

T.C
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK BÖLÜMÜ

**GÜNÜMÜZ ULUSARARASI REKABET ORTAMINDA
MALİYET LİDERLİĞİ STRATEJİSİNİN UYGULANABİLİRLİĞİ
ve ÖRNEK ŞİRKET İNCELEMELERİ**

Yüksek Lisans Tezi

K. FATİH MASATÇI

İstanbul, 2007

T.C
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK BÖLÜMÜ

**GÜNÜMÜZ ULUSARARASI REKABET ORTAMINDA
MALİYET LİDERLİĞİ STRATEJİSİNİN UYGULANABİLİRLİĞİ
ve ÖRNEK ŞİRKET İNCELEMELERİ**

Yüksek Lisans Tezi

K. FATİH MASATÇI

Danışman: PROF. DR. MÜNİR ŞAKRAK

İstanbul, 2007

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK Bilim Dalı
Yüksek Lisans öğrencisi KÜRŞAT FATİH MASATÇI'nın GÜNÜMÜZ
ULUSLARARASI REKABET ORTAMINDA MALİYET LİDERLİĞİ STRATEJİSİNİN
UYGULANABİLİRLİĞİ VE ÖRNEK ŞİRKET İNCELEMELERİ adlı tez çalışması
,Enstitümüz Yönetim Kurulunun 19.07.2007 tarih ve 2007-8/30 sayılı kararıyla ile
oluşturulan jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul
edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 21.11.2007

- 1) Tez Danışmanı : PROF. DR. MÜNİR ŞAKRAK
2) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. SEZAYİ DUMANOĞLU
3) Jüri Üyesi : YRD. DOÇ.DR. AHMET YILMAZ


.....

.....

.....

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

TABLO LİSTESİ.....	III
ŞEKİL LİSTESİ.....	IV
1. GİRİŞ	1
2. GÜNÜMÜZ ULUSLARARASI REKABET ORTAMININ ÖZELLİKLERİ ve MALİYET LİDERLİĞİ STRATEJİSİNİN TANIMI	
2.1 Uluslararası Rekabetin Gelişimi	2
2.2 Uluslararası Rekabetin Aktörleri	5
2.2.1 Çokuluslu İşletmeler	5
2.3 Teknolojik Gelişmelerin Uluslararası Rekabete Etkisi.....	6
2.4 Günümüz Uluslararası Rekabet Ortamının Özellikleri.....	10
2.5 Maliyetin Tanımı ve Sınıflandırılması.....	11
2.5.1 Üretim Maliyetleri	12
2.5.2 Üretimsel Olmayan Maliyetler	13
2.5.3 Hareketlerine Göre Maliyetler	13
2.6 Maliyet Liderliği Stratejisinin Tanımı	14
3. MALİYET LİDERLİĞİ STRATEJİSİNİN GÜNÜMÜZ ULUSLARARASI REKABET ORTAMINDA UYGULANABİLİRLİĞİ	
3.1 Değer Zincirinde Teknolojinin Kullanımı	24
3.1.1 Yönetim Bilgi Sistemleri	27
3.1.1.1 Telekomünikasyon Uygulamaları.....	29
3.1.1.1.1 Elektronik Veri Değişimi (EDI)	29
3.1.1.1.2 Telekonferans.....	30
3.1.1.1.3 Video Konferans	31
3.1.1.2 İnternet Uygulamaları	31
3.1.1.2.1 İntranet	31
3.1.1.2.2 Extranet.....	33
3.1.2 Üretim Teknolojileri	34
3.1.2.1 Nümerik Kontrollü Tezgâhlar.....	34
3.1.2.2 Grup Teknolojisi	34
3.1.2.3 Bilgisayarlı İmalat.....	34
3.1.2.4 Robotlar	35
3.1.2.5 Esnek İmalat Sistemleri	35
3.1.2.6 Bilgisayarlı Entegre İmalat	35
3.2 Dışkaynaklama.....	36
3.2.1 Çin.....	40
3.2.2 Hindistan.....	46
3.3 Sürdürülebilirlik ve İnovasyon	51
4. ÖRNEK ŞİRKET İNCELEMELERİ	
4.1. Şirket A'nın Kuruluşu ve Tarihçesi	58

4.1.2. Maliyet Düşürme Yolları	58
4.1.2.1 Ürün Dizaynı.....	59
4.1.2.2 Tedarik Ve Üretim.....	61
4.1.2.3 Lojistik	63
4.1.2.4 Mağaza İçi Satış.....	65
4.1.3 Bilgi Teknolojileri Kullanımı	66
4.1.4 Sürdürülebilirlik Kaynakları	69
4.1.5 SWOT Analizi	70
4.1.5.1 Üstünlükler.....	71
4.1.5.2 Zayıflıklar	72
4.1.5.3 Fırsatlar	74
4.1.5.4 Tehditler.....	74
4.2 Şirket B'nin Kuruluşu Ve Tarihçesi	76
4.2.1 Ürün Özellikleri ve Tedarikçi İlişkileri	76
4.2.2 Organizasyon Yapısı Ve Lojistik.....	81
4.2.3 Mağazaların Özellikleri	84
4.2.4 Performans Göstergeleri	85
4.2.5 SWOT Analizi	89
4.2.5.1 Üstünlükler.....	89
4.2.5.2 Zayıflıklar	89
4.2.5.3 Fırsatlar	90
4.2.5.4 Tehditler.....	90
SONUÇ	92
KAYNAKÇA	94

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
TABLO 1: Maliyet Liderliği için Gerekli Yetenekler.....	16
TABLO 2: Çin Hakkında Genel Bilgiler.....	41
TABLO 3: Sektörlere Göre Çin'deki Günlük Ücretler.....	44
TABLO 4: Çin'deki Bazı Maliyetler.....	45
TABLO 5: Hindistan Hakkında Genel Bilgiler.....	46
TABLO 6: Hindistan Altyapı Göstergeleri.....	51
TABLO 7: Örnek A Şirketinin Maliyet Taşıyıcıları Karşısındaki Durumu	68
TABLO 8: Örnek B Şirketinin Bölgelere Göre Mağazalarının Dağılımı.....	82
TABLO 9: Örnek B Şirketinin Mağaza ve Depo Personel Sayısı.....	85
TABLO 10: Örnek B Şirketinin Maliyet Taşıyıcıları Karşısındaki Durumu.....	86

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1: Küçülen Dünya.....	9
Şekil 2: Jenerik Değer Zinciri.....	18
Şekil 3: Şirket Faaliyetlerinde Kullanılan Bazı Teknolojiler.....	25
Şekil 4: İnternetin Kullanım Alanları.....	32
Şekil 5: Yıllar göre Hindistan'daki YDY Miktarları.....	50
Şekil 6: Şirket A'nın yıllara göre Mağazalarının Dağılımı.....	72
Şekil 7: Şirket A'nın Artan Satış Hacmi.....	73
Şekil 8: Şirket B'nin Özel Markalı Ürünlerinin Satışı.....	78
Şekil 9: Şirket B'nin Net Kar Miktarları.....	87
Şekil 10: Şirket B'nin Net Satış Hacmi.....	89
Şekil 11: Şirket B'nin Mağaza Sayıları.....	89

1. GİRİŞ

20. yy' nin ikinci yarısında, özellikle son 20 yılı içinde yaşanan değişimler ve gelişmeler, toplumların kültürel, siyasal, politik ve ekonomik taraflarını etkilediği gibi şirketlerin içinde bulunduğu ulusal ve uluslararası faaliyet çevrelerini de etkilemiştir.

Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler sonucunda uluslararası rekabet artmış ve bu hiper rekabet ortamında maliyetler ve maliyetleri düşürme yöntemleri önem kazanmıştır. Böylelikle maliyet liderliği stratejisi de öne çıkmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde; uluslararası rekabet ortamının evrimi, nedenleri ve maliyet liderliği stratejisinin tanımı açıklanmaya çalışılmıştır. İkinci bölümünde ise; maliyet liderliğine ulaşma yolları, kullanılabilecek teknolojiler ve izlenebilecek stratejiler tespit edilmiştir. Son kısım da ise; yapılabileceklerin örnekler vasıtasıyla somutlaştırılması amaçlanmıştır.

2. GÜNÜMÜZ ULUSLARARASI REKABET ORTAMININ ÖZELLİKLERİ ve MALİYET LİDERLİĞİ STRATEJİSİNİN TANIMI

2.1 Uluslararası Rekabetin Gelişimi

Şirketlerin ve ulusların tarih sahnesindeki gelişimlerini şekillendiren değişimleri ve nedenlerini tespit etmek, uluslararası ticaretin ve rekabetin evrimini anlayabilmenin anahtarıdır. Çünkü geçmişten günümüze kadar süre içerisinde tecrübe edilen değişimler, yine bu süreç içerisinde yaşananlara bir tepki ya da bu değişimlerin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır.

Uluslararası rekabetin gelişimi, uluslararası ticaretin gelişimi ile paralel hareket etmektedir. Dolayısıyla; günümüz uluslararası rekabet ortamı bir sonuç olarak ele alındığında bu sonucun nedenlerini bulabilmek için uluslararası ticaretin gelişimi mercek altına alınmalıdır.

Uluslararası ticaretin tarihsel süreç içerisindeki gelişimi dört ayrı dönem halinde incelenebilir.¹

1.Dönem: 1500–1850 yılları arasındaki ticaret dönemi, C.Columbus ve arkadaşlarının denizlere açılmasıyla başlamış ve 1850’lerde Sanayi Devriminin ortaya çıkışı ile son bulmuştur.

¹ Esin Can Mutlu, **Uluslararası İşletmecilik**, 1. Basım, Beta Yayınları: İstanbul, Mayıs 1999, s.14-23

Bu dönemde tüccarlar, uzak kıtalara yaptıkları seyahatler sonucu elde ettikleri malları kendi ülkelerinde yüksek karlarla satmışlardır. İpek ve baharat yollarının etkisiyle birçok Şirketin zenginleştiği bu dönemde ortaya çıkan ilk büyük İngiliz, Fransız ve Hollanda işletmeleri günümüzdeki çok uluslu işletmelere öncülük etmişlerdir.

2.Dönem: 1850’li yılların sonlarından 1. Dünya savaŐının hemen baŐlangıcına kadar süren sömürgecilik döneminde, coğrafi keşifler artık tamamlanmış ve ülkelerin birbiriyle olan ticari bağları iyice genişlemiŐtir.

Bu dönemin en önemli özelliği; Sanayi Devrimi’nin sonucunda büyük işletmelerin kurulması ve egzotik malların yerini kolay ve ucuz üretebilen sanayi ürünlerinin almasıdır.

3.Dönem: Ayrıcalıklar donemi, 1914-1945 yılları arasındaki dönemi kapsamaktadır. Bu dönemdeki belirleyici özellik, 1.ve 2. Dünya savaŐlarının işletmeler üzerine yaptığı etkilerdir.

1. Dünya Savaşı’ndan sonraki yıllarda ABD borsasının  kmesi, bu  k Őten yara almak istemeyen ABD’yi gümrük vergilerini arttırmaya zorlamıŐtır. Diğer ülkelerin de ABD’nin bu hareketine karşılıklı kendi gümrük vergilerini artırması sonucu dünya içine kapanık bir hale gelmiş ve bu kapanıklığın bir ürünü olan ‘‘Büyük Bunalım’’ baş göstermiştir. 1920’li yılların sonlarında başlayıp, 1930’lu yılların ilk yarısına kadar süren ‘‘Dünya Ekonomik Krizi’’, uluslararası ticareti serbestleŐtirmeye ve gümrük duvarlarını aşağıya çekmeye yönelik uluslararası örgütlenmeleri oluŐturmaya doğru arayıŐa itmiş ve özellikle 2. Dünya Savaşı’ndan sonraki uluslararası ticaretin gelişimine damgasını vurmuŐtur.²

² Charles W. Hill, **International Business: Competing in the Global Marketplace**, 1. Basım, McGraw Hill: United States, , 2002, s.165

4.Dönem: Uluslararası dönem olarak adlandırılan zaman dilimi 1945 yılında başlamıştır ve günümüzde hala devam etmektedir.

İşletmeler, 1945-1970 yılları arasında, dünya çapında hem yeni pazarlar, hem de üretici güçler aramaya başladıkları için bu yıllara “Global Genişleme Yılları” denilmiştir. İşletmeler için yeni haberleşme sistemlerinin de geliştirilmesi sonucunda, haberleşme ağı genişlemiş ve işletmelerin daha uzak pazarlara girmeleri olanaklı hale gelmiştir. Çabuk ve etkili haberleşme ağının kurulması ile birlikte, iletişim probleminin çözümünde büyük bir ilerleme kaydedilmiştir.

1970’li yıllarda, kaynak tasarrufu ve enerji yeterliliği konusunda daha etkili ve tedbirli davranan Avrupa ve Japon işletmeleri ortaya çıkmış ve gelişmekte olan ülkelere yapılan ve yatırımlardan pay almayı istemişlerdir.

1980’ler ve 1990’lar, uluslararası ticarete daha da değişikliklere neden olmuş, rekabet hızla artmaya devam etmiş ve teknoloji transferleri fazlalaşmıştır. Bu yıllarda ticari engelleri azaltma akımı başlamıştır. Örneğin; yalnızca 1991–1995 yılları arasında yatırım rejimini liberalleştiren ülke sayısı 35’ten 64’e yükselmiştir.³ Bu akım, yabancı yatırım ve ticaret için oluşturulan engellerin birçok devlet tarafından sürekli bir biçimde düşürülmesi, daha önceden komünist olan birçok devletlerin birçok sektörü özelleştirmesi ve pazarlarını global rekabete açılması yoluyla uluslararası ticaretin akışkanlığına ve rekabetin gelişimine katkıda bulunmuştur.⁴

1990 ile 2000’li yıllarla birlikte dünya tam anlamıyla global ekonominin etkisine girmiş, artık siyasi savaşlardan çok ülkelerarası ticari savaşlar gündeme gelmiştir.

³ UNCTAD, **World Investment Report 1996**, Investment, Trade and International Policy Arrangements, http://www.unctad.org/en/docs/wir1996_en.pdf, (10 Mart 2007), s.132

⁴ Donald A.Ball, Wendell H. McCulloch jr., Pawl L. Franyz, S. Michael Geringer, Michael S. Minor, **International Business: the Challenge of Global Competition**, 7. Basım, McGraw Hill: United States, 2002, s.12-13

2.2 Uluslararası Rekabetin Aktörleri

Günümüzde artık bir firmanın ürününü bir ülkede dizayn etmesi ve mühendislik süreçlerinden geçirmesi, başka bir ülkede parçalarını üretmesi, nihai montajı yine başka bir ülkede yapması ve bitmiş ürünü dünyanın geri kalanına satması anlamlı olabilmektedir. Örneğin; dünya PC ve notebook aksesuar devi Logitech firması, ürün AR&GE ve dizayn çalışmalarını ABD'de yapmakta, üretimi Çin'de gerçekleştirmekte, tüm dünyaya satmak için nihai ürünlerini Hollanda'ya ihraç etmekte ve tüm bu operasyonlarını İsviçre'deki merkez ofisinden yönetmektedir.⁵

Ancak gerek gümrük vergisi, ithalat kısıtlamaları ya da yabancı girişimin ortak girişim ile girme zorunluluğu gibi görünen engeller veya ülke insanının alışkanlıklarına, adetlerine ve fiziksel özelliklerine uymadığı yönündeki görünmez engeller, şirket faaliyetlerinin dünyanın çeşitli bölgelerine yayılabilme maliyetlerini artırmaktadır. Bu engellere bir tepki olarak ortaya çıkan uluslararası kurumların ve işbirliklerinin amacı bu engelleri üyeleri lehine azaltmak, iş yapma ortamının şartlarını tüm üyeleri için eşit kılmak ve dünyanın geri kalanına karşı ekonomik ve siyasal güç kazanmak olabilmektedir.

Dünyanın en önemli uluslar üstü organizasyonları ve işbirlikleri; Birleşmiş Milletler, Dünya Bankası, Uluslararası Para Fonu, Dünya Ticaret Örgütü, AB ve NAFTA'dır. Bu tür organizasyonlar ve topluluklar; uluslararası mal ve hizmet ticaretinin önündeki engelleri azaltarak, çeşitli kurumları vasıtasıyla iş yapma ortamının düzenini ve istikrarını sağlayarak, uluslararası para sisteminin dengeli bir şekilde işlemlerini güvence altına alarak ve uluslar arasındaki ticari anlaşmalara çözüm bularak uluslararası ticari düzene ve rekabete katkıda bulunmaktadır.

2.2.1 Çokuluslu İşletmeler

Uluslararası rekabetin gelişimini destekleyen diğer aktörler de çok uluslu işletmelerdir. Uluslar üstü organizasyonlar, uluslararası rekabetin düzgün ve adil bir

⁵ Mustafa Uyar, -Logitech Türkiye Satış ve Pazarlama Genel Müdürü- "Üretimin Globalleşmesi" konulu görüşme, İstanbul: 3 Mart 2007.

şekilde yürütülebilmesi için gerekli altyapıyı hazırlarken, çok uluslu işletmeler bu altyapının nimetlerinden faydalanmaktadır. Çokuluslu işletmeler; iki ya da daha fazla ülkede üretim yada dağıtım yapan şirketler olarak tanımlanabilir. Bu şirketler; otomobil, tüketici elektroniği, kimya, ilaç ve petrol gibi birçok büyük sektörde uluslararası üretimi ellerinde tutmaktadırlar.

Çokuluslu işletmelerin en önemli özellikleri; büyük ölçek ekonomilerine sahip olmaları ve dünya çapına yayılmış önemli üretim, AR&GE ve dağıtım ağları inşaa etmeleridir. Bu tür şirketler genellikle, yavru şirketleri veya stratejik ortakları olan firmalar vasıtasıyla ulusal sınırlar arası mal/hizmet alış-verişi yapmakta dolayısıyla uluslararası ticaretin ve rekabetin gelişimini mahmuzlamaktadırlar.⁶

Çokuluslu işletmeler; tedarikçiler, müşteriler, rakipler ve kar amacı gütmeyen kuruluşlarla (üniversiteler, devlet organları gibi) uzun dönemli ilişkilere sahiptirler. Bu şirketler, bu ortakları vasıtasıyla uluslararası ticaretin akışkanlığını hızlandırmaktadırlar. Ayrıca; girdikleri ülkeye bilgi, tecrübe ve teknoloji getirerek de lokal şirketlerin gelişmelerine ve rekabetin kurallarını daha iyi anlamalarına yardımcı olmaktadır.

Ayrıca bu şirketlerin önemli miktarlarda istihdam yaratmaları, büyük yatırımlar yapmaları, yüksek tutarlarda vergiler ödemeleri ve diğer çokuluslu şirketleri buldukları yere çekmeleri açısından ülkeler tarafından da talep görmektedirler.⁷

2.3 Teknolojik Gelişmelerin Uluslararası Rekabete Etkisi

Uluslararası rekabet ortamını besleyen en önemli kaynaklardan biri de teknolojinin sürekli bir biçimde gelişmesidir.

Özellikle 2. Dünya Savaşından sonra taşımacılık teknolojileri geliştirilmiş ve böylelikle nakliye maliyetlerinde bir düşüş yaşanmıştır. Kara ve demiryollarına yapılan

⁶George Bickerstaffe (Ed.), **Mastering Global Business**, London: Financial Times Publishing, 1. Baskı, 1999 içinde Alan Rugman, "Multinational as Regional Flagships", s.11-18

⁷John J. Wild, Kenneth L. Wild, Jerry C.Y., **International Business: an Integrated Approach**, 1. Baskı, Prentice Hall: USA, 2000, . 16

yatırımların artması, konteynırların bulunması, kamyonların, ticari jetlerin ve gemilerin daha büyük ve daha hızlı hale gelmesi, malların taşınmasını daha verimli kılmış ve insanların seyahat edebilmelerini kolaylaştırmıştır⁸(Bknz. Şekil 1).

Mikro işlemcilerin bulunması sayesinde daha küçük ve daha güçlü bilgisayarların üretilmesi, bu bilgisayarların ağ teknolojileri vasıtasıyla birbirine bağlanabilmesi ve özellikle gelişmiş ülkelerde telekom devlerinin senelerden beri daha verimli iletişim hatları döşemeleri ve görüntüyü aktarma kapasitelerini geliştirmeleri; bilgi hareketliliğini artırmış, mesafe gözetmeksizin sözlü, yazılı ve görsel iletişime olanak vermiş ve ucuzlatmıştır. Örneğin; Deloitte&Touch USA, çeşitli iş birimlerinin dış kaynak kullanımı fikirleri üzerine işbirliği yapabilmek veya adayların iş mülakatlarını gerçekleştirmek için Hindistan'a gitmek yerine, 250.000\$' a mal olan video konferans sütünlerinden kurdurarak seyahat masraflarından ve zamandan tasarruf sağlamıştır.⁹

Teknolojinin, küresel rekabete etkisindeki en önemli pay internetin bulunması ve yaygınlaşmasıdır. 1960'lı yılların sonlarında ABD savunma bakanlığı tarafından askeri ve devlete ait kurumları ve laboratuvarları birbirine bağlamak için geliştirilen İnternet, 1990'ların başlarında kullanıcı dostu "Word Wide Web"ın bulunmasıyla tüm dünyaya yayılmış ve devrim yaratmıştır. İnternet şirketlere; uzak ofislerindeki çalışanlarını birbirine bağlayabilmek, müşteri ve tedarikçilerle daha yakın ilişkiler kurabilmek ve satış bilgilerini çok çabuk dağıtabilmek gibi avantajları da beraberinde getirmiştir.¹⁰

Ülkeler arasında daha önceden varolan kara, demir, deniz ve hava yolları ağlarının yanına başka bir ağın, internetin eklenmesi, geleneksel mal ve bilgi akış sisteminde değişim yaratmıştır. Örneğin; perakende mağazaları, hem üreticiden alınan malları stoklama ve alışveriş edenlere satmayı içeren bir eylem, hem de satıcı ve müşteriler arasında gelen

⁸ Michael Porter, " Changing Patterns of International Competition", **California Management Review**, Vol. 18, No:2, (Winter 1986), s.31-32.

⁹ Roger O. Crockett, "21.yy İş Toplantısı", **BusinessWeek Türkiye**, sayı: 2007/8, (2007 Mart), s.48-53

¹⁰ Philip Kotler, Gary Armstrong, **Principles of Marketing**, 8. Baskı, Prentice Hall: USA, 1999, s.19-20

bilgileri depolayan bir bilgi sistemi haline gelmiştir. Örneğin; Koç Holding'in Gıda Perakendecilik ve Turizm Grubu Başkanı Ömer Bozar teknolojik altyapılarından övünerek bahsetmiş ve şöyle demiştir;¹¹

“ Migros yenilikçi yüzü ve ilkleri ile anılır. Bu kapsamda yeni uygulamaları dener, uygular ve müşterilere farklılaşan hizmet sunmaya çalışır. Bunlar arasında kasasız alışveriş, kasiyersiz kasalar, tedarikçilerle tüm mal bilgilerinin paylaşıldığı B2B uygulaması gibi pek çok yeniliği sayabiliriz. Çok kuvvetli müşteri veri taban ile Migros Club müşterilerine özellikli hizmet sunabilme imkânına sahibiz. Bu testler önce lojistikte daha sonra mağazalarda yaygınlaşacak. Migros depolarından mağazalara sevkiyat yapan nakliye araçlarının yeri, hızı, ısı ve kapı durumu uydu ve GPRS teknolojileri ile izleniyor. Ayrıca, Koç topluluğu her alanda sinerji içinde çalışıyor. Bu çerçevede Koç Sistem ile de pek çok alanda şirketlerimizin işbirliği vardır. Mesela en son call center uygulaması Migros, Tansaş, Şok, Macrocenter ve Kangurum başta olmak üzere beş ayrı marka için birleşme sonrası tek çatı altında Koç Sistem’de toplandı ve entegre bir şekilde müşteri memnuniyeti ölçümü aylık satış ve raporlama sistemine adapte edildi.”

Bu çeşit bir ağda rekabet avantajı elde etme savaşı, yönetilen değil, yöneten olma savaşına dönüşmüştür. Nike, Amazon ve HP gibi başarılı “yönetenler”, müşteri bağlantılarını, markalarını, teknolojilerini ve diğer önemli varlıklarını, zincirdeki değer in çoğunu kendilerine mal etmek için kullanmaktadırlar. Bu arada da, kendi faaliyetlerini ve sermaye tabanlarını, zincirin çok küçük bir kısmı olarak tutarlar. Böylece başarılı yönetenler, “yönetilenler” in yapamadığı büyük sermaye geri dönüşleri kazanırlar.¹²

Geçmişten günümüze toplanarak gelen teknolojik ilerlemeler, iletişim ve taşımacılık yollarını sürekli bir biçimde geliştirmiş, fikirlerin, bilginin, malların ve insanların sınırlar arasında daha fazla ve daha kolay dolaşmasına izin vermiştir. Böylelikle

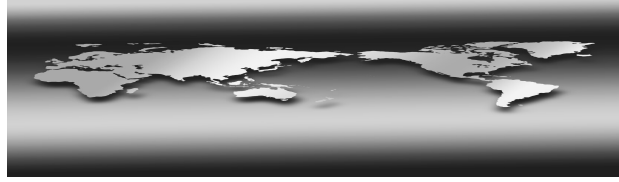
¹¹ Ömer Bozer – Koç Holding Perakende Grubu Başkanı- ile “Hangi Perakendeci Kazanacak?” Konulu röportaj Türkan Doğan, **TurkishTime**, sayı.52, Ağustos 2006, S.75–78.

¹² Richard Koch, **Guide to Strategy: How to create and deliver an useful strategy**, 2.Basım, Financial Times Printice Hall: Great Britain, 2000, s.279–281.

Şekil 1

Küçülen Dünya

1500–1840 Yılları Arası



At sırtında ve gemi ile ortalama hız saatte 16 km.

1850–1930 Yılları Arası



Lokomotifle ortalama hız saatte 104 km.

Gemi ile ortalama hız saatte 57,6 km.

1950'ler



Pervaneli uçak ile ortalama hız saatte 480–640 km.

1960'lar



Jet yolcu uçağı ile ortalama hız saatte 800–1120 km.

Kaynak: Peter Dicken, **Global Shift**, 1. Basım, Guilford Pres: New York, 1992, s.104

bir organizasyonun kontrol ve koordinasyon maliyetleri düşmüş, iş yapma biçimlerinde ve müşteri taleplerinde homojenleşme meydana gelmiştir.¹³ Bunların da uluslararası rekabetin günümüzdeki şeklini almasına etkileri olmuştur.

2.4 Günümüz Uluslararası Rekabet Ortamının Özellikleri

Malların, hizmetlerin ve insanların serbestçe dolaşmasının önündeki engelleri azaltma akımının, uluslar üstü siyasi organizasyonların ve ekonomik işbirliklerinin, taşımacılık, bilgi ve iletişim, özellikle sanal ağlardaki ilerlemenin bir ürünü olan uluslararası rekabet ortamının özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür;

—Rekabete dayalıdır. Rekabet edemeyen, rakiplerinden daha iyi faaliyet gerçekleştiremeyen şirketlerin müşterilerini ellerinde tutma, dolayısıyla yaşama şansı kalmamıştır.¹⁴

—Rakip sayısı artmıştır. Küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve girişimcilik ruhunun yükselmesiyle beraber şirket sayısı da artmıştır.

—Hem organizasyonların hem de bireylerin üzerindeki rekabet baskısının artması ve de iş dünyasının çok hızlı değişmesi belirsizlikleri arttırmış ve birçok paradoksu beraberinde getirmiştir. Yani; hem lokal (ya da bölgesel) hem global olmak, bazı yönlerden merkezileşmek diğer bazı yönlerden ademi merkezîyetçi olmak, insanlara yenilikçi olmaları konusunda güvenmek ve kendi uzmanlıklarını kullanmak fakat ayrıca bir takım olarak

¹³ Daniel T. Griswold, “Challenges and Blessings of Globalization”, **International Journal on World Peace**, Vol:17, No:3, (September 2000), s.3–22

¹⁴ Rüstem Hacirüstemoğlu, Münir Şakrak, **Maliyet Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar**, 1. Basım, İstanbul: Beta Basım, 2002, s.7.

gruplandırmak, uzun dönemli planlar yapmak ama aynı zamanda esnek ve çevreye karşı hızlı cevap verebilmek önem kazanmıştır.¹⁵

—Mamul çeşitleri artmış ancak mamul ömürleri kısalmıştır. Böylece üretimde esnek, pazarlamada hızlı olabilmek ve hataları minimumda tutmak bir gereklilik haline almıştır.¹⁶

—Müşteri profilleri değişmiştir. Müşteriler, en kaliteli ve özellikli ürünü, en uygun fiyattan ve en kısa zamanda talep eder hale gelmişlerdir.

—Müşteri odaklı yaklaşımın ve şirket sayısının artması sonucunda fiyatlar üreticiler tarafından değil, müşteriler tarafından belirlenir olmuştur.

—Son olarak da; hem maliyetleri düşürme imkânlarının artması hem de fiyatların pazar tarafından belirlendiği bir ortamda, kar elde etmenin yolu maliyetleri düşürmekten geçtiği için maliyetleri düşürme baskısı artmıştır.¹⁷

2.5 Maliyetin Tanımı ve Sınıflandırılması

Maliyet kavramı; mal ya da hizmeti elde etmek için yapılan fedakarlık olarak tanımlanmaktadır. Bu fedakarlık; nakit para cinsinden ölçülebildiği gibi, transfer edilen mal ya da yerine getirilen hizmet cinsinden de ölçülebilmektedir.

Maliyet kavramı, çok çeşitli şekillerde kullanılmaktadır. Bunun sebebi, çok farklı maliyet çeşitleri olmasından ve bu maliyetlerin yönetimin ihtiyaçlarına göre sınıflandırılmasından kaynaklanmaktadır. Ancak maliyetler genel olarak; üretim

¹⁵ Jeremy Kaurdi, **Business strategy: A Guide to Effective Decision Making**, St. Edmundsbury Pres: Great Britain, 2003, s. 6–25.

¹⁶ Şakrak, s.8

¹⁷ Chris Malburg, “Competing on Cost”, 2000,

<http://www.industryweek.com/ReadArticle.aspx?ArticleID=2032> (2 Nisan 2007).

maliyetleri, üretimsel olmayan maliyetler ve hareketlerine göre maliyetler şeklinde sınıflandırılabilir.¹⁸

2.5.1 Üretim Maliyetleri

Üretim; ham maddelerin, üretim ekipmanlarının kullanımı ve işçilerin çabaları vasıtasıyla bitmiş ürüne dönüştürülmesidir. Bitmiş ürünün maliyeti, üç temel elementten oluşmaktadır. Bunlar; direkt malzeme, direkt işçilik ve genel üretim giderleridir.

Çok çeşitli malzeme bir ürünün üretimine girmektedir. Bunlar genel olarak hammadde olarak adlandırılır. Direkt malzeme; bir şirketin bitmiş ürününün çok önemli bir parçası olan ve ürünün içinde takip edebilen hammaddelerden oluşmaktadır. Örneğin; masa yapımında kullanılan ahşap direkt malzemeye girmektedir.

Direkt olarak ürünün üretiminde kullanılan ve ürün üzerinden takibi yapılabilen işçi maliyetlerine ise direkt işçilik maliyetleri denilmektedir. Örneğin; masa montajı işinde çalışan ve masayı monte etmekle görevli işçilerin maliyetleri direkt işçilik maliyetlerini oluşturmaktadır.

Ancak günümüzde ortaya çıkan teknolojik gelişmeler, bazı sektörlerdeki işgücü maliyetlerinin yapısında da önemli değişiklikler yaratmıştır. Şirketlerin işçileri robotlara değişmesi sonucu direkt işgücü maliyetleri eski önemini yitirmeye başlamıştır. Ama şirketlerin çoğu hala direkt insan girdisine ihtiyaç duymaya devam etmektedir.

Üretim maliyetlerinin üçüncü elementi ise genel üretim giderleridir. Direkt malzeme ve direkt işçilik dışındaki tüm üretim maliyetleri bu element altında toplanmaktadır. Endirekt malzeme, endirekt işçilik, ısıtma ve aydınlatma, vergiler, sigorta, fabrika binalarının amortismanı, bakım ve onarım giderleri ve şirketin üretim bölümünü faaliyette tutmak için yapılan tüm diğer maliyetler genel üretim giderlerini oluşturmaktadır.

¹⁸ Ray H. Garrison, Eric W. Noreen, **Managerial Accounting**, 7. Basım, IRWIN: USA, 1994, s.34-46

2.5.2 Üretimsel Olmayan Maliyetler

Şirketler, hammaddeyi bitmiş ürüne dönüştürürken katlandıkları maliyetlerin yanında, bu bitmiş ürünü müşteriye ulaştırma süreci ve bu sürecin yönetimiyle ilgili maliyetlere de katlanmaktadırlar.

Pazarlama veya satış maliyetleri; müşteri siparişlerini almak ve bitmiş ürünü/hizmeti müşterinin eline ulaştırmak için gerekli maliyetleri kapsamaktadır. Satış seyahatleri, reklam, nakliye, satış komisyonları ve bitmiş ürünü depolamakla ilgili maliyetler, pazarlama (satış) maliyetlerini oluşturmaktadır.

Genel yönetim giderleri ise; mantıksal olarak ne üretime ne de pazarlamaya dahil edilemeyen tüm yönetsel, organizasyonel ve sekreterlik maliyetlerini kapsamaktadır. Genel yönetim giderlerine örnek olarak; yöneticilere yapılan ödemeler, sekreterlik giderleri, genel muhasebe, halkla ilişkiler ve şirketin bütünüyle ilgili genel yönetim maliyetleri gösterilebilir.

2.5.3 Hareketlerine Göre Maliyetler

Planlama ve kontrol açısından bakıldığında, en yararlı maliyet sınıflandırılması, değişken ve sabit maliyetler olarak yapılabilir.

Değişken maliyetler; faaliyet düzeyindeki değişimlere göre değişen maliyetlerdir. Bu faaliyet, üretilen birim, satılan birim, gidilen yol, çalışılan saat gibi birimlerle ifade edilebilir. Değişken maliyetler, faaliyet düzeyi arttıkça yükselmekte tam tersi durumda ise düşmektedir.

Sabit maliyetler; ilgili aralıktaki faaliyetin düzeyindeki değişimlere bakmaksızın sabit kalan maliyetlerdir. Sabit maliyetler, bir periyot süresince faaliyetteki değişimlerden etkilenmezler, yani faaliyet düşse de artsa da aynı kalırlar. Amortisman, sigorta, kira, reklam, AR&GE gibi giderler sabit maliyetleri oluşturmaktadır.

2.6 Maliyet Liderliği Stratejisinin Tanımı

Rekabet stratejisi; sektördeki rekabeti belirleyen güçlere karşı, karlı ve sürdürülebilir bir pozisyon elde etmeye çalışmaktadır. İki önemli soru, rekabet avantajının seçiminin temelini oluşturmaktadır. Bunlar; sektörün uzun dönemli karlılığının çekiciliği ile bunu belirleyen faktörler ve sektördeki görece rekabet pozisyonunun belirleyicileridir.¹⁹

Rekabet stratejisi, sektörün çekiciliğini belirleyen kuralların çok iyi analizinden kaynaklanmalıdır. Rekabet stratejisinin nihai amacı; bu kurallarla başa çıkmak ve şirketin lehine değiştirmektir. Bir sektörde ister ulusal ister uluslararası olsun, rekabetin kuralları şu beş gücün içine emdirilmiştir;²⁰

- Yeni rakiplerin girişi
- İkame malların tehdidi
- Alıcıların pazarlık gücü
- Satıcıların pazarlık gücü
- Varolan rakipler arası rekabet

Bu beş aktörün kolektif gücü, fiyatları, maliyetleri ve gereken yatırım miktarını belirlediğinden, sektörün karlılığını dolayısıyla firmanın o sektörde ne kadar kazanacağını belirlemektedir.²¹

¹⁹ Michael Porter, **Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance**, Export Edition, Free Pres: NewYork, 2004, s.1

²⁰ Michael Porter, **Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance**, s.4-10

²¹ Michael Porter, **Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance**, s.5

Rekabet stratejisinde ikinci önemli soru; firmanın, sektördeki görece rekabet pozisyonudur. Bir firma, rakiplerine göre sayısız güç yada eksikliklere sahip olsa bile iki temel avantaja, düşük maliyet ve farklılaştırma avantajlarına sahip olabilir.²²

Farklılaştırma stratejisi; müşterinin değerli gördüğü noktalarda, sektördeki tek firma olmaya çalışmaktır. Firma bu stratejide; sektördeki birçok alıcı tarafından önemli görülen özellik yada özellikleri seçmekte ve bu ihtiyaçları karşılayan tek şirket olmaya çalışmaktadır. Böylece firma, rakiplerinden daha yüksek bir fiyat koyarak, karını artırmaktadır. Müşteriler tarafından önemli görülen birçok farklı özellik olduğundan, sektörde birden fazla farklılaşmış firma faaliyet gösterebilir.²³

Maliyet liderliği stratejisinde firma, sektördeki en düşük maliyete üreten şirket olmayı kendine hedef seçmektedir. Böylece düşük maliyetlere sahip üretici ürünlerini, pazar ortalamasından veya pazar ortalamasına yakın fiyatlandırarak ortalamanın üzerinde kar elde edebilir.²⁴

Ancak bir maliyet lideri, farklılaştırma temellerini göz ardı etmemelidir. Eğer ki maliyet liderinin ürünü, alıcılar tarafından karşılaştırılabilir yada kabul edilebilir olarak algılanmaz ise, fiyatlarını rakiplerin fiyatlarının altına çekmek zorunda kalacaktır. Bu fiyat indirimi de maliyet pozisyonunun faydalarını etkisiz hale getirebilmektedir.²⁵

Maliyet liderliği genel olarak; verimli ölçekte faal tesislerin kurulmasını, deneyimler sayesinde önemli maliyet düşüşlerinin elde edilmesini, sıkı maliyet ve genel gider kontrolünü, küçük müşterilerden kaçınılmasını ve AR&GE, servis, satış gücü, reklâm vb. alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirir. Düşük bir toplam maliyet konumuna ulaşmak, çoğu kez rakiplerine göre yüksek bir pazar payını ya da hammaddelere daha kolay erişim gibi avantajlar gerektirir. Bu da, ürünleri üretimi kolay olacak şekilde tasarlamayı, maliyetler yaymak için birbiriyle bağlantılı ürünlerin yelpazesini geniş tutmayı

²² Michael Porter, **Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance**, s.11

²³ Michael Porter, **Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance**, s.14

²⁴ Michael Porter, **Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance**, s.12

²⁵ Michael Porter, **Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance**, s.13

ve hacim kazanmak için büyük müşterilere hizmet etmeyi gerektirebilir.²⁶(Bknz: Tablo 1) Ürünleri üretimi kolay ve ucuz olacak sekide tasarlamayla ilgili olarak Toyota'nın CEO'su Katsuaki Watanabe, 2006 yılı içinde yaptığı bir basın toplantısında; bir modeli geliştirme aşamasının başlarında tasarruf olanaklarını bulabilmek adına arabalarının tasarım şeklini incelemeye alacaklarını belirtmiş ve basın mensuplarına elindeki bardağı göstermiş ve; “*Buna yeterli kadar uzun bakarsanız pek çok maliyet sorunu görürsünüz. Bu bardak son derece karmaşık bir tasarım. Kâğıt bardak bundan çok daha düşük bir paraya mal edilebilir*” diyerek maliyetleri baştan belirlemenin önemini ortaya koymuştur.²⁷

Tablo 1

Maliyet Liderliği İçin Gerekli Yetenekler

	Genel Olarak Gerekli Kaynak Ve Beceriler	Genel Organizasyonel Beceriler
Toplam Maliyet Liderliği	— Sürekli sermaye yatırımı için sermayeye erişim	– Sıkı maliyet kontrolü
	— İşlem mühendisliği becerileri	– Sık ve ayrıntılı kontrol raporları
	— İşgücünün yoğun olarak gözlemlenmesi	– Yapılandırılmış organizasyon ve sorumluluklar
	— Üretimi kolay tasarım	– Kesin sayısal hedeflere ulaşılmasına bağlı teşvikler
	— Düşük maliyetli dağıtım sistemi	

Kaynak: Michael Porter, **Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance**, Export Edition, Free Press: NewYork, 2004, s.51.

²⁶ Michael Porter, **Rekabet Stratejisi: Sektör Ve Rakip Analiz Teknikleri**, Gülen Ulubilgen (çev.), 2. Basım, Sistem Yayıncılık: İstanbul, 2000, s.260–261.

²⁷ Ian Rowley, “Talking with Toyota's Top Man”, **BusinessWeek**, 25 Şubat-3 Mart 2007, Sayı. 2007/8, s. 48-53.

Maliyet avantajı kaynaklarının analizi için, firmanın yerine getirdiği aktivitelerin ve bu faaliyetlerin nasıl ilişki içinde olduklarının sistematik bir biçimde incelenmesi gereklidir. Değer zinciri, bunu yapmanın temel aracıdır. Değer zinciri vasıtasıyla firma, maliyet hareketlerini anlamak için stratejik olarak ilgili faaliyetlere ayrılmaktadır. Firma, stratejik olarak önemli bu faaliyetleri, rakiplerinden daha ucuza gerçekleştirerek, maliyet liderliğine ulaşır.²⁸

Değer faaliyetleri iki geniş gruba ayrılmaktadır. İçe yönelik lojistik, üretim, dışa yönelik lojistik, pazarlama&satış ve hizmet faaliyetlerinden oluşan birincil faaliyetler grubu, ürünün fiziksel olarak yaratılmasında, satışında ve satış sonrası yardımında kullanılmaktadır. Destek faaliyetleri ise birincil faaliyetleri ve birbirlerini desteklemekte ve tedarik, teknoloji geliştirme, insan kaynakları yönetimi ve firma alt yapısından oluşmaktadır²⁹(Bknz. Şekil 2).

Maliyet avantajını elde etmenin ve sürdürmenin yolu, yalnızca firmanın kendi değer zincirini anlamaktan değil; firmanın, tedarikçilerin, kanalın ve müşterinin değer zincirini yani tümüyle değer sistemini anlamaktan geçmektedir.³⁰

Firmanın maliyet pozisyonu, yerine getirdiği değer faaliyetlerinin maliyet hareketlerinin bir sonucudur. Bu maliyet hareketleri, maliyet taşıyıcıları olarak adlandırılan ve maliyetleri etkileyen yapısal faktörlere bağlıdır. On önemli maliyet taşıyıcısı değer faaliyetlerinin maliyet hareketlerini belirlemektedir.³¹

A. Ölçek Ekonomisi: Ölçek ekonomisi; faaliyetleri, daha büyük hacimlerde farklı ya da daha verimli yerine getirmekten kaynaklanır. Bazı değer faaliyetleri için global ölçek ilgili maliyet taşıyıcısı iken, diğer bazı faaliyetler için ülkesel ölçek, bölgesel ölçek, fabrika ölçeği, proje ölçeği, üretim hattı başına ölçek, alıcı başına ölçek çeşitleri, maliyet

²⁸ Michael Porter, **Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance**, s.33

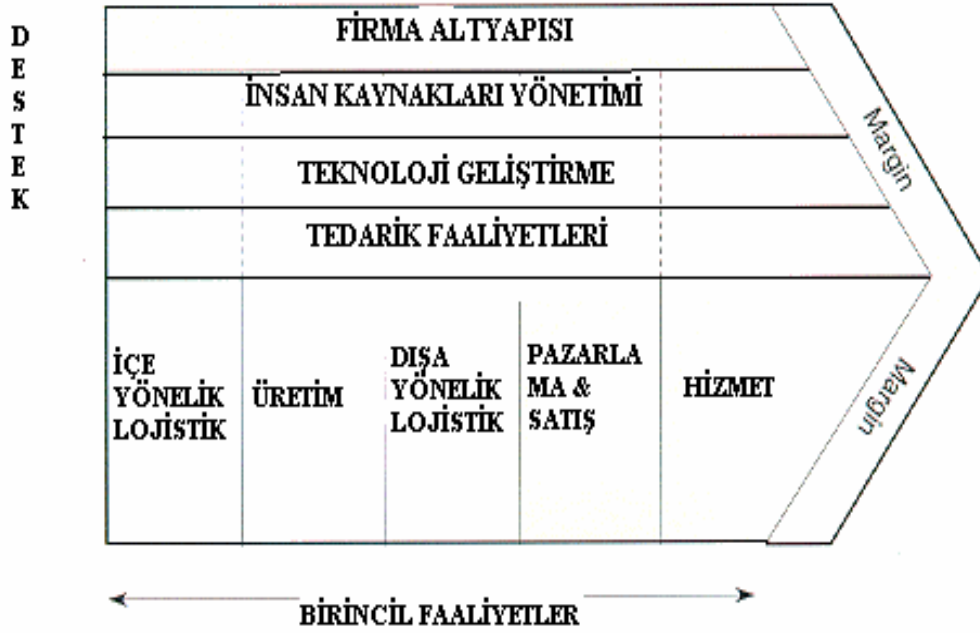
²⁹ Michael Porter, **Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance**, s.36-43

³⁰ Michael Porter, **Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance**, s.34

³¹ Michael Porter, **Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance**, s.70-83

Şekil 2

Jenerik Değer Zinciri



Kaynak: Michael PORTER, *Competitive Advantage: Creating and sustaining Superior Performance*, Export Edition, Free Press:New York, 2004, s.37

hareketlerinin temelini oluşturur. Bu noktada firma, rakipleri üzerinde en büyük avantaja sahip olduğu ölçek çeşidine duyarlılığını maksimize eden faaliyetleri yönetmeye odaklanmalıdır.

B. Öğrenme: Öğrenme birçok küçük geliştirmenin toplamıdır. Zamanla şirket içinde oluşan bilgi birikimi sonucunda; işçi ve varlık kullanım verimlilikleri artabilir, üretimi kolaylaştırarak ürün dizaynları geliştirilebilir, mağazaların, fabrikaların ve diğer

yapıların nasıl en iyi şekilde inşa edilebileceği öğrenilebilir ya da hammaddeler ve ürün geliştirmeleri süreçlere daha iyi uygulanabilir

C. Kapasiteden Yararlanma: Bir değer faaliyetinin kendisiyle alakalı önemli sabit maliyetlerinin olduğu yerde, faaliyetin maliyeti, kapasiteden faydalanma oranından etkilenecektir.

D. Bağlantılar: Bir faaliyetin maliyeti, diğer faaliyetlerin nasıl yerine getirildiğinden etkilenir. Bağlantılar çok kolay fark edilmediğinden ve ilgili faaliyetlerin optimize ve eşgüdümlenmelerini gerektiğinden, birbirine bağlı faaliyetlerin maliyetlerini düşürmek için bir fırsat yaratmaktadır.

Değer zincirindeki faaliyetler birbirleriyle bağlı olduğundan, birinin yerine getirilme şeklinin değiştirilmesi, her ikisinin de toplam maliyetini düşürür.

E. Ara İlişkiler: Firma içindeki iş birimleri arasındaki ilişkiler maliyetleri etkiler. Ara ilişkilerin en önemli şekli; bir değer faaliyetleri kardeş birim ile paylaşıldığı zaman ortaya çıkar. Eğer paylaşılan faaliyet, ölçek ekonomisine yada öğrenmeye duyarlı ise ve kapasitenin doldurulmasına yardımcı oluyorsa, paylaşım birim maliyetleri düşürür.

F. Bütünleşme: Bütünleşme, birçok maliyetleri etkiler. Tedarik ve taşıma maliyetleri gibi pazarı kullanmadan doğan maliyetlerden ve önemli pazarlık gücüne sahip satıcı ve alıcılardan kaçınılmasını sağlar. Bütünleşme ayrıca, ortak operasyon ekonomilerine yol açabilir. Bununla birlikte bütünleşme, esneksizlik yaratarak, tedarikçiler daha ucuza yapabilecekleri faaliyetleri şirket içine taşıyarak ve çıkış engellerini yükselterek maliyetleri artırabilir.

G. Zamanlama: Bir değer faaliyetinin maliyeti genellikle zamanlamayı yansıtır. Bazen firma eylemi yapanlar arasında ilk olmanın avantajlarını elde edebilir. Pazardaki ilk büyük marka olmak, marka yaratmanın ve bunu sürdürmenin maliyetlerini düşürebilir. Öğrenme, kaçınılmaz bir şekilde zamanlamayla bağlantılıdır çünkü hareketin zamanlaması öğrenmenin ne zaman başladığını belirler.

H. Lokasyon: Lokasyonlar, hüküm süren işgücü, yönetim, bilimsel personel, hammadde, enerji ve diğer faktör maliyetleri açısından farklılık gösterir. Hüküm süren ücret düzeyi, vergi oranları, iklim, kültürel normlar ve lojistik maliyetleri lokasyonu göre değiştiğinden firmanın değer faaliyetlerini gerçekleştirme şekillerini de etkiler.

I. İsteğe Bağlı Politikalar: Bu politikalar, firma stratejilerini gösterir ve maliyet liderliği ile farklılaştırma arasındaki kasti vazgeçişleri yansıtır. Yani firma, maliyet lideri olmak istiyorsa, ürün geliştirmeden, sunulacak hizmet düzeyine yada insan kaynakları politikalarına kadar olan her şey, bu stratejiyi başarmak için kullanılmalıdır.

İ. Kurumsal Faktörler: Devlet düzenlemeleri, tatilleri ve diğer finansal teşvikler, sendikalaşma, gümrük vergileri, vergi toplama ve lokal içerik kuralları kurumsal faktörleri oluşturmaktadır. Uygun kurumsal faktörler maliyetleri düşürebildiği gibi, uygun olmayan faktörlerde maliyetleri yükseltebilir.

Maliyet taşıyıcıları, bir faaliyetin yapısal nedenlerini oluştururlar. Taşıyıcılar genellikle, belirli bir faaliyetin maliyet hareketini belirlemek için ilişki içine girerler ve maliyet taşıyıcılarının görece etkisi, değer faaliyetleri arasında farklılık gösterir. Bu yüzden hiçbir maliyet taşıyıcısı, maliyet pozisyonunun tek belirleyicisi değildir.³²

³² Michael Porter, **Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance**, s.84

3. MALİYET LİDERLİĞİ STRATEJİSİNİN GÜNÜMÜZ ULUSLARARASI REKABET ORTAMINDA UYGULANABİLİRLİĞİ

Maliyet liderliğine ulaşabilmek için; faaliyetleri üretim faktörlerinin ucuz olduğu lokasyonlarda konumlandırmak büyük AR&GE ve reklam gibi sabit maliyetleri amorti edebilecek ilgili bir ölçeğe sahip olmak, değer sistemini incelemek ve aralarındaki bağlantıları şirket lehine çalıştırmak gereklidir. Sürekli tam kapasite ile çalışmak, şirketin stratejik iş birimleri arasındaki sinerjiyi artırmak, toplanarak gelen bilgiyi tüm organizasyona emdirmek, organizasyonun bütün organlarını maliyet liderliği hedefine doğru yönlendirmek gereklidir. Günümüz uluslararası rekabet ortamının dinamikleri, maliyet liderliğine ulaşmaya sağlayan bu taşıyıcıların öneminde değişimler yaratmış, uygulanmasında ise yeni araçların ve taktiklerin geliştirilmesini sağlamıştır.

Teknolojik ilerlemeler ve değişen iş modelleri ölçeğin önemini azaltmış kendi ölçek ekonomilerine sahip uzman firmalarla ortaklık yapmak ya da dışkaynaklama yoluna gitmek, sabit maliyetlerin değişken maliyetler ile değiştirilebilmesini sağlamıştır.³³ Michael Dell'in ilk çıktığı zaman yaptığı, kendi ölçeğini yaratmak değil başkalarının ölçeğini kullanarak bilgiyi yönetmek olmuştur. Disk sürücülerinden monitörlere kadar her parçayı dışkaynaklama yoluna gitmiş ve asıl işi olan direkt satışa ve tam-zamanında-montaj'a odaklanabilmiştir.

Pazarda baskın olmak, büyük müşteri tabanına sahip olmak ve pazar payının çoğunu elinde tutmak, bunların şirkete sonsuza kadar sürecek bir avantaj sağlayacağı anlamına gelmemektedir.³⁴ Örneğin; Disney'in animasyon filmler konusundaki kalesi, kendisinden daha küçük ve bu işe daha sonra başlamış olan Pixar animasyon Stüdyoları tarafından fethedilmiştir. Yine aynı şekilde; sağlıklı beslenme ve diğer bazı trendlerin sonucunda insanların meyveli sodalara, meyve sularına ve enerji içeceklerine kaymasına engel olamayan Coca-Cola, kendisine rakip olma ihtimali olan "Gatorade" enerji içeceği

33 Betsy Morris, "the New Rules", **Fortune Europe Edition**, Sayı:14, yıl:2006, s. 44-51.

34 Betsy Morris, the New Rules, s.48

şirketini satın almış ve “insanların gün içinde tükettiği sıvıların hepsi Cola olmalı” şiarından uzaklaşmak zorunda kalmıştır.

Son 20–30 yılda yaşanan Ulaşım, İletişim ve Bilgi ve Haberleşme Devrimleri; insan hareketliliğini geliştirmiş, yeni keşifler, tecrübeler ve dünya çapında yeni yaklaşımlar oluşturmuştur. Katılımcı olarak değilsek bile tanık olarak bizi diğer insanların hayatlarına sokmuş, geniş ortamlarda ve çok sayıda insanlara bağlamışlardır. Olağanüstü miktarlarda ve benzeri görülmemiş dataya ulaşmamızı ve bunları bilgiye çevirmemizi mümkün kılmışlardır. Bilgisayar teknolojileri ve telekomünikasyonun bir araya gelmesi; bilginin, fikirlerin ve sermayenin evrendeki bir noktadan diğerine anında gönderilmesi açısından bütün dünyayı global bir pazara çevirmişlerdir. Bu devrimler, sıradan insanların bile olağanüstü imkânlarla ve yapılabirliğe ulaşmalarını mümkün kılmışlardır.³⁵

Böyle bir ortamda bilgiye yalnız başına sahip olmak zorlaşmakta ve istenilen bilgiye ulaşamama gibi bir durum nadiren söz konusu olmaktadır. Artık bilgi, dünya üzerinde çok hızlı dolaşmakta ve kimseye karşı bir aidiyet hissi duymamaktadır. Tüm bu gelişmelerin yanında emekli üst düzey çalışanlar tarafından kurulan danışmanlık şirketlerinin çoğalması ve çalışanların şirketlere bağlılıklarının azalması sonucunda bilgi akışkanlığı artmıştır. Bu akışkanlığın sonucunda; organizasyona değil de kişilere ait olan bilginin sektöre yayılması kolaylaşmış, yayılım hızı artmış ve şirketlerin maliyetlerinden daha fazla sektör maliyetlerini etkilemiştir.

Firmanın değer faaliyetlerinin ve firma değer zinciri ile tedarikçi, kanal ve müşteri değer zincirleri arasındaki bağlantıların koordinasyonu, dolayısıyla maliyetleri düşürme yönünde kullanımı, bilgi iletim teknolojilerindeki gelişmeler sonucunda kolaylaşmıştır. Örneğin; lojistik ve kargo şirketi UPS (United Parcel Service) 2005 yılında kendisi için özel olarak geliştirilmiş bir yazılım program kullanmaya başlamış ve bu yazılımın hem şirkete, hem müşterilere, hem de çalışanlara birçok faydası olmuştur;³⁶

35 Dan Hermann, “Marka Olmak İstiyorum”, 1.Basım, Alteo Yayınları: İstanbul, 2006, s.78–80.

36 Dean Faust, “Teknolojinin UPS’e Kattıkları”, **Business Week Türkiye**, sayı:2007/8, yıl:2007, s.75.

- Yazılım sayesinde, gidilecek güzergâh ayrıntılı olarak şoförlerin önüne gelmekte ve böylece sürücülerin trafik ışıklarında beklemekle harcaacağı süre ve benzin miktarı en aza indirilmiştir.

- Çalışanların yıllar boyunca geliştirdikleri paket yükleme teknikleri veya güzergâh ipuçları hakkındaki bilgiye artık merkezi bir sistemden erişilebilmektedir. Bu, yedek sürücülerin üzerindeki yükü azaltmakta, yeni sürücülerin eğitim süresini kısaltmakta ve bilginin şoförün işten ayrılması ile birlikte kaybolup gitmesinin önüne geçilmektedir.

- Yeni sistem, UPS'in güzergâhlarını daha verimli şekilde kullanmasını sağlamıştır. Bu sayede sadece kasım ayında, şirketin araçları, bir önceki yıla kıyasla güzergâhlarını 3 milyon mil kısaltmışlardır.

- Global konumlandırma sistemi (GPRS) teknolojisinin yardımıyla şoförlerin takibi sağlanabilmekte ve hangi şoförün paketin bulunduğu adrese en yakın olduğu görülebilmektedir.

Son 10–20 yılda, içine kapanık ülkelerin de liberalleşmeye doğru adım atmalarının sonucunda üretim tesisleri işgücü maliyetlerinin ucuz olduğu Çin, Hindistan, Vietnam gibi ülkelere kaymış ve bu ülkeler dış kaynaklama açısından ilk sıralara yükselmişlerdir. Böylelikle şirketler; lokasyon açısından da avantajlar elde etmiş ve ucuz işgücü, enerji ve arsa avantajlarından faydalanarak maliyetlerini aşağıya çekme fırsatı elde etmişlerdir.

Günümüzde maliyet lideri olmaya çalışan bir firmanın maliyet taşıyıcılarını yönetmek için kullandığı metotlar ve imkanlar; dışkaynaklama, bilgi iletim sistemleri ve üretim teknolojilerinden oluşmaktadır. Ölçek ekonomisine ulaşmak ve düşük maliyetli lokasyonların faydalarından yararlanmak “dışkaynaklama” yoluyla olmakta, firma değer zinciri faaliyetleri ve değer sistemi içerisindeki bağlantıların yönetimi ve şirket içinde geliştirilen bilgi ve tecrübelerin saklanması “bilgi ve iletişim teknolojileri” vasıtasıyla gerçekleşmekte, artan rekabet ve maliyetleri düşürme baskısı ise şirket yönetimlerinin, maliyetleri düşürme yollarına daha fazla odaklanmalarına neden olmaktadır.

3.1 Değer Zincirinde Teknolojinin Kullanımı

Değer faaliyetlerinde teknolojinin kullanımı, çok çeşitli şekillerde maliyetleri etkilemektedir. Teknolojinin kendisi maliyetleri düşürmede direkt rol oynayabildiği gibi, değer faaliyetlerinin maliyetlerini belirleyen maliyet taşıyıcılarının yönetimini kolaylaştırarak da maliyetleri düşürmeye dolaylı etki yapabilmektedir.

Teknoloji; verimliliğin artırılması, faaliyetin yerine getirilebilmesi için gerekli zamanın kısaltılması, faaliyete esneklik ve hız kazandırması sayesinde üretim, taşımacılık veya depolama maliyetlerine direkt etki etmektedir. Teknolojinin dolaylı rolü ise; birimler arası iletişimi kolaylaştırma, bilgi alış-verişini hızlandırma, şirket içinde geliştirilen ve şirket dışından toplanan bilgileri saklama gibi fonksiyonları aracılığıyla gerçekleşmektedir. Faaliyetler toplamı olarak görülen firmalar, aynı zamanda teknolojiler toplamıdır. (Bknz. Şekil 3) Değer zincirinde teknoloji kullanımı şu şekillerde gerçekleşmektedir;³⁷

- Araştırma: Teknolojinin araştırma faaliyetlerine desteği; bilgisayarlı analiz ve modelleme, verilerin istatistiksel analizi, proje yönetimi ve bütçeleme ve araştırmacıların diğerleriyle bilgi paylaşımını ve ortak çalışmalarını kolaylaştıran çalışma grubu teknolojileri vasıtasıyla gerçekleşmektedir.
- Mühendislik ve Dizayn: Mühendislik ve dizayn süreçleri, teorik araştırmayı yeni ürünlere dönüştürmeden sorumludur. Mühendisler, üretim prosedürlerini belirler, yeni donanım dizayn eder ve tedarikçileri üretim bölümü ile koordine ederler. Dizayn süreci özellikle, maliyetleri minimize etmek ve yüksek kalite elde etmek için üretim hattını optimize etmelidir.

37 Gerald V. Post, David L. Anderson, "Management Information Systems", 2. Baskı, McGraw Hill: USA, 2000, s.463-469.

Şekil 3

Şirket Faaliyetlerinde Kullanılan Bazı Teknolojiler

YÖNETİM KOORDINASYON ve DESTEK HİZMETLERİ STRATEJİK BİLGİ SİSTEMİ: İNTRANET TABANLI SİSTEM İLE ORTAK İŞ AKIŞI				
İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİK BİLGİ SİSTEMİ: ÇALIŞANLAR İÇİN KARIYER GELİŞTİRME İNTRANETİ				
TEKNOLOJİ GELİŞTİRME STRATEJİK BİLGİ SİSTEMİ: MÜHENDİSLER ve ORTAKLARLA KURULAN DİZAYN İNTRANETİ				
TEDARİK FAALİYETLERİ STRATEJİK BİLGİ SİSTEMİ: MÜZAYEDELER ve TEDARİKÇİLER için DEĞİŞİMLER				
İÇ LOJİSTİK STRATEJİK BİLGİ SİSTEMİ: JUST-in-TIME DEPOLAMA	OPERASYONLAR STRATEJİK BİLGİ SİSTEMİ: BİLGİSAYAR DESTEKLİ ESNEK ÜRETİM	DIŞ LOJİSTİK STRATEJİK BİLGİ SİSTEMİ: İNTERAKTİF PAZARLAMA	PAZARLAMA & SATIŞ STRATEJİK BİLGİ SİSTEMİ: ONLINE SATIŞ NOKTASI VE SİPARİŞ SÜREÇLEME	MÜŞTERİ HİZMETLERİ SBS: MÜŞTERİ İLİŞKİLER YÖNETİM

Kaynak: James O'BREIN, *Introduction to Information Management Systems*, 11. Basım, McGraw Hill: Boston, 2003, s.46

Mühendisliğin ve dizaynın teknoloji ile desteklenmesi; bu süreçlerin yaratılmasını, modifiye edilmesini, saklanmasını ve yeni dizaynların paylaşımını kolaylaştıran CAD/CAM sistemleri şeklinde olmaktadır. Mühendisler ayrıca, dizaynlarının üretim boyutlarının analizine yardım eden uzman sistemler ve organizasyon içinde bilgi paylaşımını sağlayan çalışma grubu teknolojileri vasıtasıyla desteklenmektedir.

- Üretim: Maliyet, hız ya da zamanlama, kalite ve esneklik, üretim faaliyetlerinin dört önemli boyutunu oluşturmaktadır. Bilgi sistemleri teknolojileri, satış-üretim-tedarik üçgenini birbirine bağlamakta, uzman sistemler vasıtasıyla problem tespiti ve bakımının yapılmasını sağlamakta ve ayrıca kalitenin takibini yapmaktadır.

- Lojistik ve Tedarik: Envanter düzeyinin minimumda tutulması, depolama maliyetleri için hayati önem taşımaktadır. Envanterin minimumda tutulması da tedarikçi, fabrika ve depo arasındaki bilginin zamanında iletilmesine bağlıdır. Bu sistemin çalışması da, bu üç noktanın birbirlerine elektronik sistemler vasıtasıyla bağlanması ile mümkündür.

- Pazarlama: Teknolojinin pazarlamada en çok kullanıldığı nokta, alıcı sıklık veri tabanının oluşturulması ve böylece büyük alıcıların tespit edilmesidir. Satış noktası sistemleri; tercihlerin belirlenmesinde ve müşteri eğilimlerinin tespitinde kullanılabilir. Uzman sistemler vasıtasıyla veriler analiz edilebilir ve istatistiksel trend analizi yapılabilir.

İnternet, kiosk makineleri, dev ekranlar ve cep telefonları gibi araçlar da tutundurma ve reklâm maliyetlerini düşürür.

- Satış ve Sipariş Yönetimi: Verilerin satıcılar tarafından direkt olarak girilebildiği bilgi sistemleri yöneticilere; şirketin kendi satışlarını, rakiplerin satışlarını ve diğer harici faktörleri takip etmelerini sağlamaktadır.

Ayrıca, uzman bilgi sistemleri, müşterilerin kendileri için en iyi ürünü seçmelerine yardımcı olmakta ve böylece müşteri ihtiyaçlarının tam olarak karşılanması da satışları artırmaktadır.

- Hizmet: Teknoloji vasıtasıyla müşterilere online destek verilebilir, müşterilerin 7/24 ulaşabilecekleri müşteri destek hattı devreye sokulabilir ve müşterilerle daha yakın ilişkiler kurulabilir. Problemleri çözmek ve müşteri ihtiyaçlarını daha hızlı karşılamak müşteri memnuniyetini artırırken, maliyetlerin de düşmesini sağlamaktadır. Ayrıca teknoloji sayesinde müşteriye ait bilgiler ve müşteri satın alma davranışları tespit edilerek, bir müşteri veri tabanı kurulabilir.

- Yönetim: Şirket içerisinde kurulacak elektronik sistemler, yönetimin verilere ulaşmasını dolayısıyla doğru ve zamanında eyleme geçilmesini kolaylaştırmaktadır.

3.1.1 Yönetim Bilgi Sistemleri

Yönetim bilgi ve iletişim sistemleri, işletme planlarının ve yönetim fonksiyonlarının etkinliğini artırmak amacıyla insan ve bilgisayar tabanlı kaynakların toplanması, saklanması, değerlendirilmesi, iletişimi ve kullanımınıdır.³⁸ Yönetim bilgi ve iletişim sistemlerinin temel işlevi; örgütün amaçlarına en etkin bir biçimde ulaşmasını sağlayacak insan, makine, hammadde ve malzeme ile sermaye unsurları arasındaki karşılıklı ilişkileri en uygun biçimde düzenleyecek olan karar organlarına, doğru zamanlı ve anlamlı bilgi sağlamaktır.³⁹

Yönetim bilgi ve iletişim sistemlerinde; dahili ve harici kaynaklardan gelen veriler işlenerek bilgiye çevrilmektedir. Bu bilgi, işletmenin her kademesindeki ilgili yöneticilere ve şirket partnerlerine iletilmektedir. Böylece; planlama, yöneltme ve kontrol faaliyetlerinin zamanında ve etkin gerçekleşmelerine olanak verilmektedir.⁴⁰ Bilgi sistemlerinin stratejik rolü; işletmelerin rakipleri karşısında üstünlük kazanmasını sağlayacak ürün, hizmet ve yeterliliklerin geliştirilmesinde bilgi sistemlerinin ve teknolojisinin kullanılmasını kapsamaktadır.⁴¹

Rekabet üstünlüğüne sahip olabilmek için bir işletmenin kendisini rakiplerinden öne geçirecek bir takım yetkinliklere sahip olması gerekmektedir.⁴² Stratejik bilgi sistemleri rekabet üstünlüğü sağlayacak örgütsel yeterliliklerinin geliştirilmesini aşağıda belirtilen noktaları destekleyerek sağlamaktadır;⁴³

38 T. Lucey, **Management Information Systems**, 6. Baskı, DP Publication Limited: London, 1991, s.1.

39 William A. Bocchino, **Management Information Systems**, 3.Baskı, Prentice Hall: New Jersey, 1972, s.10.

40 Uğur Yozgat, **Yönetim Bilişim Sistemleri**, 1. Baskı, Beta Yayınları: İstanbul, 1998, s.156.

41 James O'BREIN, **Introduction to Information Management Systems**, 11. Basım, McGraw Hill: Boston, 2003, s.46

42 Francois BERGORON, Chantal BUTEAM, "Identification of Strategic Information Systems Opportunities", **MIS Quarterly**, Vol. 15, Iss.1., 1991, s.89.

43 Zhang, M. J., & Lado, A. A., "Information systems and competitive advantage: A competency-based view", **Technovation**, Vol.21/3, 2001 Mart, s.147-156.

— Yönetim bilgi sistemleri; işletme içindeki bilgiyi toplayıp ileterek, işletme içinde fonksiyonlar arası bütünleşmeyi ve kritik bilgilerin gecikmeksizin ilgili yerlere iletilmesini sağlamaktadır. Bu da, işletmenin hızını ve işletme içi performansı olumlu etkileyebilmektedir.

— İşletme dışındaki bilgilerin bilgi sistemleri vasıtasıyla toplanıp iletilmesi; müşteriler, tedarikçiler, aracı kuruluşlar ve diğer partner firmalar gibi önemli dış aktörlerle entegrasyonu sağlamaktadır. Böylece şirketler; dışkaynaklama alternatifini daha kolay hayata geçirebilir, farklı lokasyonların maliyet avantajlarından faydalanmak için faaliyetlerini tüm dünyaya yayabilir ve değer faaliyetleri ve değer sistemi içindeki bağlantıları daha kolay yönetebilir.

— İç veya dış çevreden toplanan verilerin yararlı bilgiler haline gelebilmesi için bir dönüşüm sürecinden geçmesi gerekmektedir. Yönetim bilgi ve iletişim sistemleri, toplanan verileri istenen formatta bilgiye dönüştürerek yöneticilere sunabilmektedir.

— Bilgi ve iletişim sistemleri sayesinde çalışanların deneyimlerinden kaynaklanan bilgi birikimleri, uzman sistemler veya vaka tabanlı çözümleme sistemleri yoluyla karar alternatifleri üretmede kullanılabilir. Böylece işletmeye özgü bilgi ve deneyim birikiminin geliştirilmesi ve işletme içinde saklanması mümkün olabilmektedir.

— Fonksiyonlar arası uyum; üretim fonksiyonları ve süreçleri arasındaki koordinasyonu güçlendirmek yoluyla rekabet üstünlüğü sağlayabilir. Stratejik bilgi sistemleri ve teknolojileri de bilgi paylaşım, koordinasyon ve işbirliği konularında destek sağlamak suretiyle bu süreçte önemli rol oynayabilir.

Şirketlerde; firma içi ve firma dışı değer zinciri aktörleri ile koordinasyonu ve entegrasyonu sağlamak, gerekli bilgiyi istenilen zamanda ihtiyaç duyan kişi yada bölümlere ulaştırmak, şirketin tüm dünyaya yayılmış birimleri ile bağlantıya geçmek ve maliyetleri sürekli kontrol altında tutmak için kullanılan stratejik bilgi ve iletişim teknolojilerini iki ana

başlık altından toplamak mümkündür. Bunlar; telekomünikasyon ve internet uygulamalarıdır.

3.1.1.1 Telekomünikasyon Uygulamaları

Şirketlerin sıkça başvurduğu telekomünikasyon uygulamaları; EDI (Elektronik Data Interchange- Elektronik veri değişimi), Telekonferans ve Video konferans sistemleridir.⁴⁴

3.1.1.1.1 Elektronik Veri Değişimi (EDI)

EDI, şirketlerin dokümanlarının bir bilgisayardan diğer bir bilgisayara direkt değişimini sağlayan bir telekomünikasyon ağıdır. Bu belgeler; faturalar, çalışan belgeleri ya da gümrük belgeleri olabilir. EDI'nin en büyük faydası, faaliyet maliyetlerini düşürmesi ve verimliliği artırmasıdır. Ayrıca EDI şirkete, işlerini yürütmek için en verimli yolu teşhis etmede ve uygulamada yardımcı olur.

Örneğin; Unilever, İtalya'da faaliyet gösterdiği donmuş ve derin dondurulmuş ürünler sektöründe karşı karşıya kaldığı lojistik problemlerini çözmek için “elektronik veri değişimi” teknolojisine başvurmuştur.⁴⁵

Unilever'in İtalya'da 3 fabrikası ve 100 kişinin çalıştığı toplam 50 deposu bulunmaktadır. Tüm bu organizasyonun yönetimi ve nihai pazarın geleneksel şekilden büyük dev marketlere doğru kayması sonucunda şirket bazı kısımları (fabrikadan depolara taşıma “birincil taşıma” ve “nihai dağıtım”) özel lisanslar altında çalışan, kendi çalışanları olan ve nihai pazarla bağlantıları gerçekleştiren dağıtıcılara devretmiştir. Bu dağıtıcılar kendi özel bölgelerinde, özel temsilcilerini kullanarak gerekli bağlantıları gerçekleştirmektedir. Ancak zamanla bu dağıtıcıların güçlenmesi, Unilever'e gerekli bilgi akışında aksamalara ve pazarlık gücünün büyük oranda aşınmasına neden olmuştur. Bu

44 Uma GUPTA, **Information Systems**, 1. Basım, Prentice Hall: New Jersey, 2000, s.170–175.

45 CAZLA, F., PASSARO, R., “EDI Network and Logistic Management at Unilever-Sagit”, **Supply Chain Management**, Vol: 2/4, Issue.4, 1997, s.158-170.

sorunu çözmek için Unilever, daha küçük boyutlu “ayrıcılık dağıtıcılar” işe almış, bu dağıtıcılara dağıtım yapacak üç büyük dağıtım hücresi kurmuş, kendi özel temsilcilerini işe almış ve tüm zinciri birbirine bağlamak için EDI ağı kurmuştur. Bu ağ Unilever’e şu faydaları sağlamıştır:

—Ayrıcılık dağıtıcıların pazar trendlerini takip etmesi kolaylaşmış ve istedikleri ürünleri tedarik etme zamanları kısalmıştır.

—Ayrıcılık dağıtıcıların ellerinde olmayan ya da yeterli miktarda bulunmayan ürünler için de sipariş olabilmeleri sağlanmıştır.

—Kapasitesi yeterli olmayan küçük ayrıcılık dağıtıcıların kapasitelerini artırmıştır.

—Ayrıcılık dağıtıcılarla daha esnek ilişkiler geliştirilmiştir.

—Dağıtıcıların ellerinde fazla stok bulundurmamalarına ve merkezin, dağıtıcı stoklarını zamanında tespit etmesine yardımcı olmuştur.

—Depo-için-üretim yerine, siparişe-göre-üretim yapılabilmesi mümkün kılınmıştır.

3.1.1.1.2 Telekonferans

Telekonferans; coğrafi olarak farklı yerlerde bulunan iki ya da daha fazla insanın telefon üzerinden iletişim kurmasını sağlamaktadır. İki den fazla insanın katılımı karmaşıklığı artırdığından, genelde birebir görüşmeler için kullanılmaktadır. Örneğin; bilgisayar çevre birimleri üreten İsveçli Logitech firması, Türkiye ile toplantılarını gerçekleştirmekte telekonferans yöntemini kullanmaktadır.

3.1.1.1.3 Video Konferans

Video konferans, farklı coğrafyalarda bulunan karar vericileri, telefon, TV monitörleri, bilgisayarlar ve telekom ağıları vasıtasıyla birbirine bağlamaktadır. Katılımcılar birbirlerini hem duymakta hem de görmektedirler. Video konferans donanım fiyatları düştükçe birçok şirket tarafından daha talep edilebilir hale gelmektedir.

3.1.1.2 İnternet Uygulamaları

Gerekli donanıma sahip bilgisayarların birbirlerine bağlanması ile oluşan internet, birçok açılarından şirketleri etkilemiştir. Şirketler interneti; uzak ofislerindeki çalışanları ile haberleşme ve hesaplamalar yapmak, tedarikçilerle işbirliği kurabilmek, müşterileri ile daha yakın ilişkiler geliştirebilmek ve sürdürebilmek, ürünlerini daha etkili ve verimli satabilmek ve dağıtabilmek için kullanmaktadır (bkz: Şekil 4). Örneğin; 1999 yılında yapılan bir araştırmaya göre üreticilerin %58'i interneti; müşteri ve tedarikçileri ile bilgi paylaşmak %45'i; parça ve hammadde almak ve %42'si de sipariş için kullandıklarını belirtmişlerdir.⁴⁶

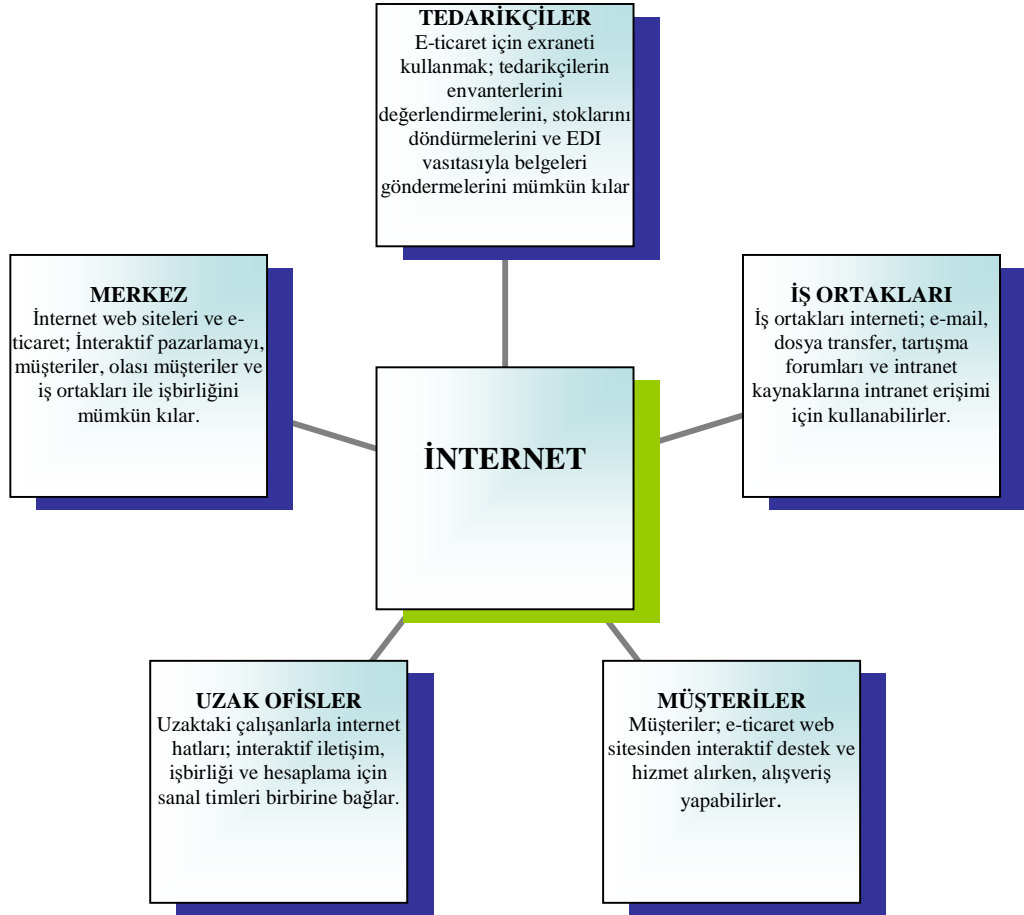
3.1.1.2.1 İnternet

İnternet, internet teknolojisini kullanan ve çalışanların dahili bilgi ihtiyaçlarını karşılamak için tasarlanmış özel kurumsal ağlardır. Telefon numaraları, çalışanların e-mail adresleri, seyahat masraf formları, ürün katalogları, ürün fiyatları, eğitim programları vb. bilgileri kapsar. Genel kamunun bu ağa erişimi yasaklanmıştır. Çünkü şirketler bu sistemi kendi özel kullanımları için dizayn etmektedirler. Ancak çalışanlar tarafından, tedarikçilere vb. kişilere intranet giriş izni verilebilir.

46 IIE Solutions ,“Internet as Supply Chain Tool”, August 1999, s.9

Şekil 4

İnternetin Kullanım Alanları



Kaynak: James O'BREIN, **Introduction to Information Management Systems**, 11. Basım, McGraw Hill: Boston, 2003, s.181

İntranetlerin birçok yönden işletmelere faydası olmaktadır. Kâğıt ve postalama maliyetlerini düşürmekte, iletişimi geliştirmekte, bilgiyi ihtiyaç duyulan yerde ve zamanda iletmekte, çalışanların eğitilmesini kolaylaştırmakta ve hızlandırmakta, işin verimliliğini arttırmakta ve global ilişkilere erişim sağlamaktadır.

3.1.1.2.2 Extranet

Extranet, intranetin aksine sadece müşteriler, tedarikçiler ve pay sahipleri gibi harici gruplar için kurulmuşlardır. Extranetler; çalışanlar tedarikçiler ve müşteriler gibi işletmenin çevresindeki insanların ve organizasyonların bilgi ihtiyaçlarını karşılamak için dizayn edilen ağlardır.

Extranetler, eğer doğru kullanılırsa, işletmenin rekabet avantajı elde etmesine yardım eder. Çünkü doğru bilgiyi, doğru zamanda, doğru insanların ellerine bırakabilirler. Extranetler; işin gelişmesini destekleyen anahtar oyuncularla iletişimi geliştirerek, verimliliği arttırarak, harici ortakları uygulamalarını değiştirmeye zorlayarak ve organizasyondaki değişimi mahmuzlayarak işletmeye yardımcı olmaktadır. Örneğin Ford, hem extraneti hem de intraneti kullanmaktadır.⁴⁷ Ford'un global intraneti, ABD ve Avrupa'daki binlerce dizaynı birbirine bağlamakta ve böylece tasarım projeleri üstünde ortak çalışılabilir. Bu sistem, İngiltere, Almanya ve ABD'deki 4.500 mühendisi otomobil dizayn projeleri konusunda işbirliği için bir araya getirmektedir. Amaç, bölgesel faaliyetler arasındaki engelleri kaldırarak temel oto parçalarının bir kere dizayn edilip her yerde kullanılabilmesini sağlamaktadır. Ayrıca extranet hatları, tüm dünyadaki tedarikçilerin, otomobil parçaları dizaynı, üretimi ve montajı üstünde ortaklık kurmalarını mümkün kılmaktadır. Bütün bunların hepsi; maliyetlerini azaltmak, pazarlama zamanını kısaltmak, envanter ve işgücü seviyelerini düşürmek için yapılmaktadır.

47 O'brein, s. 192

3.1.2 Üretim Teknolojileri

Üretimde esnekliğin yakalanmasını sağlayan, verimliliği arttıran ve maliyet etkili üretim teknolojileri şunlardır: nümerik kontrollü tezgâhlar, grup teknolojisi, bilgisayarlı imalat, robotlar, esnek imalat sistemleri ve bilgisayarlı bütünleşmiş imalattır.⁴⁸

3.1.2.1 Nümerik Kontrollü Tezgâhlar

İmalat alanında 30-35 yıldır kullanılan bu tezgâhlarda işlemler elektronik kumanda ile önceden teybe ve diske kaydedilmiş programlar yardımı ile yapılır. İlk yatırım masrafının yüksek olmasına karşılık hazırlık ve işlem süreleri kısa olup, kapasite kaybı minimumdur. Tezgâhlar çeşitli işlere çok kolay adapte olabildiğinden daha çok sipariş imalatında kullanılır.

3.1.2.2 Grup Teknolojisi

İlk olarak 1940'larda Rusya ve İngiltere'de geliştirilen grup teknolojisi aynı tip işlemleri gören parçaların aynı gruplar içinde toplanarak imal edilmesi prensibine dayanır. Grup teknolojisinin en güç yanı parçaların gruplanmasıdır. Eğer her grup için ayrılan tezgâhların kapasitelerine yakın talep varsa, malzeme nakli, hazırlık zamanı ve ara stoklardan önemli oranda tasarruf sağlanabilir.

3.1.2.3 Bilgisayarlı İmalat

Mamulün dizaynından üretimine kadar çeşitli aşamalarda bilgisayarların hesaplama ve grafik çizme güçlerinden yararlanır. Endüstride CAE (Computer aided Engineering), CAD (Computer Aided Design), CAPP (Süreç Planlama) ve CAM (Üretim) gibi sembollerle tanınan teknolojilerin ortak yanı, son yıllara kadar elle yapılan mühendislik hesap ve çizimlerinin inanılmaz bir hızla bilgisayar tarafından yapılmasıdır. Bilgisayarlar sayesinde mamul dizaynı, mimari projeler, üretim programları ve iş emirlerinin hazırlanması için gerekli süreler çok kısalmıştır.

48 Bülent KOBU, **Üretim Yönetimi**, 12. Basım, Beta Yayınları: İstanbul , 2005, s.138-141

3.1.2.4 Robotlar

Önceleri taşıma, yerleştirme, kaynak ve boyama gibi çok basit işlemleri yapan bu makineler giderek daha çeşitli ve karmaşık işleri yapar hale gelmişlerdir. Robotların en fazla kullanıldığı yer Japonya'dır. Bu ülkede bazı fabrikalar üçüncü vardiyada tamamen robotları çalıştırmaktadır. Bugün Japonya da 80.000, Avrupa da 30.000 ve ABD de 20.000 civarında robot bulunduğu tahmin edilmektedir.

3.1.2.5 Esnek İmalat Sistemleri

Nümerik kontrollü bir grup benzer tezgâhtan oluşan bu sistemlerin (FMS: Flexible Manufacturing Systems) kendilerine ait tam otomatik yükleme-boşaltma üniteleri vardır. Son derece pahalı olan bu sistemlerde işçilikten %30–40, üretim süresinden %40–90, kapasite kullanımından %140–175, fabrika alanından %30–50 oranlarında avantaj sağladığı tespit edilmiştir.

3.1.2.6 Bilgisayarlı Entegre İmalat

Üretim sistemine ait satış, dizayn, imalat vb. tüm faaliyetlerin merkezi bir bilgisayar ünitesi tarafından yürütülmesi ve kontrol edilmesi anlamına gelir. Böyle bir sistem için tüm departmanlara ait bilgileri bir araya getiren bir bilgi bankasının kurulması şarttır. Bu sisteme sahip bir fabrikada, bekleme süresinin minimum, ekonomik sipariş miktarının çok küçük ve kalite düzeyinin yüksek olması sağlanabilecektir.

Bazı şirketler, esnek üretim teknolojileri kullanan üretim faaliyetlerini optimize ederek rekabet avantajı elde etmektedirler. Üreticiler, standart metodolojilere dayalı bütünleşik kontrol ve bilgi altyapıları sayesinde, değişen tüketici tercihlerine hitap eden ürünler iletmekte, yeni pazarlara ve demografilere ulaşmaktadırlar. Tüm bunlar yapılırken, toplam maliyetler minimize edilmekte ve en önemlisi marka imajını korumak için üretilen

ürünlerle, üretilmiş ürünler arasında kalite ve tazelik açısından tutarlılık sağlanabilmektedir.⁴⁹

Bilgi sistemlerinin ve üretim teknolojilerinin yararlı olabilmesi, işletmenin hedefleri, stratejileri ve politikaları ile aynı doğrultuda geliştirilmesine bağlıdır. İşletme stratejilerini yansıtmayan teknoloji kullanımları rekabet üstünlüğü sağlamada pek etkin değildir. Öyle ki, bütün endüstride en düşük maliyetle üretim yapan işletme olmayı hedefleyen bir işletme için bilgi sistemleri üretim sürecindeki maliyetleri en aza indirmek yönünde kullanılırsa bir rekabet silahı olabilir.⁵⁰

3.2 Dışkaynaklama

Ülkelerin birbirine bağlandığı hiper rekabet ortamında, şirketler için mükemmellik standardı “sınıfta” değil “dünyada” en iyi olmaktır. Bu en iyi olma savaşı beraberinde hızlı bir “metalaşma” sürecini getirmektedir. Şirketin piyasaya sunduğu biricik değer için fiyat sunabilme yeteneği sadece geçici bir süre sürmekte, akabinde diğer şirketler tarafından bu değer taklit edilebilmektedir. Sonuç olarak bu süreç de; şirketlerin üzerinde hata affetmeyen ve sürekli olarak yatırım isteyen bir “performans savaşı”na dönüşmüştür.

Her alandaki ilerlemeler, işletme faaliyetlerinin her birinde, dünyadaki en iyi uzmanlığı geliştirmeyi ve sürdürmeyi imkânsız kılmaktadır. İşletmenin tek bir parçası bile mükemmellik standardının altında faaliyet gösterse, sonuç; azalan kapasite, düşük performans, daha yüksek maliyetler ve rekabet karşısında dezavantaj olmaktadır. Bu durumda şirketler kendilerine rekabet avantajı sağlayacağı faaliyetlere yönelmekte, diğer faaliyetleri de alanında en iyi şirketlere bırakmaktadırlar. Yani dış kaynaklama, günümüz

49 Charley RASTLE,” Manufacturing as a Competitive Advantage”, **Beverage World**, Vol.125, Sayı.1763, (15 June 2006), s.82–83

50 Dilek DEMİRHAN, “İşletmelerde Stratejik Bilgi sistemleri Yönetimi ve Rekabet Üstünlüğü Elde Edilmesindeki Rolü”,(t.y), http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_2/C2-S2-M11.pdf , (25 Nisan 2007).

modern iş yapma ortamının bir hediyesi değil bir gerekliliği ya da bu ortama bir cevap olarak ortaya çıkmıştır.⁵¹

Dışkaynaklama; işletmenin ana var olma konusu olmayan rutin faaliyetlerini, maliyetleri düşürmek ve esneklik kazanmak amacıyla, kendisinden daha iyi ve daha ucuza yapabilen diğer şirketlere bırakmasıdır. Dış kaynaklama; bir şirketin maliyet yapısını düşürme yoluyla maliyet avantajı liderliğini başarmasını mümkün kılar.

Şirketlerin dış kaynaklama yoluna gitmelerinin nedenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür:⁵²

- Girişimcilerin, yatırımlarını ve enerjilerini “en iyi” yapabilecekleri alanlara yoğunlaştırarak, iç kaynaklardan alınacak faydayı maksimize etme istekleri
- İyi geliştirilmiş çekirdek yeteneklerin, şirketin faaliyet alanına girmeyi düşünen şimdiki ve gelecekteki rakipleri için aşılması güç engeller yaratabilmesi
- Şirket içerisinde gerçekleştirilmesi pahalı ve hatta imkânsız olan profesyonel yeteneklerden, satıcının yatırımlarından ve yenilikçiliğinden tam faydalanılmasını sağlaması
- Çok hızlı değişen pazarlarda ve teknolojik durumlarda, bu stratejinin riski düşürmesi, ürün geliştirme süresini kısaltması, yatırım ihtiyacını düşürmesi ve müşteri ihtiyaçlarına daha iyi cevap verebilmeyi sağlaması
- Son 40 yılda ortaya çıkan Tesco, Wal-Mart ve Carrefour gibi mega perakendecilerin, tüketici tarafından en düşük fiyatı verme isteğinin sonucunda, bu perakendecilere mal sağlayan tedarikçilerin maliyetlerini düşürme amacıyla düşük maliyetli ülkelerde üretimi seçmesi⁵³

51 Michael F. Corbett, Outsourcing Revolution: why it make sense and how to do it right?, (e-book), Kaplan Professional Company:ABD, 2004, s.5–8.

52 James Quinn, Frederick G. Hilmer, “Strategic Outsourcing”, **Sloan Management Review**, Summer 1994, vol.35, no:4, s.43–55.

53 Andrew R. Thomas, Timothy J. Wilkinson, ”Outsourcing Compulsion”, **Sloan Management Review**, Fall 2006, Vol.48, No:1, s.10–14.

- Global ölçeğe ulaşma, teşvikler ve korumacılık gibi devlet düzenlemelerine cevap verme isteği

Günümüzde büyük olsun olmasın hemen hemen tüm şirketler, ana faaliyet konusu olan işletme faaliyetlerine yoğunlaşmak, kendilerini diğer üreticilerden ayıracak faydalar sağlamak, sürekli değişen ve tatmin olmayan tüketici ihtiyaçlarına cevap vermek ve maliyetleri düşürme baskısına karşı durabilmek için dış kaynaklama yoluna gitmektedir.

Örneğin; Nike, tüm ürünlerinin üretimini, ucuz işgücü sağlayan ülkelerde gerçekleştirerek, bu stratejiden büyük faydalar sağlamaktadır. Genel olarak Nike, tüm ayakkabı üretimini ABD dışında gerçekleştirmektedir. 2006 yılında, Çin'deki, Vietnam'daki, Endonezya'daki ve Tayland'daki kontrata dayalı üreticiler, toplam Nike markalı ayakkabıların sırasıyla, %35, %29, %2 ve %13'ünü üretmişlerdir. Nike'nin ABD içinde bulunan tek büyük ayakkabı fabrikası 2006 yılının toplam ayakkabı üretiminin %6'sini gerçekleştirmiştir. Ayrıca şirketin; Arjantin, Brezilya, Hindistan, İtalya ve G. Afrika'daki bağımsız fabrikalarla, öncelikli olarak bu ülkelerde satmaları için üretim anlaşmaları mevcuttur. Bunun yanında, ABD'ye ve uluslararası pazarlara satılmak için üretilen Nike markalı giysilerin hepsi, içlerinde Pakistan, Vietnam, Tayland ve Meksika gibi ülkelerin bulunduğu 40 farklı ülkede konuşlanmış bağımsız, kontrata dayalı üreticiler tarafından ABD dışında üretilmiştir.⁵⁴

2000'li yıllarda ABD'nin yaşadığı 11 Eylül saldırıları, Katrina ve Rita kasırgaları sonrasında, petrol fiyatlarının yükselmesi, terör korkusu yüzünden havayollarına olan talebin azalması ve tüm bunların üstüne düşük maliyetli havayollarından gelen rekabetin artması sonucu hava taşımacılığı maliyetleri yükselmiştir. ABD'li hava yolu şirketi Continental de bu kötü durumdan dış kaynaklama yöntemi ile çıkmayı başarmıştır. Şirket bu dönemde rakiplerinin daha iyi bir performans göstermiş ve hatta son iki çeyrekte kar açıklamıştır. Bunun nedeni; şirketin, bilgi teknolojisi operasyonlarını dışarıdaki bir şirkete bırakmasıdır. Continental, EDS ile bir anlaşma yaparak tüm teknoloji personeli,

⁵⁴ Nike, 2006 Yılı Mali Raporu, http://www.nike.com/investors/reporting_sec/ar_06/docs_10k.pdf , (16 Mayıs 2007), s.5-6.

sistemleri ile beraber EDS'ye devretmiştir. Continental'in tek yapması gereken EDS ile ilişkileri yürütmek ve izlemek olmuştur. EDS de havayolunun BT (bilgi teknolojileri) işlerini Brezilya ve Hindistan'daki merkezlerine göndererek, Continental'in masraflarını düşürmesini sağlamıştır.⁵⁵

Dış kaynaklama stratejisini kullanan başka bir şirket de, dünyanın bir numaralı işlemci üreticisi Intel'dir. Şirket, kendisine rekabet avantajı sağlayacak ürünlerini üretmek için ABD içindeki fabrikalarını kullanırken, kart-düzeyindeki (board-level) ürünleri üretmek için, öncelikle Asya-Pasifik Bölgesi'ndeki olmak üzere alt üreticiler (sub-contractor) kullanmaktadır. Şirket ayrıca, parçaların montaj ve test işinin çok büyük bir bölümünü, Malezya, Çin, Filipinler ve Kosta Rica'daki fabrikalarında yapmakta ve kapasitelerini artırmak için, bazı ürünlerin montajında üçüncü-taraf (third-party) üreticileri kullanmaktadır. Şirket; üretim süreçlerinin geliştirilmesi ve ilerletilmesine odaklanmış AR&GE fabrikalarını ABD' de, montaj ve test süreçlerindeki geliştirmelere odaklanmış fabrikaları da Malezya ve Filipinler'de yürütmektedir.⁵⁶

Yalnızca ABD'li değil Avrupalı şirketler de dış kaynaklama trendine kapılmışlardır. Sıkı global rekabet karşısında, Almanya'nın otomobil sektörü, üretimlerini Merkez Avrupa ve Asya'daki düşük-maliyetli ancak yetenekli ülkelere kaydırmaktadır. Şu anda sektör, tüm doğu Avrupa'da 200 montaj fabrikasına sahiptir ki bu, sektörün toplam hacminin yarısına eşittir. Bunun en büyük nedenini işgücü maliyetleri oluşturur. Çünkü Batı Almanya'daki işçinin çalışma saati 30 avro iken Doğu Avrupa'da örneğin Slovakya'da 3,5 avrodur.⁵⁷

55 Rachael King, "Continental's Outsourcing Eye-Opener", *Business week*, yıl: 2006, vol.46, http://www.businessweek.com/technology/content/dec2006/tc20061207_981780.htm?chan=search, (23 Nisan 2007).

56 Intel, Yıllık Mali Raporu, 2006, http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/10/101302/2006IntelAnnualReport.pdf, (23 Nisan 2007), s.8-11.

57 Mohan Murti, "Going lean and lean: surviving the German Corporate Jungle", *Businessline*, 2006, Ocak 2, Proquest Veri Tabanı, (14 Nisan 2007) s.15-16.

Bugün birçok otomobil üreticisi, çevresine rakiplerinden daha hızlı cevap verebilmek için dış kaynaklama yöntemini kullanmaktadır.

Müşterilerin her geçen gün daha fazla sayıda model istemesi, otomobillerin kendilerine has özellikler taşımalarını talep etmelerini ve bu modellerin üretim ölçeklerinin istenilen düzeyde olmaması nedeniyle, bu otomobilleri şirketlerin kendilerinin montajlaması yerine bunu başka şirketlere bırakması daha rasyonel bir davranış olmaktadır. Bu yüzden BMW, Audi, Peugeot, Mercedes, Citroen, Alfa Romeo, Fiat, Volkswagen, Mitsubishi, Volvo ve Porsche gibi otomobil üreticileri sayıları 50.000'in altında olan niş otomobillerin montaj işlerini Magna Ster, Karmann, Bertone, Pininfarina ve Valmet gibi işinin uzmanı şirketlere bırakarak, otomobilleri hem pazarlamasında hem de üretiminde esneklik kazanmışlar ve tüm bu modeller için ayrı ayrı üretim hattı kurmanın maliyetlerinden kurtulmuşlardır.⁵⁸

Bugün başarı için kritik faktör, düşük fiyat sunabilmenin yanında, yenilik yoluyla farklılaşmayı sağlamaktır. Çünkü hayatta kalmak için kalitede sürekli geliştirmeler yapmak gerekmekte ve yalnızca düşük maliyet pozisyonuna odaklanarak uzun dönemli rekabet avantajı sağlanamamaktadır. İşte bunun için şirketler, rutin işletme faaliyetlerini bir kenara bırakmalı ve yeni ortaya çıkan iş alanlarını sıkı takibe almalıdırlar. Dış kaynaklama bu odaklanmayı sağlar. Eğer ki dış kaynaklama etkili kullanılırsa, farklılaşma ve maliyet liderliği stratejisinin her ikisinden de faydalanılmasını sağlamaktadır.⁵⁹

Dış kaynaklama ülkesi olarak en çok kullanılan iki ülke Çin ve Hindistan'dır.

3.2.1 Çin

Çin, 1978 yılından sonra komünist rejimi terk edip, kapılarını yabancı yatırımcıya açmasıyla kendisinden en çok söz ettiren ülke konumundadır. Ülke; 1.3 milyarlık nüfusu,

58 Austin Weber, "Outsourcing the Line", *Assembly*, 2006, vol:49, no:6, s.50-60.

59 Ben Kedia, Somnath Lahiri, Al Lovvorn,"Seeking Competitive Advantage on Distant Shores", *European Business Forum*, Bahar 2005, vol.21, s.37-40.

ucuz işgücü, yatırımcılara sunduğu büyük kolaylıklar ve teşvikler sonucu üretim yapmak isteyen şirketler açısından neredeyse bir numara olmuştur.

1949'daki bağımsızlıktan sonra Çin, yaklaşık otuz yıl boyunca kendini sanayileşmiş dünyadan izole etmiş ancak 1990'li yılların sonlarından başlayıp ve son beş yılda müthiş bir ivme yakalayan küresel ekonomiye açılış ile ülke ekonomisini bambaşka bir cehreye büründürmüştür.

1.3 milyar insanın yaşadığı Çin'in GSYİH'si 2,2 trilyon dolardır. Ticaretin GSYİH' deki oranı %64,5 olan Çin'in dünya mal ihracatı sıralamasındaki yeri 3.'lüktür. 1995'ten beri yıllık ortalama %9 oranında büyüyen ülkenin ihracatı yine aynı yıldan itibaren yılda ortalama %19, 2005'te ise %24 artmıştır (bkz. Tablo 2). Ülkede şimdiye kadar toplam 49.360 adet patent alınmış ve 264.069 adet marka tescil edilmiştir.⁶⁰

Tablo 2

Çin Hakkında Genel Bilgiler

Nüfus	1.3 Milyar \$
GSYİH	2.2 Trilyon \$
Yıllık Büyüme Oranı (1995–2004)	%9
Ticaretin GSYİH' deki Payı	%64,5
Mal İhracatında Dünya Sıralamasındaki Yeri	3
Ticari Hizmetler İhracatında Dünya Sıralamasındaki Yeri	9

Kaynak: WTO, Country Profiles: China, http://stat.wto.org/CountryProfiles/CN_e.htm'den türetilmiştir.

⁶⁰ WTO, Country Profiles: China, April 2007, http://stat.wto.org/CountryProfiles/CN_e.htm , (30 Nisan 2007).

Ülkede Henkel, P&G, Coca-Cola, Sharp, IBM, Dell, HP, Hitachi, Nokia, Hyundai, Bosch-Siemens gibi çok uluslu işletmelerin yanında Demirdöküm, Şişecam, Teba, Goldaş, Arçelik, Vestel, Ülker gibi Türk şirketleri de varlıklarını sürdürmektedir.

Dünya nüfusunun %20'sinin burada bulunması, bu insanların gelirlerinin her geçen gün artması ve yabancı yatırımcıyı çekmesini bilen yönetimlerin varlığı tüm bu şirketlerin burada iş yapmasına neden olmuştur.

Çin'in iş çevresinde bu kadar çok talep görmesinin bir nedeni de; liberalleşme yoluna adım attığı yılların, üretimin küreselleşmesi fikrinin şirketler tarafından benimsenmeye başladığı yıllara denk gelmesidir. Gelişmiş ülkelerdeki sigorta giderlerinin ve maaşlarının artması ancak verimliliklerinin aynı hızla artmaması, pazarların doygunluğa ulaşmasıyla gelen talep daralması ile birleşince, bu ülkelerde üretim yapmak eski gücünü kaybetmiştir.

Bu noktada Çin'in kapitalizme kucak açması, bu şirketlerin hem düşük maliyetli üretim yapmalarını sağlamış hem de muazzam büyüklükte bir pazar sunmuştur. Düşük maliyetli üretim sayesinde şirketler, kar marjlarını artırabilmişler ve üretim tesislerin burada kurarak dünyanın geri kalanına satış yapmaya başlamışlardır.

Çin, 2004 yılında üretim 110 milyar dolarlık yabancı orijinli projeye ev sahipliği yaparak en çok yabancı yatırımcıyı üretim alanında çekmiştir. Bunu, gayrimenkul, toptan ve perakende ticareti ve bilişim sektörleri takip etmiştir.⁶¹ 1995–2001 yılları arasında, yabancı sermaye miktarı %8,5'luk bir artış yaşarken, 2001 yılında ülkenin WTO'ya girmesiyle bu oran 2001–2004 yılları arasında %45'lik bir artış göstermiştir.⁶² Sabit sermayeye yatırımı ise 2001–2004 yılları arasında neredeyse iki kat artmış⁶³ ve en çok ithal

61 Çin Ulusal İstatistik Bürosu, Çin İstatistik Yıllığı, 2004, "Sektörlere Göre YDY Tablosu", <http://www.stats.gov.cn/english/statisticaldata/yearlydata/yb2004-e/indexeh.htm>, (27 Nisan 2007)

62 Çin İstatistik Yıllığı, "Yabancı Sermaye Kullanımı Tablosu"

63 Çin İstatistik Yıllığı, "Sabit Varlıklara Yatırım Tablosu"

ettikleri ürünler arasına ham petrol, rulo çelik, demir, TV tüpleri ve otomatik veri süreçleme makineleri yer almıştır.⁶⁴

Çin'in dış kaynaklama açısından ilk sıraya yerleşmesinin en büyük nedeni; ülkenin sahip olduğu "ucuz işgücü havuzu"dur. İşçilerin günlük ücretleri; üretimde 4,7\$, inşaatta 4,3\$, bilişimde 11,7\$ iken tarım ve hayvancılık sektöründe 2,5\$'a kadar düşmektedir (bkz. Tablo 3). Bu rakamlar, özellikle işgücü yoğun sektörlerin bu ülkede üretim tesisleri kurmasını haklı çıkarmaktadır.

İşgücünün bu kadar ucuz olmasının nedeni; ülkenin komünizmden kalma alışkanlıklarının bazılarını devam ettirmesidir. Örneğin; banyoyu, mutfağı ve buralardaki çamaşır, bulaşık makinesi gibi aletlerin birkaç aile tarafından karşılanması gibi sosyal imkânlar halkın temel ihtiyaçları için yaptığı harcamaların düşük olmasını sağlamaktadır.⁶⁵ Böylece düşük gelirler ile belli bir yaşam standardı da tutturulmaktadır. Bu da özel sektörde faaliyet gösteren firmaların daha düşük ücretlerle işçi çalıştırabilmelerini mümkün kılmaktadır.

İşgücü maliyetlerinin bu kadar düşük olmasının bir başka nedeni de nüfusun büyüklüğüdür. 1.3 milyar insanın büyük çoğunluğu 1990'li yıllarda kırsal kesimde yaşarken, bu denge 2000'li yıllara gelindiğinde şehirselleşme alan lehine değişmiştir. 2000–2004 yılları arasında kırsal kesim nüfusu %65 azalırken, kentli nüfusu %18,3 artmıştır.⁶⁶ Bu büyük göç dalgası da sürekli ve ucuza çalışacak insan kitlesini de beraberinde getirmektedir. 2000–2004 yılları arasında istihdam edilen şehirli sayısının %14,4⁶⁷ artması da bu göçün bir sonucudur.

64 Çin İstatistik Yıllığı, "Hacim ve Değerde Temel İthal Mallar Tablosu"

65 Edward Tse, "The Right Way to Achieve Profitable Growth in the Chinese Consumer Market", (t.y) <http://www.strategy-business.com/press/16635507/16062>, (23 Nisan 2007).

66 Çin İstatistik Yıllığı, "Nüfus ve Kompozisyonu Tablosu"

67 Çin İstatistik Yıllığı, "İstihdam Tablosu"

Tablo 3

Sektörlere Göre Günlük Ücretler

SEKTÖR	GÜNLÜK ÜCRET
Tarım Ve Hayvancılık	2,5\$
Üretim	4,7\$
İnşaat	4,3\$
Bilişim	11,7\$
Telekomünikasyon ve Diğer Bilgi İletim Hizmetleri	10,8\$
Bilgisayar Hizmetleri	16\$
Yazılım	14,4\$
Perakende Ticareti	3,5\$

Kaynak: Çin Ulusal İstatistik Bürosu, Çin İstatistik Yıllığı, 2004, “Sektörlere Göre Ücretler Tablosu”, <http://www.stats.gov.cn/english/statisticaldata/yearlydata/yb2004-e/indexeh.htm>, (27 Nisan 2007)

Çin hükümeti, ülkelerine yatırım yapmayı planlayan firmalara kapılarını sonuna kadar açmaktadır. Ucuz işgücüne ek olarak, ülkedeki sosyal sigorta ve vergi yükümlülüklerinin, sanayide kullanılan suyun, elektriğin ve doğalgazın birim maliyetleri de çok düşüktür (bkz: Tablo 4). Türkiye’de %109’a varan bu yükümlülüklerin Çin’deki karşılığı %9’dur.⁶⁸ Örneğin; Arçelik’in eski genel müdür yardımcılarında Ahmet Olpak, beyaz eşya sektöründe bir operasyonu Türkiye’de yürütmek ile Çin’de yürütmek arasında %30’un üzerinde maliyet farkı olduğunu söyleyerek şöyle devam etmiştir;⁶⁹

“Bir fabrika kuracaksınız; Türkiye’de 2,5 milyon dolarlık bir parayı bağlamanız lazım. Burada (Çin’de) ise maliyetler çok düşük. Binanın metrekaresi 50 dolarken

68 Barış İnce, “Devler Arasında”, **Business Week Türkiye**, sayı:2006/45, Yıl: 2006, s.59.

69 Nihal Koz, “Nasıl Yapıyorlar: Çin Özel Raporu”, **Capital**, sayı: 2006/6, yıl:14, s.63–90.

Türkiye’de 200 dolar. Genel müdür ile işçi arasındaki ücret farkı Türkiye’de 10 kat ise Çin de 5 kat. Enerji, yöresel olarak daha ucuz; Şangay’da kilowattsaati aşağı yukarı 8 senttir.”

Tablo 4

Çin’ deki Bazı Maliyetler

Sanayide Kullanılan Su (Metreküp)	0,28\$
Sanayi Elektriği (Kwh)	0,05–0,1\$
Arazi Kullanım Bedeli (Metrekare)	10–40\$
Doğalgaz (50 Kwh)	22,4–25\$
İhtiyarlık Sigortası	%20
İşsizlik Sigortası	%2
İş güvenliği Sigortası	%0,4
Sağlık Sigortası	%9,5

Kaynak: Capital, Yıl:14, Sayı: 2006/6, Yıl:2006, s. 76,

Çin’de dış kaynaklama trendini başlatan en büyük firma Amerikalı Wal-Mart’tır. Bugün, Wal-Mart’ın dışardan aldığı mallardaki Çin’in payı %50–85 arasında değişmektedir. “Sürekli en ucuz fiyat” politikası ile hareket eden şirket, bu amacına ulaşabilmek için 2003 yılına Çinli tedarikçilerden 10 milyar dolarlık mal almıştır. Çinli tedarikçiler, şirketin en önemli ve en hızlı büyüyen kaynaklarıdır. Çin’in ABD’ye gönderdiği herşeyin %10-13’ü Wal-Mart raflarında yerini almaktadır. Wal-Mart’ın dünya

çapındaki tedarikçi veri tabanındaki 6000 fabrikanın çoğu Çin’de yer almaktadır ve şirketin ülkede, satın almaları müzakere etmesi ve sonuçlandırması için 560 adet çalışanı vardır.⁷⁰

Şirketlerin dış kaynaklama ülkesi olarak Çin’i tercih etmelerinin nedenleri arasında ülkenin altyapısına yaptığı yatırımlar da önemli bir yer almaktadır. Dünyanın en yüksek binası Şangay’da inşa edilmektedir. Dünyanın en uzun demiryolu (Tibet’te) ise 2006 başlarında bitirilmiş ve deniz üzerinden en uzun köprülerinden biri de Şangay’ın derin deniz limanına bağlanmak üzere geçen yıl bitirilmiştir.⁷¹

Ülkede 16 bini aşkın öğrenci 230 MBA programına kayıtlıdır. Birçok Çinli okul, Batılı eğitim kurumlarıyla işbirliği içine girmiştir. Örneğin; MIT Sloan School of Management, 3 uluslararası MBA programına adını kullandırmış, INSEAD ise Çin’de bir temsilcilik açmıştır.⁷²

Çin’in büyümesi ülkeye giren yabancı sermayeden destek alarak devam etmektedir. Ülkenin şirketlere sağlayacağı maliyet avantajları devam ettikçe şirketler buraya yatırım yapmaya devam edecek ve her iki taraf da bu süreçten karlı çıkmayı sürdürecektir.

3.2.2 Hindistan

Bugün birçok şirket, rekabet güçlerini artırmak, maliyet yapılarını daha rekabetçi yapabilmek ve işgücü yoğun faaliyetlerini aynı ya da daha kaliteli fakat daha ucuza yapan lokasyonlara taşımak için dış kaynaklama yoluna gitmektedirler. Bu tür şirketler, ana

70 Ted C. Fishman, **China Inc.**, Güneş Tokcan, Nalân Başkal Unver (çev.), 1. Basım, Klan Yayınları: İstanbul, 2005, ve Arman Kırım, “Dünyanın en Güçlü Şirketi Wal-Mart”, **Turkish Time**, Sayı:52, yıl.2006, s. 92-101.

71 Geoff Dyer, “Çin Özel Raporu: Cazip Fırsatlar”, **World Business**, Kasım 2006, s.36-37.

72 World Business, “Ülke Profili: Çin”, Sayı:4, Yıl:2006, s.56-57.

faaliyetlerini, ana olmayan faaliyetlerden ayırmakta ve sonra bu destek faaliyetlerini kendilerinin yerini gerçekleştirebilecek şirketlerden yararlanmaktadırlar.

Dünyanın önde gelen dış kaynaklama ülkelerinden biri de Hindistan'dır. 1.1 milyarlık nüfusu, 786 milyon dolarlık GSYİH'si ile şirketlerin en çok tercih ettiği lokasyonlardan biridir. Şirketler tarafından Çin, dünyanın üretim bölgesi olarak anılırken, Hindistan bilgi teknolojileri ve finansal hizmetler merkezi olarak algılanmaktadır. Hindistan'ın ticari hizmetler ihracatı dünya sıralamasındaki 11.'liği ve GSYİH'sinin katma değerli hizmetlere oranının %53,8 olması, bu algılamayı doğrulamaktadır⁷³ (bkz: Tablo 5).

Şirketlerin Hindistan'ı dış kaynaklama ülkesi olarak seçmelerinin nedenleri şu şekilde sıralanabilir;

- İşgücü maliyetlerinin düşük olması,
- Stabil bir demokrasiye ve uzun sayılabilecek bir özel sektör geçmişine sahip olması,
- İyi eğitilmiş ve İngilizce konuşan işgücüne sahip olması,
- Bilgi teknolojileri sektöründe dünyada söz sahibi olması.

Hindistan 1,1 milyar'lık nüfusu ve kişi başına 713\$ dolar düşen GSYİH'si ile çok büyük bir düşük maliyetli işgücü havuzuna sahiptir. Tata Motors'un finans ve kurumsal ilişkilerden sorumlu direktörü Praveen Kadle, Hindistan'ın düşük maliyetli ancak yetenekli işgücünün ve en iyi teknolojiye rahatça ulaşabilmelerinin başarılarında büyük bir paya sahip olduğunu belirtmektedir.⁷⁴ Ancak şirketlerin işgücü açısından tek ilgilerini çeken maliyetinin düşük olması değil aynı zamanda iyi eğitilmiş olması ve İngilizceyi rahatlıkla konuşabilmelerinden kaynaklanmaktadır. Hindistan her sene, 2,5 milyon İngilizce konuşan

73 WTO, Country Profiles: India, April 2007, http://stat.wto.org/CountryProfiles/IN_e.htm , (30 Nisan 2007)

74 Shyam G. Menon, "India has the Advantage of low employee cost and best technology: Mr. Praveen Kadle ile röportaj", **Businessline**, (05 Temmuz 2006).

lisans ve lisansüstü öğrenci mezun eden 250'den fazla üniversiteye ve 900'den fazla liseye sahiptir.⁷⁵

Tablo 5

Hindistan Hakkında Genel Bilgiler

Nüfus	1.1 Milyar
GSYİH	785,5 Milyar\$
Ticaretin GSYİH' ye Oranı	%36,7
Mal İhracatında Dünya Sıralamasındaki Yeri	29
Ticari Hizmetler İhracatında Dünya Sıralamasındaki Yeri	11
Ticari Hizmetlerin GSYİH' ye Oranı	%53,8

KAYNAK: WorldBank, *India Data Profile*, <http://devdata.worldbank.org/external/CPPProfile.asp?PTYPE=CP&CCODE=IND>, (14 Nisan 2007)'dan türetilmiştir.

Ayrıca Hindistan, İngilizce temelli matematik, mühendislik ve bilgisayar bilimlerinde güçlü okul sisteminin yanında pazar güdümlü ekonominin temellerine yani özel şirketlere- Wipro, Infosys ve Tata Consultancy gibi-, demokratik hükümete, batılı muhasebe standartlarına ve aktif bir borsaya sahip olması çekiciliğini artırmaktadır. MIT'den Yasheng Huang, Hindistan'ın Çin'den daha fakir olmasına karşın, Wipro, Infosys

75 Mark Kobayashi, "A Passage to India", **QUEUE**, Şubat 2005, sy:56-60

ve Tata gibi dünya çapında şirketlerin ortaya çıkmasını, Hindistan'ın gerçek ve derin bir özel sektöre, açık ve iyi düzenlenmiş finansal sistemine ve sağlam hukuk kurallarına sahip olmasına bağlamaktadır.⁷⁶

Hindistan'daki çağrı merkezleri bugün birçok şirket için bir norm haline gelmiştir. Şirketler Hindistan'da çağrı merkezleri kurarak, maliyet-etkin ve müşteri-odaklı çağrı merkezlerine olan uluslararası talebi, dış kaynaklama yoluyla karşılamaya çalışmaktadırlar.⁷⁷ Sektör birliği NASCOM(National Association of Software an Service Companies)'a göre; ülkenin yazılım ve hizmet ihracatının çeyreğine çağrı merkezleri katkıda bulunmuştur ve 160.000 profesyonel barındırmaktadır.⁷⁸

Hindistan'da, General Electric, British Airways, Citi Group ve Amex gibi yıllar önce giriş yapan şirketlerin yanında British Telecom, Barcays-Bank, Daimler-Chrysler, HSBC ve Aventis gibi şirketler faaliyet göstermektedir. Ülke, 2000 yılında 20,3 milyar dolar olan yabancı direkt yatırım stoğunu 2004 yılında 44,5 milyar dolara çıkarmıştır (Bkz. Şekil 5). Örneğin; IBM, Hindistan'da çağrı merkezlerine ve çağı aşan yazılımlar yazmasını sağlayan AR&GE merkezlerine sahiptir. Hindistan'ın dışında bulunan 40.000 server'ı IBM'in Bangalore'deki operasyonlarından yönetilmektedir. 2004–2007 yılları arasında 2 milyar dolar yatırım yapan şirket, gelecek üç yılda bu tutarı 6 milyar dolara çıkarmayı planlamaktadır. IBM'in CEO'su Sam Palmisano'nun, daha önce ABD dışında yapılmamış olan “yıllık yatırımcılar toplantısı” Nil Bangalore'de yapması da Hindistan'ın IBM için önemini ortaya koymaktadır.⁷⁹

Ülkemizde geçtiğimiz yıllarda yaşanan ve İmar Bankası'nın TMSF (Türkiye Mevduat ve Sigorta Fonu)'ye devri ile sonuçlanan ve birçok insanın mağdur olduğu “Çifte kayıt” sisteminin de Hindistan'da yazıldığı hala akıllardadır.

76 Fareed Zakaria, “India Rising”, **Newsweek**, Vol. CXLVII, No.10,(Mart 2006), s.28–42.

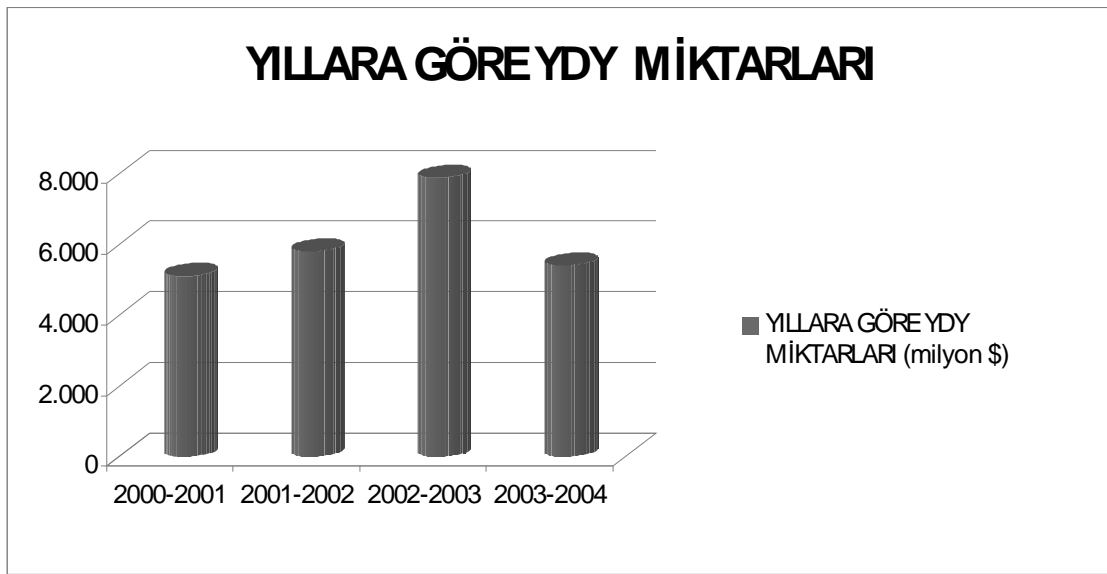
77 Pawan Jain, “Offshore Outsourcing: India vs China, An Emprical Investigation”, **The Business Review Cambridge**, Vol. 6, No.2, (Aralık 2006), s.316–324.

78 Indian IT - ITES Industry, 2006, <http://www.nasscom.in/Nasscom/templates/NormalPage.aspx?id=11028>, (23 Nisan 2007).

79 IBM and Globalisation: Hungry Tiger, Dancing Elephant, 2007, http://www.economist.com/business/displaystory.cfm?story_id=E1_RJVGGSG , (4 Nisan 2007).

Şekil 5

Yıllara Göre Hindistan'daki Yabancı Direkt Yatırım Miktarları



KAYNAK: OECD, Factbook, 2007, <http://miranda.sourceoecd.org/pdf/fact2007pdf/03-02-01.pdf>, (10 Nisan 2007), s.77.

Hindistan'da altyapı çalışmaları da hızla sürmektedir. Telekom hatlarının uzunluğu artmakta ve enerjinin mevcudiyeti önemli seviyelere çıkmaktadır. Taşımacılık iskeleti de sağlamlaştırılmaktadır (Bkz. Tablo 6). Delhi Metrosu, Golden Quadrilateral Otoyolu, Dabhol Elektrik Santrali, HITEC yüksek teknoloji şehri, Bangalore Uluslararası Havaalanı ve Vallapardam Konteynır Limanı bitirmeyi bekleyen projelerdir. Bu projelerle; Nokia'nın cep telefonlarının yerel havaalanında yeterli yer olmadığından dolayı yağın yağmurdan ıslanmasının, Suzuki'nin Gurgaon'daki fabrikasından çıkan arabalarını Mumbai'deki limana karayolu ile taşımalarının 10 gün almasının ya da Bangalore'de neredeyse hiçbir toplu taşıma sistemi olmadığı için, Hintli teknoloji firması Infosys'in,

Electronics City’ e 18 bin çalışanını taşımak için otobüslere, minibüslere ve taksilere yılda 5 milyon dolar harcamasının önüne geçilmeye çalışılmaktadır.⁸⁰

Tablo 6

Hindistan Altyapı Göstergeleri

Telefon Kullananların Sayısı (Her Bin Kişi İçin-2004 Yılı)	84,5
İnternet Kullananların Sayısı (Her Bin Kişi İçin-2004 Yılı)	32,4
Alınan Patent Sayısı (2004 Yılı)	2.317
Ar&Ge Harcamaları (GYSİH’ nin %’ si Olarak)	1,2

KAYNAK:WorldBank, India Data Profile,

<http://devdata.worldbank.org/external/CPProfile.asp?PTYPE=CP&CCODE=IND>, (15 Nisan 2007) ve *Human Development Report 2003*, http://hdr.undp.org/reports/global/2003/pdf/hdr03_HDI.pdf, s.239-240, (20 Nisan 2007)’tan türetilmiştir.

Çin’in üretimde maliyetleri aşağı çektiği gibi, Hindistan da ticari hizmetlerde maliyetleri aşağı çekmektedir. Zengin yeteneği, teknolojiyi yaratan geliştirme merkezleri, en iyi yeteneği cezbetme ve bunları eğitime becerileri, hem hızlı, hayal ve mükemmellik hem de süreç ve sistemlere olan dikkatleri sayesinde Hindistan, günümüzdeki bu dış kaynaklama devriminin lideri olarak çıkma potansiyeline sahiptir.⁸¹

3.3 Sürdürülebilirlik ve İnovasyon

Pazarda, diğer rakipler karşısında bir avantaj elde etmek, şirketin sonsuza kadar bu avantajı koruyacağına ya da bu avantajın sonsuza kadar avantaj olarak kalacağı anlamına gelmemektedir. Özellikle günümüz uluslararası rekabet ortamı; geçmişe göre daha fazla

80 Nandini Lakshman, “Hindistan’ın Sıkıntısı”, **Business Week Türkiye**, sayı:2007/11, 18–24 Mart 2007, s.75–82

81 “The rise of Offshore Outsourcing to India”, **Strategic Direction**, Volume 20, Number 5, 2004 , pp. 14-16(3)

rekabete dayalı, daha hızlı değişmekte, hata ve gecikmeleri affetmemekte ve daha fazla şey talep etmektedir. Çünkü çoğu temel endüstride fiyatlar sürekli düşmekte, teknoloji ve bilginin yayılım hızı artmakta, mamul ömürleri kısalmakta, yeni mamul geliştirme ve pazara sunma oranı yükselmekte ve günümüz tüketicisi daha kaliteli ve özellikli malı karşılanabilir fiyattan istemektedir.⁸²

Böyle hareketli bir çevrede iş yapan firmalar için de sahip oldukları avantajı sürdürmek, en az o avantajı elde etmek kadar zor ve gereklidir.

Rekabet avantajının sürdürülebilirliğini etkileyen üç boyut vardır. Bunlar; hedeflenen pazardaki büyüklük, kaynaklara ya da müşterilere erişim üstünlüğü ve rakiplerin seçeneklerindeki kısıtlamalardır. Bu boyutları hiçbiri kendine özel bir avantaj sağlamamakta ve ayrıca sürekli ilişki içine girmektedirler.⁸³

1- Hedeflenen Pazardaki Büyüklük: Pazarlar sınırlı olduğundan, pazardaki büyüklük önemli avantajlar sağlayacaktır. Eğer firma kendisini büyük olmaya adanmış ve başarmış ise diğer firmalar küçük olmaya razı olmak zorunda kalacaklardır.

Ancak pazardaki büyüklük de her zaman gerekli değildir. Eğer ki sahip olunan büyüklük ölçek ekonomisinin, öğrenmenin ve odak ekonomilerinin faydalarının elde edilmesini sağlayacaksa, pazarda büyük olmak sürdürülebilirliğe katkıda bulunacaktır.

2- Erişim Avantajları: Erişim üç noktada avantaj sağlar; know-how'a erişim, girdilere erişim ve pazarlara erişim. Ancak bu kaynaklara erişimin uzun dönemli avantaj sağlayabilmesi için; özel anlaşmalar, ilişkiler, pazarda sahip olunan tanınma, değiştirme maliyetleri ve ürün tamamlayıcılığı ile korunmalı ve uzun dönem uygulanabilir olmalıdır.

3- Kullanılan Seçenekler: Rakipler şirketin sahip olduğu avantajın nimetlerinden faydalanmak için bu avantajı taklit etmeye çalışacaklardır. Şirketin bu taklidi engellemek

82 Şakrak, s.7-8.

83 Pankaj GHEMAWAT, "Sustainable Advantage", **Harvard Business Review**, September-October, 1986, s.52-58.

için kendi yapabileceklerinin dışında bazen de şirketin kontrolü altında olmayan ancak şirket lehine çalışan sebepler olabilmektedir. Bunlar;

- Kamu politikaları; patentler ya da anti tröst kanunları gibi,
- Savunma; rakibin daha önceden büyük yatırım yapması gibi,
- Cevap süresi; rakibin cevap vermede geç kalması gibi.

Şirketin sahip olduğu rekabet avantajını sürdürebilmesi için, rakiplerin taklit edemeyeceği kaynaklara sahip olması gerekmektedir. Maliyet liderliğinin sürdürülebilmesi için, bu avantajı sağlayan taşıyıcılardan uzun dönem avantaj sağlama potansiyeli yüksek taşıyıcılar seçilmelidir. Bu taşıyıcılar şunlardır;⁸⁴

1- Ölçek: Ölçek, anahtar giriş/mobilite engelidir. Rakiplerin aynı ölçeği yakalaması için pazardan pay satın almaları gerektiğinden, taklit edilmesi yüklü yatırımlar gerektirir.

2- Ara ilişkiler: Kardeş birimler arasındaki ilişkiler, rakipleri çeşitlendirmeye doğru zorlayabilir. Eğer ilgili sektörlerde giriş engelleri varsa, sürdürülebilirlik yüksek olabilir.

3- Bağlantılar: Bir firma için bağlantıları keşfetmek genellikle zordur ve tüm organizasyon boyunca, bağımsız tedarikçilerle ve kanalla eşgüdümleme gerektirmektedir.

4- Öğrenme: Pratikte öğrenmenin avantajlarına erişmek güç bir iştir. Ancak öğrenme şirketin malı olarak saklanabilirse, rakiplerin o düzeye erişmesi de aynı düzeyde zor olur.

5- Özel mal ya da süreç teknolojisi yaratmak için politika seçimleri: İnovasyonlar patent ya da sır vasıtasıyla korunabilirse, rakipler için ürün inovasyonlarını ya da yeni üretim süreçlerini taklit etmek büyük güçlükler barındırır.

84 Michael Porter, **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, s.112–113

Zamanlama, bütünleşme, lokasyon, kapasiteden faydalanma, kurumsal faktörler ve politika seçimleri diğer taşıyıcılardan daha az sürdürülebilirdir. Ancak bu taşıyıcılar daha sürdürülebilir taşıyıcılara ulaşmayı sağlarsa ve ya iki ya da daha fazlası birbiriyle ilişki içine girer veya birbirini desteklerse yine maliyet avantajı elde edilebilir.⁸⁵

Maliyet avantajının sürdürülebilirliği için bu taşıyıcıları tek tek ele almanın yanında faaliyetleri bir bütün olarak görmek ve birleştirmek de gereklidir.

Şirketin gerçekleştirdiği tüm faaliyetler, en düşük maliyetli üretici olma stratejisi ile uyumlu olmalıdır. Faaliyet-strateji arasındaki bu uyumluluk, en güçlü halkası kadar güçlü bir zincir yaratarak rakiplerin taklit edememesini sağlamaktadır. Çünkü birbirine kilitlenmiş faaliyetler bütününe taklit etmek, tek bir satış gücü yaklaşımını, bir süreç teknolojisini ya da ürün özelliklerini taklit etmekten daha zordur.⁸⁶

Teknoloji, ürünler, süreçler ve tüketici ihtiyaçları günümüzde sürekli değişmektedir. Böyle dinamik bir ortamda faaliyet gösteren firmalar, değişimlerin ortaya çıkardığı baskılara karşı sürekli yenilikçi çözümler bulmak zorundadırlar.⁸⁷ Sürdürülebilirliği sağlamak için rakiplere hareketli hedef sunmanın yolu devamlı yatırımdan ve inovasyondan geçmektedir.

İnovasyon (innovation) en genel tanımıyla; bilginin ekonomik ve toplumsal refaha dönüştürülmesi olarak tanımlanmaktadır. İnovasyon günümüzün hızla değişen rekabet ortamında ayakta kalabilmek için firmaların ürünlerini, hizmetlerini ve iş yapış yöntemlerini sürekli olarak değiştirmeleri, farklılaştırmaları ve yenilemeleri gerektiğine işaret etmektedir.⁸⁸

85 Michael Porter, **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, s.112.

86 Michael PORTER, "What is Strategy?", **Harvard Business Review**, November-December, 1996, s.59–78.

87 Jorgen JOS, "Competitive Advantage And The Introduction of Sustainable Products or Services", March 2005, www.jorgenvos.com/competitive_advantage.pdf, (09 Haziran 2007).

88 Şirin ELÇİ, **İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı**, 7.Basım, Acar Mabaacılık: Ankara, 2006, s. 2.

İnovasyon; ürün inovasyonu, hizmet inovasyonu, süreç inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazarlama inovasyonu gibi çeşitleri vardır.⁸⁹

Ürün İnovasyonu; farklı ve yeni bir ürünün geliştirilmesi ya da varolan üründe değişiklik, farklılık ve yenilik yapılması ve bu ürünün pazara sunulması ürün inovasyonu olarak adlandırılır. Örneğin; Tukkcell'in GörselRadyo, Cepte Cevap, ÇalarkenDinlet, KontörTransfer ve ÖdemeliArama gibi dünyada örneği az olan başarılı hizmetleri ürün inovasyonudur.

Hizmet İnovasyonu; yeni ve ya önemli ölçüde değiştirilmiş bir hizmet yaklaşımı, hizmetin sunum ve dağıtım sistemindeki yenilik ve farklılık, hizmetin sunulmasında yeni teknolojilerin kullanılması hizmet inovasyonunu doğurur. Örneğin; John Deere'nin müşterisi olan çiftçilere tarım ekipmanlarının yanı sıra, ekimi ve hasatı izlemelerini kolaylaştıran laptop ve yazılım sunması hizmet inovasyonuna girmektedir.

Süreç İnovasyonu; farklı ve yeni bir üretim ya da dağıtım yönteminin geliştirilmesi veya varolan yöntemlerin iyileştirilip daha gelişkin hale getirilmesidir.

2002–2005 yılları arasında Avrupa'daki en iyi Ford fabrikası seçilen Ford Otosan Kocaeli, bu başarısını süreç inovasyonuna borçludur. Daha önceden tedarikçilerinin ürettikleri malzemeleri kendi araçlar ile fabrikaya getirmelerinin gereksiz maliyetleri doğurduğunu fark eden şirket, milk-run yöntemine geçerek sık ve az adette sevkiyat alma yoluna gitmiştir.⁹⁰

Organizasyonel İnovasyon; yeni çalışma ve iş yapış yöntemlerinin geliştirilmesi ya da varolan yöntemlerin firma şartlarına uyarlanarak kullanılmasıdır. Örneğin; Akbank

89 Elçi, s. 3-13

90 Ford Otosan Fabrika Müdürü Nuri OTAY ile yapılan röportaj, Ş. Öncel BAYIKSEL, "En İyi Fabrikanın İnovasyon Sırları", **Capital: Strategy&Innovation**, Yıl:1, Sayı:1, Şubat 2007, s.24–30.

müşteri odaklı olma felsefesi adına kendi içinde kurumsal, ticari, şirket, bireysel ve özel bankacılıktan oluşan bölümlere ayrılarak tek bankadan beş adet banka yaratmıştır.⁹¹

Pazarlama İnovasyonu; farklı ve yeni tasarımların (üründe ve ambalajında) gerçekleştirilmesi, farklı pazarlama yöntemlerinin geliştirilmesi ve uygulanması ya da varolanların gelişkin hale getirilmesidir. Örneğin; denim sektöründe İngilizce markaların kullanıldığı bir dönemde “mavi jeans” in Türkçe bir adla girmesi ya da Aygaz ve World Card işbirliği ile kapıda kredi kartı ile ödeme yapılabilmesi pazarlama inovasyonudur.

Başarılı bir inovasyonun 5 adet gizli ve önemli safhası vardır. Bunlar; fikir toplama ve hareketlilik, destek ve izleme, deneme, ticarileştirme ve yayılım ve uygulamadır.⁹²

Safha 1: Fikir Toplama ve Hareketlilik: Toplama safhası, yeni fikirlerin başlangıç çizgisidir. Başarılı bir fikir toplama süreci, rekabet baskısı ve keşfetme özgürlüğü ile desteklenmelidir.

Fikirler toplandıktan sonra farklı fiziksel ve mantıksal lokasyonlara iletildiği hareketlilik basamağı devreye sokulmalıdır.

Safha 2: Destek ve İzleme: Bu safhada fikrin avantajları ve dezavantajları değerlendirilmelidir. Destek ve izleme basamakları, kişilerin kendi çıkarlarını düşünüp reddetme olasılıklarına karşı aynı anda devreye sokulmalıdır.

Safha 3: Deneme: Deneme safhası, belirli bir çevre, zaman ve organizasyon için, fikrin sürdürülebilirliğinin test edildiği safhadır. Bu safhada, müşterin kim olacağını ve bu inovasyonu ne için kullanacağını belirlemek önemlidir.

91 Levent GÖKMEN, “ Fark Yaratıcılar Nasıl Başarıyorlar?”, **Ekonomist**, Yıl:16, Sayı:2006/52, 24–30 Aralık 2006, s.46–50.

92 Kevin D.Souza, Caroline Dombrowski, Yukiko Awazu, Peter Baloh, Sridhar Papagani, Jeffrey T. Kim, Sajeev Jha,” Crafting Organizational Innovation Process”, adlı kitabın özeti, Alissa Mariello, “Five stages of Successful Innovation”, **MIT Sloan Management Review**, Spring 2007, s.7-9.

Safha 4: Ticarileştirme: Ticarileştirme safhasında organizasyon, inovasyonun müşterinin problemlerini çözüp çözmediğini anlamak için müşterilerini izlemelidir ve sonra inovasyonun maliyet ve faydaları ortaya konmalıdır.

Safha 5: Yayılma ve Uygulama: Yayılım, inovasyonun şirket çapında nihai kabulünü elde etme süreci, uygulama ise inovasyonu üretmek için gerekli kaynakları elde etme ve yapıyı kurma sürecidir.

Bütün bu safhalardan geçen fikir, şirkete rekabet avantajı sağlayacak ve ya sürdürecektir bir inovasyona başarılı bir şekilde dönüşmüş olur.

Günümüz rekabet ortamının kendine has özellikleri, dinamikler ve baskılarından ötürü, şirketlerin sahip oldukları rekabet avantajları çok çabuk aşınabilmekte ve eskiyebilmektedir. Bu da rekabet avantajını uzun soluklu sürdürebilmeyi zorlaştırmaktadır. Ancak sürdürülebilirliğin temelinde yatan, rakiplere sürekli ulaşmaları gereken farklı hedefler sunma gerekliliği eskimeden aynı önemini sürdürmektedir. Bu yüzden inovasyon ve sürekli yatırımla desteklenen hiperaktif hedefler, rekabet avantajının sürdürülebilirliğinin temelini oluşturmaktadır.

4. ÖRNEK ŞİRKET İNCELEMELERİ

4.1. Şirket A'nın Kuruluşu ve Tarihçesi

İkinci dünya savaşı sonrası yaşanan büyük talep azalması ve nesiller boyunca kişiye özel mobilya yapılan İsveç uygulaması, genç çiftlerin yeni ve pahalı olmayan mobilya aramalarına neden olmuştur. Fakat talep büyüdükçe İsveçli üreticilerin ve perakendecilerin arasındaki birlik-arası tedarik kontratları ve anlaşmaları sektöre girişi engellemiş ve fiyatların artmasına neden olmuştur. Bunun sonucunda 1935–1946 yılları arasındaki mobilya fiyatları, diğer ev ürünlerinin fiyatlarından %41 daha hızlı artmıştır. Bu durumun sosyal bir problem ve iş fırsatı yarattığını hisseden şirketin kurucusu iyi bir dizayna sahip ve ürün gamı çok geniş ev mobilyalarını, insanların çoğunun ödeyebileceği fiyattan satmak amacıyla şirketi kurmuştur.⁹³

Şirket, tarzı olan fakat pahalı olmayan İskandinav tarzı mobilyada uzmanlaşmış dünyanın en büyük mobilya perakendecisi olarak 1943 yılında kurulmuştur. 30 tanesi franchisee olmak üzere toplam 252 adet mağazaya sahip şirket, 104.000 kişi çalıştırmaktadır. 2006 yılında 17,3 milyar avroluk satış gerçekleştiren şirketin her yıl düzenli olarak bastırıldığı katalogları 27 dile çevrilmiş ve toplamda 175 milyon adet basılmıştır.

Şirketin perakende sektöründeki başarısı; perakende pazarındaki ürün farklılaştırmadaki ve maliyet liderliğindeki büyük başarısına bağlanabilir.

4.1.2. Maliyet Düşürme Yolları

Yönetim, tüm organizasyon boyutunda, maliyet kontrolüne neredeyse kilitlenmiş durumdadır. Birçok durumda nihai maliyet, dizayn sürecinin en başlarında belirlenmektedir. Şirket; ürün geliştirme, üretim süreçleri, lojistik ve dağıtım üzerinde

⁹³Christopher A. Barlett, Ashish Nanda, “Ingvar Kamprad and IKEA”, *Harvard Business Case Studies*, July 22, 1999, s.1.

çalışarak tüm safhalar boyunca maliyetlerini nasıl düşük tuttuğu dört başlık altında incelenecektir. Bunlar: ürün dizaynı, tedarik ve üretim, lojistik ve mağaza içi ve satış'tır.

4.1.2.1 Ürün Dizaynı

Şirkette maliyetler, değer zincirinin başından başlayarak kontrol altında tutulur. Fonksiyonellik ve estetik ile birleştirilen düşük fiyatlar, ürünlerin seçimine rehberlik eden çekirdek fikri oluşturur. Her yeni ürün; fonksiyonelliğe, verimli dağıtım, kaliteye, çevre güvenliğine ve düşük fiyata göre daha dizayn aşamasından itibaren değerlendirilir.⁹⁴ Çoğu üretici bir ürünü dizayn eder ve sonra fiyatlandırır. Ancak bu süreç şirkette tersine işlemektedir. Ürünün fiyatını bulmak için öncelikle rakip ürünün fiyatına bakılır ve sonra bu ürünün %30-%50 daha düşük fiyatı hedeflenir.⁹⁵ Yani, daha ürün dizayn aşamasının başında ürünün fiyatı bellidir. Bu konuyla ilgili, şirketin kurucusu şöyle söylemektedir; "Fiyat etiketi olmayan hiçbir fikir kabul edilemez. Bir mobilyayı 1.000\$'a dizayn etmek basit bir iştir ancak 50\$'a mal olabilecek fonksiyonel bir masayı dizayn etmek ancak en iyisi yapılarak mümkün olabilir. Problemlere çözüm olarak sunulan pahalı çözümler genellikle sıradanlığın göstergeleridir."⁹⁶

Şirkette ürün dizaynları için 9 kadrolu ve 80 adet serbest çalışan dizaynır havuzları kullanılır. Yönetim, ürünün fiyatını, fonksiyonunu, kullanılacak materyali ve üretim bölümünün yapabileceklerini açıklayan özet bir metin yazar ve bu havuza yollar. Hiçbir dizayn eğer ki insanların çoğunun ödeyebileceği bir fiyata sahip olamayacaksa

⁹⁴ Jean-François Rixen, 2005, "IKEA : Models to be Assembled, a Model to be Disassembled", <http://www.madeindignity.be/Files/media/Force/Artisanat/IkeastudyDecember2005.pdf> (30 Nisan 2007).

⁹⁵ Johannes Zeller, Nikos Dimitriadis, 2002, "IKEA: International Marketing", <http://1.jhonny.de/Essays/IKEA.pdf>, (05 Mayıs 2007).

⁹⁶ Jason Jennings, "Less is More: How Great Companies use Productivity as a Competitive Tools in Business" içinde Ingvard Kamprad, "The Testament of a Furniture Dealer", Penguin Boks: England, 2002

mağazada yer bulamaz. Bu dizaynırlar; uygun malzemeyi ve en ucuz tedarikçiyi tespit etmek amacıyla şirket içindeki üretim takımlarıyla el ele çalışırlar.⁹⁷ Sonuçta da istenilen ürün, en ucuz fiyata elde edilmiş olunur.

Şirketin ürün karması, dünyanın herhangi bir yerinde satılan 9.500 çeşit referans üründen ibarettir ve her insanın sahip olduğu ihtiyaçlara cevap veren “evrensel ürünler” kavramını karşılamalıdır. Şirket, birkaç tane sapma dışında, 252 mağazasında da aynı ürünleri satmaktadır. Yine bu konu da düşük fiyat için gerekli ölçek ekonomisinin elde edilmesini sağlar.⁹⁸

Şirketin özüne sinmiş olan basit düşünme ve davranma felsefesi⁹⁹ ürün dizaynlarına da yansımış durumdadır. Ürünlerde; gösterişe değil fonksiyonelliğe önem verilmektedir. Örneğin; 50 cente mal olan muglar en ucuz boya kullanılarak yalnızca mavi ve beyaza boyanmış olarak satılmakta yine satılan çatal bıçak takımlarının üzerinde hiçbir işleme ya da desen bulunmamaktadır.

Maliyet bilinci, yönetim kültürünün bir parçasıdır. Kurucu, şirket ürünleri için şöyle demektedir: “Kaynakların ziyan edilmesi burada ölümcül bir günahdır ve atılan ürünler bize ait değildir”. Bu doğrultuda şirket, yeni ürün gamı için, dizaynırlarından, ıskartaya çıkartılmış ve yaygın olmayan malzemeler için yenilikçi kullanımlar bulmalarını istemiştir. Sonuç; kızıl huş ağacından tasarlanmış bir masa ve geri dönüşümlü süt kutularından yapılmış saklama sistemleri olmuştur.¹⁰⁰

⁹⁷ *IKEA the Leader in home furnishings sales*, 2005, <http://www.echeat.com/essay.php?t=28170>, (5 Mayıs 2007).

⁹⁸ Rixen, s.5

⁹⁹ Ingvard Kamprad, “The Testament of a Furniture Dealer”.

¹⁰⁰ Kerry Capell, “IKEA:How the Swedish Retailer Became a Global Cult Brand”, *BusinessWeek*, 14 Kasım 2005, Issue: 3959, http://www.businessweek.com/magazine/content/05_46/b3959001.htm, (6 Mayıs 2007), s. 96-100.

4.1.2.2 Tedarik Ve Üretim

Şirket, 54 ülkede 1.300 tedarikçi ile çalışmaktadır.¹⁰¹ Üretimini büyük çoğunluğunu kontrata dayalı üreticilerden sağlamanın yanında, temel parçaların uzun dönem üretimini garantilemek için ve rekabetçi fiyatlar verebilen ve ürünlerini zamanında nakleden tedarikçilerin elde tutulmasının zor olduğu sektörlerde uzmanlaşmış olan, kendisine bağlı başka bir şirketten faydalanmaktadır. Bu bağlı şirket; 12.900 çalışana sahip, 36 adet üretim fabrikası ve 9 adet bıçki atölyesi olan ve ana şirketin ahşap temelli mobilya ve parçalarını üreten endüstriyel grubudur.

Bağlı şirketin ana işi; ana şirketin, makul ve stabil fiyatlarda mal tedarik etmesinin zor olduğu alanlarda uzun dönemli ticari avantajlar yaratmaktır. Bağlı şirket; istenilen mobilyayı sürekli ve maliyet etkili üretmek için geriye doğru bütünleşmiştir. Ormandan mobilyaya, oradan da mağazalara kadar olan tüm boyutlar bağlı şirketin işinin önemli bir parçasıdır.

Her bir bağlı şirket fabrikası, tek bir üretim tekniğine, bir tek hammaddeye ve sınırlı ürün gamına odaklanır. Amaç; optimal verimlilik ve hacimdir. Ayrıca üretim, büyük fabrikalara ve özel ülkelere yoğunlaştırılmıştır. Böylece ürünler en kısa zamanda ve en verimli şekilde iletilebilmektedir.¹⁰²

Ana şirket, düşük maliyet liderliğini sürdürmek ve katalog fiyatlarını bir yıl boyunca garantilemek için sıkı bir maliyet kontrolü uygulamakta ve hammadde tedarikinden başlayıp üretim ve sonrasına kadar devam eden süreçte bir dizi işlem gerçekleştirmektedir.¹⁰³

¹⁰¹ IKEA: Facts and Figures, 2007, http://www.ikea-group.ikea.com/corporate/PDF/IKEA_FF_0405_GB.pdf, (8 Mayıs 2007).

¹⁰² *Transforming Wood Into Furniture*, (t.y) <http://www.swedwood.com/>, (8 Mayıs 2007).

¹⁰³ Barlett, s.7–9

—*Düşük fiyatlı hammadde bulmak*; şirket dizaynırları ve satın almacıları her zaman daha ucuz ve iyi kaliteli hammadde bulmaya çalışırlar. Bunun için şirket, 32 ülkede faaliyet gösteren 46 adet Ticari Hizmet Ofisleri'nden faydalanır. Bu ofislerin tedarikçilere yakınlığı; rasyonel ve uzun dönemli işbirliği için anahtardır.¹⁰⁴

Ticari Hizmet Ofisleri'nin görevleri; üretimi izlemek, yeni fikirleri test etmek, kalite denetimlerini yapmak, düzenli olarak tedarikçileri ziyaret etmek, çalışanların sosyal ve çalışma şartlarını kontrol etmek ve fiyatları müzakere etmektir. Her bir satın alma ofisinin, belirli malzemelerde, örneğin tahta veya plastik, ya da belirli bir ürün grubunda, örneğin; aydınlatma ürünleri veya tekstil, uzmanlaşmış operasyonel takımları vardır.¹⁰⁵

Şirketin global stratejisi altında tedarikçiler, hammaddeye yakın ve dağıtım kanallarına güvenli erişimi olan düşük maliyetli ülkelerde konumlandırılmaktadır.¹⁰⁶ Şirketin en çok satın alma yaptığı ilk beş ülke sırasıyla; Çin(%18), Polonya(%14), İtalya(%8), İsveç(%7) ve Almanya(%6)'dır.¹⁰⁷ Bu tedarikçiler, global pazarı amaçlayan yüksek düzeyde standart ürünler üretir ki bu da firmanın ölçek ekonomisi fırsatlarını elde etmesini sağlamaktadır. Şirketin bu noktadaki rolü; düşük maliyetin, standardizasyonun, teknolojinin ve kalitenin en etkili kombinasyonunu bulmaktır.

—*Ürünleri kapasitelerle eşleştirmek*: Şirket, mevcut kapasiteden alınacak faydayı maksimize etmek için, sıradan olmayan tedarikçiler aramaktadır. Şirketin satın alma yetkilisi bu konuda şöyle demektedir; "Biz ürün değil üretim satın alırız. Eğer tedarikçiler fazla kapasiteye sahipse, ilk önce üretip üretemeyeceklerini sormakta sonra da üretimi satma konusunda endişelenmekteyiz. Tedarikçilerimize mal tedarik güvencesi vererek ve mevcut üretim kapasitelerini doldurarak eşsiz fiyat düzeyimizi sürdürmekteyiz." Bu

¹⁰⁴ *IKEA in the world*, (t.y) http://www.ikea-group.ikea.com/corporate/PDF/IKEA_FF_0405_GB.pdf, (10 Mayıs 2007).

¹⁰⁵ *IKEA the Leader in home furnishings sales*, 2005, <http://www.echeat.com/essay.php?t=28170>, (5 Mayıs 2007).

¹⁰⁶ Zeller, vd., s.8.

¹⁰⁷ *Top Five Purchasing Countries*, (t.y) http://www.ikea-group.ikea.com/corporate/about_ikea/figures.html, (9 Mayıs 2007).

yaklaşımın bir sonucu olarak da; masa üretimi sörf ya da kayak takımı üreticisine, yastık kılıfı üretimi T-Shirt üreticisine ve dayanıklı koltuk üretimi de alışveriş sepeti üreticisine yaptırılabilir.

—*Tedarikçilere uzun- dönemli ilişkiler geliştirmek*: Şirket, tedarikçileri arasındaki rekabeti beslemesine rağmen, onlara uzun dönemlik partnerleri gibi davranmaktadır. Tedarikçilerine fabrikalarını dizayn etmek, makinelerini almak ve hatta faaliyetlerini kurmak gibi hem teknik hem de finansal destekte bulunmaktadır. Dizaynırlar, maliyet hedeflerini karşılamak ve tedarikçilere uzun dönemlik ilişkiler geliştirmek için, bugünkü ürünlerin 2–3 yıl ilerisinde çalışmaktadır.¹⁰⁸

Şirket, tedarikçilerle çalışırken boyutlarını ve sağladığı destekleri iki şekilde kullanmaktadır; ilki; tedarikçilere çok daha verimli olmaları konusunda sürekli baskı uygulamaktır. Ancak bu arada tedarikçinin üretiminin kaçta kaçının kendi ürünleri olacağına dair bir sınır koyarak, tedarikçinin pazarlık gücünü arttırmamaya çalışmaktadır. İkincisi de: tedarikçilerden güzel indirimler almak için kullanmaktadır.¹⁰⁹

Özet olarak şirket; siparişlerin yüksek hacimde ve sürekli olmasını sağlayarak tedarikçilerini üretim maliyetlerini aşağıya çekme konusundaki yatırımları ile ilgili cesaretlendirmekte ve dolayısıyla kendi maliyetlerini aşağıya çekebilmektedir.

4.1.2.3 Lojistik

Şirketin sahip olduğu ürünlerin orijininin çok farklı bölgeler olması, tedarikçilerin tüm dünyaya yayılmış olması ve iyi fiyat alabilmek ve katalog ürünlerini garantilemek için sipariş miktarlarının yüksek olmasından dolayı; miktarlar, parçaları sipariş etmek, bunları

¹⁰⁸ Zeller, vd., s. 9.

¹⁰⁹ Zeller, vd., s. 10.

bitmiş ürüne dönüştürmek ve bu ürünleri dört kıtadaki mağazalara dağıtmak için şirketin verimli bir sisteme sahip olmasında önemli rol oynar.

Taşınacak miktar arttıkça, koordinasyon daha da zorlaşmaktadır. Şirket bu zorluğa, global dağıtım ağı merkezleri kurarak cevap vermiştir. Şirketin 26 ülkede 28 adet dağıtım merkezi bulunmaktadır.¹¹⁰ Bu dağıtım merkezleri, ulaşım maliyetlerin minimum düzeyde tutmak için genelde konteynır limanlarına, büyük kamyon ve tren yollarına yakın yerlerde kurulmuşlardır. Bu dağıtım merkezleri, ürün gamının %70'ini ellerinde tutmaktadırlar. Diğer %30'luk kısım ise tedarikçiden direkt mağazaya nakledilmektedir.¹¹¹

Bu dağıtım merkezleri, aynı zamanda lojistik kontrol yeri, toplama merkezi ve mağazalara ihtiyaçlarını tahmin etmede yardımcı olan ve onların malsız kalmamalarını sağlayan bir transit lokasyon olarak görev yapmaktadırlar.

Şirket, tüm dünyaya yayılmış olan tedarikçilerini ve dağıtım merkezlerini yönetmek için elektronik ağlar kullanmaktadır. Çoğu sipariş elektronik ve otomatik olarak işlenmektedir. Bilgi teknolojileri, nakliyatın takibini sağlamakta ve teslim zamanları hakkında tahminler yapılabilmesini mümkün kılmaktadır. Böylece siparişin gecikmesi sonucu oluşabilecek ciro kaybı minimize edilebilmektedir.¹¹²

Şirketin maliyetlerinin düşük olmasının en büyük nedenlerinden biri de; mobilyaların monte edilmemiş, bütün parçaların içinde bulunduğu düz bir kutu (flat-packing) halinde taşınmasıdır.¹¹³ Tedarikçiden müşteriye giden yol mümkün olduğunca direkt, maliyet-etkili ve çevreye dost olmalıdır. Düz paketleme bu işin önemli bir

¹¹⁰ *IKEA in the world*, (t.y) http://www.ikea-group.ikea.com/corporate/PDF/IKEA_FF_0405_GB.pdf, (10 Mayıs 2007).

¹¹¹ Zeller, s. 11.

¹¹² Rixen, s. 8.

¹¹³ *How We Create The Low Price*, (t.y),

http://www.ikea-group.ikea.com/corporate/about_ikea/low_prices.html, (9 Mayıs 2007).

boyutudur. Bu paketleme sistemi sayesinde; hem taşımada hem de mağaza içindeki alan israfından kaçınılabilmekte, yani mallar daha verimli taşınabilmekte ve saklanabilmektedir. Montaj faaliyeti olmadığı için de yarı mamullerin saklanılmasına çok az ihtiyaç duyulmaktadır. Şirketin tahminlerine göre ürünlerin bu paketlerde satılması, taşınması ve saklanması, monte edilmiş şekline göre 6 kat daha az maliyetli olmalarını sağlamaktadır.¹¹⁴

4.1.2.4 Mağaza İçi Satış

Şirket, ürünün müşteriye ulaşmasına kadar ki olan sürede koruduğu düşük maliyeti sürdürmek ve müşteriye yansıtmak için mağaza içinde ve aynı zamanda satışa yönelik bir dizi iş yapma biçimleri ortaya koymaktadır;

—*Düz paketleme:* Şirket mağazalarından alışveriş yapanlar hem üretici hem de tüketicidirler. Yani başka bir deyişle, ürünlerini kendileri monte etmek zorundadırlar. Şirket bu paketlemeyi hem müşterilerine düşük fiyatlı ürün sunabilmek hem de mağazadan müşteriye ürün nakliye maliyetlerine katlanmamak için yapmaktadır. Ancak isteyen müşteriler için küçük pick-up araçlar ya da araç üstü bagajlar maliyetine satılmakta ya da kiralanmaktadır.

—*Personel:* Şirket personel maliyetlerini düşük tutmak için mağaza içinde az sayıda kişi çalışmaktadır. Bunun için müşteriye yardımcı olma noktasında çalışanlara değil, her yıl bastırıldığı kataloglara, mağaza içinde sağladığı mezura, kalem ve alışveriş listesi gibi imkânlarla ve her ürünün üzerinde yer alan ve ürünlerin özelliklerini, kullanım alanlarını, malzemelerini ve fiyatını yazan etiketlere güvenmektedir.

—*Mağaza boyutları:* Şirket, hammadde tedarikinde ve üretiminde sahip olduğu ölçek ekonomisinden satışta da faydalanmak için mağazalarını büyük tutmakta ve böylece içerisinde çok sayıda üründen adetli olarak barındırmaktadır. Aynı zamanda, büyük mağazalar oyun alanları ve restaurant gibi yerleri barındırabilmekte ve böylece müşteriler

¹¹⁴ *IKEA: Facts and Figures*, 2005, http://www.ikea-group.ikea.com/corporate/PDF/IKEA_FF_0405_GB.pdf, (10 Mayıs 2007).

içerde daha uzun kalabilmektedir. Ayrıca mağazalar, genel giderlerin düşük olduğu bölgelere kurularak bu maliyetlerden de tasarruf sağlanmaktadır.

4.1.3 Bilgi Teknolojileri Kullanımı

Şirket, iş birimlerine, ortak iş çözümleri, mimari, altyapı, hizmet ve destek sağlayan global bir organizasyon olan IT Grubu'nu bünyesinde barındırmaktadır. Bu organizasyonun yapması gerekenler arasında en önemlisi; mevcut en maliyet etkili teknolojiyi bulmaktır. Çözümleri ve hizmetleri, şirket mağazalarında, ticari ofislerinde, depolarında, katalog işlemede ve ürün geliştirmede kullanılmaktadır.¹¹⁵

Şirket sahip olduğu bu organizasyon dışında, zaman karşı karşıya kaldığı problemlere çözüm olarak, düşük-maliyetli üretici olma stratejisinden taviz vermemek için, çeşitli teknoloji kullanım yollarına başvurmuştur.

Şirketin operasyonlarının tüm dünyaya dağılmış olması, beraberinde işlem sayısının da artmasını getirmiştir. Örneğin; Batı Avustralya Perth mağazasında, 160 işçi çalışmakta ve ayda ortalama satış, lojistik ve muhasebe ile ilgili 160.000 işlem gerçekleşmektedir. Şirket, bu kadar işlem yoğunluğundan dolayı istenilen sonuçları ya da tabloları istenilen zamanda elde edememesine çözüm olarak bilgisayar destekli bir raporlama sistemi kurmuştur. Böylece kar&zarar ve ya satış ya da envanter ile ilgili tablolar hızlı ve kişiye özel hazırlanabilmektedir.¹¹⁶

Şirketin 2002 yılında karşılaştığı başka bir problemde, talep yönetimi problemidir. Bu yılda şirket, tedarikçilerini azaltarak ve olanları da düşük-maliyetli ülkelerde yoğunlaştırarak, tedarik zinciri stratejisini değiştirmeyi amaçlamıştır.

¹¹⁵ *How We Create The Low Price*, (t.y),

http://www.ikea-group.ikea.com/corporate/about_ikea/low_prices.html, (9 Mayıs 2007).

¹¹⁶ Case Study: IKEA - Perth, Western Australia, 2003,

<http://www.jetreports.com/downloads/IKEACaseStudy.pdf>, (12 Mayıs 2007).

Bu dönüşümün; daha uzun nakliye zamanları, değişime çabuk ayak uyduramama ve tedarik zinciri ağına ekstra yük koyma gibi problemlere yol açacağını fark eden şirket, bir yazılım şirketinden “Talep Yönetim Çözümü” desteği almıştır. Bu yeni kapasite planlama metodolojisi ve aracı sayesinde şirket; tedarikçileri, depoları ve nakliye kapasitelerini büyük bir doğrulukla hesaplayabilmiştir. Sonuçta da; taahhüt ile talep arasındaki olası aksaklıklar en aza indirilmiştir.¹¹⁷

Şirket tedarikçileri, ticari ofisleri ve mağazaları ile haberleşme, bilgi ve evrak alışverişi için intranet, extranet ve EDI ağları kullanmaktadır. Her ne kadar bu ağlar iletişimi büyük ölçüde kolaylaştırırsa da, çalışanlar yine de çok sık seyahat etmek zorunda kalmaktadırlar. Şirket, bu zaman ve para açısından yüklü olan probleme çözüm olarak “telekonferans” sistemini uygulamaya almıştır. Bu sistem sayesinde çalışanlar fiziksel olarak seyahat etmeden, bölüm toplantıları, geliştirmeler ve planlama ve satış eğitim projeleri gerçekleştirebilmektedirler. Böylece hem seyahat maliyetleri düşmüş hem de büyük miktarda zaman tasarrufu sağlanmıştır.¹¹⁸

¹¹⁷ *IKEA Revamps Supply Chain Strategy with Demand and Fulfillment Solutions from JDA*, (t.y), http://www.jda.com/file_bin/casestudies/JDA-CS_Ikea.pdf, (13 Mayıs 2007).

¹¹⁸ *IKEA Cuts Costs and Builds Corporate Culture with Videoconferencing*, (t.y), http://www.tandberg.com/collateral/customer_success_stories/IKEA.PDF, (13 Mayıs 2007).

Tablo 7

Örnek Şirket A'nın Maliyet Taşıyıcıları Karşısındaki Durumu

ÖLÇEK EKONOMİSİ	<ul style="list-style-type: none">— Satın almada, üretimde ve dağıtımda sahip olduğu büyük ölçek— Tüm insanlara hitap eden “evrensel ürünler”— Üretimde ve dizaynda dış kaynaklama yapılması
KAPASİTEDEN FAYDALANMA	<ul style="list-style-type: none">— Fazla kapasiteye sahip tedarikçilerin bu kapasitelerinin farklı kullanımı
BAĞLANTILAR	<ul style="list-style-type: none">— Düz paketleme (flat-packing)— Üretimi kolay ve ucuz dizayn— Tedarikçilerle uzun dönemli ilişkiler geliştirme çabaları
BÜTÜNLEŞME	<ul style="list-style-type: none">— Bağlı şirketin şirketinin, ormancılık, kerestecilik ve mobilya sektörlerinde faaliyet göstermesi
ZAMANLAMA	<ul style="list-style-type: none">— Mobilya sektöründe cash-and-carry kavramının ilk kez uygulanması— Düz paketleme yönteminin bulunması
LOKASYON	<ul style="list-style-type: none">— Tedarikçilerin, düşük-maliyetli ve dağıtım kanallarına yakın yerlerden seçilmesi— Depoların, tren, deniz ve kara yollarına yakın yerlerde konumlandırılması
İSTEĞE BAĞLI POLİTİKALAR	<ul style="list-style-type: none">— Maliyet liderliği stratejisinin izlenmesi ve bunun şirketin ana felsefesi haline getirilmesi— Ürünlerde fonksiyonelliğe önem verilmesi— Reklâm harcamalarının düşük tutulması— Tüm dünyada aynı çeşit ürünlerin satılması

4.1.4 Sürdürülebilirlik Kaynakları

Maliyet liderliği stratejisinin uzun dönem sürdürülebilirliği için, şirketin stratejisini; ölçek ekonomisi, ara ilişkiler, bağlantılar ve öğrenme gibi maliyet taşıyıcılarına dayandırması ve özel mal ya da süreç teknolojisinde sahip olması gereklidir. Şirketin avantajını, kurulduğu yıldan bu yana sürdürebilmesinin kaynağı da bu taşıyıcıları hedefleri doğrultusunda kullanabilmesidir.

Şirket; 252 mağazası, 36 üretim fabrikası, 28 dağıtım merkezi, 46 ticari hizmet ofisi ve 1500 tedarikçisi ile muazzam bir ölçeğe sahiptir. Tedarikte, üretimde, dağıtımda ve satışta sahip olduğu bu ölçeği düşük fiyattan mal ve hammadde tedarik etmede kullanmaktadır. Ayrıca bu ölçeği sayesinde, sıradan olmayan üreticilere istediği ürünü ve miktarı yaptırabilmektedir.

Sürdürülebilirliğin bir başka kaynağı da tedarikçiler ve kanal arasındaki bağlantıyı çok iyi kurmasıdır. Tedarikçileri eğitmekte, yönetsel, idari, teknik ve finansal konularda destek vermektedir. Ayrıca bugünün 2–3 yıl ilerisinde çalışarak tedarikçilere geleceğe dair güven aşılamaktadır. Kanalla bağlantıyı ise çok iyi bir süreç inovasyonu örneği olan flat-packing ile gerçekleştirmiştir. Bu paketleme sistemi sayesinde depolama, mağaza içi teşhir ve satış arasında etkili bir koridor inşa etmiştir.

Hem kanalla hem de tedarikçilerle bağlantıyı etkileyen bir başka kaynak da ürün tasarım aşamasıdır. Daha ürün tasarım aşamasında iken malzemenin ve fiyatının belirlenmesi ve çıkarılıp takılabilecek şekilde dizayn edilmesi, bağlantıların nasıl kullanılması gerektiğine güzel bir örnektir. Bu dizayn tekniği ayrıca, tüm zincirin bir bütün olarak akıcı bir şekilde işlenmesini de sağlamaktadır.

Şirketin geriye doğru bütünleşmiş başka bir şirkete sahip olması, bu bağlı şirketin ana şirkete avantaj sağlayacak noktalarda uzmanlaşması ve üretim tesislerinin düşük maliyetli lokasyonlarda konuşlandırılması, öğrenmenin de etkisi ile maliyetleri sürekli olarak düşürmede ve sürekliliği sürdürmede önemli bir kaynaktır.

Şirketin inovatif yönünün de sürdürülebilirliğe katkısı büyüktür. Daha önceden mobilya sektöründe uygulanmayan cash-and-carry kavramının ilk kez uygulanması,

mağazalarının içinde restoranlar, gıda alış-veriş noktaları ve çocuk oyun alanlarının yerleştirilmesi ve flat-packing sisteminin bulunması, düşük maliyet lideri konumunun güçlenmesini ve uzun dönemli olmasını sağlamıştır.

Mobilyanın kişiye özel üretildiği bir dönemde, düşük fiyatlı evrensel ürünler üretmeye başlayan şirket, en düşük maliyetli üretici olmaya kendisini adanmış, zamanla ulaştığı ölçek ekonomisi, bağlantılar, bütünleşme, lokasyon, öğrenme ve zamanlama kaynaklarını kullanarak faaliyet gösterdiği sektörde maliyet lideri olmuştur. Hem dizaynda hem süreçte hem de pazarlamada inovatif yönünü de kullanarak bu avantajını günümüze kadar taşımayı başarmıştır.

4.1.5 SWOT Analizi

Şirket, mobilya sektöründeki özellikle AB ülkelerindeki yavaş taleple ve yoğun rekabet baskısıyla mücadele etmek için bir dizi stratejik hamle gerçekleştirmeyi planlamaktadır. Şirket, satışlarını artırmak için, yeni ürünler, yeni pazarlar ve çeşitlendirme aramaktadır.

- Mega marketlerin mobilya sektörüne el atmasından esinlenerek yola çıkan şirket, kendi markasını taşıyan gıda ürünleri piyasaya sürmeyi ve mağaza içindeki gıda bölümlerinin ürün gamını artırmayı planlamaktadır.¹¹⁹

- Şirket özellikle Asya kıtasındaki varlığını genişletmeyi planlamaktadır. Daha önceden Tayvan, Hong Kong, Singapur, Malezya ve Çin bulunan Asya ülkeleri portföyüne Japonya'yı da dahil etmeyi istemektedir. Nisan 2006 yılında Tokyo mağazasını açan şirket, gelece yıllarda bu sayıyı 8-12 arasına getirmeyi hedeflemektedir.¹²⁰

¹¹⁹ Barkeman,E., "Ikea Cooks Up Easy-to-Assemble Meals", **Fortune**, 10/2, Vol.154, Iss. 7, p.36, 2006

¹²⁰ First IKEA store in Tokyo, Japan, 2006,

http://www.ikea-group.ikea.com/corporate/press/press_releases.html. (13 Kasım 2007).

- Başka bir stratejik adım da “prefabrik ev” ya da “flat-packing house” işine girmek istemektedir. İlk etapta bu hazır evlerden Büyük Britanya’ya 500 adet inşa etmeyi planlamaktadır. Diğer evlerden beş kat daha ucuz olan bu evlerden şu an için bir çeşit piyasaya sürülmektedir. Ancak gelecekteki hedef, bu çeşidi dörde çıkarmaktır.¹²¹

4.1.5.1 Üstünlükler

- Başarılı İş Modeli: Şirketin en önemli güçlerinden biri; etkili faaliyet yönetimi geliştirme ve sürdürme yeteneğidir. Şirketin bu yeteneği; maliyet etkili dizayn, üretim ve tedarik, pazara hızlı ürün sunabilme ve çevresel etkenlere hızlı cevap verebilmesinden kaynaklanmaktadır.

- Güçlü Marka İmajı: Şirket, belirli bir marka imajını -insanların evleri için çok kullanışlı ancak ucuz mobilya ve diğer aksesuarlar- geliştirmeye ve korumaya sürekli yatırım yapmaktadır. Sürekli yeni maliyet düşürme yolları aramakta ve her sene yüzlerce yeni ürün piyasaya sürmektedir. Düşük fiyat –yüksek ürün eşitliliği yaklaşımını, ekonomik dalgalanmalara bakmaksızın sürdürmeye çalışmaktadır.

- Yeni Ürün Geliştirme: Şirketin devamlı yeni ürün geliştirebilmesi, değişen müşteri tercihlerini yakalayabilmesini mümkün kılmaktadır. Şirket Türkiye pazarına en son 750 adet yeni ürün sunmuştur. Ayrıca mağazalarını çok fazla sayıda insanın ziyaret etmesi (2007 yılı içinde 583 milyon kişi ziyaret etmiştir.¹²²), şirketi yalnızca mobilya ile sınırlamamakta, gıda ürünleri sunabilmesini de mümkün kılmaktadır.

- Yeni Pazar Geliştirme: Şirket, ya tamamen kendisinin sahip olduğu faaliyetlerle ya da franchise anlaşmalarıyla yeni pazarlara girmektedir. Şirket 44 farklı ülkede mağazaları, tedarikçileri, dağıtım noktaları ya da ticari hizmet ofisleri vasıtasıyla faaliyet göstermektedir.¹²³ Şirketin farklı ülkelerdeki ve ekonomik bölgelerdeki varlığı,

¹²¹ Ellen Bennett, Ikea plans 500 Home a Year in UK”, **Building Design**, 11/24, Iss. 1748, p.7,2006

¹²² Retail Facts, <http://franchisor.ikea.com/showContent.asp?swfId=facts1>, (13 Kasım 2007).

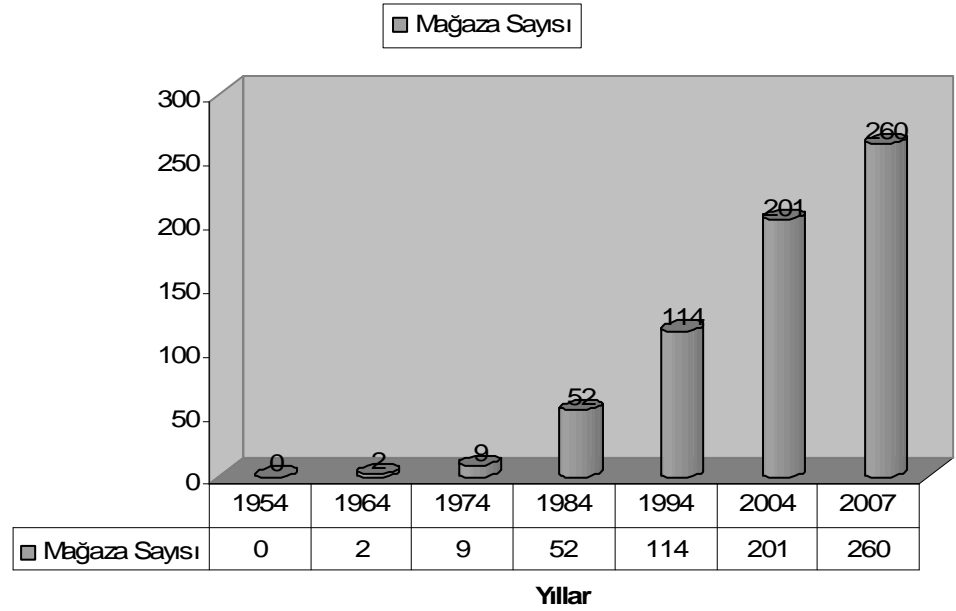
¹²³ IKEA, Facts and Figures, 2007,

http://www.ikea-group.ikea.com/corporate/PDF/FF2007_english.pdf, (13 Kasım 2007).

herhangi bir ülkede ortaya çıkabilecek aksaklıkların ters etkilerini dağıtabilmesini mümkün kılmaktadır.

▪ Varolan Pazarlarda Genişleme: Şirket, faaliyet gösterdiği pazarlardaki mağaza sayılarını artırmaktadır. Şirketin 2007 yılı içinde açtığı mağaza sayısı 25'tir.¹²⁴ Şirket, Türkiye'de 2 olan mağaza sayısını, Kasım 1'de açtığı Bayrampaşa-İstanbul mağazası ile 3'e çıkarmıştır.

Şekil 6
Mağazaların Yıllar Göre Dağılımı



Kaynak: IKEA, Retail Facts, (t.y), <http://franchisor.ikea.com/showContent.asp?swfId=facts1>, (13 Kasım 2007).

4.1.5.2 Zayıflıklar

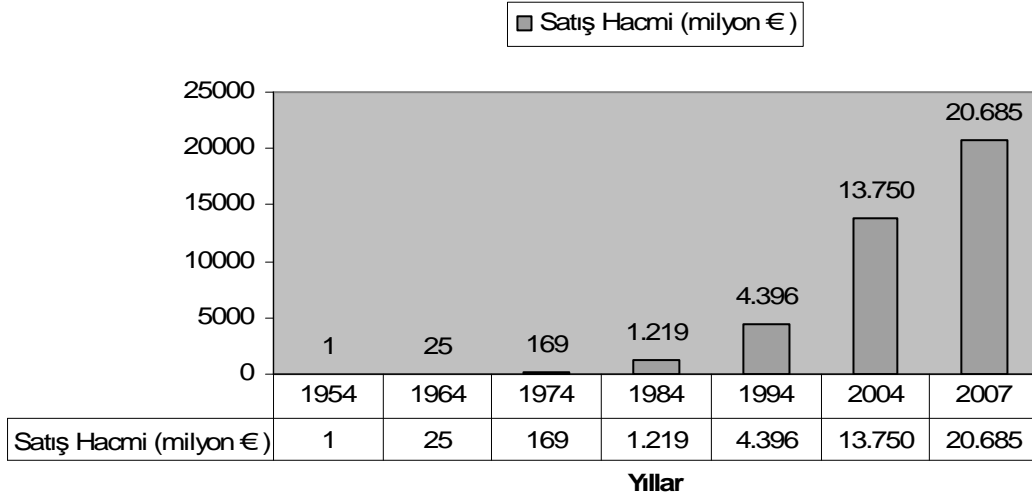
▪ Avrupa Birliği Bölgesine olan Bağımlılık: Çeşitlendirilmiş ülke portföyüne rağmen, AB bölgesi, şirketin çekirdek bölgesini oluşturmaktadır. Toplam satış gelirlerinin %3'ü Asya-Pasifik, %15'i Kuzey Amerika bölgelerinden gelirken,

¹²⁴ IKEA Group Stores, (2007), http://www.ikea.com/ms/en_GB/about_ikea/facts_figures/ikea_group_stores.html, (13 Kasım 2007).

%82'sini Avrupa satışları oluşturmaktadır. Toplam satın alımlardaki Avrupa'nın payı %64 iken, %33 ile Asya ve %3 ile Kuzey Amerika bunu takip etmektedir.¹²⁵

Avrupa pazarına olan bu yüksek bağımlılık, şirketi bu bölgenin şartlarına ve bu bölgeden gelecek tehditlere açık hale getirmektedir. Eğer ki gelecek yıllarda AB ekonomisinde bir olumsuzluk yaşanırsa bu yüksek bağımlılık, şirket gelirlerinin büyümesini muhtemelen düşürecektir.

Şekil 7
Artan Satış Hacmi



Kaynak: IKEA, Facts and Figures 2007,

http://www.ikea-group.ikea.com/corporate/PDF/FF2007_english.pdf, (13 Kasım 2007), s.8

▪ Zayıf Müşteri Hizmetleri ve Mağazaların Kalabalık Olması: Mağazaların fazla kalabalık olması, şirketin büyük başarısına negatif etki yapabilmektedir. Bu mağaza içi yoğunluktan dolayı müşterinin istediği ürünlerin her zaman bulunabilmesi zorlaşmakta ve müşteri hizmetlerinin kalitesi düşmektedir Şirket bu problemlerle baş edebilmek için online alış-veriş hizmeti açmayı planlamaktadır.¹²⁶

¹²⁵ Facts and Figures, (t.y), http://www.ikea.com/ms/en_GB/about_ikea/facts_figures/figures.html, (13 Kasım 2007).

¹²⁶ Staff Writer, "Ikea: cautious lunch of online shopping services", *Dining Club*, 28 Kasım 2006,

4.1.5.3 Fırsatlar

- Asya-Pasifik bölgesinden daha Büyük Gelir: Asya-Pasifik bölgesi, toplam satışların %3'ünü oluşturmaktadır. Ancak bu bölgenin çok dinamik olması ve yüksek nüfus yoğunluğuna sahip yeni pazarlar içermesi, şirketin bu bölgedeki gelirini artırmasını sağlayabilir.

- Online İşlemlerin Esnekliğe Katkısı: Şirket, öncelikle İngiltere-Nottingham bölgesini, sonra tüm Britanya'yı ve nihayetinde tüm global organizasyonu kapsayacak online işlemleri faaliyete geçirmiştir.¹²⁷ Eğer ki online işlemlerin lansmanı başarılı olursa, bu şirketi, operasyonların hızı, erişilebilirlik ve müşteri hizmetleri (ihtiyaç duyulan ürünlerin müşteriler tarafından önceden kontrolü) açısından daha büyük faaliyet esnekliğine kavuşturacaktır.

- Yeni Gelir Kaynakları: Şirket “prefabrik ev” (budget type identical home) işine girmeyi planlamaktadır. Bu tarz evlerin başarısı durumunda şirket muhtemelen, mobilya sektöründeki dalgalanmalarla başa çıkabilecek yeni gelir kaynakları elde edecektir.

Şirket ayrıca, kendi markası altınca öncelikli İsveç ürünleri olmak üzere gıda sektörüne de girmeyi istemektedir. Mağazaların içindeki restoranlarda ve gıda satışı ölümlerinde kendi markasını taşıyan ürünlerin payını %10'dan, %30'a çıkarmayı hedeflemektedir. Eğer bu lansman başarılı olursa, daha tam anlamıyla işletilmeye başlanmamış büyük gelir kaynağına kavuşacak ve müşteri başına değeri maksimuma çıkarabilecektir.

4.1.5.4 Tehditler

- Artan Rekabet Baskısı: Mobilya sektörüne yeni rakiplerin girmesi ve varolan rakiplerin baskısı, şirketi pozisyonunu aşındırabilir. Sital ve hizmete büyük

http://www.cbronline.com/article_feature.asp?guid=FB221B5B-86F4-42FD-96CF-2E15182676FE, (13 Kasım 2007).

¹²⁷ Cooper, W., “Ikea Steps up Online Marketing activity ahead of etail Launch”, New Media Age, 11/9,2006, p.5

önem veren Danimarkalı mobilya perakendecisinin Ağustos 2006'da Britanya pazarına girmesi ve bu ülkede daha fazla büyümeyi istemesi şirket için önemli bir meydan okuma olabilir.¹²⁸ Ayrıca başka bir rakibin, yılbaşı öncesi internetten satıştaki başarısı, online işlemler açısından eksik olan şirket için önemli bir uyarı niteliğindedir.¹²⁹

Ancak Türkiye'de ki mobilya pazarının parçalanmış olması, büyük oyuncuların stratejilerin farklı olması ve bu sektörde şu an için başka bir yabancı şirketin yatırım yapmaması, şirketi rakipsiz bırakmaktadır. Bu yüzden şirketin Türkiye pazarında gerçekten bir rakip baskısına maruz kalmamaktadır.

- Mobilya Pazarındaki Dalgalanma: 2005 yılında Avrupa'da mobilya sektöründe yaşanan dalgalanma, birçok önemli oyuncuyu sektör dışına ittiği gibi, şirketin karına da zarar vermiştir. Gelecekte mobilya sektöründeki bu tür dalgalanmalar, şirket faaliyet karını etkileyebilir ve finansal problemlere yol açabilir.

- Avrupa Birliği Ekonomisi ve İş Çevrelerine Etkisi: AB bölgesine olan yüksek bağımlılık, Avrupa Birliği'nin geleceğinin tartışıldığı bir ortamda, gelecek için büyük negatif etkiler yaratma potansiyeline sahiptir.

¹²⁸ ILVA, Our History, (t.y), <http://www.ilva.co.uk/historie/>, (13 Kasım 2007)

¹²⁹ Cooper, W., "John Lewis and Ikea Drive Users Online on Christmas Campaigns", New Media Age, 11/30

4.2 Şirket B'nin Kuruluşu Ve Tarihçesi

1995 yılında 21 mağaza ile hizmet vermeye başlayan şirket, Türkiye gıda perakendeciliği sektöründe faaliyet göstermektedir. Birçok oyuncunun bulunduğu ve rekabetin yoğun olduğu bu sektöre farklı ve uygulanmayan bir modelle giren şirket, kısa sürede büyük başarılarla imza atmıştır.

Temel tüketim ürünlerini yüksek kalite standartlarında ve mümkün olan en düşük fiyatlarla tüketiciye sunan hard-discount modelini Türkiye'ye getiren ve en iyi uygulayan şirketin başarısının arkasında yatan faktörler; düşük maliyetli yapısı, sınırlı ürün gamı ve her geçen yıl arttırdığı mağaza sayısı sayesinde elde ettiği ölçek ekonomisi, tanıtım harcamalarının çok düşük tutulması, merkezizetçilikten arındırılmış yönetim yapısı, sıkı maliyet kontrolü, en son teknolojinin kullanıldığı stok yönetimi, tecrübeli üst yönetimin varlığı, mağazaların seçiminde ve dizaynında gereksiz harcamalardan kaçınılması, etkili insan kaynakları planlaması ve müşteri memnuniyetini en üst seviyelerde tutmaya çalışması yatmaktadır.

4.2.1 Ürün Özellikleri ve Tedarikçi İlişkileri

Şirket mağazalarında, sınırlı sayıda ürünün satışı yapılmaktadır. Müşteriler yaklaşık 600 adet ürün arasından seçim yapmaktadır. Mağazalarda satılan bu ürünler, bir hane halkının temel ihtiyaçlarının %80'ini karşılayacak özellikte seçilmektedir. Ürün gamının 600 adet olarak belirlenmesinin en büyük nedeni maliyetlerdir. Çünkü; ürün gamı arttıkça daha fazla sayıda insana, demirbaş, ekipmana ve kamyonu, daha büyük mağazalara ve depolara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenlerden ötürü optimum sayı 600 olarak belirlenmiştir. Bu ürünlerin her zaman değiştirilme olasılığı mevcuttur. Bu noktada aslolan karlılıktır. Bir ürünün kar marjının düşmesi durumunda, yerine başka bir ürün denenir. Eğer ki yeni ürünün kar marjı tatmin edici seviyede ise ürün satılmaya devam edilir, değilse yine başka bir ürün denenmektedir.¹³⁰ Böylece şirket, bu

¹³⁰ Mesut Ayvaz, –BİM Samandıra Bölgesi Genel Müdürü- “Şirket Stratejileri” konulu görüşme. İstanbul:10 Kasım 2007.

ürünlerin her birinin Türkiye'deki en büyük alıcısı konumunda olmakta ve bu da şirkete satın alma sürecinde büyük bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Bu büyük ölçeğin doğal bir sonucu olarak şirket, ürünlerini mümkün olan en düşük fiyattan satışa sunabilmektedir.

Şirketin müşterilerine sunduğu ürün portföyü 4 gruba ayrılmaktadır. Bu sınırlı ürün gamı; özel markalı ürünleri (private label), spot ürünleri, exclusive ürünleri ve markalı ürünleri kapsamaktadır.¹³¹

- Özel Markalı Ürünler: Markası ve formülü yalnızca şirkete ait olan, özenle seçilen tedarikçilere ürettirilen yüksek kaliteli ürünlerdir. 1997'den beri Türkiye'de çeşitli marketler tarafından satışı gerçekleştirilen bu ürünlerin öncüsü bu şirkettir. Özel markalı ürünlerin en önemli özelliği, aynı kalitedeki benzer ürünlerden %15 ila %45 arasında ucuza satılmalarıdır. Özel markalı ürünlerin ucuz olmasının en büyük nedenleri; reklam maliyetlerinin minimumda olması ve şirketin çok büyük bir alım ölçeğine sahip olmasıdır.¹³²

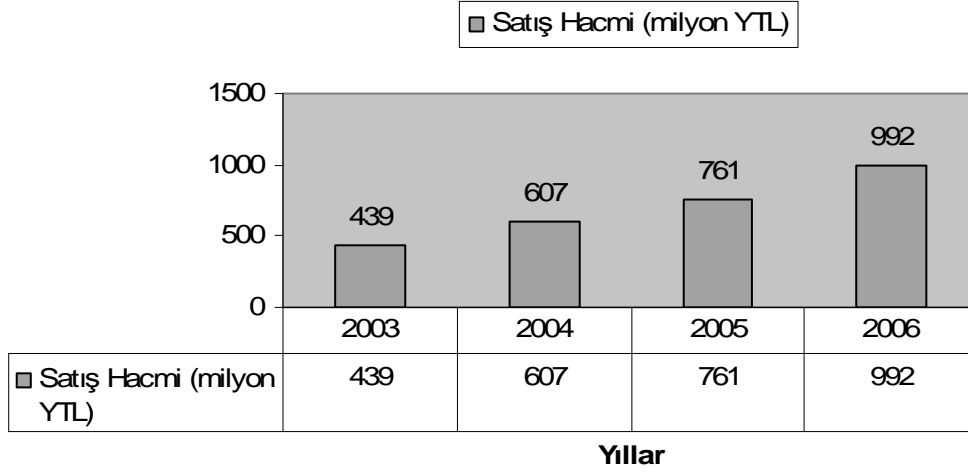
Şirketin fiyatları bu kadar düşük tutabilmesinin altındaki en önemli nedenlerden biri olan bu ürünlerin toplam ürün gamı içindeki payının artırılması, şirketin en önemli hedeflerindedir.(Bknz. Şekil 8)

Şirket düşük fiyatlı ürün sunabilmek için kalite standartlarını göz ardı etmemektedir. Şirket, ürün portföyünün kalite kontrolünü denetlemek için , Türk kalite Laboratuvarı ve TUBİTAK Araştırma Enstitüsü ile koordinasyon halinde çalışmaktadır. TUBİTAK, şirket mağazalarında satılan ürünler üzerinde kimyasal ve biyolojik testler yapmakta ve üretim yerlerini detaylı kalite kontrolünden geçirmektedir. Ayrıca İstanbul'daki merkez ofiste ve diğer bölgesel teşkilatlarda ürünlerden örnekleme alınarak kalite testleri yapılmaktadır. Yeni bir ürün satışa çıkarılacağı zaman ürün üzerinde kalite ve beğeni testleri yapılmakta ve benzer testler mevcut eşdeğer ürünler ve rakip ürünler için de yapılıp sonuçlar karşılaştırılmaktadır.

¹³¹ Birleşik Mağazalar AŞ., **Faaliyet Raporu 2005**, İstanbul, 2006, s.8.

¹³² Mesut Ayvaz, –BİM Samandıra Bölgesi Genel Müdürü- “Şirket Stratejileri” konulu görüşme. İstanbul:10 Kasım 2007

Şekil 8 Özel Markalı Ürünlerin Satışı



Kaynak: Birleşik Mağazalar AŞ., **Faaliyet Raporu 2006**, İstanbul, 2007,s.4 ve Birleşik Mağazalar AŞ., **Faaliyet Raporu 2005**, İstanbul, 2006, s. 2'den türetilmiştir.

- **Spot Ürünler:** Sürekli olarak stoklanmayan, haftalık veya 15 günlük periyotlarla tüketiciye sunulan, uzun raf ömrüne sahip gıda ve/veya gıda dışı ürünlerdir. Satışa sunulan bu ürünler, mağazada müşteri yoğunluğu yaratmakta, buna bağlı olarak stoklu ürünlerin satışını artırmaktadır.

Hangi dönemde hangi ürünün satılacağı, geçmiş yıllardan gelen tecrübenin de yardımıyla tespit edilmektedir.. Örneğin; turşu yapımı dönemlerinde tuzun, sirkenin yada kavanozun satılacağı; kurban bayramı dönemlerinde bıçak takımının, buğday nişastasının ve baharat çeşitlerinin satılacağı; aşure döneminde arpanın, şekerin ve bakliyat çeşitlerinin satılacağı bir sene öncesinden belirlenmektedir. Bu ürünler, açılacak mağaza sayısı ve alınacak miktarlar, 6 yada 12 ay öncesinden tedarikçiye bildirilmektedir. Yapılan pazarlıklar sonucu fiyat ve tedarikçinin yapabilirliği tespit edilmekte ve sonrasında da anlaşmaya varılmaktadır. Spot ürünler; günün, sezonun veya

mevsimin trendlerine göre değiştirilebilmektedir. Ancak bu değişiklikler de aynı şekilde tedarikçilere iletilmektedir.¹³³

Şirkette her ürün grubunun satın alma sorumlusu farklıdır. Her ürün grubu için satın alma grupları, bu ürün grupları için de satın alma müdürleri mevcuttur. Bu müdürler, en ucuz ve gerekli şartlara sahip tedarikçiyi aramak ve bulmaktan sorumludurlar.

- Exclusive Ürünler: Çeşitli tüketici markalarının, sadece şirkete özel olarak tasarladığı paket boylarına veya içeriğine sahip ürünlerdir. 1995 yılından beri satılan bu ürünler, müşteriler tarafından ekonomik olması nedeniyle tercih edilmektedir.
- Markalı Ürünler: Piyasada yaygın olarak tanınan ve tüketicilerin güvendiği ya da aradığı ürünlerdir. Mağazalardaki markaların seçimindeki en önemli kriter tedarikçinin verdiği fiyattır. Bir markanın, mağaza içinde yer alabilmesi için şirketin istediği fiyatı vermesi gereklidir.

Şirketin istediği fiyatı alabilmesi için kullandığı en önemli enstrüman “rakipsizlik indirimi”dir. Toplamda bir ürünün mağazada kaç adet satılacağı, geçmiş yılların verilerinin yardımıyla belirlenmiştir. O ürün grubu için mağaza içinde ayrılmış olan bölüme, aynı çeşit üründen farklı markalar koymak yerine, birbirine rakip markaların birbirine rakip olmayan ürünleri sergilenmektedir. Örneğin; 1 lt. Cola Turka, 1,5 lt. Pepsi, 2 lt. Le’Cola ve 2,5 lt. Coca Cola satılmaktadır. Böylece şirket, hem mağazada o markanın rakibi kalmadığından tedarikçiden düşük fiyat talep etmekte hem de o üründeki en büyük alıcı durumuna yükseldiğinden, markalı ürünleri bile piyasa fiyatının altına satabilmektedir.¹³⁴ Bu ürünler, piyasa fiyatlarından daha ucuza satıldığı için özellikle yeni müşterileri mağazalara çekmektedir. Şirket, markalı ürünlerin satışını zaman içinde azaltmayı hedeflemektedir.

Şirket herhangi bir üretim faaliyetinde bulunmamaktadır. Özel markalı ürünlerin üretimi dışkaynaklama yoluyla elde edilmektedir. Şirketin önemli

¹³³ Mesut Ayvaz, –BİM Samandıra Bölgesi Genel Müdürü- “Şirket Stratejileri” konulu görüşme. İstanbul:10 Kasım 2007

¹³⁴ Mesut Ayvaz, –BİM Samandıra Bölgesi Genel Müdürü- “Şirket Stratejileri” konulu görüşme. İstanbul:10 Kasım 2007

avantajlarından biri de tedarikçilerini özenle seçmesi ve karşılıklı güvene dayalı iş ilişkileri oturtmasıdır. Bir tedarikçinin şirkete mal satabilmesi için şu yeterliliklere sahip olması gereklidir;¹³⁵

- Tamamen yasal bir firma olmalıdır.
- Üretimini gerekli şartlara ve belgelere ulaştırmış olması gereklidir.
- Tüm ürünler; Ticaret, Tarım ve Sağlık gibi bakanlıkların uygunluk şartlarını karşılamalıdır.
- Gerekli durumlarda ürün hangi uluslararası belgeye – ISO, HACCP gibi- sahip olması gerekiyorsa o belgeyi almış olmalıdır.
- Firma ölçeğinin, tedarik için gerekli büyüklükte olması ve devamlılığı sağlayabilecek düzeyde olması gerekmektedir. Yani tedarikçinin; üretiminin, ölçeğinin ve kalitesinin belli ve tahmin edilebilir olması gereklidir. Örneğin; şu anda şirketin süt satışını, Türkiye’de yalnızca bir firma karşılayabilmektedir. Orta doğu ve Balkanların en büyük entegre süt tesisine sahip olan bu firma bile mevsimsel kıtlık zamanlarında şirketin süt satışını karşılayamamaktadır.

Şirket, tedarikçilerini iş ortakları olarak görmekte, uzun dönemli işbirlikleri sürdürmeye çalışmaktadır. Bu işbirliği ve ortaklık; gelecek yıllara dair mağaza sayısı ve ciro hedeflerini paylaşma, tedarikçiden alınacak mal miktarını bir yıl öncesinden belirleme ve ödemelerin günü gününe yapmayı kapsamaktadır.

Tedarikçiler açısından bakıldığında bu ortaklık anlayışının çok önemli avantajları söz konusudur.¹³⁶

Öncelikle tedarikçiler, şirketin sahip olduğu organizasyon yapısı sayesinde önemli miktarlarda lojistik maliyetlerinden tasarruf etmektedirler. Tüm Türkiye çapında

¹³⁵ Mesut Ayvaz, –BİM Samandıra Bölgesi Genel Müdürü- “Şirket Stratejileri” konulu görüşme. İstanbul:10 Kasım 2007

¹³⁶ Mesut Ayvaz, –BİM Samandıra Bölgesi Genel Müdürü- “Şirket Stratejileri” konulu görüşme. İstanbul:10 Kasım 2007

1.700'den fazla noktaya dağıtım yapmak yerine yalnızca 14 merkez depoya sevkiyat yaparak önemli miktardaki maliyetten kurtulabilmektedirler.

Başka bir avantaj da şirketin, tedarikçilerinin büyümesine katkıda bulunmasıdır. Şirket için temincinin devamlılık arz etmesi çok önemlidir. Kendisiyle devamlı çalışan tedarikçiler, agresif büyüme oranlarına sahip bu perakendeciye üretim yaparak kendi ölçüklerini ve işlerini büyütebilmektedirler.

Şirketin tedarikçileri desteklediği bir diğer nokta da; tedarikçilerin başka firmalara da mal satmasını sağlamasıdır. Şirketin piyasadaki saygınlığı ve güvenilirliği sayesinde, şirkete mal üreten bir firma başka hiçbir şey yapmasına gerek kalmadan diğer gıda perakendecilerine de mal verebilmektedir. Yani şirket; tedarikçi açısından çok önemli bir referans kaynağı olmaktadır.

Son olarak da; şirkete mal üreten tedarikçi, şirketin yaygın mağaza ağı sayesinde tüm Türkiye'ye yayılabilmekte, ekstra satış&pazarlama gideri yapmadan en uzaktaki tüketiciye bile markasını duyurabilmektedir.

Karşılıklı faydaya ve güvene dayanan bu ilişkiler sonucunda şirket, elverişli iskonto oranları sağlayarak, “en kaliteli malı mümkün olan en düşük fiyattan müşterilerine sunma” hedefine ulaşabilmektedir.

4.2.2 Organizasyon Yapısı Ve Lojistik

Şirket, karar almada esnekliği artırmak, uygulama süreçlerin en aza indirmek ve sıkı maliyet kontrolü yapabilmek için, merkezi olmayan bir organizasyon yapısına büründürülmüş ve bölgelere ayrılmıştır. Bu bölgesel organizasyonlar; her biri kendi personeline sahip bölge müdürlerince idare edilmekte ve her bir bölgenin kendine ait deposu bulunmaktadır.¹³⁷ Şirket şu anda 14 bölge dahilinde faaliyet göstermektedir. (Bknz. Tablo 8)

¹³⁷ Birleşik Mağazalar AŞ., **Faaliyet Raporu 2006**, İstanbul, 2007, s.7.

Tablo 8

Bölgelere Göre Mağazaların Dağılımı

BÖLGE	MAĞAZA SAYISI
Adana	86
Ankara	117
Antalya	78
Bayrampaşa	124
Bursa	97
Esenyurt	137
İzmir	133
Konya	71
Sakarya	110
Samandıra	221
Samsun	101
Şanlıurfa	25
Trabzon	70
Trakya	74

Kaynak: Birleşik Mağazalar AŞ., **Faaliyet Raporu 2006**, İstanbul, 2007, s.9.

Merkezi olmayan organizasyon yapısının en önemli faydası, lojistiğin merkezîyetçilikten arındırılmış olmasıdır. Tüm Türkiye'nin bölgelere ayrılmasındaki amaç; kontrolün kolaylaştırılması ve böylece lojistik maliyetlerinin minimize edilmeye çalışılmasıdır. Her bir bölge kendi mağazalarından sorumludur ve yalnızca kendi mağazalarına sevkiyat yapmaktadır. Çünkü bölgelerin organizasyon yapısı buna göre kurulmuş ve planlanmıştır. Bir bölgenin diğer bir bölgeye sevkiyat yapması durumunda gereksiz yüksek maliyetlere katlanması söz konusu olacak ve kontrol zorlaşacaktır.¹³⁸

Şirkette bölgeler ve mağazalar arasında etkin bir stoklama, lojistik ve bilgi paylaşım ağı kurulmuştur. Şirket başarısının ana unsurlarından biri de bu yapının koordinasyonundaki kabiliyetidir. Şirket stoklarını merkezi bir sistem dahilinde yönetmekte ve stok işlemlerini dünyada yaygın olarak kullanılan SAP bilgisayar programı ile yürütmektedir. Bu program sayesinde şirket, stokların depolardan mağazalara ve mağazalardan müşterilere hareketini etkin bir biçimde takip edebilmektedir. SAP programı aracılığıyla gerçekleştirilen otomatik stok kontrolünün yanı sıra tüm mağaza ve depolarda, bir ve üç aylık dönemlerde sayımlar yapılmakta ve bu sayım sonuçları da SAP'daki verilerle karşılaştırılmaktadır.¹³⁹

Şirket mağazalarında depo bulunmamaktadır. Bu yüzden mağazalar stok tutmamaktadırlar. Mağaza stoklarını belirleyen kişiler mağaza sorumluları, merkez depoların stoklarını belirleyenler ise mağaza siparişleridir. Mağaza stok devir hızı 7 ila 10 gündür. Haftada 3 kez sipariş verilmekte ve sipariş verildikten en geç 36 saat içinde mallar mağazalara teslim edilmektedir. Ancak olağan üstü durumlar – hava şartlarının ağırlaşması, özel günler dolayısıyla cirolarda artış beklenmesi gibi- söz konusu olduğunda bu devir günü 15 güne çıkartılabilmektedir. SAP programı sayesinde hangi gün, hafta yada ay ne kadar mal satıldığı tespit edilebilir ve böylece gelecek hafta yada sonraki hafta ne kadar mal çekilmesi gerektiği belirlenebilmektedir. Merkez depo da mağazaların siparişlerine göre siparişlerini belirlemekte ve tedarikçilere iletmektedir.¹⁴⁰

¹³⁸ Mesut Ayvaz, –BİM Samandıra Bölgesi Genel Müdürü- “Şirket Stratejileri” konulu görüşme. İstanbul:10 Kasım 2007

¹³⁹ Birleşik Mağazalar AŞ., **Faaliyet Raporu 2006**, İstanbul, 2007, s.9.

¹⁴⁰ Mesut Ayvaz, –BİM Samandıra Bölgesi Genel Müdürü- “Şirket Stratejileri” konulu görüşme. İstanbul:10 Kasım 2007

Dağıtım şirketin kendi lojistik ağı ile yapılmaktadır. Dağıtımın başka bir firma tarafından yerine getirilmesi milyonlarca liralık malın kaybolmasına yada çalınmasına neden olabilmektedir. Ayrıca taşıeron firmaya istenilenleri tam olarak yaptırmak ve malı mağazaya tam zamanında teslim etmesini sağlamak çok zordur. Bu nedenle şirket, geçmiş tecrübelerini de göz önünde bulundurarak dağıtımını kendi ağı vasıtasıyla yapma kararı almış ve aslında kağıt üzerinde maliyetli görünen bir faaliyetten önemli miktarda maliyet tasarrufu sağlamıştır.¹⁴¹

4.2.3 Mağazaların Özellikleri

Şirketin, yüksek indirim modelini sürdürebilmesinde, mağazaların lokasyonu, dizaynı ve çalışanları da önemli rol oynamaktadır.

Şirketin en önemli maliyet kaynaklarından biri kira maliyetleridir. Mağazaların ortalama cirosu, ödedikleri kira miktarının 40 katı olmalıdır. Bir yıl öncesinden, mağazaların lojistik, işgücü, tamir ve tadilat destekleri tespit edilmekte ve bütçelendirilmektedir. Sonrasında da bu maliyetlere göre mağazanın ciro miktarları belirlenmektedir.¹⁴²

Mağazalar, işlek ana caddeler üzerinde değil, yine bu caddelere yakın ancak ara sokaklarda, müşterilere en yakın noktalarda açılmaktadır. Şirket ayrıca, mağaza metrekarelerini 200-600 arasında tutarak, mülk edinmek yerine kiralayarak ve mağaza kira kontratlarını uzun vadeli yaparak, bu alanda da tasarrufa gitmeyi tercih etmektedir.

Şirket mağazalarına gelen müşteriler, ambalaja ve markaya değil ürünün kendisine para ödemektedirler. Bu amaçla mağaza içi gösteriş ve ferahlıktan kaçınılmıştır. Mağazalar olabildiğine sade dekore edilmekte ve ürünler raf yerine kolilerle teşhir edilmektedir. Bu yüzden mağaza yatırımlarında ciddi bir kalem olan

¹⁴¹ Mesut Ayvaz, –BİM Samandıra Bölgesi Genel Müdürü- “Şirket Stratejileri” konulu görüşme. İstanbul:10 Kasım 2007

¹⁴² Mesut Ayvaz, –BİM Samandıra Bölgesi Genel Müdürü- “Şirket Stratejileri” konulu görüşme. İstanbul:10 Kasım 2007

dekorasyon maliyetleri, şirkette neredeyse sıfırdır. Böylece önemli sabit maliyet tutarlarından da kaçınılabilmektedir.

Etkin maliyet yönetimini uygulayabilmek için şirket, mağazalarında hizmeti aksatmayacak yeterlilikte personel istihdam edilmektedir.(Bknz. Tablo 9) Gereğinden fazla eleman çalıştırmamak, insan kaynağını iyi planlayarak, iş yükünün bir kısmını yarı zamanlı elemanla karşılamak, küçük metrekareler üzerinde faaliyet gösteren şirketin, işgücü maliyetlerinden de önemli miktarda tasarruf etmesini sağlamaktadır.

Tablo 9

Mağaza ve Depo Personel Sayıları

		2004	2005	2006
Mağaza	Personel			
Sayısı		4.434	5.185	6.208
Depo	Personel			
Sayısı		797	907	1.076

Kaynak: Birleşik Mağazalar AŞ., **Faaliyet Raporu 2006**, İstanbul, 2007,s.3 ve Birleşik Mağazalar AŞ., **Faaliyet Raporu 2005**, İstanbul, 2006, s. 43'ten türetilmiştir.

4.2.4 Performans Göstergeleri

Maliyetleri en aza çekmek ve bu sayede müşteriye mümkün olan en düşük fiyatı verebilmek için gerçekleştirdiği faaliyetlerin sonuçları, yüksek indirim marketler zinciri olan şirketin performansında da kendini göstermektedir. 1995 yılında kurulan şirket 2006 yılına gelindiğinde, Türkiye gıda perakendeciliği sektöründe mağaza sayısı açısından birinci, satış hacmi açısından ise ikinci sıraya yerleşmiştir.¹⁴³

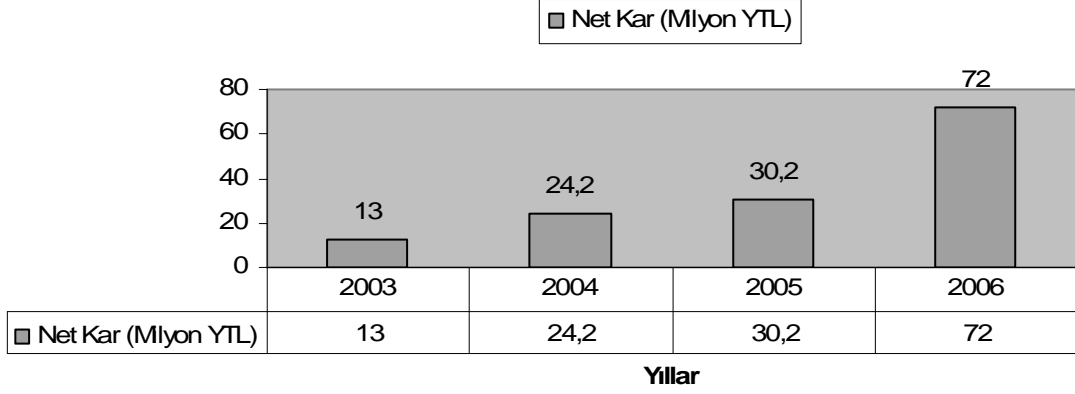
¹⁴³ Birleşik Mağazalar AŞ., **Faaliyet Raporu 2006**, İstanbul, 2007, s.5

Tablo 10

Örnek Şirket B'nin Maliyet Taşıyıcıları Karşısındaki Durumu

ÖLÇEK EKONOMİSİ	<ul style="list-style-type: none">— Türkiye genelinde 1700'den fazla mağaza sayısı— Sınırlı ürün gamı— İnsanların temel ihtiyaçlarına hitap eden ürünler— Üretimde dışkaynaklama yapılması
ÖĞRENME	<ul style="list-style-type: none">— Üst yönetimin model hakkındaki tecrübesi— Satış ve depolama konularında öğrenmenin etkisi— Mağaza yerlerinin seçimindeki doğruluk
BAĞLANTILAR	<ul style="list-style-type: none">— Mağaza-merkez depo-tedarikçi üçgenindeki etkili stok yönetimi— Tedarikçilerle geleceğe dair hedeflerin paylaşılması
BÜTÜNLEŞME	<ul style="list-style-type: none">— Lojistik faaliyetinin şirketin kendi araçları vasıtasıyla yapılması
ZAMANLAMA	<ul style="list-style-type: none">— Hard discount modelinin Türkiye'de ilk kez uygulanması— Özel markalı ürünlerin üretiminde öncülük
LOKASYON	<ul style="list-style-type: none">— Organizasyon yapısının bölgelere ayrılması— Mağaza lokasyonlarının seçimindeki maliyet kriterleri
İSTEĞE BAĞLI POLİTİKALAR	<ul style="list-style-type: none">— Maliyet liderliği stratejisinin izlenmesi ve bunun şirketin ana felsefesi haline getirilmesi— Reklam harcamalarının minimumda tutulması— Gereksiz işgücü maliyetlerinden kaçınılması

Şekil 9
Net Kar Miktarları



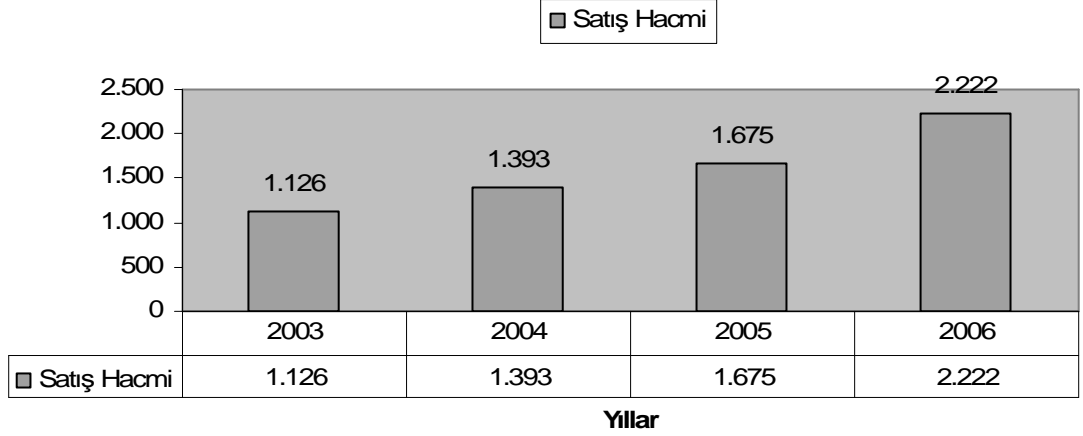
Kaynak: Birleşik Mağazalar AŞ., **Faaliyet Raporu 2006**, İstanbul, 2007,s.2 ve Birleşik Mağazalar AŞ., **Faaliyet Raporu 2005**, İstanbul, 2006, s. 6'dan türetilmiştir.

Minimum maliyetle iş yapması, pazarlamaya ayırdığı payın düşük olması, toptancı zihniyetiyle yürüttüğü satın alma ve satış konsepti, şirketin kısa sürede değerini katlamasına yardımcı olmuştur. Şirket, 15 temmuz 2005'ten bu yana borsada işlem görmektedir. Halka arzı izleyen ilk 18 ayda İMKB-100 endeksi %38 artarken, şirket hisseleri %182 değer kazanmıştır. %47,2'si halka açık olan şirketin şu andaki piyasa değeri 1.91 milyar YTL' ye ulaşmıştır.

2002 yılında 2.2 milyar YTL' yi bulan satış hacmi, geçtiğimiz yıla kıyasla %32,8, son iki yılda ise %59,5 oranında artış kaydetmiştir.(Bknz. Şekil 10) Bu istikrarlı ve sürdürülebilir büyümenin ardında; kararlı ve düzenli bir şekilde artan mağaza sayısı büyük rol oynamıştır. 1995 yılında 21 mağaza ile yola çıkan şirket 2000 yılında 500, 2006 yılında ise 1.454 adet mağazaya ulaşmıştır. (Bknz. Şekil 11) Mevcut mağazaların artan sepet hacmi ve mağaza başına düşen müşteri sayısındaki artışın da büyümeye önemli katkıları olmuştur.

Sürekli gelişen ve ülke genelinde mağaza ağını büyüten şirket, doğru organizasyon modeli, doğru planlama ve disiplinli çalışma anlayışıyla, Türkiye'de maliyet liderliği stratejisini başarıyla uygulayan örnek bir şirkettir. Sektördeki en geniş mağaza ağı, çalışma ilkelerinin temeli oluşturan müşteri memnuniyeti, tedarikçileri ile iyi ilişkileri ve tüm çalışanlarca benimsenmiş kurumsal kültürü, şirketin gelecekteki

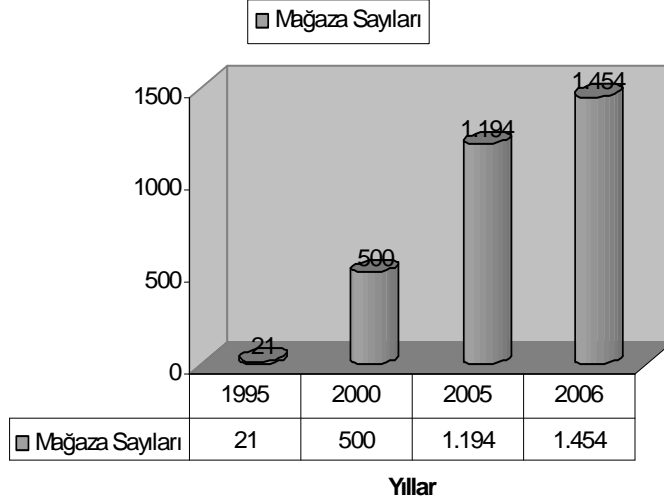
Şekil 10
Net Satış Hacmi



Kaynak: Birleşik Mağazalar AŞ., **Faaliyet Raporu 2006**, İstanbul, 2007,s.3 ve Birleşik Mağazalar AŞ., **Faaliyet Raporu 2005**, İstanbul, 2006, s. 2'dan türetilmiştir.

karlılığını ve başarılarını aynı güçle sürdüreceğinin en önemli kanıtları olarak gösterilebilir.

Şekil 11
Mağaza Sayıları



Kaynak: Birleşik Mağazalar AŞ., **Faaliyet Raporu 2006**, İstanbul, 2007,s.4 ve Birleşik Mağazalar AŞ., **Faaliyet Raporu 2005**, İstanbul, 2006, s. 2'den türetilmiştir.

4.2.5 SWOT Analizi

4.2.5.1 Üstünlükler

- Operasyon Yönetimi: Şirketin en önemli güçlerinden biri; etkili operasyon yönetme kabiliyetidir. Şirket; mağaza yerlerinin seçimi, mağazaların dizaynı, çalışan sayısının limiti, ürün portföyü, maket markalı ürünlerin sahip olması gereken özellikler, karar alma ve stok yönetimi gibi konularda sürekli olarak düşük maliyeti gözetmektedir. Bunun sonucunda; tüm pazarlama sürecini başarıyla uygulayan şirket, bulunduğu segmentte en düşük maliyetli üretici olmayı başarmıştır.

- Yüksek Penetrasyon Kabiliyeti: 21 mağaza ile 1995 yılında kurulan şirket, 2006 yılında 1454 adet mağazaya ulaşmış, 2007 yılı içinse hedefini 2000 adet mağaza olarak belirlemiştir. Mağaza lokasyonları ve metrekaresi konularındaki standartları, mağaza açma konusunda şirkete büyük bir esneklik kazandırmış ve mahallelerde bile yer almalarını sağlamıştır.

- Üst Yönetimin Tecrübesi: Şirketin stratejisi ve strateji uygulamaları alman Aldi şirketiyle büyük benzerlikler göstermektedir. Bu noktada; 2001 yılında Hollanda Aldi'nin CEO' sunun transfer edilmesi ve 2005 yılında şirketin icra kurulu başkanlığına ettirilmesi, örnek aldığı şirketten büyük bir bilgi transferini de gerçekleştirilmesini sağlamıştır.

4.2.5.2 Zayıflıklar

- Ürün Çeşitliliğinin Az Olması: Şirket, maliyetleri mümkün olduğunca düşük tutabilmek için, ürün gamını 600 adet ürünle sınırlamıştır. Ancak, müşterilerin tek alışverişte bütün ihtiyaçlarını karşılamak istemesi durumunda, bu sınırlı ürün adedi dezavantaj yaratabilmektedir. Ayrıca; istediğini bulamayan müşterinin mağazayı ikinci sefer tercih etme olasılığı da azalmaktadır.

- Çalışan Sayısı: Şirket, stratejileri doğrultusunda, mağaza içi personel ve kasa sayısını düşük tutmaktadır. Ancak bu düşük personel sayısı; yılbaşı, bayram öncesi, ramazan ayı ve semt pazarlarının kurulduğu günlerde, kasa önlerinde uzun

kuyruklar oluşmasına neden olmaktadır. Bunun da müşteri memnuniyetine negatif etkisi olabilmektedir.

- **Kredi Kullanmaması:** Şirket, kendi sektöründeki diğer şirketlere göre daha muhafazakar bir konumda bulunmaktadır. Firmanın kredi kullanmaması, yalnızca öz sermayesi ile beslenmesi, asıl potansiyelinin altında performans göstermesine neden olabilir.

4.2.5.3 Fırsatlar

- **Özel Markalı Ürünlerin Potansiyeli:** Şirketin maliyet stratejisinin önemli bir yapı taşıını da özel markalı ürünler oluşturmaktadır. 2006 yılı başı itibariyle market markalı ürünlerin toplam ürün gamının %46'sını oluşturmaktadır.¹⁴⁴ Şirketin rol model aldığı Aldi'de bu oranın %95'e kadar çıkması, önümüzdeki yıllarda şirketin, yeni markalar yaratarak büyümek için önemli marj aralığı olduğu anlamına gelmektedir.¹⁴⁵

- **Türkiye Pazarının Büyüme Oranı:** Türkiye gıda sektörünün büyük bölümünü semt pazarları ve mahalle bakkalları ellerinde tutmaktadır. Ayrıca, Avrupa Birliği'nde kişi başına düşen gelir Türkiye'nin 4 katıdır.¹⁴⁶ Bu durum; mahalle bakkalı zihniyetiyle hareket eden ve tüketicilere mümkün olan en düşük fiyatı sunan şirketin, gelecek için büyük bir büyüme potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir.

- **Kriz Yönetme Başarısı:** Şirketin satış hacmi ve mağaza sayısı seyirlerine bakıldığında, kriz dönemlerinde önemli büyüme aşamaları katettiği görülmektedir.¹⁴⁷ Kriz dönemlerinde tüketicilerin, market markalı yada fiyatı düşük ürünleri tercih etmelerinden dolayı ileriki dönemlerde Türkiye'de yaşanabilecek bir kriz, şirketin önünü daha da açabilir.

4.2.5.4 Tehditler

¹⁴⁴ Birleşik Mağazalar AŞ., **Faaliyet Raporu 2006**, İstanbul, 2007,s.8

¹⁴⁵ Pinar Çelik, "BİM; Arka Sokakta Bir Başarı Öyküsü", **Business Week Türkiye**, sayı:2007/7, yıl:2007, s.50-55

¹⁴⁶ *AB ve Türkiye'de Kişi Başına Düşen Milli Gelir*, 28.06.2007, http://www.librenews.eu/?style=news&cat_id=5&news_id=10178, (13 Kasım 2007).

¹⁴⁷ Birleşik Mağazalar AŞ., **Faaliyet Raporu 2006**, İstanbul, 2007,s.4 ve Birleşik Mağazalar AŞ., **Faaliyet Raporu 2005**, İstanbul, 2006, s. 2

▪ Lokal ve Uluslararası Rakiplerin Baskısı: Türkiye’de ekonomik alım gücünün artması ve organize gıda perakendeciliği sektörün gelişim hızı, yerel ve yabancı oyuncuların bu alana daha fazla konsantre olmalarına neden olmaktadır. Önümüzdeki dönemde pazara yeni yabancı oyuncuların gelmesi ve özellikle şirketin beklenenin üzerinde karlar elde etmesiyle beraber yerel oyuncuların da büyüme planlarının hızlanması durumunda, şirket üzerindeki rekabet baskısının artması muhtemel gözükmeştir.

▪ Tüketici Tercihlerinin Değişmesi: Şirket, ürün gamı nedeniyle fiyatı ön planda tutan ve fazla çeşit aramayan tüketiciler tarafından tercih edilmektedir. Ancak, Türkiye ekonomisinin son birkaç yıldır iyi gitmesi ve gelecek için iyi sinyaller vermesi; tüketicilerinin gelirlerinin artmasına dolayısıyla daha fazla çeşit ve konforlu alış-veriş talep etmelerine ve böylelikle şirket stratejisinin başarısız olmasına neden olabilir.

▪ Marketler Yasası: Büyük marketlerin şehir dışına çıkarılması, market markalı ürünlerin oranına sınırlama getirilmesi ve indirim oranları konularında büyük tartışmalar yaşanmasına neden olan bu tasarı, yasa olarak kabul edilirse, şirketin düşük maliyete ulaşmak için kullandığı uygulamaların sınırlandırılması veya engellenmesi söz konusu olabilir.

SONUÇ

Maliyet liderliği; sektördeki en düşük maliyetli üretici olmaktır. Buna ulaşmak için şirketler, gerçekleştirdikleri değer faaliyetlerini incelemeli ve bu faaliyetlerin maliyet hareketlerini belirleyen maliyet taşıyıcılarını doğru kullanmalıdır. Ölçek ekonomisi, öğrenme, bağlantılar, ara ilişkiler, lokasyon, zamanlama, bütünleşme, kapasiteden faydalanma oranı, kurumsal faktörler ve isteğe bağlı politikalar değer faaliyetlerinin maliyet hareketlerini belirleyen maliyet taşıyıcılarını oluşturmaktadır.

Günümüz uluslararası rekabet ortamında maliyet liderliği stratejisini izleyen firmalar, gerekli noktalarda dışkaynaklama yapmakta ve genel olarak tüm değer faaliyetlerinde teknolojik olanakları sonuna kadar kullanmaktadır.

Şirketler dışkaynaklama yaparak; başkalarının ölçeğini kullanabilmekte, faaliyetleri daha ucuza gerçekleştirebilmekte, ucuz maliyetli lokasyonların avantajlarından faydalanabilmekte ve odaklanmaları gereken faaliyetlere daha fazla önem verebilmektedir. Mal ve hizmet ticaretinin önündeki engelleri azaltmaya çalışsan, uluslararası ticaretin ve rekabetin akıcı ve adil bir şekilde işlemlerini güvence altına alan organizasyonların kurulması, kapalı ekonomilerin liberalleşmeye doğru adım atmaları ve çokuluslu işletmelerin daha fazla sayıda ülke tarafından kabul görmeye başlaması, özellikle yurt dışı dışkaynaklama alternatifini uygulamayı daha kolay hale getirmektedir.

Bilgi, haberleşme, taşımacılık ve üretim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler sayesinde şirketler; tüm değer sistemi ile entegrasyonu sağlayabilmekte, üretim ve pazarlamada esnekliği ve verimliliği artırabilmekte ve sahip oldukları bilgi ve tecrübelerden tüm organizasyonun faydalanabilmesini sağlamaktadır. Tüm bu teknolojik gelişmeler, bilginin ve malların dünya üzerinde dolaşımını kolaylaştırdığından ve hızlandırdığından, şirket faaliyetleri tüm dünyaya yayılabilmektedir. Böylece firma ölçeği genişletilebilmekte, faaliyetler üretim faktörlerinin ucuz olduğu noktalarda konuşlandırılabilmekte ve lokal pazarlardaki talep dalgalanmalarından alınabilecek zararlar minimize edilebilmektedir.

Günümüz uluslararası rekabet ortamının kendine özgü dinamiklerinin şirket stratejilerine en önemli etkisi, avantajın sürdürülebilirliğini zorlaştırmasıdır. Rekabetin çok çetin düzeylere ulaşması; şirketleri sürekli çevresine karşı reaktif ve proaktif olmaya zorlamakta, stratejilerini geliştirmeyen ve değişimlere uyarlamayan şirketlerin yaşamlarını sonlandırmaktadır. Bu yüzden şirketlerin; sürekli yatırım ve inovasyon vasıtasıyla stratejilerini geliştirmeleri ve değişen şartlara göre güncellemeleri, en az, avantajın elde edilmesi kadar önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Mutlu, Esin Can. **Uluslararası İşletmecilik**. 1. Basım, Beta Yayınları: İstanbul, Mayıs 1999.
- W. Hill, Charles. **International Business: Competing in the Global Marketplace**. 1. Basım, McGraw Hill: United States, , 2002.
- A.Ball, Donald, Wendell H. McCulloch jr., Pawl L. Franyz, S. Michael Geringer, Michael S. Minor. **International Business: the Challenge of Global Competition**. 7. Basım, McGraw Hill: United States, 2002.
- Bickerstaffe, George (Ed.). **Mastering Global Business. London: Financial Times Publishing**, 1. Baskı, 1999 içinde Alan Rugman, “Multinational as Regional Flagships”.
- J. Wild, John, Kenneth L. Wild, Jerry C.Y. **International Business: an Integrated Approach**. 1. Baskı, Prentice Hall: USA, 2000.
- Kotler, Philip, Gary Armstrong. **Principles of Marketing**. 8. Baskı, Prentice Hall: USA, 1999.
- Koch,Richard. **Guide to Strategy: How to create and deliver an useful strategy**. 2.Basım, Financial Times Printice Hall: Great Britain, 2000.
- Hacırüstemoğlu, Rüstem, Münir Şakrak. **Maliyet Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar**. 1. Basım, İstanbul: Beta Basım, 2002.
- Kaurdi, Jeremy. **Business strategy: A Guide to Effective Decision Making**. St. Edmundsbury Pres: Great Britain, 2003.
- Garrison, Ray H., Eric W. Noreen. **Managerial Accounting**. 7. Basım, IRWIN: USA, 1994, s.34-46
- Porter, Michael. **Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance**. Export Edition, Free Pres: NewYork, 2004.
- Porter, Michael. **Rekabet Stratejisi: Sektör Ve Rakip Analiz Teknikleri**. Gülen Ulubilgen (çev.), 2. Basım, Sistem Yayıncılık: İstanbul, 2000.
- Hermann, Dan. **Marka Olmak İstiyorum**. 1.Basım, Alteo Yayınları: İstanbul, 2006.
- V. Post, Gerald, David L. Anderson. **Management Information Systems**. 2. Baskı, McGraw Hill: USA, 2000.

- Lucey, T. **Management Information Systems**. 6. Baskı, DP Publication Limited: London, 1991.
- Bocchino, William A. **Management Information Systems**. 3.Baskı, Prentice Hall: New Jersey, 1972.
- Yozgat, Uğur. **Yönetim Bilişim Sistemleri**. 1. Baskı, Beta Yayınları: İstanbul, 1998.
- O'brein, James. **Introduction to Information Management Systems**. 11. Basım, McGraw Hill: Boston, 2003.
- Gupta, Uma. **Information Systems**. 1. Basım, Prentice Hall: New Jersey, 2000.
- Kobu,Bülent. **Üretim Yönetimi**. 12. Basım, Beta Yayınları: İstanbul , 2005.
- C. Fishman, Ted. **China Inc**. Güneş Tokcan, Nalân Başkal Unver (çev.), 1. Basım, Klan Yayınları: İstanbul, 2007.
- Elçi, Şirin. **İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı**. 7.Basım, Acar Mabaacılık: Ankara, 2006.
- Jennings, Jason. **Less is More: How Great Companies use Productivity as a Competitive Tools** in Business. içinde Ingvard Kamprad,” The Testament of a Furniture Dealer”, Penguin Boks: England, 2002.

Sürekli Yayınlar

- Porter, Michael. “ Changing Patterns of International Competition”, **California Management Review**, Vol. 18, No.2: 31-42, Winter 1986.
- O. Crockett, Roger. “21.yy İş Toplantısı”, **BusinessWeek Türkiye**, sayı: 2007/8, s.48–53, 2007 Mart.
- Doğan, Türkan. Ömer Bozer – Koç Holding Perakende Grubu Başkanı- ile “Hangi Perakendeci Kazanacak?” Konulu röportaj **TurkishTime**, sayı.52, s.75–78, Ağustos 2006.
- T. Griswold, Daniel. “Challenges and Blessings of Globalization”, **International Journal on World Peace**, Vol:17, No:3: 3–22, September 2000.
- Rowley, Ian. “Talking with Toyota's Top Man”, **BusinessWeek**, 25 Şubat-3 Mart 2007, Sayı. 2007/8, s. 48-53.
- Morris, Betsy. “the New Rules”, **Fortune Europe Edition**, Sayı:14, yıl:2006, s. 44–51.
- Faust, Dean. “Teknolojinin UPS’e Kattıkları”, **Business Week Türkiye**, sayı:2007/8, yıl:2007, s.75.
- BERGORON, Francois, Chantal BUTEAM. “Identification of Strategic Information Systems Opportunities”, **MIS Quarterly**, Vol. 15, Iss.1., 1991, s.89.
- Zhang, M. J., Lado, A. A.,” Information systems and competitive advantage: A competency-based view”, **Technovation**, Vol.21/3, 2001 Mart, s.147-156.
- Cazla, F., Passaro, R., “EDI Network and Logistic Management at Unilever-Sagit”, **Supply Chain Management**, Vol: 2/4, Issue.4, 1997, s.158-170.
- IIE Solutions** ,“Internet as Supply Chain Tool”, August 1999, s.9
- Rastle, Charley. “Manufacturing as a Competitive Advantage”, **Beverage World**, Vol.125, Sayı.1763: 82–83 , 15 June 2006.
- Quinn, James, Frederick G. Hilmer. “Strategic Outsourcing”, **Sloan Management Review**, vol.35, no:4: 43–55, Summer 1994.
- R. Thomas, Andrew, Timothy J. Wilkinson. ”Outsourcing Compulsion”, **Sloan Management Review**, Vol.48, No:1: 10–14, Fall 2006.
- Weber, Austin. “Outsourcing the Line”, **Assembly**, vol:49, no.6: 50–60, 2006.
- Kedia, Ben, Somnath Lahiri, Al Lovvorn.”Seeking Competitive Advantage on Distant Shores”, **European Business Forum**, vol.21, s.37–40, Bahar 2005.

- İnce, Barış.” Devler Arasında”, **Business Week Türkiye**, sayı:2006/45, Yıl: 2006, s.59.
- Koz, Nihal.” Nasıl Yapıyorlar: Çin Özel Raporu”, **Capital**, sayı: 2006/6, yıl:14, s.63–90.2005.
- Kırım,” Arman. “Dünyanın en Güçlü Şirketi Wal-Mart”, **Turkish Time**, Sayı:52, yıl.2006, s. 92-101.
- Dyer, Geoff .“Çin Özel Raporu: Cazip Fırsatlar”, **World Business**, Kasım 2006, s.36–37.
- World Business**, “Ülke Profili: Çin”, Sayı:4, Yıl:2006, s.56–57.
- Kobayashi, Mark. ”A Passage to India”, **Queue**, Şubat 2005, sy:56–60
- Zakaria, Fareed. “India Rising”, **Newsweek**, Vol. CXLVII, No.10,(Mart 2006), s.28–42.
- Jain, Pawan. “Offshore Outsourcing: India vs China, An Emprical Investigation”, **The Business Review Cambridge**, Vol. 6, No.2: 316–324, Aralık 2006.
- Lakshman, Nandini. “Hindistan’ın Sıkıntısı”, **Business Week Türkiye**, sayı:2007/11, 18–24 Mart 2007, s.75–82
- Strategic Direction**, “The rise of Offshore Outsourcing to India”, Volume 20, Number 5, 2004 , s. 14-16(3)
- Ghemawat, Pankaj. “Sustainable Advantage”, **Harvard Business Review**, September-October, 1986, s.52-58.
- Porter, Michael. “What is Strategy?”, **Harvard Business Review**, November-December, 1996, s.59–78.
- Bayıksel, Ş. Öncel. “En İyi Fabrikanın İnovasyon Sırları”, **Capital: Strategy&Innovation**, Yıl:1, Sayı:1, Şubat 2007, s.24–30.
- Gökmen,Levent. “ Fark Yaratanlar Nasıl Başarıyorlar?”, **Ekonomist**, Yıl:16, Sayı:2006/52, 24–30 Aralık 2006, s.46–50.
- D.Souza, Kevin, Caroline Dombrowski, Yukiku Awazu, Peter Baloh, Sridhar Papagani, Jeffrey T. Kim, Sajeev Jha,” Crafting Organizational Innovation Process”, adlı kitabın özeti, Alissa Mariello,” Five stages of Sucesful Innovation”, **MIT Sloan Management Review**, Spring 2007, s.7-9.
- A. Barlett, Christopher, Ashish Nanda,”Ingvar Kamprad and IKEA”, **Harvard Business Case Studies**, July 22, 1999, s.1.
- G. Menon , Shyam,” India has the Advantage of low employee cost and best technology: Mr. Praveen Kadle ile röportaj”, **Businessline**, (05 Temmuz 2006).

Bennett, Ellen. Ikea plans 500 Home a Year in UK”, **Building Design**, 11/24, Iss. 1748: 7,2006.

Birleşik Mağazalar AŞ. **Faaliyet Raporu 2005**. İstanbul. 2006.

Birleşik Mağazalar AŞ. **Faaliyet Raporu 2006**. İstanbul. 2007.

Çelik, Pınar. “BİM; Arka Sokakta Bir Başarı Öyküsü”, **Business Week Türkiye**, sayı:2007/7, yıl:2007, s.50–55.

Barkeman,E. “Ikea Cooks Up Easy-to-Assemble Meals”, **Fortune**, 10/2, Vol.154, Iss. 7: 36, 2006.

Cooper, W.,”Ikea Steps up Online Marketing activity ahead of etail Launch”, **New Media Age**, 11/9,2006, p.5.

İnternetten Alınan Kaynaklar

UNCTAD, World Investment Report 1996, Investment, Trade and International Policy Arrangements, http://www.unctad.org/en/docs/wir1996_en.pdf, (10 Mart 2007).

Chris Malburg, “ Competing on Cost”, 2000, <http://www.industryweek.com/ReadArticle.aspx?ArticleID=2032> ,(2 Nisan 2007).

Dilek Demirhan, “İşletmelerde Stratejik Bilgi sistemleri Yönetimi ve Rekabet Üstünlüğü Elde Edilmesindeki Rolü”,(t.y), http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_2/C2-S2-M11.pdf , (25 Nisan 2007).

Michael F. Corbett, Outsourcing Revolution: why it make sense and how to do it right?, (e-book), Kaplan Professional Company:ABD, 2004.

Nike, 2006 Yılı Mali Raporu, http://www.nike.com/investors/reporting_sec/ar_06/docs_10k.pdf , (16 Mayıs 2007).

Rachael King, “Continental's Outsourcing Eye-Opener”, Business week, yıl: 2006, vol.46, http://www.businessweek.com/technology/content/dec2006/tc20061207_981780.htm?chan=search, (23 Nisan 2007).

Intel, Yıllık Mali Rapor, 2006, http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/10/101302/2006IntelAnnualReport.pdf, (23 Nisan 2007).

Murti, Mohan. “Going lean and lean: surviving the German Corporate Jungle”, (electronic Version), Businessline, 2006, Ocak 2, Proquest Veri Tabanı, (14 Nisan 2007) s.15–16.

WTO, Country Profiles: China, April 2007, http://stat.wto.org/CountryProfiles/CN_e.htm , (30 Nisan 2007).

Çin Ulusal İstatistik Bürosu, Çin İstatistik Yıllığı, 2004, <http://www.stats.gov.cn/english/statisticaldata/yearlydata/yb2004-e/indexeh.htm>, (27 Nisan 2007)

Edward Tse, “The Right Way to Achieve Profitable Growth in the Chinese Consumer Market”, (t.y) <http://www.strategy-business.com/press/16635507/16062>, (23 Nisan 2007).

WTO, Country Profiles: India, April 2007, http://stat.wto.org/CountryProfiles/IN_e.htm, (30 Nisan 2007).

- Indian IT - ITES Industry, 2006,
<http://www.nasscom.in/Nasscom/templates/NormalPage.aspx?id=11028>, (23 Nisan 2007).
- IBM and Globalisation: Hungry Tiger, Dancing Elephant, 2007,
http://www.economist.com/business/displaystory.cfm?story_id=E1_RJVGGS_G, (4 Nisan 2007).
- Jorgen JOS, “Competitive Advantage And The Introduction of Sustainable Products or Services”, March 2005, www.jorgenvos.com/competitive_advantage.pdf, (09 Haziran 2007).
- Jean-François Rixen, 2005, “IKEA : Models to be Assembled,a Model to be Disassembled”,
<http://www.madeindignity.be/Files/media/Force/Artisanat/IkeastudyDecember2005.pdf> , (30 Nisan 2007).
- Johannes Zeller, Nikos Dimitriadis, 2002,” IKEA: International Marketing”,
<http://1.jhonny.de/Essays/IKEA.pdf> , (05 Mayıs 2007).
- IKEA the Leader in home furnishings sales, 2005,
<http://www.echeat.com/essay.php?t=28170>, (5 Mayıs 2007).
- Kerry Capell,”IKEA:How the Swedish Retailer Became a Global Cult Brand”,
 BusinessWeek, 14 Kasım 2005, Issue: 3959,
http://www.businessweek.com/magazine/content/05_46/b3959001.htm, (6 Mayıs 2007), s. 96-100.
- IKEA: Facts and Figures, 2007,
http://www.ikea-group.ikea.com/corporate/PDF/IKEA_FF_0405_GB.pdf, (8 Mayıs 2007).
- Transforming Wood Into Furniture, (t.y) <http://www.swedwood.com>, (8 Mayıs 2007).
- IKEA in the world, (t.y)
http://www.ikea-group.ikea.com/corporate/PDF/IKEA_FF_0405_GB.pdf, (10 Mayıs 2007).
- IKEA the Leader in home furnishings sales, 2005,
<http://www.echeat.com/essay.php?t=28170>, (5 Mayıs 2007).
- Top Five Purchasing Countries, (t.y)
http://www.ikea-group.ikea.com/corporate/about_ikea/figures.html, (9 Mayıs 2007).

How We Create The Low Price, (t.y),

http://www.ikea-group.ikea.com/corporate/about_ikea/low_prices.html, (9
Mayıs 2007).

IKEA: Facts and Figures, 2005,

http://www.ikea-group.ikea.com/corporate/PDF/IKEA_FF_0405_GB.pdf, (10
Mayıs 2007).

Case Study: IKEA - Perth, Western Australia, 2003,

<http://www.jetreports.com/downloads/IKEACaseStudy.pdf>, (12 Mayıs 2007).

IKEA Revamps Supply Chain Strategy with Demand and Fulfillment Solutions from
JDA, (t.y), http://www.jda.com/file_bin/casestudies/JDA-CS_Ikea.pdf, (13
Mayıs 2007).

IKEA Cuts Costs and Builds Corporate Culture with Videoconferencing, (t.y),

http://www.tandberg.com/collateral/customer_success_stories/IKEA.PDF, (13
Mayıs 2007).

First IKEA store in Tokyo, Japan, 2006,

http://www.ikea-group.ikea.com/corporate/press/press_releases.html, (13
Kasım 2007).

Retail Facts, <http://franchisor.ikea.com/showContent.asp?swfId=facts1>, (13 Kasım
2007).

IKEA Group Stores, (2007),

[http://www.ikea.com/ms/en_GB/about_ikea/facts_figures/ikea_group_stores.ht
ml](http://www.ikea.com/ms/en_GB/about_ikea/facts_figures/ikea_group_stores.html), (13 Kasım 2007).

Facts and Figures, (t.y),

http://www.ikea.com/ms/en_GB/about_ikea/facts_figures/figures.html, (13
Kasım 2007).

Staff Writer, "Ikea: cautious lunch of online shopping services", Dining Club, 28 Kasım
2006,

[http://www.cbronline.com/article_feature.asp?guid=FB221B5B-86F4-42FD-96CF-
2E15182676FE](http://www.cbronline.com/article_feature.asp?guid=FB221B5B-86F4-42FD-96CF-2E15182676FE), (13 Kasım 2007).

ILVA, Our History, (t.y), <http://www.ilva.co.uk/historie/>, (13 Kasım 2007).

Cooper, W., "John Lewis and Ikea Drive Users Online on Christmas Campaigns", New
Media Age, 11/30.

AB ve Türkiye’de Kişi Başına Düşen Milli Gelir,2007,
http://www.librenews.eu/?style=news&cat_id=5&news_id=10178, (13 Kasım
2007).

Kişisel Görüşme

Ayvaz, Mesut. –BİM Samandıra Bölgesi Genel Müdürü- “Şirket Stratejileri” konulu görüşme. İstanbul:10 Kasım 2007.

Uyar, Mustafa. -Logitech Türkiye Satış ve Pazarlama Genel Müdürü- “Üretimin Globalleşmesi” konulu görüşme, İstanbul: 3 Mart 2007.