

# REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ NASIL ELDE EDİLİR?

**Yard.Doç.Dr. Senem BESLER**

Anadolu Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İşletme Bölümü

## ABSTRACT

Today, competitive environment is more dynamic and complex than 20<sup>st</sup> century. In 21<sup>st</sup> century, changes in economical, social and technological area lead globalization of markets and change of international competitiveness. Therefore businesses find ways of developing effective strategies and gaining competitive advantage in this competitive area.

To have a competitive advantage for businesses either national or international area depends on meeting increasing and unlimited customer needs and desires as different and more economical than their competitors, also directing needs and desires. This situations push businesses to be faster, flexible, innovative, creative and global.

## ÖZET

Günümüzde işletmelerin içinde bulunduğu rekabet ortamı yirminci yüzyıla kıyasla daha dinamik ve daha karmaşıktır. Yaşadığımız yüzyılda ekonomik, sosyal ve teknolojik alanda meydana gelen gelişmeler pazarların küreselleşmesine, uluslararası rekabetin değişmesine yol açmıştır. Bu nedenle işletmeler bu rekabet ortamında etkili stratejiler geliştirmenin ve rekabet üstünlüğü elde etmenin yollarını bulmalıdırlar.

İşletmelerin gerek ulusal gerekse uluslararası alanda rekabet üstünlüğü elde etmeleri, tüketicilerin artan ve giderek sınırsızlaşan ihtiyaç ve isteklerini rakiplerinden farklı ve ekonomik bir şekilde karşılamalarına, hatta bizzat ihtiyaç ve istekleri yönlendirebilmelerine bağlıdır. Bu durum ise işletmeleri; hızlı, esnek, yenilikçi, yaratıcı ve küresel olmaya zorlamaktadır.

## GİRİŞ

Bilgi akışını sağlıklı, doğru ve kapsamlı bir şekilde alabilen, bu bilgiyi doğru ve zamanında kullanabilen işletmelerin rekabette bir üstünlük elde ettiği çağa girmiş bulunmaktayız. Elektronik iletişim, sektörleri dönüşüme zorlamaktadır. Her sektör ve her işletme bugünkü iş yapma şekillerini radikal olarak değiştirmek zorunda kalacaktır.

Küreselleşmenin sonucu olarak artık kilit kavramlar haline gelen rekabet, esneklik ve yüksek kalite standartları, işletmeleri stratejik düşünmeye ve davranmaya zorlamaktadır. Her canlı organizma gibi yaşamak ve ayakta kalmak zorunda olan işletmelerin başarısı sadece yapı, stratejiler ve teknoloji gibi unsurlara bağlı kalmamaktadır. Günümüzde işletmelerde başarı, rakiplerden farklı ve özgün bir rekabet yolu bulabilmelerine bağlıdır.

### 1. 21. YÜZYIL REKABET ORTAMI

Geçmiş yıllardaki çevre koşulları 21.yüzyıldaki ortama göre göreceli olarak daha durağan ve tahmin edilebilir nitelikteydi. O dönemlerde değişim bir çok endüstri dalında doğrusal olarak algılanabiliyordu. Başlıca rakipler genellikle küresel olanlar değil yerli olanlardı; örgütler hiyerarşik yapılandırılıyordu ve bu yapı seçim ve terfi uygulamaları ile destekleniyordu. Günümüzde ise; ürünlerin yaşam süreçleri kısaltmakta, veriler artmakta, bu verileri bilgiye dönüştürme ihtiyacı artmakta ve değişimin şekli ve oranında farklılıklar meydana gelmektedir.

Böyle bir ortamda işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri stratejilerini yeniden yaratmalarına bağlıdır. Hem iç hem dış piyasalarda rekabet edebilmek büyük ölçüde stratejilerin yeniden geliştirilmesine bağlı olacaktır. Stratejilerin geliştirilmesine ilişkin farklı yaklaşımlar vardır. Dünyanın en tanınmış strateji düşünürü olan Michael Porter, strateji oluşturmayı daha çok işletmenin rekabet çevresi faktörlerinin incelenmesine ve bu incelemenin sonunda uygun stratejilerin belirlenmesine dayandırmaktadır.

Porter tarafından geliştirilen modelde strateji oluşturma, "beş unsur"un analiz edilmesiyle başlar. Bu unsurlar; tedarikçiler, alıcılar, piyasaya yeni girerler, ikame ürünler ve rakiplerdir<sup>1</sup>.

*Tedarikçiler:* Tedarikçiler, işletmeye hammadde, yarı mamul, enerji gibi her türlü girdiyi temin eden kişi veya örgütleri ifade etmektedir. Satın alınan gücü arttıkça maliyetler düşeceği, satanın gücü arttıkça işletmenin maliyeti ve bağımlılığı artacağı için, tedarikçiler pazarının oldukça yakından takip edilmesi gereklidir. Tedarikçiler bazı kritik kaynaklara sahipse ya da bir tedarikçiyi bırakıp diğeriyle çalışmaya başlamanın maliyeti yüksekse, tedarikçilerin bu ürünleri kullanan işletmelerden sağlayacağı kar oldukça fazla olacaktır<sup>2</sup>.

1 Michael E. Porter, **On Competition** (Boston: Harvard Business School Publishing, 1998), s.22.

2 Arman Kırım, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim** (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1998), s.19.

*Alıcılar:* İşletmelerin karlılığını etkileyen ve endüstrinin de yapısını oluşturan diğer bir güç de alıcıların işletmeler üzerinde ne derecede etkisi olduğunun ortaya konulmasıdır. Eğer endüstride üretilen ürünlerin önemli bölümünü az sayıda alıcı satın alıyorsa, o zaman işletmenin karlılığı önemli ölçüde etkilenecektir.

*Piyasaya Yeni Girenler:* Bir endüstriye yeni girişler; yeni kapasite, pazar paylaşımını kazanma arzusu ve çoğunlukla zengin kaynaklar getirmektedir. Büyük sabit yatırımlar ve yüksek teknik uzmanlık isteyen konularda pazara girmek kolay değildir. Bu ise daha az rakip demektir. Diğer taraftan faaliyet alanına girişte yapısal ve hukuki engeller bulunabilir. İşletmenin içinde bulunduğu sanayi sektörünün ekonomik yapısı (monopol, oligopol ve tam rekabet şartları), işletmenin büyüklüğü, talebin sabit oluşu, pazarlama kanallarındaki hakimiyet, işletmeler arasındaki anlaşmalar gibi etkenler, piyasaya yeni rakiplerin girmesini zorlaştırabilir.

*İkame Ürünler:* Kaliteli ve düşük maliyetli ikame mallarının rekabeti, işletmelerin stratejik üstünlüklerini olumsuz şekilde etkilemektedir. İşletmelerin ürettiği ürünlerin ikamesi ne denli fazla ise, karlılığı da o denli düşük olacaktır. İkame ürünlerin üretilmeye başlanmasıyla endüstriye yönelen tehlike veya riskler analiz edilmelidir.

*Rakipler:* İşletmelerin kendilerine yönelik olduğu kadar, rakiplerini ve onların durumlarındaki değişimleri, sürekli ve sistematik bir şekilde incelemeleri gereklidir. Bir işletme; rakiplerini, onların pazar içindeki faaliyetlerini ve izledikleri stratejileri takip etmedikçe, geliştireceği strateji eksik sayılır. Rakiplerin sayısı ve büyüklüğü, yönelimi, mal ve hizmetleri, üretim özellikleri, büyüme oranı, rekabet üstünlükleri ve amaçları, stratejileri ve bunlarda meydana gelen değişiklikler genel olarak rakiplerin analizi yapılırken göz önünde bulundurulması gerekli hususlardır <sup>3</sup>.

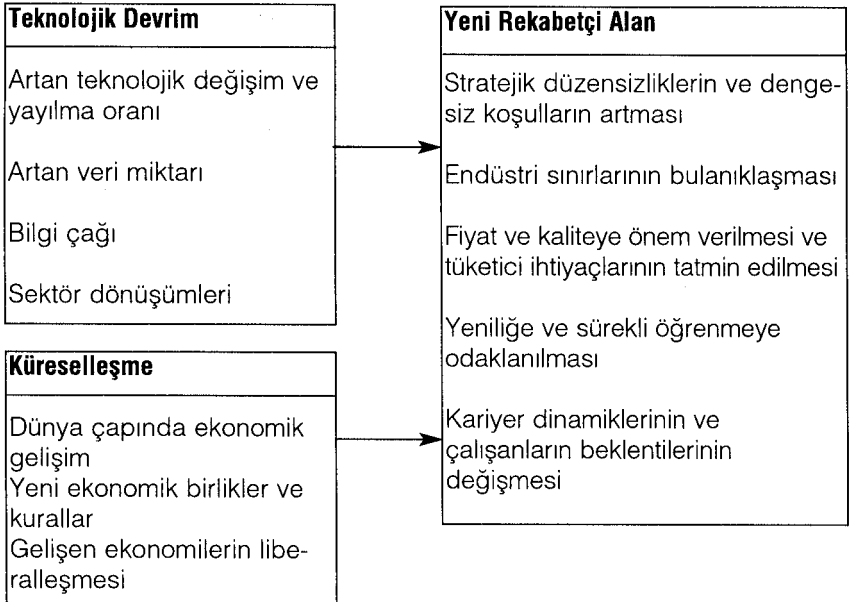
Strateji, belirlenen amaçlara ulaşmada bu unsurların farklı bileşimlerini elde etme yollarını araştırır ve bu da rekabet üstünlüğü elde etmeye yardımcı olur. Hem işletmenin karlılığını etkileyen hem de endüstrinin yapısını oluşturan bu unsurlar stratejinin belirlenmesinde büyük öneme sahiptirler. Örnek olarak, kendi endüstri dalında güçlü bir konuma sahip bir işletme bile, potansiyel pazarına yeni girişlerle tehdit edildiği zaman, kendisinininkinden daha üstün niteliklere sahip veya daha düşük maliyeti olan bir ikame ürünle karşı karşıya kalırsa rekabet gücü azalacaktır. Böyle bir durumda ikame ürünle rekabet edebilmek öncelikli stratejik sorun haline gelecektir.

Günümüz rekabet koşullarında, işletmelerin Porter'in modelinde varsayıldığı gibi beş unsuru analiz ederek stratejileri oluşturmaları yeterli değildir. Elbetteki stratejilerin belirlenmesinde bu faktörler etkili olmaktadır ancak bu faktörlerin üzerinde yer alan ve onları etkileyen diğer iki önemli faktör de göz ardı edilmemelidir. Küreselleşme ve teknolojik gelişim.

<sup>3</sup> Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası** (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1998), s.192.

Şekil 1'den de görüleceği üzere, bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimi ve endüstrilerin küreselleşmesi yeni bir rekabetçi ortama zemin hazırlamaktadır. Büyük ölçüde belirsiz, dengesiz ve kaotik çevrenin hakim olduğu bu yeni alan; işletmeleri, fiyata, kaliteye ve tüketici ihtiyaçlarının tatminine önem vermeye, hem teknoloji hem de yeni ürün ve hizmetlerde yeniliğe doğru hareket ettirmektedir. Bununla beraber, tüm stratejik faaliyetlerin zaman çerçevesi de daralmış hale gelmektedir<sup>4</sup>. Tüketici taleplerinin ve rekabetin artması işletmelerin rakiplerine cevap vermede hızlı olmalarını ve pazara yeni girecek rakiplere karşı hazırlıklı olmalarını gerektirmektedir.

Aynı zamanda bu rekabet ortamı endüstri sınırlarını bulanık hale getirmektedir. Rakipleri tanımlamak giderek zorlaşırken onları tam anlamıyla analiz etmek de imkansız hale gelmektedir. Bunun en güzel kanıtlarını çevremizdeki işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlerle bakarak da görebiliriz. Yazılım üreticilerinin şimdi finansal hizmetler vermesi, havayolları şirketlerinin ortak fonlar satması, oto yapımcılarının sigorta ve finans işlemlerini yapması ve telekomünikasyon şirketlerinin radyo yayıncıları ile rekabet etmesi gibi. Son olarak, insan unsuru da rekabette en önemli unsur haline gelmiştir. Çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilmenin yolları aranmaya başlanmıştır.



**Şekil 1. Yeni Rekabetçi Alan.**

<sup>4</sup> Michael A. Hitt, Barbara W. Keats ve Samuel M. DeMarie, "Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21<sup>st</sup> Century", **Academy of Management Executive**, Cilt no12, Sayı no 4, 1998, s.24.

Değişimin anlık olduğu böyle bir dünyada, işletmelerin değişimlere uyum sağlayabilecek etkili stratejiler geliştirmesi zorunlu hale gelmektedir. Amerikalı yazarlar Gary Hamel ve C.K.Prahalad'ın öne sürdükleri gibi, işletmeler; kendisini tamamen yeniden tanımlamak, temel stratejilerini yeniden yaratmak ve sektörünü yeniden keşfetmek zorundadır<sup>5</sup>. Temel stratejisini yeniden yaratma ihtiyacıyla hiç karşı karşıya kalmayan, sektörünün sınırları üzerinde yeniden düşünmeyen, müşterilerinin on yıl sonraki taleplerinin neler olacağı konusunda hiç fikir yürütmeyen ve pazarını yeniden tanımlama çabasına hiç girmeyen bir işletme yarının pazarlarını kaybedecektir.

## **2. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ**

Rekabette kalıcı bir üstünlük, işletme stratejilerini yeniden yaratmakla mümkündür. Günümüz koşullarında işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için yalnızca faaliyetlerde etkinleştirme çabalarına yoğunlaşmaları yeterli olmamaktadır. Rakiplerle aynı şeyi yaparak kazanmak, hiper rekabet ortamında pek mümkün değildir. Toplam kalite yönetimi, benchmarking, re-engineering, yalın üretim gibi operasyonel etkinliği artırmadaki araçlar, rekabet ortamında kalabilmek için tabii ki gereklidir, ancak işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmeleri için yeterli değildir. İşletmeler kesin bir farka ve benzersizliğe sahip olmalıdırlar. Farklı müşteri gruplarına farklı bir şeyler sunabilmeyi öğrenmelidirler. Rekabet üstünlüğünü, faaliyetlerini ya da süreçlerini daha verimli hale getirerek elde edemezler.

Rekabet üstünlüğünü işletmenin bütününe bakarak anlamak mümkün değildir. Kuruluşu gerçekleştirdiği çeşitli faaliyetlere bölerek anlamak gerekir<sup>6</sup>. Rekabet, faaliyetlerin gerçekleştirilmesinden oluşmaktadır. En basit haliyle işi faaliyetlere bölme çerçevesidir. Örneğin, dağıtım işletmeleri için lojistik faaliyetler, iyileştirme faaliyetleri; üretim işletmeleri için üretim faaliyetleri, siparişin işlenmesi, müşterilere mal gönderilmesi, pazarlama, satış, satış sonrası hizmetleri, işe alma, eğitim, teknoloji satın alma; banka şubeleri, yorgorta ve benzeri hizmet işletmeleri için hizmete yönelik faaliyetlerin hepsi yapılan işe bağlıdır. Bu nedenle, maliyetlerin düşüklüğü, kalitenin yükselmesi veya verimliliğin artmasındaki nedeni daha önce etkin bir şekilde gerçekleştirilebilen faaliyetlere bağlamak gereklidir.

İşletmelerin küresel rekabet ortamında rekabet üstünlüğü elde etmede ve sürdürmede sahip olmaları gereken dört önemli özellik vardır. Bunlar; esnek olmak, hızlı olmak, yenilikçi ve yaratıcı olmak, küresel düşünebilmektir.

### **3.1. Esnek Olmak**

Günümüzde sektör, iş, rakipler, müşteriler ve onların ihtiyaçlarına ilişkin tüm unsurlar sürekli değişim göstermektedir. Bu unsurlar geçmişte hiçbir etkisi olmayan yeni rakipler, teknolojideki, demografideki ve yasal düzenlemelerdeki gelişmeler tarafından sarsılmaktadır. İşletmelerin bu tahmin edileme-

<sup>5</sup> Gary Hamel ve C. K. Prahalad, **Competing for the Future** (Boston: Harvard Business School Press, 1994), s.16.

<sup>6</sup> Porter, **a.g.e.**, s.25.

yen değişim ve belirsizlikleri yönetebilmesi, esnek olmalarına bağlıdır. Çevrenin yapısı, esnekliği, hızı ve yeniliği gerektirmektedir. İşletmelerin yeni rekabetçi alanda etkinlikle faaliyet gösterebilmelerine en büyük katkı stratejik esneklikle sağlanabilecektir.

Stratejik esneklik, işletmelerin değişen rekabetçi koşulları önceden tahmin etme veya bu koşullara anında cevap verebilme ve ona dayanarak da rekabet üstünlüğü elde etme ve devam ettirme kapasitesidir<sup>7</sup>. Çevre şartlarındaki karmaşıklık, dinamiklik, ani dalgalanmalar ve yüksek hıza uyum sonucunda organizasyonların tüm faaliyetlerinde ve süreçlerinde esneklik ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle çok detaylı, iyice tanımlanmış prosedür ve uygulamalar yerine, sadece temel prensipleri belirlenmiş esnek tanımlar ve uygulamalar tercih edilmelidir.

Bugünün rekabet ortamında müşterilerin taleplerini karşılamak yerine, müşterilerin ihtiyaçlarını önceden anlamak ve onlara geniş bir ürün ve hizmet yelpazesi sunmak şeklinde bir dönüşüm yaşanmaktadır. Bu dönüşüm ise, işletmelerin üretim ve tasarım sistemlerinin değişimine neden olmaktadır. Esnek üretim ve yeni tasarıma dayalı rekabet koşulları; zamanında teslim, kısa sürede üretim ve kaliteli ürün konularının önemini artırmaktadır. Yeni rekabet koşullarında işletmelerin değişken pazar yapısına ve tüketici tercihlerindeki ürün çeşitlemesine hızla cevap verecek ürün esnekliğine sahip olmaları gerekmektedir. Üretilen ürün yelpazesinin geliştirilmesi ve ürün esnekliğinin sağlanması için işletmelerin sürekli tasarım değişikliği ve yeni buluşlar yapma yeteneklerini geliştirmeleri artarak önem kazanmaktadır.

### **3.2. Hızlı Olmak**

21. yüzyılın rekabet ortamı işletmeleri üç noktada hızlı olmaya zorlamaktadır. Bunlardan ilki yeni ürünleri hızlı bir şekilde üretebilmektir. Küresel pazarlardaki yoğun rekabet nedeniyle ürün hayat süreleri hızla kısalmaktadır. Birçok ürün, birkaç yıl ya da bir yıldan daha az yararlı hayat süresine sahiptir. Rekabet ortamındaki işletmeler rekabet üstünlüğünü elde edebilmek için pazara sürekli olarak yeni ürün sürmek zorundadırlar. Bu durum ise, üst düzey yöneticileri teknolojiyi yakından takip ederek, esnek üretimi gerçekleştirebilecek yatırım alanlarını belirlemeye ve gerekli yatırımı yapmaya zorlamaktadır.

İkincisi, ürünlerin ya da hizmetlerin müşterilere büyük bir hızla ulaştırılmasıdır. Artan rekabet ve tüketicilerden gelen artan talepler, işletmelerin rakiplerine cevap vermede daha hızlı bir şekilde rol almalarını gerektirmektedir. Sadece şu andaki rakiplerine karşı değil, pazara yeni girecek olan potansiyel rakiplere karşı da proaktif olmayı gerektirmektedir. İşletmelerin hızlı olmaları gereken üçüncü nokta ise, karar verme sürecindeki hızdır. Rekabet ortamının gerektirdiği yenilik ve hız düşey yapıların değerini azaltmakta, yatay yapıların önemini artırmaktadır. Hiyerarşik yapılar gelişim ve uygulama

<sup>7</sup> Hitt, a.g.e., s.26.



kararlarının hızlı bir şekilde alınmasına engel olmakta ve koordinasyon zorlaşmaktadır. Bu nedenle farklı beceri ve yeteneklere sahip insanların iletişimini kolaylaştırmaya olanak sağlayan yatay yapıların hayata geçirilmesi zorunludur.

Yatay yapılar, yenilikçiliği sağlayarak ve stratejik faaliyetlerin daha hızlı bir şekilde gelişimi ve uygulanmasını kolaylaştırarak, bir işletmenin stratejik esnekliğine yardımcı olabilirler<sup>8</sup>. Sonuçta ise, elde edilen hız ve yenilik, işletmelere değişime ve müşteri istek ve ihtiyaçlarına daha fazla cevap verme olanağını kazandıracaktır.

Yatay yapının yenilikçi ve hız avantajını elde etmek isteyen işletmeler, daha çok formel bütünleşik mekanizmaları kullanmalıdırlar<sup>9</sup>. Bunlar arasında, ekipler, bütünleşik komite veya bölümler, iletişim ağları sayılabilir. Bu mekanizmalar, fonksiyonel birimler ve uzmanlar arasında paylaşılan bilginin yoğunluğunu, sıklığını ve kalitesini artırma amacına sahiptirler.

İşletmeler, fonksiyonel birim sınırlarını ortadan kaldırarak ve pek çok otonom iş ekipleri yaratarak yatay bir organizasyon elde edebilirler. Eğer yatay yapılar, ekip üyelerinin farklı bilgi ve uzmanlık alanlarını entegre edebilirse yenilik artacak ve aynı zaman da etkili iletişim, verimlilik ve karar verme hızı da gelişecektir.

### **3.3. Yenilikçi ve Yaratıcı Olmak**

İşletmelerin içinde faaliyet gösterdikleri çevrenin dinamik ve karmaşık yapısı altında, sahip olmaları gereken diğer önemli bir özellik yaratıcı ve yenilikçi olmalarıdır. İşletmeler, gelecekte rekabet üstünlüğü yaratacak olan kaynağını, bugün sahip olduklarını taklit edecek rakiplerden daha hızlı yaratmalıdır. O nedenle stratejinin özünde yenilikçilik ve yenilikçilikle yakından ilgili olan örgütsel öğrenme yatmaktadır.

Yoğun değişim ortamında rekabet edebilmek için, her işletmenin hem içsel işleyişini, diğer bir ifade ile süreçleri, yapıları ve sistemlerini yönetebilmeyi, hem de dışsal çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlayabilmeyi öğrenmesi gerekmektedir. Bu nedenle işletmeler yeniliklere ve sürekli öğrenmeye odaklanmalıdırlar.

Yenilikçilik, iş dünyasındaki gelişmeleri sistematik olarak tanımlamaya ve sonra bu değişimi fırsatlara dönüştürmeye fırsat verir. Aynı zamanda günümüz işletmelerinin yapmakta en zorlandıkları şeyi, yani geçmişini savunmak yerine terk etmeyi gerekli kılmaktadır.

Yenilik, tüketicilerin satınalma kararlarında önemli bir role sahiptir. Yenileme faaliyetlerinin etkili, verimli bir şekilde ve zamanında yapılması, birçok işletme için günlük faaliyetlerin en iyi şekilde yürütülmesinden daha fazla

<sup>8</sup> Hitt, a.g.e., s.35.

<sup>9</sup> Aynı, s.35.

önem taşımaktadır<sup>10</sup>. Bu nedenle yeni ürün hizmetler sunarak rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmelerin, araştırma ve geliştirmeye daha çok önem verdikleri görülmektedir.

Günümüzde araştırma ve geliştirme faaliyetleri işletmenin değer zincirinin çok önemli bir halkası haline gelmiştir. Son yirmi yılda, Ar-Ge çalışmalarını, savunma sanayini destekleyen devlet kurumlarının, çokuluslu işletmelerin ya da çok büyük kuruluşların tekelinden çıkmıştır. Küçük ve orta ölçekli işletmeler de kendi başlarına Ar-Ge çalışmaları yapmaktadır. İşletmelerin başarısının, müşteri isteklerine uygun ve eşsiz özellikleri olan ürünler sunmaya, zamanında teslim, satış sonrası hizmetlere önem vermeye ve esnek üretim sistemine bağlı olması, araştırma geliştirme faaliyetlerine olan talebi artırmaktadır.

Yenilikçi bir kültüre sahip olan işletmeler, piyasaya uyumu güçlü olan işletmelerdir<sup>11</sup>. Müşteriye odaklanmakta ve onları neyin tatmin edeceğine, problemlerini neyin çözeceğine ve hatta müşterilerin problemlerini tahmin etmeye çalışmaktadırlar. Yenilikçi örgütler, yaratıcı ortamların doğmasına olanak tanıyarak örgüt içindeki insanın yaratıcı fikirlerinin açığa çıkmasını destekleyen bir yapıya sahiptirler<sup>12</sup>. Genellikle yaratıcılığın pahalı ve kısır sayılması birçok yöneticinin yaratıcılık çabalarını destekleme konusunda kuşkuya düşmelerine neden olmaktadır. Yaratıcılık süreci pahalı ve uzun olduğundan kuruluşlar ve kişiler bu çabaları kesintisiz olarak sürdüremezler. Çoğu yönetici yeni ve yararlı fikirlerin değerine inanmakta fakat koordinasyon, verimlilik ve kontrol gibi zorunlulukları maksimize etmeye çalışarak yaratıcılığı istemeyerek de olsa öldürmektedirler. Şüphesiz ki, birçok faaliyet alanında başta gelen amaç yaratıcılık değil verimlilik, fakat, önemli olan yaratıcılığın verimliliğe hizmet eden bir araç olarak düşünülmesini sağlamaktır<sup>13</sup>.

Bu yeni çağda yaratıcı fikirlere sahip olmak, fiziksel varlıklara sahip olmaktan çok daha önemlidir. Özellikle teknoloji işletmelerinde çalışanların, kuruma kattıkları entelektüel sermaye ile çok büyük değerler yarattıkları görülmektedir. Artık değer yaratan şey, çalışanların entelektüel sermayesidir. 2000'li yıllarda işletme için değer yaratan unsurlar tamamen değişecek ve tüm işletmeler yeni beyinlere, entelektüel sermayelerine sarılacaktır. Bu gelişme süreci içerisinde üst düzey yöneticilerin rolü de tamamen değişecektir.

10 Robert S. Kaplan, David P. Norton, **Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**. Çeviren: Serra Egeli (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999), s.121

11 Marthew J. Kiernan, "The New Strategic Architecture: Learning to Compete in The 21st Century", **Academy of Management Executive**, Cilt no 7, Sayı no 1, (1993), s.12.

12 Gönül Budak, **Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey** (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1998), s.80.

13 **Aynı**, s.92.





### **3.4. Küresel Düşünmek**

Günümüzde ülkelerin coğrafi sınırları, yerel işletmelerden daha verimli ve hızlı hizmetler sağlayabilen rakip yabancı işletmelerin o ülkenin pazarına girmesi için bir engel değildir. Bilgi çağının işletmeleri, küresel faaliyetlerin etkinliğini ve rekabetçi yaklaşımını pazarlamanın duyarlı yaklaşımıyla birleştirerek farklı yörelerdeki müşterilere sunmak zorundadırlar<sup>14</sup>. Bilgi çağının işletmeleri, kendi faaliyet alanlarında dünyanın en iyi işletmeleriyle rekabet etmek durumundadırlar. Yeni ürün ve hizmetler üretmek için büyük tutarlarda yatırım yapmaktan çok, bu yatırımların geri dönebilmesi için dünya çapındaki müşterilere ulaşma olanaklarının yaratılması gereklidir.

Artık her işletme dünyanın herhangi bir yerindeki en iyi ürünlere, hizmetlere ve fikirlere ulaşabilecek durumdadır; bu durum bütün kuruluşları fiilen küresel ekonominin birer mensubu haline getirmektedir. Özellikle yeni teknolojilere dayalı işletmeler esas olarak küresel bir ortamda doğmuştur. Bunlar ürünlerini ve dağıtım stratejilerini tasarlarken, dünya standartlarını ve uluslararası müşterileri göz önünde tutmaktadırlar. Ancak bir kuruluşun misyonu ne olursa olsun, liderleri küresel bir yaklaşımla düşünmek ve davranmak zorundadır. Bu da sözgelimi, işletmenin dünya pazarında rekabet etme gücüne bir politikanın ya da stratejinin nasıl etkide bulunacağını sorgulamak demektir.

Ürün ve hizmet pazarlarının tek ülke sınırlarını aşması, performansı belirleyen rekabetin belirli ülke ya da ülke pazarlarıyla sınırlı kalmaması, küresel stratejilerin belirlenmesi ve kullanılmasında etkili olmaktadır. Teknolojik gelişmeler sonucu artan ölçek ekonomileri ve ulaşım olanakları, homojen hale gelen ürünler, iletişimi kolaylaştıran hızlı gelişmeler işletmeleri uluslararası faaliyetlere itmekte ve bu alanda yatırımların artmasına neden olmaktadır.

Yeni ekonomik ve politik gelişmeler, işletmelerin pazarlara daha kolay girmelerini sağlamaktadır. Çoğunlukla yerel pazarlarda faaliyet göstermekte olan kuruluşların kazanımlarından faydalanmak amacıyla işletmeler, stratejik birlikler yoluyla pazarlara girmektedirler. Maliyetleri ve riskleri paylaşmak, teknolojiyi geliştirmek, sinerji yaratmak ve bilgi transferini sağlamak gibi amaçlarla stratejik birlikler oluşturulmaktadır. Dolayısıyla bu tür rekabetçi stratejilerin işletmeler tarafından dikkate alınması gereklidir.

Küresel rekabet ortamı acımasız olabilir, ama getirdiği yararlar da çok büyük boyuta varabilir<sup>15</sup>. Uluslararası piyasalar maliyetleri daha geniş bir müşteri tabanına yaymaya olanak vermekte, küçük işletmeler açısından da büyük farklılıklar yaratabilmektedir. Örneğin, titanyum bisikletleri imal eden otuz kişilik bir işletme olan Merlin Metalworks çok pahalı bir ürün satmakta ve gelirlerinin üçte birini dış ülkelere elde etmektedir. Bu işletmenin küresel bir pazar olmadan ayakta durabilmesi çok zordur.

<sup>14</sup> Kaplan, **a.g.e.**, s.5.

<sup>15</sup> Rosabeth Moss KANTER, Yerel Yarışçılar Küresel Yarışı Nasıl Kazanabilir?, **LİDERDEN LİDERE**. Çeviren: Salim Atay (İstanbul: MESS Yayıncılık, 1999), s.188

Uluslararası pazarlarda rekabet etmek aynı zamanda işletmelere kendi ülkelerindeki ekonomik çöküntüye karşı bir tedbir olanağı sağlamaktadır. Ekonomik dalgalanmalarda işleri düzeltmenin bir yolu da budur. Küresel rekabet ortamının bir diğer yararı, değişik müşterilere hizmet vererek, kalite ve yenilik açısından işletmeleri örgütsel öğrenmeye daha fazla yönlendirmesidir. Son olarak küresel bir düşünce daha geniş bir girdi yelpazesine ulaşmaya olanak verir. Bunlar maddi mal ve hizmetlerin yanı sıra yeni fikirlere dönük kaynaklar olabilir. Hiçbir ülkenin iyi fikirler üzerinde bir tekeli olmadığı için, bu olanak kuruluşların gelecekteki performansına büyük etkide bulunabilir.

## **Sonuç**

Rekabet koşullarındaki değişimler, teknolojik ilerlemeler, endüstrilerin küreselleşmesi ve müşteri tatminine verilen önemin artması işletmelerin önemli derecede uyum sorunu ile karşı karşıya kalmalarına neden olmaktadır. Bu nedenle giderek kaotik hale gelen ve rekabetin beyin gücüne endeksleneceği yeni dönemde işletmeler stratejilerini yeniden yaratmalıdırlar.

Doğru strateji belirleyen ve doğru insan kaynağıyla çalışan işletmeler, marka yaratma ve küresel işletme olma yolunda epeyce yol kat etmektedirler. Ancak şunu da unutmamak gerekir ki, geleceğin stratejilerini oluşturmak yalnızca en gelişmiş teknolojilerle, büyük yatırımlarla ve insan gücüyle mümkün değildir. Bunların yanında mevcut kuralları yıkıp, yenilerini yazmak, sektörün yapısını yeniden oluşturmak, tutuculuğa meydan okumak ve yaratıcı bir düşünme tarzını benimsemek gerekmektedir.

Rakiplerinden daha çok ve hızlı değişebilen işletmeler, sahip oldukları dinamik ve esnek organizasyon yapılarıyla sorunların üstesinden gelebilme-yi başarabilen işletmelerdir. Bu değişim üst düzey yöneticinin değişebilecek ve değiştirebilecek kadar cesur olup olmamasıyla da yakından ilgilidir. Kimi yöneticiler bu cesareti göstermek yerine belirli reçeteleri uygulamakta ve bu reçetelerden sonuç beklemektedir. 1960'lardan sonra yoğunlaşan rekabet, işletmelerin ömürlerinin de hızla kılınmasına yol açmıştır. Bu noktadan sonra bir çok yönetim tekniği birbiri ardına gündeme gelmiştir. Reengineering benchmarking, vizyon oluşturma, toplam kalite yönetimi gibi... Ancak işletmeler yaşayabilmek için birbiri ardına gündeme gelen bu yönetim taktiklerini bir boya gibi organizasyon yapılarının üzerine sürmüşler çok azı o boyayı özümseyip onun rengine bürünebilmiştir.



**Kaynakça**

- KIRIM, Arman, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim** (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1998).
- HAMEL, Gary ve PRAHALAD C. K. , **Competing for the Future** (Boston: Harvard Business School Press, 1994).
- BUDAK, Gönül, **Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey** (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1998).
- KİERNAN, Marthew J. "The New Strategic Architecture: Learning to Compete in The 21<sup>st</sup> Century", **Academy of Management Executive**, Cilt no 7, Sayı no 1, (1993).
- HITT, Michael A., Barbara W. Keats ve Samuel M. DeMarie, "Navigating in The New Competitive: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in The 21<sup>st</sup> Century", **Academy of Management Executive**, Cilt no 12, Sayı no 4, (1998).
- PORTER, Michael E., **On Competition** (Boston: Harvard Business School Publishing, 1998).
- DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası** (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1998).
- KAPLAN, Robert S. ve David NORTON P., **Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**. Çeviren: Serra Egeli (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999).
- KANTER, Rosabeth Moss , Yerel Yarışçılar Küresel Yarışı Nasıl Kazanabilir?, **LİDERDEN LİDERE**. Çeviren: Salim Atay (İstanbul: MESS Yayıncılık, 1999).