

STRATEJİK KARAR VERME AÇISINDAN PORTFÖY ANALİZİ  
-BİR UYGULAMA-

Y.Doç.Dr.Mustafa UÇAR(\*)

1- GİRİŞ

Para veya belgeleri koymaya yarayan, çeşitli şekillerde içi bölmeli veya bölmesiz çanta anlamına gelen **Portföy** çok değişik anlamlarda kullanılmaktadır. İşletmecilikte ise değişik menkul kıymetlere yapılan yatırım anlamında kullanılmaktadır. Ancak portföy kelimesini daha geniş anlamlarda ele almak da mümkündür. Mesleâ bir bilanço-yu portföy, yani değişik yatırımların birleşimi olarak görmemiz mümkündür. Aktif ve pasif hesaplar arasında bir yatırım dağılımı söz konusudur. Herbir hesap arasında da önemli ilişkiler mevcuttur. Biz bu çalışmamızda bir işletmede üretilen mallar portföyünü ele aldık. Ele aldığımız işletmede üretilen malların hangilerinin üretimine devam edilmeli, hangisine devam edilmemeli? Üretim artırılmalı mı, azaltılmalı mı? Sorularının cevabını bulmaya çalıştık.

**Portföy analizi**, işletme stratejilerinin seçiminde yol göstermesi amacıyla herbir stratejik iş biriminin çeşitli ölçülere göre değerlendirilmesi ve bunların gelecekte işletmeye sağlayacağı faydanın tahmin edilmesi süreci(1) olup, birbirinden bağımsız birden fazla mamül bulunan her işletmede mamül türüne veya coğrafi bölgeye göre yapılabılır(2).

Bu analiz sürecinde işletmenin birbirinden bağımsız her bir yatırımı; kârlılık, büyüme, nisbi rekabet durumu gibi çeşitli ölçülerle tanımlanır ve derecelendirilir. Daha sonra bunlardan hareketle yatırımların gelecekte işletmeye sağlayacağı fayda ve fırsatlar tahmin edilir.

(\*) Dicle Üniversitesi Diyarbakır Meslek Yüksekokulu.

Birden fazla mamül üreten ve değişik piyasalarda satış yapan işletmeler için strateji belirleme karışık bir sorun haline gelebilmektedir. İşletmenin ürettiği mamüllerin her biri piyasada ayrı bir güce sahip olduğu için herbirine ayrı bir strateji uygulamak; fakat işletme içinde tutarlı temel bir stratejiye sahip olmak gerekmektedir. İşletmenin kıt kaynaklarının çeşitli mamüller arasında en iyi performansı sağlayacak şekilde dağıtılması gerekmektedir. Dolayısıyla, portföy analizinin amacı üretilen mamüller arasında portföyün en iyi performansını sağlayacak nakit akışlarını dengelemektir(3).

İşletme kaynakları sınırlı olduğundan dolayı, yatırım stratejisini her birimin nisbi pazar payı ve endüstrinin büyüme oranına göre belirlemek gerekir. Bunları gözönüne alarak birimleri aşağıdaki şekilde matris üzerinde gösterebiliriz(4).

İŞLETME BÜYÜME ORANI	YÜKSEK	YILDIZ BİRİMLER	PROBLEMLİ BİRİMLER
	DÜŞÜK	NAKİT GETİREN BİRİMLER	TASFİYE EDİLECEK BİRİMLER
		YÜKSEK	DÜŞÜK
		NİSİBİ REKABET DURUMU (PAZAR PAYI)	

Bu matriste yatay eksendeki nisbi piyasa payı aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır:

Bir mamülde firma satış toplamı  
Nisbi Piyasa Payı:-----  
En büyük rakibin satış toplamı

Firma büyük piyasa payına sahipse nisbi piyasa payı 1'den büyük olacaktır. İşletmenin lider olmadığı piyasalarda nisbi piyasa payı 1'in altında olacaktır.

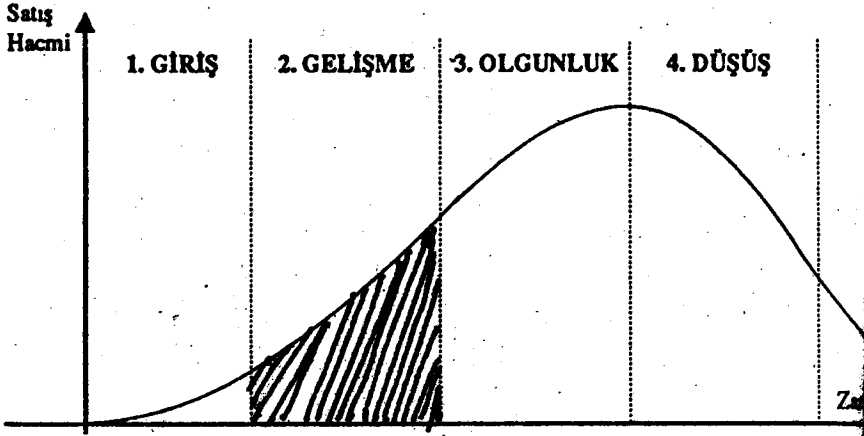
Dikey eksende bulunan işletme büyüme oranı pazarda dönem içindeki satışlardaki değişme yüzdeleri ile kolaylıkla ölçülebilir. % 10 civarındaki büyüme yüksek bir büyüme olarak ifade edilir(5). Matris üzerinde birimleri kısaca şöyle açıklayabiliriz.

### 1. Problemlî Birimler

	YÜKSEK	DÜŞÜK
İŞLETME BÜYÜME ORANI YÜKSEK		PROBLEMLİ BİRİMLER
DÜŞÜK		
	YÜKSEK	DÜŞÜK

NİSBİ REKABET DURUMU (PAZAR PAYI)

Düşük pazar payına sahip olan ve endüstri büyüme oranının yüksek olduğu birimlerdir. Bu birimlerde kârlılık oranı düşük, büyüme potansiyeli mevcut ve nakit akışı çok kötü ve yetersizdir. Bu birimler potansiyel olarak kârlı pazar kısmındadırlar. Ama faaliyetleri rekabetsel dezavantaj içindedir(6).



Şekilde de görüldüğü gibi problemli birimler büyüme devresi içinde olan birimlerdir. Emsalleri içinde en kötü nakit durumuna bunlar sahiptir.

(7).

## 2. Yıldız Birimler

Matrisin sol üst köşesinde yer alan bu birimlerde pazar payı hızla büyümekte ve firmanın gücü artmaktadır. Firma kaynaklarını kendi içinde karşılayabilir. Durumlarını muhafazada ise çok fazla miktarda nakit kullanırlar. İşletmenin nakit akışı dengededir denilebilir(8).

Bu birim ve ürünlerde kârlılık yüksek, büyüme potansiyeli mevcut ve nakit akışı dengelidir(9).

YÜKSEK

DÜŞÜK

YILDIZ BİRİMLER	

YÜKSEK DÜŞÜK  
NİSBİ REKABET DURUMU (PAZAR PAYI)

1. GİRİŞ

2. GELİŞME

3. OLGUNLUK

4. DÜŞÜŞ

Zaman

Yıldızların gelecekları parlaktır ama bu büyüme evresinde pazar payı olduğunca artırılmalıdır. Bu ise pazarlama çabalarıyla, stoklarla, alacakların artışıyla, araştırma ve geliştirme faaliyetleriyle ve üretim artışıyla gerçekleşir. Hacim büyümesiyle birim maliyetler düşer ve kârlar daha da artabilir(10).

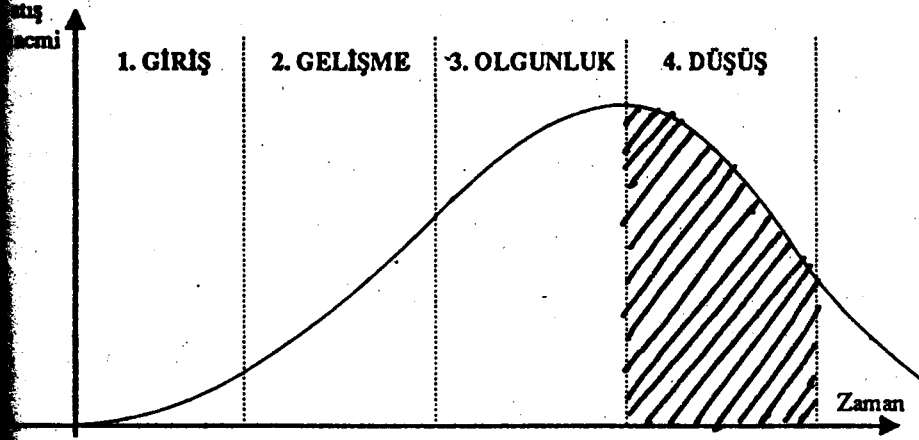
Bu birimler en yüksek kâr hacmini temsil ederler. Eğer pay devam ettirilirse, büyüme yavaşladığında, yıldız birimler nakit yaratan birimler haline dönüşebilir. Yıldız birimler paylarını kaybederlerse tasfiye edilmesi gereken birimler haline dönüşebilir.

### 3. Nakit Getiren Birimler (Cash Cows) - Ürünler

		YÜKSEK	DÜŞÜK
İŞLETME BÜYÜME ORANI YÜKSEK			
	DÜŞÜK	NAKİT GETİREN BİRİMLER	
		YÜKSEK	DÜŞÜK
		NİSBİ REKABET DURUMU (PAZAR PAYI)	

Büyümenin düşük olduğu ortamda yüksek pazar payına sahip birimler nakit getiren birimler olarak ifade edilir.

Geçmişte yıldız olmuş ve yıldız birimler potansiyeline erişmiş birimlerdir(11). Sabit pazar payına ve düşük maliyetlere sahiptirler. Bu yüzden büyük oranda nakit akışı ve kâr gerçekleşir. İşletmenin kârlılığı yüksek, büyüme durumu sınırlı, net nakit akışı olumludur.

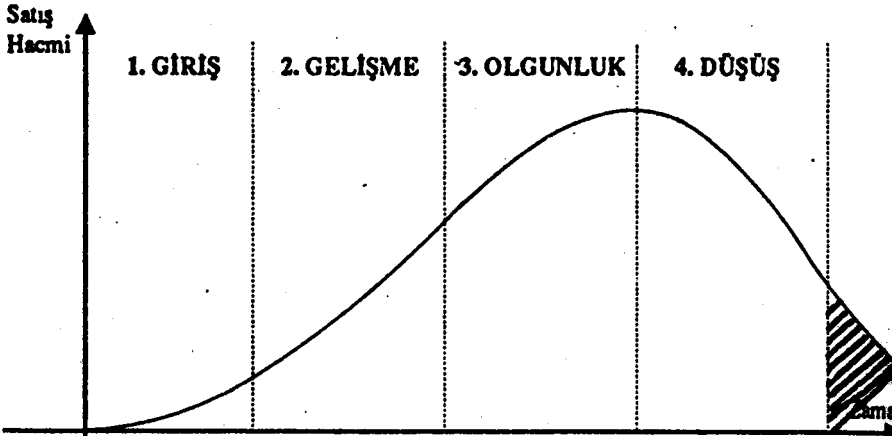
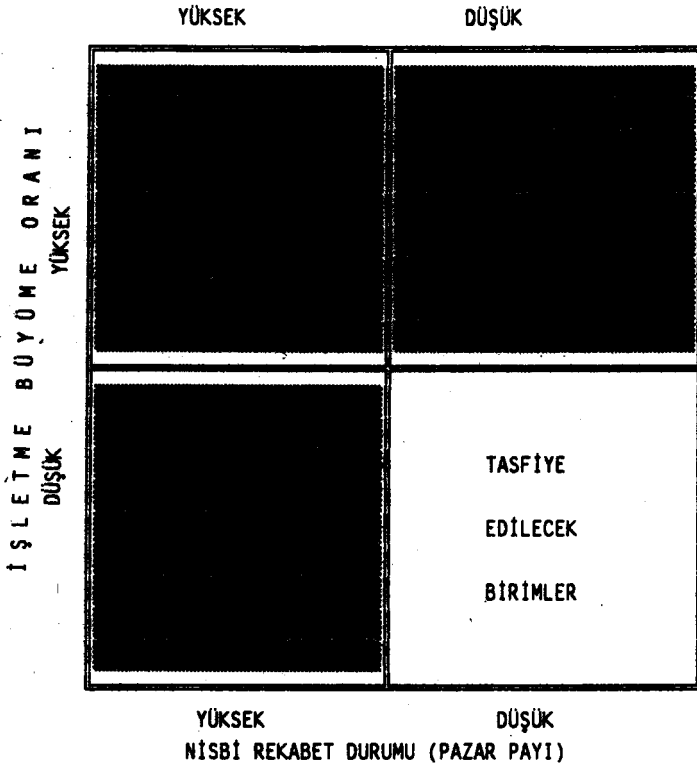


Nakit akışındaki fazlalık problemleri birim ve ürünleri desteklemek için kullanılmalıdır.

Stoklar ve alacaklar iyi kontrol edilmelidir. Araştırma ve geliştirme faaliyetleri ileride işletmeye büyük kârlar sağlayacak ve işletmeyi üstün rekabet durumuna getirecek ürün değişiklikleri üzerinde yoğunlaşmalıdır.

#### 4. Tasfiye Edilmesi Gereken Birimler-Ürünler

Bu bölüm nakit tuzağı olarak da isimlendirilebilir. Büyüme azdır. Faaliyetten bulunabilecekleri uygun bir maliyet durumu oluşturmak için küçük potansiyele sahiptirler.





Pazarlar büyümektedir, böylece rekabet edilebilecek iş sayısı azdır. Pazar payı gelirleri aşırı rekabetten durur. İşletmenin hem performansı hem de gelecekte beklenen durumu çok zayıftır. Düşük pazar payı maliyet durumunu zayıflatır ve nakit akışları olumsuz bir durum gösterir(12).

Endüstrideki pazar paylaşımında büyüme fırsatı sınırlıdır. Pazar pazardaki hakim firmalar tarafından elde edildiğinden zayıf sermayelerle piyasada tutunabilmek oldukça güçtür.

Yukarıda anlattıklarımızı toplu olarak bir büyüme pay matrisi üzerinde şöyle gösterebiliriz.

		YÜKSEK	DÜŞÜK
İŞLETME BÜYÜME ORANI YÜKSEK DÜŞÜK	YILDIZ  BÜYÜME	PROBLEMLİ  GİRİŞ	
	OLGUNLUK  NAKİT GETİREN	TASFIYE EDİLECEK  ÜRETİMDEN VAZGEÇME	
	10	1	0.1
	YÜKSEK	DÜŞÜK	
	NİSBE REKABET DURUMU (PAZAR PAYI)		

Şekle göre ürünler hayatlarına büyüme oranı yüksek, pazar payı düşük olan bölümden başlarlar. Sonra problemlili ürünlerdeki gibi satış hacimleri artmaya başlar ve buna paralel olarak pazar payları genişler. Ürün daha sonra yıldız ve nakit üreten duruma geçer. Bu evreler büyüme ve olgunlaşma evreleridir. Nakit üreten mallar büyüme azaldığı için düşüşe geçebilirler. Hatta tedbir alınmazsa tasfiye edilmesi gerekli birimler ve ürünler haline dönüşürler(13).

Yukarıda sıralamaya çalıştığımız safhalar her ürün ve birim için aynı olmayabilir. Örneğin, pazara ilk girişte problemlili olan bir ürünün mutlaka yıldız ve nakit üreten ürün haline gelmesi gerekli değildir. Bu ürünle ilgili yeterli faaliyet gösterilmez veya yerinde tedbirler alınmazsa o zaman derhal problemlili ürün veya tasfiye edilecek ürün safhasına geçebilir.

Ürünlerin hangi safhaları ve bu safhalarda ne kadar yaşayacağını kendi faaliyetlerimizin yanısıra rakiplerin faaliyetleri, teknolojik gelişmeler ve tüketici davranışlarındaki değişimlerde etkileyecektir. Onun için ilgili firmanın kendi faaliyetlerini düzenlerken çevrede olup bitenlerle de ilgilenmesi gerekmektedir. Zaten portföy analizinin önemli amaçlarından birisi de budur.

Yukarıdaki şekilde dairelerin büyüklüğü nisbi olarak pazar payımızı göstermektedir. İlk anda pay küçükken daha sonra büyüme ve sonunda tekrar küçülmektedir.

Portföy analizi hakkında bu kadar teorik bilgi verdikten sonra uygulamaya geçebiliriz. Uygulama bölümünde önce firmanın genel tanımını yapıp daha sonra ilgili analizlere girişeceğiz.

## **FIRMANIN TANITIMI**

Ele alacağımız Ulutaş Damper-Dorse Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi 1983 yılında Bursa'nın Araba Yatağı mevkiinde faaliyete başlamıştır. Firma kurucuları daha önceleri adi ortaklık halinde Demir Doğrama işi ile uğraşmaktaydılar.

Firma bir aile şirkettir. Ortaklardan biri, anonim şirket olarak

faaliyet göstermelerinin sebebini vergi avantajından faydalanmak ve piyasada prestij sağlamak şeklinde belirtmektedir.

Firmanın ürettiği mamüllerden bazıları şunlardır.

- Klasik damper,
- Teleskopik damper,
- Çift teleskopik damper,
- Sabit TIR dorsesi,
- Hidrolikli dorse,
- İlave dingil kaldırma aparatı,
- Tankerler.

Firmada yukarıdaki mamüllerin üretiminin yanısıra tamiratı da yapılmaktadır.

Firmada üretilen mamüllerle ilgili elde ettiğimiz bilgiler şöyledir:

#### Klasik Damper

Kamyonet, kamyon ve TIR'lar için demirden yapılan altına konulan pompalarla ön tarafı kalkıp, yükü arkaya kendiliğinden boşaltabilen kasalara damper diyoruz. Klasik damperlerde kaldırmayı sağlayan pompalar damperin ortasında bulunmaktadır. Büyüklük ve küçüklüklerine (ebatlarına) göre çeşitleri oldukça fazladır.

Firma bir ay içinde 5 adet bu tip damperden üretebilmektedir. Piyasada en çok talep edilen 8,5 m<sup>3</sup> lük damperin maliyeti yaklaşık olarak 13.000.000,-TL'dir. Satış fiyatı ise, peşin 20 milyon TL'dir. Vadeli olması halinde ise taksitlere ve vadenin uzunluğuna göre 35.000.000 TL'ya kadar çıkabilmektedir.

Piyasada bu mamül için en büyük rakip Tarımsal Zirai Aletler ve Hidrolik Makine Sanayii A.Ş.'dir. Bunların aylık üretimi 15 klasik damperdir. Bu firma için % 40'a yakın kısmını fason olarak piyasa yaptırdığından maliyetleri 13.000.000,- TL'yi aşmaktadır. Ancak, firmanın güçlü bir sermayeye sahip olması firmaya önemli bir avantaj sağlamaktadır. Firma bu sayede taksitli satışlar yapabilmektedir.

Firma bu işi o kadar ileri götürmüştür ki, ayda 500.000TL taksitle bile damper satmaktadır ki bu yaklaşık 70 aylık vade demektir.

Klasik damperlerin geleceği pek parlak görülmemektedir. Çünkü teleskopik damperler kaldırma işini daha güvenli bir biçimde gerçekleştirmektedir.

### Teleskopik Damper

Bu damperlerin klasiklerden farkı hidrolikli kaldırıcının ortada değil en önde olmasıdır. Damper kalktığı zaman açılı kanatlarının arası merkezden uzaklaştıkça genişlediğinden dolayı, teleskopik kaldırıcı klasik kaldırıcıdan çok fazla uzun olmak zorundadır.

Bu tür damper yapımına yeni başlanılmıştır. Zaten piyasaya bu damperlerin girişi son iki yıl içinde olmuştur.

Bu damperlerin geleceği oldukça parlak görülmektedir. Hatta 3-4 yıl içinde klasik damper üretiminin tamamen yerini buna bırakabileceği tahmin edilmektedir.

Teleskopik damperler, kaldırma kanunu gereği, klasik damperlerden daha az güç sarfederek boşaltma işini yapmaktadır. Bilindiği gibi klasik damperlerde kaldırıcının dayandığı nokta ortada idi, durum böyle olunca da yükün bir kısmı dayanak noktasından arkada kalmakta ve fazla güç sarfiyatına sebep olmaktadır. Halbuki teleskopik damper yükü en ucundan kaldırdığı için böyle bir sorunu olmamaktadır.

Klasik damperlerin devrilme ihtimali daha fazladır. Bir de hidrolik pompasının patlaması sık meydana gelen bir olaydır.

İşte yukardaki bütün bu sebeplerden dolayı teleskopik damperler klasik damperleri piyasadan adeta kovmaktadırlar.

Ele aldığımız firma teleskopik damper üreten firmadan biridir. Bunun nedeni diğer firmaların bu teknolojiyi şimdilik uygulayamamalarıdır.

Klasik damperdeki kapasite bunun için de geçerlidir. Bunda fark

eden sadece maliyet ve satış fiyatıdır. Teleskopik kaldırıcının fiyatı 7.000.000 TL'ye yakındır. Halbuki klasik kaldırıcı 3.000.000 TL civarında idi. Maliyetteki bu artışı satış fiyatını da etkilemektedir. Şu anda satış fiyatları 30.000.000-35.000.000 TL arasında değişmektedir.

### **Çift Teleskopik Damper**

Yalnızca ele aldığımız firmanın ürettiği bu tür damperrlerde kaldırıcı olarak iki adet teleskopik kaldırıcı kullanılmaktadır.

Çift kaldırıcı kullanılıncaya hem damperlerin devrilme ihtimali azalmakta hem de kaldırma daha kolay olmaktadır.

Bunların maliyet eklenecek bir adet teleskopik kaldırıcı maliyeti kadar artmaktadır. Ancak satış fiyatları bu ilave maliyeti fazlaca karşılayacak şekildedir. Şu anda bunların satış fiyatı 45.000.000 TL civarındadır.

Çift teleskopik damperlerin geleceği çok iyi görülmektedir. Çünkü hem klasik, hem de teleskopik damperlerin üstünlüklerini taşımaktadırlar.

Rakiplerin de aynı ürünü üretmeleri mümkündür. Ancak şu anda üretmemektedirler.

### **TIR Dorsesi (Sabit)**

Uzun araçlar için yapılan madeni kasalara dorse denilmektedir. Kaldırma indirme sistemleri yoktur.

Ele aldığımız firma sabit dorse ile pek uğraşmamaktadır. Bunun sebebi vakit alıcı oluşlarıdır. Bunlara harcanan zaman kadar diğer ürünlere zaman harcarsa daha fazla kâr elde etmektedirler.

Yıllık piyasada 60 civarında dorse imal edilmesine rağmen, firma ancak yılda 2 veya 3 tane yapabilmektedir.

### **TIR Dorsesi (Hidrolikli)**

Sabit TIR dorselerinden farkı kaldırma-indirme sistemine sahip olmaları olan bu dorselerin piyasada üretimi oldukça azdır. Ele aldığımız firma ile bir iki tane rakip firma tarafından imal edilen bu dorselerin piyasada tutulması tahmin edilmektedir. Çünkü, yükleme ve boşaltma daha kolay ve ucuza sağlanmaktadır.

Hidrolik dorselerin önemli sorunları vardır. Bir kere, piyasa bunu tanımamaktadır. Ayrıca, bunların devrilmesi için gerekli dayanaklar henüz tam olarak geliştirilmemiştir. Bir de, hem sağa, hem de sola doğru yük boşaltmaları düşünüldüğünden en az 4 tane pompaya ihtiyaç duyulması maliyeti artırmaktadır. Ancak, iyi bir pazarlama politikası ile tutulması ve yıldız ürün olması sağlanabilir.

### **İlave Dingil Kaldırma Aparatı**

İlave dingili düğme yardımıyla kaldıran bu cihaz sadece ele aldığımız firma tarafından üretilmektedir. Bu cihaz olmadığı zaman ilave dingil oldukça yorucu bir şekilde yukarı kaldırmaktaydı.

Firma bu ürünü için ihtira beratı almayı düşünmektedir.

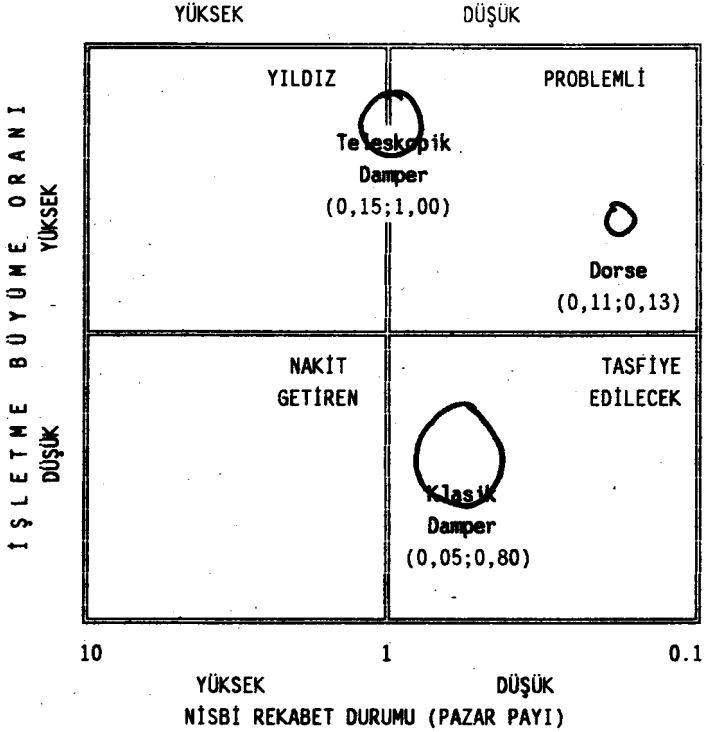
İlave dingil kaldırma aparatının piyasada tutulması için etkili, yaygın ve sürekli bir reklam kampanyasına girilmesi gerekmektedir.

Bu cihazın maliyeti 1.200.000 TL civarındadır. Satış fiyatı ise 2.000.000 TL'dir.

Cihaz işyerine gelen müşterilere tanıtılmaktadır. Bunlar da kendi çevrelerine anlatmaktadırlar. Firma bu günlerde mahalli gazeteler yolu ile reklam kampanyasını yapmak üzeredir. Şu ana kadar deneme üretim başarılı sonuç vermiştir.

### **Tankerler**

Firmanın çok cazip teklifler gelince ilgilendiği bir ürün türüdür. Yılda bir iki tane ancak yapılmaktadır. Çünkü, bunlar oldukça fazla makina ve alete ihtiyaç duyurmaktadır. Bunun yanı sıra piyasa diğer firmalar tarafından kapılmış vaziyettedir.



### TABLOYA İLİŞKİN AÇIKLAMALAR

Tablo'da ilgili ürünlerin üzerinde paratez içinde yer alan rakamlardan ilki; satışların büyüme hızını % olarak, ikincisi ise işletmenin nisbi pazar payını verir. Örneğin; (% 15 ; 1,00) satışların büyüme hızının bir önceki seneye göre % 15, firma satış toplamının en büyük rakibine bölünmesi ile elde edilmiş olan nisbi pazar payının ise 1.00 olduğu anlamına gelmektedir ( 1.00'in anlama en büyük rakiple eşit ürün üretiyordur). Bunu bu şekilde yapmakta maksadımız hesaplarla birlikte şekilleri görebilmek içindir.

Dairelerin büyüklüğü işletmenin satış tutarlarına göre saptanmaya çalışılmıştır.

ÜRÜNLER	PAZARIN CAZİBESİ	İŞLETMENİN POZİSYONU	NİSBI PAZAR PAYI	SATIŞ BÜYÜME ORANI	MEVCUT DURUM	EDİLEN DURUM
K.DAMPER	ORTA	ORTA	0,30	0,20	N	T
T.DAMPER	YÜKSEK	GÜÇLÜ	2,00	0,30	?	*
ÇİFT T.D	YÜKSEK	GÜÇLÜ	10,00	0,50	*	*
DORSE	ORTA	ZAYIF	0,01	0,10	?	T
H.DORSE	YÜKSEK	ZAYIF	10,00	0,20	?	?
APARAT	ORTA	GÜÇLÜ	10,00	0,30	*	*
TANKER	ZAYIF	ZAYIF	0,01	0,40	T	T

(N) Nakit Getiren Birimler

(T) Tasfiye Edilecek Birimler

(\*) Yıldız Birimler

(?) Problemlili Birimler

İşletmenin pazar payı cihetiyle iki üründe liderlik durumu vardır. Bunlar, ilave dingil kaldırma aparatı ve çift teleskopik damperdir. Bunların matrikse yerleştirirken en uç noktaya dayandırdık.

Nisbi pazar payı her bir ürün için tabloların altında hesaplanmıştır. Buna göre;

Klasik damperde:  $12/15 : 0.80$

Teleskopik Damperde:  $4 / 4 : 1,00$

Çift Teleskopik Damperde:  $4 / 0 : Tam$

Dorse'de:  $2 / 15 : 0.13$



Tanker'de: Üretim hemen hemen hiç yapılmadığı için "0" ilave Dingil Kaldırma Aparatında rakip olmadığı için yine tamdır.

Yukarıdaki açıklamalarımızdan da anlaşılacağı gibi ele aldığımız firma çift teleskopik damper ve ilave dingil kaldırma aparatı dallarında rakipsizdir. Bunun nedeni, çift teleskopik damperi rakiplerin şu anda üretmemeleri ve üretme teşebbüsünde bulunmamalarıdır. İlave dingil kaldırma aparatını ise üretme yetkileri yoktur. Çünkü firma bu alanda yeni bir buluş yapmış olup ihtira beratı alma teşebbüslerine başlamıştır.

Ele aldığımız firmanın iki üründe rakipsiz olması bu ürünleri matrikse yerleştirmemize engel olmaktadır. Onun için bunları matrikse yerleştiremiyoruz.

### **Eleştiri ve Öneriler**

Bu bölümde öncelikle firmanın üstün ve zayıf olduğu noktalara değinmek istiyoruz.

### **Üstünlükler**

1. İşin inceliklerinin iyi bilinmesi ve sanatkârlık,
2. Yeni icatlarda bulunabilme kapasitesi, (Örneğin; düğmeli damper, düğmeli dingil kaldırma aparatı, hidrolikli dorse vs.)
3. Kaliteli iş çıkartabilme,
4. Aynı mamül başkaların üretememesi
5. Vadesinde teslim,
6. İşyerinin uygun yerde olması,
7. Müşteri ile iyi diyalog kurabilme yeteneği,
8. Büyük iş getiren eski müşteriye % 10'a kadar varan prim uygulaması,

## Zayıflıkları

1. İş yerinin uygun genişlikte olmaması,
2. Sermaye yetersizliği,
3. Kapasite darlığı,
4. Elektrik kesilmesi vs. gibi sebeplerden uzun vade verilmesi,
5. Pazarlama faaliyetlerinin yok denecek kadar az olması,
6. İyi bir organizasyona gidilmemiş olması,
7. İşyerinde esnaf faaliyetinin tücarlıktan daha ağır basması.

Yukarıda bazı üstünlük ve zayıflıklarına bakıldığında da görülebileceği gibi; işletmede ticari faaliyetler yerine esnaflık faaliyetleri ağır basmaktadır. Durum böyle olunca da kapasite darlığı en önemli sorun olarak kendini göstermektedir. Çünkü işletmede iyi bir iş bölümü ve ihtisaslaşma mevcut değildir; herkes her işi yapmaktadır. Burada yapılması gereken iş öncelikle bir iş bölümü ve ihtisaslaşmaya gidilmesidir.

İşletmenin eleştirisi götürür bir diğer tarafı da, pazarlama faaliyetlerinin yok denecek kadar az olmasıdır. Firma ve ürünlerin tanıtımı; yolda geçenlerin ünvanı görmeleri, damper üzerine konulan büyük marka, eski müşterilerin tavsiyesi ve mal alışını yapan satıcılar tarafından yapılmaktadır. Reklam ve tutundurma faaliyetlerinin hızlı ve etkin bir biçimde yapılması bundan sonrası için zorunlu olmaktadır. Çünkü, işletme hem yeni ürünlerle hem de güçlü rakiplerle beraber pazarda kalma mücadelesi vermek zorundadır.

İşletme sahipleri şu anda bile sermayeleriyle değil emekleriyle gelirlerini elde etmektedirler. Bunun sebebi olarak riskten çok korkma ve organizasyonu yapacak kaliteli bir işletmeciyeye sahip olmamalarını göstermektedirler.

İşletmenin yatırımları oldukça çeşitlidir. Yukarıda bir kısmını ele alıp açıkladığımız ürünlerin sayısı da oldukça kabarıktır. Bu durum işletmenin seri üretim imkânlarını kısıtlamaktadır. Hele hele damper yapımının yanı sıra dorse ve ilave dingil kaldırma aparatının devreye girmesi işi iyice karmaşıktırmaktadır.

Ürünler arasında yer alan ve şu anda nakit getirmesine rağmen ileride tasfiye edilmesi gerekecek olan klasik damperlerle ilgili çalışmaların yavaşlatılıp, piyasada geleceği parlak görününen çift teleskopik damper üretiminin hızlandırılması yerinde olacaktır. Hatta işletmenin portföyünde yer alan klasik damperin yanı sıra tanker ve dorse üretimine de son verilmesi yerinde olacaktır.

Çift teleskopik damper ile ilave dingil kaldırma aparatı üretime hız verilmelidir. Bilhassa çift teleskopik damper işletmeye önümüzdeki yıllar içinde önemli nakit kaynağı olacaktır. İşletme yatırımlarını bu sahaya yoğunlaştırabilirse, şimdi piyasada hazır satın aldıkları teleskopik kaldırıcıları kendisi üretebilecektir. Bu yolla damper başına yaklaşık 6.000.000 TL tasarruf sağlanması mümkün olabilecektir.

İlave dingil kaldırma aparatı yukarıda da bahsettiğimiz gibi, sadece ele aldığımız işletme tarafından üretilmektedir. Bundan dolayı piyasada tutunup tutunmaması harcanacak çabalara ve tutundurma faaliyetlerine bağlı olacaktır.

İşletmenin portföyünde çıkarması ve üretmeye devam etmesini tavsiye ettiğimiz yukarıdaki ürünlerden sonra portföyde olmayan ve dahil edilmesini istediğimiz bir ürün de ilave dingildir. İşletme şu anda ilave dingili fason olarak diğer firmalara yaptırmaktadır. Halbuki müşterinin tüm ihtiyaçları kendileri tarafından karşılanırsa daha fazla müşteri çekmeleri mümkün olacaktır.

## D İ P N O T L A R :

- (1) Ömer DİNÇER; **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, 1991, s. 144.
- (2) Hans H. Hinterhuber; **Stratejik İşletme Yönetimi**, (Çev: Lale URAZ), Erişer Matbaası, İstanbul, 1984, s. 51.
- (3) George DAY; "Diagnosing the Product Portfolio", **Journal of Marketing**, Vol. 41, s. 29-38.
- (4) Malcolm B. COATE; "Pitfalls in Portfolio Planning", **Long Range Planning**, Vol. 16, No. 3, s. 47-56.
- (5) Esin AHMET; **İşletme Politikasına Giriş**, Güray Matbaacılık, İstanbul, 1984, s. 39.
- (6) Donald F. HARVEY; "Business Policy and Strategic Management", **Long Range Planning**, Vol. 12, s. 24.
- (7) Barry HARDLY; "Strategy and the Business Potfolio", **Long Range Planning**, Vol. 10, No. 2, s. 12.
- (8) La Wills; Je Beasley; "The Use of Strategic Management Tecniques in the U.K.", **Omega**, Vol. 10, No. 4, s. 5.
- (9) J.K.NEWTON; "Acquistion: A Directional Policy Matrix Approach", **Long Range Planning**, Vol. 14, No. 6, s. 27.
- (10) William L. SHAKLIN / John K. RYANS; "Is the International Cash Cow Really a Prizê Heifer", **Business Horizons**, Nov-Dec. 1982, s. 34.
- (11) R.G. Hamermesh / M.J.HARRIS; "Strategies for Low Market Share Businesses", **Harward Business Review**, May-June, 1978, s. 95-102.
- (12) D.J. DALRYMPLE / L.J. PARSONS; **Marketing Management, Strategy and Cases**, (3.Baskı), John Willey and Sons Inc., New-York, 1983, s.40.
- (13) a.g.e.

FİRMALAR	Klasik Damper		Teleskopik Damper		Çift Teleskopik Damper		BORSE		TANKER		İLV. DİNG. KAL. APK	
	Kapasite (br./ay)	Fiyat (TL/birim)	Kapasite (br./ay)	Fiyat (TL/birim)	Kapasite (br./ay)	Fiyat (TL/birim)	Kapasite (br./ay)	Fiyat	Kapasite (br./ay)	Fiyat	Kapasite (br./ay)	Fiyat
Tarım ve Makine A.Ş.	15	20,000	-	-	-	-	15	45,000	50	60,000	-	-
Hidrovan	8	20,000	-	-	-	-	10	45,000	30	60,000	-	-
Gövenel	8	20,000	-	-	-	-	4	45,000	-	-	-	-
Arınak	12	20,000	4	35,000	-	-	-	-	4	60,000	-	-
ULUTAS	12	20,000	4	35,000	4	45,000	2	45,000	-	-	30	2,000
Sensoy	8	20,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Diğerleri	17	20,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOPLAM</b>	<b>80</b>	<b>20,000</b>	<b>8</b>	<b>35,000</b>	<b>4</b>	<b>45,000</b>	<b>31</b>	<b>45,000</b>	<b>84</b>	<b>60,000</b>	<b>30</b>	<b>2,000</b>
Hisli Pazar Payı	12/15 = 0.8		4/4 = 1.0		T A M		2/15 = 0.13		0		T A M	

NOT : 1) Tablodaki bilgiler firma yetkilileriyle görüşülerek elde edilmiştir.

Firma Satış Toplamı

Hisli Pazar Payı

2) Fiyatlar (000) ilave edilerek gösterilmiştir.

Fn Büyük Rakibin Satış Toplamı

BİLGİLER	YILLIK SATIŞLARI (10,000 TL)	YATIRIM TUTARI (10,000 TL)	YILLIK KARLARI (10,000 TL)	İŞYERİ GENİŞL. (M <sup>2</sup> )	İŞÇİ SAYISI	PAZARLANA FAALİYETLERİ
TARIMSAL MAKİNA A.Ş.	9,460,000	750,000	1,200,000	1,200	200	-Pazarlama Elemanları Yüzüze Gör -Katalog ve Tanıtıcı Brosürler -Müşteri Getirme Komisyon -Gazete ve Sabit Reklamlar -İs Takipçileri Var
HİDROVAN HİDROLİK MAKİNA SANAYİ A.Ş.	6,500,000	600,000	750,000	1,500	180	-Yukarıdakiler burada da var buna ilaveten damperler üstüne büyükçe marka yazılıyor
GÖVENEL İLAVE DİNGİL VE DAMPER SANAYİ A.Ş.	4,000,000	500,000	400,000	600	80	-Mahalli gazetelere reklamlar -Fano şeklinde basit ilanlar -Priml is -Büyük marka yazma
ULUTAS DAMPER VE BORSE SANAYİ A.Ş.	1,200,000	180,000	240,000	600	20	-Satış Acentaları -Komisyon -Hazır stok politikası -Büyük marka
ARINAK	800,000	100,000	150,000	450	30	-Priml is -Büyük marka yazma -Gazetelerde reklam
SENSOY DAMPER SANAYİ	600,000	120,000	65,000	800	25	-Priml is -Yola yakın dükkan

NOT : Rotaolar 13 Haziran 1991 tarihinde firma yetkilileriyle karşılıklı görüşme ile elde edilmiştir.

\* Yatırım tutarları eldeki teçhizatın bir günü değerinden amortisman payı çıkarılarak bulundu.