

39878

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

STRATEJİK PLANLAMADA FİRMA İÇİ ANALİZ
PIMS VERİ TABANI

39878

YÜKSEK LİSANS TEZİ

End. Müh. Nilüfer ÖZÇOBAN KURUN

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 17 Haziran 1994

Tezin Savunulduğu Tarih : 01 Temmuz 1994

Tez Danışmanı

: Prof. Dr. Haluk ERKUT

Diğer Jüri Üyeleri

: Prof. Dr. Ethem TOLGA

Doç. Dr. Mehmet Tanyaş

**İ.T.Ü. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

TEMMUZ 1994

ÖNSÖZ

Bu çalışmada karlılık performansının stratejik planlama üzerindeki etkisi incelenmiş, geniş bir bakış açısıyla stratejik planlamada firma içi analizi yapabilmek için gerekli ve halen kullanılan SWOT analizi ve portföy modelleri gözden geçirilmiştir. Ayrıca pazar payı ve ilişkili olduğu bütün kavramlar detaylı olarak tablolar yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Tezimin konusu olan PIMS modeli her bölümde ele alınmış ve bir strateji haritası oluşturularak üzerinde gösterilmiştir.

Bundan sonra bu konuda araştırma yapacak arkadaşlara yol gösterebildiğimi umarım.

Tezin hazırlanmasında büyük katkıları olan değerli hocam Prof. Dr. Haluk ERKUT' a, arkadaşlarıma, eşim Hakan KURUN' a ve ağabeyim M. Şükrü ÖZÇOBAN' a yardımlarından dolayı teşekkür ederim.

Nilüfer ÖZÇOBAN KURUN

Haziran, 1994

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
SUMMARY	viii

BÖLÜM 1. GİRİŞ	1
----------------------	---

1.1. STRATEJİK PLANLAMA NEDİR ?	1
1.2. STRATEJİK PLANLAMANIN ADIMLARI	2
1.2.1. MEVCUT DURUM ANALİZİ	2
1.2.1.1. Durum Değerlendirmenin Amacı	2
1.2.1.2. SWOT Analiz	6
1.2.1.3. Portföy Değerlendirme Modelleri	7
1.2.2. GELECEĞİ TAHMİN ETMEK	10
1.2.3. AMAÇLARI BELİRLEMEK	12
1.2.4. STRATEJİK FORMÜLASYON	13
1.2.4.1. Stratejik Alternatiflerin Seçimi	14
1.2.5. DEĞERLENDİRME VE KONTROL	16

BÖLÜM 2. KARLILIĞIN STRATEJİK PLANLAMA ÜZERİNE ETKİSİ	18
---	----

2.1. STRATEJİK PLANLAMA - KARLILIK	
PERFORMANS İLİŞKİSİ	18
2.1.1. KARLARIN TAHMİNİ	18
2.1.2. KAYNAK DAĞILIMI	19
2.1.3. YÖNETİM PERFORMANSININ ÖLÇÜLMESİ	19
2.1.4. YENİ İŞ TEKLİFLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ	19
2.2. PIMS KARLILIK MODELLERİ	20
2.2.1. İÇ VERİM ORANI	21
2.3. KAZANÇLILIK KAVRAMLARI	23
2.3.1. PAZAR PAYI	23
2.3.1.1. Pazar Payı ve Ürün Kalitesi	
Harcamaları	25
2.3.2. YATIRIMIN YOĞUNLUĞU	27
2.3.3. FİRMA FAKTÖRLERİ	29

BÖLÜM 3. PAZAR PAYI	32
3.1. PAZAR PAYI	32
3.1.1. ÖLÇEK EKONOMİSİ	35
3.1.1.1. Öğrenme Eğrisi	35
3.1.2. PAZAR GÜCÜ	36
3.1.3. YÖNETİMİN KALİTESİ	36
3.2. PAZAR PAYI - İÇ VERİM ORANI İLİŞKİSİ	37
3.2.1. DÜŞÜK VE YÜKSEK PAYA SAHİP İŞLETMELER ARASI FARKLILIKLAR	38
3.2.1.1. Pazar Payı Yükselirken Yatırımlardaki Sermaye Dolaşımının Yükselmesi, satışlardaki Kazanç Marjinin Artışı.	38
3.2.1.2. Pazar Payıyla ilişkili maliyetlerdeki Tek Büyük Farklılık Satınalma/Satış oranından gelmektedir	39
3.2.1.3. Pazar Payı Yükselirken Satışların %' si Düşer	41
3.2.1.4. Pazarda liderlik Rekabet Stratejisini Geliştirir	41
3.2.2. ENDÜSTRİLER ARASI İLİŞKİLER	42
3.2.2.1. Pazar Payı Sürekli Satılmayan Ürünler İçin Çok Önemlidir	42
3.2.2.2. Alıcıları Bölünmüş İşletmeler İçin .. Pazar Payı Önemlidir	43
3.3. STRATEJİLERDE ROI / PAZAR PAYI ORANI NEDİR ?	43
3.3.1. PAZAR PAYI AMAÇLARINI OLUŞTURMA	43
3.3.1.1. Yapılanma Stratejileri	44
3.3.1.2. Tutucu Stratejileri	46
3.3.1.3. Ürün Toplama Stratejileri.....	47
3.3.2. DENGELENEN MALİYETLER VE FAYDALAR.....	48
BÖLÜM 4. STRATEJİ HARİTASI	50
4.1. STRATEJİ HARİTASI	50
4.2. REKABETÇİ ÇEVRE	57
4.3. PERFORMANS KAVRAMI	57
4.3.1. PIMS YÖNTEMİYLE ELDE EDİLEN BİR UYGULAMA	59
4.3.1.1. Analiz Sonuçları	61
4.4. DURUM DEĞERLENDİRMESİNDE KONTROL VE..... PERFORMANS ÖLÇÜMLEME	65
SONUÇ	66
KAYNAKÇA	69
ÖZGEÇMİŞ	72

TABLO LİSTESİ

TABLO	1.1.	DURUM DEĞERLENDİRME ÇİZELGESİ
TABLO	1.2.	SWOT PLANLAMA SORUNLARI
TABLO	1.3.	PAZAR BÜYÜME ORANI - PAZAR PAYI İLİŞKİSİ
TABLO	1.4.	İŞ GÜCÜ - ENDÜSTRİ ÇEKİCİLİĞİ MATRİSİ
TABLO	2.1.	PIMS PROJESİNDE YER ALAN İŞLETMELER
TABLO	2.2.	ROI VE ANAHTAR KARLILIK KAVRAMLARI
TABLO	2.3.	PAZAR PAYI VE ÜRÜN KALİTESİNİN ROI ÜZERİNE ETKİSİ
TABLO	2.4.	PAZAR PAYI VE KALİTE SEVİYESİ YÜZDELERİ
TABLO	2.5A.	ÜRÜN KALİTESİ - PAZAR PAYI / SATIŞ HARCAMALARI İLİŞKİSİ
TABLO	2.5B.	AR-GE/SATIŞ MALİYETİ VE PAZAR PAYI İLİŞKİSİ
TABLO	2.6.	PAZAR PAYI - YATIRIM YOĞUNLUĞU İLİŞKİSİ
TABLO	2.7.	PAZAR HARCAMALARI/SATIŞ-YATIRIM YOĞUNLUĞU
TABLO	2.8.	ORTALAMA ROI - TOPLAM SATIŞ FARKLILIK DERECESESİ
TABLO	2.9.	PAZAR PAYI - FİRMA SATIŞLARI İLİŞKİSİ
TABLO	3.1.	FİNANSAL VE OPERASYONEL ORANLAR İLE PAZAR PAYI İLİŞKİSİ
TABLO	3.2.	DİKEY ENTEGRASYONUN YATIRIM/SATIŞ ORANINA ETKİSİ
TABLO	3.3.	SATIN ALMA/ SATIŞ ORANI
TABLO	3.4.	PAZAR PAYI DEĞİŞİMİ - ROI ETKİLEŞİMİ

ŞEKİL LİSTESİ

- ŞEKİL 2.1. PAZAR PAYI - KAZANÇLILIK İLİŞKİSİ
ŞEKİL 4.1. REKABETÇİ STRATEJİ MODELİ
ŞEKİL 4.2. REKABET UZAYINDA PERFORMANS -FİRMA
POZİSYONU
ŞEKİL 4.3. FİRMALARIN STRATEJİ HARİTASI ÜZERİNDE
GÖSTERİMİ
ŞEKİL 4.4. TAMAMLANMIŞ STRATEJİ HARİTASI



ÖZET

Bu çalışmada, Stratejik Planlama literatürlerine geçmiş PIMS modeli ele alınmıştır. PIMS modelinde yer alan kavramlar incelenmiş, ayrıca bir model kurulmuş ve strateji haritası üzerine yerleştirilmiştir.

Birinci bölümde, Firmanın içinde bulunduğu durumların incelenmesi için gerekli yöntemler ve kavramlar kısaca ele alınmıştır.

İkinci bölümde, Karlılığın stratejik planlama üzerine etkisi, PIMS karlılık modeli ve kazançlılık kavramları incelenmiştir.

Üçüncü bölümde, PIMS projesindeki en önemli kavram olan Pazar payı ve pazar payı-iç verim oranı etkileşimi araştırılmıştır. Ayrıca Pazar payının amaçlarını oluştururken gözönünde tutulan stratejilere açıklık getirilmiştir.

Dördüncü bölümde ise, PIMS modelinde geçen kavramların rekabetçi çevrede incelenmesi yer almaktadır ve bir model ile tanımlanan verilerin strateji haritası üzerinde gösterimi sağlanmıştır. Böylelikle yönetime etkin bir stratejik plan uygulamada yardımcı olmak amaçlanmıştır.

SUMMARY

STRATEGIC MANAGEMENT

The assessment of past performance and current and future environmental factors (internal and external) is an important step in the planning process. This step can be performed by managers making their own individual assessments without any formal process. Their observations are likely to be strengthened, however, with some formalization of the situation audit. There is no standard format for a situation audit. It will vary from company to company.

The situation audit has a number of purposes; for example, to help management identify and analyze the more significant forces in the environment for the company, to firm up vague opinions about the changing environment, to provide a base for continuing the strategic planning process.

The first step in the situation audit is an examination of expectations or interests of constituents outside the company. The second is to understand the interests of managers and employees within the company. As companies grow larger the more important are these constituent interests in the planning process.

Next is the data base, which is composed of information about past performance, the current situation, and the future. The range of data that might be collected in this area is very wide. Managers must choose what is to be studied and how deeply each factor is to be analyzed.

The interpretation of data by the managers is partly a function of the managers' position and responsibility in the organization, their personality, and their perceived role in the organization.

The situation audit proceeds to the SWOT UP analysis, or the identification of weaknesses, opportunities, threats, and strengths underlying planning.

Strengths are positive internal abilities and situations which might enable the organization to possess a strategic advantage in achieving its objectives. At the business level, strengths are defined in terms of how the SBU can market its products competitively. There are five primary variables in marketing strategy : target market, product, promotion, price and distribution. The strategies developed in these five areas are essential to success; but functional strategies, both economic and managerial, can make important contributions to a successful marketing effort.

Strengths at the corporate level for multiple-SBU firms are defined most often in terms of the synergy and balance among the SBUs within the firm.

Weaknesses are internal inabilities and situations which might result in or have resulted in firm's not achieving its objectives. Weaknesses are the opposite of strengths.

At the business level, marketing is still the principal concern. Sales stagnated and profits dropped. At the corporate level in the multiple-SBU firm, weaknesses are again a function of synergy and balance.

Opportunities are external factors and situations which will assist the organization in achieving or exceeding its objectives. At the business level are almost always expressed in terms of market potentials. At the corporate strategy level in multiple-SBU firms, opportunities usually involve acquisitions or mergers.

Threats are external factors which might result in or have resulted in the firm's not achieving its objectives. Historically, threats have been defined in terms of the firms competitors, but more recently the focus has expanded to include government, unions, society, and other stakeholder. At the business strategy level, an example of a threat is a technological innovation introduced by a competitors.

At the corporate strategy level in multiple-SBU firms, threats are often the same as at the SBU level. Additional threats involve acquisitions and merger. Rival multiple-SBU firms may compete to acquire the same SBU. A threat is also represented by an unfriendly response to a takeover attempt.

In the second and third chapter, PIMS project has demonstrated the feasibility and the benefits to be realized when companies pool their experience.

Information on strategic actions, market and industry situation, and results achieved can be organized into a multipurpose data base, and analysis of this data base has yielded useful general findings.

The project sought a basis upon which to estimate ROI for organizations in varying situations. Such a basis could help the organization to select businesses in which to diversify, projects in which to invest, and projects of which to divest and in general to balance the corporation's investment portfolio.

Information relating to 37 major variables from these corporation was regressed against the ROI of the organizations. The intent was to determine which of these variables was the most explanatory. Some of the more significant contributory variables found included the following:

- a) Market Share,
- b) Product Quality,
- c) Marketing Expenditures,
- d) R & D Expenditures,
- e) Investment Intensity,
- f) Corporate Diversity,
- g) Company Factors,

These variables believed to determine success vary from industry to industry; but as we saw in the PIMS results, these variables, such as market share, seem to be determinants of success in almost all business. Industry attractiveness criteria might include size, market growth and pricing, market diversity, mental factors, legal factors, and human factors.

The company using these variables has determined that any business it chooses to enter must score well on them. These variables also vary from company to company, depending on numerous variables- risk propensity, top management values.

PIMS program offers further empirical support of idea by showing that, as relative market share increases, pretax ROI increases. From a competitive strategy viewpoint, there are several major implications of these ideas and findings. First, it appears that industry profitability is highest when rivalry is low, that is, when there is one dominant firm in the industry. Second, it clearly pays to be dominant firm in an industry, as the PIMS data illustrates. Third, the profitability of nonleading firms appears to be more closely correlated with their size relative to the leading firm than by their absolute size.

According to PIMS findings, high capital intensity can depress overall industry profitability, especially when market share is low. One of the principal reasons for the low ROI observed in businesses with high capital intensity is the intense efforts placed on achieving high-volume and thus high-capacity utilization in such industries; that is, the problem appears to be more one of high break-even points than of the level of capital intensity per se.

Where cyclical business conditions accompany high capital intensity, as in the paper-making industry, the intensity of the competition for business varies over the business cycle, producing substantial cyclical swings in profit performance.

While the PIMS findings suggest that excessive capital intensity depresses ROI in most situations, their findings on vertical integration also suggest that the timing and the nature of the capital investments undertaken by a business may have as important an effect on profitability as the level of the investments undertaken.

More specifically, the PIMS data suggest that high vertical integration depresses profitability in early stages of product/market evolution, but increases it in the later stages of product/market evolution. The reasons for this may be that early investments in vertical integration may be made at the expense of more profitable investments in marketing related activities but that later investments in vertical integration may help accelerate experience curve effects.

Early investments in vertical integration may be made at the expense of alternate production investments that would produce superior experience curve effects, but that later investments in vertical integration help the integrating firm gain relative power in the raw-material-to-parts-to-components-to-assembly-to-distribution-to-consumer production chain and thus help maintain better margins.both answers eventually may turn out to be correct.

What is clear at this time, however, is that, in most instances, firms should not attempt to integrate forward or backward in the early stages of product/market evolution.

In the fourth section, an integrative tool, called a strategy map, is introduced for describing the nature of a given competitive environment. The approach can also suggest specific courses of actions for competing businesses in those environments.

The search for an advantage within a given competitive arena is competitive strategy. Part of the difficulty in studying competitive strategy, however, is that both strategy and resulting performance are complex, multidimensional, and interrelated systems of variables.

Strategy are viewed as a set of complex, multidimensional interrelationships, most have incorporated performance as a simple, undimensional construct like profitability, typically using ROI to capture it. In the "real world", however, the performance of a strategic business unit can be evaluated in a number ways, each of which indicates an entirely different dimension; for example, it may be evaluated in terms of profitability, growth, or market position.

Performance dimensions are sometimes incompatible with one another. Managers must make decisions to deemphasize achievement levels for some dimensions of performance in order to improve performance of others. Without help in evaluating these complex trade-offs, however, managers have often had little more than intuition to guide them in selecting various performance objectives and strategies.

Few methodologies are available to empirically derive the simultaneous trade-offs between alternative performance goals and the paths for achieving them (i.e., strategies). Our purpose is to develop a methodology that captures the complex interplay of strategy and performance for a given group of SBU's or firms in an industry.

The strength of the method is its ability to capture and communicate visually through a map the complex relations among competitive strategy field to develop a basic model that ties together the key elements in the development of any competitive strategy map. This theoretical development is followed with an examination of some of important methodological developments in the field.

The maps are developed through a methodology which captures the simultaneous, multidimensional, and interrelated nature of business strategy and performance for a group of business within an industry.

Specifically, I (a) present a multidimensional scaling methodology for describing the competitive nature of a given industry, (b) examine the necessary tradeoffs that a competitor must make in targeting its performance goals, and (c) explore the relative importance the different strategy variables have achieving these performance goals in the given competitive environment.

An empirical application using PIMS data is presented- strategy maps are derived for a mature, industrial supplier to illustrate how the method can be employed as a descriptive tool in competitive strategy.

BÖLÜM 1. GİRİŞ

1.1. STRATEJİK PLANLAMA NEDİR ?

Stratejik Planlama, yarının işini etkili olarak yönetmek için gerekli yeni bilgileri geliştirme metodudur. Stratejik Planlama, önlenemeyen değişiklikleri idare edebilmek, şirketin kıt kaynaklarını planlamak, mümkün olan en büyük rekabet avantajını kazanmak ve önemli bir kar artışına erişmek için bir yönetim aracıdır. Stratejik bir plan şirketin başarısını kapsayan tüm ana görüşleri ihtiva edecek kadar geniş olmalıdır. Stratejik Planlama; her ana faaliyet için hedefler belirler. Örneğin; Pazarlama sektörü için belirlenen amaç, planlama periyodu boyunca her ürünün hedeflenen satış hacmi ve uygun satış fiyatını, üretim sektörü için belirlenen amaç ise; operasyon maliyetini indirmek, verimliliği artırmak, yatırımları artırmak vb. hedefleri ortaya koyabilir.

Stratejik Planlamada çevre faktörlerini kısaca ele alalım. (Pazarlama trendleri, politik gelişmeler, teknolojik ve ekonomik faktörler vb.). Plan, Planlama periyodunda bu değişkenlere ilişkin tahminleri içermelidir. Bu konudaki en belirgin faktörler;

a) Sosyal ve Politik gelişmeler ışığında ülkenin ekonomik büyüme hızı,

b) Organizasyonun sunduğu hizmet yada ürünler için toplam endüstriyel talep,

- c) Sektörel talep içinde toplam endüstrideki durgunluk,
- d) Hammaddeler için, alternatif kaynakların mevcudiyeti ve maliyetleri,
- e) Rekabetin etkisi-büyük rakipler, küçük rakipler, yabancı rakipler,
- f) İmal edilen ürünlerin satış fiyatları ve kalitesi,
- g) Şirket ürünlerinin eskimesine (geride kalmasına) neden olacak teknolojik gelişmeler, yeni ürünlerin, proseslerin, makina ve teçhizatların geliştirilmesi,
- h) Kapital yatırımı ihtiyaçları,
- i) Muhtemel iç ve dış fonlar.

1.2. STRATEJİK PLANLAMANIN ADIMLARI

Bir stratejik planlama çalışması aşağıdaki adımları izlemelidir.

1.2.1. MEVCUT DURUM ANALİZİ

Stratejik Planlamada ilk adım firmayı 3 önemli faktör açısından tanımaktır:

- A) Şirketin geçmiş satış trendleri,
- B) Her ürünün toplam pazardaki trendi,
- C) Rakiplerin göreceli pozisyonları.

1.2.1.1. Durum Değerlendirmenin Amacı

İşletmelerin çeşitli çevreler-fiziksel, sosyal, ekonomik politik ve teknolojik -içinde çalışan bir sistem olarak ele aldığımızda bu sistemin işleyişindeki gelişimi ve bunun

yarattığı sonuçları değerlendirmeye yarayacak göstergelerin saptanması, böylece yönetimin tutarlılığını artırmak mümkündür. Yönetim sürecini başlatabilmek için öncelikle geçmiş durum, şimdiki ve gelecek durumla ilgili bilgiler olmalıdır. Bu bilgilerden yola çıkan Durum Değerlendirmesi çalışması; geçmiş, bugün ve geleceğe ilişkin verilerin stratejik planlama süreci içinde kullanımına yönelik bir çözümleme yoludur. Diğer bir deyişle iç ve dış etkenlerin, işletme üzerindeki etkilerini saptamak ve çözümleme yollarını göstermektir. Amaçlarımızı şöyle belirleyebiliriz :

1. İşletme içinde ve dışında gerçekleşen olayların, değişimlerin ve çevresel güçlerin önceden saptanması,
2. Çevre etkilerinin sistematik olarak değerlendirilmesi sonucunda belirsizliğin ve riskin azaltılması,
3. Aykırı görüşleri tartışmak ve paylaşmak için bir forumun yaratılması,
4. Yaratıcı düşüncenin harekete geçirilmesi,
5. Çevre konusunda bulanık düşüncelerin durulaştırılması.

İç ve dış durum değerlendirmesi yaparken, performanslar hangi etmenler çerçevesinde değerlendirilmelidir sorusu işletmelere ve endüstri dallarına göre değişim gösterebilmektedir. Genel bir örnek verirsek (*)
(Tablo 1.1)

Tablo 1.1. DURUM DEĞERLENDİRME ÇİZELGESİ

DURUM DEĞERLENDİRME ÇİZELGESİ					
Yönelge : Aşağıdaki ölçeklere göre herbir madde için uygun değerlendirmeyi yapınız.					
I : Olağanüstü. Gereksinmelerin ötesinde.					
II : Ortalamaların üstünde. Performans uygun. Problem yok.					
III: Ortalama. Rekabet için denk. Ne iyi ne kötü.					
IV : Problem var. Görüldüğü gibi değil. Düzeltilmeli.					
V : Kaygı verici. Durum kötü. Kriz var. Düzeltilmeli.					
FINANS :	I	II	III	IV	V
. Asit-test oranı					
. Cari oran					
. Borç/öz kaynak					
. Stok devir hızı					
. Marjlar					
. Kişi başına satış					
ÜRETİM :					
. Kapasite					
. İşgücü verimliliği					
. Fabrika yerleşimi					
. Kalite kontrol					

Tablo 1.1.'in devamı

ORGANİZASYON VE YÖNETİM :

- . Orta kademe yöneticilerin kalitesi
- . Yönetimin dönme çabukluğu (devir hızı)
- . İletişim

PAZARLAMA :

- . Pazar payı
- . Ürün çizgisi
- . Reklam etkinliği
- . Müşteri yakınmaları

İŞGÜCÜ :

- . Yönetim sırası
- . Yeteneklilerin kalitesi
- . Satış elemanı kalitesi

TEKNOLOJİ

- . Ürün
- . Ar-Ge yetisi

(*) N.Y., AMACOM, (1976), Long Range Planning for your Business, s. 52-53'den uyarlanarak alınmıştır.

Durum değerlendirme çalışması sonuçları bir veri tabanında toplanmış geçmiş performans, şimdiki durum ve geleceğe ilişkin bilgileri içermelidir. Ancak yönetim veri tabanının kapsamı ve ayrıntısı konusunda seçici ve sınırlayıcı

olmalıdır. Durum değerlendirme yaparken SWOT analizinden de yararlanılmaktadır.

1.2.1.2. SWOT Analiz :

SWOT ANALİZ'i bir organizasyonun mevcut durumdaki konumunu, nereye ulaşmak istediğini ve o noktaya ulaşmak için nasıl bir plan yapılması gerektiğini saptamak için organizasyonun mevcut ve gelecekteki,

- Güçlü yanlarının (Strenghts)
- Zayıflıklarının (Weaknesses)
- Olanaklarının (Opportunities)
- Tehditlerinin (Threats)

belirlemesidir. [1]

A) Güçlü Yanlar : Güçlölükler firmaların amaçlarına ulaşmasında stratejik avantaj sağlayabilecek, firma içi pozitif noktalar ve pozisyonlar olarak tanımlanır. İş seviyesindeki güçlölük, firmanın ürünlerini rekabetçi bir anlayışla nasıl pazarlaması gerektiğine dayanarak tanımlanır. Pazarlama stratejisinde 5 ana değişken söz konusudur: Hedef pazar, Ürün, Promosyon, Fiyat ve Dağıtım. Bu beş alanda geliştirilen stratejiler, başarı için esastır, fakat bunun yanı sıra ekonomik ve idari fonksiyonel stratejiler pazarlama faaliyetlerinin başarısına önemli ölçüde yardımcı olur.

B) Zayıflıklar : Zayıflıklar, firmaların amaçlarına ulaşamaması ile sonuçlanan, firma içi yetersizlikler ve pozisyonlar olarak tanımlanır. İş seviyesinde, pazarlama yine bu konudaki odak noktasıdır. Çok yönlü ve çok uluslu şirketlerde, grup düzeyinde zayıflıklar ise yine işbirliği ve dengenin bir fonksiyonudur.

C) Fırsatlar : Fırsatlar organizasyonun amaçlarına ulaşmasına yardım edecek dış faktörler ve pozisyonlardır. İş seviyesinde fırsatlar da, pazar potansiyeli terimleriyle

ifade edilir. Grup stratejisi seviyesinde, çok uluslu firmalarda ise fırsatlar genellikle satın alma yada birleşmeleri içerir.

D) Tehditler : Tehditler, firmanın amaçlarına ulaşamaması şeklinde sonuçlanan dış faktörlerdir. Önceleri tehditler, firmanın rakipleri olarak tanımlanmaktaysada, son yıllarda buna devlet, sendikalar, toplum diğer hissedarlar da dahil edilmiştir. Durum değerlendirmesi yaparken SWOT analizden yararlanıldığını söylemiştik bir örnek verirsek (**)
(Tablo 1.2).

Tablo 1.2. SWOT PLANLAMA SORUNLARI

SWOT PLANLAMA SORUNLARI	
Fırsat	Güçlülük
Tehlike	Zayıflık
Sorunun Açıklaması	
Gözlemlerin dayanak noktaları	
Ne yapmalıyız ?	

(**) G.A.Steiner & J.B.Miner, (1977), s.386-388, "Management Policy & Strategy" 'den uyarlanmıştır.

Durum değerlendirmesi yaparken işletmeler birçok portföy modellerinden yararlanmaktadırlar. Genel anlamda işletmenin pazar konumuna göre izleyeceği strateji basit olarak modellerden yararlanılarak ortaya konulmaktadır. [2]

1.2.1.3. Portföy Değerlendirme Modelleri :

1. BOSTON CONSULTING GROUP YAKLAŞIMI : Bu yaklaşımda birinci boyut işletmenin içinde bulunduğu pazarın yıllık "pazar büyüme oranı", ikinci boyut ise işletmenin ilgili pazardaki gücünün ölçüsü olan "ilintili pazar payı"dır.

Tablo 1.3. PAZAR BÜYÜME ORANI-PAZAR PAYI İLİŞKİSİ

20 %		
pazar	yıldız	problem
büyüme 10 %		
oranı	nakit sağlayan	nakit yutan

ilintili pazar payı

İşletmenin pazar büyüme oranı ölçeğinde en büyük rakibe göre pazar payının değeri 4 farklı konumlu bir eksen üzerinde görülmektedir. İşletmenin bu konumuna göre izleyeceği çeşitli stratejiler ortaya çıkmaktadır. Bu stratejiler kısaca bu bölümde ele alınmış ve daha sonraki bölümlerde ayrıntılı olarak incelenmiştir.

1. Yapılanma Stratejisi : SBU' nun pazar payını artırmak amaçtır. Problemliler için en uygun stratejidir.
2. Var olanı koruma stratejisi : SBU'nun pazar payını korumak amaçtır. Güçlü nakit sağlayıcılar için en uygun stratejidir.
3. Parsa Toplama Stratejisi : SBU'nun kısa süreli nakit akışlarını artırmak amaçtır. Zayıf nakit sağlayıcılar, problemliler ve nakit yutucular için en uygun stratejidir.
4. Elden Çıkarma veya Çekilme Stratejisi : İş tasfiye etmek, problemliler ve nakit yutucular için en uygun stratejidir.

2. GENERAL ELECTRIC YAKLAŞIMI : Her iş pazar çekiciliği ve rekabet konumu biçimde iki ana boyutta değerlendirilmektedir. Bu etmenler mükemmel pazarlama sezisi sağlamaktadır. Boyutların ölçümlendirilmesi önemlidir. Stratejik planlamacılar her bir boyutun önemini vurgulayan etmenleri belirlemede, ölçmede ve indexte birleştirmede dikkatli olmalıdır.

Örnek, bir işletme için endüstri çekiciliği ve rekabet konumu ölçekleri ile ağırlıkları şöyle verilmiş olsun :

Endüstri çekiciliği	Rekabet konumu
* Büyüme oranı	* Maliyet kontrol yetisi
* Ort. getiri/ sermaye	* Marka tanıtımı
* Rekabet yoğunluğu	* İşlem geliştirme yetisi
* Kapasite kullanımı	* Promosyon

Değerlendirme ise şöyledir;

ENDÜSTRİ ÇEKİCİLİĞİ				REKABET KONUMU			
Etmen	Ağırlık	Derece	Puan	Etmen	Ağırlık	Derece	Puan
1	0,3	5	1,5	1	0,3	10	3
2	0,4	3	1,2	2	0,3	9	2,7
3	0,2	4	0,8	3	0,2	8	1,6
4	0,1	1	0,1	4	0,2	9	1,8
Topl.	1		3,6		1		9,1

Buna göre endüstri çekiciliği - işgücü matrisi aşağıdaki gibidir: (Tablo 1.4)

Tablo 1.4. İŞ GÜCÜ - ENDÜSTRİ ÇEKİCİLİĞİ MATRİSİ

		endüstri çekiciliği		
		yüksek	orta	düşük
iş gücü	yüksek			
	orta			
	düşük			
		10		0

Planlama matrisine göre ;

		endüstri çekiciliği		
		yüksek	orta	düşük
iş gücü	yüksek	X	X	Y
	orta	X	Y	Z
	düşük	Y	Z	Z
		10		0

X : Büyüme stratejisi

Y : Durağanlık-büyüme stratejisi

Z : Savunma stratejisi

Böylelikle belirlenen etmen ve değerlendirme ölçülerine göre portföy değerlendirme matrisinde konumlandırma ve izlenecek strateji belirlenmiş olmaktadır. Durum değerlendirme için kullanılabilecek önemli bir yöntem de işletmeler rekabetçi stratejiler ve performans ölçüleri arasındaki çok değişkenli ilişkileri PIMS projesinden yararlanarak açıklamak mümkündür. Tezimizin ana konusuda bu noktada odaklanmaktadır.

1.2.2. GELECEĞİ TAHMİN ETMEK

Firmanın ihtiyacı olan Stratejik Data toplandıktan sonra, karar vericinin uygun amaçlar ve alternatif seçimler yapabilmesi için, bilgi haline dönüştürülmelidir. Bu

bilgiler amaç ve alternatif belirleme ile formülasyon aşamasında yardımcı olacaktır. Geleceği Tahmin Etmek, belirsizlikleri azaltacak ve karar vermeyi kolaylaştıracaktır. Belirsizliğin tamamıyla elimine edilmesi mümkün değildir. Karar verici böyle bir çalışma ile belirsizliği ölçmeye çalışır. Bu nedenle bu proses, risk analizleri olarak da anılmaktadır. Bir şirket, gelecekte neler olabileceğine ilişkin sürekli tahminler yaparak neyi, ne kadar üreteceği, sabit kıymetler ve stoklara ne kadar yatırım yapacağı, ne oranda işgücü istihdam edeceği, vb. konularda sağlıklı karar verebilir. Bir şirket iki bağımsız çevre olan ekonomi ve pazar yada pazar serilerinin parçasıdır. Bu iki çevre üç aşamalı bir tahmin yöntemi ortaya koyar. Birinci aşama ; bölgesel, Ulusal ve Uluslararası Ekonomik Gelişmelerin, Hükümet Politikalarındaki değişimlerin tahmini. İkinci aşama; Seçilen Planlama Periyodu içinde, firmanın içinde bulunduğu pazarda, sattığı ürünler için gelecekteki talebin analizi. Üçüncü aşama; ikinci aşamada saptanan toplam pazar talebi içinde firmanın pazar payının tahmini.

Firmalar sürekli değişen ve gelişen bir ortamda varlıklarını sürdürebilmek, gelişmek ve rekabet ortamına ayak uydurabilmek için yeni teknolojileri yakalamalı ve kolay adapte olabilmelidir. Teknolojik tahmin, teknik alandaki buluşların ekonomik değer kazanması ve endüstriye girmesi için geçmesi gereken zamanı belirlemeye çalışmaktır. Teknolojik tahminin amaçları:

- A) Uzun vadeli planlamaya yardımcı olmak. Bu amaçla teknolojik gelişme ile ortaya çıkabilecek fırsatları ve tehlikeleri tanımlamak,
- B) Sevk ve idareye yeni yeni mamullerin araştırma ve geliştirmesi ile ilgili kararlarda yardımcı olmak,
- C) Teknik personel, idari personel ve üst sevk ve idare

arasında bilgi geliştirmeye yardımcı olmak,

D) Uzun dönemli teknolojik yatırımlara temel teşkil edecek bilgi birikimi sağlamak.

1.2.3. AMAÇLARI BELİRLEMEK

Bir şirketin misyonu, o şirketin hangi işle uğraştığının tanımlanmasıdır. Amaçlar, şirketin gerçekleştirmek için yaptığı seçimlerdir. Yarının işine yönelik olarak bugünün kaynaklarını tahsis etmek için verilen kararları ifade eder. Amaçlar, şirketin misyonuna uygun olmalıdır.

Stratejik planlama da; 5 temel amaç tanımlanabilir:

1. Bir teşebbüsün "grup performansı için tasarlanan insan gücü organizasyonuna" ihtiyaç vardır ve bu organizasyonu muhafaza edebilmelidir.

2. Firma bir topluluk ve ekonomi içinde mevcudiyetini sürdürür bu nedenle işi bu ortamlara adapte edecek amaçlara ve en iyi şartları yaratacak hedeflere ihtiyacı vardır.

3. Firmanın amacı ekonomik mal ve hizmet temin etmektir ki bu da bir işin varlığının tek nedenidir.

4. Değişen bir ekonomi ve teknoloji içinde yer alır ve amaç karakteristikleri olarak değişimleri yakalamalı ve yenilikleri uygulamalıdır.

5. Son olarak, karlılık şirket varlığını sürdürmenin kesin zorunluluğudur.

Amaçlar her firma için farklılık gösterebilir. Bunu kategorize etmemiz gerekir ise:

- Karlılık,
- Büyüme,
- Pazar payını arttırma,

- Ürün kalitesi ve hizmeti geliştirme,
- Marka imajı yaratma,
- Araştırma-Geliştirme,
- Yayılma,
- Randıman arttırma,
- Finansal kararlılık,
- Yönetim geliştirme,
- Uluslararası Girişimcilik,
- İhracatı arttırma,
- Kaynakları koruma,
- Konsolidasyon,
- Sosyal sorumluluk,
- Çalışanların refahını arttırma.

Amaçların belirlenmesinde gerçekçilik ve ulaşılabilirlik temel prensiplerdir. Amaçların nitel ve nicel değerleri iyi anlaşılmalı, bu amaçlara ilişkin kısıtlar ve ihtimaller keşfedilmelidir.

1.2.4. STRATEJİK FORMÜLASYON

Strateji formülasyonunu iki aşamada ele alabiliriz: Başlangıç safhası ve formülasyon safhası. Başlangıç safhasında 4 ana faaliyet sözkonusudur.

1. Uzun dönemli amaçların ve süre gelen stratejilerin kritik incelemesi.
2. Geleceğe ilişkin stratejik konuların tekrar teyit edilmesi ve kritik stratejik faaliyetlerin tanımlanması.
3. Stratejik kuralların, standartların hazırlanması.
4. Önerilen hareket tarzının olurluğunu saptamak için mevcut çalışmalarının idaresi.

Formülasyon safhasında; master plan ele alınır. Master Plan

açık, özlü ve dinamik olmalıdır. Her stratejik plan bütünün bir parçasıdır ve müşterek grup stratejisi ise toplam varlığı ifade eder. Bu aşamada en önemli görev, stratejik alternatiflerin seçimidir.

1.2.4.1. Stratejik Alternatiflerin Seçimi

Her şirket belirli dönemlerde büyüme, istikrarlılık, hayatta kalma gibi önemli üç kararla karşı karşıya kalır. Bir şirket çeşitli stratejik durumları gözönünde bulundurabilir. Büyüme olanakları, büyüyen ekonomide yeni endüstride ve teknolojik avantajlar ve pazarlama insiyatifinden doğan rekabet avantajı olduğu durumlarda söz konusudur. Kardaki kararsızlık, ekonominin daralması, ürünün eskimesi ya da organizasyonel durgunluk nedeniyle kazancın aniden ya da sürekli olarak düşmesi durumunda ortaya çıkar. Şirketlerin hayatta kalma problemi ise, iflas durumunda ortaya çıkar. Stratejik alternatiflerin seçiminde, çeşitli nedenlerden dolayı doğru değerlendirme yapmakta birtakım güçlükler söz konusudur. [3]

A) Sürekli değişen çevre, tahminleri belirsiz kılmaktadır.

B) Büyük bir karar verilirken tamamen rasyonel olunmaz. İnsanların duyguları ve ekonomide ileriye görememek seçimlerde önyargılı olmaya iter.

C) Büyük ölçüde yenileşmenin getirdiği çığ gibi büyüme yada ısrarlı bir durgunluğun getirdiği fiziksel atalet kararları etkileyebilir.

D) Yatırımın geri dönme oranı ya da sermaye maliyetlerine ilişkin finansal tahminlerdeki dar hata marjı, stratejik çözümler bulmadaki güçlükleri şiddetlendirebilir. Stratejileri üç ana grupta inceleyebiliriz.

1. BÜYÜME STRATEJİLERİ : Uygun ekonomik, endüstriyel ve

rekabet koşullarında büyüme stratejisi tercih edilebilir. Genişleyen pazarda ve gelişen bir iş kolunda, Büyüme stratejisi, Firmaların uzun vadeli amaçlarına ulaşmada en önemli vasıtaadır. Büyüme prosesi boyunca yönetim sürekli olarak ürünler, pazarlar ve operasyonlar ile ilgili çeşitli stratejik kararlar vermek durumunda kalacaktır. Büyüme modeli beş aşamalıdır : 1. Planlama, 2. Başlangıç 3. Penetrasyon, 4. Hızlandırılmış büyüme, 5. Geçiş aşamalarıdır. Büyüme stratejileri savunmacı ya da atak olabilir. Eğer firma yaşamını sürdürmek ve durgunluktan kaçınmak istiyorsa savunmacı bir strateji izler. Agresif büyüme durumunda ise firma, pazar payında, satışlarında ve kazançlarında önemli bir artış sağlamak için atak pozisyon alır. Büyüme stratejisinden beklenen sonuçlar,

- Satış ve karda, Pazar payında, Büyüme hızındaki artış olarak ifade edilebilir.

2. İSTİKRARLILIK STRATEJİSİ : Şirketler, kazançlarında düşüş ve nakit yokluğu problemi ile karşılaştıklarında istikrarlılık ve hayatta kalma stratejileri geliştirmek suretiyle, etkin çözümler sağlanabilir. İstikrarlılık stratejisi şirketleri, önce karlarında bir istikrar sağlamak, bunu takiben karlılıklarını iyileştirme konusunda yönlendirir. Şirketin içinde bulunduğu durumun zorluğuna ve iyileşme hızına bağlı olarak, üç yaklaşım seçilebilir:

A) Çabuk iyileşme sağlamak amacı ile zor durumdaki ekonomide tasarruf,

B) Çabuk iyileşmek için, daha az bşr beklenti ile kazançlardaki sürekli düşüşün döndürülmesi,

C) Pazar dengesine ulaşabilmek için uzun dönemli gelişmenin zorunlu olduğu kısa süreli pazarlarda istikrar.

3. HAYATTA KALMA STRATEJİSİ : Firma, finansal açıdan krize girdiği durumlarda, sresi gelen yükümlülüklerini yerine

getiremediğinde ve organizasyon felce uğradığında, şirket hayatta kalma stratejisine başvurur. Bu strateji, yönetim kurulunun aktif müdahalesini ve yönetim birimlerinde olağandışı sert ve kesin önlemler alınmasını gerektirir. Yönetimin, iş/pazar zincirinin ve finansal yapının gözden geçirilmesi zorunludur. Alacaklılardan kurtulmak ve mevcut durumdaki cesaretsiz yönetimin eldeğiştirmesi için bir dizi acil operasyon gereklidir. Bu konuda üç ana yaklaşım vardır: Yönetimin yeniden yapılanması, Finansal açıdan yeniden yapılanma, Pazarlamanın yeniden yapılanmasıdır.

Yukarıda yer alan stratejileri Grup stratejileri olarak belirledikten sonra, bunlar doğrultusunda Fonksiyonel stratejiler belirlenir. Firma için kilit niteliği taşıyan Pazarlama, Finansman, AR-GE ve Üretim departmanları için stratejiler oluşturulacaktır.

1.2.5. DEĞERLENDİRME VE KONTROL

Stratejilerin değerlendirilmesi Prosesi olan Stratejik kontrol, hem stratejilerin formülasyonundan hem de uygulamaya geçirilmesinden sonra yapılır. Formülasyon aşamasından sonra, stratejinin belirlenen misyona ulaşmak için uygun olup olmadığı; uygulama aşamasından sonra da, stratejinin amaçlarını gerçekleştirip gerçekleştirmediği değerlendirilir. [4]

Stratejik ve İdari Performansın kontrolünde kullanılan en yaygın kriterler:

- Finansal durum analizleri,
- Kar,
- Yatırımın geri dönme oranı,
- Rasyo analizleri,
- Finans kalemlerindeki trendler,
- İlave faktörler , tüm bunların amacı finansal kontrolü sağlamaktır. Finansal Kontrol, Stratejik ve İdari Kontrol

prosesinin bir bölümüdür. Çünkü Finansal performansı etkileyen faaliyetlerin büyük bir bölümü bu finansal kalemlerin dışındadır. Bu faaliyetler :

- İşgücü etkinliği ve üretkenlik,
- İnsan kaynağı faktörleri,
- Görev başında bulunmamak,
- İnsan kaynaklarının muhasebesi ve personelin tatmin kriterleri,
- Amaçlar sistemi ile yönetim,
- Sosyal performans kriterleri,
- Fayda maliyet analizleri,
- Pazar payı analizleri,
- Modelleme vb. dir.



BÖLÜM 2.

2.1. STRATEJİK PLANLAMA - KARLILIK PERFORMANSI İLİŞKİSİ

Belli pazar ve endüstri şartları altında ; bir yatırımın hangi iç verim oranı (ROI) "normal" dir ? Hangi faktörler, çeşitli işlerin arasındaki ROI 'nın tipik seviye farklılıklarını açıklayabilir ?

Bir işin strateji çalışmasının değişiminde ya da rekabet şartlarının değişiminde ROI nasıl bir etki yapar ?

Bir çok şirket başkanı ve planlama müdürü bu tip sorulara daha gerçekçi cevaplar bulmayı umarlar, ki bunlar modern şirketlerde stratejik planlamanın kalbi durumundadırlar.

[5]

2.1.1. KARLARIN TAHMİNİ

Büyük bir şirkette, genel olarak yapılan, her üretim bölümü ve ya yönetim ünitesi için iş planlarının ayrı ayrı hazırlanmasıdır. Bu planlar, şirket yetkilileri ve personel uzmanları tarafından tekrar gözden geçirilirler. Tabiki burada ele alınan her bölümün planının içindeki ana elemanlar, gelecek periyotlar için, karlılık ve yatırım taleplerinin tahmini olmaktadır.

Pazar koşullarının değişmesi bekleniyorsa ve ya stratejide bir değişim düşünülüyorsa, geçmişin geleceğe rehberliğine ne kadar güvenilebilir ? sorusu akla gelebilir.

2.1.2. KAYNAK DAĞILIMI

Şirket seviyesinde, bölüm planlarını tekrar gözden geçirmenin ana amacı, sermaye, insangücü ve diğer kıt kaynakların bölümler arasındaki dağılımını etkili bir şekilde yapabilmektir. Sık sık, bölümlerin sermaye tahsis talepleri merkezin tedarik edebileceğinden daha fazla olmaktadır.

Problem, bir tanesinin belirlenmesidir. Hangi ürünler ve pazarlar en büyük dönüşü vadetmektedir? Burada özellikle, bölüm yöneticilerince belirlenen kar tahminlerinin, her bölümün kendi durumunu savunmasından durumunu savunmasından beri şüpheli duruma düşmeleridir.

2.1.3. YÖNETİMİN PERFORMANSININ ÖLÇÜLMESİ

Karların tahmini sorununda, çoğunlukla anlatılan, kar sonuçlarının beğenilmesine olan ihtiyaçtır. Bölüm B'nin erişebildiği ROI, sadece % 15 iken , Bölüm A'nın yatırımlarının kazancının (vergiden önce) % 30 olduğunu farzedelim ; A'nın yönetimi, B' yönetiminden iki kat daha etkili iken gereğince mükafatlandırılmalı mıdır ?

Bölüm B'nin sorumluları bundan şüphe etmeyeceklerdir. Onlar ROI 'deki farklılıkları, pazarın büyüme hızı ve rekabetin zorluğu gibi şartların değişmesiyle vasıflandıracaklardır. Bu durumda şirket yönetiminin ne istediği, farklı operasyon bölümlerinin verilen durumlar altında iç verim oranının "geçerli" veya "normal" olduğu çeşitli yollarla tesbit edilmelidir.

2.1.4. YENİ İŞ TEKLİFLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Stratejik planlamada hala yaygın bir problem, yeni işin iç gelişiminin ve kazancının gözönünde tutularak ROI' sinin tahminidir. Eğer iş, şirket için yeni ise deneyimlere

bakılamayacaktır. Kazancı nedeniyle teklif kabul edilirse, mevcut işin bugünkü performansı onun geleceği için şüphe durumu yaratabilir.

Stratejik planlamanın 4 çeşidinin tümüyle açıklanması, verilen işin, belli endüstri ve pazar koşulları altında, verilmiş bir stratejiyle devam eden yatırım üzerindeki dönüş tahminlerinin anlamlarına ihtiyaç duyar. Her deneyimli iş yöneticisi ve şirket planlamacısı bilir ki; ROI'nin çeşitliliğinin büyüklüğü, bir işten diğerine ve bir yıldan diğerine, bir bölüm veya üretim hattı için değişecektir. Bu çeşitlilik nasıl açıklanabilir ve tahmin edilebilir?

Bu sorulara bazı cevaplar, PIMS - karlılığın pazarlama stratejileri üzerindeki etkisinin ölçülmesini amaçlayan ve yüzlerce işin geçmişi ile ilgili bir çalışma - denen araştırma ile ortaya çıkmaya başlamıştır. PIMS , 1972'nin başlarında, Harvard Business School ile birleşen ve kar amacı gütmeyen bir araştırma şirketi olan Marketing Science Institute'nin bir projesi olarak organize edilmiştir. Proje, HBS Fakültesi üyeleri ve endüstride planlama uzmanı olarak çalışan araştırma asistanları tarafından kurulmuştur.

2.2. PIMS KARLILIK MODELLERİ

PIMS'in birinci safhasında, 36 şirketin, 350 çeşit işi ile ilgili bilgilere başvurulmuştur. Bilgiler, gelir tabloları ve operasyon sonuçlarıyla en iyi seçim yapılarak hazırlanan endüstri ve pazar karakterlerinin açıklamalarını içermektedir.

Tüm finansal veriler PIMS'in derecelendirildiği formlarda derecelendirme faktörü max. 5 olarak sunulmuştur.

I. Safhanın ilk amacı, birçok şirketin elde edilen

verilerinin makul olarak kıyaslanabilmeleri hakkında fizibilite yapılması üzerine kurulmuştur. Hesaplama sistemlerindeki farklılık ve terminolojik problemlere rağmen proje başarılı olmuştur. Kar sonuçları kabul edilebilir doğrulukta açıklanmış ve tahmin edilebilmiştir. Dahası GE'nin önceki çalışmalarının sonuçları tasdik edilmiştir. ROI ve GE'nin işlerinde etki yapan aynı faktörler, 36 altı şirket arasındaki karlılık analizinde görülmüştür.

Böylece 1972 yılının sonunda, PIMS Projesinin safhası genişletilmiştir. Tablo 2.1'de bu konu ile ilgili açıklamayı görebiliriz.

Tablo 2.1. PIMS PROJESİNDE YERALAN İŞLETMELER

Farklı Şirketlerin PIMS örnekleri :	
Şirket sayısı	57
İş sayısı	620
Şirket türleri:	Oranları
Tüketim mamulleri üreticileri	19.8
Sermaye mamulleri üreticileri	15.6
Hammadde materyal üreticileri	11.9
Yan ürün üreticileri	24.1
Tamamlayıcı mam. üreticileri	16.6
Hizmet ve dağıtım	12.1
TOPLAM	100 %

2.2.1. İÇ VERİM ORANI :

PIMS karlılık modelinde yeralan en önemli faktörlerden biri iç verim oranı yani ROI' dır. Burada iki temel soru göze çarpmaktadır. Bunlar ; 1. Bir işin karlılığına hangi faktörler ve bu faktörler ne kadar etki ediyorlar ? 2.Strateji ve pazar şartlarındaki değişmelere, ROI'nin hareketleri nasıl karşılık veriyor ?

ROI' yi ve ROI'deki değişimleri açıklamak için matematiksel modelleri kurarken ekonomi teorisi ile tecrübeli yöneticilerin fikirleri ve kanatleri incelenmiştir.

Ekonomi teorisinin önerdiği, örneğin "pazar yapılarının " farklılığında yani rakiplerin büyüklüğü ve sayısında farklı kar düzeylerine yönelmesi, iş tecrübesi, üretim kalitesi faktörleri , ROI'ya bağlı faktörlerdir.

Ekonomi teorisi veya işadamlarının görüşleri ne önerirse önersin, karlılığı, verilen faktörlerin hangisinin ve nasıl bir ilişki içinde olduğu deneysel çalışmalar sonucunda test edilmelidir.

PIMS projesinde bu kar düzeyinin dengelenmesi, 37 temel faktörün çeşitli kombinasyonlarının oluşturduğu 60'tan fazla bölümü içerir. Tablo 2.2'de bu faktörlerin en önemlileri açıklanmaya çalışılmıştır.

PIMS kar seviyesinin dengesi ve ROI'deki değişimleri önceden verecek ayrı birer dengenin , bilgi havuzundaki her iş için ayrı ayrı raporlanması gerekmektedir. Bu raporlar, bir işteki ROI' ye etki eden, pazar, rekabet durumu, sermaye mevcudu vb. gibi tüm özel şartları verilmiş faktörleri belirler. Çünkü her iş, bazı hususlarda eşsizdir ve bu teşhis raporları oldukça fazladır. Fakat farklı karakterlere sahip işler ile dönemler içinde bir veya daha fazla temel karlılık tamamlayıcısı benzer olan işleri karşılaştırarak, genel görüntüyü ve ilişkileri açıklayabiliriz.

Örneğin, pazar payları ve karlılığı arasındaki ortalama ilişkiyi, farklı pazar payları ile iş grupları için ROI'nın ortalama düzeylerini karşılaştırarak açıklayabiliriz. Bu yaklaşım, çalışmanın sonraki bölümlerinde kullanılmıştır. (Tablo 2.2)

Tablo 2.2. ROI VE ANAHTAR KARLILIK KAVRAMLARI

İç Verim Oranı : Net oran, yatırımın vergiden önceki Faaliyet kazancı.

Pazar Payı : Belli zaman periyodunda, bir işin satışlarına oranı, aynı pazardaki rakiplerin satışlarının toplamıdır. "Pazar" hizmet ve üretimlerinin tümünü müşteri tipini ve işe direk olarak etki eden coğrafi alanları içerir. Örneğin rakiplerin sattığı tüm ürün ve hizmetler.

Ürün (Hizmet) Kalitesi : Farklı her şirketin sunduğu kalite takip eden her dönemde değerlendirilir. Her iş için her yıl rakipler arası üstünlük veren ürün ve hizmetlerin oranı nedir ? Eşit ürünlerin oranı nedir ? İkinci derecedeki ürünlerin oranı nedir? Tablo 2.4 ve Tablo 2.5 de verilen ölçümler 'üstün' ürünleri oranının ikinci derecedeki ürünlerin oranından çıkarılmasıdır.

Pazarlama maliyetleri : Satış gücünün toplam maliyeti, reklamcılık, satış promosyonu, pazar araştırmaları ve pazar yönetimidir. Bu maliyetler fiziksel dağıtım masraflarını içermez.

AR-GE maliyetleri : Ürün geliştirme ve metod yenilemenin toplam maliyeti, bu maliyetlerin ayrı ayrı işlerin niteliklerini doğrudan etkileyen birleşmiş-düzey birimlerinin etkilerini de içerir.

Yatırımın Gücü : Toplam yatırımın satışlara oranıdır.

Birleşik Farklılık : (1) Birleşik işlerin 4 rakamlı standart endüstriyel niteliklerden farklılıklarının sayısını, (2) Her endüstrinin toplam çalışanlarının oranını ve (3) katılan bütün endüstriler arasındaki benzerlik ve farklılık derecelerini gösteren bir indekstir.

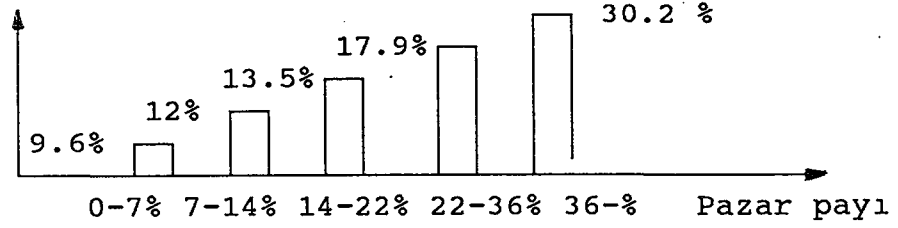
2.3. KAZANÇLILIK KAVRAMLARI

Kazanç modeli, kazançlılıkla ilişkili olan 37 değişik kombinasyondaki faktörü içermektedir. PIMS veri tabanı ancak üç temel kavram üzerinde durmaktadır ; Pazar payı, Yatırım yoğunluğu, şirket faktörleri.

2.3.1. PAZAR PAYI

Aşağıda verilen ŞEKİL 2.1'de görüldüğü gibi ROI, Pazar payındaki artış gibi düzenli olarak yükselmektedir.

ROI yüzdeleri



ŞEKİL 2.1. PAZAR PAYI - KAZANÇLILIK İLİŞKİSİ

Pazar payı % 36'nın üzerinde olan işletmelerin kazancı, pazar payı % 7'den az olan işletmelerinkinden 3 kat daha fazladır. Geniş pazar payına sahip işletmeler, döner sermaye yatırımlarının ortalama üstü oranlarına ulaşmaya yönelirler.

Pazarlama harcamaları / Satış oranı genellikle pazar payı yüksek olan işletmelerde diğerlerine nazaran daha düşüktür. Bu farklılıklar ölçek ekonomisinin birer belirtisidir. Tablo 2.3 'den de anlaşıldığı gibi pazar payı fazla olanların ROI 'sı fazladır.

Tablo 2.3. PAZAR PAYI VE ÜRÜN KALİTESİNİN ROI ÜZERİNE ETKİSİ

PAZAR PAYI	ÜRÜN KALİTESİ		
	DÜŞÜK	ORTA	YÜKSEK
0 - 12 %	4,5 %	10,4 %	17,4 %
12 - 26 %	11,0 %	18,1 %	18,1 %
26 - %	19,5 %	21,9 %	28,3 %

Pazar payı, ürün kalitesi ve ROI arasındaki etki yüksek pazar payı ve yüksek ürün kalitesi sağlandığında ROI %28.3 olmaktadır. Oysaki, kalite düşürülse bile ROI yüksek pazar

payına sahip işletmeler için % 19.5 dir. Diğer yandan zayıf pazar pozisyonuna, bununla birlikte yüksek ürün kalitesine sahip işletmeler için ise yatırımda %17.4 ortalaması sağlanmaktadır. Bulgular göstermiştir ki; üç pazar payı grubundaki dağılım yüzdesi ve kalite seviyesi aşağıdaki gibidir. (Tablo 2.4.)

Tablo 2.4. PAZAR PAYI VE KALİTE SEVİYESİ YÜZDELERİ

	PAZAR PAYI		
DÜŞÜK KALİTE	47 %	33 %	20 %
ORTA KALİTE	30 %	36 %	30 %
YÜKSEK KALİTE	23 %	31%	50%
İŞLETME SAYISI	169	176	176

Tablo 2.5-A' da verilen veriler bir önceki tablodan alınan verilerden oluşturulmuş ve iki alt grupta toplanmıştır.

2.3.1.1. Pazar Payı ve Ürün Kalitesi Harcamaları:

A : Yüksek pazar payı harcamaları kalite düştüğünde kazançlılığa zarar verir.

Tablo 2.5-A.ÜRÜN KALİTESİ-PAZAR PAYI/SATIŞ HARC. İLİŞKİSİ

	PAZAR HARC./SATIŞ		
	DÜŞÜK	ORTA	YÜKSEK
ÜRÜN KALİTESİ	0 - 6 %	6 - 11 %	11 %-
DÜŞÜK	15,4 %	14,8 %	2,7 %
ORTA	17,8 %	16,9 %	14,2 %
YÜKSEK	25,2 %	25,5 %	19,8 %

B: Yüksek R&D harcamaları pazar pozisyonu zayıf olduğunda kazançlılığı çökertir.

Tablo 2.5-B. SATIŞ/AR-GE MALİYETİ VE PAZAR PAYI İLİŞKİSİ

PAZAR PAYI	R&D MALİYET/SATIŞ		
	DÜŞÜK 0 - 1.4 %	ORTA 1.4-3.0 %	YÜKSEK 3.0 %-
0 - 12 %	11,4 %	9,8 %	4,9 %
12 - 26 %	13,8 %	16,7 %	17,0 %
26 - %	22,3 %	23,1 %	26,3 %

Kalite gerçekten düşürüldüğünde pazar harcamaları ve ROI arasında negatif bir ilişki vardır. Orta veya yüksek ürün kalitesine sahip işletmeler için pazarlama harcamalarının artırılması ile ROI düşürülür. Yüksek kaliteli ürün veya servis satıcıları zayıf rakipleri karşısında kısa dönemli amaçlar edinmek zorundadır. Tablo 2.4' de ve Tablo 2.5'da verilen veriler A (gerçek kalite , B (Pazar harcamaları / Satış) olarak iki ana grupta toplanmıştır.

Kalite düştüğünde, pazar harcamaları / ROI arasındaki ilişki negatiftir. Tablolardaki verilerden anlaşıldığı gibi reklam harcamalarına çok az yer veriler.

ROI; gerçek ürün kalitesi sağlandığında süper (lider) ve orta kademe işletmeler için pazar harcamalarının yüksek seviyede tutulduğu durumlarda azalır. Ancak, ROI düşük ürün kalitesini sağlayan rakiplerinininki ile aynı derecede değildir. Yüksek kaliteli ürün veya servis satıcıları, endüstrideki pazarlama maliyetinin durumundan dolayı zayıf rakipleri üzerinde kısa dönemli amaçlar edinebilirler ve düşük kaliteli üretim yapan üreticiler belalara göğüs germek zorundadırlar.

Tablo 2.5-B' de gösterilen rekabet pozisyonlarına bağılı olarak kazançlılığın nasıl değiştiği sorusuna cevap vermeye çalışalım. Pazar payı yükseldiğinde, ortalama ROI en yüksek, R&D harcamaları yükseldiğinde ise R&D / satış oranı % 3'ün üzerinde olanlar için pazar payı en yüksek noktasına gelir. R&D harcamalarının kazançlılık üzerinde pozitif bir etkisi olduğu açıktır. [6]

Pazar payı düştüğünde, R&D ve kazançlılık arasındaki ilişki, 1,4 %'ün altındaki R&D/satış oranına sahip işletmelerin 3 %'ün üzerindeki R&D/satış oranına sahip işletmelerden daha güçlü bir yapı sergilediği görülmektedir. R&D harcamalarının seviyesi arttığında, kazançlılık azalmaktadır. R&D harcamalarının yeni ürünler için başarıyla sürdürülmesi ve minimuma indirilmesi gerekmektedir. Kazançlılığın zayıf pazar payına sahip işletmeler için artması, ancak bu işletmelerde R&D faaliyetlerinin gözönüne almadan yeni ürünler aramak durumunda kalabilir.

2.3.2. YATIRIMIN YOĞUNLUĞU

Pazar payı ve ürün kalitesi bir yana iç verim oranı toplam yatırım / satış oranından çıkarılan PIMS veri tabanında önemli bir yeri olan yatırımın yoğunluğu ile açıklanabilir. Yatırım / satış oranının yüksek olması ROI 'nın düşük olmasına yol açar. Yüksek yatırım yoğunluğu olan işletmeler, verilen satış hacimlerini aynı oranda tutmak, desteklemek için gerekli olan büyük yatırım miktarlarının ofsetinde yeterli kazanç marjınlarını sağlamaya muktedir değildirler. Bunun sebebi yatırım yoğunluklu endüstrilerde yüksek kapasiteden faydalanılması ağır yükler getirebilecektir.

Pazar payı ve yatırımın yoğunluğu kazançlılığın iki temel kavramıdır. Bu ROI' da toplam değişmelerin önemli bir bölümü için iki faktörün hesaplarının kombinasyonun

bulunması zor olmamaktadır. Tablo 2.6' de gösterilen ortalama ROI'na sahip işletmeler için yüksek pazar payı yanında düşük yatırım yoğunluğu (34,6 %) en idealdir, bununla birlikte düşük pazar payına sahip fakat yüksek yatırım yoğunluğuna sahip işletmelerden 17 kat daha fazladır.

Tablo 2.6. PAZAR PAYI - YATIRIM YOĞUNLUĞU İLİŞKİSİ

YAT.YOĞUNLUĞU	0 - 12 %	12-26 %	26- %
0 - 45 %	21,2 %	26,9 %	34,6%
45 -71 %	8,6 %	13,1 %	26,2%
71 - %	2,0 %	6,7 %	15,7%

Bir çok durumda yatırımın yoğunluğu yönetim tarafından kontrol edilmemektedir. Belirlenen satış miktarlarını desteklemek için gerekli sermaye miktarı, işletmelerin teknolojiler ve geleneksel alışveriş tarzı ile belirlenir.

Ancak, bir çok yönetim, bilgisayardan faydalanmak, mekanizasyon derecesi gibi yatırımın yoğunluğu etkileri sayılan seçimlerden birini yapmak zorundadır. Eğer pazar payı zayıf ise, bu kontrollerin çok iyi yapılması gerekir. Yöneticiler yatırımın yoğunluğu hakkında neler yapabilirler. Yatırım yoğunluklu kategorilerde, değişik işletme gruplarının karşılaştırımı diğer işletmelerden daha kazançlı olabilecek stratejilerin ortaya konulmasını sağlar. Tablo 2.8' de gösterilen veriler buna bir açıklama getirmektedir.

Tablo 2.7. PAZAR HARCAMALARI/SATIŞ - YATIRIM YOĞUNLUĞU

YAT. YOĞUNLUĞU	0 - 6 %	6 - 11 %	11 - %
0 - 45 %	29,3 %	31,7 %	22,0 %
45 - 75 %	17,6 %	13,2 %	18,3 %
71 - %	10,9 %	10,1 %	3,9 %

Yüksek pazar harcamaları ile ROI ters orantılıdır. Yüksek yatırım / satış' a sahip işletmeler arasında ROI ve pazar harcamaları seviyesi arasında negatif ve güçlü bir ilişki vardır. Düşük yatırım yoğunluğuna sahip işletmeler için ROI ve Pazarlama harcamaları ilişkisi biraz farklıdır. Satışlar düştüğünde ve pazar harcamaları ile arasındaki ilişki ılımanlaştırıldığında, ancak ortalama kazançlılık gerçek anlamda yükselir.

2.3.3. FİRMA FAKTÖRLERİ

PIMS projesinde yer alan üçüncü kavram ise firma faktörleridir. Firmaların özelliklerini, büyüklük, farklılık ve diğer faktörler olarak sınıflandırabiliriz. TABLO 2.8.'da "düşük" , "orta", "yüksek" satış kategorilerine sahip işletmeler için ROI ortalamaları yer almaktadır.

Tablo 2.8. ORTALAMA ROI - TOPLAM SATIŞ, FARK. DERECEİ

	DÜŞÜK	ORTA	YÜKSEK
	0 - \$ 750	\$750-\$1500	\$1500 -
ORTALAMA ROI	15,8 %	12,5 %	21,7 %
FARKLILIK DERECEİ			
	DÜŞÜK	ORTA	YÜKSEK
ORTALAMA ROI	16,1 %	12,9 %	22,1 %

PIMS projesinde gösterilen rekabetin boyutu, yıllık satış hacmi \$ 750 Milyon'un altındaki "küçük" şirketler ile sınırlandırılmıştır. Bu oranlar çerçevesinde ROI; büyük şirketler için yüksek, "ortalama" şirket grupları için ise düşük olarak belirlenebilir. Küçük şirketler daha esnek bazı avantajlardan yararlanarak kazanç sağlarken, büyük anonim şirketler ise ölçek ekonomisinden faydalanırlar. ROI ve rekabetteki farklılık arasındaki ilişki şirket büyüklüğü ile temelde aynıdır. Diğer yandan kazançlılık rekabet avantajlarını yansıtır. Orta grupta yer alan işletmeler diğerlerine rağmen daha kazançlı olan düşük seviyeli ROI'ya sahiptir.

Tablo 2.8'da farklı pazar payına ve değişik büyüklüklerdeki şirket gruplarına ait ortalama ROI yer almaktadır.

Tablo 2.9. PAZAR PAYI - FİRMA SATIŞLARI İLİŞKİSİ

FİRMA SATIS.	PAZAR PAYI		
	0 - 12 %	12 - 26 %	26 - %
0 - \$ 750	14,5 %	13,7 %	19,6 %
\$750 - \$1500	6,8 %	15,0 %	25,0 %
\$1500-	12,0 %	17,8 %	29,4 %

Tüm verileri incelediğimizde aşağıdaki sonuçlara ulaşabiliriz. PIMS verilerinin kullanımı çok çeşitli ve değişkendir. Bunlar belli iş bölümlerinin kar tahminlerinde yönetim performanslarının ölçümünde ve yeni iş tekliflerinin değerlendirilmesinde yardımcı olurlar.

PIMS projesinin bir parçası olarak raporlar, ROI'nın karlılık modelindeki 37 ayrı faktör üzerinde beklenen etkisini gösterip, her iş için ayrı ayrı hazırlanırlar. Bu tip analizlerin sonucu, işin pazar ve endüstri çevresi, rekabet durumu, sermaye yapısı gibi kavramları içeren iş için bir iç verim oranıdır.

Eğer ki fiili ROI, hesaplanan ROI'nin altındaysa, bu bölümsel yönetimin iyi olduğunun göstergesidir. Mali üstünlüklerle hesaplanan ROI'nın beklenen kazancının üzerindeki fiili fazlalık, hesaplanan ROI için düşünülen faktörlerden, işin görünen stratejik durumdan daha büyüktür.

Yönetim performansından ayrı olarak, özel çevrimler, fiili ROI'nın tahmini ROI'nın altına düşmesine sebep olurlar. Mesela, ticari sırların ve patentlerin etkisi kar modelinde düşünülmez. Bu özelliğe bağlı olarak, PIMS modelinden yada farklı durumlar altındaki tecrübelerin benzer analizinde çıkarılması beklenen kar derecelerinin veya tahmini ROI'nın fiili sonuçlarını verebilecek standarda ulaşması düşünülmektedir. Bu standart bugün birçok büyük şirketin bölümsel karlılıklarının saptanmasında bölümler arası basit karşılaştırmalar için kesinlikle kullanılmaktadır.

Muhtemelen, PIMS verilerine en çok başvurular, stratejik değişmelerin etkilerinin tahmininde kullanılırken gelecektir. Katılan her şirket, uzun ve kısa dönemde, stratejik durumda değiştirme yapılırsa, ROI'nın iş için kabul edilebilir değişmelerini veren ikinci bir rapora sahip olacaktır.

Bu tahminlerin sonuçlarının nasıl doğrulanacağı sorusuna cevap vermek gerekmektedir. Yönetici ve planlamacıların birçoğu değişim için en verimli direktifleri ve geçmiş performansın sonuçlarını görebilecek kapasiteye sahiptirler.

BÖLÜM 3.

3.1. PAZAR PAYI

Bir firmanın pazardaki payı, firmanın üretkenliğini direkt olarak etkileyen ve stratejik planlama için kilit noktası teşkil eden faktörlerden biridir. Bir firmanın pazar payı, firmanın pazardaki toplam satışlar içindeki satış yüzdesinin, pazar liderinin toplam satışlardaki yüzdesine oranıdır. Örneğin; pazar liderinin toplam pazar içindeki payı % 40 ise ve şirketin toplam satışlar içindeki payı % 10 ise, bu şirketin pazar payı $0.10/0.40=0.25$ yada % 25 dir. Bu oran 1.0 olduğunda pazar liderine eşit konuma gelmiştir. 1.0'dan büyük olursa (en büyük rakibe karşı) şirket pazar lideri konumuna gelmiş demektir.

Doğru bir pazar tanımlaması, müşterilerin satın aldıkları üründen sağladıkları fayda bazında yapılabilir. Bu durumda, gerçek fayda ve ayrıca pazarın tanımlanması, ürünün yanısıra hizmetlerin de bir bütünü içerir. [7]

Pazar payını artırmak hangi noktada karlı olur? Pazarın büyüme hızına göre karlılık noktası belirlenebilir. Hızla büyüyen bir pazarda, uzun dönemde karlı bir pazar payı elde etmek mümkündür, çünkü satışlardaki artış, pazara dahil olan yeni müşterilerden kaynaklanmaktadır. Buna karşın pazar hızlı bir büyüme göstermiyorsa, satışlardaki artış yalnızca rakiplerin müşterilerinin kazanılması ile mümkün olacaktır. Her ürünün bir ürün yaşam eğrisi vardır. Gelişme safhasında ürünün, Araştırma-geliştirme yatırıma ihtiyacı vardır. Büyüme safhasında ise üretim faaliyetlerine ilişkin

yatırımlar gereklidir. Çalkantı safhasında, ürün küçük çaplı yatırımlara ihtiyaç gösterir, buna karşın önemli derecede nakit akışları sağlar. Olgunluk dönemindeki bu nakit akışları bugünün karını ve gelecekte yapılacak üretim için gerekli yatırımlara fon sağlar.

Pazar payı üzerine yapılan araştırmalar, Pazar stratejisinde kazancın önemini ortaya koymaktır. İkinci bölümde stratejik planlama ile kazanç performansı arasında bir bağlantı kurulmuş, bu bölümde ise ek bir takım verilerin yani pazar payı ve ROI arasındaki korelasyonun incelenmesi yapılmıştır. Öncelikle neden pazar payı kazançlılıktır, pazar gücü açıklanabildiği kadarıyla yönetimin kalitesi, ölçek ekonomisi incelenmiş daha sonra PIMS verileri kullanılarak pazar payı ve ROI arasındaki ilişkinin nasıl olduğu gösterilmiştir. Özellikle pazar payı yükselirken bir işletmede kazanç marjini daha yüksek olmaktadır. Satın alma / Satış oranının düşüşü, yüksek kalite, satışların % 'si olarak pazarlama maliyetinin düşüşü yüksek fiyatlı ürünler ortaya çıkarmaktadır. Veriler de ortaya koymuştur ki; bölünmüş müşterilere satılan ürünleri üreten işletmelerde pazar payı arttıkça satışlar da artmaktadır. Farklı stratejilerin faydaları ve en iyi maliyet dengesinin öngörüldüğü bir sonuç elde edilir.

İşletmelerdeki kazançlılığın temel sonuçlarından en önemlisi pazar payıdır. Pazarda payı yüksek olan işletmelerin kazançlılığı küçük paylara sahip rakiplerinden daha fazladır. Pazar payı ve kazançlılık arasındaki bu bağlantı rekabet yönetimi ve danışmanlık hizmetleri ile PIMS projesi vasıtasıyla sunulmuştur. PIMS projesinin amacı işletmelerde ROI 'nın tanımlanması ve ölçümlendirilmesidir. Bu projenin ikinci safhasında 37 anahtar kazanç kavramı ele alınmıştır. Şüphesiz ki; pazar payı ve ROI arasında çok güçlü bir ilişki vardır. [8]

Herbir işletme ayrı birer bölüm, ürün hattı veya tanınan

rakip grubu ile rekabet, tanımlanabilir müşteri grup veya grupları için servis ve ürünlerin satışı diğer ortak şirketler ile olan ortak kazanç merkezidir. İşletme gruplarına örnek verilirse; TV grubu üreticileri, el yapımı fiberler ve endüstriyel test aparatları.

Herbir iş için, firmalar işletmelerce pazara sürülen toplam satışların tahmini değerlerini hazırlarlar. Veriler herbir işletmenin coğrafi alanı ve müşteri tipleri, belirli bir ürün veya servisi kapsayan pazarın boyutunu ve büyüklük oranını ölçmek zorundadır. Her bir işletme için pazar payı; toplam pazarda satış hacminin %'si olarak gösterilen ve verilen zaman periyodundaki dolara endexli satışlar olarak basite indirgenebilir. İdeal pazar payı ortalama % 22.1 olarak PIMS projesinde gösterilmiştir. ROI ; uzun dönemli borç (alacak) ve toplam haklarla vergiden önceki işletme kazançları arasındaki ilişkilerce hesaplanır. Bir işletmedeki işletim girdileri (anonim şirketlerde herhangi bir ilk sermaye katkısı olmadan) tahsis edilmiş toplu genel girdi maliyetlerinin bir sonucudur. Tablo 3.4, 4.1' de pazar payına ve ROI ya ait dataları görebiliriz. ROI ; stratejik planlamadaki sıkça kullanılan performans ölçüsüdür. Ancak ROI sonuçlarıyla işletmeleri karşılaştırmak doğru olmaz. Örn; işletmelerde kullanılan ekipman ve üretim maliyetleri düşürüldüğünde ROI artacaktır. ROI sonuçları, ticari gizlilik, işletmelerdeki üretim metotları, ürün özellikleri v.b. diğer özelliklerin etkisinde kalmaktadır. Buna benzer farklılıklar doğal olarak ROI performansı sapmalarını yansıtmamaktadır. PIMS veri tabanı, kazaçlılık / pazar payı ilişkisine ait detaylı bilgi kaynağı iken projenin varoluşunun kanıtı olarak belgelere geçmiştir. Firmalar yüksek kazaçlılık getirecek ürün pazarlarındaki rekabet pozisyonlarının güçlenmesinden hoşlanmaktadır. Örneğin birçok büyük firma (IBM, GILETTE, EASTMAN, KODAK ve XEROX) kendilerinden daha küçük olmasına rağmen yiyecek ürünleri ureten firmalar kadar belirgin birer pazar payına kadar sahiptirler. Firmalar küçük

olmalarına rağmen kendi sektörlerinde pazar payları oldukça yüksektir. Bu konu ile ilgili birçok soru sorulabilir:

A. Neden pazar payı kazançlıdır?

B. Düşük ve yüksek pazar payı arasındaki farklılıklar nelerdir?

C. Kazançlılık / Pazar Payı ilişkisi stratejik planlamada neyi vurgulamaktadır?

Bu sorulara birer cevap arayalım : PAZAR PAYI NEDEN KAZANÇLILIKTIR ?

Düşük ve yüksek pazar payı, kazançlılık arasındaki farklılıkların mümkün üç temel açıklaması olabilir.

3.1.1. ÖLÇEK EKONOMİSİ

Üretim, Tedarik, Pazarlama vb. maliyet kavramlarının yer aldığı ölçek ekonomisinden faydalanan büyük pazar payına sahip işletmeler için yüksek kazanç oranlarının sözkonusu olması sevindiricidir. Verilen pazarda % 40 paya sahip bir işletme, aynı pazarın % 20'sine sahip olan işletmeden iki kat daha büyüktür. Daha etkin üretim metodları ve teknolojilere sahiptir. Öğrenme eğrisi olarak adlandırılan gösterime bu açıklama oldukça yakındır. BCG tarafından bu konu üzerinde fazlaca durulmuştur.

3.1.1.1. ÖĞRENME EĞRİSİ :

Her bir birimin maliyeti üretilen ürün sayısı ile birlikte düşüş kaydediyorsa, şirketler daha düşük marjinal maliyete sahip üretim süresinin azaldığı ürünler çıkarmaya başlarlar. Daha fazla üretim daha fazla ürün satmaya ve pazar payının büyümesine neden olur ki; bu da öğrenme eğrisiyle oluşmuştur. Şirketler geniş pazar payına sahip oldukça iyi pozisyonlara gelecekler ve çok düşük marjinal maliyetli ürünler üreteceklerdir. Pazarda daha iyi

pozisyonlar ve fiyatların düşmesine , rakipleri karşısında güç kazanmasına ayrıca uzun süreli pazar payların kavuşacaklardır. Kazançları gittikçe artacaktır.

Bunun yanında bir takım zorluklarda ortaya çıkacaktır.

- Maliyetler, tecrübe ile otomatik olarak düşmezler.
- Rakiplerin fiyat düşürmesine ve amansız fiyat savaşı ile sonuçlanabilecek ve tüm rakipler zarar görebileceklerdir. Öğrenme eğrisinin stratejik planlama bakımından önemli yanı şudur : Saldırgan bir fiyatlama politikası ile rakiplarimizi ortadan kaldırır ve satışlarımızı arttıracak olursak uzunca bir dönemde maliyetlerimizde bir azalma ortaya çıkacağı için işletmemiz karlı çıkacaktır. Pazara ilk giren işletme diğerlerine göre daha avantajlı olacaktır. [9]

3.1.2. PAZAR GÜCÜ

Bazı ekonomistler, özellikle güvenilmez çalışmalarla ilgilenmiş, birçok endüstride ölçek ekonomisinin daha önemsiz olduğuna inanırlar. Bu ekonomistler eğer büyük ölçekli işletmeler küçük rakiplerinden daha geniş kazanç elde ederlerse, bu onların daha büyük pazar gücünün sonucu olduğunu ispat etmeye çalışırlar.

3.1.3. YÖNETİMİN KALİTESİ

Pazar payı / kazançlılık ilişkisinin en basit açıklaması; ROI ve pazar payının altında yatan temel faktörü yönetimin kalitesini yansıtmaktadır. İyi yöneticiler pazar payını arttırarak başarıya ulaşırlar. Maliyetleri kontrol etmekte, işçilerden maksimum verimi almak gibi konularda başarılıdırlar. Neden Pazar payı Kazançlılık demektir sorusuna cevap vermek için bu noktaları gözönüne aldığımızda; bazı yönlerden büyük pazar payına sahip firmalar için faydalı olabilir. Bu nokta yüksek pazar payı girdilerinin ne kadar olduğuna dair bilgilerin doğru, zamanında, kullanılabılır olmasına bağlı olarak önem kazanır. [10]

3.2. PAZAR PAYI - ROI İLİŞKİSİ

PIMS veri tabanı analiz edildiğinde Pazar Payı / ROI arasındaki ilişkiye ışık tutacak sonuçlar elde edebiliriz. Farklı pazar payına sahip işletmelerin karşılaştırılması finansal ve operasyonel oranlar, ürün kalitesi ve gerçek fiyat ölçüleri Tablo 3.1' de gösterilmektedir.

Tablo 3.1. FİNANSAL VE OPER. ORANLAR İLE PAZAR PAYI İLİŞ.

Finansal ve Operas. Oranlar	Pazar payı				
	0-10%	10-20%	20-30%	30-40%	40-%
Sermaye Yapısı :					
Yatırım/Satışlar	68,66	67,74	61,08	64,66	63,98
Kabul/Satışlar	15,52	14,08	13,96	15,18	14,48
Envanter/Satışlar	9,30	8,97	8,68	8,68	8,16
Operasyon Sonuçları :					
VÖK / Satışlar	-0,16	3,42	4,84	7,60	13,16
Satınalma /Satışlar	45,40	39,90	39,40	32,60	33,00
Üretim/ Satışlar	29,64	32,61	32,11	32,95	31,76
Pazarlama/Satışlar	10,60	9,88	9,06	10,45	8,57
AR-GE/Satışlar	2,60	2,40	2,83	3,18	3,55
Kapasite/Fayda :	74,70	77,10	78,10	75,40	78,00
Ürün Kalitesi :					
max - min % ort.	14,50	20,40	20,40	20,10	43,00
Gerçek Fiyat*	2,72	2,73	2,65	2,66	2,39
İşletme sayısı	156	179	105	67	87
* 5 : lider rakiplerden % 10 ve daha az					
3 : rekabetin % 3 civarı					
1 : rekabetin % 10 ve daha fazlası					

Pazar Payı % 10'un altında ve % 40'ın üzerinde olan maliyetler ve kazançlar arasında bir farklılık gözlenememektedir. Her bir alt grup, farklı endüstrileri, ürün tiplerini, müşteri çeşitlerini vb. özellikleri

içermektedir.

3.2.1. DÜŞÜK VE YÜKSEK PAYA SAHİP İŞLETMELER ARASI FARKLILIKLAR

Tablo 3.1. deki verilere göre bu iki grup arasında 4 önemli farklılık ortaya çıkmaktadır.

3.2.1.1. Pazar Payı yükselirken yatırımlardaki sermaye dolaşımında yükselmesi, ancak satışlardaki kazanç marjinin artışının keskin olması .

ROI; satışlardaki net kazanç oranına ve satış hacmine destek vermek için gerekli yatırım miktarına bağlıdır.

Tablo 3.1'de Yatırım /Satış oranındaki düşüşün çok az olması ve pazar payındaki artışın düzensiz olması gösterilmektedir. Verilerde göstermiştir ki; kapasite / fayda, pazar payı ile sistematik bir ilişkide değildir.

Yüksek yatırım dolaşımı, yüksek verim oranlarında temel faktör olmaktan çıkmaktadır. Ancak bu gözlem bazı sınıflandırmalara konu olmaktadır. PIMS veri tabanı analizinden görünen odur ki; yatırımın yoğunluğu (yatırım/satış) bir işletmenin dikey entegrasyon derecesi ile direk olarak bağlantılıdır. (Dikey entegrasyon derecesi işletmelerin satışları/toplam katma değer oranıyla ölçülür.)

Dikey entegrasyonun satınalma / satış ile negatif yönde bir ilişkisi vardır. Tablo 3.2' de yer alan dikey entegrasyon derecesi yatırım / Satış oranı düşerken, bu düşüş ortalamanın üzerinde olmamaktadır.

Tablo 3.2. DİKEY ENTEGRASYONUN YATIRIM/SATIŞ ORANINA ETKİSİ

Dikey Entegrasyon	Pazar payı				
	0-10%	10-20%	20-30%	30-40%	40%-
Düşük	65	61	46	58	55
Yüksek	77	76	75	70	69

Pazar Payı ilişkisinin Tablo 3.1' de gösterilen temel sebebi, satışlardaki vergiden öndeki kazanç marjininin dramatik farklılıklarıdır. Pazar Payı % 10'dan düşük işletmelerin , vergiden önceki kazançlarında ortalama % 16'lık bir kayıp söz konusudur. Pazar payı %10'un altındaki işletmelerde ortalama ROI ise yaklaşık % 9 dur. Bu işletmeler negatif bir Kar/satış oranı değil aksine pozitif bir ROI kazanmaktadırlar.

3.2.1.2. Pazar payı ile ilişkili olan maliyetteki tek büyük farklılık Satın alma / Satış oranından gelmektedir.

Tablo 3.1'de gösterilen büyük pazar payına sahip işletmeler - % 40'ın üzerinde olanlar - satışların sadece % 33'üne sahip olurken % 10 pazar payına sahip olanlar ise % 45'ine sahiptirler. Satınalma / Satış rasyosundaki devam eden düşüş nasıl açıklanır sorusuna verilebilecek cevaplar şöyledir:

Birinci olasılık, büyük pazar payına sahip işletmeler satın almaktansa, yapmak şeklinde dikey entegrasyona yönelirler. Sıklıkla dağıtım vasıtalarına sahiptirler. Eğer dikey entegrasyon seviyesi kontrol edilirse, Satınalma/ Satış oranındaki düşüş Tablo 3.3.' de görüldüğü gibi çok azdır.

Satınalma / satış oranı dikey entegrasyonda yüksek bir seviyeye çıkmaktadır.

Tablo 3.3. SATINALMA / SATIŞ ORANI

Dikey Entegrasyon	Pazar payı				
	0-10%	10-20%	20-30%	30-40%	40%-
Düşük	54	51	53	52	46
Yüksek	32	27	29	24	23

En geniş kapsamıyla dikey entegrasyon, üretim maliyeti seviyesinde artışa neden olur. PIMS veri tabanında üretim yapmayan işletmeler için, üretim; yaratılan değer aktivitesi olarak tanımlanmıştır. Ancak Tablo 3.2' deki veriler pazar payı ve satışların % 'si olan üretim masrafı arasındaki bağlantı çok küçük veya yoktur. Bunun sebebi; dikey entegrasyonda artış olmasına rağmen maliyetler verim artışından etkilenir. Bazı işletmelerde bu açıklama geçerlidir, ancak satılan malların maliyetindeki düşüş satın alma ve ölçek ekonomisi kombinasyonunu yansıtmaktadır. Ölçek ekonomisinin elde edilmesinde büyük miktarlarda satış yapıldığında, ölçek ekonomisi dağıtım, pazarlama, düşük üretim maliyetlerinde artışa sebep olur. Büyük ölçekli alıcılar için uzun dönemli sözleşmelerle gerçekleştirilen satın almalarda; özel formülasyonlu ve müşteri için dizayn edilen malzemeler order of magnitude ekonomisini ortaya koyarlar. Büyük pazar payına sahip işletmeler için Satın alma/satış oranındaki düşüşün diğer bir açıklaması ise daha yüksek fiyat yüküdür. Şöyleki; %' ler üzerine kurulmuş artışlar olarak ele alınabilir.

Tablo 3.2' de her bir işletme grubu için rekabeti sağlayan fiyat ölçümleri verilmiştir. Fiyat-indeks ölçümlerinin hesaplanmasındaki zorluklardan dolayı Tablo 3.2 da kullanılan ölçümler oldukça kabadır.

PIMS projesinde verilen beş ana grup için fiyatlar 'yaklaşık aynı' (ana rakipleri ile), alçaklık ve yükseklik kavramları 'biraz' veya yine yükseklik ve

alçaklık kavramları 'önemli' olarak vurgulanabilir. Bu ölçümlerin ortalama değeri % 40'ın üzerinde pazar payına sahip olanlar hariç herbir pazar payı grubu için tanımlanmaktadır. [11]

İlk dört gruptaki fiyatların gerçeklik benzerliği olmasına rağmen, Satınalma / Satış oranı düşüşü düzgün, pazar payı önemli tarzı artış kaybeder. Bunların ışığı altında, satın alma maliyetlerindeki azalış, pazar gücü vasıtası ile daha yüksek fiyat seviyelerinin birer yansımasıdır.

3.2.1.3. Pazar Payı yükselirken satışların %' si düşer.

Küçük ve büyük pazar payına sahip gruplar arasındaki pazarlama maliyetleri farklılığı, satışların % 2'si kadardır. Pazarlama metodları ve etkin bir medyanın sağlayacağı fayda, büyük pazar payına sahip işletmelerin kabiliyetini ve sabit pazarlama maliyetlerini içeren ölçek ekonomisini yansıtır. Endüstriyel ürünler üreten büyük pazar payına sahip işletmeler, bir ajans kullanmaktansa kendi satış güçlerini kullanan üreticilere izin verirler. Bazı noktalarda pazarlar ve özel ürün çizgisi için satış gücünü belirlemek fayda sağlar. Tüketim malzemeleri için geniş ölçekli işletmeler, daha etki ağırlıklı reklam medyasından faydalanarak önemli bir maliyet avantajı elde ederler. Büyük şirketler küçük rakiplerine nazaran daha az reklam harcamasında bulunurlar. Örneğin; GENERAL MOTORS'un reklam harcamalarının rakiplerine göre düşük olması gibi.

3.2.1.4. Pazarda liderlik rekabet stratejisini geliştirir ve küçük paya sahip işletmelerden daha yüksek kalitedeki ürünler için yüksek fiyatlara sahiptir. Tablo 3.2'de yatırım, maliyet, değişken fiyat bileşenleri ve pazar payı arasındaki sürekli ilişkiyi, düzeni göstermemektedir.

Pazarın lideri ve diğerleri arasındaki ürün kalitesi ve gerçek fiyat farklılıkları vardır. Pazar liderleri yüksek

kaliteli ürün üretmeye ve bunları satmaya yönelmişlerdir ve düşük paylı rakiplerinkinden daha fazla servise önem vermişlerdir. Kullanılan ölçümlerde gerçek kalite ve gerçek fiyatlar direk olarak karşılaştırılamaz. Pazar liderleri için yegane rekabet pozisyonu kalite ve fiyatların kombinasyonudur. Tablo 3.2'de yüksek pazar payına sahip (%40) işletmelerin ortalama AR-GE / Satışlar rasyosu % 3,55 iken, düşük pazar payına sahip işletmelerin AR-GE / Satışlar rasyosu % 10 'dur. Pazarda lider olan işletmelerin kazançlılığı da bunun ile birlikte artmaktadır.

3.2.2. ENDÜSTRİLER ARASI DEĞİŞİMLER

PIMS veri tabanını incelerken, ROI ve pazar arasındaki ilişki açıkça ortaya konulmuştur. Bir endüstri tipinden veya pazar pozisyonundan diğerine pazar payının önemi sürekli değişir. [12]

3.2.2.1. Pazar payı, sürekli satılmayan ürünler için, sürekli satılan ürünlerden daha önemlidir. Sürekli satılmayan ürünler için, pazarda lider olan bir işletmenin ortalama ROI' su küçük pazar payına sahip işletmelerin ortalama ROI' sundan daha büyük yani % 28' dir. Sürekli satılan ürünler için (en az bir ayda satın alınan ürünler) ROI farkı yaklaşık % 10 noktasındadır. Sık satılmayan ürünlerde; müşteriler için değer biçmek sıklıkla kompleks ve zor olan dayanıklı tüketim malları, ekipman gibi birim maliyetler yüksek ve dayanıklı olma yolundadır. Yanlış seçimlerden dolayı büyük riskler vardır, oysaki satın alan kişiler sigortalı ürünlere biraz daha prim vermeyi isteyeceklerdir. Sık satılan ürünler genel olarak yiyecek ve endüstriyel ürünler olan birim değeri düşük olan ürünlerdir. Daha az bilinen küçük paylı işletmelerden ürün satın alma riski, birçok durumda düşük, çünkü satın alan kişiler serbestçe alışveriş yapma özgürlüğüne sahip olacaklardır.

3.2.2.2. Alıcıların kısmi olması konsantre olmasından daha avantajlı ise, Pazar payı işletmeler için daha önemli olmaktadır. Müşteriler eğer parça parça ise, ROI farklılığı liderin ortalama pazar payı % 27 noktasındadır. Ancak, müşteriler konsantre olduğunda ROI' deki liderin ortalama avantajı , küçük pazar payına sahip işletmelerinkinden daha yüksek olan % 19 noktasına düşer.

ROI farkı küçük olduğunda, müşterilerde biraz konsantredir. Benzer bir açıklamada; müşteriler parça parça olduğundada geçerlidir. Konsantre müşterilerin yüklendiği birim maliyet avantajı için pazarlık etmezler. Geniş ölçekli işletmeler için kabul edilebilir kazanç daha fazladır. Sonuç olarak; müşteriler yoğun olduğunda ROI farkı daha da küçülür.

3.3. STRATEJİLERDE ROI / PAZAR PAYI ORANI NEDİR ?

Pazar payının fayda ile güçlü ilişkisi nedeniyle üst yönetim için temel stratejik bir konu, pazar payı hedeflerini oluşturmaktadır. Bunlar uzun ve kısa dönemde bütçelenebilen geri dönüş hızına sahip işletmeler için sermaye gereksinimleri ve nakit akışı hedefleridir.

3.3.1. PAZAR PAYI AMAÇLARINI OLUŞTURMA

Pazar payı amaçlarının uygululuğu ve istenebilirliği, rakiplerinin dayanıklılığına, stratejiyi destekleyecek kaynaklara ve gelecekteki sonuçlara, şu anki kaynaklarla ulaşılabilecek maksimum yöneticilik seviyesine bağlıdır. Pazar payı stratejilerini 3 grupta sınıflandırabiliriz ;

1. Yapılanma Stratejileri : Pazar payını arttırmak için yeni ürün geliştirme işlemleri ile pazarlama programlarını birleştirerek oluşturulur.

2. Tutucu Stratejileri : Pazar payının şu anki seviyesini öğrenmeyi amaçlar.

3. Ürün Toplama Stratejileri : Yüksek seviyedeki kazançlılığın ve nakit akışının azalmasını sağlamak içindir.

Bu stratejiler ne zaman en uygun stratejiler olarak görülür. [13]

PIMS veri tabanında anlatılan deneyimler bu konuda bize bazı ipuçları verebilir.

3.3.1.1. Yapılanma Stratejileri :

Marjinal olarak kabul edilebilen durumlarda bile pazar payının seviyesini minimum noktalara getirilerek elde edilmiştir. Bir işin pazar payı bu minimum noktanın altına düşerse, onun stratejik seçimi iki türlü olur. Bunlar pazar payını artırmak ve ya geri çekilmektir.

Bildiğimiz gibi, pek çok pazarda tutunabilmek için minimum pazar payını sağlamak gerekmektedir. RCA ve General Electric, bilgisayar işinde pazar payını minimum seviyeden kurtarmayı başarmışlardır. Motorola, Birleşik Devlet pazarının % 6 veya % 7'sini TV grubu satışlarıyla elinde bulundururken, 1970-73 yılları arasında 20 milyon \$' lık kaybı nedeniyle Natsushita işini satmaya karar vermiştir. Diğer yandan, pay çekilmeyi gerektirecek kadar düşük değilse veya yeterince yüksek de değilse saldırgan pazar payı kurma stratejileri oluşabilir. Yöneticiler (a) daki gibi pazar payındaki büyük artışların nadiren çabuk başarıya ulaştığı ve (b) deki gibi artan pazar payının kısa dönemde maliyetli olduğu durumlarla karşılaşılabilir. PIMS projesindeki 600 işyeri için 1970-72 yılları arasında % 2 ve daha fazla pay artışına yalnızca pazarın % 20'si ulaşabilmiştir. Tahmin edildiği gibi, başarılı stratejiler birbiri ile ilişkili yeni işler için uygundur. 1965'den beri başlayan operasyonların % 40' dan fazlası için 2 ve ya da çok pay artışı sağlanmıştır. 1950'den önce kurulanlarda ise bu oran % 17'nin altındadır. Genel olarak, pay sahibi

olmaya çalışan işletmeler bunu yapmak için kısa dönem ceza ödemek zorunda kalır. Tablo 3.4'de, farklı başlangıç pazar payları ile 1970-72 periyodunda artan, azalan veya sabit kalan işletmelerin paylarını karşılaştırır. Kısa dönem kuruluş maliyeti, küçük paylı işletmelerinkinden daha büyüktür , ancak pazar liderleri için ROI pazar payının sabit olduğu duruma göre payın sabit yükseldiği durumlarinkinden düşüktür. [14]

1972-73 yılları boyunca 'Flexamatic' traş makinası satışını oluşturan Schick'in kampanyası, pazar payı artışının maliyetini simgeler. Ürün rakiplere doğrudan ulaşan ulusal bir reklam kampanyası ile tanıtılmıştır. Yaklaşık 72' de 4.5 Milyon \$, 1973' de 5.2 Milyon \$ harcama yapılmıştır.

Tablo 3.4. PAZAR PAYI DEĞİŞİMİ - ROI ETKİLEŞİMİ

Pazar Payı Stratejileri			
Pazar Payı	Yapılanma	Elde Tutma	Güçlenme
Ortalama ROI, 1970-1972			
0 - 10 %	7.5 %	10.4 %	10 %
10 - 20 %	13.3	12.6	14.5
20 - 30 %	20.5	21.6	9.5
30 - 40 %	24.1	24.6	7.3
40 - %	29.6	31.9	32.6

1972 yılı sonunda Schick'in pazar payı % 8' den % 16'ya çıkmıştır. Fakat firma karındaki etkisi yavaş olmuştur. Mali yıl sonunda 93.8 Milyonluk satışların 14.5 Milyon \$'lık bölümü harcanmış olsada, nakit akışının gelecekteki artışı göz ardı edilemeyecektir.

Bu örnek, eksterm bir örnektir. Yine de payı oluşturacak

gerçekçi bir strateji, en azından kısa dönemde ödenecek bir maliyetin hesaplanması ile oluşur. Karın büyüklüğüne ve ne kadar zamanda elde edileceğine bağlı olarak bu maliyet, daha uzun dönemdeki karı dengeleyebilmektedir. Otomobil imalatçıları ve yiyecek üreticileri için pazar payı ve geri dönüş hızı arasında bir ilişki olduğu gösterilebilir. Ana tema, saldırgan pazar payı genişletme stratejileri koymadan önce bazı sorular ile işletme stratejilerini meydana çıkarmaktır,

1. Şirketin ciddi finansal sorunları var mı ?
2. Pazar payı hedeflerine ulaşmadan önce şirket genişlemeye engel olabilecek bir pozisyona düşer mi ?
3. Kişiler seçilen strateji hedeflerini uygulamaya izin verir mi? Negatif cevaplar şirket için doğru cevaplar sağlanıncaya kadar beklenilmesini gerektirir. Bir işe ait pazar pozisyonu tatminkar olduğunda ya da diğer pazar kurma işleri maliyeti fazla olduğunda yöneticiler elde bulundurma stratejilerini takip etmelidir.

3.3.1.2 Tutuculuk Stratejisi

Tutuculuk stratejisi varolan statikoyu korumak için dizayn edilir. Gelişmiş pazarlarda kurulan işletmeler - ilerlemiş ekonomilerdeki işletmelerin çoğu - için tutuculuk pazar payına göre şüphesiz en yaygın stratejidir.

Tutucu stratejilerini kurmaya çalışan işletmeler için anahtar soru şudur; pazar pozisyonunu korumak için en karlı yol hangisidir? Bu sorunun cevabı önemli teknolojik değişim olasılığı ve maliyetleri, rakiplerin gücü ve açıkgozlülüğünü içeren bir çok şeye bağlıdır. Rekabet koşullarının çok değişken olması sebebiyle pazar payını korumak için kullanılan karı maksimize etme metotları hakkında birçok tutarlı genelleme yapılabilir.

Bununla birlikte PIMS veri tabanı analizimiz, ROI ve rekabete dayalı davranışlar arasında geniş bir ilişki olduğunu öne sürer. Örneğin, bilgilerimiz geniş pazar payına bağlı işletmelerin genelde prim talep ettikleri zaman yüksek oranlarda geri dönüş kazandıklarını gösterir. Bu fiyat politikası genellikle prim kalitesi ile birlikte kullanılır. Ayrıca ROI genellikle başlıca rakiplerinden fazla harcadıkları zaman pazar payı büyük olan işletmeler için satışa, satış için harcanan çabaya, reklam ve promosyona, araştırma ve geliştirmeye bağlı olarak daha büyüktür.

Küçük pazar payına sahip işletmeler için en karlı strateji elde bulundurma stratejisi tam tersidir. Ortalama fiyatlarını önde gelen rakiplerinin fiyat ortalamasının altında tutan ve pazarlama harcamaları oranı ve ar-ge nispeten düşük olan işletmelerde ROI en yüksektir.

3.3.1.3. Ürün Toplama Stratejisi

Yapılanma stratejisine karşıt olan stratejilerden biri de ürün toplama'dır. Bilerek pazar payının düşmesine izin vermekle yüksek kısa vade kazançları ve nakit akışı daha güvenli hale getirilebilir. Ürün toplama stratejisi bir seçimden daha çok bir gerekliliktir. Başka bir aktiviteyi desteklemek için nakite acilen ihtiyaç duyulabilir. -Kar hisseleri veya yönetim kazanç kayıtları- motivasyon ne olursa olsun bazen genel yönetim, pazar payı pozisyonlarının bir bölümünü satışa çıkarma yoluna gidebilir.

PIMS veri tabanında, işletmelerin deneyimi gösteriyor ki, genel olarak sadece büyük pazar payına sahip işletmeler bunu başarıyla yapılabiliyorlar. Pazar liderleri pazar payının düşmesine izin verdiklerinde ve daha sonra bunu 1970-72 dönemi süresince koruduklarında 3/4 oranında ROI dan memnun kaldılar. Diğer şirket grupları için ROI daki farklılıklar 'tutuculuk ve ürün toplama' için düzensizdir.

Elbette ki, bu karşılaştırmalar stratejik seçimden farklı olarak başka faktörlerin etkisini de yansıtır. Pazar payı bir çok işletmelere yoğun rekabet, artan maliyetler veya onların karlılık ve rekabete dayalı pozisyonlarına zarar veren değişiklikler sebebiyle kayıtlı edilir. Bu nedenle güçlenme karlılığının doğru bir ölçümünü çıkarmak imkansızdır. Bununla birlikte PIMS veri tabanı uygun koşullarda pazar payının başkalarına kaymasına izin vererek o anki karları artırabilir.

Ürün toplama'nın seçim sonucu olduğunu kabul edersek ne zaman bir anlam kazanır? Pazar paylarındaki bir azalma tipik olarak karları yapılanmanın tam tersi bir şekilde etkiler. ROI kısa vadede yükselir fakat uzun vadede azalır. Burada yeniden trade off yapılmalıdır. Net denge, ertelenmiş karlardan daha çok anında yapılan tercihlere bağlı olduğu kadar geleceğe yönelik gelişmelerin teknolojik zamanlaması ve yönünün yönetimce değerlendirilmesine de bağlıdır.

3.3.2. DENGELENEN MALİYETLER VE FAYDALAR

Pazar payı işletmelerce kazanılan ROI oranı ile doğrusal bir ilişki içindedir. Bu ilişkinin kabulü, ürün kalitesinin ve fiyatının değişip değişmediği, medyanın etkili olup olmadığı, satın alma maliyetinde düşüş olması için satın alma ve üretimin olup olmadığı üzerine nasıl bir karar alması gerektiğini etkiler. Küçük pazar payına sahip olmak tüketim mamullerinde farklılaşmaya, rakiplerin satışlarındaki sıklığı incelemeye sebep olur. Bu koşullar altında, küçük pazar payına sahip olanların kazanç elde etmeleri mümkün olmayacaktır. [15]

Sonuç olarak, üç temel pazar payı stratejisi arasındaki seçim çok dikkatlice yapılmalıdır. Uzun dönemli - kısa dönemli maliyetler ve kazançlar arasındaki denge stratejik bir seçimi gerektirmektedir. Ne PIMS çalışması ne de

deneysel araştırmalar stratejik seçimler için bir formülasyona izin vermez.



BÖLÜM 4.

4.1. STRATEJİ HARİTASI

Rakip çevrenin tanımlanmasında strateji haritası olarak tanımlanan bütünleşik bir araç sunulmaktadır. Yaklaşımın önerdiği bu çevrelerdeki rakip işlerin hareket rotalarıdır. Bu metodun güçlü yönü performans ve rakip strateji değişkenleri arasındaki karmaşık ilişkilerin bir harita üzerinde gösterilebilme ve bağlantı kurabilme kabiliyetidir. Bu çalışma herhangi bir rakip stratejisi haritasının gelişimindeki anahtar elementlerin birbiriyle bağlantı kurmasını sağlayan temel modelin stratejik düzende geliştirilme teorisi üzerine kurulmuştur. Bu teorik gelişme strateji alanındaki bazı önemli methodsal gelişmelerin değerlendirilmesiyle elde edilmiştir. Haritalar herhangi endüstrideki bir grup işlerin performansı ve iş stratejileri arasındaki ilişkiler, çok yönlü ve eşzamanlı bir metod üzerine kurulmuştur. Özellikle, 3 nokta üzerinde durulmuştur. Bu bölümün sonunda bulgular rassal olarak seçilmiş işler derlenmiştir.

Rekabet stratejisi, rekabet alanında verilmiş avantajların araştırmasıdır. Rekabet stratejileri üzerine yapılan çalışmaların zor tarafı, strateji ve sonuçlanan performansın kompleks, çok koordinatlı değişkenler arası ilişkiler grid bir sistem olmasıdır. Rekabet satmada ve satın almada çeşitli işletmelerle beraber bulunmak ve bunlarla birlikte iş yapmaktır. Rekabet yalnız aynı işi yapmakta olan ve yarışmaya girilen mevcut işletmeler olarak düşünmemek gerekir. Sattığımız malın yerine geçebilecek (onu ikame edebilecek) mallar da rakipler arasındadır.

İşletmelerin karlılığı büyük ölçüde rekabet durumlarından etkilenir. Bu nedenle rekabet ile strateji belirlenmesi arasında çok yakın ilişkiler vardır. [16]

1. Endüstriye veya pazara girmenin zorluğu yada kolaylığı
2. Alıcı ve satıcıların ne ölçüde güçlü oldukları,
3. Mallarımızın yerine geçebilecek malların ne ölçüde var olduğu,
4. Çeşitli olanaklar arasında manevra yapılması.

Bir pazardaki rekabetin ne ölçüde kuvvetli olduğu aşağıdaki etmenlere bağlıdır.

1. Rakiplerin miktarı önemlidir. Kuşkusuz rakip miktarı fazla ise rekabet de kuvvetli olacaktır.
2. Rakiplerin satış düzeyi ve kuvveti aynı ise rekabetin kuvvetli olma olasılığı fazladır.
3. Endüstrideki büyüme yavaş ise, rekabetin şiddetli olacağını söyleyebiliriz.
4. İşletmenin sabit masrafları yüksek ve üretilen mallar bozulabilir cinsten ise rekabetin fazla olma olasılığı vardır. Zira bu durumda işletmelerin fiyatlarını düşürme olasılığı fazla olacaktır.
5. İşletmeler kapasitelerini artıracakları zaman bunları yüksek oranlarda artırmak zorunda kalırsa, rekabet fazla olacaktır.
6. Pazardan çıkmak zor oluyorsa, rekabet de fazla olacaktır.
7. Ürün farklılaştırılması az ise, yani bütün rakipler

birbirine çok benzeyen malları satıyor ise rekabetin kuvvetli olma olasılığı fazladır.

Ürünler olgunluk aşamasına gelince rekabet de artacaktır. İşe yeni işletmelerin girmesi ve teknik buluşlar daima rekabeti artırır. İşletmeler rakiplerini iyi tanımalı, bunların amaç ve stratejilerini öğrenmeye çaba harcamalıdır. Bu çaba potansiyel rekabet fırsatlarının ve tehlikelerinin ne olduğunu gösterecektir. [17]

İşletmeler iş yaptığı pazarda veya endüstride ne ölçüde rahattır? Diğer bir deyimle başka işletmelerin pazara girme olasılıkları nedir? sorularına cevap bulabilmek için altı etmeden sözedilebilir.

1. BÜYÜKLÜK EKONOMİLERİ,

İşletmeler büyüdükçe, yani daha büyük ölçüde üretim veya satış yaptıkça şu nedenlerle avantajlı duruma girer.

A) UZMANLIK : Firmalar büyüdükçe iş bölümünün ilkeleri giderek daha iyi uygulanır, yani makinalar ve çalışanlar bir işte daha fazla uzmanlaşarak her birinin verimi artarken, bir bütün olarak daha yüksek verimlilik ortaya çıkar. Her çalışan uzmanlaşırken, becerisi de artacaktır. Kişiler bir iş veya bunun küçük bir parçası üzerinde çalışmasını yoğunlaştıracaktır. Küçük bir işletmede çalışan kişi değişik işler yapacak, bir işteki uzmanlığını ve becerisini artıramayacaktır.

B) ÜRETİM ARAÇLARININ DAHA İYİ BİR ARAYA GETİRİLMESİ : Büyük firmalarda üretim araçları daha iyi bir araya getirilebilir. Bir üretim aracını sabit tutup diğerini artıracak olursak bir süre sonra üretimdeki artış oranı üretimdeki artış oranından daha düşük bir düzeyde kalabilir. Diğer bir deyimle üretim araçlarının en iyi şekilde bir araya gelme düzeylerinden söz etmek mümkündür.

Büyük firmaların daha çok işçisi bulunduğuna göre bunlar hangi birleştirme oranının daha iyi bulunacağı konusunda, çeşitli deneyler yaparak bu iyi birleşme oranına daha sağlıklı bir biçimde gidebilirler.

C) DAHA İYİ TESİSLER : Büyük firmalar daha iyi makina ve tesisler alabilir. Teknik bakımdan üstün en yeni makinalar küçük firmalar için hem çok pahalı olabilir, hemde üretim düzeyi küçük olduğu için uygun da olmayabilir. Örneğin pahalı ve büyük bir bilgisayar satın almak, küçük bir firma için anlamlı olmayabilir. Küçük firmanın buna yaptıracığı yeterli miktarda işi olmayabilir.

D) ARAŞTIRMA / GELİŞTİRME : Araştırma / Geliştirme son derece pahalıdır ve bunu ancak büyük firmalar yapabilir. Araştırma/ Geliştirme yeni ve daha iyi ürünlerin bulunmasına, verimliliğin artmasına, maliyetlerin düşmesine imkan verir. Büyük firmalar pahalı araştırma / geliştirme işlerine girebildiği gibi, bunların sonucunda yapılacak keşiflerden çok daha fazla yararlanabilir.

E) PAZARLAMA İLE İLGİLİ YARARLAR : Büyük firmaların çeşitli pazarlama avantajları vardır. Faktör piyasalarında büyük firmalar daha ucuz faizle para bulur. Büyük miktardaki satın almalarda yüksek oranlarda iskontolar sağlanabilir. Mallar sevk edilirken, daha ucuz taşıma olanaklarından yararlanabilir.

F) STABİLİTE-KARARLILIK-İSTİKRAR : Büyük firmalar her anlamda stable-daha kararlıdır. İş hayatındaki inip çıkmalardan, olumsuz şartlardan büyük firmalar daha az etkilenir. Büyük firmaların değişik üniteleri vardır. Bunlardan bir bölümü rekabet, genel iş hayatında veya yönetimdeki aksaklıklardan olumsuz yönde etkilense dahi, diğer bölümlerdeki olumlu gelişmeler nedeni ile işlerini yürütebilir. Hatta zarar ortaya çıksa bile büyük firmalar bu zararlara uzun süreler dayanabilir.

2. ÜRÜN FARKLILAŞTIRILMASI,

Pazarda bir süreden beri faaliyet halinde bulunan firmalar alıcılar bakımından bazı avantajlara sahiptir. Bunlar arasında ; Alıcıların eski firmaların ürünlerini tanınması, bunlara alışması ve diğerlerinden daha iyi bulunduğu konusunda inanca sahip olması vb. Pazarda ürün farklılaşması varsa, bu inançları ortaya çıkarmak ve tutmak daha kolay olacaktır. Bu durumda alıcıların eski firma ürünlerine bir bağlılığı bulunabilir. Yeni firmaların tüketici bağlılığını yenmesi ve pazara girip tutunması hiç de kolay olmaz.

3. KAPİTAL İHTİYACI,

Bu etmen ilk değinilen işletme büyüklüğü etmeninin devamıdır. Eğer bir maliyet avantajı sağlıyor ise, pazara büyük olarak girmek gerekiyor. Büyük olmak sermaye ihtiyacının fazla olmasını gerektiriyor. İşletmenin sahip olacağı sabit varlıklar, reklam masrafları, araştırma geliştirme masrafları, tüketicilere verilecek krediler, saklanacak stoklar vb. hep yüksek düzeylerde kapital ihtiyacı ortaya çıkaracaktır.

Her işletmenin istediği kadar kapital bulması, bulursa da bunu elverişli koşullarla sağlaması mümkün değildir.

4. BÜYÜKLÜK DIŞINDAKİ NEDENLERLE İLGİLİ OLMAYAN MALİYET AVANTAJLARI,

İşletmelerin sahip olduğu bazı maliyet avantajları varsa, yeni rakiplerin pazara girmesi zor olacaktır.

Bu maliyet avantajlarının çeşitli nedenleri vardır:

- a) En iyi hammadde kaynaklarından yararlanma,
- b) Fiyatların ucuz bulunduğu dönemlerde satın alınan varlıklar,

- c) Elverişli kuruluş yeri,
- d) Sahip olunan patentler ve teknik bilgi,
- e) Devlet yardımları,
- f) Öğrenme eğrisi.

5. DAĞITIM KANALLARINDAN NE ÖLÇÜDE YARARLANILABİLECEĞİ,

Yeni pazara girecek işletmelerin dağıtım kanallarından yararlanma olanakları her zaman olmayabilir. Örneğin yeniden pazara girecek bir deterjanın süpermarketlerin ve bakkalların raflarına girmesi kolay olmayabilir. Yeni ürün için her çeşit tutundurma faaliyeti yapılacaktır. Belki fiyatlar kırılacaktır, satış için özel kampanyalar açılacaktır vb.

6. DEVLET POLİTİKALARI,

Bazı durumlarda devletler sökonusu iş alanlarına girmeyi sınırlar, hatta tamamen önleyebilir. Kanuni tekellerde durum böyledir. Yeni işletmeler pazara girerken eskilerden gelecek tepkilerde önemlidir. Eski işletmelerin ellerinde nakit fazlası, yeni borçlanma olanakları, kullanılmamış üretim kapasiteleri varsa, yeni işletmelerin pazara girmemesi için elinden gelenleri yapacaktır.

Yöntemde amaçlar 3 nokta üzerinde toplanmıştır.

1-Bir endüstri için işletmeler arası rekabetin stratejik haritalarını geliştirmek üzere bir çok boyutlu hesaplama yöntemi önermek,

2-Bir rakibin amaçlarına yönelirken geliştirilmesi gereken yönelimleri belirlemek,

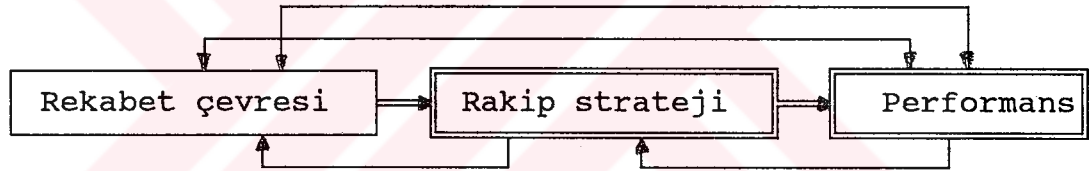
3-Rekabetçi uzayında rekabet stratejisi değişkenlerinin göreceli önemlerini karşılaştırmak.

Strateji çok boyutlu, kompleks bir küme olarak görüntülenirken ,aynı zamanda ROI kullanarak ,kazançlılığa benzer yapıdaki basit ve boyutsuz performansı kapsadığının da gösterilmiştir. Ancak gerçek dünyada (SBU),stratejik iş biriminin performansı çeşitli yollardan değerlendirilebilir Örneğin ; kazançlılık , büyüklük ve pazar pozisyonu ,ek olarak, performans boyutları bazen bir diğeri ile iç içe girmiştir.(örn; yerleşik endüstriler, fedakar bir kazançlılık gerektiren büyüklük ölçüsü)

Bir model kuralım ve bu model üzerinde PIMS yöntemini kullanarak Strateji haritası oluşturalım. [18]

Genel model (Tablo 4.1) de çizilmiştir.

Tablo 4.1. REKABETÇİ STRATEJİ MODELİ



Rekabetçi stratejinin başarısı farklı performans boyutları boyunca denenen değişken performans seviyeleri boyunca görülmüştür.

Sembolik terimler , Bu model aşağıdaki gibi gösterilebilir.

$P=f(E,S)$	$P=\text{İşletme performansı}$
$E=g(S,P)$	$E=\text{Rekabetçi ortam}$
$S=h(E,P)$	$S=\text{Rekabetçi strateji}$

Arz ve talep çevresinde merkezlenmiş çevresel güçler , (örn; hammadde, teknoloji,elastik fiyatlar,vb.) rekabetçi çevre veya endüstri yapısının değişken boyutlarını belirler. (örn; maliyet yapıları,alıcıların sayısı veya satıcıların sayısı vb) Endüstrideki rakipler ; değişik projeler ve programlar boyunca yürütülen amaçları (hedefleri) seçerler.

Bu çalışma birinci kutu olan rekabetçi çevre üzerine değil son iki kutu olan işletme performansı ve strateji ve diğerleriyle olan ilişkileri üzerine odaklanmıştır.

4.2. REKABETÇİ ÇEVRE

Birçok araştırmacı rekabetçi çevrenin gelişmesi gerektiği üzerine çalışmalar yapmışlardır. Porter (1980) gibi diğer araştırmacılar kavramsal tipoloji üzerinde durmuşlardır. Bunların rekabetçi çevre üzerine yorumları aşağıdaki tanımları içermektedir.

- 1-Parçalanmış endüstriler (fregmented)
- 2-Global endüstriler (global)
- 3-Tehlikeli endüstriler (emerging)
- 4-Olgunlaşmış endüstriler (meturity)
- 5-Zayıflayan endüstriler (declining)

Bu tipolojilerde üç anahtar endüstri boyutunda üzerine kurulmuştur.

- 1- Endüstri konsantrasyonu,
- 2- Global rekabet,
- 3- Ürün hayat çevrimi (endüstri gelişimi)

Rekabetçi çevrelerdeki değişkenlere karşı olarak performanstaki farklılıkları minimize etmek için endüstriyel destek endüstrileri,olgunluk,parçalanma gibi kavramlardan biri üzerine işletmelerde çalışmalar yapılmıştır.

4.3. PERFORMANS KAVRAMI

İşletme performans ölçüsüne ne kadar yakınsa, işletme işi o performans ölçüsünde iyi yapmaktadır. [19] İşletme bir performans ölçüsüne ideal konum olarak belirlerse o noktaya ulaşmak için geliştireceği stratejiyi belirlemiş

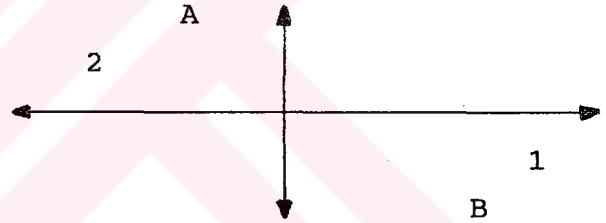
olmaktadır. Bir metodoloji kurulduğunda; Aşağıda iki işletmenin performans değerleri ile iki ayrı performans boyutunun arasındaki ilişki gösterilmektedir. İşletmeler (A ve B) ve performans ölçümleri (1,2) Eksenin yorumunu yaparsak;

	1	2
A	10	100
B	100	10

100 en yüksek, 10 en düşük performansı göstermektedir.

Tablo 4.2'de performans ölçümleri ve firmalar arasındaki ilişkiyi belirleyen öklid ölçüm kavramları kullanılmıştır. performans ölçüsü (2)'ye göre A,B'den daha iyi, performans ölçüsü (1)'e göre ise B,A'dan daha iyidir. Tablo 4.2'de iki boyutlu uzay kullanılmaktadır.

Tablo 4.2. REKABET UZAYINDA PERFORMANS - FİRMA POZİSYONU



De Sarbo ve Rao (1984,1986) tarafından geliştirilen çok boyutlu strateji haritaları modeli; (GENFOLD 2 diye adlandırabiliriz.)

GENFOLD 2; Euclidean uzayında performans ölçümleri ve işletmelerin birleşik bir uzayda sunuşunu sağlayan çok boyutlu ölçümleme çalışmasıdır.

Metod değişkenleri;

$i=1, \dots, I$ işletmeler;

$J=1, \dots, J$ performans ölçümleri;

$l=1, \dots, L$ strateji değişkenleri;

$t=1, \dots, T$ boyutları

Δ_{ij} = i işletmesi için j performans ölçümleri değeri

Δ_{il} = i işletmesi için l strateji değişkenleri

$L < I$; işletmelerce kabul edilen performans ölçümleri, direk olarak A_i strateji vektörünün kapsamındaki çıktılarıdır.

$Y_{it} = i$. işin t . koordinatı (Euclid Uzayında)

$X_{jt} = j$. perf. ölç. t (Euclid Uzayında)

$a_i = i$. iş için bir sabit çarpanı

$b_i = i$. iş için bir sabit eklenti

"T" boyutlu Euclid Uzayında i işi ile j performans ölçüsü arasındaki Euclid mesafesinin karesi

$$d_{ij}^2 = a_i \sum (X_{ij} - Y_{it})^2 + b_i \quad (4.1)$$

Amaç verilen $\Delta = ((\Delta_{ij}))$, $A = ((A_{ij}))$ ve T değerlerinden

$X = ((X_{jt}))$, $Y = ((Y_{it}))$, a, b değerlerini kestirmek. İş konumları (Y), stratejilerinin (A) bir fonksiyonu olduğu.

$y_{it} = \sum A_{ij} \alpha_{it}$ yada $Y = A\alpha$,

α : strateji etki katsayısı

Böylelikle bir iş, stratejisini değiştirerek strateji haritasında yerini dolayısıyla tahmin edilen performans ölçüsünü de değiştirebilmektedir.

$$\min \phi = \sum \sum \delta [F^{-1}(\Delta_{ij}) - d_{ij}]^2 \quad (4.2)$$

δ_{ij} : ağırlık etmeni

F^{-1}_{ij} : ters monoton fonksiyonu

4.3.1. PIMS YÖNTEMİYLE ELDE EDİLEN BİR UYGULAMA

Bu uygulamada kullanılan datalar yıllık, çevresel geniş ölçekli istatistiksel çalışma, stratejik işletme birimleri stratejik ve performans değişkenlerinin PIMS projesinde derlenmesiyle elde edilmiştir. Yukarıdaki bölümlerde tüm bu kavramlar ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Burada bu kavramların tekrar üzerinden geçerek, kurulan modele ışık tutmaksı sağlanmıştır.

Seçilen endüstrinin özellikleri : (a fragmented, mature, industrial supplies). Bazı endüstriler, örn, tuğla, çimento, karton-metal kutu sanayi, plaster sanayi gibi, tipi tanımları içerirler.

Endüstrinin Özellikleri;

- 1-ölçek ekonomisi sınırlı
- 2-Rakipler üretim kapasitelerinin sınırındadırlar.
- 3-Pazarlar bölgelere göre tanımlandı
- 4-Müşteri bir rakibin ürününden diğerine geçişte çok az/hiç maliyete katlanmamaktadır.

Strateji ölçüleri

Tanımlar

A-Farklılık

- Göreceli ürün kalitesi
- Göreceli fiyat

İyi ürün hacmi %-Kötü ürün %
En büyük rakibin ortalama=%100
örn:eğer işletme fiyatı ort
% 5 ise rakibinkinden %105
yukarda olmalıdır.

- Göreceli reklam
- Göreceli satış gücü

-Katma değer /işçi katma değer /net satış oranı (her bir işçi için satış 1000 \$

B-Etkinlik/Asset parsimony

- Katma değer /satışlar
- AR-GE/satışlar
- Getiriler/satışlar
- Sermaye yoğunluğu

C-Ölçek/faaliyet alanı(scale/scope)

- Göreceli müşteri hacmi

PERFORMANS ÖLÇÜLERİ

Karlılık-getiri	Nakit Akışları
ROI (yatırımın karlılığı)	Nakit akışı/gelirler
ROS (satışların karlılığı)	Nakit akışı/yatırım
Pazar konumu	Büyüme
Pazar Payı	Pazar Payındaki değişme %
Göreceli pazar payı	Gerçek satış büyümesi %

Sonuç olarak incelediğimizde strateji değişkenleri ve performans ölçümleri arasında bir regresyon söz konusudur.

-

$$R^2 = 0.85$$

Strateji değişkenlerinin korelasyon matrisi 12,898 30 temel değer incelenerek bulunmuştur.

Drucker (1954) 8 boyutlu performans (pazar payı, kazançlılık) Cyert and Mard (1963), 5-boyutlu performans ölçüsü tanımlamışlardır.

4.3.1.1. ANALİZ SONUÇLARI

GENFOLD 2 Analizi T=1,2,...3 boyuttan oluşmuştur.

GENFOLD 2'nin metric tercihindan analizde faydalanılmıştır. Δ_{ij} ve A_{ik} en küçük sınırlı ölçek olarak kabul edildiğinde, Monte Carlo tekniğinin üzerinde çalışılmıştır. Örn: Göreceli pazar gelişmesi 1-5 arasında kabul edilirse; PIMS sorunları aşağıdaki gibidir.

1-Üç büyük rakibinkinden az veya -0.03 çok daha az olanlar.

2-Üç büyük rakip ile karşılaştırılırsa;
-0.03<x<-0.01 (nelerin daha az olduğu)

3- -0.03<x<-0.01 ile (nelerin daha az olduğu) +0.01

yaklaşık aynı olanlar.

4- $+0.03 > x < 0.01$ daha büyük olanlar.

5- $+0.03$ 'ten büyük (fazla) olanlar.

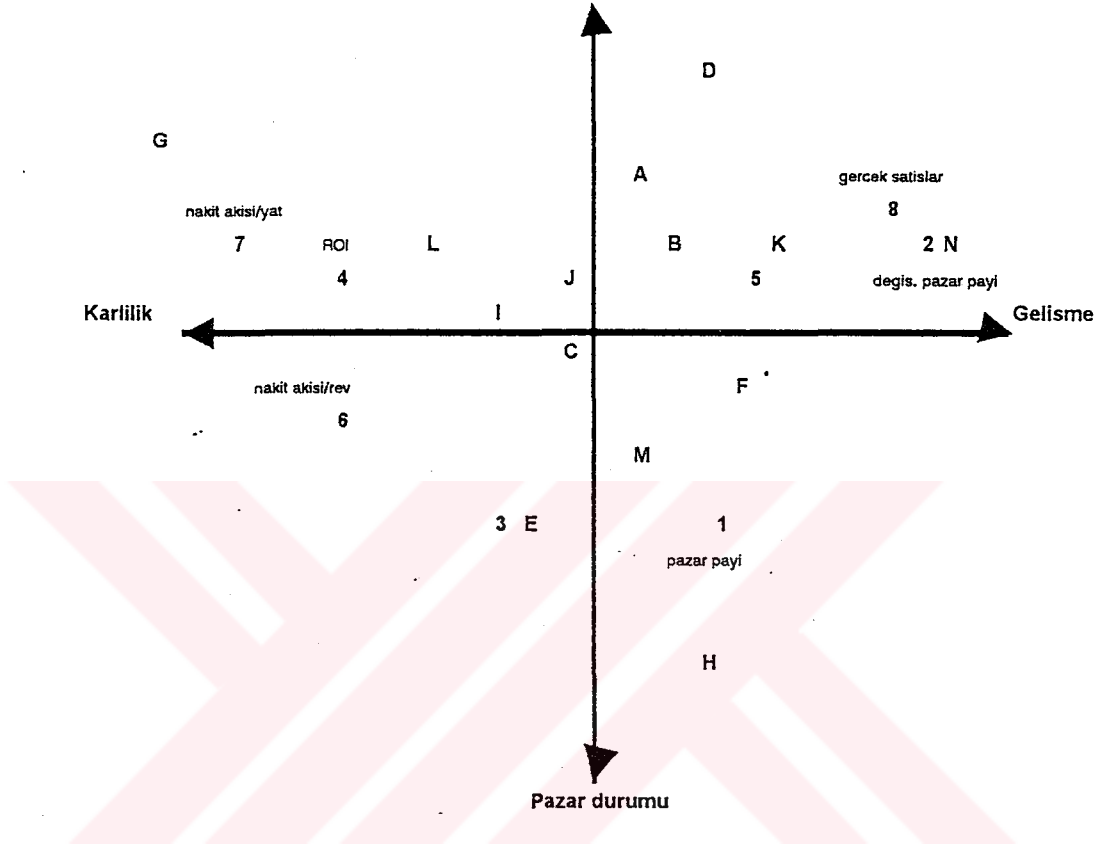
Δ ve A değişkenlerinin ortalama ve standart sapmalarının 0 olması gerekir.

Ağırlıklı sapma %95,83 iken ağırlıklı toplamın karesi 1.773'dir.

TABLO 4.3'te $I=14$ işletme, (A-N), ve $J=8$ performans ölçüsü (1-8) olarak gösterilmiştir.

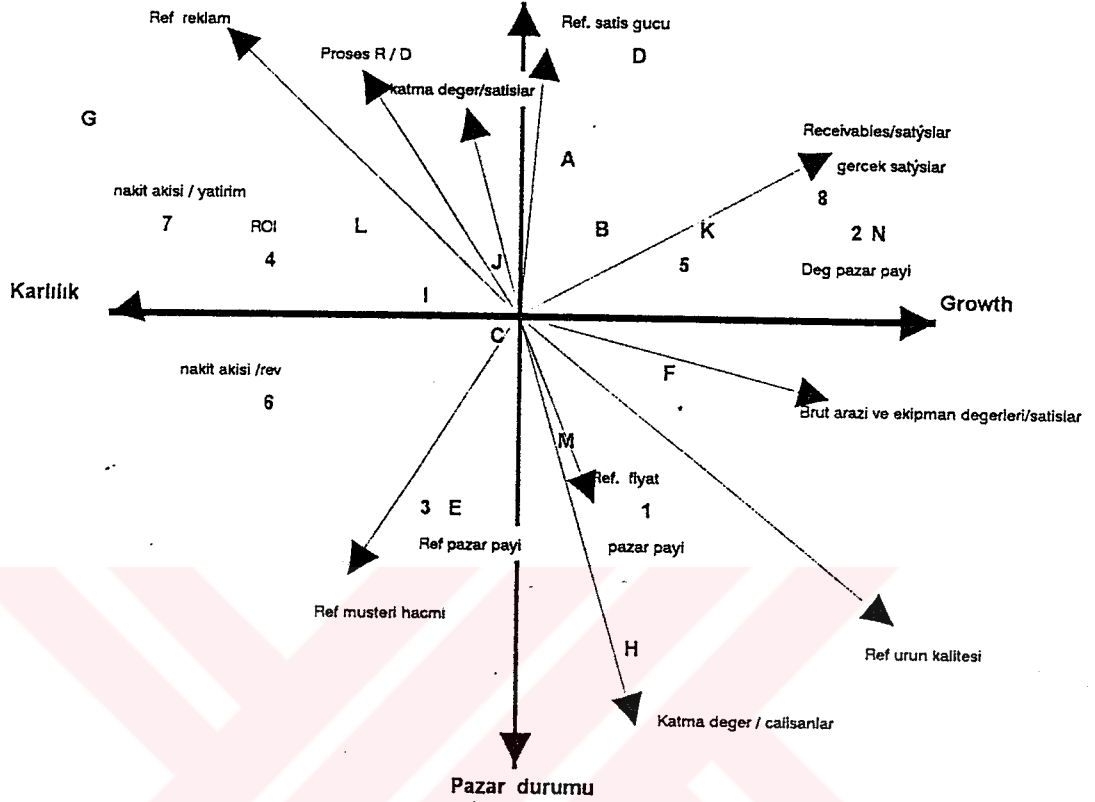
Not: ölçekli bir harita çizilmemiştir.

Büyükliğin zaman değeri (I) iki nakit akış ölçüsüne, ve pazar payındaki değişim ROI, ve ROS, gerçek satış büyüklüğüne ayrılır. Kazançlılık (nakit akış ve ROI) büyüklük (gerçek satış, pazar payındaki değişim ve ROS) olarak ayrıma maruz kaldığını görüyoruz. [20]



ŞEKİL 4.3. FİRMALARIN STRATEJİ HARITASI ÜZERİNDE GÖSTERİMİ

Elde edilen Strateji Haritasına göre; B ve K işleri ROS'ta üstün durumdadır. N yüksek oranda gerçek satış, büyümesine ve en büyük pazar payındaki değişime sahip M, E, F ve H pazar payı yüksek konumdalar. Harita üzerindeki vektörlerin uzunluğu, ilgili strateji değişkeninin etkisini vurgulamaktadır. Burada performans üzerinde en büyük etkiye sahip etmenler katma/değer, işçi, AR-GE işlemleri, göreceli reklam ve göreceli ürün kalitesidir. Harita üzerindeki vektörlerin yönü α konumundaki değişkenlerin bir sonucudur. Bu endüstri için pazar payı üzerine en büyük etkiyi ürün kalitesi, fiyat, katma değer/işçi ve müşteri hacmi göstermektedir.



ŞEKİL 4.4. TAMAMLANMIŞ STRATEJİ HARİTASI

Büyüme stratejisinde bu örnek için gelirlerdeki artışı, sermaye yoğunluğunu ve belki ürün kalitesini içermelidir. Buna karşın karlılık stratejisinde gelirler/satışlar ve sermaye yoğunluğunda azalmaya karşın göreceli reklam ve müşteri hacmi ile AR-GE/ satışlar işlemleri artırılmalıdır.

Pazarda liderlik stratejisinde ise yoğun kullanıcı müşterileri ve katma değer /işçi değerleri üzerinde yoğunlaşmayı buna karşın katma değer/satışlar ve göreceli satış gücü üzerine az yoğunlaşmayı gerektirmektedir.

Strateji Haritası görüldüğü gibi performans ölçüleri ile strateji değişkenleri arasında bağlantılar, kurduğundan izlenecek stratejide hangi etmenler ne ölçüde etkili

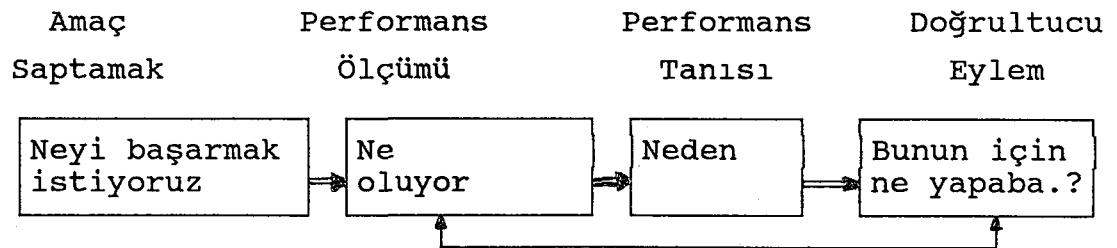
olmakta bu rahatlıkla görülebilmektedir. Görselleştirilmiş yönelgeler hem kavrama hem de uygulama açısından büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Amaç bu yöntemlerden yararlanarak hem durum değerlendirilmesi yapmak hemde geliştirilecek yeni yöntemler dizisi ile hedef belirlemesi yapmaktır. Şimdi bu değerlendirme çalışmalarının geçerliliğini saptayabilmek için kontrol çalışması yapılmalıdır.

4.4. DURUM DEĞERLENDİRMESİNDE KONTROL VE PERFORMANS ÖLÇÜMLEME

İşletmeleri bir sistem (bütün) olarak düşünürsek bunun alt sistemleri (bileşenleri vardır. Sistemin stratejik amaçlarını gerçekleştirebilmesi için de alt sistemin amaçları gerçekleşmelidir. Çünkü sistemin amaçları bir hiyerarşiler dizisidir. Dolayısıyla alt sistemlerin amaçlarını gerçekleştirip gerçekleştirmedikleri ve yeterlilik derecelerini ancak bir kontrol mekanizmasıyla belirlenebilmektedir. Yani, organizasyonun performansı yine kendine özgü yönetsel - kontrol mekanizmasıyla ölçümlenebilmektedir. Bunun için kontrol nasıl yapılmalı

- 1-performans standartları konulmalı
- 2-Toleranslar tanımlanmalı,
- 3-Gerçek performans ölçülmeli,
- 4-Performans ve standartların karşılaştırılması,
- 5-Eylem ve önleyici eylem

Kontrol Süreci:



SONUÇ

Stratejik ve Yönetisel Kontrolde Performans Ölçümlemeleri en önemli ve yaygın ölçümler finansal durum ve oranların çözümlemesidir. Finansal kontrol ölçümleri organizasyonun bütünündeki gelirler, maliyetler, karlar, fonlar hakkındaki bilgilerdir. Fakat stratejik ve yönetisel kontrolde finansal kontrol yalnızca bir bölümdür, çünkü finansal performansı etkileyen birçok etkinlik gerçekte, finansal yapıda değildir. Bu nedenle geleneksel finansal değerlendirmenin dışında çok geniş yeni performans ölçümleri geliştirildi. (İşgücü etkinliği, üretkenlik, üretim miktarı ve kalitesi, insan kaynakları faktörleri; fayda maliyet analizleri, sosyal performans ölçüm...)

Stratejik ve yönetisel kontrolde en yaygın olarak kullanılan finansal gösterge yatırım getirisi'dir. ROI bir karlılık oranı olduğundan birçok etkenden etkilenmektedir. ROI'i hangi etkenler ne kadar etkilemekte? Strateji pazar ve endüstri koşullarındaki değişimler yada rakiplerin etkinliklerindeki bir değişiklik ROI'i ne şekilde etkilemekte? Hangi koşullarda hangi iş türü için hangi ROI oranı normaldir. Bütün bu soruların yanıtlarını verebilmek için PIMS (pazarlama strateji- lerinin karlılık etkileri) yöntemi geliştirilmiştir. Ve bu çalışmanın başında tüm sorulara cevap verilmeye çalışılmıştır.

Üst yöneticiler, bölüm yöneticileri, pazarlamacılar ve planlamacılardan oluşan bir grup farklı rekabet ve endüstri koşulları altında beklenen kar performansları hakkında bir düşünce jimnastiği yapmaktadır.

Yapılan çalışmada 600 iş birimi için 37 faktör arasından pazar payı, toplam pazarlama harcamaları, ürün kalitesi, AR-GE harcamaları, yatırım yoğunluğu faktörleri dikkat çekmektedir. Bu faktörlerin karlılık üzerindeki etkisi

%80'den fazla olduğu görülmüştür.

Bu çalışmanın ilginç bazı sonuçları:

1-Pazar payı büyüdükçe yatırım karlılığı artmakta, (yatırımın karlılığı ortalamanın üstüne çıkmakta pazarlama harcamaları/satışlar oranı düşmekte.)

2-Ürün kalitesi ve pazar payı genellikle (her zaman değil) birlikte ROI'i olumlu etkilemekte, (çok iyi kalite ve büyük pazar payı en karlı ise de kalite göreceli olarak düşükse de pazar payında kabul edilebilir ölçüdedir.

3-Ürün kalitesi düşükse yüksek pazarlama harcamaları karlılığı olumsuz etkilemekte,

4-Pazar payı büyükse AR-GE harcamaları karlılığı olumlu etkiler. Eğer AR-GE harcamaları yeni ürünlere başarıyla dönüştürülebilirse değer, fakat zayıf pazarlama konumunda taklit etmek gibi AR-GE harcamalarını yapmadan yeni ürün çalışması yapılabilir. Yatırım yoğunluğu ile ROI ters orantılıdır.

Yatırım yoğunluğu		Pazar payı	ROI
%		%	%
yüksek	+	d	felaket
düşük	+	d	iyi (artmakta)
düşük	+	y	iyi (artmakta)
Yatırım yoğunluğu		Pazarlama harca/satış	ROI
%			%
y	+	y	felaket
d	+	d	iyi
d	+	y	kötü

PIMS'in uygulama alanları arasında kar tahmini yönetimin performansını ölçme, yeni iş firsatlarını değerlendirmek sayılabilir. PIMS bulgularının en önemli uygulaması ise

strateji değişiminin etkilerini kestirmede kullanılmasından gelmektedir. Eğer stratejik konumunda değişiklikler yapılmışsa kısa ve uzun dönemde ROI'in nasıl değişeceğini saptamak artık olasıdır. Stratejik eylemler pazar ve endüstri koşulları üzerine bilgiler ve elde edilen sonuçlar çok amaçlı veri tabanı yönünde düzenlenebilir. Bu veri tabanının çözümlmesi yararlı genel bulgular ortaya koyar ve stratejik planların değerlendirilmesinde ve geliştirilmesinde önemli katkılar sağlar.



KAYNAKCA

- [1] STEVENSON, H., 'Corporate Strengths and Weaknesses', Sloan Management Review, 17, no 3, Spring, 1976,
- [2] MONTANARI, J.R., MORGAN, C.P., BRACKER, J.S., Strategic Management: A Choise Approach, Dryden Press, 1989,
- [3] HIGGINS, J.M., Organizational Policy and Strategic Management : Text and Cases, Dryden Press, New York, 1983,
- [4] CUSHMAN, R., Readings in Strategies, Robert J.Allion & Associates, Inc., New York, 1984,
- [5] KOTLER, P., Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation and Control, Prentice- Hall International Ed., Englewood Cliffs, New York, 1991,
- [6] BUZZEL, R., AND D. HEANY, 'Impact of Strategic Planning on Profit Performance,' Harvard Business Rev., 52 (1974), pp. 137-145,
- [7] BUZZELL, R.D., B.T. GALE AND R.G. SULTAN, 'Market Share - A Key to Profitability', Harvard Business Review, 53, (1975), pp. 97-106,
- [8] LORANGE, P., Corporate Planning - An executive Viewpoint, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1980,
- [9] RUE, L.W., & HOLLAND, P.G., Strategic Management Concepts and Experience, McGraw-Hill Book Co., 2d. ed., Singapore, 1989,
- [10] QUINN, R. AND J. ROHRBAUGH, 'A Spatial Model of Effectiveness Criteria,' Management Sci., 29, (1983), pp. 363-377,

- [11] PORTER, M.E., 'Market Structure, Strategy Formulation, and Firm Profitability : Theory of Strategic Groups and Mobility Barriers,' Marketing Science, 1978, pp. 101-126,
- [12] SCHENDEL, D.E. AND G.P. PATTON, 'A Simultaneous Equation Model of Corporate Strategy,' Management Sci., 24, (1978), pp. 1611-1621,
- [13] VANCIL, R. F., 'Strategy Formulation in Complex Organisations', Sloan Management Rev., 17, (1976), pp. 83-90.
- [14] SCHENDEL, D., & HOFER, C.W., Strategy Formulation : Analytical Concepts, West Publishing Co., St. Paul, 1978b,
- [15] HARVEY, D., Business Policy and Strategic Management, Charles E. Merrill Publishing Company, Bell & Howell Co., Ohio, 1982,
- [16] HAMBRICK, D.C., 'An Empirical Typology of Mature Industrial - Product Environments,' Acad. Management J., 26, (1983a), pp. 213-230,
- [17] HOFER, C.W., 'Toward a Contingency Theory of Business Strategy,' Acad. Management J., 18, (1975), pp. 784-810
- [18] DAY, DIANA L., DESARBO, S. WAYNE AND OLIVA, TERENCE A., 'Strategy Maps : A Spatial Representation of Intra Industry Competitive Strategy', Management Sci., 12, (1987), pp. 1534-1551,
- [19] HAMBRICK, D.C., 'High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries: A Contingency Approach', Acad. Management J., 26, (1983b), pp. 687-707,
- [20] GREEN, P.E., 'On the Robustness of Multidimensional Scaling Techniques,' J. Marketing Res., 12, (1975), pp. 78-81,

ÖZGEÇMİŞ

Nilüfer Özçoban Kurun , 1969 yılında Gaziantep' de doğdu. 1986 yılında Üsküdar Kız Lisesi' nden mezun oldu. 1986 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümüne girdi. 1990 yılında mezun oldu Aynı yıl İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilimdalı , Mühendislik Yönetimi Programında yüksek lisans öğrenimine başladı. İngilizce ve Almanca bilmektedir.

