

ACIMASIZ REKABET ORTAMINDA İŞLETMELER İÇİN ÖNEMLİ BİR KAVRAM: STRATEJİK KONTROL VE STRATEJİK KONTROL TEKNİKLERİ

Mustafa SAMANCI

Samsun Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, Samsun
Türkiye, mustafa.samanci@samsun.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7557-7416.

ÖZET

Küreselleşmenin artması ile birlikte günümüz dünyası oldukça dinamik bir yapı kazanmış ve bunun neticesinde iş dünyasında rekabet ortamı oldukça acımasız bir hale gelmiştir. Teknolojideki hızlı değişim ve gelişmeler, iş dünyasındaki rakiplerin sayısında meydana gelen artış, işletmeleri dinamik bir yapıya sahip olmaya itmekte ve bazı stratejik kararlar ile pazarda üstün işletme konumuna gelmeye sevk etmektedir. İşletmelerin kendilerini diğer işletmelerden ayıracak stratejik kararları vermelerinde ise bazı teknikler yöneticilere yardımcı olmaktadır. Stratejik yönetimde birtakım stratejik yönetim tekniklerinin kullanılması, yöneticilere doğru karar vermede oldukça büyük katkılar sağlayabilmektedir. Literatürde stratejik kontrol ve stratejik kontrol tekniklerinin bir arada açıklandığı çalışmaların sayısı oldukça sınırlıdır. Çalışmanın amacını stratejik yönetimde stratejik kontrol kavramının ve stratejik kontrol tekniklerinin (araçlarının) açıklanması oluşturmaktadır. Çalışmada önce stratejik kontrol kavramı açıklanmakta ve ardından stratejik kontrol teknikleri tek tek incelenmektedir. Bu derleme, yöneticilere, karar vericilere ve stratejik yönetim ile ilgilenen herkese oldukça büyük katkılar sağlayacaktır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik yönetim, stratejik kontrol, stratejik kontrol teknikleri

ABSTRACT

With the in crease of globalization, today's world has gained a very dynamic structure and as a result, the competitive environment in the business world has become very brutal. Rapid changes and developments in technology and the increase in the number of competitors in the business world push businesses to have a dynamic structure and lead them to become a superior enterprise in the market with some strategic decisions. Some techniques helpmanagers in making strategic decisions that distinguish them from other organizations. The use of certain strategic management techniques in strategic management can provide great contributions to managers in making the right decision. The number of studies in which strategic control and strategic control techniques are explained together is quite limited in the literature. The aim of the study is to explain the concept of strategic control and strategic control techniques (tools) in strategi cmanagement. In the study, first, the concept of strategic control is explained and then strategic control techniques are examined one by one. This review will make a great contribution to managers, decision-makers, and anyone interested in strategic management.

Keywords: Strategic management, strategic control, strategic control techniques

1. GİRİŞ

Son zamanlarda iş dünyası ve yönetim dünyası küreselleşme, tekonolojik gelişmeler ve değişimler, artan rekabet ortamı gibi zor durumlarla karşı karşıya kalmış ve bu durumlar iş çevresinin daima dinamik olmasına neden olmuştur. Örgütsel faaliyetlerin çevrelerinin oldukça dinamik bir yapıya kavuşmasından dolayı ve aynı zamanda örgütsel faaliyetlerin artan karmaşıklığından ötürü, işletme yöneticilerinin alacakları kararların önemi de haliyle iki katına çıkmıştır. Dolayısıyla günümüzde

işletme yöneticileri ve karar vericileri stratejik kararları alabilmek adına bir takım araç ve prosedürlere her zaman duyulandan daha fazla ihtiyaç duyar hale gelmiştir (Nouri ve Soltani, 2017: 263).

Stratejik yönetim alanında strateji kavramı anahtar bir kavram olma özelliği taşımaktadır. Strateji kavramı askerî açıdan liderlik anlamına gelen “strategos” kelimesinden gelmektedir ve birtakım belirlenmiş olan hedeflere ulaşabilmek adına kaynakların dağıtımının planlanması ile ilgilidir. (Qehaja ve diğerleri, 2017:68). Porter’a göre ise strateji kavramı, bir örgüt ve çevresinin birbiri ile uyumlu hale getirilmesi eylemidir (Porter, 1991:95). Bununla birlikte stratejik yönetim kavramı ise, işletme yöneticilerine stratejik açıdan düşünme, planlama ve eylem konusunda yardımcı olma maksadıyla tasarlanmış araç ve teknikler ile desteklenen bir dizi teori ve çerçeve olarak tanımlanmaktadır (Stonehouse ve Pemberton, 2002: 853).

Stratejik yönetim alanı belirli bir teorik paradigma ile tanımlanmayıp, genel örgütsel performans ve yöneticilerin bu performansı şekillendirmedeki rolüne odaklanmasıyla tanımlanmaktadır. Bununla birlikte strateji araştırmacıları, kararlar alabilmek için şu sorulara yanıt aramaktadır (Makadok ve diğerleri, 2018:1530):

- ❖ Bir kuruluşun performansını ne yönlendirir?
- ❖ Neden bazı kuruluşlar başarılı olurken diğerleri başarısız olur?
- ❖ Yöneticiler bu konuda gerçekten ne yapabilir?

Stratejik yönetimin ve yukarıda yer alan soruları yanıtlayabilmenin en önemli yapı taşı şüphesiz, stratejik yönetim araçlarıdır. Stratejik yönetim araçları, strateji içeren çalışmaları daha kolay bir hale getirebilmek adına kullanılan bir takım yöntem, metodoloji ve yaklaşımlar için oluşturulmuş olan genel bir kavramdır (Stenfors ve diğerleri, 2007:930).

Günümüzde yöneticiler için bir dizi stratejik yönetim araçları mevcuttur ve yöneticiler bu araçları kullanarak karmaşık sorunların üstesinden gelmekte ve uygun kararlar alarak işletmeler ve çalışanları için refah düzeyini arttıracak ilerlemeler sağlayabilmektedir. Bu çalışmanın temel amacı stratejik kontrol kavramını, yöneticilere karar almada yardımcı olabilecek ve stratejik yönetimde kullanılacak stratejik kontrol teknikleri hakkında bilgi vermektir.

2. STRATEJİK KONTROL KAVRAMI

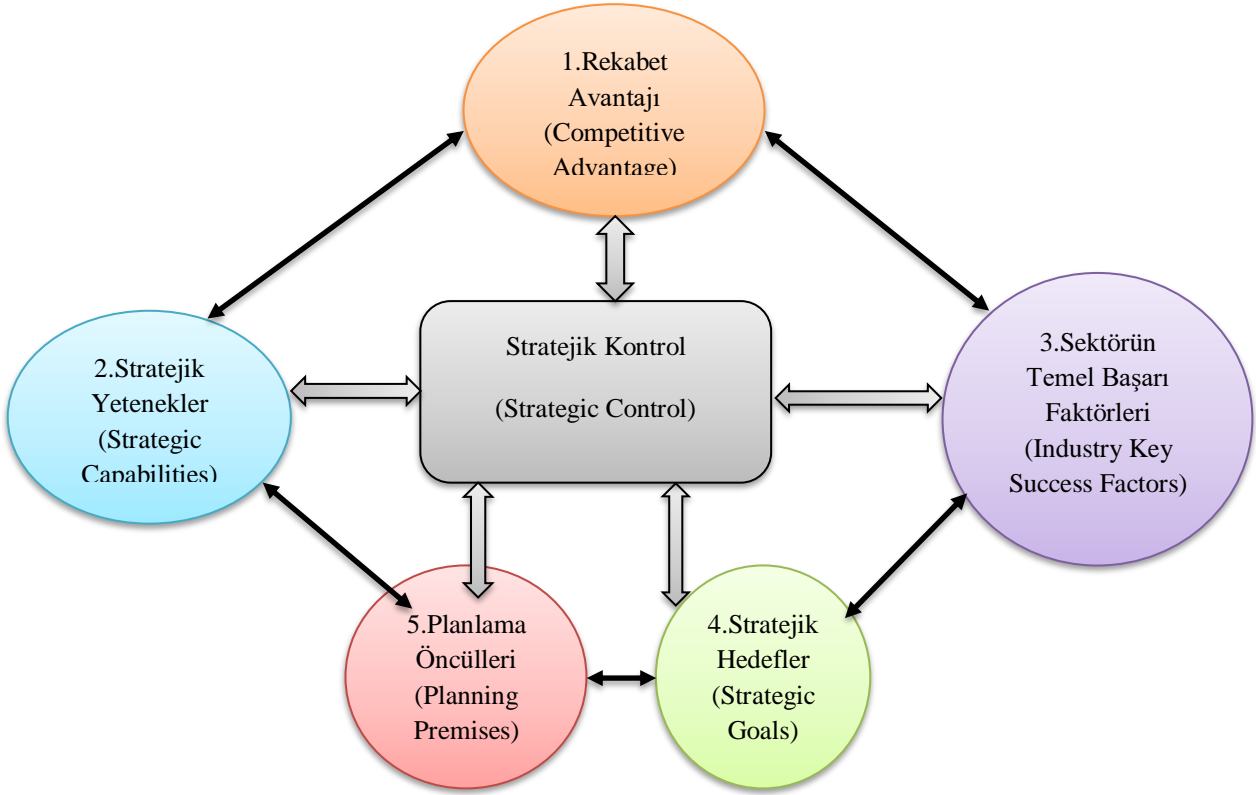
Stratejik kontrol kavramı ile ilgili ilk dönemlerde, yöneticilerin seçmiş olduğu stratejilerin başarılı bir biçimde uygulanıp uygulanmadıklarını görmelerine olanak tanıdığı görüşü hakimken günümüze kadar bu görüş genişletilmiştir. (Kuye ve Oghojafor, 2011:178). Stratejik kontrol, yöneticilerin kendi işletmelerinin verimlilik, kalite ve müşteri memnuniyeti elde edip edemediğini ve stratejilerini başarılı

bir biçimde gerçekleştirip gerçekleştiremediklerini değerlendirmelerine olanak sağlayan, hedef belirleme, ölçme ve geribildirim olarak nitelendirilmektedir (Kuye ve Oghojafor, 2011:178). Kazmi (2002) ise stratejik kontrolü, yalnızca uygulama tamamlandıktan sonra değerlendirilen eylem sonrası kontrol değil, aksine eylem öncesi erken uyarı veren mekanizmalar olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlamaların yanı sıra stratejik kontrol, kurumsal verimliliğin artırılması ve çevresel faktörlerin kontrol edilebilmesi konularında üst düzey yöneticilere yardımcı olan bir kavramdır (Kuye ve Oghojafor, 2011:179). Dolayısıyla, işletme düzeyinde stratejik işleri yürüten orta düzey yöneticiler ile üst düzey kurumsal yöneticiler, genel stratejik kontrole ve verimli kaynak tahsisine odaklanmaktadır (Hoskisson ve Hitt, 1988:605).

Stratejik kontrolde amaç, mevcut stratejiyi, rakiplerin performansı ve şirketin fırsatlardan yararlanma konusunda gösterdiği kabiliyet ışığında değerlendirmektir. Bu tür değerlendirmeler, stratejik planlama döngüsünün temelini oluşturan parçalardan bir tanesi olabilmektedir. Ayrıca etkili bir stratejik kontrol, işletmelerin fırsatlardan etkin bir şekilde yararlanıp yararlanmadığını değerlendirmeyi içermekte ve planlardan önemli sapmalar meydana geldiğinde veya rakiplere göre yetersiz performans gösterildiğinde düzeltici eylemde bulunmanın önemini vurgulamaktadır. (Littler, 2015:1).

3. STRATEJİK KONTROL MODELİ

Yeni geliştirilen stratejiler ister dönüştürücü, ister aşamalı, kasıtlı veya dayatılmış nitelikte olsun, kaçınılmaz olarak değişimi gerektirmektedir. Değişim ortaya çıktığında ise etkili kontrol şarttır, çünkü değişen bir durumun karşılaştırma yapılabilmesi için bir emsali bulunmaktadır. Tavakoli ve Perks tarafından 2001 yılında, beş faktörlü stratejik kontrol modeli geliştirilmiştir. Şekil 1’de, Tavakoli ve Perks tarafından geliştirilmiş olan beş faktörlü stratejik kontrol modeli gösterilmektedir (Tavakoli ve Perks, 2001: 298).



Şekil 1: Beş Faktörlü Stratejik Kontrol Modeli

Kaynak: Tavakoli, I., Perks, K. J. (2001). The development of a strategic control system for the management of strategic change. *Strategic Change*, 10(5), 297–305. doi:10.1002/jsc.544

Rekabet Avantajı Faktörleri: Bir işletme kendi endüstrisinde rekabet etmek için hangi yöntemi seçerse seçsin, hemen rakiplerine üstünlük kurmalı ve avantajın sürdürülmesini sağlamalıdır. Kuruluşların, rekabet avantajı faktörleri kapsamında göstermiş oldukları performansı takip etmeleri gerekmektedir. En başarılı alkolsüz içecek şirketlerinden biri olan Coca-Cola, konumunu kısmen güçlü bir marka imajı, dünya çapında bulunabilirlik, franchise yatırımları ve yenilikçi bir pazarlama karması üzerine kurmuştur. BMW'nin rekabette kazandığı avantajı sağlayan faktörler ise, stil, imaj ve mühendislik olarak nitelendirilmektedir (Tavkoli ve Perks, 2001:298-299).

Stratejik Yetenekler: Bir işletmenin rekabet avantajına katkısı bulunan beceri ve kaynaklar, stratejik yetenekler olarak tanımlanmaktadır ve bu kavramı tanımlamak için çeşitli terimler kullanılmaktadır. Hamel ve Prahalad (1994) bu kavram için temel yeterlilikler terimini kullanırken, Stalk ve diğerleri, (1992)'de tıpkı Tavakoli ve Perks (2001) gibisi kavram için stratejik yetenekler terimini kullanmaktadır. Rekabet avantajı faktörleri ve stratejik yetenekler arasında birtakım farklılıklar bulunmaktadır (Stalk ve diğerleri, 1992:58-59). Rekabet avantajı faktörlerini, kullanıcıların tecrübe

ettiği ve değer verdiği özellikler ve faydalar oluştururken, stratejik yetenekler ise işletmelerin içerisinde yer almaktadır rekabet avantajındaki özellikleri ve faydaları sağlayan süreçlerin ve varlıkların bir parçası konumundadır. Örneğin, Coca-Cola'nın stratejik yetenekleri arasında, içeceklerinde kullanılan şurup konsantresinin sıkı kontrolü, yenilikçi pazarlaması ve maliyet yönetimi yer almaktadır (Tavakoli ve Perks, 2001:299).

Sektördeki Anahtar Başarı Faktörleri: Anahtar başarı faktörleri, en azından, içerisinde yer aldığı endüstrideki bir işletme için hayatta kalma veya ortalama performans sağlayan bir dizi yetenek ve varlıktan oluşmaktadır. Bu anahtar başarı faktörleri, sektörün ekonomisi ve müşterilerinin özel gereksinimleri ile davranışları olmak üzere iki temel değişken tarafından ortaya çıkarılmaktadır. Burada asıl önem teşkil eden husus, anahtar başarı faktörlerinin, kritik performans değişkenleri tarafından ölçülen kritik başarı faktörlerinden ayırt edilmesi gerekliliğidir. Çünkü kritik başarı faktörleri stratejilerin uygulanmasını ölçmek için firmaların iç işleyişine odaklanmaktadır (Tavakoli ve Perks, 2001:299-301).

Stratejik Hedefler: Stratejik kontrolde 1990'lara kadar yapılan en yaygın uygulama, öncelikle nicel stratejik hedeflerin bir kombinasyonunun izlenmesi olmuştur (Tavakoli ve Perks, 2001:301). Bununla birlikte, tek başına nicel hedefler, özellikle nitel hedeflere vurgu yapılan yerlerde, stratejinin çok boyutlu doğasını yansıtmamaktadır. Bununla birlikte örneğin, temel sermaye yatırımlarının ve araştırma-geliştirme ve eğitim gibi diğer stratejik harcamaların ertelenmesinin, uzun vadeli sorunlara yol açabileceği düşünülmektedir. (Beaver ve Lashley, 1998:229).

Planlama Öncülleri: Planlama öncülleri, bir işletmenin iş ortamındaki değişikliklerin bir sonucu olarak, maliyetler veya satışlar gibi strateji bileşenlerinin, işletmenin gelecekteki davranışına ilişkin olarak yaptığı tahminlerden oluşmaktadır. Belirtildiği gibi, mevcut uygulama öncelikli olarak stratejik kontrol için ana değişken olarak öngörülen stratejik hedeflerin kullanılmasını içerir. Buradaki ana fikir, stratejik öngörülerin altında yatan varsayımların değişim gösterebileceği ve tespit edilemeyebileceğidir. Bu değişikliklerin meydana geldiği yerde, tahmin edilen hedeflere bağlı değerler de değişecektir. Planlama öncüllerinde meydana gelen gelişmelerin takip edilmesi, yönetimin planlardan ve hedeflerden yaşanacak olan muhtemel sapmaları, plan döneminin bitiminden önce tahmin etmesini ve olası felaket sonuçlarından kaçınmasını sağlayacaktır (Tavakoli ve Perks, 2001:302).

4. STRATEJİK KONTROL TÜRLERİ

Schreyogg ve Steinmann' a göre stratejik kontrolün, ön kontrol, uygulama kontrolü, stratejik denetim, stratejik uyarı kontrolü olmak üzere dört çeşidi bulunmaktadır (Schreyogg ve Steinman, 1987:95)

Ön Kontrol: Ön kontrol, stratejik plan ve uygulama sürecinin altında yatan tahminlerin geçerliliğini sürekli olarak kontrol edebilmek için tasarlanmıştır. Yani başka bir ifade ile, planlama ve uygulama sürecinde belirlenen öncüllerin, hala geçerliliğini koruyup korumadığının sistematik ve sürekli olarak izlenebilmesi maksadıyla tasarlanmıştır (Schreyogg ve Steinmann, 1987:96).

Uygulama Kontrolü: Uygulama kontrolünün görevi, tüm stratejik kontrollerin geçmiş olayların ışığında değiştirilip değiştirilmeyeceğini değerlendirmektir. Diğer bir ifade ile uygulama kontrolü, sürekli olarak stratejinin temel yönünü sorgulamaktadır. Uygulama kontrolünün temel amacı planların, programların ve projelerin firmayı önceden belirlenmiş hedeflerine doğru yönlendirip yönlendirmediğinin değerlendirilmesidir (Kuye ve Oghojafor, 2011:179).

Stratejik Denetim: Stratejik Denetim, bir işletmeye ait stratejinin gelişimini tehdit edebilecek işletme içinde ve dışında oluşabilecek çeşitli olayları takip edebilmek amacıyla tasarlanmış daha genel bir kontrolü tanımlamaktadır. Stratejik denetim, mümkün olduğunca tek bir duruma odaklanmamalıdır. Böylelikle kontroller geniş bir izleme faaliyeti olarak işlev görebilecek ve beklenmeyen olayları tespit edebileceklerdir (Kuye ve Oghojafor, 2011:180).

Özel Uyarı Kontrolü:Özel uyarı kontrolü, ansızın gelişen ve umulmadık bir anda ortaya çıkan olaylar ve durumlar karşısında, stratejinin hızlı bir biçimde yanıtlanması ve acil bir biçimde yeniden değerlendirilmesi için bir tetikleme mekanizmasını nitelendirmektedir. Mevcut teknolojiyi tamamen modası geçmiş hale getiren teknolojik buluş, ticari beklentileri etkileyen iki veya daha fazla ülkeyle savaş, bazı hayati kaynakları kontrol eden bir ülke veya ülkeler tarafından alınan stratejik eylemler gibi faktörler özel uyarı kontrolünü tetikleyen durumlar olabilmektedir. Acil durum planlarının formüle edilmesi ve beklenmedik olayları ele alma sorumluluğunun kriz yönetimi ile ilgilenen ekiplere verilmesi yoluyla özel uyarı kontrolü gerçekleştirilebilmektedir (Kuye ve Oghojafor, 2011:180-181).

5. STRATEJİK KONTROL TEKNİKLERİ

Kantitatif ve kalitatif ölçütlerden oluşan birtakım yöntemler stratejik kontrol için kullanılabilir. Geliştirilen stratejilerin kontrol edilebilmesi amacıyla kullanılmakta olan kantitatif yöntemler bazı finansal oranları içerebilmektedir. Bu oranlar, işletmenin farklı zaman dilimlerindeki performanslarında karşılaştırma yapılabilmesi, işletmenin göstermiş olduğu performansın rakipler ve sektör ortalamalarına göre karşılaştırılması amacı taşımaktadır. Kantitatif teknikler bu karşılaştırmalara olanak sağlamasından dolayı büyük önem taşımaktadır. Fakat kantitatif tekniklerin yeterli olmadığı zamanlarda belirsizliklerin ortadan kaldırılabilmesi amacıyla stratejik kontrolde kalitatif yöntemlerde kullanılabilir (Aydan ve Yardan, 2019:224). Çalışmanın bundan sonraki bölümünde literatürde yer alan bazı stratejik kontrol teknikleri açıklanacaktır.

5.1. PIMS Analizi (Pazar Stratejilerinin Kar Etkisi)

PIMS, Harvard İşletme Okulu'na bağlı olan Pazarlama Bilimi Enstitüsü'nün (MSI) bir projesi olarak 1970 yılında başlatılmıştır. 1975 yılına gelindiğinde ise program, katılımcı firmalara yönetim danışmanlığı hizmetleri sağlayan ve aynı zamanda araştırma faaliyetlerini yöneten Stratejik Planlama Enstitüsü'ne aktarılmıştır (Buzzell, 2004:478). PIMS analizinde kullanılan yaklaşım, General Electric (GE) bünyesinde çalışan Sidney Schoeffler tarafından yapılan çalışmalardan sonra şekillendirilmiştir. Schoeffler, 1960'larda General Electric'in sayısız iş biriminin finansal performansını ve stratejik özelliklerini analiz etmiş ve aynı zamanda General Electric kurumsal yönetimi tarafından planlar ve tahminler için bir kıyaslama aracı olarak kullanılan "Kar Optimizasyon Modeli " geliştirmiştir (Springer, 1973:1181). PIMS, General Electric araştırmalarını temel alarak o çalışmaları çeşitli endüstri ve şirketlere genişletmiştir. Neticede General Electric firmasından gelen onay, MSI ve Harvard Business School'un sponsor olmasıyla birlikte, ABD merkezli 57 büyük şirket, 1972'nin sonlarına kadar programa katılmaya teşvik edilmiştir. Değişen zaman aralıklarıyla birlikte kısa süre içerisinde, 500'den fazla şirket araştırma için veri ve finansal destek sağlayarak programa katılmıştır (Buzzell, 2004:479). General Electric firmasında ilk ortaya çıkışından ve Stratejik Planlama Enstitüsü'ne devredilmesinden bu güne kadar PIMS, iş dünyasında ve akademik çevrede oldukça fazla bir ilgiye neden olmuştur (Wensley, 1982:149).

PIMS analizi stratejik planlama ile işletme karlılığı arasında var olan ilişkinin ölçülebilmesi amacı ile geliştirilmiştir ve bu analiz yöntemi ile işletme karları üzerinde, pazarlama stratejilerinin nasıl bir etki yarattığı ölçülebilmektedir (Öztürk, 2012:219). PIMS araştırmasının kurulduğu günden bu yana amacı, iş performansındaki farklılıklarla ilişkili faktörleri belirlemek ve bu faktörlerin olası etkilerini ölçmektir. Bu performans tesirleri, pazar veya sanayi şartlarını, bir iş ünitesinin başlangıçtaki rekabetçi konumunu ve belli bir zaman aralığında ünitenin idarecileri tarafından özümşenen taktiklerini kapsamaktadır (Buzzell, 2004:478).

PIMS analizi, yüksek pazar payı giriş stratejilerinin risk ve getirilerinin, yüksek pazar paylarına ulaşanların performansına bakılarak tahmin edilebileceği varsayımına dayanmaktadır (Wensley, 1982:149). Ayrıca PIMS modeli, kolay bir strateji modelinden ziyade karmaşık bir strateji modeli olarak nitelendirilmektedir. Bununla birlikte bu yaklaşımın mantığı, karmaşık modellerin basit modellerden daha doğru sonuçlar verebilme ihtimalinin daha yüksek olduğu öngörüsüne dayanmaktadır (Anderson ve Paine, 1978:603).

Wensley (1982)' ye göre PIMS analizi, genellikle muhasebe verilerine odaklandığı için rekabet avantajının etkili bir değerlendirmesini yapamamaktadır. Ayrıca PIMS yaklaşımı, stratejik öneme

sahip sonuçlar ile yalnızca riskli bir süreci yansıtan sonuçlar arasında da yeterli ayrımı yapamamaktadır ve bu nedenle Wensley (1982) tarafından, rekabet avantajının doğasını ekonomik bir bakış açısı ile keşfetmek için çok da tatmin edici bir araç olarak görülmemektedir (Wensley, 1982:154).

PIMS Analizi modeli, stratejik değişkenleri belirleyebilmek maksadı ile kullanılmaktadır. Bu belirme ile bağlantılı olarak, analiz esnasında rutin olarak birtakım raporlar oluşturulmaktadır (Anderson vePaine, 1978:603).

PIMS analizi ile birlikte aşağıda yer alan sorular cevaplandırılmak istenmektedir (Öztürk, 2012:219).

- ❖ *“Birbirinden bağımsız işletmelerin yatırım getirileri ve nakit akış getirileri arasındaki ayırt edici faktörler nelerdir?”*
- ❖ *“Endüstriden bağımsız olarak, özellikle stratejik pozisyonda kara geçiş hangi karlılık seviyesinde mümkündür?”*
- ❖ *“Stratejik pozisyonla ilgili olarak karlılıkta olası değişimler nelerdir?”*
- ❖ *“İleride yatırım ve nakit akış getirisini etkileyecek stratejiler neler olmalıdır?”*

Anderson ve Paine (1978), çalışmalarında PIMS veri tabanının kapsamlı bir eleştirel incelemesini sunmaktadır. Anderson ve Paine’in endişelerinin çoğu PIMS verilerinin istatistiksel olarak nasıl analiz edildiği ve önceki çalışmalarda sunulduğu ile ilgilidir. Fakat her ne kadar verilerin kalitesiyle ilgili sınırlı endişeler dile getirmiş olsalar da, çalışma sonucunda veri tabanının yüksek kalitede ve güvenilir olduğunu kabul etmektedirler (Anderson ve Paine, 1978:610-611).

5.2. Kritik Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi

Üst düzey yöneticilerin hangi alanlarda bilgi ihtiyacının olduğunu belirlemek ve bu soruna yardımcı olabilmek amacıyla Rockart tarafından kritik başarı faktörleri geliştirilmiştir. (Rockart, 1979:81). İşletmeler üzerinde doğrudan etkili olan faktörlerin araştırılması, işletmelere hem önemli kazançlar sağlamakta hem de kaynak tasarrufu sağlamaktadır. İşletmeyi doğrudan etkileyen bu iç ve dış faktörlere kritik başarı faktörleri denmektedir (Acar ve Özçelik, 2011:11). Örgütler, kendi kritik başarı faktörlerinin tanımlamalarını yaparak ve bu faktörlerin ölçümünü gerçekleştirip yöneterek başarıyı sağlayabilmek için önemli bir adım atmış olacaktırlar (Aydan veYardan, 2019:226).

Kritik başarı faktörlerinin güçlendirilebilmesi amacıyla ortaya konulacak olan performans, işletmenin ürettiği veya sunduğu ürün ya da hizmetlerin kalitesini arttırmak ile kalmayacak aynı zamanda satışların da artmasını sağlayarak karlılık seviyesinin yükseltilmesine katkıda bulunacaktır (Aydan veYardan, 2019:226).

5.3. Dengeli Puan Kartı

Dengeli puan kartı, 90'lı yılların başında Kaplan ve Norton tarafından geleneksel bilgi ve yönetim kontrol sistemlerinin sınırlamalarının üstesinden gelebilecek özelliğe sahip stratejik bir yaklaşım olmaması nedeniyle bir yönetim aracı olarak geliştirilmiştir (Quesado ve diğerleri, 2017:187).

Dengeli puan kartı, stratejik vizyonbelirten, dengeli bir dizi gösterge ve hedef belirlemek için uygun bir araç olarak nitelendirilmektedir. Bunun yanı sıra dengeli puan kartı, işletmelerin paydaşlarının beklentilerini karşılamalarına, stratejik hedeflerini ifade etmelerine ve uygulamalarını değerlendirmelerine yardımcı olmaktadır. Dengeli Puan kartı, misyon ve stratejik hedefleri eyleme dönüştürmekte, çalışanların birbirleri ile iletişim kurmalarına ve organizasyonel misyon kapsamında katkılarını algılamalarına yardımcı olarak, sağlanan hizmetlerin kalitesinde de iyileştirmeler ortaya çıkarmaktadır. Tüm bunlardan dolayı, harici önlemler (işletmeler ve müşteriler ile ilgili önlemler) ile birlikte, dahili önlemler (yenilik, öğrenme ve büyüme gibi kritik süreçler) arasındaki dengeyi temsil etmektedir (Kaplan ve Norton, 2000). Yine Alimudin (2017)'in ifadesi ile dengeli puan kartı, finansal perspektif, dahili iş süreci perspektifi, müşteri perspektifi, öğrenme ve büyümeyi içermektedir (Alimudin, 2017:195).

Dengeli puan kartının en önemli varsayımı, her performans ölçüsünün, önde gelen önlemlerin (finansal olmayan, gelecekteki finansal performansın itici güçleri vb.), gecikmeli önlemleri (mali, geçmiş eylemlerin sonuçları vb.) yönlendirdiği dengeli bir neden-sonuç ilişkisinin parçası olmasıdır. Yöneticiler ve çalışanlar, bir işletmenin bu önlemlere karşı ilerlemesini takip ederek, düşük performans gösteren perspektifleri belirleyip düzelterek, firmanın misyonunu gerçekleştirebilmektedir (Malagueno ve diğerleri, 2018:223).

Dengeli puan kartının çerçevesini finansal veriler, müşteriler, dahili süreç, öğrenme ve büyüme olmak üzere dört farklı perspektif oluşturmaktadır (Malagueno ve diğerleri, 2018:223). Medori ve Steeple (2000) ise, dengeli puan kartının altı aşamaya göre değerlendirilmesi gerektiğini önermektedir. Bu aşamalar, kurumsal kritik başarı faktörlerinin seçimi, stratejik ihtiyaçların ve önceliklerin eşleştirilmesi, önlemlerin seçimi, denetim, uygulama ve bakımdır (Medori ve Steeple, 2000:523).

Önde gelen birçok işletme, organizasyonun amaç ve küresel hedeflerini yükseltmek için ortak bir çaba içerisinde alt birimlerini ve çalışanlarının birbirlerine bağlılıklarını sağlayarak çalışan performansını iyileştirmiş ve bu doğrultuda dengeli puan kartını tartışmasız şekilde benimsemeye başlamışlardır (Quesado ve diğerleri, 2017:187).

5.4. Swot Analizi

SWOT teriminin kökeni net bir biçimde bilinmemekle birlikte, tarihte SWOT analizinin kim tarafından ortaya konulduğuna dair birçok varsayım bulunmaktadır. Şahin ve Ocak (2019:280) SWOT analizinin Albert Humphrey tarafından geliştirildiğini dile getirirken Haberberg (2000), SWOT'un 1960'larda Harvard akademisyenleri tarafından kullanılan bir kavram olduğunu belirtmiş ve Turner (2002) ise SWOT kavramını, IgorAnsoff ile ilişkilendirmiştir (Helms ve Nixon, 2010:234).

SWOT analizinin altyapısı 70 yıl önceye dayanmaktadır. Kurt Lewin tarafından yazılan “*Sosyal Bilimlerde Alan Teorisi*” adlı çalışma, bir işletmenin istediği sonuçların birtakım itici güçler ve sınırlayıcı güçlerin etkisi altında olduğunu iddia etmiştir. Bununla birlikte iki Harvard profesörü George A. Smith ve C. Roland Christensen, bir işletmenin stratejisinin rekabet ortamına ne ölçüde uyduğu konusu ile ilgilenmeye başlamışlar ve bu bağlamda örnek olay incelemelerinden faydalanarak öğrencilerine bir işletmenin politikalarının rekabetçi bir durumun gereksinimlerini yeterince dikkate alıp almadığını araştırmaları talimatını vermişlerdir. Bunun yapılabilmesi için ise öğrencilerden, ilgili endüstrinin büyüme eğilimlerini araştırmaları ve bir işletmenin diğerleri ile rekabet edebilmesi için ihtiyaç duyduğu yetkinlikler için bir argüman geliştirmeleri istenmiştir. Zaman içerisinde Harvard’ın iş politikası dersindeki tartışmalar, bir işletmenin ayırt edici yetkinliği ve güçlü yönlerinin yanı sıra, işletmenin pazarda karşılaştığı fırsatlar ve tehditler veya risklerin yanı sıra yetersizlik ve zayıflıklarının analizini vurgulamıştır. 1960'ların başlarında, başka bir Harvard işletme politikası profesörü olan Kenneth Andrews, o zamana kadar SWOT kısaltmasıyla tanınan Smith ve Christensen'in yaklaşımının, rekabetçi düşünmenin işletme stratejisini etkileme yollarını keşfetmek için nasıl kullanılabileceği yolları araştırmıştır. Kısa süre sonra 1963 yılında Harvard tarafından, SWOT'un akademik çevrede ve işletme yöneticileri arasında yayılmasına katkı sunmuş olan, çok katılımcılı bir iş politikası konferansı düzenlenmiştir (Van Tiem, 2006).

SWOT analizi, bir işletmenin ortamındaki iç analiz kapsamında güçlü ve zayıf yönleri değerlendirirken, dış analiz kapsamında ise fırsatları ve tehditleri değerlendirmektedir. İç analiz, işletmeye has kaynakları, yetenekleri, temel becerileri ve rekabet avantajlarını belirtmek için kullanılırken dış analiz, rakiplerin kaynaklarına, endüstri ortamına ve genel ortama bakarak pazar fırsatlarını ve tehditleri tanımlamaktadır. SWOT analizinin amacı, bir işletmenin iç ve dış çevresi hakkında sahip olduğu bilgileri kullanmak ve stratejisini buna göre oluşturmaktır (Bonnici ve Galea, 2015a:1). Yöneticiler bir SWOT analizi tablosunda, olumlu/olumsuz iç ve dış sorunları listeleyerek, yeni fırsatları gerçekleştirmek için güçlü yönlerin nasıl kullanılabileceğini daha iyi anlayabilmekte ve zayıflıkların gelişmeyi ve büyümeyi nasıl yavaşlattığını veya örgütsel tehditleri nasıl arttırabileceğini kavrayabilmektedir (Helms ve Nixon, 2010:235).

Swot analizi uygulanırken dikkate alınması gereken önemli bir husus bulunmaktadır. Swot analizi matrisi işletmeye ait bütün güçlü ve zayıf yönlerin içerisinde bulunduğu bir liste değildir. Ayrıntılarla dolu bir listenin karışıklıklara sebep olmasından dolayı amaçtan kopmadan rekabete olumlu katkılar sunacak güçlü ve zayıf yönler dikkate alınmalıdır (Şahin ve Ocak, 2019:280).

5.5. PEST veya STEP Analizi

PEST analizi, pazardaki değişiklikler ile iş durumunu anlamak ve gelecekteki faaliyetlerin potansiyelini ve yönünü tanımlamak için oldukça faydalı bir araçtır (Stosic ve diğerleri, 2012:60). Bununla birlikte PEST analizi, stratejik riski anlamak için de oldukça güçlü ve yaygın olarak kullanılan bir araç olma özelliği de taşımaktadır. Aynı zamanda dış çevrenin, bir örgütün rekabetçi konumu üzerinde meydana getirdiği değişiklikleri ve yarattığı olası etkileri tanımlamaktadır. Dış çevre, bir işletmenin kontrolü dışında bulunan değişkenlerden oluşmaktadır. Örgütler oldukça büyük bir ekosistem parçası olarak varlıklarını sürdürmektedir ve rekabetçi konumlarını etkileyebilen bazı dış faktörlere karşı savunmasız durumdadırlar. Stratejistler tarafından dış faktörlerin belirlenmesi amaçlanmakta ve iş modellerinin çevrelere uyum sağlamak için nasıl gelişme göstermesi gerektiği değerlendirilmeye çalışılmaktadır. Dış faktörlerin etkileri, önleyici stratejiler ile hafifletilmekte ve bu süreçte yaratılabilecek yeni rekabetçi pozisyonların ardından oluşacak olan fırsatlardan yararlanılmaktadır (Bonnici ve Galea, 2015b:1).

PEST analizi, dört dış çevresel faktör kategorisini incelemektedir. Bunlar (Ho, 2014:6479);

Politik faktörler (P): Bir ekonomideki vergi politikası, çevresel düzenlemeler gibi çeşitli hükümet müdahalelerini içermektedir (vergi politikası, çevresel düzenlemeler vb.)

Ekonomik faktörler (E): Faiz oranları, enflasyon oranı gibi dış çevrenin makroekonomik koşullarını içermektedir.

Sosyal faktörler (S): Dil, demografik özellikler, müşteri zevkleri gibi dış çevrenin sosyo-kültürel ve demografik faktörlerini içermektedir.

Teknolojik faktörler (T): Teknolojik trendler, alt yapı, teknoloji mevzuatı gibi teknoloji ile ilgili faaliyetleri ve dış çevreyi etkileyen teknolojik değişiklikleri kapsamaktadır.

PEST analiz aracının çeşitli varyasyonları da bulunmaktadır. PEST, çevresel ve yasal bileşenlerin eklenmesi ile PESTEL veya PESTLE şeklini, etik boyutun eklenmesi ile birlikte kurumsal bir sosyal sorumluluk perspektifine de bürünerek STEEPLE şeklini ve son olarak demografik faktörlerin analizinin de eklenmesi ile STEEPLED şeklini alabilmektedir. PEST analizi ve varyasyonları stratejik

yönetim sürecinde değerlendirme aşamasının bir parçasını oluşturmaktadırlar (Bonnuci ve Galea, 2015b:1).

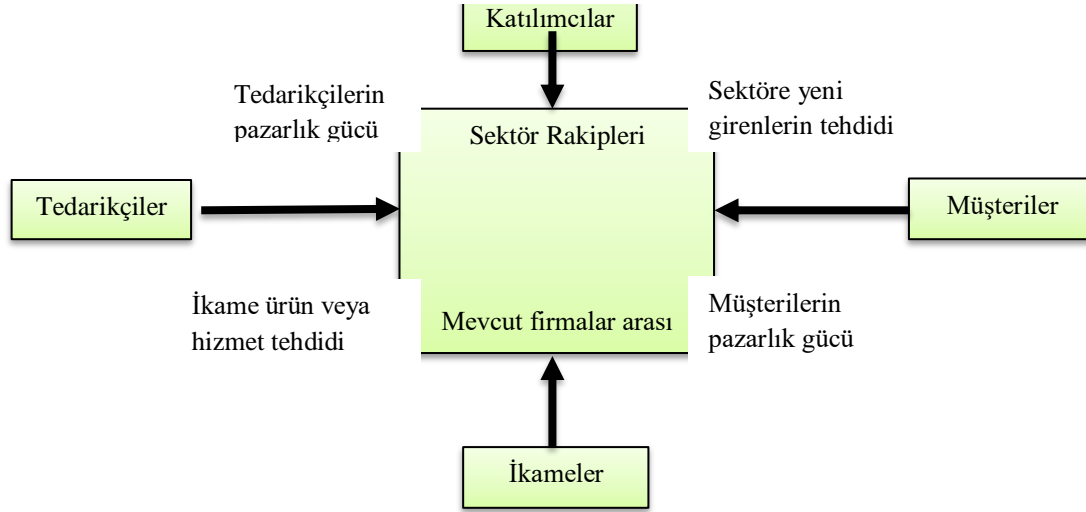
Sonuç olarak bir işletmenin makro ortamı analiz edilirken, işletmenin arz ve talep seviyesi ve maliyetleri gibi hayati değişkenleri etkileyebilecek bir takım faktörlerin belirlenmesi oldukça önemlidir. Bu bağlamda PEST analizi, pazar büyümesinin veya düşüşünün, potansiyelin ve eylemlerin yönünün kavranabilmesi için büyük bir katkıya sahip stratejik bir araç olarak görülmektedir. PEST'in kullanımı analiz, iş ve stratejik planlama, pazarlama planlaması, iş ve ürün geliştirme ve araştırma raporları üzerinde etkili olabilmektedir. Tüm bunlarla birlikte PEST analizi aynı zamanda, örgüt performansının, iş ortamını etkileyen önemli değişim güçleri ile olumlu yönde uyumlu olmasını da sağlamaktadır (Koumparoulis, 2013:32).

5.6. Porter Beş Güç Modeli

1979'da Michael Porter, bazı endüstrilerin neden diğerlerinden daha karlı olduğu sorusunu gündeme getirmiştir. Bu sorunun cevabı ise, bir endüstrinin yapısının, alıcıların ve tedarikçilerin gücü, mevcut rakipler arasındaki rekabet, ikame tehdidi ve sektöre yeni girenlerin göz önünde bulundurulması analiz edilmesinin gerekliliği şeklinde verilmektedir (Porter, 1979:138).

Bir firma, işletme stratejisini tanımlamadan önce, rekabet ettiği sektördeki kararları etkileyen güçleri kapsamlı bir şekilde belirlemelidir. Bu önemli analizi yürütmek için mevcut olan araçlardan biri de "Porter'ın Beş Güç Modeli" dir. Porter'ın Beş Güç Modeli, endüstriyel organizasyon ekonomisine dayanmaktadır. Ekonomi disiplini içindeki bu uzmanlık, bir endüstride rekabet eden işletmelerin, karlılığı önemli ölçüde etkileyen güçlerle karşı karşıya kaldığını savunmaktadır. İşletmeler karlılıklarını etkileyen bu güçleri anlamaları durumunda, bu güçlerden yararlanabilecek veya kendilerini bu güçlerden korumasını sağlayacak olan işletme düzeyinde bir strateji tanımlayıp ve uygulayabileceklerdir (Baxter, 2019:2).

Porter'ın modeli, bir sektördeki birbirini etkileyen beş güce (müşteriler, tedarikçiler, yeni girişler, ikame ve rekabet) odaklanmaktadır (Baxter, 2019:2). Şekil 2'de endüstri karlılığını belirleyen Porter'ın beş güç modeli gösterilmektedir.



Şekil 2: Endüstri Karlılığını Belirleyen Güçler

Kaynak: Grundy, T. (2006). Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic Change*, 15(5), 213–229. doi:10.1002/jsc.764

Mevcut Firmalar Arası Rekabet: Bir endüstrideki mevcut rakipler arasında yüksek düzeyde rekabet, sektörde üretilen karlılık düzeyini etkileyebilmektedir. Bu güç, endüstri büyüme oranı, sabit depolama maliyetleri, firmaların rekabet eden dengesi sayısı, rakipler arasında geçiş maliyetleri, farklılaşma veya pazardan çıkış yönündeki engelleri içeren bir dizi faktörden etkilenebilmektedir (Porter, 2008:88). Beş güç arasındaki en bariz güç olan mevcut firmalar arası rekabet, bir endüstrinin yarattığı değer, kafa kafaya rekabet yoluyla ne ölçüde dağıtılacağına belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Porter'in beş güç çerçevesinin rekabet konusunda en değerli katkısı, rekabetin önemli olsa da, sektörün çekiciliğini belirleyen birkaç güçten yalnızca bir tanesi olduğu önerisidir (Karagiannopoulos ve diğerleri, 2005:69).

Sektöre Yeni Girenlerin Tehdidi: Bir sektöre yeni girenler, yeni kapasite ve pazar payı kazanma arzusu ile birlikte genellikle önemli kaynaklar getirmektedir (Porter, 1979:139). Sektöre giriş engellerinin bulunması, sektördeki şirket sayısını sınırlı tutmakta ve bu nedenden ötürü mevcut rakipler arasındaki rekabete etki etmektedir (Johnson ve diğerleri, 2008:61). Bir endüstriye giriş engelleri ne kadar azalır, yeni girenlerin tehdidi de tam tersine bir o kadar artacaktır (Rothaermel, 2016:245). Porter, pazara girmenin önünde, ölçek ekonomisi, ürün farklılaştırma, sermaye gereksinimleri, maliyet dezavantajları, dağıtım kanallarına erişim, devlet politikaları olmak üzere altı önemli engel olduğunu belirtmektedir (Porter, 1979:140).

Tedarikçilerin Pazarlık Gücü: Tedarikçinin pazarlık gücü, tedarikçilerin mal veya hizmetlerin artan fiyatları ile işletmeleri tehdit etme riskini tanımlamaktadır. Güçlü tedarikçiler, böylece kendi fiyatlarındaki maliyet artışlarını telafi edemeyen bir endüstrinin karlılığını sıkıştırabilmektedir (Porter, 1979:140). Tedarikçilerin pazarlık gücünü etkileyen faktörler arasında, tedarikçinin büyüklüğü, tedarikçi sayısı ve alternatif müşterilerin varlığı yer almaktadır (Slater ve Olson, 2002:18).

Müşterilerin Pazarlık Gücü: Müşterilerin pazarlık gücü, güçlü tedarikçilerin tam tersidir. Müşteriler daha iyi kalite veya daha fazla hizmet talep edip, aynı zamanda fiyatları düşürerek daha fazla değer elde edebilecekler ve böylece endüstri tedarikçilerini, birbirleriyle daha sert bir şekilde rekabet etmeye zorlayabileceklerdir (Pringle ve Huisman, 2011:39).

İkame Ürün veya Hizmet Tehdidi: İkame ürün, bir sektörde yer alan ürün ile benzer bir işlevi, farklı farklı yollarla gerçekleştiren üründür. İkame tehdidi yüksek olduğunda, endüstri karlılığı zarar görecektir. Çünkü böyle bir tehdit, işletmelerin karlı bir fiyatlandırma yapabilecekleri ürünlerin veya hizmetlerin fiyatlarını tavan bir fiyatta sabitleyebilecektir. Bir endüstri ürün performansı, pazarlama veya diğer yollarla ikame ürün veya hizmetlerden uzaklaşmazsa, hem karlılık hem de büyüme potansiyeli açısından zarar görecektir (Pringle ve Huisman, 2011:39).

Son olarak Grundy' ye göre Porter, kavramlarını mikroekonomiden çok, özellikle ülkelerin rekabet avantajı açısından makro bir düzeye taşımakla daha fazla ilgilenmiştir. Porter'ın modeli, ders kitaplarında yer alma konusunda son derece başarılı olsa da, diğer teorisyenlerin hayal gücünü etkilemekte pek yeterli olduğu söylenememektedir (Grundy, 2006:213).

5.7. Mavi Okyanus Stratejisi

Kim ve Mauborgne (2004) tarafından, işletmelerin acımasız bir iş ortamında rakipleri ile başa çıkabilmesi için kullanabileceği iki farklı yöntem tanımlanmıştır. Bunlardan birincisi, şirketlerin direkt olarak birbirleri ile rekabet içerisinde olduğu Kızıl Okyanus stratejisini uygulamaktır (Kim veMauborgne, 2004:2-3). Kızıl okyanus stratejisi aynı zamanda, benzer ürün ve hizmetler sunan şirketlerle dolu olan büyük bir havuz içerisindeki, küçük balık olarak da adlandırılabilir (Heivly, 2015). Kızıl Okyanustaki şirketler benzer fiyatlandırma stratejilerine sahip benzer şekilde ürün ve hizmetler sunmaktadır. Kızıl Okyanustaki rekabet ortamı, çoğu küçük işletmenin baş edemeyeceği kadar şiddetli bir durumdur. Çoğu küçük işletme, önemli ölçüde mali kaynaklara ve insan kaynaklarına sahip büyük şirketlerle başa baş rekabet edebileceği kaynaklara sahip değildir. Envanter maliyetleri yüksek düzeyde olduğu için küçük işletmelerin bu kızıl okyanus pazarlarında fiyat lideri olması veya geniş bir ürün yelpazesi sunması neredeyse imkânsız bir durumdur (Sherman, 2017:13). Böylesine şiddetli doğrudan rekabet ortamından kaçınmak için, şirketler çok az rakibi olan

bir mavi okyanus bulmaya odaklanmalıdır. Mavi okyanus stratejisinde işletmeler, değer inovasyonu yoluyla yeni bir pazar alanı yaratmaktadırlar. İşletmeler, oluşturdukları yeni ürün teklifleri ve yeni fiyatlandırma yoluyla henüz kullanıcısı olmayan pazarları belirlemektedirler. Mavi okyanusta işletmeler, rakiplerin şu anda kırmızı okyanus alanında sundukları ürün veya hizmetlerin dışındaki farklı segmentleri hedeflemektedirler (Kim ve Mauborgne, 2004:3). Bunun en güzel örneği Nintendo şirketinin, 2006 yılında Nintendo Wii oyun konsolunu piyasaya sürmesidir. Oyun konsolu pazarının önemli bir kısmında PlayStation ve Xbox rekabeti devam ederken, Nintendo şirketi oyuncu olmayan ya da atari döneminden beri oyunlarla ilgilenmeyen bireylere odaklanmayı tercih etmiştir. Böylelikle PlayStation ve Xbox kırmızı okyanus pazarının tamamına neredeyse yerleşmişken, Nintendo ise ortaya koymuş olduğu Wii oyun konsolu için oyuncu olmayan bireylerin keşfedilmemiş pazarına odaklanarak kendisini mavi okyanusa taşımıştır (Gorman, 2008:100). Yine bir başka örnek ise mobilya endüstrisinden verilebilir. Bir zamanlar mobilya endüstrisinde, klas olarak nitelendirilen ve görsel olarak üst düzey olan tasarımlar sadece toplumun üst kesimleri tarafından alınabilmekteydi. Bir İsveç şirketi olan Ikea ise üst düzey mobilya tedarikçilerinin pahalı ve gereksiz unsurlarını (ücretsiz eve teslim vb.) eleminize edip maliyetleri düşürerek, toplu alıcılara şık ve klas tasarımlı mobilyalar sağlamaya başladı. Bu şekilde müşterileredemonte mobilya hizmeti sunarak, müşterilerin bu mobilyaları satış noktalarından kendilerinin almalarını sağladılar. Böylece, ulaşımda ve personelde tasarruf edilen maliyet, müşterilere düşük fiyat avantajı yansımıştır (Agnihotri, 2016:520-521).

Bir diğer örnek ise Cirque du Soleil'dir. 1984 yılında bir grup sokak sanatçısı tarafından Cirque du Soleil, milyonlarca kişinin izlediği, oldukça yüksek gelirler elde eden bir büyüme göstermiştir. Bu büyümenin altında yatan etkeni ise Kim ve Mauborgne, Mavi okyanus stratejisi ile açıklamaktadır. Onlara göre Cirque'nin bu denli hızlı büyümesi umulmadık bir ortamda gerçekleşmiştir. Çünkü sirk işi uzun vadeli bir düşüş yaşamaya başlamıştı. Sirklerin yerini alternatif eğlence etkinlikleri TV-video oyunları, spor etkinlikleri almaya başlamıştı. Sirk gösterilerinin en önemli izleyicisi konumunda olan çocuklar ise oyun konsolları ve oyunları sirklere tercih etmeye başlamıştı. Tüm bunların yanı sıra hayvan hakları gruplarının önderliğinde sirklerin ayrılmaz bir parçası olan hayvanların kullanımına karşı dile getirilen bir duyarlılık ortamı da oluşmuştu. Sonuç olarak sektör sürekli müşteri kaybından ve maliyet artmasından oldukça fazla bir şekilde etkileniyordu. İşte Cirque'nin böylesine zor bir ortamda gelirlerini nasıl 22 katına çıkarttığı sorusuna Kim ve Mauborgne tarafından verilen cevap, mavi okyanus stratejisi cevabıdır. Cirque şirketinin sloganı "Sirkini yeniden icat ediyoruz." Sloganı Cirque şirketinin nasıl bu ortamda kar ettiğinin en önemli kanıtıdır. Cirque, bulunduğu endüstride rekabet içerisine girerek veya diğer şirketlerden müşteri çalarak para kazanmamıştır. Tüm bunların aksine Cirque, rekabet ortamını

geçersiz kılan bir pazar alanı yaratmıştır. Sektörün içerisinde müşteri olarak yer almayan tiyatro-bale-opera izleyicilerini benzersiz bir eğlence deneyimi için prodüksiyonlarına çekmeye başlamıştır. Böylelikle Cirque yeni müşteri portföyünü geleneksel bir sirk bileti fiyatının birkaç kat daha üzerinde ücret ödeyebilecek olan yetişkinler ve kurumsal müşteriler olarak belirlemiştir. Kim ve Mauborgne' e göre Cirque'nin başarısının sırrını anlayabilmek için, iş dünyasının kızıl ve mavi okyanuslar olarak iki türden oluştuğunun anlaşılması gerekmektedir. Kızıl okyanuslar bugün günümüzde varlıkları devam eden tüm endüstrileri, yani kısacası bilinen pazar alanını temsil ederken, mavi okyanuslar ise henüz rekabet ortamının oluşmadığı ve günümüzde herhangi bir varlığı bulunmayan tüm endüstrileri, yani bilinmeyen pazar alanını temsil etmektedir (Kim ve Mauborgne, 2004:1-8).

Sonuç olarak mavi okyanus stratejileri, karşılanmamış tüketici ihtiyaçlarına yanıt vermekte ve algılanan değeri arttırırken aynı zamanda maliyetleri de düşürebilmek için yeni ürünler veya hizmetler ortaya koymaktadır. Mavi okyanus stratejileri, işletmelerin en iyi ürün veya en düşük maliyet düşüncesi arasında seçim yapma gerekliliği bulunan geleneksel endüstri düşüncesinin aksine, her iki düşüncüyü de gerçekleştirilmeye çalışmaktadır (Sherman, 2007:13).

5.8. Boston Danışma Grubu Portföy Yönetim Matrisi

1960'ların sonlarında, Boston Danışma Grubu'ndan (BDG) Alan Zakon, "MeadPaper Corporation" için, özellikle bir satın alma stratejisinin geliştirilmesiyle ilgili bazı danışmanlık işleri yapmış ve bu çalışmalarla birlikte portföy planlama ve matris kavramlarının ilk gelişimi başlamıştır. Boston Danışma Grubu, 1963 yılında Bruce Henderson tarafından kurulmuştur. Temmuz 1964'te grubun üçüncü personel üyesi olarak BDG'ye katılan Seymour Tilles, portföy planlamasının oluşturulmasının ana nedenlerini 1966'da yayınlanan bir makalede şu şekilde açıklamıştır (Morrison ve Wensley, 1991:106):

- ❖ *"Bir şirketin stratejisinin en somut ifadesi olarak fon yaratmanın önemi,"*
- ❖ *"Nakit getiri temelinde bölümler veya projeler tarafından yapılan geleneksel parça parça yatırımlardan kaçınarak maliyet tasarrufu yerine iş oluşturmaya odaklanma ihtiyacı,"*
- ❖ *"Rekabet arttıkça ve iş ortamı daha dinamik hale geldikçe daha stratejik fon tahsisine duyulan ihtiyaç,"*
- ❖ *"Ürün gruplarına göre fon tahsisi sürecini portföy yönetiminin genel bir sorunu olarak görme ihtiyacı."*

İşletmeler büyümek, işlerini çeşitlendirmek ve mevcut risklerini hangi işlere paylaştırabileceklerini belirleme arayışındadırlar. İşlerin çeşitlenmesi ve farklılaşması, yöneticileri bu sorunlara çözüm bulabilme konusunda harekete geçirmiştir. Ortaya çıkan bu soruna karşı getirilen çözümlerden bir

tanesi, mevcut kaynakların stratejik iş birimleri arasında dağıtımına ilişkin kararları desteklemek için geliştirilen, stratejik karar verme matrisleridir. Hakkında oldukça tartışma bulunmasına rağmen en çok kullanılan model, Boston Danışma Grubu Portföy Yönetim Matrisi'dir (Şahin ve Ocak, 2019:306). Bu yöntem, şirketin aynı zamanda geliştirme olanaklarını gösteren, işletmelerin stratejik konumunu belirlemek için kullanılmaktadır. BDG matrisi aynı zamanda, stoktan çekilmesi gereken ürünlerin belirlenmesine ve hangi ürünlerin gelecekte daha yüksek kar getirisi olduğunun belirlenmesine olanak sağlamaktadır. (Rynca, 2016:71). BDG matrisi diğer yöntemlerden daha uygundur ve bunun sebebi ise rakiplerin iş büyüme oranlarını ve nispi pazar paylarını ölçerek pazar konumlarını kolayca belirlemelerine izin vermesidir. BDG matrisi, bir kuruluşun çeşitli işletme portföylerini ilgili pazar payları ve büyüme oranları temelinde analiz etmesi için grafik bir sunum sağlayan dört hücreli bir matristir. Diğer bir deyişle, iş potansiyeli ile çevrenin değerlendirilmesinin karşılaştırmalı bir analizidir. Bu matrise göre işletmeler, pazar büyüme oranları ve nispi pazar paylarına göre yüksek veya düşük olarak kategorize edilebilmektedir (Birafane ve diğerleri, 2020:134).

Bir işletmenin etkin bir şekilde yönetilebilmesi adına işletme yönetimi, rekabet avantajı elde edebilmek için işletmenin çeşitlendirme derecesini bilinçli bir şekilde belirleyebilmelidir. Bu durum, üretim portföyünün sürdürülebilir bir şekilde düzenlenmesini, yani çeşitli rekabet pozisyonuna sahip ürün / hizmetlerin yanı sıra çeşitli bir pazar büyüme oranına sahip olmayı gerektirmektedir. Yüksek pazar büyümesinin bulunduğu alandaki ürünler veya hizmetler çoğunlukla yüksek yatırım harcamalarını gerektirmektedir. Bu nedenle, genellikle yüksek yatırım harcaması gerektirmeyen, düşük büyüme oranına sahip alanlarda konumlandırılan birimlerin ürettiği ürün veya hizmetler finanse edilmelidir. Bu nedenle, şirketin gelecekte rakiplerine göre konumunu belirleyebilecek olan bu birimler için daha fazla finansman ve geliştirme olanaklarıyla rakiplere karşı rekabet avantajı elde etmek için üretim portföyünü dengelemek gerekli görünmektedir (Rynca, 2016:72).

BDG matrisi yıldızlar, nakit inekler, ikilemler ve köpekler olmak üzere dört ürün grubunu içermektedir. Yıldızlar, dinamik bir pazarda lider olan ürün gruplarıdır. Liderlik konumunun korunabilmesi için oldukça fazla yatırım harcamaları gerektirmektedirler. Sektörün olgunluk aşamasına geçişinin bir sonucu olarak, "nakit ineklere" dönüşürler. İkinci ürün grubu, bilinmeyen bir gelecek ile ilişkilendirilen, "İkilemler" olarak da adlandırılan "Soru İşaretleri" dir. Tıpkı "yıldızlar" gibi "Soru İşaretleri" de, yüksek büyüme oranıyla ilişkilendirilen bir pazarda yer almaktadırlar. Pazarın çekiciliği, yüksek getiri oranı ve düşük giriş engelleri rekabeti güçlendirdiği için, pazarlama faaliyetleri dahil rekabetçi bir mücadelede yüksek harcamaları gerektirmektedir. Pazardaki küçük bir pay, bu ürünlerin pazara daha sonra girmesinin nedeni olabilir. "Soru işaretleri" de başka kaynaklardan finansman gerektiren kâr getirmeyen ürünlerdir. Üçüncü ürün grubu, "Kazanç

Sağlayanlar” olarak da adlandırılan “Nakit İneklerdir”. Bu ürün grubu özellikle şu anda kârlı olmayan ancak gelecekte gelişme şansı sunan ürünleri finanse etmek için kullanılabilen, bir mali fazlalık tarafından oluşturulan sağlam bir rekabet pozisyonuna sahip bir karlı ürünler grubudur. Son ürün grubu “Köpekler” olarak da adlandırılan "Damlalar"dır. Bu ürün grubu önemli yatırım harcamaları gerektirmemektedir. Genellikle düşük karlılık ile ilişkilendirilmektedirler. Aynı zamanda bu grup beklenen karı sağlayamamaktadır (Rynca, 2016:73).

5.9. McKinsey 7S Modeli

McKinsey 7S modeli 1980’lerde, Richard Pascale ve AnthonyG. Athos’un yardımcılarıyla, McKinsey danışmanları olan TomPeters, Robert Waterman ve JulienPhilips tarafından geliştirilmiştir. Geliştirildiği dönemden bugüne kadar model, akademisyenler ve analizciler tarafından yaygın olarak kullanılmakta ve en popüler stratejik planlama araçlarından biri olmaya devam etmektedir (Ravanfar, 2015:7). McKinsey 7S modeli, bir işletmenin hedeflerinin ve değişim eylemlerinin gerçekleştirilmesini kolaylaştıran yedi faktörden meydana gelmektedir. Güçlü, sağlıklı ve daha refah bir organizasyon oluşturulabilmesi için bu yedi faktörün birbirleri ile birleşim göstermelerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu model iş dünyasında daha çok, organizasyonel bir değişiklik veya birleşmeye ihtiyaç duyulduğunda uygulanmaktadır. Ayrıca bunun yanı sıra bu model, üretkenliği, verimliliği ve rekabet gücünü artırmak için de kullanılabilir (Gechkova ve Kaleeva, 2020:843).

Mckinsey 7S modeli, hedeflerin etkin bir şekilde bir araya gelip gelmediklerini belirlemek ve organizasyonun başarısını sağlayabilmek için, strateji, yapı, sistemler, paylaşılan değerler, stil, personel ve beceriler olmak üzere yedi temel iç unsura bakarak, işletmenin organizasyonel tasarımını analiz eden bir araçtır (Ravanfar, 2015:7). Stratejik yönetim sürecinde dikkate alınması ve analiz edilmesi gereken bu yedi faktör “sert” ve “yumuşak” unsurlar olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Sert unsurlar strateji, yapı ve sistemlerden oluşurken, yumuşak unsurlar ise paylaşılan değerler, beceriler, personel ve stilden oluşmaktadır (Alshaher, 2013:1952). "Sert" kategorisinde yer alan unsurların ana hatlarını çizmek kolayken, "yumuşak" kategorisinde yer alan unsurların belirlenmesi diğer gruba göre daha zordur. Çünkü bu gruptaki unsurlar daha az somuttur ve şirket liderlerinden çok, kuruluşun kültüründen etkilenmektedir (Gechkova ve Kaleeva, 2020:847).

Modelin amacı, modelde yer alan yedi bileşenin, bir organizasyonda uygulanabilirliği sağlamak için nasıl birlikte harekete geçirilebileceğini göstermektir (Shaqrh, 2018:54). Modelin amaçlarından bir diğeri ise, büyük işletmelerde etkin bir organizasyon yapısının oluşturulması ve aynı zamanda işletmeye ait performansın ölçülmesinin sağlanmasıdır (Şahin ve Ocak, 2019:309).

Bu modelin 7S modeli olarak adlandırılmasının sebebi ise, baş harfleri İngilizce “S” harfi ile başlayan yedi unsurdan meydana gelmesidir (Şahin ve Ocak, 2019:309). Bu unsurlar ve tanımları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 1: McKinsey 7S Modeli Unsurları ve Tanımları

Boyut	Tanım
Strateji (Strategy)	Bir şirketin dış ortamındaki değişikliklere yanıt olarak planladığı eylemler.
Yapı (Structure)	Öncelikli olarak organizasyonun stratejisi, boyutu ve çeşitliliğinden etkilenen uzmanlaşma ve koordinasyon temeli.
Sistemler (Systems)	Stratejiyi ve yapıyı destekleyen resmi ve gayri resmi prosedürler.
Stil (Style)	Örgütsel kültür ve yönetim tarzı olmak üzere iki bileşenden oluşur. Örgütsel kültür, zamanla gelişen ve örgütsel yaşamın nispeten kalıcı özellikleri haline gelen baskın değerler, inançlar ve normlardır. Yönetim tarzı ise, yöneticilerin ne söylediklerinden çok ne yaptıklarıyla ilgilidir. Şirket yöneticileri zamanlarını nasıl geçirirler, neye odaklanırlar vb.
Personel (Staff)	Yöneticileri geliştirmek için kullanılan insan/insan kaynakları yönetimi süreçleri, sosyalleşme süreçleri ve genç çalışanları şirkete tanıtmalarının yollarını kapsamaktadır.
Beceriler (Skills)	Ayırt edici yetkinlikleri kapsamaktadır. - Şirketin en iyi yaptığı şey nedir?
Paylaşılan Değerler (SharedValues)	Bir işletmenin etrafında inşa edildiği temel fikirler olan rehberlik kavramları, dışarıdakiler onları görmeseler veya anlamasalar bile organizasyon içinde büyük anlamlara sahiptir.

Model birçok duruma uygulanabilirken, organizasyonel tasarımın söz konusu olduğu durumlarda da oldukça değerli bir araç olmaktadır. McKinsey 7S modelinin en yaygın kullanım durumları şu şekildedir (Ravanfar, 2015:8):

- ❖ “Organizasyonel açıdan yaşanacak olan değişimi kolaylaştırmak için.”
- ❖ “Yeni geliştirilen stratejilerin uygulanmasına yardımcı olmak için.”
- ❖ “Gelecekte her bir alanın nasıl değişebileceğini belirlemek için.”
- ❖ “İşletmelerin birleşmesini kolaylaştırmak için.”

Son olarak Hanafizadeh ve Ravasan, McKinsey 7S modelinde dış ortamdan bahsedilmediğini dile getirmektedir. Bununla birlikte modelin geliştiricileri olan Peters ve Waterman'ın da 7S modelindeki değişkenler dışında başka değişkenlerin de var olduğunu ve modelde yalnızca en önemli değişkenlerin tasvir edildiğini kabul ettiklerini söylemektedirler (Hanafizadeh ve Ravasan, 2011:25).

6. SONUÇ

İşletmeler sürekli değişikliğe uğrayan bir ortamda varlıklarını sürdürmelerinden dolayı iç ve dış çevrede ortaya çıkan değişikliklerin devamlı olarak takip edilip, belirlenen ve hayata geçirilen stratejilere olan etkilerinin araştırılması gerekmektedir. Yönetimin tüm aşamalarında olduğu gibi stratejik kontrol süreci de devamlılık göstermektedir. Yani önceden belirlenmiş olan stratejiye, hangi düzeyde ulaşıldığı sürekli olarak izlenmelidir. Endüstriler, ürünler ve işletmeler gelişmelerini bir yaşam döngüsü modeline göre sağlamaktadır ve işletmeler genel olarak başlangıç, büyüme, olgunluk ve düşüş süreçlerini yaşamaktadır. Bu döngüyü bilen ve anlayan işletmeler, almış oldukları kararlarda, buldukları aşamanın hangi düzeyde yer aldığını gözetirlerse, kendilerini pazar koşulları ile uyumlu hale getirebileceklerdir (Hepkul, 2018:152). Günümüzde PIMS, Dengeli Puan Kartı, Swot Analizi gibi yöntemler işletmeler tarafından sıklıkla kullanılmaktadır.

Çalışmada stratejik kontrol ve stratejik yönetimde kullanılabilir teknikler sunulmuş ve açıklanmaya çalışılmıştır. Teknolojinin her geçen gün kendini yenilemesiyle birlikte değişen günümüz koşullarında işletmeler, acımasız rekabet ortamlarında ayakta kalabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek adına birtakım stratejik hamleler yapmalıdır. Bu hamlelerin yapılabilmesi ise işletmelerin mevcut durumlarının da analizlerini içeren bir takım stratejik tekniklerin varlığı ile mümkündür. Stratejik kontrol ve stratejik yönetimde kullanılabilir tekniklerin neredeyse tamamının bir arada sunulduğu çalışmaların oldukça sınırlı olması nedeniyle bu çalışma, stratejik yönetim alanında yapılacak olan çalışmalara bir kaynak olma özelliği gösterecektir.

KAYNAKÇA

- Acar, D., Özçelik, H. (2011). Muhasebe bilgi kalitesini etkileyen kritik başarı faktörleri. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (49), 10-23.
- Agnihotri, A. (2016). Extending boundaries of blue ocean strategy, *Journal of Strategic Marketing*, 24(6), 519-528.
- Alimudin, A. (2017). Analisis pencapaian strategi menggunakan balanced scorecard. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Bisnis*, 5(2), 194-205. <https://doi.org/10.21009/JPEB.005.2.6>
- Alshaher, A. A. F. (2013). The mckinsey 7s model framework for e-learning system readiness assessment. *International Journal of Advances in Engineering Technology*, 6(5), 1948-1966.
- Anderson, C. R., Paine, F. T. (1978). Pims a reexamination. *The Academy of Management Review*, 3(3), 602.

- Aydan, S., Yordan E. D. (2019). Sağlık kurumlarında stratejik kontrol. İçinde Yordan, E. D. (ed.), Sağlık Kurumlarında Stratejik Yönetim (ss. 213-232), Ankara, Nobel Yayınevi, 1. Basım.
- Baxter, G. (2019). A strategic analysis of cargolux airlines international position in the global air cargo supply chain using porter's five forces model. *Infrastructures*, 4(1), 6. doi:10.3390/infrastructures4010006
- Beaver, G., Lashley C. (1998). Barriers to management development in small hospitality firms. *Strategic Change*, 7(4) , 223–235.
- Birafane, M., Liu, W., Khalikov, S. (2020). The strategic positioning of moroccan seaports: an application of the boston consulting group growth-share matrix. *The Open Transportation Journal*, 14, 133-142.
- Bonnici, T. S., Galea, D. (2015a). Swot analysis. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1–8. doi:10.1002/9781118785317.weom120103
- Bonnici, T. S., Galea, D. (2015b). Pest analysis. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1–1. doi:10.1002/9781118785317.weom120113
- Buzzel, R. D. (2004). The Pims program of strategy research A retrospective appraisal. *Journal of Business Research*, 57, 478-483.
- Gechkova, T., Kaleeva, T. (2020). The McKinsey 7S model in the airport system protection. *Knowledge International Journal*, 42(5), 843 – 848
- Grundy, T. (2006). Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic Change*, 15(5), 213–229. doi:10.1002/jsc.764
- Hamel, G., Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Harvard Business School Press: Boston, MA., 1-9.
- Hanafizadeh, P., Ravasan, A. Z. (2011). A Mckinsey 7s model-based framework for erp readiness assessment. *International Journal of Enterprise Information Systems*, 7(4), 23–63. doi:10.4018/jeis.2011100103
- Heivly, C. (2015). Are you a big fish or small fish in a big pond of small pond? Inc. Magazine. Retrieved from <https://www.inc.com/chris-heivly/are-you-a-big-fish-or-small-fish-in-a-big-pond-or-small-pond.html>, (Erişim Tarihi: 20.12.2020, Saat: 15.41)
- Helms, M. M., Nixon, J. (2010). Exploring swot analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215-251. <https://doi.org/10.1108/17554251011064837>
- Hepkul, A. (2018). Stratejik değerlendirme ve kontrol. İçinde, Akdemir A. Ulukan İ. C. (Eds). Stratejik Yönetim. (ss. 150-171). Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2681.
- Ho, J. K. K. (2014). An application of the systemic pest analysis on the Internet-based sex trade sector. *European Academic Research* 2(7), 9258-9273.
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A. (1988). Strategic control systems and relative RD investment in large multiproduct firms. *Strategic Management Journal*, 9(6), 605–621.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: text cases*. Pearson Education Limited, England.
- Kaplan, R., Norton, D. (2000). *El cuadro de mando integral (the balanced scorecard)*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Karagiannopoulos, G. D., Georgopoulos, N., Nikolopoulos, K. (2005). Fathoming Porter's five forces model in the internet era. *Info*, 7(6), 66–76. doi:10.1108/14636690510628328
- Kim, W. C., Mauborgne, R. (2004). Blue ocean strategy. *Harvard Business Review*,
- Koumparoulis, D. N. (2013). Pest analysis: the case of e-shop. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 2(2), 31-36.
- Kuye, O. L., Oghojafor, B. E. A. (2011). Strategic control and corporate performance in the manufacturing industry: evidence from Nigeria. *European Journal of Social Sciences*, 22(2), 177-187.

- Littler, D. (2015). Strategic control. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1–1. doi:10.1002/9781118785317.weom090671
- Makadok, R., Burton, R., Barney, J. (2018). A practical guide for making theory contributions in strategic management. *Strategic Management Journal*, 39(6), 1530–1545. doi:10.1002/smj.2789
- Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E., Gomez-Conde, J. (2017). Balanced scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance. *Small Business Economics*, 51(1), 221–244. doi:10.1007/s11187-017-9921-3
- Medori, D., Steeple, D. (2000), A framework for auditing and enhancing performance measurement systems. *International Journal of Operations Production Management*, 20(5), 520–533. <https://doi.org/10.1108/01443570010318896>
- Morrison, A., Wensley, R. (1991). Boxing up or boxed in?: a short history of the boston consulting group share/ growth matrix. *Journal of Marketing Management*, 7(2), 105–129. doi:10.1080/0267257x.1991.9964145
- Nouri, B. A., Soltani, M. (2017). Analyzing the use of strategic management tools and techniques between Iranian Firms. *Academy of Strategic Management Journal*, 16 (1), 263-272.
- O’Gorman, P. (2008). Wii: creating a blue ocean the nintendo way. *Palermo Business Review*, 2, 97-108.
- Öztürk, Ö. (2012). Bütçelenen karın yönetim stratejilerine dayalı kar planlaması modeli ile tahmini. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 216-225.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(2), 95–117. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121008>
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
- Pringle, J., Huisman, J. (2011). Understanding universities in ontario, canada: An industry analysis using porter's five forces framework. *Canadian Journal of Higher Education*, 41(3), 36-58.
- Qehaja, A. B., Kutllovci, E., Pula, J. S. (2017). Strategic management tools and techniques: A comparative analysis of empirical studies. *Croatian Economic Survey*, 19(1), 67-99.
- Quesado, P., Aibar Guzmán, B., Lima Rodrigues, L. (2018). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital*, 14(1), 186. doi:10.3926/ic.1110
- Ravanfar, M. M. (2015). Analyzing organizational structure based on 7s model of mckinsey. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 15(10), 6-12.
- Rockart, J. F. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, 57, 81-93.
- Rothaermel, F. T. (2016). Competitive advantage in technology intensive industries. *Technological Innovation: Generating Economic Results (2nd Edition)*, 233–256. doi:10.1108/s1048-473620160000026008
- Rynca, R. (2016). Using the idea of the Boston consulting group matrix in managing a university. *Journal of Positive Management*, 7(1), 70-86.
- Schreyogg, G., Steinmann, H. (1987). Strategic control: A new perspective. *The Academy of Management Review*, 12(1), 91. doi:10.2307/257996
- Shaqrah, A. A. (2018). Analyzing business intelligence systems based on 7s model of mckinsey. *International Journal of Business Intelligence Research*, 9(1), 53–63. doi:10.4018/ijbir.2018010104
- Sherman, L. (2017). If your market is a competitive dogfight, think like a cat. *Strategy Leadership*, 45(1), 11-19. doi:10.1108/sl-01-2017-0002

- Slater, S. F., Olson E. M. (2002). A fresh look at industry and market analysis. *Business Horizons*, 45(1), 15-22.
- Springer, C. H. (1973). Strategic management in General Electric. *Operational Research*, 21, 1177-82
- Stalk, G., Evans, P., Shulman, L. (1992). Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, 70, 57-69.
- Stenfors, S., Tanner, L., Syrjänen, M., Seppälä, T., Haapalinna, I. (2007). Executive views concerning decision support tools. *European Journal of Operational Research*, 181(2), 929-938. doi:10.1016/j.ejor.2006.06.024
- Stonehouse, G., Pemberton, J. (2002). Strategic planning in smes—some empirical findings. *Management Decision*, 40(9), 853-861.
- Stosic, I., Nikolic, D., Zdravkovic, A. (2012). Pest analysis of serbia. *Economic Analysis, Institute of Economic Sciences*, 45(1-2), 9-73.
- Şahin, T., Ocak, S. (2019). Sağlık kurumları stratejik yönetiminde kullanılabilir teknikler. İçinde Yardan, E. D. (ed.), Sağlık Kurumlarında Stratejik Yönetim (ss. 277-329), Ankara, Nobel Yayınevi, 1. Basım.
- Tavakoli, I., Perks, K. J. (2001). The development of a strategic control system for the management of strategic change. *Strategic Change*, 10(5), 297-305. doi:10.1002/jsc.544
- Van Tiem, D. M. (2006). Swot analysis. Handbook of human performance technology third edition principles, Inside Pershing, J. A. (ed.) Practices, and Potential. San Francisco.
- Wensley, R. (1982). Pims and Bcg: new horizons or false dawn? *Strategic Management Journal*, 3, 147-158.