

TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN KOBİ'LERİN, REKABET STRATEJİLERİ'Nİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Muhterem Şebnem ENSARİ, Dr.
sebnemensari@gmail.com

Özet: 20. yüzyılın son çeyreğinde hızlanan küreselleşme süreci, ekonomide dengeleri değiştirmiştir. Ramamurti (2012), oluşan bu yeni rekabet ortamında, gelişmekte olan ülkelerdeki Küçük ve Orta Ölçekli işletmelerin (KOBİ) uluslararasılaşmaları sürecinde gerçekleşen başarı hikayelerine dikkat çekmektedir. Küreselleşmenin derecesi arttıkça, küresel rekabet, gelişmekte olan ekonomilerde yer alan Kobi'lere, giderek daha fazla uluslararası pazarlara açılarak, büyük uluslararası işletmelerin hem tedarikçisi, hem de rakipleri olma şansı vermektedir. Bu durum, gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren Kobi'lerin yerel ve küresel pazarlarda küresel rakipleri ile daha etkin bir şekilde rekabet edebilmeleri için yeni stratejiler benimsemeye gerekliliği ortaya çıkarmıştır. İlgili literatüre göre, KOBİ'ler, bulundukları endüstrinin maruz kaldığı küresel rekabet baskısı, işletmenin kendi rekabetçi üstünlüklerinin seviyesi ve bu üstünlüklerin yurtdışına transfer edilebilirliği ve mevcut yada muhtemel işbirliği faaliyetlerinin sonucu stratejilerini geliştirirler (Grant,1991, Acs vd., 1997, Gomes-Casseres,1997, Dawar ve Frost,1999, Zang,2008,Ramamurti,2012). Bu çalışmanın amacı, Türkiye'de faaliyet gösteren (gelişmekte olan ülkelere bir örnek olarak) KOBİ'lerin strateji seçimlerini, ilgili literatürde belirtilen faktörlerden yola çıkarak modellemek ve mevcut ile önerilen stratejiler arasındaki farklılıkları ve bu farklılıkların muhtemel sebeplerini incelemektir.

Anahtar Kelimeler: Kobi, Strateji, Rekabetçi Varlıklar ve Küresel Rekabet Baskısı

A RESEARCH RELATED TO THE FACTORS AFFECTING COMPETITIVE STRATEGIES OF SMES OPERATING IN TURKEY

Abstract: In the last quarter of 20th century, accelerating globalization period changed everything in the balance of the World Trade. Ramamurti (2012), spotlights the success story of Small and Medium Enterprises (SMEs) from Emerging Economies which occurred during their internationalization process in this new competitive environment. As the degree of globalization increases, global competition gives SMEs from Developing Countries the opportunity of opening to international markets, both as a supplier and a competitor of giant multinationals. This situation compelled local SME's to reconstruct new strategies, in order to compete more effectively with global firms in local and global markets. According to related literature, SMEs develop their strategies as a result of global competitive pressure levels in their industries, level and transferability of their competitive assets and their existing and potential collaborative activities (Grant,1991, Acs et al., 1997, Gomes-Casseres,1997, Dawar and Frost,1999, Zang,2008, Ramamurti,2012). In this survey, it was aimed to model the strategic choices of SMEs operating in Turkey (as an example to Developing Economies) regarding the factors affecting this process and to analyze the differences between recommended and existing strategies and reasons of differences.

Keywords: SMEs, Strategy, Competitive Assets and Global Competitive Pressure

1. GİRİŞ

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'de faaliyet gösteren Kobi'lerin stratejik seçimlerini ilgili literatürde belirtilen bu süreci etkileyen faktörlerden yola çıkarak modellemek ve mevcut ile önerilen stratejiler arasındaki farklılıkları ve bu farklılıkların muhtemel sebeplerini incelemektir. Araştırma modelinde strateji tipolojisi olarak Dawar ve Frost'a ait farklılıkların muhtemel sebeplerini incelemektir. Bu sınıflandırmaya göre rekabet stratejilerinin belirleyicileri; küresel rekabet baskısı ve sınıflandırma kullanılmıştır. Bu sınıflandırmaya göre rekabet stratejilerinin belirleyicileri; küresel rekabet baskısı ve rekabetçi varlıkların transfer edilebilirliği iken, Grant'ın (1991), rekabetçi varlıkların strateji belirlemedeki rolünü inceleyen çalışmasından hareketle, rekabetçi varlıkların seviyesi de strateji belirleyicilerinden biri olarak kabul edilmiştir.

Bu araştırma, Türkiye'de faaliyet gösteren Kobi'lerin, belirlenen faktörlere istinaden seçmeleri gereken stratejiler ve uyguladıkları stratejiler arasındaki farklılıkları ve bu farklılıkların nedenlerini araştırması yönüyle bir ilk olmaktadır. Bu özelliği ile işletme literatürüne katkı sağladığı düşünülmektedir.

II. LİTERATÜR TARAMASI

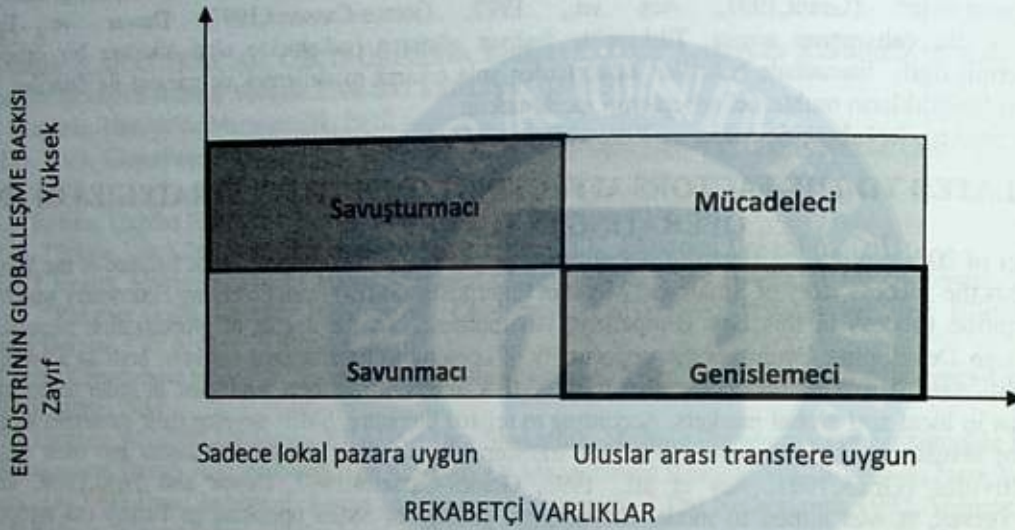
20. yüzyılın son çeyreğinde gelişmekte olan ülkeler dünya ticaretinde önemli birer oyuncu haline gelmeye başlamışlardır. Bu yeni rekabet ortamı, gelişmekte olan ülkelerdeki Kobi'lerin, yerel ve küresel pazarlarda küresel rakipleri ile daha etkin bir şekilde rekabet edebilmeleri için yeni stratejiler benimsemeye gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Miles ve Snow'un (1978) hedeflenen ürün pazar değişimi oranına odaklanan tipolojisi ve Porter'in (1985) maliyetler, farklılaştırma ve odaklanma üzerine oluşan tipolojisinden farklı olarak, Namiki (1988) ve Dennis (2000) yılında yaptıkları çalışmalarda Kobi'ler için farklı rekabet stratejileri tipleri tanımlamışlardır. Ayrıca, yerel işletmelerin uluslararası rekabete karşı geliştirdikleri stratejileri belirlemek amacıyla; Porter (1998) işletmenin faaliyet alanı ve ürün çeşitliliğine, Dawar ve Frost (1999) küresel rekabet baskısı ve yerel işletmenin rekabetçi varlıklarının transfer edilebilirliğine ve Ramamurti (2012) yerel işletmelerin rekabet üstünlüklerine dayalı olarak strateji sınıflandırması yapmışlardır.

Şekil 1'de görüldüğü üzere, Dawar ve Frost (1999), "Competing Giants Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets" adlı makalelerinde gelişmekte olan ülkelerde yer alan işletmelerin, küresel rekabet baskısı ve yerel işletmenin rekabetçi varlıklarının transfer edilebilirliğine bağlı olarak dört farklı strateji benimseyebileceklerini

belirtmektedir: Savuşturma, Savunma, Mücadele ve Genişleme.

Küresel Rekabet Baskısı: Küreselleşme sonrası birçok endüstride rekabet ortamı yoğunlaşmasına rağmen, bazı endüstrilerde işletmelerin üzerindeki baskının çok daha yoğun olduğu gözlemlenmektedir. Standart ürünler için küresel rekabet baskısının yüksek, yerel ihtiyaçlara yönelik ürünler için ise küresel rekabet baskısının düşük olduğu söylenebilir.

Rekabetçi Varlıkların Transferi: İşletmeye rekabet üstünlüğü yaratan unsurların yurtdışına açılma durumunda da kullanılıp kullanılamayacağı da işletme stratejisinin belirleyicilerindendir. Örneğin çok geniş bir dağıtım ağına sahip bir işletmenin yurtdışı operasyonlarında bu üstünlüğe sahip olmaması muhtemeldir, ya da yerel müşterilere ait çok önemli bilgi birikimine sahip olmak yurtdışı operasyonları için işletmeye bir üstünlük sağlamayabilir. Ürün kalitesi, araştırma ve geliştirme becerileri, pazarlama becerileri, düşük maliyetle üretim gibi bir takım üstünlükler ise yurtdışı operasyonları için de anlamlı rekabet üstünlüğü yaratabilmektedir.



Şekil 1. Gelişmekte Olan Ekonomilerde Yerel İşletmeler İçin Rekabet Stratejileri: Dawar ve Frost Modeli

Kaynak: Dawar, N ve Frost, T (1999), 'Competing Giants Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets' Harvard Business Review. March-April 1999.s.122

(1)**Savuşturmacılar (Dodgers):** Bir endüstri kolunda küresel rekabet baskısı güçlü ve bu endüstri kolunda faaliyet gösteren bir işletmenin rekabetçi varlıkları transfer edilemiyor ise o işletme ne yerel pazarda nede uluslararası pazarda tek başına hareket etme özgürlüğüne sahip değildir, bu işletmeler savuşturmacı olarak adlandırılır. Güçlü rekabet baskısını savuşturmak için bu tür işletmeler; kendilerinden daha güçlü yabancı bir işletmeyle "ortak girişim" oluşturabilirler ya da en son çare olarak uluslararası bir işletmeye satılarak ayakta kalabilirler. Ancak bu işletmeler; "temel işlerini yeniden tanımlayabilirler", bunu yaparken de uluslararası rakiplerinin içinde bulunmadığı ya da zayıf durumda olduğu pazarlara odaklanabilirler. Uluslararası rakiplerini tamamlayıcı ürünlere yönelebilirler. Son olarak da değer zincirini yerel olmanın getirdiği üstünlüklere kaydırırlar (üstün yerel dağıtım ağı, yerel talebe bağlı satış sonrası hizmet gibi). Rusya'da IBM, Compaq gibi uluslararası rakiplerle rekabet içerisinde olan Vist adlı bilgisayar işletmesi, rakiplerine göre daha uzun bir garanti süresi vererek ve Rusya'nın her yerine servis ağı kurarak, %20 pazar payıyla pazar lideri olmayı başarmıştır (Dawar ve Frost, 1999, 125). Türkiye'de, gün geçtikçe küresel ve yerel hastanelerin sayısının artmasına karşın, Şifa Hastanesi yerel müşterilerin özellikle belirli ihtiyaçlarını karşılayarak ve yerel hizmet ağını geliştirerek pazarın büyük bir kısmını domine etmeyi başarmıştır. Diğer yandan, dünyanın en büyük 11. su pazarı olan Türkiye Su Pazarında, 2012 yılında % 20 büyüme gerçekleşmiş, oluşan yoğun rekabet ortamında sektörün liderlerinden Sırma Su çareyi hisselerinin %50,1'ini Danone'ye satmakta bulmuştur.

(2)**Mücadeleciler (Contenders):** Yoğun küresel rekabet baskısının yaşandığı sektörlerde gelişmekte olan ülkelerde güçlü yerel işletmeleri daha da güçlendirirken, diğerlerini tamamen yerel piyasadan siler. Gelişmekte olan ülkelerde, güçlü küresel rekabet baskısı olan sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler, eğer rekabetçi varlıkları transfer edilebilir ise daha da güçlenebilme fırsatına sahiptirler. İşletme bu süreçte, uluslararası rakipleri ile rekabet için öncelikle becerilerini ve kaynaklarını geliştirmeye odaklanır. Özellikle araştırma ve geliştirme, üretim ve yönetim konularında kendisini geliştirir. Buckley ve Ghauri (1999), Kobi'lerin yeni uluslararası pazarlara giriş stratejisi olarak öncelikle ihracata yönelmesi gerektiğini, böylece yeni pazarda varlık gösterebilmek için uygun olan beceri ve kaynakları elde ettikten ya da mevcut beceri ve kaynakları geliştirdikten sonra bu pazara yatırım yapmalarını önermişlerdir. Ayrıca, bu süreçte, öncelikli olarak, tüm pazara hitap etmek yerine belirli bir nişe odaklanmak önerilmektedir. Yerel işletmeler, uluslararası piyasalarda ihracatçı işletme olmaktan bir adım öteye geçip, küresel rakipleri ile daha etkili rekabet edebilmek için

becerilerini geliştirerek dev işletmeler olacak şekilde kendilerini yeniden yapılandırabilirler. Uluslararası rakiplerinin standartlarına erişmek için yoğun çaba harcarlar, kalite, insan kaynakları, süreç ve sistem geliştirme ve ar-ge çalışmalarına önem verirler. 1976 yılında Tayvan'da kurulan Acer adlı işletme, küresel bir bilgisayar işletmesi halini almıştır. 1990'ların başından beri işletme 3 kez yeniden yapılanmış ve işletmenin kurumsal stratejisini değiştirmiştir. Bu süreç içerisinde yerel bilgisayar donanım üreticisi olan bu işletme, sürecin sonunda uluslararası alanda çok çeşitli IT teknolojileri, ürün ve hizmetleri sunan bir işletme halini almıştır. Küresel rekabet baskısının çok yoğun olduğu Cashmere gibi hazır giyim işletmeleri mücadeleci kategoride değerlendirilebilir.

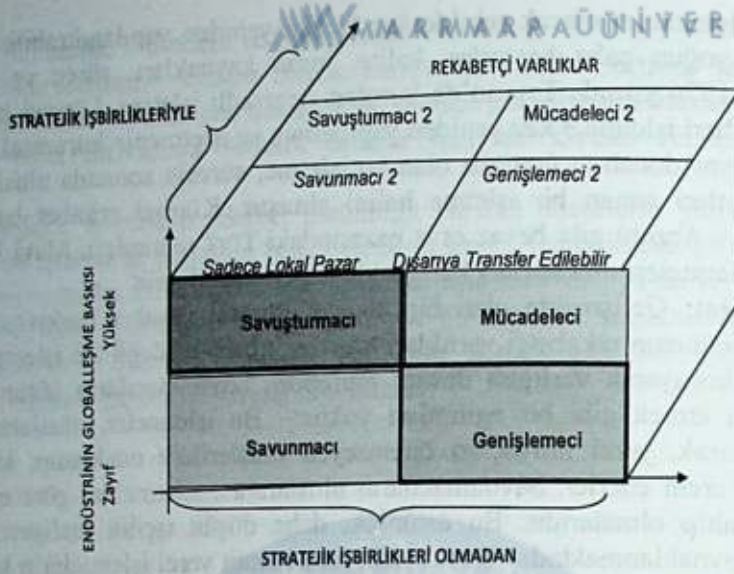
(3)Savunmacılar (Defenders): Gelişmekte olan bir ülkede, küresel rekabet baskısının zayıf olduğu sektörlerde, faaliyet gösteren bir yerel işletmenin rekabetçi varlıkları transfer edilebilir değil ise işletme uluslararası rakiplere karşı yerel sektördeki durumunu koruyarak varlığını devam ettirebilir. Savunmacıların bütün müşterilere ulaşmak ya da uluslararası işletmeleri taklit etmek gibi bir eğilimleri yoktur. Bu işletmeler, uluslararası rakiplerin zayıf olduğu rekabetçi varlıklarını kullanarak, yerel ihtiyaçları önemseyen müşterilere odaklanıp, küresel markaları talep eden müşterileri göz ardı etmeyi tercih ederler. Savunmacıların uluslararası işletmelere göre en temel rekabet üstünlükleri düşük maliyet avantajına sahip olmalarıdır. Bu üstünlük, daha düşük işçilik maliyeti, basit ürün dizaynı, düşük operasyonel maliyetlerden kaynaklanmaktadır. Düşük maliyet avantajı yerel işletmelerin küresel rakiplerine karşı daha ucuz olmalarına da imkân tanır. Bu durum, uluslararası işletme yerel bir üretim tesisi kurmadığı sürece devam eder. Savunmacılara, uluslararası işletmelere göre rekabet üstünlüğü sağlayan bir diğer unsur ise yerel ihtiyaçlar, zevkler, adetler ve geleneklere dair küresel rakiplerinin sahip olmadığı bilgilere sahip olmalarıdır. Küresel işletmeler "Küresel düşünüp, yerel davranırlar" dahi yerel işletmelerin bu avantajına sahip olamazlar.

Son olarak, küresel işletmeler henüz gelişmemiş bu pazarlardaki informal ilişkileri yönlendirmek açısından yerel işletmeler kadar başarılı olmayabilirler. Küresel işletmeler kurumsallaşmamış dağıtım ağı, bilgi yetersizliği gibi bir takım sorunlarla mücadele ederken, yerel işletmeler güçlü yerel dağıtım ağı, iyi müşteri ilişkileri, devlet kurumlarına uzun süreli yakın ilişkilere sahip olmak sayesinde rakiplerine karşı rekabetçi üstünlük elde edebilirler. Shanghai Jahwa, Çin'li müşterilere hitap eden Çin'in en eski kozmetik işletmesidir. Güzellik standartları her kültürde farklılıklar gösterdiğinden, bu endüstrideki küresel rekabet baskısı zayıftır. İşletme genç kuşağın küresel markalara olan ilgisine rağmen, geleneksel ürünlere ilgi duyan müşteri kitlesini hedef almış, bu sayede düşük maliyet avantajına ve geniş pazar payına sahip olmuştur. İşletme dünya markası Revlon'un %3 lük pazar payına karşın, pazarın yarısını domine etmiş durumdadır. Benzer şekilde, Türkiye'de faaliyet gösteren döner ve lahmacun zincirleri küresel fast food markalarına karşı savunmacı bir duruş içerisindeyler.

(4)Genişlemeciler: Bu strateji, küresel rekabet baskısının zayıf olduğu endüstrilerde, yerel işletmenin rekabetçi varlıkları transfer edilebilir ise oluşan bu ortamın işletmeye uluslararası pazarlara açılma imkânı tanıması üzerine gelişir. Bu şartlar altında işletmeler üç yol izleyebilir;

- 1.Yerel işletme aynı ülkede daha önce ulaşmadığı benzer özellikteki yerel pazarları hedefleyebilir.
2. Küresel rekabet baskısı yoğun olmadığı için, yerel pazarda geliştirdiği beceriler sayesinde benzer uluslararası pazarlara doğru genişlemeye odaklanır. Benzer özellikteki uluslararası pazarlardan kasıt, müşteri tercihleri, coğrafik yakınlık, dağıtım kanalları ve devlet uygulamaları gibi benzer kaynak ve şartların bulunmasıdır (Dawar ve Frost, 1999, 124).

3.Gelişmiş ülkelerde mevcut üstünlüklerini kullanabilecekleri pazarlara açılabilirler. Bu noktada benzer özellikteki pazara yoğunlaşmasının önemini Ramamurti ve Singh (2009) vurgulamışlar ve bu tür işletmeleri "yerel eniyileyciler" (local optimizers) olarak tanımlamışlardır. Hindistan'ın kötü yolları için tasarlanmış düşük fiyatlı bir aracın, benzer özelliklerdeki pek çok düşük gelirli ülkede satılabilir olduğunu vurgularken, gelişmekte olan ülkeler için tasarlanmış ürün ve hizmetlerin benzer özellikler göstermeyen gelişmiş ülkelere satışının aynı derece başarılı olamayacağını savunmuşlardır. Ramamurti (2012), gelişmekte olan ekonomilerdeki yerel işletmelerin yerel müşterilerini iyi tanımak ve iyi devlet ilişkileri sayesinde uluslararası rakiplerine göre daha başarılı olduğu vurgulamaktadır. Bu işletmelerin, uluslararası rakipler ile kendi ülkelerinde yaşanan rekabet tecrübesini bir süre sonra benzer yapıdaki uluslararası pazarlara ve daha sonra ise küresel pazarlara taşıyarak yerel Kobi'lerden nasıl küresel markalar haline aldığını Huawei, Haier ve Chery gibi markalardan örnek vererek açıklamıştır. Türkiye'de gelişen dizi film endüstrisinde de benzer bir rekabet stratejisi izlenmekte olup, Türk halkı tarafından beğeni kazanmış diziler öncelikle kültürel anlamda benzerliklerimizin bulunduğu Ortadoğu ve Türki Cumhuriyetlere pazarlanmaktadır. Uzun vadede yapımcılar, bu dizileri güney Amerika ülkelerine dahi satış imkânı bulmaya başlamışlardır. Dawar ve Frost (1999), uluslararası işletmelerin rekabeti ile tehdit altında bulunan yerel işletmeler için stratejik işbirliklerinin önemine değinmiş, Zhang (2008), Dawar ve Frost modelindeki iki boyuta, stratejik işbirliklerine karşı ekleyerek, yerel işletmeler 8 alternatif strateji tanımlamıştır. Zhang, özellikle işletmelerin uluslararası rakiplerine karşı gerekli rekabet üstünlüğü kazanmalarını işbirliği faaliyetleri ile ilişkilendirmiş ve her bir strateji için örnek çalışmalar sunmuş, ancak işbirliğinin stratejiler üzerindeki etkisi ortaya koyacak amprik bir çalışma yapmamıştır. Zhang (2008) tarafından geliştirilen stratejik ayırım şekil 2 de görülmektedir.



Şekil 2. Gelişmekte Olan Ekonomilerde Yerel İşletmeler İçin Stratejik Alternatifler (Stratejik İşbirlikleri ile)

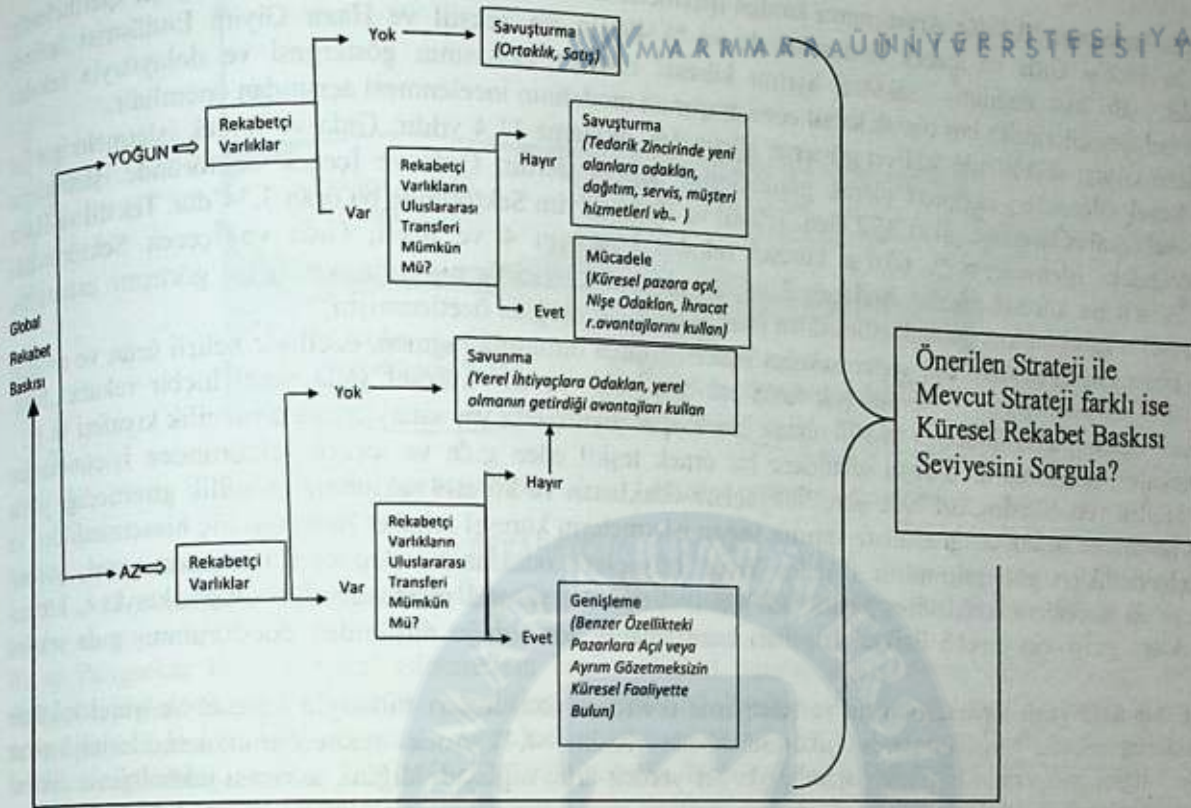
Kaynak: Zhang, L. (2008). "Options for resistance strategies of local Chinese companies against foreign competition in the Chinese consumer goods market". Bremen : Staats- und Universitätsbibliothek.s.108. <http://elib.suub.uni-bremen.de/diss/docs/00011046.pdf>

III. METODOLOJİ VE BULGULAR

III.1. Kobilerin Rekabet Stratejilerini Belirlemeye Yönelik bir Model Önerisi

Araştırma modeli, ilgili literatür dikkate alınarak, Dawar ve Frost'un geliştirmekte olan ekonomilerde, küresel rekabet baskısı altındaki yerel işletmeler için rekabet stratejileri ayırımından esinlenilerek geliştirilmiştir. Ancak model, TÜİK tarafından açıklanan Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim istatistikleri, 2011 yılı verileri ve konuyla ilgili Cansız (2008) çalışmasına istinaden, gelişmiş ve geliştirmekte olan ülkelerde KOBİ'lerin toplam girişim sayısının %90 ve üzerini temsil ettiği görüşü ile "Gelişmekte olan Ülkelerdeki Kobi'lere yönelik Rekabet Stratejilerini" belirlemek için kullanılmıştır. Kobi'ler için rekabet stratejisi oluşturma sürecinde etkili olan faktörlere, Dawar ve Frost'un görüşlerinin yanı sıra, Grant'ın (1991), işletmeyi rakiplerinden üstün kılan kaynak ve becerilerin işletme stratejilerine yön verme konusundaki görüşünden de hareketle, geliştirmekte olan ülkelerdeki rekabetçi varlıkların seviyesi de eklenmiştir. Bu süreçte Kobi'ler, işbirliklerine giderek rekabetçi pozisyonlarını güçlendirmek isteyebilirler. Beklenen sonuç, işbirliği faaliyetinde bulunan işletmenin, stratejisine göre performansı değişecektir. Yaşanan küresel rekabet baskısı, rekabetçi varlıkların seviyesi ve bu varlıkların transfer edilebilirliğine göre işletmeler stratejilerini oluştururlar.

Araştırma modeline göre, araştırmaya katılan işletmelerin stratejilerini değerlendirme süreci üç adımda gerçekleşmektedir (Şekil 3). Birinci adım, işletmenin içinde bulunduğu endüstrinin küresel rekabet baskısının belirlenmesidir. İkinci adım işletmeye yerel pazarda rekabet avantajı sağlayan rekabetçi varlıkların sorgulanması, eğer rekabetçi üstünlük yok ise yerel olmanın getirdiği, yerel pazardaki müşteriler ile ilişki yönetimi, dağıtım ağının ve servis hizmetlerinin geliştirilmesi gibi noktalara odaklanılıp odaklanılmadığının araştırılmasıdır. Üçüncü adım, eğer yerel pazarda rekabet üstünlüğü var ise bu üstünlüklerin uluslararası transfer edilebilirliğinin mümkün olup olmadığının araştırılmasıdır. İşletmeler yerel pazarda edindikleri ürün kalitesi, maliyet üstünlüğü, yenilikçilik gibi bir takım rekabet üstünlüklerini uluslararası transfer edebilirler, girilecek pazarın yapısına bağlı olarak müşteri ilişkileri, tedarikçi ilişkileri, marka bilinirliği gibi bir takım üstünlüklerin de uluslararası transferi mümkündür. Ancak işletmeler yerel pazarda üstünlüğü yaratan bu rekabetçi varlıkların uluslararası transferi mümkün olduğu halde, uluslararası pazarlara açılmayabilmektedir. Bu durumda, işletmenin uluslararası pazarlara açılmaktan dolayı elde edebileceği performans artışından da mahrum kalacaktır. Araştırma sürecinde, rekabetçi üstünlüklerin transfer edilip, edilmemesine bağlı olarak işletmenin aldığı pozisyon eğer bu üç adım sonunda gelinmesi gereken nokta ile örtüşmüyorsa, işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün alt kırılımlarında, kimi zaman farklı seviyelerde rekabet baskısı hissedilebileceğinden dolayı işletmenin içinde bulunduğu alt sektörün maruz kaldığı küresel rekabet baskısı ayrıca sorgulanmıştır.



Şekil 3. Gelişmekte Olan Ülkelerde Faaliyet Gösteren Kobi'lere Ait Strateji Belirleme Adımları

III.2. Örneklem ve Veri Toplama

Araştırmanın amacı gereği, farklı küresel rekabet baskısı altındaki işletmelerin durumunu incelemek için, araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörlerin farklı küresel rekabet baskıları altında olması gerektiği düşünülmüştür. Bu nedenle, araştırmaya katılan işletmeler, küresel rekabetin yoğun olduğu sektörlerde örnek olarak Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründen ve küresel rekabetin daha az olduğu sektörlerde bir örnek olarak ise Gıda ve İçecek Sektöründen seçilmiştir. Sektörlerin seçimi esnasında, hangi sektörün ne ölçüde küresel rekabet baskısı altında olduğunu görmek için, ilgili yazın dikkate alınarak, öncelikle sektörler bazında ithalat ve ihracatın toplam üretim içerisindeki payı incelenmiş ve bu oranın yüksek ve düşük olduğu sektörlerin içinden özellikle Kobi'lerin yoğun olduğu sektörler seçilmiştir. 2010 Yılında, Tekstil ve Hazır Giyim sektöründe, yabancı rakiplerin % 21'i yerel pazardan pay alırken, Gıda ve İçecek de ise yabancı rakiplerin pazardaki payının % 6,5'dur.

Araştırmaya katılan işletmelerin sektörlerinin seçim aşamasından sonra, örnekleme oluşturacak işletmelerin isimleri ve iletişim bilgileri işte.kobi.net ve kobiadres.com adlı platformlardan, Türkiye genelinde Tekstil ve Hazır Giyim ve Gıda ve İçecek sektörlerinde faaliyet gösteren 700 adet işletme rassal olarak seçilmiştir. Öncelikle erişilebilirlik daha sonrada görüşme yapmaya isteklilik temel seçim kriterlerine göre, bu işletmelerin sahiplerinden ya da üst düzey yöneticilerinden randevu talep edilerek yüz yüze görüşme yöntemiyle anketlerin doldurulmuştur. Bu çalışmalar sonucu 220 adet işletme ile görüşme yapılmıştır.

Verilerin toplanmasında yapılandırılmış mülakat tekniğinden yararlanılmıştır. Mülakat esnasında faydalanan anket üç bölüme ayrılmıştır. Birinci bölüm, işletme stratejisini tanımlamaya yönelik sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölüm, algılanan rekabet baskısının yoğunluğu ve süreç, rekabetçi varlıkların seviyesi ve uluslararası transfer edilebilirliğine yönelik sorulardan oluşmaktadır. Son bölüm, işletmelerin ve anketi dolduran yöneticilerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik soruları içermektedir. Araştırmada, işletmelerin stratejilerini belirleyen boyutların bir araya getirilmesi sonucu uyguladıkları strateji eğer seçmeleri gereken stratejiyle uyumuyorsa, işletmelerin algıladıkları küresel rekabet baskısı ve küresel rekabete maruz kalınan süre konusundaki algılarına yönelik sorulara verilen cevaplarından ve kişisel yorumlarından yola çıkarak ayrıca değerlendirilmiştir.

III.3. Araştırmanın Sonuçları

Araştırmaya dahil olan 220 adet işletmeden, yüz yüze görüşme yapılan üç işletmenin bir başka işletmeye tamamen satılmış olduğu fakat aynı isim ile faaliyetine devam ettikleri görüşme esnasında öğrenildiğinden daha sonra araştırmaya dışı tutulmuş, örneklem 217 işletmeden oluşmuştur. İşletmelerin %81'i görüşmelerin % 48'si işletmelerin sahipleri ile ve % 52 si ise üst düzey yöneticileri ile yapılmıştır. İşletmelerin tamamının yıllık hasılatı 40 milyon TL'den azdır. Ticari işletme, geri kalan %19'u şahıs işletmesidir. İşletmelerin tamamının yıllık hasılatı 40 milyon TL'den azdır. Araştırmaya katılan işletmelerin %82'si orta ve küçük ölçekli işletmelerden oluşmaktadır.

İşletmelerin ortalama yaşı 20,4'dür. Araştırmaya katılan işletmelerin % 22'si genç işletmeler, % 78'i yaşlı işletmelerdir. İşletmelerin % 50,7'si Gıda ve İçecek Endüstrisinde ve % 49,3'u ise Tekstil ve Hazır Giyim Endüstrisi faaliyet göstermektedir. Bu eşit dağılım, sektörel ayrımı küresel rekabet baskısının göstergesi ve dolayısıyla rekabet stratejilerinin belirleyicilerinden biri olarak kabul eden araştırma modelinin incelenmesi açısından önemlidir. Tekstil ve Hazır Giyim sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, ortalama 11,4 yıldır, Gıda ve İçecek işletmelerinin ise 7,1 yıldır küresel işletmeleri rakipleri olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Gıda ve İçecek Sektöründe işletmelerin ortalama küresel rekabet baskısı algıları 2,72 iken, Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründe bu oran 3,74'dür. Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründeki işletmelerin % 60,6'sı küresel rekabet baskısını 4 ve üzeri, Gıda ve İçecek Sektöründeki işletmelerin %74'ü ise küresel rekabet baskısını 3 ve altı olarak değerlendirmişlerdir. Yüz yüze görüşme esnasında, algılanan küresel rekabet baskısı ile ilgili elde edilen önemli bulgular aşağıda özetlenmiştir:

- Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü çok yoğun rekabet baskısı altında olmasına rağmen, özellikle belirli ürün ve müşteri gruplarına yönelen işletmeler "benim çok fazla rakibim yok" ya da "küresel yada yerel hiçbir rekabet baskısı hissetmiyorum" diyebilmektedirler (ev tekstili olmak üzere, spor giyim, orta yaş sanayicilere denizcilik kıyafeti vs.)
- Küresel rekabet baskısının az olduğu sektörlerde bir örnek teşkil eden gıda ve içecek sektöründen işletmelerden araştırmaya katılan yetkililerden, özellikle yerel ihtiyaçlara odaklanan ve küresel rakiplerin şimdilik giremediği ya da sektöre giriş imkânının bulunmadığı alanlara yatırım yapan işletmelerin küresel rekabet baskısını hiç hissetmedikleri ve 0 ile derecelendirdikleri gözlemlenmiştir (%1,9). Yerel ihtiyaçlara odaklanan işletmeler tamamen yerel, yöresel yiyeceklerle ya da içeceklerle odaklanmış peynir, süt vb. üreticiler ve yöresel restoranlardan oluşmaktayken, küresel rakiplerin sektöre girişi için gerekli fiziksel koşulları hazırlamanın zor olduğu düşünülen dondurulmuş gıda sektörü verilebilir.
- Meşrubat, her türlü gazlı içecek, çikolata ve şekerleme üreticileri kuruluşları itibarıyla küresel ve yerel rekabete maruz kaldıklarını önemle vurgulamışlardır (küresel rekabet baskısı=4,4). Ancak teknolojinin, kendilerini herkese rakip hale getirdiğini, müşterinin bilgisayar aracılığıyla her yerden ürün sağlayabildiğini, kısacası teknolojinin rekabet baskısını hızlandırıcı etkisi olduğunu belirtmişlerdir.

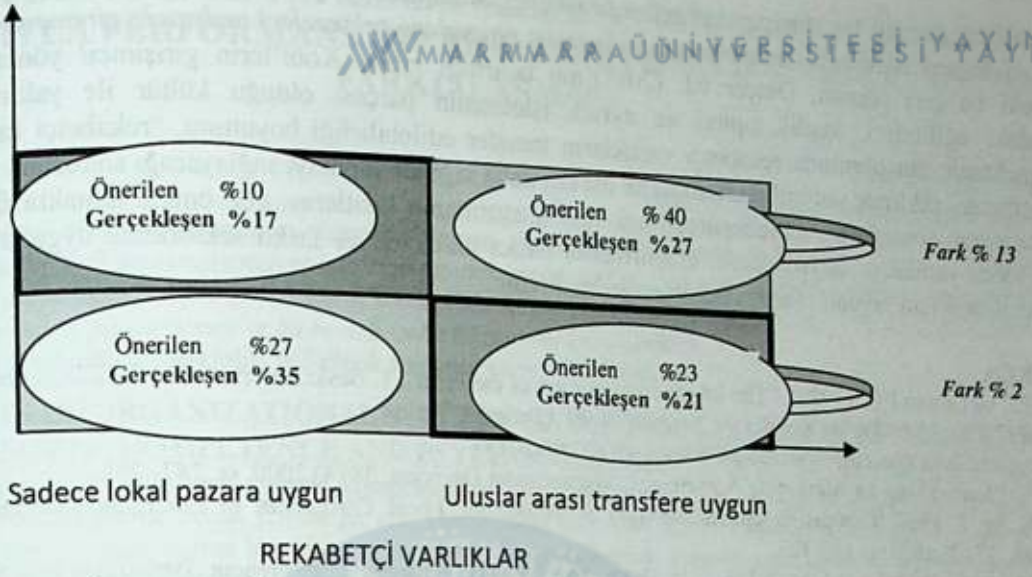
Tablo 1 araştırmaya katılan işletmelerin Dawar ve Frost tipolojisi baz olarak alınarak sınıflandırılmış sektör ayrımlı rekabet stratejilerinin dağılımını göstermektedir.

Tablo 1. Rekabet Stratejilerine Göre İşletmelerin Dağılımı

Stratejiler	Gıda ve İçecek	Tekstil ve Hazır Giyim	Genel
Savuşturma	%4,6	%29,4	%17,1
Savunma	%53,7	-	%35,5
Mücadele	-	%70,6	%26,7
Genişleme	%41,7	-	%20,7
N	108	109	217

İşletmelerin %35,5'i savunma stratejisini benimserken, %26,7'si Mücadele, % 20,7'si genişleme ve %17,1'i savuşturma stratejilerini benimsemektedir. Ayrıca, mücadeleciilerin %54'ü belirli bir nişe odaklanırken, %36'sı ayrım gözetmeksizin uluslararası pazarlarda faaliyet göstermektedir. Genişlemecilerin %20'si belirli bir ülkeye ya da nişe odaklanırken, %80'i uluslararası pazarlarda ayrım gözetmeksizin faaliyette bulunmaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerin saptanan stratejik ayrımı, literatürde belirlenen kriterlere göre bir takım farklılıklar göstermektedir. Rekabetçi varlıkların transfer edilebilirliği ve küresel rekabet baskısına istinaden araştırmaya katılan işletmelerin beklenen rekabet stratejileri dağılımı ise , %10 savuşturma, %40 mücadele, %27 savunma ve %23 genişlemedir. İşletmelerin beklenen ve gerçekleşen strateji dağılımı şekil 4 de özetlenmektedir. Beklenen ve gerçekleşen değerler arasındaki farkın nedenleri;

- (1) İşletmelerin rekabetçi varlıklarını transfer edebilmelerine rağmen uluslararası piyasalarda yer almayı düşünmemeleri, kendilerini finansman vb.konularda eksik görmeleri yada ileride uluslararası projeler yapmayı planlamaları,
- (2) Gıda ve İçecek sektöründe faaliyet gösteren ve araştırmada küresel rekabet baskısından az etkilendiği kabul edilen işletmelerden bazılarının (özellikle yerel gazlı içecek ve gofret işletmeleri) yoğun rekabeti ortalamanın üstünde hissederek, yerel piyasada savuşturma stratejisini benimsemeleridir.



Şekil 4. İşletmelere Önerilen ve Gerçekleştirdikleri Stratejilere Göre Dağılımı

Wu ve Pangarkar (2006), yerel işletmelerin benimsedikleri rekabet stratejileri ile ölçeklerini zayıf bir anlamlılık düzeyinde ilişkilendirmiş (%10) ve genişlemeci stratejiyi benimseyen işletmelerin daha büyük ölçekli olduğunu saptamışlardır. Benzer şekilde, araştırmaya katılan işletmelerin rekabet stratejileri ve ölçekleri arasındaki ilişki Anova testi ile araştırılmış, ancak istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($p=0,927$). Ancak farklı rekabet stratejilerini benimseyen işletmelerin ölçeklerine göre dağılımı değerlendirildiğinde ilgili literatürle verilerin örtüştüğü görülmektedir. Mücadele stratejisini benimseyen işletmelerin %49'u ve Genişleme stratejisini benimseyen işletmelerin %50'si orta ölçekli işletmeler; Mücadele stratejilerini benimseyen işletmelerin %16'sı ve Genişleme stratejisinin benimseyen işletmelerin %15'i mikro ölçekli işletmelerdir. Bu veriler, uluslararası pazarlara açılmak için yerel işletmelerin ölçek ekonomilerinden ve dolayısıyla maliyet avantajından faydalandıkları şeklinde yorumlanabilir. Pangarkar (1998), gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren yerel işletmelerin uluslararası piyasalarda yerlerini yenilik yapabilme yeteneklerinden çok maliyet odaklı olmalarının belirlediğini vurgulamıştır. Ayrıca, Dawar ve Frost (1999), savunma stratejisini benimseyen işletmeleri ise daha çok pazarda belirli bir ürüne, bir nişe odaklanmış büyüme odaklı olmayan işletmeler olarak tanımlamışlardır.

IV. SONUÇ

Gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren yerel işletmelerin farklı rekabet baskıları altında farklı stratejiler geliştireceğini belirten Dawar ve Frost modelindeki strateji sınıflandırması bu çalışmada Gelişmekte olan Ülkelerde bir sergileyeceğini belirten Dawar ve Frost modelindeki strateji sınıflandırması bu çalışmada Gelişmekte olan Ülkelerde bir örnek olan Türkiye'de faaliyet gösteren Kobi'lerin stratejilerini belirlemek için kullanılmıştır. Strateji yazını dikkate alınarak yapılan strateji sınıflandırması ve işletmelerin mevcut stratejilerine göre sınıflandırması arasında farklılıklar bulunmuş ve bu farklılıkları açıklamaya yönelik bulgular aşağıda özetlenmiştir:

- Dawar ve Frost (1999), Wu ve Pangarkar (2006), Gorynia vd. (2005) ve Ramamurti (2012) vb. küresel rekabet baskısını sektörel bazda değerlendirmişler, genel olarak kozmetik ve gıda sektörünü küresel rekabetin az olduğu sektörler olarak, teknoloji sektörünü ise küresel rekabetin yoğun olduğu sektörler olarak kullanmışlardır. Bu araştırmada, işletmelerin stratejilerini belirleyen boyutların bir araya getirilmesi sonucu uyguladıkları strateji eğer seçmeleri gereken stratejiyle uyumuyorsa, işletmelerin algıladıkları küresel rekabet baskısı ve öznel yorumlarından yola çıkarak içlerinde bulundukları endüstri ayrıca değerlendirilmiştir. Bu nedenle, küresel rekabet baskısının sadece sektör bazlı değerlendirilmemesi gerektiği, sektörlerin alt kırılımlarına göre farklı seviyelerde rekabet baskıları altında olabileceği sonucuna varılmıştır. Örneğin, küresel rekabet baskısının az olduğu sektörler bir örnek teşkil eden gıda ve içecek sektöründen işletmelerden araştırmaya katılan yetkililerden, özellikle yerel ihtiyaçlara odaklanan ve küresel rakiplerin şimdilik giremediği ya da sektöre giriş imkânının bulunmadığı alanlara yatırım yapan işletmelerin küresel rekabet baskısını hiç hissetmedikleri gözlemlenmiştir. Yerel ihtiyaçlara odaklanan işletmeler tamamen yerel, yöresel yiyecekler ya da içecekler odaklanmış peynir, süt vb. üreticiler ve yöresel restoranlardan oluşmaktayken, küresel rakiplerin sektöre giriş imkânının gerekli fiziksel koşulları hazırlamak konusunda zayıf olduğu düşünülen dondurulmuş gıda sektörü verilebilir. Diğer yandan meşrubatlar, her türlü gazlı içecekler, çikolata ve şekerleme üreticileri kuruluşları itibarıyla küresel ve yerel rekabete maruz kaldıklarını önemle vurgulamışlar, sektördeki bir çok işletmenin küresel işletmelere tüm isim hakları ile satışını gerçekleştirdiklerini aktarmışlardır. Bu sektörde faaliyet gösteren işletmelerin çoğunluğu teknolojinin, kendilerini herkese rakip hale getirdiğini, müşterinin bilgisayar aracılığıyla her yerden ürün sağlayabildiğini, kısacası teknolojinin rekabet baskısını hızlandırıcı etkisi olduğunu ayrıca belirtmişlerdir.
- Dawar ve Frost modelinin strateji belirlemede iki boyutundan bir olan rekabetçi varlıkların transfer edilebilirliği

boyutu ile ilgili önemli bir sonuç, yerel pazarda rekabet üstünlükleri bulunan bu üstünlükleri uluslararası piyasalara transfer edebilecek olan bazı işletmelerin, uluslararası piyasalara çekinceleri nedeniyle girememesidir. Stratejik seçim sürecindeki bu geri adımın, Dinçer vd. (2011)'nin belirttiği gibi, Kobi'lerin girişimci/ yöneticilerinin risk alma konusundaki eğilimleri, kişilik tipleri ve ayrıca işletmenin parçası olduğu kültür ile yakından ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bu durumda rekabetçi varlıkların transfer edilebilirliği boyutunu, "rekabetçi üstünlüklerini transfer eden işletmeler" şeklinde yorumlamak stratejik ayrımı daha sağlıklı yapmayı sağlayacağı sonucuna varılmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarını genelleştirebilmek için araştırmanın kısıtlarını göz önüne almakta fayda bulunmaktadır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda, araştırmanın başka ülkelerde ve farklı sektörlerde uygulanmasının, sonuçların geliştirilmesi için faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Buckley P.J. ve Ghauri P.N. (1999). "The Internationalisation of the Firm". 1. Baskı. International Suffolk: Thomson Business Press.
- Cansız, M (2008). "Türkiye'de Kobilere ve Kosgeb". DPT Uzmanlık Tezleri. www.dpt.gov.tr/DocObjects/Download/3806/kobi.pdf (01.06.2013)
- Dennis, C. "Networking for Marketing Advantage", Management Decision, 38 (4), 2000, ss. 287- 292.
- Dawar, N. ve T. Frost. "Competing Giants Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets", Harvard Business Review, 77 (2), 1999, ss. 119-129.
- Dinçer, M. A.M., Yıldırım, M. ve E.Dil. "Is There Any Linkage Between Entrepreneur Typologies and Strategy Typologies?", Procedia Social and Behavioral Sciences, 24, 2011, ss. 601-610.
- Grant, R.M. "The Resource Based Theory of Competitive Advantage Implications for Strategy Formulation", California Management Review, Spring 1991, ss. 114-135.
- Gorgynia, M., B. Jankowska ve R. Owczarzak. "Co-operation Strategies of Polish Companies as A Response to Foreign Investors' Expansion into The Polish Market". The Poznań University of Economics Review. 5(2), 2005, ss. 44-66.
- Miles, R. E., C.C.Snow, A.Meyer ve J.R.H.J. Coleman. "Organizational Strategy, Structure, and Process", Academy of Management Review, 3 (3), 1978, ss. 546-562.
- Namiki, N. "Export Strategy For Small Business", Journal of Small Business Management, 26 (2), 1988, ss. 21-37.
- Porter, M. E. "On Competition", Boston, M.A, 1. Baskı, Harvard Business School Press, 1998.
- Ramamurti, R. ve J.V. Singh. "Emerging Multinationals In Emerging Markets". 1. Baskı. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2009.
- Ramamurti, R. "Competing With Emerging Market Multinationals", Business Horizons, 55 (3), 2012, ss. 241-249.
- Porter, M. E. "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York: The Free Press, 1985.
- TUIK. "Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri 2011". Sayı:13146.19.10.2012. <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=13146> (9 Ocak 2013).
- Wu, J. ve N. Pangarkar. "Rising to the Global Challenge: Strategies for Firms in Emerging Markets". Long Range Planning, 39 (3), 2006, ss. 295-313.
- Zhang, L. (2008). "Options for Resistance Strategies of Local Chinese Companies Against Foreign Competition in The Chinese Consumer Goods Market". Bremen- Staats- und Universitätsbibliothek. <http://elib.suub.uni-bremen.de/diss/docs/00011046.pdf> (27 Aralık 2012)