

T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
MÜHENDİSLİK VE FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

84173

DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ VE KİMYA
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

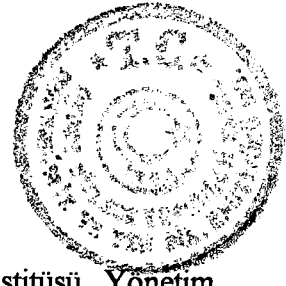
Ersin Erhan USLU
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
Yrd.Doç.Dr. Gökhan ÖZER

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

GEBZE

1999



Bu tez çalışması, G.Y.T.E. Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 28/01/1999 tarih ve 99/02 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından İŞLETME Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS Tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRI

ÜYE : Yrd.Doç.Dr. Gökhan ÖZER
(Tez Danışmanı)

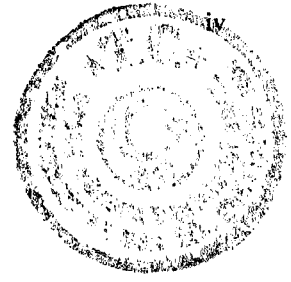
ÜYE : Prof.Dr. Ahmet YÖRÜK

ÜYE : Prof.Dr. Erol EREN

ONAY

G.Y.T.E. Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 19/04/1999 tarih ve 99/11 sayılı kararı.

İmza / Mühür



ÖZET

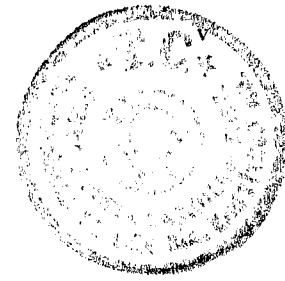
Bu çalışmada, değer zinciri analizi konusunda teorik bir çerçevenin ortaya çıkartılması ve bu çerçevenin kimya sanayiinde faaliyet gösteren bir firmaya uygulanması hedeflenmiştir. Tarım ilacı üretimi yapan bu firmada, değer zincirinin tümü gözden geçirilmesine rağmen (tedarikçiden nihai tüketiciye kadar) zincir, üretim safhasında kırılarak düşük maliyet avantajı yakalanmaya çalışılmıştır.

Firmada yapılan uygulamada, değer zincirinin gerek iç gerekse dış bağlantılarında, fırsatların mevcut olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Bu fırsatların yakalanmasında, düşük maliyet avantajı esas alınarak incelendiğinde en önemli özelliğin proses yeniliği olduğu açıkça görülmektedir. Proses yeniliğini gerçekleştirmek için bu konuda gelişmiş teknolojiler incelenip, birim maliyetlerin düşürülmesi için çalışmalar yapılmıştır. Çalışmalar rakamsal olarak da ortaya konulmuştur.

Bu fırsatları yakalanmasında proses yeniliğinin bir defaya mahsus olmaması sürekli izlenmesi başlıca hedeflerden de birisi olacaktır.

Geleneksel yönetim muhasebesi anlayışıyla değil de, değer zinciri dikkate alınarak yapılan çalışmalarda kaçınılmaz olan rekabet avantajının nasıl yakalanabileceği ortaya çıkarılmıştır.

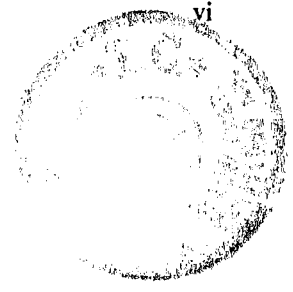


ABSTRACT

In this thesis, our aim is to set a theoretical framework about the issue of “value chain” and to apply it to a firm operating in the chemistry industry. In this firm, a producer of Agriculture Pesticides, the value chain has been broken in the production stage to get cost advantages, though all the stages of the chain have been analyzed.

In the application done in this firm, it is found that in both internal and external linkages of the value chain, there are important opportunities. In the search of these opportunities, when we analyze them by focusing on the lower cost advantage, we observe that the most prevalent feature is the proses renovation. In order to realize the process renovation, highly developed technologies on this field have been reviewed and studies for cost reduction have been presented numerically.

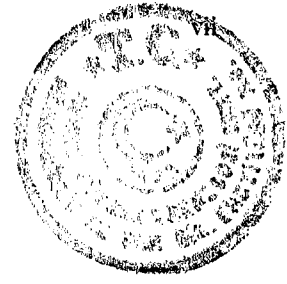
Process renovation policies should not be for one time but it should be continously followed. The answer to the question of how to catch a competitive advantage in the studies conducted on the issue of value chain but not with the understanding of management accounting, has been investigated in this study.



TEŞEKKÜR

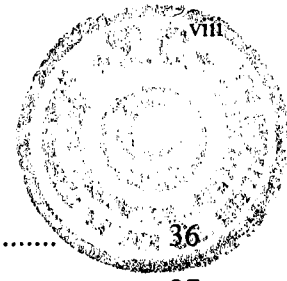
Tez konusunu öneren ve bu çalışmayı yapabilmem için gerekli tüm olanakları sağlayan, yardımları ile beni destekleyen değerli hocam Sayın Yrd.Doç.Dr.Gökhan ÖZER'e ve bunun yanı sıra tüm tez çalışmalarım süresince benden desteğini esirgemeyen sevgili eşime de en derin saygı ve şükranlarımı sunarım.



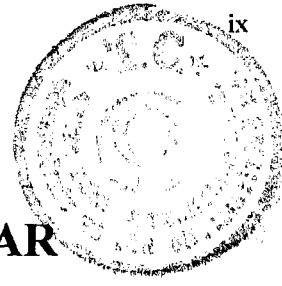


İÇİNDEKİLER

	<u>SAYFA</u>
ÖZET.....	IV
ABSTRACT.....	V
TEŞEKKÜR.....	VI
İÇİNDEKİLER	VII
SİMGELER VE KISALTMALAR	IX
ŞEKİLLER.....	X
ÇİZELGELER	XI
1.GİRİŞ.....	1
2.DEĞER ZİNCİRİNİN YAPISI ve FARKLILIĞI.....	3
2.1.Değer Zinciri Kavramı.....	3
2.2.Katma Değer ve Değer Zinciri Analizlerinin Kavram ve Kapsam Bakımından Karşılaştırılması.....	3
2.2.1.Tedarikçi Bağlantıları.....	4
2.2.2.Müşteri Bağlantıları.....	6
2.2.3.Kaçırılan Fırsatlar.....	8
2.3.Karşılıklı Dayanışmanın Yapısı.....	9
2.3.1. Bir Ticari Birimin Değer Zinciri Dahilindeki Süreç Bağlantıları.....	10
2.3.2.Firma Dahilindeki Ticari Birimin Değer Zincirleri İçerisindeki Bağlantılar.....	10
3.STRATEJİ KAVRAMI VE JENERİK STRATEJİLER.....	12
3.1.Strateji Kavramı.....	12
3.2.Jenerik Stratejiler.....	13
3.2.1. Maliyet Liderliği Stratejisi	15
3.2.2. Farklılaştırma Stratejisi.....	20
3.2.3.Hızlı Cevap Verme Stratejisi.....	25
3.2.4.Odaklaşma Stratejisi.....	28
3.3.Strateji Belirleme.....	32
4.DEĞER ZİNCİRİ METODOLOJİSİ.....	36



4.1.Değer Zincirinin Belirlenmesi.....	36
4.2.Maliyet Belirleyicilerin Teşhisi.....	37
4.3.Sürdürülebilir Rekabet Avantajını Geliştirme.....	39
5.DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ.....	43
5.1.Değer Sistemi.....	45
5.2.Değer Zincirini Oluşturan Faaliyetler.....	46
5.3.Değer Zinciri, Koordinasyon, İntegrasyon.....	51
5.4.Değer Zincirindeki Bağlantılar.....	52
5.5.Strateji Oluşturmada Değer Zincirinin Yeri ve Önemi.....	52
6.DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİNİN ZİRAİ İLAÇ ÜRETEN BİR FABRİKADA UYGULANMASI.....	56
6.1.Firma ve Zirai İlaçlar Hakkında Genel Bilgi.....	56
6.2.Uygulama.....	59
6.2.1.Formülasyon Ünitesinde Yapılan Maliyet Azaltıcı Çalışmalar.....	59
6.2.2.Dolum Ünitesinde Yapılan Çalışmalarda Eski ve Yeni Şartların Değerlendirilmesi.....	61
6.3.Firmanın ve Endüstrinin Değer Zincirinin Belirlenmesi.....	63
6.3.1.Firmanın Dolum Ünitesindeki Süreç Bağlantıları.....	65
6.4.Sektör ve Firmanın Kapasite Kullanımları.....	67
6.5.Gelinen Nihai Durumdaki Değerlendirme.....	68
7.SONUÇLAR.....	74
KAYNAKLAR.....	75
ÖZGEÇMİŞ.....	78

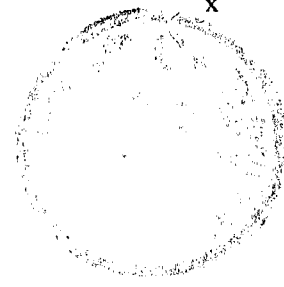


SİMGELER VE KISALTMALAR

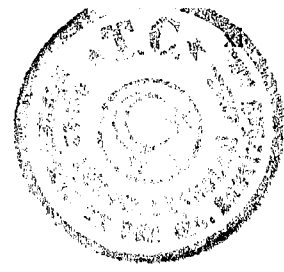
Bu çalışmada kullanılmış fakat, tez metni içinde açıklanmayan bazı simgeler ve kısaltmalar açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

SİB	Stratejik İş Birimi
JIT	Tam Zamanında Üretim
Ar-Ge	Araştırma-Geliştirme
R&D	“ “
IP	Uluslararası Kağıt Üreticileri
GM	General Motors
HF	Yüksek Frekans
SWOT	Kuvvetlilik, Zayıflık, Fırsatlar, Tehditler

ŞEKİLLER



<u>Şekil</u>	<u>Sayfa</u>
2.1.Tedarikçiler ile bağlantılar sayesinde rekabet avantajı geliştirilmesi.....	6
2.2.Müşteri ile bağlantılar sayesinde rekabet avantajı geliştirme.....	7
2.3.Bir ticari birimin değer zinciri dahilinde süreç bağlantıları sayesinde rekabet avantajı geliştirmesi.....	10
2.4.Firma dahilindeki ticari birim değer zincirleri arasındaki bağlantılar sayesinde rekabet avantajı geliştirilmesi.....	11
3.1.Rekabetçi avantaj ve amaçlar matrisi.....	14
3.2.Ürün/pazar/ayrıcalıklı üstünlük seçimleri ve jenerik rekabet stratejileri.....	17
3.3.Bir rekabet avantajı olarak firmaların maliyet liderliğine nasıl eriştiklerinin örnekleri.....	18
3.4.Bir rekabet avantajı olarak farklılaşmaya nasıl eriştiklerinin örnekleri.....	23
3.5.Bir rekabet avantajı olarak hızlı hareket ve cevap verme durumuna nasıl eriştiklerinin örnekleri.....	28
3.6.Kağıt ürünleri endüstrisinde değer zinciri.....	33
3.7.Bir firma dahilindeki değer faaliyetleri.....	35
5.1.Değer zinciri faaliyetleri.....	47
5.2.Endüstri rekabetini etkileyen beş kuvvet.....	53
6.1.Organizasyon Şeması.....	58
6.2.Formülasyon ünitesinin şematik gösterimi.....	60
6.3.Endüstrinin Değer Zinciri.....	63
6.4.İşletmedeki Süreç Bağlantıları.....	66
6.5.Yıllara Göre Formülasyon Miktarları.....	68
6.6.1995-1997 Yıllarındaki Dolumdaki Fire Karşılaştırmaları.....	71
6.7.Yıllara Göre Yapılan Çalışmaların Bir Neticesi Olarak Personel Seyri....	73

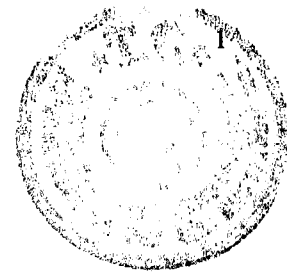


ÇİZELGELER

<u>Çizelge</u>	<u>Sayfa</u>
6.1.Formülasyon ünitesi personel durumu.....	60
6.2.Türkiye'deki Zirai İlaç Üretim Kapasiteleri.....	67



1.GİRİŞ



Çevresel fırsatlardan yararlanmak ve riskleri azaltmak veya onlardan korunmak amacıyla yöneticiler, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini analiz etmek için Porter'in "değer zinciri analizi"ni etkili bir araç olarak kullanmaktadırlar. Değer zinciri analizi, işletmenin temel amacının artık değer (kar) oluşturmak olduğu üzerine kurulmuştur. Değer ise; müşterilerin, işletmenin ürün ve hizmetlerine ödemeyi kabul ettikleri fiyatlarla ölçülür. Değer zinciri analizi, işletmenin içsel fonksiyonlarının üstünlüğü ve onlar arasındaki uyumluluğu ve sinerjiyi ilgilendirir. Değer zinciri fonksiyonlarında, rekabet avantajı ise rakiplerden farklılıklardır.

Bir firmanın, farklılaşma avantajı ya da maliyet avantajı veya maliyet avantajlı farklılaşma avantajı geliştirip geliştiremeyeceği ve bu avantajı sürdürüp sürdüremeyeceği hususu, esasen o firmanın rakiplerinin değer zincirlerine kıyasla kendi değer zincirini nasıl yönettiğine bağlıdır. Gerek sezgisel gerekse teorik açıdan, pazar ortamında bir rekabet avantajı elde etmek, eşdeğer maliyetle daha iyi müşteri değeri sağlamak veya daha düşük bir maliyetle eşdeğer müşteri değeri sağlamak anlamına gelir. Bu nedenle, zincirinin hangi noktasında müşteri değerinin geliştirilebileceğini ya da maliyetlerin düşürülebileceğini belirlemek için değer zinciri analizi yapmak çok önemli avantajlar sağlayabilir. Bu açıdan bakıldığında öncelikle değer zincirinin ve bu zincirdeki her bir halkanın çok iyi tanınması ve tanımlanması gereklidir. Analiz yapılırken işletmenin yalnız iç değer zinciri değil, zincirin dış halkaları da (tedarikçiler, tedarikçilerin tedarikçileri vd. ve müşteriler, müşterilerin müşterileri vd.) gözönünde bulundurulmalıdır.

Ancak böyle bir bakış açısının sonunda, iyileştirmeler sonucu elde edilebilecek rekabet avantajı, rakiplere göre pazarda bir üstünlük kazanmak anlamına gelir. Böylece sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edilmiş olur. Yapılan gerçekçi bir analizle işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkartılabilir ve zincirin hangi noktalarının bir avantaj geliştirilmesi için iyileştirileceği anlaşılabılır.

Bu çerçevede çalışmamızın amacı; değer zinciri analizi konusunda teorik bir çerçevenin ortaya çıkarılması ve bu çerçevenin kimya sanayinde faaliyet gösteren bir şirkette uygulanmasıdır.

Bu amacı temin etmek için çalışmamızda öncelikle değer zinciri kavramı ve kapsamı incelenmiş, Strateji ve Jenerik strateji kavramlarına yer verilmiş, Değer zinciri metodolijisi ve Değer zinciri analizi hususlarında açıklamalar yapıldıktan sonra, analiz Kimya sanayinde faaliyet gösteren ve zirai ilaç üreten bir firmada uygulanmıştır.



2.DEĞER ZİNCİRİNİN YAPISI ve FARKLILIĞI



2.1. Değer Zinciri Kavramı

Stratejik Maliyet Yönetiminin başlıca konulardan biri, M. Porter'ın değer zinciri kavramıdır. Değer zinciri, öncelikle değer yaratma aktivitelerinin birbirine bağlı halkaları olarak tanımlanmıştır. Herbir firma, değer yaratma aktivitelerindeki tüm adımlarını gözden geçirir ve bu hammaddeyi nihai tüketiciye kadar devam eder. Bu, firma için bir odaklaşma olup, değer yaratma aktivitelerinin sadece bir kısmıdır.

Geleneksel yönetim muhasebesi, daha ziyade firma içi odaklaşmaya adapte olur ve herbir firma satın almasını, prosesini, fonksiyonlarını, ürünlerini ve müşterilerinin şartlarını gözden geçirir. Diğer bir deyişle, yönetim muhasebesi katma değer görüşünü dikkate alır (Brinker 1996, s.D1-2). Katma değer perspektifi, satın almayla başlar ve müşteriye satışla son bulur. Kar marjını artırmak için kullanılan bir teknik olan değer analizleri, geçmişten günümüze birçok şirket tarafından düzenli olarak uygulanmıştır (Dale 1978, s.251). Değer analizinin temel problemi, satın alma ve satış arasındaki farkı, yani katma değerini maksimize edilmesidir (Brinker 1996, s.D1-2).

Buna karşın değer zinciri, bir ürün veya hizmetin üretilmesinden pazara ulaştırılmasına kadar gerçekleştirilen bir dizi faaliyeti içerir. Günümüz dünyasında, yeni değer zinciri faaliyetlerinin oluşumu için değer zincirlerinin geliştirilmesine ve tanımlanmasına ihtiyaç duyulur (Moore, 1996, s.70).

2.2. Katma Değer ve Değer Zinciri Analizlerinin Kavram ve Kapsam Bakımından Karşılaştırılması

Değer zinciri kavramı, yönetim muhasebesinde halen kabul gören dahili odaklanmaya tezat teşkil edebilir. Yönetim muhasebesi, genellikle katma değer

görüşünü dikkate almaktadır ve stratejik bir perspektiften bakıldığında katma değer kavramının iki büyük dezavantaja sahip olduğu söylenebilir.

1. Çok geç başlar,
2. Çok erken biter.

Katma değer analizi çerçevesinde, satınalmayla başlayan maliyet analizleri, firmaların tedarikçileri ve tedarikçilerin tedarikçileriyle ve de firmaların müşterileri ve müşterilerinin müşterileri ile olan bağlantıları hususunda ne gibi fırsatlara sahip olduğu ortaya konamaz. Halbuki bu fırsatların ortaya konması ve rekabet avantajı elde etmek için kullanılması firmalar için çok büyük öneme sahip sonuçlar ortaya konmasına neden olabilir. O nedenle firmalar, gerek tedarikçiler ile gerekse müşteriler ile olan bağlantılarını çok iyi incelemek durumundadırlar.

2.2.1.Tedarikçi Bağlantıları

Firmaların içinde bulundukları değer zincirini tüm olarak dikkate almamaları çeşitli problemlerin ortaya çıkmasına sebep olabilir. Bu tür problemlere otomobil endüstrisi örnek verilebilir.

Birkaç yıl önce, US'de büyük bir otomobil üreticisi, montaj tesislerinde tam zamanında üretimi (JIT) gerçekleştirmeye çalıştı. Mevcut durumda montaj maliyetleri satışların % 30'unu teşkil ediyordu ve şirket JIT'i kullanarak bu maliyetlerin % 20'sini bertaraf etmeyi başardı. Böylece Japonlarla montajda eşit konuma geldi. Çünkü, Japon otomobil fabrikalarındaki montaj maliyetleri U.S'deki fabrikalardan % 20 den daha aşağı idi. Bu firma, emniyet stoklarını ve ekonomik değeri olmayan mallarını elden çıkardı. Montaj maliyetleri dikkate değer bir şekilde düşmeye başladı, fakat firma tedarikçilerinden problemler yaşamaya başladı ve tedarikçiler montaj fabrikalarında yapılan tasarruflardan daha fazla para talep etmeye başladılar. Otomobil firmalarının ilk cevabı tedarikçilerin bu talebini reddederek onlara JIT'i tavsiye etmek oldu.

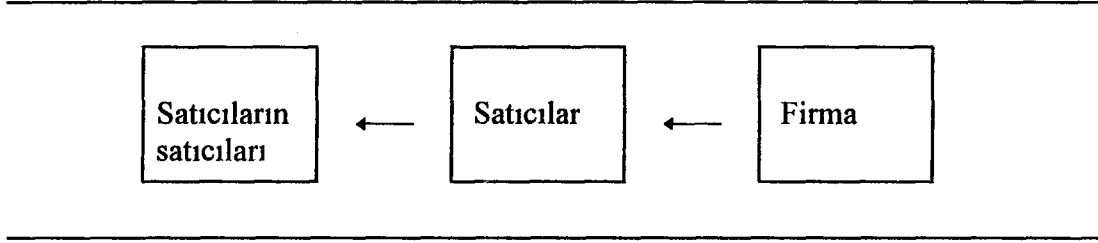
Buna karşın değer zinciri görüşü, tüm durumlarda çok farklı bir manzara ortaya çıkardı. Otomobil firmalarının satışlarının % 50'sini parça tedarikçilerinden olan satınalmalar oluştuyordu. Bu miktarın % 37'si parça tedarikçileri tarafından yapılan satınalmalardı ve artakalan % 63'ü tedarikçiler tarafından konulan katma değeri. Böylece, tedarikçiler otomobile, montaj fabrikalarından daha fazla üretim değeri ilave ediyorlardı ($63 \times 50 = 31.5$). Şirket tedarikçiler üzerinde zorlamalarla, emniyet stoklarını azaltarak ve tedarikçilerden JIT'e uygun teslimatlar isteyerek, bu konuyu benimsedi. Sonuç olarak, şirketlerin montaj maliyetlerinin düşmesinden çok, tedarikçilerin toplam üretim maliyetleri arttı.

Sonuçta montaj fabrikaları, üretim programlarında büyük ve belirsiz değişikliklere maruz kaldılar. Programda ilk haftada % 25'den fazla sapma meydana geldi. Üretim proseslerinde, emniyet stokları inanılmaz bir şekilde azaltıldı. Tedarikçilerin üretim faaliyetleri kabusu dönüştü. Montaj fabrikalarında JIT uygulanması sonucu önemli tasarruflar sağlandı. Buna karşın montaj fabrikalarında yapılan tasarruf tedarikçilere aynen ilave gider olarak yansdı.

Katma değer görüşünün darlığı sebebiyle, otomobil şirketleri program değişikliklerinden dolayı tedarikçilerin maliyetlerindeki farklılıkları görmezlikten geldiler. Yönetim, JIT ile tedarikçilerin işbirliği içinde olması gerektiğini önemsemedi. Japonya'da JIT'i başarılı bir şekilde uygulayan büyük bir otomobil montaj fabrikası, tedarikçiler için düzenli bir program yapmıştır. Japon fabrikalarında gelecek için yapılan dört haftalık programlardaki gerçekleşme oranı % 1 veya daha az iken U.S'deki fabrikalarda, gelecekteki bir haftalık programın takriben % 25 veya daha fazlası gerçekleştirilememiştir.

Otomobil endüstrisindeki yönetim muhasebecilerinin, zincirdeki tedarikçilerin maliyet analizi kavramını görmezden gelmeleri firmaya çok pahalıya mal oldu. Şayet otomobil endüstrisindeki yönetim muhasebecileri, değer zinciri kavramını bilselerdi, programdaki değişiklikleri daha iyi yönetebilirlerdi (Brinker, 1996, s.D1-6.7).

Yararlı bağlantılar (yani, tedarikçiler ve müşterilerle olan bağlantılarda tüm kısımların faydasının iyi bir şekilde yönetilmesi), katma değer analizinden ziyade değer zinciri analizinde daha doğru bir şekilde takip edilebilir. Örneğin; Şekil 2.1’de tedarikçiler ile bağlantılar sayesinde nasıl rekabet avantajı geliştirilebileceği gösterilmiştir.



Şekil 2.1

Endüstriyel çikolata şirketleri, 10 ‘ar pound’luk ağırlığındaki çikolatalar yerine sıvı formda ve tankda teslim etmeye başladıklarında, çikolatanın kalıplama ve paketlenme maliyetinden kurtuldular ve şekerleme imalatçıları da kalıp halindeki ambalajlı çikolatanın paketini açma ve eritme güçlüğünden kurtulmaları sebebiyle maliyetlerde tasarrufta bulundular (Shank and Govindajaran, 1993, s.55).

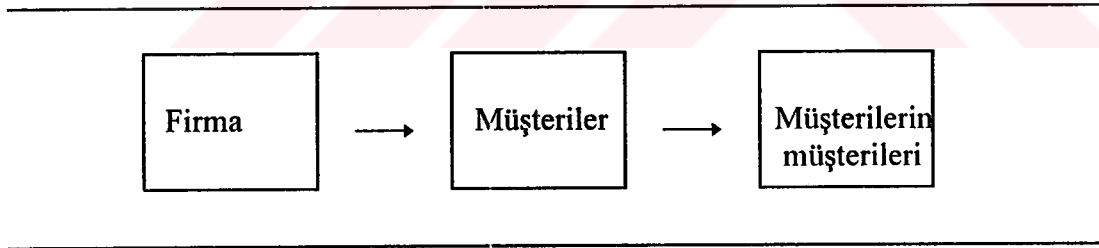
2.2.2.Müşteri Bağlantıları

Katma değer analizi, çok geç başlamasına ek olarak, bir başka noksanlığa da sahiptir, çok erken biter. Müşteri bağlantıları da, tedarikçi bağlantıları kadar önemli olabilir. Satış noktasında maliyet analizlerini durdurma, müşterilerle olan bağlantılardaki tüm fırsatların kaçırılmasına sebep olur.

Müşterilerle bağlantı yaşam dönemi maliyetlendirmesi kavramının arkasındaki ana fikirdir. Yaşam dönemi maliyetlendirmesi, ürün fikrinin tasavvurundan oluşumuna kadar geçen zamana, bir ürün için gerçekleşen tüm maliyetleri dahil eden bir maliyetlendirme kavramıdır. Yaşam dönemi maliyetlendirmesi, müşterinin bir ürün için ne ödediği ile ve ürünün yaşamı üzerine gerçekleşen toplam maliyetle ilgilenir. Değer zincirindeki müşterilerle olan

bağlantılarda, yaşam dönemi maliyetlendirme görüşü, karlılığı artırmaya yöneliktir. Müşteri tarafından bir mal satın alındıktan sonra ortaya çıkan satınalma sonrası maliyetlerine de dikkat etmek gerekir. Bu durum, daha etkin bir pazar sağlar ve ürünün tutundurulmasında önemli bir rol oynar. Rekabet avantajında, müşterinin ürünü satınalma sonrasındaki maliyetleri azaltmak için, bir ürünün tasarımı, pazarı ele geçirmede başlıca silah olabilir. Bir çok durumda, U.S'deki ithal edilen Japon otomobillerinin, daha düşük yaşam dönemi maliyeti, başarıyı açıklamaya yardımcı olur (Brinker, 1996, s.D1-8).

Firma ve müşteri arasındaki bağlantıların olduğu yerde müşterilerle olan ilişkiler gözden geçirildiği zaman sıfır toplamli oyun değil de karşılıklı menfaatlerin olduğu başka örnekler de vardır. Bira fiçisi endüstrisindeki bir vakada, bazı bira fiçisi üreticileri, üretim tesislerini bira fabrikalarının yakınına kurmuşlar ve fiçileri vinçler vasıtasıyla taşıyarak doğrudan müşterilerinin montaj hattına teslim etmişlerdir. Bu, çok hacimli ve ağır olan boş fiçilerin taşınmasını kolaylaştırdığı için, hem fiçi üreticilerinin hem de bunların müşterilerinin maliyetlerinde önemli azalmaları da beraberinde getirmiştir. Şekil 2.2'de müşteri ile bağlantılar sayesinde, rekabet avantajının nasıl geliştirileceği, bir şema ile gösterilmiştir.



Şekil 2.2

Bir firmanın ürünlerinin alıcının değer zincirine nasıl uyum sağladığı, değer zinciri çerçevesi sayesinde vurgulanabilir. Örneğin bu çerçevede, müşterinin toplam maliyetteki yüzdesi kolayca ortaya çıkar. Toplam maliyetinin yüzde kırkıdan fazlasını kağıdın oluşturduğu magazin dergisinin, yayımcılar ve kağıt fabrikaları açısından kağıt maliyetinin düşürülmesi, maliyeti birlikte azaltmaya teşvik etmesi bakımından çok yararlıdır. Kağıt üreticisi, San Francisco Chronicle basım tesisine

kağıt teslimatında tam zamanında (JIT) teslimat kavramını benimsemiştir. Bu, yalnızca çok yakın bir satıcı ile işbirliği sayesinde mümkün olabilecek bir programdır. Katma değer kavramı, ürün firmayı terkettikten sonraki faaliyetleri dikkate almadığı için, alıcının gücünü vurgulamaz (Shank and Govindajaran, 1993, s.55-56).

2.2.3.Kaçırılan Fırsatlar

Birçok maliyet yönetim problemi, değer zincirinin tüm etkisini yeteri derecede görememekten dolayı yanlış anlaşılır ve bu şekilde birçok yönetim fırsatı kaçar. Kağıt endüstrisinde, değer zinciri analizinin kullanılmaması, katma değer ile yapılan çalışmalarda ne gibi fırsatların kaçırıldığına güzel bir örnek teşkil eder.

1980'li yıllarda U.S'de kağıt üreticileri, zarf üretiminin değer zincirindeki önemli değişikliğinden haberdar olmamalarından dolayı kar kaybına uğradılar. Zarf kağıdı üretimindeki yaprak beslemeyen, rulo beslemeye geçen makineler, zarf kağıdı üretimindeki hammadde spesifikasyonlarını değiştirdi.

U.S'de rulo beslemeli makinelerin 1980'e kadar tanınmamasına rağmen, bugün zarfların % 60'sından fazlası rulo beslemeli makinelerle yapılmaktadır. Rulo beslemeli makineler çok pahalıdır fakat, işletilmeleri yaprak beslemeli makinalara göre çok daha ucuzdur. Bu makina, zarf üretiminde özellikle büyük zarf üretiminde tümüyle bir tasarruf sağlamıştır.

Yaprak beslemeli makinelerle çalışan bir zarf şirketi, 40-60 inch genişliğinde kağıt ruloları satın alır, bu rulolar yaprak şeklinde kesilir, kesme makinasında boşlukları da kesilir ve sonunda el ile katlama ve yapıştırma makinelerine beslenir. Rulo beslemeli makinelerle çalışan bir zarf şirketi, 5-11 inch eninde olan daha dar rulo kağıt alır ve birleştirilmiş operasyonda direkt olarak zarfa dönüştürür.

Kağıt üreticileri, dar rulo kağıt üretimiyle esas üretim proseslerinin işlerini güçleştireceğinden dolayı bunu tercih etmezler. Onun yerine "rewinder slitters" olarak adlandırılan ikinci bir makina, geniş rulolu kağıdı, rulo beslemeli makinanın

kullanabileceği daha dar kağıda dönüştürür. Böylece, geniş ruloların satışından dar rulo satışına geçiş, kağıt endüstrisinde ilave bir proses adımı içermiştir. Müşterilerin değer zincirindeki (zarf şirketleri), değişen ihtiyaçlarından dolayı, tüm değer zinciri boyunca artan üretim maliyetleri şimdi kağıt fiyatlarına nasıl yansıtılabilir?

Kağıt endüstrisindeki yönetim muhasebesi, muhasebe işlemlerinde ne değer zincirini ne de yaşam dönemi maliyetlendirmesini dikkate alır. Kısacası, rewinder slitters makinaları için ilave masrafların, ton başına esas olan maliyet tahsisi göz önüne alındığında, fabrika genel masraflarının çok küçük bir kısmını etkilediği görülür. Büyük modern bir kağıt fabrikası için, rewinder slitter'in maliyeti, toplam maliyetin %1'i ile %7'si aralığındadır. Ton başına toplam ortalama maliyet üzerindeki etkisi 10\$'dan daha azdır. Bu maliyetin küçük bir kısmı değişkendir, çünkü fabrika daima aşırı kapasitede çalışır (yaygın kanı 2 milyon \$'lık rewinder slitter makinasının, 300 milyon \$'lık kağıt fabrikasının işlerini engelleyip, asla yavaşlatmayacağından emin olunmasıdır).

Endüstri kuralı gereği eğer, müşteri rulo kağıtların daha dar (yani 11 inch veya daha az) kesilmesini isterse, fiyatı ton başına 11\$ daha artacaktır.

Rulo beslemeli makinaların zarf üretimindeki tasarrufu, ilave maliyetlerden daha fazla tasarruf sağlar. Ne yazık ki kağıt fabrikalarında, rewinder slitter sağlanmasıyla, tam maliyet bu ilave maliyet ile artar. Kağıtların eninin daraltılması için taşıeron firmaya verildiğinde ise maliyeti ton başına 100\$'dan daha fazla olur. Harici değer zinciri görüşü, hem müşteri için dar rulolardan tasarruf hem de kağıt fabrikasına ilave maliyet olduğunu, bunların ikisinin olduğu yerde de fiyat farkı ayarlamasının olduğunu ortaya koyar. Katma değer analizinde ise bunların hiçbiri gözükmez.

2.3.Karşılıklı Dayanışmanın Yapısı

Değer zinciri çerçevesi, herhangi bir firmanın ürünleri için, satın alınan değer zincirine uygunluğuna dikkat çeker. Bu çerçevede, firmanın ürün maliyetleri

yüzdesinin, nihai müşterinin toplam maliyetleri ile ilişkide olduğu açıkça gözükür. Bu bağlantı iki yolla izlenebilir (Brinker, 1996, sD1-8-10).



2.3.1. Bir Ticari Birimin Değer Zinciri Dahilindeki Süreç Bağlantıları

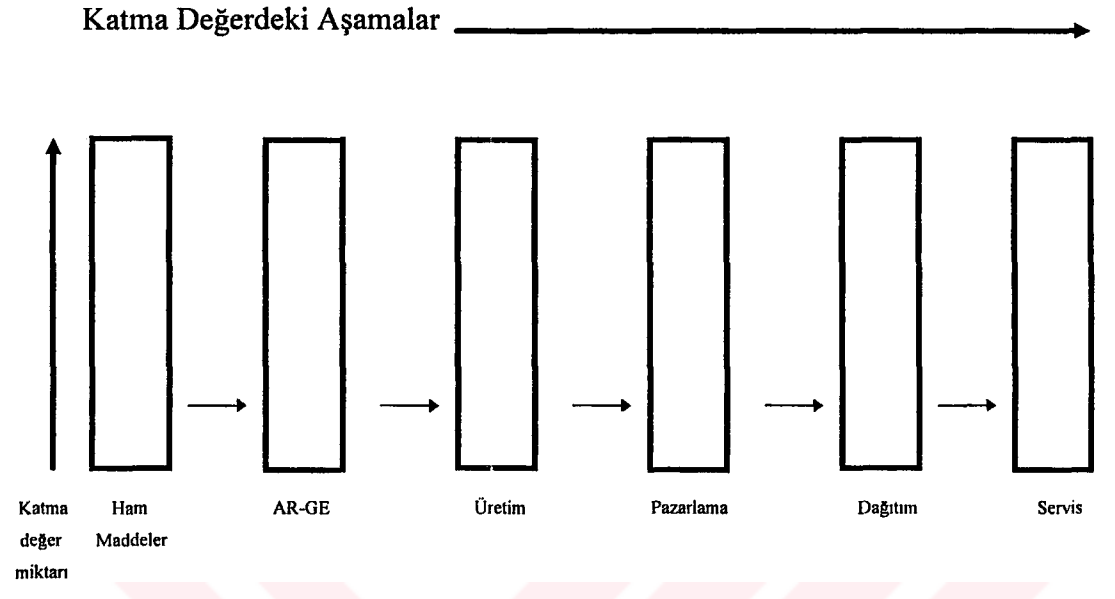
Değer zinciri analizi, katma değer kavramının aksine, bir firma dahilindeki bireysel değer faaliyetlerinin bağımsız olmak yerine birbirine bağımlı olduklarını kabul eder (Şekil 2.3). Örneğin Mc Donalds'da, promosyonel kampanyaların (tek değerli faaliyetler) zamanlaması, üretimdeki kapasite kullanımını (bu da başka bir değer faaliyetidir) önemli oranda etkiler. Eğer, promosyonun etkisi tam olarak elde edilmek isteniyorsa, birbiriyle bağlantılı bu faaliyetlerin koordine edilmesi zorunludur. Bir başka örnek olarak, Japon video cihazı üreticileri verilebilir. Zincirde bir evvelki aşamadaki bir etkinin (ürün tasarımı), daha sonraki bir aşamada (üretim) üzerinde durularak, video cihazlarındaki parçaların sayısı önemli oranda düşürülmüştür. Bu suretle de 1977 yılında 1.300 USD düzeyinde olan fiyatlar, 1984 yılına kadar 298 USD düzeyine indirilmiştir.

Geleneksel yönetim muhasebesi yaklaşımları, maliyet azaltmaları konusunu vurgulamaya eğilimlidir. Bununla birlikte değer zinciri analizi, bağlantılar arası ilişkilerin varlığını tanımak suretiyle tek bir değer maliyetindeki maliyetleri bilerek, bunları artırma olasılığının toplam maliyetlerdeki azalmaları da beraberinde getirebileceğini kabul eder. Procter&Gamble tarafından sipariş verilen bilgisayarların direkt olarak Wal-Mart mağazalarına yerleştirilmesi, her iki firmanın genel sipariş girişi ve işlenmesi maliyetlerini önemli oranda azaltmıştır.

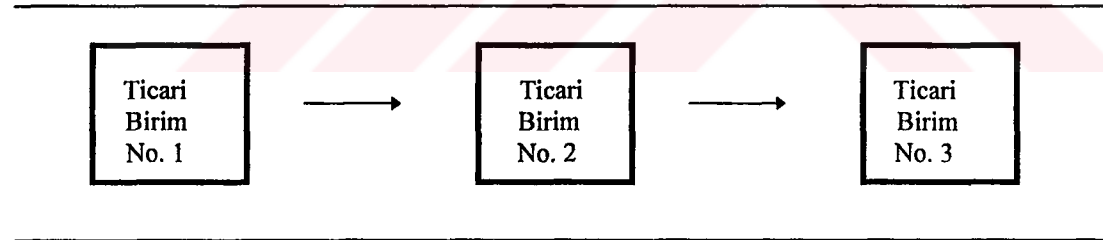
2.3.2. Firma Dahilindeki Ticari Birimin Değer Zincirleri İçerisindeki Bağlantılar

Değer zinciri analizi, katma değer aksine, ticari birimler arasındaki değer faaliyetlerinin, birbirleriyle bağlantılar oluşturması suretiyle de kar potansiyelinin artırılabilirliğini ortaya koyar (Şekil 2.4). Örneğin, Procter&Gamble dahilinde, atılabilir bebek bezi konusunda faaliyet gösteren bir ticari birimin maliyet konumu,

ürünlerini (örneğin, sabun, kağıt, havlu gibi) süpermarketlere gönderen diğer ticari birimlerin dağıtım programlarını paylaşması sayesinde zenginleştirilmiştir (Shank and Govindajaran, 1993, s.56-58).



Şekil 2.3



Şekil 2.4

3. STRATEJİ KAVRAMI VE JENERİK STRATEJİLER

3.1. Strateji Kavramı

Türkçede strateji, sürme, gönderme, götürme ve gütmeye anlamlarında kullanılmaktadır. Strateji, bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri alanda taşıdığı öneme borçludur. Savunma ve hücum yönünden, askeri amaçları etkin bir biçimde gerçekleştirebilme, tarih boyunca orduların stratejik gücünün göstergesi olmuştur. Strateji, düşman kuvvetlerinin niyetleri ve araçlarının bir kısmının bilindiği farzedilerek, savaşın cereyan edeceği arazinin durumunu da dikkate alıp, askeri birliklerin ve araçların genel kullanım ve görev planını belirlemek, yapılacak hareketleri ve manevraları zaman içinde düzenlemekten ibaret savaş sanatıdır.

Ekonomik ve yönetsel bir kavram olarak strateji, iş dünyası sözlüğünde 20. yüzyılın ilk yarısında yer almıştır. Düşünürler tarafından strateji kişi ekonomisi açısından ele alınmakta ve kişisel faydasını maksimum kılmaya çalışan iki oyuncunun davranışları şekli ve sistematik olarak açıklanmaktadır. O halde burada strateji, mikro ekonomi açısından ele alınıp faydalarını maksimuma çıkarmak isteyen iki oyuncunun, rakiplerinin davranışlarını olasılık hesaplarına dayanarak matematiksel açıdan değerlendirip bir seri kararlar almaları anlamında kullanılmıştır.

O halde bu çevre içinde işletme yönetiminde strateji, işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda işletmenin optimuma geçmesi ile ilgili seçimsel kararlar bütünüdür. Bu seçimler, bir canlı gibi onun yaşamasını ve gelişmesini garanti altına alacaktır.

Buraya kadar olan açıklamalar özetlenirse; rekabete dayanan ekonomik bir ortamda strateji, herşeyden önce, yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin devamlı olarak çevreye intibakını veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır. Stratejik faaliyet için

belirli miktarda kaynakların el altında bulundurulması, çevredeki değişiklikler karşısında bu kaynaklara bakılarak karar verilmesini gerektirir. Alınan bu kararlar ve seçimler, işletmenin bilgi ve iradeye dayanan dinamik ve ilerici bir yöntemin içinde çalışmasını sağlayacak, geleceğin uzun vadeli değişimlerini öngörerek sistematik bir şekilde düzenlenmesini temin edecektir. Böylece işletme hayatında şansa bırakılan hususlar azaltılmış veya kontrol altına alınmış olacaktır (Eren,1997,s.1-6).

3.2. Jenerik Stratejiler

Jenerik stratejilerin belirlenmesindeki temel sorun, belirli bir sektörde SİB düzeyinde faaliyette bulunan bir kuruluşun, bu SİB için ne tür ve nasıl etkin stratejiler uygulayabileceğidir. Michael Porter, buna jenerik stratejiler adını vermiş ve bu kavram işletme literatürüne de yerleşmiştir. Bu jenerik stratejiler, özelliği bakımından herhangi bir SİB'e uygulanabilir. Çalışan sektör, üretim endüstrilerinden biri, yüksek teknoloji gerektiren bir iş kolu veya bir hizmet ya da ticaret işletmesi olsun, bu stratejiler uygulanabilir nitelikte geliştirilmişlerdir (Eren,1997,s.263).

Bu stratejilerin amacı, ya tek bir jenerik stratejiyi sürdürmek veya maliyet ve farklılaştırmanın kombinasyonunu sürdürmek ya da tepki oluşturan stratejiyi izlemektir (Helms, 1992, s.23).

Jenerik stratejilerin temelini rekabetçi stratejiler oluşturmaktadır. Rekabet stratejilerinin amacı, rakiplerle veya onların stratejik iş birimleri ile mukayesede üstün performanstan dolayı bir firma için üstünlüğü elde etmektir (Will, 1993, s.315).

Diğer bir deyimle rekabetçi strateji, işletmenin, çalıştığı sektörde rakiplerine göre bulunduğu durumunu ve rekabet gücünü ifade eder. Burada rakiplerle mukayese yapılırken öncelikle işletmenin çeşitli karlılık durumlarının, pazar payının, maliyetlerinin sektör ortalamasına göre ne durumda olduğuna bakılır. Daha sonra, eğer sektör ortalamasının üzerinde ise, en büyük rakiplerine göre işletmenin durumu ya da rekabetçi durumu tayin edilir. Porter'a göre işletme, iki temel rekabetçi avantajdan birini elinde bulundurulabilir. Bunlar;

- 1.Düşük maliyet avantajı
- 2.Farklılaştırma avantajıdır.



Sözkonusu bu iki temel strateji, işletmenin izlediği rekabetçi amaçlarla karşılaştırılır. İşletme ya da SİB, iki tür rekabetçi amaca sahiptir. Bunlar,

- 1- Geniş müşteri hedefi
- 2- Dar müşteri hedefidir.

Rekabetçi Avantaj

		Düşük Maliyet	Farklılaşma
Rekabetçi Amaçlar	Geniş Hedef	Maliyet Liderliği	Farklılaşma
	Dar Hedef	Maliyette Odaklanma	Farklılaşmada Odaklanma

Şekil 3.1

Jenerik stratejiler maliyet liderliği, farklılaştırma, maliyette odaklaşma ve farklılaştırmada odaklaşma olmak üzere dört grupta toplanmaktadır (Şekil 3.1). Porter, 1980 yılında yazdığı ilk eserinde, odaklaşma stratejisini ikiye ayırmamıştır. Ortaya çıkan belirsizlik ve tartışmalar üzerine Porter, bu stratejiyi ikiye ayırmıştır. Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri daha geniş bir faaliyet alanında rekabetçi avantajlar sağlamaya çalışırken, odak stratejileri maliyet ve farklılaştırma avantajlarını daha dar bir faaliyet alanında elde etmeyi düşünürler. Bu jenerik stratejilerin uygulanması için yapılacak çabalar SİB'lerin faaliyette bulundukları endüstri sektörlerinin özelliklerine göre değişiklik göstermektedir. Burada açıklanan jenerik stratejiler, SİB yöneticileri tarafından uygulanırken her alternatfin diğerlerinden farklı avantajlar sağladığı bilinmelidir. Porter, işletme yöneticileri yaptıkları seçimle bazı rekabetçi avantajlar sağlamak istiyorlarsa, elde etmek istedikleri avantajları, gerçekleştirmek istedikleri dar ve geniş rekabetçi avantajlarını da düşünerek belirlemelidirler, demektedir (Eren,1997,s.263-264).

Rekabetçi amaç ve avantaj tipleri, jenerik stratejiler veya bir endüstrideki üstün performansa olan farklı yaklaşımlar içinde birleşebilir. Her bir strateji, Şekil 3.1'de gösterilmiştir. Bu farklılık kavramı, temelde nasıl rekabet edilebileceğinden oluşmaktadır. Örneğin Japon firmaları, gemi inşaatında, yüksek kalite kullanarak ve fazla fiyat isteyerek farklılaşma stratejisini izlerler. Koreli tersaneciler, üstün kaliteli olmayan fakat, iyi gemi çeşitleri sunarak maliyet liderliği stratejisini takip eder. Başarılı İskandinav tersaneleri, özel tipler üzerine yoğunlaşarak (mesela buz kırıcı gemiler gibi), farklılaşmada odaklaşırlar. Çin tersaneleri, endüstrideki rakiplerine nazaran daha düşük maliyette standart gemiler sunarak maliyette odaklaşırlar.

Jenerik stratejiler, birçok endüstrilerde başarı ile uygulanır. Bu avantajlar firmaların yapacağı tercihe bağlıdır (Porter, 1990, s.39-40).

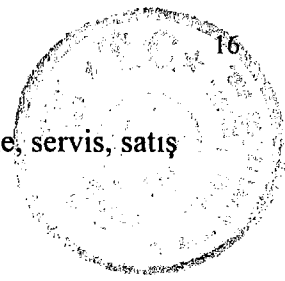
Rekabet avantajı, kuvvetlilik ve zayıflık analizleri ve teşhisleri esasına dayanarak tanımlanabilir. Örneğin, üründe farklılık sunma veya düşük maliyet ile üstün dağıtımdan sonuçlanan ayırdediciliktir. Rekabet avantajları, üstün kalite, üstün teknik veya teknik yardım, kuvvetli bir ticari isim, yegane veya yeni bir ürün, servis veya üretim hattından başlayan geniş bir dağıtımdan ibarettir. Böyle avantajlar, kaynaklardan veya üstün kuvvetlilikten, üretim veya dağıtımın daha düşük maliyetinden, sermaye maliyetinin daha düşük olmasından, ustaca tasarımdan, iyi ticari ilişkilerden, hızlı ve esnek tepki verme faaliyetlerinden kaynaklanır. Bu tanımlama, yukarıda belirtilen çeşitli faktörlerin dikkatli bir analizini gerektirir (Jouch, 1989, s.176).

3.2.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği stratejisindeki esas nokta, rakiplerine nazaran düşük maliyeti başarabilmektir. Maliyet liderliği şu yaklaşımlarla başarılabilir:

1. Üretimdeki ekonomik (tasarruf) ölççekleri,
2. Tecrübe eğrisi etkileri,
3. Sıkı maliyet kontrolü,

4. Bazı sahalardaki maliyeti azaltma, araştırma ve geliştirme, servis, satış güçlendirme veya reklam gibi...



Maliyet liderliği; ürün tasarımı, üretim ve dağıtım için maliyeti azaltmadaki yatırımlardan meydana gelir ve maliyet kontrol ve hedeflerini etkili bir şekilde destekler (Boulton, 1984, s.31).

Tüketici elektronikleri üreten Texas Instruments, elektrik motorları üreten Emerson Electric, otomobil sanayinde Hyundai, el aletleri üreten Black and Decker, iş makinelerinde ise Commodore v.b. bu stratejiyi izler (Brinker , 1996, s.D1-2,3).

Kuruluşu eskiye dayanan firmalar maliyet avantajına sahip olabilirler, fakat yeni kurulmuş firmalar maliyet avantajının üstesinden gelemeyebilirler. Bu maliyet avantajları; bir firmaya ait ürün teknolojisini (Polaroid'in tekelindeki hazır fotoğraf), uygun hammadde girişini (Texas Gulf Sulphur'un tuz artıkları), uygun yerleşimleri (Mc Donald's'ın otoban aralarındaki yerleşimi) ve öğrenme-tecrübe eğrilerini (bir firma tecrübe kazanarak birim maliyetleri azaltabilir, Federal ekspresin etkin operasyonları veya Toyota'nın üretim süreci) içerirler (Wright, 1992, s.28).

Özellikle pazara yeni girenler kendilerine, rakipleri ve müşterileri nezdinde bir avantaj sağlamak istediklerinde sornaları gereken anahtar sorular şunlardır:

-Şu anki maliyet yapımızı oluşturan etkenlerden hangileri daha çok olumlu ya da olumsuz etkilenecektir?

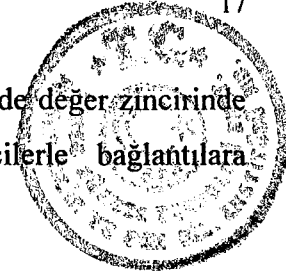
-Hangi değişikliklerle şu anki hizmet standardımızı sürdürebiliriz?

-Bu değişiklikler rakiplerle kıyaslandığında bize maliyet avantajı veya desavantajı verir mi?

-Pazardaki rekabet durumumuz nasıl etkilendir?

Maliyet pozisyonu rekabet avantajını önemli bir şekilde etkilediği için, maliyet baskıları, üreticileri yeni kaynak arayışlarına götürecektir. İşte bu da

tedarikçiler açısından ele alınması gereken bir konudur. Bu şekilde değer zincirinde harici odaklanma ile tedarikçinin tedarikçisi v.b. tedarikçilerle bağlantılara gidilmelidir (Fahey, 1991, s.4).



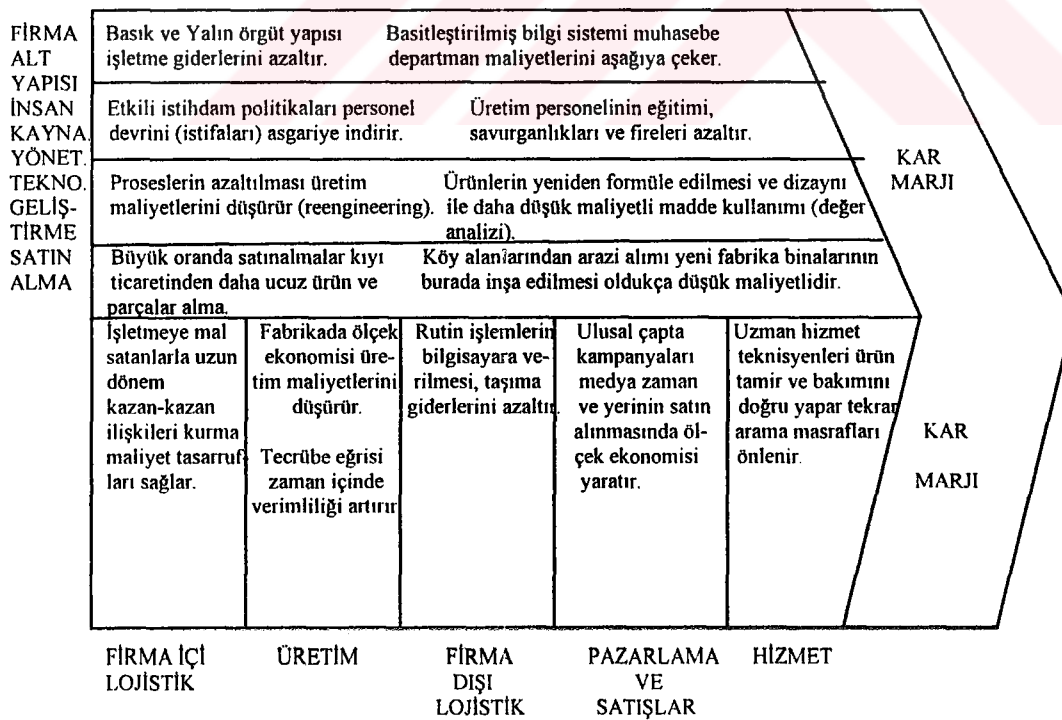
Bu strateji, diğer alternatif jenerik stratejilere göre daha basittir. SİB'in faaliyette bulunduğu sektörde maliyetlerini düşürerek rakiplerine nazaran maliyet avantajını elde etmesidir. Bu stratejiyi izleyen SİB'lerin diğer jenerik alternatifleri seçenlere kıyasla iki önemli avantajı vardır. Birincisi, düşük maliyetler nedeniyle ürettikleri ürünlere rakiplerinden daha düşük fiyat koyarak aynı karı elde etmeleri ve pazar paylarını artırmalarıdır. İkincisi ise, sektörün gelişmesi ve yeni müşterilere açılması sonucu, rakipler fiyatlar üzerine rekabet etmeye başlayabilirler. Bu da fiyat savaşında pazar paylarının düşük maliyet ve fiyat uygulayan firmalara kalması ile sağlanacak avantajdır. Bu nedenle maliyet avantajlı işletmelerin hem kazançları, hem müşteri portföyleri ve hem de pazar payları genişleyecektir. Bu avantaj, ürün/pazar/ayrıcalıklı üstünlük faktörleri bütünleştirilerek elde edilebilir.

	Maliyet Liderliği	Farklılaştırma	Odak
Ürün Farklılaştırma	Düşük (özellikle fiyat bakımından)	Yüksek (özellikle teklik ve ayrıcalıklı olmak bakımından)	Düşükten Yüksekçe (Fiyat veya ayrıcalıklılık)
Pazar Kısım	Düşük (geniş pazar)	Yüksek (çok pazar bölümleri)	Düşük (tek veya birkaç pazar kısım)
Ayrıcalıklı Üstünlük	Üretim ve Materyal Yönetimi	Satış ve Pazarlama, araş. ve geliştirme	Her türlü ayrıcalıklı üstünlük

Şekil 3.2

Stratejik seçimler: Şekil 3.2'de görüldüğü gibi, maliyet lideri olan SİB veya işletme, fiyat uygulamasıyla piyasada rakiplerine kıyasla bir üstünlük elde etmiştir. Farklılaştırma ise pahalıdır. Eğer işletme geniş bir ürün yelpazesine sahip ise ve kaynaklarını, ürünlerinin piyasada tek ve üstün ayrıcalıklı olması için harcar ise maliyetleri artacaktır. Bu stratejiyi izleyen işletmeler ürünlerine müşteri arzu

etmedikçe yeni bir özellik eklemek istemeyecekler ve zaten yüksek olan maliyetlerini artırma yoluna gitmeyeceklerdir. Maliyet lideri, değişik pazar kısımlarını dikkate almak yerine, düşük maliyetini korumayı hedefliyerek, çoğunluğu oluşturan müşterilerin ortak hizmetlerine dönük hizmetler sunacaktır. Üretim faaliyetleri açısından ayrıcalıklı üstünlüğün oluşması düşük maliyet sağlamak için önemlidir. Artan üretimle birlikte geçen zaman içinde tecrübe eğrisi aşağıya çekilerek, üretim maliyetleri düşürülebilir. Böylece işletme, ürünleri için daha az fiyat belirleme yoluna gideceğinden satış hacmini artırabilecek ve ölçek ekonomisi dolayısıyla maliyetleri tekrar aşağıya çekebilecektir. Porter'in firmanın maliyet lideri durumuna erişmesi için ne gibi çabalarda bulunması gerektiğine ilişkin açıklamalar şekil 3.3'de gösterilmektedir. İşletme, geniş bir amaca sahip ise birçok sektör dilimlerinde hizmet verebilir veya mevcut sektörle ilişkili alanlarda da faaliyette bulunabilir. Maliyet avantajlı işletmeler birbirinden farklı olabilir. Örneğin, ölçek ekonomisi imkanlarından yararlanabilme, teknoloji üstünlüğü ve hammadde kolaylıkları gibi konularda liderlik yapan konumda olabilme vb. hususlar. Yönetimler ise, dikkatinin büyük bir bölümünü, bütçe uygulamalarına, harcamaların izlenmesine ve maliyet unsurlarının kontrolüne verebilir.



Şekil 3.3

Piyasada düşük maliyetli üretici olmanın avantajı, (1) talebin, fiyat elastikiyetinin olması yani talebin fiyatla duyarlılığı, (2) sektördeki üreticilerin genel olarak standartlaşmış ürünler üretmeleri ve bu nedenle rekabetin maliyet-fiyat arasındaki ilişkiye bağlı olması, (3) sektörde farklı ürün üretilmesi durumunda bunun alıcılar için fazla bir şey ifade etmemesi, (4) alıcıların ürünü farklı değil aynı veya benzer amaçlarla kullanmaları gibi nedenlere bağlıdır (Eren,1997,s.263-266).

Bir firmanın seçtiği pazar kısmına bakmaksızın, maliyet liderliği temeli üzerine olan bir strateji ile elde edilen genel başarı, maliyetler üzerine yüklenme esasına ihtiyaç gösterir. Bu, maliyette bir veya iki odaklaşma için yeterli değildir. Çünkü maliyet liderliği genel toplamda ortaya çıkar. Değer zinciri, maliyet avantajlı potansiyel kaynakları olan aktiviteleri tanımlamaya yardım edecek analitik bir yapı olarak tekrar kullanılabilir (Dess, 1996, s.155).

Maliyet Liderliğinin Yarar ve Sakıncaları : Jenerik stratejinin sunabileceği avantajlar, daha önce Porter tarafından açıklanan beş kuvvet modeli ile izah edilebilir. Bu modelde, toptancıların, alıcıların tehditleri, ikame ürünler ve piyasaya yeni giren firmaların tüm yarar ve sakıncaları oluşturulabilir. Maliyet lideri işletmeler, düşük maliyetlerinden dolayı olası rakiplerinden korunmuş durumdadırlar. Güçlü toptancılardan daha az etkileneceklerdir, çünkü ellerinde bulundukları maliyet avantajını kullanmaktadırlar. Düşük maliyet daha fazla pazar payı demek olduğu için daha fazla sayıda mal alacaklar ve toptancıların önünde pazarlık güçlerini artıracaklardır. Maliyet avantajı, diğer firmaların pazara girmesini engelleyecek bir güç, kısaca pazara giriş engeli oluşturacaktır. Sonuçta, işletme maliyet liderliğini elinde bulundurduğu sürece pazarda güven içinde faaliyetlerini sürdürebilecektir.

Düşük maliyet ve maliyet liderliğinde SİB veya işletmenin karşılaşacağı en büyük sorunlardan biri rakiplerin maliyet lideri işletmeden daha ucuza mal etmenin yollarını bulmalarıdır. Maliyetleri düşürmenin en sık kullanılan yollarından biri, işçilik maliyetlerini düşürmektir. Şebeke örgütleri ve taşeron kullanma tekniği gelişmiş ülkelerdeki üreticilerin çoğu bazı işlerini, işçiliği düşük ve gelişmekte olan ülkelerde fason olarak yaptırırlar ve maliyetlerini bu yolla düşürürler. Daha ucuz

işgücü ile üretim yapabilen bir işletme, maliyet avantajını eline geçirebilir ve böylece rakiplerinin bu alandaki üstünlüklerine son verebilir.

Maliyet lideri işletmenin üretim süreç ve yöntemlerini, rakiplerinin öğrenmeleri ve bunları uygulamaya geçirmeleri diğerk bir dezavantajı oluşturur. Ayrıca verimliliğı artırıcı daha üstün teknolojiler gerektiren sektörlerde düşük maliyet liderliğı avantajı kolayca rakiplere geçebilir.

Ayrıca dünya ve çevresel koşullarda meydana gelen hızlı gelişmeler nedeniyle değışen müşteri istekleri de maliyet lideri işletmenin karşısına sorun olarak çıkar. Maliyet lideri işletme devamlı biçimde maliyetleri düşürmenin yollarını ararken, sürekli değışen müşteri isteklerini kolaylıkla gözardı edebilir. Bu takdirde rekabet, müşteri isteklerine uygun farklılaştırma gerektireceğinden maliyet liderliğı önemini yitirecektir.

3.2.2. Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma stratejisinde SİB veya işletme, müşteri için ayrıcalık özellik taşıyan tek firma olmaya çalışır, alıcılar tarafından oldukça önemli sayılan bazı özellikleri seçerek, bunları gerçekleştirmeye çalışırlar. Farklılaşma yapan firmalar, ürünlerini farklılaştırarak, müşterilerini oluşan fark fiyatı ödemeye razı etmeyi hedeflerler. Söz konusu fark fiyat, o sektördeki maliyet lideri işletmenin fiyatından kuşkusuz daha yüksektir, ama müşteriler satın aldıkları ürünün bu fazla fiyatı ödemeye değıceğıne inanırlar ve yüksek fiyata ürün veya hizmeti alırlar. Ancak ürünün, pazarın kaldırabileceğı kadar fiyatlandırılmasına dikkat etmelidir. Mercedes ve BMW otomobiller Amerika'da Avrupa'daki fiyatından daha pahalıdır, ama tüketici bu fiyatı ödemeye razı olur. Çünkü bu ürünler, ABD vatandaşları için lüks ve statü sembolü konumundadırlar. O halde, bu stratejide işletme, sektörde ayrıcalıklı ürün üreten tek firma olma avantajını elinde bulundurarak ve bunu korumayı hedefleyerek farklılığın rantını elde edebilecektir.

Farklılaştırma; ürünün ayrıcalıklı teknik özelliklerini, gösterişini, dizayn farklılığını, güveninirliğini, kalite ve dayanıklılığını, ekstra müşteri hizmetlerini veya

yıllardan beri oluşturmuş olduğu ürün imajını, farklılaştırma stratejisinde yaşadığı sıkıntı ve güçlüklerle rağmen sürdürmektedir (Eren, 1997, s.268).

Farklılaştırma, ortalama fiyattan daha yüksek bir fiyat elde etmeye izin veren, bir ürün veya hizmet üreten bir organizasyon olarak tanımlanır (Glashan, 1987, s.130).

Pazarlama stratejisi görüşüne göre, rekabet ile ilgili farklılaştırma avantajı, rakip ürünlere göre daha üstün olan bir ürünün özelliğinden meydana gelir. Rekabet ile ilgili farklılaştırma avantajı, ürün başarısı için en önemli etkidir ve ürün stratejisi ne zaman analiz edilirse edilsin göz önünde bulundurulmalıdır. Bazı durumlarda, rekabet ile ilgili farklılaştırma avantajı, teknolojik gelişmelerden elde edilebilir (Certo, 1991, s.311-312).

Farklılaştırma stratejisinin esası, yapılan değişikliği müşteriye farkettilerebilmektir. Ürün farklılaştırma, marka bağımlılığı gibi yaklaşımlar sayesinde başarılılabılır (soft içeceklerde Coca Cola), üstün müşteri servisi (bilgisayarlarda IBM), ürün dizaynı ve ürün özellikleri (elektronikte Hewlett-Packard), veya teknoloji (kamp teçhizatlarında Coleman). Otomobil endüstrisinde Mercedes Benz, Dondurulmuş gıdada Stouffer's, kalemde Cross ve kol saatinde Rolex, farklılaştırma stratejisini izlemiştir.

Bir firmanın gelişip gelişemeyeceği, maliyet liderliği ve farklılaştırmayı sürdürüp sürdüremeyeceği, rakiplerinin değer zincirine nispeten kendi değer zincirini nasıl yöneteceğine bağlıdır. Değer zinciri analizinin esası, firmanın zincirdeki durumunu tam olarak belirlemesidir. Bu, dizayndan dağıtıma kadar maliyetlerin düşürülmesi veya müşterinin değerinin artırılması gibi hususları içerir (Brinker, 1996, s.D1-3,4).

Şekil 3.4'de görüldüğü gibi, stratejik seçimler, işletme veya SİB ürününü, farklılaştırma boyutunda rakiplerinden yüksek düzeyde farklı kılmaya gayret ederler. Ürünleri, rakip ürünlerden değişik biçimlerde gerçekleştirirler. Örneğin ABD'de

Procter&Gamble ve Türkiye’de de Komili firmaları sabunlarının %99 saf olduğunu vurgulamaktadırlar. Japonya’da Sony firması televizyonların kalitesini ön plana çıkarmakta, Volvo firması arabalarının güvenli oluşunu ileri sürmektedir. Teknolojik olarak daha karmaşık ürünler üreten işletmeler, üstün teknik özellikleri nedeniyle stratejiyi daha fazla kullanmakta ve bu nedenle satın alıcılar da bu farklı nitelikler için oluşan ekstra fiyatı ödemeye razı olmaktadır.

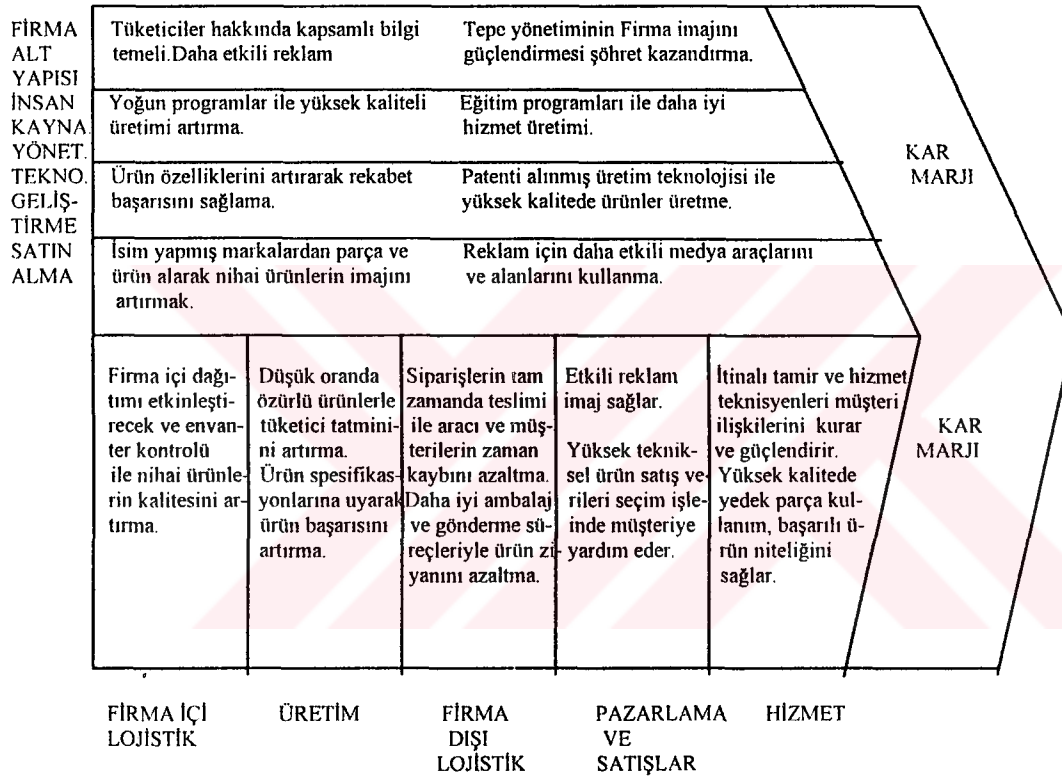
Farklılaştırma stratejisinin uygulanmasında, izlenebilecek dört yol vardır;

1. Rakiplere nazaran daha üstün bir tekniğe ve teknolojiye dayanılarak yapılan farklılaştırma,
2. Kalite iyileştirme çabalarını güçlendirerek yapılan farklılaştırma,
3. Müşterilere sağlanan destek hizmetleri ve satış sonrası hizmetleri rakiplere nazaran daha süratli, etkili, kaliteli, vb. gerçekleştirerek yapılan farklılaştırma,
4. Rakipleri ile en az kalite ve nitelikteki ürün ve hizmetleri daha düşük fiyata vermeye dayanan farklılaştırma.

Ürünlerin müşteriler üzerindeki çekiciliğinin doğurduğu psikolojik arzu ve istekler de bir farklılaştırma kaynağı oluşturabilmektedir. Bu çekicilik, iş birimi için üstün statü ve prestij olabilmektedir. Örneğin, BMW arabaları ile Rolex saatleri bu nitelikteki ürünler arasındadır. Bunlar, dizaynları, renkleri ve gösterişleri ile kalite ve teknik üstünlük bakımından en az kendileri düzeyindeki ürünler üzerinde sahip oldukları prestij ve cazibe ile farklılaşabilmektedirler. Porter’a göre, firmaların farklılaştırma durumuna nasıl erişebileceklerine ilişkin çalışması özet olarak şekil 3.4’te verilmektedir. Sözü edilen farklılaştırma çeşitlerinden birini SİB’lerinde uygulayan kuruluşlar, rakiplerine nazaran başarılarını ortalamanın üzerine çıkararak farklılaştırmayı gerçekleştirmiş olacaklardır.

Farklılaştırma stratejisi uygulayan SİB ve işletmeler, bu çabalarını mümkün olduğunca çok boyutta yapmalıdır. Çünkü ortaya çıkan daha fazla farklılık üstünlük anlamına gelmektedir. Bunu gerçekleştirdikleri taktirde rakipleri ile aralarındaki mesafe artacak ve müşteri nezdinde çekiciliği güçlenmiş olacaktır.

Farklılaşma, pazarlama ve işletmenin sahip olduğu müşteri odakları açısından da ele alınabilir. Örneğin, SİB veya işletmenin ürettiği ürünler o sektörde tüm müşteri kesimlerine hitap edecek biçimde ise, genel farklılaştırma strateji uygulayarak rakiplerden farklılık sağlanır. Ancak, sektörde hitap edilen müşteri kesimleri belirli ise firma farklılaştırma işlemini müşteri odağının arzusuna göre gerçekleştirerek, sadece o müşteri kesimi üzerinde cazibesini artırmaktadır. Buna özel farklılaştırma stratejisi adı verilir.



Şekil 3.4

Rakiplerine nazaran ayrıcalıklı üstünlük kazandırılmak istenen SİB veya işletme, bu ayrıcalıklı üstünlüğü ilgilendiren işletme fonksiyonu üzerinde daha fazla durmaktadır. Örneğin teknolojik üstünlük arayan işletme, Ar-Ge fonksiyonunu, destek hizmetlerini geliştirmek isteyen işletme, pazarlama veya satış sonrası hizmetlerini artırabilir. Farklılaştırma stratejisi işleyen bir işletme, düşük maliyet stratejisi ve maliyet liderliği stratejisine de önem vererek farklılaştırmanın getirdiği

maliyet dışındaki temel maliyetlerini maliyet lideri durumundaki işletmelerin düzeyine indirme çabalarını da sürdürmektedir. Ancak, farklılaştırma nedeniyle toplam maliyeti yüksek olmaktadır.

Farklılaştırma Stratejisinin Yarar ve Sakıncaları : Bu strateji, alıcılar üzerinde bir firma ve marka bağımlılığı oluşturur. Bu oluşturulan cazibe ve prestij kolay kolay da silinemez. Rakiplerin bu işletmelerin pazarlarına girmeleri ancak yapılacak güven sarsıcı hatalardan kaynaklanabilir. Farklılaştırma stratejisi izleyen bir işletme, bunu tüm gücü ve her yönü ile koruma gayreti içinde olmalıdır.

Farklılaştırma stratejisi izleyen işletmelerde, müşteriler fiyat farklılığını kolayca tolere edebildikleri için, maliyetleri etkileyen girdi fiyatlarındaki değişiklikleri fiyatlara yansıtmak daha kolaydır. Fakat bu avantaj, maliyet lideri olan işletmeler bakımından tam bir sakınca oluşturmaktadır. Girdi fiyatlarında bir değişikliğin maliyetleri yükseltmesi, bu işletmelerin maliyet avantajını ortadan kaldırmaktadır.

Üçüncü bir avantaj, marka bağımlılığının ve müşteriler gözünde sahip olunan ayrıcalıklı üstünlüğün, piyasaya yeni girmeye çalışan rakipler için önemli bir engel olmasıdır. O halde, giriş engeli oluşturması açısından da önemli bir yarar taşımaktadır.

Üretilen mal ve hizmetin yerini alabilecek ürün ve hizmetler üreten işletmelerin yapabilecekleri tehditler, müşterinin ihtiyaçlarına aynı prestij ve ayrıcalıkta cevap verip veremeyeceğine bağlıdır. Müşteri bağımlılığı ancak bu şekilde sarsılabilir.

Farklılaştırma stratejisinin avantajları yanında birtakım dezavantajları da vardır. Örneğin, son yıllarda taklit malların çıkması ve bunların gerçeğinden de ayırtedilememesi, müşterilerin gözünde farklı olmanın yarattığı rantları azaltıcı bir etki yapmaktadır. Bu nedenle prestijli marka sahibi firmalar son yıllarda sıkıntılı durumlarla karşılaşmaktadırlar. Örneğin, Cartier ve Rolex saatlerinde, IBM ve ev

elektroniğinde ve hatta otomobil endüstrisinde üstün ayrıcalığı sağlayan hususlar önemli ölçüde taklit edilmektedir.

Diğer bir sakınca ise, müşteri veya alıcıların zevkleri ile hizmet ve maldan beklentilerinde meydana gelen hızlı değişimleri, prestijli firmaların karşılayamama korkusudur. Bu nedenle, artık prestijli ve ayrıcalıklı durumu korumak zorlaşmakta piyasaya yeni ayrıcalıklı firmalar girebilmektedir. İşletmeler, bulunduğu üstün mevkiyi koruyabilmek için sürekli SWOT analizleri yaparak imkan ve fırsatları, tehdit ve güçlükleri savuşturacak ürün ve süreç yeniliklerini hızlandırmak zorundadırlar

Farklılaştırma stratejisinin başarılı şekilde uygulanması ve sürdürülebilmesi için aşağıdaki hususların gözönünde bulundurulması zorunludur.

1. Ürün veya hizmetlerde ayrıcalık veya üstünlük sağlayabilmek için sadece bir tek yol, yöntem ya da boyut yoktur. Çok yönlü farklılık yapmayı ve alıcıların dikkatini çekecek ve onlara üstünlük sağlayacak hususları gözönünde bulundurmalı,

2. Alıcıların ihtiyaçları aynı değildir. Farklılık belli bir müşteri kesimini, muhtemelen maddi gücü yüksek olan kimseleri hedef almalı ve yapılan ürün ve hizmetlerin kullanımları klasik bilinen ürünlerden farklılık göstermesi,

3. Bu mallar ve hizmetlerin cazibesini sürekli kılmak için devamlı geliştirme ve yenilik çabaları sürmeli,

4. Rakip işletmeler bu stratejiyi izlemiyorlarsa, firma yöneticileri fiyat ayarlamaları ile uzun vadede daha geniş bir müşteri kesimine hitap etmeli ve uzun vadeli karlılıklarını artırmalıdır.

3.2.3. Hızlı Cevap Verme Stratejisi

Günümüz işletme çevresi, işletmeleri yeni bir rekabet avantajı üzerinde düşündürmeye zorlamaktadır. Bu stratejik seçenek, rakiplerden daha hızlı hareket

etmek, elini çabuk tutmak, zamanı çok iyi değerlendirmek üzerine kuruludur. Bu konuda Porter tarafından geliştirilmiş bulunan rekabet avantajı sağlamada hızlı cevap stratejisine firmaların nasıl erişeceklerine örnekler Şekil 3.5’de verilmektedir. Hızlı cevap verme stratejisi, tüm biçimleriyle sadece bir farklılaştırma stratejisi değildir. Çünkü hızlı cevap stratejisi, müşteri için yeni bir ürün üretme, bir ürünü iyileştirme ya da bir yönetsel karar konusunda süratli cevap verme olanağını gerektirir.

Hızlı cevap stratejileri birçok biçimlerde ortaya çıkabilir. Bunlar;

1. Yeni ürünler geliştirme: Hızlı cevabın en bariz tipi rakiplerden önce yeni bir ürün geliştirmedir. AT&T firmasında bu süre 2 yıldan 1 yıla inmiş ve yavaş rakiplerine kıyasla işletme kesin bir avantaj elde etmiştir.

2. Ismarlama ürünler: İşletmeler günümüzde ısmarlamaya dayalı üretimde gelişmiş yeni ürün teknolojisi ile hızlı hareket edebilmektedir. Örneğin ABD’de, GE firması 3 haftalık sipariş teslim süresini 3 güne kadar indirmeyi başararak büyük bir rekabet avantajı sağlamıştır.

3. Mevcut ürünleri iyileştirme: Mevcut ürünlere yeni fonksiyonlar ve diğer ek özellikler katarak, tüketici gözündeki değerini sürekli yükseltme faaliyetidir. Japon elektronik firmaları bu konuda çok başarılıdırlar.

4. Ürünlerin firmaya sipariş verme zamanını kısaltma: Burada, siparişlerin işletmeye gelmesini geciktiren bazı işlem ve prosesler azaltılmakta ve verilen siparişler süratle üretime geçirilmektedir. Bu konuda Benetton, tüm dünya’dan aldığı siparişleri yedi günden daha kısa sürede karşılamaktadır.

5. Pazarlama çabalarını yeni pazar ihtiyaçlarına uyarlama: Bu, firmanın yeni girdiği bir pazara müşterinin istekleri doğrultusunda uyum göstermesi, o pazarın müşterilerine uygun ürün planlama, reklam yapma, ambalaj geliştirme gayretlerini geliştirmesi ile ilgilidir. Avustralya’nın Elder marka birası İngiltere piyasasında, diğer yabancı rakiplerden daha hızlı uyum sağlaması bir rekabet avantajı sağlamıştır.

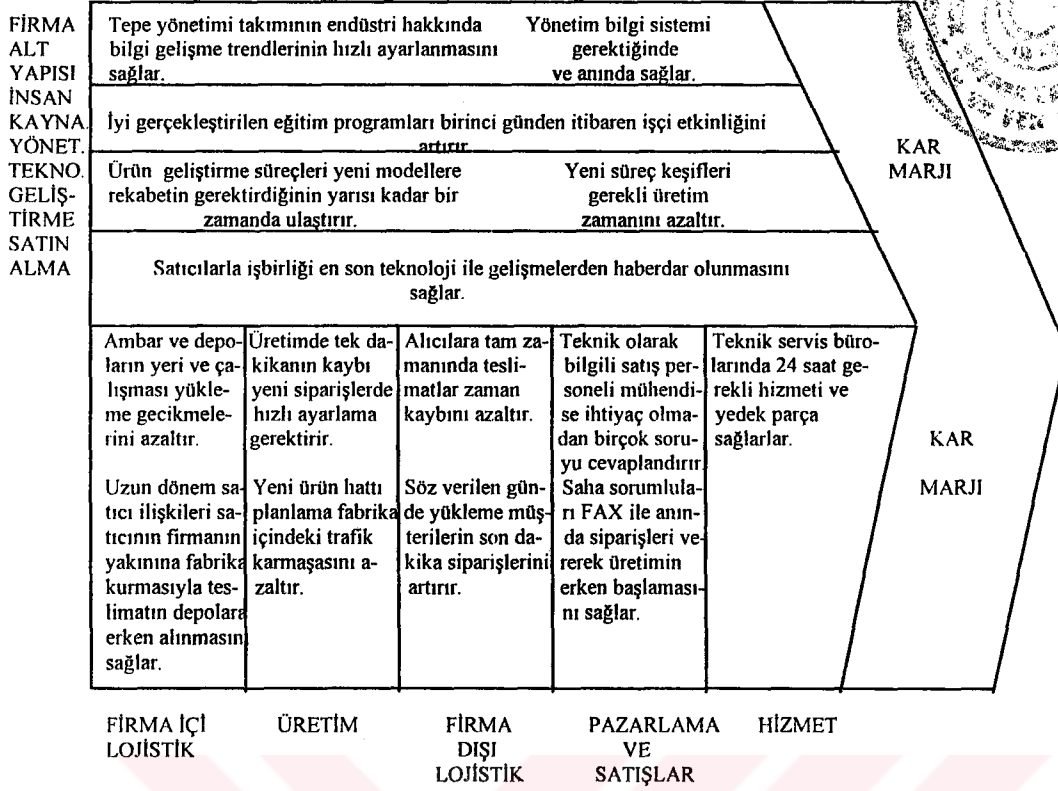
6. Müşteri isteklerine ve sorunlarına cevap verme: Müşteriler işlerinin hızlı yapılmasını, sorunlarının çabuk cevaplandırılmasını arzularlar. Bu konuda daha hızlı hareket eden işletmeler rekabet avantajı sağlarlar. Örneğin araba kredisi almak üzere bankaya başvuran bir müşteri bu işlemi 3 günde de, 30 dakikada da sonuçlandırabilir. Hızlı hareket eden, rekabet avantajını yakalayabilmektedir.

7. Bir pazarda çok ağır hareket eden firmalar başbaşa rekabetten kaçınabilirler: Rakiplerinden daha hızlı hareket ederek yeni ürün geliştiren veya mevcut ürünleri iyileştirebilen firmaların yavaş hareket eden rakipleri, yenilgiye mahkum olduklarını anlar ve rekabeti bırakabilirler. Motorola firması, rakipleri üzerinde kendisinin yakalanamayacağı havası yarattığı için minyatür telefonlarda monopol durumuna ulaşmıştır.

8. Çok hızlı hareket eden firmalar müşterilerin gözünde yüksek değere sahiptirler: ABD'de Motorola firmasının yaptığı yenilikleri pazara sunmasının hızı, ürünlerinin ileri bir kuşağı temsil ettiği şeklinde yorumlanmaktadır. Ayrıca, sadece yenilik yapan firmalar değil bunun yanında aynı teknik nitelikteki ürünleri, rakiplerinden daha hızlı bir biçimde müşterilerine teslim eden işletmeler de müşterileri nezdinde daha önemli değere sahiptirler.

9. Sorunları daha hızlı çözen firmalar kendilerine mal satan işletmelerin de hızlı hareket etmelerine cesaret verirler: Mal satanlar ile üretici firmaların kooordinasyonu yeni ürünlerin hızlı üretilmesi için gereklidir. Hızlı cevap stratejisi, mal satan firmaların elinde bir pazarlık gücü olarak ortaya çıkabilir. Örneğin, hızlı hareket eden ve yenilik yapan firmalar mal satın aldıkları firmaların da kendilerine yenilikçi ve hızlı olarak ayak uydurmalarını isteyebilirler.

10. Hızlı cevap verenler piyasaya rakip olarak giren yeni firmalarla ve ikame mallarla yenilikte öncülük veya liderlik yaparak başa çıkabilir.



Şekil 3.5

3.2.4. Odaklaşma Stratejisi

Porter'in jenerik stratejileri içinde odaklaşma stratejileri, düşük maliyet ile dar müşteri kesimi için yapılan maliyet odağı stratejileri ile yine farklılaştırma ile dar müşteri hedefinden oluşan farklılaştırma odağı stratejilerinden oluşmaktadır. Bu iki stratejinin de amacı rekabet avantajı yakalamak ve bunu elde tutmaktır.

Diğer stratejilerden oldukça farklı olan odaklaşma stratejileri izleyen firmaların en baskın özellikleri, dar müşteri hedefi içinde var olmak istemeleridir. Burada SİB veya işletme yöneticileri faaliyetlerini belli bir alıcı grubuna (müşteri kesimi) ya da seçilmiş belli bir coğrafi alana veya bölgeye yönlendirerek tüm pazara hizmet etme avantajlarını kullanmazlar.

O halde işletme, belli bir pazar kısmı ya da bölgede uzmanlaşmakta, tüm stratejik ataklarını bu kesime yoğunlaştırmaktadır. İşletmenin bu stratejiyi uygulayabilmesi için şu hususlara sahip olması gerekir;

1) Ürünleri birbirinden farklı olarak talep eden, kullanan, değişik ihtiyaçlardaki müşteri grupları veya bölgelerinin olması,

2) Rakiplerin belli bir kesimde uzmanlaşmak yerine, tüm müşterilere ve piyasaya hizmet vermeyi tercih etmeli, uzmanlaşmaya yönelmeleri,

3) SİB veya işletmenin kaynaklarının tüm piyasaya hitap etmesine imkan verecek ölçüde geniş olmaması, aksine kıt kaynaklarla ancak belli bir pazar kısmında etkin olabilmesi.

Maliyet Odağı Stratejiler (Maliyette Odaklaşma): Bu stratejiyi benimseyen SİB ya da işletme, kendisine seçmiş olduğu hedef pazarda maliyetlerini düşürerek pazara rakiplerinden daha fazla derinlemesine girmektedir. Faaliyetlerini belli bir pazara yoğunlaştıran küçük ve orta boyutlu işletmeler, tüm pazara hitap eden kuruluşlardan daha az nakliye giderleri yapacaklarından ve bölgedeki müşterilerle daha sık ve samimi ilişkiler kuracaklarından pazara nüfus etme ve ele geçirme olanakları da artmış olacaktır. Bizde ve dünya'nın diğer bölgelerinde çimento, tuğla ve kereste işletmeleri maliyet odaklı kuruluşlardır. Büyüklük itibarıyla bunlar belli bir yöreye hitap ettikleri için KOBİ niteliğindedirler. Ayrıca ADB'de faaliyette bulunan şehir bankaları, o yöre halkını iyi tanıyan ekipler kurmak suretiyle sadece belli bir bölgede faaliyetlerini yoğunlaştırmakta, özellikle riskten doğan maliyetlerini minimize ederek maliyet odaklı strateji izlemektedirler. Bu işletmeler, yöresel müşteri odaklı çalışmakta kısıtlı üretim ve hizmet kapasiteleriyle yerel etkinliklerini artırmaktadırlar. Yüksek üretim hacmi olan ve hizmet alanı dar bir bölge ile sınırlı olmayan işletmeler ise maliyet lideri olarak nitelendirilmektedirler.

Farklılaştırma Odağı Stratejiler (Farklılaştırmada Odaklaşma): İşletme, dar bir pazar kısmında veya belli bir bölgede faaliyette bulunmakta ancak, burada daha etkili olmak ve üstün ayrıcalık kazanmak için farklılaştırma stratejisi izlenmektedir. Seçilen dar pazar kısımlarında başarılı olabilmek için alıcıların olanağının üstünde olan ihtiyaçlarının karşılama ve diğer rakiplerinin sunamayacağı üstün ayrıcalıkları alıcılara sunarak farklı ve yüksek fiyat uygulayabilme imkanlarına kavuşabilme imkanı sağlanmaktadır. Bu farklılıklar, sektördeki rakiplerin müşterilerinin söz

konusu ayrıcalıklı isteklerine cevap verememekten yararlanılarak gerçekleştirilebilir. Maliyette odaklanma stratejileri, daha çok dar bölgelerde faaliyette bulunan yerel KOBİ niteliğindeki işletmelere uyarken, farklılaşmada odaklanma ise daha çok toplam piyasa içinde belli bir müşteri kesimi için söz konusu olabilmektedir. Ancak Hyundai otomobilleri dünya piyasasında maliyette odaklanmaya pazar kısmı açısından Rolls Royce vb. işletmeler farklı ve üstün ayrıcalıklı ürün kaliteleriyle küçük müşteri gruplarına hizmet etmektedirler. Yerel nitelikli dar pazar hedeflerine hizmet eden işletmeler, üretime yönelik küçük işletme olmanın da yararlarını kullanarak büyük kuruluşlardan daha hızlı yenilikler yapabilmektedirler.

Odaklaşma stratejileri izleyen kuruluşlar belirli ürün, pazar ve ayrıcalıklı üstünlük olmak üzere odaklaşma stratejilerini belirlemektedirler. Odaklaşma stratejileri, küçük işletmelerin siparişe uygun esnek ve farklılaştırmaya yatkın yapılarından da kaynaklanmaktadır. Müşteri, pazarda bulamayacağı nitelikteki ürünü, istediği zaman ve yerde istediği özelliklerle temin edebildiği için oradaki farklılaştırmanın getirdiği fiyat farkını rahatlıkla verebilmektedir.

Odaklaşma Stratejilerinin Yarar ve Sakıncaları: Bu stratejiyi uygulayan işletmelerin en önemli avantajları, rakiplerin sunabileceği ürün ve hizmetten daha iyisini üretip pazarlayabilmeleridir. Müşteri, bu ayrıcalıklı ürünü başka yerden temin edemeyeceği için bu firmalar, müşteri nezdinde önemli, ayrıcalıklı ve güçlü bir konuma gelmektedirler.

Diğer bir yararı da, pazara girmek isteyen muhtemel rakiplerin müşteri bağımlılığından çekinmeleri ve cesaretlerinin kırılmasıdır. Bu avantaj aynı zamanda ikame malı üreten işletmelerin de bu piyasaya yatırım yapmalarına engel olabilmektedir.

Üçüncü bir avantaj ise, dar bölgede faaliyette bulunma nedeniyle, işletme müşteri yakınlığının hem fiziksel ve hem de samimi ilişkiler nedeniyle yüksek olması ve değişen ihtiyaçların anında seçilebilmesidir. Bu durum, firmalara yenilikte de çabukluk ve esneklik sağlamak ve alıcı ihtiyaçları hızlı ve kusursuz biçimde karşılanabilmektedir.

Odaklaşma stratejisinin sakıncalarına gelince, ilk sorun dar bölgede az hacimde hammadde, yarı mamul ve malzeme tedarik ettikleri için, büyük ölçüde mal aldıkları toptancılar karşısında zayıf duruma düşüp, gerekli indirimleri yaptıramamakta ve maliyet avantajını kaybedebilmeleridir. Farklılaşmada odaklanma stratejisi izleyen işletmelerin alıcıları, mala ve firmaya bağlanmışlar ve fiyatlardaki artışlara rağmen bundan etkilenmiyorlarsa bu husus sorun oluşturmayabilir.

Odaklaşma stratejisi, işletme veya SİB'in üretim kapasitesi az olduğu için ölçek ekonomisinden yararlanma imkanlarını kısıtlamaktadır. Bu nedenle daha yüksek üretim kapasitesine sahip düşük maliyet stratejisi izleyen işletmelerden maliyet düzeyleri daha yüksek olmaktadır. Özellikle maliyet odağı stratejisi güden işletmeler, fiyatları yükseltmek istemeyecekleri için birim ve toplam karlılıkları düşük kalmaktadır.

Üçüncü bir sakınca ise, teknoloji ve tüketici ihtiyaçlarında sürekli değişimlerin ve ikame endüstrilerin ortaya çıkması, pazar kısmının ayrıcalıklı talepte bulunan kısmını ortadan kaldırmaktadır. Bu takdirde özellikle farklılaştırma stratejisi izleyerek buraya yoğunlaşan işletmeler, yaşamsal tehlike ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu tehlikeye cevap verebilmek için işletme, yenilikte ve değişimde hızlı hareket etmeli, pazar kısmı tehlikeye girerse süratle diğer pazar kısımlarına geçebilmelidir.

Dördüncü bir tehlike ya da sakınca ise, rakiplerin odaklaşma stratejisi izleyen firmaların, müşterilerinin ihtiyaçlarına uygun ürünler geliştirerek farklı pazar kısımlarına hitap edecek çeşitlendirmeye gitmeleridir. Büyük rakipler maliyet avantajlarını da kullanıp böyle bir ürün farklılaştırmaya giderlerse, bu firmalar yaşamsal tehlikeye girerler. ABD'de, GM firmasının BMW modellerini örnek alarak düşük maliyetli ürünler üretilip tüketici isteklerini kendine çekmesi buna örnek gösterilmektedir (Eren, 1997, s.263-278).

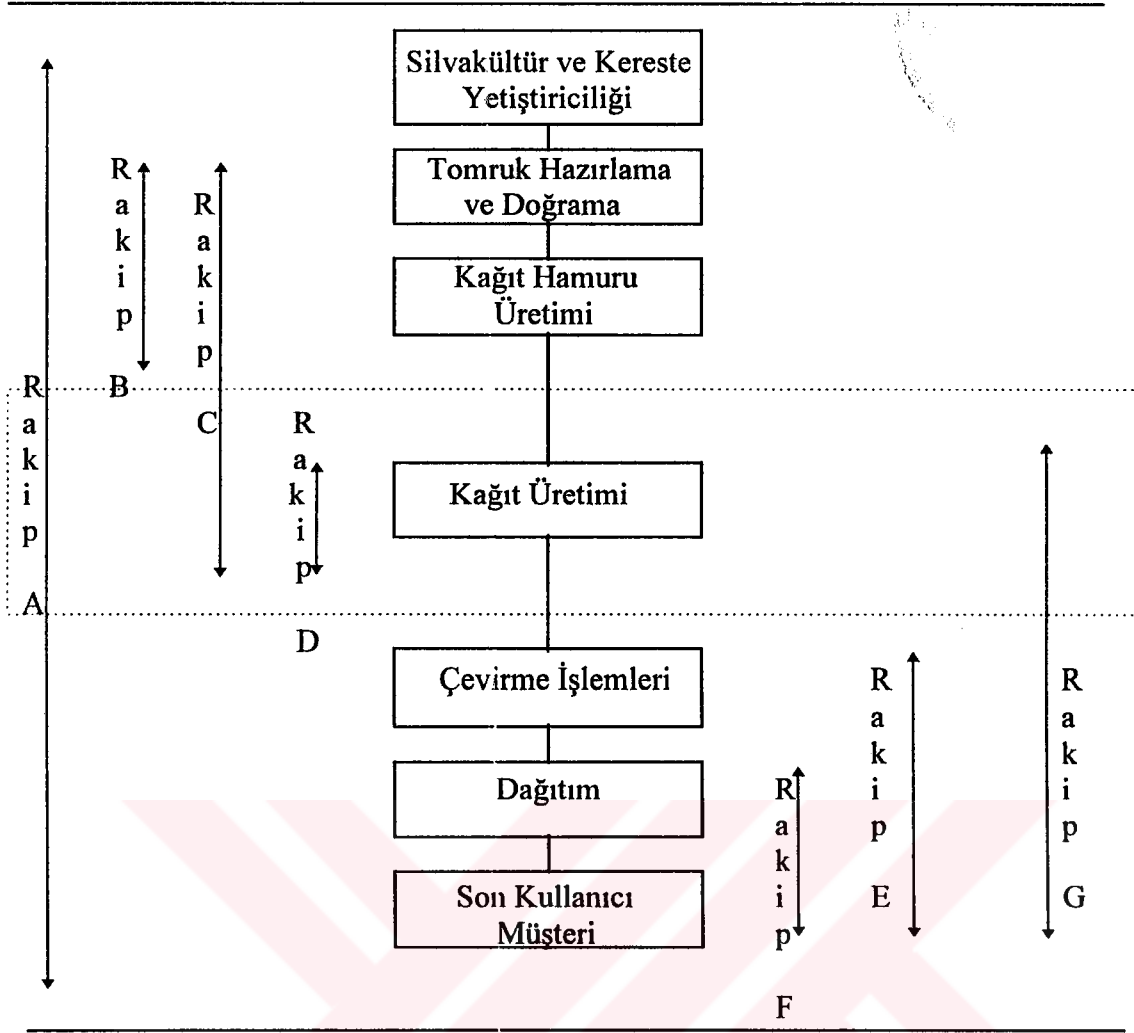
3.3. Strateji Belirleme

Şekil 3.6'da kağıt endüstrisi için değer zinciri gösterilmiştir. Burada farklı değer aktiviteleri vardır. Örneğin; kereste, tomruk kağıt hamuru fabrikaları, kağıt fabrikaları ve çevirme tesisleri, bu endüstrinin alıcıları için değerli bir ürün yaratan bina bloklarıdır.

Her faaliyete ilişkin maliyetleri, gelirleri ve varlıkları tanımlıyarak her aşamada yaratılan ekonomik değerleri ölçmek mümkün değildir. Şekil 3.6'daki A, B, C, D, E, F, ve G firmalarının her birinin zincirdeki toplam değerini önemli ekonomik değer kaynaklarına ayıran bir değer zincirinin oluşturulması zorunludur. Böyle bir analiz, bu endüstrideki potansiyel stratejik içeriklere sahip olur.

Örneğin, kağıt ürünleri endüstrisinde üç firmayı ele alalım. Bunlardan Weyerhaeuser firması, tomruk alanı dışında, değer zincirinin çoğunda yer almaktadır. James River, çok sınırlı ormanlık araziye sahiptir, ancak değer zincirinin geri kalan kısmında yer almaktadır. TetraPak firması, kendi ağaçlarına, kağıt hamuru fabrikalarına ya da kağıt fabrikalarına sahip değildir; ancak piyasadan satın aldığı mukavvalardan karton yapmaktadır. Bu üç firmanın her birinin, zincirin her aşamasında yer almamalarına karşın, değer zincirinin tümü içerisinde görülmelerinde fayda vardır.

Eğer, Şekil 3.6'daki rakip A (tamamen entegre bir firma), tüm transfer fiyatlarını rekabet edilebilir piyasa düzeylerine ayarlamak suretiyle, zincirin her aşamasında varlıkların getirisini (ROA) hesaplarsa, firmanın imal etmek yerine (imal etmek veya satın almak stratejik bir tercihtir) daha ekonomik koşullarda dışarıdan ürün satın alabileceği potansiyel alanlar vurgulanabilir. Örneğin, tamamen entegre orman ürünleri şirketleri (sözelimi, Weyerhaeuser, International Paper) kendi fabrikalarına giden kendi ağaçlarını kesmek için, bağımsız ağaç kesiciler kullanmaktadırlar.



Şekil 3.6

Şekil 3.6'daki rakip B, C, D, E, F ve G'nin, komple bir değeri zinciri ile kendi performanslarını, geliştirilebilen alanlarda ileriye ve geriye doğru entegre olabilecek imkanları belirlemeleri mümkündür. Westaco, halen büyük bir zarf üretim tesisine sahip olmasına rağmen zarf kağıdı üretimini durdurmuştur ve sadece zarf üretmektedir. Champion International da kendi zarf çevirme faaliyetini satmış ve zarf kağıdı üretimine devam etmektedir. Her iki tercih de tutarsız görünmelerine karşın, Westaco ve Champion'un spesifik stratejileri dikkate alındığında makuldur.

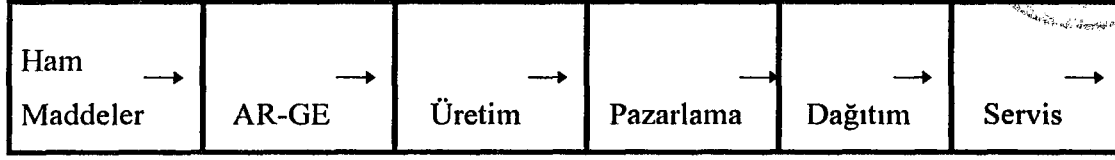
Her değeri faaliyeti, o faaliyetteki varyasyonları açıklayan kendine özgü bir dizi maliyet belirleyicilere sahiptir. Bu nedenle her değeri faaliyetinin kendine özgü rekabet avantajı kaynakları vardır. Şirketlerin her aşamada farklı rakiplerle yüzyüze

gelmeleri muhtemeldir. Bu rakiplerin bir kısmı tam entegre şirketler, bir kısmı da daha dar alanda odaklanan belli bir konuda uzmanlaşmış firmalardır. Örneğin, Şekil 3.6'daki firma, kağıt fabrikası aşamasında A, C ve G firmalarının rekabeti ile karşı karşıya kalmıştır. Yine de A, C ve G firmaları, D firmasının karşı karşıya olduğu değer zincirinin bu aşamasına çok farklı bir rekabet avantajı getirmektedir. D firmasının A, C ve G firmaları ile etkin bir şekilde rekabet edebilmesi, yalnızca toplam değer zincirini ve her faaliyeti düzenleyen maliyet belirleyicileri anlamak suretiyle mümkündür. Eğer kapsam, (dikey entegrasyon) kağıt fabrikası maliyetinin önemli bir yapısal belirleyicisi ise, pazar alanında A firması önemli bir avantaja sahip iken, D firması önemli bir dezavantaja sahiptir.

Şekil 3.6'da gösterilen firmaların her biri, değer zincirinin bir bölümünde hem alıcı hem de satıcı olarak yer aldığı için, her aşamada kazanılan karın (ve ROA'nın) hesaplanması, o aşamadaki alıcılara karşı satıcıların göreceli gücünün anlaşılmasında yardımcı olur. Örneğin, E firmasına karşı F firmasının gelirlerinin karşılaştırılması, E firmasının satıcı F firmasının alıcı olarak yer aldığı aşamada değer zincirindeki göreceli gücün belirlenmesinde yardımcı olur. Bu karşılaştırma, daha sonra firmalara kendi satıcıları ve de müşterileri ile maliyetleri azaltacak veya farklılaştırmayı geliştirecek ya da her ikisini birden sağlayacak bağlantıları kurmaları için yollar belirlenmesinde yardımcı olabilir.

Şimdiye kadar açıklanan zincir kavramının, bir firmanın değer zincirinin o firmanın farklı işlevsel alanlarda gerçekleştirdiği faaliyetler toplamını temsil ettiğini ileri süren geleneksel görüşü kapsadığı ve bunun da ötesine geçtiği söylenebilir. Bu geleneksel görüş, Şekil 3.7'da gösterildiği gibi, Porter tarafından diyagramatik olarak ortaya konmuştur.

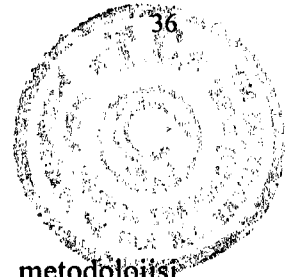
Bir firmanın değer zinciri, satıcıların ve müşterilerin değer zincirlerini de kapsayan daha geniş bir sistem içerisine gömülmüştür. Bir firma karlılığını yalnız kendi değer zincirini (tasarımdan dağıtıma kadar) anlayarak değil, aynı zamanda firmanın değer faaliyetlerinin, satıcıların ve müşterilerin değer zincirlerine nasıl uyum sağladığını da anlamak suretiyle artılabilir (Shank and Govindajaran, 1993, s.51-54).



Şekil 3.7



4. DEĞER ZİNCİRİ METODOLOJİSİ



Değer zinciri kavramı tek bir metodolojiye sahiptir. Değer zinciri metodolojisi aşağıda verilen adımları izler.

1. İlgili endüstrinin değer zinciri belirlenir. Maliyetler, gelirler ve değer faaliyetlerine göre varlıklar tayin edilir.
2. Her bir değer faaliyetini düzenleyen maliyet belirleyicileri teşhis edilir.
3. Maliyet belirleyicileri rakiplerden daha iyi kontrol etmek suretiyle veya değer zincirini tekrar kurmak suretiyle, sürdürülebilir rekabet avantajı geliştirilir.

Bu adımlar aşağıdaki kısımlarda ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

4.1. Değer Zincirinin Belirlenmesi

Değer zincirini oluşturmaya ve kullanmaya ilişkin birinci adım, endüstrinin değer zincirinin belirlenmesidir. Bu adımda rekabet avantajını kazanma ön planda olmalıdır. Rekabet avantajının bir bütün olarak, endüstri düzeyinde anlamlı bir şekilde incelenebilmesi mümkün olmayabilir.

Değer zinciri endüstriyi, birbirinden uzak stratejik faaliyetlere ayırır. Bu yüzden maliyet analizi için başlangıç noktası, bir endüstrinin değer zincirinin tanımlanması ve değer faaliyetlerine göre maliyetler, gelirler ve varlıkların belirlenmesidir. Bu faaliyetler, endüstrideki firmaların alıcılar için değerli olan bir ürün yaratması sürecinde yeralan ve blokların üstüste dizilmesini sağlayan faaliyetlerdir. Aşağıdaki şartların tümü veya herhangi biri yeterli ise, faaliyetler birbirinden izole edilmeli ve ayrılmalıdırlar.

- İşletme maliyetlerinde önemli oranda bir yüzde temsil ediyor ise,
- Faaliyetlerin maliyet davranışı (veya maliyet belirleyicileri) farklı ise,
- Faaliyetler rakiplerce farklı yollardan ifa ediliyor ise,

-Faaliyetler muhtemelen farklılaşma yaratmak için gerçekleştiriliyorla ise faaliyetler birbirinden ayrılmalıdırlar.

Her faaliyetin bir maliyeti vardır, gelir yaratır ve süreçteki varlıklara bağlanır.

Değer zincirinin belirlenmesinden sonra, işletme maliyetleri, gelirler ve bireysel değer faaliyetlerine göre varlıklar tayin edilmelidir. Ara değer faaliyetleri için gelirler, dahili transfer fiyatları rekabet piyasası fiyatlarına göre ayarlanarak tayin edilmelidir. Bu bilgiler ışığında, her bir değer faaliyeti için varlıklardaki gelirin hesaplanması mümkün olabilir.

4.2. Maliyet Belirleyicilerin Teşhisi

Değer zincirini kullanmaya ve oluşturmaya yönelik ikinci adım, her bir değer faaliyetinin maliyetlerindeki değişimleri açıklayan maliyet belirleyicilerini tanımlamaktır.

Geleneksel yönetim muhasebesinde maliyet, yalnızca tek bir maliyet belirleyicinin, yani randımanın bir işlevidir. Randımana ilişkin maliyet kavramları, maliyet hakkındaki düşünceleri etkiler. Buna örnek olarak, değişken maliyete karşı sabit maliyet, marjinal maliyete karşı ortalama maliyet, maliyet-hacim-kar analizleri, başabaş noktası analizleri, esnek bütçeler ve katkı payını sayabiliriz.

Değer zinciri çerçevesinde randımanın, maliyet davranışının zenginliğini çok az yakaladığı görülmektedir. Maliyet belirleyiciler değer faaliyetleri boyunca farklılık göstermektedir. Örneğin; alınan siparişlerin miktarı, alma faaliyeti için maliyet belirleyicisidir, hazırlama miktarı, üretim kontrol faaliyeti için maliyet belirleyicisidir ve gönderilen siparişlerin miktarı, sevketme faaliyeti için maliyet belirleyicisidir.

Kapsamlı bir maliyet belirleyici listesi yaratmak için ciddi çalışmalar yapılmalıdır. Stratejik yönetim literatüründe, maliyet belirleyiciler için çeşitli listeler mevcuttur. Bu listelerde maliyet belirleyicileri, aşağıdaki gibi iki kategoriye ayırır:

1. Yapısal maliyet belirleyiciler,
2. Yönetmel maliyet belirleyiciler.

a)Yapısal maliyet belirleyiciler: Maliyet belirleyicilerin ilk kategorisi olan yapısal maliyet belirleyiciler, endüstriyel organizasyonun şeklini oluşturur. Yapısal maliyet belirleyiciler, şirketin kendi alt ekonomik yapıları hakkındaki seçeneklerden oluşur. Bu seçenekler, herhangi bir ürün grubu için maliyet pozisyonlarını belirler. En az beş stratejik tercih vardır ve bir firma, kendi alt ekonomik yapılarını belirlemelidir (Brinker, 1996, s.D1-12).

1. Ölçek : Üretime, Ar-Ge'ye ve pazarlama kaynaklarına yapılan yatırımın ölçüsü ne olmalıdır?
2. Kapsam (Faaliyet alanı) : Dikey tamlaşma derecesi nedir? (Yatay tamlaşma daha çok ölçekle ilgilidir.)
3. Deneyim (Tecrübe) : Firma şu an tekrarladığı şeyi geçmişte kaç defa yapmıştır?
4. Teknoloji : Firmanın değer zincirinin herbir adımında hangi proses teknolojileri kullanılır?
5. Güçlük : Müşteriye sunulan ürün ve servis hattı ne kadar geniştir?

Herbir yapısal belirleyici, ürün maliyetini belirleyen tercihleri içine alır. Verilen kesin tahminler, herbir yapısal belirleyicinin maliyet hesabını tayin edebilir (Tanaka, 1996, s.164).

b)Yönetmel Maliyet Belirleyiciler: Maliyet belirleyicilerin ikinci adımı olan yönetmel maliyet belirleyiciler, firmanın maliyet pozisyonunu tayin eder ve firmanın “yönetme” kabiliyetine dayanır.

Yapısal maliyet belirleyicilerin performansı ölçülememesine rağmen, yönetmel belirleyicilerin performansı ölçülebilir. Yani, yapısal maliyet belirleyicilerin herbiri için daha fazlası daima iyi değildir. Böylece, ölçek ve faaliyet alanı ekonomik değildir. Daha kompleks bir ürün hattı daha iyi değildir veya daha az kompleks

hatten daha kötüdür. Dinamik bir çevrede çok fazla deneyim, çok az deneyim kadar kötüdür. Örneğin Texas Instruments, öğrenme eğrisinin önemini belirtmiş ve dünyanın en düşük maliyetli mikroçip üreticisi olmuştur. Firmalar için, teknoloji takipçiliği yerine, teknoloji liderliği daha geçerli olmuştur (Brinker, 1996, s.D1-13).

Buna karşı, yönetsel maliyet belirleyicilerinden herbiri için, daha fazlası daima daha iyidir. Başlıca yönetsel maliyet belirleyicilerin listesi aşağıda verilenleri içerir.

1. İşgücü Bağlılığı : İşgücü devamlı geliştiriliyor mu? (Japonlar'daki Kaizen).
2. Toplam Kalite Yönetimi (TQM) : Toplam ürün kalitesi için iş gücünden faydalanılır mı?
3. Kapasite Kullanımı : Maksimum fabrika yapılanması üzerindeki ölçek seçimleri nelerdir?
4. Fabrika Planı Etkinliliği : Mevcut normlara karşı fabrikanın planı ne kadar etkindir?
5. Ürün Şekli: Ürün tasarımı ve oluşturulması etkin midir?
6. Tedarikçi ve Müşteriler ile Olan Bağlantılar : Tedarikçiler veya müşteriler ile olan bağlantı, firmanın değer zincirine göre oluşturulur mu (Tanaka,1996, s.164)?

Bu belirleyicilerin herbirinin etkisinin ölçümleri, özel maliyet analiz konularını içerir. Yapısal belirleyicilerin sık sık etkisini kaybetmesinden dolayı, birçok stratejik planlayıcı, SMY'ni yapısal belirleyicilerden yönetsel belirleyicilere doğru hızlı bir şekilde kaydırırlar.

4.3.Sürdürülebilir Rekabet Avantajını Geliştirme

Değer zinciri oluşturma ve kullanmaya ilişkin üçüncü adım, sürdürülebilir rekabet avantajını geliştirmektir. Bir firma ilk önce değer zincirini belirler ve herbir değer aktivitesinin maliyet belirleyicilerini tanımlar. Sürdürülebilir rekabet avantajı, ya bu belirleyicileri rakiplerinden daha iyi kontrol ederek veya değer zincirini tekrar şekillendirerek elde edebilir.

Her bir değer aktivitesi için sürdürülebilir rekabet avantajını geliştirmek için aşağıdaki anahtar soruların gündeme gelmesi elzemdir.



1. Bu aktivitede maliyetler, değeri (gelirleri) sabit tutarak azaltılabilir mi?
2. Bu aktivitede değer (gelir), maliyetleri sabit tutarak artırılabilir mi?

a)Maliyet Azaltma: Sistematik olarak herbir aktivitedeki maliyetler, gelirler ve varlıklar analiz edilerek, farklılaştırma ve düşük maliyetin her ikisi de başarılabılır. Etkili bir yol, başlıca rakiplerinden ikisi veya birinin değer zinciriyle, firmanın kendi değer zincirini mukayese etmek ve sonra da değer zincirini, rakiplerden daha iyi yönetmek için ihtiyaç duyulan aksiyonları belirlemektir.

b)Değer Artışı: Rakiplerinden daha iyi olan değer zinciri yönetimi üzerinde yoğunlaşma devam ederken, bir şirket değer zinciri önemli olduğu için bunu tanımlamada daha fazla çaba sarfetmelidir. Örneğin, yüksek rekabetli et paketleme endüstrisinde Iowa Beef Processors, zaman içinde kendi proses, dağıtım ve işçilik masraflarını çok iyi kontrol etmeyi başarmış ve bu endüstride geleneksel değer zincirini tekrar tanımlayarak bu maliyetleri azaltmayı başarmıştır.

Iowa Beef Processors'ın gelirleri hisse başına 1973 yılından bu yana yıllık yüzde 23'den daha fazla bir oranda yükselmiştir. Şirket, bu önemli başarıyı düşük maliyetli sığır yetiştiricisi olma stratejisinden kesinlikle sapmadan ve kararlılığı sayesinde kazanmıştır.

Bu noktaya kadar şirket, sığırların kesilmesi, dondurulması ve sevk edilmesine ilişkin kuralları tamamiyle baştan ele almış, geniş ölçekli tesisler inşa etmiş, bunların otomasyonunu sağlamış ve şimdi bunların etkin bir şekilde işletilmeye devam etmeleri için yılda 20 milyon USD harcamaktadır. Eski ambalajlayıcılar canlı hayvanları mezbahaya Chicago'daki demiryolu merkezlerinden sevk ediyorlardı, ancak Iowa Beef Processors, tesisi High Plains ve Güneybatı'da sığırların bulunduğu yere getirmiştir. Bu taşımadan tasarruf sağlamış ve canlı hayvanlar nakledilirken hayvanlarda meydana gelen kilo kaybı sorununu da ortadan kaldırmıştır. Ayrıca Iowa Beef, kesme ve parçalama birimlerini biraraya

getirmek ve parçaları fabrikada paketlemek suretiyle de, endüstriyi yeni bir istikamete yöneltmiş ve böylece fazla ağırlıkların taşınmasını ortadan kaldırarak nakliyat giderlerini azaltmıştır.

Şirket, işçilik maliyetlerini aşağıya çekmek için çok inatçı bir şekilde mücadele vermiştir. Tesislerin bazılarının sendikalaştırılmasına rağmen, endüstrideki daha yaşlı firmaların 40 yıldır bağlı olduğu United Food & Commercial Workers tarafından dayatılan toplu sözleşmeyle istenen pahalı ücretleri ödemeyi reddetmiştir. Iowa Beef'in ücretleri ve ikramiyeleri, ortalama olarak rakiplerin yarısı kadardır.

Yukarıda da belirtildiği gibi bir firma için değer zincirinin kurulmasının kolay olduğu söylenemez. Burada bazı güç problemler ile karşı karşıya kalınır; ara ürünleri hesaplama, maliyet belirleyicilerini ayırma, karşı aktivitelerin bağlantılarını tanımlama ve tedarikçi ve dağıtım kanallarının karlarını hesaplama. Bu problemlere rağmen, değer zincirini oluşturmak için her bir firmanın kendi çıkarı vardır. Değer zinciri analizlerini gerçekleştirmek oldukça öğreticidir. Böyle bir durum yöneticilere şu soruyu sormayı gerektirir: “Aktivitem, benim ürünümü ve hizmetimi kullanan müşterinin zincirine nasıl değer katar (Brinker, 1996, s.D1-10-15).

c) Hesaplamaya İlişkin Güçlükler: Değer zinciri inşa etmenin bir firma için kolay olduğu ifade edilemez. Ara ürünler için değer hesaplanması (gelirler), anahtar maliyet belirleyicilerin izole edilmesi, faaliyetler içerisindeki bağlantıların belirlenmesi, satıcı ve müşteri marjlarının hesaplanması ve rakiplerin maliyet yapılarının oluşturulması, gibi yüz yüze gelinmesi gereken birçok problem söz konusudur.

Analiz, bazı firmaların pazar edinmiş olduğu komponentleri parçalamak suretiyle başlar. Bu yaklaşım, Şekil 2.5'deki örnek kapsamında, kağıt endüstrisi için belirtilmiş olan kısımlara benzer olacaktır. Süreç, harici bir pazarın mevcut olduğu zincirdeki her noktayı tanımlamak suretiyle başlatılmalıdır; böylece değer zinciri kısımlarını tanımlamak için ilk aşamada iyi bir dilimleme yapılmış olacaktır. Bazı aşamaların, harici bir pazar mevcut olamayacak kadar dar olduğu görülebilir. Buna örnek olarak, rulo kağıdın, kağıt makinasının son baskı bölümünden, aynı makinanın

ilk kurutma kısmına kadar ilerletilmesi verilebilir. Görüldüğü üzere, sürekli akışlı kağıt makinelerinden kağıdı yarım yol göndermek hususunda harici bir pazar yoktur. Bu nedenle, kağıt makinasının baskı bölümü ile kurutma bölümünü değer zincirinde ayrı aşamalar olarak görmek işlevsel değildir.

Stratejik analiz sanatının bir bölümü de, değer zincirinde hangi aşamaların kavramsal olarak anlamlı bir şekilde birleştirilebileceği ve hangilerinin birleştirilemeyeceğine karar vermektir. Kimi firmalar bir aşamayı, pazar yaratmak suretiyle birleştiremediği sürece, o aşamada kazanılan ekonomik karların bağımsız olarak anlamlı bir şekilde değerlendirilmesi mümkün olmayacaktır. Ancak neler alıp sattıklarına karşılık, neler yaptıklarını farklı bir şekilde tanımlamış olan bir dizi firmayı içine alan anlamlı bir analiz fırsatı çok önemlidir.

Hesaplamaya ilişkin problemlere karşın, her firmanın kendi değer zincirini değerlendirmek için çaba harcaması gerekir. Değer zinciri analizi gerçekleştirme süreci bile son derece aydınlatıcı olabilir. Böyle bir deneyim yöneticileri, kendi ürünlerini (veya hizmetlerini) kullanan müşterilerin, zincire nasıl katkıda bulunduğu ve maliyet yapılarını rakiplerinin maliyet yapıları ile nasıl karşılaştırabilecekleri yönünde sorular sormaya zorlar (Shank and Govindarajan, 1993, s.62).

5.DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ

Porter değer zincirini, hammadde kaynaklarından nihai ürüne kadar veya müşteriye verilen hizmet faaliyetlerini oluşturan değer yaratma bağlantıları olarak tanımlamıştır (Tanaka, 1996 s.163).

Değer zinciri iskeleti, zinciri kıran bir metottur. Temel hammaddeden nihai tüketiciye kadar farklılaştırmanın kaynağını ve maliyetlerin davranışını anlamak için stratejik olarak ilgili aktiviteleri inceler. Bir firmanın dağıtım sistemindeki değer aktiviteleri, daha büyük olan ayarlamalardan sadece bir kısmını teşkil eder. Tedarikçiler sadece üretmezler ve firmanın değer aktivitelerinde kullanılan girdileri verirler. Tedarikçiler, firmanın maliyet veya farklılaştırma durumlarını da etkiler. Benzer bir şekilde, dağıtım kanalları, firmanın değer aktivitelerinde önemli bir etkiye sahiptirler (Brinker, 1996, s.D1-3,4).

Çevresel fırsatlardan yararlanmak ve tehlikeleri azaltmak veya onlardan korunmak amacıyla yöneticiler, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini analiz etmek için Porter'ın "Değer Zinciri Analizi" ni etkili bir araç olarak kullanmaktadırlar (Eren, 1997, s.165). İşletmenin güçlü ve zayıf yönleri için ihtiyaç duyulan bilgi elde edilip, analiz edilmelidir. Tüm adımlarda bu stratejik planlamaların uyum sağlaması esastır ve bu prosedürler, bazı standartlar gerektirir. Yapılan çalışmalarda ve veri listelerinde kuvvetlilik; ortak değerler, mali kaynaklar, personel ve organizasyon yönetimi olarak, zayıflık ise; dikkatsizlik, gerçekçi olmayan kar hareketleri, aşırı zarara uğramış sahalar ve haklara saygısızlık olarak yer alır (Kaufman, 1992, s.293). Değer zinciri analizi, işletmenin temel amacının artık değer (kar) oluşturmak olduğu üzerine kurulmuştur. Değer ise, müşterilerin işletmenin ürün ve hizmetlerine ödemeyi kabul ettikleri fiyatlarla ölçülür. Buna göre değer, ürün veya hizmetin fiyatından elde edilmektedir.

Bir işletmede yapılan faaliyetler; ürünün dizaynı, üretimi, pazarlama, dağıtım ve satış sonrası hizmetlerin ve benzeri işlemlerin toplamıdır. Bu faaliyetlerin iyi bir şekilde yapılması, o işletmenin ürün veya hizmetlerinin değerini artırır. Ayrıca, bunların başarılı bir biçimde yapılması rekabet üstünlüğü için de gereklidir. Çünkü

rekabet üstünlüğü, işletmenin değer oluşturan fonksiyonlarını, rakiplerinden daha ucuz maliyetle yapabilmesine ya da ürünlerinin kalite ve işlevlerini farklılaştırarak yüksek bir fiyat isteyebilmesine bağlıdır. O halde bunları başarabilmek, işletmenin rakiplerine oranla değer oluşturan fonksiyonlarının bir veya birkaçında rekabet üstünlüğüne sahip olmasına bağlıdır (Eren, 1997, s.165-166). Firma, rekabet avantajını kazanmak için, değer zincirini nasıl geliştirebileceği üzerine çalışmalıdır. Bunu başarmak için sadece kendi firmasının değil, rakip firmaların değer zincirlerinin de iyi anlaşılması gerekmektedir (Tanaka, 1996 s.165).

O halde, Porter tarafından geliştirilen değer zinciri analizi, işletmenin içsel fonksiyonlarının üstünlüğünü, onlar arasındaki uyumluluğu ve sinerjiyi ilgilendirir. Bu noktadan hareketle sinerjiyi tanımlarsak;
Sinerji, işbirliğinden kaynaklanan güçtür. Sinerjiye en genel örnek, SİB'lerin ortak amacı gerçekleştirmeleri ile aralarındaki ilişkinin kuvvetlendirilmesi örnek verilebilir (Higgins and Vincze, 1993, s.273).

Sinerjiyi; pazarlama sinerjisi, işletme sinerjisi, yatırım sinerjisi ve yönetim sinerjisi olmak üzere dörde ayırmak mümkündür (Dinçer, 1992, s.156).

Pazarlama Sinerjisi: Çeşitli ürünlerin satış ve dağıtımdaki ortak yönetim araçlarının kullanılması ile ortaya çıkar.

İşletme Sinerjisi: Çeşitli ürünler için satın alma faaliyetlerinin birleştirilmesi, eğitim, genel masraflar ve ortak işlerde çalışan personelden doğan avantaj.

Yatırım Sinerjisi: Birçok ürün için kullanılan tesis ve yatırımlardan doğar.

Yönetim Sinerjisi: İşletmenin tecrübesini, yeni işlerde kullanması ile ortaya çıkar.

İşletme, yapmakta olduğu faaliyetlere yenisini eklemek istediğinde bunun iki aşaması vardır. Bunlar, faaliyet öncesi ve faaliyet anıdır.

İşletme, yeni bir ürün üretmek istediğinde, yeni birimlere, yeni personele, tesis ve makina - teçhizata ihtiyaç duyar. İşletmenin, daha önceden ürettiği veya üretmekte olduğu ürünler için kullandığı kaynaklar ile yeni doğan ihtiyaçların karşılanması ne kadar mümkün ise, o kadar iyi bir sinerji elde edilir.

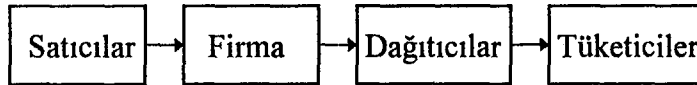
Faaliyet başladıktan sonra ise, işletmenin boyutu ve genel masrafların üretim faaliyetlerine dağılımı önem kazanır. İşletmenin boyutu büyüdükçe alış iskontolarının artması ve yeni faaliyet için bazı masraflardan istifade etmek, çalışma sinerjisini doğurur. Sinerjinin işletmeye genel olarak üç etkisi vardır;

1. Kar artışı,
2. Maliyet azalışı,
3. Yatırım masraflarının azalışı.

Bu üç faktörün birbiriyle ilişkisi değerlendirilebilir ve zaman içinde her birisinin etkisi tek tek incelenebilir. Sinerjik etkiler, değer zinciri analizinde veya rekabet avantajında önemli bir rol oynar.

5.1. Değer Sistemi

İşletmenin, belirli bir piyasada rakipleri ile karşılaştırmalı üstünlüğü, geniş bir çevresel sistemin dikkate alınması sonucu belirlenebilmektedir. İşletmenin çevresel bağlılığı satıcılarla başlamakta ve tüketicilerle sona ermektedir. İşletme bir değer yaratıyorsa bu, çevresel bağlılık zinciri ile ortaya çıkmaktadır.



İşletme, bir taraftan kendi içsel faaliyetlerini geliştirmenin yollarını ararken, diğer taraftan da değer zincirindeki işletmelerle çevresel bağlarını geliştirmeye çalışarak, ortaya çıkacak fırsatlarla durumunu güçlendirmelidir. İşletme, hammadde temin ettiği firmalar ile ve onların pazarlama ve satış faaliyetleri aracılığı ile bir bağ kurarken, müşteri ve dağıtıcılarla da onların satınalma elemanları vasıtasıyla bir bağ

kurmuş olur. Sıfır stok ile çalışan ve hammadde geldiği anda üretime giren işletmelerin (just in time production), işletme ile ona mal satan üreticilerin karşılıklı kazançlı çıkmaları için anlayış ve işbirliklerinin güçlü olması gerekir (Eren, 1997, s.166).

5.2.Değer Zincirini Oluşturan Faaliyetler

Porter tarafından geliştirilen değer zinciri, ürünün ve hizmetin üretimindeki fonksiyonel faaliyetlerden oluşur. Bunlar;

1- Temel Faaliyetler

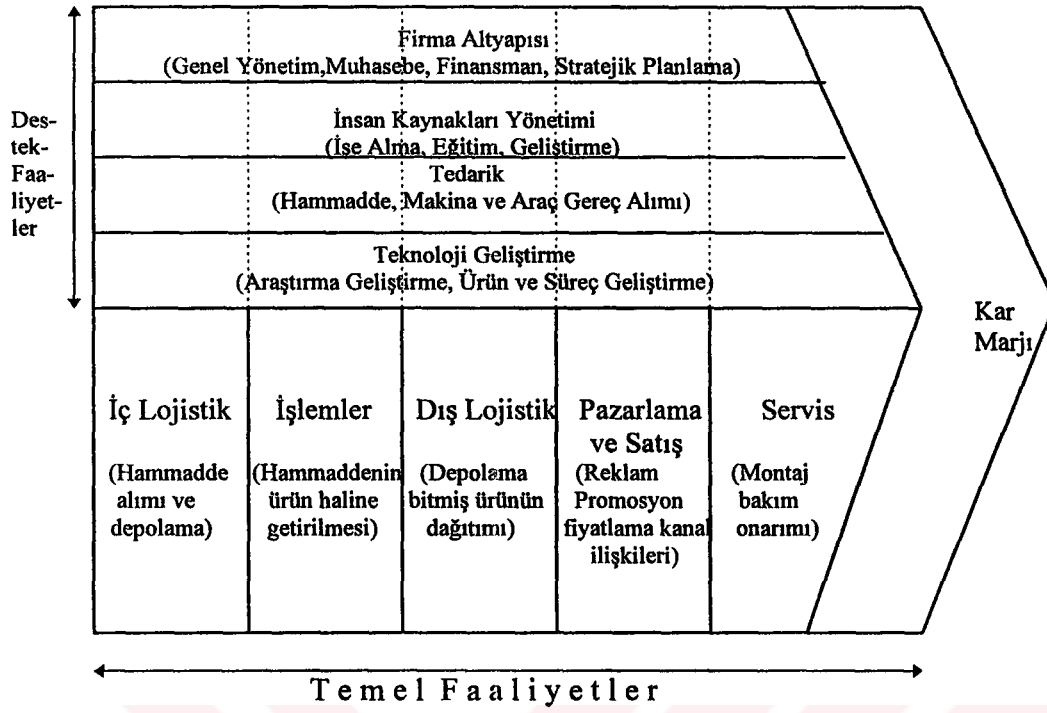
2- Destek Faaliyetleri

olmak üzere iki kısma ayrılabilir.

Hammaddelerin firmaya girişi, operasyonlar, bitmiş ürünün firmadan çıkışı, pazarlama ve satış, müşteri hizmeti, temel faaliyetleri; satınalma, teknoloji geliştirme, insan kaynakları yönetimi, firma alt yapısı destek faaliyetlerin örnekleri arasında sayılabilir.

Faaliyetler yakından incelenirse, temel faaliyetler ve destek faaliyetler olmak üzere iki grupta toplanır ve bu faaliyetler 9 kategoriye ayrılır. Bunlar, Şekil 5.1’de bir süreç şeklinde gösterilmiştir. Ürünlerin veya hizmetlerin pazarlanabilirliğini artırma, bu noktaların herhangi birinde yapılacak yeniliklerden geçer (Higgins, 1992, s.19).

Temel faaliyetler, ürün veya hizmet yaratır, yarattığı ürünü veya hizmeti dağıtır, pazarlar ve satış sonrası destek sağlar. Destek faaliyetler ise, firmanın alt yapısını ve girişleri sağlar. Değer zinciri iki tip ilişkiyi tanımlar ve bu da sinerjik etki yaratır. Birincisi, değer zinciri boyunca birbirine benzer alanlarda uzmanlıkları transfer edebilme kabiliyetidir. İkincisi ise, faaliyetleri paylaşma kabiliyetidir. Örneğin, iki iş birimi, benzer satış kuvvetini veya lojistik ağını paylaşabilir. (Bower, 1991, s.106)



Şekil 5.1

1-Temel faaliyetler: Bu faaliyetler, fiziksel olarak ürün ve hizmetin üretimi, müşterilere ulaştırılması ve satış sonrası hizmetler ile ilgilidir. Bu faaliyetler beş kategoride incelenebilir;

a- İç lojistik: Satınalma, depolama ve girdilerin, ürün ve hizmet şekline dönüşümü ile ilgili olarak imalata taşınmasıdır. Depolama ve stok kontrolü de iç lojistik sistemlerine girmektedir. Bu aktivitelerin herhangi birindeki iyileştirmeler, verimliliğin artmasına ve maliyet azalmalarına sebep olur.

General Motors, dünyanın en büyük otomobil üreticisidir. İç lojistikte verimliliği artırmak için bir takım ölçümlere girişmiştir. Montaj fabrikalarına parça teslimatı için bir taşıma firması olan Robin Transport ile anlaşma yapmıştır. Robin Transport firması, treylerleri yükleme ve boşaltma için uygun karoser yapmış ve diğer treylerlerin giremeyeceği yerlere girerek, GM'e ait parçaları, direkt montaj hattına boşaltma yapmıştır. Bundan dolayı Robin Transport, tercih edilir bir şekilde GM'in nakliye işini büyük bir oranda almıştır. GM, daha evvelki taşımaların

zorluğundan dolayı düşüremediği stoklarını düşürerek verimliliği artırmış ve JIT teslimi ve daha iyi malzeme alma ve verme işini gerçekleştirmiştir.

b- İşlemler: Girdilerin bitmiş ürün veya hizmete dönüştürülmesine ilişkin çabalar. Makine, üretim hattı ve ambalajlama konularını, ekipman bakımı ve test etme işlerini kapsar. Bu aktivitelerdeki iyileştirmeler, yüksek kalitede ürünler, daha büyük verimlilik, pazar şartlarında daha hızlı cevap verme gibi konuların başını çeker.

Uluslararası kağıt üreticileri(IP) 1980'li yıllarda, etkili operasyon faaliyetlerini tanımlamıştır. Yıllardır ihmal edilmiş olan IP, daha sonraki yıllarda, 7 milyar \$'lık bir yatırım gerçekleştirmiştir. Şimdi ise endüstride, en etkili üretim hatlarına sahiptir. IP'nin 1981'den önce ROE'si (return on equity) ortalama % 8 iken (endüstride ise bu oran % 10'lardaydı), bu oran 1988'e kadar % 17'ye çıkmıştır. Önceki yıllara göre % 82'nin üzerinde bir kazançla büyümüştür.

c- Dış lojistik: Bitmiş ürünlerin, araçlara ve nihai müşterilere dağıtılması gerekir. Bu durum; ambarlama, malzeme kullanımı, dağıtım için araçlar ve sipariş işleme gibi dış lojistik gerektirir. Bu aktivitedeki iyileştirmeler, firmanın müşterilerine daha iyi hizmet ve daha büyük etkinlik sağlar.

Personel bilgisayarlarında dünyanın önde gelen hard disk üreticisi Seagate Technology, Japon rakiplerine karşı başarılı bir şekilde rekabet şansını belirlemiştir. Japon rakipleri 4 günde teslim garantisi verirken, Seagate Technology dış lojistik sayesinde, Skyway Freight System'leri ile Kaliforniya merkez olmak üzere tüm U.S.A'ya hizmet için baş bayilik vererek rekabet şansını artırmıştır.

d- Pazarlama ve Satış: Bir firmanın pazarlama ve satış faaliyetleri, başlıca dört konu etrafındadır; Ürün yelpazesi, fiyatlandırma, tutundurma ve müşteriye satışı gerçekleştirme çabalarından oluşur. Bir firma, pazar kısımlarına güvenerek teşebbüs eder ve ürün yelpazesinin dar mı yoksa geniş mi olmasına karar verir. Müşteri için yaratılan değer ölçümüne göre fiyat belirlenebilir. Herhangi bir ürün veya hizmetin başarılı olması için, tutundurma çalışmalarının yapılması gerekir. Bunun için dikkatlice plan yapılarak; ambalajlama, reklam ve medyanın diğer yaratıcılıkları

kullanılır. Sonunda en önemlisi ise, ürünün nasıl dağıtılacağı ve hedef müşteriye nasıl ulaştırılacağı konusudur.

Johnson&Johnson, Mc Donald's ve Coca Cola gibi birçok firma, endüstrilerinde pazar liderliğini başarıyla gerçekleştirmişlerdir.

e- Servis: Yöneticiler, firmalarının en önemli değer aktivitelerinin müşteri hizmeti olduğunu gün geçtikçe fark ediyorlar. Müşteri servisi aktiviteleri, satılan ürünle ilgili çıkabilecek montaj, bakım, onarım, garanti süresini uzatma ve kullanma eğitimi içeren faaliyetlerden meydana gelir, kısaca satış sonrası hizmetlerle ilgilidir.

Bir çok başarılı şirketin görüşü, firmalarını müşteri hizmetine adanmalarıdır. IBM, müşteri memnuniyetini aylık bazda ölçer ve üst yönetimin bu aylık bazdaki ölçümleri teşvik edici payı oldukça büyüktür. Apple bilgisayarların yönetici personelinin tüm zamanı, ücretsiz hatlar ile müşterilerle görüşmeyle geçer.

Bu örneklerde hizmet odaklı şirketlerin başlıca üç özelliği vardır. Bunlar; (1) düşkünlük, üst yönetimde dahi faaliyet sürdürülmekte; (2) dikkate değer personel yetiştirilmesi; (3) yüksek seviyede ölçümleme ve bilgi dönüşümüdür (Dess, 1993, s.74-78).

2- Destek Faaliyetler: Temel faaliyetlerin sağlıklı bir biçimde yürütülmesi için girdi sağlayan faaliyetlerdir.

a- Teknoloji Geliştirme: Değer zincirindeki çeşitli aktiviteleri yaratma ve geliştirme metodunda, ürün tasarımı aktiviteleri icra edilir. Teknolojinin, üretim veya ürün prosesi ile ilgili olduğu düşünülür. Gerçekte, bir firmanın icra ettiği her aktivite, bir teknoloji veya teknolojiler gerektirir. Bu teknolojiler, sıradan veya sofistike olabilir ve her firma, bu aktivitelerin her birini gerçekleştirmek için bilgi birikimine sahiptir. Teknoloji gelişimi tipik olarak bir dizi farklı aktiviteler içerir. Bu aktivitelerin bazıları, R&D bölümünün dışında gelişir (Pearce, 1991, s.192).

b- Tedarik: Değer zincirinde kullanılan herhangi bir girdinin satın alınmasıyla ilgilidir. Tedarik, önceden belirlenmiş belirli politika, ilke ve kurallar içerisinde yapılabilir. Üretim yöneticileri ve mühendisler de bu süreçte etkili olan kimselerdir.

İyi yürütülen tedarik sistemi, hataların yakından izlenmesi vb. hususlar, kaliteli üretim ve düşük maliyet elde edilmesine vesile olur.

c- Firmanın alt yapısı: Finans ve muhasebe sistemi, planlama ve bilgi akış sistemi, genel ve stratejik yönetim konularını içerir. Firma alt yapısı, bütün temel faaliyetlerde etkinliği ve verimliliği artırır. Örneğin, işletmenin lehine bir kanun çıkarmak için yöneticilerin hükümet yetkilileri ile temas kurmaları, parlamento ve yerel yönetimlerde lobilerin bulunması, üst yönetimin yetkililer ile sıkı ilişki içinde olması, birçok çevresel sorunun çözümünü kolaylaştırır.

d- İnsan Kaynakları Yönetimi: İşletmede tüm personel yönetimine ilişkin faaliyetler, insan kaynakları yönetimini ilgilendirir. Diğer bir deyimle, personel seçiminden sosyal haklara kadar her konuyu kapsar. İnsan kaynakları yönetimi, emek ve işgücü saatleri açısından da önem taşımaktadır. Çünkü anlaşmazlığa düşen veya tatmin olmayan işgörenler, ya işi yavaşlatacak ya da greve gidebileceklerdir. Burada önemli olan emek kayıplarını doğuran nedenleri asgariye indirerek işgücü verimliliğini yükseltmek, maliyetleri düşürerek rekabet avantajı yakalamaktır.

“Bizim insanımız en büyük kaynaktır” sloganı yıllık raporlarda en yaygın durumda bulunur ve en önemlilerinden biridir. Diğer yönler ne kadar iyi oluşturulursa oluşturulsun, doğru yerde doğru insan olmadığı sürece strateji olmaz. Stratejik insan kaynakları yönetiminin amacı, şirketin stratejik ihtiyaçlarıyla kısa ve uzun dönemde insan gücünü geliştirmek içindir. İnsan gücünün planlarının bileşenleri; (1) şirketin gelecekte ihtiyaç duyduğu insan gücünü hesap ederek insan gücü tahminleri yapmak, (2) şirketlerin şimdiki ve gelecekteki insan güçleri arasındaki eşleşme olduğunda insan gücü envanterinin tutulması, (3) insan kaynakları için arz ve talebin analizi ve (4) insan gücü kaynaklarında dengesizlik oluşmaması için alternatiflerin bulunmasıdır (Hill, 1989, s.112).

Yukarıdaki açıklamalar yardımıyla temel ve destek faaliyetlerin, işletmenin rakiplerine kıyasla güçlü ve zayıf yönlerini nasıl etkilediği görülür. O halde, doğru bir teşhise varmak için bu faaliyetleri oluşturan alt faaliyetlerin herbirini, ayrı ayrı ve analitik olarak incelemek gerekmektedir. Örneğin pazarlama konusunda, ürün tasarımı konusu rakiplere nazaran mukayeseli üstünlüğün nedeni olabilir ama diğer

pazarlama karmasının tutundurma, dağıtım, fiyatlama gibi kalemleri için durum böyle olmayabilir (Eren, 1997, s.168-169).

5.3.Değer Zinciri, Koordinasyon ve İntegrasyon

Porter'ın uluslararası analizleri, firmaların etkinliğinin ve verimliliğinin, firmanın bileşenlerini temel ve destek faaliyetlere ayırarak, değer zincirinin oluşturulmasına bağlı olduğunu iddia eder. Temel faaliyetler, firmanın lojistik yapısını ve destek faaliyetler de, lojistikleri uygun bir şekilde yönetmek için ihtiyaç duyulan genel giderleri belirtir.

Porter, uluslararası firmaların karşı karşıya kaldığı başlıca yönetim konularından iki faktör ileri sürer. Konfigürasyon ve koordinasyon; Konfigürasyonda, değer zinciri içindeki firmanın aktivitelerinin dağılımı dünya çapındadır. Konfigürasyon, konsantrasyonu düzenler ve aktiviteler sadece bir yerde toplanır, birçok yere yayılır. Yayılmış konfigürasyon, örneğin, Ar-Ge'nin bir yerde üretimin bir başka yerde ve satışların ise başka bir yerde ortaya çıkması şeklinde açıklanabilir. Alternatif olarak yoğunlaşmış konfigürasyon, tüm aktivitelerin bir yerde bulunmasıdır.

Koordinasyon, farklı yerlerde icra edilen değer zincirindeki aktivitelerin nasıl her birinin diğeriyle sıraya dizildiğini gösterir. Koordinasyon, pazarların seçimi, teknoloji kullanımı ve spesifikasyonlar üzerinde toplam özerkliğe sahip olan organizasyon kısımlarında ortaya çıkmaz. Şayet alt gruplar farklı yerlerde ise ve ürünlerin, üretim teknolojisinin ve pazarların her biri, diğeriyle bağımsız bir şekilde işleyebiliyorsa, koordinasyon yoktur. Organizasyon kısımlarındaki aktivitelerin sıralanmasında, yüksek işbirliği derecesi olduğunda geniş bir koordinasyon meydana gelir. Bir yerdeki üretim aktiviteleri, farklı bir yerdeki Ar-Ge aktiviteleri ve üçüncü yerdeki satış aktivitelerinin her biri, çalışmalarda diğeriyle bütünleşmelidir.

Koordinasyon genelde organizasyonel yapı ve görev yerleşimiyle ilgilenir. Koordinasyon, gün ve gün organizasyonun kısımları arasındaki uygun etkileşimi sağlar. Konfigürasyon yoğunlaştığında bölümler arasında daha az stress yaşanır.

Yönetim muhasebesinin önemi, konfigürasyon kararlarının arkasındaki stratejilerden sorumlu olduğunda, uygun koordinasyonu destekleme içinde bulunur. Yönetim işbirliği için değer zincirleri, ya içinde ya da karşısında bulunan alt grupları kontrol etmek için önemli bir araçtır. Fakat yönetim muhasebesinin rolü her durumda farklıdır (Ashton, 1995, s. 302-303).

5.4.Değer Zincirindeki Bağlantılar

Rakiplerle karşılaştırmalı güçlülük ve zayıflık analizi, değer zincirindeki temel ve destek faaliyetlerin bir veya birkaç alt biriminden kaynaklanmasına rağmen, bu faaliyetler birbirinden bağımsız olarak düşünülmemelidir. Aslında değer zinciri, birbirine bağlı faaliyetlerin oluşturduğu bir bütündür. Örgütün herhangi bir kısmındaki değişiklik, tüm sistemi olumlu veya olumsuz bir şekilde etkileyebilir. Örneğin, üretim maliyetlerini, hem satın alma politikasında ortaya çıkan değişiklikler ve hem de üretim teknolojisindeki değişiklikler etkileyebilmektedir. O halde sistem bir rekabet avantajı için birbirlerinden etkilenecek biçimde oluşturulmuştur.

5.5.Strateji Oluşturmada Değer Zincirinin Yeri ve Önemi

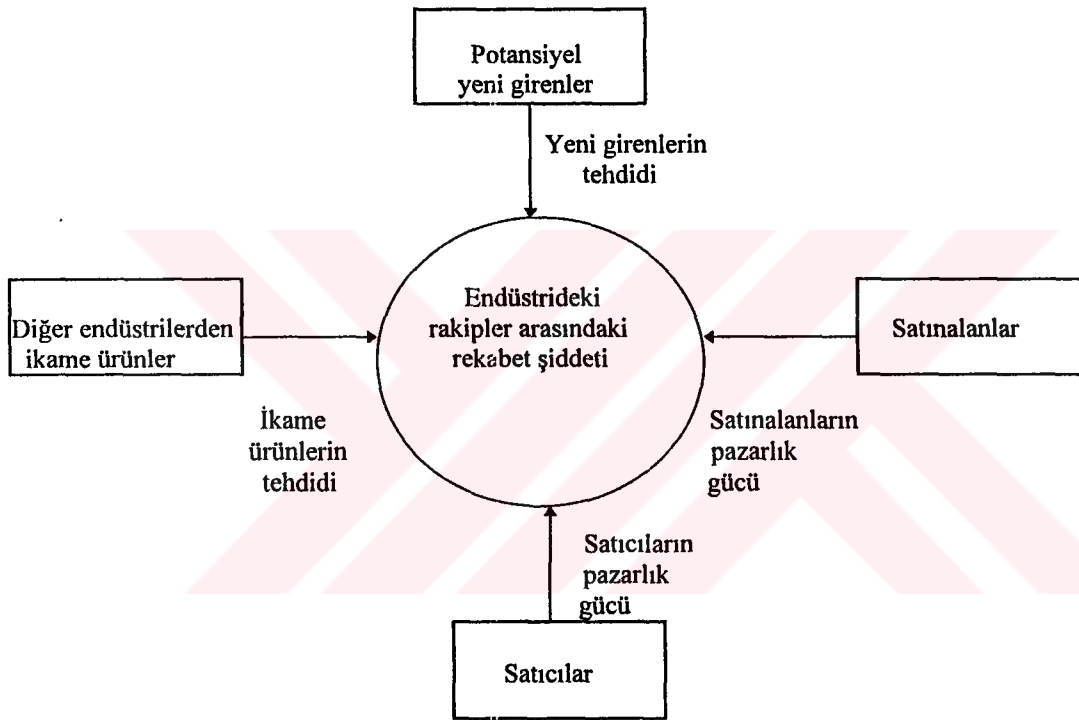
Stratejiler; işletme, fonksiyonel, şirketler grubu ve küresel düzeyde belirlenir.

a- İşletme Düzeyi: İşletmeler, pazarda birbirleriyle müşterilerini memnun etmek için rekabet halindedirler. Burada başarı, karşılaştırmalı üstünlüğe bağlıdır ve kararı daha fazla maliyet avantajı sağlayan müşterilerin eğilimleri etkilemektedir. Değer zinciri bu yönü ile rekabet avantajı konusunun ortaya çıkmasına işletme düzeyinde yardımcı olur. Maliyet avantajı, farklılaştırma (servis, fiyat ve kalite) ve değişikliklere hızlı cevap verme imkanı işletmeye rekabet üstünlüğü sağlar. Örneğin, bir işletme sağlıklı

bir sipariş sistemiyle isteklere cevap verebilir, müşterilere iyi hizmet, hataların azalması ve yeterli stok birbirini takip eden faaliyetlerdir (Eren, 1997, s.169-170).

Porter, işletme düzeyindeki stratejilerin, şirketlerin çevrelerindeki rekabet edilebilir beş kuvvetten kaynaklandığını söyler.

Beş Rekabet Edilebilir Kuvvetler: Şekil 5.2' de şirketin çevresinde bulunan rekabet kuvvetleri gösterilmiştir. Bu kuvvetler, endüstri çevresinde şirketin rakipleri ile karşı karşıya kaldığı durumu belirlemeye yardımcı olur.



Şekil 5.2

1. Yeni girenlerin tehditi: Yeni girenlerin tehditi büyüktür, çünkü aynı ürün veya hizmetle pazara girebilir. Yeni girenler ilave özellik ve önemli olanaklar getirir. Sonuçta fiyat savaşları ve/veya maliyetlerdeki artış ki artmak zorundadır. Çünkü, pazardaki durumunu korumak için harcamalar artar (ilave reklam, daha büyük satış gücü, daha iyi hizmet v.s). Yeni girenler de rakiplerinden dolayı tehdit altındadırlar. Sermaye ihtiyaçları (çelik endüstrisinde olduğu gibi) veya ölçek ekonomileri gibi bu

iki engelden dolayı (televizyon üretimi) yeni rakipler uzak durabilirler. (Bartol, 1991, s.199)

2. Satın alanların pazarlık gücü: Bilinçli tüketici güçlüdür. Reklamlar ve tüketici bilgileri müşterileri eğitir. Müşteriler, pazardaki ürün opsiyonları ve fiyatları hakkında bilgi sahibi olur. Şirket üzerindeki etkileri oldukça fazladır.

3. Satıcıların pazarlık gücü: Satıcıların birliği ve alternatif satıcıların bulunmaması, satıcıların gücünün belirlenmesinde önemli faktördür. Küçük uçakların üreticilerine, motorları satanın tek satıcı olması satıcıyı büyük kılacaktır. Diğer faktör ise satıcılar, satınalanlar olmasa bile hayatta kalabilirler. Fakat satın alanlar kendi ihtiyaçlarını üretmekten korkabilirler.

4. İkame ürünlerin tehditi: Bir firmanın ürününe ikame veya alternatif ürün, firmanın maliyet değişikliklerine yol açar. Bilinçli tüketicinin oluşması durumunda da tüketicinin bağımlılığı ortadan kalkabilir. Şeker endüstrisindeki şirketler, başka ikame şeker üreticilerinin büyümesine katlanmıştırlar. Aeresol üreticileri, çevresel bilincin artması ve bu nedenle tüketicinin diğer ürünleri seçmesinden dolayı işlerini kaybedebilirler.

5. Rakipler arasında rekabet: Şekil 5.2'de görüldüğü gibi rekabet, maliyet ve ürün farklılaşmasından dolayı dört kuvvet tarafından etkilenir. Meşhur bir rekabet örneği Pepsi ve Cola arasındaki savaştır. Örneğin Pepsi, 1991 yılında ticari bir gazetede üç sayfalık bir ilanla, Cola'nın Mc Donalds için fiyatlarını düşürdüğünü ilan etmiştir. Diğer fast-food zincirlerine ihtiyaç duyan Cola satıcıları ise, Mc Donalds'ın en büyük rakiplerine karşı parasal olarak desteklenmiş olmuştur (Daft, 1993, s.229-230).

b- Fonksiyonel Düzey: İşletmenin satın alma bölümüne aittir. Satın alma, işletmenin tamamında rekabet avantajına etki etmektedir. Dolayısıyla, işletmedeki bütün fonksiyonlar işletmeye bir değer sağlamakta ve rekabet avantajına katkıda bulunmaktadır.

c- Şirketler Grubu Düzeyi: Yöneticiler, hissedarları için değer oluşturmak zorunda olan kişilerdir. Fakat bunlar aynı zamanda müşteriler ve diğer çıkar grupları içinde değer oluşturmalıdır. Bu iki değer birbirinden farklı olmakla birlikte, birbirine bağlıdır. Her iki değer de işletmenin iş birimlerinin başarısı ile ilgilidir.

d- Küresel Düzey: Burada yöneticiler farklı iş kollarını ve hatta ülkeleri dikkate almaktadırlar. Bir ülkede oluşturulan değer, aynı işletmenin diğer ülkelerdeki değer zincirindeki başarısına etki eder (Eren, 1997, s.170).

Firmaların gelecekteki başarısı, zaman, maliyet ve kalite yönetimi yaklaşımına dayanır. Rekabet avantajında bu bileşenlerin optimizasyonu ile pazardaki liderlikte başarılı olunulur (Gottschlich, 1993, s.3).



6.DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİNİN ZİRAİ İLAÇ ÜRETEN BİR FABRİKADA UYGULANMASI



Bu tezde incelenen değer zinciri analizi, zirai ilaç üreten bir fabrikanın Sıvı İlaçları Üretim Tesisinde uygulanmıştır.

6.1.Firma ve Zirai İlaçlar Hakkında Genel Bilgi

Bugün yeryüzünde 5 milyarın üzerinde insan yaşamaktadır. Bu insanların takriben 1 milyar kadarı açlık çekmekte, ayrıca 1.5 milyar kadarı da tek taraflı veya yetersiz beslenmektedir. Bilindiği kadarı ile dünya nüfusu yılda ortalama %2 oranında artmaktadır. Türkiye’de bu oran %2.5 dur. 2000 yılında dünya nüfusu 6 milyarı çoktan aşmış olacaktır. Bugün tarımdan elde edilen ürünün üçte biri zararlı organizmalar tarafından yok edilmektedir. Eğer bugün tarım ilaçları üretilmeseydi, mahsulün belki yarısı zararlılar tarafından yok edilecekti.

Buradan çıkarılacak sonuç, Tarıma elverişli alanların daha fazla artırılma imkanı olmayan dünyada insanları besleyebilmek için kesin surette Kimyasal maddelerle üretilmiş tarım ilaçlarına ihtiyaç vardır.

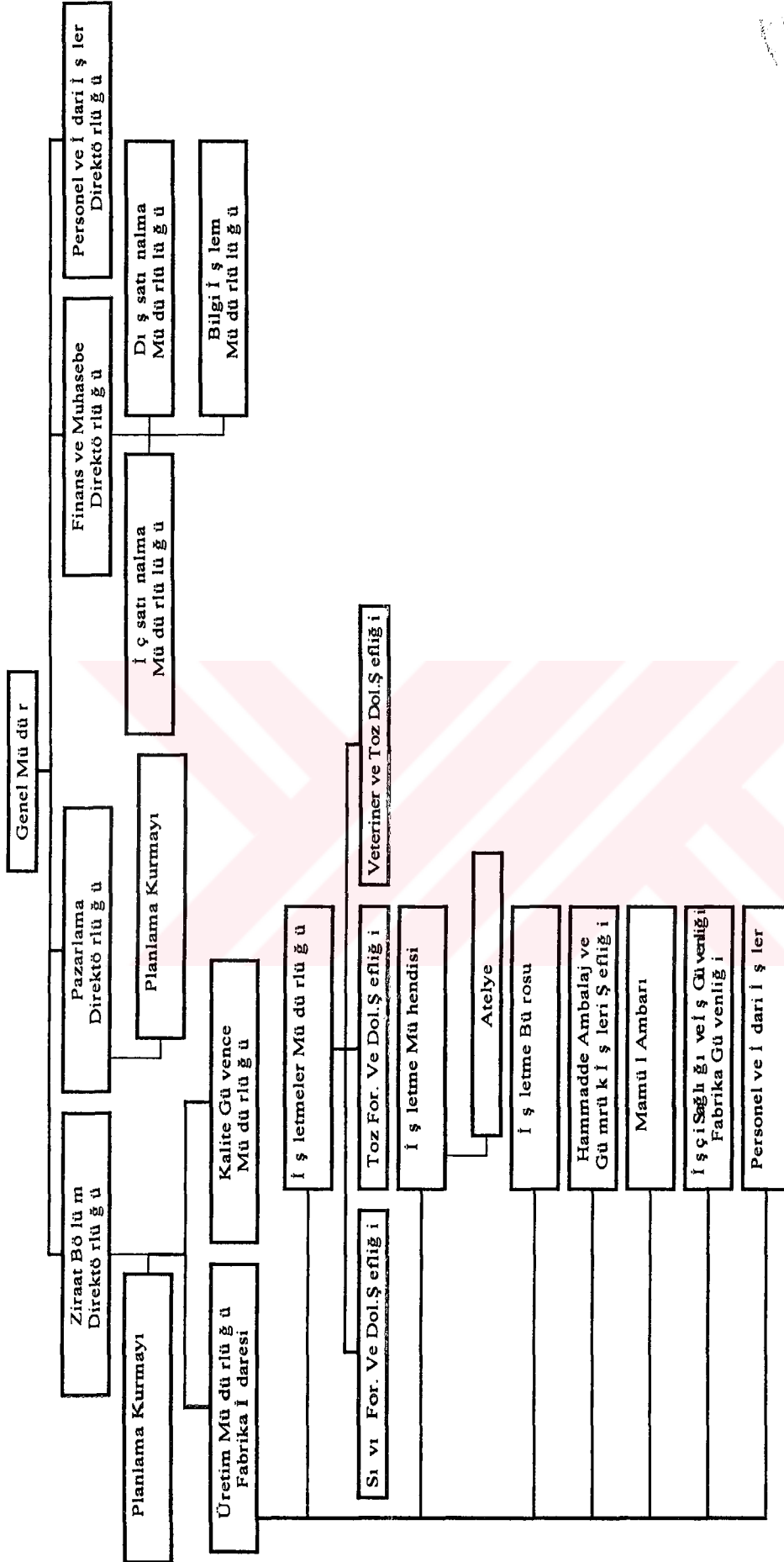
İncelenen fabrikanın tarım ilaçları bölümünde, tarım ilaçları olarak aktif maddeleri kullanıma hazır ziraat ilaçları olarak işlenmektedir. Bu işlemler genellikle aktif maddenin yardımcı maddeler ve dolgu maddeleri ile karıştırılmasından ibarettir.

İncelenen fabrika Kocaeli ili sınırları içinde, Gebze’de 81.500 m² genişliğindeki bir arazi üzerinde kuruludur. Genellikle tarım ilaçları, veteriner ilaçları ve evlerde kullanılan aeresol tipi sinek ve böcek ilaçları üretmek üzere tasarlanmış olan tesisler gerektiğinde başka üretim çeşitleri için de kullanılabilme özelliğine sahiptir. Her türlü katı maddenin 0-40 mikron arasındaki inceliklerde öğütülebileceği havalı jet değirmen sistemleri ile toz haline getirilen malzemeler istenilen bütün oranlarda karıştırılabilmektedir. Toz veya granül halinde üretimi tamamlanan

preparatlar 15g. ile 25kg. arasında değişen büyüklüklerdeki ambalajlara doldurulup paketlenebilmektedir. Toz, ıslanabilir toz, granül gibi katı formlardaki yıllık üretim kapasitesi 5400 ton dolayındadır. Gerektiğinde 60°C'ye kadar ısıtılabilen tanklarda her türlü sıvı maddenin homojen karışımı yapılabilmektedir. Bu karışımların 100 ml ile 200 litre arasındaki değişen hacimlerde tam otomatik dolum ve ambalajlamasını yapacak makineler mevcuttur. Yıllık sıvı formülasyon kapasitesi 9000 ton dolayındadır. Gebze tesislerinde steril enjeksiyonlar dışındaki bütün sıvı ve toz veteriner ilaçları ile tablet şeklindeki ilaçların üretilmesi mümkün olmaktadır.

İncelenen fabrikanın bütün dünyada uyguladığı “evreyi koruma “ nlemleri Gebze'deki tesislerde de aynen uygulanmaktadır. Tesislerin tüm sosyal ve endüstriyel atık suları fabrika bünyesindeki atık su arıtma tesislerinde arıtıldıktan sonra tabiata terkedilmektedir. Bütün katı ve sıvı üretim atıkları ise özel olarak inşa edilmiş, çift kademeli atık yakma fırınında yakılarak ayrıştırıldıktan; fabrikanın bütün birimlerindeki atık hava da kimyasal ve fiziksel olarak arıtıldıktan sonra çevreye bırakılmaktadır.

Firma ile ilgili organizasyon yapısı şekil 6.1'de görülmektedir.



Şekil 6.1

6.2. Uygulama

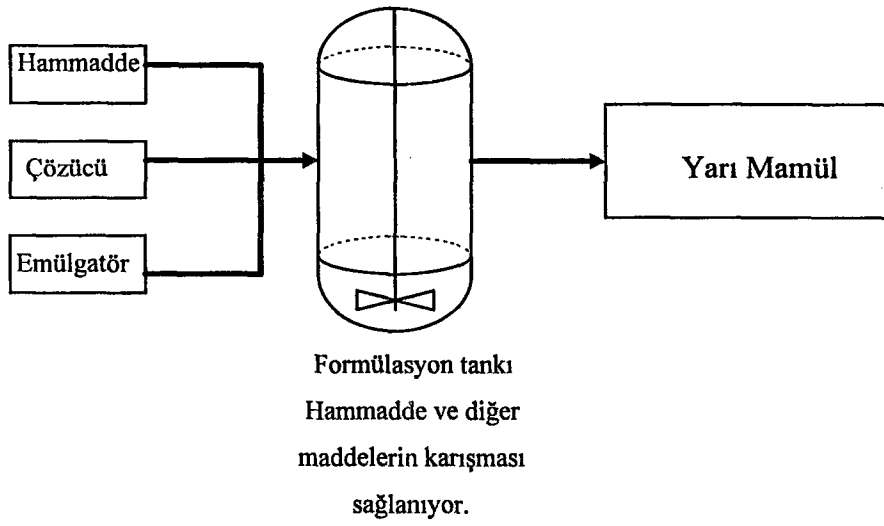
Uygulama yapılan fabrikada çalışmalar şu nedenle ortaya çıkmıştır. Artan birim maliyet karşısında ne yapabiliriz diye sorulduğunda, değer zinciri analizi ile karşı karşıya kalınılmıştır. 1991 yılında, işçilik maliyetlerinin artmasından kaynaklanan birim maliyetlerin, artmasını düşürmek için değer zincirini oluşturan halkalardan, üretim safhasında zinciri kırarak maliyetlerin düşürülmesi planlandı. Bu da ancak, otomasyon çalışmaları ve çalışanların sayısını azaltmak şeklinde gerçekleşebilirdi. Bu çerçevede üretim; formülasyon ve dolum kısmı olmak üzere iki kısma ayrılır:

6.2.1. Formülasyon Ünitesinde Yapılan Maliyet Azaltıcı Çalışmalar

Fabrikada, formülasyon ünitesi (Şekil 6.2), yerleşim olarak önceden iki ayrı yerde bulunuyordu. Böylece her iki yer için ayrı personel bulunmaktaydı. Bu durumdan dolayı işçilerin çalışma saatleri gerçekte tam olarak dolmamaktaydı. Öncelikle formülasyon ünitesinin tek bir çatı altında toplanması gerekiyordu ve bu yapıldı. Formülasyonda önceden iki ayrı yerleşim yeri olmasından dolayı bir nezaretçi ve dört işçi görev almaktaydı. Bu geçiş sağlandıktan sonra ilk yıl personelden bir kişiyi emekliye ayırmak sureti ile personel sayısı bir nezaretçi ve üç işçiye düşürüldü. Bu şekli ile personelin hepsi bir arada olunca yeter derecede çalışma saatleri doldurulmuş oldu. Fakat yine de bu üniteye personel iş gücünü azaltmak için ilk uygulama aşağıdaki gibi yapıldı.

Formülasyon tanklarının, mekanik terazili olanları ve de terazisi hiç bulunmayanları, elektronik bir sistem olan dijital terazilere dönüştürüldü. Böylece, önceden formülasyon yapmak için gerekli olan hammaddelerin yer terazisi ile tartılıp, formülasyon tankına çekilmesi yerine, elektronik terazilerin dijital göstergesinden faydalanarak, hammaddelerin tanka çekilmesi anında izlenerek formülasyonlar gerçekleştirilmeye başlandı. Bu durum her bir formülasyon hattında iki kişinin çalışması yerine bir kişinin çalışabilir hale gelmesini sağladı. Tabii ki, tankların her birinin elektronik teraziye geçmesi aynı anda meydana gelmedi. Bunlar 1992, 1994 ve 1996 yıllarında yatırıma planına alınarak gerçekleştirildi. Netice itibarıyla, önceden bir nezaretçi ve üç işçiden olan bu sayı bir nezaretçi ve iki işçiye

düşürülmüştür. Halihazırda işlerin fazla yoğun olmadığı durumlarda iki personelden biri bir başka bölüme de kaydırılabilmektedir (Çizelge 6.1).



Şekil 6.2

Çizelge 6.1. Formülasyon Ünitesi Personel Durumu

Yıl	Personel Sayısı (nezaretçi dahil)	Hat Sayısı	Ortalama Formülasyon Saati
1991	5	4	2. ⁷⁵
1992	4	4	2. ⁵⁰
1993	4	4	2. ⁵⁰
1994	4	4	2. ⁵⁰
1995	3	4	2. ²⁵
1996	3	4	2. ²⁵
1997	3	4	2. ²⁵

6.2.2.Dolum Ünitesinde Yapılan Çalışmalarda Eski ve Yeni Şartların Değerlendirilmesi

Dolum ünitesinde 1991 yılından itibaren artan işçilik maliyetleri karşısında, üretimdeki maliyetlerin nasıl düşürülebileceği hususunda, öncelikle dolum makinalarında yenileme yapmak gerekmiştir. Eski makinalar pistonlu ve dört dolum kafasına sahip makinalardı ve dolum hızı sekiz saatlik mesai süresince 5000-6000 adet civarında idi ve de gerekli personel sayısı ise teneke ambalajla çalışıldığında 9 kişi, plastik ambalajla çalışıldığında ise 8 kişiydi.

Bu bilgiler ışığında dolum süreci incelendiğinde Şekil 6.4; üretilen ilaçların ambalaja uygunluğu önemlidir. Bu nedenle önceleri iki tip ambalaj kullanılmaktaydı, bunlar teneke ve plastik ambalaj malzemelerdi. Fakat önce ambalaj birliğini sağlamak gerekti ve plastik şişe aynı kalarak, teneke ambalajın yerine plastik ambalaj formatına uygun coex şişe ambalajına geçiş yapılarak ambalaj birliği sağlanmış oldu. Bundaki amaç, farklı ambalaja göre çalışmanın farklı işgücü ve farklı operasyon gerektirmesiydi.

Dolum hattı öncelikle şişe beslemeyle başlar. Evveliden bu operasyon için sürekli bir personel elle şişe besliyordu. Şimdi ise şişe besleme bandı yapılarak şişeler ambalajına göre 20, 40 yada 60'ar dakika ara ile besleniyor. Aradaki kalan zamanlarda da personel koli biriktirme bandındaki kolileri alarak palete koyuyor.

Dolum makinasına geldiğimizde işte bu doğrultuda eski piston dolumlu, dört kafalı makinaların iki adedi işletmeden devre dışı bırakıldı ve yerine altı adet dolum kafasına sahip bir adet yeni dolum makinası alındı. Dolum makinası aynı zamanda otomatik kapak kapatmaya sahipti ve dakikada max. 60 adet doldurabiliyordu. Böylece iki makinanın işi tek makinayla yeterli oldu. Bir de eski sistemde kapaklar elle kapatılıyordu şimdi ise yeni sistemde personel ihtiyacı olmadan kapaklar otomatik kapatılmaktadır. Süreç, bu aşamadan sonra etiketleme operasyonu gerektirmektedir.

Etiketleme operasyonun da makinede herhangi bir yenilik olmadığı için değiştirilmemiştir. Fakat burada önemli bir yenilik kodlama sistemidir. Etiketler üzerinde sabit bilgilerden hariç üretim tarihi, şarj numarası ve fiyat gibi değişken bilgiler taşımaktadır. Bu bilgilerin kodlanması için etiketler fabrikanın anlaşmalı olduğu matbaaya gönderilip gerekli bilgiler kodlanmaktaydı. Fakat kodlanacak etiket miktarı daima dolum miktarından %3 fazla idi. Nedeni ise dolum esnasında fire kayıplarını dikkate alarak fazladan kodlanıyordu. Bazı durumlarda fire oranı %3'den daha az oluyordu. Bu durumda etiketlerin fazlası imha ediliyordu. Bunun üstesinden etiketlemeden sonra kodlayabilen ink jet kodlama makinası ile gelindi. Bunun avantajı öncelikle etiketlenen miktar kadar kodlanması, etiket firesinin sabit olmaktan çıkarak azalması bir de matbaaya gidip gelmesi nakliye takip işlerinden uğraşılmasından kurtulunmuştur.

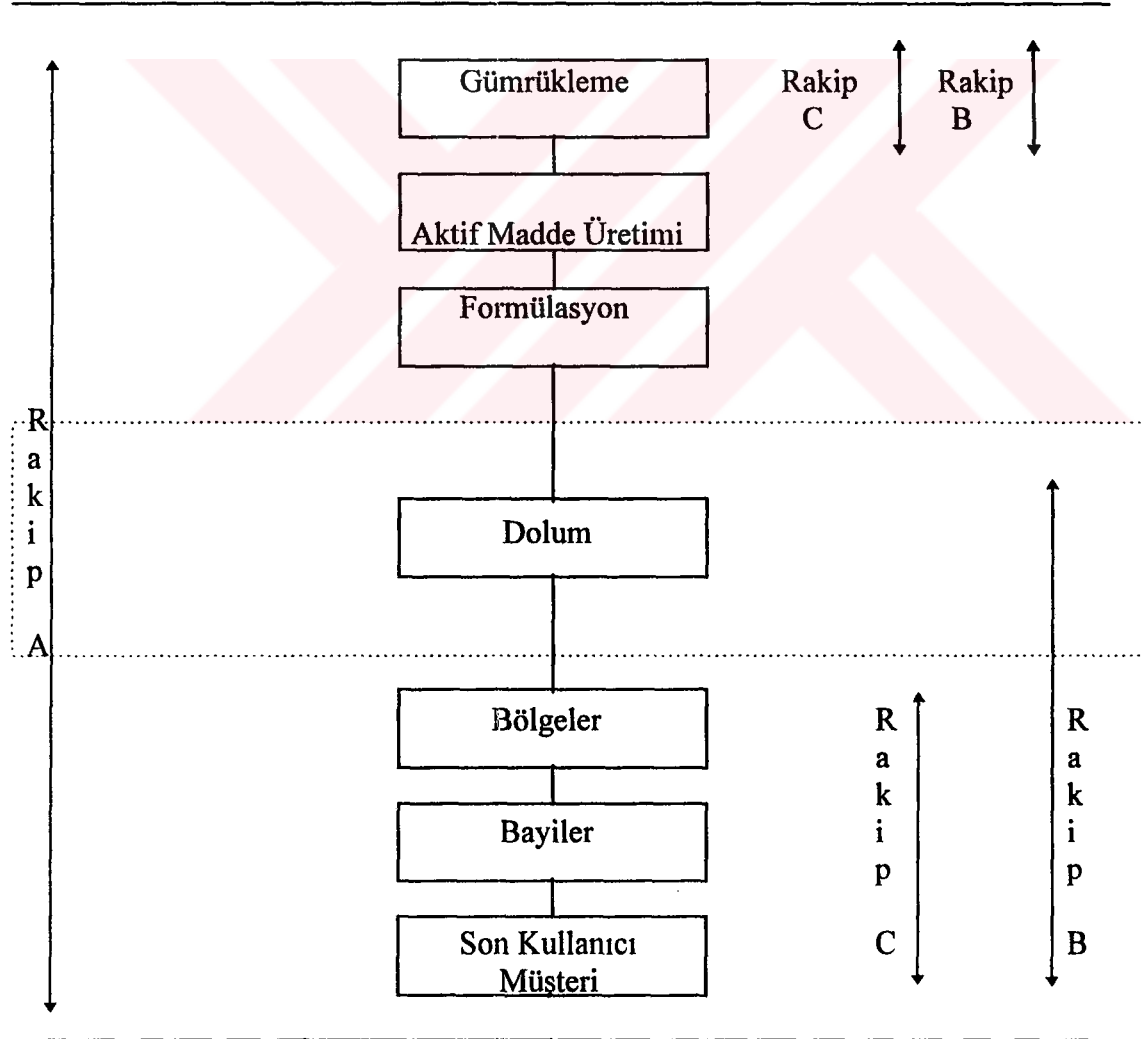
Bundan sonraki aşamada yenilik olarak eskiden ürünü pazarda tüketici alırken, üründen emin olması için kapaklarda emniyet ringi bulunuyordu. Bunun yerine şimdi HF adı verilen bir cihazla kapak içinde bulunan metal filmi şişe ağzına kaynak yaparak ürünün içinin güvence altına alınması sağlanmıştır. Bunun işçilik açısından değil de imaj açısından önemi vardır. Örneğin, evvelden piyasada ismi mahfuz firmanın mamülünün sahtesi ambalaj yönünden kolaylıkla taklit edebiliyorlardı. Şimdi ise kapaklar HF denen cihazdan geçirilerek ambalajın ağzına yapılan kaynak sayesinde şişe ağzına yapışan metal üzerinde bulunan ismi mahfuz firmanın logosu ile sahtesinin yapılma riski ortadan kaldırılıp kötü imajın ortaya çıkması önlenmiş oldu.

Şişelerin etiketlenip, kodlanıp ve de ağzları kaynak yapıldıktan sonra koliye koyma aşaması vardır. Bu durumda önceden, altı bantlanan koliler içine şişelerin konmasıyla kolileme işi yapılıyordu şimdi ise kolilerin altının bantlanmasına gerek duymadan kolinin alt kanatlarını kıvrıran makineye koli konuyor kolinin alt kanatları kıvrılıyor. Koli içine şişeler evvelden iki kişi tarafından elle konulurken şimdi ise robot sayesinde ambalaj cinsine göre belirli sayılarda şişeleri robot alıyor ve koliye koyuyor. Koliye giren şişeler evvelden önceden altı bantlanan kolinin bu defa üstü bir kişi tarafından bantlanarak kapatılıyordu. Şimdi ise koli bantlama makinesi sayesinde, kolinin hem altı hem de üstü aynı anda otomatik olarak bantlanıyor.

Kolilenmiş şişelerin, kolisi üzerinde de ürüne ait isim ve diğer değişken bilgilerin bulunması gerekmektedir. Yine bunun içinde koli etiketi matbaada sadece o ürünün ismi ve ambalaj bilgisi basılıyordu. Bu basılan etiketler üzerine ayrıca işletme personeli tarafından şarj no., fiyatı ve üretim tarihi kaşe ile basılıyordu. Bu bölümde kodlama makinası alınarak koli bantlama makinasından geçerken otomatik olarak kodlama işi yapılmaktadır.

Sonunda koliler koli biriktirme paletine gelerek burada belirli miktarda birikiyor ve şişe beslemeye bakan personel bu defa bant üzerinde birikmiş kolileri buradan alarak palete diziyor. Üretim seyri, bu aşamaların neticesinde sürdürülmektedir.

6.3.Firmanın ve Endüstrinin Değer Zincirinin Belirlenmesi



Şekil 6.3

Endüstrinin değer zinciri Şekil 6.3'deki gibidir. Burada girdilerin ithal olmasından dolayı firmaların çoğunluğunun tedarikçileri ortakdır. Bu durumda rekabet şansı sadece uzakdoğu hammaddelerini kullanmaktan geçer. Yalnız dikkat edilmesi gereken bu malların kalitesinin önemidir. Uygulama yapılan firmanın kaliteye verdiği önemden dolayı pek tercih etmemektedir. Fakat yinede rekabet şansı açısından bazen bu yola başvurulmaktadır. Buda işletmede hammaddelerin safsızlığından dolayı formülasyon saatinin artmasına sebep olur.

Bu sektörde değer zincirini rakiplere kıyasla değerlendirecek Şekil 6.3'de değer zincirinin tüm halkalarının içeren firmaların hepsi rakip A olarak tanımlanır. Çünkü her birinin kendileri ait tesisleri olup bir noktada dikey tamlaşmayı sağlamışlardır. Rakip B ise hazır formülasyonu ithal edip direkt dolumu yapan firmalardır, bunlar rekabette maliyet düşüklüğünü yakalayabilirler. Çünkü gelen hazır formülasyon aldıkları firmanın garantisi altında olduğu için formülasyon yanında kalite kontrol masraflarından da uzaklaşmış olurlar. Rakip C ise fason üretim yaptıran firmalara örnektir. Bunlar genellikle yabancı menşeli firmalar olup ya hazır ilaç getirtip doldurtur ya da kendi reçetelerine göre formülasyonlarını da fason olarak yaptırırlar. Bunların üretim tesisleri olmayıp sadece idari bünyeye sahiptirler. Üretimi denetleyen süpervizörlerle üretim takibini gerçekleştirirler. Ayrıca bölgeler ile dağıtım işini yürütürler. Bunların rekabet avantajı yüksektir fakat fason yaptırdıkları firmayı çok iyi denetlemeleri gerekir. Üretim tesisleri olmadığı için sabit giderleri düşüktür ve fasonun birim maliyeti önceden belirlenmiştir, kanuni yönden fason yaptırdığı firmayı bağlayıcı maddelerle bir noktada ele geçirmiştir. Üretim ile, teknoloji ile veya sendika ile ilgili problemlerden uzak kalabilmişlerdir. Bu şekilde maliyetlerini düşük tutabilirler. Fakat örneğin, rakip C fason üretimini rakip A'ya verdiğinde rakip A'nın sabit giderlerini düşüreceği içinde rakip A'nda rakip C'ye nazaran karlılık oranı artabilir veya maliyetlerinin düşük olmasına neden olur.

Rakiplerin dikkat etmesi gereken bir hususu da Gümrükleme işlemlerinde gelen hammaddelerin firmaların bünyesinde bulunan gümrük ambarlarında saklanır ve firmanın çalıştığı gümrükleme firmaları vardır. Burada dikkat edilecek husus siparişlerin vaktinde verilip gümrüğe gelmesi ya da üretimi yapılacak olan ilacın

girdilerinin gümrükten çekilmesi talimatının zamanında verilmesi gereksiz stok maliyetinden kurtulunmasına sebep olur. Çünkü gümrükleme işinde ithal maddelerin gümrükten çekilmesi ile hem gümrük bedelinin yatırılması gerekir hem de ihraç eden firmaya hammaddelerin bedelinin ödenmesi için süre başlamış olur.



Formülasyon ise ton/adam veya ortalama formülasyon saati açısından ele alınıp dikkat edilmesi gerekir. Bunun için gerekli çalışmalar Çizelge 6.1' de görülebilir.

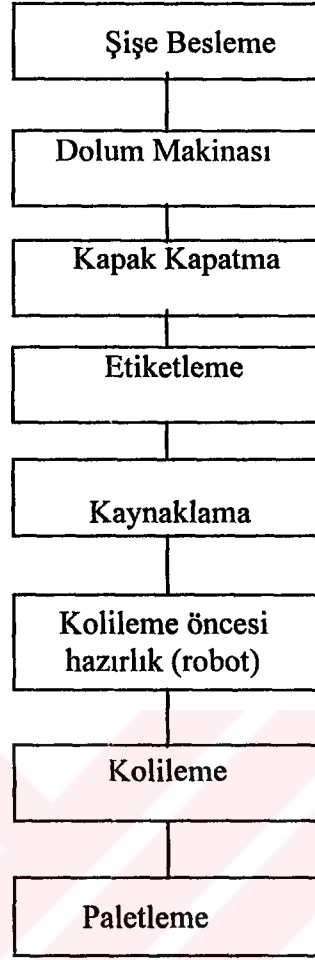
Bölgeler coğrafi konuma göre oluşturulduğundan toplam yedi bölge bulunmaktadır. Her bölgenin bölge müdürleri ve alt ekibi bayiler aracılığıyla işlevini sürdürmektedir. Burada dikkat edilen husus küçük, siparişlerin dikkate alınmamasıdır. Çünkü az miktarlardaki siparişler için yapılan masraflar dolayısı ile karlılık düşer. Burada firma rekabet şansını bölgelerin verdiği hizmetlerle artırmaya çalışır. Örneğin, son kullanıcı müşteri (çiftçi)ye verilen eğitim çalışmaları ve çiftçinin arazisine ücretsiz ilaçlama yapılarak ürün kalitesinin farkının gösterilmesi gibi.

6.3.1.Firmanın Dolum Ünitesindeki Süreç Bağlantıları

Uygulama yapılan firmanın dolum ünitesi sektör içinde en iyi teknolojiye sahiptir ve rekabet gücü oldukça yüksektir. Zaten işçilik maliyetinin en ağır bastığı yer burasıdır. Şekil 6.4' de incelediğinde endüstrinin değer zinciri içinde işletmenin süreç bağlantıları incelenir.

Dolum ünitesi içinde, girdilerin tedarikçilerden temininin ne gibi kriterleri olduğunu ve bu piyasanın işleyişi görülebilir. Maliyet düşüklüğü açısından dikkat edildiğinde, işçilik maliyetleri haricinde fazla bir rekabet şansı yoktur. Çünkü ele alınan dolum hattı incelediğinde girdiler sırasıyla şu şekildedir.

Firmanın Dolum Ünitesindeki Süreç Bağlantıları



Şekil 6.4

Şişelerin tedarikinin sağlandığı üç firma vardır. Bunun bir tanesi firmanın spesifikasyonlarına uymadığı için şişe satın alınmamaktadır. Diğer iki firmanın ise fiyatları mark bazında olup aynıdır. Şu anda her iki firmadan da şişe tedariki mevcuttur. Şişe kapağına gelince fabrikanın spesifikasyonlarına uyan tek bir firma vardır ve bunda alternatif yoktur. Etiket için matbaaların teklifleri değerlendirilerek kalitesi ve fiyatı uygun birkaç matbaa ile çalışılmaktadır. Kolideki durum ise, tek bir firmayla çalışılmaktadır çünkü en düşük teklif bu firmaya aittir.

6.4.Sektör ve Firmanın Kapasite Kullanımları



Çizelge 6.2.Türkiye'deki Zirai İlaç Üretim Kapasiteleri

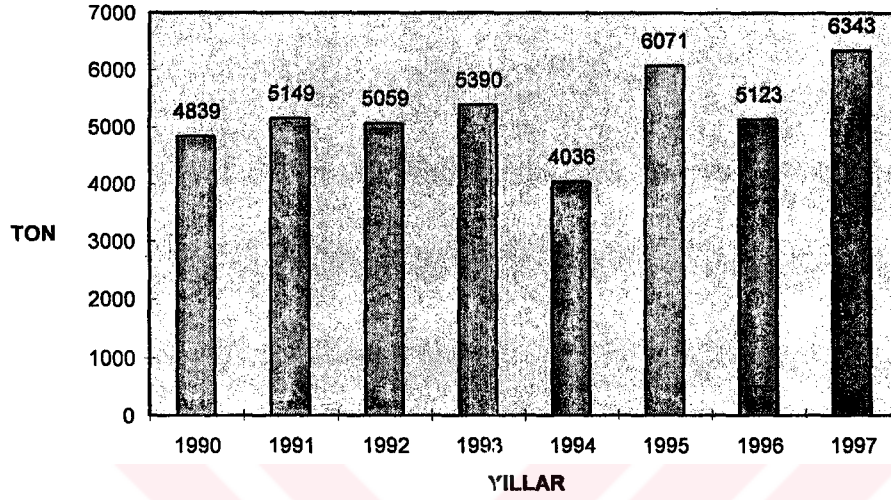
Firma	Formülasyon Türü	Kapasite (ton/yıl)
Agrosan	Toz	12.500
	Sıvı	25.000
Atabay	Sıvı	42.800
Agrevo	Toz	500
	Sıvı	5.000
Uygulama yapılan Firma	Toz	5.400
	Granül	900
	Sıvı	9.000
Hektaş	Toz	18.000
	Sıvı	33.000
İlteriş	Toz	200
	Sıvı	2.000
İzmir Kimya	Toz	6.000
Kimyagerler	Sıvı	3.300
Koruma	Toz	24.000
	Sıvı	48.000
Midiltipi	Toz	4.000
	Sıvı	5.700
Sandoz	Toz	1.500
	Sıvı	7.000
Tarımsan	Toz	100
	Sıvı	16.000

6.5.Gelinen Nihai Durumdaki Değerlendirme

Çizelge 3.2'de de görüleceği üzere 15.300 tonluk yıllık kapasiteye sahip olan fabrikanın Şekil 6.5 görüleceği üzere yıllara göre realize olan miktarların ortalaması

alınırsa 5250 tondur. Ortalaması % 34.31 dir. Genelde bu sektörde % 40'lık bir kapasite kullanımı iyi olarak nitelendirilir. O nedenle kadronun istihdamında da dikkatli olmak gerekir. Sektörde sezonluk çalışma ağır bastığı için kadro yerine geçici personel çalıştırılması maliyet açısından tercih edilir.

Yıllara Göre Formülasyon Miktarları



Şekil 6.5

Genel olarak yapılan bu çalışmaların esasını 6'lı dolum makinası teşkil etmektedir. 1991 yılında başlayan bu çalışmada başlangıçta, üretim hattı olarak 6'lı dolum hattı ele alınarak bu çalışma yapılmıştır. Tabii ki bu çalışmalar sadece 6'lı dolum değil diğer dolum hatlarında da realize edilmiştir. Fakat burada üretimin en büyük yükünü çeken sadece 6'lı dolum makinası üzerindeki çalışmalar gösterilmiştir.

Bu hattın 1991 yılındaki amortisman bedeli 500 bin DM'dir. Bunun amortisman değeri 1996 yılında bitmiştir. Geçen bu süre içinde yeni bir teknoloji dolum hattına uygulanmıştır. Bu da şöyleki 6'lı dolum makinası sistemi eski dolum makinalarından farklı olmasına rağmen yine pistonla dolum yapan bir makinaydı. İşte 1995 yılında ön hazırlıkla 1996 yılında sadece dolum makinasında kütle ölçen dolum kafalarına sahip yeni bir dolum makinası ile bu yenilik sağlanmıştır. Bunun için yapılan yatırım tutarı 100 bin DM'dir.

Kütle ölçerin dolum makinası olarak seçilmesinin başlıca nedenleri ise;

* Direkt kütle ölçerek dolum

Akış faktörlerinden bağımsız (Basınç, sıcaklık, yoğunluk ve viskozite).

* Ürün ile cihazın hissedicisi arasında temas yok.

* Hareketli parçalar yok.

* Sökmeden temizlik imkanı.

* Bakım gerektirmiyor.

* Sıvının özelliklerinden bağımsız

(çeşitli sıvılar için tekrar kalibrasyona gerek yok).

* Homojen bulamaçları dahi ölçebiliyor.

Altılı dolum hattından önce, daha önce zikredildiği gibi 4'lü dolum makinaları ile çalışmalar yapılmıyordu ve bu şekilde yapılan çalışmalarda gerekli personel aşağıdaki gibiydi.

Plastik ambalaj ile yapılan dolum çalışmasında;

Nezaretçi	1 Kişi
Koli altı bantlama ve koli etiketi hazırlama	1 Kişi
Şişe besleme	1 Kişi
Dolum makinası	1 Kişi
Kapak sıkma	1 Kişi
Etiketleme makinası	1 Kişi
Koliye şişe koyma	1 Kişi
Koli üstü bantlama ve palete koyma	<u>+ 1 Kişi</u>
TOPLAM	8 Kişi

Teneke ambalaj ile yapılan dolum çalışmasında;

Nezaretçi	1 Kişi
Koli altı bantlama ve koli etiketi hazırlama	1 Kişi
Teneke ambalaj besleme	1 Kişi
Dolum makinası	1 Kişi
Stopper çakmak	1 Kişi
Kapak sıkma	1 Kişi
Etiketleme makinası	1 Kişi
Koliye şişe koyma	1 Kişi
Koli üstü bantlama ve palete koyma	<u>+ 1 Kişi</u>
TOPLAM	9 Kişi

Altılı dolum hattından önce 2 adet 4'lü dolum makinası ile çalışma yapılmaktaydı. Buna göre günlük makine başına ortalama 6000 adet dolum yapılabilirdi buna göre iki makina toplamı 12000 adetlik bir üretim gerçekleştirebiliyordu. İki makinanın personel toplamı ise ortalama 16 idi. Bunların ikisinin yerine 6'lı dolum makinasının hattıyla birlikte gelmesiyle personel sayısı 4'e düştü ve dolum miktarı günlük 14000 adedi buldu. Bu şekilde 12 personel sadece 1 hat için tasarrufta bulunulmuş oldu. Bu da artan personel maliyetlerinin, düşmesi anlamına gelirken, yabancı bir firma olması nedeniyle yetkililerin dikkat ettiği en önemli noktadır ve firmanın sürekliliği açısından da oldukça önemlidir.

6'lı Dolum Makinası ile yapılan çalışmada;

Banda şişe besleme ve dolum makinası gözetimi	1 kişi
Etiketleme ve kapak kapatma gözetimi	1 kişi
Robot gözetimi ve koli bantlama	1 kişi
Koliler üzerine transport etiketi yapışması ve palete koyma	<u>+ 1 kişi</u>
TOPLAM	4 kişi

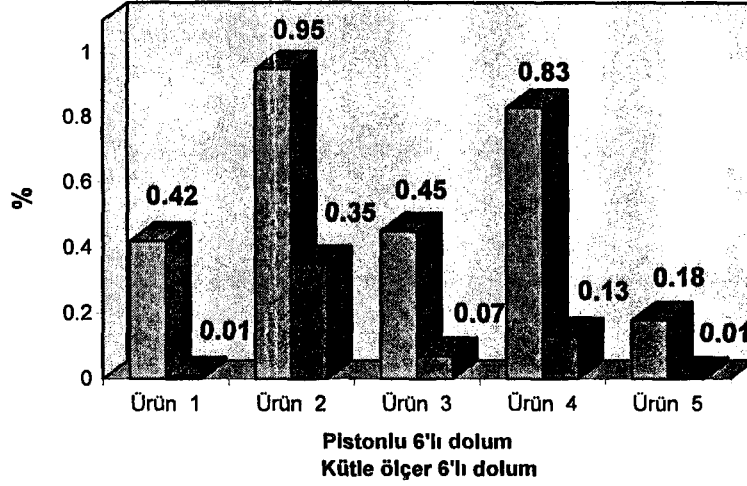
Bunun yanısıra 6'lı pistonlu dolumun bakım ve onarım masrafları yıllık 10.000 DM idi. Kütle ölçerde ise bu masraf 2.000 DM'ye düşmüştür. Ayrıca 6'lı pistonlu elektrik ile çalışan bir makina idi ve 2121 kwh'lık bir elektrik tüketimine sahipti. Bunun tutarı ise yıllık 350 DM'dir. Kütle ölçer sistem ise tamamen pnömomatik yani basınçlı hava çalışmaktadır, tabii ki bunun da bir maliyeti vardır ve bunun hava maliyeti m³'ü 3 pfennig'dir. Kütle ölçerin hava kullanımı yıllık 366 m³'dür. Yıllık hava maliyeti 11 DM'dir. Buraya kadar anlatılanlar sadece işçilik ve makineden sağlanan tasarrufu içerir.

Maliyetleri düşüren işçilik maliyetinin yanısıra önemli bir noktada dolumda ilaçların fire kayıplarıdır (çalışma firesi ortalama $\pm$ %2 dir). Önceden pistonlu dolum yapıldığında ortalama %0.7 fire kaybı oluşuyordu. Yeni kütle ölçer sistem ile yapılan dolumlarda ise %0.18 gibi bir rakama son iki yılda düşürülmesi sağlanmıştır. Bu düşüş aynı makinada tecrübe eğrisiyle sağlanmıştır. Ortalama bir ilacın litresi 15 DM olduğu hesaplanırsa 12 bin DM fire kayıplarındaki azalmadan dolayı tasarruf etmiş oluruz.

1995 yılı toplam fire %'si (pistonlu dolum yapan makine ile)	% 0.70
1996 yılı toplam fire %'si (Kütle ölçer makine ile)	% 0.30
1997 yılı toplam fire %'si (Kütle ölçer makine ile)	%0.18

Şekil 6.6'de fireler arasındaki karşılaştırmalar iki dolum makinasının hassasiyeti açısından gösterilmiştir.

1995-1997 YILLARINDAKİ DOLUMDAKİ FİRE KARŞILAŞTIRILMALARI



Şekil 6.6

Firmanın bir Alman firması olması nedeniyle tüm maliyetler Alman markı üzerinden dikkate alınmaktadır.

Şimdi bu şartlar altında yıllar itibariyle çalışanların giydirilmiş ücretlerinin ortalaması 30.000 DM'dır.

1991 yılında eski sistemden yeni sisteme geçiş ile sağlanan tasarruf ;

$30.000 \text{ DM} \times 12 \text{ kişi} = 360.000 \text{ DM}$

Bakım onarım masrafı farkı;

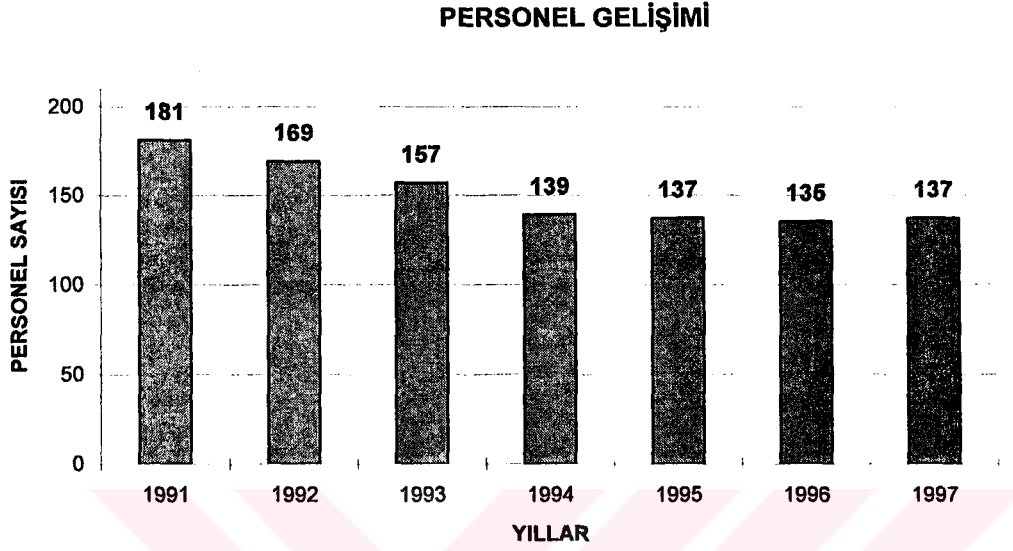
$10.000 \text{ DM} - 2.000 \text{ DM} = 8.000 \text{ DM}$

Kütle ölçer sisteme geçişle firelerdeki azalmadan dolayı kazanç;

12.000 DM

olmasından dolayı rekabet şansımız hem lokal pazarda artmış olmaktadır hem de ihracata bağlı yapılan çalışmalarda ana firma tarafından tercih nedeni olabilmektedir.

Şekil 6.7’da yıllara göre yapılan çalışmaların bir neticesi olarak personel seyri görülebilir.



Şekil 6.7

7.SONUÇLAR

Bu çalışmadaki amaç, tarım ilacı üreten bir firmada tedarikçiden başlayarak nihai tüketiciye kadar geçen safhaların gözden geçirilerek faaliyetlerde gerçekleştirilecek maliyet azalmalarını sağlamaktır.

Uygulama yapılan firmada, bilhassa üretim faaliyetinde yapılan analizler gözönüne alınmıştır. Üretim faaliyetlerinde rekabet avantajı sağlamanın yani, maliyetleri düşürmenin yolunun proses yenileştirme neticesinde bir sonuca erişildiği gözlenmiştir.

Yapılan çalışmaların maliyetler üzerine etkisi; sadece firmanın sıvı dolum tesisindeki iki hat yerine, yenileştirme yapılarak teknolojik yeniliğe sahip bir hat konarak maliyetlerde hem 12 kişi gibi bir personel tasarrufu hem de kaliteli bir üretim sağlanmıştır.

Firmanın tedarikçilerle bağlantılarında, alternatif olabilecek yeni firmaların araştırılması ve de en önemlisi firmanın kalite anlayışını bozacak girdiler için tedarikçileri kaliteli üretim yapmaya zorlamasıdır.

Müşterilerle olan ilişkilerde ise eşdeğer fiyata daha kalitelisini sunmak ön planda tutulmuştur.

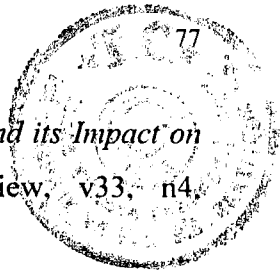
Üretim sonrası aşama için, düşünülmesi gereken, üretim sonrası yer alan bölgelerin bayiler ile aracılığına son verilmesi olabilir. Çünkü fabrikadan bölgelere mamüllerin gönderilmesi depoya boşaltılması, tekrar bayiler için yükleme boşaltma yapılması mükerrer iş olarak görülmektedir. Burada amaç 24 saat servis yerine 48 saat içinde servis usulüyle çalışılması, bölgelerin depo ve personel giderlerinin ortadan kalkmasına neden olacaktır. Yalnız yine de bölge ambarlarının yerine temsilcilik görevini sürdürecektir bir ekip ile ve de fabrika içinde, bölgelerin ortadan kalkmasıyla daha büyük mamul ambar inşa edilmesi gerekmektedir. Gerekli fizibilite çalışmaları yapılmalıdır.

KAYNAKLAR

- 1) ASHTON, D. ; Hopper, T.; Scapens, R.W.; *Issues in Management Accounting*, Second Edition, Chapter Eight, Strategic Management Accounting, R.M.S. Wilson, Prentice Hall, London, 1995
- 2) BARTOL, K.M. ; Martin D.C. ; *Management*, Mc Graw Hill, USA, 1993
- 3) BOULTON , W.R. ; *Business Policy, The Art Of Strategic Management*, The Mc Millan Company, New York, 1984
- 4) BOWER , J. L.; *The Craft of General Management*, Harvard Business School, Boston, 1991
- 5) CERTO, S.C. ; Peter, J.P. ; *Strategic Management, Concepts and Applications*, Second Edition, Mc Graw Hill, USA , 1991
- 6) DAFT, R.L. ; *Management*, Third edition, The Dryden Press, Orlando, 1993
- 7) DALE, E.; *Management, Theory and Practice*, Fourth edition, Mc Graw Hill , International Edition, New York, 1978
- 8) DAVID, F.R. ; *Cases in Strategic Management*, Prentice Hall, Ohio, 1986
- 9) DESS, G.G. and Miller, A.; *Strategic Management*, Mc. Graw-Hill International Editions, New York, 1993
- 10) DESS, G.G. and Miller, A.; *Strategic Management*, Mc. Graw-Hill International Editions, Second Edition , New York, 1996
- 11) DİNÇER, Ö.; *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 2. baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1992
- 12) EREN, E.; *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Der Yayınları, İstanbul, 1997
- 13) FAHEY, L.; BANKS, P.F.; *The Chancing Structure of European Industries: Identifying and Assesing Opportunities*; Planning Review (a publication of the planning forum), v19, n4, July-August 1991
- 14) GLASHAN, R.Mc and Singleton, T. ; *Strategic Management* ; Prentice Hall, Ohio, 1987
- 15) GOTTSCICH, H.; MAXIMOV, J.; *Time-cost-quality leadership new ways to gain a sustainable competitive advantage in retailing*; International Journal of Retail&Distribution Management, v21, n4, July-August.1993

- 16) HELMS, M.M.; PARKER, B.; *Generic Strategies and Firm Performance in a Declining Industry*; Management International Review; v32, n1, Jan.1992
- 17) HIGGINS, J.M.; *The Value-Added Analysis: A Seventh Pathway to Marketing Innovation*; Planning Review (a publication of the planning forum), v20, n6, Nov-Dec.1992
- 18) HIGGINS, J.M.; Vincze, J.W.; *Strategic Management Text and Cases* 5.ed., The Dryden Press, Orlando, 1993
- 19) HILL, W.L.; Gareth, R.J.; *Strategic Management*, Houghton Mifflin Co., Boston, 1989
- 20) JAUCH, L.R. and Glueck, W.F. ; *Strategic Management and Business Policy*; Third Edition; Mc. Graw-Hill, Singapore, 1989
- 21) KAUFMAN, R. ; *Strategic Planning Plus*, An Organizational Guide, Prentice Hall, London, 1992
- 22) MOORE, J.F.; *The Death of Competition*, Harvard Business, USA, 1996
- 23) PEARCE, J.A.; Robinson, R.B.; *Strategic Management*, Formulation, Implementation, and Control; fourth edition; Richard Irwin, USA, 1991,
- 24) PORTER, Michael E.; *The Competitive Advantage of Nations*; The Free Press, New York, 1990
- 25) REZA, E.M.; ETTLIE, J.E.; *Organizational Integration and Process Innovation*; Academy of Management Journal, v35, n4, Oct. 1992
- 26) RYANS, J.K.; Shanklin, W.L.; *Strategic Planning ,Concepts and Implemantation*; The Free Press, New York; 1985
- 27) SHANK, J.K. ; Govindarajan, V; "Cost Management and the Value Chain", *Handbook of Cost Management.*; (eds: Brinker, B. J), Warren, Gorham and Lamont, 1996
- 28) SHANK, J.K.; Govindajaran, V.; *Strategic Cost Management*; The New Tool For Competitive Advantage; The Free Press, New York, 1993
- 29) TANAKA, M.; Yoshikawa, T.; Innes, J.; Mitchell, F.; *Contemporary Cost Management*; Chapman & Hall, London, 1996
- 30) WRIGHT, P.; Pringle, C.D.; Kroll, M.J.; *Strategic Management*, text and cases, Prentice Hall, London, 1992

31) WILL, T.; CORSTEN, H.; *Reflection on Competitive Strategy and its Impact on Modern Production Concepts*; Management International Review, v33, n4, Oct.1993



ÖZGEÇMİŞ



1962 yılında Tekirdağ'da doğan Ersin Erhan Uslu, 1980 yılında Küçükyağı Lisesi'nden mezun oldu. 1983 yılında Yıldız Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Kimya Mühendisliği Bölümünde öğrenimine başladı. 1987 yılında aynı üniversiteden Kimya Mühendisi olarak mezun oldu. Aralık 1987 -Temmuz 1988 tarihleri arasında askerlik görevini kısa dönem olarak tamamladı. 1988 yılında Bayer Türk Kimya San. Ltd. Şti.'nde Vardiye Amiri olarak çalışmaya başladı. Kasım 1991 tarihine kadar Vardiye Amiri olarak görev yaptı. Halen aynı şirkette İşletme Şefi olarak görevine devam etmektedir. İyi derecede İngilizce ve orta derecede Almanca bilmektedir. Evli ve bir çocuk babasıdır.



T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ