

KURUM STRATEJİSİ VE ÇEŞİTLENDİRME

Doç. Dr. A.T. Tefik, Dr. S. Özek,
Manas Üniversitesi Kırgızistan-Türkiye

1. Giriş

Kurum stratejisi, örgütün başkalarıyla rekabet ettiği ve işletmelerin (işlerin) seçimi ve bu işlere girme, bu işletmeleri yönetme konusundaki taktikler ve diğer kurum düzeyindeki olanaklar üzerine odaklanır.

Kurum stratejilerinde üç yaklaşım söz konusudur. Bu yaklaşımlar şunlardır:

- Yoğunlaşma.
- Dikey bütünleşme.
- Çeşitlendirme: İlgisiz ve ilgili.

Aşağıda ilk iki strateji yüzeysel, çeşitlendirme stratejisi ise belli ayrıntılarıyla incelenmektedir.

2. Tek işletme/yoğunlaşma

Yoğunlaşma stratejileri tek bir işletmeye sahip olma anlamına gelir. Yoğunlukla, zaman boyunca firmalar, diğer işlere girmenin kendi çıkarlarına olduğu kararına varırlar. Firmalar kendi arz zincirlerinde (dikey bütünleşme) ileri ve geri doğru hareket ederler, bütünüyle farklı işlere girerler ya da kendi çekirdek (temel) işlerine benzer işlere girerler.

Pek çok örgüt tek ya da az sayıda üründen oluşan mal ve hizmet ile tek bir pazarla işe başlarlar. Bu strateji *yoğunlaşma stratejisi* olarak adlandırılır.

Bu stratejinin üstünlükleri şunlar olabilir [1; 2; 3; 4]:

- Yoğunlaşma stratejileri bazen diğer kurumsal ya da çok-işletmeli (çok-işli) stratejilerden daha kârlı bulunmuştur. Yoğunlaşma stratejisinin kârlılığı, büyük ölçüde firmanın yer aldığı sanayiye bağlıdır.
- Tek işletmeli yaklaşım örgütün bir işte ve bir sanayide ustalaşmasını (uzmanlaşmasını) sağlar. Tüm kaynaklar (varlıklar) bir işi iyi yapmaya yöneldiğinden; örgüt, sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğü sağlamak için gerekli olan varlık ve yeteneklerini geliştirmede daha iyi bir durumda olabilir.
- Yoğunlaşma stratejisi, çeşitli iş birimleri arasındaki yatırım fonları için yarış yerine, firmanın kârlarını yeniden işe yatırılmasını sağlar.
- Örgütsel varlıklar daha az çaba içinde olurlar.
- Stratejik yön konusunda daha az belirsizlik söz konusudur.

Yoğunlaşma stratejisinin riskleri şunlardır: Önemli ölçüde değişebilen bir ürüne ya da bir iş alanına aşırı bağımlılık; ürünün modasının geçmesi ve sanayinin olgunluğa erişmesi; düzensiz nakit akımı ve kârlılık; yönetimin yetersiz olarak güdülenmesi ve uyarılması. Yoğunlaşma stratejisi, çok işli firmalarla ilgili olan yönetim düzeylerinin ve kurmay işlevlerin verimliliğini önleyebilir, firmaya sabit giderler yükleyebilir ve iş birimlerinin esnekliğini sınırlayabilir.

Pek çok başarılı örgüt, pazarın doygunluğundan, artan rekabet ya da başka nedenlerle bir noktadan sonra yoğunlaşma stratejilerini terketmektedir.

3. Dikey bütünleşme

Dikey bütünleşme, firmanın sanayinin tedarik (arz) zincirinin birkaç aşamasında bulunup bulunmadığının ölçüsünü açıklamak için kullanılan bir terimdir.

Firmalar, girdilerin kalitesi üzerine artan kontrol ya da ürünün pazarlanma biçimi, girdi ve piyasalar konusunda daha iyi ve tam bilgi, eşgüdümlemiş çabalarla ürün farklılaştırılması için daha büyük fırsat, ya da başka işletmenin alınmasıyla kârlarının artacağına olan inancı da içeren, çeşitli nedenlerle dikey bütünleşmeye giderler.

Araştırmalar, diğer kurum düzeyindeki stratejilere göre dikey bütünleşme stratejisinin genel olarak oldukça kârlı olduğunu bulmuştur. Ancak dikey bütünleşme, firmaları kârlı olmayan işlere de kilitleyebilir.

Dikey bütünleşme; azalan yönetim, satış ve Ar-Ge giderleri, ancak işletme içinde girdi sağlayanları özendirmediği için artan üretim giderleri ile ilgili olabilir.

Dikey bütünleşme çoğunlukla firmanın güncel olarak sahip olduğundan önemli ölçüde farklı beceriler gerektirir. Bu strateji, bu nedenle ilgisiz çeşitlendirmeye benzer.

4. Çeşitlendirme stratejileri

Örgütler çeşitli nedenlerle çeşitlendirmeye giderler. Bu nedenler *stratejik nedenler* ve *üst yöneticinin istekleri* olarak ikiye ayrılabilir. Stratejik nedenler aşağıdakilerden oluşabilir [1, ss. 226-228; 4; 5; 6]:

- İlgisiz işlere yatırım yaparak riskin azaltılması.
- Kârların istikrara kavuşturulması ya da iyileştirilmesi.
- Büyümenin iyileştirilmesi.
- Daha az büyüyen geleneksel sanayilerde yaratılan nakit akımlarının bu alanlardaki kârlı yatırımların gerektirdiği nakit akımları gereksinimini karşılayamaması.
- İlgili alanlardaki kaynakların, yeteneklerin ve temel uzmanlıkların uygulanması.
- Sinerjiden yararlanma.
- Yetersiz borçlanan bir örgütün aşırı borçlu bir örgütü satın alarak sermaye yapısı içinde borcun ağırlığını arttırması. Bu uygulamanın ağırlıklı ortalama sermaye maliyetini düşürmesi beklenir.
- Yeni teknolojileri öğrenme isteği.
- Pazardaki gücü arttırma.

Üst yöneticinin güdeleri ise şunlar olabilir:

- Güç ve statü kazanma isteği.
- Daha büyük bir örgütten sorumlu olmanın getireceği yüksek ödemelerden yararlanma isteği.
- Firma değerini arttırma isteği.

Çeşitlendirme ile riskin nasıl azaltıldığını bir kez daha yineleyelim: Risk, getirileri arasındaki korelasyon katsayıları (ya da kovaryansları) 1'den küçük ya da negatif olan menkul değerler (işletmeler) biraraya getirilerek azaltılabilir.

Çeşitlendirme, ilgili ve ilgisiz olarak ikiye ayrılır. Bu çeşitlendirme türleri aşağıda tartışılmaktadır.

İlgisiz Çeşitlendirme

İlgisiz çeşitlendirmeyi izleyen firmalar çoğunlukla *conglomerates* olarak adlandırılır.

Araştırmalar, ilgisiz firmaların kârlılıkları, diğer kurum stratejilerini izleyen firmalara göre daha düşük olduğunu göstermiştir [7].

İlgisiz çeşitlendirme, yönetimin etkinliğini azaltabilen sanayilerdeki artan karmaşıklık ve teknolojik değişiklikten ötürü kurum düzeyindeki yöneticilerden önemli özveriler bekler. Tekelleşmeyi önleyen yasalar ve finans kuramları bu tür çeşitlendirmeyi popüler yapmıştır. Örneğin, *İş Bankası* son zamanlarda ilgisiz çeşitlendirme yapan bir kuruluştur [8].

İlgili Çeşitlendirme

İlgili çeşitlendirme, iki ya da daha fazla işletmenin ürünler, hizmetler, pazarlar ve varlık dönüşüm süreçlerinde benzerliklerine dayanır. Bu konuda *Ülker* örnek gösterilebilir. Bu benzerliklerin, yeni firmayı parçaların toplamından daha büyük bir *sinerjiye* götüreceği varsayılır.

Çeşitlendirme stratejilerine ilişkin araştırmaların çoğu; firmalara, ilgisiz olmaya göre ilgili olmanın daha yüksek bir finansal başarıyı getireceğini göstermiştir.

5. Çeşitlendirme tartışması

Farklı alanlarda çeşitlendirme çok popüler ancak çok tartışmalı bir yatırım stratejisidir. Riski azaltma ve büyüme olanaklarını genişletme için iyi bir araç olmakla birlikte bu yöntem çoğunlukla ortalama kârlılıkları azaltır.

Batı ekonomilerinde farklı alanlarda çeşitlendirmenin firmalara yararlı olmadığı konusunda görüşler vardır [9]. Ancak Khanna ve Palepu [10; 11], pek çok kurumsal eksikliği olan gelişen ekonomilerde bu tür çeşitlendirmenin belirli üstünlükleri olduğunu ileri sürmektedir[12]. Aşağıda gelişen ülkelerdeki kurumsal eksiklikler ile farklı alanlarda çeşitlendirmenin bu eksiklikleri nasıl giderebileceği anlatılmaktadır [13]:

- *Ürün pazarları.* Alıcı ve satıcılar bilgisel engellerle karşılaşır: İletişim sistemi yetersizdir, satıcı kendini iyi tanıtamaz, tüketici ürüne ilişkin mutsuzluğunu duyuramaz... Bu bilgi eksikliğinden ötürü firmaların güvenilir marka yaratmaları zordur. Ancak bir firma bir kez güvenilir bir marka yarattı mı, bu imajı kolayca farklı ürünlerde kullanabilir. Bu özellikle pazarlama giderlerini azaltabilir.
- *Sermaye piyasaları.* Gelişen piyasalarda sermaye piyasaları pek çok açıdan az gelişmiştir: Risk sermayesi modeli çalışmaz, düzenlemeler eksiktir, finansal raporlama yetersizdir ve finansal basın yansız ve profesyonel değildir. Böyle bir ortamda finansal kurumların ve yatırımcıların firmalara fon sağlamaları zorlaşır. Ancak piyasa bir kez bu gruba inandı mı, grubun fon sağlaması kolaylaşır. Bu olgu ise grubun sermaye maliyetinin azalmasına neden olabilir.
- *Emek piyasaları.* Gelişen piyasaların bu konudaki en önemli sorunu nitelikli işgücün kolay sağlanamamasıdır. Grup, gereksindiği emek gücünü eğitim ve benzeri programlarla daha kolay ve ucuz sağlayabilir. Bu da işçilik giderlerini uzun vadede azaltabilir.
- *Düzenlemeler.* Son yıllarda gözlenen liberalleşmeye karşın, gelişen piyasalardaki işletmeler üzerindeki kamusal düzenlemeler oldukça yoğundur. Bir A.Ş. kurmak için kaç yere başvurmak gerekir? Bu tür gruplar gerek kamuyla iyi ilişkilerinden gerekse uzmanlaştıklarından kamuyla ilişki kurup, kendi yüklerini azaltırlar.

6. Sonuçlar

Kurum stratejisi, örgütün başkalarıyla rekabet ettiği işletmelerin seçimi ve bu işlere (işletmelere) girme, bu işletmeleri yönetme konusundaki taktikler ve diğer kurum düzeyindeki olanaklar üzerine odaklanır. Ulaşılan sonuçlar aşağıda özetlenmektedir:

Kurum stratejisinde üç genel yaklaşım şunlardır: Tek işletme/yoğunlaşma, dikey bütünleşme ile ilgili ve ilgisiz olarak ikiye ayrılan çeşitlendirme.

Tek işletme/yoğunlaşma stratejisi işletmenin bir işte çok başarılı olması üzerine odaklanmayı amaçlar; ancak, bu stratejinin önemli bir sakıncası ayakta kalmak için örgütün o işletmeye (işe) bağımlı olmasıdır.

Dikey bütünleşme firmaya kendi tedarikçisi ve müşterisi olma olanağı verir. Ancak işlem maliyet ekonomisi kuramına göre, eğer gerekli kaynaklar rekabetçi açık pazardan zaman ve maliyet açısından daha kolay ve ucuz sağlanıyorsa, o zaman örgütün dikey bütünleşme yerine pazardan satın alması belki de örgütün çıkarınadır.

Batıda ve Türkiye’de yapılan araştırmalar, ilgisiz çeşitlendirmenin özellikle başarılı bir strateji olmadığını göstermektedir, ancak GE gibi bazı firmalar bu stratejiyi başarılı bir biçimde kullanmaktadır. Ancak bu stratejinin yukarıda tartışılan nedenlerden ötürü Kırgız işletmeleri için uygun bir strateji olduğu söylenebilir.

İlgili çeşitlendirme çok popüler bir stratejidir. İşletmeler, eğer ortak bir pazar, teknoloji, hammadde ya da diğer etmenlerden (faktörlerden) herhangi birini paylaşıyorsa, bu işletmeler ilgili işletmeler olarak adlandırılır. Ancak bu stratejinin tüm olumlu etkilerinden yararlanma, stratejik ve örgütsel uyumu gerektirir.

Kaynakça

1. Ülgen, Hayri ve Kadri Mirze, (2004), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, ss. 225.
2. Miller, Danny, (1998), “Relating Porter’s Business Strategies to Environment and Structure“ *Academy of Journal*, Vol., 31, No., 2, ss. 280-308.
3. Lundy, Olive and Alan COWLING, (1996), **Strategic Human Recourse Management**, Routledge, New York, ss. 129.
4. David, Fred, (1995), **Strategic Management**, 5. Edition, Prentice Hall, Inc., New Jersey, ss. 69.
5. Eren, Erol, (1995), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Der Yayınları, İstanbul, ss. 269
6. Ergin, Hüseyin, (1997), **Stratejik Yönetim Muhasebesi**, 2. Baskı, ss. 53.
7. Batıda paydaşlar zaten çeşitlendirme yapmaktadır. Firmanın çeşitlendirme yapmasının bir yararı olamaz.

8. İş Bankasının ilgili çeşitlendirme yaptığı alanlar da vardır. Örneğin, çeşitli finansal kuruluşlarına sahip olması gibi.

9. Gelişmiş ülkelerde yatırımcıların zaten iyi çeşitlendirilmiş bir portföy tuttukları düşünülür. Bu durumda firmanın çeşitlendirme yapmasının yatırımcılara bir yararı olmayacaktır. Bu ortamda çeşitlendirme riski azaltmakla birlikte getiriye azaltabilir.

10. Khanna, Tarun, Krishna Palepu, “Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets”, *Harvard Business Review*, July-August 1997.

11. Ayrıca bkz.: J. S. Harrison, C H. st. John, *Foundations in Strategic Management*, South-Western, 2002, ss. 76-90.

12. Türkiye’yi gelişen bir ekonomi olarak kabul ettiğimizde bu bulgu pek doğru değildir. Bu amaçla bkz. : Arman T. Tefvik, Fuat Oktay, “Diversification and Firm Performance in An Emerging Market: The Turkish Case”, *Journal of Global Strategic Management*, 03, June, 2008, ss. 131-137. Bu bulgu, belki Türk ekonomisinin yapısal bir değişime uğradığı, işletmelerin küreselleşen dünyada rekabetçi üstünlük kazanmak için belli bir alanda yoğunlaşmaları gerektiği gerçeği ile açıklanabilir.

13. Chandra, Prassanna, *Projects: Planning, Analysis, Financing, Implementation, and Review, Implementation*, Fifth Edition, Tata McGraw-Hill, New Delhi, 2002, ss. 33-34.

Nisan