



Şebeke (Network) Organizasyon Yapılarının Rekabet Gücü Kazandırma Rolü ve AFYONKARAHİSAR Mermer Sektöründe Bir Uygulama Örneği

Halil SAYLI*
Mustafa KURT**
Ahmet BAYTOK***

Özet: Hızlı değişim, pazar baskısı ve yeni rekabetçi gerçeklik, işletmeleri kompleks bürokratik yapılar yerine daha yalın ve esnek yapılar oluşturmaya itmektedir. Bu zorunlu eğilim, işletmelerde küçülme ve öz yeteneğinde odaklanma çabalarını arttırmıştır. Küçülen işletmeler, terk ettikleri diğer fonksiyonlarını kuracakları yeni işbirlikleri ile tamamladıkları takdirde yatay büyümenin avantajlarından yararlanacak ve daha rekabetçi özelliklere sahip olacaklardır. Bu nedenle, bir işbirliği sistemi olan şebeke organizasyon yapıları işletmelerin güç ve yeteneklerini birleştirme konusunda yeni bir sistem olarak hızlı bir şekilde gelişme göstermiştir. Çalışmada, hem nitel ve hem de nicel araştırma yöntemi kullanılmış ve rekabet gücü faktörleri açısından şebeke organizasyon modelinin bir avantaj oluşturup oluşturmayacağı ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda; katılımcı işletmeler rekabet gücü kazanabilmek için sektörde stratejik işbirliklerinin kurulması gerekliliğini ortaya koymuş ve şebeke organizasyon modelinin rekabet gücü kazandırma açısından bir araç olarak kullanılabileceği sonucu ortaya çıkmıştır

Anahtar Kelimeler: Değişim, Şebeke organizasyon, Rekabet, Rekabet gücü

The Role Of Network Organization Structures in Contributing Competitive Power and An Application at AFYONKARAHİSAR Marble Sector

Abstract: Speedy changing, market pressure and new competitive reality have been forcing enterprises to generate more plain and flexible structures rather than complex bureaucratic ones. This inevitable tendency has augmented downsizing and self-talent focusing efforts. Downsized enterprises would take advantage of horizontal integration and have more competitive features if they replace their abandoned functions with new cooperations. As such, cooperation-system featured network organization structures have been substantially developing in terms of unifying power and talents of enterprises.

In this research, both quantitative and qualitative methods have been employed and network organization model is measured whether it generates an advantage or not in terms of competitive power elements. Findings reveal that participating enterprises are in need of sectoral strategic cooperation in order to gain competitive power. It is as well reached at network organization model could be benefited as a tool in competitive power enhancement.

Keywords: Changing, Network Organization, Competition, Competitive Power,

* Yrd. Doç. Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F., İşletme Bölümü.

** Yrd. Doç. Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F., İşletme Bölümü.

*** Öğr. Gör. Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi Afyon M.Y.O.

GİRİŞ

Hızlı değişim eğilimleri, sorunları ile birlikte çözümlerini de beraberinde getirmektedir. (Peter, 1998) İşletmeler bu değişken ortamda, çevreye adapte olabilecek yetenekleri sağlayacak esnek yapıları kazanmaya çalışmaktadırlar. (Grieves, 2000, s.3) Değişikliklere ve farklılıklara uyum yeteneği olarak ifade edilen esnek yapılar, işletmelerin organizasyon yapıları, teknolojileri, insan kaynakları, çalışma şekilleri, kaynak kullanımı, üretim süreçleri ve pazarlama stratejilerini değiştirerek daha dinamik bir yapı oluşturmalarına neden olmaktadır. Bu çabalar, değişim trendini yakalama veya değişimi gerçekleştirme amacıyla verilen bir tepki olarak değerlendirilir.(Brockbank, 1997, s.65) Değişime karşı verilen tepki ve rekabet şartlarının gerektirdiği özellikleri kazanma çabası, işletmeleri kendi öz yeteneklerine dönme ya da öz yeteneklerinde odaklanma eğilimine itmiştir. Artık işletmeler, dikey büyüme yerine stratejik birlikler oluşturarak yatay büyümeyi tercih etmektedirler. Böylece, oluşmakta olan örgütlenme esnekliği, işletmeler arasından ulusal ve ulus ötesi yeni bağlantıların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. (Manuel, 2005, s. 218) Bu bağlantılar, merkezi bir koordinatör işletmenin öncülüğünde, farklı yeteneklere sahip işletmelerin bir araya gelmesi ile çok yönlü aę, “*şebeke organizasyon*” modelinin oluşmasına neden olmaktadır. Bu aę yapı, işletmelere pazarların beklentilerine daha hızlı ve etkin olarak cevap verme özelliği kazandırmaktadır. Bu özellik işletmeler için, günümüz rekabet şartları açısından son derece önemlidir. Aynı zamanda, bu yeni organizasyon yapısı hem işletme ve hem de sektörel düzeyde kaynak kullanım etkinliğini arttırarak ulusal ekonominin kalkınmasına ve rekabetçi özellikler kazanmasına neden olmaktadır.

Çalışmada, şebeke organizasyon yapıları, rekabet kavramı ve faktörleri teorik olarak değerlendirilecek ve yapılan saha araştırmasında da, rekabet gücü faktörleri açısından şebeke organizasyon modelinin bir avantaj oluşturup oluşturmayacağı incelenmeye çalışılacaktır.

ŞEBEKE ORGANİZASYONLAR

Şebeke organizasyon yapıları, her biri belirli bir fonksiyonda ya da bir faaliyet konusunda uzmanlaşmış işletmelerin tanımlanmış rol ve sorumluluklar ile bir araya gelmesi ve bir örgütler ağının oluşturulmasını ifade etmektedir. (Cummings ve Worley, 1993) Bu tür yapının temel özelliği; bir mal veya hizmet üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanmasının yerine, farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır. Bunun bir bakıma “*dikey ayrışım*”ın sonucu, bir bakıma “*ortak grışim*”in bir

şekli ve bir bakıma da “*dış kaynaklardan yararlanma*” uygulamalarının bir sonucu olduğu görülür. (Koçel, 2005 s. 394) Bu yönü ile şebeke organizasyon yapıları, her bir işletmenin sahip oldukları “*temel yeteneği*” bir araya getirerek işletmelere güç katmakta ve rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

Pazar mekanizması ile bu fonksiyonlarını icra eden işletmeler, temel yeteneklerini aşağıdaki şekillerde bir araya getirerek şebeke organizasyon yapılarını oluşturlar. (Lewis ve Arkadaşları, 1995, s. 259)

Dahili Şebeke Organizasyonlar

İşletmeler piyasalarda rekabetçi avantajlara sahip olabilmek için içsel girişimciliği ve esnekliği dahili şebeke organizasyon yapısı ile geliştirmeye çalışırlar. Bu şebeke organizasyon yapısında, kaynaklar aynı işletme bünyesinde kalmakla birlikte işlevler, birbirinden bağımsız hareket etme yeteneğine sahip olan işletmeler tarafından yürütülmektedir. Birbirinden bağımsız hareket eden dahili işletmeler, merkezi işletme tarafından koordine edilir.

Dengeli Şebeke Organizasyonlar

Bu organizasyon yapısı dış kaynak kullanımının (Outsourcing) bir şeklidir. İşletmeler esnekleşmek ve kaynak kullanım etkinliğini sağlamak amacı ile kendi öz konularında odaklanarak diğer fonksiyonları dış tedarik yöntemi ile karşılamaya çalışırlar. Bu yöntem ile oluşan tedarik zinciri, dengeli şebeke organizasyonların ortaya çıkmasına neden olur. Uzun dönemli stratejik amaçlarla bir ağ içinde bir araya gelen ve birbirinden tamamı ile bağımsız işletmeler, dış tedarikçiler ve ana firmadan oluşur.

Dinamik Şebeke Organizasyonlar

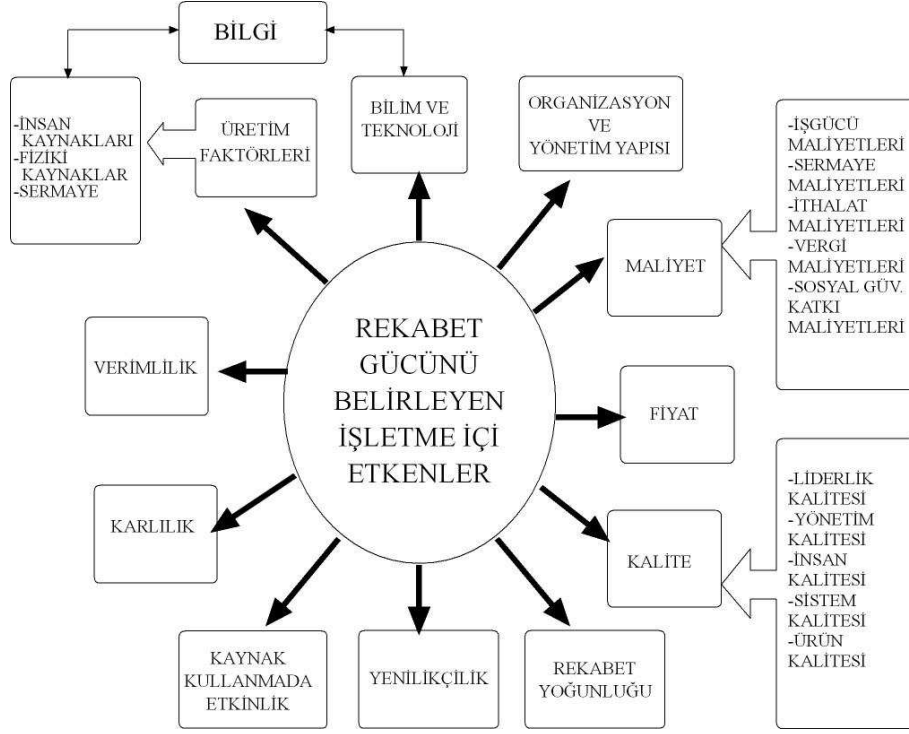
Dahili ve dengeli şebeke organizasyondan farklı olarak bu şebeke yapıda çok daha yaygın bir dış kaynak kullanım şekli vardır. Bu yapıda işletmeler, geçici anlaşmalar ile bir takım projeleri gerçekleştirmek üzere bir araya gelirler. Dolayısı ile diğer şebeke yapılarına göre dinamik şebeke organizasyonlarda daha kısa ve geçici bir ilişki söz konusu olmaktadır.

REKABET VE REKABET GÜCÜ

Adam Smith “işletmeler arasındaki savaş” olarak tanımladığı rekabeti, “en iyi düzenleyici gizli el” olarak görür. Adam Smith’in (1937) bu tanımlaması, klasik yaklaşımda başarılı olabilmek için diğerlerinin kaybetmesi gereken bir mücadele anlayışı, diğer bir ifade ile **“kazan kaybet”in** temelini oluşturur. Uluslararası pazarlarda başarının ölçütlerinin belirlenmesinde değişik aşamalardan geçilmiş, Adam Smith ile ileri sürülen mutlak üstünlük tezi, bir ülkenin ihracattaki başarı şansını yüksek verimliliğe bağlarken, daha sonra David Ricardo ise karşılaştırmalı üstünlük tezi ile uluslararası ticarete her ülkenin, kaynaklarını en verimli olduğu sanayi kollarına aktararak başarı sağlayacağını belirtmiştir. Karşılaştırmalı üstünlük kuramı daha sonra, faktör donanım kuramı olarak Hecshler ve Ohlin tarafından yeniden yorumlanmıştır. (Doğan ve İpekgil, (2000) **Porter ise, konuya daha mikro açıdan bakarak işletmelerin her birinin rekabet güçleri üzerinde yoğunlaşır ve günümüzde rekabet gücü sağlayan temel unsuru, ürün ve üretim sistemlerindeki “yenilik” olarak açıklar. Ulusların rekabet gücünü, sektörlerin ve işletmelerin sahip oldukları rekabet avantajlarına dayandırır.** Bu nedenle Proter (1990) Ulusların rekabet gücünü sektörlerin toplam rekabet gücü ile açıklar ve rekabet analizlerinde sektörleri ve işletmeleri ön palanda tutar. Güç ve kaynakların mikro (işletmeler ve sektörler) düzeyde birleştirilmesi bu açıdan önemlidir. Ulusal düzeyde kaynak kullanım etkinliğinin sağlanması mikro ölçekli etkinliklerin artırılması ile daha çok mümkün olmaktadır. Bu durumu iyi analiz eden Porter, (1995) çalışmalarını; sektörel ve işletme düzeyinde mikro gözlemlere dayandırır. Rekabet gücünün belirlenmesinden çok, rekabet ortamının analiz edilmesi ve en uygun stratejilerin geliştirilmesi amacına yönelir. Bu nedenle, işletmeler için rekabet gücü sağlama açısından **“maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma“** gibi üç temel stratejiyi belirler. Porter; günümüz piyasa şartlarında rekabette üstünlüğün; maliyetleri düşürme, farklılaşmayı sağlama ve temel yeteneklerde odaklanma gibi piyasaya yönelik yeni stratejilerin geliştirilmesi ile mümkün olabileceği gerçeğini ortaya koymaktadır.

Aktan ve Vural (2004)rekabeti, teknolojik gelişme, yenilik yapma, kaynakların verimli ve etkin kullanılmasını sağlama açısından itici güç olarak tanımlayarak, rekabet gücü kazanma çabasının, hem sektörel ve hem de makro ekonomik etkinliğin artırılmasında önemli bir kaldıraç görevi üstlendiğini ileri sürmektedirler. İşletmelerin rekabet gücünü belirleyen birden fazla faktör mevcuttur. Özellikle ürün maliyetleri, fiyat, kalite, yenilik yapma gücü, işletmeler arasında rekabet gücünü belirleyici faktörler arasında sayılmaktadır. Aktan ve Vural, rekabet gücünü belirleyen faktörleri işletme içi faktörler ve işletme dışı faktörler olmak üzere iki ana kategoride

toplamaktadırlar. İşletme içi faktörleri aşağıdaki tabloda, ilişkileri ve etkileri açısından değerlendirmektedirler. (Aktan ve Vural, 2004, s.27)



Şekil 1. Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler

Kaynak: Aktan, C.C., Vural, İ., (2004) Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayını, s.27

Rekabet gücünün şartlara göre değişken dinamik bir özelliği vardır. Bu nedenle, rekabet gücü kriterleri, içinde bulunulan şartlara göre değişkenlik arzedeabilmektedir. TÜSİAD'ın (1991) yapmış olduğu sektörel analiz çalışmasında ise daha geniş faktörlü bir sınıflandırma yapılmıştır. Rekabet gücü sağlayan faktörler şöyle sıralanmaktadır: *İşgücü maliyeti, işgücü verimliliği, sermaye maliyeti, kalite, özellikler, benzersizlik, teknoloji, alt yapı, hammadde bulunabilirliği, yurtiçi rekabet ortamı, ülke imajı, dış bağlantılar.* Bu çalışmada ise rekabet gücü faktörleri *Kalite, Teknoloji, Yenilik Faaliyetleri, Maliyetleri Düşürme, Nitelikli İşgücü, İşgücü Verimliliği, Coğrafik Konum, Dış Bağlantılar, Yurt İçi/Dışı rekabet şartları* olarak belirlenmiştir.

Yeni pazar şartlarında rekabetçi olma, işbirliği ve eş zamanlı faaliyetlerin gerçekleştirilmesini ön plana çıkarmıştır. Yeni rekabetçi gerçeklik, bütünsel

sistemler açısından düşünmeyi, öğrenmeyi ve sürekli yapılanmayı, birlikte yaşamayı zorunlu hale getirmektedir. (Prahalad, 1996) Küçülme ve öz yetenekte odaklanma çabası içinde olan işletmelerin tek başlarına sürdürülebilir bir rekabet avantajına sahip olmaları oldukça zorlaşmıştır. İşletmeler artık, dikey bütünleşme yerine stratejik işbirlikleri ile yatay büyümeyi daha sağlıklı ve sürekli bir rekabet stratejisi olarak görmektedirler. Bu strateji ile işletmeler, esnek ve yenilikçi olma, kaynak etkinliği sağlama, maliyet ve pazar avantajı elde etme konularında fırsatlar yakalayabileceklerini düşünmektedirler. Bu nedenle her işletme diğer bir işletmenin iş bilgisi, deneyimleri, teknolojisi, kullandığı üretim yöntemleri ve kabiliyetlerine ihtiyaç duymaktadır. Sürekli artan bu ihtiyaç, işletmeleri iş birliği arayışına itmekte ve birlikte hareket etmeye yönlendirmektedir.

Bu çerçevede, mermer sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin dikey büyüme yerine işbirlikleri ile yatay büyümeyi tercih ederek ulusal ve küresel pazarlarda rekabet etme yeteneklerini artırabilecekleri öngörülmektedir.

UYGULAMA

Araştırmanın Amacı

Şebeke organizasyon modelinin Afyon Mermer Sektöründe, işletmelerin rekabet güçlerini artırma konusunda bir araç olarak kullanılabilirliğini araştırmaktır.

Bu çalışma, işletmelerin ya da sektörün rekabet gücünü ölçmekten ziyade, rekabet gücü faktörleri açısından şebeke organizasyon modelinin bir avantaj oluşturup oluşturmayacağını ölçmeye yönelmiştir.

Afyon mermer sektörü, hammadde açısından çok zengin kaynaklara sahip olmakla birlikte, bu kaynakların etkin kullanıldığını söylemek oldukça zordur. Büyük avantajlara sahip olan mermer hammaddesinin yeni işbirlikleri ile “*rekabetçi üstünlüğe*” dönüştürülmesi konusunda sektörün beklenti ve eğilimlerini öğrenmek ve bu konuda çözüm önerileri geliştirmek çalışmanın diğer amacını oluşturmaktadır.

Araştırmanın Kapsamı

Afyon mermer sektöründe ihracat yapan, fason üretim yapan ve dış kaynak kullanan, plaka ve fayans üreticisi olan 202 işletme amaca yönelik olarak seçilmiş ve bu işletmelerden 100 tanesi tesadüfi örneklem yöntemi ile araştırmanın kapsamına alınmıştır. 100 işletmeden 61 tanesi ile yüz yüze anket, 20 tanesi ile de Görüşme olmak üzere toplam 81 işletmeden bilgi alma imkanı olmuştur.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada iki ayrı yöntem kullanılmıştır:

- 1. Nicel araştırma boyutu: Seçilen işletmeler ile yüz yüze yapılan anket çalışmasını içermektedir.**
- 2. Nitel araştırma boyutu: 20 İşletme sahibi ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerden oluşmaktadır.**

Araştırmanın Kısıtları

Rekabet gücünün şartlara göre değişken dinamik özelliği, onun ölçülebilmesini oldukça zorlaştırmaktadır. Rekabet gücünü belirleme açısından standart kriterlerin belirlenmesinin zorluğu, değerlendirmede kullanılacak kriterlerin çok fazla olması ve bunların farklı durum ve ağırlıklarda rekabet gücünü etkilemeleri, ölçümde önemli bir zorluk oluşturmaktadır.

Nicel araştırma açısından sınırlı sayıda bir örneklem üzerinde çalışılmış olmasız ve çalışmanın yalnızca durumu tespiti yönelik olarak tasarlanması araştırmanın kısıtlarını oluşturmaktadır.

Araştırma Sorusu

Rekabet gücü düşük olan ve Uluslararası piyasalarda beklenen düzeyde başarılı olamayan Afyon mermer sektöründe, şebeke organizasyon modeli rekabet gücü açısından bir avantaj oluşturur mu?

Sektör Hakkında Genel Bilgi

Doğal taş sektörü problemlerine rağmen, hem üretim ve hemde ihracat konusunda hızlı gelişen bir sektör olma özelliğini taşımaktadır. Hızlı gelişen sektörde, 1995'te 78 milyon \$ olan doğaltaş ihracatı 2004 yılında 626 milyon \$'a ulaşmıştır. Toplam doğal taş ihracatının %95'ini mermer sektörü oluşturmaktadır. **Afyon mermer sektöründe 2004 yılında 100 Milyon Dolar ihracat gerçekleştirirken, bu rakam 2005 yılında 128 Milyon Dolar'a ulaşmıştır. İhracat oranlarındaki yüksek artışa rağmen, bu rakamların mevcut potansiyelin çok altında olduğu düşünülmektedir. (ATSO)**

Dünyada doğal taş üreticisi ilk 10 ülke arasında Türkiye 4. sırada yer almaktadır. Rezerv ve çıkarılan mermer ve traverten taşlarının kalitesi itibari ile diğer ülkelerden daha iyi özelliklere sahip olmasına rağmen, Dünya pazarlarına girme ve müşteri bulma konusunda beklenen başarı gösterilememektedir. Bu nedenle Türkiye, doğal taş üretiminde dünyadaki ilk 10 ülke arasında 4. sırada olmasına rağmen, taşın dış pazarlarda satışı konusunda başarısızlık göstermekte ve ihracat miktarı itibari ile 5. sarada yer almaktadır.

Tablo 1: Doğal taş üretiminde ilk 10

SIRA	ÜLKELER	% PAYI
1	ÇİN	23,3
2	HİNDİSTAN	11,3
3	İTALYA	11,0
4	TÜRKİYE	8,0
5	İSPANYA	7,7
6	İRAN	6,5
7	BREZİLYA	4,3
8	PORTEKİZ	3,0
9	ABD	3,0
10	YUNANİSTAN	1,9
	ARA TOPLAM	80
	DİĞERLERİ	20
	TOPLAM	100

Tablo 2: Doğal taş ihracatında ilk 5 ülke

	Ülke	Toplam (Ton)
1	Çin	5.700.000
2	İtalya	3.191.000
3	Hindistan	2.431.000
4	İspanya	1.843.000
5	Türkiye	1.469.000

Kaynak: Stone 2004

Afyon mermer sektöründe işletmelerin sadece %7.7'si Kalite Standart belgesine sahiptir. Sektörde kalite standartları belirli değildir. Sektörde Pazar araştırması ve ürün geliştirmesine yönelik çalışmalar son derece sınırlıdır. İşletmelerin %53,8'i kaliteli hammadde temininde zorluklar ile karşılaşmaktadır. Dış pazarlarda karşılaşılan problemlerin %30,8'i maliyetlerin yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. İşletmelerin %74,9'u hammadde fiyatlarının yüksek olması nedeni ile rekabet gücünü yaşamaktadır. (Ocak sahibi olmayan işletmeler) Sektörde maliyet hesaplanmasına yönelik çalışma yalnızca 1 işletmede mevcuttur. Dolayısı ile maliyetler sağlıklı olarak hesaplanmamaktadır. Sektörde çalışanların % 60'ı İlköğretim mezunlarından oluşmaktadır.

BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

SEKTÖR TEMSİLCİLERİ (20 KİŞİ) İLE YAPILMIŞ OLAN YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞMENİN (MÜLAKAT) DEĞERLENDİRİLMESİ

Görüşmede 4 temel soru yöneltilmiş ve alınan cevaplar arasında en çok tekrarlananlar değerlendirmeye alınmıştır.

Tablo 4: Görüşme sonuçları

SORULAR	EN SIK VERİLEN CEVAPLAR
Mermer Sektörünün işbirliğine ihtiyacı var mı?	1. Evet ama..... 2. Çok var. 3. Yoktur. (Biz işbirliği yapamayız) (3 kişi)
Bir İşbirliği ilişkisi sağlanabilir mi?	1. Çok çaba göstermek lazım. 2. Artık mecburuz. 3. Gönüllü olanları seçeriz. 4. İkna ederiz. 5. Daha önce kötü tecrübeler yaşandı.
Hangi alanlarda daha çok işbirliğine ihtiyaç var?	1. Dış Pazarlara açılma 2. Fason üretim 3. Maliyetleri düşürme 4. Fiyat belirleme 5. Taşımacılık 6. Hammadde Sağlama
Nasıl bir işbirliği stratejisi geliştirilmeli?	1. Dış Ticaret İşletmesi kurulmalı. 2. Yeni bir birlik oluşturulmalı 3. Yerli ve Yabancı işletmeler ile işbirliği kurulmalı 4. Kooperatif yeniden yapılandırılmalı. 5. Ortak bir pazarlama şirketi kurulmalı

Mermer Sektörünün işbirliğine ihtiyacı var mı?

Bazı katılımcılarda çok güçlü bir isteklilik hissedilmemiş olmakla birlikte, “evet ama...” diyen 5 kişi ve “yoktur” diyen 3 kişi hariç diğer katılımcılar bir işbirliği sisteminin kurulması gerekliliğini özellikle vurgulamışlardır.

Bir İşbirliği ilişkisi sağlanabilir mi?

Bu soruya alınan cevapta, özellikle daha önce yaşanmış olan başarısız tecrübelerin etkisini görmek mümkündür. Katılımcıların büyük çoğunluğu bir işbirliği ilişkisine ihtiyaç olduğunu ifade etmiş olmakla birlikte, bu soruya verilen cevap “**Çok çaba göstermek lazım**” şeklinde olmuştur. **Afyon mermer sektöründe** daha önce yaşanan başarısız ortaklık ve kooperatif kurma tecrübeleri nedeniyle sektördeki girişimcilerin ortak hareket etme konusunda birbirlerine karşı güvensiz ve tereddütlü yaklaşıklarını hissetmek mümkündür.

Hangi alanlarda daha çok işbirliğine ihtiyaç var?

Bu soruya verilen cevaplarda en çok tekrarlanan ifadeler aldığı skor sırasına göre değerlendirilmiştir.

Dış Pazarlara açılma, Fason üretim, Maliyetleri düşürme, Fiyat belirleme, Fason üretim, Hammadde Sağlama ve Taşımacılık ifadeleri en çok tekrarlanan işbirliği alanları olmuştur.

En çok üzerinde durulan işbirliği alanları, yukarıda sıralanan konuları kapsamakla birlikte, henüz ihtiyaçlar arasında sayılmayan kalite geliştirme, AR-GE ve yenilik yapma, artık gecikmeden üzerinde düşünülmesi gereken önemli konulardır.

Nasıl bir işbirliği stratejisi geliştirilmeli?

Sorusuna ise en çok skor alan cevaplar sırası ile; **Dış Ticaret İşletmesi kurulmalı, Yeni bir birlik oluşturulmalı, Yerli ve Yabancı işletmeler ile işbirliği kurulmalı, Kooperatif yeniden yapılandırılmalı, Ortak bir pazarlama şirketi kurulmalı.** Bu cevaplar arasında üzerinde en çok durulan (15 kişi) işbirliği konusu, **Dış Ticaret İşletmesi kurma ve Yeni bir birlik oluşturma olmuştur.** Özellikle işletmelerin ihracat konusundaki problemlerini çözmeye açısından **Dış Ticaret İşletmesi** çok önemli bir işbirliği yöntemi olabilir.

ANKET ÇALIŞMASININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Güvenirlilik Analizi

Tablo 3:Güvenirlilik Analizi

ORTALAMA	VARYANS	Std. S.	N	ALPHA
3,7062	0.896	1.082	61	87.09
3,6171	3,9390	0,997	61	95,83

Kullanılan anket 5’li Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Anketin birinci faktörünün standart sapması 1.082 ve alpha katsayısı ise 87.09, ikinci faktörün standart sapması 0,997, alpha katsayısı ise 95.83 olarak çıkmıştır. Bu sonuçlara dayanarak ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tanımlayıcı İstatistikler

Dış kaynak kullanımı ve işbirliği açısından sektör düzeyindeki ihtiyaçlar:

Dış kaynak kullanımı ve işbirliği açısından sektör düzeyindeki ihtiyaçların belirlenmesine yönelik anket çalışması yapılmış ve en çok ihtiyaç duyulan işbirliği alanları belirlenmeye çalışılmıştır

Tablo 5. Sektörel düzeyde ihtiyaçları

Mermer Sektöründe bir Dış Ticaret kuruluşuna ihtiyaç vardır	4,8361
Hammadde ve Ürün taşıma hizmetlerini dışarıdan satın almaya ihtiyaç vardır	4,3279
Yabancı işletmeler ile işbirliğine ihtiyaç vardır	4,2131
Fason üretim yaptırmaya ihtiyaç vardır	3,9934
Bir danışmanlık firmasından hizmet satın almaya ihtiyaç vardır	3,967
Fason üretim yapmaya ihtiyaç vardır	3,8902
Sektördeki yerel işletmeler ile işbirliğine ihtiyaç vardır	3,8525
Bakım ve onarım hizmetini profesyonel bir şirketten satın almaya ihtiyaç vardır	3,5902
Yazılım konusunda dışarıdan hizmet satın almaya ihtiyaç vardır	3,5574
Pazar araştırmasına yönelik çalışmalar konusunda satın almaya ihtiyaç vardır	3,5049

Bu çalışmada çıkan sonuçlar ile Görüşmede çıkan sonuçlar arasında büyük ölçüde paralellik olduğu görülmektedir. Görüşmelerde olduğu gibi anket çalışmasında da, bir Dış Ticaret İşletmesinin kurulması, yerli ve yabancı işletmeler ile ortaklık kurulmasının gerekliliği ön plana çıkmaktadır.

Rekabet Gücü Kazanmada Etkili Olan Faktörler

Porter'in belirttiği gibi, günümüz piyasa şartlarında rekabette üstünlüğünün sağlanması ancak maliyetleri düşürme, farklılaşmayı sağlama ve temel yeteneklerde odaklanma gibi piyasaya yönelik yeni stratejilerin geliştirilmesi ile mümkün olmaktadır. Bu üç temel yeteneği kazanamayan işletmelerin, rekabet gücünü arttırması mümkün görülmemektedir. Bu üç temel yeteneği de kapsayan 10 faktörlü bir seçenek oluşturuldu. Katılımcı işletmelere “**mermer sektöründe rekabet gücü kazanma**” açısından **hangisi/hangilerinin etkili** olduğuna yönelik bilgi almak üzere soruldu.

Tablo 6: Rekabet gücü açısından etkili olan faktörler

Mermer Sektöründe Rekabet Gücü Kazanma Açısından Hangisi/Hangileri Etkilidir.	ORTALAMA
1. Teknolojiyi yenileme	4,4754
2. En iyi olduğu alanda odaklanma	4,1148
3. Dış bağlantılar kurma (Dış Pazar Bağlantıları)	4,0164
4. Kalitenin iyileştirilmesi	3,9508
5. Yeni ürün geliştirme	3,9508
6. Maliyetleri düşürme	3,9180
7. Nitelikli personel	3,7213
8. Çalışanların verimliliği	3,7180
9. İmaj oluşturma	3,6852
10. Coğrafik konum	3,4377

Tabloda görüldüğü gibi, en çok skor alan ilk üç ifade **teknolojiyi yenileme**, en iyi olduğu alanda odaklanma, **dış bağlantılar kurma (Dış pazar bağlantıları)** olarak sıralanır iken, Porter'in üzerinde durduğu yenilik yapma ve düşük maliyet faktörleri ise, 5. ve 6. sıralarda yer almıştır. İfadelerin ortalamalarına bakıldığında 1. ifade dışında diğer 5 ifadenin bir birlerine çok yakın olduğu görülmektedir. Bu nedenle, işletmelerin rekabet gücü kazanma açısından öncelikle ilk 6 faktöre daha çok ihtiyaç duyduğu görülmektedir.

Afyon Mermer sektöründe işletmelerin küresel pazarda rekabet edebilecek ürünler üretme ve satma yeteneğine sahip olabilmeleri için özellikle ileri teknoloji kullanmalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Mermer taşının ocaklarda çıkarılma safhasından itibaren fayansa dönüştürülünceye kadarki bütün safhalarda ileri teknoloji kullanılmadığı takdirde fire oranlarını düşürme, kaliteyi artırma ve zaman tasarrufu sağlama konularında başarılı olamamaktadırlar. Mermer sektöründeki verimsizliğin ve yüksek maliyetlerin en önemli nedenlerinden birisi eski teknolojilerin ve yöntemlerin kullanılmasıdır. Araştırmada da, en etkili faktörün teknoloji yenileme olması, işletmelerin bu konuda duyarlı olduklarını göstermektedir. İşletmeler büyüdükçe hantallaşmakta ve temel yetenekleri olan üretim konusunda ilgileri dağılmaktadır. Bu nedenle özellikle orta ve büyük ölçekli işletmeler öz yeteneklerinde yoğunlaşma gereğini hissetmektedirler. Sektörün en çok zorlandığı ve başarısız olduğu konu, ürünlerin yabancı pazarlara sunulması ve bu pazarlarda tutunma konusudur. Bu konuda önemli problemler yaşandığı ifade edilse de ne yazık ki, problemi çözmeye yönelik yeterli çaba gösterilmemektedir. İşletmelerin müşteriyi “ayağa bekleme” yanlısından kurtulup, pazarlama bölümlerinin kurulması ve yüksek nitelikli pazarlama elemanlarının çalıştırılması konusuna yatırım yapmaları gerekmektedir. Yine ankete katılanların etkili olduğunu vurguladıkları kalite iyileştirme ve yeni ürün geliştirmenin de işletmelerin en çok ihtiyaç duyduğu konulardan olduğu görülmektedir. Sektörde yeni ürün geliştirme konusunda yalnızca sınırlı sayıda büyük işletmelerin bir takım çalışmaları varken, diğer işletmeler ise onları taklit etmektedir. Günümüzde “kalite yönetim anlayışı”nın işletmelere önemli bir rekabet gücü kazandırdığı bilinmesine rağmen, sektördeki işletmelerin kaliteyi hala son çıktıda ayırma, yani “seleksiyon” olarak uygulamaları önemli bir problem alanıdır. İşletmelerin kalite anlayışlarını değiştirmeden maliyetlerini düşürmeleri ve verimliliklerini arttırmaları mümkün değildir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Afyon mermer sektörü; mermer ocağı işletmesi ve üretim işletmelerinden oluşmaktadır. Ocaktan taş çıkarma ve ebatlama mevcut işletmelerin en iyi oldukları alanlardır. Yeni ürün geliştirme, kalite geliştirme, pazarlama, nitelikli insan kaynakları ve finans yönetimi, işletmelerin zayıf oldukları alanları oluşturmaktadır. Bu alanlardaki başarısızlıkları onlar için önemli bir enerji, zaman ve ekonomik kayıp anlamına gelmektedir. Yapılan çalışmada işletme sahip ve yöneticilerinin bu problemlerin farkında oldukları fakat çözüm oluşturmada yetersiz kaldıkları görülmüştür. Bu nedenle, küresel pazarlarda rekabet edebilir yeteneklere sahip olmamaları nedeni ile başarılı

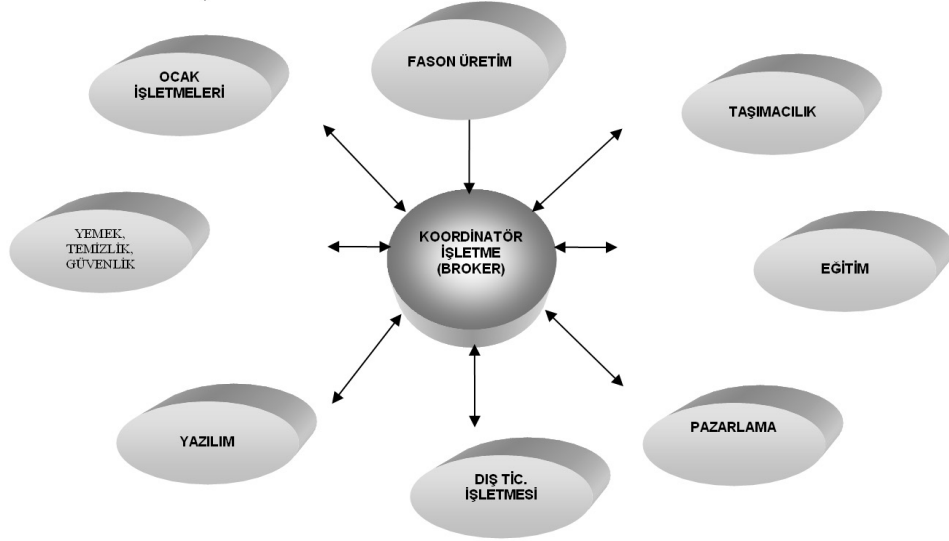
olamamaktadırlar. Bu başarısızlık işletmeleri sürekli olarak fiyat avantajı sağlayarak rakipleri ile yarışma çabası içine yöneltmektedir. Maliyetlerin yüksek olması, kurların düşük olması ve fiyatları düşürme zorunluluğu, işletmelerin çok düşük kârlılık ile çalışmalarına neden olmaktadır. Bu durum, işletmelerin herhangi bir ekonomik dalgalanmada büyük finansal güçlükler ile karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır.

Mermer sektöründeki işletmelerin, günümüz piyasa şartlarında rekabette üstünlüğü sağlayabilmeleri için, maliyetleri düşürme, farklılıklar oluşturma ve her şeyi yapma yerine temel yeteneklerde odaklanma gibi piyasaya yönelik yeni stratejileri geliştirmeleri gerekmektedir.

İşletmeler, bu yetenekleri kazanmak için iş bilgisi ve kaynaklarını bir araya getirerek iş birliği yaptıkları takdirde daha hızlı ve daha kolay hedeflerine ulaşma imkanına sahip olacaklardır.

Öneriler:

- Afyon Mermeri farklılık oluşturma özelliğine sahip bir hammaddedir. Bu nedenle, kaynağın etkin kullanılarak daha güçlü pazarlama stratejileri ile daha iyi şartlarda dünya pazarlarına sunulması mümkündür.
- İşletmeler tek başlarına pazardaki yüksek rekabete karşı koyamamaktadırlar. Bu nedenle bilgi, deneyim ve güçlerini birleştirmeleri rekabet güçlerini arttırmaları açısından zorunludur.
- Afyon mermer sektöründeki işletmeler arasında doğru işbirliği kurulduğunda, doğru üretim teknikleri ve pazarlama stratejileri geliştirildiğinde uluslar arası pazarlarda rekabet etme gücüne sahip olabilirler.
- Araştırmada özellikle öne çıkan işbirliği yöntemi olan Dış Ticaret İşletmesi ya da işletmelerinin kurulması pazarlama sorunlarının çözümü için önemli bir girişim olabilir.
- Yine araştırmada, sektörün yabancı ortaklığa sıcak baktığı görülmektedir. Yabancı işletmeler ile yapılacak ortaklıklar ile hem onların iş bilgisinden yararlanma ve hem de yeni pazarlara girme imkanı oluşacaktır.
- İşletmelerin ocak işletmeciliği, fason üretim, taşıma, pazarlama, yazılım, yemek, temizlik, güvenlik, eğitim gibi alanlarda en iyi olan işletmeler ile işbirliği oluşturarak bir birlerinden hizmet ve ürün satın alabilirler.



Şekil 2: Örnek bir şebeke organizasyon modeli.

- Sektördeki işletmelerin işbirliği yapabilecekleri ihtiyaç alanlarının daha kapsamlı çalışmalar ile belirlenmesi gerekmektedir. Bu çalışma sonucunda işletmeler, daha rasyonel olarak maliyetlerini düşürme, üretim zamanını kısaltma, kaliteyi artırma ve daha iyi pazarlama imkanlarını arayacakları bir işbirliği sistemi geliştirebilirler.
- Bu çalışma kapsamında alınan bilgiler ışığında yukarıdaki örnek şekilde olduğu gibi bir organizatör şirketin koordinatörlüğünde çeşitli işletmelerin bir araya gelerek güç ve imkanlarını birlikte kullanma imkanı söz konusu olabilir. Bu yapı oluşturulurken, her işletme en güçlü olduğu tarafını iyi belirlemeli ve o yönünü daha da güçlendirme çabası içinde olmalıdır. Ancak, şartları ve ilkeleri iyi belirlenmiş bir işbirliği sisteminin sürdürülebilir olması mümkündür.

KAYNAKÇA

- Adam Smith, (1937) « Ülkelerin Zenginliği » (1776) (New York: Modern Library), pp. 431-441.
- ATSO (Afyon Ticaret ve Sanayi Odası)
- Buono, Anthony, F. (1997) “Enhancing strategic partnerships Intervening in network organizations”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 10 No. 3, pp. 251-266.
- Castells, Manuel, (2005) *Enformasyon Çağı: Ekonomi, Toplum ve Kültür “Ağ Toplumunun Yükselişi” Birinci Cilt*, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, s. 218, İstanbul.
- Cummings T.G. ve Worley C. G. (1993) *Organization Development and Change*, 5. Edi. Minneapolis,
- Doğan, Özlem İpekgil, (2000), “Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 2 Sayı 1 Ocak - Şubat - Mart*
- Doyle, Peter, (1998) *Radical Strategies for Profitable Growth*, *European Management Journal*, Vol. 16.
- Drucker, Peter F.,(2003) *Geleceğin Toplumunda Yönetim*, Hayat Yayınları, İstanbul, s. 21
- Hamel, G, Prahalad, C. K ., (1996), *Geleceği Kazanmak*, İstanbul, İnkılap Kitapları.
- Jim, Grieses, (2000) “Navigating Change Into The New Millennium: Themes And Issues For The Learning Organization”, *The Learning Organisation*, V. 07, Is.2,s. 3
- Koçel, Tamer,(2005) *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Yayınları, S. 394, İstanbul.
- Lewis, Pamela S, ve Arkadaşları, (1995). *Management Challenges in The 21. Century*, West Publishing Company, New York,
- Porter, Michael E., (1990), “*Rekabet Pozisyonu*”, (New York: Macmillan), ss. 48-51.
- TUSİAD, 1991. *21.Yüzyıla Doğru Türkiye: Geleceğe Dönük Bir Atılım Stratejisi*, TUSİAD Yayınları , İstanbul.
- Wayne, Brockbank, (1997), “HR’s Future On The Way To A Presence”, *Human Resource Management*, V. 36, Is. 1, Spring s. 65
- Willmott, Hugh, (1994) “Business Process Re-engineering and Human Resource Management”, *Personnel Review*, V. 23, Is. 3, s. 6