

Bölüm 7

Temel Stratejiler ve Alt Grupları

Temel Stratejiler

İşletmenin veya çeşitli iş birimlerinin yaşamlarını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için gelecekte yapması veya yapmaması gerekli olan iş ve faaliyetlerle ilgilidirler.

Temel Stratejiler 4 grupta sınıflanabilir :

- ▶ **Büyüme Stratejileri**
- ▶ **Küçülme Stratejileri**
- ▶ **Durağan (Mevcut Durumu Koruma) Stratejiler**
- ▶ **Karma Stratejiler**

Şekil 7-2

Temel Stratejiler

İşletme veya İş birimlerinde her yönetim kademesinde uygulanan “Jenerik” stratejiler

Büyüme

Mevcut işin tanımını değiştirerek büyüme

- Yeni mal ve hizmetlerin ilavesi
- Yeni pazarların ilavesi
- Yeni faaliyet ve üretim süreçleri ilavesi

Faaliyetlerin hız ve etkililiğini değiştirerek büyüme

- Mevcut mal ve hizmetler için yeni kullanım alanları
- Etkin pazarlama girişimleri
- Üretim kapasitesi arttırmaları

Küçülme

Mevcut işin tanımını değiştirerek küçülme

- Mevcut mal ve hizmetlerin bir kısmının veya tamamının terk edilmesi
- Mevcut pazarların bir kısmının veya tamamının terk edilmesi
- Mevcut faaliyetlerin ve üretim süreçlerinin birkısımının veya tamamının terkedilmesi

Faaliyetlerin hız ve etkililiğini değiştirerek küçülme

- Mevcut işlerde iyileştirme ve geliştirmeler yapılmaz ve zaman içinde göreceli olarak küçülünür
- Pazarlama çabaları azaltılırsa pazar payı daralır
- Üretim kapasitesi düşürülür

Durağan

- Mevcut iş tanımı değiştirilmez
- Faaliyetlerin hız ve etkililiğinde küçük iyileştirmeler yapılır

Karma

Farklı temel stratejiler

- aynı anda
- ard arda uygulanır

Büyüme Stratejileri



İşletme literatüründe büyüme iki şekilde ifade edilir :

- **Sayısal büyüme ve gelişme** : işletmenin özelliklerine göre; satış getirilerinde, ürün çeşitliliğinde, kaynak büyüklüğünde (çalışanların sayısı, sermaye büyüklüğü), varlık büyüklüğünde ve kapasite kullanımı gibi unsurlarda niceliksel artış,
- **Nitelik olarak büyüme** : işletmede bulunan unsurların kalitesinin yükselmesi ile ilgilidir. Niteliksel büyüme işletmelerde fark edilebilir ama sayısal olarak ifade edilmesi oldukça güçtür.

Büyüme Stratejileri



Büyüme stratejileri iki şekilde uygulanır :

- ▶ **Mevcut işin tanımını değiştirerek büyüme stratejisi :**
 - ▶ Ürettiği mal ve hizmetlere yeni mal ve hizmetler,
 - ▶ Faaliyette bulunduğu pazarlara yeni pazarlar,
 - ▶ Mevcut üretim ve operasyon faaliyetleri ve süreçlerine yenilerini ekler.

- ▶ **Mevcut işin tanımını değiştirmeden, faaliyetlerin hızını ve etkisini değiştirerek büyüme stratejisi :**
 - ▶ Mevcut ürünlerde kullanım geliştirmeleri yapar
 - ▶ Yeni pazarlara girmeden, mevcut pazarlara daha etkin girişimler yapar.
 - ▶ Yeni üretim yatırımı ve süreçler eklemekten mevcut faaliyetlerin kapasitesini artırır.

Şekil 7-1

Temel Stratejilerin Uygulanması

İş tanımının değiştirilmesi sureti ile

- Üretilen mal veya hizmet
- Faaliyette bulunulan pazarlar
- Üretim faaliyetlerinin değiştirilmesi sureti ile temel stratejiler uygulanır

Faaliyetlerin oluşumunun hızlandırılması veya yavaşlatılması sureti ile

- İşletme Faaliyetlerinin oluşum hız ve etkililiğini değiştirerek temel stratejiler uygulanır

Küçülme Stratejileri



Küçülme Stratejileri;

- ▶ İşletmenin piyasa payı/satışlarının yetersiz olduğu,
 - ▶ Başka alanlarda daha iyi yatırım olanaklarının mevcut olduğu,
 - ▶ Yeni teknolojiler için yeterli kaynak bulunmadığı,
 - ▶ Birleşme sonrası uyumsuzluk gösteren bölüm veya birimlerin olduğu durumlarda,
- başvurulan bir stratejidir :

Küçülme Stratejileri



Küçülme Stratejileri iki ana grupta toplanabilir :

► ***Tasarruf Stratejisi :***

İşletmenin olumsuz finansal durumunun düzeltilmesi için, verimsiz faaliyetlerin gözden geçirilerek onları tekrar verimli duruma getirebilmek amacı ile işletme içine dönük olarak uygulanan bir stratejidir.

► ***Kısmi Tasfiye ve Tam Tasfiye Stratejileri :***

İşletmenin başarılı olamayan faaliyetlerinin veya bölümlerinin kısmen veya tamamen terk edilmesi yolu ile uygulanan stratejilerdir.

Küçülme Stratejileri



Küçülme Stratejileri iki şekilde uygulanır :

- ▶ **Mevcut işin tanımını değiştirerek küçülme stratejisi:**
 - ▶ İşletme faaliyette bulunduğu mal ve hizmetlerinden bir kısmını veya tamamını, geçici olarak veya sürekli olarak terk eder.
 - ▶ Faaliyette bulunduğu pazarlardan bir kısmını geçici veya sürekli olarak terk eder ve pazardan geri çekilir.
 - ▶ Mevcut üretim ve operasyon faaliyetlerinden veya süreçlerinden bir kısmını geçici veya sürekli olarak terk eder.

Küçülme Stratejileri

- ▶ **Mevcut işin tanımını değiştirmeden, faaliyetlerin hızını ve etkisini değiştirerek küçülme stratejisi :**
 - ▶ İşletme mevcut mal ve hizmetlerini hiçbir şekilde terk etmez, ama bu mal ve hizmetlerde hiçbir geliştirme yapmaz.
 - ▶ İşletme mevcut pazarlarını terk etmez, ancak bu pazarlardaki faaliyetlerini azaltarak bilinçli bir şekilde pazar payının küçülmesine neden olur.
 - ▶ İşletme mevcut üretim ve operasyon faaliyetlerini terk etmez, ancak bunların kapasitelerini düşürerek bir daralma veya küçülme uygulayabilir

Durağan Stratejiler

Amaç, mevcut durumun korunmasıdır.

İşletme;

- ▶ Mevcut mal ve hizmetlerde, paket, tasarım, tat, vb. küçük değişikliklerde bulunarak,
- ▶ Pazarlarda tutundurucu, hatırlatıcı reklamlar yaparak,
- ▶ Mevcut üretim ve operasyonlarda güncel teknoloji ile uyum sağlayarak ve küçük iyileştirmeler yaparak

durumunu sürdürür.

Karma Stratejiler

İşletmeler, kimi durumlarda temel stratejileri

- ▶ aynı anda veya
- ▶ art arda uygular.

Karma Stratejiler,

işletmenin temel stratejilerin birkaçını aynı zamanda izlemesi
veya kullanması ile oluşan strateji türüdür.

Temel Stratejilerin Alt Grupları

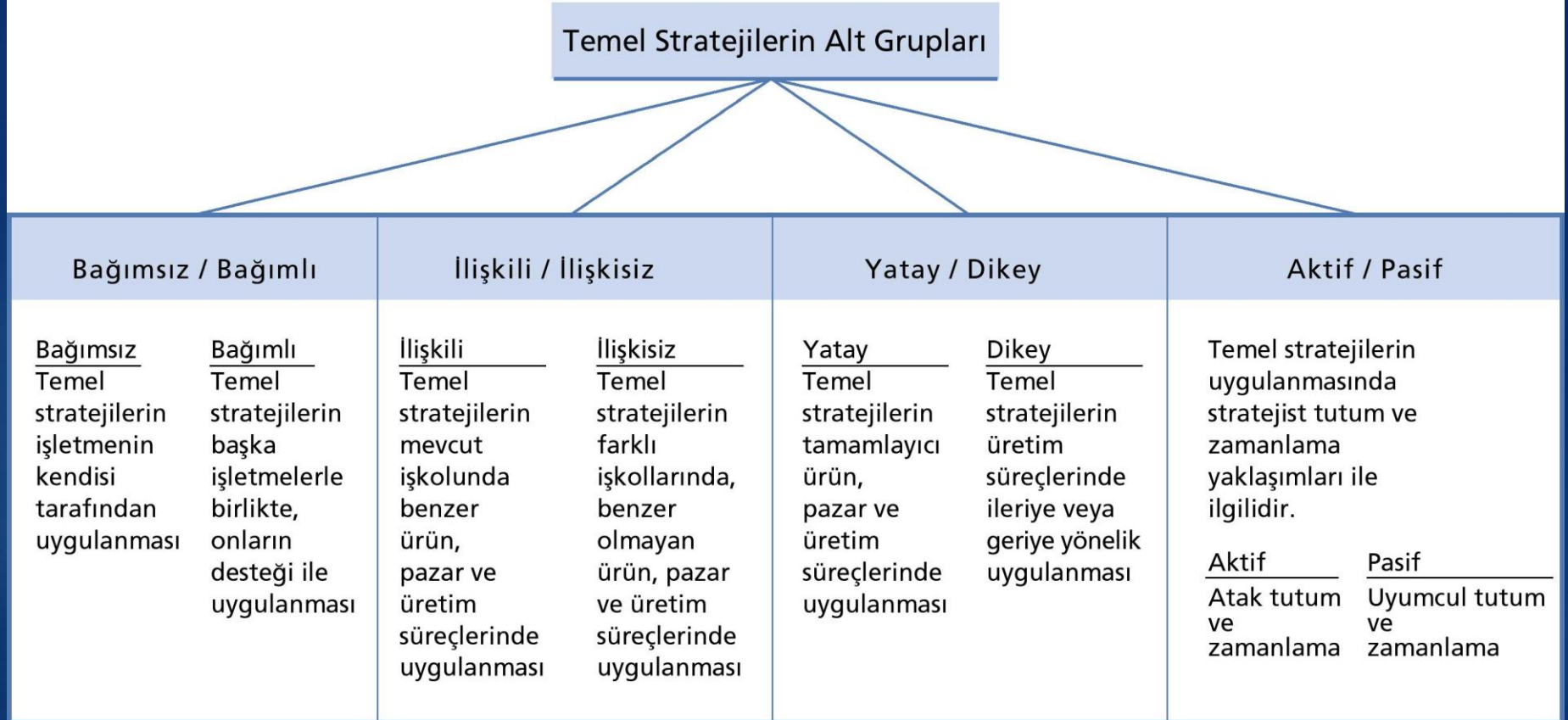
Temel Stratejiler, işletmelerde değişik şekillerde ve boyutlarda uygulanmaktadır.

Temel Stratejilerin boyutlarını 4 alt grupta toplayabiliriz :

- ▶ **Bağımsız(iç) ve Bağımlı(Dış) Temel Stratejiler**
- ▶ **İlişkili ve İlişkisiz Temel Stratejiler**
- ▶ **Yatay ve Dikey Temel Stratejiler**
- ▶ **Aktif ve Pasif Temel Stratejiler**

Şekil 7-3

Temel Stratejilerin Alt Grupları



Bağımsız ve Bağımlı Temel Stratejiler

► Bağımsız (iç) Temel Stratejiler

İşletmenin, tamamen kendi varlık ve yeteneklerine dayanarak, başka bir işletmenin desteği ve ilişkisi olmadan, bağımsız bir ana strateji uygulaması'dır.

► Bağımlı (Dış) Temel Stratejiler

İşletmenin, dış çevreden başka bir işletmenin desteği ile veya onunla birlikte veya ilişkili olarak bir strateji uygulaması'dır.

İlişkili ve İlişkisiz Temel Stratejiler

► İlişkili Temel Stratejiler

İşletmenin, temel stratejilerini kendi mevcut iş kolunda (sektöründe) benzer mal ve hizmetler, pazarlar, üretim faaliyet ve süreçleri ile ilgili olarak uygulaması.

► İlişkisiz Temel Stratejiler

İşletmenin, temel stratejiyi halihazırda yaptığı işin tanımının dışında kalan farklı ürün, pazar ve süreçlerle kendisine yabancı farklı bir işkolunda uygulaması.

Yatay ve Dikey Temel Stratejiler

► Yatay Temel Stratejiler

İşletmenin halihazırda faaliyette bulunduğu ürün ve pazar ile üretim ve operasyon etkinliklerine veya süreçlerine tamamlayıcı ürün, pazar ve süreçlerin eklenmesi durumunda oluşmaktadır.

► Dikey Temel Stratejiler

Genellikle işletmenin üretim ve operasyon faaliyetleri ve süreçleri ile ilgili uygulamaları kapsar.

Aktif ve Pasif Temel Stratejiler

► Aktif Temel Stratejiler

Dış çevreyi etkilemeye yönelik, atak ve proaktif tutum ve davranışlarla uygulanan genel stratejiler.

► Pasif Temel Stratejiler

Dış çevreden gelen uyarılar nedeni ile, uyumlu, yavaş ve reaktif tutum ve davranışlarla uygulanan genel stratejiler.

Şekil 7-4

Temel Stratejiler ve Alt Grupları

