



Bölüm 10

İşlevsel Stratejiler (Fonksiyonel/Bölümsel Stratejiler)

İşlevsel Stratejiler

İşletmedeki yönetim düzeylerine göre yapılan strateji sınıflamasında orta veya alt yönetim düzeylerinde hazırlanmakta ve uygulanmakta olan stratejilerdir.



İşlevsel veya Bölümsel Stratejiler

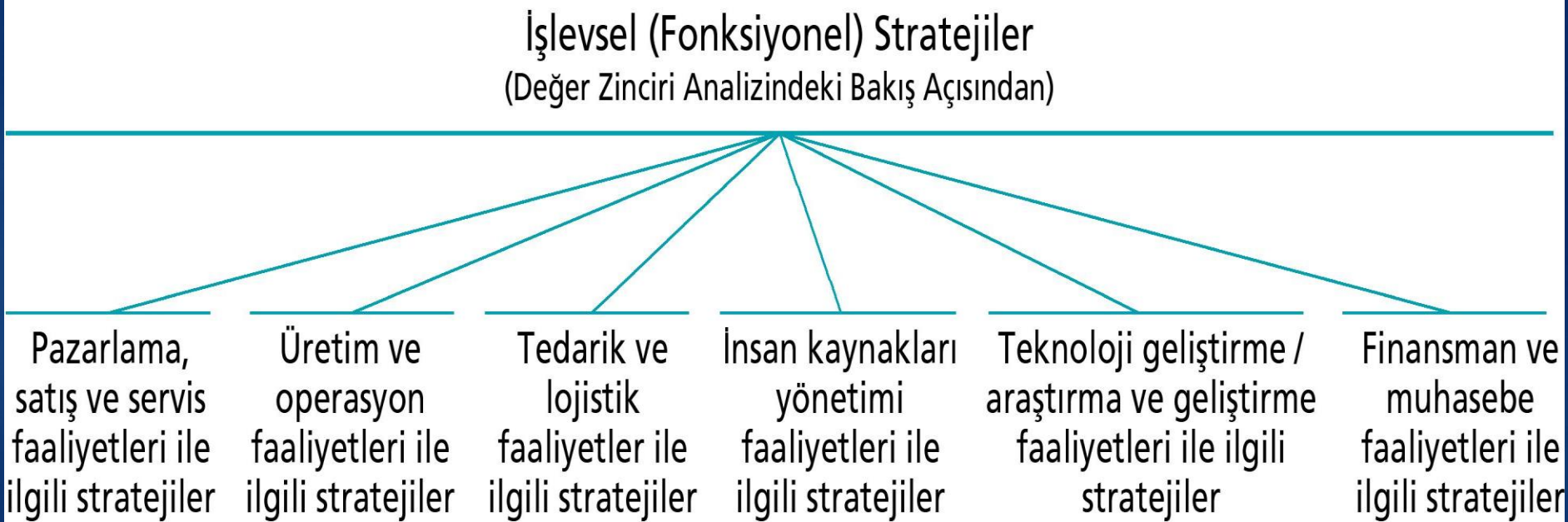
**Üst yönetim/Kurumsal ve İş Yönetim/Rekabet
stratejilerine uygun olarak,**

**orta ve alt yönetim düzeylerinde hazırlanıp uygulanan
teknik bilgi ve uzmanlık isteyen stratejilerdir.**



Şekil 10-1

Değer Zinciri Analizindeki Bakış Açısından İşlevsel (Fonksiyonel) Stratejiler



Pazarlama, Satış ve Servis Faaliyetleri ile ilgili Stratejiler :

Pazarlama,

“Kişiler ve kurumlar arasında değişim yolu ile, onların amaçları ve gereksinimlerini karşılayacak ve tatmin edecek fikir, mal ve hizmetler ile ilgili; düşünce geliştirme, fiyatlandırma, tutundurma ve dağıtım süreçlerinin planlanması ve uygulanmasını kapsayan faaliyetler dizisi”dir.

Şekil 10-2

Pazarlama Bileşenleri

Pazarlama Bileşenleri

Ürün

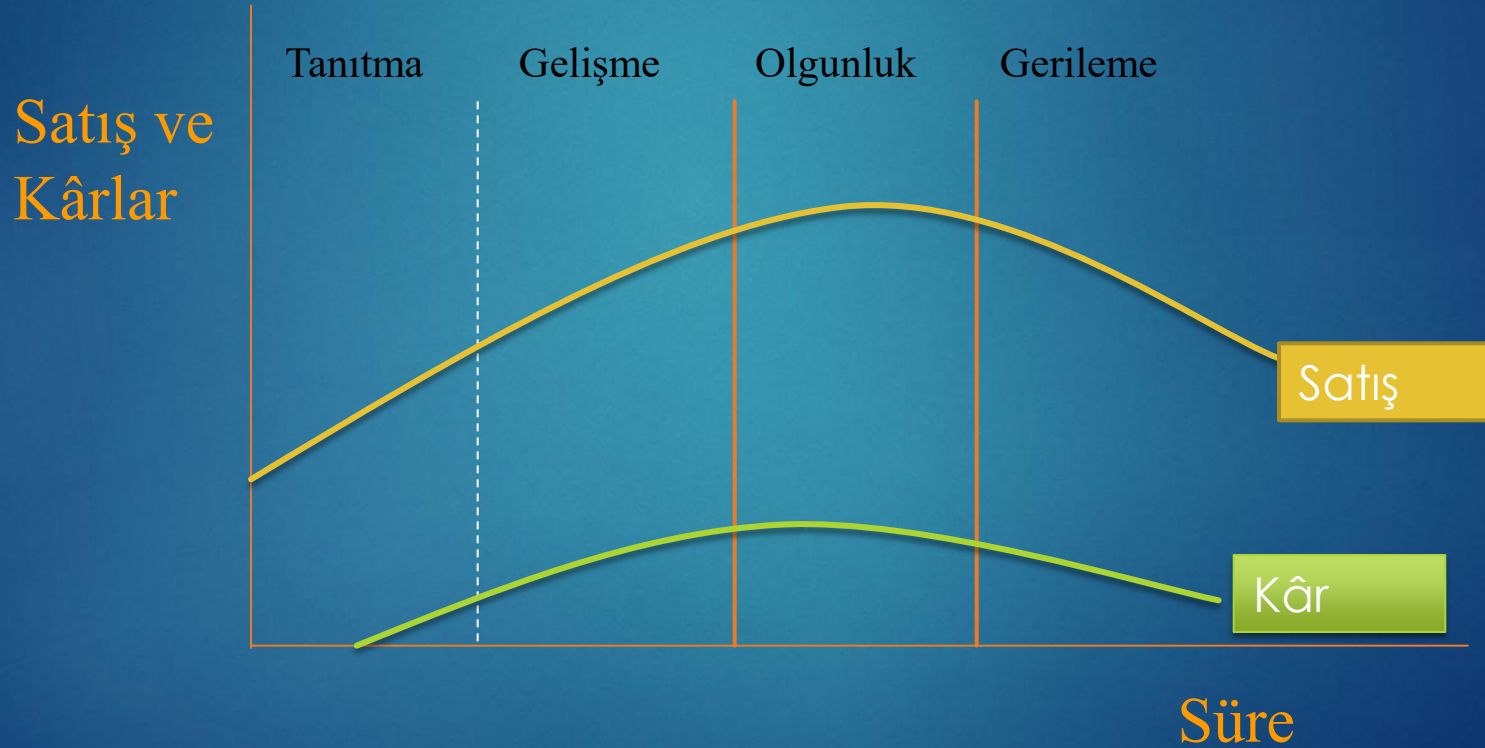
Fiyat

Tutundurma

Dağıtım

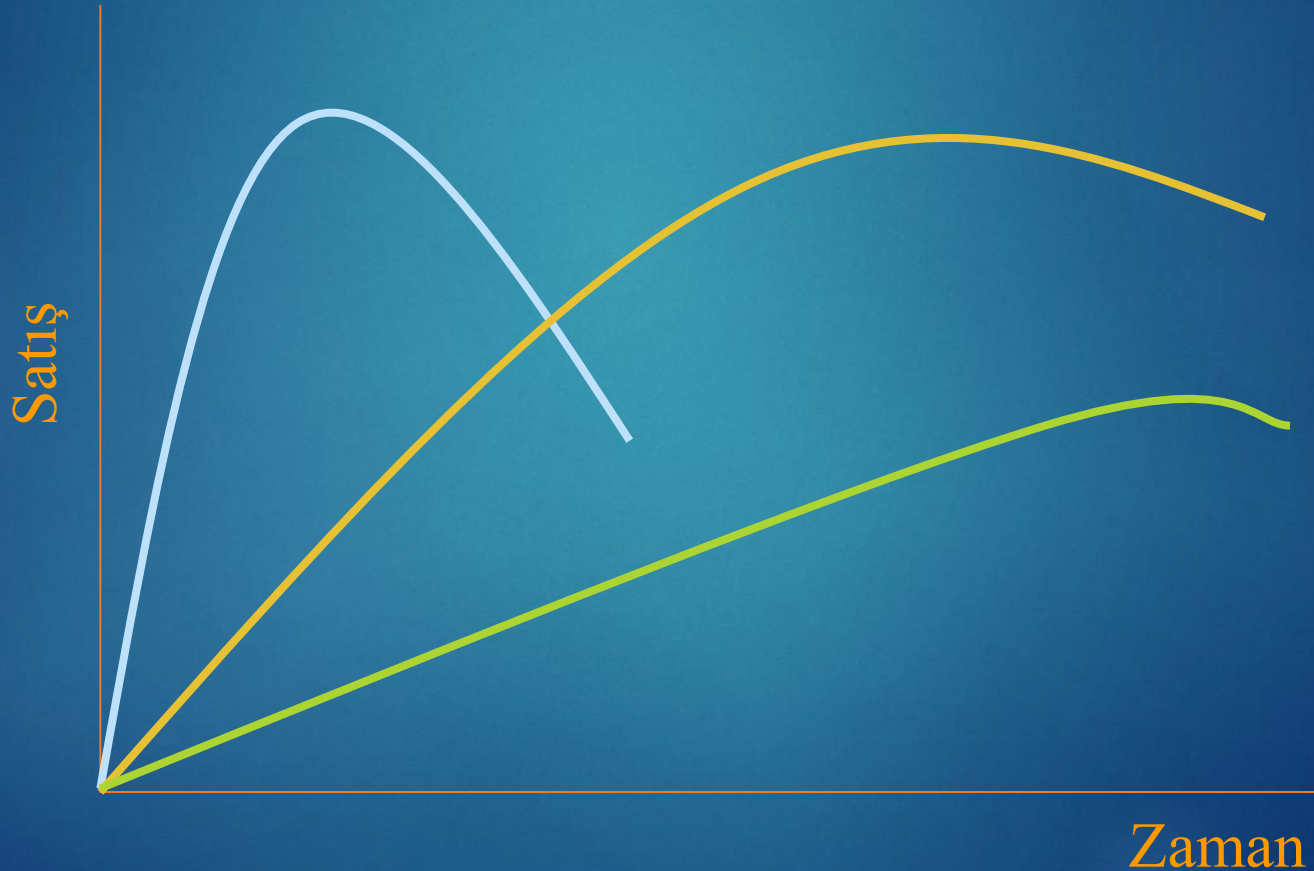
Ürün Yaşam Eğrisi

- Ürün yaşam eğrisi, her ürün için farklıdır:



Ürün Yaşam Eğrisi

- Ürün yaşam eğrisi, her ürün için farklıdır:



Pazarlama, Satış ve Servis Faaliyetleri ile ilgili Stratejiler :

İşletme İçi Faktörlere ilişkin Pazarlama Stratejileri

- ▶ Pazarın tanımlanması ve analizi,
- ▶ Pazarın yapısı, sınırlandırılması ve bölümlendirilmesi,
- ▶ Tüketici davranışları,
- ▶ Pazarda konumlanma,
- ▶ Hedef pazarın seçilmesi,
- ▶ Pazarlama bileşenleriyle ilgili stratejiler.

Radikal Reklam Uygulamaları-1



Pazarlama, Satış ve Servis Faaliyetleri ile ilgili Stratejiler :

İşletme Dışı Rekabetçi Pazarlama Stratejileri

İşletmenin pazardaki rekabetçi pazarlama stratejisi, o işletmenin pazar içinde bulunduğu konumuna bağlıdır ;

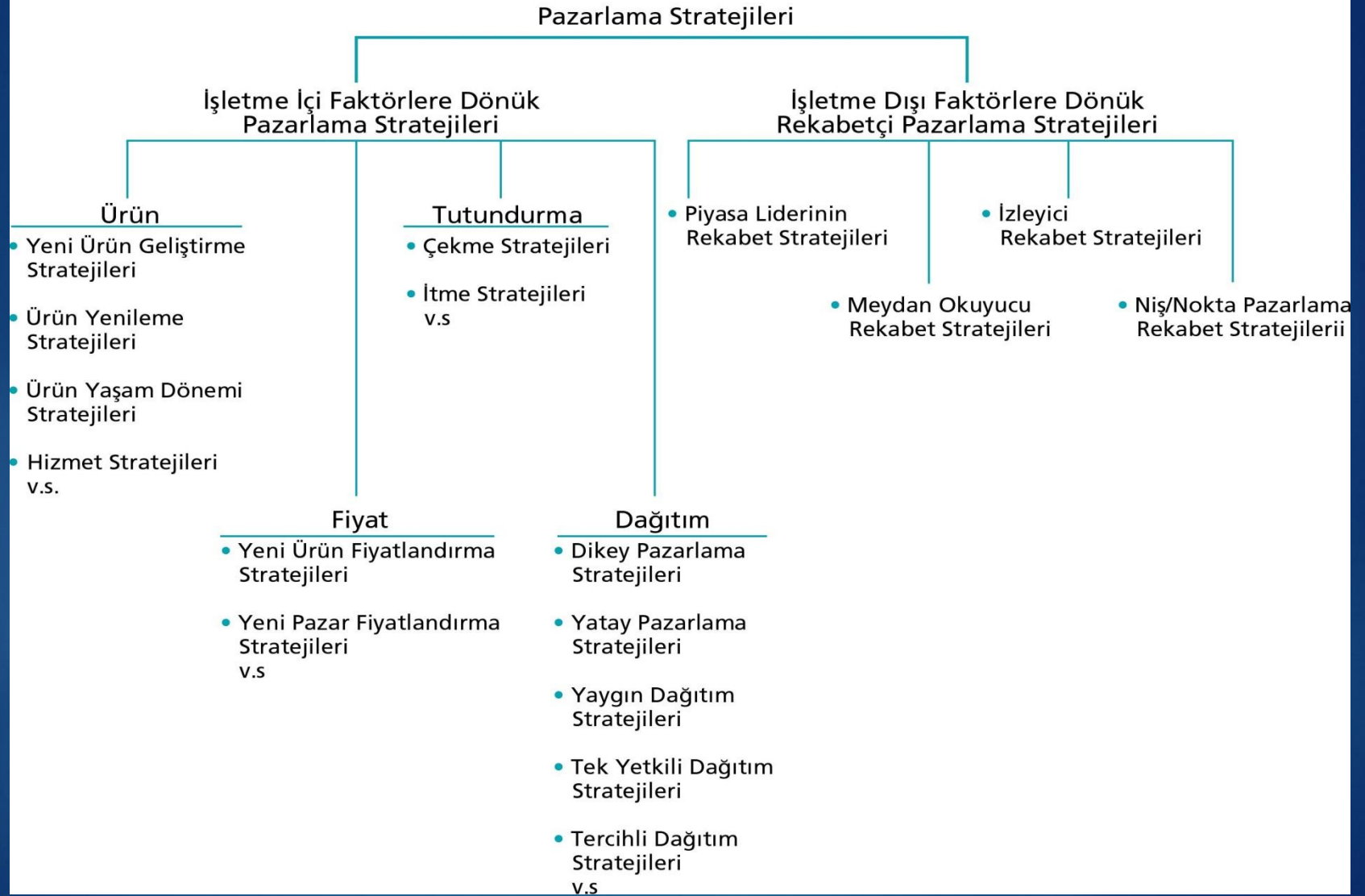
- ▶ Piyasa Liderinin Rekabet Stratejisi
- ▶ Meydan Okuyucu Rekabet Stratejisi
- ▶ İzleyici Rekabet Stratejisi

Radikal Reklam Uygulamaları-2



Şekil 10-3

Başlıca Pazarlama Stratejileri Örnekleri



Billboard Savaşları 1-BMW-AUDI



AUDI: HAMLE SIRASI SIRA SENDE, BMW...

Billboard Savaşları 1-BMW-AUDI



BMW : ŞAH MAT.

Billboard Savaşları 1-BMW-AUDI



AUDİ: SENİN PİYONUN BENİM KRALIMIN YERİNİ TUTAMAZ...

Billboard Savaşları 1-BMW-AUDI



BMW : OYUN BİTTİ.

Üretim İşlevi ile ilgili Stratejiler :

Üretim yönetimi,

Girdileri, çıktı haline dönüştürerek mal ve hizmet yaratan karar ve faaliyetlerin bütünüdür.

Üretim süreci'nin, “imalat”ın ötesinde daha geniş bir anlam vardır.

Kapsam içinde, hem mal (fiziki madde), hem de hizmet (fiziki olmayan, yarar sağlayan, değer yaratan faaliyet) bulunmaktadır.

Üretim İşlevi ile ilgili Stratejiler :

**Maliyet liderliği stratejisinde üretim fonksiyonu
ile**

**Farklılaştırma stratejisinde üretim fonksiyonu
arasında fark var mıdır?**

Şekil 10-4

Üretim ve Operasyon Faaliyetlerinde Bazı Önemli Konu ve Çalışmalar

Üretim ve Operasyon Faaliyetleri



Üretim İşlevi ile ilgili Stratejiler :

- ▶ Kalite ve kalite kontrol yöntemleri,
- ▶ Mal ve Hizmet Tasarımı,
- ▶ Süreç ve Kapasite çalışmaları,
- ▶ Yer Seçimi çalışmaları,
- ▶ İşyeri Düzenlemesi ve Yerleşimi,
- ▶ Stok Kontrol Sistemi,
- ▶ Üretim Planlama ve Kontrol,
- ▶ Bakım ve Onarım Çalışmaları.

Tedarik ve Lojistik Faaliyetlerle ilgili Stratejiler :

İşletmelerde tedarik ve lojistik işlevi, girdi sağlama ve çıktı dağıtımı ile ilgili tüm faaliyetleri kapsamaktadır.

Ürünlerin oluşumunda yer alan ve son tüketiciye gönderilmesine kadar yapılan tüm faaliyetlere katılan her unsurun, koordinasyonu ve verimli bir şekilde yönetimi ile ilgili faaliyetler *tedarik zinciri ve lojistik yönetimi* kapsamı içinde yer alır.

Tedarik ve Lojistik Faaliyetlerle ilgili Stratejiler :

Tedarikçilerle ve tüketicilerle ilgili her düzeydeki tedarik zinciri faaliyetleri arasında;

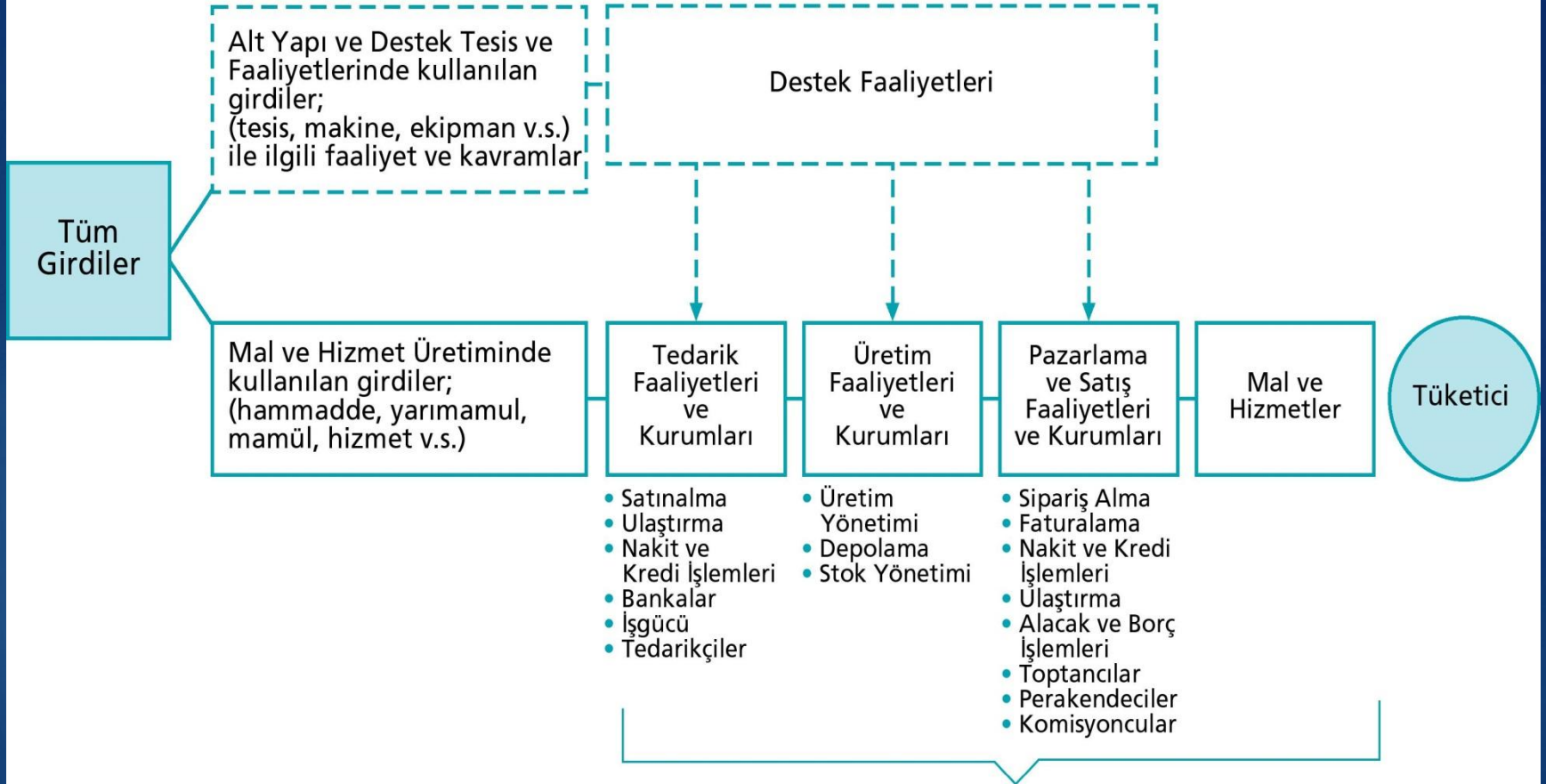
- ▶ satın alma, ulaştırma,
- ▶ nakit ve kredi işlemleri,
- ▶ bankalar, toptancılar, perakendeciler, komisyoncular,
- ▶ alacak ve borç işlemleri,
- ▶ depolama ve stok yönetimi, sipariş alma ve
- ▶ her düzeyde bilgi paylaşma *faaliyetleri sayılabilir.*

Tedarik zinciri yönetimi veya lojistik faaliyetler iki yönlüdür:

- ▶ **Geriye yönelik lojistik** faaliyetler tedarikçilere doğru,
- ▶ **İleriye yönelik lojistik** faaliyetler tüketicilere doğru yapılan faaliyetlerdir.

Şekil 10-5

Tedarik Zincirinde Yer Alan Faaliyetler ve Kurumlar



Tedarik Zinciri

Amaç: iyileştirme ve geliştirmelerle tüketici tatminini en yükseğe çıkartmak

İnsan Kaynakları İşlevi ile ilgili Stratejiler :

İnsan kaynakları yönetimi,

İşletmelerde işgücünün seçilmesi, iş birimlerine yerleştirilmesi, eğitimi, geliştirilmesi, etkili ve verimli olanların çalışmalarının devamının sağlanması ile yükümlüdür.

İnsan kaynakları yönetiminin önemli işlevlerinden biri de, işletmenin kurumsal çıkarları ile çalışanların bireysel çıkarları arasındaki ilişkileri düzenlemek ve iki tarafın uyumlu bir şekilde işbirliği yapabilmelerini sağlamaktır.

İnsan Kaynakları İşlevi ile ilgili Stratejiler :

**Maliyet liderliği stratejisinde İK fonksiyonu
ile**

**Farklılaştırma stratejisinde İK fonksiyonu
arasında fark var mıdır?**

İnsan Kaynakları İşlevi ile ilgili Stratejiler :

► İşgücü Planlaması

İşgücü talebinin planlamasında şu konular önem kazanmaktadır:

- **İşgücü envanteri**, işgücü tahminleri
- İşgücünde istifa, emeklilik veya işe son verme nedeni ile gelecekte oluşabilecek işgücü açığının tahmini,
- Teknolojik değişimlere uygun işgücü özellik ve yetenekleri,
- İşletmenin işgücü için gerekli mali yetenek analizi yapılmalıdır.

İnsan Kaynakları İşlevi ile ilgili Stratejiler :

- ▶ **Yönetici Yetiştirme ve Geliştirme**
 - ▶ Kariyer planları, eğitim geliştirme programları
- ▶ **İşgücünün Sahip Olduğu Yeteneklerin Değerlendirilmesi**
 - ▶ «Uygun işe, uygun adam prensibi»
- ▶ **Rekabet ve Yaratıcılığa Yön Veren Kurumsal Kültürün Geliştirilmesi**
 - ▶ Detaycı, Agresif, Dengeli işletme yapıları
 - ▶ Kurumsal kültür

Teknoloji Geliştirme/Araştırma ve Geliştirme İşlevi ile ilgili Stratejiler

Teknoloji geliştirme, sadece teknik alanlarda değil, tüm işletme faaliyetlerinde uygulanan tekniklerin, süreçlerin, yöntemlerin geliştirilmesini de kapsamaktadır.

- **Agresif Ar-Ge faaliyetleri**, temel araştırmalarla başlamakta ve daha sonra uygulamalı araştırmalarla işletmenin ana faaliyetlerinde uygulanarak rekabet üstünlüğü elde edilmeye çalışılmaktadır.
- **Savunmacı Ar-Ge çalışmaları**, lideri izleyen ve genellikle bir sorunu çözmek için yapılan, uygulamaya dönük araştırmalardır.

Teknoloji Geliştirme/Araştırma ve Geliştirme İşlevi ile ilgili Stratejiler

Agresif Ar Ge - Agresif Pazarlama



İmaj Savaşları

Finansman ve Muhasebe İşlevi ile ilgili Stratejiler

İşletmelerde, etkili bir finansman yönetimin üç önemli amacı vardır ;

- ▶ İşletmenin temin edilen öz ve borç sermayesi ile bunu fazlasıyla karşılayacak değerlerde varlıklara sahip olmak ve bu durumu sürdürmek,
- ▶ Vadesi gelen borçlarının uygun bir şekilde ödenmesine olanak tanıyacak yeterli nakit akımını zamanında temin etmek,
- ▶ İşletmenin büyüme ve gelişmesi için yeterli ve uygun finansmanı sağlamak

Şekil 10-6

Finansal Yönetimin Önemli Amaçları

Finansal Yönetimin Önemli Amaçları

Değerli Varlıklara sahip olmak ve
bu durumu sürdürmek için
Öz ve Borç Sermaye temin etmek

Vadesi gelen Borçların
ödenmesini sağlayacak
yeterli Nakit Akımını
zamanında temin etmek

İşletmenin
büyüme ve gelişmesi için
yeterli, sağlıklı ve uygun
finansman sağlanması

Finansman ve Muhasebe İşlevi ile ilgili Stratejiler

Etkili bir finansal yönetimin ilk koşulu, iyi bir **stratejik finansal plan**'ın bulunmasıdır.

Finansal planlama süreci ;

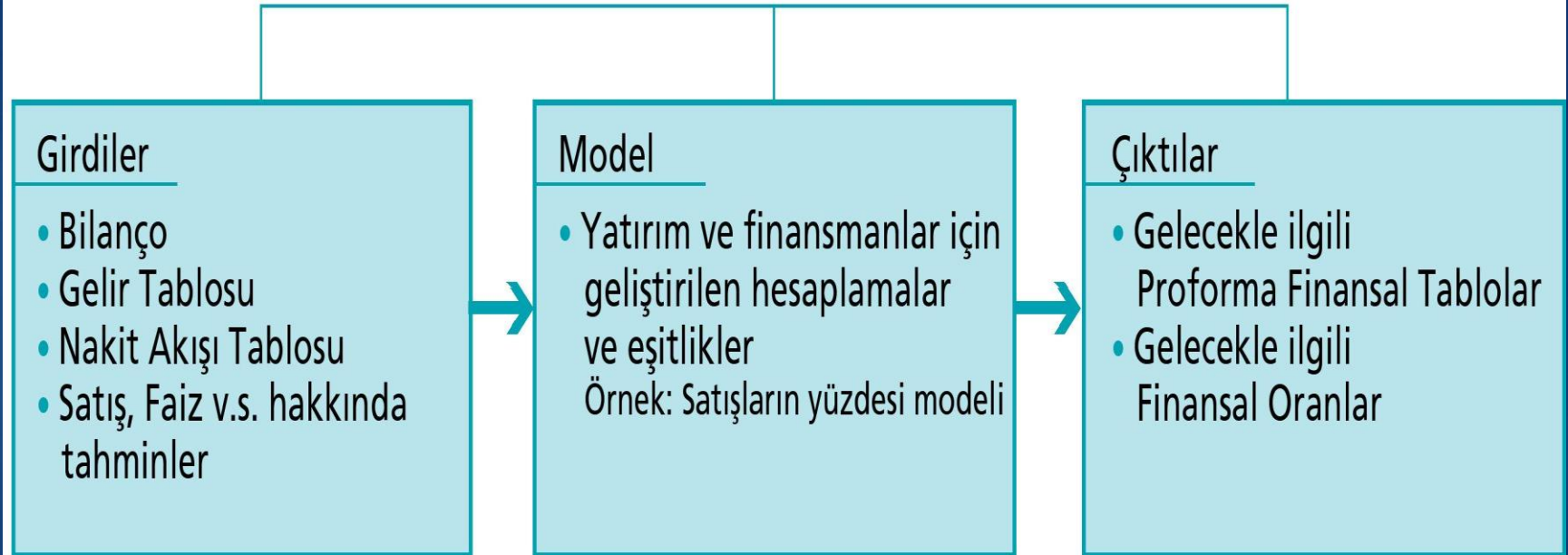
- ▶ İşletmenin yatırım ve finansman tercihlerinin analizi,
- ▶ Alınan stratejik yatırım kararlarının gelecekteki sonuçlarının tahmini,
- ▶ Alternatifler arasında seçim yapılması,
- ▶ Sonuçlar ile başlangıçta saptanmış amaçların kıyaslaması yolu ile performansın ölçülmesi

evrelerinden oluşur.

Şekil 10-7

Finansal Stratejilerde Önemli Unsurlar

Finansal Stratejilerde önemli unsurlar



Finansman ve Muhasebe İşlevi ile ilgili Stratejiler

Finansal Stratejilerde üç unsur yer almaktadır:

- ▶ **Girdiler**, işletmenin cari finansal tablolarından (bilanço, gelir tablosu, nakit akışı tablosu) ve geleceğe ilişkin tahminlerden (satışlar, faiz oranları vb.) oluşmaktadır.
- ▶ **Model**, yöneticilerin kâr, yatırım ve finansman için geliştirdikleri hesaplamalar ve eşitliklerin bütünüdür. Çok sık olarak kullanılan basit bir model, satışların yüzdesi modeli'dir.
- ▶ **Çıktılar**, işletmenin gelecekle ilgili tahmini (proforma) finansal tabloları (bilanço, gelir tablosu, nakit akışı tablosu) ve bunlardan hesaplanan finansal oranlar'dır.