

STRATEJİK YÖNETİM-II

KISA ÖZET

KOLAYAOĞ

Ünite 1: Üst Yönetim Stratejileri

İşletmeler faaliyette buldukları dış çevrede oluşan fırsat (olumlu gelişmeler) ve tehditlere (olumsuz gelişmeler) yönelik durum analizlerini yaptıktan sonra, işletme analizi olarak bilinen kendi iç çevrelerinde güçlü ve zayıf yönlerini de belirler. Belirlenen bu sonuçlar bir matriste (SWOT) birleştirilir.

SWOT matrisi ile işletmenin faaliyet alanında dış çevresel gelişmeler ve bunlara karşı işletmenin yararlanabileceği güçlü yönleri veya geliştirilmesi gerekli zayıf yönleri belirlenmiş olur. Stratejik yönetim sürecinde SWOT analizinden sonra işletme üst yöneticileri, kurumlarının kuruluş ve varoluş nedeni olan misyon (öз görev) ve gelecekte olmayı düşledikleri vizyonunu (öz görüşlerini) yeniden gözden geçirirler.

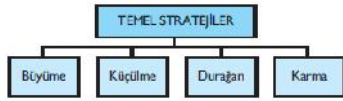
TEMEL STRATEJİLER

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

- İşletmenin mevcut temel faaliyeti/iş nedir? İşletme mevcut faaliyet/iş alanında çalışmalarını ve faaliyetlerini sürdürmeli veya geliştirmeli midir?
- İşletme yapılan durum belirleme analizleri sonucunda oluşan olumlu ve olumsuz gelişmeleri göz önüne alarak mevcut faaliyet/iş alanı terk etmeli veya değiştirmeli midir?
- Yeni faaliyet/iş alanlarında açılımlar yapılacak ise bu alanlar nasıl belirlenmeli ve seçilmeli; hangi tür stratejik uygulamalar ile gerçekleştirilmelidir?

Yukarıda bahsedilen kararlar işletme üst yönetiminin, işletmenin gelecekte değerini arttırarak yaşamını devam ettirmesi için önemli kararlardır.

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



Not: Temel stratejiler, işletmenin sadece üst yönetim kademesinde değil her yönetim düzeyinde uygulanan stratejilerdir.

Büyüme Stratejileri; İşletmenin bütünü veya her yönetim düzeyinde mevcut işin tanımını değiştirerek veya faaliyetlerin hızını değiştirerek uygulanan “jenerik genel” stratejilerden biridir.

Küçülme Stratejileri; Büyüme stratejisinin tersi olan küçülme stratejisini, işletme mevcut işlerinden bazılarını veya tamamını geçici veya süresiz olarak terk ederek uygular.

Durağan Stratejiler; işletme faaliyet veya iş alanında “mevcut durumunu koruma” amacı ile durağan stratejiler olarak tanımlayabileceğimiz stratejik uygulamaları gerçekleştirir.

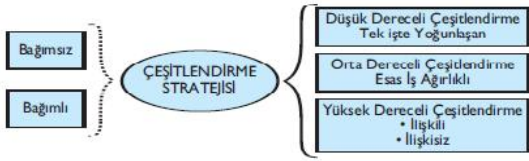
Karma Stratejiler; Bu tür stratejiler aslında kendine özgü tanımı olmayan ama yukarıda bahsedilen çeşitli temel stratejilerin, aynı anda veya art arda uygulaması ile oluşan stratejilerdir.

KURUMSAL STRATEJİLER:

ÇEŞİTLENDİRME STRATEJİSİ;

Çeşitlendirme stratejisi, işletmenin yeni iş ve faaliyet alanlarına girerek oradaki fırsatlardan yararlanmak ve ortalamanın üzerinde getiri elde ederek gelecekteki değerini arttırmaya yönelik bir üst yönetim büyüme stratejisi açılımlar yaparak büyüme stratejilerini uygulayabilirler.

Üst yönetim stratejileri arasında büyüme amaçlı bir strateji olan çeşitlendirme stratejisi, işletmenin mevcut iş ve faaliyetlerine ilişkili veya ilişkisiz açılımlar getiren ve böylece gelecekteki varlık değerini yükseltme amacı taşıyan bir stratejidir.



Düşük Dereceli Çeşitlendirme Stratejisi Uygulayan “Tek İşte 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.

Orta Dereceli Çeşitlendirme Stratejisi Uygulayan “Esas İş Ağırlıklı İşletmeler”

Birden fazla farklı iş kollarında faaliyet göstererek çeşitlendirme stratejisi uygulayan işletmeler, gelirlerinin % 70’ini tek işten elde ediyorlar ise başka bir deyişle esas işinden farklı diğer işlerinden elde ettikleri gelirler %525 arasında ise bu takdirde esas iş ağırlıklı işletmeler olarak tanımlanırlar.

Yüksek Dereceli Çeşitlendirme Stratejisi Uygulayan İşletmeler

Birden fazla işi bulunan veya farklı faaliyet alanlarında çalışan işletmelerden esas işlerinden 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 uygulamasında da iki yaklaşım olabilmektedir:

Yüksek Dereceli Çeşitlendirme Stratejisi Uygulayan İşletmeler

Birden fazla işi bulunan veya farklı faaliyet alanlarında çalışan işletmelerden esas işlerinden sağlanan gelirleri % 70 den daha düşük ise başka bir deyimle esas işten farklı olan diğer işlerinden sağladıkları gelirlerin toplamı % 70 den daha fazla ise Düşük, orta ve yüksek dereceli çeşitlendirme stratejisi tanımlamalarında yer alan sağlanan gelir ölçekleri kısıtlayıcı veya sınırlandırıcı mutlak sayılar olmayıp belirleyici niteliktedir.

İlişkili Çeşitlendirme Stratejisi

Tek merkezli çeşitlendirme stratejisi olarak da adlandırılan bu stratejiyi uygulayan işletmelerin esas işleri haricindeki diğer işleri, esas iş ile aynı veya benzer alanda yer alır. Yani esas iş ile diğer işler ilişkili alanlardadır.

İlişkisiz Çeşitlendirme Stratejisi

Kümelenmiş 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 strateji 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 hâlinde bağımlı çeşitlendirme stratejisinden söz edilebilir.

KURUMSAL STRATEJİLER: ÇEKİLME STRATEJİSİ

İşletmelerin üst yönetim kurumsal stratejilerinden bir diğeri çekilme stratejisidir. Çekilme stratejisi bir anlamda, işletme üst yönetiminin, amaçladığı bir küçülme faaliyetidir.

Çekilme stratejileri, küçülme ve gerileme gibi bir anlam taşıdığından, toplum ve paydaşlar nazarında olumsuz çağrışımlar oluşturan bir strateji olarak kabul edilir.

Tasarruf Stratejileri

İşletmeler içinde bulunduğu olumsuz çevre koşulları nedeni ile kaybettikleri üstünlüklerini yeniden kazanabilmek, zayıflamış bulunan kaynak ve yeteneklerini yeniden güçlendirebilmek maksadı ile genellikle belirli bir süre için, sahip buldukları kaynakların kullanımında kısıtlamalar yapabilmekte; bazı varlıklarını azaltarak işletme içi verimliliği düzeltilme ve/veya güçlendirme amacı ile tasarruf sağlamaya çalışmaktadırlar.

Bu tür maksada uygun ve bir bağlamda kaynak ve varlıkların kullanımı ve yararlanılmasında kısıtlama öngören küçülme odaklı 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.

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

KURUMSAL STRATEJİLERİN 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 uyguladıkları stratejiler sonucu oluşturdukları, iş birimlerinden (çeşitli işletmelerden) oluşan bir portföyü yönetmek durumunda kalırlar. İşletmenin iş birimlerinden oluşan portföy yönetiminde amaç şudur;

Gelecekte, sahip bulunulan iş birimlerinden, faaliyette buldukları alanlar itibarıyla;

- Hangilerinde büyümeliler
- Hangilerinden çekilmeliler
- Hangilerinde faaliyetlerini devam ettirmelidirler.

Görüleceği üzere portföy yönetimi, işletmenin sahibi bulunduğu iş birimlerinin hangilerinde çeşitlendirme, çekilme veya durağan strateji uygulamasını gerçekleştireceği ile ilgilidir.

Boston Danışma Grubu

(BDG) İş birimleri Portföy Yönetim Matrisi: Ana işletmenin portföyünde bağlı iş birimlerinin temel stratejilerinin belirlenmesi ve seçilmesinde kullanılan yararlı bir matristir. Gelecekte nakit akışı yaratacak iki boyut olan pazarın büyüme hızı ve göreceli pazar payının analiz edilmesi ile bağlı iş birimlerinin temel stratejileri belirlenir.

Boston Danışma Grubu (BDG) Matrisinde Alanlar:

Matriste 4 alan bulunmaktadır. *Yıldızlar alanı* büyüme stratejileri, *sorunlular alanı* küçülme stratejileri, *nakit depoları alanı* durağan stratejiler için uygun alanlardır. *Belirsizler alanında* bulunan işletmeler için büyüme veya belirli bir süre için durağan stratejiler önerilmektedir.

BDG matrisinde pazarın büyüme hızı formülü aşağıdadır:

Pazar Büyüme Hızı = (Cari yıl Satışları - Geçmiş yıl satışları) / Geçmiş yıl satışları

Aynı matrisle ilgili olarak iş biriminin göreceli Pazar payı (GPP) aşağıdaki formülde görüldüğü şekilde hesaplanır:

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

BDG matrisinde yer alan orta noktaların belirlemiş olduğu alanları ayıran çizgiler mutlak belirleyiciler olmayıp, alanları tanımlamak için kullanılmadığını bilhassa belirtmek isteriz. Yani matriste alanları ayıran çizgiler, kesin sınır belirleyiciler olarak kabul edilmemelidir.

Ayrıca bu analiz tekniği iş birimleri portföy yönetiminde kullanılan yararlı tekniklerden biri olup tek ve vazgeçilmez bir yöntem değildir. Bu nedenle sadece bu tür analizlere dayanılarak stratejik kararlar alınması bir zorunluluk değildir.

HOFER İş birimleri Portföy Yönetim Matrisi: HOFER matrisi, BDG matrisinin daha geliştirilmiş bir şekli olup temel stratejilerin belirlenmesi ve seçiminde işletmenin faaliyette bulunduğu *sektörün yaşam evresini* de inceleme kapsama dahil eder.

Yönlendirici Politika Matrisi (YPM): 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 yi, BDG ve diğer matris analiz tekniklerinden ayıran husus, dikey ve yatay eksenlerdeki *rekabet durumu* ve *sektörün/pazarın çekiciliğini* sadece bir veya birkaç ölçüt ile değil, çok sayıda ölçütü dikkate alarak belirlemesidir

İş birimleri Portföy Yönetim Matris Analizlerinde Dikkat Edilecek Hususlar

Hangi portföy yönetim matrisi olursa olsun, bunlardan yararlanırken aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gereklidir:

- Matrisler üzerinde yer alan iş birimlerinin konumlandırımları, 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 alınması üst yönetimi yanlış yollara sevk edebilir.

Bu Özeti tamamını, Çıkmış Sorularını, Deneme Sorularını adresinize gönderiyoruz!...

Tıklayınız



<https://www.kolaysinavlar.com/stratejik-yonetim-ii-ady212u?search=%C4%B0%C5%9EL406U>