

STRATEJİK YÖNETİM ARACI OLAN MALİYETLERİ AŞAĞI ÇEKME STRATEJİSİNİN UYGULANMASINDA İŞLETME İÇİ DESTEKLEYİCİ FAALİYET BİRİMLERİNİN ROLÜ

Mehmet YILDIZ*

Ayhan KAPUSUZOĞLU**

ÖZET

Çağımızdaki sert rekabet koşulları altında faaliyette bulunan işletmelerin rakiplerine karşı rekabetçi bir üstünlük sağlayarak piyasada var olan konumlarını güçlendirmesi ancak kendilerini rakiplerinden farklılaştırmalarıyla mümkün olacaktır. Eğer işletmeler kendilerini aynı piyasada yer alan rakiplerinden bir şekilde farklılaştıramazlarsa, kendileri için piyasada kısa vadede değer kaybı ve uzun vadede de yok olma sonucu doğabilir. İşletmeler bu farklılaşmayı da ancak stratejik yönetim araçlarından birini kullanarak başarabilirler. Bu çalışmada, işletmeleri rakiplerinden farklılaştırarak onlara rekabetçi bir üstünlük sağlayacak stratejik yönetim araçlarından biri olan maliyetleri aşağıya çekme stratejisinin uygulanmasında işletme içi destekleyici faaliyet birimlerinin önemi ve üzerlerine düşen sorumluluklar değerlendirilecektir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Maliyetleri Aşağıya Çekme Stratejisi, İşletme İçi Destekleyici Faaliyet Birimleri.

ROLES OF IN-HOUSE SUPPORTIVE ACTIVITY UNITS IN IMPLEMENTATION OF THE STRATEGY OF PULLING DOWN THE COSTS AS A MEAN OF STRATEGIC MANAGEMENT MEAN ABSTRACT

Being under hard competitive conditions of today, enterprises' achieving the superiority over their rivals and strengthening their existing positions can only be possible if they can make themselves different from their rivals. If the enterprises couldn't make themselves different from their rivals appearing in the same market, there could be a result of a value loss in the short term and disappearance in the long-term. En-

* Abant İzzet Baysal Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (Yrd. Doç. Dr.)

** Abant İzzet Baysal Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (Arş. Gör)

terprises can achieve this difference by using one of the strategic management tools. In this study, we will discuss the importance of in-house supportive activity units and their responsibilities during the implementation of pulling down the costs, one of the strategic management tools, which will make enterprises different from their rivals and provide them with a competitive superiority.

Key Words: Strategic Management, the Strategy of Pulling down the Costs, In-House Supportive Activity Units.

GİRİŞ

Stratejik yönetim, sürdürülebilir bir rekabetçi pozisyon geliştirme sürecidir. Bu süreçte; mamuller, pazarlama teknikleri ve kanalları, üretim metodları ve diğer uzun vadeli konulara ilişkin seçenekler değerlendirilirken isabetli stratejik kararlar alabilmek için stratejik maliyet yönetimi bilgisine gereksinim duyulmaktadır (Blocker vd., 2002:6)

Tüm dünyada etkisini gösteren globalleşme, hızlı teknolojik değişim, yeni oluşan pazarlar, müşteri beklentilerinin değişmesi vb. nedenler sonucu ortaya çıkan ve her geçen gün giderek daha da ezici rekabet karşısında örgütler daha stratejik düşünmek, stratejik planlamaya ve stratejik karar almaya eskisinden daha fazla önem vermek zorunda kalmışlardır. Gerçekten de 1980'li yıllar öncesinde Stratejik Yönetim daha ziyade özel sektörde sadece çok uluslu şirketler, büyük holding ve şirketler tarafından bilinir ve uygulanırken, bugün çok sayıda örgüt, stratejik yönetimi araç olarak kullanmaktadır (Aktan, 2007: 2). Günümüzde de, üretilen ürünlerin kısa süre içinde yenilenme ihtiyacı, giderek artan değişim şekli ve oranları, verilerin artması ve bu verileri kullanılabilir bilgiye dönüştürme ihtiyacı ile ortaya çıkan şartlar, örgütleri zorlu bir rekabetin içine sokmaktadır (Besler, 2003: 76).

Günümüz dünyasının örgütlerinde temel amaç, topluma en iyi hizmeti en verimli ve etkin şekilde sunacak strateji ve yöntemlerinin geliştirilmesi ve böylece hedef ve amaçlara ulaşılmasıdır. Bu da ancak çok hızlı değişen dünyada bu değişimlere karşı örgütlerinin ayak uydurabilmesi için uzun dönemli vizyona sahip olmaları ve bu uzun dönemli perspektif ile gerekli stratejilerin belirlenerek uygulamaya konmasıyla mümkündür. Stratejisi olmayan bir örgüt, önünü göremeyen ve yönü olmayan örgüttür. Günlük rutin çalışmalar, uygun ve ahenkli bir hedef oluşturamaz (Nut ve Backoff, 1992: 55).

Stratejik yönetim, çevre dinamiklerini esas alan ve sürekli değişen çevreye uyum sağlamayı hedefleyen bir yönetim anlayışıdır. Bu kapsamda yöneticiler, kaynak edinme ve kullanımına yönelik işletme kararları ile stratejik

kararlarda yardımcı olacak; güncel, öz ve işlenmiş bilgiye devamlı ihtiyaç duymaktadır (Drucker, 1995: 79).

Örgütlerin çevresini oluşturan unsurlardaki değişimin örgüt bünyesine taşınması ve bu doğrultuda yeni amaç ve araçların belirlenmesi günümüzde stratejik yönetim anlayışıyla gerçekleşmektedir. Bu yolla geleceğin tasarlanması ve yönetimi örgütlerce daha kolay olmaktadır (Aslanakutlu ve Coşkun, 2000: 19).

İşletmelerin karlarını arttırabilmesini ve dolayısıyla da rakiplerine karşı rekabetçi bir üstünlük sağlamasına yönelik olarak 3 temel stratejik yönetim aracı bulunmaktadır. Bunlar:

- Ürün farklılaştırma
- Yeni ürün tasarlama
- Maliyetleri aşağıya çekme stratejileridir.

Maliyetlerin azaltılması, tüm işletmelerin ortak hedefleri arasında yer almaktadır. Daha az maliyet, daha çok rekabet gücü ve daha çok kazanç anlamına gelmektedir. Küreselleşme süreci, işçi ücretlerindeki artış, petrol, elektrik ve diğer enerji kaynaklarındaki fiyat artışları, ülkemiz üreticilerinin başlıca sıkıntıları arasında yer almaktadır. Özellikle Türkiye’de küçük miktarlarda üretim yapan çok sayıda işletmenin kurulmuş olması, hem düşük maliyetlerle üretimi güçleştirmekte, iç pazarda yüksek fiyatlı ürün alan tüketicinin memnuniyetsizliğini arttırmakta hem de dış pazarlara açılmayı olanaksız hale getirmektedir.

1. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Bilgi ve iletişim alanında yaşanan hızlı teknolojik değişim iş dünyasında yeni ortamın oluşmasına neden olmuştur. Ayrıca, maliyet unsurlarının bileşiminde meydana gelen değişim, maliyet dağıtım sorunlarının artması, teknolojik ve rekabet baskısını ortaya çıkardığı yoğun maliyet baskısı, işletmeleri stratejik maliyet yönetimi uygulamalarına yöneltmiştir.

Bu çalışmanın amacı, yukarıda önemi belirtildiği gibi işletmelere rekabetçi üstünlük sağlama açısından çok önemli bir etken olan, maliyeti aşağıya çekme stratejisi ele alınması ve bu stratejilerin gerçekleştirilmesi sürecinde işletme içi destekleyici faaliyet birimlerinin rolünün değerlendirilmesidir. Bu doğrultuda işletmenin temel fonksiyonel departmanlarından olan “Üst Düzey Yönetim”, “Ar-Ge”, “İnsan Kaynakları” ve “Satın Alma” departmanlarının üzerlerine düşen roller doğrultusunda strateji başarıya ulaştırmak için yap-

maları gereken faaliyetlerin neler olduğu ve bu faaliyetlerin nasıl gerçekleştirilebileceği üzerinde durulacaktır. Çalışmada hipotez kullanılmadığı için çalışma hipotez içermeyen (nitel) bir araştırmadır. Çalışmanın stratejik maliyet yönetimi uygulamalarında işletme içi destekleyici faaliyet birimlerinin yöneticilerce nasıl organize edilmesi gerektiği konusunda literatüre bir katkı sağlanması beklenmektedir.

2. İŞLETME İÇİ DESTEKLEYİCİ FAALİYET BİRİMLERİ

Her işletme temel süreçlerine devam edebilmek için ihtiyaç duyduğu kaynakların yönetimini sağlamalıdır. Bu kaynaklar destekleyici faaliyet birimlerini oluşturmaktadır. Bu faaliyet birimleri; üst düzey yönetim departmanı, insan kaynakları departmanı, araştırma-geliştirme departmanı ve satınalma departmanlarından oluşmaktadır. Bu destek birimleri çoğunlukla dış müşterilere doğrudan hizmet vermemektedir. Bu duruma ilişkin bir örnek vermek gerekirse; temel faaliyetler, firmanın dış müşterilerine karşı sunduğu hizmet şekli ya da onlara sunduğu mamul veya hizmetlerken, destekleyici faaliyetler firmanın iç müşterilerine sunduğu hizmet veya son mamullerdir (Miller ve Dess, 1996: 115).

Aşağıdaki bölümde destekleyici faaliyet birimlerini oluşturan departmanlara ve onların işletmenin maliyeti aşağıya çekme stratejisini gerçekleştirmesindeki rollerine değinilecektir.

2.1. Üst Düzey Yönetim Departmanı ve Maliyeti Aşağıya Çekme Stratejisini Gerçekleştirmedeki Rolü

1970'li yıllarda teknolojinin yaygınlaşarak, hayatımızın her alanına girdiği bu dönemde, üretim öğelerini ucuz olarak sağlayan ve bunları teknoloji yardımıyla bir araya getiren işletmeler, daha düşük maliyette rekabet dönemi başlatmışlardır. Diğer yandan teknolojik gelişmelerin sağladığı verimlilik artışı, dünya pazarlarının küreselleşmesi, bilgi toplumuna geçiş aşamalarının yaşanması, ürün ömürlerinin giderek kısalması, pazara yeni ürünler sunma sürelerinin azalması ve sürekli değişen müşteri gereksinimleri 90'lı yılların işletmelerini "örgütsel değişme, mali kontrol, maliyetleri azaltma, gelirleri artırma, varlıkları azaltma" vb. stratejileri uygulamaya yönlendirmiştir. Tüm stratejilerin uygulaması kararını verecek olan ve bu stratejileri uygulayacak birimde üst düzey yönetim departmanıdır. Bu nedenle onlara hedeflenen stratejiyi gerçekleştirmede bir takım sorumluluklar düşmektedir. Bunlar iki temel başlıkta ele alınabilir.

2.1.1. Organik Bir Örgüt Yapısının Oluşturulması

İşletmelerde üst düzey yönetim tarafından organik bir örgüt yapısı oluşturulması gerekmektedir. Organik örgütlerde, iş görenler diğer departmanların görevlerine katkıda bulunmaktadır. Görevler işgören etkileşimleri yoluyla düzenlenmekte ve yeniden tanımlanmaktadır. Ayrıca, yetki, sıra düzeni, denetim ve kurallar az, iletişim ise yataydır.

İşletmelerin üst yönetim tarafından organik bir yapıya kavuşturulması bir çok avantajı da beraberinde getirecektir. Eğer yöneticiler rakiplerinden önce bilgiye ulaşırlarsa faaliyet gösterdikleri sektöre sahip olmuş olurlar. İşletmelerin rekabet gücünün belirlenmesinde birden fazla faktör vardır. Rekabet gücünü belirlemede en önemli faktörlerden biri maliyet faktörüdür. Özellikle işletmelerin üretim maliyetlerini azaltacak yöntemleri en iyi biçimde uygulamaları gerekmektedir. Başarıyla uygulanan kalite çalışmaları, kalitesizliğin maliyetlerini izleme ve önleme ile önemli maliyet avantajları yaratabilir. Azalan maliyetler, işletmelerin fiyat avantajı ile pazarda konumlarını güçlü kılmaktadır. Değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilecek kalite anlayışı ve uygulamalarının benimsendiği ve sürekliliğin sağlandığı işletmeler, rakipleri karşısında üstünlüklerini koruyabileceklerdir. Özellikle uluslararası kalite standartlarına uygun ürün ya da hizmet üretimini gerçekleştiren işletmeler, iç pazarda olduğu gibi dış pazarda da rekabet avantajına sahip olacaklardır (Dunning, 1992: 55). Tüm bu başarı sağlayıcı faaliyetler, işletmenin organik bir yapıya sahip olması sonucu oluşan güç ile gerçekleştirilecektir.

2.1.2. Basit Bir Bilgi Sisteminin Kurulması

Bilgi sistemi, verilerin toplanmasını, işlenerek bilgiye dönüştürülmesini, bilginin saklanması ve yayılmasını sağlamada beraber çalışan, birbiri ile ilişkili bileşenler kümesidir. Söz konusu bilgi, işletme ile ilgili kararların alınmasında ve işletmenin denetiminde kullanılır (Laudon ve Laudon, 2000: 7).

İşletmelerde kararların ve denetimin etkin biçimde yürütülmesini sağlamak üzere verimli bir "Bilgi Örgütünün" kurulduğu, gerekli ve yeterli bilginin tam zamanında bürokrasiye takılmadan iletilmesinin sağlandığı bir bilgi örgütünün oluşturulması gerekmektedir. İşletmeler bilgiyi etkin bir şekilde yönetmek için liderlik, kültür, teknoloji ve bilgiyi ölçme gibi bilgi yönetimini etkileyen faktörleri göz önünde bulundurmak zorundadır.

Başarılı ve sistemli bir bilgi yönetiminin uygulanmasında üst yönetimin desteği arttıkça, bilginin iç ve dış kaynaklardan elde edilmesinde ve çalışanlar arasında bilginin paylaşımında artış olmaktadır. Bununla birlikte bilgi yönetimi için üst düzey yönetimin artması ile maliyetlerin azaltılması arasında pozitif bir ilişki vardır. Dolayısıyla işletmelerde uygun ve yeterli bir yetkiyle donatılmış üst düzey pozisyonda bir bilgi müdürünün olması, şirketin maliyetlerini azaltması konusunda önemli bir etkisi vardır. Bu nedenle, maliyetleri azaltmada bilgi yönetimi girişimleri için sorumlulukların ve bir bütçenin tanımlanması, bu girişimlerinin işletme planını nasıl destekleyeceğinin açık olması, bilgi yönetimini geliştirmek için sürdürülen girişimlere ait bir programın olması ve işletmeye entegre edilmesi için bir vizyon oluşturulması, bilgi yönetiminin etkinliğini sürekli olarak inceleyen bir üst düzey yöneticinin olması ve yeterli otorite ve kaynaklara sahip bir bilgi yönetimi pozisyonunun yaratılması gerekmektedir.

2.2. İnsan Kaynakları Departmanı ve Maliyeti Aşağıya Çekme Stratejisini Gerçekleştirmedeki Rolü

Globalleşen dünyanın belki de en fazla etkilediği alanlardan biri insan kaynaklarıdır. Değişen şirket yapıları içinde insan kaynakları bugüne kadar olduğundan daha stratejik bir rol oynamaya başlamıştır. Bilimsel yönetim yaklaşımı ile başlayan yönetim felsefesi, günümüzde insan kaynakları yönetimi aşamasına ulaşmıştır. Modern yönetim anlayışını ifade etmekte olan İKY; işletmelerde çalışan bireylerin ihtiyaçları, eğitim ve geliştirilmeleri gibi konulara odaklanmış olup, insan odaklı bir anlayışı benimsemektedir. İnsan kaynakları departmanının, işletmenin maliyetlerini düşürmeye yönelik olan rollerini de iki temel başlık altında ele alabiliriz.

2.2.1. Çalışanlara Yönelik İş Bıraktırmayı Engelleyici Bir Politika Oluşturulması

Çalışanlarla ilgili politika ve stratejileri, ilk önce işletmenin gelecek ile ilgili perspektifleri oluşturulup daha sonra personelin de o doğrultuda alınması, maliyetlerin azaltılması ve yapılan işlerin standartlaşmasında büyük önem taşımaktadır.

İşletmenin başlıca maliyet unsurlarından biri olan iş gücü maliyetleri, çalışanlar üzerinde uygulanan stratejinin önemini ortaya koymaktadır. İş gücü devir hızının yüksek olması gerek sosyal güvence maliyetleri, gerekse çalışanların işe alınma sürecindeki verimlilik düşüşlerinden kaynaklanan maliyet-

ler açısından olumsuz etkilere sahiptir. Çalışanların güdülenmesinin yüksek tutulması, sosyal ve maddi bir takım özendiricilerle sağlanabilir. Bu özendiricilerin kullanılması, aynı zamanda çalışanların yönetimle ilişkilerinin gelişmesinde ve bu yolla çalışanların bağlılığının sağlanmasında önemli rol oynayacaktır. Bir personelin işten ayrılması ve yerine yeni bir işgören alınması, işgören alım ilanları, seçme sınavları, testler, işe alma, yerleştirme ve ücretleme vb. çalışan servisleri için ek yardımcı hizmetler yaratır ve bunlar birer maliyet unsurudur.

Örgüt içerisinde oluşturulan güçlü sosyal ilişkiler ağı, takım çalışmasını beraberinde getirecek ve bu yolla çalışanların sinerji oluşturması sağlanacak, bu durumda verimliliğin artışıyla da maliyetlerin düşürülmesinde önemli rol oynayacaktır.

2.2.2. Çalışanlara Yönelik Hizmet İçi Eğitimlerin Verilmesi

Örgütte yüksek performans sağlama ve maliyetlerin azaltılmasında, çalışanların eğitimi büyük önem taşımaktadır. Bunun için öncelikle, örgüt içindeki eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi gerekir. Daha sonra da bir "eğitim planı" hazırlanarak eğitimin amacı, uygulanacak eğitim programlarının adı ve kapsamı, eğitim verilecek departmanlar ve bu departmanlardaki personelin, eğitim verecek kuruluşun, eğitimin süresinin, yerinin, maliyetinin vb. unsurların tespit edilmesi gerekmektedir. Tüm bu unsurlar tespit edildikten sonra da, eğitim programının uygulanması konusundaki ilkeler belirlenmelidir.

Peters (1988: 326-328) işletmelerde verilecek olan hizmet içi eğitim programlarının başarısını sağlamaya yönelik olarak şu önerilerde bulunmuştur:

- Örgütte farklı görev ve fonksiyonlara yönelik kapsamlı eğitim programları uygulanmalı.
- Örgütte tüm çalışanlar potansiyel kariyere sahip elemanlar olarak kabul edilmelidir,
- Eğitim programları düzenli aralıklarla sürdürülmelidir,
- İş başında eğitim programına önem verilmeli,
- Problem çözme analizi ile istatistiksel kalite ve süreç kontrolü çalışanlara basit bir şekilde açıklanmalı ve öğretilmeli,

- Örgütte yaşanan bir kriz anında tecrübeli yöneticilerin eğitim programına iştiraki sağlanmalı ve bu kişilerin bilgi ve tecrübeleri çalışanlara aktarılmalıdır,
- Eğitim programlarında örgütün vizyon ve değerleri çalışanlara iyi bir şekilde aktarılmalıdır.

2.3. Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) Departmanı Ve Maliyeti Aşağıya Çekme Stratejisini Gerçekleştirmedeki Rolü

Ar-Ge genel bir biçimde, bilimsel ve teknik bilginin yeni uygulamalarda kullanımı olarak tanımlanabilir. Araştırma, araştırmacının ilgi alanına, kişisel arzusuna bağlı olup daha çok bilimsel amaçla yapılır. Özellikle endüstri işletmeleri ar-ge faaliyetlerine büyük önem vermektedir.

Ar-Ge, belli bir işletme probleminin çözümlenmesinde yardımcı olan, riski daha az, geri dönüş oranı nispeten yüksek ve uzun zaman beklemeyi gerektirmeyen; mevcut bir üretim sürecinin iyileştirilmesi, bir mamulde değişiklik yaparak yeni mamul haline getirilmesi vb. faaliyetlere yönelik bir kavramdır.

Yüksek teknolojinin hızla gelişmesi ve artan uluslararası rekabet küresel ekonomilerdeki yapısal değişimin nedenleri arasındaki en önemli etken olarak görülmektedir. Buna göre rekabet; teknolojik gelişmeye neden olmakta, geliştirilen yeni teknolojiler yeni fırsatlar doğurmakta ve piyasalar değişen talebi karşılayabilmek için yeni mamuller üretmektedirler. Diğer bir ifadeyle, genel olarak ekonomide yaşanan değişim ve dönüşümler büyük ölçüde teknolojik ilerlemeye bağlıdır (Kurtulmuş, 1996: 24).

Çevresel faktörler; sürekli daha fazla belirsizliğin oluşmasına, rakiplerin heterojenleşmesine ve aralarındaki çatışmanın artmasına neden olmaktadır. Bu rekabetin her sektörde ortaya çıktığı görülmektedir ancak, özellikle ileri teknoloji alanında faaliyet gösteren işletmelerin daha yoğun bir rekabet içinde oldukları açıktır (D'aveni, 1996: 47).

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşıldığı gibi işletmeler açısından hayati öneme sahip olan ar-ge departmanının, işletmenin maliyetlerini düşürme hedefine yönelik olarak iki önemli katkısı bulunmaktadır.

2.3.1. Ar-Ge'nin Üretim Maliyetlerini Düşürecek Bir Süreç Yaratması

Bir faaliyet bütünü olarak tanımlanan işletme aynı zamanda bir teknoloji bütünüdür. Bir işletmenin tüm diğer faaliyetleri üzerinde teknolojinin etkisi vardır ve herhangi bir faaliyet üzerindeki etkisi sebebiyle teknolojik değişim

rekabet üzerinde de etkili olacaktır. Bu teknolojiler temel personel prosedürleri kadar basit olabileceği gibi birçok bilimsel disiplin ya da diğer bir ifade ile alt teknolojiler içeren karmaşık teknolojiler de olabilir (Porter, 1994: 166).

Günümüzde varolan yeni teknolojiler, sınır ötesi faaliyet ve işlemlerin gelişmesine yol açmıştır. Enformasyon ve iletişim teknolojisi, bilginin elde edilmesi ve kullanma maliyetleri ile uluslar arası faaliyetlerden kaynaklanan koordinasyon maliyetlerini düşürmüştür. Uluslararası şirketler, şube ve ortaklarının faaliyetlerini bu teknolojileri kullanarak entegre edebilmekte ve faaliyet gösterdikleri ülkenin değişen koşullarına kolayca uyum sağlayabilmektedirler (James, 2002: 19). Oluşan bu avantajlı ortam ise, işletmelerin maliyetlerinin azalmasına yardımcı olmaktadır.

2.3.2. Ar-Ge'nin Ürün Hakkında Gerekli Bilgiyi Sağlaması

Bir ürün tasarlanıp üretime gönderildikten sonra, maliyeti önemli ölçüde değiştirecek çalışmalara yapılamayabilir. Tasarım aşamasında ise, ucuz parçaların kullanılması veya yapım işlemlerinin basitleştirilmesi gibi maliyeti düşürecek yollar denenebilir. Eğer işletmenin piyasa fiyatlarını belirlemede ve üretim maliyet unsurlarını düşürmede etkisi fazla değilse, tasarım aşamasına dikkat edilmelidir. Ürün tasarlanırken müşteriye katma değer sağladığı için, ürünün değerini arttıran ve dolayısıyla da müşterinin ödemek isteyeceği fiyatı yükselten özellikler eklenirken, maliyeti arttıracak diğer özellikler kaldırılabilir (Garrison ve Noraen, 2000: 880).

İşletme ürün düzeyinde maliyetleri belirledikten sonra, maliyet unsuru parçalara bölüştürülür ve böylece maliyet baskısı tedarikçilere taşınmış olur. Tedarikçiler, firmanın dışarıdan aldığı parçaları üretmektedirler. Tedarikçiler parçaları firmaya sattıklarında yeterli geliri elde edebilmek için, parçaların tasarımı ve üretim yolları üzerinde çalışmalar yaparlar. Bu nedenle, parça düzeyinde maliyetlendirme tedarikçilerin yaratıcılıklarını geliştirecek ve alıcılara da fayda sağlayacaktır (Cooper ve Slagmulder, 1999: 23-24).

İşletme maliyeti düşürme amacıyla bu süreçte değer mühendisliği analizinden yararlanabilir. Değer mühendisliği, ürünün değerini arttırmak için ürün tasarımında kullanılan sistematik esaslı bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre ürünün değerini arttırmanın iki yolu vardır. Birincisi işlevleri sabit tutup maliyetleri düşürmek, diğeri ise maliyetleri sabit tutarak işlevleri arttırmaktır (Horngren ve Srikant, 2000: 429-431). İşletme bu iki seçenektan biri seçerek ar-ge faaliyetlerinin bu doğrultuda geliştirirse, hedeflediği düzeydeki maliyet miktarına inecektir.

2.4. Satın Alma Departmanı Ve Maliyeti Aşağıya Çekme Stratejisini Gerçekleştirmedeki Rolü

Dünya ekonomisi otuz yılı aşkın bir süredir teknik, ekonomik ve politik nedenlere dayanan bir yapı değişikliğine uğramaktadır. Özellikle II. Dünya Savaşından sonra ağırlık kazanan ekonomik uygulamalar daha fazla liberal içerikli olup, Keynesyen ekonomik politikalar bu dönemden sonra iktisadi politikalara dönüşmüştür. Bu doğrultuda da işletmeler faaliyet gösterdikleri ülkelerin dışına taşarak, ucuz hammadde, işgücü ve teşviklerin maliyet avantajı sağladığı ülkelere kaymışlardır.

Politikten çok ekonomik, kamusalda çok özel olarak nitelendirebileceğimiz yeniçağ işletmeleri; dünyayı kapsayan teknikler bularak, herhangi bir yerde üretilip her yerde satılabilecek ürünler geliştirerek 21. yüzyılın daha da karlı işletmeleri haline gelmektedirler.

Satın alma departmanı, satın alma faaliyetlerinde bir takım düzenlemeler doğrultusunda faaliyette bulunarak, üretim için gerekli olan donanım maliyetlerini düşürebilir, böylece de işletmenin stratejik maliyet hedeflerine ulaşmasına olumlu yönde bir katkı sağlayabilir.

2.4.1. Gelişmekte Olan Ülkelerde Faaliyette Bulunularak Üretim Maliyetlerinin Düşürülmesi

Global şirketlerin birçok ülke ve alanda etkinlik kazanmaya başlaması, temel nitelikli hammaddelerin yatırım yapılan ülkelerde mevcut olması ile ilgili iken; günümüzde ise, global rekabetin artması ve pazar payı sorunu faaliyet yerinin tespitinde temel belirleyiciler haline gelmiştir.

İşletmeler kendi ülkelerindeki yüksek işçilik (işgören) maliyetleri, ağır vergi oranlarından kurtulmak ve böylece düşük maliyetle üretim yapabilmek için diğer gelişmekte olan ülkelere yönelmektedirler. Yine faaliyette bulunan ülkede pazar payının yetersiz olması, üretim kapasitesinin talep miktarının üstünde olması vb. durumlar da işletmenin maliyetlerini düşürmektedir. Bu nedenle de işletme dış pazarlara açılma yoluna gitmektedir.

Sonuç olarak eğer işletme üretim maliyetlerini dolayısıyla da işletme maliyetlerini düşürmek istiyorsa şu üç temel faktör doğrultusunda hareket etmelidir. Bunlar:

- İşgücünün ucuz olduğu ülkelere yatırım yapılması,
- Yatırım yapılan ülkenin yatırımlara elverişli olması,
- Yatırım yapılan ülkenin geniş bir pazar payına sahip olmasıdır.

Eğer işletmeler bu üç temel faktör doğrultusunda hareket ederse stratejik maliyet hedeflerine ulaşmada önemli bir mesafe almış olacaklardır.

SONUÇ

İçinde bulunulan zorlu rekabet koşulları altında işletmelerin kendi içlerine kapanık olarak, bir başka deyişle çevreden kopuk, değişime uyum sağlamayan bir mekanik sistem içinde faaliyetlerini sürdürmeleri ve rekabet edebilmeleri mümkün değildir. Bu nedenle işletme, çevre içinde belli bir yere sahip olmak ve onunla ilişki kurmak zorundadır. İşletme yönetimi herhangi bir stratejik karar alırken, hem çevrede meydana gelen değişiklikleri ve bunların işletme üzerindeki etkisini hem de kendi karar ve uygulamalarının dış çevre üzerinde nasıl bir sonuç doğuracağını değerlendirmelidir.

Rekabetçi ekonominin ve ticaret hayatının hakim olduğu günümüz dünyasında hemen hemen tüm sektörlerde birbirine rakip yüzlerce işletme faaliyetlerini sürdürmektedir. İşletmelerin asıl amaçları olan karı elde edebilmek için, ürettikleri malları satmaları gerekmektedir. Kaynakların kıt, rakiplerin fazla ve pazar payının da kısıtlı olması, işletmelerin sattıkları ürünleri rakiplerine göre farklılaştırmasını gerektirmektedir. Bu doğrultuda da işletmeler farklı stratejilere başvurumaktadırlar ki, bunlardan bir tanesi de maliyetleri düşürme stratejisidir.

İşletmelerin ürettikleri ürün ne kadar kaliteli ve müşteri ihtiyaçlarına ne kadar uygun olursa olsun eğer tüketici açısından yüksek fiyatlarla piyasaya sürülürse, yeterince başarı elde edemeyecektir. Çünkü rekabet şartları ve artık işletmelerin çoğunun birbirine yakın nitelik ve kalitede ürün üretmeye başlaması, aradaki rekabeti daha da kızıştırmakta ve bu durum fiyat rekabetini daha da arttırmaktadır.

Varolan bu fiyat rekabetinde başarıyı sağlamanın en temel şartı, işletmelerin sattıkları ürünleri üretme sürecindeki maliyetlerini aşağıya çekmelelidir. İşletme bu durumu ancak, işletme için destekleyici faaliyet birimleri olan üst yönetim, insan kaynakları, ar-ge ve satın alma departmanlarının belli sorumlulukları yerine getirmesiyle başarabilecektir.

Sonuç olarak günümüz rekabet dünyasında işletmelerin başarılı olabilmesi onların, stratejik düşünmesine ve bu doğrultuda stratejik yönetim felsefesiyle hareket ederek bir takım araçları kullanmasına bağlıdır. İşletme bu stratejik araçlardan olan maliyetleri düşürme stratejisini başarıyla uygularsa,

kendini farklılaştırmak suretiyle rakiplerine karşı bir rekabetçi üstünlük sağlayacak ve piyasadaki konumunu güçlendirecektir.

KAYNAKÇA

- AKTAN, C. C. (2007), Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim, http://www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/stratejik-yonetim/stratejik-yonetim.htm. (Erişim Tarihi: 12 Mart 2007).
- ASLANAKUTLU, T., COŞKUN, B. (2000), *Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme*, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 4, İzmir.
- BESLER, S. (2003), *Stratejik Yönetimin Başarısında Stratejik Liderliğin Rolü*, **Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 1/2, Eskişehir.
- BLOCHER E. J., CHEN K. H., LIN T. W. (2002), **Cost Management – A Strategic Emphasis**, Mc Graw Hill, Irwin, Inc., Boston.
- COOPER, R. ve SLAGMULDER, R. (1999), *Develop Profitable New Products with Target Costing*, **Sloan Management Review**, Cilt: 40, Sayı: 4.
- D'AVENI, R. (1996), *Coping with Hypercompetition: Utilizing the New 7S's Framework*, **IEEE Engineering Management Review**.
- DESS, G. ve MILLER, G. (1996), **Strategic Management. II. Edition**, University of Texas.
- DRUCKER, P. F. (1995), **Managing In A Time of Great Change**, Truman Talley Books, New York.
- DUNNING, J. (1992), **The Political Economy of International Production, New Directions in International Business**, England.
- GARRISON, R. H. ve NORAEN, E. W. (2000), **Managerial Accounting**, McGraw-Hill, Boston.
- HORNGREN, C. T. ve SRIKANT, M. D. (2000), **Cost Accounting: A Managerial Emphasis**, Prentice Hall, London.
- JAMES, J. (2002), **Technology, Globalization and Poverty**, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham.
- KURTULMUŞ, N. (1996), **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İz Yayıncılık, İstanbul.
- LAUDON, K. C., LAUDON, J. P. (2000), **Management Information Systems: Organization and Technology in the Networked Enterprise**, 6th ed., Prentice Hall New Jersey.
- NUT, P. C. ve BACKOFF, R. W. (1992), **Strategic Management of Public and Third Sector Organizations: A Handbook for Leaders**, Jossey-Bass, San Fransisco.
- PETERS, T (1988), **Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution**, Harper Paperbacks.
- PORTER, M. E. (1994), **The Competitive Advantage**, Free Press, New York.