



# STRATEJİK YÖNETİM VE REKABET

**DR. ÖĞR. ÜYESİ GÖZDE MERT**

[gozde.mert@nisantasi.edu.tr](mailto:gozde.mert@nisantasi.edu.tr)



# STRATEJİK YÖNETİM VE REKABET

## BÖLÜM: ALTERNATİF STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ

### 1. Büyüme Stratejileri

- 1.1. İç Büyüme Yolları
- 1.2. Dış Büyüme Yolları

### 2. Durgun Büyüme (Dengelik) Stratejileri

- 2.1. Yavaş Büyüme Stratejileri
- 2.2. Kar veya Harmanlama Stratejileri
- 2.3. Fasıllı Durgun Büyüme Stratejileri
- 2.4. Destekli Büyüme Stratejileri

### 3. Tasarruf Stratejileri

- 3.1. Etrafına Bakma Stratejileri
- 3.2. Tecrit Etme (Ayırma) Stratejileri
- 3.3. Son Verme Stratejisi
- 3.4. Mahkum İşletme Stratejisi

### 4. Karma Stratejiler

### 5. Yenilik Stratejisi



# 1. BÜYÜME STRATEJİLERİ

İşletme kendi imkanları dışında başka firmaları satın alarak ya da kaynaklarını başka firmalarla birleştirerek de büyüyebilir.

Ayrıca, büyüme stratejileri; küçük, orta ve büyük işletmelerde farklılıklar gösterebilir.

**Büyüme stratejileri 2'ye ayrılır:**

1. İç Büyüme Yolları
2. Dış Büyüme Yolları



# 1.1. İÇ BÜYÜME YOLLARI

İşletmeler, bir taraftan rekabet ortamında yaşamlarını sürdürürken, diğer taraftan da büyümeye ve faaliyetlerde buldukları alanlarda gelişmeye çalışırlar.

Günümüzde işletmelerin stratejik büyüme planlarını altı grupta toplayabiliriz. Bunlar;

- **Uzmanlaşma,**
- **Yatay Farklılaştırma,**
- **Dikey Farklılaştırma,**
- **Tek Yönlü Farklılaştırma,**
- **Yığılım**
- **Türdeşlik**



# 1.1. İÇ BÜYÜME YOLLARI

- **Uzmanlaşma:** Bu strateji, sınırlanmış belirli bir pazar üzerinde, ancak bir ürün çeşidiyle faaliyetleri planlama ve geliştirme esasına dayanır ve faaliyetlerde kesinlik ve açıklık kazandırma amacını güder.
- **Yatay Farklılaştırma:** Daha önce üretilen ürün çeşitlerine bağlı sanayi kollarına girerek genişleme planıdır. İşletme, teknolojik gelişmeleri yakından izleyerek, eski ürünlerinin talebine bağlı olan ürünlerin imalatına yönelecektir. Ancak, yaptığı bu farklılaştırmanın, talebe etkilerini müşterileri üzerinde önceden teste tabi tutacaktır.
- **Dikey Farklılaştırma:** Belli bir konudaki üretim faaliyetlerini üretim faktörleri kaynaklarına doğru ya da nihai ürünlere doğru genişletmeye dikey farklılaştırma ya da bütünleştirme denir. İşletme üretim sürecine giren hammadde ve yarı mamullerin üretimleriyle ilgilenir ve onları kendisinin üretmesinde bazı yararlar umabilir. Ya da ürettiği ürünlerini ara malı olarak sattığı sanayi kollarının üretimleriyle ilgilenir ve faaliyet sahasını bu alanlara kaydırır. Hatta dağıtım şirketleri kurarak toptancılığı ve perakendeciliği de kendileri yapabilir.



# 1.1. İÇ BÜYÜME YOLLARI

- **Tek Yönlü Farklılaştırma:** Tek yönlü farklılaşma stratejisi çeşitli pazarlara veya ürünlere riskleri dağıtmak suretiyle işletmeye belirli bir güvenlik sağlayan stratejidir. Bu tür bir gelişme planı, işletme uygun bir boyuta ulaştığı zaman uygulanabilir.
- **Yığılım:** Üretilen mamulleri yönünden, birbirlerinden ayrılmış birçok faaliyetin bir arada yapıldığı, çok geniş olarak farklılaştırılmış gruplar şeklindeki gelişme planlarına denir.
- **Türdeşlik:** Ticari yönden dar biçimde birçok faaliyet sektörlerinin bir grup altında birleşmelerine türdeşlik niteliğinde gelişmeler denir.



## 1.2. DIŞ BÜYÜME YOLLARI

Dış büyüme, günümüzde gittikçe yaygınlaőan bir stratejik alternatif durumuna gelmiőtir.

Bu stratejide iki ya da daha çok işletmenin birleőmesi söz konusu olduğundan ya biri diğerlerini kontrol altına almakta ve böylece diğerleri kimliğini yitirmekte ya da birleően tüm işletmeler eski kimliğini kaybetmekte ve ortaya yepyeni bir işletme çıkmaktadır.

**Birleőmenin 3 çeőidi vardır:**

- **Yatay Birleşme:** Aynı iő kolunda faaliyette bulunan ve üretim süreçlerinin niteliėi benzer olan iki ya da daha fazla işletmenin birleőmesi sonucu oluşur.



## 1.2. DIŞ BÜYÜME YOLLARI

- **Tek Yönlü Birleşme:** Teknoloji, üretim süreçleri ve pazarlar yönünden birbirleriyle ilgili alanlarda faaliyette bulunan iki ya da daha fazla işletmenin birleşmesinden oluşur.
- **Yığışım Birleşme:** Ne teknoloji, ne üretim süreçleri ne de pazarlar bakımından birbirleriyle sıkı bir ilişkisi bulunmayan iki ya da daha fazla işletmenin birleşmesinden oluşur.

### Müşterek Yatırım Ortakları (Joint Venture)

Bir işi yalnız başına yapabilme yeteneği bulunmayan bir işletmenin, iki ya da daha fazla kuruluşla birlikte kaynaklarını bir araya getirip, bir konsorsiyum kurarak, oluşturdukları yeni işletme sayesinde, faaliyetlerini geliştirme seçeneğidir.

Bu takdirde, birbirini tamamlayan kaynaklara sahip bu işletmelerin, müştereken oluşturdukları yeni kuruluş işbirliğinin sağladığı sinerjik güçten büyük ölçüde yararlanacaklar ve kendi işletmelerinin büyümesini de bu işletme sayesinde dolaylı olarak gerçekleştirmiş olacaklardır.





## 2. DURGUN BÜYÜME (DENGELİLİK) STRATEJİLERİ

Bir işletmenin izlediği stratejiye, aşağıda sıralayacağımız nedenlerden dolayı, durgun büyüme stratejisi adı verilmektedir:

- İşletme aynı ya da benzer amaçları izlemeye devam etmekte, geçmişte olduğu gibi, her yıl aynı oranda büyümesini sürdürmektedir.
- Çevresine aynı ya da çok benzer ürün ve hizmetleri sunmaya devam etmekte ve herhangi bir değişiklik yapmamaktadır.
- Ana stratejik kararları fonksiyonel yavaş büyümeyi sürdürme konusunda yoğunlaşmıştır.



## 2. DURGUN BÜYÜME (DENGELİLİK) STRATEJİLERİ

Durgun büyüme stratejisi, işletmeyi rekabeti azaltma amacıyla yasal patent edinerek savunmacı bir hareket uygulamaya yöneltebilir.

Durgun büyüme stratejisi işletmenin bulunduğu alanda emin adımlarla gelişmeyi sürdürmesi, yeni alanlara girmek ve riski arttırmaktan kaçınması anlamına gelmektedir.

Etkili bir durgun büyüme stratejisinde, işletme kaynaklarını halihazırda sürdürdüğü faaliyetlerine tahsis etmekte ya da hızlı rekabet avantajı sağlayabilmek için dar bir ürün ve pazar kısmı üzerinde odaklaşmaktadır.



## 2. DURGUN BÜYÜME (DENGELİLİK) STRATEJİLERİ

Durgun büyüme stratejileri 4 grupta incelenebilir:

1. Yavaş Büyüme Stratejileri
2. Kar ya da Harmanlama Stratejileri
3. Fasıllı Durgun Büyüme Stratejileri
4. Destekli Büyüme Stratejileri



## 2.1. YAVAŞ BÜYÜME STRATEJİLERİ

Yavaş büyüme stratejisi izleyen bir işletme, geçmiş yıllarda olduğu gibi, belirlediği amaçlarına aynı biçimde erişme çabalarını sürdürmektedir. Fakat burada, enflasyonun etkileri de dikkate alınarak, parasal ayarlamalar yapılmaktadır.

Diğer bir deyimle, nakdi artışlar değil, reel artışların düzeyi aynen sürdürülmektedir. Belirlenen amaçlar, genellikle, endüstrinin büyüme ortalamasına yakın veya daha altındadır.

Çevre yavaş değişiyor ve işletme buna başarılı bir şekilde ayak uydurabiliyorsa bu strateji yararlı olur.



## 2.2. KAR YA DA HARMANLAMA STRATEJİLERİ

Bir işletmenin veya stratejik iş biriminin (SİB) temel amacı nakit yaratma olduğu zaman, izlenecek strateji de kar ya da harmanlama stratejisi olmaktadır.

Ancak, kar ya da harmanlama stratejisinin izlenebilmesi için, işletmenin ya da stratejik iş biriminin ürün hayat eğrisinin olgunluk aşamasına girmiş olması gereklidir.

Fiyat farklılaştırması, maliyetlerde tasarruf sağlama, satış fiyatlarını düşürmeme gibi yöntemler karı artırıcı araçlardır.



## 2.2. KAR YA DA HARMANLAMA STRATEJİLERİ

Artık, işletmenin ya da SİB'nin pazarları durgunluk dönemine girmiş, geleceğe dönük gelişme ümidi yerine, düşme tehlikesi baş göstermiştir. Bazı düşünürler kar ya da harmanlama stratejisine «son oyun stratejisi» adını vermektedirler.

Çünkü, birçok firma, endüstriyi terk edip faaliyetlerini azaltırken, işletme son kozunu oynayarak, dikkatli bir ürün yönetimiyle başarılı bir kar sağlayabilme durumlarını tartışmaktadırlar. Gerçekten, pazar doygunluğu ve olgunluğuna erişmiş bir işletme ya da SİB'nin durumunu o düzeyde koruyabilmesi, dikkatli bir yönetimi gerektirmektedir.

Çünkü, pazarı bu noktada artırma çok masraflıdır, rekabet kızışmış durumdadır. Bu gibi hallerde, son kozlarını oynayan işletmeler, endüstri dalı müsaitse pazar kısmına hakim olurlar, rakiplere nazaran pazar kısmını ellerinde tutarlar.

Endüstri dalı uygun değilse, karsız bölümleri bırakırlar, bazı varlıklarını ya da işletmenin hisselerini satarak gelecekte uğrayacakları kayıpları, zamanında harekete geçerek azaltmış olurlar.



## 2.3. FASILALI DURGUN BÜYÜME STRATEJİLERİ

İşletme, gelişme stratejisi izlerken, gerçekleştirmek istediği amaçlar düzeyini durgun büyüme stratejileri düzeyine indirerek, dikkatini daha çok verimliliği yükseltecek faaliyetlere odaklaştırması, faaliyetidir.

Firma belirli bir süre bu durgun büyüme işlemini sürdürür, kendine gelir, nefes alır sonra tekrar gelişme stratejisine devam eder. Bunu merdivenleri hızla çıkan bir insanın, birkaç kat sonra durup bir süre soluklanmasına benzetebiliriz.

İşletme, belli bir süre (bir veya iki yıl) kendini toparlamaya çalışır ve bu arada verimliliği artırıcı tasarrufları ön plana çıkarıcı birtakım tedbirlere girer, fonksiyonlara ve icrai (eylemsel) faaliyetlere dönük bir dizi kararlar üzerindeki çalışmalarını yoğunlaştırır.



## 2.3. FASILALI DURGUN BÜYÜME STRATEJİLERİ

Çünkü, büyümenin bazı sonuçları, işletmenin fonksiyonsuzluklarına neden olabilir. Büyüme ve gelişmeye ilişkin olarak alınan kararlara icracı birimlerin ayak uydurmada gecikmeleri, bazı fonksiyonların yapılırken, ortaya bazı fonksiyonsuzlukların da çıkmasına neden olmaktadır.

Örneğin; süratli büyümenin neden olduğu tedarik sorunları, kaliteli yönetici açığının kapatılmaması, ürün ve hizmetlerde kalite standartlarında bozulmalar, üretim araçlarında kırılma, yıpranma ve bozulmaların artması ve benzeri türden sorunlar, işletme tepe yöneticilerini, bir süre büyümeyi frenleyerek, bu sorunlara çeki-düzen vermeye zorlayacaktır. Aksi halde, aynı tempoda gelişme, işletmenin yönetim güçlük ve yetersizliklerine neden olabilecektir.





## 2.4. DESTEKLİ BÜYÜME STRATEJİLERİ

Bu strateji, işletmenin dış çevre koşullarının, özellikle kaynakların temininin, aleyhe döndüğü durumlarda, tepe yöneticileri tarafından uygulamaya konulan bir seçenek olarak ortaya çıkmaktadır. Destekten amaç, gelecekteki faaliyetlerin garanti altına alınması ve yapılması muhtemel olan kaynak israflarının önlenmesidir.

Durgun büyüme şeklinde dönüşüm olarak ifade edilen bu stratejinin seçim nedeni gelecekte çevresel koşulların büyüme ve gelişme stratejisini izlemeye imkan vermemesidir. İşletmeler uzun ömürlü sosyal organizmalar olduklarına göre, geleceği düşünmek ve yaşamak için gerekli karar ve tedbirleri almak zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Bu desteğiye ancak, kaynakları dengeli bir şekilde kullanarak, mevcut olan büyüme stratejisini durgunlaştırmak suretiyle sağlayabileceklerdir.



## 3. TASARRUF STRATEJİLERİ

Bu stratejiyi izlemek oldukça zordur. Çoğu strateji uzmanı, bu tür stratejiyi uygulamaktan hoşlanmaz. Çünkü; bu stratejinin, başarısızlığı simgelediğini düşünürler.

İşletme yöneticileri, başarısızlığı simgelemesine rağmen, bazı nedenlerden dolayı, hoşlanmadıkları bu stratejileri uygulamak zorunda kalırlar. Bunun nedenleri;

- İşletme faaliyetleri iyiye gitmemekte ya da durum kötüleşmektedir.
- İşletme büyüme ve gelişme stratejileri izlemiş, ama, amaçlarına ulaşamamışsa, başarıyı artırmak, satışlarını yükseltmek için, hissedarların, müşterilerin ya da diğer yakın çevre unsurlarının baskısıyla bu stratejileri uygulamaya karar vermektedir.



## 3. TASARRUF STRATEJİLERİ

Tasarruf stratejilerini kendi içinde 4 ana başlıkta toplayabiliriz. Bunlar:

1. **Etrafına Bakma Stratejileri**
2. **Tecrit Etme (Ayırma) Stratejileri**
3. **Son Verme Stratejileri**
4. **Mahkum İşletme Stratejisi**



## 3.1. ETRAFINA BAKMA STRATEJİLERİ

Bu strateji, işletmenin verimliliğini sağlayacak çabalar üzerinde yoğunlaşır. Tüm ekonomide ya da işletmenin faaliyette bulunduğu endüstride gerileme, talepte azalmalar ya da durgunluk olduğu zaman işletme, tasarruf stratejileri arasından önce etrafına bakma stratejisi izler.

Bu stratejide izlenen ana yaklaşımlar ve uygulanan faaliyetler:

- **Maliyetleri azaltma yoluna gitme**
- **Gelirleri artırma tedbirleri**
- **Varlıkları azaltma tedbirleri**
- **İşletmenin kurmay kadrolarında tasarruf sağlama**
- **İşletmenin faaliyet alanını daraltma**
- **Pazarlama harcamalarını azaltma**
- **Yenilik yapma çabalarından vazgeçme**



## 3.1. ETRAFINA BAKMA STRATEJİLERİ

İşletmenin özelliklerine göre, etrafa bakma stratejileri farklı nitelikte yönetsel deneyimi ve liderlik biçimini gerektirmektedir. Her yöneticinin kişilik yapısı, bu tür bir stratejiyi uygulamaya müsait değildir.

Bazı yöneticiler, kişilik ve yetenekleri itibarıyla, etrafına bakma stratejisini uygulama bakımından uzmandırlar. Bu stratejinin uygulanması gerektiğinde iş başına bu nitelikteki kimseleri getirmek yararlı olacaktır.

ABD'de yapılan araştırmalara göre, büyüme stratejisinden tasarruf stratejisine geçişte, hemen hemen her zaman, bir tepe yönetimi değişikliği söz konusu olmaktadır.

Yine aynı araştırma sonuçlarına göre, etrafına bakma niteliğinde bir tasarruf stratejisi izleyen işletmelerin %80'i maliyet azaltma ve gelir arttırma tedbirlerine başvurmaktadırlar.



## 3.2. TECRİT ETME (AYIRMA) STRATEJİLERİ

Bu strateji, işletmenin herhangi bir stratejik iş biriminin satılması ya da faaliyetinin durdurulmasıyla ilgilidir.

Bazen bir stratejik iş birimi tamamen kapatılmaz ama onun alt kısımlarından birinin faaliyetine son verilir. Gerçekte bu tasarruf stratejisi, etrafına bakma stratejisinin ikamesi olan ya da onun yerine geçebilecek bir stratejidir.

Eğer, etrafına bakma stratejisi sorunu çözemiyorsa, bu stratejinin uygulamaya konularak beklenenin elde edilmesine çalışılır.



## 3.2. TECRİT ETME (AYIRMA) STRATEJİLERİ

Tecrit ya da ayırma stratejisi, yönetim için, izlenmesi gereken çok zor bir karardır. Bu karar, insanın çalışan bir organının faaliyetinin sona erdirilmesiyle eşdeğerdir. Her şeyden önce, yapısal faktörler, bu kararın alınmasını zorlaştırırlar.

Çünkü; işletme için yararlı olan, bazı sabit ve özel varlıkların satılması mümkün olmayacaktır.

İkinci hususa, işletme içinde tecrit edilmesi gereken stratejik iş birimlerinin, diğer stratejik iş birimleriyle bağımlılıkları bu kararı zorlaştırmaktadır.



## 3.2. TECRİT ETME (AYIRMA) STRATEJİLERİ

Nihayet bazı yönetsel faktörler bu kararın verilmesini güçleştirir.  
Bunlar;

- Bu karar, bir başarısızlık işareti olarak görüldüğünden yöneticinin prestijini sarsar,
- Piyasada, işletmenin faaliyet sembol olan stratejik iş birimlerini tecrit etmek, işletme imajını olumsuz etkileyebilir,
- Tecrit stratejisi, işletmenin sosyal sorumluluk amacına ters düşebilir, çünkü her şey kar için yapılmamaktadır,
- Tecrit stratejisi işletmede çalışan yönetici ve personel üzerinde olumsuz etkiler yapabilir ve onların sadece moral ve motivasyonlarını bozmakla kalmaz, aynı zamanda, kıymetli bazı uzman ve yönetici personelin rakiplere kaptırılmasına neden olabilir.





## 3.2. TECRİT ETME (AYIRMA) STRATEJİLERİ

Tecrit etme stratejileri bir ya da birkaç şekilde uygulamaya konulabilir. Bunlar:

- Stratejik iş birimi yaşayabilir durumda ve ana işletmenin faaliyetlerinden bağımsız şekilde çalışabiliyorsa, ana işletme hisselerin çoğunu elinden çıkararak sıradan ve azınlık hissesine sahip bir hissedar olarak kalabilir.
- Stratejik iş birimi yaşayabilir durumdaysa, işletme hisselerini bu birimde çalışan personele satabilir.
- Stratejik iş biriminin mülkiyeti ya da hisseleri bu firmayı yararlı bulan işletme dışından bir alıcıya satılabilir.
- Stratejik iş biriminin faaliyetlerine tamamen son verilebilir ve varlıkları sayılarak diğer SİB'lerin faaliyetlerinin geliştirilmesinde kullanılabilir.



## 3.3. SON VERME STRATEJİSİ

Son verme stratejisi, sadece bir tek stratejik iş birimini değil, işletmenin tamamını satma ya da kapama konularıyla ilgilidir.

Birçok işletme yöneticisi, bu stratejiyi en az tercih edilen bir alternatif olarak değerlendirmektedirler. Bu alternatif, şu hallerde seçim konusu olmaktadır:

- Eğer iflas etmekten başka seçenek yoksa, işletmeyi satmak daha mantıklı olmaktadır.
- Çalışan firmanın hissedarlara sağladığı yararlar, son verme suretiyle elde edilecek parasal sonuçlardan daha kötüyse son verme stratejisi daha cazip gelecektir.



## 3.4. MAHKUM İŞLETME STRATEJİSİ

Bir işletme, ürün ya da hizmet satışlarının %75'inden fazlasını tek bir müşteriye satıyorsa ya da müşteri bağımsız bir işletme tarafından normal olarak yapılması gereken fonksiyonların bir kısmını üstlenmişse bu işletme, müşteriye mahkum bir strateji izliyor denebilir.

Bir işletmenin sahip ya da yöneticileri, şu nedenler yüzünden, mahkum işletme stratejisi izler:

- Pazarlama ya da diğer işletme fonksiyonlarını güçlendirmede yeteneksizlik ve isteksizlik.
- Bu stratejinin finansal bakımdan güçlenme ve maliyet azaltmada en iyi araç olduğuna inanma.



## 4. KARMA STRATEJİLER

İşletme eğer bir tek ürün ya da hizmet cinsiyle bir pazarda faaliyette bulunuyorsa bahsedilen stratejik alternatiflerden birini açık bir biçimde uygulamaya koyabilecektir.

Ama bazen, uygulamalarında değişik stratejik alternatiflerin izleri veya aynı anda iki ve daha fazla seçeneği takip etme durumu görülebilir. Bu gibi hallerde işletme, karma stratejiler uyguluyor denebilir.

Örneğin; işletme, yatay farklılaştırma uygularken, bir yenilik stratejisini de aynı anda izleyebilir, hatta başka işletmelerle birleşme yoluna gidebilir.

Veya, işletme dikey farklılaşmaya giderek büyüme stratejisi izlerken, aynı ürün ya da hizmet üretimi için, etrafına bakma stratejisi izleyerek, bazı masraflardan tasarruf etmeyi amaçlayabilir.



## 5. YENİLİK STRATEJİSİ

Stratejik gelişme seçenekleri içinde en riskli olanı yenilik stratejisidir.

Çünkü; yeni ve o ana kadar denenmemiş orijinal bir uygulama ya da üretime geçmenin başarısızlık olasılığı oldukça kuvvetlidir. Yenilik stratejisinin başta gelen uygulamaları ürünler bakımındandır.

İşletme mevcut ürünlerine ya da stratejik iş birimlerine ilave olarak, yeni bir takım ürünleri piyasaya sürebildiği gibi, eski ürünlerini tamamen piyasadan çekip, o güne kadar hiç bilinmeyen, denenmemiş birtakım ürünleri piyasaya sunarak, köklü bir değişikliğe gider. Her iki olayda da yenilik vardır.

Ancak, ikinci tarz yenilikte eski ve bilinen ürünleri tamamen kaldırarak yeni olanlara bel bağlandığından risk daha büyük olmaktadır.



## 5. YENİLİK STRATEJİSİ

Yapılan yenilik çabaları sonucunda;

- Yeni ve daha düşük maliyette bir ürün,
- Kalite bakımından daha mükemmel bir ürün,
- Müşteriler bakımından yeni görev ve fonksiyonları yerine getirecek bir ürün,
- Eski görev ve fonksiyonlara ilave olarak yeni bazı fonksiyonları da gerçekleştirecek ya da eski fiyat ve fonksiyonlarda köklü değişimler yapacak geliştirilmiş bir ürün,
- Pazardaki müşterilerin sayısı ve potansiyelini artıracak bir dağıtım ya da reklam yöntemi, söz konusu olmaktadır.

İşletme yenilik politikası izleyerek bu hususların birini ya da birkaçını ya da hepsini birden gerçekleştirecek birtakım uygulamalar ortaya koyabilir.



The image features a dynamic, multi-colored smoke or ink diffusion background. The colors transition from blue on the left, through purple, magenta, red, orange, yellow, and green on the right. The word 'TEŞEKKÜRLER' is centered in a bold, white, sans-serif font.

TEŞEKKÜRLER