

Bölüm 8

Üst Yönetim Stratejileri : Kurumsal Stratejiler

Temel stratejiler, işletmelerin her yönetim düzeyinde uygulanır.
Ama değişik yönetim düzeylerinde uygulanan temel stratejilerde amaç, alan ve bakış açıları farklı olabilir.

► **Kurumsal Stratejiler (*Corporate Level*)**

Üst Yönetim düzeyinde belirlenen ve uygulanan stratejiler

► **İş Yönetim (Rekabet) Stratejileri (*Business Level*)**

Ana iş birimleri düzeyinde belirlenen ve uygulanan stratejiler

► **İşlevsel Stratejiler (*Operational*)**

Alt yönetim düzeyinde belirlenen ve uygulanan bölümsel stratejiler

Şekil 8-1

Yönetim Kademelerine Göre Strateji Sınıflaması



**Temel stratejiler,
işletmelerin her yönetim düzeyinde uygulanır.
Ancak değişik yönetim düzeylerinde uygulanan
temel stratejilerde amaç, alan ve bakış açıları farklı olacaktır.**



Üst Düzey / Kurumsal Stratejiler

İşletmenin uzun dönemde, karşılaştırmalı üstünlüklere sahip olarak firma değerini yükseltmek için hangi konumda bulunması, hangi iş alanlarında faaliyet göstermesi ile ilgilidir.



Üst Düzey / Kurumsal Stratejiler

Üst düzey yöneticiler, stratejik çalışmalarını 3 noktaya odaklanarak yaparlar :

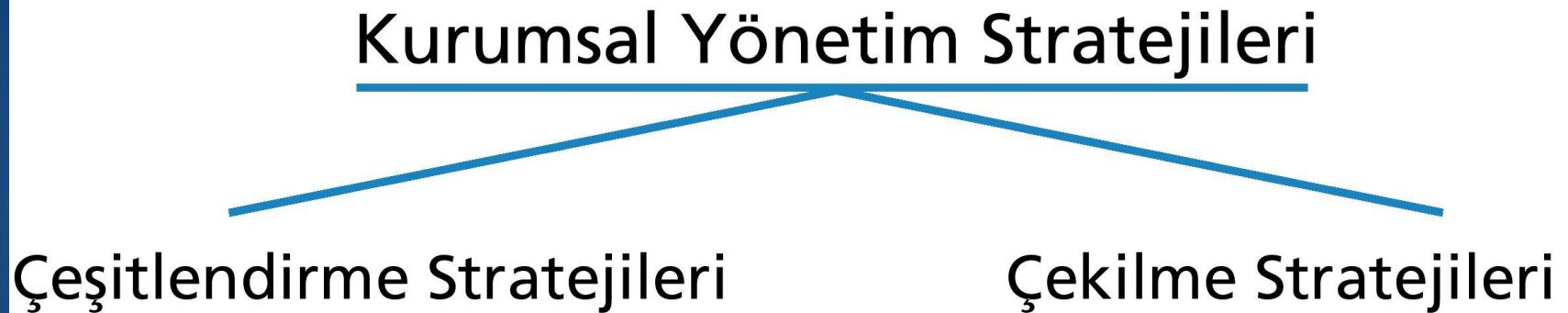
- ▶ *İşletmenin temel işi ve faaliyet konusu* nedir ?
- ▶ İşletme, geleceği de göz önüne alarak, *mevcut iş alanlarındaki etkinliklerini ve işlerini sürdürmeli ve artırmalı mıdır ?*
- ▶ İşletme, mevcut *işlerinde rekabet edebilmek için ne tür stratejiler geliştirmelidir ?*

İlk iki madde, işletmenin geleceğine yöneliktir.

Üçüncü madde ise, işletmenin halihazırda bulunduğu pazarda nasıl rekabet edeceği ile ilgilidir.

Şekil 8-2

Kurumsal Yönetim Stratejileri



Kurumsal Yönetim Stratejileri

1) ÇEŞİTLENDİRME STRATEJİSİ :

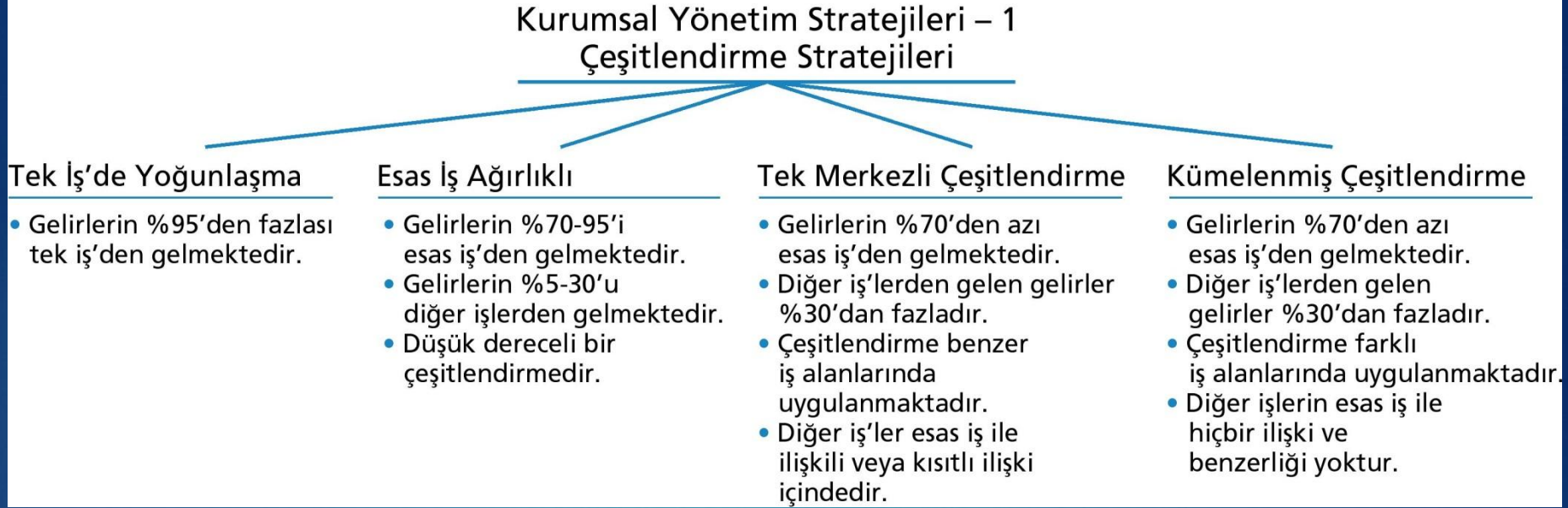
Yeni iş alanlarına girmek ve oradaki fırsatlardan yararlanarak ortalamanın üzerinde getiri elde etmek isteyen işletmelerde uygulanan bir stratejidir.

İşletmelerde çeşitlendirme stratejisi, farklı boyutlarda olabilir :

- ▶ Tek işte yoğunlaşan işletmeler,
- ▶ Esas iş ağırlıklı işletmeler,
- ▶ Orta dereceli çeşitlendirme uygulayan işletmeler,
- ▶ Yüksek dereceli çeşitlendirme uygulayan işletmeler.

Şekil 8-3

Çeşitlendirme Stratejileri



Kurumsal Yönetim Stratejileri

- **İlişkili Çeşitlendirme Stratejisi**

İşletmenin, faaliyette bulunduğu mevcut iş alanları içinde veya benzer konularda yeni işlere girişmesi

- **İlişkisiz Çeşitlendirme Stratejisi**

Büyüme arzusunda olan işletmelerin daha önce faaliyette bulunduğu alanlardan çok farklı ve değişik alanlarda yeni işlere girmesi

- **Bağımsız ve Bağımlı Çeşitlendirme Stratejileri**

Uygulanan çeşitlendirme stratejisi, yabancı bir işletme desteği olmadan uygulanıyorsa, bu durumda yürütülen *bağımsız çeşitlendirme* stratejisidir.

İşletme, gireceği farklı iş alanında deneyim sahibi olan başka bir işletmeyle işbirliği yaparak uyguladığı strateji, *bağımlı çeşitlendirme* stratejisidir.

Kurumsal Yönetim Stratejileri

- **İlişkili Çeşitlendirme Stratejisi (concentric diversification):** faaliyette bulunduğu mevcut iş alanları içinde...

Neden Çeşitlendirme Stratejisi ?

Ortak olanaklardan yararlanmak: Güçlü dağıtım kanallarına sahip olan firmalar yeni ürünlerin dağıtımında ek gider yapmaz...Gazete-Dergi

Pazar gücü elde etmek: İlişkili ürünlerle yeni pazarlara girilir. Ayran-Kaymak

Temel yeteneklerin kullanılması: Marka değeri...Ayakkabı-T shirt

Teşviklerden yararlanmak:

Riskleri azaltmak:

Yöneticilere ek gelir sağlamak:

Kurumsal Yönetim Stratejileri

- **İlişkisiz Çeşitlendirme Stratejisi**-Çok farklı ve değişik alanlarda yeni işlere girilmesi...

Neden Farklılaştırma Stratejisi ?

Finansal varlıkların etkin kullanılması-Ortaklık, hisse senedi

Temel yeteneklerin kullanılması: Marka değeri-Nike, saat

Teşviklerden yararlanma: Gıda şirketi-Tarım işletmesi

Zorunlu el koyma: Banka-Üretim işletmesi

Başarısız firmaları satın alma: Değer katarak satma...

Yöneticilere ek gelir sağlamak:

Kurumsal Yönetim Stratejileri

– Bağımsız ve Bağımlı Çeşitlendirme Stratejileri

Uygulanan çeşitlendirme stratejisi, yabancı bir işletme desteği olmadan uygulanıyorsa, bu durumda yürütülen *bağımsız çeşitlendirme* stratejisidir.

İşletme, gireceği farklı iş alanında deneyim sahibi olan başka bir işletmeyle işbirliği yaparak uyguladığı strateji, *bağımlı çeşitlendirme* stratejisidir.

Kurumsal Yönetim Stratejileri

2) ÇEKİLME STRATEJİSİ (Disinvestment) :

Bazı durumlarda, işletme üst düzey yöneticileri

- ▶ mevcut işlerinin bazılarında veya
- ▶ tamamından vazgeçmek,

onları geçici veya süresiz olarak terk etmek kararı verebilir.

Amaç ne olursa olsun işletme içi sayısal bir küçülme, daralma söz konusu olduğundan bu tip stratejiler olumsuz çağrışımlar yapan stratejilerdir.

Kipa Firması, Toshiba

Kurumsal Yönetim Stratejileri

2) ÇEKİLME STRATEJİSİ (Disinvestment) :

Başarısızlığın Nedenleri:

Başarısız Yönetim

Zayıf Finansal Yönetim: bütçeleme, mali yönetim

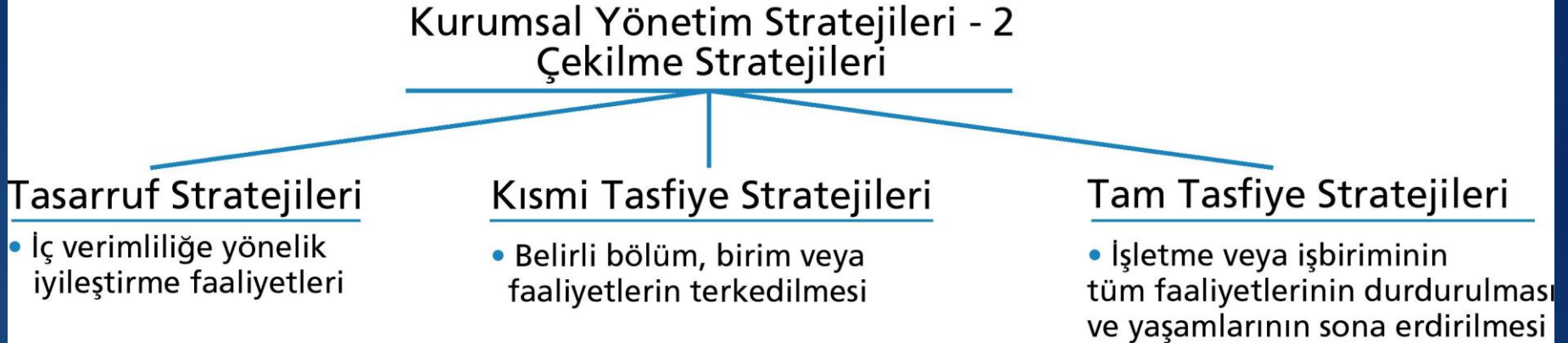
Rekabet : rakiplerin performansı

Gelirlerin Azalması:

Talep Azalması: öngörü eksikliği....

Şekil 8-4

Çekilme Stratejileri



Kurumsal Yönetim Stratejileri



– Tasarruf Stratejisi

Belirli bir süre için büyüme ve gelişme faaliyetlerini azaltıp, tüm dikkat ve uğraşları işletme içi verimliliğin yükseltilmesine yönelten stratejilerdir.

– Kısmi Tasfiye Stratejisi

Belirli bir bölüm veya faaliyetin terk edilmesi ile ilgili stratejidir.

– Tam Tasfiye Stratejisi

İşletmenin tüm faaliyetlerini durdurması ve varlıklarını sona erdirmesidir.

Üst Düzey / Kurumsal Stratejilerin Saptanmasında ve Yönetilmesinde Kullanılan Teknikler

- ▶ Boston Danışma Grubu (BDG) İş Birimleri Portföy Yönetim Matrisi
- ▶ Hofer : İş Birimleri Portföy Yönetim Matrisi
- ▶ Yönlendirici Politika Matrisi (YPM)
- ▶ Rowe Modeli : Stratejik Durum ve Faaliyetlerin Değerlemesi

Boston Danışma Grubu (BDG) İş Birimleri Portföy Yönetim Matrisi

Boston Danışma Grubu (BDG),

değişik iş birimlerine sahip işletmelerin, bu iş birimlerini bir portföyde göreceli olarak yönetebilmeleri için bir teknik geliştirmiştir.

Boston Danışma Grubu (BDG), olarak bilinen bu teknikte, iş birimleri;

- bulundukları sektörün büyüme hızı ve
- sahip oldukları göreceli pazar gücü

göz önüne alınarak analiz edilmekte ve hangi iş birimleri için nasıl bir kurumsal strateji geliştirilebileceği konusunda kararlar alınır.

Boston Danışma Grubu (BDG) İş Birimleri Portföy Yönetim Matrisi

Boston Danışma Grubu (BDG),

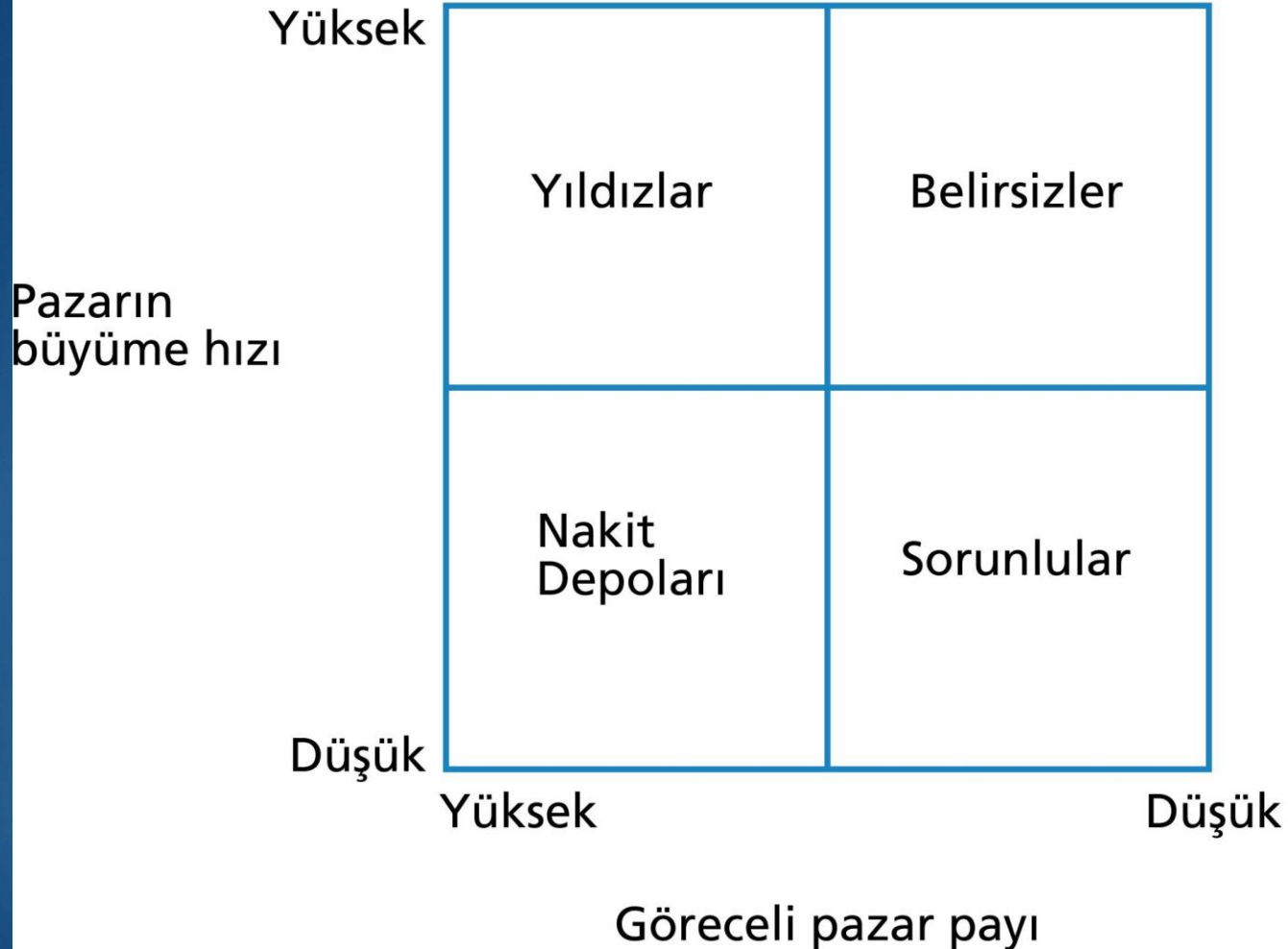
Pazar Büyüme Hızı: Cari Yıl Satışları-Geçmiş Yıl satışları /Geçmiş Yıl Satışları X 100

Göreceli Pazar Payı: İşletmenin Satışları /Esas Rakibin satışları

Göreceli Pazar Payı: 1 ise satışlar eşittir.

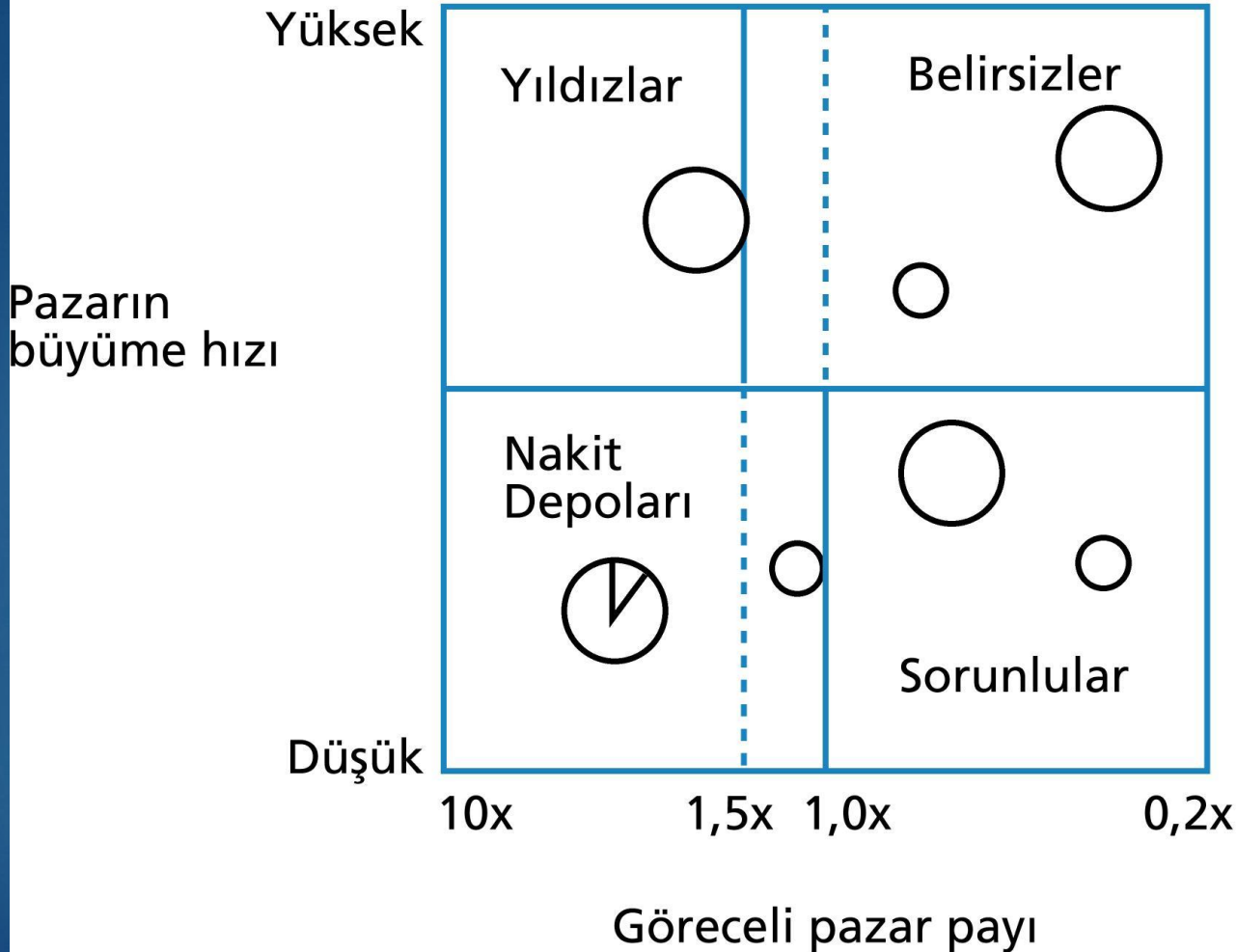
Şekil 8-5

BDG İş Birimleri Portföy Yönetimi Matrisi-1



Şekil 8-6

BDG İş Birimleri Portföy Yönetimi Matrisi-2



Hofer : İş Birimleri Portföy Yönetim Matrisi

Hofer Analizi,

işletmeleri içinde bulundukları *yaşam evresini* de göz önüne alarak inceleyen, BDG iş birimleri yönetim matrisinin daha geliştirilmiş bir şeklidir.

BDG Matrisinin, gelişmekte olan yeni sektörlerde, yeni işe başlayan işletmeler için uygun olmadığı görüşünden hareket eden bu matris, işletmelerin stratejik analizini;

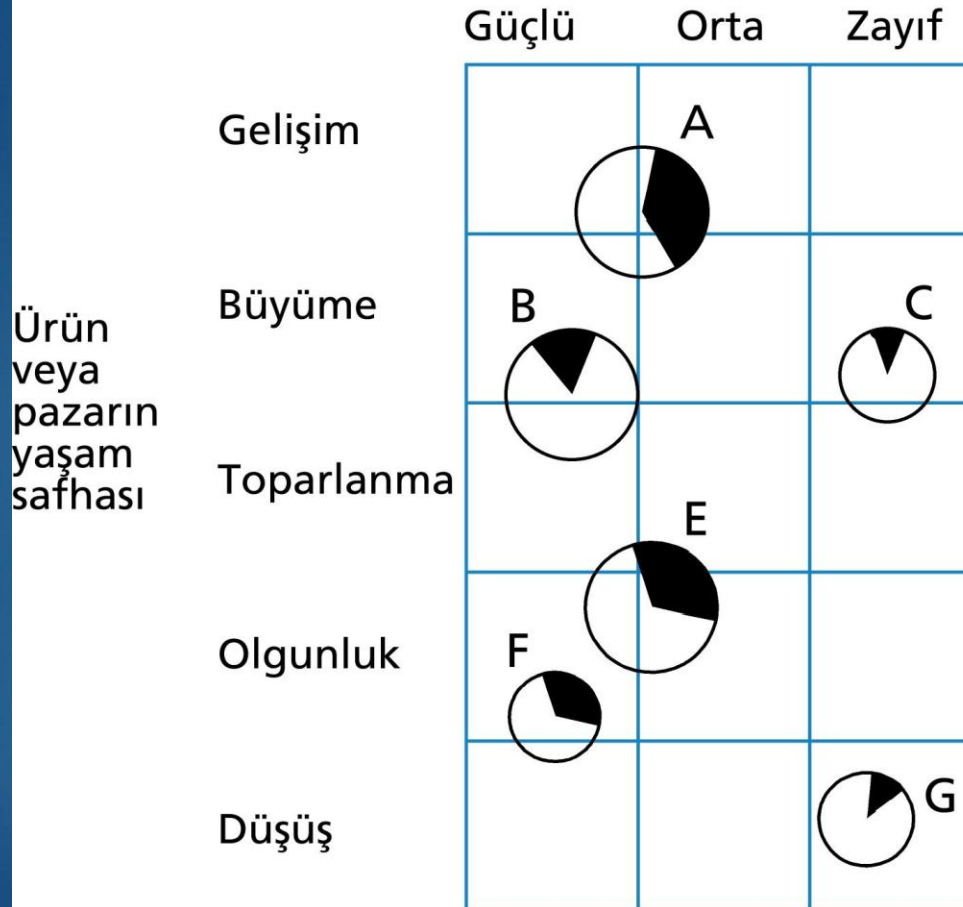
- rekabet durumları ve
- ürün-pazar yaşam evresi

açılarından yapmaya çalışmaktadır.

Şekil 8-7

Hofer İş Birimleri Portföy Yönetim Matrisi

Pazarda İşletmenin Rekabet Durumu



Yönlendirici Politika Matrisi (YPM)

Geçmiş 1970'li yıllara dayanan

Yönlendirici Politika Matrisi (YPM);

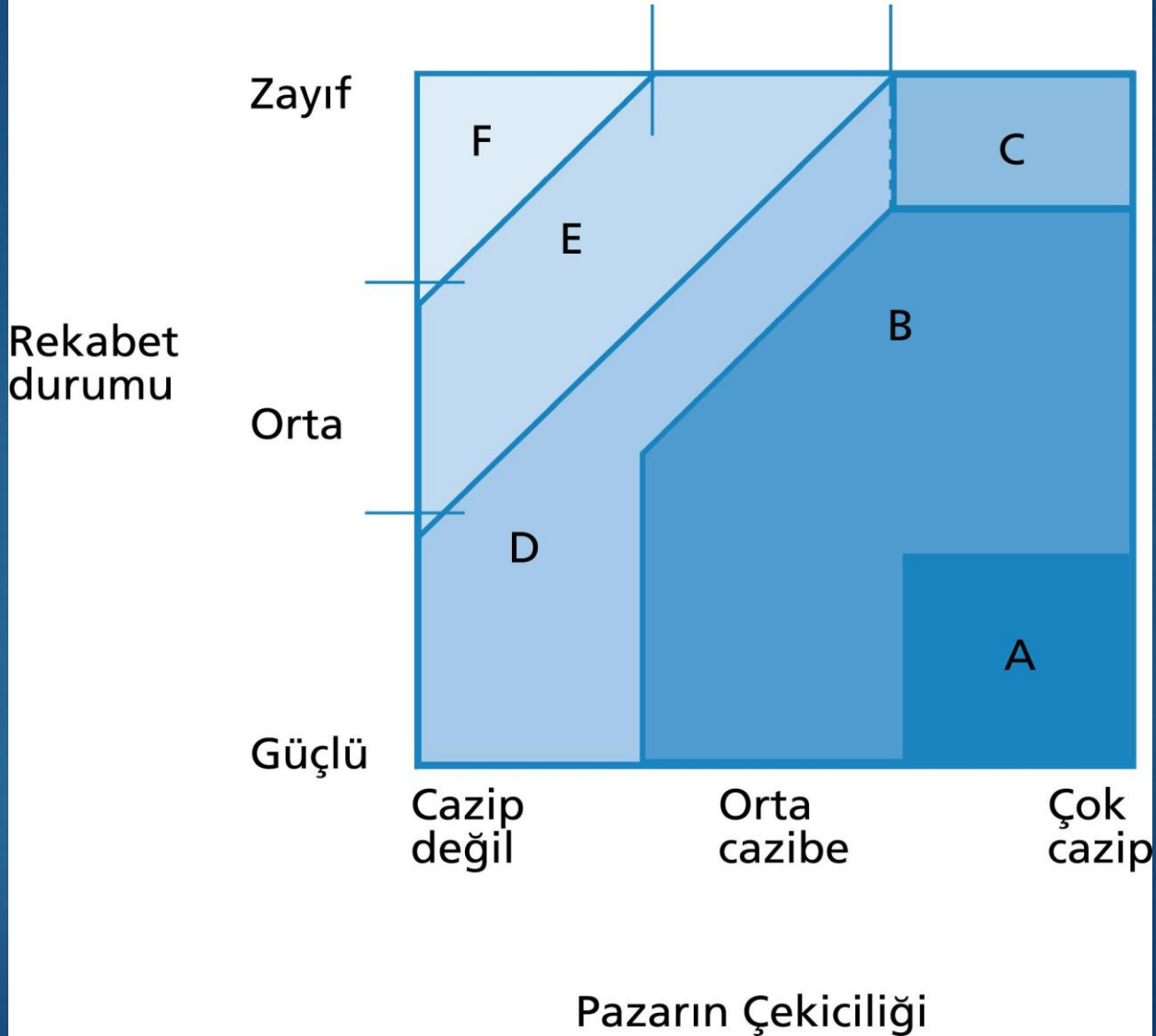
SHELL, GENERAL ELECTRIC ve McKINSEY

tarafından geliştirilmiştir.

Her üç çalışma da benzer esaslara sahip olup, üst yönetimin, değişik iş alanlarında faaliyette bulunan işletmeleri ile ilgili yatırım ve tasfiye kararlarını verebilmesine yardımcı olmayı amaçlamaktadır.

Şekil 8-8

Yönlendirici Politika Matrisi-1



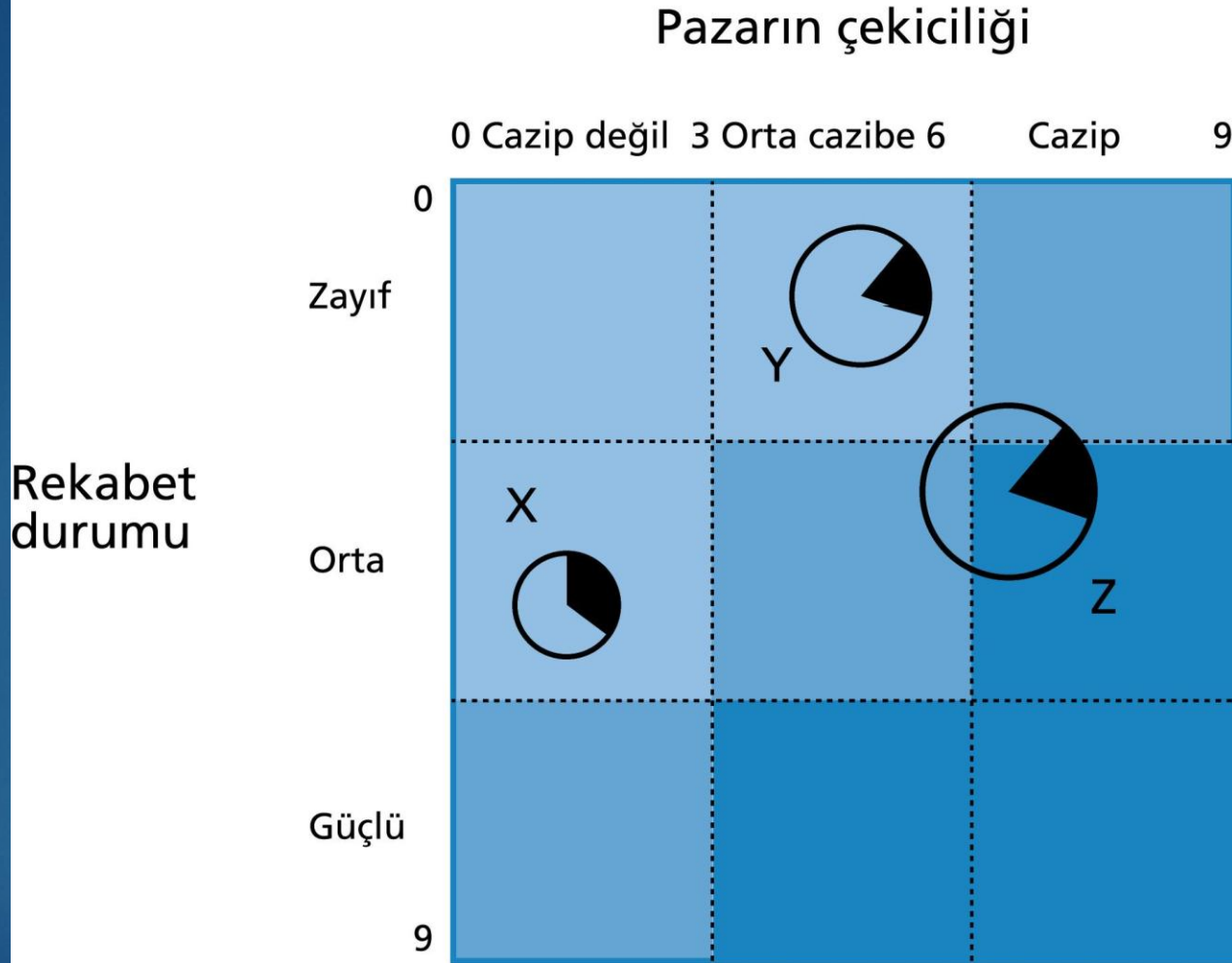
Şekil 8-9

Yönlendirici Politika Matrisi-2

		Pazarın çekiciliği		
		Cazip değil	Orta Cazibe	Çok Cazip
Rekabet durumu	Zayıf	NM	NM	G
	Orta	NM	G	BM
	Güçlü	G	BM	BM

Şekil 8-10

Yönlendirici Politika Matrisi-3



Rowe Modeli

Stratejik Durum ve Faaliyetlerin Değerlenmesinde Kullanılan bu teknik A.J. Rowe ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir.

Bu modelde, stratejik kararların verilmesi sırasında 4 değişkenin önemine dikkat çekilmektedir ;

- ▶ Pazarın çekiciliği
- ▶ Rekabet durumu
- ▶ İşletmenin finansal gücü
- ▶ Çevresel belirsizlik derecesi

Şekil 8-11

Rowe Modeli

