

## BİR LETMENİN UYGULADIĞI FARKLILIK TIRMA STRATEJİSİNİN PAZARIN KURUMSAL DEĞİŞİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ : TÜRK YE KUPON PAZARI ÖRNEĞİ

*Eyüp Aygün TAY* R

*Marmara Üniversitesi, İktisadi İlimler Fakültesi, İktisat Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Araştırma Görevlisi Dr.*

---

### THE EFFECT OF ONE FIRM'S DIFFERENTIATION STRATEGY ON THE INSTITUTIONAL CHANGE OF THE MARKET: THE CASE OF TURKEY COUPON MARKET

*Abstract: Nowadays companies matter strategic management idea. Almost every company mention their vision and try to find out that which strategy should be followed in order to reach this vision. It is well known that various factors affect the success of strategic management. One of these factors is about the technology-strategy relation. In this study, it is analyzed that how a service sector company could achieve its strategic goals by ensuring technology-strategy harmony. In addition, the effects of this case on the market structure and competition are analyzed. This case shows that companies which ensure the technology-strategy harmony gain the following advantages: getting over the entry barriers, reducing the effect of competitors' learning curve, creating a difference and innovating. Finally, this study argues that by using these advantages companies could trigger the institutional change in the market in terms of the technology of the main processes of the job.*

**Keywords:** *Technology, Strategy, Institutional Change, Differentiation.*

---

### I. GİRİŞ

Stratejik yönetim alanının önde gelen yazarlarından M. Porter'a göre pazarda rekabet üstünlüğü elde etmeyi amaçlayan bir işletme için seçilebilecek stratejik konumlar; farklılık tırma, odaklanma ve temel maliyet liderliği dır [1]. Bu stratejilerden biri olan farklılık tırma stratejisi temelde, sektörde var olan rakiplerden farklı bir uygulamaya imza atarak rekabet üstünlüğü elde etme ana fikrine sahiptir. Bu farklılık ürün ve hizmet üzerinde doğrudan gözlemlenen bir farklılık olabileceği gibi, onun sunuluş tarzında, markasında vb. yaratılmış bir farklılık da olabilir. Ancak bu noktada önemli sorulardan biri, bahsi geçen farklılıkların nasıl oluşturulabileceğidir. Bu çalışmanın odaklandığı konulardan ilki, hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin teknolojik yenilik aracılığıyla nasıl farklılaşmış olduğunu açıklamaktır. Ancak, incelenen örnek olay

---

### BİR LETMENİN UYGULADIĞI FARKLILIK TIRMA STRATEJİSİNİN PAZARIN KURUMSAL DEĞİŞİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ : TÜRK YE KUPON PAZARI ÖRNEĞİ

**Özet:** *Günümüzde stratejik yönetim düşüncesi işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. Hemen tüm işletmeler vizyonlarından bahsetmekte ve bu vizyona ulaşmak için nasıl bir strateji seçmeleri gerektiğini belirlemeye çalışmaktadırlar. Stratejik yönetimin başarıya ulaşmasında birçok faktörün rolü olduğu bilinmektedir. Bu anlamda teknoloji kavramı ile işletme stratejisi arasında da güçlü bir ilişki söz konusudur. Çalışma içerisinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren ve farklılık tırma stratejisini benimseyen bir işletmenin teknoloji-strateji uyumunu başarıyla ilişkilendirerek stratejik amaçlarına nasıl ulaştığını incelenmektedir. Buna ek olarak bu durumun rakipler ve pazar yapısı üzerinde ne gibi etkileri olduğu da çalışmada ele alınan bir diğer konudur. Araştırmada incelenen örnek olay göstermektedir ki teknoloji-strateji uyumunu sağlayan bir işletme; giriş engellerini azaltma, rakiplerin öğrenme eğrilerini silme, farklılık yaratma, maliyetleri azaltma, yenilik ve iyileştirme elde etme gibi avantajlara sahip olabilmekte ve bu avantajlarla pazar yapısında özellikle yapılan işin teknolojisine ilişkin kurumların değişimini tetikleyebilmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** *Teknoloji, Strateji, Kurumsal Değişim, Farklılık tırma.*

---

göstermektedir ki bir işletmenin rekabet avantajı elde etmek ve pazarda kendisine yer bulmak amacıyla izlediği bu strateji aynı zamanda pazarın kurumsal yapısını da değiştirebilmektedir. Bu anlamda çalışmanın temel amacı, pazara yeni giriş yapan bir işletmenin izlediği stratejinin pazardaki mevcut kurumsal yapıları (özellikle işin teknolojisine ilişkin kurumsallaştırma uygulamaları) nasıl etkilediğini ve yeni bir kurumsal mantığı nasıl egemen kıldığını açıklamaktır.

### II. TEORİK ARKA PLAN

Kurum nedir? Kurumlar nasıl değişirler? Bu iki soru özellikle Yeni Kurumsal Kuram alanında çalışmaları araştırmacıların ilgi alanına giren ve bu araştırmacıların farklı yanıtlar verdikleri sorulardır. Kurum kavramı somut bir konum ya da nitelik kazanmış olan sosyal düzenlemeleri ve izlenecek örnekleri (patern) ifade eder.

Kurumsalla ma ise, bu niteli in kazanılması sürecine i aret etmektedir [2]. Bu ba lamda, özellikle örgütler dünyası dü ünlü ünde çok sayıda örgütün izledi i birtakım tekniklerin, örgütlenme biçimlerinin, üretim sistemlerinin vb. birer kurum örne i oldu u ifade edilebilir. Örgütlerde gözlemlenen bu kurumsalla mı uygulamalar kimi zaman dı çevreden gelen baskılar kar ısında örgütlerin baskıyı yapan aktörler nezdinde me ruiyet kazanmak adına benimsedi i uygulamalar olabilirken kimi zaman da örgütsel alanın içinden çıkan ve alanın tarihsel geli im süreci içinde kurumsalla an uygulamalar olabilmektedir [3]. Kurumsal de i im ise bahsi geçen bu kurumların çe itli nedenlerle a nıp ortadan kalkması ve yerlerini yeni kurumsal mantıklara bırakmasını açıklamak için kullanılan bir kavramdır. İgili yazında kurumsal de i imin nasıl gerçekle ti ini açıklayan çok sayıda çalı ma bulunmakta ve bu çalı malarda kurumların de i imi farklı mekanizmalar üzerinden açıklanmaya çalı ılmaktadır. Yeni Kuramsal Kuram içerisinde görülen çok sayıdaki fikir ayrılı ndan biri olan ve özetle bireyin rasyonel eyleminin kurumsalla ma sürecine etkisi olup olamayaca ı üzerinden yürütülen tartı maların kurumsal de i imi açıklama gayreti içinde olan çalı malara da yansıda ı gözlenmektedir. Bu ba lamda, kurumsal de i ime farklı bir bakı açısı getiren Leblebici v.d. [4] bir örgütsel alanın kurumsal de i imini, alana geç giren aktörlerin kaynaklara ula maktaya ya adıkları sıkıntıları a mak adına ba vurdukları yeni yöntemlerin zaman içerisinde alanda kurumsalla mı di er yöntemlerden daha etkili olması nedeniyle alanın merkezinde yer alan örgütlerce de benimsenmesi ile açıklamaktadırlar. Leblebici v.d. [4] bu argümanı Amerikan Radyo Yayıncılı ı endüstrisinin tarihsel geli im süreci ve bu süreçte ya anan de i imleri analiz ederek görgül olarak da desteklemektedirler.

Bu çalı mada da yukarıda detayı açıklanan kuramsal argümanlar arka plana alınarak, alana geç giren bir i letmenin rekabet avantajı elde etmek adına seçti i stratejinin ilgili pazardaki mevcut kurumsal yapıyı nasıl de i tirdi i açıklanmaya çalı ılmaktadır. Bu ba lamda çalı manın temel iddiası, yapılanmı bir alana geç giren i letmelerin rekabet avantajı elde etmek adına seçtikleri stratejilerin zaman içerisinde ba arısının ispatlanmasıyla alanın kurumsal yapısının de i tirece i eklinde ifade edilebilir. Bu de i imin temel sebebi, mevcut kurumsal mantıkların o mantıklar üzerinden i yapan i letmelerin rekabet avantajına zarar veriyor olmasıdır. Çalı maya görgül destek sa lamak adına seçilen örnek olay üzerinden bir de erlendirme yapıldı nda ise, alana yeni giri yapan bir i letmenin rekabet avantajı elde edebilmek amacıyla yaptı ı strateji belirleme ve uygulama çalı maları ile bu süreçlerde teknolojiden yararlanarak farklıla ma çabalarının pazarın kurumsal yapısının de i mesinde önemli etkisi oldu u ifade edilebilir. zleyen bölümlerde bu kavramlar açıklanmaktadır.

## II.1. Strateji Seçim Süreci ve Önemi

Bir i letme için stratejik yönetim süreci, i letme stratejisinin seçimi ve geli tirilmesi ile ba lamaktadır. Seçilen stratejinin uygulanması ve sonuçların kontrolü ise sürecin takip eden a amalarını olu turmaktadır [5]. Stratejik yönetim; bir organizasyonun gelecekte varmak istedi i hedefleri ve bu hedefe nasıl ula ca nı gösteren süreci analiz etti inden [6] i letmelerin pazara giri a amalarında do ru analizlerle do ru stratejileri belirleyebilmeleri ba arıları açısından büyük önem ta ımaktadır. Günümüz i letmeleri için rekabet avantajı sa layarak rakiplerin önüne geçmek oldukça önemli bir sorunsal haline gelmi tir. Bu sorunun çözümüne yönelik öneriler de gün geçtikçe ço almakta ve çe itlenmektedir. Günümüzde hemen her sektörde birçok i letme birbirleriyle rekabet ederek ba arılı olmaya çalı rken uygulamada ba vurdukları tüm hareketleri, aldıkları kararları, politikalarını, taktiklerini hatta kimi zaman örgüt yapılarını ba langıçta seçmi oldukları strateji do rultusunda ekilendirmektedirler.

Günümüzde i letmelerin geli imleri, kalitesi ve verimlili i rakip i letmeler tarafından kolaylıkla analiz edilebilmekte ve kopyalanabilmekteyken, bir i letmeyi di er tüm i letmelerden ayırma potansiyeli ta ıyan stratejik konumun aynı kolaylıkla kopyalanmasının görece daha zor oldu u ifade edilebilir [7]. Sayılan tüm bu nedenlerden ötürü i letmelerin faaliyetlerine yön verecek stratejileri seçerken do ru karar vermeleri gelecekteki durumları açısından büyük önem ta ımaktadır.

Strateji seçimi, alternatifler arasında i letmeyi ba arıya götürecektir yolun belirlenmesi ile ilgilidir [8]. i letmelerin faaliyetlerine yön verecek stratejileri belirlerlerken isabetli kararlar alabilmeleri birtakım analizlerin yapılmasıyla mümkün olmaktadır. Yapılan analizleri takiben i letme kendisi için en uygun oldu unu dü ündü ü stratejiyi seçerek uygulamaya geçirecektir. Elbette geli en ko ullarla birlikte i letmelerin dönemsel birtakım stratejilerinin olması mümkündür ancak temel strateji olarak adlandırılacak stratejinin de i tirilmesi pek de mümkün gözükmemektedir. i letmeler temel strateji seçimi ile ba lantılı olarak vizyon ve misyon ifadelerini belirlemekte ve temel stratejileri do rultusunda plan, politika, taktikler belirleyerek bütçe çalı maları yapmaktadırlar. Bu nedenle temel stratejinin de i mesi i letmenin bir bütün olarak de i mesi anlamına gelece inden pratikte uygulamasına sıkça rastlanmamaktadır.

Sayılan nedenlerden ötürü i letmeler için strateji seçim sürecinde do ru analizler yaparak do ru stratejiyi seçmek stratejik yönetimin belki de en önemli a amasını olu turmaktadır. Stratejik yönetim uygulama kararını veren bir i letmenin uygulayaca ı stratejiyi ve bu stratejiyle ba lantılı olarak ataca ı di er adımları

kararla tırabilmesi için içinde bulundu u çevreyi analiz etmesi gerekmektedir. Bu analizde i letme, içyapısındaki güçlü ve zayıf yanları belirlerken di er taraftan içinde bulundu u pazarın fırsat ve tehditlerini de de erlendirmektedir. SWOT analizi adı verilen bu analiz yöntemi yardımıyla i letme, güçlü yanları ile pazardaki fırsatları birle tirecek stratejiler belirleyebilmektedir [5]. Stratejinin belirlenmesi çalı maları a masında içinde faaliyet gösterilecek pazardaki rekabetin belirleyicileri olan; mevcut i letmelerin analizi, yeni giri lerin analizi, alıcı ve satıcıların analizi ile ikame malların analizi konuları da stratejinin belirlenmesinde büyük öneme sahiptir [1]. Ancak i letme stratejisinin belirlenmesi esnasında dikkat edilmesi gereken unsurlar bunlarla sınırlı de ildir. Bu ba lamda özellikle teknolojinin i letme stratejisi ile önemli bir ili kisi oldu u ifade edilebilir.

## II.2. Teknoloji – Strateji li kisi

Teknoloji en basit ekliyle, girdileri çıktılara çevirmeye yarayan teknik araçlar olarak tanımlanabilir [9]. Özellikle içinde bulundu umuz dönemde birçok i letmenin faaliyetleri teknoloji tabanlı oldu undan ya da bir ba ka deyi le teknoloji kullanımı i e ili kin süreçlerde önemli rol oynadı ndan günümüz i letmeleri için teknoloji kavramı büyük öneme sahiptir. Teknolojinin i letme stratejileri ile ilgisine de inmeden önce örgüt yapısı ile ili kisine de inmekte fayda vardır. Bilindi i gibi durumsallık yakla ımı çerçevesinde bir i letmenin en uygun örgüt yapısını belirlemesinde içinde bulundu u çevre ve teknoloji büyük önem ta ımaktadır. Ancak günümüzde teknoloji bu klasik tanımlamalara ek olarak yenilik kavramı ile de do rudan ili kili bir anlam ta ımaktadır. çinde bulundu umuz dönemde ortaya çıkan yenilik ve geli melerin hemen hepsinin teknolojiyle do rudan ili kili oldu u görülmektedir.

Yeni teknolojiler, yeni pazarları olu turmak ya da var olan pazarlarda egemen olmak noktasında i letmelere ekonomik avantajlar sunmaktadırlar [10]. Dolayısıyla i letmenin kullandı ı teknoloji ile uygulamaya çalı tı ı strateji arasında do rudan bir ili ki söz konusudur. Çünkü teknoloji i letmeye faaliyet alanıyla ilgili büyük fırsatlar sunabilece i gibi i letme için ciddi tehlikeler de olu turabilir. Tüm bunların i letme lehine sonuçlar elde edecek ekilde yönetilmesi ancak i letmenin içinde bulundu u pazardaki teknolojik geli me ve yenilikleri takip edebilmesiyle mümkün olmaktadır [5]. Kimi durumlarda da teknolojik yenilik i letmenin stratejilerinde önemli roller üstlenmektedir. Bir kavram olarak teknolojik yenilik genellikle pazardaki ürün, hizmet ya da süreçlerin teknolojik geli meler nedeniyle de i mesini ve geli mesini ifade etmektedir. Kimi durumlarda da teknolojik yenilik yepyeni bir icada i aret etmekte ve bilinen ürün, hizmet ve yöntemleri eski kılmaktadır [10]. Bu anlamlarıyla teknolojik yenili i; varolan teknolojiyi geli tirmek ya da fırsatları pratik kullanıma dönü türerek

fayda sa lamak gibi tanımlarla açıklayan yazarların varlı ından da söz edebiliriz [11].

Teknolojinin stratejik yönetim açısından ta ıdı ı önem özellikle 1980’li yıllarda anla ılmı tır. Bu dönemde bazı stratejik yönetim yazarları teknolojiyi i tanımlama ve rekabet stratejilerinin önemli bir elemanı olarak kabul etmeye ba lamı lardır. Aynı dönemde M. Porter’da teknoloji ile rekabet stratejileri arasındaki ili kiye i aret ederek konunun önemini vurgulamı tır [12]. Teknolojinin i letme stratejisi üzerinde bu derece büyük etkisi olmasının temel nedeni; maliyet, mamul kalitesi, da ıtım gibi stratejik unsurlar üzerinde do rudan etkisi olmasıdır [5].

Bir i letmenin uygulayaca ı stratejiye uygun teknolojiyi seçmesi i letme ba arısı açısından büyük önem ta ımaktadır. Özellikle farklıla tırma stratejisini benimseyen i letmeler için teknoloji aracılı ı ile farklılık olu turmak ve bu ekilde bir rekabet avantajı elde etmek fikri oldukça tercih edilen bir yöntem olarak öne çıkmaktadır.

## II.3. Farklıla tırma Stratejisi

M. Porter tarafından tanımlanmı üç temel stratejiden biri olan farklıla tırma stratejisi dü ünçe olarak; i letmenin sundu u ürün ya da hizmeti farklıla tırarak, tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir ey yaratmasını açıklamaktadır. Bahsi geçen bu farklıla tırma i letmeye ait mal ya da hizmetin; tasarım, marka ismi, teknoloji, mü teri hizmetleri, da ıtım gibi boyutlarında rakiplerinkinden daha farklı hale getirilmesiyle mümkün olmaktadır [1]. Do ru uygulandı ı ve ba arılı oldu unda, farklıla tırma stratejisi sektör ortalamasının üzerinde getiriler elde edilmesini mümkün kılabilmektedir [13]. Ek olarak farklıla tırma stratejisi, yaratılan farklılık nedeniyle mü teri ba lılı ı olu turma, yeni giri lerin engellenmesi olasılı ı, ikame ürünler arasında daha iyi konumlanma gibi potansiyel avantajları da bünyesinde barındırmaktadır.

Farklıla tırmayı ba armak bazen yüksek pazar payından mahrum bırakabilmektedir. Ancak, özellikle giri engellerinin yüksek oldu u pazarlara giri te, farklılık olu turarak bu engelleri a mak hatta yaratılan farklılıkla rakiplerin ö renme e rilerini anlamsızla tırarak pazardaki mevcut i letmelere engeller olu turacak ekilde pazar yapısını de i tirmek gibi büyük iddiaların oldu u durumlarda mü terinin farklıla tırılmı ürün ya da hizmete ödemeyi kabul edece i öngörülen fazladan bedel pazar payının önemini azaltmaktadır. Bu durum belli bir seviyeye kadar devam etmektedir. Ürün ya da hizmetin ikame mallar arasındaki farklılı ı belli bir düzeyin altına dü tü ünde tüketiciler bu farklılık için fazladan bedel ödemek konusunda isteklilik göstermeyeceklerdir.

#### II.4. Ö renme E risi

Ö renme e risi kavramı ilk defa 1935 yılında uçaklarda üretim giderlerinin hesaplanmasında bu yöntemin uygulanmasıyla ortaya çıkmıştır. Uzun yıllar üretimdeki maliyetlerin zaman içerisindeki değişimleri dikkate alınarak hesaplanması için kullanılan yöntem sonraları bu maliyetlerin zaman içerisindeki değişimlerini etkileyen teknoloji, ö renme ve araçlardaki gelişme gibi değişimlikleri dikkate almaması nedeniyle eleştirilmiştir. Kavram günümüzde bu yönleri de dikkate alınarak tanımlanmaktadır [14]. Ö renme e risi göstermektedir ki üretilen mal ve hizmetlerin üretim miktarları arttıkça verimlilik de artmakta ve üretim maliyetleri ile üretim süresi belli bir oranda düşmektedir. Bu durum, sürekli aynı üretimin yapılmasından ötürü çalışanların hata oranının düşmesi, deneyimlerinin artması yani ö renmeleri ile açıklanmaktadır [15]. Günümüzde ö renme e risi kavramının sadece üretim işletmeleri açısından değil hizmet işletmeleri açısından da büyük önem taşıdığı bilinmektedir. Ö renme e risi kavramına çalışanlarında yer veren M. Porter, bu kavramı toplam maliyet liderliği stratejisi uygulayan işletmelerin riskleri arasında görmektedir [1]. Burada bahsi geçen risk, toplam maliyet liderliği uygulayan ve ö renme e risi ile maliyet avantajına katkı yapan bir işletmenin, ortaya çıkacak yeniliklerle bu ö renme e risinin anlamsızlaşması riskidir. Çalışmamızın örnek olayında da bu durumun toplam maliyet liderliği uygulayan işletmeleri bile nasıl etkilediği açıkça gözlenebilmektedir. Bu bağlamda, sürekli tekrarlanması nedeniyle ö renme e risinin oluşmasına olanak sağlayan üretim vb. usullerinin aynı zamanda birer kurum oldukları ifade edilebilir. Bu kurumsallaşma uygulamaların herhangi bir nedenle yerini farklı mantıklara bırakması ise kurumsal değişim anlamına gelmektedir. Zeyen bölümlerde de görülebileceği gibi kimi zaman rakiplerin stratejik hamleleri bu kurumların değişmesini kaçınılmaz hale getirerek ö renme e risini anlamsızlaştırabilmektedir.

#### III. METODOLOJİ

Çalışmanın araştırma sorusu; *“bir örgütsel alana, alan yapılandıktan sonra giren ve giri esnasında pazarda mevcut işletmelerden farklı bir strateji belirleyen bir işletmenin bu faaliyetleri pazarın kurumsal yapısını nasıl etkiler”* şeklinde ifade edilebilir. Bu sorudan hareketle geliştirilen alt sorular ise; teknoloji-strateji ilişkisi sağlayan işletmeler bu yolla giriş engellerini nasıl aşmaktadır, pazar yapısı ve rakiplerin deneyimleri bundan nasıl etkilenmektedir şeklinde sıralanmaktadır. Bu araştırmayı gerçekleştirmek için örnek olay incelemesine başvurulmuştur. Örnek olayda analiz birimi olarak seçilen kupon pazarı, sunulan hizmeti teknoloji yardımıyla farklı tırp zenginleştirilen ve bu yolla giriş engellerini aşarak kendisine rekabet avantajı sağlayan bir işletmenin giriş ile birtakım değişimlere uğraması ve giriş yapan yeni işletmenin faaliyet

gösterdiği alanda dünyada bir ilk olması nedeniyle seçilmiştir. Örnek olaya konu olan pazarın seçimindeki en önemli nedenlerden bir diğeri de yeni giriş yapan işletmenin pazar yapısı üzerindeki etkisinin strateji belirleme ve teknoloji ile ilişkili olduğu, işletmenin süreçlerinin ve faaliyet alanının teknolojiyle farklılaşması ve bu farklılaşmanın pazara giriş, konumlanma ve rakiplerin ö renme e rilerini anlamsızlaştırma noktalarındaki etkilerinin pazar payı, müşteri sayısı vb. nicel verilerle gözlemlenebilmesidir. Araştırma içerisinde örnek olay yöntemine ilişkin veri toplama tekniklerinden katılımlı gözlem, mülakat ve doküman analizi teknikleri kullanılmıştır. Mülakat aşamasında pazardaki işletmelerin üst düzey yönetici ve çalışanları ile görüşülmüştür. Araştırmanın ortaya çıkardığı sonuçlar Türkiye kupon pazarı ile sınırlıdır.

#### IV. TÜRK YE KUPON PAZARININ KURUMSAL DEĞERİM ÖNCESİ YAPISI

Kupon pazarı, işletmelerin ve diğer kurumların çalışanları için personel yemek giderlerini karşılamak amacıyla sektördeki işletmelerle anlaşma yaparak, aylık yemek yardımlarını bu işletmelerden temin edilen koçanlarla verdiği bir sistemi ve bu sistem içinde hizmet sunan işletmelerin oluşturduğu bir pazarı ifade etmektedir. Bu koçanlarda yer alan kuponlar, işletmenin daha önce anlaşma yapmış olduğu yaygın restoranlar içinde geçerli olmakta ve çalışanlar bu restoranlarda yemek ihtiyaçlarını karşılayabilmektedirler. Para yerine geçen bu koçanlar restoranlar tarafından işletme kuruluşa verilerek nakde çevrilmekte ve işletme kurum bu işletmeden bir aracılık komisyonu almaktadır. Nakit paranın yerini üzerinde belli meblağ yazan kuponlardan oluşan koçanların alması nedeniyle pazara “kupon pazarı” adı verilmektedir.

Türkiye’de bahsi geçen hizmeti, anlatılan yöntemle ilk defa sağlayan işletme 1992 yılında Haki Tonak adlı girişimci tarafından kurulan ve zmir ilinde oldukça küçük çaplı bir pazarda hizmet veren HTS’dir. İşletme, bu alanda bir dünya devi olan ve Türkiye pazarına hızlı bir giriş yapmak isteyen Sodexo tarafından satın alınmıştır. Ancak HTS’nin Sodexo tarafından satın alınmasından hemen önce yine bu alanda adı geçen hizmetin dünyada ilk uygulayıcısı olan Fransız Accor grubuna bağlı Ticket Türkiye pazarında yerini almıştır (1993). Aynı yıl yine bir Fransız firması olan Cheque De Jeuner sektöre giriş yapan üçüncü Fransız işletme oldu ve bu işletme 1997 yılında Yemek Çeki isimli yerli bir işletmeyle birleşerek 1998 yılına kadar faaliyetlerine devam etmiştir. Üye restoranlarda yaşanan sorunlar nedeniyle kapanan bu işletmelerden ayrılan kişiler tarafından kurulan Kupon’da, Multinet Kurumsal Hizmetler A.Ş. isimli işletmenin faaliyetlerine başladığı yıllarda pazarda yer alan işletmelerden bir diğeriştir.

Bu yıllarda pazarda faaliyet gösteren işletmelerin tümü, üye yerleri (lokanta, restoran, cafe vb.) ile para yerine geçen kuponlarını kabul etmeleri yönünde bir anlaşma yapmakta ve satış yaptıkları işletmelerin kuponları verdikleri çalışanlarının bu üye yerlerinde yemek yemesini olanaklı hale getirmektedirler. Bu yöntemin hem üye yerlerine hem de kuponları kullandıran işletmelere büyük faydalar sağlaması sistemin ülkemizde hızla kabul görmesini sağlamış ve 1990 yılların sonuna doğru birçok işletme, organizasyon içinde yer alan mutfaklarını kapatarak ya da nakdi yemek yardımı yapmayı keserek bu sisteme yönelmiştir. Bu tercihi etkileyen faktörler arasında özellikle devletin sisteme vergi avantajı sağlaması yani bordroya dahil edilen yemek yardımlarına uyguladığı vergiyi sisteme uygulamaması, yemek için çok kolay bir şekilde işletme dışına çıkartılmasının (outsourcing) bu sistemle mümkün olması ve mevcut yemek yardımı sistemlerini bu sistemle değiştirmeleri için ikna edilmeye çalışılan işletmelere hizmeti kullanmaları karlılıkta birtakım indirimler yapılması sayılabilir. Bunu bir örnek üzerinden açıklamak istediğimizde; 100 kişilik bir çalışan grubuna aylık kişi başı 1 birim yemek yardımı ödemek isteyen işletme sahibinin kuponları temin ettiği işletmeye en az 100 birim ödemesi gerekirken işletme işletmesine bu 100 birim üzerinden %x oranında indirim yapabilmektedir. Bunun nedeni işletmenin, üye yerlerinden işletmelere yaptığı bu indirim oranından daha yüksek bir komisyon alarak aslında bu maliyeti üye yerine yüklemesidir. Üye yerleri için de, bu sistemi kullanan işletmelerin işletmeye getireceği ek kar analiz edildiğinde bahsi geçen maliyet katlanılabılır bir maliyet halini aldığından sistem başarıyla çalışmaktadır. Aynı şekilde işletme normal şartlarda bu 100 birimlik yemek yardımını çalışanlara nakit ödeyip bordrolarına dâhil ettiği yerde çeşitli oranlarda gelir vergisi, katma değer vergisi ve damga vergisi ödemekteyken bu sistemde tüm bunlardan muaf olmaktadır. Tüm bu nedenlerin etkisiyle oluşan kupon pazarı, üye yerleri ile işletme arasında ekonomik kazanç elde eden işletmelerin oluşturduğu bir pazar olarak ortaya çıkmış ve kazanç sağladığı taraflar ve istihdam ettiği kişiler dikkate alındığında büyük önem arz eden bir pazar haline gelmiştir.

Genel yapısı yukarıda açıklanmaya çalışılan kupon pazarı, giriş engelleri açısından incelendiğinde M. Porter'ın belirttiği; ölçek ekonomisi, geçici maliyetleri, öğrenme eğrisi, devlet politikaları, ürün farklılaştırma, sermaye miktarı, Ar-Ge'ye yatırıma zorlamak, dağıtım kanallarına ulaştırmamak ve markalı ürün konularından bazılarına ilişkin yapısı gereği sahip değildir. Pazarda var olan giriş engelleri, pazarın 1990'ların sonundaki yapısı da değerlendirildiğinde; var olan işletmelerin diğer ülkelerde ve ülkemizde kazanmış oldukları deneyim nedeniyle öğrenme eğrisi, markalı ürün ve yaygın dağıtım kanallarına sahip olmanın gerekliliği olarak sayılabilir. Bu durumun bir sonucu olarak pazarı, girişin görece kolay

olduğu bir pazar olarak tanımlayabiliriz. Buna karşılık kupon pazarı, pazara girdikten sonra, binlerce üye yerleri ve işletmeleri işletmelerle yapılan sözleşmeler, ülke çapına yayımlılık, soyut değerlere yapılan yüksek yatırımların değer çıkılacak olursa tamamıyla yok olması riski gibi nedenlerden ötürü çıkışın zor olduğu bir pazardır. Kupon pazarı da değerlendirildiğinde, bir işletmenin en büyük ihtiyacının güven olduğu ortaya çıkmaktadır. Çünkü üzerinde sadece para karşılığı bir satış yapan işletme parçalarını işletmeye güvenerek teslim alan üye yerleri için işletmenin nakde dönüşümünden duyulan en ufak bir ümitsizlik işletmenin faaliyetlerinin sonlanmasına neden olabilir. Üye yerinin, elinde kuponla gelen bir işletmeye, işletmenin ödeme problemlerinden ötürü kuponu kabul etmediğini belirtmesi işletme için kötü bir durum yani sıra kayıp bir işletme terisi anlamına da gelmektedir. Günümüzde kupon pazarında dolaşımda olan para, güncel rakamlara göre ayda yaklaşık 200.000.000 TL civarındadır. Bu rakam, işletme kuruluşlarının güvenilir olmasının bir zorunluluk olmasının yanı sıra bu güvenilirliğe kamuoyunun ikna edilmesini de yine bir zorunluluk olarak giriş yapmak isteyen işletmenin karşısına çıkarmaktadır.

#### IV.1. Multinet Kurumsal Hizmetler A.Ş.

1999 yılında kupon pazarında faaliyet göstermeye başlayan Multinet Kurumsal Hizmetler A.Ş., vizyonunu "Her kapıyı açan sihirli bir kart olmak" olarak ifade etmektedir. Yapılan işletmelerin çalışanlarına verilen maaşları ödeneklerinde (yemek, ulaşım, konaklama, erzak yardımı, akaryakıt alımı, kapı geçi sistemleri, yiyecek ve içecek otomatları, hediye v.b) harcama bütçelerinin akıllı kart (smart card) teknolojisi yardımıyla tek bir kart üzerinden yönetilmesi ve işletmelere çözüm üretmek olarak tanımlayan işletme, adı geçen bu alanların tümünde ürün farklılaştırma ve tek bir kart üzerinden bu alanlarda işletme yapılmasını olanaklı kılmıştır. Akıllı kart adıyla dilimize yerleşen kartlar, içerisinde yapılan işletmelerin kayıt edilmesini olanaklı hale getiren bir yonga (chip) barındırmakta ve hali hazırda kullanılan kredi kartları ile benzer özellikler göstermektedir. Multinet Kurumsal Hizmetler A.Ş., İstanbul Genel Merkez ve Adana, Ankara, Antalya, Bursa, Gaziantep, İzmir illerinde yer alan bölge müdürlüklerinde yaklaşık 200 kişilik bir personelle faaliyetlerini yürütmektedir. Multinet Kurumsal Hizmetler A.Ş., tüm dünyada yukarıda belirtilen alanlarda akıllı kart teknolojisini kullanarak faaliyet gösteren ve adı geçen alanları birbirinden bağımsız bütçelerle tek bir elektronik cüzdan üzerinden yönetme imkânı sağlayan ilk işletme olarak dikkat çekmektedir.

#### **IV.2. Multinet Kurumsal Hizmetler A. .'nin Türkiye Kupon Pazarına Giri i – Çevre Analizi ve Strateji Seçimi**

1999 yılında Türkiye kupon pazarına girme kararı alan Multinet Kurumsal Hizmetler A. ., pazara giri yaptı ı dönemde hizmetin sunulu eklini teknoloji aracılı ı ile tamamiyle de i tirmeyi ve bu ekilde farklıla mayı amaçlamı tır. İ letme yetkilileri ile yapılan görüşmelerde bunun en önemli nedeni olarak pazarda faaliyet gösteren di er i letmelerle rekabet ederken mevcut yöntemlerin rakipler lehine avantajlı bir durum sergilemesi gösterilmi tir. Bu nedenle mevcut hizmeti teknoloji ile farklıla tırmayı amaç edinen i letme bu kararı almadan önce i letme içindeki güçlü yanlar ile pazardaki fırsatları e le tirmek ve i letmenin zayıf oldu u alanlarda da savunmada kalmak yöntemine ba vurmu tur.

Yapılan analizler sonucunda pazara yeni girecek bir i letme için izlenecek standart yolun rakiplerinki ile aynı olaca ı anlaşılmı tır. Bu standart giri yönteminde pazara giri yapmak isteyen i letme öncelikle üye i yerleri ile bir sözleşme yapmakta daha sonra, parayı ikame edecek kuponların üretilmesi, güvenli i, mü teriye teslimatı ve kullanıldıktan sonra geri dönü ü gibi süreçlerin organizasyon içerisinde ve dı nda yapılanmasını sa lamakta son olarak da hizmetini satma çabası içerisine girmektedir.

Bu ekilde bir giri in temel gereksinimi - çalı mamız içinde daha öncede de inildi i gibi- güven duygusunun tahsis edilmesini gerektirmesinin dı nda büyük yatırımlar gerektirmemektedir. Ancak bu ekilde pazarda tutunmak için gerekli güveni tahsis etmek zaman isteyen bir süreç oldu undan bu döneme kadar pazara giri yapan üye i yerleri ile hizmeti veren kurum arasında teminata dayalı bir sistem kurulmaktadır. Teminat mektupları ile a ılmaya çalı ılan güven sorununun hizmeti veren kurulu lara yükleyece i maliyete, mü terilere yapılan indirimler ve di er operasyonel giderler eklendi inde ortaya çıkan nihai maliyet i letmenin kar etmesini güçle tirdi inden pazara giri kolay olmakla birlikte giri yapan i letmeye önemli maliyetler yüklemektedir.

Multinet Kurumsal Hizmetler A. . yöneticileri, çevre ve i e ili kin süreçleri analiz ederken özellikle maliyet olu turan noktaların tespitine de büyük önem verdi ini belirtmektedirler. Bir ba ka deyi le hizmetin; mü teri, üye kurulu , i letme arasındaki ana akı mın arasına giren kuponların teslimatı ve geri alınması süreçlerinin olu turdu u i lem maliyetlerinin genel karlılık üzerindeki olumsuz etkisi göz önünde bulundurulmu tur. Yapılan bu incelemeler aracılı ı ile pazarın genel yapısı hakkında derinlemesine fikir sahibi olan i letme bu a amadan sonra pazara giri ini farklıla tırma stratejisi uygulayarak hayata geçirmeye karar vermi tir. Genel çerçevesini yukarıdaki anlatım

do rultusunda çizdi imiz kupon pazarında dı çevreyi bu ekilde analiz eden Multinet Kurumsal Hizmetler A. . içyapısını dı arıdaki fırsatları de erlendirecek ekilde organize etmi tir. Di er bir deyi le i letme yöneticileri bu noktada seçtikleri teknolojinin örgüt yapısının belirleyicisi oldu unu vurgulamaktadırlar. Bu a amada i letmenin henüz kurulan bir i letme olması strateji – yapı uyumunun sa lanmasında avantaj sa lamı tır. Teknoloji konusunda bilgi sahibi bireylerin örgüt içinde bir araya gelmesiyle birlikte o yıllarda ülkemizde de büyük geli me gösteren akıllı kart teknolojisinin kredi kartı kullanımına benzer bir yöntemle kupon pazarına uygulanabilece i kararını veren Multinet Kurumsal Hizmetler A. . yöneticileri bu alanda farklıla mak adına gerekli çalı ma ve yatırımlara ba lamı lardır. Bu kararın alınmasında en önemli iki noktanın pazara girmeden önce rakiplerin ve di er çevre faktörlerinin analiz edilmi olması ve pazardaki fırsatların görülerek bu fırsatları de erlendirecek stratejinin seçilmi olması oldu u bugün de i letme yöneticileri ve kupon pazarının önde gelenleri tarafından ifade edilmektedir.

Akıllı kartları mevcut kupon koçanlarının yerine kullanarak hizmeti farklıla tırma fikrinin uygulanması kararının çevre analizleri sonucu belirlenmesinden sonra i letme, sadece personelin ö le yeme i ihtiyaçlarının kar ılanması alanında de il paranın geçerli oldu u hemen her alanda parayı ikame edecek hizmetler sunmayı kendine vizyon edinmi ve bunu da “dünyada her kapıyı açan sihirli bir kart olmak” cümlesiyle ifade etmi tir. Bu sürecin takip eden a amalarında i letme politika, plan, prosedür ve bütçelerinin tamamı rekabet avantajı elde etme amacına yönelik olarak seçilen strateji ile uyumlu biçimde ekillendirilmi tir.

#### **IV.3. Multinet Kurumsal Hizmetler A. .'nin Farklıla tırma Stratejisinde Teknolojinin Rolü ve Önemi**

Kupon pazarının tüm yapısının; farklıla ma stratejisiyle giri yapan bir i letme tarafından ne ekilde de i tirildi inin, pazarda konumlanma ve rekabet üstünlü ü elde etme çabaları içerisinde teknolojinin ne ekilde kullanıldı mının, farklıla ma stratejisinin uygulanmasında teknolojinin üstlendi i rolün ve teknoloji yardımıyla farklıla arak pazara giren i letmenin bu yöntemle yeni giri ler kar ısında olu turdu u giri engellerinin detaylı ekilde kavranabilmesi için kupon pazarında faaliyet gösteren i letmelerin i leyi süreçleri ile aynı hizmeti teknoloji ile farklıla tırıp, zenginle tirek sunan i letmenin i leyi süreçlerini kar ıla tırmak bir ba ka deyi le yaratılan farklılı ı detaylarıyla açıklamak gerekmektedir.

Multinet Kurumsal Hizmetler A. .'nin pazara giri inden önce, kupon pazarında birbirleriyle rekabet halinde olan i letmelerin i e ili kin süreçleri büyük ölçüde benzerlik göstermektedir. Personelinin yemek giderlerini,

kupon pazarında faaliyet gösteren işletmelerin sunduğu hizmet ile kar sağlamak isteyen işletmenin hizmeti satın almasıyla başlayan süreç, kuponların üye işletmelerinde kullanılarak hizmeti sunan işletmeye geri dönmesiyle sonuçlanmaktadır. Bu basite indirgenmiş anlatımın pratikteki akışı ise şu şekildedir: satış çabalarının sonuç vermesi neticesinde işletmenin hizmeti sunan kupon tedarikçisi işletmeden personel için talepte bulunmasını müteakip hizmeti satın almak isteyen işletme (müşteri) ile bir sözleşme yapılmaktadır. Daha sonra müşteri işletme kupon pazarında hizmet veren ve çeşitli lokanta, restoran vb. işletmeler ile (üye işletmeleri) kuponların kabulü yönünde önceden anlaşılması olan işletmeden (tedarikçi) ihtiyaç duyduğu sayıda kupon koçanı talep etmektedir. Koçanların içerisindeki kuponlar, üzerlerinde para karşılıklı değerler yazan kartlardır. Müşterinin talebi neticesinde tedarikçi işletme istenilen miktarda koçanı istenilen toplam bedellere göre üretmekte, ciltlemekte ve ülke çapına yayılımı müşteri temsilcilerine dağıtım kanalları aracılığıyla göndermektedir. Bu süreçte temel sorunlar müşterinin farklı bedellerde ve ayın genelinde son günlerinde talepte bulunması ve bu talebin kartlara basılarak tasnif edilip dağıtılmasının sorun olmaktadır. Bu temel sorun, sistemin kullanımına başlamasında sık sık yaşanan gecikme, yanlış miktarda üretim, postada kaybolma gibi müşteri memnuniyetsizlikleri olacaktır. Konulara dönüştüğünden o dönemde sistemi kullanmaya başlayan birçok müşterinin zaman içerisinde vazgeçmesine neden olmuştur. Aynı şekilde ay içerisinde işletme yeni başlayan personel için talep edilen siparişlerin karşılanması da ciddi zaman almakta ve müşteri memnuniyetsizliklerine neden olmaktadır. Müşteri işletmenin çalışanlarının kuponları üye işletmelerinde harcamalarından sonra üye işletmeleri ellerinde biriken kuponları resmi fatura düzenleyerek tekrar müşteri işletmeye göndermektedirler. Bu amaçla daha önce müşteri temsilcilerine hizmet karşılığında fatura kesen ve ödemesini tahsil eden tedarikçi işletme kendisine üye işletme tarafından kesilen faturaya karşılık üye işletmeye ödeme yapmaktadır. Tedarikçi işletmenin kazancı üye işletmelerinden aldığı komisyon olacaktır. Bu süreçlerde de kuponların ay boyunca saklanması, kaybolması, fatura kesilmeden tedavülde para yerine dolaşarak devleti vergi kaybına uğratması gibi sorunlar gözle çarpılmaktadır. Bu özet anlatım içerisinde çerçevesi çizilmeye çalışılan kupon pazarı, içinde faaliyet gösteren işletmelerin hizmeti sunan işletmelerin yetersiz kaldığı noktalar ve yaşanan sıkıntılarla gözle çarparken 1999 yılında pazara giren işletme için bu sorunlar aslında fırsatlar ekinde algılandı mı beyan etmektedir. Yapılan analizlerde tespit edilen ve pazarda sistemi kullanan veya tedarikçi işletmelerin faaliyetlerinden etkilenen tarafların yaşadıkları temel sıkıntılar şunlardır:

- Koçanları oluşturulan kuponlar belli tamsayılarla olacaktır. (1 TL, 10 TL vb.) Kuponlar her ne kadar para yerine üye işletmeleri tarafından kabul edilse de para

üstleri de kuponla ödendiğinden çoğu zaman geri ödenememekte ve müşterileri harcadıklarından daha yüksek miktarlarda ödeme yapmak zorunda bırakılmaktadırlar.

- Kuponlar sıkça kaybolmakta, tahrip olmakta ve bu şekilde kullanıcılar ya da üye işletmeleri zarar etmektedirler.

- Kuponların tahmini ve kullanılması zor olduğu gibi müşteriler sürekli koçan içinde hesaplama yapmak zorunda bırakılmaktadır.

- Tedarikçi işletme her ay yeniden, değerli miktarlarda kupon üretmek zorunda kalmaktadır. Bu amaçla yaşanan üretim hataları, postada yaşanan gecikme ve çalışmalar tüm tarafları zor durumda bırakılmaktadır.

- Her ay hem üye işletmeleri hem de müşteriler ellerindeki koçanların sayılması ve tasnifi için ciddi bir zaman maliyetine katlanılmaktadırlar.

- Her ay, sayıları birkaç binle ifade edilen işletmede çalışan yüz binlerce kişi için yeniden kart sarf edilerek kupon üretilmesi ciddi bir kart maliyeti olacaktır.

- Son olarak ay boyunca kuponları kabul eden üye işletmelerinin komisyon ödememek için kuponları fatura karşılığında tedarikçi işletmeye iletmeyerek kuponu kabul eden ve kendilerine mal temin eden işletmelerde kullanması ve bu işletmelerin de aynı yöntemi izleyerek fatura kesmekten kaçınması devleti ciddi vergi kaybına uğratmakta ve tedavülde parayı ikame eden kartların dolaşmasına neden olmaktadır.

Yapılan analiz sonucunda varolan bu sorunları (rakiplerin zayıf yönleri) pazara giriş için kullanılacak fırsatlar olarak gören Multinet Kurumsal Hizmetler A.Ş. ise başlangıç aşamasında farklılıklarını ve bu sorunları ortadan kaldıracak güçlü yanlarını ederek sağlamıştır. Bu amaçla sunduğu hizmeti teknoloji aracılığıyla farklılıktan Multinet Kurumsal Hizmetler A.Ş. aynı zamanda yine teknoloji yardımıyla, sunulan hizmeti zenginleştirerek de çeşitlendirmiştir. Hizmetin teknoloji ile farklılaştırılıp çeşitlendirildiği yapı incelendiğinde; sunulan hizmetteki hemen hemen tüm süreçleriyle bilgisayar vb. elektronik cihazlar ortamına aktarıldığı görülmektedir. Daha anlaşılır olmak adına hizmetin işlevi incelendiğinde Multinet Kurumsal Hizmetler A.Ş.'nin kuponların yerine içerisinde önceden tanımlanmış ve harcanmış sınırlı miktarda bakiyeler olan akıllı kartları geçirdiği görülmektedir. Bu yapı içerisinde yine üye işletmeleri ile sözleşme yapılmakta ancak kupon yapısından farklı olarak üye işletmelerine pos cihazları (kartların işletme yapmasını sağlayan cihazlar)

cihazlar) yerle tirilmektedir. Bu cihazlar tedarikçi i letmenin merkezindeki sunuculara (server) telefon hatları yardımıyla ba lanmakta ve yapılan i lemlerin dijital ortamda saklanmasına aracılık etmektedirler. Bu yapı kredi kartlarının online çalı ma mantı ndan farklı olarak offline adı verilen sistemle çalı maktadır. Alı veri ini tamamlayan mü teri ödemeyi kartıyla yaptı nda kartındaki bakiyeden harcama tutarı kadar sanal para pos cihazı içerisindeki sam karta aktarılmakta ve pos cihazı içerisinde biriken bu bilgiler belli periyotlarla merkeze gönderilmektedir. Bu çalı ma yapısı üye i letmenin telefon maliyetini hemen hemen yok denecek noktaya ta imakta ve ödeme esnasında mü terilerin beklemesini önlemektedir. Aynı ekilde üye i yerlerinde kartlarla yapılan harcamaların toplamları istenildi i anda bu pos cihazı üzerinden ö renilere fatura edilebilmektedir. Bu teknoloji sayesinde üye i yerleri için kuponları toplamak, tasnif etmek ve fatura kesmek için belli bir günü beklemek gibi sorunlar ortadan kalkmı tır. Pos cihazı üzerinden ö renilen tutarın kar ılı ı istenilen zamanda resmi fatura kesilerek tedarikçi i letmeden tahsil edilebilmektedir.

Hizmetin kuponlar aracılı ı ile sunulması esnasında en büyük sıkıntıları kullanıcılar ya amaktadırlar. Bu noktada hizmeti teknoloji yardımıyla farklıla tıran tedarikçi i letmenin sa ladı ı çözümler de en çok kullanıcılara yönelik olmaktadır. Ki ilere kuponlardan olu an koçanlar yerine prestijli bir görünüm sunan akıllı kartların verilmesi, her ay yeni koçanlar alma ve ta ima sorununu ortadan kaldırmı tır. Bunun yerine kartı bir kez üretilip kendilerine teslim edilen kullanıcılar her ay i verenleri tarafından kendilerine verilen yemek bedellerini aynı kartlar aracılı ı ile üye i yerlerindeki pos cihazlarından kartlarına transfer edebilmektedirler. Aynı ekilde kartların ifrelenebilmesi, taklidinin yapılamaması, yapılan i lemlere ili kin geriye dönük raporların pos cihazları üzerinden alınabilmesi, çalınma durumlarında kartlara bloke konularak kullanıcıların bir kayba u ramaması ve kuru düzeyine hassasiyetle alı veri yapılabilmesi sayesinde küsurat kaybının ya anmaması gibi avantajlarda teknoloji kullanılarak yaratılan farklılıklar olarak dikkati çekmektedir. Bu yapı içerisinde, çalı anlarının bu hizmetten faydalanmasını isteyen i letmeler tedarikçi i letmeden bir kez kart sipari etmekte daha sonra her ay sadece hangi karta ne kadarlık bir bakiye tanımlanmasını talep ettiklerini tedarikçi i letmeye iletmektedirler. Sipari leri alan tedarikçi i letme, talepleri bilgisayar ortamında anında kar ılamakta ve kullanıma açılması talep edilen günde kartların son kullanıcılar tarafından kullanılmasını olanaklı hale getirmektedir. lemlerin bilgisayar ortamında görülmesi önemli bir hız kazandırmasının yanında her ay ya anan üretim maliyetlerini ve bu süreçte gerçekleşen i lemleri ortadan kaldırmaktadır.

Üye i yerlerine konulan pos cihazları, merkezdeki bilgisayarlar ve kullanıcılara verilen kartlar üzerinde

hareket eden bu sistemde yaratılan farklılıklar sadece hizmetin sunulu eklini de i tirmekle kalmamı tır. Bu noktada mü terilerin ihtiyaç duydu u akaryakıt alımı, otellerde konaklama veya personelin i yerine giri çıkı larının takibi gibi hizmetler de isteyen mü terilere aynı kartlar içerisinde sunulabilmektedir. Bu hizmetler de aynı teknolojik yapı içerisinde çalı makta ve mü terilere de yapılan tüm harcama ve hareketleri raporlama yani i lerini daha etkin olarak takip edebilme gibi çözümler sunmaktadır. Bahsi geçen pazarda kâ ıda dayalı kupon yapısının bir alternatifi olarak ortaya çıkan akıllı kartlar devletin vergi kaybını ortadan kaldırmı ve kâ it tüketimi gibi çevre konusunda zarara neden olan bir sorunun da varlı na son vermi tir.

Görüldü ü gibi Multinet Kurumsal Hizmetler A. . daha ba langıç a amasında kendisini farklı bir yerde hayal ederek pazarda varolan bir hizmeti, sunulu ekli ve çe itlili i açısından farklıla tırmayı amaç edinmi ve tüm yapılarını buna göre in a etmi tir. letmenin bu farklılı ı yaratmak adına kullandı ı araç ise teknoloji olmu tur. Bu a amada i letme, pos yatırımı, teknoloji seçimi gibi konularda ciddi maliyetlere katlanarak bu anlamda herhangi bir yatırımı olmayan ve uzun yıllardır anlatılan üretim yöntemleriyle hizmetini sunan rakipleri kar ısında önemli riskler almı tır. Burada i letmenin temel varsayımı, yaratılan farklılı ın pazarda kabul görece tercih edilece i ve farklılı ndan ötürü rakiplerin fiyatlama politikasından daha yüksek fiyatlarla bile kabul görece idir. Aynı zamanda i letme, teknoloji ile yarattı ı farklılı ı bu alana giri yapan i letmelerin temel sıkıntı noktasını olu turan üye ve mü terilerde güven olu turma sorununun çözümünde de bir araç olarak kullanmı tır.

letmenin pazara giri yaptı ı dönem olan 1999 yılında yeni sistemi analiz eden i letmeler sistemin maddi kayıpları ortadan kaldırdı ını görece oldukça kısa sürede bu yapıyı kabul etmi lerdir.

#### **IV.4. Multinet Kurumsal Hizmetler A. .'nin Konumlanmasından Sonra Pazarın Kurumsal De i imi**

1999 yılında, detayları çalı mamız içerisinde açıklanan yöntemlerle pazara giren i letmenin tüm dünyada bir ilk olan uygulaması ile günümüz kupon pazarı yapısını tamamıyla de i tirip farklıla tırdı ı ifade edilebilir. 1999 yılında faaliyetlerine ba layan i letmenin hizmeti sunu ekli o dönemde pazarda faaliyet gösteren rakipleri tarafından yüksek yatırım maliyetleri nedeniyle yanlı bir giri olarak de erlendirilmi tir. Ancak teknoloji aracılı ı ile yaratılan farklılı ın pazarda kabul görmesi neticesinde i letme, içinde bulundu umuz bu dönemde faaliyetlerini sürdüren üç i letmeden biri olmayı ba armı tır. Altı yıl gibi kısa sayılabilecek bir sürede yatırım maliyetlerini geri alan i letme bugün marka de eri, kart kullanıcı sayısı, mü teri sayısı, üye i yeri sayısı gibi veriler göz önüne alındı nda kendisinden çok önce bu hizmeti vermeye ba lamı rakipleriyle aynı pazar



payına sahip bir görüntü sergilemektedir. Ancak işletmenin pazara farklı tırma stratejisi ile girerek başarılı olmasından ve pazara giri yaptıktan çok kısa bir süre sonra pazarın 1/3 lük bölümüne hâkim olmasından daha önemli olan konu, teknoloji ile yaratılan ve dünyada ilk defa uygulanan yöntemin, hizmeti tüm dünyada uzun yıllardan beri sunan işletmeler tarafından da kabul edilerek yapılarına dahil edilmesidir. içinde bulunduğumuz bu dönemde pazarda faaliyet gösteren Multinet, Sodexho ve Ticket firmalarının tamamı kartlı sistemle hizmet vermektedirler. Multinet tarafından yaratılan farklılığın pazarda işletmeler tarafından bu derece tercih edilmesi neticesinde hayatta kalmayı başaran diğer işletmeler de hizmeti aynı yöntemlerle sunmaya başlamışlardır. Bu durumun en önemli etkisi elbette uzun yıllardır kupon sistemi ile hizmet veren işletmelerin öğrenmelerinin anlamsızlaşması noktasında olmuştur. Uzun yıllar hizmeti vermenin işletme verimliliğine yaptığı katkı, bu üretim yönteminin büyük ölçüde terk edilmesiyle anlamını yitirmiştir. Ancak rakiplerinin kendi sistemini içyapılarına adapte etme kararlarını almadan önce kendi öğrenmelerini oluşturan Multinet Kurumsal Hizmetler A.Ş. rakiplerinin önüne geçerek öğrenmelerini geliştirmiş rakiplerinin sorun yaşadığı dönemlerde teknik altyapı yeterliliği ile pazardaki konumunu güçlendirmiştir. Yaratılan farklılığın rakipler tarafından taklit edilmeye başlanması işletmeye sağladığı diğer bir avantaj da yapılan teknoloji yatırımı maliyetine rakiplerin de katlanması olmuştur. Son olarak bu sistemin pazarda hizmetin sunulduğu hâkim yapı olması yeni giriş yapacak işletmelerin de teknoloji yatırımı yapmasını gerektirdiğinden yüksek bir giriş engeli olarak dikkat çekmektedir. Bu son haliyle pazar, giriş ve çıkışın zor olduğu bir pazar haline gelmiştir. Bunun en önemli nedeni yapılan ileri teknoloji yatırımlarının hem başlangıçta karlanmasını zor hem de çıkış kararı alındığında elden çıkartılması zor bir görüntü sergilemesidir.

Yaratılan bu yeni yapıda farklı tırma stratejisini gösteren temel izler; giriş yapan işletmenin bu farklılığı başlangıç aşamasında yaptığı stratejik planlama ile belirlemesi, işletme örgüt yapısının ve taktiklerinin bu ana strateji üzerinden çizilmesi, sonuçta ortaya mevcut bir hizmetin sunulduğu eklini tamamıyla değiştiren bir hizmetin çıkması, bu hizmetin aynı teknoloji yardımıyla zenginleştirilerek kurumlara; ihtiyaç duydukları maddi ödeneklerin bir arada yönetilmesi gibi yeni bir hizmetin sunulması (yemek, ulaşım, konaklama, erzak yardımı, akaryakıt alımı, kapı geçi sistemleri, yiyecek ve içecek otomatları, hediye v.b) ve son olarak yaratılan bu farklı tırılmış hizmetin satın alınması aşamasında işletmelerin bu farklılığı bir bedel ödemeyi kabul etmesidir. Bunun temel göstergesi, çalışmamızın başında belirttiğimiz “müşteriye indirim vererek üyesi yerinden komisyon al” uygulamasının bugünkü pazar yapısı içinde “müşteriden de verdiğin hizmetin karlılığında bir komisyon al” uygulamasına dönüşmüş olmasıdır. Bugün

bu hizmeti tercih eden müşteriler kendilerine teknoloji aracılığı ile sunulan kolaylıkların tümü karlılığında bir bedel ödemeyi kabul eder duruma gelmişlerdir. Bu noktada kupon pazarına teknoloji kullanılarak farklı tırma stratejisi oluşturulan işletmenin giriş ile pazarda yaşanan değişimlere verilecek son ve en önemli örnek pazarın adının kupon pazarından kart pazarına dönüşmesidir. Bugün pazar ile ilgili tüm haberlerde kart pazarı ismi kullanılmaktadır.

## V. SONUÇ

Araştırmamıza konu olan örnek olay, başlangıç aşamasından sonucuna kadar stratejik yönetim anlayışının içinde barındırdığı tüm önemli düğüncelerden izlenmektedir. Her ne kadar stratejik yönetim konusuna örnek oluşturulan olayların genellenebilirliği birçok çevrede tartışılmasına da göstermektedir ki özellikle planlamaya dayalı stratejik yönetim düğünesi gerektiği gibi yönetildiğinde pratikte işletmelerin başarı hikâyelerine dönüşebilmektedir.

Bu çalışmaya konu olan pazarın yapıları değişiminde teknoloji kullanımını büyük öneme sahiptir. Bu noktada teknolojinin yeni fırsatlar yaratması bir tarafa, pazarda faaliyet gösteren mevcut işletmelerin teknoloji ile gelecek bu tip girişlere ilişkin önlemleri almamaları durumunda teknolojinin bir tehdit unsuru olduğu da aşikârdır. Bu çalışmaya konu olan pazar yapısı içerisinde faaliyet gösteren işletmelerin bahsi geçen teknolojik değişimi öngörebilmeleri durumunda pazarın yapısı değişebilir ancak sadece hizmetin sunulduğu eklini değiştirebilir. Bu durumda yeni giren işletmenin yarattığı farklılık kurumsal değişimi tetikleseyse de pazarın paylaşımı ve rekabet üstünlüğü gibi konularda bir değişiklik olmaz. Ancak bu noktada yeni giriş yapan işletme sadece hizmeti teknoloji aracılığı ile sunmakla yetinmemekte bu sayede rakiplerin öğrenmelerini ortadan kaldırmakta, süreçleri farklılaştırarak maliyetleri azaltmakta ancak hepsinden önemlisi bir işletmenin maddi ödeneklerinin tümünün karlanması hizmetini pazarda var olan bir hizmeti zenginleştirerek farklılaştırmaktadır. Bunu yaparken işletmenin en büyük yardımcısı teknoloji olmaktadır. Sunulan hizmette bir akıllı kart yardımıyla işletmeler personellerinin seyahatlerinde akaryakıt alabilmelerini olanaklı kılmakta, konaklama yaptırabilmekte ve yemek ihtiyaçlarını karşılayabilmekte, bunlara ilişkin ayrı ayrı bütçeleri tek kart üzerinden yönetmekte, tüm alanlarda tek bir fatura alabilmektedirler. Teknolojinin bu alandaki kullanımını, hizmeti satın alan işletmenin internet üzerinden tüm işlemlerini yöneterek raporlayabilmesini de olanaklı hale getirmiştir. Bu nedenle strateji-teknoloji birliğinin iyi yönetildiğinde büyük başarılar sağlayarak bir işletmenin giriş engellerini aşma, rakiplerin öğrenmelerini silme, işletme stratejisinin başarıya ulaşmasında etkili olma, giriş engelleri oluşturulma, ürün/hizmet zenginleştirme, maliyetleri azaltma gibi fırsatlar sunduğu ifade edilebilir.

Tüm bu anlatımlara rağmen, teknoloji-strateji i birli inde ba arı elde edilmesinin ardında yatan dinamikler detaylı bir ekilde incelendi inde göz ardi edilemeyecek bir husus daha dikkati çekmektedir. Bu da Multinet isimli i letmenin pazara yeni giri i esnasında pazardaki mevcut i letmelerin bu giri i önemsemeyerek bir hata yapmı olmalarıdır. Bu hata, giri yapan i letmenin ba arı elde etmesini kolayla tıran bir etken olarak dikkat çekmektedir.

Son olarak, bu örnek olay da göstermektedir ki i letmelerin stratejik kararları neticesinde yaptıkları yenilikler ve farklılıklar bir örgütsel alanda var olan kurumsalla mı uygulamaları kökten de i tirebilmektedir. Dolayısıyla, kurumsal de i imi açıklama amacıyla geli tirilen ve detaylı teorik arka planda aktarılan kuramsal yapının Amerikan Radyo Yayıncılı ı örne indeki gibi Türkiye Kupon Pazarı örne inde de geçerli oldu unun görgül olarak desteklendi i ifade edilebilir.

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Porter, M. (2003). *Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*. (Çev.: Ulubilgen, G.). 2. Basım. stanbul: Sistem Yayıncılık.
- [2] Jepperson, R.L. (1991). Institutions, Institutional Effects and Institutionalism. (Eds.: Powell, W.W. & DiMaggio, P.J.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Pres.
- [3] Zucker, L.G. (1987). Institutional Theories of Organization. *Annual Review of Sociology*, 13, 443-464.
- [4] Leblebici, H.; Salancik, R.G.; Copay, A. & King, T. (1991). Institutional Change and Transformation of Interorganizational Fields: An Organizational History of the U.S. Radio Broadcasting Industry. *Administrative Science Quarterly*. 36(3), 333-363.
- [5] Dinçer, Ö. (2003). *Stratejik Yönetim ve letme Politikası*. 6. Basım. stanbul: Beta Basım.
- [6] Aktan, C. (2001). *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri II. Stratejik Yönetim*. stanbul: TÜG AD Yayınları.
- [7] Porter, M. (1996). What is Strategy. *Harvard Business Review*. (4134), November-December, 61-78.
- [8] David, F.R. (2001). *Strategic Management Concepts*. Eight Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- [9] Koçel, T. (2003). *letme Yöneticili i*. 9. Basım. stanbul: Beta Basım.
- [10] Betz, F. (1993). *Strategic Technology Management*. New York: McGraw-Hill.

- [11] Wonglimpiyarat, J. (2004). The Use of Strategies in Managing Technological Innovation. *European Journal of Innovation Management*. 7(3), 229-250.
- [12] Burgelman, R.; Maidique, M., & Wheelwright, S. (1995). *Strategic Management of Technology and Innovation*. Second Edition. Chicago: Times Mirror.
- [13] Whelen, T. & Hunger, D. (1998). *Strategic Management and Business Policy*. Sixth Ed. New York: Addison Wesley Longman.
- [14] Chambers, S. & Johnston, R. (2000) Experience Curves in Services: Macro and Micro Level Approaches. *International Journal of Operations & Production Management*. 20(7), 842-859.
- [15] Albeni, M. (2004). Türkiye'de Teknolojik Ö renmenin Alansal Analizi. *Erciyes Üniversitesi . .B.F Dergisi*, (22), 19-37.



**Eyüp A. TAY R**

**eataysir@marmara.edu.tr**

He is a research assistant at Marmara University department of Business Administration. He took his PhD (2010) from Marmara University Institute of Social Sciences department of Management and Organization. His research interests include the organization theories, Ngo's management and strategic management.