



Vizyon ve Liderlik

Uluslararasılaşma Stratejileri

2

İşletmelerin büyümesinde bir yol da uluslararası pazarlara girmektir. Ulusal pazarda büyümesini tamamlayan veya daha hızlı ve cazip uluslararası pazarlar bulan işletmeler bu pazarlara girerek büyüme yolunu seçebilir. İşletmelerin kendi ulusal pazarlarından başka yabancı pazarlara başarılı bir şekilde girmesi, işletmenin her alanda üstün bir performans göstermesini gerektirir.

Uluslararasılaşma Stratejileri

3

Uluslararası pazar/pazarlara girmeye karar veren işletmeler için çok sayıda pazara giriş ve büyüme stratejilerden bahsedilebilir. Bu stratejiler pazara nüfuz dereceleri ve taraflara sağladığı avantaj ve dezavantajlar bakımından birbirinden farklılık gösterirler. Bu bağlamda uluslararası pazarlara giriş ve bu yolla büyümek isteyen işletmeler ihracat yapma, lisans verme, franchising, birleşme, satın alma, ortak girişim ve doğrudan yatırım yapmak gibi yollara başvurulabilir.

Uluslararasılaşma Stratejileri

4

Bu uluslararası pazarlara giriş yollarının her biri, firmanın örgütsel ve finansal kaynakları açısından birtakım koşulların sağlanmasını gerektirmektedir. İşletmenin üst yönetimi, uluslararası pazarlarda büyüme stratejisini ve hangi stratejinin hangi boyutu ile kullanılacağı, girilecek ülke pazarı ve girme koşulları en iyi avantajı sağlayacak şekilde stratejiler belirlenir.

Uluslararasılaşma Stratejileri

5

İhracat: Günümüzde firmaların büyük çoğunluğu, uluslararası pazarlardaki faaliyetlerine ihracat ile başlar. Bu yöntem uluslararası pazarlara girmenin en kolay ve hızlı yöntemidir. İhracat ülke ekonomisi ve firmalar açısından büyümeyi sağlayan en önemli unsurdur. İhracat ile dış pazarlara girilmedi, risk ve pazara ayrılan kaynaklar asgari düzeydedir. Çünkü yönetsel ve finansal kaynaklar açısından yatırımın miktarı görece olarak düşüktür.

Uluslararasılaşma Stratejileri

6

Yerel pazarların daralması ve mevsimlik dalgalanmalar karşısında firmalara alternatif pazar olanağı sağlayan ihracat, tanım olarak, işletme mamullerinin ya da başka firmalara ait mal ve hizmetlerin dış pazarlara gönderilmesi ve bu pazarlarda satılmasıdır.

Birleşme ve Satın alma Stratejisi: İşletme evlilikleri olarak da adlandırılan işletme birleşmeleri, iki veya daha fazla sayıda bağımsız işletmenin

Uluslararasılaşma Stratejileri

7

Eski kimlik ve tüzel kişiliklerini sona erdirerek, sahip oldukları tüm varlıklarını ve yeteneklerini birleştirmek suretiyle, yeni bir isim altında bağımsız yeni bir işletme olarak faaliyete geçmesidir. Amaç, güçlerini eşit koşullarda birleştirerek daha güçlü bir duruma gelmek ve böylece yaşamlarını devam ettirmek, büyümek, durumlarını korumak ve rekabet üstünlüğü sağlamaktır.

Uluslararasılaşma Stratejileri

8

Kısa sürede nakit sağlama ve kara geçme baskısı pazarlara hızlı girişi gerekli kılar ve buda hali hazırda var olan bir firmayı almakla mümkündür. Yani bu yöntem pazara girişte hızlı bir yöntemdir. Özellikle gelişmiş ve doymuş pazarlarda rekabet yüksektir, ticaret engelleri vardır ve pazara yeni girecek yeni bir işletme için pek bir yer yoktur. Böyle bir durumda yabancı ülkeye giriş yapmak için en uygun yöntemlerden birisidir.

Uluslararasılaşma Stratejileri

9

Ancak bu yöntem karmaşık, pahalı ve riskli bir yöntemdir. Uygun firmanın bulunması, uygun fiyatın belirlenmesi, yönetim ekibinin oluşturulması, yabancı dil ve kültürel farklılıklar, coğrafi mesafe vb. konulara dikkat etmek gerekir.

Uluslararasılaşma Stratejileri

10

Lisans verme: Lisans verme, dış pazarlara girmede, endüstriyel ya da ticari uzmanlığın, belli bir bedel karşılığında, kiralanması ya da satın alınmasını sağlayan bir anlaşmadır.

Lisans anlaşmaları günümüzde yaygın bir şekilde uygulanmaktadır.

Örneğin Japonya'da satılmakta olan ilaçların yaklaşık % 50'si, Avrupa ve ABD işletmelerinin lisansı altındadır.

Uluslararasılaşma Stratejileri

11

Lisans verme, ürünü geliştirmiş ve pazarlamakta olan firmaların tecrübelerinden faydalanma imkânı sağlayarak, ürün ve pazar geliştirme risklerini ortadan kaldıran bir uygulamadır. Lisans verme ayrıca, ortak girişim yapmak ya da kendine ait bir yan satış kuruluşu kurmak için gereken sermaye ve/veya dış tecrübeye sahip olmayan küçük firmaların dış pazarlara açılmasını sağlayan faydalı bir stratejidir.

Uluslararasılaşma Stratejileri

12

- Franchising: Türkçe karşılığı 'imtiyaz' olan franchise İngilizce bir kelimedir.
- Fransızca 'affanchir' olan verme sözcüğünden türetilen franchisor ise 'imtiyaz verme' olarak Türkçe'ye çevrilebilir. Buradan yola çıkarak franchising, birbirinden bağımsız iki taraf arasında oluşturulan sözleşmeye dayalı iş ilişkisini tanımlamaktadır. Franchising sözleşmeleri, bir ürün, bir marka ya da bir hizmeti kapsayabilir.

Uluslararasılaşma Stratejileri

13

İmtiyaz sahibi tarafın, belirli bir süre şartı ve bazı sınırlamalarla ticari işlerini yürütmek üzere bu hakkı ikinci bir tarafa devretmesi söz konusudur.

Franchising'in en önemli tarafı imtiyaz hakkını veren tarafın işin yönetim ve organizasyonu konusunda, alana know-how yani bilgi ve destek sağlamasıdır.



Uluslararasılaşma Stratejileri

14

- Son yıllarda önemi giderek artan franchising önemli bir pazara giriş yöntemidir.
- İşletmelerin dış pazarlarda büyüme aracı olarak seçmelerinde, sınırlı bir sermaye ve az bir risk ile pazara hızla girmek isteyen firmalar için oldukça uygun olmasıdır. Franchising anlaşmaları bir anlamda lisans verme yöntemine benzer. Lisans vermeden farkı, daha kapsamlı bir know how transferi olmasıdır. Yani firmanın sahip olduğu ürün, pazarlama ve yönetim stratejilerinin bir bütün olarak devredilmesidir.



Uluslararasılaşma Stratejileri

15

- Ortak Girişim (Jointventure): Uluslararası pazarlara giriş yöntemleri içinde en çok kullanılan stratejilerden biri ortak girişimdir. Bu yöntemde hedef pazara yönelik bir kurum oluşturmak için firmalar kaynaklarını birleştirir ve ortak girişim geliştirirler.



Uluslararasılaşma Stratejileri

16

- Birçok işletme büyümek ve faaliyetlerini çeşitlendirmek için ortak girişim yöntemine başvurmaktadır. Ortak girişim, bir çokuluslu işletme ile yerel işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek üzere kaynaklarını bir araya getirerek oluşturdukları mülkiyeti, faaliyetleri, sorumlulukları, finansal riskleri ana firmalardan ayrı olan üçüncü bir firmadır.



Uluslararasılaşma Stratejileri

17

Doğrudan Yatırım: Dış pazarlarda ihracat ve lisans verme gibi yöntemlerle tecrübe kazanan birçok işletme bir süre sonra daha fazla yatırım ve bağlılık gerektiren yöntemleri seçerek bir başka ülkede % 100 doğrudan yatırımı tercih edebilir.



Uluslararasılaşma Stratejileri

18

Doğrudan yatırım, en fazla kaynak, yönetsel çaba ve aynı zamanda bağlılık gerektiren yöntemdir. Firmalar daha fazla kontrol ve daha fazla kar sağlamak için lisans verme veya ortak girişim gibi yöntemlerden doğrudan yatırıma kayarlar. Bu yöntemin tercih edilmesi için pazarın yeterince büyük ve riskinin katlanılabilir düzeyde olması gerekir.



Şirket Stratejileri (Kurumsal Stratejiler)

19

Şirket (kurumsal) düzeyindeki stratejiler, herhangi bir büyüklük ve türdeki şirkette (işletmeler topluluğunda) genellikle bir şirketin bütünüyle ilgilidir ve üst yönetim düzeyince belirlenmektedir. Farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelere sahip olan Koç ya da Sabancı grubunu bu anlamda şirket ya da kuruma örnek olarak verebiliriz. Şirket stratejileri, tüm işletme birimlerinin ihtiyaçlarını ve potansiyellerini dikkate alarak ana şirketin (kurumun) kaynaklarını en iyi şekilde kullanmayı amaçlayan stratejilerdir.



Şirket Stratejileri (Kurumsal Stratejiler)

20

İşletmenin uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğüne sahip olarak değerini yükseltebilmesi için gelecekte hangi konumlarda olması, hangi iş alanlarında faaliyet göstermesi ve bunları nasıl uygulayacağı ile ilgili konular işletmenin üst düzey yöneticilerinin sürekli olarak düşündüğü, üzerinde uğraştığı ve çözüm aradığı konulardır. Bu nedenle, üst düzey yöneticileri stratejik çalışmalarını üç noktaya odaklanarak yapmaktadır.



Şirket Stratejileri (Kurumsal Stratejiler)

21

- İşletmenin temel işi ve faaliyet konusu nedir? Gelecekte işletme hangi alanlarda, hangi işleri yapmalıdır?
- İşletme, geleceği de göz önüne alarak, mevcut iş alanlarındaki etkinliklerini ve işlerini sürdürmeli ve arttırmalı mıdır? Yoksa kısmen veya tamamen terk etmeli ve yeni işe arayışlarına mı girmelidir? Başka işlerle mi büyümelidir?
- İşletme, mevcut işlerine rekabet edebilmek için ne tür stratejiler geliştirmelidir?
- Mevcut işte uzmanlaşarak etkin ve verimli olabilir mi? Mevcut iş nasıl büyütülebilir?

Şirket Stratejileri (Kurumsal Stratejiler)

22

- Yukarıdaki konulardan ilk ikisi işletmenin geleceğine yöneliktir. Yani, bugünden çok geleceğe yönelik stratejik çalışmaları kapsamakta olup işletmenin misyon, vizyon ve uzun dönemli amaçları ile yakından ilgilidir. Üçüncü konu ise daha çok bugünkü mevcut duruma ve faaliyette bulunulan iş alanına yöneliktir. Burada da, belirlenecek stratejilerin nihai sonuca odaklı olmasına karşın, erişilmesi amaçlanan nihai sonuç ilk iki konudan daha kısa bir dönemi kapsamaktadır.

Şirket Stratejisi Türleri

23

- Birçok büyük işletme birkaç iş, endüstri ve pazarla ilgilenir. Bir işletmenin girdiği işler, endüstriler ve pazarlar hakkındaki kararları ve farklı işlerin nasıl yönetileceği kurumsal stratejilere bağlıdır. Bu stratejiler, örgütün amaçlarına ulaşmak için kurum düzeyinde geliştirilen faaliyet planını kapsamlı, genel ve bütüncül bir çerçeveyi ortaya koyar. Bu açıklamalar çerçevesinde kurumsal strateji, farklı ve aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerden oluşan bir şirkette, işletmelerin her birisiyle ilgili kararlar topluluğu olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda şirket düzeyindeki stratejiler büyüme, çeşitlendirme, çekilme ve tasarruf stratejileri olmak üzere dört gruba ayrılır.

Şirket Stratejisi Türleri

24

Büyüme Stratejileri: Büyüme, bir işletmede bir önceki döneme göre meydana gelen niteliksel ve niceliksel artışları ifade etmektedir. Niceliksel artış; satışlar, varlıklar, üretim miktarı, kar, işçi sayısı veya kullanılan makine ve teçhizat vs. gibi somut olarak sayılabilen unsurlarda meydana gelen rakamsal artış miktarlarıyla ilgilidir.

Niteliksel artış ise kullanılan teknoloji, üretim bilgisi, çalışanların eğitim düzeyi ve becerileri vs. gibi sayılamayan unsurlarda meydana gelen artış ve gelişmeyi ifade etmektedir.

Şirket Stratejisi Türleri

25

- Niteliksel artışlar somut unsurlardaki büyümeye doğrudan yansımaya da zaman içerisinde dolaylı olarak çok büyük sayısal gelişmelere neden olabilmektedir .
- Şirketler büyümeye karar verdikten sonra en uygun (optimal) büyüklüğün ne olduğuna da karar vermelidirler. Çünkü büyümenin getireceği faydalarla birlikte gereksiz/kontrolsüz büyümenin de getireceği bazı önemli sakıncaları vardır. Kontrolsüz, hızlı ve aşırı büyüme, büyümeyi finanse edecek kaynaklara ulaşmada çeşitli zorlukların yaşanmasına neden olabilir.

Şirket Stratejisi Türleri

26

- Bunun yanında eşgüdüm sağlamasındaki güçlükler, bürokratik işleyişteki hantallık, denetim gücü büyümenin meydana getirdiği başlıca sorunlardır. Büyüme stratejisi uygulayacak olan bir işletme yatay ya da dikey büyüme stratejilerini tercih edecektir.
- **Yatay Büyüme Stratejisi:** Şirketlerin mevcut üretim alanlarında faaliyetlerini geliştirmeleri veya yaygınlaştırmaları yoluyla gerçekleştirdikleri büyümeye yatay büyüme denir. Örneğin aynı faaliyet alanı içerisinde üretim yapan fabrika sayısının artırılması yatay büyümedir.

Şirket Stratejisi Türleri

27

- İşletmeler yatay büyüme stratejisi uygularken pazara nüfuz etmek ve ürün çeşitlendirmesi yapmak gibi iki farklı strateji uygulayabilir.
- *Pazara Nüfuz Etme*: Mevcut üründe aynılığı koruyarak, bir yandan mevcut pazardaki üretim kapasitesini artırmak suretiyle satışların artırılmasını amaçlayan stratejidir. Pazara nüfuz etme stratejisinin iki temel amacı vardır: Birincisi, şirketin mevcut pazarda sahip olduğu payı arttırmasıdır.

Şirket Stratejisi Türleri

28

- İkincisi ise, mevcut müşterilere daha fazla ürün ve hizmet satmaktır. Bu nedenle, daha önce yapılan işi daha iyi yapmaya yoğunlaşmak gerekmektedir. Pazara nüfuz etme stratejisinde farklı yollar izlenebilir. Bunlardan ilki, mevcut müşterilerin kullanma oranlarını arttırmaktır. Bunun için; satın alma birimini, ürün eskime oranını arttırılabilir, ürünün farklı kullanım alanları tanıtılabilir, kullanım teşvik edilebilir. Diğer bir yol, rakiplerin müşterilerini çekme yani, satış arttırıcı çabalar ve etkin

Şirket Stratejisi Türleri

29

- Marka farklılaştırma ile sağlanabilir. Son olarak, ürünü kullanmayanların ürün kullanmaları sağlanabilir. Bunda da, fiyat indirimleri, ödeme kolaylıklar gibi yöntemler uygulanabilir.
- *Ürün Geliştirme*: Bir şirket, ürün geliştirme stratejisinde ya mevcut pazarlar için, ya da yeni pazarlar için yeni ürünler geliştirmek durumundadır. İşletmenin mevcut pazarlara yeni ürünler sunması aslında, mevcut ürünler üzerinde bir takım değişiklikler yaparak rakip işletmelerin ürünlerinden ayrıcalıklı hale getirmesiyle ilgilidir.

Şirket Stratejisi Türleri

30

- Bu bağlamda ürünün renk, koku, tat, tasarım veya ambalaj gibi unsurlarında değişimler yapılabilir. Yeni pazarlar için yeni ürünler üretmek radikal yenilikler olarak da ifade edilmektedir. Bu tarz yenilikler sonucunda tamamen yeni ürünlerin ortaya çıktığı görülmektedir.
- *Dikey Büyüme Stratejisi*: Dikey büyümede şirket kendisine bağlı bir işletmenin tedarikçilerinin veya alıcılarının yaptıkları faaliyetleri de işletme bünyesine katarak onların elde ettikleri karlara sahip olmak istemektedir.

Şirket Stratejisi Türleri

31

- Şirket bu nedenle, girdilere (geriye) doğru veya dağıtım kanallarına (ileriye) doğru genişleme yoluna gitmektedir. İşletme geriye doğru dikey büyüme yaparak hammadde kaynaklarına, ileriye doğru dikey büyüme yaparak da pazara doğru yaklaşma çabasına girişebilmektedir.
- *Geriye Doğru Dikey Büyüme:* Şirketin kullandığı hammadde, yarı mamul madde veya işletme malzemesini tedarik etmek yerine kendi bünyesinde üretmesi veya bu ürünleri üreten işletmeleri satın alması yoluyla giriştiği büyüme stratejisidir.

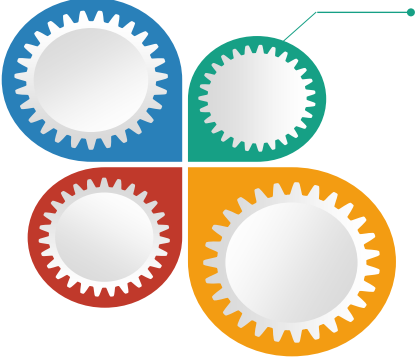
Şirket Stratejisi Türleri

32

- Örneğin ayakkabı üreten bir işletmenin ürettiği ayakkabının taban, boya, deri, kauçuk gibi parçalarını satın almak yerine kendisinin üretmesi geriye doğru dikey büyümedir.
- *İleriye Doğru Dikey Büyüme:* İşletmenin üretmiş olduğu ürünleri başka aracı işletmelerce tüketicilere ulaştırmak yerine kendi dağıtım ağını kurma veya dağıtım yapan işletmeleri satın alma yoluyla ürün satışını gerçekleştirdiği büyüme stratejisidir.
- Ayakkabı örneğinde olduğu gibi; işletmenin ürettiği ayakkabıları bayiler veya mağazalar yoluyla satması yerine kendi satış mağazalarını kurması ileriye doğru büyümedir.

Şirket Stratejisi Türleri

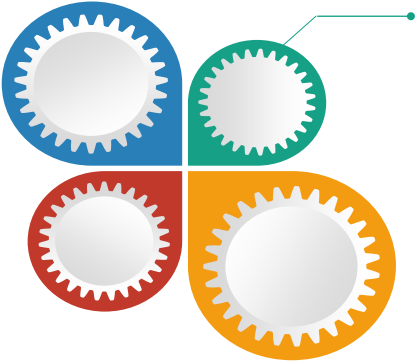
33



- Örneğin ayakkabı üreten bir işletmenin ürettiği ayakkabının taban, boya, deri, kauçuk gibi parçalarını satın almak yerine kendisinin üretmesi geriye doğru dikey büyümedir.
- *İleriye Doğru Dikey Büyüme*: İşletmenin üretmiş olduğu ürünleri başka aracı işletmelerce tüketicilere ulaştırmak yerine kendi dağıtım ağını kurma veya dağıtım yapan işletmeleri satın alma yoluyla ürünün satışını gerçekleştirdiği büyüme stratejisidir.

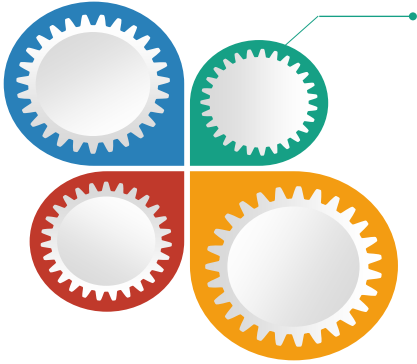
Şirket Stratejisi Türleri

34



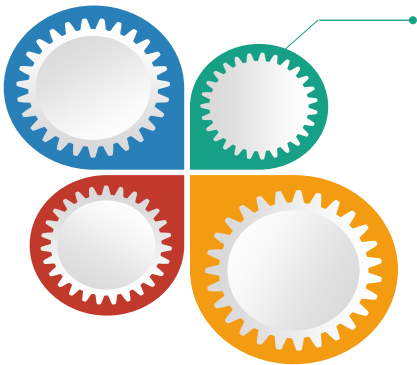
- Ayakkabı örneğinde olduğu gibi; işletmenin ürettiği ayakkabıları bayiler veya mağazalar yoluyla satması yerine kendi satış mağazalarını kurması ileriye doğru büyümedir.

Şirket Stratejisi Türleri



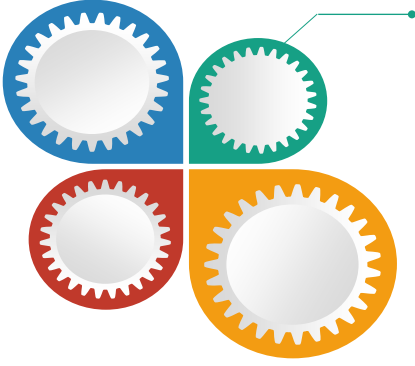
- İşletmelerin kullandığı bu iki temel *iç büyüme* stratejisi yanında bir de dış büyüme adı verilen büyüme stratejileri de vardır. Bu büyüme şeklinde kullanılan birçok yöntem vardır. Bu yöntemlere *stratejik işbirlikleri* denmektedir. Konunun önemli olması ve tekrar edilmemesi amacıyla, stratejik işbirlikleri konusu uluslararası stratejiler konusunda incelenmektedir.

Şirket Stratejisi Türleri



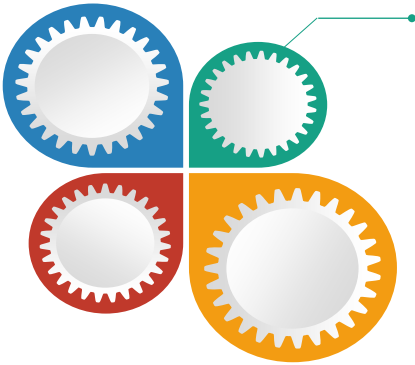
Çeşitlendirme Stratejileri: İşletmenin uzun dönemde üstünlüklere sahip olarak ortalamanın üzerinde getiri sağlayabilmesi ve böylece değerini yükseltebilmesi için hangi alanlarda, hangi işleri yapması gerektiği ile ilgili çalışmalar ve kararlar üst düzey yönetimin ana sorumlulukları arasındadır. Çeşitlendirme stratejisi, yeni iş alanlarına girmek ve oradaki fırsatlardan yararlanarak ortalamanın üzerinde getiri elde etmek isteyen işletmelerde uygulanan bir büyüme stratejisidir.

Şirket Stratejisi Türleri



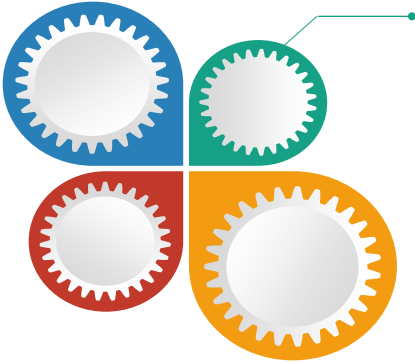
Diğer bir ifadeyle çeşitlendirme, işletmenin ürettiği ürünlerle ilişkili veya ilişkisiz ürün veya pazar bölümlerine doğru genişlemesi anlamına gelir. Çeşitlendirme stratejisi, yeni ürünlerin pazarda kendisinden beklenen performansı gösteremeyerek başarısız olma ve yeni pazarda tutunmakta zorlanma ihtimalleri nedeniyle çok riskli bir stratejidir. Çeşitlendirme stratejisi *ilişkili* ve *ilişkisiz* çeşitlendirme olmak üzere iki farklı şekilde uygulanabilmektedir.

Şirket Stratejisi Türleri



İlişkili çeşitlendirme stratejisi; işletmenin faaliyette bulunduğu mevcut iş alanlarında veya benzer konularda yeni işlere girişmesi durumunda ilişkili çeşitlendirme stratejisi uyguladığı söylenebilir. Bu stratejilerin seçilmesi ve uygulanmasının çeşitli nedenleri vardır.

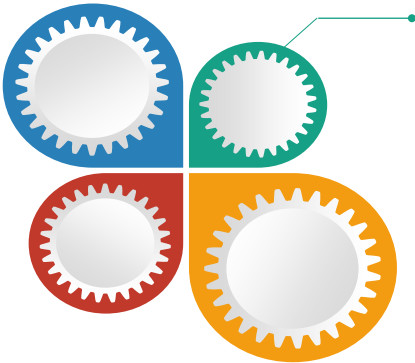
Şirket Stratejisi Türleri



Bunlar:

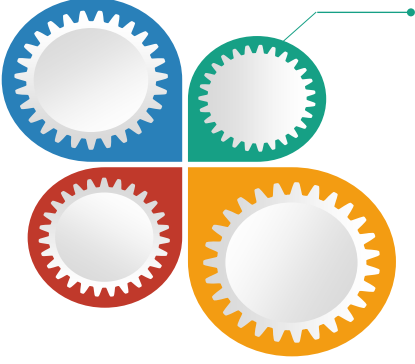
İş birimlerinin mevcut faaliyetlerinden ortak olarak yararlanmak:
İşletmede çeşitli birimlerin bazı faaliyetleri son derece etkili ve verimli olabilmektedir. Kuwvetli bir dağıtım örgütüne sahip olan bir işletme, aynı dağıtım örgütü ile yeni ürünlerin dağıtımını hiçbir ek gider yapmadan gerçekleştirebilir.

Şirket Stratejisi Türleri



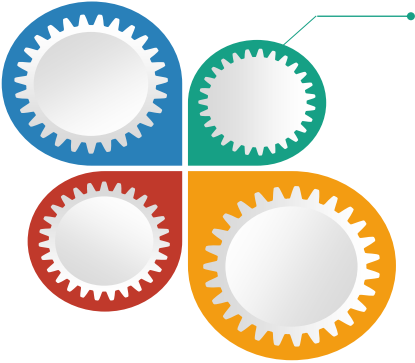
- *Pazar gücü elde etmek:* Bazen işletmenin pazardaki gücünü artırabilmesi bazen sadece mevcut ürünlerle mümkün olamamaktadır. Bu durumda ilişkili çeşitlendirmelerle yeni ürünlere girilmekte, daha farklı ve geniş pazarlara ürün sunulmaktadır. Pazar gücünün bu yolla artırılması hedeflenmektedir.

Şirket Stratejisi Türleri



- *Varlık ve temel yeteneklerin yeni ürün ve işlerde kullanılarak ek gelir ve yararlar sağlamak:* İşletmenin sahip olduğu ve toplum tarafından kabul gören bazı varlık ve yeteneklerinin ilişki çeşitlendirme stratejisi ile benzer iş ve ürünlerde kullanılarak ek gelir ve yararlar sağlanması mümkün olabilmektedir.

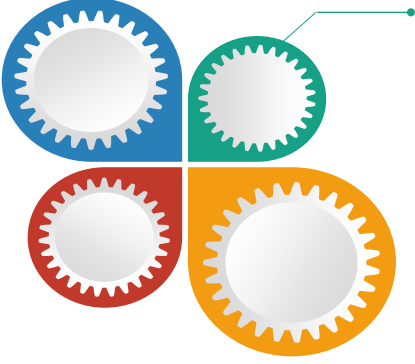
Şirket Stratejisi Türleri



- *Sahip olunan güçlü bir marka, bu strateji ile yeni bir benzer ürün veya işte kullanılabilir.*
- *Maliyet tasarrufu sağlamak ve yüksek getiri elde etmek:* Bu strateji ile işletmenin deneyiminin bulunduğu iş alanlarında yapılan ek işlerle kimi maliyetlerde tasarruf sağlanabilmekte ve getiriler artırılabilir.

Şirket Stratejisi Türleri

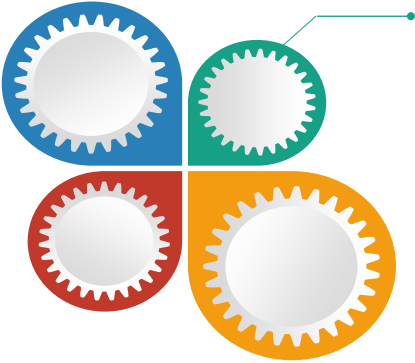
43



- *Teşviklerden yararlanmak:* Vergi yasaları ve yöresel yatırım teşviklerinin yarattığı fırsatları kullanma arzusu ile işletmeler ilişkili çeşitlendirme stratejisi uygulamaktadırlar.

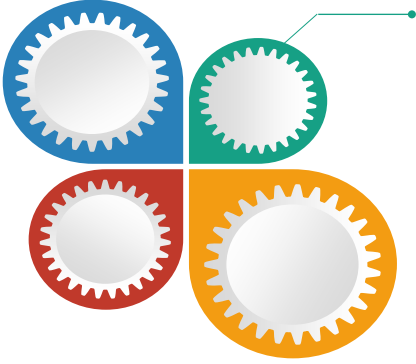
Şirket Stratejisi Türleri

44



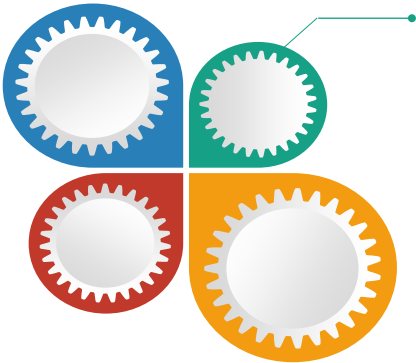
- *Riskleri azaltmak veya dağıtmak:* Tek bir iş alanında yatırım yaparak faaliyette bulunmak riskli bir iş olup yumurtaları aynı sepette taşımak gibidir. Riskleri ek ürünlerle azaltmak veya çeşitli iş birimleri arasında dağıtmanın en etkili yollarından birisi, bu stratejiyi uygulamaktır.

Şirket Stratejisi Türleri



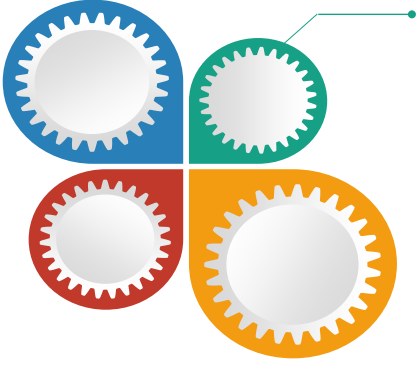
- *Yöneticilere ek gelir yaratmak ve/veya işsiz kalma risklerini azaltmak:*
Genellikle profesyonel yöneticilerin iş başında olduğu ve sermaye sahipliğinin sermaye piyasasında son derece dağılmış olduğu işletmelerde, üst yöneticiler, kendi gelirlerini arttırabilmek amacı ile bu stratejiyi uygulama arzusu taşırlar.

Şirket Stratejisi Türleri



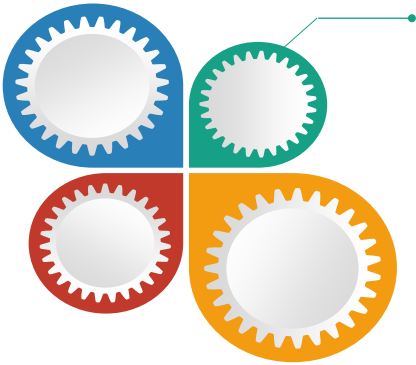
- *İlişkisiz çeşitlendirme stratejisi;* İlişkisiz çeşitlendirmede şirketin mevcut ürünleri, hizmetleri ve faaliyet alanlarıyla yeni ürünleri, hizmetleri ve faaliyet alanları arasında herhangi bir ilişki söz konusu değildir. şirket birbiriyle ilgisi bulunmayan birden fazla iş alanına girmektedir. İlişkisiz çeşitlendirme, bir işe hemen hemen yeniden, sıfırdan başlamak gibi bir şeydir. Bu nedenle, ilişkili çeşitlendirmeye oranla daha çok risk taşımaktadır.

Şirket Stratejisi Türleri



- İşletmeleri ilişkisiz çeşitlendirme stratejilerine yönlendiren başlıca nedenler şunlardır:
- *Finansal kaynakların sermaye piyasasında kullanılma arzusu:* İşletmeler mevcut işlerinde kullanmadıkları finansal kaynaklarının bir bölümünü, kısa ve uzun dönemde sermaye kazancı elde edebilmek için sermaye piyasasında hisse senedi alım ve satım işlerinde veya hazine borçlanmalarında kullanmaktadırlar.

Şirket Stratejisi Türleri



- Doğal olarak, bu finansal kaynaklar yüksek getiri sağlayacak şekilde kullanılmakta, yapılan yatırımlar, işletmelerin ilişkisiz alanlarda değişik iş kollarına yayılmalarına neden olmaktadır.
- *Varlıkların ve temel yeteneklerin kullanılması yolu ile yarar sağlamak:* Bazı işletmeler sahip oldukları çok değerli varlıklar ve yeteneklerini yeni ve farklı iş alanlarında kullanabilmektedir. Çok değerli bir markaya, imaja veya patente sahip olan bir işletme bunları farklı alanlarda kullanarak ek getiriler elde edebilmektedir.

Şirket Stratejisi Türleri

49

- *Teşviklerden yararlanmak:* Hükümetlerin bazı iş alanlarında yapılacak yatırımlar için verdikleri ekonomik teşvikler öylesine cazip olabilmektedir ki, işletmeler son derecede cazip bu olanaklardan yararlanmak amacı ile kendileri için çok farklı ve değişik iş kollarına girebilmektedirler.
- *Zorunlu el koyma nedeni:* Özellikle finans sektöründe, geri ödenemeyen krediler nedeni ile işletmelere bankalar tarafından el konulmaktadır.

Şirket Stratejisi Türleri

50

- *Başarısız işletmeleri yeniden yapılandırarak yüksek getiri elde etmek arzusu:*
- İşletmelerin başarısızlıklarının bir nedeni de nakit akışlarını iyi yönetememeleridir.
- Nakit sorunu yaşayan işletmeleri, nakit yönetimi güçlü, finansal kaynakları sağlam işletmeler düşük bir bedelle satın almakta ve onları yeniden yapılandırmaktadır.
- *Yöneticilere ek gelir sağlamak ve/veya işsizlik riskini azaltmak:* İlişkili çeşitlendirme ile ilgili kısımda da belirtildiği gibi tamamen kişisel beklentiler nedeniyle, üst düzey yöneticiler farklı ve değişik iş alanlarında bu stratejileri uygulamaktadırlar.

Şirket Stratejisi Türleri

51

- **Tasarruf Stratejisi:** İşletmenin finansal durumunun zayıflaması ve üstünlüklerini kaybetmesi sonucunda, belirli bir süre için geliştirme ve büyüme faaliyetlerini azaltıp, tüm dikkat ve uğraşları işletme içi verimliliğin yükseltilmesine yönelten stratejilerdir. İşletme bazı ürün ve hizmetlerde planlanan düzeylerde satışlar olmadığı, kazançların ve karların düştüğü zamanlarda bu stratejiye başvurabilmektedir. Bazen de şirket yönetiminin büyüme odaklı stratejik denemelerinin

Şirket Stratejisi Türleri

52

- Başarısız olması yöneticileri tasarruf stratejilerine doğru yönlendirebilmektedir. Tasarruf stratejisi temelde, maliyetlerin azaltılmaya çalışılarak şirketin performansını iyileştirme çalışmalarını kapsar.
- **Çekilme Stratejileri:** İşletmelerin faaliyette buldukları işlerin bazılarının veya tamamının terk edilmesi yönünde uyguladıkları stratejilerdir. Çekilme stratejisi olarak tanımlanan bu strateji bazı kaynaklarda; tasarruf, etrafına bakma, tecrit etme, gerileme, son verme gibi isimlerle aynı durumu ifade etmek amacı ile kullanılmaktadır. Çekilme stratejileri satma ve tasfiye stratejisi olarak ele alınmaktadır.

Şirket Stratejisi Türleri

53

Satma stratejisi: Bir şirketin bütünüyle başka şirketlere ya da şahıslara satılması demektir. Bir işletme aşağıdaki nedenlerden dolayı satma stratejisini tercih etmektedir :

- Sürekli denenmesine rağmen şirket ile işletme arasında uyum ve birliktelik sağlanamaması,
- İşletmede süreklilik arz eden olumsuz nakit akışı nedeniyle şirketin finansal sorunlar yaşamaya başlaması,
- İşletmenin yoğun rekabetle baş edemez durumda olması,

Şirket Stratejisi Türleri

54

- İşletmenin ayakta kalması için gerekli olan teknolojik iyileştirmeleri şirketin yapacak güze sahip olmaması,
- Şirketin ayakta kalabilmesinin bir işletmenin satılması sonucu elde edilecek sıcak paraya bağlı olması,
- Büyük bir işletmeyi yönetebilecek kabiliyetlere ve deneyimlere sahip olunmaması.

Şirket Stratejisi Türleri

55

- **Tasfiye stratejisi:** Bir işletme iyi yönetilmeme, çok düşük düzeylerde kalan satışlar, pazardaki değişimlere ayak uyduramama gibi nedenlerden dolayı iflasa sürüklenebilir. Her ne sebeple olursa olsun gelişimi tamamlanmış bir sektör içerisindeki çok kötü bir rekabetçi pozisyona sahip olan işletmenin yöneticileri açısından tasfiye etmekten başka seçenek kalmamıştır.
- Çünkü hiç kimse gelişimi bitmiş bir sektör içerisinde bu şekilde olan bir işletmeyi satın almak istemeyecektir. Tasfiye iki şekilde olmaktadır.

Şirket Stratejisi Türleri

56

- İşletmeler, bazı işlerini veya iş birimlerini terk etme ve onlardan vazgeçme kararı alabilirler. Burada, belirli bir bölüm veya faaliyetin terk edilmesi söz konusu olduğundan, bu strateji, *kısmi tasfiye stratejisi* olarak adlandırılmaktadır. İşletme bölümlerinden birini, bir iş birimini, ürün veya ürünlerinden bazılarını, pazarlarının bir bölümünü veya üretim süreçlerinden bazılarını terk edebilir. *Tam tasfiye stratejilerinde* ise, işletmeler tüm faaliyetlerini durdururlar ve varlıklarını sona erdirirler.

Şirket Stratejisi Türleri

57

- Tasfiye işletmenin belirli birim ve faaliyetleriyle sınırlı olmayıp, işletmenin tümünü kapsamaktadır. Tam tasfiye stratejisi, çekilme stratejileri arasında uygulanması en zor stratejidir. Bu durum, tam anlamı ile başarısızlığın ötesinde, işletmede *çöküşün* veya *bitişin* ifadesi olarak algılanmaktadır .

İşletme Stratejileri

58

- İşletmelerin başarısında önemi giderek artan strateji, bir işletmenin iki veya daha fazla alternatif arasından yaptığı seçimlerle ilgilidir. Önünde yer alan birçok alternatiften birini tercih etmek durumunda olan işletmeler, hem öz yetenekleri ile içsel kaynak ve kabiliyetlerinin kalitesini hem de dış çevresindeki fırsatlar ve tehditleri göz önünde bulundurarak seçim yapmakta, diğer bir ifade ile kendisi için strateji belirlemektedir.

İşletme Stratejileri

59

Ayrıca işletmeler, günümüzün rekabet şartları altında varlığını devam ettirebilmek ve rekabette sürdürülebilir bir üstünlük sağlayabilmek için günün şartlarına uygun stratejik tercihler yapmak veya stratejiler geliştirmek durumundadır. Bu amaçla geliştirilen işletme stratejilerinin de gerek işletme, gerekse işletmenin bulunduğu çevre arasında bir stratejik işbirliğini sağlaması asıl unsurdur.



İşletme Stratejileri

60

İşletme gelecekteki işleri ve faaliyetlerini düşünürken, faaliyette bulunduğu sektörde, ana işi ile ilgili strateji çalışmaları da yapar. İşletmenin yaşamını sürdürmesinin ve rekabet üstünlüğü sağlamasının bir yolu da günlük iş ve faaliyetlerini yaptığı, gelir elde ettiği sektörel platformda en iyi olabilmesidir. Bu kolay değildir, çünkü mevcut iş çevresinde, başta rakipler olmak üzere çeşitli *güçler* işletmeyi ve dolayısıyla onun sektör içindeki davranışlarına etki etmektedir



İşletme Stratejileri

61

- İşletmenin günlük yaşamını etkili ve verimli olarak sürdürebilmesi, iş çevresindeki bu güçlerin davranışını izlemek ve onlara uygun tepkisel davranışlar geliştirmekle mümkün olmaktadır.



İşletme Stratejileri

62

- İşte, *işletme stratejileri*, sektörde faaliyette bulunan bu güçlerin olası karar ve davranışları karşısında ne şekilde hareket edilmesi gerektiği ile ilgili konulara yoğunlaşır. Amaç faaliyette bulunulan pazarda öncelikle rekabete karşı koymak, sonra da sahip olunan varlık ve yetenekleri geliştirerek karşı rekabet modelleri ile rekabet üstünlüğü sağlamaktır.



İşletme Stratejisinin Boyutları

63

- İşletmeler bağlı oldukları sektördeki rekabet şartlarını göz önüne alarak kendilerini avantajlı kılacak stratejiler belirlemek ve uygulamak zorundadırlar. Bu amaçla işletmeler, kendilerine rekabet avantajı sağlayacak çok farklı unsurları göz önüne alarak strateji belirlemektedir. Bu çok farklı unsurların varlığının bir sonucu olarak da işletmelerin stratejileri birbirine göre farklılık göstermektedir. Stratejik tercihlerde farklılıkların ortaya çıkmasına neden olan boyutları aşağıdaki şekilde incelemek mümkündür.

İşletme Stratejisinin Boyutları

64

- *Ürün Kalitesi:* Kalite, rekabette söz sahibi olabilmenin temel şartı niteliğindedir.
- Kullanılan hammadde, ürünün teknik özellikleri, ikame malların mevcudiyeti gibi durumlar ürünün kalite düzeyi üzerinde etkili olabilmektedir.
- *Fiyat Politikası:* Fiyat, ürünlerin pazardaki göreceli konumu ile ilgili bir kriterdir ve alıcılar açısından önem taşımaktadır. Bu nedenle de, rekabet avantajı sağlanmasında önemlidir. Fiyatlar, genellikle ürünün maliyeti, kalitesi ve arz durumu gibi faktörlerle bağlantılı olmakla birlikte rekabet stratejilerinin oluşumunda tek başına incelenmesi gereken önemli bir değişkendir.

İşletme Stratejisinin Boyutları

65

- *Uzmanlaşma*: İşletmenin ürün yelpazesinin genişliği, hedef müşteri grupları ile hizmet verilen coğrafi pazarlar açısından çabalarına odaklanma derecesidir.
- *Dağıtım Kanalı Seçimi*: İşletmenin sahip olduğu dağıtım kanallarından, uzmanlaşmış mağazalara ve geniş ürün yelpazesine sahip ürünler satan mağazalar kadar, farklı dağıtım kanallarının seçimini kapsar.
- *Marka Bilinirliği*: Bu boyut, fiyat gibi değişkenlere bağlı rekabet avantajı sağlamaktan çok marka tanınmışlığını oluşturma çabalarının derecesine odaklanmaktadır. İşletmeler, marka tanınmışlığı yaratırken, reklamlar, satış gücü ve diğer daha farklı yollardan yararlanabilmektedirler.

Kaynaklar

66

- Akdemir, A. (2008). *Vizyon Yönetimi*, Ekin Kitapevi,
- BURSA.
- Akdemir, A.(2008). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*,
- Ekin Kitapevi, BURSA.
- Aktan, C. C. (2008). "Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama",
- Çimento İşveren Dergisi, Temmuz-Ağustos.



Kaynaklar

67

- Betz, F. (Çev. Ümit Şensoy) (2011). **Yönetim Stratejisi**,
- TÜBİTAK BİLİM KİTAPLARI, ANKARA.
- Eren, E. (2005). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**,
- Genişletilmiş 7 .Baskı, Beta Basım, İstanbul .
- Ülgen, H. - Mirze S. K. (2010) **İşletmelerde Stratejik**
- **Yönetim**, 5. Baskı, Beta Basım, İstanbul.



UZOM
Fırsatlar Sunar

68

Teşekkürler

Öğr. Gör. Oğuz Han KURU

Çağrı Merkezlerinde Stratejik Yönetim

Vizyon ve Liderlik

75 Ünite 6