

# STRATEJİ DÜZEYLERİ

## **BÖLÜM 1**

### **İŞLETME STRATEJİSİ**

SWOT Analizinde strengths- weaknesses (işletme kaynakları)ve oportunities- threats (işletme çevresi) analiz edilir.Ama hangisine öncelik verileceği, hangisine daha az önem verileceği üzerinde durulmaz.İşte biz işletmenin amaçlarına ulaşması için “kaynaklarını ve çevresini” nasıl sıralaması gerektiğini tartışacağız. Başarı için birinden birinin birbirine uydurulması , adapte edilmsi gerekir.Ama önce bu işletme kaynaklarını ve çevresini biraz tanıyalım.

#### **1. İŞLETME ÇEVRESİ:SEKTÖR,PAZAR,BUSINESS**

İşletmenin konumlanacağı çevredir:Sektör, pazar ve business olmak üzere genelden özele doğru sıralanır.

*Sektör:*Benzer özellikte mal veya hizmet üreten işletmeler topluluğu.Mesela THY, British Airlines, Air France hava taşımacılığı sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdir.

*Pazar:*Benzer talepleri olan tüketicilerin arz ile buluştuğu yer.Londra-Paris arasındaki hava taşımacılığı bir pazardır.Ama Londra-Jamaika başka bir pazardır.

*Business:*Londra-Paris arasındaki charter seferleri bir business'dır.

Outside-in perspektifte bu çevrede konumlandırma yapılır.

P A Z A R				
S E K T Ö R		Lodra-Paris taşımacılığı	Londra-Jamaika taşımacılığı	Londra-İstanbul taşımacılığı
	Hava		Charter <b>Business</b>	
	Deniz			
	Kara			

Şekil 1 : Taşımacılıkta Sektör-Pazar-Business Ayrımı

## 2.İŞLETME KAYNAKLARI

Kaynaklar somut ve soyut olmak üzere iki tiptir:

*Somut kaynaklar:* Elle tutulabilen, gözle görülebilen kaynaklardır.Makinalar, binalar, araziler, araçlar, para.

*Soyut kaynaklar:* Elle tutulamayan, işletme içinde çalışan insanlarla taşınabilen kaynaklardır.Soyut kaynaklar iki tiptir:

A)*İlişki ile ilgili kaynaklar:*İşletme, çevresi ile etkileşimi sonucu elde eder. Müşterileri, tedarikçileri, rakipleri ile özel ilişkiler kurar.Ki bu işletmeyi başarıya götüren bir araçtır.Marka, misyon, ün de bu kaynaklardandır.

B)*Yetenek:*Bilgi, kapasite ve davranışların bütünüdür.

Kaynaklar ve yetenekler arasında belirgin bir ayrılık sözkonusudur. Kaynaklar üretim sürecine katılan girdilerdir.Çalışanların becerileri, araçlar, finans gibi. Bütün bu kaynakların üretken olduğu söylenemez. Üretken kaynaklar katma değer yaratma kapasitesine sahip olan kaynaklardır. Yetenekler bir takım kaynakların bir sonuç elde edilecek şekilde kullanılabilmesidir. Kaynaklar firmanın yeteneklerini oluştururken, yetenekler firmanın rekabetçi avantajını tayin edecektir.

Stratejistler işletme stratejisini oluştururken kendi işletmelerinin kaynaklarını rakip işletmelerle karşılaştırmak durumundadırlar ki işletmenin zayıf ve güçlü yönleri ortaya çıksın.Bunu yapabilmek için de kaynakları sınıflandırmak gerekir.



İşletme düzeyinde stratejinin esas tartışma sorusu “Strateji oluştururken outside-in perspektifinden mi, inside-out perspektifinden mi bakmalıyız?”

### **3.OUTSIDE-IN PERSPEKTİFİ**

Bu görüşü savunan stratejistler diyor ki: İşletme “ben-merkezci” olmamalı, stratejisini belirlerken çevresini baz almalı.Başarılı işletmelerin dışa yönelmiş ve market-driven olduğunu savunuyorlar.(?) Dış çevre müşteri ve rakiplerden oluşur.İşletme de kendini bu dış çevreye adapte etmelidir: Müşteri taleplerindeki değişimler, rakiplerin meydan okumaları karşılanmalı, tedarikçilerin aşırı fiyat uygulamalarına direnilmeli.Kısaca bu strateji market positioning, dış çevreyi anlama ve ona yanıt verme ile ilgilidir.Bununla beraber işletmenin güçlü ve zayıf yönleri de unutulmamalıdır.

### **4. INSIDE-OUT PERSPEKTİFİ**

Stratejistler dış çevre yerine işletmenin güçlü yönleri üzerine yoğunlaşmayı savunuyorlar.İşletmenin hangi kaynağı daha fazla gelişmiş ve değişik çevrelere uygulanabiliyorsa, strateji onunla ilgili olmalıdır. Birçok stratejist işletmenin yeteneklerinin somut kaynaklar üzerindeki önemini vurgular.Bir yetenek yaratmak güç ve uzun bir süreçtir.Negatif ve positif yönleri vardır.Positif olarak, bir işletme farklı bir yetenek geliştirdiği zaman rakipleri için bunu taklit etmek zordur.Rakipleri bunu başardığı zaman ise o işletme yarışta birinci sırada olmak için o yeteneğini geliştirmiş olacaktır.Negatif olarak ise, eğer bulduğunuz yetenek pazarın talebini karşılıyorsa yeni yetenek geliştirmek çok zordur.

Yani bu stratejide işletme, elindeki kaynakları geliştirmeye çalışır.

	<b>OUTSIDE-IN</b>	<b>INSIDE-OUT</b>
Başlama noktası	Pazar\Sektör yapısı	İşletme kaynak yapısı
Uygulama	Çevreye adaptasyon	Çevrenin adaptasyonu
Stratejik odak noktası	Avantajlı konuma ulaşma	Çeşitli kaynaklara ulaşma
Stratejik hareket	Pazar konumlama	Kaynak geliştirme

Şekil 2 :Outside-in ve Inside-out Perspektiflerinin Farklılıklar

Outside-in ve inside-out bakış açılarına günlük hayatımızdan bir örnek verelim: Bir futbol takımının koçu önce sahada nasıl bir oyun oynayacağını belirler sonra oyuncularını buna göre mi çalıştırır? Yoksa aynı koç önce yetenekli oyuncularını geliştirir sonra onları en iyi oyun sistemine adapte mi eder?

## 5. PORTER YAKLAŞIMI

Michael Porter, dünyanın en tanınmış strateji düşünürüdür. Porter'in 1985 yılında geliştirmiş olduğu strateji modeli, o tarihten beri en yaygın kullanılan strateji aracı olmuştur. "Porter Analizi" adıyla bilinen bu model, strateji oluşturmayı daha çok şirketin dışındaki güçlerin incelenmesine ve bu incelemenin sonunda strateji araçlarını kullanarak uygun stratejilerin belirlenmesine dayandırmaktadır. Nedir bu şirketin dışındaki güçler?

Porter'a göre bu güçler, rekabetin şiddeti, alıcıların gücü, tedarikçilerin gücü, ikame ürünler ve piyasaya yeni girenlerdir. Bu beş güç birarada hem firmanın karlılığını etkilemekte, hem de endüstrinin yapısını oluşturmaktadırlar.

1. *Rekabetin şiddeti*: Bir endüstride iş yapan rakip sayısı ne denli fazlaysa, fiyat rekabeti olasılığı da o denli fazla olacak ve böylece şirket karlılığı azalacaktır. Rakip sayısı ne denli az olursa, karlılık haliyle o denli fazla olacaktır.
2. *Tedarikçilerin Gücü*: Eğer tedarikçiler bazı kritik kaynaklara sahipse (altın veya elmas gibi), ya da bir tedarikçiyi bırakıp diğeriyle çalışmaya başlamanın maliyeti yüksekse, tedarikçilerin bu ürünleri kullanan şirketlerden sağlayacağı kar oldukça fazla olacaktır.
3. *Alıcıların Gücü*: Eğer endüstride üretilen ürünlerin önemli bölümünü az sayıda alıcı satın alıyorsa, o zaman firmanın karlılığı önemli ölçüde etkilenecektir. Örneğin, perakende sektöründe bu durum günümüzde artan bir oranda yaşanmaktadır Büyük mağazalar (grossmarketler) pek çok tüketim ürününü üreten firmanın karlılığı üzerinde ciddi baskı oluşturabilmektedir.
4. *İkame Ürünler*: Şirketin ürettiği ürünün alternatifi ne denli fazla ise şirketin karlılığı o denli düşük olacaktır. Burada önemli olan, tüketicilerin

gözünde şirketin ürününün, rakiplerin sunduğu alternatiflere göre ne denli farklı olduğudur.

5. *Piyasaya Yeni Girişler*: İş yapılan sektörde karlılık oranı ne denli yüksek olursa olsun, bunu ilalabet sürdürmek mümkün olamaz. Zira yüksek karları gören diğer firmalar, bu sektöre yatırım yapmaya başlarlar. Bu da rakip sayısını arttırır ve karlılığı düşürür. Firmalar bu olasılığı düşünerek işin "giriş engelleri"ni yükseltme yoluna giderler. Örneğin, her isteyen bir araba fabrikası açamaz, zira ilk yatırım maliyetinin yüksek olması çok ciddi bir giriş engelidir. Beyaz eşya işinde Arçelik gibi bir bayi ve servis ağına sahip olmadan Arçelik'le kolayca rekabet edilemez. Yaygın servis ağı zorunluluğu da bir giriş engelidir.

Porter'a göre, firmalar öncelikle karlılıkları üzerinde rol oynayan bu beş faktörü incelemelidirler.

Porter bir firmanın bu beş dış gücünü analiz ettikten sonra strateji geliştirmede kullanabileceği üç temel araç geliştirmiştir.

- *Maliyet Liderliği*:

İşletmenin maliyetlerini düşürerek, fiyatları ile piyasada liderlik yapmasını sağlayacak politika ve disiplinlerin izlenmesi ve böylece maliyet avantajından yararlanarak rekabet gücünün sağlanmasıdır.

- *Farklılaşma*:

Özellikleri itibari ile tek olan (başka benzeri olmayan) ürün, imaj, teknoloji, servis veya üretim sistemi ile ilgili, müşterinin ilgisini ürün üzerinde toplamaya ilişkin çalışmalardır.

- *Odaklanma*:

Bir hedef üzerinde odaklaşarak tüm stratejilerin bu hedef doğrultusunda biçimlendirilmesi, o konuda uzmanlaşmayı beraberinde getirecek ve uzmanlaşılan konuda rakiplere göre daha avantajlı bir konuma gelinebilecektir.

### **5.1. Porter Yaklaşımının Değerlendirilmesi**

Porter , öncelikle beş dış gücün (rekabet, tedarikçi, alıcı, ikame ürün, piyasaya yeni girenler) analiziyapıldıktan sonra işletme staratejisini oluşturmak gerektiğini savunuyor.Yani outside-in perspektifini benimsemiştir.

Porter Analizi temelinde sürekli bir rekabet avantajı oluşturmayı hedeflemektedir. Ne var ki hızla değişen dünyada kim hangi konuda iyi ise o konuda taklit edilmekte ve üstünlüğü kalmamaktadır. Bu anlamda sürekli bir avantaj sağlanması mümkün değildir.

Porter'ın analizlerinde kullandığı bazı yaklaşımlar günümüz yönetim tekniklerine ters düşmektedir. Örneğin Porter firma karlılığını etkileyen etkenlerden birini tedarikçilerin gücü olarak değerlendirmiş ve tedarikçilerle ittifak kurmayı bir strateji aracı olarak tanımlamaktadır. Oysa Toplam Kalite Anlayışında şirketler tedarikçileri ile adeta ortaklaşa çalışır ve bir şirket ürün kalitesini arttırmak için tedarikçilerinin verim düzeyini arttır, bu durum bir çelişki ortaya çıkartmaktadır çünkü Porter'ın anlayışında tedarikçi bir engel olarak gösterilmiştir.



## 6. HAMEL VE PRAHALAD YAKLAŞIMI

Hamel ve Prahalad strateji dünyasında Micheal Porter'dan sonra en çok tanınan stratejistlerdir. Onlara göre strateji oluşturma'nın ilk adımı şirketin temel yeteneklerini belirlemektir.

Temel Yetenekler; bir kurumun kendisine rekabetçi üstünlük sağlayan ve müşteriye özel değer olarak yansıyan becerilerin bütünüdür. Her hangi bir özelliğin temel yetenek olabilmesi için şu özellikleri taşıması gerekmektedir:

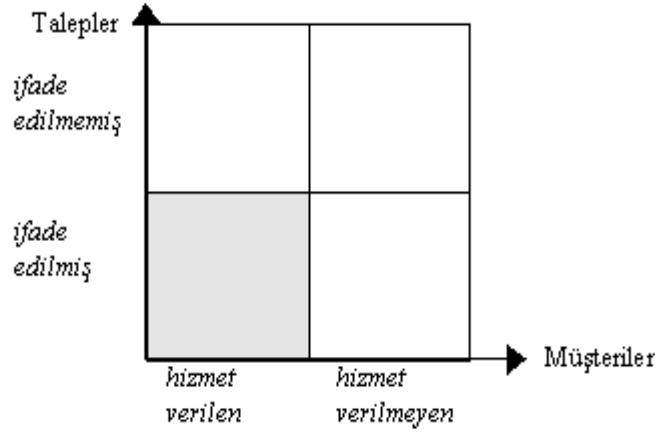
1. *Müşteri yararı*; şirketin belirli bir konudaki becerisi müşteriye rakiplerinden çok farklı bir yarar sağlayabilmelidir.

2. *Rakiplerden Farklılaştırma*; bir becerinin temel yetenek olabilmesi için rakipler tarafından kolay taklit edilememesi gerekmektedir.

3. *Başka alanlara uygulanabilirlik*; temel yetenek sadece bulunulan sektörde değil diğer sektörlerde de var olabilmelidir.

Daha sonraki adımda ise şirketin elindeki temel yetenek ile neler yapılabileceği, ilerde hangi piyasaların ne konumda olacağı, müşterilerin ne gibi dile getirmedikleri ihtiyaçları olacağı konularında bir “sektör öngörüsü” oluşturulur. Eğer yeni pazarlar yaratmayı amaçlayan stratejiler geliştirilmez ise rekabette geri kalmak kaçınılmazdır.

Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi bir matris düşünülürse, bu matrisin yatay eksenini müşterileri, dikey eksenini ise müşterilerin ihtiyaçlarını ifade etmektedir. Firmaların bugün pazar payı için rekabet ettikleri alan sol alt karedir. Tüm emek, zaman ve reklamlar bu bölge için harcanmaktadır.



Şekil 3 :Müşteri - İhtiyaç Matrisi (Hamel ve Prahalad, 1994)

Yeni strateji yaklaşımında vurgulanan nokta ise bu alanın dışındaki “beyaz alanlar” olarak adlandırılan noktalardır. Bu alanlar şirketlerin oluşturacakları yeni piyasalar için bir rehberdir. Bu beyaz alanları ikiye ayırabiliriz, ifade edilen fakat hizmet verilmeyen alanlar ve ifade edilmeyen ihtiyaçlar. Hizmet sunulmayan müşterilere ulaşma stratejisi olarak Sony firmasının plastikten yapılmış rengarenk radyo ve kasetçaları düşünülebilir. Bu ürünler ile Sony henüz hizmet vermediği çocukları müşteri profiline katmıştır. Bu nokta için bir firmanın yapması gereken hizmet sınırlarını ve müşteri sınırlarını yeniden gözden geçirmektir. Böyle bir çalışma ile artık sektör gelişecek ve yeni piyasaya ilk giren –yaratıcısı– çok büyük kazançlar elde edecektir.

Yeni piyasa potansiyeli ise müşterilerin henüz farkında bile olmadıkları ihtiyaçlara yöneliktir. Bu durum için ise bir firmanın sınırlı bir gözlemden çok, büyük bir öngörü ve yaratıcılık ile henüz fark edilmeyen ihtiyaçlara karşılık verecekleri “beyaz alanlar” oluşturmaları gerekmektedir. Örneğin Sony firması walkmen ürünü ile insanların henüz farkında olmadıkları, her yerde, kimseye rahatsızlık vermeden müzik dinleyebilme ihtiyacına karşılık vermiştir. Bu tamamen hizmet sunulmayan müşterilerin ifade edilmeyen ihtiyaçlarını

gidermek olarak tanımlanabilir ve matrisin sağ üst karesi için bir strateji olarak karşımıza çıkar.

Sol üst köşe ise zaten hizmet verdiğimiz müşterilerin ifade etmediklerini gidermeye yönelik bir stratejidir. Böyle bir stratejiye örnek olarak ise Carrefour verilebilir. Şirket büyük bir market ile çok büyük bir müşteriye hitap ederken, ürün çeşitliliği ile de müşterilere toplu alışverişe yönlendirmektedir. Firmanın bu var olan stratejisinin üstüne “beyaz alan” stratejisi olarak; bu müşterilerin alışverişlerinin uzaması sonucu acıkabilecekleri düşünülerek aynı bina içinde restoranlar açma gösterilebilir. Böylece zaten var olan müşterilerin esas amaçları (alışveriş) dışında bir ihtiyaçlarını gidermeleri söz konusu olacaktır.

### **6.1. Hamel ve Prahalad Yaklaşımının Değerlendirilmesi**

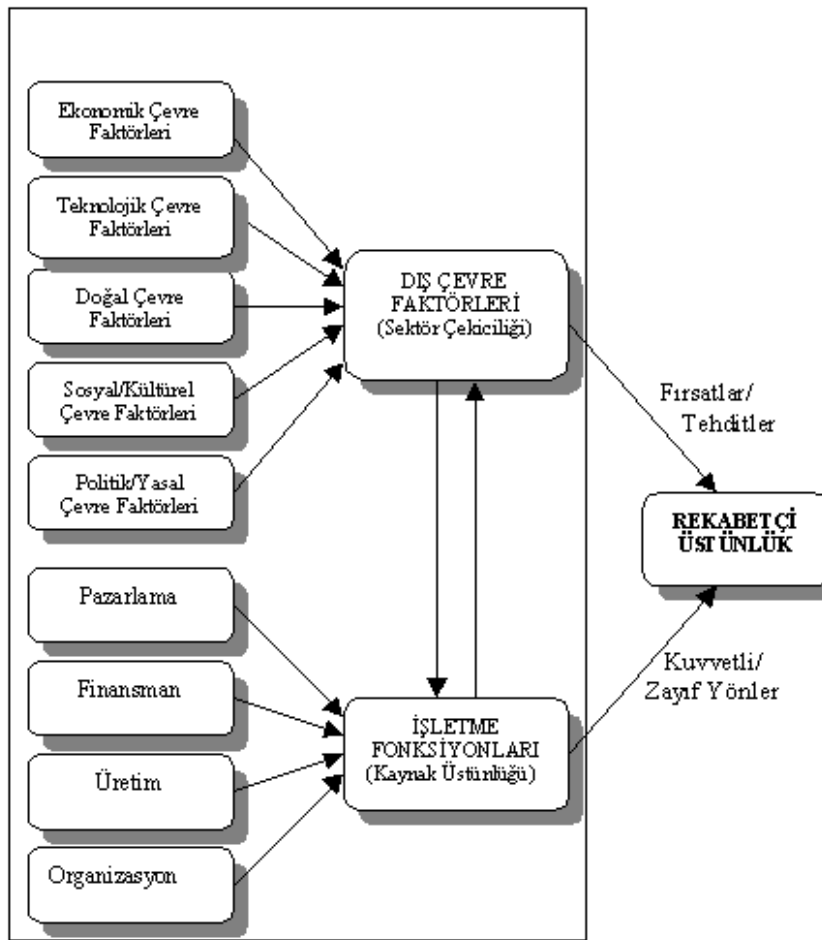
Bu iki stratejist Porter’ın aksine inside-out perspektifini benimsemişlerdir. İşletmelerin uzun dönemdeki başarısı , yeni pazarlar yaratma adına firmaların temel yeteneklerini geliştirmeleri ile sağlanır.

Strateji oluşumunun temeli olan temel yetenek kavramı, belirlenmesi oldukça zor olan bir kavramdır ve şirketin bunu ortaya çıkartması için çok fazla zaman harcaması gerekebilmektedir. Yani amaç “gelecek”e dayandırılmış durumdadır. İşletmenin gelecekte farklı olması için yapılması gerekenler belirtilir. Oysa işletmenin bugün de farklı olmaya ihtiyacı vardır. Hamel ve Prahalad bu açıdan eksik kalmıştır.

## 7. SONUÇ

Outside-in perspektifinde de inside-out perspektifinde de amaç, işletme için uygun stratejiyi oluşturarak rekabet üstünlüğü sağlamaktır.

İşletme stratejisinin temelinde, dış çevre faktörleri ve işletme kaynakları olarak gruplandırılan faktörleri yer almaktadır. Sektörlerin ve pazarın özellikleri dış çevre faktörleri, kaynaklara ilişkin rekabet güçleri ise iç çevre faktörleri yani, işletme fonksiyonları olarak tanımlanmaktadır. Dış çevre faktörlerinin analizi ile işletmenin önündeki fırsat ve tehditler saptanmaktadır. İç çevre faktörleri, işletme fonksiyonları ile somutlaşmaktadır. Pazarlama, üretim, finansman ve organizasyon fonksiyonlarının analizi işletmenin kuvvetli ve zayıf yönlerini belirlemektedir .



Strateji Oluşum Süreci

Kuvvetli/zayıf yanlar ve fırsatlar/tehditler üzerine yapılan analizlerle işletmenin rekabet gücüne ulaşmakta, işletme amacı belirlenmekte ve rekabet üstünlüğü yaratacak stratejilere hazırlık yapılmaktadır. Rekabet üstünlüğü sağlayan stratejilerin oluşum süreci yukarıdaki çizelgede verilmiştir .

Sonuç olarak bir işletmenin başarılı olmasını amaçlıyorsak illaki “bir başlangıç noktamızın” olmasına gerek yoktur.İşletme çevresini ve kaynaklarını aynı anda analiz ederek ona göre uygun bir strateji belirlemek en sağlıklı perspektiftir.

## BÖLÜM 2

### ŞİRKET STRATEJİSİ

Farklı işletmeler ile değişik iş gruplarına sahip şirketlerin bir bütün olarak stratejisi anlamında kullanılmaktadır. 'Şirket stratejisinin yapılması sayesinde şirketin yaratmış olduğu katma değer artmış olur' (Micheal Porter).

Strateji seçiminde 2 yöntem vardır.

#### 1. PORTFÖY PERSPEKTİFİ

#### 2. TEMEL YETENEK

Bu düzeydeki temel tartışma şirketin otonom iş birimlerinin federasyonu gibi mi yoksa oldukça yüksek oranda birleştirilip bütünleştirilmiş bir organizasyon olarak mı yönetildiği ya da yönetilmesi gerektiği noktasında odaklanmaktadır.

Portföy perspektifine göre şirket stratejistleri kendilerini farklı iş alanları portföyünde finansal paylara sahip bir yatırımcı olarak görmektedirler. Endüstrilerine bakılmaksızın, her bir iş birimine geniş otonomi sağlanıp kar potansiyeli yüksek olana yatırım yapıp düşük olanları elden çıkarma, ucuz şirketleri satın alma yoluna gidilir.

Bütünleşmeyi savunan temel yetenek yönteminde diğer uçtakiler sinerjik etkiyi ön plana çıkarmaktadırlar. Şirket sinerji için birbirleri ile bağlantılı yakın iş alanlarına doğru büyümeli ve bu durumda şirket kaynakları paylaşarak ortak fayda yaratıp önemli bir rekabet avantajı yakalayabilir.

Aşağıda her iki perspektifi ayrıntılı şekilde açıklamaya çalışacağız.

## 1. PORTFÖY PERSPEKTİFİ

Günümüzde işletmeler büyümekte ve çeşitli alanlarda faaliyet gösteren örgütlere dönüşmektedir. Hatta sadece büyük işletmeler değil, orta büyüklükte işletmeler bile çeşitli işlerle uğraşmaktadırlar. Böyle olunca da, stratejik planlama için, işletmenin stratejik iş birimi (SİB) olarak adlandırılan kısım veya divizyonlara ayrılması ve bunların adeta bağımsız işletme gibi, kendi planlamalarını yapmaları yoluna gidilmektedir. Her iş biriminin daha etkin bir planlama ile daha etkin planlama ile daha karlı çalışan kar merkezleri olmaları amaçlanmaktadır.

İşletmenin, misyonu ve amaçları çerçevesinde hangi işler, mamullerden oluşan bir portföye sahip olduğu ve olması gerektiği yolunda yapılan portföy analizi, işletmenin güçlü ve zayıf yanları ile sürekli değişen dış çevre arasında en iyi uyumu sağlayan ‘en iyi iş portföyünü’ belirleme çalışmasıdır. Böylece hangi iş alanlarına daha az veya daha çok yatırım yapılması gerektiği belirlenmiş olur.

Tek tek her SİB’in işletmeye ne ölçüde katkıda bulunduğu, ne getirip ne götürdüğü tespit edilmesi gerekir. Böylece yönetimin hangi iş alanlarına daha çok kaynak sağlaması; hangi birimlerin yeterince karlı olmadığı için ayıklaması gerektiği konusunda SİB’lerin çekiciliğini karşılaştırma yoluyla karar verilebilecektir.

Portföy perspektifinde;

\* işletmeler otonomdur.

\* finansal hedefler konulur (ROI vs.)

\* kontrol tepeden gerçekleştirilir.

\* şirketler arası fazla koordinasyon gerektirmez.

\* pazar şartlarına daha hızlı ayak uydurulur, cevap verilir.

Portföy analizi organizasyonların stratejileri yatırım portföylerini ele aldıkları gibi geliştirmeleri gerektiği felsefesine dayanmaktadır. Bu yöntem işin içinde bulunduğu pazarların genişlemesi ve işlerin pazar paylarıyla ilgili stratejilerin geliştirilmesini sağlar.

Mevcut portföy planlama metotları SİB'leri iki ayrı boyut açısından değerlendirir.

1. SİB'in pazarının veya endüstri dalının çekiciliği
2. SİB'in pazarında veya endüstri dalındaki gücü

Portföy planlama metotlarından başlıcaları şunlardır. Boston Danışma Grubu Matrisi, Stratejik İşletme Planlama Izgarası, PIMS yaklaşımı, Porter modelidir.

## **2. BOSTON DANIŞMA GRUBU MATRİSİ**

Ünlü bir yönetim danışmanlığı işletmesi olan Boston Danışma Grubu yaklaşımında çok mamullü ve yatırımları çeşitlendirilmiş bir işletmenin bütün SİB'leri büyüme - Pazar matrisi denilen 2x2 bir matriste gruplandırılmaktadır. Dikey ekseninde Pazar büyüme oranı satış artış hızı yer almakta ve Pazar çekiciliğini ölçmeğe yaramakta, yatay ekseninde nispi Pazar payı yer almakta ve işletmenin pazarda rakiplere karşı gücünü göstermektedir. Her SİB'den sağlanan kar ve elde edilen nakitin, mamulün Pazar payı ile bağlantı olduğu ve ilke olarak yüksek kar oranının yüksek Pazar payına bağlı olduğu kabul edilmektedir.

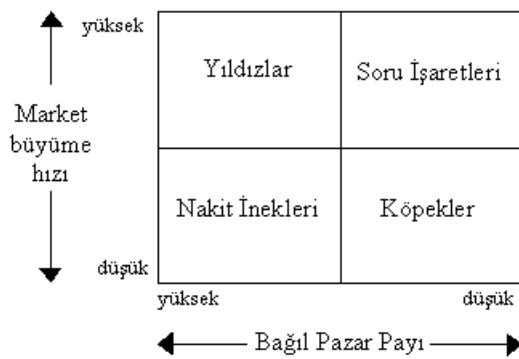
Yatırımları çeşitlendirilmiş bir işletmenin, kaynaklarının en verimli ve geleceği parlak üretim alanlarına yönlendirebilmesi, önemli bir avantajı veya üstünlüğüdür.

Boston Danışma Grubu yaklaşımı, portföy analizine büyüme-Pazar payı matrisinin kurulması ile başlamaktadır. Bunun için, önce her SİB veya mamulün satışları, en büyük rakibin satışlarına bölünerek Pazar payı hesaplanır; sonra bu mamulün satışlarında yıldan yıl görülen Pazar büyüme oranı veya satış oranı bulunur. Pazar büyüme hızı dikey ekseninde gösterilir. Nisbi Pazar payı da yatay



eksende sağdan sola doğru büyüyen bir şekilde (log ölçekli olarak) gösterilir. ortadaki alanın dikey ve yatay olarak ortadan bölünmesiyle dört bölümlü bir matris oluşturulur.

Böylece dört ayrı bölümden birinde yer alacak dört SİB birbirinde ayırdedilebilir ve satış tutarlarına göre büyüklüğü değişen dairelerle bölümlerden birine yerleştirilir.



Şekil 1 Büyüme-Pazar Payı Matrisi

Kendine özgü terimler kullanılarak isimlendirilen mamullerden işletmeye güçlü nakit girişi sağlayanlar matrisin sol tarafında, zayıf nakit girişi olan veya negatif nakit akışı olanlar sağında yer alır.

Bütün SİB'ler bu yaklaşımın kendi özel terminolojisi ile şu dört grupta toplanır.

**Yıldızlar** (stars), yüksek büyüme hızı ve yüksek Pazar payına sahip işler veya mamullerdir; hızlı büyümelerini desteklemek için yoğun yatırım-nakit kullanımı gerekir. Zamanla büyümeleri yavaşlar ve nakit ineklerine dönüşürler, sol üst köşede yer alırlar.

**Nakit inekleri** (Cash cows), büyüme hızı düşük, ama Pazar payı yüksek işler veya mamullerdir. Bu oturmuş ve başarılı iş birimleri Pazar payların sürdürmek için az yatırıma ihtiyaç duyarlar, sol tarafta yer alırlar.

**Problemliler** (Question marks), büyüme hızı yüksek, Pazar payı düşük olan iş birimleridir. Bunların hangilerinin yıldıza çevrilebileceği, hangilerinin elenerek ayıklanması gerektiği yönetimin önemli bir karar sonucudur.

**Nakit yutucular** (Dogs) hem büyüme hızı, hem de pazar payı düşük işler veya büyük mamullerdir. Kendi kendilerine yetecek nakit yaratabilirler, fakat büyük miktarda nakit yaratma imkanları yoktur.

Bu dört tipteki SİB'lerden nakit inekleri ile geleceği parlak olup, sonradan bu hale geçecek olan yıldızların fazla olması istenir.

Şekle baktığımız zaman; başlıca sorun sağ tarafta yer alan problemliler ile nakit yutuculardır. Tüm iş birimlerini bu şekilde sınıflandırdıktan sonra işletmenin yapması gereken şey, her SİB'in geleceğe yönelik olarak rolünü belirlemektir. Bu doğrultuda başlıca dört strateji vardır.

**Gerçekleştirme;** Pazar payını artırmak için uygulanır. Problemlileri yıldıza dönüştürmek için yapılır. Bunu uygularken kısa vadedeki kazançlardan vazgeçmek gerekir.

**Tutma;** Mevcut Pazar payını korumak için yapılır. Nakit ineklerinde uygulanır.

**Hasat;** Kısa vadede SİB'in nakit akışını hızlandırmak için yapılır. Nakit ineklerinde uygulanır.

**Tasfiye;** Satarak ya da varlığını yavaş yavaş azaltarak alandan çekilir. Problemlilerin bir bölümünde ve nakit yutucularında uygulanır.

### 3.TEMEL YETENEK

Temel yetenek; bir kurumun kendisine rekabetçi üstünlük sağlayan ve müşteriye özel değer olarak yansıyan becerilerin bütünüdür. Her hangi bir özelliğin temel yetkinlik olabilmesi için şu özellikleri taşıması gerekmektedir:

1.Müşteri yararı; şirketin belirli bir konudaki becerisi müşteriye rakiplerinden çok farklı bir yarar sağlayabilmelidir.

2.Rakiplerden Farklılaştırma; bir becerinin yetenek olabilmesi için rakipler tarafından kolay taklit edilememesi gerekmektedir.

3.Başka alanlara uygulanabilirlik; temel yetenek bulunulan sektörde değil diğer sektörlerde de var olabilmelidir.

Bu perspektifte;

- \* Firmalar birlikte hareket eder.
- \* Bürokratik yapı vardır.
- \* Şirketler arası koordinasyon gerektirir.
- \* Merkezi kontrol fazladır.
- \* Kaynaklar en üretken şekilde kullanılır.
- \* İşletmeler, kaynakları ortak kullanır.

Bu kaynaklar; insan kaynakları, arazi, makine, bilgi, işgücü olabilir.

- \* Şirket olarak uzun dönemde daha fazla kar elde edilir.
- \* İşlerin kompleksleşmesine, çıkar çatışmalarına zaman almasına sebep olur.

Gary Hamel ve Prahalad makalelerinde organizasyonu ağaca benzetir. ‘Gövde ve ana alları; temel ürün, daha küçük dallar,iş birimleri,yapraklar, çiçekler, meyveleri ise son ürünleridir. Ağacı besleyen temel sistem ise temel yeteneğidir. Bir ağaca baktığında nasıl gerçek gücünü anlayamazsan organizasyonun sadece son ürünlerine bakarak gücünü anlayamazsın’ demişlerdir.

#### **4. PORTFÖY PERSPEKTİFİ İLE TEMEL YETENEK PERSPEKTİFİ ARASINDAKİ EN ÖNEMLİ FARKLILIK**

Temel olarak ayrıldığı iki unsur vardır. Sinerji ve değişime cevap verebilmedir.(değişim; Pazar, ekonomi, siyaset, müşteri vs.) ikisi de şirkete faydalı özelliklerdir. portföy perspektifinde; sinerji azdır, değişime cevap verebilme fazladır. Temel yetenekte; sinerji fazla, değişime cevap verebilme azdır.