

T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ,

GELECEĞİ PLANLAMA VE KONTROL  
ARACI OLARAK STRATEJİK  
YÖNETİM SÜRECİNDE ÇEŞİTLENDİRME  
STRATEJİLERİNİN SAPTANMASI

(Yüksek Lisans Tezi)

Danışman: Prof.Dr.İnan ÖZALP

N.Derya ŞERBETÇİ

Kütahya, 1993

Anadolu Üniversitesi  
Merkez Kütüphane

## ÖZET

İşletmelerin değişen çevre koşullarına rahatça uyum sağlayabilmeleri, teknolojik yenilikleri yakından izleyebilmeleri ve kendilerini geleceğin risk ve belirsizlerinden koruyabilmeleri büyük ölçüde belirledikleri stratejilere ve bu stratejileri etkin bir biçimde uygulayabilmelerine bağlı olmaktadır.

Çalışmamızın birinci bölümünde strateji kavramı ve işletmenin değişik hiyerarşik kademelerinde uygulanan belli başlı strateji türleri hakkında genel bilgiler verilmeye çalışılmıştır.

İkinci bölümde stratejik yönetim ve stratejik yönetim süreci hakkında genel bilgiler verildikten sonra tezimizin temelini oluşturan çeşitlendirme stratejilerinin saptanması konusu stratejik yönetim süreci içerisinde ele alınıp incelenmeye çalışılmıştır.

Üçüncü ve son bölümde ise ETİ Pazarlama ve Sanayi Şirketinde stratejik yönetim süreci ve bu süreç içerisinde çeşitlendirme stratejileri konusu üzerine yapılan uygulama sonuçlarına yer verilmiştir.

## ABSTRACT

The adaption of management firms to changing environmental conditions and technological innovations, defending themselves from the future risks and uncertainties depend greatly on the determination and effective application of these strategies.

At the first part of our study, general information on the concept of strategy and notable types of strategy being used at different hierarchic steps has been given.

At the second part, general information on the strategic management and the process of strategic management has been elucidated and the methods in determination of diversification strategy in the process of strategic management which is the central idea of the study has been discussed.

The third and last part includes the process of strategic management as well as results of diversification strategies in this process at ETI Marketing and Industry company.

## İ Ç İ N D E K İ L E R

|  |      |
|--|------|
| T A B L O L A R .....  | VII  |
| Ş E K İ L L E R .....  | VIII |
| K I S A L T M A L A R .....                                    | IX   |
| G İ R İ Ş .....  | 1    |
| <u>I- STRATEJİ KAVRAMI VE TEMEL İŞLETME STRATEJİLERİ</u> ..... | 4    |
| A) STRATEJİ .....  | 4    |
| 1. Strateji Kavramı .....                                      | 4    |
| 2. Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi .....               | 8    |
| a- Strateji ve Politika .....                                  | 9    |
| b- Strateji ve Taktik .....                                    | 11   |
| c- Strateji ve Plân .....                                      | 12   |
| d- Strateji ve Program .....                                   | 14   |
| e- Strateji ve Yöntem .....                                    | 15   |
| B) TEMEL İŞLETME STRATEJİLERİ .....                            | 17   |
| 1. İşletme Stratejilerine Genel Bir Bakış .....                | 17   |
| 2. Temel İşletme Stratejileri Türleri .....                    | 19   |
| a- Hiyerarşik Düzeylerine Göre Stratejiler ..                  | 20   |

|  |    |
|--|----|
| aa- Şirket Stratejisi .....  | 22 |
| ab- İşletme Stratejisi .....   | 24 |
| ac- Fonksiyonel Strateji .....   | 26 |
| a- Hiyerarşik Düzeylerde Belirlenen Strateji Türleri .....                               | 29 |
| ba- Şirket Stratejileri .....  | 30 |
| baa- Durgun Büyüme Stratejileri ....   | 30 |
| baaa- Yavaş Büyüme Stratejileri....  | 33 |
| baab- Kâr veya Harmanlama Stratejileri .....   | 36 |
| baac- Fasılalı Durgun Büyüme Stratejileri .....  | 38 |
| baad- Destekli Büyüme Stratejileri   | 40 |
| bab- Büyüme Stratejileri .....   | 41 |
| baba- İşletme İçi Büyüme Stratejileri .....  | 44 |
| babba- Bütünleşme Stratejileri ...   | 45 |
| babbb- Çeşitlendirme Stratejileri  | 45 |
| babb- İşletme Dışı Büyüme Stratejileri .....   | 64 |
| babba- Başka İşletmelerle Birleşme veya Onları Satın Alma Yolu ile Büyüme (Merger) ..... | 65 |
| babbb- Müşterek Yatırım Ortaklıkları (Joint Venture) .....                               | 69 |
| bac- Tasarruf Stratejileri .....   | 74 |
| baca- Etrafına Bakma Stratejileri ..   | 77 |
| bacb- Tecrit Etme Stratejileri .....   | 80 |
| bacc- Son Verme Stratejileri .....   | 83 |
| bacd- Bağlı İşletme Stratejileri ...   | 85 |
| bad- Karma Stratejiler .....   | 88 |

|   |     |
|---|-----|
| bb- İşletme Stratejileri .....                | 90  |
| bba- Maliyetlerde Liderlik Stratejileri ..... | 92  |
| bbb- Farklılaştırma Stratejisi .....          | 92  |
| bbc- Odaklaşma Stratejisi .....               | 94  |
| cc- Fonksiyonel Stratejiler .....             | 97  |
| cca- Üretim Stratejileri .....                | 99  |
| ccb- Pazarlama Stratejileri .....             | 103 |
| ccc- Finansal Stratejiler .....               | 106 |
| ccd- AR-GE Stratejileri .....                 | 108 |
| cce- Personel Stratejileri .....              | 111 |

## II- STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNDE ÇEŞİTLENDİRME

|   |     |
|---|-----|
| <u>STRATEJİLERİNİN SAPTANMASI</u> .....   | 113 |
| A) STRATEJİK YÖNETİM .....  | 113 |
| 1. Stratejik Yönetim Kavramı .....  | 113 |
| 2. Stratejik Yönetimin Tarihi Gelişimi .....  | 116 |
| 3. Stratejik Yönetimin Temel Özellikleri .....  | 120 |
| B) STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ AŞAMALARI .....   | 124 |
| 1. İşletmenin Güçlü ve Zayıf Yanları ile Fırsat ve Tehlikelerin Belirlenmesi (SWOT Analizi) ..... | 127 |
| 2. İşletme Kimliğinin Belirlenmesi .....  | 140 |
| 3. İşletme Felsefe ve Politikalarının Belirlenmesi .....  | 141 |
| 4. Stratejik Amaçların Belirlenmesi .....   | 142 |
| 5. İşletme Stratejilerinin Belirlenmesi .....   | 144 |
| 6. İşletme Stratejilerinin Uygulanması .....  | 145 |
| 7. İşletme Stratejilerinin Denetimi .....   | 147 |

|  |     |
|--|-----|
| C) STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNDE ÇEŞİTLENDİRME |     |
| STRATEJİLERİNİN SAPTANMASI .....             | 149 |
| 1. Boston Danışma Grubu ve Büyüme/Pazar Payı |     |
| Matrisi .....                                | 149 |
| 2. Stratejik Kümeleme Analizi .....          | 153 |
| 3. Ansoff'un Büyüme Vektörü .....            | 154 |

|  |     |
|--|-----|
| <u>III- ETİ PAZARLAMA VE SANAYİ A.Ş.'NDE STRATEJİK YÖNE-</u> |     |
| <u>TİM SÜRECİNDE ÇEŞİTLENDİRME STRATEJİLERİNİN SAP-</u>      |     |
| <u>TANMASINA YÖNELİK OLARAK YAPILAN UYGULAMA .....</u>       | 157 |
| A) ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ .....              | 157 |
| 1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı .....                       | 157 |
| 2. Araştırmanın Yöntemi .....                                | 157 |
| B) ETİ PAZARLAMA VE SANAYİ A.Ş.'NİN TANITIMI .....           | 158 |
| 1. Eti Pazarlama ve Sanayi A.Ş. Hakkında Genel               |     |
| Bilgiler .....   | 158 |
| 2. Eti Pazarlama ve Sanayi A.Ş.'nin Ürettiği                 |     |
| Mamül Çeşitleri .....  | 160 |
| 3. Eti Pazarlama ve Sanayi A.Ş.'nin Organizas-               |     |
| yon Şeması .....   | 160 |
| C) ETİ PAZARLAMA VE SANAYİ A.Ş.'DE UYGULANAN                 |     |
| STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ VE ÇEŞİTLENDİRME                    |     |
| STRATEJİLERİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER .....                   | 161 |
| D) ETİ PAZARLAMA VE SANAYİ A.Ş.'DE STRATEJİK YÖNE-           |     |
| TİM SÜRECİNDE ÇEŞİTLENDİRME STRATEJİLERİNİN                  |     |
| SAPTANMASI .....   | 172 |

|   |      |
|---|------|
| E) GENEL DEĞERLENDİRME .....                    | 174  |
| S O N U Ç .....                                 | 177  |
| Y A R A R L A N I L A N K A Y N A K L A R ..... | i-vi |

## T A B L O L A R

| <u>Tablo No:</u> | <u>Tablonun Adı :</u>   | <u>Sayfa No:</u> |
|------------------|---|------------------|
| 1                | Stratejik Yönetim Elemanı .....   | 29               |
| 2                | Bir Bütünleştirme Matrisi .....   | 63               |
| 3                | M.Porter'in Kapsamlı Rekabet Stratejileri Rekabet Avantajı .....            | 91               |
| 4                | Kapsamlı Rekabet Stratejileri İçin Örgütsel İltiyaçlar .....                | 96               |
| 5                | İşletme Fonksiyonlarının Önemli Safhaları .....                             | 98               |
| 6                | Bir İşletmenin Stratejik Planlamaya Olan İhtiyacını Belirleyen Faktörler .. | 119              |
| 7                | Stratejik Yönetim ve Fonksiyonel Yönetim                                    | 123              |
| 8                | Stratejik Yönetim Modeli .....  | 125              |
| 9                | Stratejik Yönetim Süreci Aşamaları ....                                     | 127              |
| 10               | Toplumsal Çevredeki Önemli Değişmeler .                                     | 130              |
| 11               | İç Bilgi Kaynakları .....   | 139              |
| 12               | Strateji Uygulama Modeli .....  | 145              |
| 13               | BDG'nin Büyüme/Pazar Payı Matrisi .....                                     | 150              |
| 14               | Pazar ve Rekabet Durumuna Göre Stratejik Kümeler .....                      | 152              |

## Ş E K İ L L E R

| <u>Şekil No:</u> | <u>Şekil Adı:</u>   | <u>Sayfa No:</u> |
|------------------|---|------------------|
| 1                | Tek Bir İşkolunda Çalışan İşletmelerde Şirket Stratejisi ve Fonksiyonel Stratejiler Arasındaki İlişkiler .... | 23               |
| 2                | Çoklu Bir Stratejik İşletme Biriminin Hiyerarşik Düzeylerine Göre Strateji Türleri .....                      | 26               |
| 3                | Stratejik Yönetimin Üç Farklı Düzeyi Arasındaki İlişkiler .....   | 28               |
| 4                | Yavaş Büyüme Stratejisinde Uygulanan Aşamalar .....   | 35               |
| 5                | Büyüme ve Gelişme Stratejilerinin Yönleri .....   | 46               |
| 6                | Stratejik Kontrol Süreci .....  | 147              |

## KISALTMALAR

|              |  |
|--------------|--|
| AR-GE        | : Araştırma Geliştirme   |
| A.ř.         | : Anonim şirket  |
| A.Ü.İ.İ.B.F. | : Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari<br>Bilimler Fakültesi |
| B.           | : Baskı  |
| bkz.         | : Bakınız  |
| C.           | : Cilt   |
| İ.Ü.         | : İstanbul Üniversitesi  |
| Ltd.şti.     | : Limited şirket   |
| s.           | : Sayfa  |
| S.           | : Sayı   |
| San.Tic.A.ř. | : Sanayi ve Ticaret Anonim şirketi                             |
| SİB          | : Stratejik İşletme Birimi                                     |
| Ya.No.       | : Yayın Numarası.  |

## G İ R İ Ő

Teknolojik yeniliklerin sürekli geliŐtiđi ve rekabetin yoğun olduğu bir ortamda faaliyet gösteren günümüz işletmeleri, kendilerini değişen çevre koğullarına uyarlayabilmek ve arzuladıkları performansa ulaŐabilmek için büyük çaba sarfetmektedirler. İŞletmelerin bu teknolojik gelişme ve globalleŐme süreci içerisinde varlıklarını bağarılı bir biçimde sürdürebilmeleri kendilerini değişen evre koğullarına adapte edebilme yetenekleriyle yakından ilgilidir.

Çevrede meydana gelen değişmelere ve yeniliklere karşı hazırlıklı olunması, değişmelerden doğabilecek olumsuz durumların önceden tahmin edilebilmesi ve bu olumsuz durumları giderici tedbirlerin alınması, işletmelerin bağarıya ulaşabilmesi üzerinde oldukça etkilidir. İŞletmeler aynı iŐkolu içerisinde faaliyet gösteren rakip işletmelere karşı avantajlı duruma geçebilmek ve böylece rekabet üstünlüğü sağlayabilmek amacıyla doğru zamanda uygun stratejiler belirlemek ve belirledikleri bu stratejileri etkin bir biçimde uygulayabilmek zorundadırlar.

Belirlenen bu stratejiler, işletmenin faaliyette bulunduğu çevrenin yarattığı fırsat ve tehlikeler ile işletmenin sahip olduğu kuvvetli ve zayıf yönlerin analizini içeren kararlardan oluşan Stratejik Yönetim Süreci içerisinde değerlendirilir. Çevre koşullarının sürekli bir biçimde değişmesi ve işletmelerin bu değişen çevre koşullarında faaliyet gösterme zorunluluğu özellikle son yıllarda stratejik yönetim uygulamasının işletmelerde daha bilimsel tekniklerle yürütülmesi gereksinimini ortaya çıkarmıştır.

Günümüzde yöneticiler, işletmenin belirli bir bölümünü kapsayan kısa vadeli günlük kararlar almanın yanında işletmenin bütününe kapsayan uzun vadeli ve geleceğe dönük stratejiler belirleme çabası içerisine girmişlerdir.

Temel olarak üç bölümden oluşan bu çalışmanın amacı, işletmelerin değişen çevre koşullarına olan adaptasyonlarını kolaylaştırmada, arzuladıkları performansa ulaşmalarını sağlamada ve geleceği kontrol altına alabilmelerini gerçekleştirmede büyük önemi olan stratejik yönetim sürecini ve işletmenin bu süreç içerisinde değişik hiyerarşik kademelerde uygulayacağı stratejileri nasıl saptadığını ortaya koymaktadır.

Birinci Bölüm konuya giriş niteliğinde bir bölüm olup temel olarak iki kısma ayrılmıştır. Birinci kısımda strateji kavramı ve stratejinin benzer kavramlarla ilişkisi üzerinde durulacaktır. İkinci kısımda ise daha ayrıntıya inilerek temel işletme stratejileri üzerinde durulacaktır. Bu kısımda stratejiler öncelikle işletmelerin hiyerarşik düzeylerine göre bir

sınıflandırmaya tabi tutulacak, daha sonra ise bu hiyerarşik düzeylerin her birinde belirlenen strateji türleri alt başlıkları ile birlikte ele alınıp incelenmeye çalışılacaktır.

Çalışmanın temelini oluşturan İkinci Bölüm konu başlıkları itibariyle başlıca üç kısımda incelenecektir. Birinci kısımda Stratejik Yönetimin kavramsal açıdan analizi, tarihi gelişimi ve belli başlı özellikleri ele alınacaktır. İkinci kısımda ise Stratejik Yönetim Sürecinde yer alan tüm aşamalar ana başlıklar halinde ayrıntılı bir biçimde incelenecektir. Son kısımda ise hiyerarşik düzeylerde belirlenen şirket stratejileri içerisinde yer alan Çeşitlendirme Stratejilerinin saptanması üzerinde durulacaktır.

Üçüncü ve son bölümde ise konu ile ilgili olarak kendini yenileme ve değişen çevreye adapte etme gayretleri içinde olan ETİ Pazarlama ve Sanayii A.Ş.'de çeşitlendirme stratejilerine yönelik olarak yapılan uygulama üzerinde durulacak, uygulama sonuçları ana hatlarıyla ortaya konmaya çalışılacaktır. Bu bölümde öncelikle şirket ile ilgili tanıtıcı bilgilere yer verildikten sonra ETİ Pazarlama ve Sanayii A.Ş.'nin şirket düzeyinde belirlendiği Çeşitlendirme Stratejileri ve bu stratejilerin saptanmasında uygulanan yöntemler ayrıntılı bir biçimde incelenmeye çalışılacaktır.

Son olarak da ETİ Pazarlama ve Sanayii A.Ş.'de uygulanan çeşitlendirme stratejilerinin genel bir analizi ve yorumu yapı-  
lıp, sonuçlar ortaya konduktan sonra, öneriler üzerinde durulacaktır.

## I- STRATEJİ KAVRAMI VE TEMEL İŞLETME STRATEJİLERİ

Stratejik Yönetimi açıklamadan önce önemli bir konu olan stratejiler ve işletmede kullanılan belli başlı strateji türlerini açıklamak yararlı olacaktır. Bu amaçla bu bölümde öncelikle strateji kavramı daha sonra ise temel işletme stratejileri ayrıntılı bir biçimde ele alınıp incelenmeye çalışılacaktır.

### A) STRATEJİ

Günümüzde strateji kavramıyla sık sık karşılaşmaktayız. Askeri yönetimlerden özel yönetimlere kadar hemen her türlü alanda strateji kavramı üzerinde önemle durulmaktadır.

#### 1. Strateji Kavramı

İşletmeler, değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek ve kendilerini risk ve belirsizlik dolu olan geleceğe hazırlayabilmek için bir takım stratejiler belirlemek zorundadırlar. İşletmeler geleceği planlamak ve kontrol etmek amacıyla

belirledikleri bu stratejileri en etkin bir biçimde uygulayabilmek için çaba harcarlar. Belirlenen stratejiler işletme faaliyetlerine yön verme ve geleceğe yönelik olarak alınan kararlara yol gösterme amacını taşımaktadır.

"Strateji kavramı kelime kökeni bakımından iki kaynağa dayanmaktadır. Bunlardan ilki, Lâtincede yol, çizgi veya yatak anlamına gelen "stratum" kelimesi ile, diğeri de eski Yunanlı General "strategos"un adı ile ilgilidir. Türkçede ise strateji kavramı, sürme, gönderme, götürme ve gütme anlamlarında kullanılır (1)". Uzun yıllar askeri bir kavram olarak kullanılan strateji bu alanda; düşmanın sahip olduğu güçleri analiz ederek, buna göre genel bir plan yapmak, kendi güçlerini yerleştirerek gerektiğinde harekete geçirmek olarak tanımlanmaktadır (2). Hızla değişen ve gelişen çevre koşullarının etkisi ile strateji kavramı zamanla hemen her türlü alanda kullanılmaya başlanmıştır.

Strateji kavramının iş hayatında etkin bir şekilde kullanılmaya başlanması 20.yy'ın ilk yarısına rastlamaktadır (3).

"Bu tarihe kadar bazı eserlerde strateji kavramına rastlanmışsa da gerçekte ekonomik anlamda bu kavram ilk defa mikro ekono-

---

(1) Erol Eren, İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, C.I, B.3, (İstanbul; İ.Ü.İşletme Fakültesi Ya.No: 234, 1990),s.3 içinde: Kemal Tosun, İşletme Yönetimi, C.I, (İstanbul; Fakültelen Mat. 1974), s.220.

(2) Ömer Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, (İstanbul; Timaş Yayınları A.Ş., 1991), s.6.

(3) Eren, s.6.

mi açısından ele alınarak hem iktisatçı hem de matematikçi olan iki bilim adamı Neumann ve Morgenstern tarafından kullanılmıştır (4)". Rekabet açısından konuya yaklaşan Neumann ve Morgenstern stratejiyi birbirlerine karşı üstünlük sağlamayı hedefleyen iki oyuncunun bu amacı gerçekleştirmek için gösterdikleri davranışları tam belirlilik şartları altında inceleyerek açıklamaya çalışmışlardır. Ekonomik ve sosyal hayatta tam belirsizlik şartlarının her zaman geçerli olmaması oyun teorisi olarak adlandırılan bu teorinin geniş bir uygulama alanı bulamaması sonucunu doğurmuştur (5).

Stratejinin sürekli bir değişim ve gelişim gösteren işletme ile çevresi arasındaki ilişkilere yönelik olması ve uzun yıllar sadece askeri alanda kullanılması bu kavramın İşletme ve Yönetim alanında oldukça geç kullanılmasına neden olmuştur.

Strateji kavramının İşletme ve Yönetim alanında yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanması ancak 20.yy'ın 2. yarısında olmuştur. Bu iki alan açısından yapılan strateji kavramı ile ilgili yapılan tanımlarda ortak olan nokta stratejinin işletme ile çevresi arasındaki ilişkilere yönelik olarak düzenlemesi konusudur (6).

Strateji kavramı ile ilgili olarak değişik yazarlar tarafından yapılan tanımlardan birkaçını aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

---

(4) Dinçer, s.6, Richard P.Nielsen, "Cooperative Strategy", Strategic Management Journal, S.9 (1988), s.478.

(5) Eren, s.7.

(6) Dinçer, s.7.

"Bir strateji, örgütsel davranışın bir hareketi (course) olarak tanımlanabilir (7)".

"Strateji, işletmenin potansiyel davranış planlarındaki çeşitliliğin seçimidir (8)".

"Strateji, bütünüyle örgütsel yönetim için çatı ve yönü tanımlayan kritik sınır bağlayıcı kararları tanımlar (9)".

"Stratejiyi bir amacın başarılmasında takip edilen genel yaklaşım olarak tanımlayabiliriz. Bir strateji program ya da bir program adımı değildir (10)".

İşletmeler belirledikleri stratejiler vasıtasıyla, çevreleriyle olan ilişkilerini düzenleyerek amaçlarını, bu amaçlarını gerçekleştirmede faydalanacakları araçları ve faaliyetlerini yürütmeye uygulayacakları politikaları açık bir şekilde ortaya koymuş olurlar.

- 
- (7) R.J. Butler and M.Corney, "Strategy and Strategic Choice", Strategic Management Journal, S.3 (1986), s.162.
- (8) Richard M. Burton, "Variety In Solving Planning; An Alternative To The Problem Solving Approach", Columbia Journal Of World Business, C.19, S.4 (Winter, 1984), s.95.
- (9) Archie B. Carrol, "Strategic Planning For Boundary Spanning Relations", Managerial Planning, S.4 (Jan/Feb, 1976), s.2.
- (10) Louis A.Allen, Making Managerial Planning More Effective, (America: Mc. Graw Hill Book Company, 1982), s.192.

Strateji, firmayı ve onun işletmesini tanımlayan politikalar ve amaçlarının temel çerçevesidir. Strateji, bir işletmede aşağıdaki temel sorulara cevap vermeye çalışır (11):

- 1- İçinde bulunduğumuz işletme nedir?
- 2- Müşterilerimiz kimlerdir?
- 3- Nasıl rekabet ederiz?
- 4- Ne çeşit bir organizasyonuz?
- 5- Neyi başarmaya çalışıyoruz?

Stratejinin bu kavramı herhangi bir organizasyonda uygulanabilir. Örnekler; işletmeleri, kamu acentalarını, hastahaneleri, dini kurumları (kiliseleri) ve hayır cemiyetlerini kapsar.

## 2. Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi

"İşletme ve Yönetim literatüründe sıkça karşılaşılan politika, taktik, plan, program ve yöntem gibi temel bazı kavramlar genellikle strateji kavramı ile eş anlamda kullanılırlar (12)". Strateji kavramı ile bu temel kavramlar arasında birtakım benzerlikler olmasına rağmen bazı ayırt edici özelliklerin olduğu da açıktır. Biz bu kısımda strateji ile birlikte ele alınan bu temel kavramları stratejiye benzer ve farklı yönleri ile ele alıp incelemeye çalışacağız.

---

(11) Herbert Hicks-C.Ray Collett, Management, (Tokyo: Kosaido Printing Co., 1981), s.273.

(12) İnan Özalp ve diğerleri, "İşletme Stratejisi, Yapısı ve Çevresi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, Eskişehir A.Ü. İ.B.F. Dergisi, C.VII, S.1 (Haziran, 1989), s.383.

## a- Strateji ve Politika

Politika, en basit anlamı ile yol gösterme olarak tanımlanabilir. İşletme Yönetimi alanında ise politika, yöneticilere karar vermelerinde yol gösteren kurallar topluluğu olarak daha kapsamlı bir biçimde ifade edilebilir.

Politikalar, karar vermeye ve kişilerin eylemlerine ya da etkili bir eyleme yönelecek düşünceye ışık tutan rehberlerdir ve örgüt amaçlarının iyi bir şekilde değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkarlar (13).

Politikalar, belirlenen amaçlara ulaşmak için alınacak kararları yönlendirir, güvenceye alır, kısa vadeli sorunları ve zorlukları çözmek için alınan aceleci kararları önlemeye çalışırlar (14). Politikaların başarılı olabilmesi için öncelikle işletme amaçlarının açık bir biçimde ortaya konması ve bu amaçların ulaşılabilir özellikte olması gerekmektedir.

Strateji ve Politika kavramları işletme ve yönetim literatüründe genellikle birbirleriyle eş anlamlı olarak kullanılırlar. Gerek stratejilerin gerekse politikaların her ikisinin de işletme faaliyetlerine yön verme amacında olması bu kavramların birbirlerinden kesin çizgilerle ayrılmasını güçleştirmektedir. Bu güçlüğü rağmen "strateji" ve "politika" kavramları belirli temel özellikleri itibarıyla birbirlerinden farklı anlamlarda düşünül-

(13) Halil Can, Organizasyon ve Yönetim, (Ankara: Adım Yayıncılık Ltd. Şti., 1991), s.91.

(14) Zeynep Hatipoğlu, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Temel Araştırma A.Ş., Ya.No:4, (İstanbul 1988), s.47.

lürler. Bu temel farklılıkları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (15).

- "Politika ile strateji arasındaki en önemli fark politikaların karar vermede bir düşünme rehberi olduğu, stratejinin ise bu rehber doğrultusunda amaçların verilmesini sağladığı söylenebilir".

- "Strateji, sürekli değişen durumlarla ilgilidir ve eksik bilgiyle alınan kararlardan oluşur. Halbuki politikalar açıkça tanımlanabilen ve sık sık değişmeyen durumlarla ilgilidir".

- Stratejiler değişen koşulların etkisiyle sık sık değiştirildikleri halde politikalar bir kez oluşturulduktan sonra kolay kolay değiştirilmezler.

- "Stratejiler daha çok işletme ile çevresi arasındaki ilişkiler üzerinde odaklaşır. Oysa politikalar her türlü seviyede ve alanda tekrar eden yönetim uygulamaları ile ilgilidir.ve bu uygulamayı yapacak yöneticilerin davranışlarını yönlendirir". Bu açıdan bakıldığında stratejilerin dinamik, politikaların ise kesin emir ve kurallardan oluştuğu söylenebilir (16).

Tüm bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere stratejiler, işletme ve çevresi ile ilgili geleceğe yönelik belirgin olmayan durumlar ile ilgili olarak belirlenirken; politikalar, işletmenin hemen her seviyesinde ve belirgin durumlara yönelik olarak hazırlanırlar.

---

(15) Dinçer, s.14.

(16) Mehmet Oluç, İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, C.I, (İstanbul: Sermet Matbaası, 1969), s.328.

### b- Strateji ve Taktik

Strateji ile eş anlamda kullanılan bir diğer kavram da taktik kavramıdır. Taktik, işletmenin sahip olduğu kaynakları daha etkin ve verimli kullanabilmek amacıyla uygulamaya yönelik olarak hazırlanan kısa dönemli kararlar olarak tanımlanabilir. Bu açıdan bakıldığında taktikler, stratejilere göre daha kısa süreli, uygulamaya yönelik ve ayrıntılı kararlar olarak kendilerini gösterirler.

"Strateji" ve "Taktik" kavramları temelde birbirlerine benzemekle beraber bazı özellikler itibariyle belirgin farklılıklar göstermektedirler. Bu farklılıkları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (17):

- "Stratejiler, taktiklere göre daha uzun süreli kararları kapsarlar".
- "Stratejiler örgüt içinde daha çok üst yönetim düzeyinde belirlenirken, taktikler genelde orta ve alt yönetim düzeylerinde belirlenir.
- "Stratejilerin belirlenmesinde yöneticilerin görüşleri, subjektif yorumları büyük ölçüde etkilidir. Halbuki taktiklerde subjektiflik daha az söz konusudur".
- "Stratejiler daha çok üst yönetim düzeyinde belirlendiği için yöneticilerin stratejiler üzerinde karar verme imkânları taktiklere göre daha geniştir".

---

(17) Hatipoğlu, s.46.

- "Stratejiler uzun dönemli ve geleceğe yönelik olarak belirlenirken, taktikler kısa dönemli kararlarla ilgili olarak hazırlanırlar". Bu nedenle stratejilerde risk düzeyi taktiklere göre daha fazladır.

Tüm bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere stratejilerin uzun dönemli, geleceğe yönelik risk ortamında ve üst yönetim kademelerinde belirlenen taktiklerin ise, daha kısa dönemli kararlara yönelik olarak işletme bölümlerini kapsar şekilde hazırlanan ve stratejilere göre daha ayrıntılı olan kararları kapsadığı söylenebilir.

#### c- Strateji ve Plan

İşletme ve Yönetimi literatüründe strateji ve plan kavramları genellikle birbirleriyle eş anlamda kullanılırlar.

"Plan geniş anlamı ile tutulacak yol, davranış biçimi olarak ortaya çıkmakta ve amaca erişmek için ne gibi işlem yapılacağını, bunların nerede, kimin tarafından, hangi sıraya göre, nasıl, ne zaman ve ne kadar zamanda tamamlanacağını gösteren bir tasarı olarak tanımlanabilmektedir (18).

Planlama ise genellikle bir organizasyonun faaliyetlerine yön verme süreci olarak tanımlanmaktadır. Planlama organizasyonların görevlerini belirten bir yönetsel fonksiyondur. Yapılan çalışmalar tüm organizasyon tiplerine sistematik planlamanın

---

(18) Oktay Güvenli, İşletmelerde Kısa ve Uzun Süreli Planlama, (İstanbul: Gürkay Matbaası, 1981), s.13.

organizasyonların başarı şanslarını arttırdıklarını göstermektedir. Yine çalışmalar dikkatlice yapılmış planların bir işletmenin başarısını sağlamada hemen hemen en önemli faktör olduğunu ileri sürmektedir (19).

Planlarda stratejiler gibi işletme ve onun çevresi ile ilgili olarak hazırlanan kapsamlı analizlerden faydalanılarak hazırlanırlar. Hazırlanan planlar ile amaçlara ulaşmak her zaman mümkün olmayabilir. Planlarda belirlenen amaçlar ile karşılaşılan sorunlar her zaman birbirini tutmayabilir. Bu açıdan bakıldığında planlarda stratejiler gibi belirsizlik ve risk ortamı içerisinde hazırlanırlar. Temelde birbirlerine benzeyen "Strateji" ve "Plan" kavramları bazı özellikleri itibariyle birbirlerinden ayrılırlar. Bu özellikleri aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (20):

- Planlar genel olarak strateji, politika, yöntem ve program gibi kavramları da kapsamına almaktadır. Bu açıdan planların kapsamı stratejilere göre çok daha geniştir.

- Planların risk ve belirsizlik dereceleri stratejilere göre daha azdır. Stratejilerin uzun süreli olması risk ve belirsizliğin de uzun süre devam etmesini, planların ise her zaman uzun süreli olmaması bu risk ve belirsizlik süresinin daha kısa süreli olmasını sağlar.

---

(19) W. Jack Duncan, Essentials Of Management, Second Edition, (Illinois: The Dryden Press, 1984), s.286.

(20) EREN, s.14.

- Planlama kavramının kullanım alanı stratejilere göre daha geniştir.

Tüm bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere planlar oldukça geniş kapsamlı, uygulamada sık rastlanan bir kavram olarak fazla risk ve belirsizlik içermeyen durumlara yönelik olarak hazırlanırken; stratejiler planların kapsamında yer alan, uygulamada planlar kadar sık kullanılmayan ve risk ve belirsizlik içeren durumlara yönelik olarak belirlenen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### c- Strateji ve Program

Strateji ile birlikte ele alınan bir diğer kavram ise programdır. "Tek kullanımlı bir plan olan program, bir amacın gerçekleştirilmesi için gerekli olan aşama ve adımları, herbirinden sorumlu olan kişileri ve herbir aşama ve aşamanın süresini belirleyen bir plandır (21).

Programlarda izlenen olaylar tüm ayrıntıları ile birlikte ve yer, zaman, şahıs ve usül belirtilerek incelenir. Bu nedenle programlar planların daha ayrıntılı olarak hazırlanmış biçimidir şeklinde tanımlanabilir. Strateji ile program arasındaki temel farklılıklar aşağıdaki şekilde özetlenebilir (22):

- Programlar, stratejilere göre daha kısa süreli zamanları içerir biçimde hazırlanırlar.

---

(21) Kemal Tosun, İşletme Yönetimi, (İstanbul: Savaş Yayınları, 1982), s.57.

(22) Dinçer, s.16.

- Programlar tam belirlilik hallerini ve çok kısmi riskleri içermektedirler. Oysa stratejiler belirsizlik şartları altında ve risk ortamında hazırlanmaktadır.

- Programlar, işletmelerde genellikle alt yönetim kademelerinde meydana gelen uygulamalarla ilgili olarak hazırlanırken, stratejiler genelde üst yönetim kademelerinde meydana gelen uygulamalara yönelik olarak belirlenirler.

- Programlar tek kullanımlı planlar oldukları için sık sık değişmezler ve bu yönleri itibariyle oldukça katıdır. Stratejiler ise dinamik olma özellikleri itibariyle programlara göre çok daha esneklerdir.

Tüm bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere dinamik ve esnek bir özellik gösteren stratejiler belirgin olmayan şartlar altında ve risk ortamında belirlenirken, katı ve kısa zaman dönemlerini içeren programlar tam belirlilik şartları altında ve çok az riskleri içeren durumlara yönelik olarak hazırlanırlar.

#### e- Strateji ve Yöntem

Strateji ile birlikte anılan son kavram ise yöntemdir. "Yöntem, amaca ulaşmak için birbirleriyle ilgili işlerin bir sıra halinde yapılmasıdır. Yöntem hangi işler yapılacaktır, bu işleri kim yapacaktır ve ne zaman hangi sıra ile yapılacaktır bunun bilinmesidir (23)".

---

(23) İnan Üzalp, Yönetim ve Organizasyon, C.I, (Eskişehir Birlik Ofset Yayıncılık, 1992), s.144.

Yöntemler, işletmede yürütülecek faaliyetlere yol gösterici bir özellik taşımaları nedeniyle politikalarla büyük benzerlikler gösterirler. Amaçlara ulaşmak için yapılan hemen her türlü faaliyete yönelik uygulamalarda yöntemlerden yararlanılır. Bu özellikleri itibariyle yöntemler gerek politikaların gerekse stratejilerin uygulanmasına yönelik bir araç durumundadır.

Yöntemler, belirli bir faaliyet departmanı içerisinde uygulanır ve verilen görevleri tamamlamak için gerekli olan bireysel ve görevleri yerine getirmenin detaylı yöntemi ve ardışıklığına ilişkin planlar olarak tanımlanır (24).

"Strateji" ve "Yöntem" kavramları arasındaki temel farklılıkları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (25):

- "Yöntem, işletmenin her kademesinde kullanılan araç ve planlardır. Ancak daha çok ve kesin olarak alt kademelerde kullanılırlar." Stratejiler ise genellikle işletmenin üst yönetim kademelerindeki uygulamalara yönelik olarak belirlenirler.

- Yöntemler genelde işletmenin bölümlerine yönelik olarak uygulanırken, stratejiler genelde işletmenin bütününe ilgilendiren faaliyetlere yönelik olarak hazırlanırlar.

- Yöntemleri belirlemede kapsamlı bir çevre analizi yapma gereksinimi stratejilere göre çok daha azdır.

---

(24) Henry L. Sisk, Principles Of Management, (USA:South Western Publishing Company, 1969), ss.88-89.

(25) Dinçer, s.17.

- Yöntemler, çeşitli sorunların çözümünden ibaret usul-lerden meydana geldiği için standart özellikleri vardır (26): Stratejilerde ise belirli bir standartlaşma ve katılık yoktur.

Tüm bu açıklamalardan sonra diyebiliriz ki işletmeler, amaçlarına ulaşmada bunları gerçekleştirebilecek faaliyetleri ve buldukları çevrenin temel özelliklerini belirledikleri stratejilerle, bu amaçlara ulaşmak için izleyecekleri yolları izledikleri politikalarla, amaçlara ulaşmada yürütecekleri faaliyetlerin ayrıntılı yönleri ile uygulamaya dönük kararları uyguladıkları taktiklerle, bu amaçlara ulaşmak için hangi faaliyetlerin ne zaman, kim tarafından ve nasıl yapılacağını hazırladıkları planlarla, bu faaliyetlerin nerede, ne kadar sürede, hangi kişiler tarafından yapılacağını belirledikleri programlarla ve bu faaliyetlerin yürütülme usullerini uyguladıkları yöntemlerle ortaya koymaya çalışırlar.

## B) TEMEL İŞLETME STRATEJİLERİ

Stratejik Yönetim açısından büyük önem taşıyan "Strateji" kavramını açıkladıktan sonra yine önemli bir konu olan belli başlı işletme stratejileri bu bölümde ayrıntılarıyla ele alınıp incelenmeye çalışılacaktır.

### 1. İşletme Stratejilerine Genel Bir Bakış

Faaliyet alanı ve büyüklüğü ne olursa olsun her işletme belirli bir -ya da birden fazla- amacı gerçekleştirme çabası içerisinde faaliyetlerini sürdürmeye çalışır. Bu nedenle

---

(26) Eren, s.14.

işletmeler öncelikle amaçları ve bu amaçlara ulaştıracak faaliyetleri ile uyumlu bir takım stratejiler belirlerler, daha sonra ise belirledikleri bu stratejileri en etkin şekilde uygulayabilmek için gayret sarfederler.

Belirli bir pazarda faaliyet gösteren bir işletme, strateji seçme kararı vereceği zaman genel anlamda 3 alternatif ile karşı karşıyadır (27):

- Mevcut stratejilerde hiç değişiklik yapılmaz,
- Mevcut stratejiler üzerinde değişiklik yapılarak geliştirilir ve,
- Yeni stratejiler oluşturulur.

İşletme karşı karşıya kaldığı bu 3 alternatiften hangisine karar verirse versin, belirlenen bu stratejilerin işletmeyi amaçlarına ulaştırmada yol gösterici bir özellik taşıdığı açıktır.

Strateji ile strateji belirleme sürecinin işletmeye sağlayacağı faydalar aşağıdaki şekilde özetlenebilir (28):

- Strateji ile işletme faaliyet gösterdiği çevreyi tüm özellikleriyle ayrıntılı bir biçimde inceleme ve dolayısıyla geleceğe önceden hazırlanma imkânı bulur.

- "Strateji, işletmeye "ne tür bir işletme olduğu", "ne durumda bulunduğu" ve "gelecekte istenilen duruma gelebilmek için bugünden ne yapılması gerektiği" konusunda ihtiyacı olan bilgileri sağlar."

---

(27) Dinçer, s.180.

(28) Dinçer, ss.10-12.

- "Strateji işletme içinde bir bütün olarak ortak amaca yönelme ve faaliyetlerde tutarlılık sağlar."
- "Strateji ve politikalar faaliyetleri belirli bir yöne kanalize ederek planlar için bir çerçeve oluşturur."
- "Strateji işletmenin kararlarının ve projelerinin kalitesini yükseltir."

## 2. Temel İşletme Stratejileri Türleri

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi stratejiler, işletmenin amaçlarını belirleme ve bu amaçlara ulaşma uğraşısı içinde işletmedeki tüm bireylerin birbirleriyle uyumlu ve ortak bir şekilde çalışmalarını sağlama, işletme faaliyetlerine yol gösterme ve bugünden alınan kararlarla geleceğe hazırlanma şeklinde sağladığı faydalar nedeniyle işletmenin değişen koşullara kendisini uyarlayarak yaşamını sürekli kılma açılarından son derece önemli olmaktadır.

İşletmelerin yaşamını sürekli kılma açılarından büyük önem taşıyan strateji saptanması konusuna geçmeden önce strateji çeşitleri hakkında bilgi verilmesinin yerinde olacağı düşüncesiyle burada öncelikle strateji çeşitleri konusunda açıklamalarda bulunulacaktır.

Bu amaçla stratejiler öncelikle işletmelerin hiyerarşik yönetim düzeylerine göre bölümlere ayrılıp açıklanacak, daha sonra da hiyerarşik yönetim düzeylerinin her birinde belirlenen strateji türleri ayrıntılı bir biçimde ele alınıp incelenecektir.

### a- Hiyerarşik Düzeylerine Göre Stratejiler

İşletmelerde değişik yönetim kademelerinde yer alan yöneticilerin herbirinin sorumluluk alanları ve buna bağlı olarak da strateji konusuna bakış açıları birbirinden farklıdır. Başka bir deyişle işletmede üst kademelere doğru çıkıldıkça yöneticilerin sorumluluk alanları ve yetki sınırları genişlemekte, ayrıca saptanan stratejinin işletmenin hayatıyeti üzerindeki etkisinin derecesi artmaktadır.

Diğer yandan, büyük işletmelerde değişik yönetim düzeylerinde çok çeşitli stratejiler belirlenirken, daha küçük işletmelerde tek bir yönetim düzeyinde bir ya da birkaç strateji belirlenebilmektedir.

Bir örgütte stratejik yönetimden kim sorumludur? Bunun cevabı çoğu kez bir örgütün büyüklüğüne bağlıdır. Küçük bir işletmede genel müdür (chief executive officer) -aynı zamanda işletmenin sahibi- stratejik yönetim sürecindeki çeşitli adımlardan sorumludur. Örgüt büyüdüğünde stratejik yönetim sorumlulukları farklı düzeylerin yöneticileri arasında dağıtılır (29).

Bazı firmalar tek bir işletme içerisinde faaliyet gösterirken diğer bazı firmalar birden fazla işletme içerisinde faaliyet gösterirler. İlki, tekli stratejik işletme birimleri sonraki çoklu stratejik işletme birimleridir. Bir SİB, dış rakiplerin belirlendiği ve pazar bölümünün açık bir şekilde tanımlandığı bir ürün, ürün hattı ya da hizmete sahip olan bir

---

(29) Glen Boseman-Arvind Phatak-Robert E. Schellenberger, Strategic Management: Text And Cases, (New York: John Wiley and Sons Inc., 1986), s.14.

faaliyet birimidir. Bir SİB yöneticisi, üst yönetim tarafından formüle edilen beklentiler ve geniş kurum hedefleri içerisinde işletmeyi yönetmek için tüm yetkiye sahiptir (30).

İşletmeler bir SİB'i düzenleyebilmek için aşağıdaki özel ölçütleri (Specific Criteria) gözönünde bulundurmak zorundadır (31):

- Diğer SİB'lerden bağımsız olarak bir işletme amacına sahip olma,
- Rakiplerin açık bir şekilde tanımlanabilir grubuna sahip olma,
- Dış pazarlarda rekabet etme,
- Göreceli olarak diğer SİB'lerden bağımsız bütünleştirici planlamayı oluşturma gücünde olma,
- Kilit alanlarda kaynakları yönetme gücünde olma,
- Üst yönetimin ilgisini tatmin etmek üzere yeterince büyük fakat kaynak dağıtımı için faydalı bir odaklanma olarak hizmet edebilmek için yeterince küçük olma.

Özellikle büyük işletmelerde işletme içinde değişik düzeylerde stratejiler geliştirebilmektedir. Bir büyük işletmede 3 değişik strateji düzeyinden söz edilebilir. Bunlar (32):

---

(30) Boseman-ve Diğerleri, ss.14-15.

(31) Frederick W. Gluck, "A Fresh Look At Strategic Management", The Journal Of Business Strategy, C.VI, S.2 (February, 1985), s.8.

(32) Hatiboğlu, s.47.

- Şirket stratejisi (Corporate Strategy),
- İşletme Stratejisi-Stratejik İşletme Birimi Stratejisi- (Business Strategy),
- Fonksiyonel Strateji (Functional Strategy).

#### aa) Şirket Stratejisi

"Şirket Stratejisi, birbirinden farklı işletmeler ve değişik iş gruplarına sahip bir şirketin bir bütün olarak stratejisini ifade eder" (33). Şirket stratejisi tüm organizasyonu yönetmek için üst yönetimin yaptığı en önemli tasarımdır: Şirket stratejisinin amacı, işletmenin stratejik amaçlarını tam anlamıyla etkilemek için, şirketin işletmelerinin halihazırdaki (şimdiki) ve gelecekteki portföyünü yönetmektir(34).

Şirket Stratejisi bir bütün olarak işletmeyi kapsayacak şekilde düzenlendiği için üst düzey yöneticileri tarafından şirketin bütün yönüyle tanımlanması amacıyla hazırlanır.

Bu seviyedeki bir strateji, alt işletmelere veya SİB'lere kaynak dağıtımının yapılmasıyla ilgili olup, fonksiyonel bölüm politikaları, yeni yatırım kararları ve işletmenin mamül/pazar stratejilerine yönelik kararları içerir (35). Şirket stratejisi hem tek bir iş kolunda hem de farklı iş kollarında çalışan işletmeler için belirlenebilir.

---

(33) Dinçer, s.31.

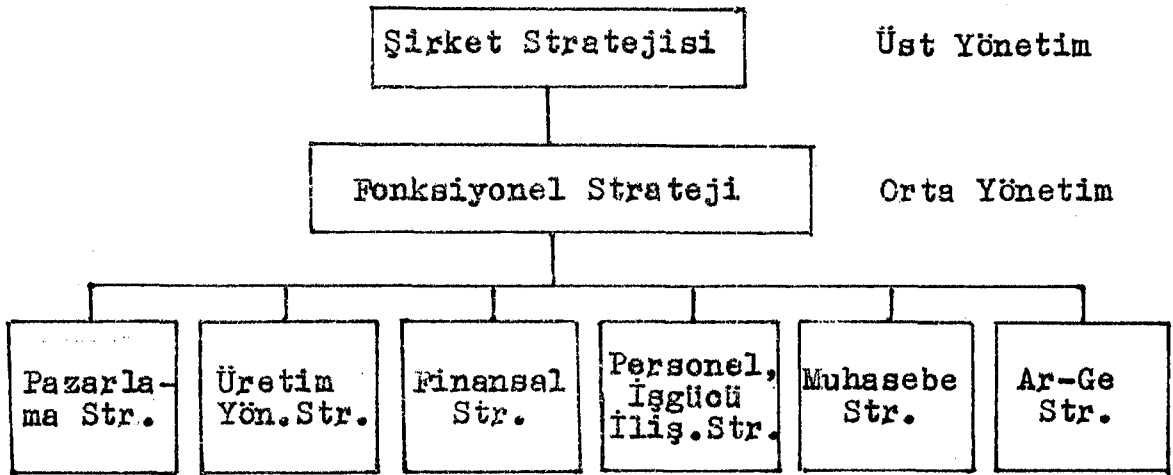
(34) Boseman-ve Diğerleri, s.73.

(35) Dinçer, s.31.

Tek bir işkolunda çalışan işletmelerin şirket stratejisi ve fonksiyonel stratejiler arasındaki ilişkiler Şekil- 1'de gösterilmiştir (36):

Şekil- 1

Tek Bir İşkolunda Çalışan İşletmelerde Şirket Stratejisi ve Fonksiyonel Stratejiler Arasındaki İlişkiler



Kaynak: William F.Glueck, Strategic Management And Business Policy, (New York:Mc.Graw Hill Book Company, 1980), s.11.

Bir işletmede şirket stratejisi aşağıdaki sorulara bağlı olarak geliştirilir (37):

- Hangi işletme ya da işletmelerde bulunuyoruz?
- Bizim işletme ya da işletmelerimizin uzun ve kısa dönemli stratejik amaçlarımızı, özellikle büyüme, kârlılık ve finansal performansı gerçekleştirmek için yeterli olacak mıdır?

(36) William F.Glueck, Strategic Management And Business Policy, (New York:Mc.Graw-Hill Book Company, 1980), s.11.

(37) Boseman, s.73.

- Stratejik amaçlarımızı gerçekleştirmeyi sağlamak için yeni işler içerisine girmeli miyiz?

- Mevcut durumumuzda hangi kaynaklara ve ne kadar sahibiz; işletmelerimize dağıtabileceğimiz hangi ve ne kadar kaynakları yakın gelecekte toplama yeteneğine sahibiz?

- İşletmelerimizin her birine kaynaklarımızın hangisini ve ne kadarını dağıtmalıyız? Geçmişte olduğu gibi gelecekte aynı düzeyde kaynakları almaya lââyık olmayacak bir işletme var mıdır?

Stratejistler, bu sorulara verilen cevaplar ile şirketin sahip olduğu imkânları ve zayıf olduğu yönleri tesbit etmeye ve bu yolla da şirket için geçerli olabilecek stratejileri belirlemeye çalışırlar.

#### ab) İşletme Stratejisi

İşletme Stratejisi -stratejik işletme birimi stratejisi- bir işletmede şirket stratejisi ile fonksiyonel strateji arasında yer alır. Daha çok rekabet konularıyla ilgilenen bu düzey stratejisinin amacı, işletmenin belirli bir işkolunda ya da mevcut mamül/pazar bölümünde rekabet edebilme koşullarını belirlemek ve bu yolla işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayabilmektir.

Bir İşletme Stratejisi öncelikle sinerji ve rekabet avantajı ile ilgilidir. Bu düzeyde sinerji farklı işletme alt bölümlerinin daha büyük organizasyon içinde bütünleştirilebileceğinin ifadesini kapsar. Rekabet avantajı ise organizas-

leceğinin ifadesini kapsar. Rekabet avantajı ise organizasyonun rakiplerine göre üstün pozisyonun avantajını hatırlatır ve gösterir (38).

Şirket stratejisi tarafından yönlendirilen işletme stratejisi işletme bünyesinde bulunan her bir stratejik işletme biriminin amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için neler yapılması gerektiğini belirlemeye yönelik olarak düzenlenir.

İşletme stratejisi özellikle mamül veya pazar geliştirme ve çeşitlendirme kararlarına yöneliktir. Bu strateji, şirket stratejisi doğrultusunda belirlenirken, işletme bölümlerine ait politika ve kararlara da rehberlik eder (39).

Çoklu bir stratejik işletme biriminin şirket stratejisi, stratejik işletme birimi stratejisi ve fonksiyonel strateji arasındaki ilişkiler Şekil- 2'deki gibi gösterilebilir (40):

---

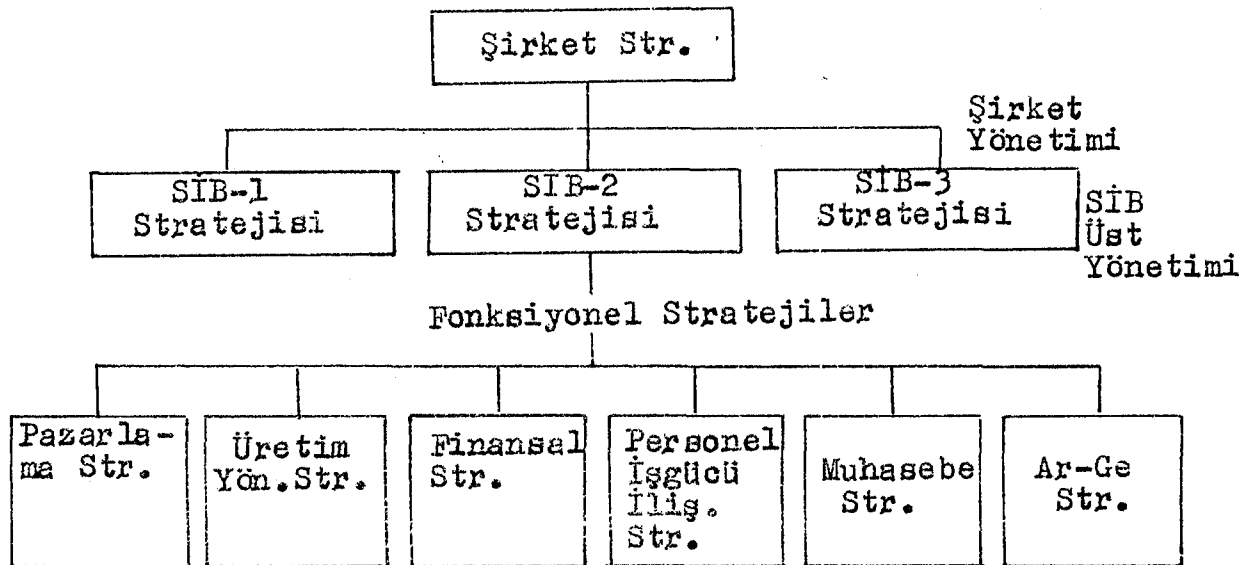
(38) Rondall B.Dunham Jon. L.Pierce, Management, (London:Scott, Foresmond and Company Glenview, 1989), s.284.

(39) Dinçer, s.31.

(40) Boseman, s.11.

## Şekil- 2

Çoklu Bir Stratejik İşletme Biriminin Hiyerarşik  
Düzeylelerine Göre Strateji Türleri



Kaynak: G.Boseman-A.Phatak-R.E.Schellenberger, Strategic Management; Text And Cases (New York:John Wiley and Sons, 1986), s.14.

ac) Fonksiyonel Stratejiler

İşletmede şirket ve işletme stratejisi belirlendikten sonra sıra işletme içerisinde yer alan fonksiyonel alanlara yönelik stratejilerin belirlenmesine gelir. Bir işletme içerisinde yer alan fonksiyonel alanların (üretim, finans, pazarlama, ar-ge gibi) herbirine yönelik olarak stratejilerin geliştirilmesi fonksiyonel strateji olarak adlandırılır.

Bu düzeydeki strateji formülasyonu, her bir fonksiyonel alan için (pazarlama, üretim, finans, ar-ge gibi) amaçları ve hedefleri seçme ve amaçları ve hedefleri gerçekleştirmek için

her bir fonksiyonel alan tarafından atılacak adımlara ilişkin davranışların niteliği ve ardışıklığını belirlemeyi kapsar(41).

Hofer ve Schendel'e göre fonksiyonel stratejinin temel odağı kaynak üretkenliğinin maksimizasyonu üzerinedir. Bu nedenle sinerji ve rekabet avantajının gelişimi bu seviyede iki önemli strateji ögesi olarak ortaya çıkar (42).

Fonksiyonel düzeyde belirlenen stratejiler her bir fonksiyonel alan içerisinde yürütülecek faaliyetlerin düzenli bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlama amacına yöneliktir.

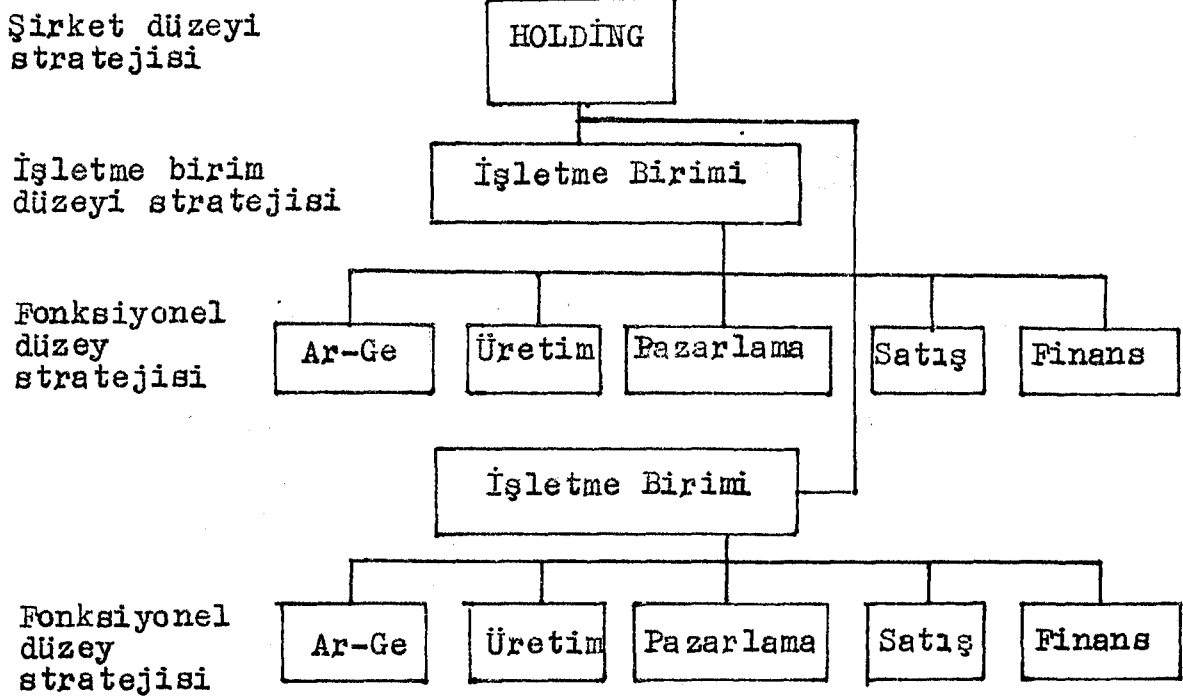
Yukarıda tek tek ele alıp incelemeye çalıştığım bu 3 düzey stratejisi (Şirket, İşletme ve Fonksiyonel Strateji) arasında sürekli ve kuvvetli bir ilişki vardır. Üst düzeyde belirlenen stratejiler daha alt düzeyde belirlenen stratejileri destekler biçimde hazırlanır. Şirket stratejisinin daha alt düzeydeki işletme ve fonksiyonel stratejilerle uyumlu ve koordineli bir şekilde belirlenmesi, işletme ve fonksiyonel stratejilerinde şirket stratejisini destekleyici ve kuvvetlendirici bir biçimde hazırlanması her bir düzey stratejisinin amacını başarılı bir biçimde gerçekleştirmesini sağlamada oldukça etkilidir.

Stratejik yönetimin üç farklı düzeyi arasındaki ilişkiler Şekil- 3'deki gibi gösterilebilir (43):

- 
- (41) Richard F.Vancil-Peter Lorange, "Strategic Planning In Diversified Companies", Harvard Business Review, C. S.1 (January, 1975), s.62.
- (42) Boseman ve Diğerleri, s.64.
- (43) Randall B.Dunham-Jon L.Pierce, s.283.

Şekil- 3

Stratejik Yönetimin Üç Farklı Düzeyi Arasındaki İlişkiler



Kaynak: Randall B.Dunham-Jon L.Pierce, Management, (London Foresmond and Company Gleiview, 1989), s.284.

İşletmelerde farklı yönetim seviyelerinde farklı kararlar alındığından, sözkonusu üç düzeyde alınan stratejik kararların örnekleri aşağıdaki Tabloda gösterilmiştir (44):

(44) Frank T.Paine-Carl R.Anderson, Strategic Management (Chicago:The Dryden Press, 1983), s.229.

Tablo- I

## Stratejik Yönetim Elemanı

| <u>Karar Düzeyleri</u>   | <u>Tanımlamalar</u> | <u>Amaçlar</u>  | <u>Fonksiyonel St.</u>            |
|--------------------------|---------------------|---|-----------------------------------|
| ŞİRKET                   | Çeşitlendirme       | Şirket<br>Portföyü  | Finansal ve Yö-<br>netim Kontrolü |
| İŞLETME                  | Mamül/Pazar         | İşletme ve<br>onun mamülü-<br>nün portföyü-<br>nün rolü   | Faaliyetler ve<br>ER-GE           |
| PROGRAM<br>(FONKSİYONEL) | Pozisyon            | Herbir ürün<br>için satış<br>büyümesi pa-<br>zar payı vb. | Pazarlama<br>Yaklaşımı            |

Kaynak: Frank T.Paire-Carl R.Anderson, Strategic Management,  
(Chicago:The Dryden Press, 1983), s.229.

## b- Hiyerarşik Düzeylerde Belirlenen Strateji Türleri

Daha önceki açıklamalarımızdan hatırlanacağı üzere bir büyük işletmede stratejiler genellikle üç farklı yönetim düzeyinde belirlenmekte ve bu düzeylerde uygulanmaya çalışılmaktadır.

Bu kısımda, bir işletmenin şirket, işletme -stratejik işletme birimi- ve fonksiyonel düzey olarak adlandırılan bu üç farklı yönetim düzeyinde belirlediği strateji türleri ayrı ayrı ele alınıp ayrıntılı bir biçimde incelenmeye çalışılacaktır.

### ba) Şirket Stratejileri

İşletmelerde üst düzey yöneticileri tarafından şirketin bütününe kapsayacak biçimde belirlenen şirket stratejileri başlıca durgun büyüme stratejileri, büyüme stratejileri, tasarruf stratejileri ve karma stratejileri kapsamaktadır (45).

Bu strateji türleri aşağıda ayrıntılı bir biçimde ele alınıp incelenecektir:

#### baa- Durgun Büyüme Stratejileri

Çoğu işletme tarafından oldukça sık bir şekilde kullanılan ve şirket düzeyinde belirlenen durgun büyüme stratejilerinin amacı, daha önce belirlenen amaçlara benzer amaçları izlemek ve bu yolla işletmenin mevcut durumunu korumaya çalışmaktır.

Durgun Büyüme Stratejileri işletme faaliyetlerinde çok önemli değişiklikler yapılmasını gerektirmediği için kolaylıkla uygulanabilen ve risk düzeyi fazla yüksek olmayan bir niteliğe sahiptir.

Bir işletmenin izlediği stratejiye de aşağıdaki nitelikler varolduğunda bu stratejiye durgun büyüme stratejisi adı verilmektedir (46):

- İşletme aynı veya benzer amaçları izlemeye devam etmekte, geçmişte olduğu gibi yine her yıl aynı oranda büyümesini sürdürmektedir.

---

(45) Birdal-Aydemir, s.107.

(46) Glueck, s.204.

- Çevresine aynı veya çok benzer ürün ve hizmetleri sunmaya devam etmekte ve herhangi bir değişiklik yapmamaktadır.

- Ana stratejik kararları fonksiyonel yavaş büyümeyi sürdürme konusunda yoğunlaşmıştır.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere durgun büyüme stratejisini izlemekle işletme, ürün ve hizmetler üzerinde fazla bir değişikliğe gitmeden geçmiş performansını sürdürerek faaliyetlerini yıldan yıla genişletmeye çalışır. Bu özelliklerinden dolayı bir durgun büyüme stratejisi hemen her türlü işletme için başarıyla uygulanabilecek en etkin strateji türlerinden biridir.

İşletmelerin durgun büyüme stratejilerini seçmelerinin sebepleri şunlar olabilir (47):

- İşletmenin geçmiş başarılarını tatmin edici bulması ve bunları biraz geliştirerek devam ettirmeyi yeterli görmesi,

- Mamulün hayat eğrisinin ilk safhasında bulunması ve dolayısıyla pazar payını belirli oranda arttırmaya veya korumaya öncelik tanınması,

- İşletmenin riskinin arttırılmak istenmemesi veya beklenen kârların çeşitlendirme yoluyla elde edilemeyeceğinin tahmin edilmesi,

- Sanayi kolunda hızlı bir değişimin olmaması veya hızlı değişimlerden işletmenin haberdar olmaması ve,

---

(47) Dinçer, s.195.

- İşletmenin saldırgan büyüme politikalarını takip edecek kabiliyet ve kaynaklarının olmamasıdır.

İşletme faaliyetlerini başarılı bir biçimde sürdürdüğüne inanıyorsa ve mevcut performansından hoşnutsa yeni bir strateji belirleyerek bu stratejinin işletmeye getirebileceği birtakım olumsuz sonuçlara katlanmak istemeyebilir ve bu nedenle durgun büyüme stratejini izleyebilir. Durgun büyüme stratejisinin işletme için sağladığı birçok üstünlük yaratan durumlar olmasına rağmen birtakım sakıncalar yarattığı da bir gerçektir. İşletme mevcut durumundan memnun olduğu için faaliyetlerinde birtakım değişiklikler yapmak istemiyor ve bu nedenle dış çevrede meydana gelen değişimlere karşı duyarsız kalıyorsa bu durumun bazı olumsuz sonuçlar yaratabileceği açıktır.

İşletme yönetimi çevredeki değişimlerin farkına vardığında organizasyon yeni fırsatlar üzerinde harekete geçmede geç kalabilir. Organizasyon, tehlikeleri bilme gücüne sahip olmadığı zaman pazardaki payının önemli bir kısmını kaybedebilir. Bu nedenle durgun büyüme stratejisinin başarısı için anahtar, dışsal çevreyi izlemek için güçlü bir sistem ve pazar koşullarındaki değişimlere cevap vermek için en uygun zamanı belirleyici tecrübeli bir yönetimdir (48).

Bir işletmede izlenebilecek durgun büyüme stratejileri şunlardır (49):

---

(48) Boseman ve Diğerleri, s.60.

(49) Eren, s.221.

1- Yavaş Büyüme Stratejileri: Çevre yavaş değişiyor ve işletme buna başarılı bir şekilde ayak uydurabiliyorsa bu strateji yararlı olur.

2- Kâr veya Harmanlama Stratejileri: Endüstri büyümesini durdurmuş ve olgun bir noktaya erişmişse bu strateji yararlı olur.

3- Fasıllalı Durgun Büyüme Stratejileri: Eğer çevre koşulları yavaş değişmekteyse bu strateji uygun olur.

4- Destekli Büyüme Stratejileri: İşletmenin kaynakları tükenmekteyse bu strateji başarılı olacaktır.

Aşağıda bu stratejiler sırasıyla ele alınıp ayrıntılı bir biçimde incelenecektir:

#### baaa) Yavaş Büyüme Stratejileri

Yavaş büyüme stratejisini izleyen bir işletme geçmiş yıllarda belirlemiş olduğu amaçlara benzer veya aynı amaçları benimsemekte ve bu amaçlara ulaşma çabalarını geçmişte olduğu gibi aynen sürdürmeye çalışmaktadır. İşletmelerin geçmişteki amaçlarına benzer amaçlara ulaşma çabalarını sürdürmelerinde önemli olan bir hususta enflasyonun etkilerinin iyi bir şekilde analiz edilmesi ve bu analize göre mali birtakım ayarlamalara gidilmesidir.

Bu strateji, işletmenin en fazla faaliyette bulunduğu sanayi sektörünün büyümesi oranında yatırım yaparak, pazarın büyümesine ayak uydurma stratejisidir (50). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere yavaş büyüme stratejisinde amaç işletmenin faaliyet

---

(50) Dinçer, s.195.

gösterdiği sanayi sektörünün büyüme hızından daha düşük ya da onunla aynı oranda büyümesini sürdürmesini sağlamaktır.

Bir işletmenin yavaş büyüme stratejisini seçme nedenleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (51):

- İşletme bu tür bir stratejinin iyi olduğunu düşünmektedir. Yönetim, çoğu zaman bunun için hangi karar bileşimlerinden sorumlu olduğunu bilmemektedir ve "biz böyle idik yolumuza böyle devam edeceğiz" düşüncesini taşımaktadır.

- Bir yavaş büyüme stratejisi düşük riskli bir stratejidir. Bu strateji türü gerek ürünler gerekse üretim yöntemleri üzerinde büyük değişiklikler yapılmasını gerektirmediği için risk düzeyi oldukça düşük bir strateji türüdür. Küçük oranlı değişikliklerin başarısızlık oranı da zayıf olduğu için işletme büyük değişikliklere giderek ağır riskler altına girmek istemez.

- Yöneticiler izleyebilecekleri başka bir alternatif bulamıyorlarsa bir yavaş büyüme stratejisi geliştirirler.

- Bir yavaş büyüme stratejisini takip etmek tepe yöneticilerine kolay ve rahat gelmektedir.

Yukarıda sayılan nedenlerden dolayı birçok işletme yavaş büyüme stratejisini takip etmekte ve bu yolla mevcut performansını korumaya çalışmaktadır. Bir işletme gerek ürünlerde gerekse verilen hizmetlerde fazla ve büyük değişikliklere gitmeden daha önce belirlemiş olduğu amaçlara benzer amaçları benimseye-

---

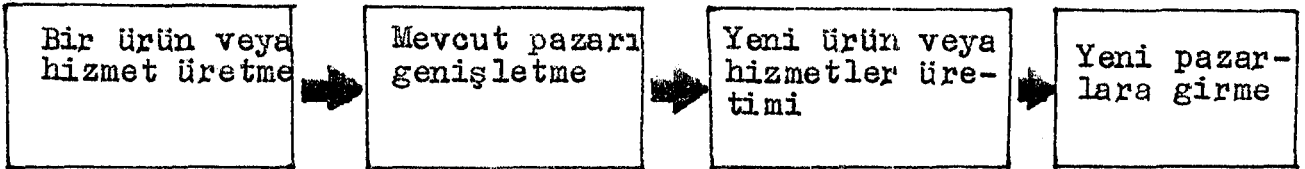
(51) Glueck, ss.204-205.

rek bu amaçlara aynı yollarla ulaşmaya çalışır. Bunu yaparken de çoğunlukla faaliyetlerini bir ürün ya da hizmet hattı üzerinde yoğunlaştırmaya çalışır.

Bir yavaş büyüme stratejisinin uygulanmasında izlenen aşamalar aşağıdaki şekilde gösterilebilir (52):

Şekil- 4

Yavaş Büyüme Stratejisinde Uygulanan Aşamalar



Kaynak: Erol Eren, İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, C.I, İstanbul, 1990, s.223.

Bu aşamalarda da görüldüğü gibi işletme iyi bildiği ve yaptığı faaliyetler konusunda yavaş fakat emin adımlarla ilerlemekte, mevcut pazarı genişletmekte arkasından da yeni ürün ve hizmetlerini bildikleri pazarlara sürme çabaları içine girmektedirler. Daha sonra yaptıkları yoğun araştırmalar sonucunda coğrafi olarak yeni pazar alanlarına girmektedirler.

Yavaş Büyüme Stratejisini izleyen bir işletme, geçmişteki faaliyetlerini değiştirerek riske girmek yerine, daha önce

---

(52) Eren, s.223.

uyguladığı ve başarı kazandığı faaliyetleri fazla bir değişikliğe uğratmadan sürdürmeye çalışır.

#### baab) Kâr Veya Harmanlama Stratejileri

Bir işletmede izlenebilecek durgun büyüme stratejilerinden bir diğeri Kâr veya Harmanlama Stratejileridir.

Bir SİB'in ya da işletmenin temel amacı şirket yada müşteriler için nakit yaratmak olduğu zaman kâr veya harmanlama stratejisi izlenir. Malın fiyatında farklılaştırmaya gitme ya da malın fiyatında bir azaltma yapmadan maliyetleri kısma yoluna gitme bir işletmenin nakit yaratma amacı ile izlediği politikalarından bazılarıdır (53).

Yukarıda da görüldüğü gibi bir işletme ya da bir SİB'in nakit yaratmak amacıyla izlediği çok çeşitli politikalar olabilir.

Kâr veya harmanlama stratejisinin bir işletmede başarı ile uygulanabilmesi, başka bir deyişle; yeni nakit yaratma amacını gerçekleştirebilmesi için işletmenin veya SİB'in ürün hayat eğrisinin olgunluk çağına girmiş olması ya da Boston Danışma grubunun portföy analizinde görüldüğü gibi ürünün "nakit ineği" durumunda bulunması gerekir (54).

Ürünün nakit ineği durumunda bulunması zorunluluğunun sebebi nakit ineklerinin işletme için en önemli nakit yaratma araçlarından birisi olmasıdır.

---

(53) Boseman, s.205.

(54) Dinçer, s.196.

Bu stratejiyi izleyen işletmeler SİB'leri için sağladıkları destekleri sınırlandırıyorlar ve belki de zamanla sağladıkları bu desteği tamamıyla ortadan kaldıracaklardır (55). Bunun nedeni bu strateji türünün işletmenin veya işletmenin SİB'inin ilave nakde ihtiyaç duyduğu zaman değil, tam tersine işletmenin nakit yaratma gücünün fazla olduğu dönemde başarılı bir şekilde uygulanabilmesinin mümkün olmasıdır.

Bazı düşünürler bu stratejiye "son oyun stratejisi (end-game)" adını verirler (56). İşletmeler, endüstriyi terkederek faaliyetlerine son verirken durgun bir pazar içinde son kozunu oynayarak nakit yaratma yoluyla kâr elde etme amacını bu strateji ile gerçekleştirmeye çalıştığından bu stratejiye son oyun stratejisi denmesi yerindedir. Pazar doygunluğuna erişmiş ve pazarın büyük bölümüne hakim olmuş bir işletmenin bu durumunu devam ettirmesi için çok dikkatli bir şekilde davranması gerekmektedir.

Kotler, aşağıdaki koşulların varolması halinde bir harmanlama stratejisinin kullanılacağını belirtmektedir (57):

- Birimin ürünü durgun veya azalan bir pazar içerisinde olur,
- Birim firmaya satış durgunluğu ya da prestij sağlamaz,
- Birimin pazar hissesi küçüktür ve bunu arttırmak çok

---

(55) Eren, s.223.

(56) Byars, s.72.

(57) Glueck, ss.205-206.

maliyetli olabilecektir,

- Birim toplam satışlara büyük bir yüzde de katkıda bulunamaz,
- Şirket, kaynakları için daha iyi kullanımlara sahiptir,
- Satışlar, şirket desteğindeki azalmadan daha az hızla azalacaktır.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere bir durgun büyüme stratejisi olan kâr veya harmanlama stratejisini izlemekle işletme faaliyetlerine son verirken başarılı bir ürün yönetimi ile kârını arttırabilme ve böylece pazara hakim olma amacını gerçekleştirebilme şansını elde etmiş olmaktadır.

#### baac) Fasılalı Durgun Büyüme Stratejisi

Durgun Büyüme Stratejisi türlerinden birisi olan Fasılalı Durgun Büyüme Stratejisinde işletme faaliyetlerini yürütürken verimlilik ölçütünü gözönüne alır. Bu stratejinin amacı, işletme faaliyetlerinin verimli bir şekilde yürütülmesinin sağlanmasıdır.

İşletme, belirli bir süre büyüme stratejisini takip eder, daha sonra gelişmeyi durdurur. Kendisine geldikten ve dengesini kurduktan sonra tekrar büyümeye yönelir (58).

İşletme büyüme stratejisini takip edip durgunluk dönemine geldiğinde kendi kendini değerlendirerek eksik kaldığı yönlerini ortadan kaldırmaya çalışır. Kısaca bu dönem, işletmenin ken-

---

(58) Dinçer, s.196.

di kendini sınıadığı ve kendisiyle ilgili bir yargıya vardığı dönemdir. Kendini değerleyen ve eksik kaldığı yönlerini bulup tamamlayan işletme daha sonra tekrar büyümeye yönelir.

Durgunluk döneminde gerekli düzeltici tedbirleri alan işletme bu yolla faaliyetlerini verimli bir şekilde sürdürebilme amacını gerçekleştirmiş olur. İşletmenin bu tür bir davranış içerisine girmesinin sebebi, büyümenin beraberinde getirebileceği olumsuzlukların etkisini azaltabilmek ve işletmede verimliliği muhafaza edebilmektir.

Büyüme ve gelişmeye ilişkin olarak alınan kararlara icracı birimlerin ayak uydurmada gecikmeleri, süratli büyümenin neden olduğu tedarik sorunları, kaliteli yönetici bulunmasında çıkan zorluklar, üretim araçlarında yıpranma ve bozulma gibi birtakım sorunlar işletmenin tepe yöneticilerini bir süre frenleyerek onları bu sorunları düzeltici tedbirler almaya zorlamaktadır (59). İşletmenin bu tür düzeltici tedbirleri almaması; bu sorunların giderek büyümesine, bu sorunların büyümesi de işletme faaliyetlerinin giderek verimsiz bir şekilde yürütülmesine neden olacaktır.

Bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere fasılalı durgun büyüme stratejisini izlemekle bir işletme kendini büyümenin beraberinde getirdiği birtakım sorunlardan koruyarak, faaliyetlerini verimli ve etkin bir biçimde sürdürebilme amacını gerçekleştirmiş olacaktır.

---

(59) Eren, s.225.

### baad) Destekli Büyüme Stratejileri

Durgun Büyüme Stratejilerinin sonuncusu, Destekli Büyüme Stratejileridir. Bu stratejinin amacı, işletmenin sahip olduğu kaynaklardan en iyi şekilde yararlanmasını sağlamak ve böylece işletmeyi bu yönde karşılaşılabileceği problemlerin olumsuz etkilerinden kurtarmaya çalışmaktır.

Destekli Büyüme Stratejileri, işletmenin dış çevre koşullarını, özellikle kaynakların temininde birtakım güçlükler ve olumsuzluklar çıktığı durumlarda tepe yöneticileri tarafından uygulamaya konulan bir seçenek olarak karşımıza çıkmaktadır. Durgun Büyüme şeklinde dönüşüm olarak ifade edilen bu stratejinin izlenme nedeni, işletme için büyük önemi olan çevresel koşulların gelecekte büyüme ve gelişme stratejisini izlemeye imkân vermemesidir (60).

Bu stratejiyi uygulamakla bir işletme gelecekte karşılaşılabileceği muhtemel sorunlara bugünden bir çözüm bulma ve faaliyetlerinin gelecekte de başarılı bir şekilde yürütülmesini sağlama konusunda amacına ulaşabilmektedir. İşletme bu sorunları gidermek ve bugünden alınan birtakım tedbirlerle geleceğini kontrol altına almak için, kaynaklarını iyi bir şekilde kullanmaya gayret etmekte ve bu amaçla da destekli büyüme stratejilerini izlemeye çalışmaktadır.

---

(60) Eren, s.225.

### bab- Büyüme Stratejileri

Sürekli değişen teknolojik yenilikler ve şiddetli rekabet ortamları, işletmelerin büyüme ve bu yıllla güçlerini arttırma amaçlarını daha önemli hale getirmektedir.

Bir işletmenin büyümesi çoğu kez söz konusu işletmenin finansal kaynakları, ürün ya da hizmetleri, dış çevre koşulları ve yönetiminin becerisine bağlı olmaktadır. Bu değişkenlerin doğru bir şekilde kullanılmasında yönetimin becerisi büyüme için temeldir (61).

İşletmelerin büyüme amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ve rakipleri karşısında üstünlük kurabilmeleri, öncelikle büyüme stratejilerinin etkin bir biçimde belirlenebilmesi ve uygulanabilmesi ile mümkündür. Hemen her işletmenin bunu gerçekleştirme çabasında olması, bu strateji türünün oldukça yaygın bir biçimde kullanılması sonucunu doğurmuştur.

Bir büyüme stratejisini takip eden organizasyonlar aşağıda gösterildiği şekilde tanımlanabilir (62):

- Bu tür organizasyonlar (onlar), bir bütün olarak ekonomiden daha hızlı büyümeler fakat, ürünlerinin satıldığı pazarlardan daha hızlı büyürler.

- Bu tür organizasyonların kâr marjlarından daha büyük kâr marjlarına sahip oldukları görülür.

---

(61) Boseman ve Diğerleri, ss.60-61.

(62) Lloyd Byars, Strategic Management: Planning And Implementation Concepts And Cases, Second Edition, (New York: Harper and Row Publishers, 1987), s.64.

- Bu tür organizasyonlar, içinde buldukları sanayideki fiyat rekabetinin tehlikesini ikinci planda bırakmak ya da bertaraf etmek (eliminate) için girişimde bulunabilirler.

- Bu tür organizasyonlar, düzenli olarak eski ürünleri için yeni kullanımlar, yeni süreçler, yeni pazarlar, yeni ürünler geliştirir.

- İşletme dışındaki çevredeki değişmelere uyum sağlama yerine birşeyler yaratmak ya da daha önce varolmayan birşeyler için bir talep yaratmak ile işletme dışındaki dünyayı kendilerine uyarlamaya gayret ederler.

Büyüklüğü, faaliyet konusu ve faaliyet gösterdiği mevcut pazarın durumu nasıl olursa olsun hemen her işletme büyüme stratejisi benimsemiş ve onu en etkin şekilde uygulayabilme amacındadır. Konuya bu açıdan bakıldığında bir işletmenin hangi sebeplerden dolayı büyüme stratejisini takip etme amacında olduğu sorusu önem kazanmaktadır.

Bir işletmenin büyüme stratejisini takip etme sebeplerinden en önemlileri ise aşağıda gösterildiği şekilde özetlenebilir (63):

- İşletmenin bu strateji türünü takip etmesinin en önemli sebeplerinden biri üst yönetici ya da üst yönetim grubunun sahip olduğu değerlerdir. Üst yöneticilerin bir çoğu kendilerinin sahip olduğu kişiler etkinlikler ile büyümeyi eşdeğer tutarlar. Diğer bir deyişle işletmenin büyümesi o işletmenin yöneticilerinin ne derece etkin olduğunu gösterir.

---

(63) Byars, s.65.

- İşletmenin büyümesi ile üst yöneticilerin bir çoğu sahip oldukları hisse senetlerinden sağlayacakları gelirin de buna bağlı olarak artacağına inanırlar.

- Yapılan bazı araştırmalar büyüme stratejilerinin işletmeyi daha iyi örgütsel başarıya götürdüğünü göstermiştir. Bir çalışma, büyüme stratejisini takip eden işletmelerin aynı genel çevre içerisinde yer alan diğer işletmelere göre satışlarında ve kârlarında önemli ölçüde artışlar olduğunu göstermiştir.

Yukarıda kısaca özetlenmeye çalışılan sebepler gerek işletmelerin gerekse işletme yöneticilerinin büyüme stratejileri üzerinde neden ısrarla durdukları üzerinde bir fikir vermesi açısından önemlidir.

Büyüme stratejisini benimseyen ve uygulayan her işletmenin mutlaka başarılı olacağını ya da büyüüp genişleyeceğini söylemek her zaman için doğru olmayabilir. İşletmenin büyüme stratejisini takip etmek için gerekli koşullara sahip olmaması ya da bu stratejinin hatalı bir biçimde belirlenip etkin bir şekilde uygulanamaması işletme faaliyetlerinin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olabilir.

Bu nedenlerden dolayı, yönetimin bir büyüme stratejisi üzerinde karar vermeden önce aşağıdaki üç soruyu cevaplaması gerekmektedir (64):

---

(64) Byars, s.65.

- 1- İşletmenin finansal kaynakları yeterli midir?
- 2- Eğer işletmenin stratejisi herhangi bir nedenden dolayı aniden durdurulursa, işletme bu durumdan önemli ölçüde etkilenecek midir?
- 3- Hükümetin düzenlemeleri işletmenin seçmiş olduğu stratejiyi takip etmesine müsaade edecek midir?

Yukarıdaki soruları iyi bir şekilde değerlendiren ve bu değerlendirmelerin ışığı altında bir büyüme stratejisini izlemeye karar veren işletme, bu stratejiyi en etkin bir biçimde uygulayabilme çabasıyla faaliyetlerini sürdürmeye çalışır.

Bir işletmenin izleyebileceği büyüme stratejileri genel olarak işletme içi büyüme stratejileri ve işletme dışı büyüme stratejileri olarak ikiye ayrılır (65). İşletme içi büyüme stratejisini benimseyen bir işletme elindeki kaynaklardan faydalanma yolu ile mevcut mamül ve pazar alanında büyümesini gerçekleştirirken, işletme dışı büyüme stratejisini izleyen bir işletme, büyüme amacını başka işletmelerle birleşme ya da bu işletmeler ile ortak hareket etme yolu ile gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere, işletmelerin büyüme amaçlarını gerçekleştirme yolları işletme içi ya da işletme dışı büyüme stratejileri olarak adlandırılmaktadır.

#### baba- İşletme İçi Büyüme Stratejileri

İşletmenin elindeki mevcut kaynaklardan yararlanma yoluyla büyümesi, işletme içi büyüme stratejileri olarak adlandırılmaktadır.

---

(65) Dinçer, s.186.

İşletmenin kendi kaynaklarına bağlı olarak gerçekleştirebileceği büyüme stratejileri başlıca iki grup altında incelenebilir (66):

- a- Mevcut mamül/pazar alanında kalarak büyüme,
- b- Yeni mamül/pazar alanlarına geçerek büyüme,

Bu stratejik alternatifler Şekil- 5'de de görüleceği gibi işletme yönetimi mevcut mamül ve teknolojisini kullanarak çeşitli stratejik alternatifleri belirleyip, bu yolla işletmesini büyüme çabalarını sürdürür. İşletmenin büyüme amacıyla belirlediği ve işletme içi büyüme stratejileri olarak adlandırılan strateji türleri aşağıda ayrıntılı bir biçimde ele alınıp incelenecektir.

#### babba- Bütünleşme (Integration) Stratejileri

İşletme İçi Büyüme Stratejilerinden ilki bütünleşme stratejileridir. Bütünleşme stratejilerinde işletme, mevcut mamül ya da pazar alanında faaliyetlerini sürdürme yolu ile büyümeye çalışır.

Bir işletmede izlenebilecek bütünleşme stratejileri genel olarak yatay bütünleşme stratejileri ve dikey bütünleşme stratejileri olarak ikiye ayrılmaktadır (67):

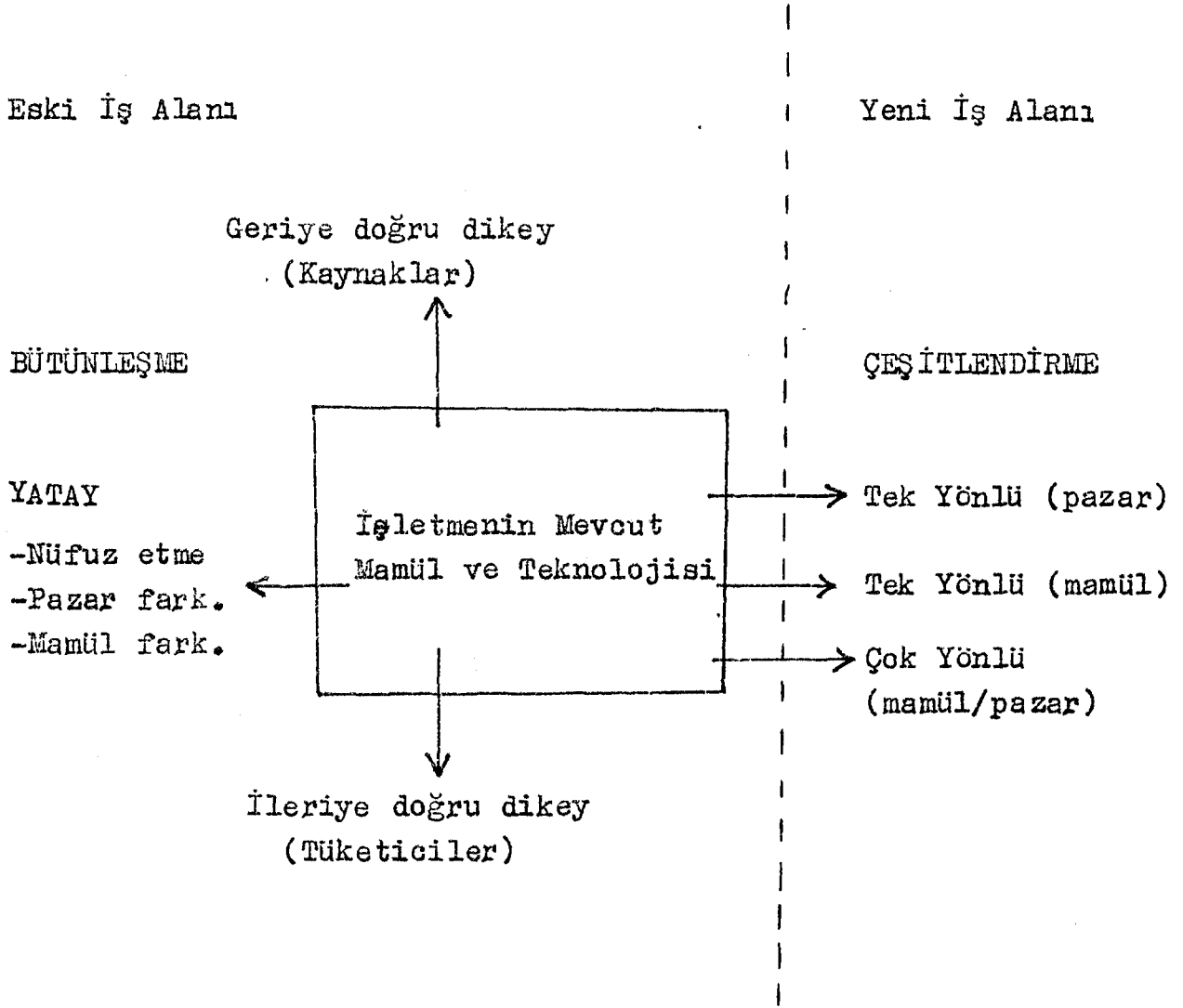
---

(66) Dinçer, s.186.

(67) Eren, s.210.

Şekil- 5

## Büyüme ve Gelişme Stratejilerinin Yönleri



Kaynak: Ömer Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, (İstanbul: Timaş A.Ş., 1991), s.186.

## 1- Yatay (Horizontal) Bütünleşme Stratejileri

Bir işletmenin yatay bütünleşme stratejisini izlemek-  
teki temel amacı, faaliyette bulunduğu mevcut pazar içerisinde-  
deki etkinliğini arttırmak ve bu yolla büyüme çabalarını sür-  
dürmektir. Bir işletmenin yatay bütünleşme stratejisini kul-  
lanarak büyümesi ya işletmenin elindeki mevcut kaynaklarını  
kullanma yolu ile ya da aynı alanda faaliyet gösteren diğer  
işletmeleri satın alma veya bu işletmelerle birleşme yolu ile  
olmaktadır. İşletme yukarıda sayılan yollardan hangisini iz-  
lerse izlesin izlenen temel amaç işletmenin mevcut pazar içe-  
risindeki nüfuzunu kuvvetlendirmek ve etkinliğini arttırmaktır.

Bir işletmenin yatay bütünleşme stratejisi adı altında  
izleyebileceği üç farklı strateji türü vardır. Bu strateji  
türleri aşağıda kısaca özetlenmeye çalışılacaktır (68):

### a) Pazara Nüfuz Etme

Pazara nüfuz etme stratejisinde amaç, işletmenin mev-  
cut ürünlerinde herhangi bir değişikliğe gitmeden mevcut pa-  
zarda daha çok satış yapma ve bu yolla işletmenin pazardaki  
hakimiyetini arttırmaktır.

Pazara nüfuz etme, işletmenin mevcut ürünleri ile kâr-  
ları ya da satışları pazar hissesini arttırmak yolu ile büyü-  
meyi ifade eder. Bu strateji türü genişleyen bir pazar içeri-  
sinde küçük bir pazar hissesi ile faaliyette bulunan firmalar  
için çok etkilidir (69).

---

(68) Dinçer, s.187.

(69) B se an ve Diğerleri, s.61.

İşletmenin mevcut mamülleri üzerinde bir değişikliğe gitmemesi, işletmeyi değişiklikten doğabilecek olası risklerden koruma açısından önemlidir. İşletmenin bilgi sahibi olduğu bir mamül ya da tecrübe kazandığı bir faaliyette bulunması, bu strateji türünün yönetime sağladığı faydalardan birisidir.

Pazara nüfuz etme stratejisi, işletmenin daha etkin yöntemlerle mevcut ürünleri için mevcut pazarlarında satışları, kullanımları arttırmaya yönelik bir stratejidir. Bu konuda belli başlı şu yollara başvurulabilir (70):

- 1- Şimdiki müşterilerin kullanım miktarını (hızını) arttırmak,
- 2- Rakiplerin müşterilerini işletmeye çekmek,
- 3- Ürünü kullanmayanları çekmek.

Tüm bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere pazara nüfuz etme stratejisi işletmenin mamüllerinde değişikliğe gitmeden mevcut pazarda faaliyetleri sürdürme yolu ile daha çok satış yapmaya yönelik bir stratejidir. Pazara nüfuz etme stratejisi, risk düzeyinin düşük olması nedeniyle birçok işletme tarafın- etkin bir şekilde kullanılmaktadır.

#### b) Mamül Farklılaştırma

Yatay bütünleşme stratejilerinin kapsamı içerisinde yer alan bir diğer strateji türü de mamül farklılaştırma stratejisidir. Mamül farklılaştırma stratejisi adından da anlaşıl-

---

(70) İsmet Mucuk, Pazarlama İlkeleri, B.5, (İstanbul: Der Yayınları, 1990), s.156.

lacağı gibi, işletmenin mevcut mamulleri üzerinde birtakım değişikliklerin yapıldığı strateji türüdür.

Bu stratejiler, mevcut mamüller üzerinde değişiklikler yaparak, rakip işletmelerin mamüllerinden ayrıcalıklı hale gelmeye ve dolayısıyla pazardaki etkililiği arttırmaya yönelik stratejilerdir (71). İşletmeler, ellerindeki mevcut mamüllerin kalitesinde, şeklinde, ambalajında, kullanım amacında vb. temel birtakım değişiklikler yapma yolu ile kendi mamüllerine olan talebi arttırmaya çalışır. Bu stratejinin uygulanmasında işletmeler başta reklam olmak üzere çeşitli tutundurma faaliyetlerine ağırlık verirler (72).

Mamül farklılaştırma stratejisinin işletme açısından olumsuz yönü mamül üzerinde yapılan değişikliklerin müşteriler tarafından çok çabuk benimsenmemesi ya da bu değişikliklerin satışlar üzerinde azaltıcı birtakım etkiler oluşturabilmesidir. İşletme bu olumsuzluğu gidermek için, yukarıda da belirtildiği gibi çeşitli tutundurma faaliyetleri üzerinde yoğunlaşmaktadır.

#### C- Pazar Farklılaştırma

Yatay bütünleşme stratejisi kapsamı altında ele alınan son strateji türü pazar farklılaştırma stratejisidir. Pazar farklılaştırma stratejisinin temel amacı diğer iki strateji türünde olduğu gibi (Pazara nüfuz etme ve mamül farklılaştırma)

---

(71) Dinçer, s.187.

(72) Mucuk, s.156.

mevcut pazar içerisinde işletme mamülüne olan talebi arttırmak ve bu yolla işletmenin satışlarını yükseltmektir.

Bu stratejinin uygulanabilme yolları mamülün yeni bir kullanım alanını bulmak veya müşteri üzerindeki etkisini arttırarak bağımlılık sağlamaktır. Temel amaç, mamülü hiç kullanmayanları çekmektir (73).

Pazar farklılaştırma stratejisinin başarılı bir biçimde kullanılabilmesi, mevcut pazardaki işletme mamüllerine olan talebi arttırmak, özellikle bu mamülü daha önce hiç kullanmayan müşterileri işletmeye çekmek ve etkin tutundurma faaliyetlerinin yapılmasına bağlıdır.

Bir işletmenin yukarıda ana hatlarıyla açıklanmaya çalışılan yatay bütünleşme stratejilerini (pazara nüfuz etme, mamül farklılaştırma, pazar farklılaştırma) kullanmasındaki temel amacı, faaliyet gösterdiği mevcut pazar içerisinde mamüllerine olan talebi arttırmak bu yolla da pazar hakimiyetini kuvvetlendirmektir.

Bir işletme aşağıdaki koşullar varolduğu sürece bu strateji türünü başarılı bir biçimde uygulayabilir (74):

- İşletme belirli bir alanda tekeli bir özellik kazanmaya başlamış ve hükümetin bunu önlemeye yönelik müdahalesi yoksa,

---

(73) Dinçer, s.187.

(74) Dinçer, s.188.

- İşletme, büyüyen bir sanayi dalında rekabet ediyorsa,
- İşletmenin önemli bir rekabet üstünlüğü sağlayabilecek ölçek ekonomisi varsa,

- İşletmenin genişleyen bir örgütü yönetebilecek kadar hem mali hem de beşeri kaynağı bulunuyorsa, yatay bütünleşme stratejilerini kullanabilir. Ancak bütün sanayi kolunda satışlar düştüğü için rakipler, satışlarını azaltmışlarsa böyle bir stratejiyi uygulamaya koymanın faydalı olmayacağı açıktır.

## 2. Dikey Bütünleşme Stratejileri

Bütünleşme Stratejilerinin diğer bir şekli de Dikey Bütünleşme Stratejileri olmaktadır.

İşletmeleri dikey bütünleşme stratejilerini uygulamaya yönelten temel nedenler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (75):

- İşletme mal aldığı veya sattığı işletmelerin kâr marjlarını dikey bütünleşme ile kendine dahil ederek nihai mamüllerin maliyetlerini azaltabilir. Böylece, maliyet avantajı sağlayan işletme rakiplerine karşı bir üstünlük elde etmiş olur.

- İşletme bu tür stratejileri uygulayarak stratejik dış baskı ve güçlükleri çözümlene avantajı sağlayabilir.

- İşletme dikey bütünleşme ile, kendine gerekli hammadde ve malzemeleri üretecek duruma geldiğinde sözkonusu üretim gir-dilerini istenilen kalitede ve istenilen miktarda elde etme olanağına kavuşabilir.

---

(75) Eren, s.211.

Bir işletmenin dikey bütünleşme stratejilerini kullanmasındaki temel amacı, satıcıların veya alıcıların kârını ele geçirmek amacıyla geriye doğru (kaynaklar) veya ileriye doğru (dağıtım kanalları) genişlemektir (76). İşletmeler, üretim süreci içerisinde kullandıkları hammadde ve yarı mamüllerin üretimlerini üzerine alma yoluyla rakip işletmelere göre birtakım ekonomik üstünlükler sağlayabilir. Örneğin, mobilya üretimi yapan bir işletmenin, üretimde kullanacağı ağaçları kendisinin yetiştirmesi ona maliyet, kalite vb. yönlerden birtakım avantajlar sağlayabilir.

İşletme, ekonomik birtakım avantajlar sağlamak ve bu yolla pazardaki nüfusunu arttırabilmek amacıyla kendi ürettiği malları yine kendisi satma yoluna gidebilir. Ayakkabı üreten bir işletmenin ayakkabı satış mağazası kurması buna örnek olarak gösterilebilir.

İşletme yukarıda belirtilen iki farklı strateji türünden hangisini benimserse benimsesin her iki strateji türünde de temel amaç, işletmenin ekonomik birtakım üstünlükler sağlaması ve bu yolla pazardaki etkinliğini arttırması olmaktadır. Söz konusu bu iki farklı strateji türünün taşıdığı özellikler, kısaca aşağıdaki gibi açıklanabilir:

#### a- İleriye Doğru Dikey Bütünleşme Stratejileri

Dikey Bütünleşme Stratejileri kapsamı içerisinde ele alınıp incelenecek olan ilk strateji türü, ileriye Doğru Dikey

---

(76) Dinçer, s.188.

Bütünleşme Stratejisi olacaktır.

İleriye Doğru Dikey Bütünleşme Stratejilerini izleyen bir işletmenin temel amacı, kendisinden sonra gelen tüm dağıtım kanallarının mülkiyetini ya da denetimini ele geçirmektir (77).

İşletme bu stratejiyi uygulama yoluyla, mevcut kârlılık ve verimliliğini arttırmaya ve performansını yükseltmeye çalışır. İşletme, kendi ürettiği malları yine kendisi satma yoluyla pazardaki etkinliğini arttırma ve rakiplerine karşı birtakım üstünlükler sağlama amacına ulaşmış olur. Daha önce verilen örnekte olduğu gibi, ayakkabı üretimi yapan bir işletmenin ayakkabı satış mağazası kurması halinde, işletme müşterisinin yerine geçerek maliyet ve kalite başta olmak üzere birçok üstünlükler sağlayabilir.

Aşağıdaki koşulların varolması durumunda, işletme ileriye doğru dikey bütünleşme stratejisini uygulayabilir (78):

- İşletmenin mevcut dağıtım kanalları veya kendisinin dağıtım ihtiyacını karşılamıyor ise,
- Dağıtıcıların hali hazırdaki kalitesi, işletmeye rekabet üstünlüğü sağlamada yetersiz kalıyorsa,
- İşletme, büyüyen bir pazar içerisindeki faaliyet gösteriyorsa,

---

(77) Baybarstek, s.65.

(78) Dinçer, s.188.

- İşletme dağıtım yapabilecek düzeyde beşeri ve mali kaynaklara sahipse,

- Belirli bir mamülü üretmek işletmeye birtakım üstünlükler sağlayacaksa ve,

- Dağıtıcı ve satıcıların kâr oranı yüksekse.

Büyüyen bir sanayi kolunda faaliyetini sürdüren işletme, yukarıdaki koşulların varolması durumunda, ileriye doğru dikey bütünleşme stratejilerini uygulama yoluna gidebilir. Bu stratejinin uygulanmasında temel faaliyet alanı dışında bir alanda faaliyette bulunmanın işletmeye getirebileceği risklerin göz önüne alınması ve bu riskleri giderici birtakım tedbirlerin alınması dikkat edilmesi gereken önemli bir konu olmaktadır.

#### b- Geriye Doğru Dikey Bütünleşme Stratejileri

Bir işletme geriye doğru dikey bütünleşme stratejilerini izlemekle, faaliyetlerini üretimden önceki safhalara doğru -bir anlamda geriye doğru- genişletme olanağı bulur.

Bu stratejiyi izleyen bir işletme, kullandığı hammadde veya malzemeleri kendi üretmeye başlar. Hazır perde satan bir işletmenin, perdelik kumaşları kendisinin üretmeye başlaması bu strateji türüne örnek olarak verilebilir.

İşletmelerin geriye doğru dikey bütünleşme stratejilerini izlemekteki temel amacı, mevcut kârlılığını ve verimliliğini yükseltmek ve bu yolla pazardaki etkinliğini arttırmaktır.

Aşağıdaki koşulların varolması durumunda işletme geriye

doğru dikey bütünleşme stratejisini uygulayabilir (79):

- Mevcut satıcıların fiyatları yüksekse veya işletmenin ihtiyaçlarını karşılamaya yeterli değilse,
- Satıcılara karşı birtakım güvensizlikler söz konusu ise,
- Çok sayıda rakip olmasına karşın az sayıda satıcı varsa,
- İşletmenin mali ve beşeri kaynakları yeterli ise,
- Satıcıların kâr oranları yüksekse,
- İşletmenin ihtiyaçlarının giderilmesinde çabukluk önem kazanıyorsa.

Büyüyen ve genişleyen bir sanayi kolunda faaliyetini sürdüren işletme kullandığı hammadde veya malzemeleri daha kısa sürede, yüksek kalitede ve düşük maliyetde temin etmek istiyorsa, geriye doğru dikey bütünleşme stratejilerini uygulamakla bu amacına ulaşabilir.

Geriye doğru dikey bütünleşme stratejisini uygulamakla rakiplerine göre zaman, kalite ve maliyet gibi birtakım üstünlükler sağlayan işletme tüm bu faktörlerin etkisiyle mevcut performansını arttırarak, kârlılık ve verimliliğini yükseltebilir.

#### babbb) Çeşitlendirme Stratejileri

İşletme İçi Büyüme Stratejilerinin bir diğer türü de çeşitlendirme stratejileridir. Çeşitlendirme Stratejileri adından da anlaşılacağı üzere yeni pazar ya da mamüllere yönelme-

pazar ve mamüller üzerinde çeşitlendirmeye gitme- stratejileridir.

Eğer işletme faaliyette bulunduğu endüstri içerisinde büyümesini gerçekleştiremiyor ya da doyurucu bir kâr sağlayamıyorsa yeni pazarlara gitme veya yeni mamüller geliştirme yoluyla büyümeye çalışır ve bu amaçla da çeşitlendirme stratejilerini kullanır.

İşletmenin çeşitlendirme stratejisini uygulama yoluyla büyüme amacına ulaşabilmesi büyük ölçüde yeni mamül ya da pazar fırsatlarının işletmeye getireceği avantaj ya da dezavantajların iyi bir şekilde belirlenmesine bağlıdır.

Çeşitlendirme Stratejileri, tek yönlü (concentric) ve çok yönlü (conglomerate) çeşitlendirme stratejileri olmak üzere başlıca iki grup altında incelenebilir (80):

#### 1- Tek Yönlü Çeşitlendirme Stratejileri

İşletme bu strateji altında mevcut ürün teknolojisine ve dağıtım kanallarına uygun benzer ürünler üretir (81). İşletmenin yeni ürettiği mamüllerin önceden ürettiği mamüllere benzer ya da bu mamüllerle yakından ilgili olması nedeniyle bu strateji türünün risk oranı oldukça düşüktür. Bu nedenle tek yönlü çeşitlendirme stratejileri işletmeler tarafından oldukça sık kullanılan bir strateji türüdür.

---

(80) Dinçer, s.189.

(81) Birdal, s.110.

Bir işletmeyi tek yönlü çeşitlendirme stratejisini uygulamaya yönelten temel nedenler aşağıdaki şekilde özetlenebilir (82):

- İşletmenin faaliyette bulunduğu mevcut pazarın doyum noktasına gelmesi ya da durgunlaşması,
- Bu strateji türünün risk düzeyinin fazla yüksek olması,
- İşletmenin elinde atıl duran fonlar varsa ve yeni mamüller ya da pazarlara yönelme işletmeye doyurucu kârlar sağlayacaksa, işletme elinde biriken bu fonları kullanarak çeşitlendirmeye gidebilir.
- Farklı işlerle uğraşmanın işletmeye sağlayabileceği birtakım avantajlardan yararlanma,
- Yeni mamül ya da pazarlara yönelmenin işletmenin rekabet gücünü arttırması,

Tek yönlü çeşitlendirme stratejilerinde iki farklı davranış şekli sözkonusudur (83):

- a- Ya mevcut teknolojiyi kullanan mamüllerle mevcut veya yeni pazarlara girerek pazar üzerinde yoğunlaşır,
- b- Ya da yeni mamüllere dayalı yeni mamüllerle mevcut pazara girilerek mamüller üzerinde yoğunlaşır.

İşletmeler amaçlarını gözönünde bulundurarak bu iki farklı davranış şeklinden birisini seçme ve uygulama yoluna

---

(82) Hatipoğlu, s.92.

(83) Dinçer, ss.189-190.

gidebilir. İşte işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmede karşılaşılabilecekleri bu iki durum birbirinden farklı iki stratejik seçeneği ortaya çıkarır.

#### a- Pazar Geliştirme Stratejileri

Bir işletmenin bu strateji türünü uygulamasındaki temel amaç, elindeki mevcut mamüllere yeni müşteri grupları bulmak ya da mevcut mamüllerin kullanım alanlarını arttırmak ve bu yolla etkinliğini güçlendirmektir. Bebe şampuanı üreten bir işletmenin büyük yaş grupları için şampuan üretmeye başlaması ve Etimex'in rejim için kullanımının yanında galeta unu olarak kullanılması bu strateji türünün iki farklı örneğidir.

İşletme mevcut mamüllerine yeni müşteriler bularak ya da mevcut mamüllerine yeni kullanım alanları ekleyerek satışlarını arttırabilir, satışların artması yolu ile de rekabet gücünü yükseltebilir.

Bu strateji türünün uygulanması için aşağıdaki koşulların varolması gerekir (84):

- Ucuz, kaliteli ve güvenilir yeni dağıtım kanalı ortaya çıkarsa,
- İşletmenin mevcut mamülle yaptığı işte çok başarılı ise,
- Yeni ve doygun olmayan pazarlar ortaya çıkmışsa,
- İşletmenin elinde yeni mamül üretmek için yeterli mali ve beşeri kaynak mevcutsa,

---

(84) Dinçer, s.190.

- İşletmenin üretim kapasitesi yüksekse,
- İşletmenin faaliyette bulunduğu sanayi kolu hızlı bir şekilde geliyorsa,

Bir işletmenin pazar geliştirme stratejisi kapsamı içeri-  
sinde kullanabileceği taktiklerden bazıları; mamülü halihazır-  
da kullanmayanlara ücretsiz örnek dağıtmak, fiyatı indirerek  
müşterilere satın alma olanağı yaratmak, dağıtım kanallarını  
genişletmek ve satış tutundurma faaliyetlerini arttırmaktır(85).

Yukarıda sayılan koşulların mevcut olması durumunda sa-  
tışlarını arttırmaya amaçlayan bir işletme, kapsamlı bir Araş-  
tırma-Geliştirme faaliyetinin yardımı ile pazar geliştirme stra-  
tejilerini başarılı bir biçimde uygulayabilir.

#### b- Mamül Geliştirme Stratejileri

Tek yönlü çeşitlendirme stratejileri başlığı altında iz-  
lenen bir diğer strateji türü de Mamül Geliştirme Stratejileri-  
dir.

Bu strateji türünü izleyen bir işletme, faaliyette bulun-  
duğu mevcut pazarı değiştirmeden yeni birtakım mamüller üretme-  
ye yönelir. Traktör üreten bir işletmenin römork üretmeye baş-  
laması bu strateji türüne örnek olarak verilebilir.

Pazar geliştirme stratejilerinde olduğu gibi mamül gelişt-  
irme stratejilerinin de amacı, satışları arttırma yoluyla rakip

---

(85) Şule Özbağar, "Pazarlamaya Yönelik Şirketlerde Stratejik  
Planlama ve Çeşitli Büyüme Stratejileri", Pazarlama Dergisi,  
Yıl:2., S.1 (Eylül 1976), s.9.

işletmelere karşı rekabet üstünlüğü sağlamaktır. İşletme bu amacını, pazar geliştirme stratejilerinde pazar üzerinde yoğunlaşarak, mamül geliştirme stratejilerinde ise mamül üzerinde yoğunlaşarak gerçekleştirmeye çalışır. Mevcut pazarlara yeni teknolojilere dayalı yeni mamüller sunan bir işletmenin mamül geliştirme stratejilerini başarılı bir biçimde uygulayabilmesi için aşağıdaki koşulların mevcut olması gerekir (86):

- İşletme hayat safhasında olgunluk dönemine gelmiş başarılı mamüllere sahipse,
- İşletmenin faaliyette bulunduğu sanayi kolunda hızlı teknolojik değişiklikler oluyorsa,
- Sanayi kolu hızlı bir büyüme eğilimindeyse,
- İşletmenin güçlü rakipleri pazara daha uygun fiyatlarla daha kaliteli mamüller arz edebiliyorsa,
- İşletmenin güçlü bir Araştırma-Geliştirme olanağı varsa, mamül geliştirme stratejilerini seçebilir.

Faaliyetlerini mevcut mamül-pazar ya da yeni mamül-pazar alanında sürdürerek büyümeye çalışan işletmeler pazar geliştirme ya da mamül geliştirme stratejilerinden birini uygulama yoluna gidebilirler. İşletme, bu strateji türlerinden hangisini benimserse benimsesin amaç, pazar ya da mamül üzerinde yoğunlaşarak satış arttırıcı çabalarla büyüme amacını gerçekleştirmeye çalışmaktır.

---

(86) Dinçer, s.190.

## 2- Çok Yönlü Çeşitlendirme Stratejileri

Çeşitlendirme Stratejileri başlığı altında incelenen bir diğer strateji türü de çok yönlü çeşitlendirme stratejileridir.

Çok yönlü çeşitlendirme stratejilerini izleyen bir işletme faaliyetlerini birbirinden tamamen farklı işkolları içerisinde sürdürmeye çalışır. Bu strateji türünde işletme daha önce sürdürdüğü faaliyetlerinden bağımsız yeni bir takım girişimlerde bulunur. Bir tekstil işletmesinin turizm alanında faaliyete geçmesi çok yönlü çeşitlendirme stratejilerine örnek olarak verilebilir.

Bir işletmenin tamamen yeni pazarlarda yeni mamüllerle faaliyete geçme stratejileri olarak tanımlanan çok yönlü çeşitlendirme stratejilerini uygulayabilmesi için aşağıdaki koşulların var olması gerekir (87):

- İşletmenin faaliyette bulunduğu mevcut sanayi dalında kârlılık ve satışlar düşüyorsa,
- İşletmenin yeni bir sanayi dalında faaliyet yapabilmesini sağlayacak kadar maddi ve beşeri kaynaklar mevcutsa,
- İşletme için yeni yatırım alanlarında fırsat çıkmışsa veya başka bir işletmeyi satın alma imkânı doğmuşsa,
- İşletmenin birikmiş fonları varsa ve yeni yatırımlarla eskisi arasında olumlu stratejiler olacaksa bu strateji türü uygulanabilir.

---

(87) Dinçer, s.191.

Bir büyüme stratejisi olan çok yönlü çeşitlendirme stratejileri, organizasyonun şimdiki ürün ya da hizmetlerinden önemli derecede farklılığı olan yeni ürün ya da hizmetlerini ilave edilmesini kapsar. Çok yönlü çeşitlendirme stratejileri içten ya da dıştan takip edilebilir. Bununla beraber bu strateji türü genellikle merger (başka işletmelerle birleşme ya da onları satın alma) ya da joint venture (müşterek yatırım ortaklıkları) ile başarılabilir (88).

Bu stratejiyi takip eden işletmeler, buldukları sanayi dalından ayrılarak faaliyetlerini daha kârlı yeni işkolları içerisinde sürdürme imkânına sahip olabilirler. Daha kârlı alanlarda faaliyette bulunma işletmeye bir takım ekonomik üstünlükler sağlayabilir.

Bu stratejiyi izleyen bir işletmenin dikkat etmesi gereken temel nokta, yeni mamül ya da pazarların beraberinde getirebileceği bir takım risklerdir. İşletmelerin bu riskleri gözönünde bulundurması ve bunları giderici tedbirlerin alınması, bu strateji türünün başarıya ulaşabilmesi üzerinde oldukça etkilidir.

Tüm bu açıklamalardan sonra, bütünleşme stratejilerinin çeşitli boyutları, bir matris şeklinde aşağıdaki gibi gösterilebilir (89):

---

(88) Byars, s.71.

(89) Glueck, s.210.

Tablo- 2

## Bir Bütünleştirme Matrisi

| İçsel Gelişme           | Dışsal Satın Alma<br>(MERGER)  |   |
|-------------------------|--|---|
| <b>YATAY BÜTÜNLEŞME</b> |  |   |
| <u>Pazar:</u>           |  |   |
| Tek yönlü               | Benzer pazarlarda benzer müşterilere hizmet eden ürün/hizmetleri geliştirme  | Benzer pazarlarda benzer müşterilere hizmet eden şirketlerin ürün/hizmetlerini satın alma |
| Çok Yönlü               | Şimdiki ürün hattı/pazarlardan farklı ürün ya da hizmetleri geliştirme   | Farklı müşteriler/pazarlara hizmet eden şirketlerin ürünleri/hizmetlerini satın alma      |
| <u>Teknoloji:</u>       |  |   |
| Tek Yönlü               | Şimdiki ürün hatlarına benzer teknolojileri kullanarak ürünleri geliştirmek  | Şimdiki ürün hatlarıyla benzer teknolojileri kullanan şirketleri satın alma               |
| Çok Yönlü               | Şimdiki ürün hatlarından farklı teknolojileri kullanarak ürünleri geliştirme   | Şimdiki ürün hattından farklı teknolojileri kullanan şirketi satın alma                   |
| İleriye                 | Tüketiciler için şimdiki ürünlerle ilgili (ya da farklı ürünleri çok yönlü) satış için yolları geliştirme                                | Tüketicilere yönelik ürünlerin satışı için satın alma yolları                             |
| Geriye                  | Şimdiki Materyalleri (ya da çok yönlü farklı materyalleri) kapsamak için işletmenin kendisinin sahip olduğu tedarik bölgesini geliştirme | Hammaddeleri tedarik eden firmaları satın alma  |

Kaynak: William F. Glueck, Strategic Management and Business Policy, (New York: Mac.Graw Hill Book Company, 1980), s.210.

### b bb- İşletme Dışı Büyüme Stratejileri

İşletmelerin büyüme amaçlarını gerçekleştirmede izleyebilecekleri diğer bir strateji türü de İşletme Dışı Büyüme Stratejileridir.

Başka işletmelerin kaynak ve çabalarından faydalanma yoluyla büyüme amacını gerçekleştirmeye çalışan bir işletmenin izlediği stratejiler işletme dışı büyüme stratejileri olarak adlandırılır.

Bu stratejiler, mevcut mamül/pazar alanında olabileceği gibi, yeni mamül/pazar alanında da uygulanabilirler (90).

İşletmeler, performanslarına katkıda bulunabilecek, mevcut kârlılık ve satışlarını arttırabilecek özelliklere sahip başka işletmelerle birleşme veya onları satın alma yoluyla ya da onlarla ortak işbirliği yapma yolu ile dışsal olarak büyüyebilirler.

İşletmelerin dışsal büyüme amacıyla izleyebilecekleri strateji türleri iki başlık altında toplanabilir (91):

- Başka işletmelerle birleşme veya onları satın alma yoluyla büyüme (Merger),
- Müşterek Yatırım Ortaklıkları (Joint Venture)

İşletme Dışı Büyüme Stratejileri olarak adlandırılan bu iki farklı strateji türü aşağıda ayrıntılı bir biçimde ele alınıp incelenmeye çalışılacaktır.

---

(90) Dinçer, ss.191-192.

(91) Eren, s.215.

babba- Başka İşletmelerle Birleşme Veya Onları  
Satın Alma Yoluyla Büyüme (Merger)

İşletmeciler tarafından ekseriyetle acquisition (satın alma) ile eş anlamda kullanılan Merger, genel olarak iki ya da daha fazla işletmenin birleşmesi şeklinde tanımlanabilir (92). Bir işletme mevcut kaynak ve çabalarını başka işletmelerin kaynak ve çabalarıyla birleştirme yoluyla dışsal olarak büyüebilir.

Bu strateji, işletmenin mevcut faaliyetlerini geçmişte olduğu gibi aynen sürdürerek, daha yüksek satış ve kâr elde etmek amacıyla başka işletmelerin kurulmuş ve çalışmakta olan ürün ve hizmetlerini satınalma veya onlarla birleşme yolunu tercih etmesidir. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere Merger yoluyla bir işletme, yeni bir ürün ya da hizmet hattını geliştirip, mevcut satış ve kârlılığını arttırmak yerine, bu amacını daha önce kurulmuş bir ürün ya da hizmet hattına sahip bir işletme ile birleşme veya onu satın alma yoluyla gerçekleştirebilmektedir (93).

İşletme başka işletmelerle birleşme ya da onları satın alma yoluyla büyümenin getireceği bir takım avantajlardan yararlanma ve rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlama gücüne sahip olur. Bu tür özellikleri nedeniyle Merger, işletmeler tarafından sıkça uygulanan bir strateji türü olmaktadır.

---

(92) Bu kullanım için bkz.: Benjamin Parasad, Policy Strategy, Implementation (New York: Random House Inc., 1983), s.115.

(93) Eren, s.215.

Merger iki farklı stratejik seçeneği kapsar:

- Bunlardan birinde, birleşmeye giden işletmeler -iki ya da daha fazla işletme- hukuki varlıklarını kaybeder ve yeni bir tüzel kişiliğe sahip işletme ortaya çıkar.

- Diğer seçenekte ise bir başka işletmeyi satın alma yoluyla büyüme amacını gerçekleştiren işletme hukuki varlığını sürdürürken, satın aldığı işletmenin hukuki varlığı ortadan kalkar.

Bu iki farklı stratejik seçenekteki temel ayırteci özellik, ilk stratejik seçenekte birleşme yoluna giden işletmelerin tümünün hukuki varlıklarını kaybetmesine karşın, diğer stratejik seçenekte sadece satın alınan işletmenin hukuki varlığını kaybetmesidir.

Bir birleşmenin üç çeşidi vardır (94):

- Yatay Birleşme (Merger): Aynı işkolunda faaliyette bulunan ve üretim süreçlerinin niteliği benzer olan iki veya daha fazla işletmenin birleşmesi söz konusudur. Nash Motor ve Hudson Motor İşletmelerinin birleşerek American Motor İşletmesini oluşturması bu strateji türüne örnek olarak verilebilir.

- Tek Yönlü (Concentric) Birleşme: Teknoloji, Üretim süreçleri ve pazarlar yönünden birbirleriyle ilgili alanlarda faaliyette bulunan iki ya da daha fazla işletmenin birleşmesidir. Rost Cereals, Maxwell House Coffee, Jello ve diğer yiyecek üreten işletmelerin birleşerek General Foods işletmesini oluşturması bu strateji türüne örnek olarak verilebilir.

---

(94) Eren, s.215.

- Çok Yönlü (Conglomerate) Birleşme: Teknoloji ya da üretim süreçleri veya pazarlar yönünden birbirleriyle sıkı bir ilişkisi olmayan iki veya daha fazla işletmenin birleşmesidir.

Bir işletmeyi başka işletmeleri almaya yönelten nedenler aşağıdaki şekilde özetlenebilir (95):

- İşletmenin piyasadaki hisse senedinin değerini yükseltmek,

- İşletmenin büyüme oranını mevcut iç büyüme stratejilerinin büyüme oranından daha çok arttırmak,

- İç büyüme yolunu seçerek fonları aynı alana yatırmak yerine dışarıdan bir işletme birimi satın almak yolu ile iyi bir yatırım yapmak,

- İşletmenin kârları ve satışlarında kararlılığı sağlamak,

- Ürün hattını tamamlamak ya da dengelemek için,

- Mevcut ürünlerin hayat seyri olgunluk safhasına girdiğinde ürün hattını farklılaştırmak için,

- Rakip bir işletmenin satın alınması ile rekabeti azaltmak,

- İhtiyaç duyulan bir kaynağa hızlı bir şekilde sahip olmak için. Örneğin; yüksek kalitede teknoloji ya da yüksek derecede yenilikçi yönetim,

- Satın alınan işletmenin geçmişteki zararlarını vergiden düşürerek mevcut ve gelecekteki net kazançlarını arttırmak için,

- Özellikle iki işletme arasında sinerji varolduğunda etkililiği ve kârlılığı arttırmak.

---

(95) Glueck, s.213.

Özetle denilebilir ki, bir işletme performansını arttırmak, mevcut kaynaklarını diğer işletmelerin kaynaklarıyla birleştirmek, rekabet gücünü yükseltmek, pazardaki nüfuzunu güçlendirmek ve tüm bu faktörlerin etkisiyle büyüme amacını gerçekleştirmek için başka bir işletmeyi satın alma yoluna gidebilir.

Satıcı işletmeyi birleşmeye yönelten nedenler ise aşağıdaki şekilde özetlenebilir (96):

- Hissedarların hisse senetlerinin ve işletmedeki yatırımının değerini arttırmak,
- Satın alan işletmeden sağlanacak kaynaklarla işletmenin büyüme oranını arttırmak,
- Elde edilecek kaynaklarla faaliyetleri düzenlemek ve onları daha verimli kılmak,
- Girişimci bir kişi sıfatıyla satın alan işletmenin tepe yönetimine girmek ve onlarla tepe yönetimi problemlerini görüşmek,
- Durumu kötüye giden işletmenin tekrar yaşama ve gelişme şansına sahip olması.

Özetle denilebilir ki işletme, başka bir işletme ile birleşme yoluna giderek, mevcut kaynaklarını diğer işletmenin kaynaklarıyla birleştirme ve bu yolla işletmenin büyüme hızını arttırma, daha etkin faaliyetlerde bulunma, eksik yönlerini tamamlama ve geliştirme fırsatını elde edebilir. İşletme büy-

lece tek başına gerçekleştiremediği büyüme amacını başka bir işletme ile birleşme yoluna sağlamış olur.

Bir işletmenin başka bir işletme ile birleşme kararını almasında önemli olan faktörler; satın alınacak işletmenin sahip olduğu kaynaklar, faaliyet konusu, ürün ve hizmetleri, pazardaki mevcut durumu ve faaliyette bulunduğu endüstrinin yapısıdır. Bu faktörlerin iyi bir şekilde analizi yapıldıktan sonra birleşme kararının alınması yerinde olacaktır.

Ancak, birleşmeler serbest rekabet ortamını ortadan kaldırdığı, tekelleşmeye neden olduğu, kârları aşırı arttırdığı, tüketicinin ve konunun aleyhine daha pahalı ve kalitesiz mal üretimini teşvik ettiği gerekçesi ile devlet tarafından anti-tröst kanunlar yoluyla kontrol edilmektedir (97).

#### babbb- Müşterek Yatırım Ortaklıkları (Joint Venture)

İşletmelerin büyüme amacıyla izledikleri ve işletme dışı büyüme stratejileri kapsamı altında incelenen bir diğer stratejiktürü de Müşterek Yatırım Ortaklıkları ya da daha yaygın adıyla Joint Venture Stratejileridir.

Bir Joint Venture yeni bir örgütsel varlığı oluşturma ile sonuçlanan iki ya da daha fazla bağımsız işletme arasındaki anlaşmayı kapsar (98). Bu açıklamadan da anlaşılacağı gibi,

---

(97) Dinçer, s.192.

(98) Glueck, s.219.

bir joint venture stratejisi, iki ya da daha fazla işletmenin tek başlarına gerçekleştiremedikleri birtakım faaliyetleri birlikte gerçekleştirmeleri amacıyla işbirliğine gitmelerini kapsar. Böyle bir işbirliğine gidilmesi, işletmelerin mevcut kaynaklarının birleşmesini ve bu yolla pazardaki etkinliklerinin artmasını sağlar.

Joint Venture biçimindeki yatırımlar çok uluslu işletmelerin en çok başvurdukları yoldur. Özellikle az gelişmiş ülkelerde joint venture biçimindeki yatırımlar önemli bir işletme organizasyonu olarak kendini gösterir (99).

İşletmeler arası işbirliği, sürekli faaliyette bulunan yeni bir şirket olabileceği gibi, konsorsiyum şeklinde sadece belirli bir amacın gerçekleştirilmesine yönelik de olabilir (100). Geçici bir işbirliği türü olan konsorsiyum da belirli bir projeyi yürütme yoluyla biraraya gelen işletmeler bu proje ile hedefledikleri amaçları gerçekleştirdikten sonra aralarındaki işbirliğine son verirler. Uygulamada bu tür konsorsiyumlara özellikle inşaat işletmelerinde rastlanır. Örneğin bir köprü inşaatında, köprünün ayakları bir inşaat işletmesince, köprüye bağlantı yolları başka bir inşaat işletmesince ve köprü askısı diğer bir inşaat işletmesince yapılabilir. İşbirliğine giden işletmeler arası iletişimin kuvvetliliği, uyumlu ve

---

(99) İnan Özalp, "Çok Uluslu İşletmelerin Az Gelişmiş Ülkelerdeki Joint Venture Stratejileri", Eskişehir A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, C.V, S.1 (Haziran 1987), s.8.

(100) Dinçer, s.193.

disiplinli çalışmalarını ve ortak amaca ulaşmadaki etkinlikleri joint venture stratejisinin başarıya ulaşması üzerinde oldukça etkilidir.

Yatırım ortaklığına giren işletmelerin bir kısmı yetenekli uzman ve işgücüne, bir kısmı bol finansal kaynağa, bir kısmı ileri teknolojiye, diğer bir kısmı ise kaliteli ve yeterli hammadde ile doğal kaynaklara sahiptir (101). İşletmeler, sahip oldukları bu imkânları birleştirme yoluyla faaliyetlerini daha etkin bir şekilde sürdürürken aynı zamanda pazardaki nüfuzlarını kuvvetlendirme ve rekabet gücünü arttırma avantajına da sahip olurlar. Sağlanan bu avantajların, işletmenin büyüme amacını gerçekleştirme üzerinde oldukça etkili olacağı açıktır.

Teknoloji transferi amacı ile kurulan müşterek yatırım ortaklıklarında genellikle hammadde, işgücü, fabrika binaları ve arsa geliştirmekte olan ülkeler tarafından sağlanmakta, teknoloji makina ve teçhizat ile uzman ve bazen yönetici personel gelişmiş ülkelerin işletmeleri tarafından sağlanmaktadır (102). Gelişmiş ve geliştirmekte olan ülkelerin, sahip oldukları tüm kaynakları birbirleriyle paylaşma yoluna giderek gerçekleştirdikleri işbirliği her iki ülkeye büyük avantajlar sağlamaktadır. Bu nedenle, müşterek yatırım ortaklıkları gerek gelişmiş gerekse geliştirmekte olan ülkelerin oldukça sık başvurdukları bir strateji türüdür.

---

(101) Eren, s.217.

(102) Eren, s.218.

Müşterek Yatırım Ortaklıklarında kullanılan üç farklı strateji türü vardır (103):

- Örümcek ağı stratejisi (spider web strategy): Bu strateji türü özellikle küçük işletmeler tarafından yaygın bir şekilde uygulanmaktadır.

Küçük bir işletmenin bu stratejiyi uygulamaya koymasındaki temel amacı, büyük bir işletme ile ortaklığa girme yoluyla varlığını sürdürmektir (104).

- Birlikte bölme stratejisi (go together/split strategy): Bu strateji türünde ise belirli bir zaman süreci içerisinde bir ya da daha fazla işletme bir genelleşme ve daha sonra bölme periodu üzerine işbirliği yapmalarıdır (105).

- Birbirini izleyen bütünleşme stratejisi (successive integration strategy): Bu strateji türü taşıdığı özellikler itibariyle oldukça ilginç bir stratejidir.

Birbirini izleyen bütünleşme stratejisinde, işletmeler arasındaki ilişkiler önce zayıf bir ortak girişim ile başlar, daha sonra güçlenir ve sonuçta ya dostça ya da düşmanca bir birleşme ya da devir alma ile sona erer (106).

---

(103) Glueck, s.220.

(104) Ali Akdemir, AT İşletmeleriyle Bütünleşmede Teknolojinin Stratejik Yönetimi, A.Ü. Ya.No:555 (Eskişehir 1992), s. 167.

(105) Glueck, s.220.

(106) Akdemir, s.167.

Yukarıda kısaca açıklanan bu üç farklı strateji türü müşterek yatırım ortaklığına giren işletmelerin amaçları ve faaliyetleri doğrultusunda uygulanmaya çalışılır.

İşletmelerin Müşterek Yatırım Ortaklığına girmesinin temel nedenleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (107):

- Ulusal talepleri doyurmak,
- Ölçek ekonomilerinin ve fazla üretiminin etkilerinden kazançlar sağlamak,
- Diğer işletmelere olan bağımlılığı azaltmak ve,
- Doygun olmayan pazarda hareketlilik oluşturmak,

Müşterek Yatırım Ortaklığına girme yoluyla işletmelerin birtakım avantajlar sağlama gücüne sahip olacağı açıktır.

Müşterek Yatırım Ortaklığına girmenin işletmelere sağladığı faydalar aşağıdaki şekilde özetlenebilir (108):

- Müşterek yatırım ortaklığı, ortaklığa dahil olan işletmelerin tamamı için finansal bir kolaylık sağlar ve böylece yatırım maliyetlerini azaltır.

- Müşterek yatırım ortaklıkları pazar potansiyelinin artmasına ve gerçekleşen fiili satış miktarının çoğalmasına neden olur.

- Müşterek yatırım ortaklıkları, pazarlama kanallarının gelişmesine ve artan satış hacmiyle birim başına pazarlama masraflarının azalmasına neden olur.

---

(107) Melvin J. Stanford, Management Policy, Second Edition, (London: Prentice-Hall Inc., 1983), s.128.

(108) Eren, s.218.

- Müşterek yatırım ortaklıkları ortaklığa giren işletmelere bağımsızlıklarını sürdürme imkânı verir.

- Müşterek Yatırım Ortaklıkları bir ülkeden diğer bir ülkeye doğru gerçekleştirildiğinde o ülkeye yüksek teknoloji, yönetim bilgi ve becerisi ile sermaye gücünün girmesine, ülkedeki eski yaşantı biçimi ve alışkanlıkların değişmesine neden olur.

- Küçük bir işletme birden fazla müşterek yatırım ortaklığına girme yoluyla güçlü rakiplerinden korunma imkânını sağlar.

#### bac- Tasarruf Stratejileri (Retachment Strategy)

İşletmenin üst düzey yöneticileri tarafından şirket düzeyinde belirlenen bir diğer strateji türü de tasarruf stratejileridir.

Etrafına bakma stratejileri olarak da adlandırılan tasarruf stratejileri yoğun ve olumsuz etki yapan dış çevre baskıları karşısında işletmenin faaliyetlerini verimliliği arttıracak çabalar üzerine yöneltmesi ile ilgilidir (109).

Tasarruf stratejileri uygulanma amacı bakımından şirket düzeyinde belirlenen ve daha önce ayrıntılı bir biçimde ele alınıp incelenmeye çalışılan durgun büyüme ve büyüme stratejilerinden oldukça farklı özellikler taşır.

Durgun Büyüme Stratejisini uygulayan bir işletme geçmişteki faaliyetlerini ve performansını aynı şekilde sürdürme; Bü-

yüme stratejisini uygulayan bir işletme ise mevcut performansını ve faaliyetlerini geliştirme amacındadır.

Bir işletmenin tasarruf stratejisini uygulamadaki temel amacı ise, gittikçe başarısız hale gelen faaliyetlerini düzenlemek ve ulaşılmakta zorlandığı amaçları gerçekleştirmeye çalışmaktır. Bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere tasarruf stratejileri işletmenin başarısız olduğu durumlarda uygulanan bir strateji türüdür.

Birçok strateji uzmanı başarısızlığı simgelediğini düşündükleri için bu tür bir stratejiyi uygulamak istemezler. Buna rağmen işletme yöneticileri bazı zamanlarda çeşitli nedenlerden dolayı tasarruf stratejilerini uygulamak zorunda kalabilirler. Bu nedenler aşağıdaki şekilde özetlenebilir (110):

- İşletme faaliyetleri iyiye gitmemekte ve durum gittikçe kötüleşmektedir.
- Amaçlar geçmişte başarılan amaçların düzeyine göre daha aşağı düzeyde başarılmaktadır.
- İşletme durgun büyüme ve büyüme stratejilerini uygulamış ancak amaçlarına ulaşamamıştır.
- İşletme mevcut sanayi dalında faaliyet gösteren diğer işletmelerle rekabette etkisiz kalmaktadır.
- İşletme dış fırsatları değerlendirme, tehlikelerin etkisini azaltma, işletmenin kuvvetli yönlerini arttırma ve zayıf yönlerini kuvvetlendirme gibi konularda başarısız kalmaktadır.

---

(110) Eren, s.224.

- İşletmenin çok hızlı ve önemli bir oranda büyümesi nedeniyle yeniden örgütlenmeye ihtiyaç duyulmaktadır.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere bir işletme rekabette etkisiz, faaliyetlerinde başarısız ve amaçlarını gerçekleştirmede yetersiz kaldığı zamanlarda tasarruf stratejilerini uygulama yoluna gitmektedir.

Tasarruf stratejileri kendi içinde dört ana başlık altında toplanabilir (111):

- Etrafına Bakma (turnaround) Stratejileri: Bu strateji türünde işletme verimlilik amacını gerçekleştirme üzerinde yoğunlaşır.

- Tecrit Etme (Divestment) Stratejileri: Bir SİB'in ya da SİB'nin alt üretim kısımlarından birini satma veya faaliyetini durdurma.

- Sona Erme (Liquidation) Stratejileri: İşletmenin tamamen satılması veya faaliyetlerinin sona erdirilmesi.

- Mahkûm (Captive) İşletme Stratejisi: Ana fonksiyonel faaliyetleri azaltma veya satışların % 75 ya da daha fazlasını tek bir alıcıya satma.

Tasarruf Stratejileri kapsamı içerisinde bu dört farklı stratejik eçeneğin temel özellikleri aşağıda ayrıntılı bir biçimde ele alınıp incelenmeye çalışılacaktır:

---

(111) Glueck, s.224.

### baca- Etrafına Bakma Stratejileri

Tasarruf Stratejileri içerisinde ele alınan ilk strateji türü olan Etrafına Bakma Stratejileri işletme faaliyetlerinin verimliliği üzerinde yoğunlaşır.

İşletme ekonomide durgunluk, işletmenin faaliyette bulunduğu endüstride gerileme ve talepte meydana gelen azalmalar nedeniyle etrafına bakma stratejilerini uygulama yoluna gidebilir (112).

Bu tür bir stratejiyi uygulamakla işletme, yukarıda bahsedilen dış çevre faktörlerinin işletme faaliyetleri üzerindeki olumsuz etkilerini ortadan kaldırma ve bu yolla verimliliğini sağlama amacını gerçekleştirebilir.

Bu stratejide izlenen temel yaklaşımlar ve faaliyetler aşağıdaki şekilde ele alınabilir (113):

- Maliyetleri Azaltma: İşletmenin Etrafına Bakma Stratejileri adı altında izlediği temel yaklaşımlardan ilki maliyetleri azaltmadır. Maliyetlerin azaltımı için çok değişik alternatifler izlenebilir. Bu alternatiflerin başlıcaları şunlardır; Emeklilik veya işten çıkarma yolu ile mevcut personeli ve daha az önemli olan genel giderleri azaltma, zorunlu olmayan tamir ve bakım masraflarında indirim yapma, makina ve teçhizatı satın alma yerine kiralama yoluna gitme vb.

---

(112) Eren, s.225.

(113) Eren, ss.226-227.

- Gelirleri Arttırma: İşletme maliyetleri azaltmak yerine bunun tam tersi olarak gelirlerini arttırma yoluna gidebilir. İşletmenin gelirleri arttırma amacı ile izleyebileceği temel alternatifler: Eldeki mevcut paranın ve malın daha iyi yerlerde kullanımını sağlama, envanterin daha sıkı kontrol edilmesi, alacakların tahsil politikasının iyileştirilmesi, çabaların yoğunlaştırılması şeklinde sıralanabilir.

- Varlıkları Azaltma: İşletme sahip olduğu varlıkları azaltma yolu ile faaliyetlerinde verimliliği sağlama amacını gerçekleştirebilir. İşletmenin varlıkları azaltma avantajı ile izleyebileceği temel alternatifler; Satışlar azaldığı takdirde bazı makina ve teçhizatları satma, işletme faaliyetlerine faydası olmayan arsaları, binaları ve kullanılmayan bazı eşya ve demirbaşları elden çıkarma şeklinde sıralanabilir.

- İşletmenin Kurmay Kadrolarında Tasarruf Sağlama: Bu işletmenin çeşitli bölümlerinde belirli faaliyetlerin yürütülmesine yardımcı olma amacı ile çalışan kurmay personelden bir kısmının işine son verme.

- İşletmenin Faaliyet Alanını Daraltma: İşletme yatırımlarından ekonomik ömrünü doldurmuş olanların sona erdirilmesi.

- Pazarlama Harcamalarını Azaltma: İşletmenin satışlarını arttırma amacı ile sürdürdüğü reklâm ve promasyon faaliyetleri için yapmış olduğu harcamalarını kısma.

- Yenilik Yapma Çabalarından Vazgeçme: İşletmenin faaliyetlerinde yapacağı birtakım değişiklikler amacı ile yapmış olduğu

araştırma-geliştirme çalışmaları için harcadığı giderleri ortadan kaldırma veya önemli ölçüde azaltma.

İşletme, faaliyetleri ve amaçları doğrultusunda yukarıda ayrıntılı bir biçimde ele alınıp incelenmeye çalışılan değişik stratejik alternatiflerden birini ya da birkaçını seçerek uygulamaya koyabilir.

Etrafına Bakma Stratejileri kapsamı altında incelenen bu değişik stratejik alternatifleri uygulama yoluyla işletme verimliliği sağlama amacını gerçekleştirebilir. Diğer strateji türlerinden oldukça farklı özellikler gösteren Etrafına Bakma Stratejilerinin başarılı bir biçimde uygulanmasında işletme yöneticisinin yetenek ve tecrübeleri büyük rol oynar.

İşletme de etrafına bakma stratejilerini uygulamak zorunlu hale geldiğinde yetenekli, tecrübeli ve bu stratejiyi uygulayabilecek kişilik yapısına sahip bir yöneticinin işbaşına getirilmesi gerekmektedir. Başarısızlıktan korkmak yerine onun üzerine giderek başarılı olmaya çalışmak etrafına bakma stratejilerinin temelini oluşturur.

A.B.D.'de yapılan araştırmalara göre büyüme stratejisinden tasarruf stratejisine geçişte, hemen hemen her zaman bir tepe yönetimi değişikliği söz konusu olmaktadır. Yine araştırma sonuçlarına göre etrafına bakma stratejisini izleyen işletmelerin % 80'i maliyet azaltma ve gelir arttırma tedbirlerine başvurmaktadır (114).

---

(114) Eren, s.227.

### bach- Tecrit Etme Stratejisi

Tasarruf stratejileri kapsamı altında incelenen bir diğ er strateji türü de Tecrit Etme Stratejisidir.

Bu strateji türünde işletmenin herhangi bir SİB'inin satılması veya faaliyetinin durdurulması söz konusudur (115). İşletme bir stratejiyi uygularken iki farklı alternatifle karşı karşıya kalabilir; ya SİB'inden birini tamamen kapatır ya da bu SİB'inin bölümlerinden birinin faaliyetlerini sona erdirir.

İşletmenin bu stratejik alternatifleri değerlendirmesinde sahip olduğu SİB'lerinin faaliyetlerini iyi bir şekilde analiz etmesi tecrid etme stratejisinin başarıya ulaşması üzerinde oldukça etkilidir.

İşletme, daha önce ayrıntılı bir biçimde ele alınan etrafına bakma stratejilerinden birini ya da birkaçını izlediği halde faaliyetlerinde hala başarısızsa o zaman tecrid etme stratejilerini uygulama yoluna gidebilir. Böylece etrafına bakma stratejilerini uygulamakla gerçekleştiremediği amaçlarını tecrid etme stratejisini uygulama yoluyla gerçekleştirmeye çalışır.

Bir işletmenin tecrid etme stratejilerini uygulama nedenlerinden başlıcaları şunlardır (116):

- İşletmenin mevcut satışlarında belirgin bir düşme eğilimi söz konusudur.

---

(115) Eren, s.227.

(116) Eren, ss.227-228.

- İşletme faaliyetleri sonucunda hedeflediği kâra ulaşamamaktadır.

- İşletmenin sahip olduğu SİB'lerinden bazıları diğerleri gibi başarılı çalışmamaktadır.

- Teknolojik gelişme, değişme ve yenilikler işletmenin sahip olduğu yatırım gücünden daha fazla kaynaklar gerektirmektedir.

Bir işletmenin sahip olduğu SİB'lerden birinin ya da bu SİB'lerinin bir bölümünün faaliyetine son verilmesi işletmenin prestiji açısından hiçte olumlu bir davranış değildir. Bu nedenle birçok yönetici başarısızlığı simgelediğini düşündükleri için tecrit etme stratejilerini uygulamada istekli davranmazlar.

Tecrit Etme Stratejisi işletmede çalışan yönetici ve personelin morali ve motivasyonu üzerinde olumsuz etkiler yaparak bazı uzman personel ve yöneticinin rakip işletmelere kaymasına neden olabilir (117).

Tüm bu olumsuzluklara rağmen işletmeler, yukarıda belirtilen bazı nedenlerden dolayı bu strateji türünü uygulama yoluna gidebilirler.

Tecrit Etme Stratejisi genellikle şu şekillerde uygulamaya konulur (118):

- Bir SİB yaşayabilir durumda ve ana işletmenin faaliyetlerinden bağımsız çalışıyorsa, ana işletme hisselerinin çoğunu

---

(117) Eren, s.228.

(118) Dinçer, s.200.

elinden çıkararak sıradan bir ortak konumuna düşer.

- SİB yaşayabilir durumda ise, işletme hisselerini bu biçimde çalışan personele satabilir.

- SİB'in mülkiyeti ve hisseleri, dışarıdan bir kişi veya firmaya satabilir.

- SİB'nin faaliyetine tamamen son verilir ve varlıkları diğer SİB'lerin geliştirilmesinde kullanılır.

İşletme, yukarıda sayılan alternatifler açısından seçim yaparken öncelikle sahip olduğu SİB'inin mevcut durumunu ve SİB'inin diğer SİB'leri ile olan bağımlılıklarını analiz eder. Bu analiz sonucunda ise en uygun stratejik alternatifi belirleyerek uygulamaya koyar.

Genellikle bir SİB'inin elden çıkarılması şeklinde uygulanan Tecrit Etme Stratejisi ile işletme, kendi karlılığını düşüren ve başarısını olumsuz yönde etkileyen birtakım faaliyetlere son vermekte ve elde ettiği parayı kârlılığını arttıracak daha verimli alanlara yatırmaktadır (119).

Yakın geçmişte Tecrit Etme Stratejilerini uygulayan işletmeler aşağıdaki tabloda ayrıntılı bir biçimde örneklenmektedir (120):

---

(119) Eren, s.229.

(120) Byars, s.75.

| SATICI İŞLETME        | SATILAN BİRİM             | ALICI                            | YIL  | FİYATI     |
|-----------------------|---------------------------|----------------------------------|------|------------|
| . RCA                 | CIT Financial             | Manufactures Honover             | 1983 | 1,5 Milyar |
| . General Electric    | Family Financial Services | Philadelphia Saving Fond Society | 1984 | 600 Milyon |
| . RCA                 | Hertz                     | DAL                              | 1985 | 578 Milyon |
| . Texaco              | Employers Reinsurance     | GE                               | 1984 | 1,1 Milyar |
| . Husky Oil of Canada | Husky Oil (U.S. Britanic) | U.S. Steel                       | 1984 | 505 Milyon |

Tecrit Etme Stratejilerine ülkemizden bir örnek vermek gerekirse; ESKA inşaat şirketinin yenileyecek finansal kaynakları olmadığı için, kullanılmayan ve eskiyen inşaat makinalarını ve hazır beton tesislerini Fransız kuruluşu Ciments Français'e satması bu stratejiye güzel bir örnektir (121).

#### bacc- Son Verme Stratejisi

Tasarruf Stratejileri kapsamı altında incelenen strateji türlerinden bir diğeri de son verme ya da diğeri bir ismi ile Tasfiye Etme Stratejisidir.

Son Verme Stratejisi isminden de anlaşılacağı üzere, sadece bir tek SİB'inin ya da bu SİB'inin bölümlerinden birinin değil, işletmenin tamamının satılması ya da kapatılması stratejisidir (122).

(121) Esin Ergin, İşletme Politikası, (İstanbul: Der Yayınları, 1992), s.144.

(122) Dinçer, s.201.

Son verme stratejisi, bir işletmenin faaliyetlerinin durdurulması kısaca kapatılması ile ilgili olduğundan hemen hemen hiçbir zaman tercih edilmeyen bir strateji türüdür. Gerek işletme yöneticileri, gerekse işletmede çalışanlar böyle bir stratejinin uygulanmasını hiçbir zaman arzu etmezler. Ancak bazı durumlarda bu stratejinin uygulanması zorunlu hale gelebilir.

Son Verme Stratejisinin uygulanma nedenleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (123):

- İşletme etrafına bakma ve tecrit etme stratejilerini uygulamasına rağmen hala başarısızsa,
- İflastan başka çare kalmamışsa,
- İşletmenin hissedarlarına sağladığı yararlar, son verme suretiyle elde edilecek parasal sonuçlardan daha kötüyse son verme stratejisi cazip hale gelecektir.

Yukarıdaki açıklamalardan da görüldüğü gibi son verme stratejisi işletmenin en son başvurabileceği bir strateji türüdür. İşletmenin faaliyetlerini düzenleme amacıyla yaptığı tüm çabaları sonuçsuz kalmışsa, başarısızlık kaçınılmaz hale gelmişse ve uygulanan tecrit etme ve etrafına bakma stratejilerinden olumlu bir sonuç alınamamışsa işletme son verme stratejilerini uygulayarak faaliyetlerini sona erdirir.

Birçok yönetici son verme stratejisini uygulayarak işletmelerini kapatmak yerine tecrit etme stratejisine başvurur. Çün-

---

(123) Dinçer, s.201.

kü, son verme stratejisi, yöneticilerin görevlerini sona erdirdiği gibi, piyasadaki prestijlerinin de sarsılmasına neden olacaktır (124). Bu nedenle işletmenin son verme stratejisini uygulamaya koymadan önce, diğer tüm stratejik alternatifleri gözden geçirmesi ve eğer başka çare yoksa bu stratejiyi izlemesi yerinde olacaktır.

#### bacd- Bağlı İşletme Stratejisi

Tasarruf Stratejileri kapsamı altında incelenen son strateji türü Bağlı ya da diğer ismiyle Mahkum İşletme Stratejisidir. İsminden de anlaşılacağı üzere bu strateji türünde işletmenin bir diğer işletmeye ya da müşteriye bağımlılığı söz konusu olmaktadır.

Bir işletme ürün veya hizmet satışlarının % 75'inden fazlasını tek bir müşteriye satıyorsa veya müşteri bağımsız bir işletme tarafından normal olarak yapılması gereken fonksiyonların bir kısmını üstlenmişse bu işletme müşteriye mahkum bir strateji izliyor demektir (125).

İşletme, faaliyetlerini yürütmeye veya geliştirmeye yetersiz kalıyorsa, ya da bunu gerçekleştirmek için gerekli finansal kaynakları sağlayamıyorsa bir müşteriye bağlanma yoluna gidebilir. Bir müşteriyle işbirliği içine girme işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesi içinde olumlu birtakım etkiler yapabilir. Ancak, aynı zamanda böyle bir bağımlılığın işletme yöneticileri-

---

(124) Eren, s.229.

(125) Eren, s.229.

nin hareketlerini kısıtlayıcı ve prestijlerini kaybettirici bir rol oynadığı da gerçektir.

İşletme, kendisinin bazı masraflara girerek yürütmesi gereken fonksiyonlarından biri veya birkaçı müşteriler tarafından yürütüldüğünden bağımsızlığını belli ölçüde yitirmektedir. Eğer müşterinin alımları aksarsa veya işletmenin kendinden beklediği fonksiyonları yerine getiremezse rekabet ortamında işletmenin durumu sarsılabilir (126).

Bu açılarından bakıldığında işletme açısından izlenmesi kolay ve avantajlı gibi görünse de bağlı işletme stratejisini uygulamada birçok olumsuz durumlar ortaya çıkabilir. Bir işletmenin bağlı işletme stratejisini uygulamaya koymadan önce bağımlı olacağı müşterinin ya da işletmenin faaliyetlerini, güvenilirliğini, finansal olanaklarını ve piyasadaki mevcut durumunu çok iyi bir şekilde değerlendirmesi gerekmektedir.

Bir işletmeyi mahkum eden müşteri ya da işletme onun adına birçok kararları vermektedir. Bu kararlar pazarlamaya yönelik olabileceği gibi ürün dizaynı, üretim ve kalite kontrolü gibi konularda da olabilir. Bu durum güçlü bir alıcı olan işletmenin zamanla ürün ve hizmet fiyatının azaltımı veya yükseltimi konusunda baskılara neden olacaktır (127).

Bu strateji türünün başarılı bir biçimde uygulanabilmesi için bağlantı kurulacak müşteri ya da işletme ile olan ilişkilere

---

(126) Eren, s.230.

(127) Dinçer, ss.200-201.

rin iyi ve güvenli olması gerekmektedir.

Eskişehir'de TOFAŞ otomobilleri için kriko üreten ARIKAN şirketinin tüm üretimi bu fabrikaya satılmaktadır. En basit teknoloji ile ve emek yoğun olarak üretilen bu krikoların üretim miktarı da otomobil talebindeki artış veya azalışlara göre esnek bir biçimde ayarlanabilecek niteliktedir (128). Bu örnekte görüldüğü bağlı işletmenin üretim miktarı, bağlı olduğu işletmenin malına olan talep miktarına göre değişmektedir. Kısacası, bağlı işletme üretim miktarını kendi serbestçe belirleyememektedir.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere bir işletmenin başarısız bir şekilde sürdürdüğü faaliyetlerini geliştirmek, etkinliğini arttırmak, verimliliğini yükseltmek amacı ile tasarruf stratejileri adı altında izleyebileceği çok farklı stratejik alternatifler bulunmaktadır. İşletmenin bu stratejik alternatifleri çok iyi bir biçimde değerlendirmeleri gerekmektedir.

Bu değerlendirmeyi yaparken de mevcut durumunu, zayıf bulunduğu yönlerini, gerçekleştirmek istediği hedefleri ve piyasadaki rakip işletmelerin durumunu kapsamlı bir şekilde analiz etmesi ve daha sonra kendisi için en uygun stratejiyi benimsemesi gerekmektedir.

---

(128) Ergin, s.146.

### bad- Karma Stratejiler

İşletmenin şirket düzeyinde belirlediği ve uygulamaya koyduğu son strateji türü de Karma Stratejilerdir.

Karma Stratejiler, en basit biçimde işletme de farklı birkaç stratejiyle alternatifin bir arada kullanılması şeklinde ifade edilebilir (129).

Bazı işletmeler tek bir stratejiyi benimsemek ve uygulamak yerine, faaliyetlerine ve amaçlarına uygun birkaç stratejiyi bir arada uygulama yoluna gidebilir. Örneğin, bir işletme sahip olduğu SİB'lerden birinde büyüme stratejisini izlerken başarısız bir şekilde çalışan diğer bir SİB'inde tasarruf stratejilerini uygulayabilir.

Geçen 20 yıl içinde işletmelerin büyüklüğünün artması ile birlikte bazı zamanlarda bir işletmenin birden fazla stratejiyi takip etmesi zorunlu hale gelmiştir (130).

"İşletmenin birçok farklı çevrede faaliyet göstermesi; bu çevrelerin farklı hızlarda değişmesi, üretilen mamül ve hizmetlerin yaşam seyirlerinin farklı dönemlerde olması ve ekonomik konjüktürünün farklı dönemleri bu zor strateji uygulamasını zorunlu kılabilir" (131).

---

(129) Eren, s.231.

(130) Byars, s.68.

(131) Ergin, s.147.

İşletmenin karma stratejileri başarılı bir biçimde uygulayabilmesi için;

a- Farklı stratejik alternatiflerin her birinin iyi bir biçimde değerlendirilmesi,

b- Bu stratejik alternatiflerde işletmenin amaçlarına en uygun olanlarının seçilmesi,

c- İşletmenin SİB'leri arasında koordinasyonun ve bilgi alışverişinin kuvvetli olması gerekir.

İşletmelerde karma strateji uygulamasının iki farklı boyutu vardır. İlki; işletmenin aynı anda farklı bölümlerinde iki veya daha fazla stratejik alternatifin uygulanması. Diğeri ise işletmenin her SİB'i için uygulanan stratejilerin zaman içerisinde değişmesidir (132). Her iki farklı durumda da işletmenin izlediği strateji türü Karma Stratejilerdir.

Örneğin, işletme, iki yıl önce faaliyetlerinde başarılı olduğu için büyüme stratejisini izlerken, bu yıl faaliyetlerinde istediği başarıyı gösteremediği için tasarruf stratejilerini uygulama yoluna gidebilir.

Sonuç olarak diyebiliriz ki işletmeler, şirket düzeyinde 4 farklı stratejik alternatifini uygulama yoluna gidebilirler. Bu stratejik alternatifler aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

a- Faaliyetlerini geçmiş faaliyetlerine benzer bir biçimde sürdürme ve geçmişteki performansını aynen sürdürme amacı ile durgun büyüme stratejisidir.

b- Sürekli değişen teknolojik yenilikler ve şiddetli rekabet ortamları nedeniyle işletmenin büyüme ve bu yolla gücünü arttırma amacı ile büyüme stratejileri.

c- Yoğun ve olumsuz etkiler yapan dış çevre baskıları karşısında işletmenin faaliyetlerini verimliliği arttıracak çabalar üzerine yöneltme amacı ile tasarruf stratejileri.

d- Aynı zamanda birden çok stratejik alternatifi uygulama yolu ile çeşitli çevrelerde farklı faaliyetlerde bulunan işletmelerin bu faaliyetleri başarılı bir biçimde sürdürebilmelerini sağlama amacı ile karma stratejiler.

#### bb- İşletme Stratejileri

İşletmelerin şirket düzeyinden sonra strateji belirlediği ikinci hiyerarşik düzey işletme düzeyidir. İşletme düzeyinde belirlenen stratejilerin genel amacı işletmenin belirli bir işkolunda ya da mevcut/mamül pazar bölümünde rekabet koşullarını belirlemek ve bu yolla işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayabilmektir.

"İşletmelerin izleyebileceği stratejilerle ilgili en çok bilinen gruplandırma M.E. Porter'in "kapsamlı rekabet stratejileri" dir. Porter'a göre uzun dönemli ortalama bir başarının temel ölçütü rekabet avantajıdır". Rakipleri karşısında zayıf ve güçlü yönleri bulunan bir işletme düşük maliyet ve farklılaştırma olmak üzere iki tür rekabet avantajına sahip olabilir (133).

---

(133) Dinçer, s.182.

M.E. Porter tarafından geliştirilen işletme stratejileri aşağıdaki tabloda gösterilmektedir (134).

Tablo-3: M. Porter'in Kapsamlı Rekabet Stratejileri Rekabet Avantajı

|               | Düyük Maliyet          | Farklılaştırma                |
|---------------|------------------------|-------------------------------|
| Genel Amaç    | 1. Maliyette Liderlik  | 2. Farklılaştırma             |
| Rekabet Alanı |                        |                               |
| Özel Amaç     | 3A Maliyette Odaklaşma | 3B Farklılaştırma Odaklaşması |

Kaynak: James Brian Quinn-Henry Mintzberg-Robert M. James, The Strategy Process: Concaps, Context and Cases, (New Jersey: Printice Hall International, Inc, Englewood Cliffs, 1988) içinde M.E. Porter, Generic Competitive Strategy, s.66.

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi, işletme düzeyinde belirlenen ve kapsamlı rekabet stratejileri ya da stratejik işletme birimi stratejisi olarak bilinen işletme stratejileri; Maliyetlerde liderlik stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklaşma stratejisi olmak üzere 3 farklı stratejik alterna-

(134) James Brian Quinn-Henry Mintzberg-Robert M. James, The Strategy Process: Concaps, Context and Cases, (New Jersey: Printice Hall International, Inc, Englewood Cliffs, 1988) içinde M.E. Porter, Generic Competitive Strategy, s.66.

tifler oluşur. Bu strateji türleri aşağıda ayrıntılı bir biçimde ele alınıp incelenmeye çalışılacaktır.

#### bb a- Maliyetlerde Liderlik Stratejileri

Maliyetlerde liderlik stratejisinde amaç, işletmenin düşük maliyetlere sahip olma yolu ile rekabet avantajını ele geçirmesidir.

Bu strateji türü maliyetlerde azaltma amacına başvuran ve büyük çapta tecrübeye dayanan bir stratejidir. Bundan dolayı üzerinde önemle durulması gereken nokta; AR-GE satış, hizmet ve diğer alanlarda maliyetlerin yakından izlenmesi üzerine olabilir (135).

İşletmeler maliyetleri düşürme yolu ile rekabet avantajını ele geçirme ve bu avantajı sürdürme amacını gerçekleştirmek için öncelikle sıkı bir maliyet kontrolü ve lüzumsuz birtakım giderleri ortadan kaldırma yoluna gitmelidir. İşletmenin daha düşük maliyetli bir dağıtım sistemi benimsemesi ya da reklama yaptığı masrafları azaltıcı tedbirler alması maliyette liderlik stratejisi kapsamı altında izlenebilecek alternatiflerden birkaçıdır.

#### bbb- Farklılaştırma Stratejileri

İşletme düzeyinde belirlenen bir diğer strateji türü de farklılaştırma stratejisidir.

---

(135) Harold Koontz-Heinz Weichrich, Management, Ninth Edition New York: Mc. Graw Hill Book C , 1985), s.116.

Bir işletme, mal ya da hizmetler konusunda bulunduğu endüstri içerisinde eşsiz (rakipsiz) olmak istediğinde bir farklılaştırma stratejisini takip etmeye çalışır (136).

Farklılaştırma Stratejisini izleyen bir işletmenin temel amacı bazı özellikler itibarıyla rakip işletmelerden farklı olmak ve bu yolla rekabet avantajını elde etmektir.

İşletme hizmet, kalite, tasarım, teknoloji, müşteri hizmetleri, satış sonrası hizmetler ve diğer özelliklerden herhangi birinde mamülünü, rakiplerinininkinden daha farklı hale getirmeye çalışır (137).

Farklılaştırma stratejileri, müşterilerin markaya olan bağımlılıklarını geliştirmeye dayandığı için fiyatlar üzerinden yüksek getirilerin gerçekleşmesini sağlar. Bu stratejilere örnek olarak Jaguar veya Mercedes-Benz otomobilleri; Vakko veya Beymen giysileri gösterilebilir (138).

Farklılaştırma stratejisini izleyen bir işletme öncelikle kaliteli mamül üretmeye ve bu ürettiği mamüle kalıcı müşteriler bulmaya çalışır. Bu tür bir strateji izleyen işletmenin müşterileri genellikle kalite ve marka bağımlılığı olan kişilerdir. Zaten işletmenin amacı da kalite ve marka yolu ile müşteriyi kendine bağlamak, mamülünü rakip işletmelere nazaran daha yüksek fiyattan satmak ve bu yolla kârını maksimize etmektir.

---

(136) Koontz-Weichrich, s.116.

(137) Dinçer, s.183.

(138) Ergin, s.149.

Farklılaştırma stratejisini izleyen bir işletmenin pazarda iyi bir firma ve marka imajı yaratabilmesi, büyük ölçüde yapılan reklam ve promosyon çalışmalarının etkinliğine bağlıdır.

#### bbc- Odaklaşma Stratejileri

İşletme düzeyinde belirlenen son strateji türü Odaklaşma Stratejileridir.

Bu stratejinin odak noktasını, piyasadaki belirli bir müşteri grubu, belirli bir ürün hattı veya özel bir coğrafik bölge oluşturur (139).

Odaklaşma Stratejisini uygulayan bir işletme, pazarın tamamı yerine belirli bir bölümünü hedef alarak, bu bölüm üzerinde etkili olmaya çalışır. Böylece pazarın belirli bir bölümünde rakiplerine karşı rekabet avantajını elde etme şansına sahip olabilir. Burada önemli olan işletmenin pazarın hangi bölümü üzerinde yoğunlaşacağı iyi bir şekilde tesbit etmesidir.

Bir odaklaşma stratejisinin iki çeşidi vardır (140):

a- Maliyet Odaklaşması: "Maliyet odaklaşmasında bir işletme hedeflediği bölüm içerisinde bir maliyet avantajını araştırır".

Burada işletmenin odak noktası belirlediği bölüm içerisindeki maliyetlerinin rakip işletmelere göre daha düşük olmasını sağlamaktır.

---

(139) Ergin, s.149.

(140) Quinn ve diğerleri içinde, Porter, s.68.

b- Farklılaştırma Odaklaşması "Bu tür stratejiyi izleyen bir işletme, hedeflediği bölüm içerisinde farklılaştırmayı araştırır".

İşletme seçeceği bölümde mamülün kalitesi, ambalajı, tasarımı vb. özellikler açısından farklılaşmaya çalışır. Böylece seçtiği bölüm üzerinde rekabet avantajını elde etme amacını gerçekleştirebilir.

İşletme düzeyinde belirlenen ve Kapsamlı Rekabet Stratejileri olarak adlandırılan Maliyette Liderlik, Farklılaştırma ve Odaklaşma stratejileri işletmenin çeşitli özellikler itibarıyla diğer işletmelere göre ayrıcalığının olmasını sağlama amacına yöneliktir. İşletmeler, ya maliyetlerde azaltım, mamülün belirli özelliklerinde farklılaştırma ya da pazarın farklı özelliklerdeki belirli bir bölümü üzerinde yoğunlaşma yolu ile rekabet avantajını elde etmeye çalışır.

Porter'i işletme düzeyinde uygulanacak stratejilerin başarılı olabilmesi için gerekli olan kritik faktörleri aşağıdaki tabloda sıralanmaktadır (141):

---

(141) Byars, s.75.

Tablo-4: Kapsamlı Rekabet Stratejileri İçin Örgütsel İhtiyaçlar

| <u>Strateji</u>                  | <u>Çoğunlukla İhtiyaç Duyulan Ustalıklar ve Kaynaklar</u>   | <u>Yaygın Örgütsel İhtiyaçlar</u>  |
|----------------------------------|---|--|
| Maliyetlerde Liderlik Stratejisi | <ul style="list-style-type: none"> <li>Önemli sermaye yatırımı ve sermaye arttırımı</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sıkı maliyet Kontrolu</li> </ul>  |
| Farklılaştırma Stratejisi        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Süreç mühendisliği yetenekleri</li> <li>İşgücünün sıkı denetimi</li> <li>Üretimde kolaylık için tasarlanmış ürünler</li> <li>Düşük maliyetli dağıtım sistemi</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sıklıkla yapılan ayrıntılı kontrol raporları</li> <li>Yapısal organizasyon ve sorumluluklar</li> <li>Sıkı miktar hedefler bileşimine dayalı teşvikler</li> </ul>  |
| Odaklaşma Stratejisi             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Güçlü pazarlama yetenekleri</li> <li>Ürün mühendisliği</li> <li>Yaratıcı anlayış</li> <li>Temel araştırma yeteneği</li> <li>Kalite ve teknolojiye önderlik için işletme itibarı</li> <li>Dağıtım kanallarının güçlü işbirliği</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>AR-GE, ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonları arasında güçlü işbirliği</li> <li>Teşvik edici nicel ölçüler yerine özel ölçüm</li> <li>Kalifiye işgücü, bilim adamları ya da yaratıcı insanları harekete geçirici teşvikler</li> <li>Belirli stratejik hedefe yönlendiril politikalar üzerinde birleşme</li> </ul> |

Kaynak: Lloyd Byars, Strategic Management: Planning and Implementation Concepts and Cases, Second Edition (New York:Harper and Row Publishe, (1987), s.79.

### cc.- Fonksiyonel Stratejiler

İşletmelerde şirket ve işletme düzeyinde stratejiler belirlendikten sonra sıra fonksiyonel düzeyde stratejilerin belirlenmesine gelir.

Fonksiyonel düzeyde stratejiler belirlenirken işletme içerisinde yer alan fonksiyonel alanların özellikleri gözönünde bulundurulur. Ve her bir fonksiyonel alan için farklı stratejiler belirlenir.

Fonksiyonel düzeyde belirlenen ve fonksiyonel stratejiler olarak adlandırılan bu stratejilerin amacına ulaşabilmesi için daha üst düzeyde belirlenen şirket ve işletme stratejileri ile uyum içerisinde olması gerekir.

Fonksiyonel düzeyde belirlenen stratejiler genellikle 5 fonksiyonel alanı kapsar ve bu alanlarda belirlenen stratejiler ilgili oldukları alanın adı ile anılır (142):

- Üretim (Üretim stratejileri)
- Pazarlama (Pazarlama stratejileri)
- Finans (Finans stratejileri)
- AR-GE (AR-GE stratejileri)
- Personel (Personel-insan kaynakları stratejileri)

İşletme fonksiyonları ve her bir fonksiyon içerisindeki safhalar aşağıdaki tabloda ayrıntılı bir biçimde gösterilmektedir (143):

---

(142) Dinçer, s.214.

(143) Prasad, s.152.

Tablo- 5

## İşletme Fonksiyonlarının Önemli Safhaları

| <u>İşletme Fonksiyonları</u> | <u>Safhalar</u>  |
|------------------------------|--|
| Finans                       | Sermaye bütçelemesi<br>Kredi yönetimi<br>. Sermaye yapısı<br>. Politika/Strateji ayırımı<br>. Döviz yönetimi                       |
| Üretim                       | Malzeme işleme<br>Envanter kontrolü<br>Kalite güvencesi<br>. Üretim bütünleşmesi<br>. Teknolojinin seçimi                          |
| Pazarlama ve Satış           | Pazarlama araştırması<br>Ürün marka yönetimi<br>. Satış yönetimi<br>Dağıtım ve lojistikler<br>. İhracatlar                         |
| Araştırma ve Geliştirme      | . Temel araştırma<br>Ürünle ilgili uygulamalı ara-<br>ştırma<br>Süreçle ilgili uygulamalı<br>araştırma<br>Teknik hizmetler         |
| İnsan Kaynakları             | Personeli eğitme ve geliştirme<br>. İnsan kaynağı plânlaması<br>. Tahsis etme stratejileri<br>. Örgüt geliştirme<br>Ücret yönetimi |

(. Stratejik boyutları diğerlerine göre daha çok kapsayanlar)

Kaynak: Benjamin S.Prasad, Policy, Strategy, and Implementation  
(New York:Rondom House Inc., 1983), s.152.

İşletmeler, faaliyetlerinin nitelik ve kapsamına göre yukarıda belirtilen fonksiyonel alanlar içerisinde yer alan safhalara yönelik olarak çok çeşitli stratejiler belirlerler. Fonksiyonel düzeyde belirlenen bu stratejiler aşağıda ayrıntılı bir biçimde ele alınıp incelenmeye çalışılacaktır.

#### cca- Üretim Stratejileri

Fonksiyonel stratejiler kapsamı içerisinde yer alan strateji türlerinden ilki üretim stratejileridir.

İşletme fonksiyonları içerisinde yer alan üretim fonksiyonu genel olarak, "bir üretim işletmesinde, işgücü, materyal ve donatımın kullanılarak fiziksel bir maddenin ortaya konulması" şeklinde tanımlanabilir (144).

Üretim fonksiyonu içerisinde büyük önemi olan üretim yönetimi ise "işletmenin elinde bulunan malzeme, makina ve insangücü kaynaklarının belirli miktarlardaki mamülün istenilen kalitede, istenilen zamanda ve mümkünse en düşük maliyetle üretimini sağlayacak biçimde biraraya getirilmesidir" şeklinde tanımlanabilir (145).

Üretim fonksiyonunun başarılı bir biçimde yerine getirilmesi için bu fonksiyonun sürekli etkileşim içinde olduğu diğer işletme fonksiyonları -Pazarlama, Finans, Araştırma ve Geliştirme ve Personel- ile uyum içerisinde olması gerekir.

---

(144) Ridvan Karalar, İşletme Ekonomisi, C.II, (Eskişehir -1986-1987), s.42.

(145) Bülent Kobu, Üretim Yönetimi, (İstanbul: Apraz Matbaacılık, 1979), s.7.

Üretim fonksiyonu içerisinde belirlenen ve üretim stratejileri olarak adlandırılan stratejiler işletmenin pazardaki etkinliği ve rekabet gücü üzerinde oldukça etkilidir.

İşletmelerde üretim bölümü ile ilgili strateji ve politika belirlenen belli bağlı alanlar şunlardır (146):

a- Kapasite ve Yerleşim Düzeni

Kapasite konusu, işletmenin geneli düşünüldüğünde oldukça önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Üretim kapasitesi, işletmenin hedeflerini sınırlandırıcı bir faktördür. "Eğer işletme kendi kaynak ve kabiliyetiyle hızlı bir büyümeyi tasarlamakta ise, kapasitenin yeterliliği, tasarruf stratejisini uygulayacaksa, üretimin ne kadar kesileceği konusu önemli hale gelir" (147).

İşletme kapasitesinin gelecekteki talepleri karşılayacak büyüklükte olması işletme başarısı üzerinde oldukça etkilidir. İşletme eğer mamülü üzerinde bir çeşitlendirmeye gidecekse işletmenin sahip olduğu kapasitenin bu çeşitlendirmeyi karşılayacak miktarda olması gerekir.

İşletmenin kapasite seçimini etkileyen birçok faktör vardır. Bu faktörlerden bazıları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (148):

---

(146) Dinçer, s.219.

(147) Dinçer, s.219.

(148) Mehmet Şahin, Üretim Yönetimi Ders Notları, (Eskişehir, 1988-1989), s.2.

- Maliyet masrafları
- Talep miktarı
- Finansman imkânları
- Kuruluş yeri
- Teknik imkânlar
- Çalışma süresi ve yönetim

İşletme, eğer yeni yatırımlar yapmaya karar vermişse kuruluş ve yerleşim yeri bu yatırımlardan istenen sonucun elde edilmesi üzerinde oldukça etkili olacaktır. İşletmenin kuracağı tesislerin pazara, hammaddeye, işgücüne, enerji ve ulaşım kaynaklarına olan yakınlığı bu tesislerin faaliyetlerini başarılı bir biçimde sürdürebilmeleri açısından oldukça önemlidir.

Sonuç olarak denilebilir ki işletme için en uygun kuruluş yeri işletmelerin verimlilik, iktisadilik ve kârlılık amaçlarını en iyi biçimde gerçekleştirebileceği yerdir (149).

#### b- Üretim Süreci

"Üretim süreci öncelikle teknoloji ile ilgili bir konudur" (150).

Günümüzde işletmeler hızla gelişen teknolojik yeniliklere uyum sağlayabilmek ve gelişen teknolojiyen en iyi biçimde faydalanabilmek için çeşitli stratejik alternatifler belirlerler.

---

(149) Cemalcılar-Bayar-Aşkun-Öz-Alp, İşletmecilik Bilgisi, İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Ya.No. 3, (Eskişehir, 1983), s.49.

(150) Dinçer, s.219.

"İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinde, başarılı ve güçlü olmalarında, ileri düzeyde teknoloji seçiminin büyük payı vardır" (151).

İşletmelerin otomasyona ya da işgücüne verdikleri ağırlığın derecesi oldukça önemlidir. Üretim sürecinin etkili bir biçimde düzenlenmesi ve iyi bir teknolojinin seçilmesi işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin daha kaliteli olmasını sağlar.

#### c- Bakım-Onarım

İşletmelerin izlediği teknoloji ile faaliyetlerini yürütürken kullandığı makine ve teçhizatlar bakım-onarım işlevini gündeme getirmiştir. İşletmenin kullandığı makine ve teçhizatlarda meydana gelen arıza ve bozulmalar üretimin aksamasına, taleplerin karşılanamamasına ve kalitenin düşmesine neden olur. Bu olumsuzluklar sonucunda işletme rekabet gücünü yitirir ve piyasadaki prestijini kaybeder.

İşletmenin bu gibi olumsuz durumlara maruz kalmaması için makine ve teçhizatlarının bakım ve onarımını yaptırmaları ve bozulmayı giderici tedbirleri alması gerekir.

"Teknoloji yoğun ve çok sayıda makine parkı bulunan bir işletmenin kendisine ait bakım-onarım tesislerini kurması maliyetleri düşürürken, tersi bir durumda bakım-onarımını bu konuda uzmanlaşmış işletmelere devretmek daha faydalı olabilir" (152). Önemli olan bakım-onarım konusunda işletmeye en uygun stratejik alternatifin izlenmesi ve uygulanmasıdır.

---

(151) Şahin, ss.187-188.

(152) Dinçer, s.219.

#### d- Tedarik ve Depolama

İşletmenin üretim bölümüyle ilgili strateji ve politika belirlediği son alan tedarik ve depolamadır. İşletmeler öncelikle çok kullanılan hammadde ve malzemeleri stoklama yoluna giderler. Böylece rakip işletmelere karşı rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışırlar. Stok düzeyinin işletme kârlılığı üzerinde büyük etkisi vardır.

"Stokların yüksek düzeyde olması, sermaye ihtiyacını arttırır, depolama giderlerini yükseltir. Stok düzeyinin düşük tutulması ise, müşteri talebinin karşılanmamasına ve dolayısıyla kâr kaybına neden olur" (153).

Bu nedenle işletmenin tedarik ve depolama fonksiyonuna yönelik olarak dikkatli bir şekilde etkin stratejik alternatifleri ve politikalar belirlemesi gerekir.

#### cc b- Pazarlama Stratejileri

Fonksiyonel stratejiler kapsamı altında incelenen bir diğer strateji türü de Pazarlama Stratejileridir.

Pazarlama genel olarak çeşitli değişken çevre koşullarında değişimi kolaylaştırmak ve gerçekleştirmek amacı ile, insanların ve örgütlerin yaptıkları eylemler olarak tanımlanabilir (154).

---

(153) Şahin, s.155.

(154) İlhan Cemalcılar, Pazarlama, (İstanbul:Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1988), s.7.

Pazarlama fonksiyonu içerisinde belirlenen stratejiler işletme başarısı üzerinde oldukça etkilidir.

Bir pazarlama stratejisi, gerçekte, iki konu üzerinde odaklaşır. Bunlardan ilki, hedef pazar, ikincisi ise, pazarlama karması olarak tanımlanabilir (155):

a- Hedef Pazar (Pazar Bölümü): İşletmenin ürettiği mal veya hizmetini arz etmek istediği tüketici grubuna, hedef pazar adı verilir. İşletmeler, ürettikleri mal veya hizmetin özelliklerini göz önünde bulundurarak pazarın belli bir bölümü üzerinde yoğunlaşabilirler. Pazarın belirli bir bölümü üzerinde yoğunlaşmak bu bölüme yönelik strateji ve politikaların belirlenmesini gerektirir.

Pazar bölümü genellikle dört esasa göre yapılmaktadır(156):

- a- Coğrafik: Coğrafi bölgeler, şehir veya benzeri merkezler esas alınır.
- b- Demografik: Yaş, cinsiyet, iş eğitimi, yaşama dönemi v.b. gibi konular esas alınır.
- c- Psikografik: Yaşayış biçimleri ve kişilikler esas alınır.
- d- Alıcı Davranışları: Alıcıların göstermiş oldukları davranış biçimleri esas alınır.

---

(155) Dinçer, s.216.

(156) Philip Kotler (Çev.Yaman Erdal), Pazarlama Yönetimi, C.I (İstanbul: Beta-Basım-Yayımlar-Dağıtım, 1984), s.184.

İşletmeler, yukarıda kısaca özetlenen pazar bölümlerinin her birinin temel özelliklerini esas alarak, her bölüme yönelik farklı farklı stratejiler belirlerler. Burada önemli olan pazar bölümlerinin iyi bir şekilde belirlenmesi ve bu bölümlerin iyi bir biçimde analiz edilmesidir.

b- Pazar Karması: Pazarlama stratejisinin odaklaştığı ikinci konu Pazarlama Karması'dır.

Pazarlama karması temel olarak dört elemandan oluşur. Bu elemanlar: Mamül, fiyat, tutundurma ve dağıtımdır (157).

a- Mamül: Mamül elemanı işletmenin belirlediği stratejiler üzerinde oldukça etkilidir. İşletmeler, strateji belirlerken ve belirledikleri bu stratejileri uygularken büyük ölçüde "mamül" elemanını temel alırlar.

b- Fiyat: İşletmenin rekabet gücünü, pazardaki etkinliğini ve tüketici talebini etkileyen oldukça önemli bir elemandır. İşletmenin rekabet gücünü ve etkinliğini arttırması üzerinde iyi belirlenmiş fiyat politikalarının büyük rolü vardır.

c- Tutundurma: Tutundurma çabaları ise, şahsi satış, reklam, halkla ilişkiler ve satış arttırıcı teşviklerden meydana gelir. İşletme tutundurma çabaları yolu ile mevcut satışlarını arttırma ve bu yolla pazardaki etkinliğini güçlendirme amacını gerçekleştirmeye çalışır. Bu yolla da tutundurma çabalarına yönelik çeşitli stratejiler belirlerler.

d- Dağıtım: Pazarlama karması içerisinde yer alan son eleman ise dağıtım elemanıdır. Tüketicinin ihtiyaç duyduğu mal ve hizmete istediği yer ve zamanda ulaşabilmesi pazarlamanın dağıtım fonksiyonu ile ilgilidir.

İşletmeler kendi özelliklerine ve ürettikleri mal ve hizmetlerin niteliklerine uygun dağıtım kanalları seçmek zorundadırlar.

İşletmelerin uyguladığı ve daha önce büyüme stratejileri kapsamı içerisinde ayrıntılı bir biçimde incelenen pazarda etkili olma, ürün geliştirme, pazar geliştirme ve çeşitlendirme stratejileri de pazarlama stratejileri içerisinde yer almaktadır. Pazarlama stratejileri, işletmelerin rakip işletmelere karşı üstünlük sağlayabilmeleri, mevcut performanslarını geliştirebilmeleri ve bu yolla pazardaki etkinliklerini arttırabilmeleri üzerinde oldukça etkilidir.

### ccc- Finansal Stratejiler

Fonksiyonel stratejiler kapsamı içerisinde incelenen bir başka strateji türü de finansal stratejilerdir.

Finans fonksiyonu temel işletme fonksiyonları içerisinde oldukça önemli bir yer tutmaktadır. İşletmenin faaliyetlerini başarılı bir biçimde sürdürebilmesi için yeterli finansal kaynaklara sahip olması ve bu kaynakları en etkin şekilde kullanması gerekir.

Finans fonksiyonu, işletmenin gereksinme duyduğu fonları en uygun koşullar ile sağlamak, bu fonları korumak ve etkin

olarak kullanımını sağlamak şeklinde tanımlanabilir (158).

İşletmeler finans fonksiyonuna yönelik olarak çok çeşitli stratejiler belirlerler.

İşletmelerin bu fonksiyona yönelik olarak belirledikleri strateji ve politikalar genel hatları ile aşağıdaki temel konuları kapsar (159):

1. Çalışma Sermayesi: İşletmenin sahip olduğu döner varlıklardan kısa vadeli borçların çıkarılması ile elde edilen çalışma sermayesi işletmenin üzerinde önemle durduğu konulardan birisidir. Çalışma Sermayesinin yeterli büyüklükte olması işletmenin günlük faaliyetlerinin sürdürülmesi açısından oldukça önemlidir.

Çalışma sermayesi ile ilgili olarak verilecek kararlarda genellikle iki tür sorunla karşılaşılır. Bu sorunlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir (160):

a- Dönen varlıklara yapılacak yatırım miktarının optimum miktarının ne kadar olması gerektiği sorunu,

b- Ve dönen varlıkların hangi kaynaklarla finanse edilmesinin daha uygun olması sorunudur.

İşletmenin dönen varlıklara yapacağı yatırım miktarına ve bu varlıkları finanse etmede kullanacağı kaynaklara yönelik olarak belirlenen stratejiler işletme başarısı üzerinde oldukça etkilidir.

---

(159) Dinçer, ss.214-215.

(160) Öztin Akgüç, Finansal Yönetim, İ.Ü.İ.F. Ya.No.46 (İstanbul, 1985), s.213.

2. Fonların işletme içinde dağılımı: Finans stratejileri içerisinde yer alan ikinci temel konu işletmelerin gereksinim duyduğu fonlar ve bu fonların işletme içerisindeki dağılımıdır. İşletme faaliyetlerinin temel özellikleri, kullanılacak fonların dağılımı üzerinde oldukça etkilidir. Örneğin, mamül çeşitlendirme stratejisini uygulayan bir işletme pazarlama araştırmaları faaliyetlerine öncelik vermeli ve bu faaliyetleri yürütmek için gerekli olan fonları temin etme yoluna gitmelidir.

3. Sermaye yapısı: Bir işletmenin sermaye yapısı öz sermaye ile kısa veya uzun vadeli yabancı kaynakların bileşiminden oluşur. Öz sermayenin yeterli büyüklükte ve uzun vadeli yabancı kaynakların kısa vadeli yabancı kaynaklardan fazla olması işletmenin sermaye yapısının kuvvetli olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

4. Kâr dağıtımı: İşletmenin sahip olduğu kârın dağıtılıp dağıtılmayacağı, ne oranda dağıtılacağı şirketin büyümesi ve stratejik uygulamalar için önemli bir karar alanıdır. İşletmelerin sahip olduğu kârın iyi bir biçimde dağıtılması buna yönelik etkin stratejilerin belirlenmesine bağlıdır.

Finans stratejilerinin başarılı olabilmesi ve etkin bir biçimde uygulanabilmesi için bu stratejilerin diğer fonksiyonel stratejiler ile de uyumlu olması gerekir.

#### ccd- Araştırma-Geliştirme Stratejileri

Fonksiyonel stratejiler kapsamı altında incelenen bir diğer strateji türü de AR-GE stratejileridir.

AR-GE fonksiyonunun işletme fonksiyonları içerisinde oldukça önemli bir yeri vardır.

"AR-GE fonksiyonu işletmeyi değişen koşullara karşı ayarlayan, sorunlarına çözüm bulan, canlılığını sürdürüp, büyüme ve gelişmesini sağlayan destekleyici bir özellik göstermektedir (161)".

Bu açıdan bakıldığında AR-GE fonksiyonunun diğer işletme fonksiyonları üzerinde tamamlayıcı ve destekleyici bir rol oynadığı açıkça ortaya çıkmaktadır. AR-GE bölümünün işletme içerisinde yer alan diğer fonksiyonel bölümlerle uyumlu ve koordineli bir şekilde çalışması gerekmektedir.

AR-GE strateji ve politikaları için birkaç değişik tercih alanı bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir (162):

1. Özel veya Genel Araştırma: İşletmelerde yer alan araştırma türleri amaçlarına göre iki şekilde incelenebilir:

a- Belirli bir hedefi gerçekleştirme amacı ile temel ya da uygulamalı olarak yapılan özel araştırmalar,

b- İşletmenin rekabet üstünlüğünü sağlayabilmek amacı ile dış çevrede meydana gelen değişimleri yakından izleyebilmek için bilgi toplamaya yönelik genel araştırmalar.

İşletme gerçekleştirmek istediği hedefleri göz önünde bulundurarak bu araştırma türlerinden birisini uygulama stratejisini benimseyebilir.

---

(161) Cemalcılar-Bayar-Aşkun-Öz-Alp, s.293.

(162) Dinçer, ss.220-221.

2. Pazara yönelik veya teknolojiye yönelik araştırma: İşletmeler yapacakları araştırmalarda pazarı temel olarak alabilirler. Pazarı temel olarak yapılan araştırmalarda tüketicilerin satın alma davranışlarında meydana gelen değişmelere yönelik stratejiler belirlenir. Ayrıca işletmeler pazarın özelliklerini göz önünde bulundurarak teknolojiye yönelik araştırmalar da yapabilirler.

3. Merkezileştirilmiş veya Merkezileştirilmemiş Araştırma: AR-GE strateji ve politikaları işletmede belirli bir merkezden yürütülebileceği gibi (merkezi araştırma), işletme içerisinde yer alan ilgili bölümlere yetki devretme yolu ile her bölüm tarafından özel olarak yürütülebilir. (Merkezileştirilmemiş araştırma) Merkezileştirilmemiş araştırma da önemli olan AR-GE strateji ve politikalarını yürütecek bölümlerin iyi bir şekilde belirlenmesi, bunlara gerekli yetki ve sorumlulukların verilmesi ve bölümler arasında sıkı bir iletişimin kurulmasıdır.

4. İç kaynaklarla veya dış kaynaklarla araştırma işletme içi kaynaklar yapılacak araştırmanın yürütülmesinde yeterli olmayabilir. Bu durumda işletme dışında AR-GE faaliyetleri konusunda uzman araştırma birimlerinden yararlanma yolu ile yürütülebilir.

İşletmenin yürüteceği AR-GE strateji ve politikalarının iyi bir şekilde belirlenmesi ve bu stratejilerin işletmenin diğer fonksiyonel stratejileri ile uyumlu olması gerekir.

### ccc - Personel Stratejileri

İşletmenin fonksiyonel stratejileri içerisinde yer alan son strateji türü Personel Stratejileridir.

İşletmenin faaliyetlerinin yürütülebilmesi ve belirlediği stratejileri etkin bir şekilde uygulayabilmesi için yeterli ve nitelikli personele ihtiyaç vardır.

Personel yönetimi, örgüt için gerekli olan insan kaynağının sağlanması ve bu kaynaktan etkin ve verimli bir biçimde yararlanmanın yolu ve yöntemlerini gösterir (163).

İşletmenin personel bölümü ile ilgili strateji ve politikaların belirlendiği alanlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir (164):

1. İşe alma ve yerleştirme: Bu alanda işletme faaliyetlerini yürütme amacıyla uygun işlere uygun elemanları bulma ve bu elemanları işe yerleştirmeye yönelik stratejiler belirlenir.

Bu alanda iş analiz ve tanımları ile belirlenmiş işlere bu işin gerektirdiği özelliklere sahip elemanların bulunması ve yerleştirilmesine yönelik stratejiler belirlenir.

2. Eğitim ve geliştirme: Bu alanda işletmede çalışan elemanların eğitim ve gelişimine yönelik stratejiler belirlenir. Böylece elemanların etkinlik ve verimliliklerini arttırma amacı gerçekleştirilmiş olur.

---

(163) Ramazan Geylan, Personel Yönetimi, (Eskişehir: MET Basım Yayım, 1992), s.5.

(164) Dinçer, s.120.

3. Ücret ve maaş politikaları: Ücret, personeli işe bağlayan ve işini sürdürmesinde büyük etkisi olan bir faktördür. Ücret ve maaşa yönelik belirlenen strateji ve politikalar elemanların motivasyonu ve verimliliği üzerinde oldukça etkilidir. Önemli olan her elemanın yaptığı işin özellikleri çerçevesinde kendi yetenek ve tecrübelerine en uygun ücreti almasıdır.

4. Sağlık ve güvenlik: "Çalışanlara sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı sağlayarak bir yandan çalışanın korunması bir yandan da çalışma verimliliğinin arttırılmasına yönelik strateji ve politikaların belirlenmesi gerekir (165)".

5. Çalışma hayatının kalitesi: İşletmede çalışanların etkili ve verimli olmalarını sağlama amacı ile çalışma ortamının kalitesinin iyileştirilmesine yönelik strateji ve politikaların belirlenmesi gerekir.

İşletmenin fonksiyonel düzeyinde belirlenen ve fonksiyonel stratejiler olarak adlandırılan üretim, pazarlama, finans, AR-GE ve personel stratejilerinin iyi bir biçimde belirlenmesi ve her bir strateji türünün birbirleriyle uyumlu olması gerekir. Bu fonksiyonel alanlarda belirlenen stratejiler işletmenin faaliyetlerini yürütme ve rekabet üstünlüğünü elde edebilme amacını gerçekleştirme üzerinde oldukça etkilidir.

---

(165) Ceyhan Aldemir-Alpay Ataol, Personel Yönetimi, (İzmir: Bilgehan Basımevi, 1986), s.11.

## II- STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNDE ÇEŞİTLENDİRME STRATEJİLERİNİN SAPTANMASI

Çalışmamızın temelini oluşturan bu bölümde stratejik yönetim süreci ile şirket stratejileri içerisinde yer alan çeşitlendirme stratejilerinin bu süreç içerisinde saptanması üzerinde durulacaktır.

### A) STRATEJİK YÖNETİM

İşletmelerin değişen çevre koşullarında faaliyetlerini başarılı bir biçimde sürdürebilmeleri ve rakip işletmelere karşı rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri bugünden alınan bir takım kararlarla risk ve belirsizlik dolu olan geleceği planlama ve kontrol etme yeteneklerine bağlıdır. İşletmeler bunu gerçekleştirmede yeni bir yönetim biçimi olan stratejik yönetim sürecinden yararlanmaktadırlar.

#### 1. Stratejik Yönetim Kavramı

İşletmelerin faaliyette bulunduğu çevre ile karşılıklı etkileşim içerisinde olması ve bu çevrenin sürekli bir değişim göstermesi yeni bir yönetim biçimi olan stratejik yönetimin kullanılmasını zorunlu hale getirmiştir.

Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını; plânlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için işletme içi her türlü tedbirin alınarak yürürlüğe konulmasını; daha sonra da yapılan çalışmaların kontrol edilerek değerlendirilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsar. Bu faaliyetler aşağıdaki şekilde özetlenebilir (166):

a- İşletmenin ilgilendirdiği ölçüde dış çevrenin ve rekabet şartlarının kuvvetlice kavranması ve dış çevrenin dinamiğinin arkasındaki gücün araştırılması,

b- Çeşitli mamül/pazar bileşimleri için ayrıntılı stratejilerin oluşturulması, stratejik analizleri kritik alanlar üzerinde yoğunlaştırarak alternatiflerin belirlenmesi ve kaynakların dökümünün yapılması,

c- Seçilmiş stratejilerin, politikalara ve proje yönetimi ile fonksiyonel bölümlerdeki faaliyet programlarına dönüştürülmesi,

d- Örgütün stratejiye uygun olarak düzenlenmesi, işletme faaliyetlerinin stratejik iş birimlerine dağıtılması ve temel amaçlara ulaşmada bunların koordine edilmesi,

e- Stratejilerin etkili bir şekilde yürütülmesi için uygun plânlama, güdüleme ve kontrol sistemlerinin oluşturulması.

Stratejik Yönetim Süreci içerisinde yer alan ve yukarıda kısaca özetlenen bu faaliyetler işletme ile çevresi arasın-

---

(166) Hans H.Hinterhuber (Çev.Lale Uraz), Stratejik İşletme Yönetimi, (İstanbul:Erler Matbaası, 1984), s.1.

daki ilişkileri kuvvetlendirme ve bu yolla değişimin getirdiği olumsuzlukları en aza indirme amacına yöneliktir. Stratejik Yönetimin odak noktası değişen çevrenin işletmeye getirdiği fırsat ve tehlikeleri en iyi biçimde değerlendirmek ve bu yolla işletmeye rekabet üstünlüğü sağlamaktır.

Stratejik Yönetimin büyük ve karmaşık örgütlerin performansını geliştirmede en iyi araç olduğu fikri gittikçe yaygınlaşmaktadır (167). Gerçekten de çevrede meydana gelen değişmelerin yakından izlenmesi, işletmenin güçlü ve zayıf yanlarının iyi bir şekilde analiz edilmesi örgütsel performansı geliştirme üzerinde oldukça etkilidir.

Tüm bu açıklamalardan sonra stratejik yönetimi kapsamlı bir biçimde aşağıdaki gibi özetleyebiliriz (169):

Stratejik Yönetim;

- Değişmekte olan çevreyi gözlemlemek,
- Çevredeki fırsat ve tehlikelerin neler olduğunu belirlemek,
- Örgütün kuvvetli ve zayıf olduğu yönleri tesbit etmek,
- Örgütün misyon ve hedeflerini belirlemek,
- Örgütün hedeflerine ulaşması için ne gibi stratejilerin var olduğunu belirlemek,

---

(167) Kenneth J. Albert, The Strategic Management Handbook, (New York:Mc.Graw Hill Book Co., 1983), içinde, James F. Lyons, "Strategic Management And Strategic Planning In The 1980 s", s.2.

(168) Selami Çapan, "Sonuçlara Göre Yönetimden Stratejik Yönetime", Anahtar, M.P.M. Ya., Yıl:4, Sa.48 (Aralık, 1992), s.14.

- Stratejiler içerisinde en uygun olanını seçmek,
- Seçilen stratejiyi gerçekleştirmek için ayrıntılı ve esnek planlar yapmak,
- Seçilen stratejiyi uygulayacak örgüt yapısını kurmak ve işletmek,
- Ve ulaşılan performansı değerlendirmektir.

## 2. Stratejik Yönetimin Tarihi Gelişimi

Stratejik yönetimin ortaya çıkışı yönetim biliminin doğuşundan oldukça sonradır ve genel bir ifade ile 20. yy'ın ikinci yarısına rastlamaktadır (169).

İşletme yönetiminin doğuşunda stratejik yönetimin ortaya çıkışına kadar geçen süreyi ana başlıkları itibariyle 4 safha içerisinde incelemek mümkündür. Bu safhalar aşağıdaki şekilde özetlenebilir (170):

### a- Bütçe ve Mali Kontrol

Stratejik yönetimin tarihi gelişiminde yer alan ilk safha Bütçe ve Mali Kontrol safhasıdır.

Bütçeler, esas itibariyle işletmenin gelirleriyle giderlerinin tahmininden oluşur ve genellikle bir yıllık bir dönem için hazırlanırlar. Bütçeler, işletme faaliyetlerinin ölçülmesi ve yönlendirilmesi üzerinde oldukça etkilidir.

---

(169) Dinçer, s.27.

(170) Yurdakul Alpay, Bütçeden Stratejik Yönetime İşletme Plânlaması, (İstanbul:Cem Yayınevi, 1990), ss.23-29, Dinçer, ss.27-30.

Mali analiz ve kontrol araçları, işletmenin bütünü için olduğu gibi, firma içindeki iyi belirlenmiş bölümlerin de performanslarına ölçü teşkil ederler. İyi hazırlanan ve uygulanan bütçe ve mali kontrol sistemleri kârlılık, hedeflerinin belirlenmesi, izlenmesi ve gerçekleştirilmesinde gerekli araçların başında gelmektedir.

Bu safhada hazırlanan bütçeler işletmenin mevcut durumuna yönelik olarak hazırlanmakta ve bölüm yöneticilerin kararları üzerinde odaklaşmaktaydı. Basit bir şekilde gelirler ve masraf veya maliyet merkezleri olarak giderleri kapsayan bütçeler vasıtasıyla mali kontroller sağlanmaktaydı.

#### b- Uzun Vadeli Plânlama

1930'lu yıllardan sonraki gelişmelere bağlı olarak plânlama, standart iş usulleri veya fonksiyonel plân ve politikarlardan daha geniş kapsamlı olarak ele alınmaya başlanmıştır. 1950-60'lı yıllarda işletmeler, genellikle süreleri 1-2 yılı kapsayan plânlara hazırlamaya başlamıştır.

Uzun vadeli plânlama geleceğin şekillendirilmesi amacı ile yapılan, çevre şartlarının, çevredeki değişimleri ve işletmenin durumunu sistematik bir şekilde inceleyerek işletmenin amaçlarına uygun alternatif stratejilerin belirlenmesini, seçilen alternatiflere göre faaliyet plânlarnının hazırlanmasını kapsayan bir süreç ve yönetim tarzıdır (171).

---

(171) Gündüz Ramuk ve diğerleri, Uzun Vadeli Plânlama, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, No.143, (İstanbul, 1978), s.2.

Uzun vadeli plânlamanın ortaya çıkışı stratejik yönetimin başlangıç noktasını oluşturmaktadır.

c- Stratejik Plânlama

Bu dönemde hazırlanan uzun vadeli planlar birden fazla yılı kapsayan satış tahminlerinden ibaretti. Uzun vadeli plânlama çalışmaları daha sonraki safhalarda farklı bir anlamda ele alınarak, fonksiyonel yönetimin koordinasyonu ile üretilen mamülün pazarı ile birlikte analiz edilmeye bağlandı.

Uzun vadeli plânlamayı geliştirme amacı ile yapılan çalışmalar sonucunda işletme plânlaması yeni bir isim kazanarak "stratejik planlama" haline dönüştü.

Uzun vadeli planlamanın daha geniş boyutunu oluşturan stratejik plânlama bugün birçok işletme tarafından yaygın bir şekilde kullanılmaktadır.

Bir işletmenin stratejik plânlamaya olan ihtiyacını etkileyen faktörler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir (172):

---

(172) George S.Yip, "Who Needs Strategic Plânnig", The Journal of Business Strategy, C.VI, S.2 (February, 1985), s.36.

Tablo- 6

Bir İşletmenin Stratejik Planlamaya Olan İhtiyacını  
Etkileyen Faktörler

|  |  |
|--|--|
| <p><u>İşletme ve bölümün<br/>Demografik Özellikleri</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Büyüklüğü</li> <li>- Türü</li> <li>- Kârlılığı</li> </ul> | <p><u>Yapısal olmayan<br/>Faktörler</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yöneticilerin<br/>tecrübe ve kişilikleri</li> <li>- Şirket kültürü</li> </ul> |
|--|--|

İşletmenin Yapısı

- Önemli fonksiyonların sayısı
- Pazar bölümü
- Markaların sayısı
- Pazarın karmaşıklığı
- Stratejik sermayenin yapısı

Formal

Stratejik  
Planlama  
için  
İhtiyaç

Formal Stratejik  
Plânlamanın  
gerçek şekli

Çevre ve Pazarın Yapısı

- Pazarın büyüme oranı
- Rekabet tehlikesi
- Çevresel tehlike

Kaynak: George S.Yip, "Who Needs Strategic Planning", The Journal of Business Strategy, C.VI, S.2 (February, 1985), s.36.

d- Stratejik Yönetim

Stratejik plânlama safhasının başlaması ve gelişmesi ile birlikte stratejik yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır. Çevresel değişikliklerin hızla artması ve işletmelerin bu değişen çevre ile sürekli bir etkileşim içerisinde olması yeni bir

yönetim anlayışı olan stratejik yönetimin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Stratejik yönetim biçiminin ülkemizdeki gelişimi oldukça yenidir.

Ülkemizdeki işletmeler, ancak 1970'li yıllardan sonra uzun dönemleri kapsayan plânlar yapmaya başlamışlardır. Ülkemizde ilk uzun vadeli planlama çalışması 1971 yılında Koç grubu tarafından başlatılmıştır. 1978 yılından itibaren Eczacıbaşı grubunda, 1981 yılından beri Türkiye Şişe Cam Fabrikalarında, 1983 yılından beri Yaşar Holding'de, 1985 yılından itibaren de Sabancı Grubunda uzun vadeli planlama çalışmaları yapılmaktadır (173).

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere ülkemizde Stratejik Yönetimin uygulamaya geçirilişi oldukça yenidir. 1980'li yıllardan itibaren uzun vadeli plânlama çalışmalarına başlayan işletmeler, bu çalışmalarını 1990'lı yıllardan sonra daha da yoğunlaştırmışlardır. Bugün, stratejik yönetim biçiminin uygulandığı işletmelerin sayısı hızla artmaktadır.

### 3. Stratejik Yönetimin Temel Özellikleri

Stratejik yönetim diğer yönetim biçimlerinden farklı olarak bir takım ayırt edici özelliklere sahiptir. Stratejik yönetimin sahip olduğu bu özellikler, bu yönetim biçiminin işletmelerce kısa sürede benimsenip yaygın bir şekilde uygulanması üzerinde oldukça etkili olmuştur.

---

(173) Alpav, s.34.

Stratejik yönetimin sahip olduğu ayırt edici özellikler aşağıdaki şekilde özetlenebilir (174):

a- Stratejik Yönetim, tepe yönetiminin bir fonksiyonudur. İşletmelerde stratejik yönetim sürecinin uygulanması tepe yönetiminin sorumluluğundadır.

b- Stratejik Yönetim, gelecek yönelimlidir ve işletmenin uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir: Stratejik Yönetim, işletmenin geleceğe dönük uzun vadeli amaçlarına belirleme ve bu amaçları gerçekleştirme yolunda stratejiler belirleme sürecidir.

c- Stratejik yönetim, işletmeyi bir sistem olarak görür: Stratejik Yönetim, işletmeyi çeşitli parçalardan oluşmuş bir bütün olarak görür. Ve işletmenin sadece bütünü değil bu bütünü oluşturan parçaları da göz önünde bulundurur.

d- Stratejik Yönetim, işletmeleri açık sistem olarak tanımlar: Stratejik Yönetim, işletmeyi çevresi ile sürekli etkileşim içerisinde olan bir birim olarak görür ve işletmenin faaliyette bulunduğu çevreyle olan ilişkileri ile yakından ilgilenir.

e- Stratejik Yönetim, işletmenin amaçları ile toplumun menfaatlerini bir bütünlük içerisinde ele alır: Stratejik Yönetim bir taraftan işletmenin amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken diğer taraftan da toplumun menfaatlerini göz önünde bulundurur.

---

(174) Dinçer, ss.21-22.

f- Stratejik Yönetim, alt kademe yöneticilerine rehberlik eder: Stratejik Yönetimin belirlediği amaçlar, karar ve faaliyetler işletme içinde en alt birimlere kadar herkesin hareket noktasını oluşturur.

g- Stratejik Yönetim, işletmenin kaynaklarının en etkili bir şekilde dağıtımını ile ilgilidir: Stratejik Yönetim, işletmenin amaçlarına gerçekleştirmesi için gerekli olan kaynakların en uygun şekilde dağıtılmasına çalışır.

h- Stratejik Yönetimin karar vermede kullandığı bilgilerin kaynak ve verileri farklıdır: Stratejik Yönetim işletmeyi çevresi ile etkileşim içerisinde bir bütün olarak ele aldığı için, karar vermede kullandığı kaynak ve veriler çok çeşitlidir.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere Stratejik Yönetim diğer yönetim biçimlerinden oldukça farklı özellikler taşır.

Stratejik Yönetim ile Fonksiyonel Yönetim arasındaki temel farklılıklar ana başlıklar halinde aşağıdaki tabloda özetlenmiştir (175) :

Tablo- 7

## Stratejik Yönetim ve Fonksiyonel Yönetim

|                | Fonksiyonel Yönetim   | Stratejik Yönetim   |
|----------------|---|---|
| Odak noktası:  | Amaçlara bağlı hedeflerin gerçekleştirilmesi ve günlük problemlerin çözümlü | Uzun dönemli yaşama ve gelişme problemleri, yeni amaçlar ve stratejiler |
| Amaçları:      | Geçmiş tecrübelerle dayalı bir düşünce ile uygun bir kârlılık               | Geleceğe yönelik kârlılık ve büyüme                                     |
| Sınırlamaları: | Mevcut kaynaklar ve çevre   | Muhtemel kaynaklar ve çevre   |
| Sonuçları:     | Etkinlik, verimlilik ve denge   | Büyüme, gelişme ve süreklilik   |
| Bilgi kaynağı: | İşletme birimine ait işlem ve kayıtlar, mevcut şartlar                      | İşletme, bölümler ve gelecekteki fırsat tahminleri                      |
| Vergi yapısı:  | Çok fazla sayıda olmayan bölüm veriler                                      | Çok sayıda, değişik ve çok kaynaklı veriler                             |
| Örgüt yapısı:  | Bürokratik, durgun  | Yenilikçi ve esnek  |
| Liderlik:      | Geleneksel, görev yönelimli   | Değişmelerden etkilenir, açık   |
| Problem:       | Acil, kısa dönemli, somut, aşağı yukarı benzer nitelikte                    | Tehir edilebilir, uzun dönemli, soyut, birbirinden farklı               |

Tablonun Devamı

|               |   |  |
|---------------|---|--|
| Problem Çözme | Tepki niteliğinde ve geçmiş tecrübelerine dayanarak | Katılımcı, yeni çözüm yolları arayarak |
| Zaman, risk:  | Kısa vadeli, düşük risk                             | Uzun vadeli, yüksek risk               |

Kaynak: Ömer Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, (İstanbul: Timaş Yayınları A.Ş., 1991), s.22.

## B) STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ AŞAMALARI

Stratejik Yönetim kavramını, özelliklerini ve tarihi gelişimini kısaca özetledikten sonra Stratejik Yönetim Süreci ve bu süreç içerisinde yer alan aşamaları ayrıntılı bir biçimde incelemek konuyu daha iyi anlamada yararlı olacaktır.

"Stratejik Yönetim Süreci, örgütsel imkan ve yeteneklerin pazar fırsatlarına yönelik olarak uyumlaştırılmasını kapsayan bir yönetsel süreç olarak tanımlanabilir (176)".

Stratejik Yönetim Sürecinin işletme amaçlarını gerçekleştirme üzerinde etkin olabilmesi bu süreç içerisinde yer alan aşamaların iyi bir biçimde analiz edilmesine bağlıdır.

Stratejik Yönetim Sürecinin sahip olduğu ögeler ve işleyiş düzeni aşağıdaki tabloda ayrıntılı bir biçimde ele alınıp incelenmeye çalışılacaktır.

---

(176) Robert E.Stevens-PhilipK.Sherwood, Market Opportunity Analysis, (Toronto: Lexington Books, D.C., Heath and Compony, 1987), s.12.

Tablo- 8

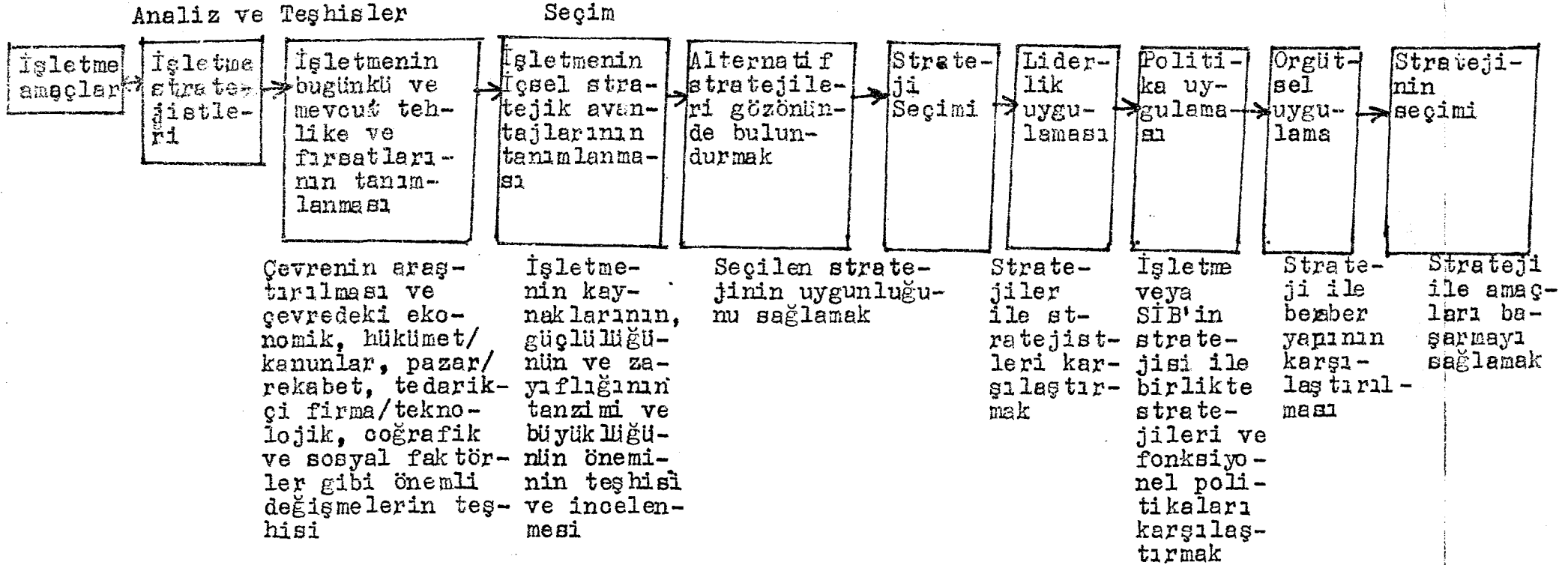
## Stratejik Yönetim Modeli

Stratejik Yönetim  
Elemanları

Stratejik Yönetim Süreci

Uygulama

Değerlendirme



Kaynak: William F. Glueck, Strategic Management and Business Policy, (New York: Mc.Graw Hill Book Co., 1980), s.7.

Yukarıdaki tablodan da görüldüğü üzere Stratejik Yönetim çok çeşitli stratejik ögeleri kapsayan bir süreçtir.

Stratejik yönetim içerisinde yer alan aşamalar şu şekilde sıralanabilir (177):

1. İşletmenin güçlü ve zayıf yanları ile fırsat ve tehniklerin belirlenmesi (Swot Analizi),
2. İşletme kimliğinin belirlenmesi,
3. İşletmenin felsefe ve politikalarının belirlenmesi,
4. Stratejik amaçların belirlenmesi,
5. İşletme stratejilerinin belirlenmesi,
6. İşletme stratejisinin uygulanması,
7. İşletme stratejisinin denetimi.

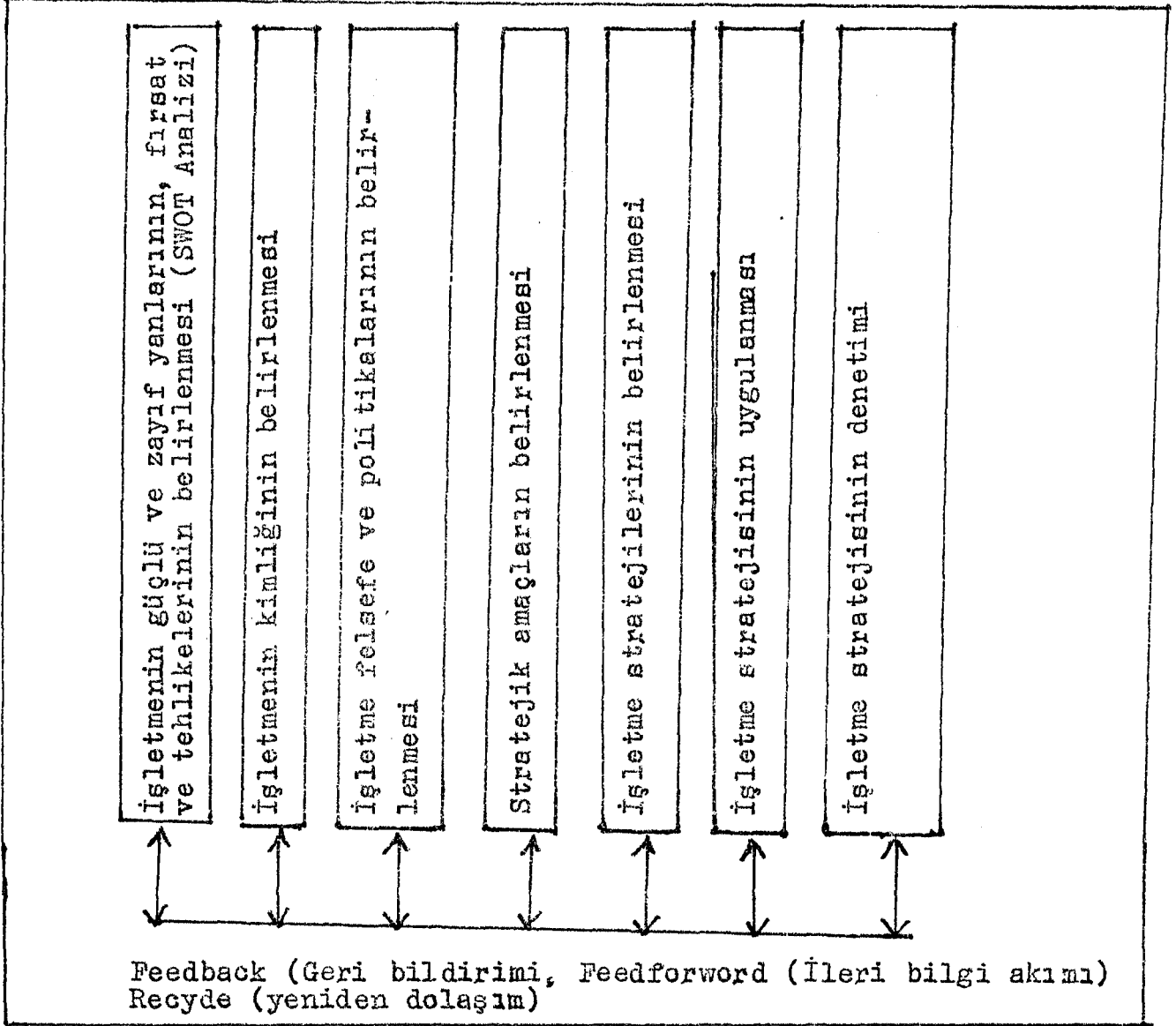
Stratejik yönetim süreci yukarıda sıralanan 7 aşamayı kapsayan temel bir süreçtir. Bu süreç içerisinde yer alan ve yukarıda sıralanan aşamaları daha basit olarak bir tablo üzerinde şu şekilde göstermek mümkündür (178):

---

(177) Boseman-Phatak-Schellenberger, s.6.

(178) Kıvanç Dünder, "Swot Analizi", Verimlilik Dergisi, S.3 (1989), s.196.

Tablo- 9  
Stratejik Yönetim Süreci Aşamaları



Kaynak: Kıvanç Dünder, "Swot Analizi", Verimlilik Dergisi,  
S.3 (1989), s.196.

1. İşletmenin Güçlü ve Zayıf Yanlarının, Fırsat ve Tehlikelerin Belirlenmesi (SWOT Analizi)

Stratejik yönetim sürecinin ilk aşaması olan SWOT Analizi, yabancı dildeki "Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats" baş harflerinden oluşturulmuştur.

SWOT Analizi, işletmenin ulaşmayı hedeflediği amaçları gerçekleştirmek için gerekli olan stratejileri tanımlama ve uygulama imkânı sağlar. SWOT Analizinde toplanan ve analiz edilen bilgiler, işletmenin amaçlarında, politikalarında ve uygulamayı düşündüğü stratejilerde bir takım değişiklikler yapılmasını gerektirebilir (179).

SWOT Analizi isminin baş harflerinin açılımından da anlaşılacağı üzere işletmenin güçlü ve zayıf yanları ile fırsat ve tehlikeleri ortaya koyma amacındadır.

İşletmenin güçlü ve zayıf yanları ile fırsat ve tehlikelerin ortaya konması, işletmenin rekabet gücünü arttıran faktörlerin başında gelmektedir. İşletmelerin temel amacı, güçlü yanlarını muhafaza ederek geliştirmeye çalışmak, zayıf yönlerini kuvvetlendirici tedbirleri almak, çevredeki fırsatlardan en etkin biçimde yararlanmak ve tehlikelerin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmaya çalışmaktır.

Bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere SWOT Analizinin içerdiği iki farklı konu vardır. Bunlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

a- İşletmenin Fırsat ve Tehlikelerinin Belirlenmesi  
(Dış Çevre Analizi)

Sürekli değişen çevre koşulları, tüketicilerin satın alma davranışlarında meydana gelen değişimler, işletme içi ve işletme dışı ekonomik bir takım zorunluklar işletmeyi çeşitli

fırsat ve tehlikelerle karşı karguya getirir. İşletmenin faaliyetleri başarılı bir biçimde sürdürebilmesi için tehlikelerin en az kaynak tahsisi ile atlatılması, fırsatlar için de yeterli derecede kaynak tahsis edilmiş olması gerekir (180).

İşletmenin çevredeki fırsat ve tehlikeler ile fırsat ve tehlikelerin işletmeye getireceği avantaj ve dezavantajları iyi bir şekilde değerlendirmesi gerekir. İşletmenin faaliyet gösterdiği alan ne olursa olsun, çevrede meydana gelen değişmelerin işletme faaliyetlerini etkileyeceği açıktır.

Dış çevredeki bir tek değişme, bazı endüstrilere veya işkollarına yeni başarı fırsatları getirirken, bazı endüstriler için yeni tehlikeler yaratacaktır (181).

Dış çevrede meydana gelen ve işletme faaliyetlerini büyük ölçüde etkileyen temel yapılar genellikle 4 başlık altında incelenir. Bunlar; sosyo kültürel, ekonomik, teknolojik ve politik/yasal faktörlerdir. Bu faktörler ve içerdikleri özellikler aşağıdaki tabloda ayrıntılı bir biçimde ele alınmıştır (182):

---

(180) Pamuk ve Diğerleri, s.46.

(181) Dündar, s.198.

(182) Ergin, s.51.

Tablo- 10

## Toplumsal Çevredeki Önemli Değişkenler

| Sosyo Kültürel               | Ekonomik                       | Teknolojik                                   | Politik/Yasal                         |
|------------------------------|--------------------------------|--|---------------------------------------|
| -Yaşam tarzındaki değişmeler | -GSMH trendi<br>-Faiz oranları | -Devletin AR-GE harcamaları                  | -Anti-tröst yasalar                   |
| -Mesleki beklentiler         | -Para arzı<br>-Enflasyon oranı | -Sanayinin AR-GE harcamaları                 | -Çevre koruma yasaları                |
| -Tüketici bilinci            | -İşsizlik oranı                | -Teknolojik çabaların odağı                  | -Vergi yasaları                       |
| -Aile kurma oranı            | -Ücret/fiyat kontrolleri       | -Patent korunması                            | -Özel teşvikler                       |
| -Nüfus artış hızı            | -Enerjinin bulunabilirliği     | -Yeni mamüller                               | -Yabancı sermayeye karşı tutumlar     |
| -Nüfusun yaş dağılımı        | -Harcanabilir gelirler         | -Laboratuvaraan piyasaya teknoloji transferi | -Dış ticaretle ilgili yasalar         |
| -Nüfusun bölgesel dağılımı   |                                | -Otomasyonla verimlilik artışı               | -İşe alma ve terfi ile ilgili yasalar |
| -Yaşam süresi                |                                |  | -Politik denge                        |
| -Doğum oranları              |                                |  |                                       |

Kaynak: Esin Ergin, İşletme Politikası, (İstanbul:Der Yayınları, 1992), s.51.

Yukarıda yer alan 4 temel yapı faaliyet konusu ne olursa olsun her tür işletmeyi etkileyen, işletme için fırsat ve tehlike yaratan birçok değişkene sahiptir.

İşletmenin rekabet gücünü arttırabilmesi ve mevcut performansını geliştirebilmesi için yukarıda yer alan 4 temel yapının ve bu yapılarda meydana gelen değişmelerin işletme için yaratacağı fırsat ve tehlikelerin belirlenmesi gerekir.

İşletmeyi etkileyen çevresel faktörlerin neler olduğu ve bu faktörlerde meydana gelen değişikliklerin işletmeyi ne şekilde etkileyebileceği (yaratacağı fırsatlar ve tehlikeler açısından) iyi bir şekilde belirlenmelidir.

İşletmelerin dış çevre analizinde kullandığı temel teknikler aşağıdaki şekilde özetlenebilir (183):

- Müşteri/Tüketici Analizi: Piyasadaki tüketici kitlenin sınıflandırılarak aynı gereksinimlere sahip tüketicilerin kümelendirilmesi, bir işletmenin hedef müşteri kitlesinin saptanması için gerekli bir analizdir.

- Rakip Analizi: Müşteri analizine de yardımcı olacak bu analiz, işletmenin rakiplerinin stratejileri ve uygulamalarının sürekli olarak takip edilmesini içerir.

- Çevre Trendleri Analizi: Dış çevrede yer alan faktörler arasında işletmenin faaliyet gösterdiği çevredeki ekonomik, sosyal, politik ve teknolojik değişimin ve gelişmelerin takibi için tüm araştırma tekniklerinden yararlanılmasını içerir.

- Piyasa Özellikleri Analizi: Dış çevre analizi ile ilgili olarak yukarıda sayılan piyasa ile ilgili talep, sınırlar, arz, rekabetin özellikleri, maliyet yapısı ve davranışlar gibi faktörlerin incelenmesini içeren bir analizdir.

---

(183) Ergin, ss.63-65.

b- İşletmenin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Analizi  
(İç Kaynak Analizi)

SWOT Analizinin kapsadığı ikinci temel konu işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin analizidir. İşletmenin güçlü yanları, amaçları gerçekleştirmek için işletmede yeterli düzeyde bulunan tüm imkânlar, zayıf yanlar ise işletme amaçlarının gerçekleştirilmesini engelleyen tüm faktörlerdir (184).

İşletmenin güçlü ve zayıf yanlarını ortaya koyma, işletmenin piyasadaki rekabet gücünün ve faaliyetlerinin ne derece başarılı olduğunu belirlemede oldukça etkilidir.

İşletmenin fırsat ve tehlikelerinin ortaya konmasında işletme dışı faktörler etkili olurken, güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesinde işletmenin sahip olduğu kaynaklar önemli hale gelir.

İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenebilmesi için aşağıda yer alan fonksiyonel alanların iyi bir şekilde analiz edilmesi gerekir (185):

- Finansal durum
- Örgütsel yapı
- Üst yönetimin uzmanlık ve yetenekleri
- İşgörenlerin uzmanlık ve yetenekleri
- Üretilecek mal ve hizmetin pazar talebinin tahmini
- Makina araç ve diğer donanımların durumu

---

(184) Byars, s.37.

(185) Byars, s.37.

- Pazarlama yeteneği
- Amaçlar ve stratejiler.

İşletmenin güçlü ve zayıf yanlarını değerlendiren göz önünde bulundurmaları gereken bir diğer konu da aynı sanayi kolunda faaliyet gösteren rakip işletmelerin güçlü ve zayıf yanlarının analiz edilmesidir. Rakip işletmelerin güçlü ve zayıf yanlarının değerlendirilmesi yolu ile işletme kendisini rakip işletmeler ile kıyaslama imkânı bulur.

İşletmelerin fonksiyonel alanlarını analiz ederek işletmenin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerinin profilini ortaya koyabilmek amacı ile her bir fonksiyonel alana ilişkin olarak aşağıdaki soruların cevaplandırılması gerekir (186):

#### Finansal Duruma İlişkin Sorular

- 1- Çeşitli finansal oranlara bağlı olarak işletmenin finansal durumu hakkında neler söylenebilir? Likidite oranları, cari oranlar, sermayenin yapısı, nakit akışı vb.
- 2- İşletmenin finansal durumuna ilişkin göstergelerin eğilimi nasıldır?
- 3- Nereden ve yüzde ne kadar kâr gelmektedir?
- 4- Yatırımların geri dönüşünü arttırmak için bir program var mıdır?
- 5- Yönetim, sermayenin maliyeti kavramından ne anlamaktadır?
- 6- İşletmenin genel planlarına iyi bir biçimde uyum sağla-

mış, kısa ve uzun vadeli finansal planları var mıdır?

7- Yönetim, nakit ödeme konusunda bir sistem geliştirmiş midir?

8- İşletmenin durumunu koruyacak ve gelecekte ihtiyaç duyacağı kaynak ve yetenekleri kendine sağlayabilecek yeterli finansal kaynaklar var mıdır?

9- Maliyet, bütçe ve kâr planlaması ile ilgili olarak etkin ve verimli muhasebe sistemleri var mıdır?

10- Finansal denetim yeterli ve etkin midir?

11- İşletmenin yeterli oranda çalışma sermayesi var mıdır?

#### Örgütsel Yapıya İlişkin Sorular

1- İşletmenin mevcut örgütsel yapısının biçimi nedir?

2- İşletmede resmi örgütsel planlar var mıdır?

3- Yetki ve sorumluluk ilişkileri açık bir biçimde kurulmuş mudur?

4- Herbir ünitenin yeterlilik ve yetersizliklerini ortaya koyacak denetim sistemleri var mıdır?

5- Kalite geliştirme, genel giderleri azaltma ve dinlenme aralarını azaltma konusunda çalışmalar yapılmakta mıdır?

6- Tüm örgütsel birimler, işletmenin amaçlarına yönelik çalışmada işbirliği içinde bulunmakta mıdır?

Üst Yönetimin Uzmanlık ve Yeteneklerine İlişkin  
Sorular

1- Üst yönetimi tek kişi mi yoksa bir grup mu oluşturmaktadır.

2- Şu andaki üst yönetim, geçmiş yıllara ilişkin kâr ve zarar sorumluluğunu üstlenmiş midir?

3- Üst yönetim tarafından uygulanan yönetim biçimi nedir? Otokratik yönetim, katıymalı yönetim, amaçlara göre yönetim vb.

4- Yönetim kurulunun uygulamaları arasında denetimin yeri nedir?

5- Yönetim kurulu üyelerinin yetenekleri nelerdir?

6- Üst yönetimin etkin değerlendirme sistemi var mıdır?

7- Üst yönetimde bulunanların yaşları nedir ve ne kadar zaman daha işletmede kalmayı ummaktadırlar?

8- Orta basamak yönetiminde yer alan kişilerin özellikleri nelerdir?

9- Planlama ve denetim işlerine yardımcı olan danışmanların özellikleri nelerdir?

İşgörenlerin Uzmanlık ve Yeteneklerine İlişkin  
Sorular

1- İşgücünün uzmanlık ve yetenekleri nelerdir?

2- Bugünün ve yarının ihtiyaçlarını karşılamada bu uzmanlık ve yetenekler yeterli midir?

3- İşgörenlerin güdüleme düzeyi ve genel davranışları nelerdir?

4- İşletme, işgörenlerin ihtiyaç duydukları eğitimi yeterince sağlamış mıdır?

5- İşletmenin ücret politikası nedir? (Kendi iş alanında veya endüstride en yüksek ücreti ödeme gibi)

#### Makina, Araç ve Diğer Donanımların Durumuna İlişkin Sorular

1- Üretim yöntemlerinin ve üretim araçlarının yapısı nasıldır? Bunlar, bugünün rekabetine uygun mudur?

2- İşletmenin üretim araçları üretime elverişli midir?

3- Mevcut donanımla kâr ve gelir elde etme kapasitesi var mıdır?

4- İşletmede büyüme için yer var mıdır?

5- Araç ve donanım modern midir? Yoksa artık kullanılamaz durumda mıdır?

#### Üretilecek Mal ve Hizmetin Pazar Talebinin Tahminine İlişkin Sorular

1- İşletmenin mal ve hizmetlerinde güçlü ve zayıf yanlar nelerdir?

2- İşletmenin fiyatlama politikası nedir?

3- İşletmenin sahip olduğu patent var mıdır?

4- İşletmenin mal ve hizmetleri için elinde tuttuğu pazar payı ne kadardır? İşletme pazar payını nasıl korumaktadır?

5- Hisse senetleri küçük bir grubun elinde mi yoksa geniş bir halk kitlesinin elinde midir?

6- İşletmenin mal ve hizmetlerinin mevcut ve potansiyel tüketiciler nasıl bakmaktadır?

7- İşletmede pazarlama tarzı, mühendislik tarzı ve işletme tarzı ile uyum sağlayabilecek çeşitli mamüller var mıdır?

8- Pazar hangi oranda elde tutulmakta veya genişletilmektedir?

9- İşletmenin pazar payında eğilim ne yöndedir?

10- İşletmenin mal ve hizmetleri değişimler karşısında kolayca etkilenmekte midir?

11- İşletmenin mal ve hizmetleri, mamül yaşam eğrisinde hangi aşamdadır?

12- Yeni mal ve hizmet geliştirmeye yönelik pazarlama araştırması yapılmakta mıdır? Ar-Ge çalışmaları var mıdır? Satış elemanları etkili bir biçimde çalışmakta mıdır?

#### Pazarlama Yeteneğine İlişkin Sorular

1- Pazarlama faaliyetinde hangi dağıtım kanalları kullanılmaktadır?

2- Araştırma, satış, satış sonrası hizmet, reklam ve satış çabaları gibi çeşitli pazarlama faaliyetlerinden ne kadarı yapılmaktadır?

3- İşletmenin mallarının yapısı ve mal çeşitleri ile pazarlama yeteneği birbirine uygun mudur?

4- Yeni pazarlar ve yeni mamüller geliştirme yeteneği var mıdır?

5- Pazar araştırma örgütü, müşteri yönlü bilgi sağlama yeteneğine sahip midir?

#### AR-GE Yeteneğine İlişkin Sorular

1- Ar-Ge yeteğinin özelliğı ve yapısı nedir?

2- Ar-Ge çabaları sonucu yatırımlardan gelir sağlanmış mıdır?

3- Ar-Ge önemli yeni mamüller üretmekte midir?

4- Mühendislik yeteneğinin özelliğı ve yapısı nedir?

5- Yeni mamül geliştirmek için mühendislik ve Ar-Ge tarafından karşılaştırmalar ve birlikte programlar yapılmakta mıdır?

#### Amaçlar ve Stratejilere İlişkin Sorular

1- Geçmiş dört beş yıl içinde işletmenin saptadığı amaçlar var mıdır?

2- Saptanan amaçlar başarıya ulaşmış mıdır?

3- Uygulanmakta olan stratejiler nelerdir?

4- Stratejiler başarılı olmuş mudur?

Yukarıda her bir fonksiyonel alana ait olarak gruplandırılan sorulara verilen cevaplar işletmenin güçlü ve zayıf yanlarını değerlendirmede işletmeye büyük ölçüde yardımcı olur.

İşletme, güçlü ve zayıf yanlarının analizi için gerekli olan bilgileri elde edilmesinde üç önemli kaynak bulunmaktadır (187):

---

(187) Ergin, s.83.

- İşletmenin fonksiyonel bölümlerinde toplanan bilgi,
- İç raporlar,
- İşletme yöneticilerinin deneyimleri.

Aşağıdaki tabloda iç ve dış çevre ile ilgili iç bilgi kaynaklarının bir dökümü verilmiştir:

TABLO-11

**İÇ BİLGİ KAYNAKLARI**

| KAYNAK           | Organizasyondaki Yeri                                  | Çevredek İlişkili Alan veya Taraf                               |
|------------------|--|---|
| Fonksiyonel Alan | Pazarlama  | Rekabet, piyasa ve ekonomik koşullar                            |
|                  | Üretim   | Teknoloji, girdiler ve Devlet                                   |
|                  | Personel   | İnsan kaynakları, Devlet ve sosyo-kültürel                      |
|                  | Satın Alma   | Girdiler, teknoloji ve Dev.                                     |
|                  | AR-GE  | Teknoloji ve Rekabet  |
|                  | Stratejik Analiz Elemanları                            | Finansal kay. ekonomik koş. sosyo-kültürel Devlet ve piyasa     |
|                  | Satışlar-Satış Rap. "Pazarlama-Rakip"                  | Piyasa Piyasa   |
| İç Raporlar      | Ar-Ge ve rakip Müesseseleri analiz                     | Rakipler  |
|                  | Satın alma-Satıcı Fiyat raporları                      | Satıcılar   |
|                  | Personel-Çalışanlar Envanteri                          | İnsan Kaynakları  |
|                  | Üretim-Verimlilik-Kalite Kontrolü ve İş Güvenliği rop. | Rakipler, insan kaynakları, rakip teknolojileri, yok etmelikler |
|                  |  |   |

TABLO-11'in Devamı

| KAYNAK           | Organizasyondaki Yeri                       | Çevredeki İlişkili Alan veya Taraf  |
|------------------|---|---|
| Yönetim Denetimi | Yönetim Kurulu Başkanı ve Tepe Yöneticileri | Finansal, sosyo-kültürel, ekonomik koşullar piyasa, devlet ve rakip.        |
|                  | Fonksiyonel Bölüm Yöneticileri              | Kendi bölümlerinin çevresel koşulları hakkında bilgi ve deneyimleri vardır. |
|                  | Stratejik Kurmaylar                         | Tüm sektörler, elemanlar ve taraflar  |

Kaynak: Esin Ergin, İşletme Politikası, (İstanbul: Der Yayınları, 1992), s.86.

## 2- İşletme Kimliğinin Belirlenmesi

Stratejik yönetim sürecinin ikinci aşaması, işletme kimliğinin belirlenmesidir.

Her işletmenin sahip olduğu bir kimliği vardır. Kimlik bir işletmenin varolma sebebidir. Bir işletmenin sahip olduğu kimlik o işletmenin işlerini tanımlar (188).

Kesin ve açık bir iş tanımıyla, hangi işlerin işletmeye uygun olacağı hangi işlerin uygun olmayacağı, hangi işlere öncelik verileceği vb. gibi birçok sorunun cevabı açıklık kazandır (189).

(188) Boesman ve diğerleri, s.7.

(189) Pamuk ve diğerleri, s.52.

Önemli olan yapılan iş tanımının açık ve dikkatli bir şekilde yapılması ve işletme için önemli olan işlerin iyi bir biçimde belirlenmesidir.

Ayrıca, işletmenin hangi işlerle uğraşması gerektiği sorusuna cevap verirken işletmenin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerle, işletme dışı faktörlerde göz önünde bulundurulmalıdır. İşletme kaynaklarının hangi işlere nasıl tahsis edilmesinin daha uygun olduğunun belirlenmesi oldukça önemlidir. Bunun gerçekleştirilmesi için ise işletmenin yapacağı SWOT analizinden elde edilecek bilgilerin iyi bir biçimde değerlendirilmesi gerekir.

### 3- İşletme Felsefe ve Politikalarının Belirlenmesi

Stratejik yönetim sürecinin üçüncü aşaması işletme felsefe ve politikalarının belirlenmesidir.

İşletme felsefesi, işletmede çalışanların davranış biçimlerini belirleyen bir işletme kültürüdür (190). İşletmede çalışanlar davranışlarını işletme felsefesine göre düzenlerler. Her işletmenin felsefesi birbirinden farklıdır. Küçük işletmelerde işletme sahibi kendi felsefesine uygun davranış biçimlerinin çalışanlarına sözlü ya da yazılı bir şekilde aktarmaya çalışır. Daha büyük işletmelerde ise, işletme sahipleri işletme felsefesine yönelik bilgileri çalışanlara yazılı olarak işletme kurulurken verirler. İşletme felsefesinin daha iyi anlaşılabilmesinde yazılı olarak belirlenmesinin büyük payı vardır.

---

(190) Boseman ve diğerleri, s.7.

İşgörenlerin hareketlerine yol gösteren işletme politikalarının belirlenmesi de stratejik yönetim süreci içerisinde yer alan aşamalardan birisidir. İşletme politikaları, işgörenlere ne şekilde davranmaları gerektiği konusunda yol gösterir.

İşletme felsefesi katı bir şekilde düzenlenirken, işletme politikaları daha esnek bir şekilde oluşturulurlar. İşletme politikaları değişen koşullara göre kendilerini yenilerler. İşletme politikaları da işletme felsefesi gibi işletme çalışmalarına karar almada ve inisiyatif göstermede ışık tutar. Ayrıca söz konusu politikalar, işletme birimleri arasında iletişim ve koordinasyon olanağı sağlar (191).

İşletme felsefesi ile işletme politikalarının birbirleriyle uyumlu ve birbirlerinin destekler bir biçimde düzenlenmeleri gerekir.

#### 4- Stratejik Amaçların Belirlenmesi

Stratejik yönetim sürecinin dördüncü aşaması, stratejik amaçların belirlenmesidir.

Stratejik amaçlar, işletmenin temel hedeflerini başarmak için ulaşmayı istedikleri sonuçlardır. Bir işletmenin üst düzey yöneticilerinin temel fonksiyonlarından birisi de stratejik amaçların başarılmasıdır (192).

İşletmenin stratejik amaçları belirlenirken işletmenin sahip oldukları kaynakları, üstün ve zayıf yanları ile fırsat

---

(191) Byars, s.11.

(192) Boseman ve diğerleri, s.54.

ve tehlikeleri göz önünde bulundurulur.

Stratejik amaçların başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için birtakım özelliklere sahip olması gerekir. Bu özellikler aşağıdaki şekilde özetlenebilir (193):

a) Stratejik Amaçlar Anlaşılabilir Olmalıdır

Stratejik amaçlar açık bir şekilde belirlenmeli ve herkes tarafından kolayca anlaşılabilir özellikte olmalıdır. İşletmeyi başarmayı amaçladığını bilmeli ve bu amaçları başarmaya çalışmalıdır.

b) Stratejik Amaçlar Esnek Olmalıdır

Strateji kavramının temelinde değişim yatmaktadır. Stratejik amaçların değişen koşullara kolayca uyulanabilmesi ve esnek olması gerekmektedir. Belirlenen stratejik amaçlar işletmenin değişen koşullarına göre şekil almalı ve katı olmamalıdır.

c) Stratejik Amaçlar Ölçülebilir Olmalıdır

Başta planlanan stratejik amaçlar ile dönem sonlarında ulaşılan sonuçların karşılaştırılabilmesi ve amaçların ne ölçüde başarıldığının belirlenebilmesi için amaçların ölçülebilecek nitelikte olması gerekir.

d) Stratejik Amaçlar Ulaşılabilir Olmalıdır

İşletmenin belirlediği stratejik amaçlar ulaşamayacak düzeyde zor olmamalı, aksine rahatlıkla ulaşılabilir amaçlar belirlenir.

e- Stratejik Amaçlar Tutarlı Olmalıdır

Stratejik amaçlar işletmenin diğer amaçları ile uyum içerisinde olması gerekir. Bir amaca ulaşma çabası, başka bir amaca ulaşmayı engellememelidir.

f- Stratejik Amaçlar Kabul Edilebilir Olmalıdır

Stratejik amaçların çalışanlar tarafından da kabul edilmesi gerekir. Bunun için de stratejik amaçların işletmede çalışanlar tarafından kendi çıkarlarını da dengeleyebilecek bir kabul edilebilirlikte olması gerekir.

Yukarıda kısaca özetlenmeye çalışılan bu özelliklere sahip stratejik amaçların işletmeyi başarıya götüreceği açıktır.

### 5. İşletme Stratejilerinin Belirlenmesi

Stratejik Yönetim Sürecinin beşinci aşaması işletme stratejilerinin belirlenmesidir.

İşletmeler stratejik yönetim süreci içerisinde gerçekleştirmek istedikleri amaçları ve faaliyetleri çerçevesinde çok çeşitli stratejiler belirlerler.

İşletme içerisinde belirlenen stratejiler genellikle üç hiyerarşik düzeyi kapsar. Bunlar; şirket, işletme ve fonksiyonel düzeylerdir (194).

İşletmenin şirket stratejisi birbirinden farklı işletmeler ve değişik iş gruplarına sahip bir şirketin bir bütün olarak stratejisini ifade eder. Şirket stratejisi üst düzey yöne-

---

(194) Boseman ve Diğerleri, ss.8-11.

ticileri tarafından ve işletmenin bütününe kapsayacak şekilde belirlenir.

İşletme -stratejik işletme birimi- stratejisi ise işletmenin belirli bir işkolunda ya da mevcut mamül/pazar bölümünde rekabet edebilme koşullarını belirleme amacına yöneliktir.

Fonksiyonel stratejiler ise işletme içerisinde yer alan her bir fonksiyonel alına kapsar şekilde belirlenen ve bu fonksiyonel alanların ismi ile anılan stratejilerdir (pazarlama stratejisi, üretim stratejisi vb.)

Yukarıda kısaca bahsedilen ve işletmenin üç farklı hiyerarşik düzeyinde belirlenen stratejiler çok çeşitli stratejik alternatifleri kapsarlar. İşletmenin üç farklı düzeyinde belirlenen bu stratejik alternatifler çalışmamızın bir önceki bölümünde ayrıntılı bir biçimde ele alınıp incelenmeye çalışılmıştır.

#### 6- İşletme Stratejisinin Uygulanması

İşletme stratejileri belirlendikten sonra sıra işletme stratejisinin uygulanması aşamasına gelir.

Belirlenen stratejilerin amacına ulaşabilmesi ve işletmeyi başarıya götürebilmesi büyük ölçüde bu stratejilerin etkin bir biçimde uygulanmasına bağlıdır. Bu amaçla işletme, seçilen stratejinin en etkin biçimde uygulanmasını sağlayacak çeşitli sistemler geliştirir.

Bir stratejiyi daha etkili hale getirmek için uyumlaştırma, yeniden düzenleme ve harekete geçme çabaları uygulama sürecinin esas konularını oluşturur (195).

(195) Dinçer, s.208.

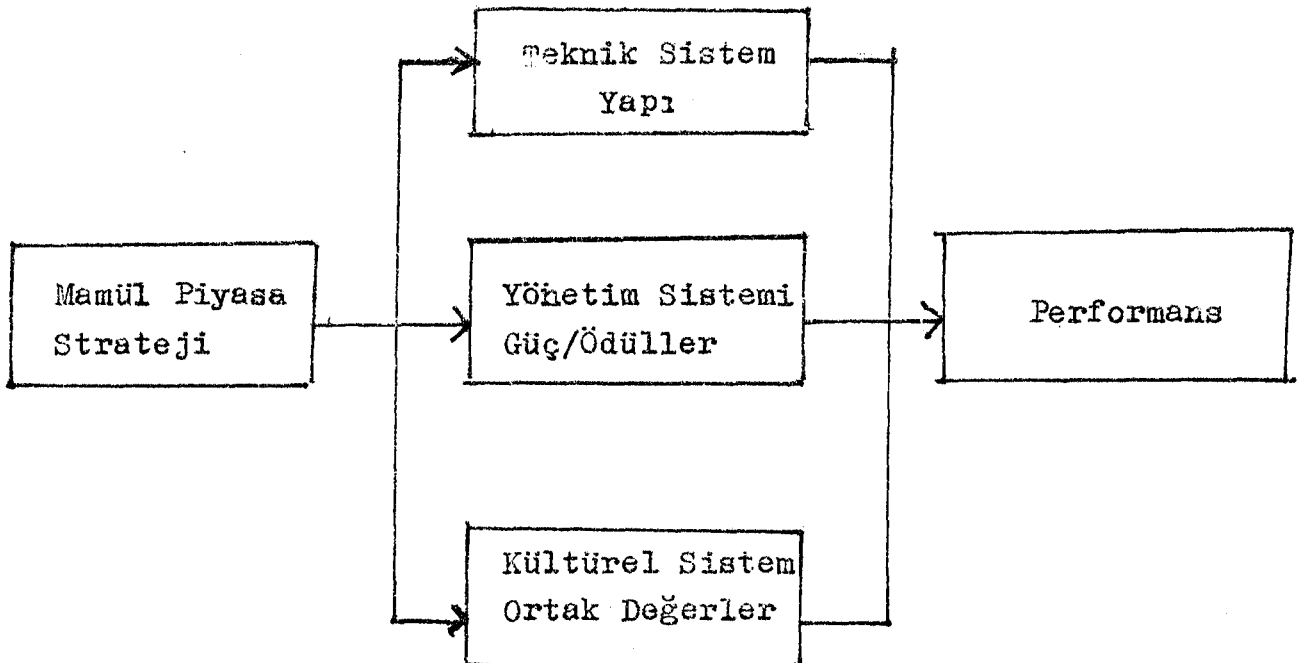
Strateji uygulaması işletmenin üç temel sisteminin birbiriyle uyumlu bir şekilde çalışmasına bağlıdır. Bu sistemler (196):

- Teknik sistem: Organizasyon yapısını ve kaynakların dağılımını içerir.
- Yönetim sistemi: Liderlik uygulamaları ve sorumlulukların dağılımını içerir.
- Kültürel sistem: İşletme içindeki davranışsal süreçler ve değerler sistemini içerir.

Bu sistemlerin ortak uyumu ile oluşturulan bir strateji uygulama modeli aşağıdaki tabloda gösterilmektedir:

Tablo- 12

Strateji Uygulama Modeli



Kaynak: Esin Ergin, İşletme Politikası, (İstanbul: Der Yayınları, 1992), s.173.

(196) Ergin, s.172.

İşletmede belirlenen stratejinin başarılı bir biçimde uygulanabilmesi için strateji ile yöneticiler arasında uyum sağlanması, doğru organizasyon yapısı ve fonksiyonel bölüm düzenlenmesi, gerekli kaynak dağılımının gerçekleştirilmesi, iyi işleyen bir yönetsel haberleşme sistemi, yöneticiler için yeni stratejiyi destekleyecek bir ödüllendirme sisteminin geliştirilmesi gereklidir (197).

#### 7- İşletme Stratejisinin Denetimi

Stratejik yönetim sürecinin son aşaması işletme stratejisinin denetimi (kontrolü) dir. Bu safhada seçilen strateji ile uygulama sonuçları karşılaştırılarak uygulamanın ne ölçüde başarılı olduğu ortaya konmaya çalışılır.

Bir stratejik değerlendirme ve kontrol süreci, aşağıdaki şekilde görüldüğü üzere birbirine bağımlı dört safhadan oluşur (198).

Yönetimin yapması gereken ilk görev; kullanılacak yöntemlere göre başarı standartlarını, verimlilik ölçülerini ve amaçlardaki hoşgörü sınırlarını belirlemektir. Daha sonra uygulama sonuçları ile başarı standartlarının karşılaştırılabilmesi için gerekli bilgiler elde edilmeye çalışılır ve bu amaçla da kontrol raporları hazırlanır. Kontrol raporları hazırlandıktan sonra, gerçekleşen durum ile başarı standartları karşılaştırılır. Eğer uzun dönemde elde edilen sonuçlar tatmin edici değilse, bir "stratejik açıklık" söz konusudur.

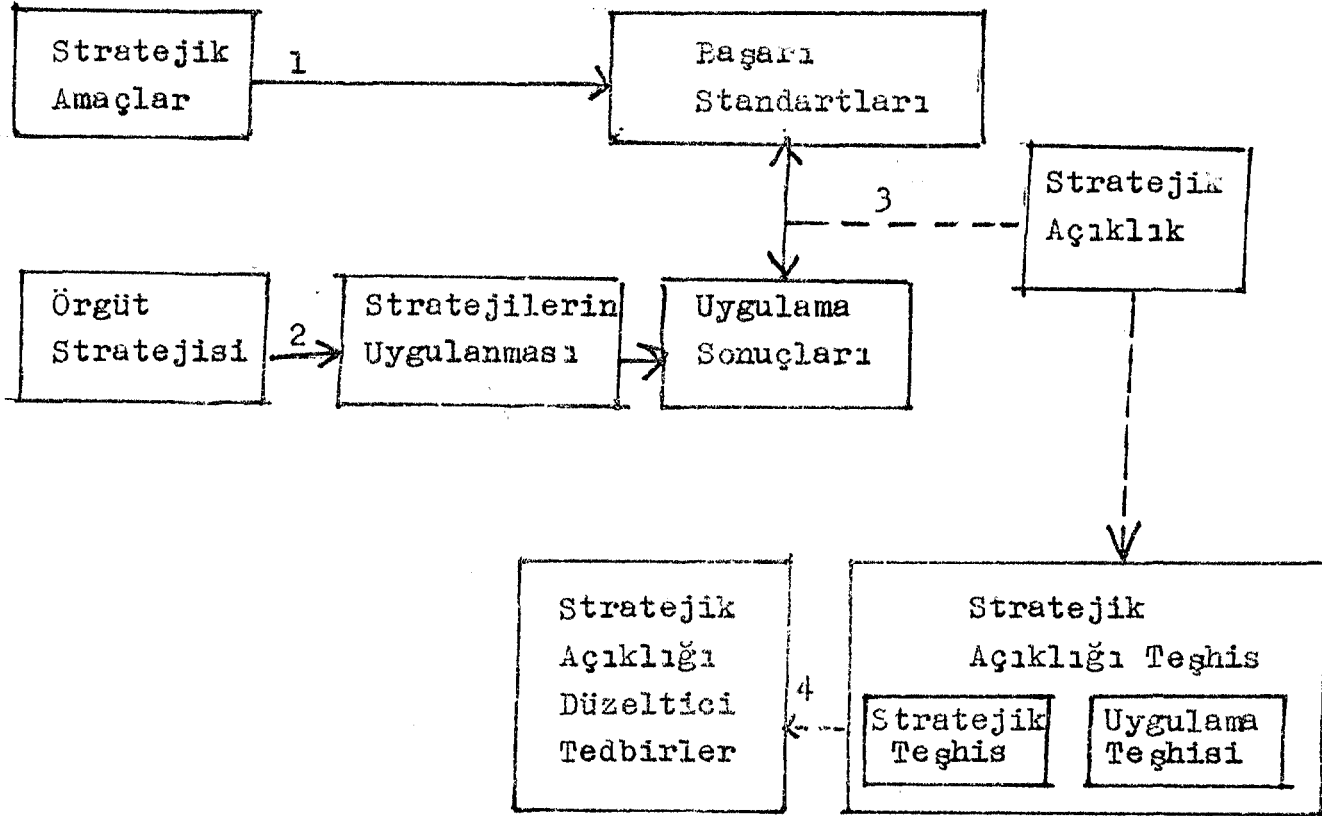
---

(197) Ergin, s.172.

(198) Dinçer, s.247.

Şekil- 6

## Stratejik Kontrol Süreci



Kaynak: Ömer Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, (İstanbul: Timaş Yayınları A.Ş., 1991), s.247.

Eğer problemler planlama yanlışlıklarından kaynaklanmakta ise, stratejik yönetim sürecinin ilk safhasına dönülerek, yapılan planlama çalışmaları gözden geçirilir. Kontrol sürecinin son safhası, düzeltici tedbirlerin alınması ile ilgilidir. Stratejik açıklık veya uygulama yanlışlıklarının teşhis edilmesinden sonra bunların çözümü ile ilgili alternatif tedbirler belirlenir ve bunlar arasından en uygun olanı seçilir.

### C- STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNDE ÇEŞİTLENDİRME STRATEJİLERİNİN SAPTANMASI

Çalışmamızın temelini oluşturan bu kısımda stratejik yönetim sürecinde çeşitlendirme stratejilerinin saptanmasında kullanılan yöntemler üzerinde durulacaktır.

İşletme içi büyüme stratejilerinin türlerinden biri olan şirket düzeyinde işletmenin bütününe kapsayacak biçimde hazırlanan çeşitlendirme stratejileri günümüzde birçok işletme tarafından oldukça sık bir şekilde kullanılan bir strateji türüdür.

Günümüz işletmeleri değişen çevre koşullarında ve hızla artan rekabet ortamında faaliyetlerini başarılı bir biçimde sürdürebilmek ve performanslarını arttırabilmek amacıyla çeşitlendirme stratejilerini uygulama yoluna giderler.

İşletmeler, stratejik yönetim süreci içerisinde çeşitlendirme stratejilerini saptamada çok çeşitli yöntemlerden faydalanmaktadırlar. Bu yöntemlerin en sık kullanılanları aşağıda ayrıntılı bir biçimde ele alınıp incelenmeye çalışılacaktır:

#### 1. Boston Danışma Grubu ve Büyüme/Pazar Payı Matrisi

İşletmenin stratejik avantajlarının analizi ve teşhisi amacıyla geliştirilen tekniklerin ilki Boston Danışma Grubu (Boston Consulting Group) tarafından 1960 yılında geliştirilen büyüme pazar payı matrisidir (199).

---

(199) B.Hadley, "Strategic And The Business Portfolio", Long Range Planning, C.X, S.2, (February, 1977), s.10.

BDG Analizi analitik portföy modellerinin içinde hemen hemen en popüler olanıdır (200).

BDG'nin portföy analizi, pazar payıyla birlikte pazarın büyüme oranını ölçü alarak mamüller ve pazarı inceleme bir mamül matrisinin hazırlanmasıyla başlamaktadır (201): Matrisin yatay eksenini büyüme oranını göstermektedir. Normal büyüme oranını % 10 olarak kabul edilmekte ve bu oranın üzerinde olan büyüme yüksek, altında olan büyüme ise düşük olarak nitelendirilmektedir. Matrisin dikey ekseninde ise göreceli pazar payı yer almaktadır. Göreceli pazar payı, SİB'in pazar payının, en büyük rakibinin pazar payına oranlanmasıyla bulunur. En büyük rakibin pazar payı ile işletmenin pazar payı eşit ise, 1.0, işletme lider ise 1.0'dan büyük, aksi halde 1.0'dan küçük olmaktadır. BDG matrisinde mamüller yüksek/düşük pazar payı ile yüksek/düşük büyüme oranına göre dört farklı gruba ayrılmakta ve farklı isimlerle anılmaktadırlar.

BDG'nin büyüme/pazar payı matrisi aşağıdaki şekilde gösterilebilir (202).

- 
- (200) Thomas H.Naylor, "Strategic Planning Models", Managerial Planning, C.XXX, S.1, (July/August, 1981), s.5.  
 (201) Bosemen ve Diğerleri, s.92.  
 (202) Dinçer, s.154.

Tablo- 13

## BDG'nin Büyüme/Pazar Payı Matrisi

|                     |        | Görelî Rekabet Durumu            |     |  |
|---------------------|--------|----------------------------------|-----|--|
|                     |        | Yüksek                           | 1.0 | Düşük                                      |
| Büyüme Oranı<br>%10 | Yüksek | 2. Yıldız Ürünler<br>(Stars)     |     | 1. Problemlî Ürünler<br>(Problem Children) |
|                     | Düşük  | 3. Nakit Ürünleri<br>(Cash cows) |     | 4. Tasfiye Ürünleri<br>(Dogs)              |

Yukarıdaki matrisde görüldüğü üzere işletmenin ürünleri büyüme oranı ve rekabet durumunun yüksek/düşüklüğüne bağlı olarak dört farklı gruba ayrılırlar. Bu dört farklı ürün grubunun içerdiği özellikler şu şekilde özetlenebilir (203):

a- Problemlî Ürünler: Yukarıdaki matristen de görüldüğü üzere bu ürünler, yüksek büyüme hızına ancak düşük pazar payına sahip olan ürünlerdir. Hem pazar hissesini korumak ve hem de yeni pazar hisseleri kazanmak için çok miktarda nakde ihtiyaç gösterirler. Bir işletmenin ürettiği ürünlerin problemlî ürün olma nedenleri üç başlık altında öncelenebilir:

- Endüstriye yeni giren bir ürün olması,
- Pazara daha önce giren ancak herhangi bir nedenle (etkisiz pazarlama faaliyeti, başarısız yönetim vb.) hiçbir zaman yeterli bir pazar payına sahip olmayabilir.

- Yıldız ürün durumunda olup da problemlili ürün durumuna gelmiş ürünler olabilir.

b- Yıldız Ürünler: Hem pazar payı hem de büyüme oranı yüksek olan ürünlerdir. Bu ürünlerin pazar payları ve büyüme oranları yüksek olduğu için gerekli olan nakitleri kendileri temin ederler. Ancak hızlı gelişme gösteren ve güçlü rekabet koşulları altında faaliyet gösteren bazı SİB'leri ek nakde ihtiyaç duyabilirler. Pazar payı ve büyüme oranı artan yıldız ürünler zamanla nakit ürünler durumuna gelebilirler.

c- Nakit Ürünleri: Nakit ürünler büyüme oranı düşük ancak pazar payları yüksek olan ürünlerdir. Bu ürünlerin maliyetleri düşük, kârlılıkları yüksektir. Bu nedenle nakit fazlası görülür.

AR-GE faaliyetleri ile ilerde işletmeye büyük kârlar sağlayacak yeni mamüller üretmek ya da mevcut ürünler üzerinde çeşitlendirmeye gitme yoluna gidilebilir.

d- Tasfiye Ürünleri: Tasfiye ürünleri ise hem pazar payı hem de büyüme oranı düşük olan ürünlerdir. Bu alanda büyümesi durmuş veya gerilemeye başlamış olan mamüller yer alır. Bu mamüller ne nakit girdisi sağlarlar, ne de yeni nakde ihtiyaç duyarlar.

Yukarıda kısaca özetlenmeye çalışılan BDG analizi yoluyla işletmeler ürünlerini sınıflandırmanın ve özelliklerini belirleme avantajına sahip olurlar. Bu yolla da çeşitlendirme stratejilerini uygulama ya da uygulamamak alternatiflerinden birini seçme fırsatına sahip olurlar.

## 2. Stratejik Kümeleme Analizi

Çeşitlendirme stratejilerinin saptanmasında kullanılan bir diğer yöntem de stratejik kümeleme analizidir.

Thompson ve Strickland pazarın büyüme hızı ve işletmenin rekabet durumu olmak üzere iki faktörü esas alarak iki boyutlu bir matris hazırlamışlar ve stratejik alternatifleri gruplandırmışlardır. Bu stratejik alternatifleri kapsayan matris aşağıdaki şekilde gösterilebilir (204).

Tablo-14

### Pazar ve Rekabet Durumuna Göre Stratejik Kümeler

|                      |       | İşletmenin Rekabet Durumu  |  |
|----------------------|-------|--|--|
|                      |       | (Üstün) ←  | → (Zayıf)  |
| Pazarın Büyüme Oranı | Hızlı | <p>2. Bölge Stratejileri (Pazarın çekiciliğine göre):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Uzmanlaşma,</li> <li>. Dikey bütünleşme,</li> <li>. Tek yönlü çeşitlendirme</li> </ul>                                      | <p>1. Bölge Stratejileri (Pazarın Çekiciliğine Göre):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Uzmanlık Stratejisinin yeniden düzenlenmesi,</li> <li>. Yatay bütünleşme ve birleşme</li> <li>. Geri çekilme</li> <li>. Tasfiye etme</li> </ul> |
|                      | Yavaş | <p>3. Bölge Stratejileri (Çekicilik Sırasına Göre):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Tek yönlü çeşitlendirme</li> <li>. Çok yönlü çeşitlendirme</li> <li>. Yeni alanlarda müşterek yatırım ortaklıkları</li> </ul> | <p>4. Bölge Stratejileri (Çekicilik önceliğine göre):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Tasarruf etme</li> <li>. Çeşitlendirme</li> <li>. Geri çekilme</li> <li>. Tasfiye etme ve kapama</li> </ul>                                     |

Yukarıdaki matrisde de görüldüğü üzere işletme pazarın büyüme ve rekabet durumuna göre dört farklı olan için çok çeşitli stratejiler belirleyebilirler. Pazarın büyümesi hızlı ve rekabet durumu zayıf olan 1. bölge işletmeleri tabloda görülen dört farklı stratejik alternatiften en uygun olanını seçer.

Pazarın büyümesi hızlı ise rekabet durumu üstün olan 2. bölge işletmeleri tabloda görülen üç farklı stratejik alternatiften birini ya da birkaçını izleyebilir. Burada yer alan işletmeler, yeterli kaynak ve yeteneğe sahiplerse tek yönlü çeşitlendirme (mevcut mamül/pazar üzerinde çeşitlendirmeye gitme) stratejisini izleyebilir.

Rekabet durumu üstün fakat pazarın büyümesi yavaş olan 3. bölge işletmeleri de ya tek yönlü çeşitlendirmeye ya da tamamıyla farklı bir alanda faaliyete geçme yani çok yönlü çeşitlendirme stratejisini benimseme yoluna gidebilir. Yine bu bölgede yer alan bir işletme yeni alanlarda başka işletmelerle işbirliği yaparak performanslarını arttırma yoluna gidebilirler.

Hem rekabet durumu zayıf hem de pazarın büyüme hızı düşük olan dördüncü bölge işletmeleri için ilk akla gelen tasarruf stratejileridir. Bu bölgede yer alan işletmeler yukarıdaki tabloda yer alan diğer stratejik alternatifleri de uygulama yoluna gidebilirler.

### 3. Ansoff'un Büyüme Vektörü

Çeşitlendirme stratejilerinin saptanmasında kullanılan üçüncü ve son yöntem Igor Ansoff'un oluşturduğu büyüme vektörü analizidir.

Ansoff'un Büyüme Matrisi aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir (205):

Tablo- 15

## Ansoff'un Büyüme Matrisi

|        | Mevcut               | Yeni                |
|--------|----------------------|---------------------|
| Mevcut | 1. Pazara Nüfuz etme | 2. Mamül Geliştirme |
| Yeni   | 3. Pazar Geliştirme  | 4. Çeşitlendirme    |

Yukarıdaki şekilden de görüldüğü üzere Ansoff'un matrisinde işletmenin ürettiği mamüllerle içinde bulunduğu pazarlar değerlendirmeye tabi tutulmaktadır.

Büyüme matrisindeki birinci bileşke mevcut mamüllerle mevcut pazarlarda faaliyete devam edilir ve bu amaçla pazara nüfuz etme stratejisi izlenir. Eğer işletme mevcut bir pazarda yeni bir mamülle faaliyete geçmek istiyorsa, bunun için mamül geliştirme stratejileri; mevcut bir mamülle yeni bir pazara girmek istiyorsa, pazar geliştirme stratejileri ve tamamen yeni bir mamülle yeni bir pazarda faaliyete geçerse, çeşitlendirme stratejisini uygular (206).

Burada önemli olan işletme başarısını sağlamada mevcut mamül/pazar alanında mı yoksa yeni mamül/pazar alanında mı

---

(205) Dinçer, s.171.

(206) Dinçer, s.171.

faaliyette bulunmasının daha etkin olacağıdır.

İşletmeler, yukarıda ayrıntılı bir biçimde ele alınıp incelemeye çalışılan 3 farklı yöntem yolu ile stratejik yönetim sürecinde çeşitlendirme stratejilerini saptamaya çalışırlar.

III- ETİ PAZARLAMA VE SANAYİ A.Ş. 'NDE STRATEJİK YÖNETİM  
SÜRECİNDE ÇEŞİTLENDİRME STRATEJİLERİNİN SAPTANMASINA  
YÖNELİK OLARAK YAPILAN UYGULAMA

A) ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Çalışmamızda verilen teorik bilgilerin ışığı altında, ETİ Pazarlama ve Sanayi A.Ş. 'de yapılan araştırmanın amacı, kapsamı ve yöntemi aşağıda görüldüğü şekildedir.

1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Yapılan araştırmanın amacı, işletmelerin stratejik yönetim süreci içerisinde belirlediği çeşitlendirme stratejilerini saptamada kullandığı yöntemleri ortaya koymaktır.

Bu amaçla Eskişehir'de faaliyet gösteren ve bir gıda işletmesi olan ETİ Pazarlama ve Sanayi A.Ş. 'de konuya yönelik uygulama ve uygulama sonuçları değerlendirilmiştir.

2. Araştırmanın Yöntemi

Stratejik yönetim sürecinde çeşitlendirme stratejilerinin saptanmasına yönelik olarak ETİ Pazarlama ve Sanayi A.Ş. 'de yapılan uygulamada konu ile ilgili gerekli bilgileri almak

amacı ile bir takım sorular hazırlanmış ve karşılıklı görüşme yolu ile yetkili kişiye bu sorular sorulmuş ve alınan cevaplar yorumlanıp değerlendirilmiştir.

## B) ETİ PAZARLAMA VE SANAYİ A.Ş. 'NİN TANITIMI

### 1. Eti Pazarlama Sanayi A.Ş. Hakkında Genel Bilgiler

Eti Bisküileri/Eti Şirketleri Grubu 1961 yılında kurulmuş ve 31 yıldır büyümesini doğduğu şehirde sürdürmüş ve "Benim Fabrikam" imajı ile Eskişehir'linin benimsediği bir kuruluş haline gelmiştir.

ETİ, 1961 yılında Eskişehir'de tek bir hat, tek bir fırın olarak ve çok küçük bir kapasite ile üretime başlamış, yıllar itibariyle sürekli yatırım yaparak, teknolojisini geliştirerek, organizasyonunu değiştirerek gelişmiş, büyümüş ve bugün yılda 60.000 ton üretim yapan kapasiteye ulaşarak, sektörün liderlerinden birisi olmuştur.

ETİ Pazarlama ve Sanayii A.Ş., 1980 yılından süren şirket adedini arttırarak, holding olmaya yönelmiş ve kurduğu üç yeni şirketle, bünyesinde iki üretim bir pazarlama ve bir makina şirketini barındıran ETİ şirketler Grubunu oluşturmuştur.

Faaliyette bulunduğu sektörde % 35 gibi iyi sayılabilecek bir pazar payına sahip işletmenin en önemli üstünlüğü, ETİ'nin ürettiği ürünlerin kalitesidir.

ETİ günümüzde artık sadece ülke içine hizmet veren değil, dış pazarlara da ürün sunumunda bulunan firma niteliğine bürünmüştür. ETİ Grubu şu anda Ortadoğu ülkeleri başta olmak

üzere, Afrika Ülkeleri, Hong-Kong, Bulgaristan, Romanya, Çe-  
koslavakya, Almanya ve Amerika Birleşik Devletleri'ne ihracat  
yapmaktadır.

ETİ 15 yıldan beri TSE Belgeli üretim yapan ilk firmadır.

## 2. ETİ Pazarlama ve Sanayi A.Ş.'nin 1992 Yılı

### İtibariyle Ürettiği Mamül Çeşitleri

| Karton Kutulu Dökme<br>Bisküiler | 1 KG'lık Dökme<br>Bisküiler | 500 GR'lık Bisküiler |                   |
|----------------------------------|-----------------------------|----------------------|-------------------|
| Petit Beurre                     | Petit Beurre                | Petit Beurre         |                   |
| Finger                           | Finger                      |                      |                   |
| Susamlı                          | Cici bebe                   |                      |                   |
| Şale                             | Kremalı                     |                      |                   |
| Fontasia Fındıklı                |                             |                      |                   |
| Kremalı                          |                             |                      |                   |
| Katmer Kraker                    |                             |                      |                   |
| Kremalı Paketler                 | Etimekler                   | Puf ve Gofret        | Pasta ve Kek      |
| Kremalı                          | Etimek                      | Puf                  | Fontasia Fındıklı |
| Muzlu Kremalı                    | " Tuzsuz                    | Pufi                 | " Propolu         |
| Bonana Cream                     | " Diyet                     | Cin                  | Üzümlü Kek        |
| Koko şale                        |                             | Şokocin              | Kakaolu "         |
| Negro                            |                             | Kakaolu Gof.         | Browni            |
| Fiesta                           |                             |                      | Topkek Meyveli    |
| Ruby                             |                             |                      | " Kakaolu         |
|                                  |                             |                      | Papatya Kek Meyv. |
|                                  |                             |                      | " " Kakao.        |
| Paket Bisküiler                  | Paket Krakerler             | Kaplama Çeşitleri    |                   |
| Petit Beurre                     | Çubuk Krakerler             | Melo                 |                   |
| Finger                           | Katmer Kraker               | Afrigo               |                   |
| Susamlı                          | Balık Krakerler             |                      |                   |
| Piknik                           | Pizza Kraker                |                      |                   |
| Kakaolu Piknik                   | Can Kraker                  |                      |                   |

Paket Bisküiler

Paket Krakerler

Kaplamaalı Çeşitler

Kakaolu

Can Kraker

K. Burçak

Can Kraker

Burçak

P. Susamlı Çubuk

Cici bebe

Eti Form

Sultani

ABC

K. Yulaflı

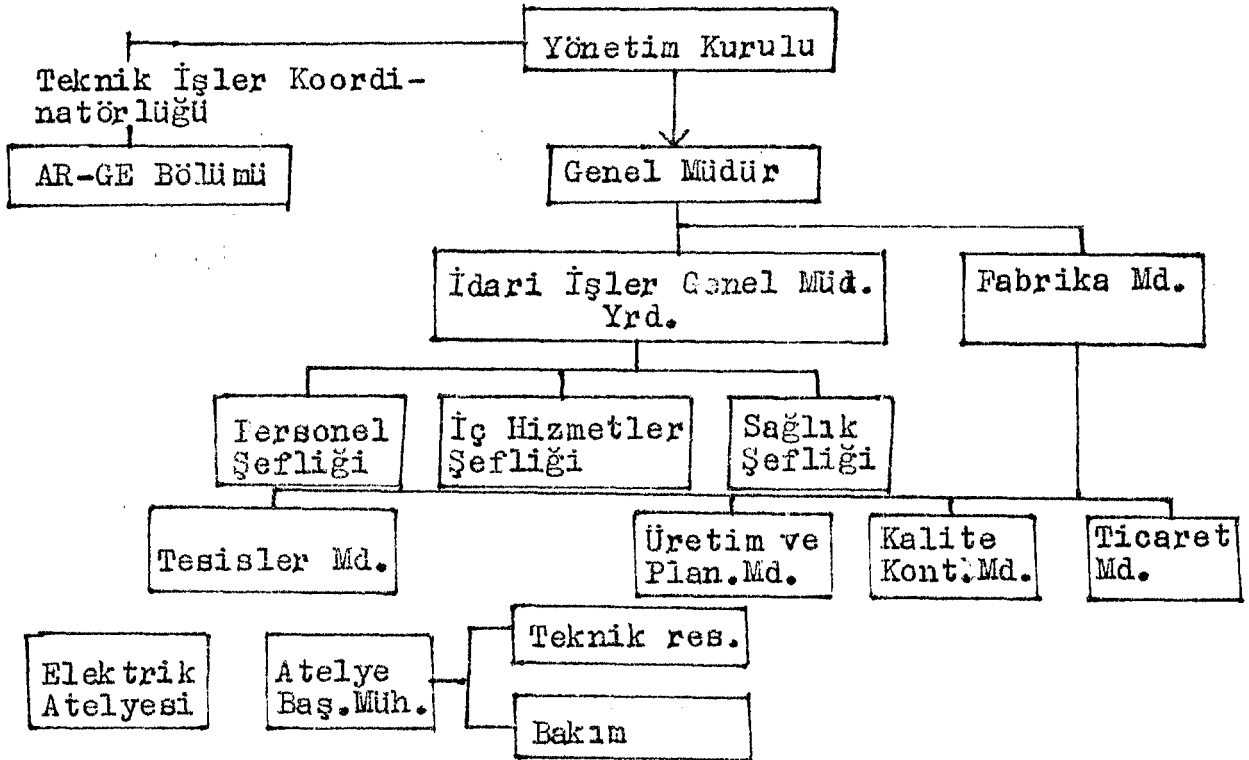
Yulaflı

Markiz

Mis

Fındıklı

3, Eti Pazarlama ve Sanayi A.Ş.'nin Organizasyon Şeması



c) ETİ PAZARLAMA VE SANAYİ A.Ş.'DE UYGULANAN STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ VE ÇEŞİTLENDİRME STRATEJİLERİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER

ETİ Pazarlama ve Sanayii A.Ş.'de stratejik yönetim süreci içerisinde çeşitlendirme stratejilerinin saptanmasına yönelik olarak yapılan uygulama da, uygulama için gerekli olan bilgileri elde edebilmek amacıyla konuyla ilgili yetkili kişiye aşağıdaki sorular sorulmuştur:

- 1- İşletmenizde uygulanan planlar aşağıdaki plan türlerinden hangisine girmektedir?
  - a- Kısa Vadeli Planlar
  - b- Orta Vadeli Planlar
  - c- Uzun Vadeli Planlar
  - d- Stratejik Planlar
- 2- İşletmenizde ne zamandan beri stratejiler belirlenmektedir?
  - a- 1 yıldan daha az
  - b- 1-1,5 yıl arası
  - c- 5-10 yıl arası
  - d- 10 yıldan fazla
- 3- İşletmenizde stratejileri kimler belirlemektedir?
  - a- Aile işletmeleri yöneticileri
  - b- Tepe yöneticileri
  - c- İşletme dışından getirilen özel stratejistler
  - d- Yönetim Kurulu
  - e- Bölüm Yöneticileri
  - f- Planlama Departmanı

4- Stratejilerinizi belirlerken aşağıdaki faktörlerden hangisi daha etkili olmaktadır?

- a- Teknolojik Değişmeler
- b- Rakip işletmelerin uyguladığı stratejiler
- c- Pazarda meydana gelen değişmeler
- d- Tüketicilerin satın alma davranışlarında meydana gelen değişmeler.

5- Belirlenen stratejiler işletmenizin hangi hiyerarşik düzeylerinde uygulanmaktadır?

- a- Şirket düzeyinde
- b- İşletme düzeyinde
- c- Fonksiyonel düzeyde
- d- Her üç düzeyde

6- Şirket düzeyinde belirlenen belli başlı stratejileriniz nelerdir?

- a- Durgun Büyüme stratejileri
- b- Büyüme Stratejileri
- c- Tasarruf Stratejileri
- d- Karma Stratejiler

7- İşletmeniz aşağıdaki büyüme stratejilerinden genellikle hangisini tercih etmektedir?

- a- Mevcut mamül/pazar alanında kalarak büyüme
- b- Yeni mamül/pazar alanında kalarak büyüme

Cevabınız b ise;

Çeşitlendirme stratejisi olarak adlandırılan yeni mamül ya da pazar alanlarına geçerek büyüme stratejisini benimsemişsenizde hangi koşullar etkili olmuştur?

a- Tüketicilerin satın alma davranışlarında meydana gelen değişimler,

b- İşletmenin mevcut endüstri içerisinde doyurucu bir büyüme oranı ve kâr elde edememeleri,

c- Yeni mamül ya da yeni pazarların işletmeye getireceği üstünlük ve fırsatlardan yararlanma isteği,

d- Yapılan pazarlama araştırmalarının çeşitlendirmeye gitmenin gerekliliği sonucunu vermesi.

8- İşletmenizde uyguladığınız çeşitlendirme stratejileri genellikle aşağıdaki stratejik alternatiflerden hangisini kapsamaktadır?

a- İşletmenin mevcut ürün teknolojisine ve dağıtım kanallarına uygun benzer ürünler üretme (tek yönlü çeşitlendirme)

b- Tamamıyla yeni pazarlarda yeni mamüllerle faaliyete geçme (çok yönlü çeşitlendirme)

Cevabınız a ise;

İşletmenizi tek yönlü çeşitlendirme stratejisini uygulamaya yönelten başlıca nedenler nelerdir?

a- İşletmenin faaliyette bulunduğu pazarın doyum noktasına gelmesi ya da durgunlaşması,

b- Bu stratejik alternatifin risk düzeyinin fazla yüksek olmaması,

c- Yeni mamül ya da pazarlara yönelmenin işletmenin rekabet gücünü arttırması,

d- Farklı işlerle uğraşmanın işletmeye sağlayacağı birtakım avantajlardan yararlanma isteği.

Cevabınız b ise;

İşletmenizi çok yönlü çeşitlendirme stratejisini uygulamaya yönelten başlıca nedenler nelerdir?

a- İşletmenin faaliyette bulunduğu mevcut sanayi dalında kârlılık ve satışların düşmesi,

b- İşletmenin yeni bir sanayi kolunda faaliyet yapabilmesini sağlayacak kadar beşeri ve maddi kaynakların var olması,

c- İşletme için yeni yatırım alanlarında değerlendirilmesi olumlu sonuçlar yaratacak birtakım fırsatların ortaya çıkması,

d- İşletmenin elindeki mevcut fonları başka bir alanda yatırım yapma yoluyla değerlendirme isteği.

9- İşletmenizin yıllık üretim miktarı ne kadardır? (1 yıl içerisinde ürettiğiniz mamül miktarı ne kadardır?).

9- İşletmenizin yıllık üretim miktarı ne kadardır? (1 yıl içerisinde ürettiğiniz mamül miktarı ne kadardır?)

10- Ürettiğiniz mamüllerden % kaçını satabiliyorsunuz?

11- Çeşitlendirme Stratejisini uygulamaya başladıktan sonra üretim ve satışlarınızda % kaçlık bir artış olmuştur?

a- % 5 - % 20

b- % 20- % 40

c- % 40- % 60

d- % 60 ve daha yukarısı

12- Çeşitlendirme Stratejisini uygulamakla pazardaki payınız % kaç oranında artmıştır?

- a- % 5 - % 10
- b- % 10 - % 20
- c- % 20 - % 30
- d- % 30 ve daha yukarısı.

13- Çeşitlendirme stratejisini uygulamadan önce ve sonraki kâr % kaçtır?

ETİ işletmesinde uygulanan planlar daha üst düzeylerde belirlenen ve uzun zaman aralıklarını kapsayan stratejik planlardır. İşletmenin, sürekli bir yenilik ve değişim içerisinde olması ve mevcut pazarda faaliyet gösteren çok sayıda rakip işletmenin bulunması planların uygulanmasını gerekli kılan nedenlerin başında gelmektedir. Stratejik planların esnek olması ve değişen koşullara rahatlıkla uyarlanabilmesi bu planların işletmeye sağladığı üstünlüklerinden birisidir.

ETİ işletmesi 5 yılı aşkın bir süredir faaliyetlerine bir yön ve şekil verme amacıyla ileriye dönük olarak çok çeşitli stratejiler belirlemektedir. İşletmede stratejiler belirlenirken öncelikle işletmenin gerçekleştirmek istediği amaçları gözönünde bulundurulmaktadır.

ETİ işletmesinde stratejileri belirleyen organ Yönetim Kurulu'dur. İşletmede uygulanacak stratejileri belirleme ve bu stratejiler üzerinde alternatifler geliştirme Yönetim Kurulu'nun yetki ve sorumluluğundadır.

ETİ işletmesinde strateji belirlemede etkili olan faktörler öncelik sırasına göre aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

### 1) Rakip İşletmelerin Uyguladığı Stratejiler

Rakip işletmelerin uyguladığı stratejilerin niteliği ve uygulanma yöntemleri işletmede strateji belirlenmeden önce geniş bir biçimde analiz edilmektedir. Bu analizin sonuçlarına göre işletme faaliyetlerine en uygun stratejik alternatifleri belirleme çabası içerisine girmektedir.

### 2) Pazarda Meydana Gelen Değişmeler

Pazarın yapısında ve özelliklerinde meydana gelen değişmelerde de işletmenin strateji belirlerken incelediği konuların başında gelmektedir. İşletmede, etkin bir pazar analizinin yapılması ve pazarın sürekli olarak kontrol edilmesi yönünde yoğun çalışmalar yapılmaktadır.

### 3) Teknolojik Değişmeler

Mevcut teknolojiye meydana gelen değişmeler ile yeni teknolojik gelişmeler, işletmenin strateji belirleme çalışmalarını üzerinde oldukça etkili olan faktörlerden birisidir. İşletme kendisini sürekli gelişen teknolojik değişmelere en kısa zamanda ve etkin biçimde uyarlayabilmek amacı ile teknolojik yenilikleri sürekli izlemeye çalışmaktadır.

### 4) Tüketicilerin Satın Alma Davranışlarında Meydana Gelen Değişmeler

Tüketicilerin zevk, tercih ve isteklerinde meydana gelen değişmeler işletmenin strateji belirlerken üzerinde önemli durduğu konulardan birisidir. Tüketicilerin zaman içerisinde zevk, tercih ve isteklerinde meydana gelen değişmeler ne tür bir stra-

teji belirlemesi gerektiği konusunda işletmeye büyük ölçüde yardımcı olmaktadır. Bu nedenle ETİ işletmesi tüketicilerin zevk, istek ve tercihlerinde meydana gelen değişimleri sürekli izleyerek en uygun strateji ya da stratejileri uygulamaya çalışmaktadır.

ETİ İşletmesi, mevcut mamül/pazar alanında kalarak büyümenin yerine çoğunlukla yeni mamül/pazar alanında kalarak büyümeye çalışmaktadır. Bunun nedeni rakip işletmelerin sürekli yeni mamüllerle piyasaya girmesi, tüketicilerin genellikle yeni mamülleri satın alma davranışı içerisinde olması ve işletmenin pazardaki etkinliğini arttırma amacıyla olması işletmenin yeni mamül/pazar alanında kalarak büyüme stratejilerini uygulama yoluna gitmesine neden olmuştur.

İşletmenin yeni mamül/pazar alanında kalarak büyüme yeni çeşitlendirme stratejisini benimsemesinde aşağıdaki faktörler (öncelik sırasına göre) etkili olmuştur.

1. Tüketicilerin satın alma davranışlarında meydana gelen değişimler,
2. Teknolojik değişimler ve rakip işletmelerin mamüller üzerinde uyguladığı stratejiler,
3. Yeni mamül ya da yeni pazarların işletmeye getireceği bir takım üstünlük ve fırsatlardan yararlanma isteği.

ETİ İşletmesinde uygulanan çeşitlendirme stratejileri tek yönlü çeşitlendirme stratejileri olarak adlandırılan, işletmenin mevcut ürün teknolojisine ve dağıtım kanallarına uygun benzer ürünler üretme stratejisi şeklindedir.

Bir gıda işletmesi olan ETİ İşletmesi, bugüne dek tamamıyla yeni pazarlarda yeni mamüllerle faaliyete geçme (çok yönlü çeşitlendirme) stratejisini uygulama yoluna gitmemiştir. Bunun nedeni olarak işletmenin uzmanlaşmış olduğu sanayi dalının dışında bir başka alanda faaliyet göstererek risk yüklenmek istememesi gösterilmektedir.

İşletmenin yıllık üretim miktarı, günde 250 ton, yılda ise 90.000 ton/yıldır. İşletme ürettiği mamüllerden % 100'üne yakınına satmaktadır. Üretilen mamüllerden elde kalan miktar yok denecek kadar azdır. İşletme çeşitlendirme stratejisini uygulamaya koyduktan sonra üretim ve satışlarda % 5 ile % 20 arasında bir artış olmuştur. İşletmenin çeşitlendirme stratejisini uygulamakla pazardaki payı yaklaşık olarak % 20 oranında artmıştır. Çeşitlendirme stratejisini uygulamada önce ve sonraki kâr oranı % 10 civarındadır.

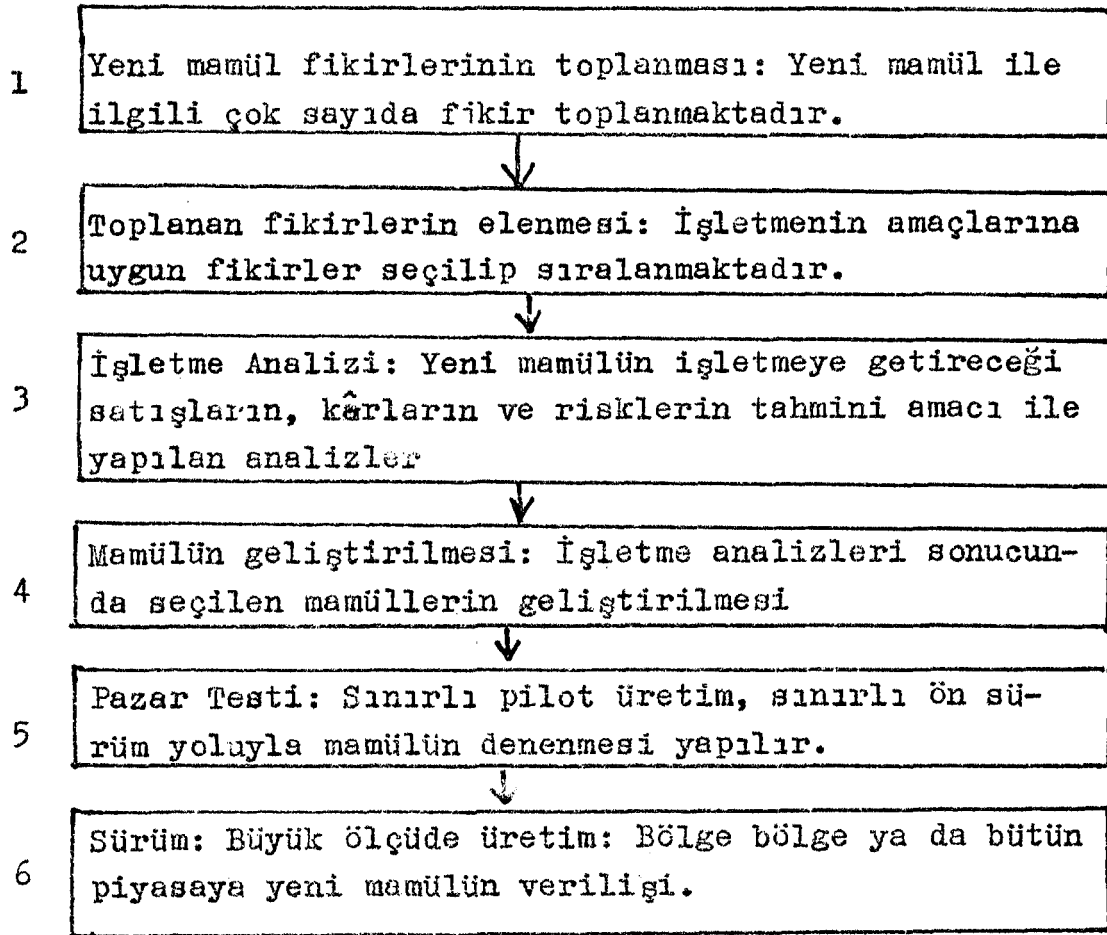
ETİ İşletmesi, mevcut mamüller üzerinde çeşitlendirmeye gitme stratejisini benimsemektedir. Genellikle mamülün tasarımında, ambalajında ve kullanım alanında çeşitlendirmeye gidilmektedir. Buna bir örnek vermek gerekirse, işletmede daha önce mamüller küçük paketler içerisinde piyasaya sürülürken, süpermarketlerin hızla yaygınlaşması nedeniyle büyük ambalajlı mamüllere ağırlık veriliyor.

ETİ İşletmesi genellikle rakip işletmelerin piyasaya çıkardığı ürünleri yakından takip ederek bu ürünlere benzer ürünler üretme yoluna gitmektedir. Bazen de kapsamlı pazarlama araştırması yardımı ile Avrupa'da ve dünyada üretilip satılan

ancak Türkiye'de daha önce hiç üretilmemiş ürünler üretilip piyasaya sürülmektedir. İşletmenin bunu yapmaktaki temel amacı pazardaki rekabet gücünü ve nüfuzunu arttırmadır.

İşletmenin tamamıyla yeni bir mamül piyasaya sürmesinde izlediği temel aşamalar aşağıdaki şekilde gösterilebilir.

ETİ İşletmesinde Yeni Mamül Geliştirme Sürecinde  
Yer Alan Temel Aşamalar



Yukarıda yer alan şekilde de görüldüğü üzere ETİ İşletmesinde yeni bir mamül piyasaya sürülmeden önce oldukça kapsamlı analizler yapılmakta ve bu analizlerin sonucunda yeni

mamül piyasaya sürülmektedir. İşletmede öncelikle yeni mamüller ile ilgili olarak ortaya sürülen fikir ve düşünceler toplanmaktadır. Ortaya atılan bu fikir ve düşünceler içerisinde işletmenin amaçlarına; faaliyetlerine ve eldeki mevcut kaynaklarına en uygun olanlar seçilip ayıklanmaktadır. Elemeyi geçip geliştirilmesine karar verilen yeni mamül fikirleri işletmede yapılan analizler içerisinde değerlendirilmektedir. Bu analizlerde yeni mamülün üretilmesiyle işletmenin elde edeceği üstünlükler ve riskler ortaya konmaya çalışılmaktadır (satış-kâr-masraflar yönünden) işletme analizi yapıldıktan sonra sıra mamülün geliştirilmesine gelmektedir. Mamülün geliştirilmesinde başlıca dört basamak yer almaktadır.

- 1- Mühendislik (AR-GE bölümü çalışmaları)
- 2- Tüketici tercihlerinin belirlenmesi
- 3- Markalama
- 4- Ambalajlamadır.

Mamül geliştirilmesi aşamasından sonra bu mamülün piyasadaki durumunu belirlemek için pazar testleri yapılmaktadır. Bu pazar testleri sonucunda işletme ya mamülü piyasaya sürmekte, ya mamülü tekrar gözden geçirip eksikliklerini gidermeye çalışmakta, ya reklam ve diğer tutundurma faaliyetlerine ağırlık vermekte ya da mamülden tamamıyla vazgeçmektedir. Burada önemli olan pazar analizlerinin çok dikkatli bir biçimde yapılması ve objektif sonuçların elde edilmesine çalışılmasıdır. Pazar analizi yapıldıktan sonra son aşama olan sürüm aşamasında yeni mamül pazara sürülmektedir.

İşletmenin ürettiği mamüllerden biri olan dökme kutu cici bebe'nin ambalajında çeşitlendirmeye gidilerek 1 kg'lık paketler halinde üretilmeye başlanmıştır. Bu üretildikten sonra diğer mamüllerin satışında herhangi bir azalma olmamıştır. Bu mamülün ambalajında bir çeşitlendirmeye gitmek işletmeye aylık 40-50 ton yıllık 600 ton/yıllık bir artış göstermiştir. Bunun kg. başına fiyatı 25.000 TL. olarak düşünüldüğünde işletmenin mamülü çeşitlendirme yolu ile yaklaşık 15 milyarlık bir kâr sağladığı görülmektedir. Bu mamülün % 10 kâr marjı ile satıldığı düşünüldüğünde işletmenin kârı yaklaşık 1,5 milyar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu örnekler vasıtasıyla işletmenin çeşitlendirme stratejisini uygulama yolu ile satışlarında ve elde ettiği kâr miktarında oldukça yüksek oranlarda artış sağladığı açıkça görülmektedir. Bunlar işletmenin uyguladığı çeşitlendirme stratejilerinin sadece bir kaçıdır.

ETİ İşletmesi mamül çeşitlendirme stratejilerini uygulama yolu ile pazar payını oldukça arttırmıştır. Bugün ETİ, piyasada aynı sanayi kolunda faaliyet gösteren birçok işletme içerisinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Kaliteli mamül üretmesi, ürettiği mamüllerde tüketicinin zevk ve tercihlerini göz önünde bulundurması ve gelen talepler doğrultusunda mamül üzerinde çeşitlendirmeye gitmesi işletmenin rekabet gücünü ve performansını arttırıcı faktörlerin başında gelmektedir. Araştırmanın başında yer alan tablodan görüleceği üzere ETİ İşletmesinin ürettiği mamül çeşidi oldukça fazladır. İşletme AR-GE

ve pazarlama bölümünün sıkı işbirliği yolu ile bu mamüllere olan tüketici taleplerini sürekli izlemekte ve bu talepler doğrultusunda mamüllerin üretimine devam etmekte, üretiminden vazgeçmekte ya da mamül üzerinde çeşitlendirmeye gitmektedir.

D) ETİ PAZARLAMA VE SANAYİ A.Ş. 'DE STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNDE ÇEŞİTLENDİRME STRATEJİLERİNİN SAPTANMASI

ETİ Pazarlama ve Sanayi A.Ş. 'de stratejik yönetim süreci içerisinde belirlenen çeşitlendirme stratejilerinin saptanmasında çoğunlukla BDG (Boston Danışma Grubu) analizi kullanılmaktadır. Bazen diğer yöntemlerden yararlanılsa da basit ve anlaşılır olması işletmenin ürettiği mamüllerin oluşturulan matris üzerinde belirli gruplar içerisinde ele alınıp incelenme olanağının olması ve hangi mamülün işletme için daha kârlı olduğunun rahat bir şekilde belirlenmesi nedeni ile işletmede çeşitlendirme stratejilerinin saptanmasında çoğunlukla BDG analizi uygulanmaktadır.

İşletmenin belirli mamüllerine yönelik olarak oluşturulan BDG büyüme/pazar payı matrisi aşağıdaki şekildedir:

Görelî Rekabet Durumu  
1.0

|                     |   |   |
|---------------------|---|---|
| Büyüme Oranı<br>%10 | Yüksek  | Düşük   |
|                     | 2. Yıldız ürünler<br>Kaplamalı mamüller,<br>joker               | 1. Problemlî ürünler<br>30 kg.lık kakeo kremalı<br>sandviç bisküileri |
|                     | 3. Nakit ürünleri<br>40 gr.lık klasik biskü-<br>iler, krakerler | 4. Tasfiye ürünleri,<br>lüks tip bisküiler                            |

ETİ İşletmesinin normal büyüme oranı % 10 olarak kabul edilmektedir. Bu oranın üzerine çıkıldığında büyüme oranı yüksek, altına inildiğinde ise büyüme oranı düşük olarak nitelendirilmektedir. Matrisin yatay ekseninde işletmenin görece rekabet durumu görülmektedir.

ETİ İşletmesinin pazar payı ile rakibinin pazar payı çoğunlukla aynıdır ve bu nedenle oran 1,0 olarak kabul edilmektedir. Ancak bazı mamüllerde işletmenin pazar payı diğer rakiplerin pazar payından yüksek (1.0'in üstünde) bazı mamüllerde ise rakiplerin pazar payından düşüktür (1.0'in altında)

İşletmenin ürettiği mamüller bu matris içerisinde yüksek/düşük büyüme oranı ve yüksek/düşük rekabet oranı açısından dört farklı gruba ayrılmakta ve dört farklı biçimde isimlendirilmektedir. Matrisin sağ tarafında kalan problemlili ürünler ve tasfiye ürünleri işletmede nakit ihtiyacı doğuran sol tarafında kalan yıldız ürünler ve nakit ürünleri ise işletmeye nakit yaratan ürünler olarak nitelendirilir.

İşletmenin belirli mamüller itibariyle matrisde yer aldığı dört grup aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

1. Problemlili ürünler: Pazar payı düşük buna karşın büyüme potansiyeli yüksek olan ürünlerdir. İşletmenin problemlili ürünler içerisinde ele aldığı ürünler 30 gr.'lık kakao kremalı sandviç bisküillerdir. Rakip işletmelerin bu mamüle benzer olarak ürettikleri mamüllerin kalitesi daha iyi olduğu için işletme deneme üretimlerini tamamladıkları halde rakipler çok güçlü olduğu için bu mamülün piyasaya sürülmesi sürekli ertelenmektedir. Bu mamülde sahiplerin pazar payı oldukça yüksektir.

2. Yıldız ürünler: Matrisin bu bölümünde yüksek büyüme oranı ve yüksek pazar payına sahip büyüme safhasında da mamüller yer alır. İşletmenin bu özellikte ürettiği mamüller kaplamalı mamüller (joker)dir. Kaplamalı mamüller kendi ihtiyaçları olan nakitleri kendileri temin ederler. Ve işletmenin ürettiği bu mamül hem pazar payı hem de büyüme oranı açısından rakiplerinden üstün durumdadır.

3. Nakit ürünler: Büyüme oranı düşük ancak pazar payları yüksek olan ürünlerdir. İşletmenin ürettiği 40 gr.'lık klâsik bisküiler, krakerler, kekler (top kek ve dilim kek) bu bölüm içerisinde yer alan ürünlerdendir. Maliyetleri düşük, kârlılıkları yüksek olduğu için bu ürünler nakit fazlası verirler. Bu nakit fazlası AR-GE faaliyetlerine veya problemli ürünlere aktarılmaktadır. AR-GE faaliyetleri ile ileride işletmeye büyük kârlar sağlayacak yeni mamüller üzerinde çalışılmaktadır.

4. Tasfiye ürünleri: Matrisin dördüncü bölümünde yer alan ve hem pazar payı hem de büyüme hızı düşük olan mamüller lüks tip bisküilerdir. Bu tip bisküilere örnek olarak Fantasia'lar verilebilir. Bu mamüller işletmeye ne nakit girdisi sağlarlar ne de nakit ihtiyacı duyarlar. Bu mamüllerin pazar payını arttırabilmek için bu tür mamüllere ek sermaye yatırmak gerekir ancak bu mamüllerin kârlılıkları çok düşük olduğu için ek yatırımlar verimli sonuçlar yaratmamaktadır.

BDG Analizinin ETİ İşletmesi açısından yarattığı iki büyük sorun vardır. Bunlar:

a- İşletmenin ürettiği mamüller her zaman matrisdeki bu dört gruptan birine uymayabilmektedir.

b- Mamüllerin sadece pazar payı ve büyüme hızı açısından değerlendirilmesi diğer önemli faktörlerin (rekabet üstünlüğü, risk vb.) gözardı edilmesine neden olmaktadır.

İşletmede tasfiye birim olarak nitelendirilen ve hem pazar payı hem de büyüme hızı düşük olan birim bir anda yıldız birime dönüşebilmektedir. Bunun nedeni olarak da tamamıyla tüketicilerin satın alma davranışlarında meydana gelen değişimler gösterilmektedir.

#### E) GENEL DEĞERLENDİRME

Eskişehir'de faaliyet gösteren ve bir gıda işletmesi olan ETİ Pazarlama ve Sanayi A.Ş. sürekli kendini yenileme ve değişen koşullara uyum sağlayabilme amacı içerisindedir. Rakip işletmelere karşı rekabet üstünlüğü sağlayabilmek ve pazardaki payını arttırabilmek, işletmenin temel hedeflerindedir. ETİ İşletmesi bu hedeflerini gerçekleştirebilmek ve kendini risk ve belirsizlik dolu olan geleceğe hazırlanmak için işletme içerisinde birçok stratejiler belirlemektedirler.

ETİ İşletmesinin belirlediği stratejiler genellikle işletmenin en üst düzeyi olan şirket düzeyinde belirlenen büyüme stratejileridir. İşletmenin büyüme ve pazardaki nüfuzunu arttırma amacıyla olması büyüme stratejilerini izlemesindeki temel faktörlerdendir.

ETİ İşletmesinde belirlenen ve işletmenin faaliyetlerini başarılı bir biçimde devam ettirebilmesinde büyük etkisi olduğu belirtilen çeşitlendirme stratejileri işletme içerisinde en çok kullanılan strateji türüdür.

İşletme AR-GE ve pazarlama bölümünün karşılıklı bilgi alışverişi ve ortak çalışmasıyla mamüllerde bir takım çeşitlendirmelere gitmeye çalışmaktadır.

Mamüllerde çeşitlendirmeye gitmenin (tasarımda, ambalajda, gramajda vb.) ya da tamamıyla yeni mamüllerde pazara girmenin işletmenin rekabet gücünü ve büyüme hızını arttırma üzerindeki etkisi büyüktür.

ETİ İşletmesinin uyguladığı çeşitlendirme stratejileri tek yönlü çeşitlendirme stratejileri (mamül/pazar geliştirme)dir.

İşletme faaliyette bulunduğu sanayi kolu içerisinde oldukça önemli bir yere sahip olmasına ve sürekli bir büyüme göstermesine rağmen nedense çok yönlü çeşitlendirme (tamamıyla yeni alanlarda yatırım yapma) stratejisini bugüne dek uygulamamıştır. Bunun nedeni olarak da işletmenin uzmanlaşmış olduğu bir alanın dışında başka bir alanda faaliyet göstererek bir takım risklere girmek istememesi gösterilmiştir.

İyi bir pazarlama ve AR-GE çalışması ile işletmenin başka alanlarda yatırım yapması işletmenin kârlılığı ve büyümesi açısından olumlu olacak gibi gözükmektedir.

ETİ İşletmesi, stratejik yönetim süreci içerisinde çeşitlendirme stratejilerinin saptanmasında çoğunlukla BDG Analizini

uygulamakta ve ürettiği mamüleri bu matris yardımıyla gruplandırılmaktadır. Mamüller büyüme oranı ve pazar payı açısından değerlendirilerek gerekirse üretimleri arttırılmakta, çeşitlendirmeye gidilmekte ya da üretimlerinden vazgeçilmektedir.

ETİ İşletmesinin faaliyetlerini bu şekilde sürdürmesi halinde zamanla pazardaki etkinliğini arttıracağı ve büyüme amacını gerçekleştireceği açıktır.

## S O N U Ç

Hızla değişen çevre koğulları ve işletmelerin bu değişen çevre ile sürekli bir etkileşim içerisinde olması, işletmelerin çevrede meydana gelen değişmeleri yakından takip etmesini zorunlu kılmıştır. İşletmeler, çevrede meydana gelen değişmeleri önceden belirleyebilmek ve bu değişmelerin işletmeye getireceği olumlu ve olumsuz durumları etkin bir biçimde analiz etmek için çeşitli stratejiler belirleme çabası içerisinde girmişlerdir.

İşletmelerin geleceği planlama ve kontrol etme amacı ile belirlediği bu stratejiler üç hiyerarşik düzey içerisinde uygulanmaktadır. Bunlar: şirket, işletme ve fonksiyonel düzeylerdir.

İşletmeler, bu üç hiyerarşik düzey içerisinde faaliyetleri ve amaçları çerçevesinde çok çeşitli stratejik alternatif belirlerler ve bu alternatifler içerisinde en uygun olanını seçip etkin bir biçimde uygulamaya çalışırlar.

Teknolojik gelişmeler, çevresel değişimler ve güçlü rekabet ortamları klâsik yönetim biçimlerinin yanında yeni bir yönetim tarzı da stratejik yönetim biçiminin uygulanmasını zorunlu kılmıştır.

Stratejik yönetim süreci çok çeşitli aşamalardan oluşur. Bunlar; SWOT Analizi, işletme kimliğinin belirlenmesi, işletmenin felsefe ve politikalarının belirlenmesi, stratejik amaçların belirlenmesi işletme stratejisinin uygulanması ve işletme stratejilerinin denetimidir.

Şirket düzeyinde belirlenen ve büyüme stratejileri içerisinde yer alan çeşitlendirme stratejileri günümüz işletmeleri tarafından oldukça sık kullanılan bir strateji türüdür.

İşletmelerin uyguladığı çeşitlendirme stratejileri tek yönlü çeşitlendirme ve çok yönlü çeşitlendirme stratejileri olmak üzere iki ana başlık altında incelenir. İşletmeler ya mevcut mamül/pazar alanında kalarak çeşitlendirmeye gitme yoluna giderler (Tek yönlü çeşitlendirme) ya da ellerindeki fonları daha etkin kullanma amacı ile yeni alanlarda faaliyette bulunma stratejisini izlerler (çok yönlü çeşitlendirme).

İşletmeler, stratejik yönetim süreci içerisinde çeşitlendirme stratejilerini saptamada değişik yöntemlerden yararlanırlar. Bu yöntemlerin en yaygın olanları BDG Analizi, Stratejik Kümeleme Analizi ve Ansoff'un Büyüme Vektörü'dür. İşletmeler bu yöntemleri kullanma yolu ile çeşitlendirme stratejilerini en etkin biçimde uygulama amaçlarını gerçekleştirebilirler.

Çalışmanın uygulama bölümünde gıda sanayinde faaliyet gösteren ve kendini yenileme çabası içerisinde olan bir işletme, stratejik yönetim süreci ve bu süreç içerisinde çeşitlendirme stratejilerinin saptanması açısından incelenmiş ve elde edilen sonuçlar değerlendirilmeye çalışılmıştır.

## Y A R A R L A N I L A N K A Y N A K L A R

- Akdemir, Ali : AT İşletmeleriyle Bütünleşmede Teknolojinin Stratejik Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Ya.No.555, Eskişehir, 1992.
- Akgüç, Öztin : Finansal Yönetim, İ.Ü.İ.F., Ya. No.46, İstanbul, 1985.
- Alberth, J.Kenneth : The Strategic Management Handbook, New York: Mc.Graw Hill Book Co. 1983 içinde,,James F.Lyons, "Strategic Management and Strategic Planning In The 1980's."
- Aldemir, Ceyhan-  
Ataol, Alpay : Personel Yönetimi, İzmir:Bilgehan Basımevi, 1986.
- Allen, A.Louis : Making Managerial Planning More Effective, America: Mc.Graw Hill Book Co., 1982.
- Alpay, Yurdekul : Bütçeden Stratejik Yönetime İşletme Planlaması, İstanbul, Cem Yayınevi, 1990.
- B., Hadley : "Strategic And The Business Portfolio", Long Range Planning, C.X, S.2 (February, 1977).

- Baybars Tek, Ömer : Pazarlama İlkeler ve Uygulama, İzmir: Enkare Bilgisayar Sistem Grafik, 1990.
- Birdal, İlker-  
Aydemir, Nilgün : Yönetim Teorileri, B.I, İstanbul: Sistem Yayıncılık ve Matbaacılık San. ve Tic.A.Ş., Nisan, 1992.
- Boseman, Gien-Phatak Asuind-  
Schellenberger E.Robert : Strategic Management: Text and Cases, New York:John Wiley and Sons Inc., 1986.
- Burton, M.Richard : "Variety In Solving Planning: An Alternative To The Problem Solving Approach", Columbia Journal of World Business, C.XIX, S.4 (Winter, 1984).
- Byars, Lloyd : Strategic Management: Planning And Implementation . Concepts And Cases, Second Edition, New York: Harper and Row Publisher, 1987
- Can, Halil : Organizasyon ve Yönetim, Ankara: Adım Yayıncılık Ltd. Şti., 1991.
- Carrol, B. Archie : "Strategic Planning Boundary Spanning Relations", Managerial Planning, S.4 (Jan/Feb, 1976).
- Cemalcılar/Bayar  
Aşkun/ Öz-Alp : İşletmecilik Bilgisi, İştirme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Ya.No. 3, Eskişehir 1983.
- Cemalcılar, İlhan : Pazarlama, İstanbul: Basın Yayın Dağıtım A.Ş. 1988.

- Grney, R.J.  
Butler : "Strategy and Strategic Choice",  
Strategic Management Journal (1986).
- Çapan, Selami : "Sonuçlara Göre Yönetimden Stratejik  
Yönetime, Anahtar, MPM, Ya. Yıl: 4  
S.48, Aralık, 1992.
- Dinçer, Ömer : Stratejik Yönetim ve İşletme Poli-  
tikası, İstanbul: Timaş Yayınları  
A.Ş. 1991.
- Duncan, W. Jack : Essentials Of Management, Second  
Edition, Illinois: The Dryden Press,  
1984.
- Duncan B. Londa/ /  
Pierce, L. Jon : Management, Illinois: Scott Fores-  
mond and Company Glen vicm, 1989.
- Dündar, Kıvanç : "Swot Analizi", Verimlilik Dergisi,  
S.3, 1989.
- Eren, Erol : İşletmelerde Stratejik Planlama ve  
Yönetim, C.I, B. 3, İstanbul, İ.Ü.  
İşletme Fakültesi, Ya. No. 234,  
1990.
- Ergin, Esin : İşletme Politikası, İstanbul: Der  
Yayınları, 1992.
- Geylan, Ramazan : Personel Yönetimi, Eskişehir: MET  
Basım Yayım, 1992.
- Gluck, W.Fredaick : "A Fresh Look At Strategic Manage-  
ment", The Journal Of Business St-  
rategy, C.VI, S.2 (February 1985).
- Glueck, F. William : Strategic Management And Business  
Policy, New York: Mc. Graw Hill  
Book Co., 1980.
- Güvenli, Oktay : İşletmelerde Kısa Ve Uzun Süreli  
Planlama, İstanbul: Gürkay Matbaası,  
1981.

- Hatiboğlu, Zeyyat : İşletmelerde Stratejik Yönetim,  
Temel Araştırma A.Ş., Ya. No.4,  
İstanbul: 1988.
- Hicks, Herbert/  
Collett, C.Ray : Management, Tokyo: Kosaido Prin-  
ting Co., 1981.
- Hinterhuber, H.Hens  
(Çev. Lale Uraz) : Stratejik İşletme Yönetimi, İstan-  
bul: Erler Matbaası, 1984.
- Karalar, Rıdvan : İşletme Ekonomisi, C.II, Eskişehir:  
1986-1987.
- Kobu, Bülent : Üretim Yönetimi, İstanbul: Apraz  
Matbaacılık, 1979.
- Kotler, Philip  
(Çev. Yaman Erdal) : Pazarlama Yönetimi, C.I, İstanbul:  
Beta-Basım-Yayın-Dağıtım, 1984.
- Mintberg, Henry/  
Quinn B. James/  
James M. Robert : The Strategy Process, Concepts,  
Context and Cases, New Jersey:  
Printice Hall International Inc.  
Englewood Cliffs, 1988 İçinde, M.E.  
Porter, Generic Competitive Strategy.
- Mucuk, İsmet : Pazarlama İlkeleri, B.5, İstanbul:  
Der Yayınları, 1990.
- Naylor, H.Thomas : "Strategic Planning Models", Mana-  
gerial Planning, C.XXX, Sa. 1  
(July/August 1981).
- Nielsen, P.Richard : "Cooperative Strategy", Strategic  
Management Journal, S.9 (1988).
- Oluç, Mehmet : İşletme Organizasyonu ve Yönetimi,  
C.I, İstanbul: Sermet Matbaası,  
1969.

Özalp, İnan

: "Çok Uluslu İşletmelerin Az Gelişmiş Ülkelerdeki Joint Venture Stratejileri", Eskişehir A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, C.V, S.1 (Haziran, 1987).

Özalp, İnan ve diğerleri

: "İşletme Stratejisi, Yapısı ve Çevresi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", Eskişehir A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, C.VII, S.1 (Haziran, 1989)

Özalp, İnan

: Yönetim ve Organizasyon, C.I, Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 1992.

Özbaşar, Şule

: "Pazarlamaya Yönelik Şirketlerde Stratejik Planlama ve Çeşitli Büyüme Stratejileri", Pazarlama Dergisi Yıl:2, S.1 (Eylül, 1967).

Paine, T.Frank/  
Anderson, R.Carl

: Strategic Management, Chicago: The Dryden Press, 1983.

Pamuk, Gündüz ve diğerleri

: Uzun Vadeli Planlama, Boğaziçi Üniversitesi Ya.No.143, İstanbul, 1978.

Prasad, Benjamin

: Policy, Strategy and Implementation, New York: Random House Inc. 1983.

Sisk, L. Henry

: Principles Of Management, USA/Chicago: South Western Publishing Co., 1969.

Stanford, J.Melvin

: Management Policy, Second Edition, America: Prentice Hall Inc., 1983.

Stevens, E.Robert/  
Sherwood K.Philip

: Market Opportunity Analysis, Toronto: Lexington Books, DC, Heatland Company, 1987.

Şahin, Mehmet

: Üretim Yönetimi Ders Notları, Eskişehir: 1988-1989.

Tosun, Kemal

: İşletme Yönetimi, C.I, İstanbul: Fakülteler Matbaası, 1974.

Tosun, Kemal

: İşletme Yönetimi, İstanbul: Savaş Yayınları, 1982.

Weichrich, H/  
Koontz, Herold

: Management, Ninth Edition, New York: Mc.Graw Hill Book Co., 1985.

Vancil, F.Richard/  
Lorange, Peter

: "Strategic Planning In Diversified Companies", Harvard Business Review, C.53, S.1 (January, 1975).

Yip, S.George

: "Who Needs Strategic Planning", The Journal Of Business Strategy, C.VI, S.2 (February, 1985).