini devam ettirmesi uygun bir davranış olabilir. Böyle bir durumda işletme faaliyet veya iş alanına "mevcut durumunu koruma amacı ile durağan stratejiler olarak tanımlayabileceğimiz stratejik uygulamaları gerçekleştirir.

**Karma Stratejiler:** Bu tür stratejiler aslında kendine özgü tanımlı olmayan ama yukarıda bahsedilen çeşitli temel stratejilerin, aynı anda veya art arda uygulanması ile oluşan stratejilerdir. İşletme bazı iş kollarında faaliyetlerini terk ederken ;(küçülme) , farklı iş kollarında yeni açılımlar yaparak büyüme stratejilerini uygulayabilirler. Karma stratejiler genellikle böyle durumları tanımlamaktadırlar.

Her yönetim düzeyinde uygulanan yukarıdaki temel stratejilerin, işletmenin üst yönetimini tarafından işletmenin bütünü açısından ele alınarak uygulanması olan kurumsal **stratejilerden çeşitlendirme ve çekilme stratejileri** aşağıda kapsamlı olarak incelenecektir.

## KURUMSAL STRATEJİLER: ÇEŞİTLENDİRME STRATEJİSİ

**Çeşitlendirme Stratejisi**, İşletmenin yeni iş ve faaliyet alanlarına girerek oradaki fırsatlardan yararlanmak ve ortalamanın üzerinde getiri elde ederek gelecekteki değerlerini arttırmaya yönelik bir üst yönetim büyüme stratejisidir. Doğal olarak, bu tür strateji, sahip olunan bazı temel işletme yeteneklerini kullanarak analiz sonucu oluşturan durum belirleme matrislerindeki yer alan çevresel fırsatlardan yararlanmak amacı taşır. Çeşitlendirme stratejisi çeşitli işletmelerde farklı boyu ve ölçülerde uygulanabilmektedir. Bu bağlamda üst yönetim stratejisini uygulayan işletmeleri çeşitlendirme boyut ve ölçüğü açısından aşağıdaki gibi sınıflayabiliriz.

### \*Düşük Dereceli Çeşitlendirme Stratejisi Uygulayan "Tek işte Yoğunlaşan İşletmeler"

Bazı işletmeler gelirlerinin tümünü veya çok büyük çoğunluğunu sahip oldukları esas temel işten elde ederler. Genel olarak gelirlerinin %100 ünü aynı işten sağlayan işletmeler bu şekilde adlandırılır. İşletmeler arasında %95 den fazlasını bu esas temel işten sağlayan ama farklı işlerinden de en fazla %5 e kadar gelir sağlayan işletmeler, çeşitlendirme stratejisi uygulamış olmalarına rağmen tek işte yoğunlaşan sınıfta yer alırlar.

### \*Orta Dereceli Çeşitlendirme Stratejisi Uygulayan "Esas işte Ağırlıklı İşletmeler"

Birden fazla farklı iş kollarında faaliyet göstererek çeşitlendirme stratejisi uygulayan işletmeler, gelirlerinin %70-95 ini tek işten elde ediyorlar ise başka bir deyişle esas işten farklı diğer işlerin elde ettikleri gelirler %5-25 /arasında ise bu takdirde esas iş ağırlıklı işletmeler olarak tanımlanır.

### \*Yüksek Dereceli Çeşitlendirme Stratejisi Uygulayan İşletmeler

Birden fazla işi bulunan veya farklı faaliyet alanlarında çalışan işletmelerden esas işlerin sağlanan gelirleri %70 den daha düşük ise başka bir deyimle esas işten farklı olan diğer işlerinden sağladıkları gelirlerin toplamı %70 den daha fazla ise bu işletmeler yüksek dereceli çeşitlendirme stratejisi uygulayan işletmeler olarak adlandırılırlar. Yüksek dereceli çeşitlendirme stratejisinin uygulanmasında da iki yaklaşım olabilmektedir.

**-İlişkili Çeşitlendirme Stratejisi :** Tek merkezli çeşitlendirme stratejisi olarak da adlandırılan bu stratejiyi uygulayan işletmelerin esas işleri ile diğer farklı işleri arasında hiçbir benzerlik bulunmamakta ve işler tamamıyla farklı ve değişik alanlarda olabilmektedir. **-Bağımsız ve Bağımlı Çeşitlendirme Stratejileri:** Düşük , orta veya yüksek derecede düzeyde çeşitlendirme stratejileri, işletmeler tarafından bağımlı ve bağımsız olarak uygulanabilmektedir.

**Bağımsız çeşitlendirme stratejisi,** Hangi derecede veya düzeyde olursa olsun çeşitlendirme stratejisi uygulayan işletmeler bu uygulamalarını sadece kendi kaynakları ve yeteneklerine dayanarak başka bir yabancı işletme desteği veya katkısı olmadan yapıyorlarsa bu takdirde bağımsız çeşitlendirme stratejisi uygulaması söz konusu olur.

**Bağımlı çeşitlendirme stratejisi,** Yine çeşitli derece ve düzeyde uygulanan çeşitlendirme stratejisi, başka bir yabancı işletme veya işletmeler ile birlikte kaynak ve yeteneklerin iş birliği içerisinde kullanımı ile ve/veya onların destek ve katkıları ile gerçekleştirilmesi halinde bağımlı çeşitlendirme stratejisinden söz edilebilir. İşletmeler arası ortak girişimler , birleşme ve satın almalar gibi uygulamalar bağımlı çeşitlendirme stratejisi uygulama örneklerinden bazılarıdır.

## KURUMSAL STRATEJİLER: ÇEKİLME STRATEJİSİ

**Çekilme Stratejisi:** İşletmenin mevcut iş ve faaliyetlerinin bir kısmı veya tamamının terkedilmesi ile veya belirli bir süre verimlilik sağlama amacı ile tasarruflar yapılarak gerçekleştirilen bir üst yönetim küçülme stratejisidir. Çekilme stratejileri türleri arasında tasarruf stratejisi, kısmi tasfiye stratejisi ve tam tasfiye stratejileri yer almaktadır.

Çekilme stratejileri, küçülme ve gerileme gibi bir anlam taşıdığına, toplum ve paydaşlar nazarında olumsuz çağrışımlar oluşturan bir strateji olarak kabul edilir. Gerek iş yaşamında olumsuz koşullar gösterdiği zamanlarda gerekse yeni açılımlara kaynak yaratmak maksadı ile başvurulmuş çekilme stratejileri 3 şekilde uygulanabilmektedir.

**\*Tasarruf Stratejileri:** İşletmeler için bulunduğu olumsuz çevre koşulları nedeni ile kaybettikleri üstünlüklerini yeniden kazanabilmek , zayıflamış bulunan kaynak ve yeteneklerini yeniden güçlendirmek maksadı ile genellikle belirli bir süre için, sahip buldukları kaynakların kullanımında kısıtlamalar yapabilmekte, bazı faaliyetlerini ve süreçlerini azaltarak işletme içi verimliliği düzeltme ve/veya güçlendirme amacı ile tasarruf sağlamaya çalışmaktadır. Bu tür maksada uygun ve bir bağlamda kaynak ve varlıkların kullanımı ve yararlanmasında kısıtlama ve tasarruf öngören küçülme stratejiler tasarruf stratejisi olarak adlandırılmaktadır.

**\*Kısmi Tasfiye Stratejisi:** Bu tür çekilme stratejisi tasarruf stratejisinden farklı olarak, işletmelerin maksatlı olarak mevcut iş ve faaliyetlerinden bazılarını sürekli olarak terk etmesi vazgeçmesi veya durdurmasıdır. Burada amaç belirlenmiş iş ve faaliyetlerin kısmen tasfiyesi ve terk edilmesidir. Bu bağlamda bu tür çekilme stratejisine, tasarruf stratejisinin başarılı olmadığı durumlarda veya verimsiz ve gelecekte değer yaratması mümkün görülmeyen mevcut bir iş alanını süresiz olarak terk etme niyeti ile başvurulduğu söylenebilir.

**\*Tam Tasfiye Stratejisi:** Tam tasfiye stratejisinde işletmeler mevcut iş alanlarında tüm faaliyetlerini durdururlar ve kaynak ve varlıklarını sona erdirirler. Bu anlamda bu çekilme stratejisi yüksek dereceli bir strateji olup işletmenin yaşamını devam ettirme

amacına yönelik olduğu söylenemez. Tam tasfiye stratejisi genellikle, üçüncü şahıs işletmelerin zorlaması sonucunda amaçlanmadan oluşan bir stratejidir.

### **Bağımsız ve Bağımlı Çekilme Stratejisi**

**-Bağımsız Çekilme Stratejisi:** Herhangi bir tür çekilme stratejisi uygulayan işletmeler bu uygulamalarını başka bir yabancı işletme desteği veya katkısı olmadan yapıyorlarsa bu takdirde bağımsız çeşitlendirme stratejisi uygulaması söz konusu olur.

**-Bağımlı Çekilme Stratejisi:** Yine herhangi bir tür çekilme stratejisinin başka bir yabancı işletme veya işletmeler ile birlikte onların destek ve katkıları ile gerçekleştirilmesi halinde bağımlı çekilme stratejisinden söz etmiş oluruz.

### **KURUMSAL STRATEJİLERİNİN SAPTANMASINDA YARARLANILAN TEKNİKLER:**

Düşük, orta veya yüksek dereceli çeşitlendirme stratejisi uygulayan işletmeler, belirli bir süre sonunda portföylerinde, ilişkili veya ilişkisiz iş ve faaliyet alanlarında bağımsız veya bağımlı olarak uygulandıkları stratejiler sonucu oluşturdukları, iş birimlerinden oluşan bir portföyü yönetmek durumunda kalırlar.

İşletmenin iş birimlerinden oluşan portföy yönetiminde amaç şudur: Gelecekte, sahip bulunan iş birimlerinden, faaliyette buldukları alanlar itibarıyla;

\*Hangilerinde büyümeliler \*Hangilerinden çekilmeliler \*Hangilerinde faaliyetlerini devam ettirmelidirler.

Burada dikkat edilmesi gerekli husus şudur, işletmenin portföyünde bulunan yönettiği ve kontrol edilebildiği bağlı iş birimleri arasında hangisi gelecekte daha fazla nakit akışını sağlayabilecek ve kendi varlık değerini, dolayısı ile de bağlı bulunduğu ana işletmenin portföy varlık değerini artıracaktır? Bu durumda olan bağlı iş birimleri ana işletme için cazip ve gelişimine büyümesine katkıda bulunulması ve destek olunması gereken işletmelerdir. Gelecekte nakit akışı yaratma potansiyeli bulunmayan işletmeler için ise belki mevcut durum muhafaza edilmeli ve ya belki de radikal bir karar olarak o iş birimi tasfiye edilmelidir. İş birimleri portföy yönetiminin temel esası budur.

Aşağıda değişik iş birimlerine sahip olan ana işletmenin bu bağlı iş birimlerini stratejik olarak yönetmesinde kullanılan portföy analiz tekniklerinden 3 adedi açıklanacaktır.

### **\*Boston Danışma Grubu (BDG) İş birimleri Portföy Yönetim Matrisi:**

Uluslararası iş dünyasında saygın yönetim danışmanlığı alanında faaliyette bulunan Boston Danışma Grubu değişik düzeyde çeşitlendirme stratejileri sonucunda kendine bağlı değişik iş birimlerine sahip olan ana işletmelerin bu bağlı iş birimlerini yönetebilmesi için bir matris geliştirmiştir. Bu bağlamda bir işletmenin temel amacı gelecekte nakit akışı yaratma potansiyeldir. İşletmenin gelecekte nakit akışı yaratabilme potansiyelinde önemli 2 unsur bulunmaktadır.

\*İş biriminin faaliyette bulunduğu pazarın büyüme hızı

\*İş biriminin faaliyette bulunduğu sektördeki göreceli Pazar payı olduğu belirlenmiştir.

Gelecekte nakit yaratma potansiyeli üzerinde etkili olan bu 2 unsurdan hareketle BDG matrisi yaratılmıştır.

Matrisin dikey eksenini, iş biriminin faaliyette bulunduğu sektörün büyüme hızını göstermektedir. Dikey ekseninin orta noktası için çeşitli ölçüler kullanılmaktadır. En çok kullanılan ölçütler arasında ülke/ bölge ekonomisi veya sektörel büyüme hızı gelmektedir. Dolayısıyla seçilen ölçüte göre yapılan hesaplamada dikey eksen orta noktası farklı oranlar olarak belirlenebilir. Ancak genellikle dikey eksenin orta noktası %10 olarak kabul edilmektedir. Kullanılan formül ise

Pazar Büyüme Hızı = (Cari yıl satışları – Geçmiş yıl satışları / Geçmiş yıl satışları)

Dikey eksenin orta noktasının üzeri yüksek Pazar büyüme hızını gösteren alan alt kısmı ise düşük Pazar büyüme hızını gösteren alan olarak tanımlanır. Matrisin yatay eksenini, iş biriminin sektördeki göreceli rekabet durumunu göstermektedir. Eksenin orta noktası, iş biriminin esas rakibi ile satışlarının eşit olduğu noktadır. Orta noktanın sol tarafında bulunan alan iş biriminin rakiplerine göre daha yüksek Pazar payına sahip bulunduğunu gösterir. Orta noktanın sağ tarafı ise iş biriminin Pazar payının esas rakibine göre daha az olduğu alandır. İş biriminin göreceli Pazar payı aşağıdaki şekilde hesaplanır

GPP= İş biriminin satışları (veya Pazar payı) / Esas rakibin satışları (veya Pazar payı)

Göreceli Pazar payı (GPP) iş birimi ile rakibinin satış veya Pazar payının oranlaması ile bulunduğu yatay eksen üzerinde ölçek görecelidir. Bu bağlamda eksenin orta noktası 1x olarak işaretlenir. İş biriminin satışları 100.000 TL, rakibinin ise 50.000 TL ise GPP = 2X olarak orta noktanın sol tarafındaki alanda ölçeğe göre yerleşir, Aynı şekilde iş biriminin satışları 60.000 TL, rakibinin satışları 100.000 ise GPP=0,6X olarak eksenin sağ tarafındaki alanda yine ölçeğe göre yerleştirilir.

DİKEY ve YATAY eksenlerinin orta noktalarının 4 alana bölündüğü matriste, alanlar aşağıdaki şekilde adlandırılmıştır.

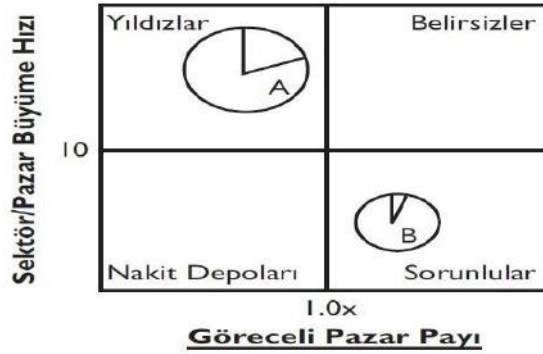
**\*Yıldızlar Alanı:** Bu alan dikey eksenin üst, yatay eksenin de sol tarafındaki alandır. Yani bu alanda iş biriminin faaliyette bulunduğu pazarın büyüme hızı ve rakibine göre göreceli pazar payı yüksektir. bu alanda yer alan iş birimlerinin gelecekte nakit akışı yaratması ve dolayısı ile varlık değerlerinin yükseleceği çok büyük bir olasılıktır. Bu nedenle bu alanda yer alan işletmeler aynı şekilde yıldızlar olarak adlandırılır. Yıldız işletmeler için önerilen üst yönetim temel stratejisi “büyüme”dir.

**\*sorunlular Alanı:** Bu alan dikey eksenin alt yatay eksenin de sağ tarafındaki alandır. Yani bu alanda iş biriminin faaliyette bulunduğu pazarın büyüme hızı ve rakibine göre göreceli Pazar payı düşüktür. Bu alanda yer alan iş birimlerinin gelecekte nakit akışı yaratması ve dolayısı ile varlık değerlerinin yükselmesi olası değildir. Bu nedenle bu alanda yer alan işletmeler de aynı şekilde sorunlular olarak adlandırılır. Sorunlu işletmeler için önerilen üst yönetim temel stratejisi "küçülme" dir

**\*Nakit Depoları Alanı:** Bu alan dikey eksenin alt, yatay eksenin de sol tarafındaki alandır. Yani bu alanda iş birimlerinin faaliyette bulunduğu pazarın büyüme hızı düşüktür ama rakiplerine göre göreceli pazar payı yüksektir. Bu alanda yer alan iş birimlerinin gelecekte pazarlarının büyümemesi nedeni ile çok fazla nakit akışı yaratması ve dolayısı ile varlık değerlerinin yükseleceği açık olarak söylenemez Ancak göreceli Pazar payının yüksek olması nedeni ile hali hazırda gelir elde ettikleri de bir gerçektir. Bu nedenle bu alanda yer alan işletmeler alanın adını taşırlar ve nakit depoları olarak adlandırılırlar. Bu alanda yer alan işletmeler için temel stratejilerden "durağan" stratejisi önerilir.

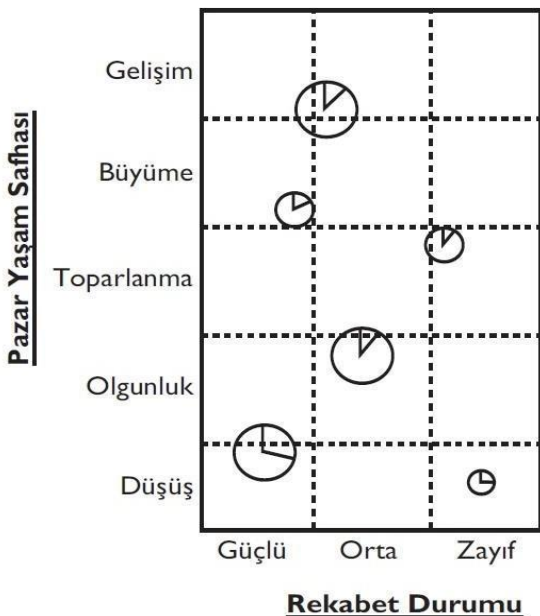
**\*Belirsizler Alanı:** Bu alan dikey eksenin üst, yatay eksenin de sağ tarafındaki alandır. Yani bu alanda iş biriminin faaliyette bulunduğu pazarın büyüme hızı yüksek ancak rakibine göre göreceli Pazar payı düşüktür. Bu alanda yer alan iş birimlerinin gelecekte nakit akışı yaratması ve dolayısı ile varlık değerlerinin yükselmesi yapılacak yatırımlara ve yönetim kalitesine bağlıdır. Eğer rakiplerinden daha iyi performans gösterirler ise iş biriminin göreceli Pazar payı yükseleceğinden sol taraftaki yıldızlar alanına geçiş yapabilirler. Rakiplerinden üstün bir performans gösteremezler ise göreceli Pazar payı aynı kalacağından aynı alanda kalabilirler.

Burada bir noktayı belirtmek istiyoruz. Yukarıda "Yıldızlar, Sorunlular, Nakit Depoları Belirsizler" olarak adlandırılan matrisin yaratıcısı BOSTON DANIŞMA GRUBU tarafından orijinal olarak "Yıldızlar, Köpekler, Nakit İnekleri Soru İşaretleri" olarak adlandırılmıştır.



## \*HOFER İş Birimleri Portföy Yönetim Matrisi

Hofer matrisi BDG matrisinin daha geliştirilmiş bir şekli olarak tanımlanabilir. BDG Matrisinde iş birimlerinin gelecekte nakit yaratabilmesi üzerinde etkili olan iki unsur olan "pazar büyüme hızı" ve "göreceli Pazar payı" incelenerek analiz yapıldığı açıklanmıştır. HOFER analizinde ise iş birimlerinin faaliyette buldukları pazardaki "göreceli rekabet durumu" ile birlikte incelenerek strateji belirlemeleri ve seçimleri yapılmaktadır.



HOFER analizinde matrisin dikey ekseninde iş biriminin "sektörel yaşam evresi" yer almaktadır. Bu evreler dikey ekseninde üstten alta doğru gelişim- büyüme-toparlanma-olgunluk-düşüş olarak ayrılmıştır. Yatay eksen ise iş biriminin pazardaki rekabet durumunu gösteren bir şekilde, soldan sağa doğru güçlü-orta-zayıf olarak ayrılmıştır. Dolayısıyla HOFER matrisinde, dikey eksenindeki beş "sektörel yaşam evresi" ile yatay eksenindeki üç "pazardaki rekabet durumu" nun oluşturduğu on beş alan yer almaktadır. Bu alanlarda, konumlarına göre yer alan iş birimleri, yine portföydeki sermaye büyüklüğüne göre çizilmiştir, ayrıca içinde toplam pazardaki paylarını gösteren üçgenleri de barındıran, daireler olarak gösterilmektedir.

Bu analizde, matrisin üst sol tarafında yakın alanlarda yer alan iş birimleri için "büyüme" temel stratejileri, alt sağ tarafına yakın iş birimleri için "küçülme" temel stratejileri genellikle önerilmektedir.

HOFER analizinin özelliği, incelemeleri, BDG de olduğu gibi sadece 2 unsura dayandırmayıp Sektörel yaşam evresini de çeşitli aşamaları ile ele alıp daha kapsamlı bir analiz yöntemi sunmasıdır.



**\*Yönlendirici Politika Matrisi:** Ana işletmenin portföyünde bağlı iş birimlerinin temel stratejilerinin belirlenmesinde seçilmesinde kullanılan yararlı bir matristir. Gelecekte nakit akışı yaratacak iki boyut olan pazarın çekiciliği ve rekabet durumunun analiz edilmesi ile bağlı iş birimlerinin temel stratejileri belirlenir. Bu iki boyut ilişkili çok sayıda ölçüt dikkate alınarak belirlenir.

YPM , en kapsamlı portföy analiz tekniklerinden biridir. Bu matriste de iki eksen bulunmaktadır. Dikey eksen, iş birimlerinin faaliyette bulunduğu sektörde rakiplerine göre halihazır "rekabet durumunu" göstermektedir. Yatay eksen ise iş birimlerinin faaliyette bulunduğu "sektörün / pazarın çekiciliğini" göstermektedir. Bu yönü ile bir bağlamda BDG matrisine benzer özellikte bir analiz tekniğidir. YPM analizinde matrisin halihazır "rekabet durumunu" gösteren dikey eksenini üstten alta doğru "zayıf-orta- güçlü" olarak ayırmıştır. Faaliyette bulunan sektör pazarın çekiciliğini gösteren yatay eksen ise soldan sağa doğru düşük düzeyde çekici –orta düzeyde çekici olarak bölünmüştür. Dolayısı ile matrisin bu bölümler ile 9 alana ayrılmıştır. Sol üst bölgedeki 3 alanda yer alan iş birimleri nakit motorları olarak adlandırılmıştır. Bu alandaki iş birimleri için, düşük çekicilikte bir pazarda

Faaliyette bulunmaları ve zayıf rekabet durumları nedeni ile temel stratejilerden "küçülme" stratejileri önerilmektedir. Sağ alt bölgedeki 3 alanda yer alan iş birimleri büyüme motorlarıdır. Bu iş birimleri için yüksek çekicilikteki pazarları ve güçlü rekabet durumları nedeni ile büyüme stratejileri önerilmektedir. Sağ üst ile sol alt bölümde yer alan 3 alan ise durağan stratejiler için uygun alanlardır. Bu alandaki iş birimleri gelir sağlama olasılıkları bulunmasına rağmen büyüme gerçekleştirmeleri pek mümkün olmadıkları için gelir motorları olarak adlandırılmaktadır.

YPM de Rekabet Durumunu belirlemede dikkate alınması gereken.

\*Pazardaki Konum \*Göreceli Karlılık Durumu \*İşlevsel becerileri (Üretim, dağıtım, pazarlama ,teknik ,vs)

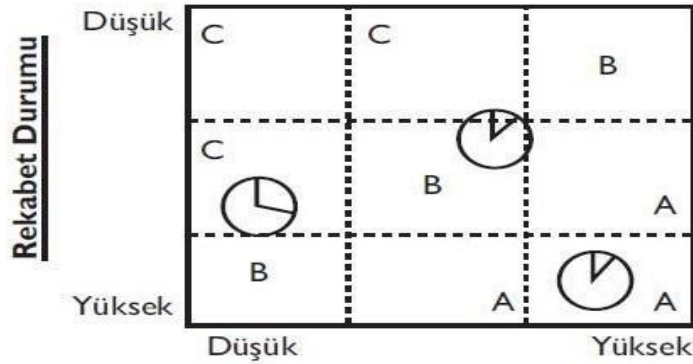
Gibi unsurlar rakiplerin aynı unsurları ile birlikte ele alınmakta ve ağırlıklı değerleri dikkate alınarak ölçümlenmeler yapılarak matrisinde iş biriminin konumlandırılması yapılmaktadır.

Aynı Şekilde Sektörün / Pazarın çekiciliğinin belirlenmesinde;

\*Pazarın büyüme durumu \*Pazarın Karlılığı \*Pazara Giriş Zorluluğu \*İkame ürünlerin tehdit oluşturma derecesi

\*Tedarikçilerin tehdit oluşturma derecesi \*Müşterilerin tehdit oluşturma derecesi

Gibi unsurlar ele alınmakta ve yine önem ve ağırlıklı değerleri dikkate alınarak ölçümlenmeler yapılarak matriste iş biriminin ilgili ekseninde konumlandırılması yapılmaktadır.



### Pazarın Çekiciliği

**İŞ Birimleri Portföy Yönetim Matris Analizinde Dikkat Edilecek Hususlar:** Hangi portföy yönetim matrisi olursa olsun, bunlardan yararlanırken aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gereklidir.

\*Matrisler üzerinde yer alan iş birimlerinin konumlandırılmaları, değiştirilemez olarak kabul edilmemelidir. Zaman içinde iş birimlerinin konumları değişebilir.

\*Matris alanlarını belirleyen çizgilerin sınırlayıcı değil, belirleyici olduğunu dikkate almak gerekir. Yani mutlak alan itibarıyla "yıldızlar veya nakit deposu" olarak konumlandırılmış bir iş birimi için önerilen strateji yerine farklı stratejik seçenekler de gözden geçirilebilir.

\*YPM gibi çok unsurlu ölçütlerle alan belirlemeleri yapılırken yararlanılacak ölçütlerin doğru ve uygun nitelikte, ve ayrıca yeterli sayıda olmasına dikkat etmek gerekir.

\*Matris yönetim teknikleri işletmelerin stratejik seçim ve kararlarında yararlı olan tekniklerdir. Ancak stratejik düşünce sistemi içinde yer alan diğer faktörleri, yaratıcı beyinlerin ürettiği alternatifleri dikkate almadan sadece bu tekniklere bakarak kararlar alınmasına üst yönetimi yanlış yollara sevk edebilir.

## **ÜNİTE 2 REKABET STRATEJİLERİ**

İş dünyasında yaşayan örneklere baktığımızda, bazı işletmelerin diğerlerinden daha iyi ve başarılı olduğunu görürsünüz. Otomotiv

# AOFDersleri.com

sektöründe Toyota'nın online kitap satışta Amazon.com'un perakendecilikte Wal-Mart'ın dijital müzik çalar endüstrisinde Apple İpod'un arama motorlarında Google'ın rakiplerinden üstün ve lider olduğunu ifade edersiniz. Piyasada yer edinmiş işletmeler bu saydığımız rakipler olduğunu fark edersiniz. Piyasada yer edinmiş işletmeler bu saydığımız rakipler tarafından saf dışı edilmekte ve yerlerini onlara terk etmektedirler. Bu durum rekabette büyük bir dönüşüme yol açmaktadır. Kalıcı ürünler istikrarlı müşteri ihtiyaçları, sınırlı belirli ulusal ve bölgesel pazarlar ve net olarak bilinen rakipler yerini yeni ürünlere, değişen müşteri ihtiyaçlarına, kısa ürün yaşam süreçlerine küresel pazarlara bırakmaktadır.

21.yüzyılda iş yaşamını şekillendiren küreselleşme ve bunun getirisi olan teknolojik, ekonomik, sosyal, kültürel ve demografik koşullardaki değişimler, mücadele edilmesi zor bir rekabet ortamına zemin hazırlanmıştır. Bu değişken ortamında çevre koşulları belirsizleşmiş, endüstri sınırları ortadan kalkmış, hem tüketicilerin hem de çalışanların talep ve beklentileri değişmiş, yenilik ve sürekli öğrenmeye odaklanma artmıştır. Bu tür gelişimler, işletmeleri rekabete zorlamış ve gittikçe de rekabetin şiddetini artırmıştır. Hızlı değişen çevreye ayak uydurmayan ve kaynak eksikliği yaşayan işletmeler başarısızlığa mahkum olmuştur. Çoğu işletmeler büyük çevresel değişimlerle başa çıkamamaktadırlar.

Hatırlanacağı üzere stratejiler belirlendikleri ve uygulandıkları yönetim düzeylerine göre 3 gruba ayrılmaktadır. **İlk** grupta üst yönetim tarafından hazırlanan ve uygulanan, işletmenin uzun dönemde işletme değerini yükseltmek için hangi konumda bulunması, hangi iş alanlarında faaliyet göstermesi ile ilgili olan "**kurumsal stratejiler**" yer almaktadır.

**İkinci** grupta ise ana iş birimi düzeyinde belirlenen stratejiler yer almaktadır. Bunlar işletmenin içinde bulunduğu pazarda rakiplerine karşı nasıl hareket edeceğini ve onlara nasıl rekabet etmesi gerektiği ile ilgili konuları inceleyen stratejiler olup "**Rekabet stratejileri**" olarak adlandırılmaktadır.

**Üçüncü** grupta yer alan ve bir sonraki ünitenin konusu olan stratejiler ise "Fonksiyonel Stratejiler" dir. Kurumsal ve rekabet stratejilerine uygun olarak, orta ve alt yönetim düzeylerinde hazırlanıp uygulanan teknik bilgi ve uzmanlık isteyen stratejilerdir.

Her bir yönetim düzeyinde belirlenen stratejilerin mutlaka ortak amaca hizmet edecek şekilde belirlenmesi ve uygulanması gerektiğini bir kez daha hatırlamakta yarar vardır.

## **REKABET VE REKABETTE TEMEL KAVRAMLAR:**

**Rekabet Kavramı ve Önemi:** İktisat, işletme, sosyoloji ve biyoloji gibi farklı disiplinlerin konusu olan rekabet kavramı farklı kaynaklarda farklı şekillerde tanımlanmaktadır.

\*Aynı amacı güden kişiler, topluluklar, kuruluşlar arasındaki çekişme, yarışma, yarış" (**Dictionnaire Larousse**)

\*Aynı ya da farklı türden canlılar arasında sınırlı kaynakları kullanma zorunluluğunun yarattığı ilişki (**Ana Britannica**)

\*Arzı sınırlı olan mal ya da hizmetleri elde etmek ya da tersine arz bolluğundan kaçınmak isteyen iktisadi birimler arasında bir yarışma biçiminde kendini gösteren bir piyasa davranışı (**Büyük Larousse**)

\*Mal ve hizmet piyasalarındaki teşebbüsler arasında özgürce ekonomik kararlar verilebilmesini sağlayan yarış (4054 Sayılı Rekabetin korunması hakkında kanun)

Tanımlara bakılacak olursa rekabet olgusu aslında kaynakların kısıtlı olduğu her ortamda ortaya çıkmaktadır.

Rekabet, bir işletmenin müşterilerinin isteklerini, diğer işletmelerden daha etkin olarak yerine getirmesi, yani mal ve hizmetleri daha kaliteli ve ucuz olarak temin etmesidir. Aslında rekabet bir yarıştır. Her yarışta olduğu gibi rekabet yarışının da bir hedefi ve aktörleri vardır.

Rekabet, genellikle oyun teorisinde tanımlanan "sıfır toplamı bir oyun" olarak nitelendirilir. Sıfır toplamı oyun bir tarafın kazanması halinde diğer tarafın mutlaka kaybedeceği bir oyundur. Rekabeti bazılarının kazanıp bazılarının kaybedeceği bir oyun olarak görmek yerine en iyilerin kazançlı çıktığı ve herkesin en iyi olmak için yarıştığı pozitif toplamı bir oyun olarak algılamak daha doğrudur.

Rekabetin öneminde gelince, rekabet toplumsal açıdan pek çok yarar sağlamaktadır. Rekabetçi bir ortamda tüketiciler ihtiyaç duydukları malları ve hizmetleri istedikleri satıcıdan alma özgürlüğüne sahiptir. Girişimciler istedikleri alanda girişim yapmak, çalışanlar istedikleri iş yerinde çalışmak sermaye ve doğal kaynak sahipleri de varlıklarını istedikleri kişiler aracılığıyla değerlendirmek imkanına sahiptirler.

Rekabet tüm karar birimlerini mümkün olan en iyi tercihleri en kısa zamanda yapmaya teşvik eder ve zorlar.

**Rekabet Gücü Kavramı:** Rekabet gücü kavramı farklı kurum ve kaynaklarca farklı şekillerde tanımlanmaktadır.

\*İster iç pazarda ister dış pazarlarda ülke ürünlerinin diğer ülke ürünleri ile fiyat ve kalite bakımından yarışma gücü

\*Rekabet gücü, dünya kalitesinde mal üretim, dünya için geçerli fiyatlar üzerinden dünya pazarlarına satabilme yeteneği

\*Bir ülkenin katma değerde sürekli artış yaratabilecek bir çevre oluşturabilme yeteneği (Uluslararası yönetim geliştirme merkezi)

\*Bir ülkenin ekonomik refah ve yaşam standardını yükseltebilmesi için gerekli ekonomik güç (Dünya ekonomik forumu)

Yukarıdaki tanımlar kapsam açısından daha çok bir **ülkenin rekabet gücünü** açıklamaktadır.

Ülke düzeyinde rekabet gücü; bir ülkenin serbest ve adil piyasa koşulları altında bir yandan uzun vadede halkının reel gelirin artırırken öte yandan, uluslararası piyasaların koşullarına ve standartlarına uygun mal ve hizmetleri üretebilme yeteneğidir.

İşletmeler düzeyinde rekabet gücü; Herhangi bir işletmenin ulusal ya da küresel piyasalarda rakiplerine kıyasla düşük maliyette üretimde bulunabilme, ürünün kalitesi, sunulan hizmet ve ürünün çekiciliği gibi unsurlar açısından rakiplerine denk veya daha üstün bir durumda olma , ayrıca yenilik ve icat yapabilme yeteneğidir.

Aslında her düzeyin farklılaşan ancak birbirlerini etkileyen rekabet etme güçleri bulunmaktadır.

**Rekabet Üstünlüğü (Competitive Advantage) Kavramı:** Rekabet üstünlüğü, bir işletmenin rakipleri karşısında ve rekabet ortamında, kaynakların kullanımı veya faaliyet alanı sebebiyle elde ettiği üstünlük durumudur. Bir başka ifadeyle bir işletmenin rakiplerini karşısında geliştirdiği benzersiz konumdur.

Rekabet üstünlüğü , bir işletmenin rakiplerine göre örgütü pazarda daha uygun konuma getirebilmesine yönelik olarak sahip olduğu örgütsel yetenekleri ifade etmektedir. Yeteneklerini kullanabilen işletmeler rekabet üstünlüğüne ulaşabilmektedirler.

Rekabet üstünlüğü elde etmenin pek çok yöntemi vardır. Bu durum işletmelerin özelliklerine ve seçtikleri stratejilere göre farklılık göstermektedir. Bazı işletmeler kalite hız maliyet gibi unsurlarda farklılıklar yaratacak üstünlük sağlarken bazı işletmeler de yenilik ve yaratıcılık üstünlük sağlayabilmektedir.

Rekabetçi strateji uzmanı ve ünlü bilim adamı MİCHAEL PORTER a göre ise rekabet üstünlüğü elde etmenin 2 yöntemi vardır.

\*İşletme mal ve hizmetlerini rakiplerden daha düşük bir maliyetle üretecek ve bunu piyasada oluşan fiyatlarla müşteriye sunacak

\*İşletme mal ve hizmetlerin bu fark için ödemeyi kabul edeceği daha yüksek bir fiyattan onlara sunacaktır.

POTER bir işletmenin rekabet üstünlüğünün değer zincirinde yer alan önemli operasyonları rakiplerinden daha iyi yapma becerisinden kaynaklandığını iddia etmektedir.

**Değer Zinciri Kavramı:** Bir işletmeyi, ürün ve hizmetlerine değer yaratan buradan da hem işletme hem de müşterilerinin değerlerini artıran temel faaliyetler zinciri olarak görür. Bir başka ifadeyle işletme içinde yerine getirilen faaliyetlerden değer yaratanları yaratmayanlardan ayırtmaya ve bunların rekabet üstünlüğüne yaptıkları etkilerini anlamaya çalışan bir yöntemdir. Yani değer zinciri, esasen rekabet üstünlüğünün gelişimini incelemeye yönelik sistematik bir yöntemdir.

Porter tüm bu faaliyetleri, temel ve destek faaliyetler olmak üzere 2 grupta toplamıştır.

**Müşteriler için değer yaratan temel faaliyetler**, Ürün ve hizmet girdilerinin temin edilmesi, fiziksel olarak üretilmesi ve bunların son tüketiciye teslimi ile ilgili faaliyetlerdir.

**Temel faaliyetler**, içe yönelik lojistik faaliyetler, üretim faaliyetleri, dışa yönelik lojistik faaliyetler, satış ve pazarlama faaliyetleri kapsar.

**Üretim faaliyetleri** , girdileri nihai ürün ve hizmetlere dönüştüren faaliyetlerdir.

**Dışa yönelik lojistik faaliyetler**, üretilen ürün ve hizmetlerin dağıtımını kanallarına gönderilmesinden, nihai tüketiciye teslim edilene kadar gerçekleşen faaliyetleri kapsar.

**Satış ve pazarlama faaliyetleri**, işletmenin ürün ve hizmetlerini geliştirmeyi ve satışını yapmayı kapsar.

**Hizmet faaliyetleri**, ürünlerin satışı sonrasında garanti kapsamını ve süreleri bakımı ve onarımıyla ilgili faaliyettir.

**Müşteriler için değer yaratan Destek Faaliyetler İse**, temel faaliyetleri destekleyen faaliyetlerdir. Bu faaliyetler 4 ana grupta toplanır. Tedarik faaliyetleri teknoloji , geliştirme faaliyetleri, insan kaynakları yönetimi ile ilgili faaliyetler ve işletmenin yönetim alt yapısı ile ilgili faaliyetler.

Destek faaliyetlerin kalitesi ve mükemmelliği, temel faaliyetleri de olumlu etkileyebilmektedir. Temel ve destek faaliyetleri aşağıdaki şekilde görülebilir.



Değer zinciri işletmelere hangi rekabet stratejilerini uygulamalarını gerektiği konusunda yol gösteren stratejik bir modeldir.

**Rekabet Stratejisi:** Strateji , işletmeye istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla işletme ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecidir. Dolayısıyla strateji, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde etmenin bir aracıdır.

Rekabet stratejisi ise, firmanın ulaşmaya çalıştığı sonuçlarla bu sonuçlara ulaşmakta kullandığı araçların bir kombinasyonudur. Bir sektörde rekabet eden her firmanın açıkça tanımlanmış olsun veya olmasın, bir rekabet strateji si vardır. Rekabet stratejisi bir işletmenin temelde nasıl rekabet edeceği hedeflerinin neler olması gerektiği ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi politikaların izlenmesi gerektiği konularında genel bir formül olarak tanımlanabilir.

Rekabet stratejileri belirli bir pazarda müşteriler için değer yaratan ve sahip olunan temel yetenekler aracılığıyla rekabet

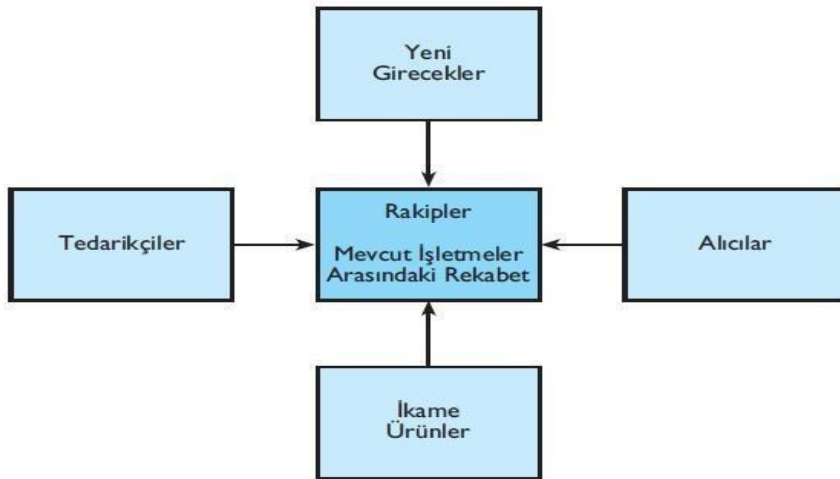
üstünlüğü sağlamaya yönelik karar ve davranışların bütünüdür.

PORTER a göre rekabet stratejisi, bir sektörde savunabilir bir konum elde etmek , beş rekabet gücüyle başarılı bir şekilde başa çıkmak ve böylece büyük bir yatırım getirisi elde etmek için işletmenin saldırgan ve savunmacı eylemlerde bulunması olarak tanımlanmaktadır.

Beş Rekabet Gücün den kasıt ;Sektöre yeni girecek olan işletmeler, tedarikçiler, ikame ürün üretenler, alıcılar, sektördeki rakipler şeklinde sıralanmaktadır.

### **REKABETÇİ GÜÇLER MODELİ:**

Stratejilerin belirlenmesinde yararlanılan en önemli modellerden biri MICHAEL PORTER in beş güç modelidir. Bu modelde strateji oluşturma, bu beş unsurun analiz edilmesiyle başlar. Porter , bir işletmenin faaliyette bulunduğu pazarın rekabet özelliklerini bir başka deyişle bir endüstrinin analizini beş ana değişkene göre açıklamakta ve bu beş gücün endüstri yapısını tayin ettiğini belirtmektedir.



Güçlerin etkisi sektörlere göre farklılık göstermektedir. Rekabeti şekillendiren ve işletmenin iş çevresinde yer alan güçler tedarikçiler alıcılar ve mevcut rakiplerdir. İkame ürünler ve sektöre yeni girecekler birer tehdit unsuru olup işletmenin şu anki iş çevresi içinde yer alamayan güçlerdir. Ancak işletme gelecekle ilgili stratejilerini belirlerken vereceği kararlar ve bulunacağı davranışlarda bu iki faktörün her an ana pazara girebileceğini ve kendisini etkileyebileceğini düşünerek karar ve davranışlarını yönlendirmek zorundadır.

**\*Piyasaya Yeni Girenler:** Piyasaya yeni girmek isteyen işletmeler olabilir. Ancak her işletme piyasaya kolay bir şekilde girememekte, sektörde yer alan işletmelerin verdikleri tepkiler nedeniyle giriş engelleriyle karşılaşmaktadır. Sektöre yeni bir rakibin girmesi durumunda işletmeler fiyat rekabeti yoluyla sektöre giren işletmenin karlılığını ortadan kaldırmaya çalışır gibi sahip oldukları ilişkileri kullanarak rakiplerin tedarikçiler ve dağıtım kanallarına erişimini kısıtlama yoluna gidebilmektedir. Bazı endüstride pazara giriş engelleri çok iken bazı endüstrilerde ise azdır. Büyük sabit yatırımlar ve yüksek teknik uzmanlık isteyen alanlarda pazara girmek kolay değildir. Bu ise daha az rakip demektir. İşletmenin içinde bulunduğu sanayi sektörünün ekonomik yapısı , işletmenin büyüklüğü, talebin sabit oluşu, pazarlama kanallarındaki hakimiyet, işletmeler arasındaki anlaşmalar gibi etkenler, piyasaya yeni rakiplerin girmesini zorlaştırabilir.

**\*İkame Ürün ve Hizmetler:** Tüketiciler, daha önce kullandıkları yüksek fiyatlı ve düşük kaliteli ürünlerden ikame ürünlere kayabilirler. Kaliteli ve düşük maliyetli ikame mallarının rekabeti işletmelerin stratejik üstünlüklerini olumsuz şekilde etkilemektedir. İşletmelerin ürettiği ürünlerin ikamesi ne denli fazla ise karlılığı da o denli düşük olacaktır. İkame ürünlerin üretilmeye başlamasıyla endüstriye yönelen tehlike veya riskler analiz edilmelidir. Yeni teknolojiler her zaman yeni ikame



ürünleri üretir.

**\*Tedarikçiler:** Tedarikçiler, işletmeye ham madde, yarı mamul, enerji gibi her türlü girdiyi temin eden kişi veya örgütleri ifade etmektedir. Satın alınan gücü arttıkça maliyetler düşmektedir ancak tedarikçilerin gücü arttıkça işletmenin maliyeti ve bağımlılığı artacağı için tedarikçilerin oldukça yakın takip edilmesi gereklidir. Tedarikçiler bazı kritik kaynaklara sahipse ya da bir tedarikçiyi bırakıp diğeriyle çalışmaya başlamanın maliyeti yüksekse, tedarikçilerin bu ürünleri kullanan işletmelerden sağlayacağı kar oldukça fazla olacaktır. Eğer endüstride az sayıda tedarikçi varsa, sundukları ürün ve hizmetlerin ikamesi yoksa, sağlamış olduğu girdiler işletmeler için çok önemli ise verdikleri ürünler farklılaşmışsa ve ileriye doğru yatay büyüme tehditleri varsa bu endüstrilerde tedarikçilerin pazarlık gücü yüksek olmaktadır. Tedarikçilerin Pazar gücünün, özellikle eğer işletme tedarikçiler kadar hızlı fiyat indiremiyorsa işletmelerin karları üzerinde önemli bir etkisi olabilir. İşletme ne kadar çok tedarikçiye sahipse bu işletmenin tedarikçiler üzerinde uyguladığı fiyat, kalite ve teslim programı açısından o kadar kontrole sahip olduğunu gösterir.

**\*Alıcılar:** İşletmelerin karlılığını etkileyen ve endüstrinin de yapısını oluşturan diğer bir güç de alıcılardır. Alıcılar, endüstri de üretilen mal veya hizmetleri talep eden kişi, grup ya da işletmelerdir. Alıcılar fiyatları aşağıya çekmeye zorlayarak, daha iyi kalite ve daha fazla hizmet için pazarlık ederek ve rakipleri birbirine düşürerek sektörle rekabet ederler. Eğer alıcı çok sayıda ürün alıyorsa, satın alınan ürünler alıcının satın alımlarının büyük bir bölümünü teşkil ediyorsa, tedarikçi değiştirme maliyetleri düşükse, alınan ürünler standart veya farklılaşmamışsa, kar marjları düşükse, geriye dönük büyüme tehditleri varsa ve ürün hakkında tam bilgiye sahip iseler alıcıların pazarlık gücü artar. Alıcıların pazarlık gücünün yüksek olması durumunda fiyatlar ağırlıklı olarak müşteriler tarafından tayin edilecektir. Alıcılar fiyatları aşağıya çekmeye zorlayarak, daha iyi kalite ve daha fazla hizmet için pazarlık ederek ve rakipleri birbirine düşürerek sektörle rekabet edeceklerdir.

**\*Geleneksel Rakipler:** Endüstri yapısını tayin eden son güç ise rakiplerdir. İşletmelerin kendilerine yönelik olduğu kadar, rakiplerini ve onların durumlarındaki değişimleri sürekli ve sistematik bir şekilde incelemeleri gereklidir. Bir işletme, rakiplerini, onların Pazar içindeki faaliyetlerini ve izledikleri stratejileri takip etmedikçe, geliştireceği strateji eksik sayılır. Rakiplerin sayı ve büyüklüğü, yönelimi, mal ve hizmetleri, üretim özellikleri, büyüme oranı, rekabet üstünlükleri ve amaçları, stratejileri ve bunlarda meydana gelen değişiklikler genel olarak rakiplerin analizi yapılırken göz önünde bulundurulması gerekli hususlardır.

Bütün işletmeler yeni ürün ve hizmetleri tanıtarak devamlı daha etkili üretim yapmanın yollarını arayan ve markalarını geliştireme ve değişen fiyatlarını tüketicilerine kabul ettirme yoluyla müşterilerini etkilemeye çalışan diğer rakiplerle pazarı paylaşırlar.

İşte strateji, belirlenen amaçlara ulaşmada bu unsurların farklı bileşimlerini elde etme yollarını araştırır ve bu da rekabet üstünlüğü elde etmeye yardımcı olur.

**REKABET STRATEJİLERİ:** Rekabet stratejileri farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde sınıflandırmaktadır. Bunlar içerisinde en çok kullanılan M.PORTER tarafından geliştirilen "Pozisyona dayalı rekabet stratejileri" ile MİLES ve SNOW tarafından geliştirilen "Davranış Zamanlamasına göre rekabet stratejileri" dir.

**\*Pozisyona Dayalı Rekabet Stratejileri:** PORTER'ın klasik rekabet stratejisi modelinde, yaşamak ve başarılı olmak isteyen her işletmenin yukarıda anlattığımız güçlere karşı etkin stratejiler geliştirmesi ve uygulaması gerekmektedir. Bir işletme karşısına çıkan, kendi endüstrisindeki rekabet yapısını şekillendiren bu güçlere karşı başarılı bir şekilde stratejiler geliştirirse uzun dönemde yaşayabilecek ve başarılı olabilecektir. Beş rekabet gücüyle başa çıkmada sektördeki diğer rakipleri devre dışı bırakmak için uygulanabilecek 3 temel strateji vardır Bunlar ,

**-Maliyet Liderliği Stratejisi:** İşletmenin faaliyetlerini rakiplerinden daha az maliyetle yapması ve sektör ortalamasının üzerinde getiri elde etmesine yöneliktir. Strateji geniş bir Pazar platformunda müşteri gruplaması yapılmadan tüm müşteriler hedeflenerek uygulanır.

**-Farklılaştırma Stratejisi:** İşletmenin mal ve hizmetlerini diğer benzer mal ve hizmetlerden daha farklı bir şekilde ve daha yüksek fiyatlarla müşterilere sunarak, ortalamanın üzerinde getiri elde emesine yönelik stratejilere farklılaştırma stratejisi adı verilir. Bu strateji de maliyet liderliği stratejisinde olduğu gibi uygulanır.

**-Odaklanma Stratejisi:** Yukarıdaki iki ana rekabetçi stratejinin farklı Pazar platformunda uygulanması sonucunda söz konusu olmaktadır.

**\*Davranış Zamanlarına Göre Rekabet Stratejileri:** Diğer bir rekabet stratejileri sınıflandırması ise R.E.MİLES ve CC.SNOW tarafından yapılmıştır. Bu sınıflandırmaya göre işletmelerin rekabet etmek için uyguladıkları stratejiler öncü, savunmacı, analizci ve tepkici olmak üzere 4 gruba ayrılmaktadır bunlar,

**-Öncü Stratejiler:** Bu stratejileri uygulayan işletmeler, yeni Pazar fırsatları arayan ve çevresel değişimlerde meydana gelen eğilimlere karşı sürekli önlemler alarak fırsatları olağanüstü başarıya dönüştürmek için çalışan örgütlerdir. Öncülerin doğasında girişimcilik vardır. Araştırma ve geliştirme faaliyetlerine önem vermekte ve yenilikçi olmak istemektedirler.

Büyüme, yeni ürün geliştirmek, mevcut ürünlere ilaveler yapmak, çeşitlendirme yapmak, yeni pazara girmek için esnek ve iddialı olmayı amaçlamaktadırlar.

**-Savunmacı Stratejiler:** Bu stratejileri uygulayan işletmeler mevcut faaliyetlerine odaklanan, yeni fırsatları kovalamaktan kaçınan ve verimliliği geliştirmek suretiyle kendi ürün ve pazarlarını korumaya çalışan örgütlerdir. Savunmacılar, mevcut teknolojiler, yapılar veya stratejilerde değişiklik yapma konusunda istekli değildirler. Mevcut pazarı korumak için istikrarı sürdürmek ve kontrol etmek için çaba gösterirler. Fırsatları yakalamak için çok az araştırma yaparlar .

**-Analizci Stratejiler:** Bu stratejiyi uygulayan işletmeler öncü ve savunmacı stratejileri kombine ederek uygulayan işletmelerdir. Aslında her iki strateji arasında denge kurmaya çalışırlar .

**-Tepkisi Stratejiler:** Tehditlere karşılık tepki verme eğilimli olan stratejilerdir. Tepkicilerin hiçbir tutarlı model veya stratejileri yoktur ve bu nedenle çevredeki değişimlere uyum sağlamada tutarsız ve kararsız bir şekilde davranırlar. Stratejik analizler yapma kabiliyetleri yoktur ve ya kültürel veya kurumsal olarak kendi stratejik manevralarını yapabilmesi için gerekli iş gücü ve yeteneklerinde eksiklikler bulunmaktadır.

Bu stratejilerinden 3ü istikrarlı örgütler tarafından belirlenmektedir.

## **MALİYET LİDERLİĞİ STRATEJİSİ:**

### **Maliyet Liderliği Stratejisini Belirleyen Ana Tema:**

**Maliyet Liderliği Stratejisi,** İşletmenin faaliyet gösterdiği sektörde toplam maliyetlerde en düşük seviyede olmasını hedefleyen stratejidir. Kalite, hız , hizmet ve diğer alanlar göz ardı edilmese de rakiplere oranla düşük maliyet, tüm stratejiyi belirleyen ana tema olmaktadır. İşletme ürettiği mal ve hizmetlerin maliyetini rakiplerinden düşük tutarak, satışlarını artırmakta, ortalamanın üzerinde getiri sağlayarak mümkünse pazarda lider olmaya çalışmaktadır.

Bu stratejiyi izleyen işletmelerin diğer stratejileri seçenlere kıyasla iki önemli avantajı vardır.

İlki işletmelerin düşük maliyetler nedeniyle ürettikleri ürünlere rakiplerinden daha ucuz fiyat koyarak ,aynı karı elde edebilmesi ve Pazar payını arttırabilmesidir.

İkincisi ise fiyat savaşında yenik düşenlerin Pazar paylarını da alarak müşteri portföylerini genişletebilmesidir.

Maliyet liderliği stratejisini uygulayacak olan işletmelerin sermaye ve donanımları iyi Pazar payları büyük, etkin bir kontrol yeteneğine sahip olmaları gerekir. Maliyet liderliği, verimli ölçekte faal tesislerin kurulmasını, deneyimlerden güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesi, sıkı maliyet ve genel giderler kontrolünü ,küçük müşteri hesaplarından kaçınılmasını ve arge , servis, satış gücü , reklamlar vs. gibi alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirir.

Pazarda düşük maliyetli bir üretici olmanın avantajı şu unsurlara bağlıdır.

\*Talebin fiyat elastikiyetinin olması yani talebin fiyata duyarlı olması

\*Sektördeki üreticilerin genel olarak standartlaşmış ürün ve hizmetler üretmeleri ve bu nedenle rekabetin maliyet-fiyat arasındaki ilişkiye bağlı olması

\*Sektörde farklı ürün üretilmesi durumunda bunun alıcılar için fazla bir şey ifade etmemesi

\*Alıcıların ürünü farklı değil aynı veya benzer amaçlarla kullanmaları

İşletmelerin maliyet liderliği stratejisinde, mal ve hizmet fiyatlarının düşürülmesi söz konusu olmayıp tüm faaliyetlerde maliyetlerin düşürülmesi esastır. Böylece sektörde oluşan fiyatlarda maliyetler arasındaki fark açılacak ve işletme ortalamanın üzerinde getiri elde ederek rakiplerine üstünlük sağlayacaktır.

### **Maliyet Liderliği Stratejisinin Avantajları:**

\*Maliyet liderliği konumuna sahip işletmeler ölçek ekonomisi ve maliyet avantajına sahip olduklarından giriş engelleri yaratacağıdır. Pazara girmek isteyen işletmeler maliyet üstünlüğü sağlayabilecek varlık ve yeteneklere ve yeterli deneyime sahip değillerse pazara girme arzusundan vazgeçeceklerdir.

\*Bu stratejiler işletmeyi ikame ürünler karşısında sektördeki rakiplerine göre daha avantajlı bir yere oturtur. Düşük maliyet liderliği nedeni ile erişilen maliyet düzeyi ,fiyatların bir miktar aşağıya doğru çekilmesine olanak sağlar. Bu durum sektör dışında ikame ürün olarak girebilecek mal ve hizmetler için bir engel oluşturur.

\*Maliyet liderliği stratejisi girdi maliyetlerinde esneklik yaratacağından güçlü tedarikçiler karşısında bir savunma sağlar. İşletme bu strateji yardımıyla en düşük maliyetli tedarikçiyi seçme şansına sahip olduğundan avantajlıdır.

\*Bu stratejiler işletmeyi güçlü alıcılara karşı korur. Bunun yanında alıcıların geriye yönelik büyüme arzunu azaltan ve engelleyen de bir stratejidir. Maliyet konumu alıcıların aynı sektöre girmesine engel teşkil etmektedir.

\*Düşük maliyet konumu işletmeye rakipleri karşısında bir savunma sağlar. Ayrıca talebin düştüğü zamanlarda fiyatları rakiplerden aşağıya indirerek rakiplere karşı üstünlük sağlayabilirler.

### **Maliyet Liderliği Stratejisinin Dezavantajları:**

\*Geçmişte yapılan yatırımları veya öğrenilenleri geçersiz hale getiren teknolojik değişiklikler sonucunda işletme, maliyetleri

düşürebilme yeteneğini kaybedebilir.

\*Rakipler maliyet lideri işletmeden daha ucuza mal etmenin yollarını bulabilirler.

\*Rakipler ya da Pazara girmek isteyenler aynı zamanda maliyet lideri işletmenin üretim süreç ve yöntemlerini öğrenebilir ya da taklit edebilirler.

\*İşletmeler devamlı biçimde maliyet düşürmenin yollarını ararken sürekli değişen müşteri isteklerini kolaylıkla göz ardı edebilirler

\*Maliyet liderliği stratejisini uygulamak ağır sermaye yatırımlarına, saldırgan bir fiyatlamaya ve Pazar payı elde etmek için başlangıç kayıplarına yol açabilir

\*Bu strateji kullanılmayan varlıkların acımasızca iskartaya çıkarılmasına, ürün yelpazesini genişletmekten kaçınılmasına neden olabilir.

### **FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİ:**

#### **Farklılaştırma Stratejisini Belirleyen Ana Tema:**

İşletmenin sunduğu ürün veya hizmeti farklılaştırarak tüm sektörde eşsiz ve ayrıcalık olmak stratejinin ana temasıdır. BU stratejide işletme, sektörde ayrıcalıklı ürün üreten tek firma olma avantajını elinde bulundurmamayı ve bunu korumayı hedefleyerek farklılığın rantını elde etmektedir. Farklılaştırma yapan işletmeler ürünlerini farklılaştırarak müşterilerinin oluşan fiyat farkını ödemeye razı olmadıklarını hedefler. Söz konusu fiyat farkı o sektörde maliyet lideri işletmenin fiyatından kuşkusuz daha yüksektir .

#### **Farklılaştırma stratejisini uygulayacak işletmelerin aşağıdaki hususlara dikkat etmeleri gereklidir.**

\*Ürün veya hizmetlerde ayrıcalık veya üstünlük sağlayabilmek için sadece bir tek yol ya da boyut yoktur. Çok yönlü farklılık yapmayı ve alıcıların dikkatini çekecek ve onlara üstünlük sağlayacak hususlar göz önünde bulundurulmalıdır

\*Alıcıların ihtiyaçları aynı değildir. Farklılık belli bir müşteri kesimini muhtemelen maddi gücü yüksek olan kimseleri hedef almalı ve yapılan ürün ve hizmetlerin kullanımları klasik bilinen ürünlerden farklılık göstermelidir.

\*Bu mallar ve hizmetlerin cazibesini sürekli kılmak için devamlı geliştirme ve yenilik çabaları sürdürülmelidir.

\*Rakip işletmeler bu stratejiyi izlemiyorlarsa fiyat ayarlamaları ile uzun vadede daha geniş bir müşteri kesimine hitap edilmeli ve uzun vadeli kârlılıklar artırılmalıdır.

Değer yaratmayan ya da müşteri beklentilerini sağlamayan farklılıkların işletmeye hiçbir katkısı yoktur. Asıl önemli olan müşterinin yüksek fiyat ödemeyi kabul edebileceği farklılıkları ortaya koyabilmektir. Farklılaştırma sadece ürün üzerinde değil, kalite , hizmet teknoloji, davranış gibi müşteri beklentileri üzerinde de gerçekleşebilir.

#### **Farklılaştırma Stratejisinin Avantajları:**

**Farklılaştırma Stratejisi**, İşletmeye sektör ortalamasının üstünde kazanç sağlamakta ve işletmeyi beş rekabet gücüne karşı korumaktadır. Rekabeti etkileyen bu faktörler üzerindeki etkilerin bakacak olursak

\*Marka bağımlılığı ve müşteriler nezdinde sahip olunan ayrıcalıklı üstünlük piyasaya yeni girmeye çalışan işletmeler için önemli bir engel teşkil edecektir. Farklılaştırma ile müşteri kendilerine bağlanmış olan işletmeler bir giriş engeli yaratır.

\*Üretilen mal ve hizmete ikame olabilecek ürün ve hizmetleri üreten işletmelerin yapabilecekleri tehditler , müşterilerinin ihtiyaçlarına aynı prestij ve ayrıcalıklı cevap verebilme özelliğine bağlıdır.

\*Farklılaştırma tedarikçinin gücüyle başa çıkabilecek yüksek marjlar yaratabilmektedir.

\*Farklılaştırma stratejisi izleyen işletmelerde müşteriler fiyat farklılığına karşı az duyarlı oldukları için maliyetleri etkileyen girdi fiyatlarındaki değişiklikleri fiyatlara yansıtmak daha kolaydır. Aynı şekilde müşterilerin geriye yönelik büyüme arzusunun azaltılması

\*Bu strateji , alıcılar üzerinde bir firma ve marka bağımlılığı oluşturur. Kolay Kolay silinmez.

#### **Farklılaştırma Stratejisinin Dezavantajları:**

\*Yüksek bir Pazar payı kazanmaya engel olabilir

\*Farklılaştırmanın başarılması için gereken yoğun araştırma ürün tasarımı, yüksek kaliteli malzemeler veya yoğun müşteri desteği gibi etkinlikler doğal olarak maliyetliyse farklılaşma, maliyet konumundan ödün vermeyi gerektirebilir.

\*Taklit malların çıkması ve bunların gerçeğinden de ayırt edilememesi müşterinin gözünde farklı olmanın yarattığı rantları azaltıcı bir etki yapmaktadır.

\*Müşteri veya alıcıların zevkleri ile hizmet ve üründen beklentilerinde meydana gelen hızlı değişimleri prestijli firmaların karşılayamam korkusudur.

\*Düşük maliyetli rakiplerle kendini farklılaştırmış firma arasındaki maliyet farklılığı o kadar artar ki farklılaştırma, marka sadakatini koruyamayacak hale gelir.

**ODAKLANMA STRATEJİSİ: Odaklanma stratejisi**, yukarıda açıkladığımız iki ana rekabetçi stratejinin belli bir alıcı grubuna ya da seçilmiş belli bir coğrafi alana veya bölgeye yönlendirilerek uygulanmasıdır. Pazarın tümünden ziyade, küçük bir kısmına ürün ve hizmet sunmak amaçlanmaktadır . Bu bağlamda odaklanma stratejileri 2 gruba ayrılmaktadır.

\***Odaklanmış Maliyet Liderliği Stratejisi:** Dar müşteri kesimine düşük maliyet ile ulaşmayı amaçlayan strateji türüdür. Maliyet liderliği stratejisi için söylenen her şey bunun içinde geçerlidir.

\***Odaklanmış Farklılaştırma Stratejisi:** Dar müşteri kesimine farklılaştırma ile ulaşmayı amaçlayan strateji türüdür. Farklılaştırma

stratejisi için söylenen her şey bu strateji içinde geçerlidir.

Odaklanma stratejisi işletmenin özel bir pazara odaklanmasını ve dar hedef pazardaki rakiplerden daha iyi hizmet vermesini sağlar. Odaklanma stratejisi işletmelere müşterilerin satın alma yapılarını ve tercihlerini yakından analiz etmelerine olanak tanır.

## **Odaklanma Stratejisinin Avantajları:**

\*Odaklanma Stratejisinin pazara girmek isteyen olası rakiplerin müşteri bağımlılığından çekinmelerine ve cesaretlerinin kırılmasına neden olur

\*Bu avantaj, aynı zamanda ikame malı üreten işletmelerin de bu piyasaya yatırım yapmalarına engel olabilmektedir.

\*Odaklanma stratejisi, tedarikçilerin ileriye doğru yönelik dikey büyüme arzusunu engelleyen bir stratejidir.

\*Dar bölgede faaliyette bulunma nedeniyle işletme müşteri yakınlığının hem fiziksel hem de samimi ilişkiler nedeniyle yüksek olması ve değişen ihtiyaçların anında seçilebilmesidir.

\*Rakiplerin sunabileceği ürün ve hizmetten daha iyisini üretilip pazarlayabilirler.

## **Odaklanma Stratejisinin Dezavantajları:**

\*Dar bölgede az hacimde ham madde, yarı mamul ve malzeme tedarik ettikleri için, işletmeler büyük ölçüde mal aldıkları toptancılar karşısında zayıf duruma düşüp gerekli indirimleri yaptıramamakta ve maliyet avantajlarını kaybedebilmektedir.

\*Ölçek ekonomisinden yararlanma imkanlarını kısıtlamaktadır.

\*Teknoloji ve tüketici ihtiyaçlarında sürekli değişmelerin ve ikame endüstrilerinin ortaya çıkması, Pazar kısmının ayrıcalıklı talepte bulunan kısmını ortadan kaldırmaktadır.

\*Rakiplerin odaklanma stratejisi izleyen işletmelerin müşterinin ihtiyaçlarına uygun ürünler geliştirerek farklı Pazar kısımlarına hitap edecek çeşitlendirmeye gitmeleridir.

**BÜTÜNLEŞİK REKABET STRATEJİSİ:** İşletmelerin ana rekabet stratejilerini veya odaklanmış stratejilerden iki veya daha fazlasını aynı anda veya birbirine yakın aralıklarla uyguladığı durumlarda söz konusu olmaktadır. Özellikle küresel pazarlarda rekabet üstünlüğü elde etmede kritik öneme sahip bir rekabet stratejisi türüdür.

## **ÜNİTE 3 İŞLEVSEL STRATEJİLER**

İşletme stratejileri ,hem analitik bir yaklaşımla sorun çözme alışkanlığı kazandırmayı hem de sistemli bir düşünce anlayışı işletme kültürüne yerleştirmeyi hedefler Biraz daha detaylı olarak açıklayacak olursak, İşletmenin varlığını sürdürdüğü dış çevrede hangi yolları takip etmesi gerektiği, bu yollar arasından nasıl bir tercih yapacağı, tercih ettiği yolda nasıl ilerleyeceği, hangi sorunlarla karşılaşabileceği ve bu sorunları nasıl çözüme kavuşturacağı, işletme stratejileri ile ortaya çıkarılacak konulardır.

Kuşkusuz ki işletme stratejilerine yön veren önemli unsurlardan biride işletmenin amaçlarıdır. İşletmenin temel fonksiyonları esas alınarak oluşturulan **işlevsel stratejiler** işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için son derece önemlidir.

**İŞLEVSEL STRATEJİLER KAVRAMI VE ÖNEMİ:** Strateji yönetim, kapsamlı ve sürekli devam eden bir yönetim sürecidir. Amacı, organizasyon ve içinde bulunduğu çevre arasında uyumu sağlayacak etkin stratejilerin belirlenmesi, uygulanması ve stratejik hedeflere erişilmesidir. İşletmelerde hiyerarşik basamaklara göre stratejiler üst yönetim (kurumsal), rekabet (İşletme) ve İşlevsel(fonksiyonel) stratejiler olmak üzere 3 temel seviyede uygulanır.

İşlevsel stratejiler, organizasyondaki temel işlevsel (fonksiyonel) faaliyetlerin nasıl ele alınacağını ortaya koyar. Bir başka ifade ile işletmedeki temel fonksiyonel birimler için hangi temel strateji veya politikaların tespit edileceğini belirler işletmelerde işlevsel stratejiler orta ve alt yönetim düzeylerinde hazırlanıp uygulanan teknik bilgi ve uzmanlık isteyen stratejilerdir.

İşletmelerde işlevsel stratejiler belirlenirken "üst yönetim " ve "rekabet stratejileri" de dikkate alınmalıdır. Aksi takdirde bu stratejilerde çelişen işlevsel stratejilerinin uygulamada başarıya ulaşması söz konusu olamaz. İşlevsel stratejilerin belirlenmesi sürecine çalışanların hepsi katılır ve katkı verirse işletmelerin işlevsel stratejilerinin uygulanması açısından oldukça başarılı oldukları görülmektedir. Söz konusu bu başarı işlevsel stratejilerin uygulanmasına katkı veren fabrika yöneticilerinin satış müdürlerinin, üretim müdürlerinin, proje yöneticilerinin, personel müdürlerinin ,danışman yöneticilerinin kısaca tüm çalışanların iş performanslarını doğrudan olumlu etkiler. Buna karşın bazı işletmelerin işlevsel stratejilerin uygulanması açısından başarısız oldukları görülür. Bu durumu yaratan en önemli gerekçe çalışanların , strateji oluşturma sürecine dahil edilmemeleridir. Bu nedenle çalışanlar, strateji oluşturma sürecini belirleyen iş ve düşünceleri takdir etmek, anlamak ya da kabul etmemekte sorun yaşarlar.

**İŞLEVSEL STRATEJİLER:** Organizasyonların çoğu sahip oldukları fonksiyonel bölümlere göre, pazarlama finans, üretim, insan kaynakları ve AR-GE faaliyetlerle ilgili stratejiler geliştirir. Buna göre temel olarak işlevsel stratejiler 5 ana grupta toplanır bunlar,

\*Pazarlama, satış, servis, tedarik ve lojistik faaliyetlerle ilgili stratejiler

\*Finansman ve muhasebe faaliyetleriyle ilgili stratejiler

\*Üretim faaliyetleri ile ilgili stratejiler

\*İnsan kaynakları yönetimi faaliyetleriyle ilgili stratejiler



\*Ar-Ge /teknoloji geliştirme faaliyetleriyle ilgili stratejilerdir.



## **PAZARLAMA, FİNANS, ÜRETİM, İNSAN KAYNAKLARI VE AR-GE STRATEJİLERİ:**

**Pazarlama Stratejileri:** Pazarlama kişiler ve kurumlar arasında değişim yolu ile onların amaçları ve ihtiyaçlarını karşılayacak ve tahmin edecek fikir, mal ve hizmetler ile ilgili, düşünce geliştirme, fiyatlandırma, tutundurma ve dağıtım süreçlerinin planlanması ve uygulanmasını kapsayan faaliyetler dizisidir.

**Pazarlama Stratejisi,** Mevcut veya muhtemel mal veya hizmetlerin satın alabileceği muhtemel müşteri yapılarını belirlemek için potansiyel müşteri gruplarının özelliklerini sistematik olarak sınıflandırmak, diğer bir ifadeyle **hedef pazarı** tayin etmek ve **pazarlama karmasını** geliştirmektir.

Pazarlama faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için pazarlama stratejilerine ihtiyaç duyulur. Organizasyonların çoğu için pazarlama stratejilerini en önemli işlevsel stratejilerinden biridir. İşletmeler isteseler de istemeseler de pazarlama stratejileri geliştirirler. İşletmedeki pazarlama stratejisiyle organizasyonun karşılaştığı bir dizi temel sorun ele alınır. Bu sorunlar arasında ürün karması perakende satışta, birincilik için rekabet etmek gibi piyasada arzu edilen konuma gelme isteği, dağıtım kanalları, satış promosyonları, fiyatlandırma, konuları ve kamu politikaları gibi konular vardır. İşletmelerde tespit edilen amaçlara ulaşabilmek için bir pazarlama stratejisinin geliştirilmesi zorunludur. Pazarlama stratejisinin belirlenmesi için önce hedef Pazar tayin edilmeli, daha sonra da pazarlama karması geliştirilmelidir. Bunları aşağıda belirtildiği gibi sıralayabiliriz.

\*Yönetici hangi pazarlara hitap edeceğini bilmelidir.

\*Müşteriye ürün ile ilgili ihtiyaç duyulan hizmeti sunmalıdır.

\*Aranan mal / hizmeti zamanında ve en uygun fiyatla gereken yerde bulundurabilmelidir.

\*En uygun satış ve dağıtım kanallarından faydalanarak mümkün olan en yüksek sayıda müşteriye satış yapabilmelidir.

\*Reklam ve promosyon araçlarından faydalanarak mal/ hizmetin satışını desteklemelidir

Günümüzde işletmelerin pazarlama faaliyetlerinde yeni uygulamalar dikkate çekmektedir. Söz gelimi işletmeler için artık web sayfalarının tasarımı kaçınılmaz bir ihtiyaçtır. Buna göre bir işletmenin ya da organizasyonun web sayfası hazırlanmasıyla anlatılmak istenen müşterilerine yeni bir blog kurması ve/veya wiki sayfasına basit açıklamalarla katkıda bulunmasıdır. Söz konusu web sayfası aracılığıyla müşteriler, kendi aralarında görüş alışverişi yapmakta ve bu şekilde elde ettikleri bilgilere işletmenin pazarlama girdilerinden çok daha fazla güvenmektedirler.

İşletmeler reklam araçlarını teknolojik gelişmelere paralel olarak dijital hale getirmektedir. Günümüzde pazarlama faaliyetlerini dijital ortama taşıyabilen pek çok firma bulunmaktadır. Söz konusu bu firmalar e-posta veri tabanları müşterilerin alışveriş alışkanlıklarına göre sınıflandırmakta ve müşterilerine faydalı olacak bilgilerin zamanında ulaştırılması için e-postalar göndermektedir. Şirketler reklam için ayırdıkları bütçeleri dergi, gazete, radyodan alıp çevrim içi araçlara yönlendirmektedirler.

Web sayfaları daha interaktif hale gelmekte ve yeni sponsorluk programları gelişmektedir. Pazarlama stratejilerinin uygulanması açısından 2 önemli değişken vardır Bunlar:

**Birincisi, piyasa bölünmesi:** Bir piyasanın müşterilere göre küçük alt gruplara ayrılması ve bu ayrımın tüketicinin ihtiyaç ve alışveriş alışkanlıklarına göre yapılmasını ifade eder. Piyasa bölünmesi en az 3 temel denden ötürü strateji uygulamalarının önemli bir değişkenidir. Bu nedenler,

\*Pazar gelişimi \*Ürün gelişimi \*Pazara nüfuz etme ve çeşitlilik gibi stratejilerin, yeni piyasa ve ürünlerle gelecek satış artışına ihtiyaç duymasıdır.

**İkincisi, Pazar Konumlanması:** Bir işletmenin ürettiği mal ve/veya hizmetin uygulanan strateji çerçevesinde tüketicinin zihninde sahip olduğu yerdir. Diğer bir ifadeyle işletmenin işinin ne olduğunu olası müşterilere ve mevcut müşterilerin zihinlerine yerleştirilmesidir. Konumlandırma, işletmenin ürün yada hizmetlerin rakip ürün ve hizmetler yanındaki boyutlarını yansıtır ve işletme faaliyetlerinin sanayideki başarısını göstermek adına önemlidir.

Etkili bir ürün konumlandırma stratejisi, iki konuda işletmeye fayda sağlar. Bunlar,

\*İşletmeyi, rekabet ortamında farklı bir yere taşır.

\*Tüketicilerin, işletmenin sunabileceğinden daha az hizmet beklentisi içine girmesini sağlar.

İşletmeler sunabilecekleri hizmetten daha fazlasını vaat etmemeli ve bu konuda bir beklenti yaratmamalıdır. Burada kritik olan konu, tüketicilere neleri beklentileri gerektiği konusunda işletmelerin bilgilendirme yapması ve daha sonra da vaat ettiklerinden fazlasını icra etmeleridir.

**FİNANSAL STRATEJİLER:** İşletmelerde, etkili bir finansal yönetiminin 3 önemli amacı vardır. Bunlar,

\*İşletmenin temin edilen öz sermayesi ve borç sermayesi ile bunu fazlasıyla karşılayacak değerde varlıklara sahip olmak ve bu durumu sürdürmek,

\*Vadesi gelen borçlarının uygun bir şekilde ödenmesine olanak tanıyacak yeterli nakit akışını zamanında temin etmek

\*İşletmenin büyüme ve gelişmesi için yeterli ve uygun finansmanı sağlamaktır.

Doğru finansal stratejiyi geliştirmek, bir organizasyon için son derece önemlidir. Çünkü işletmenin geleceği finansal kaynakların hem etkin hem de verimli bir biçimde kullanılmasıyla yakından ilgilidir.

Finansal stratejinin belirlenmesinde yer alan önemli unsurlardan birincisi uygun sermaye yapısını tespit etmektir. Finansal stratejinin belirlenmesinde yer alan ikinci bir unsur ise borç politikasıdır.

Finansal stratejilerinin belirlenmesinde ele alınan üçüncü unsur da varlık yönetimidir.

Yukarıda belirtilen finansal yönetim amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için doğru belirlenmiş finansal stratejilere ihtiyaç vardır.

**Stratejilerin uygulanması için ihtiyaç duyulan uygun sermaye yapısının tespiti:** Başarılı strateji uygulamaları sıklıkla ilave sermayeye gereksinim duyar. Faaliyetlerden elde edilen net kar ve varlıkların satışının yanı sıra bir organizasyonun sermaye edinebileceği iki temel kaynak vardır, Borç ve hisse senetleri. Borç ve hisse senetlerinin uygun bir karmasını oluşturmak, strateji

uygulamaları açısından şirketin sermayesine yapacakları katkı nedeniyle büyük önem arz etmektedir.

Hisse başına kazanç/faiz ve vergiden önceki gelir(EPS/EBIT) Analizi, stratejilerin uygulanması için gereken sermayenin borçla mı hisse senediyle mi yoksa her ikisinin karmasıyla mı daha iyi elde edilebileceğini belirlemede kullanılan en yaygın tekniktir.

EPS/EBIT Analizi, stratejilerin uygulanması için alınacak sermaye finansmanı kararlarının verilmesinde önemli bir araç olarak kullanılmaktadır. Fakat bu teknik kullanılırken göz önünde bulundurulması gereken pek çok husus vardır.

\*EPS seviyeleri düşükken, kar seviyeleri, hisse ya da borç alternatifleri için daha yüksek olabilir.

\*EPS/EBIT kullanırken dikkat edilecek bir diğer hususta Esnekliktir.

EPS/EBIT analizi kullanılırken hisse bedellerinin hareketliliği ,faiz oranları ve ödenecek tahviller açısından zamanlamanın iyi seçilmesi büyük önem kazanır. Hisse bedelleri düşük olduğunda hem maliyet hem de talep açısından borca yönelmek daha iyi bir alternatif olabilir. Ancak faiz oranları yüksekken , hisseler kesinlikle daha cazip bir yoldur.

**Mali Bütçenin Hazırlanması / Finansal Bütçeler:** Finansal bütçe fonların nasıl elde edileceğini ve belirli bir süre içinde nasıl harcanacağı gösteren bir dokümandır. Yıllık bütçeler daha yaygındır. Fakat bütçelerin süreleri bir günden on yıla kadar çeşitlilik gösterebilir. Temel olarak finansal bütçeleme, bir stratejisinin başarılı olarak uygulanması için nelerin yapılması gerektiğini gösteren bir yöntemdir.

Finansal bütçeleme, harcamaları sınırlandıran bir araç olarak görülmemelidir. Daha ziyade bir organizasyonun kaynaklarının en verimli ve karlı bir şekilde kullanılmasını sağlayan bir araç olarak kabul edilmelidir. Finansal bütçeler firmanın kaynaklarının geleceğe yönelik tahminleri temel alarak dağıtılması şeklinde yorumlanabilir. Farklı finansal bütçe çeşitleri vardır. Bazı yaygın bütçe türleri, sermaye bütçeleri, harcama bütçeleri, bölümsel bütçe, değişken bütçe, esnek bütçe ve sabit bütçe vb örnekler bulunur. Bir organizasyon finansal sıkıntılar yaşarken bütçelerin strateji uygulaması aşamasındaki önemi bir hayli artmaktadır. Finansal bütçelerin bazı kısıtları vardır.

\*Bütçe programları o kadar detaylıdır ki bu durum hem külfetli hem de çok pahalı olmaktadır.

\*Finansal bütçelerin hedeflerin yerine geçebilmesidir.

\*Bütçelerin periyodik değerlendirme ve standartlar yerine yaşanmış olaylar üzerinden oluşturulması halinde yetersizlikleri gizleyen bir hal alabilmektedir.

Son olarak bütçelerin zaman zaman iyi niyetli olmayan yöntemlerin araçları olarak kullanıldığı görülmektedir.

**Hedeflenen Mali Bilanço:** Strateji uygulamalarında kullanılan temel bir tekniktir. Çünkü bir organizasyona çeşitli faaliyetler ve yaklaşımların ardından oluşması beklenen sonuçları inceleme imkanı sunar. Bu analizin türü, farklı uygulama kararlarının etkilerini öngörmeye yardımcı olur. Bir işletme sermaye arayışına girdiğinde neredeyse tüm finansal kurumların en az 3 yıllık hedeflenen mali bilançolarını görmeyi talep etmektedir. Hedeflenen gelir bilançosu ve bilanço tablosu bir organizasyonun, çeşitli strateji uygulama senaryoları için hedeflenen mali oranları hesaplamasına olanak verir.

Net gelir için çoğu şirket kazanç ifadesini kullanmakta, bir kısım da kar ifadesini tercih etmektedir.

**Bir İşletmenin Değerinin Kıymetlendirilmesi/ Varlık Yönetimi:** Bir işletmenin değerinin kıymetlendirilmesi, strateji uygulamaları açısından büyük öneme sahiptir. Çünkü bütüncü, yoğun ve çeşitlendirici stratejiler çoğunlukla diğer firmaların kontrol edilmesiyle uygulanabilir. Personel sayısında daralmaya giden ve elden çıkaran diğer stratejiler, organizasyonun bir bölümünün ya da firmanın tamamının satılmasıyla son bulur.

Bir işletmenin değerini belirlemek için kullanılan çok çeşitli yöntemler vardır. Ancak biz bu yöntemleri 3 ana yaklaşıma altında gruplandırabiliriz.

Bir firma neye sahiptir, Ne kazanır ya da piyasaya ne sunar. Her şeye rağmen kıymetlendirmenin, sınırları kesin bir bilim dalı olmadığını kabul etmek gerekir. Firmanın değerinin kıymetlendirilebilmesi için finansal gerçeklere bakılır.

Bir işletmenin değerini kıymetlendirmek için hem nicel hem de nitel becerileri göz önünde bulundurmak gerekir.

\*Kıymetlendirmeye yönelik ilk yaklaşım, net değeri ya da hisselerinin değerlerini hesaplamaktır.

\*Kıymetlendirmeye yönelik ikinci yaklaşım, Şirketin değerinin, şirket sahiplerinin net karlar aracılığıyla gelecekte elde edebilecekleri fırsatlar üzerinden değerlendirilmesi gerektiğine yönelik inanıştan doğmaktadır.

\*Kıymetlendirmeye yönelik üçüncü yaklaşım, Fiyat kazanç oranı yöntemidir.

\*Kıymetlendirmeye yönelik dördüncü yaklaşımı, tedavüldeki hisse senetleri yöntemidir.

İşletme kıymetlendirmeleri, pek çok koşulda rutine bağlanmaktadır. İşletmelerin toplam değerlerini belirlemelerinde , başka şirketler tarafından satın alınma yada başka şirketleri satın almanın yanı sıra strateji uygulanmasına yönelik pek çok nedeni vardır. Personel planları, vergiler, emeklilik paketleri, birleşme, satın alma, genişleme planları, banka ilişkileri, yönetimden birinin için gereken diğer nedenler arasındadır.

**ÜRETİM STRATEJİLERİ** Organizasyonun üretim stratejisi pek çok açıdan, şirketin pazarlama stratejisine dayanmaktadır. Pazarlama stratejisi yüksek kalite, yüksek fiyatlı ürünlerin tanımını yapıyorsa, üretim de doğal olarak maliyeti kinci plana atıp kaliteye odaklanmaktadır. Yine de bu alanda ele alınan çok sayıda sorun vardır. Örneğin, üretkenliği artıracak yöntemlerin geliştirilmesi gerekmektedir. Üretim planlama , üreticiler için son derece önemlidir. Son olarak üretim stratejisinin hükümet organlarının düzenlemelerini göz önünde bulundurması gerekir.

Üretim teknolojilerinde yaşanan yenilikler, bu konuların ileride de yöneticiler için önemli birer sorun olacağına işaret etmektedir. Uluslararası şirketler genellikle üretim tesislerini iş gücü ya da ham maddenin ucuz olduğu ülkelere kurarak kar elde etmeyi amaçlamaktadır.

**İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİLERİ** İşletmeler, insan kaynakları stratejisi geliştirmenin pek çok nedenden dolayı oldukça faydalı olduğunu ileri sürmektedir. Personelin işten ayrılışında tazminat ödemelerinin yapılmasında, işe alımlarda yapılan seçmelerde ve performans değerlendirmesi gibi konularda insan kaynakları politikalarına ihtiyaç duyulmaktadır.

İnsan kaynakları stratejisinin bir diğer boyutu da çalışanlarla olan ilişkinin şekillenmesine yardımcı olmasıdır. Özellikle de sendikalaşmış iş gücü ile yapılan görüşmelerde İK stratejilerine başvurulmaktadır. Yöneticilerin yerleştirilmesi de genellikle stratejik önem arz eden konulardan biridir.

Yöneticileri uluslararası görevler için eğitmek ve onları yerel iş gücü piyasasının koşullarına uyumlu hale getirmek ise uluslararası şirketlerin insan kaynakları stratejilerindedir.

**AR-GE STRATEJİLERİ** Büyük işletmelerin çoğu ve daha küçük olanların da büyük bir kısmı araştırma ve geliştirme stratejisine sahip olmanın önemini kavramış durumdadır. Buradaki en temel sorunlardan biri ürün gelişimi konusunda karar alabilmektir. Şirket yeni ürünlere mi odaklanmalı yoksa mevcut ürünler üzerinde yeniliğe mi gidilmeli ? İkinci önemli sorun teknolojik tahminde bulunmanın, teknik eğilimleri, yeni keşifleri ve çığı açacak yenilikleri öngörmenin ne gibi faydası olacaktır? Sorusuna verilecek cevaptır. Bazı işletmelerin Ar-ge stratejileri, patent ve lisans konularını da kapsayacak şekilde hazırlanmıştır .Bir şirket yeni bir ürünü ya da süreç geliştirmişse ve patentini almışsa, diğer şirketler bu ürünü ve süreci kullanamaz. Bu uygulama oldukça karlı olabilir. Bir işletmenin başarısının ardında yatan nedenlerden biri, uzun zamandır piyasaya sürdükleri ürünlerle çığır açan yeniliklere imza atmaları ve teknolojik inovasyonda elde ettikleri ilerlemelerdir. İnovasyonu ortaya çıkaran AR-GE alanındaki tutarlı çalışmalarıdır.

İşletmelerde Ar-Ge stratejileri agresif Ar-Ge faaliyetleri, temel araştırmalarla başlamakta ve daha sonra uygulamalı araştırmalarla işletmenin ana faaliyetlerinde uygulanarak rekabet üstünlüğü elde edilmeye çalışılmaktadır .Savunmacı Ar-ge çalışmaları ise lideri izleyen ve genellikle bir sorunu çözmek için yapılan uygulamaya dönük araştırmalardır.

AR-GE personeli, Strateji uygulamasında bütüncül bir role sahiptir. En başarılı organizasyonlar dışarıdaki fırsatlarla organizasyon içindeki güçlü noktaları birleştiren Ar-Ge stratejilerini kullanmaktadır. İyi tasarlanmış Ar-Ge politikaları, işletmenin sahip olduğu iç kabiliyetler doğrultusunda piyasadaki fırsatları eşleştirmektedir. Ar-Ge politikaları, aşağıdaki alanlarda strateji uygulamasını mümkün kılabilir.

\*Ürün ya da süreç gelişimi vurgulama,

\*Temel yada uygulamalı araştırmayı ön plana çıkarma

\*AR-GE alanında lider ya da takipçi konumuna gelme

\*Robotik ya da manuel süreçleri geliştirme

\*AR-GE üzerine yüksek, ortalama ya da az miktarda para ayırma

\*AR-GE çalışanlarını firma içinde gerçekleştirme ya da dışarıdan Ar-Ge anlaşmaları yapma

\*Üniversiteden araştırmacıları kullanma ya da özel sektörden araştırmacılarla çalışmadır.

İşletmelerin çoğu AR-GE faaliyetlerini dışarıdan bir firmadan karşılama ya da kendi bünyesinde bir AR-GE bölümü oluşturma konusunda ikileme düşmektedir. Bu konuda karar vermek için aşağıdaki hususlara dikkat etmek gerekir,

\*İşletmede teknik ilerleme oranı düşükse, Pazar büyüme oranı ortalamaysa ve olası girişimcilere karşı önemli engeller konuyorsa şirket içi bir AR-GE bölümü kurmak tercih edilmelidir

\*Teknoloji değişiyorsa ve Pazar büyüme oranı düşükse, AR-GE alanında atılacak büyük adımlar, büyük riskler doğurabilir. Bu bakımdan dışarıdan Ar-Ge konusunda destek alınabilir.

\*Teknoloji yavaş değişiyor ama Pazar hızla büyüyorsa Bu noktada dışarıdan bir şirketle çalışmak tercih edilmelidir.

\*Hem teknik ilerleme hem de pazarda büyüme hızlıysa Ar-GE için piyasada oluşmuş bir firmanın satın alınması ile bu eksikliği gidermek için tercih edilebilir.

Stratejilerin uygulanması için en az 3 temel Ar-Ge yaklaşımı bulunmaktadır Bunlar,

\*Pazara yeni bir teknolojik ürün sunan ilk şirket olabilmek

\*AR-GE yaklaşımı , başarılı ürünlerin yenilikçi taklitçisi olmak

\*AR-GE stratejisi piyasaya sunulan ürünlerin benzerini ama daha ucuzunu üreten düşük maliyetli bir üretici olmaktır.

İşletmelerin arasındaki Ar-Ge faaliyetlerinin işletmelerin hedefleriyle daha yakından ilintili olması gerekmektedir. Ar-Ge yöneticileri ve stratejiler arasında da ha kapsamlı bir iletişim ağı kurulmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

### **İŞLEVSEL STRATEJİNİN UYGULANMASINDA DİKKAT EDİLECEK UNSURLAR:**

İşletmelerde işlevsel stratejiler şekillendirildikten sonra uygulamaya geçilmelidir. Şekillendirme ve uygulama arasındaki sınırları net olarak belirlemek mümkün değildir ancak ikisinin de stratejik yönetim kapsamında iki farklı iş olduğu kabul edilmektedir.

İşlevsel stratejilerin uygulanmasında bazı unsurlara dikkat etmek gerekir. Bunlar arasında organizasyon yapısı, liderlik, yönetim, bilgi ve kontrol sistemleri, insan kaynakları ve teknoloji sıralanabilir. Aşağıda bu unsurlar kısaca açıklanmıştır.

\*Organizasyon yapısı, stratejiyi hem etkiler hem de stratejiden etkilenir.

\*İşlevsel stratejinin başarılı bir şekilde uygulanması için etkili bir liderliğe ihtiyaç vardır. Lider iletişimi güçlendirmesi ve motivasyon sağlama, işlerin yürütülmesi için gerekli kurum kültürünü yerleştirmesi gerekir.

\*Strateji belirleyen yöneticilerin bilgiye erişebiliyor olması son derece önemlidir. Stratejik hedeflerin ve kararların organizasyon bünyesindeki insanlara duyurulması açısından bilgi sistemlerine gerek duyulur. Bu hedeflere ulaşmak için devam eden çabaların takip edilmesi için de kontrolün önemi büyüktür.

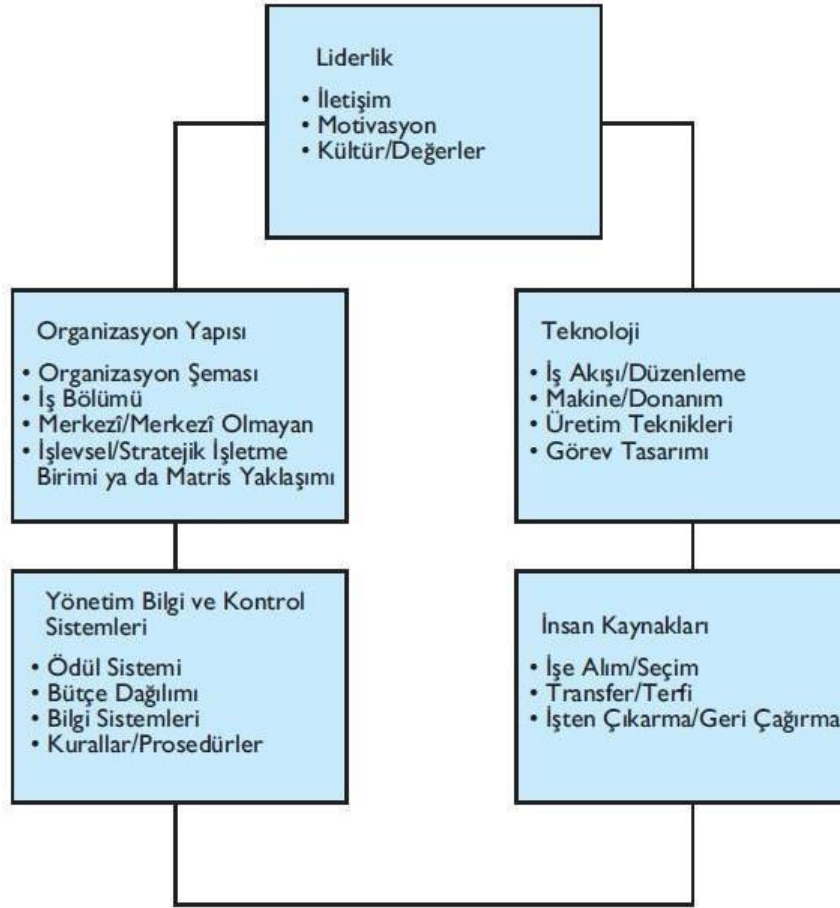
\*İşlevsel stratejilerin uygulanması için uygun insan kaynaklarına ihtiyaç vardır. Organizasyonun stratejik planları yürütmek için doğru eğilimlerden geçmiş uygun insanlara gereksinim duyulur.

\*Bir işletmenin stratejilerini etkin bir biçimde uygulaması için uygun teknolojiyi kullanması gerekir. Tesis ve donanım ile iş akış tasarımları, uygun teknoloji kapsamına girer. Hız, günümüz, yöneticilerinin karşılaştığı önemli bir strateji sorunudur. Yeni ürünlerin tasarlanıp üreticiye sunulması mümkün olan en kısa süre içinde gerçekleştirilmelidir.

Günümüzde teknolojinin hızla değiştiği göz önüne alındığında gelecekte işlevsel stratejilerin uygulanmasındaki önemin daha da



artacağı öngörülmektedir.



#### ÜNİTE 4 KÜRESEL STRATEJİ

Yöneticiler, danışmanlar ve araştırmacılar küreselleşmenin hızının ve yoğunluğunun artarak devam ettiği 21.inci yüzyılda, sektörlerin, stratejilerin ve organizasyonların küresel bağlamda ele alınması gerektiğini bir norm olarak görmektedir. Bunun nedeni, günümüz işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmelerinin büyük ölçüde küreselleşme kabiliyetlerine bağlı hale gelmiş olmasıdır.

İşletme faaliyetleri bakımından değerlendirildiğinde, uluslararasılaşmanın hızlı bir biçimde arttığını iki göstergeye bakarak anlayabiliriz. Birincisi uluslararası ticaretteki büyümedir. Dünya ticaretindeki büyüme geçen 20-30 yılda büyük sektör ve ülkelerde hızlı bir biçimde artış gösterdi. İkincisi, şirketler tarafından yapılan doğrudan yabancı yatırımlardaki artıştır. Uluslararası ticaretteki büyüme ve doğrudan yabancı yatırımlardaki artışın sonucu olarak inşaat malzemeleri, bankalar, telekomünikasyon hizmetleri, oteller ve enerji üretimi gibi yerel şirketlerin egemen olduğu yurt içi pazarlar dünya ticaretine veya uluslararası işletmelere açılmış oldu.

Sektörlerde yaşanan bu değişikliklerin bir sonucu olarak işletmeler ulusal stratejiden çok uluslu stratejilere , çok uluslu stratejiden de küresel stratejilere doğru bir kayma yaşanmaktadır. Geline bu aşamada işletmelere faaliyet gösterdikleri her bir ülkenin koşullarına uygun birer strateji geliştirmeyi öneren geleneksel yaklaşım giderek stratejik bir alternatif olmaktan uzaklaşmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, küresel stratejiler gelişmek ve uygulamak günümüzde giderek işletmeler için gönüllü bir tercih olmaktan uzaklaşmakta , bir zorunluluğa dönüşmektedir.

#### **KÜRESELLEŞME, KÜRESELLEŞMEYİ SÜRÜKLEYEN GÜÇLER VE KÜRESELLEŞME SONUCU ORTAYA ÇIKAN STRATEJİK FIRSATLAR:**

Küreselleşme, işletmeciler ve iktisatçılar açısından , ulusal ekonomilerin dünya pazarlarıyla eklenmesi ve işletmelerin üretim ve pazarlama faaliyetlerinin uluslararasılaşarak ulus ötesi örgütlere dönüşmesi, sosyolojik açıdan, dünyadaki toplumsal ilişkilerin yoğunlaşması ve bunun sonucu olarak yerel olayların kilometrelerce uzaktaki olaylar tarafından biçimlendirilmesi, siyasal açıdan, ulus devletlerin sorgulandığı, küresel sivil toplum hareketlerinin ortaya çıktığı, küresel kimlik ve küresel siyaset ile küresel kurumların işlevselleşmesi olarak tanımlanabilir.

Her küreselleşmenin tanımı referans alınan disipline göre onun ekonomik, sosyo-kültürel ve siyasal yanlarına vurgu yapmaktadır.

Ancak büyük tanımlarda ortak olan bazı noktalar bulunmaktadır.

\*Küreselleşme, uluslararasılaşmanın en son evresini temsil eder

\*Dünya ölçeğinde piyasaların entegrasyonuna işaret eder.

\*Ekonomik, sosyal ve siyasal etkileşimin geçmişe göre artması ve süreç içerisinde karşılıklı bağımlılık ve karşılıklı bağlantıların yoğun olarak yaşanması

\*Sermaye akışkanlığı, yatırımların, malların, hizmetlerin ve paranın küresel hareketliliğinin görülmesi

\*Geleneksel siyasal, kültürel ve coğrafi sınırları giderek aşan yeni toplumsal ağların ve faaliyetlerin ortaya çıkması

Küreselleşmenin öne çıkan özellikleri olarak ifade edilmektedir.

Küreselleşmeyi sürükleyen birçok güç/ dinamik olmakla beraber, internet dahil olmak üzere iletişim ve ulaşım teknolojilerindeki gelişmeler belirleyici rol oynamaktadır. İletişim teknolojilerindeki ilerlemeler tüketicileri buldukları coğrafyanın zıt istikametinde, yer kürenin diğer kısımlarından bilgi alma, soru sorma, satın alma, servis ve destek almayı hızlı bir biçimde gerçekleştirmelerine olanak sağlamaktadır.

Ulaşım ve dağıtım için uluslararası arz zincirinin yapısal olarak değişimi uluslararası lojistik faaliyetlerinin yeni bir fırsat olarak değerlendirilmesini gündeme getirdi. Ulaştırma alanındaki maliyet düşüşleri, daha kısa yolculuk zamanları teknolojik gelişmeler, daha önceleri yerel tüketim için raflarda yer bulmanın ötesine geçemeyen ürünler için yeni uluslararası pazarlar yarattı. Uluslararası bilgi sistemlerinin finansal ürünlerde 24 saat alışverişi olanaklı kıldığı gibi, bilgisayar, kontrollü hava, nem ve atmosfer düzeyi kullanımı sağlayan konteyner sistemi taze meyve ve çiçek gibi ürünlerin coğrafi Pazar kapsamını oldukça genişletti, Mahallemizdeki süper marketten dünyanın bir çok yerinde yetişen meyve ve sebzeleri bulabilecek durumdayız.

Teknolojinin elektronik enformasyon, küresel medya ve iletişimin saydamlığı üzerindeki etkisi coğrafik sınırların ötesinde tüketici zevklerinde benzerliklerin artmasında önemli bir araç olmuştur. Teknolojinin tüketim örneği ve davranışları üzerindeki etkisiyle ortaya çıkan benzeşme sanat, film, hazır giyim, yiyecek, ulaşım ve popüler müzik gibi yerellikleri ağır basan hususları dahi içerecek genişliktedir. Bu gelişme ve benzeşme sadece OECD ülkeleri gibi görece gelişmiş ülkeler ile sınırlı değildir.

Teknolojik gelişmelerin yanı sıra, 1970 li yılların ortalarından itibaren özelleştirme yoluyla birçok alandaki devlet tekellerinin kaldırılması küresel işletmelerin ortaya çıkmasına ve yayılmasına zemin oluşturmuştur. Kısıtlamaların azalması veya kalkması, sermaye hareketlerini neredeyse sınırsız hale getirmiştir. Böylece sadece dış ticaret alanında değil, mali ve parasal alanlarda da liberalleşme süreci yaşanmaktadır. Tüm dünyada hem ticari işlemlerde hem tasarruflarda ABD doları veya daha sonra Euro kullanımı ticaret ve sermaye hareketlerinin küreselleşmesine olanak sağlamış ve hızlandırmıştır.

Ekonomik bakımdan küreselleşme ve etkileri şöyle açıklayabiliriz.

\*Gerçek anlamda bütünleşmiş küresel pazarların sayısı artmaktadır. Üretim sermaye hareketleri ve ticaret açısından dünya ekonomisi artan bir hızla bütünleşmektedir. Diğer bir ifade ile ulusal pazarların yerini küresel pazarlar almaktadır.

\*Küresel işletmelerin sayısı ve ağırlığı hızla büyümektedir. Ürettikleri ürünlerin yalnızca yerel değil, aynı zamanda küresel tasarımını, üretimini ve dağıtımını planlayıp organize etmeye çalışan küreselleşmiş işletmeler sayısal ve etkinlik bakımından artış göstermeye devam etmektedir. Bu gelişmeler işletme yapıları üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır.

\*Ulus üstü yönetim ve düzenlemeyi sağlayan kurumlar ortaya çıkmakta, güçlenmekte ve meşrulaşmaktadır. Küresel düzeyde bir yönetim ve düzenleme bölgesel blokların gittikçe artan önemine ve etkisine tanık olmaktadır. Bunlar işletme stratejilerine yön vermeye ve ulusal Pazar sınırlarının genişlemesine yol açmaktadır.

\*Makro ekonomik politikalarda küreselleşme eğilimi artmaktadır. 1980 lerin başından beri makro ekonomik politikalarda küreselleşme gözlenmektedir.

İşletmeler özelliğinde bir değerlendirme yapıldığında, küreselleşmenin dünyayı küçülttüğü ve bunun sonucunda aynı alanda faaliyet gösteren işletmelerin artık yalnız buldukları yerdeki yerel işletmeler ile değil aynı zamanda dünya ölçeğinde faaliyet gösteren küresel işletmelerde rekabet etmek ile karşı karşıya kaldıkları söylenebilir.

## **KÜRESEL STRATEJİ İZLEMENİN YARARLARI:**

Faaliyetlerini birçok farklı ulusal pazarların ötesine taşıyarak küresel olarak yayma, işletmelerin ürünlerini tüketicilere pazarlama yaklaşımlarını standardize etme fırsatı sunabilir. Çeşitli şirketler küresel pazarlarda evrensel çekiciliğe sahip olabilecek biçimde ürün ve hizmetleri için daha fazla standardize edilmiş pazarlama ve dağıtım stratejileri geliştirebilmektedir.

Hem dünya ticaretinin hem de yabancı yatırımların artmasının yol açtığı uluslararasılaşmaya işletmeleri iten iki güdüleyici neden bulunmaktadır. Bunla Pazar ve üretim fırsatlarından faydalanmadır. Diğer ülkelerdeki Pazar fırsatlarından ve nerede çok daha verimli olacak ise üretim faaliyetlerini ortaya kaydırarak üretim fırsatlarından faydalanmak uluslararası pazarlara açılmaya iten temel nedenlerden olmuştur. Bunların sonucu ortaya çıkan küresel ölçekli iş yapma ürün ticareti, hizmet akışı, insan kaynaklı akışı, sermaye akışından vb oluşan uluslararası işlem ağlarını doğurdu, sektör yapılarını ve rekabet etme biçimini değiştirdi.

Uygulamacılar her fırsatta küreselleşmeden yararlanarak avantaj elde etme yoluna gitmektedirler. Fakat bu işletmeler sıklıkla

büyük işlevler için küresel ölçekte faaliyetlerde bulunmada yetersiz kalmaktadırlar. Halbuki, küreselleşme yerelin ötesinde tasarım ,satın alma, üretim, paketlenme, dağıtım, pazarlama, reklam, müşteri servisleri, yazılım ve standart mekanlar, yöntemler, prosedürler vs gelişmeyi olanaklı kılmaktadır.

Küresel stratejinin en önemli avantajlarından biri faaliyetlerin ölçeği ve kapsamı /yayılmı ile ilgilidir. Ölçek ve kapsam ekonomileri mevcut faaliyetlerde daha büyük verimliliğe olanak sağlar. Ölçek ekonomileri sadece daha düşük birim maliyetleri değil, aynı zamanda şirketin değer zincirindeki büyük unsurlar üzerinde potansiyel olarak daha büyük pazarlık gücü sağlar. Kapsam ekonomileri kaynakların ürünler , pazarlar ve işletmeler arasında paylaşımına olanak sağlar.

Küresel strateji, bir şirket bünyesindeki alt birimin / işletmenin kaynaklarını diğer alt birimlerin / işletmelerin rekabet gücünü artırmak için geliştirmeyi amaçlar Diğer bir ifade ile küresel strateji tercihi ile işletme:

\*Araştırma ve Geliştirme ,Üretim ve Pazarlama alanlarında ölçek ekonomilerinin etkilerinden kaynaklanan maliyet avantajlarından

\*Aynı marka ve reklam stratejilerinin benimsenmesinden dolayı ulus ötesi tutarlı şirket / marka imajı tanınırlığı ve

\*Uluslararası faaliyet ve koordinasyon yoluyla sağlanan düşük yönetsel karmaşıklıkların faydalarını elde eder.

Küresel stratejiler izleyen şirketler yalnızca rekabetçi üstünlüklerin avantajlarına değil , aynı zamanda karşılaştırmalı üstünlüklerin avantajlarına sahip olurlar.

**ULUSLARARASI LAŞMA DERECEŞİNE GÖRE SEKTÖRLERİN SINIFLANDIRILMASI:** Ekonomik ve ticari bakımdan küreselleşme, pazarların doğasının kendi içine kapanık olmaktan hızla çıkıp karşılıklı bağımlılık yönünde değiştiği ve dolayısıyla rekabetin artık ülke temelli olmaktan uzaklaştığı anlamına gelmektedir. İşte, küresel strateji pazarların bağımlılık yönünde verilen bu doğasına cevap vermenin etkili bir yolu olarak görülmektedir. Dolayısıyla küresel strateji sadece işletmeye genel bir yön verme ile sınırlı kalmamakta kaynak temini Ar Ge Üretim ve pazarlamayı küresel ölçekte nasıl koordine edeceğini de tanımlamaktadır.

Daha öncede belirtildiği üzere, büyük sektörlerin aynı derecede uluslararasılaştığı söylenemez. Sektörler uluslararası ticarete açık olma ve doğrudan yabancı yatırımlara konu olma yönleriyle uluslararasılaşırlar. Bu iki yönü esas alındığında, sektörleri uluslararasılaşma derecelerine göre 4 ana sınıfa ayırmak mümkündür.

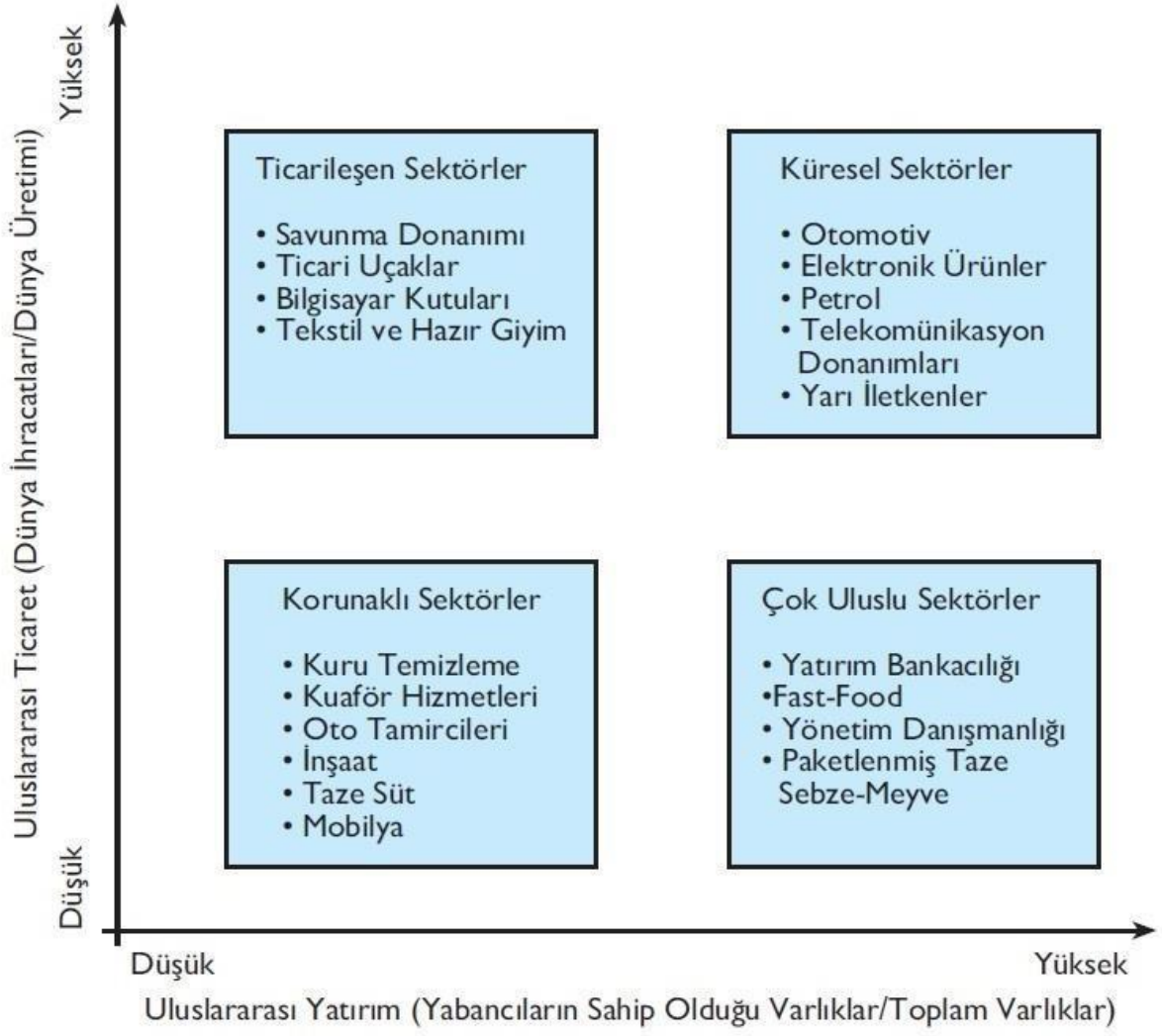
\***Korunaklı Sektör:** Bu sektörler uluslararası ticarete ve doğrudan yabancı yatırımlara pek konu olmayan ve dolayısıyla küresel rekabete karşı korunaklı olan sektörlerdir.

\***Ticarileşen Sektörler:** Eğer bir sektör doğrudan yabancı yatırımlara konu olmuyorsa, ancak uluslararası ticarete yüksek düzeyde konu oluyorsa bunlara ticarileşen sektörler denilir.

\***Çok uluslu Sektörler:** Eğer bir sektör doğrudan yabancı yatırımlara konu oluyor, ancak uluslararası ticarete pek konu olmuyorsa bunlara çok uluslu sektörler denir.

\***Küresel Sektörler:** Eğer bir sektör hem doğrudan yabancı yatırımlara hem de uluslararası ticarete konu oluyorsa küresel bir özellik gösterdiği söylenebilir.

Küreselleşme bir sonuç değil, bir süreçtir ve bu süreçte daha önce çeşitli nedenlerle korunaklı, ticarileşen ve ya çok uluslu sektör özelliği gösteren çoğu sektör zamanla küreselleşmeye doğru ilerlemektedir.





**KÜRESEL STRATEJİLER İLE ÇOK ULUSLU STRATEJİLER ARASINDAKİ FARKLAR:** Yukarıdaki açıklamalarımızdan anlaşılacağı üzere, uluslararası ticaret ve doğrudan yatırım yoluyla uluslararasılaşan her işletme, küresel işletme olarak görülmektedir. İşletmeler, çoğu zaman "küresel" stratejiden söz ederken gerçekte "uluslararası" stratejiyi kast etmektedirler. Bu durum sıkça çok uluslu ve küresel stratejileri karıştırmaya ve kavramsal yanlışlıklara yol açmaktadır. Halbuki birden fazla ülkede faaliyet gösteren şirketlerin izledikleri uluslararası stratejiler ile ülkeler arası entegre bir yaklaşım gerektiren küresel stratejiler arasında temel bir fark vardır. Çok uluslu uluslararası stratejiler her ülke veya bölgedeki rekabeti kendi içinde değerlendirip her bölge veya ülke için farklı bir rekabet yaklaşımı geliştirmeyi gerektirirken küresel stratejiler ülke veya bölgenin ötesine geçen entegre ve tek bir rekabet yaklaşımını izlemeyi gerektirir. Eğer uluslararasılaşma sürecinde, bir işletme uluslar üstü bir anlayış ile dünyayı tek ve homojen bir Pazar kabul ederek aynı pazarlama yaklaşımı ile aynı ürünleri satma yoluna gidiyorsa bunlara küresel şirketler denir. Bunlar, işletmelerin örgütlenme biçimlerinin gelinen son evresini temsil ederler.

## **Küresel işletmelerin öne çıkan ortak özellikleri şöyle sıralanabilir:**

- \*Dünyayı büyük bir Pazar olarak kabul ederler.
- \*Çok sayıda ülkede iş yapan değil, ulusal sınırları tamamen görmezlikten gelen işletmelerdir.
- \*Düşük maliyet ve yüksek kaliteli ürünler için en uygun küresel kaynaklardan yararlanırlar.
- \*Bütün dünyayı temel olarak operasyonlarını planlar, koordine eder ve gerçekleştirirler.
- \*Sermayelerinin ulusal kimliği önemini yitirmiştir.
- \*Ulusal ve bölgesel sınırların engel teşkil etmemesi için kaynaklarını ve yeteneklerini sürekli olarak kontrol eder ve yeniden organize ederler.
- \*Mutlak olarak büyük ölçekli değildirler, esneklik üstünlüğünden yararlanmak için küçülmeyi tercih edebilirler.

## **Çok uluslu küresel işletmelerin bazı ortak özellikleri ise şöyle sıralanabilir.**

- \*Birden fazla ülkede faaliyet gösterirler
- \*Çalışanları her tür etnik, din ve ulusal kökenden oluşur.
- \*Kendilerine özgü kurum kültürleri vardır.
- \*Yenilikçidirler.

## **Küresel stratejiyi farklılaştıran belirgin özellikler şöyle özetlenebilir:**

- \*Bir işletmenin farklı ülkelerdeki rekabet konumu önemli bağımlılıklar içeriyorsa o zaman küresel stratejiden söz edilebilir. Bunun için asit test, eğer söz konusu işletmenin bir ülkedeki konumunun daha iyi olması bir başka ülkedeki konumunun sayesinde gerçekleşiyorsa bunun bağımlılık ilişkisinin sonucu olduğu söylenebilir.
- \*Karşılıklı bağımlılığın kaynakları belirsiz değilse küresel stratejiden söz edilebilir. Daha iyi bir konuma yol açan bağımlılıklar ölçek ekonomilerinden, içsel deneyim birikiminden, küresel marka isimlerine sahip olmadan, öğrenme eğrisi etkisinden ve birçok pazarda aynı anda bulunmanın sağladığı opsiyon değerinden kaynaklanabilir.
- \*Bir şirket küresel strateji izliyorsa dünya ölçeğinde yürüttüğü faaliyetleri arasında konfigürasyon ve koordinasyon sağlıyor demektir.
- \*Küresel strateji izleyen bir şirkette, aynı zamanda, organizasyonel yapı da küresel stratejinin sonucu veya onunla uyum içerisinde.

**KÜRESEL STRATEJİNİN GELİŞTİRİLMESİ:** Bütün bu değerlendirmelerin ışığında, cevaplanması gereken en önemli sorular, küresel stratejinin formülasyonunda hangi temel unsurlar göz önüne alınmalıdır, küresel stratejiyi geliştirmek için hangi faktörlere bakılmalıdır, olarak sayılabilir.

Ana hatlarıyla düşünüldüğünde, küresel stratejiyi belirlemek için şu temel unsurlara bakılabilir.

- \*İçsel organizasyonel kaynaklar
- \*Dışsal sektörel küresel sürükleyiciler
- \*İçsel ve dışsal faktörlere bağlı olarak da olası küresel strateji seçenekleri.

Bu üç unsura bakılarak belirlenecek küresel stratejiyi, süreç ve yaklaşım bakımından herhangi bir stratejik plan veya rekabet stratejisinden farklı değildir. Stratejik planlama veya sektörel rekabet strateji geliştirme sürecinde olduğu gibi, iç ve dış çevredeki mevcut durum analizi yapılır ve buna bağlı olarak da stratejik seçenekler belirlenerek değerlendirilir.

İçsel, dışsal ve strateji içeriğine ilişkin üç temel unsur ve her bir unsur başlığı altında değerlendirilmesi gereken ana faktörler özet olarak şöyle gösterilebilir.

## **İçsel Organizasyonel Faktörler:**

- \***Pazar Yönelimlilik:** Örgütsel kapsamda Pazar istihbaratını üretme, paylaşma ve cevap verme anlamına gelmektedir. Müşteri ihtiyaç ve tercihleri ile rakiplerin stratejik hareketlerinin takip edilme kabiliyeti küresel stratejiler geliştirebilmek ve uygulayabilmek için kritik bir faktördür. Bu kabiliyete sahip olan işletmeler küresel Pazar koşullarına cevap vermede, müşteri tatmini sağlamada ve rakiplerin ataklarını dengelemede veya boşa çıkarmada çok daha iyi olacaktır. Pazarlardaki hareket ve

değişimleri sistematik bir biçimde izleyemeyen, değerlendirmeyen ve ona göre stratejik konumlar belirleyemeyen pazara duyarsız işletmelerin küreselleşmeleri beklenemez.

**\*Yönetmel Yönelimlilik ve Kararlılık:** Küresel işletmeler, farklı ülkelerdeki üretim, satın alma, pazarlama, Ar-Ge, lojistik ,insan kaynakları yönetimi gibi faaliyetleri koordine etmek zorundadır. Bu bir ülke içindeki faaliyetleri koordine etmekten farklı bir yönetsel bakış, kabiliyet ve karlılık gerektirmektedir. Küresel ölçekte iş yapma, her bir ülkedeki faaliyetleri koordine etmek için önemli ölçüde yönetsel kaynaklar gerektirdiği için yönetimin küresel avantajlardan yararlanmayı sağlayacak küresel bakış açısı ve kararlılığına sahip yönetim yetkinliğinin olması bir zorunluluktur.

**\*Örgüt Kültürü:** Bir organizasyondaki paylaşılan ve yönlendirici özellikleri olan, inançlar, varsayımlar, değer yargılarından oluşan kültür küreselleşme sürecinde stratejik tercih ve uygulamalara önemli ölçüde etkide bulunmaktadır. Örgüt kültürünün özellikle 3 özelliği yani kuvvetli oluşu, küresel yönelimliliği ve adapte olma, küresel strateji ve performans için anahtar rol oynar çünkü bir işletmenin birim strateji tercihi ve tercih edilen stratejinin uygulama kabiliyetlerini önem ölçüde sınırlar.

**\*Örgütsel Kabiliyetler:** Örgütsel kabiliyetler, örgütler tarafından zaman içerisinde geliştirilen dinamik rutinlerdir. İş birimleri bu rutinleri kolektif öğrenmeyi sağlama, bilgi ve yeteneklerin aktarımı ve innovasyonların kolaylaştırılması için geliştirir. Kültür gibi örgütsel rutinlere dayanan örgütsel kabiliyetler bir işletmenin küresel ölçekte tercihlerde bulunma ve bunları hayata geçirmede önemli ölçüde rol oynarlar.

**\*Uluslararası Deneyim:** Bir şirketin uluslararasılaşma deneyimi de strateji tercihi ve performansını etkileyen içsel faktörlerdendir. Bir işletme ilk etapta yabancı pazarlara giriş ile, daha sonra ulusal pazarlarda yayılma ile ve üçüncü etapta küreselleşme ile uluslararası birikimini geliştirir. Bir işletmenin birimleri içerisinde en fazla uluslararası deneyime sahip olanı , diğer birimler ile karşılaştırıldığında, dünyayı tek bir Pazar olarak değerlendirmede ve dolayısıyla küresel bir strateji geliştirme ve uygulamada diğerlerine göre kendini daha iyi konumlandırabilecektir.

#### **Dışsal Sektörel Küreselleşme Sürükleyicileri:**

**\*Pazar Faktörleri:** Küreselleşmeyi hızlandıran dışsal faktörlerin başında pazardaki değişimler gelmektedir. Pazardaki değişimler dünyayı tek Pazar olarak görmeye neden olan ve böylece küresel stratejilere temel oluşturan bir eğilim göstermektedirler. Küreselleşmeyi sürükleyen Pazar faktörlerinin başlıcaları küresel müşterilerin ortaya çıkması, müşteri ihtiyaç ve taleplerinin homojenleşmesi , küresel pazarlama kanallarının var olması ve pazarlama uygulamalarının aktarılabirliği olarak sayılabilir. Bütün faktörlerin bir sektör veya ürün için geçerlik derecesi küresel strateji tercihi ve uygulamaları için kritik bir önem arz etmektedir.

**\*Maliyet Faktörleri:** Maliyet Yararları, Küreselleşmenin başlıca yararı olarak görülebilir. Maliyet Yararları, pazarlama ve üretimdeki ölçek ekonomileri kapsam ekonomileri, ulaşım ve kaynak teminindeki verimlilikler ve diğer katma değer sağlayan faaliyetlerdeki sinerjiden kaynaklanabilir. Bütün bu maliyet tasarrufları küresel stratejiler izlemeyi sadece olanaklı hale getirmemekte aynı zamanda oldukça cazip hale de getirmektedir. Tasarrufları her sektör için eşit yararlar sağlamamaktadır. Dolayısıyla faaliyet gösteren sektöre küresel strateji açısından maliyet yararlarının değerlendirilmesi gerekir.

**\*Rekabet Faktörleri:** Rekabetin birçok sektörde küreselleşmesiyle işletmeler rekabetçi baskılar ya karşı karşıya kalmaktadırlar. Rekabetçi baskılara cevap vermek için işletmeler Pazar üstü rekabetçi pozisyonlar geliştirme ve faaliyetleri arasında entegrasyona gitme yollarına başvurumaktadırlar. Küresel strateji açısından bakıldığında, bir sektördeki rekabetin küreselleşme derecesinin yüksek veya düşük düzeyde olması stratejik tercihleri için önemli bir referans kaynağı olacaktır.

**\*Teknoloji Faktörleri:** Şüphesiz ki küreselleşmeyi sürükleyen dışsal faktörlerin başında teknoloji gelmektedir. İletişim ve ulaşım teknolojilerindeki gelişmeler bir yandan pazarları birbirine yakınlaştırırken, diğer yandan işletme faaliyetleri arasında küresel ölçekte entegrasyonu olanaklı ve arzulanabilir kılmaktadır. Ancak teknoloji yoğunluklu sektörler, küreselleşmeye yol açmamaktadır. İleri teknoloji yoğunluklu sektörler, küreselleşmeye doğru çok daha hızlı ve köklü değişimler geçirmesine yol açmaktadır. Bu tür sektörler standart pazarlama yaklaşımları gibi küresel stratejiler geliştirmeyi ve uygulamayı çok daha olanaklı ve cazip yapmaktadır.

**\*Çevresel Faktörler:** Gidilen / gidilecek ülkenin yasaları, düzenlemeleri ve teşvikleri vb çevresel faktörler de küreselleşmeyi sürükleyen ve motive eden dinamiklerdir. Benzer biçimde , tarife engelleri arasındaki benzerlikler, ürün standartları, pazarlama düzenlemeleri ve doğrudan yabancı yatırımları için teşvikler de küreselleşmeyi teşvik edici faktörlerdir.

içsel ve dışsal analiz, bir yandan mevcut durumun tespitine diğer yandan yapılacak stratejik tercihlere ışık tutacaktır. içsel ve dışsal analiz, geleneksel SWOT analiz mantığı kullanılarak da yapılabilir. Küresel strateji geliştirmek isteyen bir şirket, iç yapısını analiz ederken yukarıda belirtilen organizasyonel içsel faktörler karşısında kendi durumunu değerlendirerek güçlü ve zayıf yanlarını tespit edebilir. Diğer yanda dış çevresini, yukarıda belirtilen dışsal sektörel küresel faktörler ışığında durumunu analiz ederek ne tür fırsat ve tehditler ile karşı karşıya olduğunu ortaya koyabilir. Daha sonra da bunları referans alarak aşağıda belirtilen, strateji boyutlarını göz önüne alarak stratejik tercihlerini ve dolayısıyla stratejik eylem setini belirleyebilir.

**KÜRESSEL STRATEJİNİN BOYUTLARI:** Küresel strateji doğası gereği çok boyutlu olmak zorundadır. Küresel strateji çok yönlü bir eylem setini gerektirir. Bu eylem seti, dünyadaki ana pazarların hepsinde faaliyet göstermeyi, olanaklı olduğu kadarıyla ürün ve

pazarlama programlarını standardize etmeyi, ulus pazarlarının ötesine geçen entegre stratejik hareketlerde bulunmayı, değer katan faaliyetleri dünyadaki stratejik lokasyonlarda yoğunlaştırmayı ve değer zinciri faaliyetlerini çok uluslu faaliyetlerden kaynaklanan sinerjik etkiden yararlanmayı sağlayacak biçimde koordine etmeyi içerir.

Diğer bir ifade ile küresel strateji 6 boyutlu bir eylem seti öngörmelidir.

**\*Küresel Pazar Katılımcılığı:** Küresel strateji formülasyonunda karar verilmesi gereken hususların başında organizasyonel yapı gelmektedir. Küresel strateji için farklı ülkelerde bulunan bağlı işletmelerin küresel stratejik kararlara katılımını eşit bir biçimde sağlayan bir örgütsel yapı geliştirebilmek kritik bir gerekliliktir. Bu yapı sayesinde, bütün bağlı işletmeler küresel bir bakış açısına sahip olabilecek, küresel düşünebilecek ve küresel hareket edebilecektir. Böylece küresel başarı için anahtar önemde olan bağlı işletmelerin sahip olduğu işlevsel güçlü yanların bilinçli olarak "içselleştirilmesi" sağlanmış olacaktır.

**\*Ürün Standardizasyonu:** İletişim ve ulaşım teknolojilerindeki ilerlemeler ve dünya ölçeğinde artan seyahatler dünya pazarlarını homojenleştirmektedir. Dünyanın farklı bölgelerindeki tüketiciler, her geçen gün daha fazla aynı ürünleri talep etmekte ve aynı tercihleri yapma eğilimi göstermektedirler. Buna cevap vermek üzere, her ülkeyi ayrı ayrı ele alan çok uluslu stratejiler yerine, küresel strateji dünyanın her yerinde standardize edilmiş ürünü satacak yaklaşımlar ve araçlar geliştirmelidir. Bunun etkili yollarından biri yüksek kaliteli ürünleri düşük fiyatlarla satmayı olanaklı kılabacak stratejiler geliştirmekten geçmektedir. Küresel tüketiciler o zaman yüksek kaliteli ancak düşük fiyatlı ürünleri lokal özgün ürünlere tercih edeceklerdir.

**\*Tek Tip Pazarlama Yaklaşımı:** Bütün pazarlara sunabilecek standardize edilmiş ürünler üretmenin doğal sonucu, bunları satmak için standardize edilmiş pazarlama programları geliştirmektir. Bu çerçevede, küresel strateji şirketin pazarlamasını ulus-ötesi standart bir yaklaşım ile ele alınmalıdır. Pazarlama programı özellikle ürün sunumu, promosyon karması, fiyatlandırma, kanal yapısı bakımlarından bütün pazarlarda aynı olacak biçimde geliştirilmelidir.

**\*Entegre Rekabetçi Hareketler:** Küresel şirket olmanın gerekenlerden biri de karşılıklı bağımlılık durumlarını yöneterek farklı faaliyetler arasındaki sinerjiden faydalanmayı başarmaktır. Dolayısıyla, küresel stratejinin özü, dünyadaki ana pazarlarda şirketin rekabetçi hareketlerini entegre etmeyi sağlamaktır.

**\*Katma –Değerli Aktivitelerin Koordinasyonu:** Çeşitli ülke pazarları arasında içsel bağımlılık durumu katma değer üreten faaliyetler arasında koordinasyonu gerektirmektedir. Birçok ülke birden faaliyet göstermek, koordinasyonu önemli bir yönetsel kabiliyet haline getirir. Çok uluslu şirketlerin her ulusu kendi bağlamında ele alarak stratejik olarak değerlendirmesi yerine küresel strateji dünyanın çeşitli ülkelerine dağıtılmış bulunan katma değer yaratan faaliyetleri bir bütünün parçaları olarak görmeyi ve koordineli olarak yönetmeyi gerektirir.

**\*Katma- Değerli Aktivitelerin Yoğunlaşması:** Şirket, araştırmadan üretime, oradan müşteri servisine kadar değer üretim zincirinin bütününü oluşturan her bir faaliyeti hangi lokasyonda kuracağı kararını vermelidir. Çok uluslu stratejinin değer zincirinin tamamı veya bir kısmı her ülkede kurarak tekrar etmesine, küresel strateji maliyet tasarrufları sağlamak için değer zincirini küre etrafında en uygun yere sistematik yerleştirme yapmayı gerektirir.

Bu 6 boyut bir küresel stratejinin alt stratejilerini oluşturur. Her bir alt stratejide şirketin neyi, nasıl yapacağına ve bunları hayata geçirmek için ne tür proje ve faaliyetler uygulayacağına karar vermesi stratejik tercihlerini yapması anlamına gelecektir. Yapılan tercihler, stratejiyi şirkete öze ve özgün hale getirecektir. Her bir alt stratejilerin ve dolayısıyla genel stratejinin özel ve özgün hale gelmesine yardımcı olan ve alt strateji tercihleri arasında da uyum tutarlılık sağlayan yönetsel vizyon olacaktır.

Vizyon, gelecekte neyi başarmak istediğinin uzun vadeli ve genel bir ifadesi olarak dönemselsel alt stratejilerin tercihine referanstır. Her altı boyut çok uluslu şirketlerin stratejisini de geliştirmede göz önüne alınabilir. Stratejiyi geliştirmek işletmeler için gerçekten küreselleşebilmek için yapbozun sadece bir parçasıdır. En az onun kadar önemli olan geliştirilen stratejilerin hayata geçirilmesi ve uluslararası koordinasyonu olanaklı kılabacak işletme içi organizasyonu geliştirmektir.

Küresel stratejinin başarılı bir biçimde uygulanması bir işletmenin sadece performansının finansal boyutunu değil, aynı zamanda küresel rekabette stratejik konumunu da geliştirmeye yardımcı olur. Küresel stratejinin uygulanması hem finansal hem de stratejik performans boyutlarını etkileyecektir. Bir işletmenin küresel sektörlerdeki rekabetçi konumu küresel strateji uygulamasıyla kuvvetlenecektir.

### **KÜRESEL STRATEJİLERE YÖNELİK ELEŞTİRİLER VE ALTERNATİF STRATEJİLER:**

Yukarıda belirtildiği üzere küresel stratejilerden söz edebilmek için küresel standardizasyon ön koşuldur. Küresel standardizasyonun üzerine oturduğu 3 temel varsayım bulunmaktadır.

\*Tüketici ihtiyaç ve çıkarları dünya ölçeğinde ve artan bir hızda her geçen gün homojenleşme eğilimi göstermektedir.

\*Dünyanın çeşitli ülke ve bölgelerinde yaşayan insanlar ürünleri farklılaştıran özellikleri, işlevleri ve tasarımdan giderek gönüllü olarak vazgeçme ve ürünlerde yüksek kalite / düşük fiyatı tercih etme lehine bir eğilim göstermektedir.

\*Üretim ve pazarlamada önemli ölçekte ekonomileri küresel pazarlara arz yoluyla başarılabilir.

Buradan hareket ile, Levitt dünyanın ihtiyaçları ve isteklerinin geri dönüşü olmayan biçimde homojenize olduğunu ileri sürüyor ve yerel bir alışkanlık ya da zevke boyun eğmeyi kabul eden tüm işletmelerin kaçınılmaz olarak başarısız olacağını savunmaktadır. Levitt'e göre küreselleşme belirsiz bir rüya olmaktan çıkıp gerçeklik hâline gelmektedir. Ancak hemen belirtmek gerekir ki Levitt'in pazarların küreselleşmesinde kastettiği, pratikte, Amerikanlaşma, Amerikan şirketleri ve homojen olmuş imaj da Amerikan imajıdır.

Bunlara ek olarak, aşırı küreselleşme taraflarının iddia ettiği gibi küresel stratejiler gelişmemektedir.

\*Gerçek küresel şirketler hem sayıca az hem de büyümeleri konusunda önemli bir değişim görülmemektedir. Çoğu şirket hâlâ

ulusal temellidir. Üretim ve satışın önemli bir kısmı çok uluslu şirketler tarafından yapılmaktadır.

\*Dünya ekonomisi de gerçekten “küresel” olmaktan hâlâ uzaktır. ticaret, yatırım ve finansal hareketler daha çok Avrupa, Japonya ve Kuzey Amerika (G-3) üçgeninde yoğunlaşmış durumdadır. Ayrıca bölgesel oluşumlar (AB, NAFTA, AASEAN, MERCOSUR vb.) hız ve önem kazanmaktadır.

\*Küreselleşmenin bazı ekonomik iticileri olmakla birlikte ortak bir dünya pazarının oluşmasının önünde hâlâ çok güçlü kültürel ve politik engeller mevcuttur.

Burada söylenmek istenen şudur: Standardizasyona dayanan küresel stratejilere aşırı vurgu yapıldığı ve çok uluslu stratejilerin görece ihmal edildiği yönündedir.

Küresel strateji, teknolojik, politik ve ekonomik çevre ve ihtiyaç, zevk ve tercihler gibi tüketici davranışları bakımından ülkeler arasındaki benzerliklerin farklılıklardan daha baskın olduğu koşullarda/durumlarda tercih edilebilir ve başarılı bir biçimde uygulanabilir. Buna karşın eğer yerel çevrenin talebi güçlü ve kültürel farklılıklar yüksek ise o zaman, çok uluslu strateji benimsenebilir. Bu strateji, ülkeler arasındaki tüketici ihtiyaçları, kullanım koşulları, satın alma gücü, ticari altyapı, kültür ve gelenekler, yasalar ve düzenlemeler, teknolojik gelişmişlik farklarını vurgular.

Hem küresel (global) hem yerel (local) faaliyetlerin avantajlarını birleştiren bu karma stratejiler “**glocalization**” olarak isimlendirilmektedir. Bu karma strateji “küresel düşün, yerel hareket et” olarak özetlenen stratejidir.

Yerele adapte olmuş ürün ve hizmetler yerel ihtiyaç ve zevklere uymanın veya cevap vermenin avantajını sağlarken şirketler yerelleşme yerine giderek standartlaşmanın yararlarını elde etmeye yönelmektedirler. Küresel olarak standardize edilmiş ürünler hem geliştirme ve üretimde maliyet düşüşleri hem de küresel ürünlere yönelik dünyanın her tarafında tüketici tercihlerinin artması avantajlarını sağlar. Bununla birlikte, standardize edilmiş, küresel ürünler yerel unsurlara veya dokunuşlara da izin verebilir. Burada püf nokta, yerel çekiciliği en fazla ancak maliyetleri en düşük unsurları bulmakta yatmaktadır.

İşletmeler dünya ölçeğinde bazı pazarlama unsurlarını tek biçimli bir yaklaşım çerçevesinde geliştirmekte ve uygulamaktadır. Bunlardan bazıları da hayli başarılı sonuçlar almaktadır.

Pazarlama karmasının her unsuru-ürün tasarımı, ürün ve marka konumlandırma, marka ismi, paketleme, fiyatlandırma, reklam stratejisi, reklam uygulamaları, promosyon ve dağıtım- küreselleşme için potansiyel adaydır. Her bir unsur içerisinde bazı parçalar küresel olarak tek biçimde sunulmaya olanak sunarken diğer bazıları sunmamaktadır.

Küçük ölçekli işletmeler ise küresel dev işletmelerin rekabetinden kaçmak için yerel niş stratejiler ile dışı dışı küresel stratejiler arasında tercihte bulunabilir. Geleneksel anlayış küçük işletmelerin yerel oyun oynamakta daha iyi olduğunu ileri sürer. Fakat böylesi bir anlayış kendi kendini sınırlamayı getirebilir çünkü büyük işletmelerin ölçek ve tek biçimliliğe dayanan küresel stratejilerine karşı korumada yetersiz kalabilir. Küçük işletmeler bazı avantajlara sahip olabilir.

Birincisi, küçük küresel pazar payına sahip işletmeler küçük bir pazar segmentini tatmin edecek standart bir yaklaşıma odaklanabilir.

İkincisi, küçük işletmeler küresel stratejileri hayata geçirmeyi zorlaştıran küresel olarak yayılmış örgütlere sahip değildir. Üçüncüsü, küçük işletmeler, çabalarını çok sayıdaki yerel ürün ve faaliyetleri yönetmek için böylecek kaynaklara sahip değildir.

# AOFDerleri.com