

# İŞLETMELERDE REKABET GÜCÜNÜ ARTIRMADA DIŞA DÖNÜK STRATEJİLER

Yrd.Doç.Dr. Ali ELEREN \*

## ÖZET

Her geçen gün artan rekabet şartları küçük-büyük tüm işletmeleri etkilemektedir. Gelişmiş ülkelerdeki işletmeler, rekabeti güçlendirmek için dışa dönük stratejiler olarak birbirleriyle yatay veya dikey bütünleşme, stratejik işbirliği ve network sistemler gibi stratejileri uygulamaktadırlar. Bunun neticesinde dezavantajlarını minimuma indirmekte, birlikte rekabet etme imkanına kavuşmaktadırlar.

Bu araştırmanın amacı, Afyon ve çevresiyle de sınırlı olsa işletmelerimizin genel özellikleri konusunda bilgi sahibi olmak, bu tür bütünleşme veya işbirliklerinin gerekliliğini ortaya koymak ve mevcut uygulamalar veya işletmelerin yaklaşımları nelerdir bunları tespit etmeye çalışmaktır.

## ABSTRACT

All the small and large enterprises are affected through increasing competitive conditions. The businesses in developed countries, in order to strengthen competition employ the strategies like external strategy, vertical and horizontal integration, strategic cooperation and network systems. As a result of this attempt, the enterprises minimize the disadvantages and obtain the ability of coping with the competition.

The aim of this study is to, although limited by Afyon and its environment, have general information on the common features of the enterprises. In addition, making clear the necessity of integration and cooperation for them is also taken under consideration. Moreover, the present practices and approaches of the enterprises to this process are also examined.

## I. GİRİŞ

2000'li yıllara hazırlanan ve karlılık, büyüme, tasarruf,...vb. klasik stratejilerle rekabet etmeye çalışan işletmelerin, artık hızla değişen şartlara uyum sağlayıcı, daha etkin, köklü ve dinamik

---

\* Afyon Kocatepe Üniversitesi , İ.İ.B.Fakültesi. İşletme Bölümü.

stratejilere yönelmeleri gerekmektedir. Ancak bu sayede ayakta durabilme ve rekabet edebilme imkanlarına kavuşacaklardır.

Değişen rekabet şartları, şimdiye kadar kabul görmüş rekabet, pazar, tüketici, kalite gibi kavramların tümüyle değişmesine sebep olmuştur. Önceden gümrük duvarlarıyla korunan işletmeler, artık yavaş yavaş bu korumanın kalkmasıyla gelecekte bölgesel rekabetin yanı sıra dünyanın diğer bölgelerindeki işletmelerle de rekabet etmek zorunda kalmakta, böylece rekabet kavramı sınırların dışına taşmakta ve homojen hale gelmektedir.

İşletmelerin, artan rekabet şartlarında üstün olması gereken hususlar olarak, yüksek verimlilik sağlayacak şekilde üretim sürecinin tasarlanması, teknolojinin yenilenmesi, organizasyon yapısının daha uyumlu hale getirilmesi, tüketicinin tatminini sağlayacak mamul ve hizmet kalitesinin sağlanması, birim maliyetlerin düşmesi, karlılığın yükselmesi ve dolayısıyla büyüme ve sürekliliğin sağlanması sayılabilir.

Günümüzde işletmelerin klasik stratejilere ilaveten verimlilik ve kaliteyi iyileştirmek ve dolayısıyla rekabet gücünü artırmak amacıyla toplam kalite, yeniden yapılandırma, reengineering, sürekli gelişme, kıyaslama ..vb. gibi stratejileri kullandıkları görülmektedir. Yalnız bu stratejiler belirlenirken işletmenin genel, sektörel ve ölçekte ilgili şartları belirleyici rol oynamaktadır<sup>1</sup>

## II İŞLETMELER İÇİN DIŞA DÖNÜK STRATEJİLER

Buraya kadar adı geçen stratejiler işletmenin içe dönük stratejileridir ki bunlar kaynakların en etkin, ekonomik kullanımı ve aynı zamanda istenen kalite düzeyinin elde edilmesine dönük çalışmalarlardır. Bu stratejilere ilaveten, dışa dönük stratejiler de geliştirilebilir. Dışa dönük stratejiler genellikle işletmelerin çevresiyle ilişkilerini ilgilendiren stratejilerdir ve bunların başında diğer işletmelerle işbirliği gelmektedir. Özellikle birlikten ve dayanışmadan kuvvet doğar ilkesine bağlı olarak küçük - büyük her boy işletmenin

<sup>1</sup> Ali ELEREN, *Türkiye'de KOBİ'lerin Verimliliğine Yönelik Yeniden Yapılandırılması ve Yeni Stratejiler*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Haziran-1998, Sakarya, s.1-2.

yatay veya dikey birleşmeleri veya stratejik anlaşmalara girmeleri gelecekte çetin rekabet şartlarında gelişmeyi hızlandırıcı, koruyucu ve en önemlisi rekabet gücünü arttırıcı bir yapı oluşturulmasına yardımcı olacaktır.

İşletmeleri değerlendirirken büyük işletmeleri ayrı, küçük ve orta ölçekli işletmeleri (KOBİ) ayrı değerlendirmek daha uygun olacaktır. KOBİ'lerin büyüklüklerinden kaynaklanan dezavantajları vardır ki bunlar, öz kaynaklarının yetersizliği, finansal yetersizlik, yönetim, teknoloji, ihracat ve eğitim gibi konularda bilgi ve eleman eksikliği, ..vb şeklinde sıralanabilir. KOBİ'lerin bu tür dezavantajları, rekabetçi konumlarını güçlendirmeleri için kendi aralarında veya büyük işletmelerle işbirliğine gitmeyi veya birleşmeyi zorunlu kılmaktadır.

Büyük işletmeler ise tam tersine öz kaynaklarının güçlü olması, yönetimlerinin profesyonel olması, modern teknolojileri veya üretim sistemlerini kurabilecek finansal güce sahip olmaları, personeline eğitim imkanı verebilmeleri,..vb birçok avantajları bulunmaktadır.

Büyük işletmelerin de dezavantajları bulunmaktadır. İşletmeler büyüdükçe kontrollerinin güçleşmesi, maliyetleri arttırmaktadır. Ayrıca büyüklüklerinin getirdiği hantal yapı nedeniyle ani değişimlere anında cevap verememektedirler. Pazardaki dalgalanmalar, tüketici tercihlerindeki değişimler bazen yeniden yapılanmayı gerekli kılmaktadır. Büyük işletmelerin yapılarını kısmen veya tamamen değiştirmek diğer küçük ve orta ölçekli işletmelere nazaran daha güç ve pahalı olmaktadır. Bunlara ilaveten büyük işletmelerde işgücü maliyetleri daha yüksektir, küçük işletmeler ise daha ucuza işgücü çalıştırılabilmektedir.

Globalleşme ile değişen şartlara uyum sağlamak için verimliliklerini arttırmayı, rekabet edebilir güce ulaşmayı ve netice itibarıyla karlı, büyüyen ve sürekliliğini koruyabilen bir işletme olmayı hedefleyen işletmeler içerisinde özellikle KOBİ'lerin bu hedeflere tek başlarına ulaşmaları oldukça zor görünmektedir. Globalleşmenin etkisi ile korumacı tedbirlerin önemini yitirmesi,

işletmeleri yalnız sınırlar içinde değil dünyanın her bölgesindeki işletmelerle rekabet etmeleri gereğiyle karşı karşıya bırakmaktadır.

Türkiye'de başta KOBİ'ler olmak üzere tüm işletmelerin ezici rekabet şartlarında ayakta durabilmeleri için yeniden yapılanmaları, toplam kalite yönetimi, benchmarking.. vb önceden belirtilen yöntemleri uygulayabilmeleri, gerekli teknolojik değişimi yakalayabilmeleri şarttır. KOBİ'ler bu tür çalışmalar için gerekli finansal ve teknik bilgiye ve bunları uygulayacak uzman personele ihtiyaç duymaktadırlar. Bu gereksinimlerini karşılamada devletin yardımına veya diğer işletmelerle dayanışmaya muhtaç oldukları açık bir şekilde hissedilmektedir. Büyük işletmelerle rekabet yerine ortak rakiplere karşı işbirliğine gitmeleri, aynı zamanda onlardan finansal, teknolojik ve kalifiye eleman yönüyle yardımlar almaları daha akılcı bir yaklaşım olarak görülmektedir.

Büyük işletmeler de bu tür yardımlaşmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Zira işletmeler için ekonomik boyuta ulaşmanın (rightsizing) önemli olduğu günümüzde, büyük işletmeler, işlerinin bir kısmını KOBİ'lere yaptırmaları ve kendilerinin organizatör olarak görev alacakları bir network sisteme gitmeleri günümüzde daha çok kabul görmektedir.

İşletmelerin boyutları ne olursa olsun rekabet ortamında dezavantajlarını gidermek üzere diğer benzer veya farklı boyutta işletmelerle stratejik işbirliği veya birleşmeye gitmeleri büyük önem taşımaktadır. Bu tür stratejilere en önce KOBİ'lerin ihtiyacı bulunmaktadır.

KOBİ'ler için diğer işletmelerle işbirliğine dönük uygulayabilecekleri birçok strateji bulunmaktadır. Bunlardan bazıları birbirleriyle yatay veya dikey birleşme veya yine yaygın kullanılan ama birleşmek yerine stratejik işbirliği veya network oluşturmaktır. Bunun temel olarak üç yolu bulunmaktadır<sup>2</sup>:

---

<sup>2</sup> S. ,MENDOZA, "Networking and Co-operation Strategies of SMEs: The Philippines and Malaysian Experiences", *Proceedings of the Conference on the Development and the Strategies of SMEs in 1990s*, Vol. 2, 1993, p 154.

• **Yatay** : KOBİ'ler birlikte çalışır ve karşılıklı menfaatleri için kaynak ve bilgi paylaşırlar. Buna örnek olarak; hammaddenin topluca alınarak daha ucuza mal edilmesi, birlikte araştırma geliştirme faaliyetleri, üretim birimlerinin birlikte inşası ve kullanımı sayılabilir.

• **Dikey** : KOBİ'ler büyük işletmelerle bağlantı kurarlar. Örneğin büyük işletmelerle fason çalışma (outsourcing), franchising uygulamasına gidilebilir.

• **Uluslararası** : Uluslararası işletmelerle hem uluslararası kaynak ve pazarlara ulaşmak hem de bilgi ve teknoloji değişimi amacıyla bağlantılar kurulması. Buna örnek olarak joint venture verilebilir.

İşletmeler bu işbirlikleri neticesinde şu ilave avantajlara da kavuşmaktadırlar <sup>3</sup>

- Pazarlara daha iyi ve kolay ulaşma,
- Daha düşük maliyet ve kaliteli promosyon,
- Fon ve teknolojiye daha kolay ulaşım.

İşletmeler arası bir network sistemin başarısı üç temel faktöre bağlıdır <sup>4</sup>:

- Girişimci stratejisi,
- Bilgi sistem bölüşümü,
- Müşteri-tedarikçi ortaklığı

Gelişmiş ülkelerde büyük işletmelerin birçoğu, büyümekten ziyade ekonomik boyuta ulaşmak (rightsizing) veya ekonomik boyuta ulaşmak için küçülmek (downsizing) stratejileri uygulamakta veya küçük işletmelerle anlaşarak belirli iş yükünü onlara kaydırmak

---

<sup>3</sup> P.,LOIS "Bucklin, Organazing Successfull Co-Marketing Alliances", *Journal of Marketing*, v.57, Issue 2, Apr-1993, p33.

<sup>4</sup> Y.L., NAGEL, *The Keys to Company Success*, Fitzwilliam, UK, 1991, p128

suretiyle network sistemler oluşturmaktadırlar. Bu sistemde işletmeler, çıkar ilişkisine bağlı olarak bir bütünün parçalarını oluşturmaktadırlar<sup>5</sup>

Burada büyük işletmeler oluşturdukları network sistemini koordine etmekte ve her işi en kaliteli ve en ucuz yapacak küçük işletmelere devretmek suretiyle hem kaliteli ve hem de ucuz mamul üretebilmektedirler. Ayrıca büyük işletmeler networktaki diğer işletmelere teknik, finansal, bilgi veya kalifiye personel yardımında bulunmaktadır. Bu sayede küçük işletmeler başta olmak üzere KOBİ'ler teknik, finansal, bilgi vb yardımlara kavuşmaktadırlar.

Büyük ve küçük işletmeler arasında bu tür bir yakınlaşma olmaması durumları da söz konusudur. Büyük işletmeler küçük işletmeleri ezmeye çalışabilirler, bu durumda küçük işletmeler de kendi aralarında bir network sistemini uygulayabilirler. İstanbul'da birçok küçük bakkal düzeyinde işletmelerin anlaşarak kurdukları İsmar bu konuya örnek gösterilebilir.

Ayrıca stratejik işbirliği ve network sistemler sayesinde, bu sistemlere dahil işletmeler diğer tüm işletmelerin lojistik imkanlarından da faydalanmaktadırlar. Bu da reklam, pazarlama, taşıma ve depolama gibi işlerde işletmelerin maliyetlerini düşürmektedir<sup>6</sup>.

### III.AFYON VE ÇEVRESİNDEKİ İŞLETMELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın Amacı : 2000'li yıllarda rekabete hazırlanan işletmelerimizin sorunları, yönetim şekilleri, ihracat potansiyelleri vb. özelliklerini araştırarak rekabet edebilme kabiliyetlerini ortaya koymak; işletmelerin bu kabiliyetlerini arttırmak için dışa dönük stratejilere ne denli ihtiyaç duyduklarını belirlemektir.

Araştırmanın Kapsamı : Afyon ve çevresinde faaliyet gösteren ve çoğunluğu KOBİ'lerden oluşan 100 işletme ile sınırlıdır.

<sup>5</sup> Teresita, DEUPI, "Designing for The New Century : Making The Office More Powerful?", *Managing Office Technology*, v42, n4, Apr.1997, p24.

<sup>6</sup>Patric, M.,BYRNE, "Logistics in Europe : Succes Will Require Radical Changes", *Transportation&Distribution*, v33, n10, 1992, p60.

Araştırmada Kullanılan Teknikler : Araştırma için birebir görüşme tekniği uygulanmış olup, değerlendirme aşamasında SPSS programı kullanılmıştır.

Yatay veya dikey birleşme ve işbirlikleri, büyüklük ayrımı gözetilmeksizin işletmelerin rekabet güçleri açısından büyük önem taşımaktadır. Türkiye'de sayısal yönden %99'lara varan, gerek istihdam ve gerekse katma değer yönüyle küçümsenmemesi gereken KOBİ'lerimizin 2000'li yıllara rekabet avantajıyla girmeleri, ülkemiz ekonomisi açısından büyük önem taşımaktadır.

Yapılan araştırmalar, Türkiye'de başta KOBİ'ler olmak üzere işletmelerimizin verimlilik düzeylerinin diğer ülkelere nazaran düşük ve dolayısıyla rekabet avantajlarının kısıtlı olduğunu göstermektedir. Ayrıca Türkiye'deki işletmelerin ölçek ayrımlı istihdam, teknolojik yatırımlar, sermaye, katma değer ve ücret ortalamalarının gelişmiş ülkelerdeki işletmelerin gerisinde kaldığı görülmektedir.

Bunun sebeplerinin başında öz kaynaklarının yetersizliği gelmektedir. Özellikle çok küçük işletmelerde bunun etkileri daha fazla görülmektedir. Diğerleri ise yönetimin profesyonel olmayışı, finansal yetersizlik, kuruluş yerinden kaynaklanan sorunlar ,kapasitenin düşüklüğü, teknolojik yetersizlik, kaliteye yeterince önem verilmemesi, teknik bilgi ve tecrübe eksiklikleri, diğer işletmelerle yeterli işbirliğine gidilmemesi,..vb sebepler sıralanabilir.

Ayrıca, küçük ve orta boy işletmelerin modern teknolojilere sahip olamadıkları, kalite ve verimliliği tahsis edici tedbirleri alamadıkları, gereken eğitim çalışmalarını yürütemedikleri ve en önemlisi de yönetimde profesyonel yöneticileri istihdam edemedikleri görülmektedir.

Afyon ve çevresinde faaliyet gösteren ve KOBİ grubunda yer alan yüz kadar işletme üzerinde yapılan araştırmalar bu sonucu destekler niteliktedir. Buna göre;

i) KOBİ'lerimizin sorunları olarak finansman, kalifiye işgücü ilk sıralarda geldiği,

ii) Kapasite düzeyleri genellikle %40-70 arasında gezdiği,

iii) Yönetim de dahil olmak üzere eğitim düzeylerinin düşük olduğu,

iv) Yöneticilerinin profesyonel olmadıkları, genellikle sahip yönetici tipinin ağırlıkta olduğu,

v) KOBİ'lerin %50 kadarının teknolojik yapısı yeni , %31'inin de eski olduğu,

vii) KOBİ'lerin ancak %13'ünün ihracat yapabildiği,

viii) İşletmeler arası stratejik işbirliği veya bütünleşme gibi dışa dönük stratejilerin yaygın olarak uygulanmadığı,

anlaşılmaktadır<sup>7</sup>.

#### **IV. SONUÇ :**

Tüm veriler göz önünde tutulduğunda, KOBİ'lerimizin başta profesyonel bir yönetim anlayışıyla yönetilmedikleri, finansal imkanlarının yetersiz kaldığı, teknolojilerini yenileyemedikleri, personeline yeterli eğitimi veremedikleri gibi önemli sorunlarının olduğu görülmektedir. Bu sorunlar, KOBİ'lerimizin rekabet güçlerini olumsuz yönde etkilemektedir.

Öyleyse işletmelerimiz ki özellikle küçük işletmeler 2000'li yıllarda ezici rekabet şartlarında nasıl ayakta kalabilecekler? Globalleşme ile sınırların ekonomik anlamda kalkması, işletmeleri birtakım gümrük duvarları...vb tedbirlerle koruyan korumacı politikaların gerilemesi, serbest rekabetin yaşanması gibi şartlar dikkate alındığında, KOBİ'ler hala devletten mi yardım bekleyecekler ya da diğer işletmelerle yatay veya dikey işbirliğine gitmek suretiyle ihtiyaç duydukları yardımları bu işletmelerden, özellikle büyük işletmelerden mi alacaklar? Tabii ki ikinci seçenek daha akılcı olanıdır.

Özellikle devletin özelleştirme gibi uygulamalarla iktisadi alandan çekilmesi veya yüklerini azaltılmasının araştırıldığı günümüzde, KOBİ'lerin tamamen devlete yük olmaları beklenemez, aksine serbest piyasa ekonomisinde dengelerin kendiliğinden oluşması

---

<sup>7</sup> ELEREN, s.144-146.



ve bu dengeler içersinde karşılıklı işbirliğinin geliştirilmesi düşünülebilir. İşletmeler arası yatay ve dikey birleşme veya stratejik işbirlikleri neticesinde, karşılıklı yardımlaşma sağlanabilir ve işletmeler kendi yağıyla kavrulur konuma gelebilirler.

Ayrıca, kendi imkanlarıyla ihracat yapamayan özellikle küçük işletmeler başta olmak üzere orta ölçekli işletmelerin de bu networklar sayesinde direkt veya en direkt ihracata katılmaları sağlanmış olur. Bu durum bir yönüyle iç pazarda talep daralmasıyla sıkışan KOBİ'lerimizin rahatlamaları ve yüksek kapasiteyle çalışmaları, diğer bir yönüyle de ihracat artışı yoluyla ülke ekonomisinin olumlu etkilenmesi demektir.

Bunun yanında KOBİ'ler, büyük işletmelerden teknolojik yeni gelişmeler, sektördeki veya pazardaki yeni gelişmeler hakkında gerekli bilgileri alabilirler, onların yönetsel bilgi ve tecrübelerinden ve stratejilerinden de yararlanabilirler.

Network sistemler büyük işletmeler açısından da caziptir. Bu sayede belli iş yüklerini kalite ve maliyetler açısından daha avantajlı olacak şekilde KOBİ'lere devrederek oluşturacakları networklarla, mamullerini daha kaliteli ve ekonomik üretebileceklerdir. Bu durumda finansal, teknolojik, yönetim ve danışmanlık gibi yardımları KOBİ'lere sağlama görevi büyük işletmelere, daha kaliteli, daha ucuz ve etkin mamul üretimi görevi de KOBİ'lere düşmektedir.

Ayrıca işletmeler arası lojistik yardımlaşma ile taşıma ve depolama gibi maliyetlerde düşme sağlanacak, bu da toplam maliyetlerde düşüş sağlayacaktır.

Sonuç itibariyle kalite ve üretkenlik artacak, birim maliyetler düşecek ve dolayısıyla hem kalite ve hem de düşük maliyetler sayesinde rekabet avantajı sağlanacaktır. Bu rekabet avantajı başta tüketici tatmininin sağlanmasına, sonra da karlılık, büyüme ve süreklilik gibi nihai amaçlara işletmeleri ulaştıracaktır.

## KAYNAKLAR

BUCKLIN, Lois, P., Organazing Successful Co-Marketing Alliances, *Journal of Marketing*, v.57, Issue 2, p.32, Apr-1993.

BYRNE, Patric, M., Logistics in Europe : Succes Will Require Radical Changes, *Transportation&Distribution*, v33, n10, p.60-63, 1992

DEUPI, Teresita, Designing for The New Century : Making The Office More Powerful?, *Managing Office Technology*, v42, n4, p.24-25, Apr.1997

ELEREN, Ali, Türkiye'de KOBİ'lerin Verimliliğine Yönelik Yeniden Yapılandırılması ve Yeni Stratejiler, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Haziran-1998, Sakarya.

MENDOZA, S. ,Networking and Co-operation Strategies of SMEs: The Philippines and Malaysian Experiences, *Proceedings of the Conference on the Development and the Strategies of SMEs in 1990s*, Vol.2, pp153-162, 1993

NAGEL, Y.L. (1991), *The Keys to Company Success*, Fitzwilliam, UK, p.128,1991