



**T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KÜRESEL REKABET ORTAMINDA
AYIRT EDİCİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİR ÜSTÜNLÜKLER
BAĞLAMINDA
TEMEL YETENEK TABANLI STRATEJİLER
VE BİR UYGULAMA**

DOKTORA TEZİ

Nevriye ALTUNTUĞ

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Mustafa TANYERİ**

ISPARTA - 2007

T.C
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ SAVUNMASI ve SÖZLÜ SINAV TUTANAĞI

Gönderen : A. L. C. T. M. E. EABD Başkanlığı

Gönderilen : Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Enstitü Anabilim Dalımız ~~YÜKSEK LİSANS~~ / DOKTORA Programı öğrencisi
Nevriye Altun Toprak tez çalışmalarını sonuçlandırmış ve
kurulan jüri önünde tezini savunmuştur. Sınav tutanağı aşağıdadır.
Tez Adı Değişikliği **YAPILDI / YAPILMADI**

9/11/2007
Tarih

Prof. Dr. Durmuş ACAR
Enstitü Anabilim Dalı Başkanı

SINAV TUTANAĞI:

Jürimiz Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 25./39. maddesi uyarınca 9.11.2007 Cuma günü saat 15.30 de toplanmış ve yukarıda adı geçen öğrencinin "Ünvan, Değerler, Östamınok Ayıt Edis ve İşbirlikleri, İstikbal, Başlamada, Fener, Tekeak, Tabanlı, Steakerül ve Bir. Uygulama" konulu tezini incelemiş ve yapılan sözlü sınav sonunda **OYBİRLİĞİ / ÇOĞUNLUĞU** ile aşağıdaki kararı almıştır.

KABUL RED DÜZELTME

Tez Sınavı Jürisi	Ünvanı, Adı Soyadı	İmza
Başkan	Prof. Dr. Durmuş ACAR	
Üye	Prof. Dr. Mustafa ZAN YÖZÜ	
Üye	Prof. Dr. İbrahim GÜNÇÖZ	
Üye	Doç. Dr. İlker H. ÇARIKCI	
Üye	Doç. Dr. Serif KALAYCI	

Yukarıda adı geçen öğrenci Sınav Tutanağı'nda belirtildiği üzere mezun olmaya **HAK KAZANMIŞTIR / KAZANMAMIŞTIR.**

Gereğini rica ederim.

ENSTİTÜ YÖNETİM KURULU KARARI : Tarih: Karar No:

Enstitü Müdürü

MADDE-25 Tez Sınavının tamamlanmasından sonra Jüri tez hakkında salt çoğunlukla "KABUL", "RED", veya "DÜZELTME" kararı verir. Bu karar, Enstitü Anabilim Dalı Başkanlığınca tez sınavını izleyen üç gün içinde ilgili Enstitüye tutanakla bildirilir. Tezi reddedilen öğrencinin Enstitü ile ilişkisi kesilir. Tezi hakkında düzeltme kararı verilen öğrenci en geç üç ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur. Bu savunma sonunda da tezi kabul edilmeyen öğrencinin Enstitü ile ilişkisi kesilir. Düzeltme alan öğrenci bir sonraki dönemde kayıt yaptırmak zorundadır.

Madde-39 Tez Sınavının tamamlanmasından sonra Jüri tez hakkında salt çoğunlukla "KABUL", "RET" veya "DÜZELTME" kararı verir. Bu karar, Anabilim Dalı Başkanlığınca tez sınavını izleyen üç gün içinde ilgili Enstitüye tutanakla bildirilir. Tezi reddedilen öğrencinin Yüksek Öğretim Kurumu ile ilişkisi kesilir. Tezi hakkında düzeltme kararı verilen öğrenci en geç altı ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur. Bu savunma sonunda da tez kabul edilmeyen öğrencinin Enstitü ile ilişkisi kesilir.

ÖZET

KÜRESEL REKABET ORTAMINDA AYIRT EDİCİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİR ÜSTÜNLÜKLER BAĞLAMINDA TEMEL YETENEK TABANLI STRATEJİLER ve BİR UYGULAMA

Nevriye ALTUNTUĞ

Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Bölümü Doktora Tezi, 382 sayfa, Ekim
2007

Danışman: Prof. Dr. Mustafa TANYERİ

Bu tezin amacı küreselleşmenin etkisiyle değişen iş ortamında rekabet eden işletmelerin başarılı olmalarını sağlayan temel yetenek tabanlı stratejiyi ve bu stratejinin kilit bileşenlerini incelemektir. İnceleme süreci küreselleşme olgusunun ekonomik, sosyal ve politik boyutta ortaya çıkardığı yeni oluşumların ve dinamikleşen rekabet stratejilerinin odağında başlamıştır. İlerleyen bölümlerde yapılan anket çalışmasının değerlendirilmesiyle işletmelerimizin ve iş dünyasının rekabetçi yapısının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Günümüzde işletmelerin rekabetçi üstünlüklere ulaşmaları önemli olmakla birlikte eğer bu üstünlükler sürdürülebilirlik özelliğine sahip değilse fazla bir anlam ifade etmemektedir. Rakipler tarafından taklit edilemeyen, satın alınamayan ve kopyalanamayan üstünlükler ve bu üstünlükler üzerine inşa edilen rekabet stratejileri ise işletmelerin başarılarını uzun yıllara taşımalarını kolaylaştırmaktadır. İşletmelere bu özellikleri kazandıran kilit bileşenler ise sahip oldukları temel yetenekleridir.

Temel yeteneklerin yol bağımlılık, nedensel muğlaklık ve ekonomik caydırıcılık özellikleri rakiplere bariyer oluşturarak işletmeyi müşterilerinin gözünde farklı ve değerli kılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Temel Yetenek, Küreselleşme, Sürdürülebilir Rekabet Avantajı, Strateji, Görünmez Varlıklar, Değişim, Müşteri Değeri.

ABSTRACT

CORE COMPETENCE BASED STRATEGIES WITHIN THE GLOBAL COMPETITIVE ENVIRONMENT FOUNDED ON DISTINCTIVE AND SUSTAINABLE ADVANTAGES AND AN APPLICATION

The aim of this thesis is to investigate the core competence based strategies and their key ingredients which bring success to businesses that compete within a business environment that has been changing due to globalization. The investigation process starts with focusing on new formations and dynamic competition strategies which have emerged due to globalization within economic, social and political arenas. In later chapters, a survey investigation has been carried out, aiming to uncover the competitive structure of our businesses and the business environment.

Today, achieving a competitive position for a business firm would not be a real achievement unless this characteristic has been sustained. Strategies which are based on those types of competences which are not imitable or buyable by others help to sustain the achievements of businesses for long time over the years. The key elements that give these characteristics to the firms are in fact their own competences.

Path dependency, causal ambiguity, economic deterrence characteristics of core competences create barriers for competitors and make the firms valuable and different within the eyes of customers.

Key Words: Core Competence, Globalization, Sustainable Competitive Advantage,, Strategy, Intangible Assets, Change, Customer Value

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
KISALTMALAR	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	ix
TABLolar DİZİNİ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜRESELLEŞME OLGUSUNUN DEĞİŞTİRDİĞİ EKONOMİK VE

TOPLUMSAL YAPILARIN YÜKSELEN DEĞERLERİ	8
1.1. Küreselleşme Olgusu ve Değişim	8
1.1.1. Küreselleşme Kavramı	9
1.1.2. Küreselleşmenin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi	15
1.1.3. Küreselleşme Süreci	19
1.2. Küreselleşme Sürecinin Temel Dinamikleri	22
1.2.1. Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçiş	23
1.2.2. Teknolojik Gelişmeler	26
1.2.3. İşletmelerin Küreselleşmesi	32
1.2.4. Sermayenin Küreselleşmesi	42
1.3. Küresel Değişim	47
1.3.1. Değişimin Gerekliliği	50
1.3.2. Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Değişim	54
1.3.3. Pazarlarda Değişim	57
1.3.4. Müşteri Anlayışında Değişim	61
1.4. Değişimin Yönetilmesi	63
1.4.1. Öngörü	69
1.4.2. Hedef ve Yön Tayin Etmek	73
1.4.3. PEST Analizi	77
1.4.3.1. Politik Dinamikler	78
1.4.3.2. Ekonomik Dinamikler	81
1.4.3.3. Ekolojik Dinamikler	83

1.4.3.4. Sosyo-Kültürel Dinamikler	86
1.4.3.5. Teknolojik Dinamikler	88
1.4.4. Değişimsel Etki Analizi	92
1.4.5. Senaryo Planlaması Yapmak	95
1.5. Küreselleşen İş Ortamında Yükselen Değerler	99
1.5.1. Girişimcilik	99
1.5.2. Ekonomik Şirket Yerine Öğrenen Şirket Haline Gelmek	105
1.5.3. Değer Zinciri Yönetimi	107
1.5.4. Bilgi Tabanlı Olmak	114
1.5.5. Müşteri Değeri Yaratma	120

İKİNCİ BÖLÜM

GEÇMİŞTEN GELECEĞE REKABET OLGUSU EKSENİNDE KÜRESELLEŞEN REKABETİN STRATEJİK BOYUTU	128
2.1. Rekabet Olgusu ve Strateji Kavramı	128
2.1.1. Rekabet Kavramı	140
2.1.2. Uluslar arası Ticaret Teorisinin Gelişim Süreci	142
2.1.3. Rekabet Üstünlüğü/Gücü	146
2.1.4. Sürdürülebilir Rekabet	149
2.1.5. Rekabet Üstü	154
2.2. Rekabetin Stratejik Boyutu	157
2.2.1. Stratejik Düşünme	165
2.2.2. Stratejik Niyet	167
2.2.3. Stratejik Mimari	170
2.3. Genel Rekabet Stratejileri	172
2.3.1. Maliyet Liderliği Stratejisi	180
2.3.2. Farklılaştırma	182
2.3.3. Odaklanma	185
2.4. Rekabetin Küreselleşmesi	189
2.4.1. Küresel Rekabetin Farklılığı	193
2.4.2. Rekabetin Yoğunlaşması	196
2.4.3. Konsolidasyon	198
2.5. Dinamik Bir Süreç Olarak Rekabet	201

2.5.1. Gelecek Yönelimlilik.....	202
2.5.2. İşbirliği Odaklılık	204
2.5.3. Yetenek Odaklılık.....	205
2.5.4. Hız Odaklılık	206
2.6. Rekabet Dinamizmini Sürdürebilme Yolları.....	207
2.6.1. Kaizen Felsefesini Benimsemek.....	208
2.6.2. Örgütsel Öğrenmeyi Sürdürülebilir Bir Yapıya Kavuşturmak.....	208
2.6.3. Yenilikçilik ve Yaratıcılık Konsepti Geliştirmek.....	209
2.6.4. Yeni Değer Eğrileri Oluşturmak.....	211
2.6.5. Kıyaslama Yapmak (Benchmarking)	213

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

REKABETÇİ İŞ ORTAMINDA MÜŞTERİ DEĞERİ YARATMANIN YOLU

TEMEL YETENEK TABANLI STRATEJİLER	215
3.1. Temel Yetenek Olgusu ve Temel Yeteneklerin Stratejik Boyutu.....	214
3.1.1. Temel Yetenek Kavramı.....	227
3.1.2. Temel Yeteneklere Dayalı Özgün Stratejilerin Önemi.....	229
3.1.3. Stratejik Yetenek Portföyü	230
3.1.4. Temel Yetenek Bileşenleri	234
3.1.5. Temel Yetenek Hiyerarşisi	236
3.2. Temel Yeteneklerin Özellikleri	238
3.2.1. Yol Bağımlılık	239
3.2.2. Nedensel Muğlaklık.....	242
3.2.3. Ekonomik Caydırıcılık	244
3.3. Temel Yetenekler Etrafında Yapılanma.....	245
3.3.1. İşletme Kaynaklarının Değerlendirilmesi.....	246
3.3.2. Temel Yetenekleri Belirleme Süreci	252
3.3.3. Outsourcing	255
3.4. Temel Yeteneklerin Stratejik Yönetim Süreci	259
3.4.1. İnsan Kaynakları Profili.....	263
3.4.2. Pazar Fırsatları / TY Analizi.....	266
3.4.4. Yetenekleri Kaldıraçlamak	268
3.4.4. Yeteneklere Dayalı Ana İş Değiştirme Zamanı.....	272

3.5. Temel Yetenek Ekseninde Pazar Konsepti	273
3.5.1. Pazarlama Profili	275
3.5.2. Tüketici Davranışları Profili	278
3.5.3. Rakip Analizi	281
3.5.4. Sektör Cazibesi	284
3.6. Müşteri Profilini Yeniden Tanımlamak	288
3.6.1. Müşteri Odaklılık	290
3.6.2. Müşteri Sadakati Sağlama	293
3.6.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminden Müşteri Bilgi Yönetimine	296
3.6.4. Temel Yeteneklerin Müşteri Değeri Yaratması	298

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

GIDA, TEKSTİL VE OTOMOTİV SEKTÖRLERİNDE FAALİYET GÖSTEREN İHRACATÇI İŞLETMELERİN REKABET GÜÇLERİNİN BİLEŞENLERİ VE BU BİLEŞENLERİN TEMEL YETENEK STRATEJİSİNİN BİLEŞENLERİYLE ÖRTÜŞMESİNE YÖNELİK BİR SAHA ARAŞTIRMASI

4.1. Sektörel Panorama	302
4.2. Araştırmanın Önemi	304
4.3. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	305
4.3.1. Araştırmanın Yöntemi	306
4.3.2. Uygulamanın Teorik Kısmıyla İlgili Yapılacak Çalışmaların Listesi ..	308
4.4. Anket Bulgularının Değerlendirilmesi	309
4.4.1. Güvenilirlik Analizi	309
4.4.2. Tanımlayıcı Analizler	309
4.4.3. Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Yorumlanması	312
4.4.3.1. Sektörel Değerlendirmeler ve SWOT Analizi	312
4.4.3.2. Hipotezlerin Test Edilmesi ve Yorumlanması	321
4.4.3.3. İşletmelerin Rekabet Stratejileri ve Bileşenleri	332

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER	341
KAYNAKÇA	351
EK 1	376
EK 2	377
ÖZGEÇMİŞ	382

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
AR-GE	Araştırma Geliştirme
bs	Baskı
Çev.	Çeviren
ÇUŞ	Çok Uluslu Şirketler
D.	Dergi
Der.	Derleyen
DEU	Dokuz Eylöl Üniversitesi
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
DYY	Doğrudan Yabancı Yatırım
EC	Ekonomik Caydırıcılık
GAPP	General Agreement on People Policies
GATT	Gümrük Tarifeleri ve Genel Ticaret Anlaşması
GB	Gümrük Birliği
Göç.geç.	Gözden geçirilmiş
GSMH	Gayri Safi Milli Hasıla
HBB	Harvard Business Review
HP	Hewlett Packard
IMF	Uluslar arası Para Fonu
KOBİ	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
KTG	Kaynak Tabanlı Görüş
MBY	Müşteri Bilgi Yeteneği
MİY	Müşteri İlişkileri Yönetimi
NM	Nedensel Muğlaklık
ÖTV	Özel Tüketim Vergisi
PBS	Pazarlama Bilgi Sistemi
s	Sayfa
SDÜ	Süleyman Demirel Üniversitesi
SİB	Stratejik İş Birimi
SÖ	Stratejik Öngörü
SP	Senaryo Planlama
ss	Sayfalar arası
TD	Teknolojik Değişim

TİM	Türkiye İhracatçılar Merkezi
TOBB	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TODAİE	Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
TY	Temel Yetenek
TZÜ	Tam Zamanında Üretim
y	Yayımları
YB	Yol Bağımlılık

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. İşletmeyi Değişmeye Zorlayan Güçler	33
Şekil 1.2. Değişimsel Etki Analizi	93
Şekil 1.3. Bir Değer Yaratma Ağı Modeli	110
Şekil 1.4. Değer Zinciri Faaliyetleri.....	112
Şekil 1.5. KnoVa Faktörü	118
Şekil 1.6. Bilgi Tabanlılığın Oluşumunda İşletmelerin	119
Bilgi Düzeylerinin Rolü	119
Şekil 1.7. Müşteri odaklı anlayışa göre değer yaratma süreci.....	121
Şekil 1.8. İşletmede Değer Yaratan Faaliyetlerin Belirlenmesi.....	122
Şekil 1.9. Değer Merdiveni	123
Şekil 1.10. Müşteri Değeri Yaratma Süreci	126
Şekil 2.1. Devingen yaratıcılığın Dinamikleri	152
Şekil 2.2. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Süreci.....	153
Şekil 2.3. Klasik Amerikan Endüstri İktisadı Yaklaşımı	159
Şekil 2.4. SWOT Analizinin Kaynak, Çevre ve Değerler Uyumu ile İlişkisi.....	162
Şekil 2.5. Stratejilerin Gerçekleşme Düzeyleri	168
Şekil 2.6. Piyasayı Şekillendiren Beş Temel Güç.....	175
Şekil 2.7. Rekabet Stratejisi Konsepti.....	178
Şekil 2.8. Rekabet Baskısı Düzeyleri.....	196
Şekil 2.9. Yeni Değer Eğrisinin Temelini Oluşturan Dört Eylem Çerçevesi.....	212
Şekil 2.10. Dört Eylem Çerçevesinin Yeni Değer Eğrisi Pratiğine Dönüştürülmesi (Yellow Tail Örneği).....	213
Şekil 3.1. Stratejik yönetim alanında ortaya çıkan kutuplaşmalar, ayrışmalar ve bütünleştirici bakış açıları	216
Şekil 3.2. Stratejik Etkinlik ve Başarının Yaratılmasında Birbiriyle İlişkili Kurum Yeteneklerinin Rolü	223
Şekil 3.3. Başarılı Strateji Oluşturma ve Uygulama Sürecinde Etkili	224
Olan Yetenek Sarmalı	224
Şekil 3.4. Yetenekler ve Başarılı Stratejiler Arasındaki Karşılıklı Bağımlılık İlişkisi.....	224
Şekil 3.5. Strateji ve Kaynak/Beceri/Yetenek Bağlantılı.....	226

Hiyerarşik Örgüt Yapısı	226
Şekil 3.6: İşletme Yetenek/Kaynak ve Beceri Hiyerarşisi	236
Şekil 3.7. Kaynak Yelpazesi ve İşletme Organizasyonu Arasındaki İlişkiler.....	248
Şekil 3.8. Kaynak/Değer Kümesi	251
Şekil 3.9. Temel İş/Outsourcing İlişkisinin Sistematiği.....	256
Şekil 3.10. TY Döngüsünde Kişi, Takım ve İşletme Bazında Gerçekleştirilen Faaliyetler.....	261
Şekil 3.11. TY ve Pazar Fırsatları Analizi	267
Şekil 3.12: Kaynak Kaldırıcı ve Kurumsal Yapı İlişkisi.....	270
Şekil 3.13. Kaynak Kaldırılma Alternatifleri.....	271
Şekil 3.14. Holistik Pazarlama Çerçevesi	278
Şekil 3.15. Tüketici Davranışlarını Etkileyen Faktörler	279
Şekil 3.16. Satın Alma Sürecinin İşleyiş Modeli	280
Şekil 3.17. Makro ve Mikro Ölçekte Durum Analizi.....	285
Şekil 3.18. Büyüme/Pazar Payı Matrisi	286
Şekil 3.19. İşletmenin Pozisyonu ve Sektör Cazibesi.....	287
Şekil 3.20. MBY'nin Dört Örgütsel Süreçten Beslenerek, Müşteri Bilgisini Tüm Örgüte Yayararak, Bütünleştirme Süreci	298

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Küreselleşme Sürecinin Dinamikleri	21
Tablo 1.2 Pazar Potansiyelinin Değerlendirilmesine Temel Teşkil Eden Gösterge.	60
Tablo 1.3. Değişimi Yönetme Yöntemlerinin Karşılaştırılması	65
Tablo I.4. Yeşil Yönetim Devrimi	85
Tablo 2.1. Stratejik Karar Sürecinin Değerlendirilmesinde.....	139
Statik ve Dinamik Bakış Açılarının Karşılaştırılması.....	139
Tablo 3.1. SİB Temelinde Rekabet Anlayışı İle TY Temelinde Rekabet Anlayışının Karşılaştırılması	232
Tablo 3.2. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Kaynağı Olan Farklı	250
Tablo 3.3. Kişisel İlişki Türleri ve Kurumsal Sonuçları	262
Tablo 3.4. İş ve Görevi Algılamada Ortaya Çıkan Farklılıklar	265
Tablo 3.5. Yeni Pazarların Değer Bileşenleri ile İşletme Görevleri Eşleştirilmesi .	275
Tablo 3.6. Pazarlama ve Müşteri Anlayışlarının Gelişim	276
Tablo 3.7. Tüketici Davranışlarını Pozitivist ve Postmodernist Bakış Açısıyla Yorumlamak.....	281
Tablo 3.8. Değişen ve Gelişen Müşteri Profili.....	289
Tablo 3.9. TY'lerin Müşteri Değeri Yaratma Özellikleri	301
Tablo 4.1. İşletmelerin faaliyet süreleri	310
Tablo 4.2. İşletmelerin sermaye yapıları.....	310
Tablo: 4.3. İşletmelerin faaliyette buldukları ana sektörler	311
Tablo 4.4. İşletmelerin yıllık ihracat rakamları.....	311
Tablo 4. 5. İşletmelerde çalışan eleman sayısı	311
Tablo 4.6. İşletmeyi Etkileyen Çevresel Tehditler.....	314
Tablo 4.7. İşletmenin Güçlü Yanları.....	317
Tablo 4. 8. İşletmenin Zayıf Yanları	319
Tablo 4. 9. Çevresel Fırsatlar	320
Tablo 4.10. İşletmelerin Önem Verdikleri Kriterler	327
Tablo 4. 11. Ürünlerin Genel Özellikleri	332
Tablo 4. 12. İşletmelerin Temel Rekabet Stratejileri	333
Tablo 4. 13. Geleceğe Yönelik Olarak Yapılan Faaliyetler	335

GİRİŞ

Küreselleşmenin yeni bir olgu olmadığı ancak nitelik değiştirmekte olduğu üzerinde bir konsensüs oluşmuştur. Küreselleşmenin izdüşümlerini tarihin derinliklerinde arayan düşünürler nostaljik bir tarih saptayarak sanayi devriminde gerçekleşen demir yolu ağlarını ya da Samuel Morse'un telgraf telleri mucizesini temel almaktadırlar. Daha somut veriler arayan düşünürler, tarih bilimciler ise başlangıç noktasını İkinci Dünya savaşı sonrası GATT anlaşmasını Dünya Ticaret Örgütüne dönüştüren Uruguay Round toplantısına atıfta bulunmaktadırlar. Başlangıcı ve gelişimi hangi tarih ve olaylara dayandırılırsa dayandırılınsa bugün küreselleşme olgusu tüm ağırlığı ile kendisini hissettirmekte, tüm insanlığı zaman ve mekan boyutunun ötesine geçerek etkilemekte ve değiştirmektedir. Özellikle son 40-50 yılda gerçekleşen değişiklikler, hem niteliksel hem de niceliksel olarak sürekli artarak dönüşümsel bir boyuta evrilmiştir.

Değişim bireysel boyuttan toplumsal boyuta, ekonomik boyuttan sosyal, kültürel boyuta, kurumsal boyuttan ülkesel boyuta, hukuksal boyuttan siyasal boyuta her alanda gerçekleşmektedir. Küreselleşme süreci iletişim ve bilişim teknolojilerinin itilimiyle güçlenerek ve yayılarak tarım toplumunu sanayi toplumuna dönüştüren süreci noktalamış ve bilgi toplumu paradigmasını her yönüyle toplumsal ve ekonomik hayata yerleştirmiştir.

Küreselleşme sürecinin giderek hız kazanmasının ve etki alanını genişletmesinin en önemli nedeni teknolojik yeniliklerin üretimi ve toplumu dönüştürmesidir. Teknolojik yeniliklerin hayata geçme süreleri giderek kısalmaktadır. Bu yarışta geri kalmamak için gerekli donanımlara sahip olmak makro bazda ülkeler mikro bazda da işletmeler açısından giderek önem kazanmaktadır.

Küreselleşme olgusunun etkilerinden kaçınmanın mümkün olmadığını kabul eden düşünürler onun her şeyi aynılaştıracağı fikrini tartışmaktadırlar. Mc Luhan küresel bir dünyaya gittiğimizi ileri sürerken Toffler ise küreselleşme olgusunun tüm boyutlarıyla gerçek olduğunu ama yerel farklılıkların ortadan kalkmadığını tersine güç kazanacağını ifade etmektedir. Küreselleşmenin bilgiye ulaşma imkanlarını tüm bireyler için ucuzlatıp, kolaylaştırması hem güç yapısını hem de üretim faktörü bileşenlerini değiştirmiştir. Zengin ve kuvvetli olana ait olan güç bilgili olana

geçerken ülkelerin zenginlik kaynakları da toprak, sermaye ve kas gücünden bilgi ve beceri donanımlı olana geçmeye başlamıştır. Bilgi ve teknolojik birikim açısından ülkeler arasındaki farklılıkları ortadan kaldırmak ise zorlayıcı değil yol gösterici devletin görevleri içinde yer almaktadır. Ekonominin küreselleşmesinin temelinde üretim ve tüketimin sınır tanımaması yatmaktadır. Ekonominin en önemli bileşeni olan üretimin küreselleşmesi üretim sürecinde yer alan girdilerin en ucuza temin edileceği yerlerden alınıp, üretim faaliyetlerinin en uygun yerlerde yaptırılıp üretilen ürün ve hizmetlerin ise en fazla kâr getireceği yerlerde satılması fikrine dayanmaktadır. Ekonominin diğer bileşeni olan finans piyasalarının küreselleşmesi, bu piyasaları yerel kural ve denetimlerin dışına çıkararak işletmelerin daha fazla sermayeye ulaşmalarına imkan sağlamaktadır. Her iki gelişme işletmelere ulusal kimliklerinden sıyrılarak çok uluslu bir görünüm kazandırmıştır. Küreselleşme olgusu tüketicileri de dönüştürmüştür. İletişim, bilişim teknolojilerinin katkısı ve internet kullanımının yayılmasıyla giderek bilgi yoğunluğu artan tüketiciler bilinçli ve aktif bir kimlik kazanarak işletmeleri müşteri odaklı olmaya zorlamaktadır ve pazardaki trendleri belirlemektedirler.

Küreselleşen işletmeler yatırımlar ulusal sınırları aşarak rahatça akabilsin diye taze sermaye kaynaklarına acil ihtiyaç duyarlar, bu yüzden sermaye piyasalarını liberalize etme yolunda bir yarış yapılmaktadır.

Küresel TV kanalları, gittikçe daha çok ürünü ve hayat tarzı seçeneğini gözler önüne seriyor. Tüketici zevkleri, sınırları aşarak tüm dünyada birbirine yaklaşıyor ve seçenekler arttıkça, bu ek seçeneklere olan istek de artıyor. Bu durum pazarları değiştiriyor ve pazar seçeneklerini artırıyor. Bilgisayara dayalı teknolojiler, türlü talepleri tam anlamıyla karşılayabilecek farklı mallardan az miktarda yapmayı mümkün kılarken, piyasaların çeşitli köşelerindeki ihtiyaçlar karşılanabilmektedir. Artık müşteriler segmentlerden mikro segmentlere doğru ayrılmaktadır. İşletme başarısının olmazsa olmazı müşteri odaklılık olurken, müşteriye değer zincirinin en önemli halkası haline getirmektedir. Günümüzde birçok işletme müşteriye göreleştirilmiş seri üretim (mass customization) gibi stratejiler izleyerek değişen müşteri kavramına uyum sağlamaya ve yoğun rekabet ortamında başarılı olmaya çalışmaktadırlar. İşletmelerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı kazanmalarının en önemli koşulu ekonomik, sosyal-kültürel ve teknolojik değişimleri önceden görerek,

yönlerini doğrulukla tayin etmeleridir. Değişen koşullara göre strateji oluşturabilmek işletmenin öngörü ve senaryo planlaması yapma alışkanlığına bağlıdır. Öncelikle işletmenin işletme dışında gerçekleşen ve kontrolü dışındaki değişimleri iyi takip etmesi gereklidir. PEST analizi olarak adlandırılan Politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik değişimlerin şekillendirdiği yeni çevre koşullarını sürekli tarayan, değerlendiren işletme kendi iç koşullarının analizini de yaparak stratejilerini yeni koşullarla uyumlaştırmaya gitmelidir.

Günümüzde işletme yönetimi adeta değişimi yönetmekle eş anlamlı bir hale gelmiştir.

Değişen iş ortamı beraberinde yeni problemler ve fırsatlar getirmiştir. Ve bu yeni problemlerin çözümü ve fırsatların değerlendirilebilmesi için yeni düşünce şekilleri kullanılmalıdır. İşletmelerin bu yeni çözümlere ulaşabilmeleri için yaratıcılık ve yeni fikirlerin denenebilmesi için risk alma yeteneği gereklidir.

Yaratıcı olan kuruluşlar değil insanlardır. Kuruluşlara düşen ise yaratıcılığı destekleyip besleyen bir iş ortamını gerçekleştirmektir. Yaratıcı, yenilikçi, girişimci bir ruha sahip olmak, bilgiyi içselleştirerek sürekli öğrenen şirket haline gelmek, müşteri odaklı olmak ve en iyi yaptığı işlere odaklanmak yoğun rekabet ortamında başarılı olmanın kilit bileşenleri olmaktadır. Diğer taraftan şirketlerin küreselleşip uzak ülkelerde fabrikalar, satış ve pazarlama örgütleri kurmalarıyla birlikte, sosyal bilince sahip müşterilerini, zor durumdakileri istismar etmediklerine, çevreye zarar vermediklerine ve ülkenin kültürel mirasını yok etmediklerine ikna etmeleri, ürünlerinin başarısı açısından büyük önem kazanmaktadır.

Tez çalışması beş bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın çerçevesini küreselleşme, değişim, rekabet ve strateji kavramları çizmektedir. Tez çalışması hiçbir kişi, kurum ve toplumun yadsıyamayacağı küreselleşme olgusunun ortaya koyduğu değişim sürecinin yarattığı yeni oluşumlar, yeni yapılanmalar, hızlı bir şekilde değişen ve farklılaşan rekabetin bugünkü ve gelecekteki boyutu ile geleceğin geçmişten ve içinde bulunduğumuz zaman diliminden çok daha farklı olacağı gerçeği üzerine kurgulanmaktadır. Toplumsal sürecin bir ürünü olan işletmelerin bu değişim dalgasından sağlıklı ve gelişerek çıkabilmeleri rekabetçi üstünlüklerinin vurgulanmasına ve bu üstünlüğün stratejik uygulamalarla öne çıkarılmasına bağlıdır.

Tez çalışmasının birinci bölümünde, küreselleşme sürecine ve bu süreci tetikleyen temel dinamiklere, küresel değişime bu değişimin ortaya çıkardığı sosyal, kültürel ve ekonomik yapılara ve farklılaşan müşteri/pazar anlayışına değinilecektir. İşletmeler değişimin getirdiği gündemi takip etmek yerine gündemi belirleyen temel dinamiklere sahip olmak için öngörü sahibi olmak zorundadırlar. Değişimden kaynaklanan fırsat ve riskleri analiz edebilmek için SWOT analizinin temelini oluşturan dışardan içeriye bakmak yerine içerden dışarıya yönelen bir bakış açısına sahip olmalıdırlar. Sağlıklı bir içsel analiz yapabilme yeteneği ise işletmelerin yaratıcı, girişimci ruha sahip, yenilikçi, sürekli öğrenen ve bilgi tabanlı bir yapıya kavuşmalarına bağlıdır.

İşletmelerin içsel analiz yaparak kendilerini değerlendirmeleri proaktif bir yapıya kavuşmalarının birinci ayağını oluşturmaktadır. Ama işletmenin kendi kendini değerlendirmesi soyut bir olgudur ve havada kalmaktadır. Bu değerlendirmeye anlam katacak olan neye göre, kime göre ve hangi kriterlere göre sorusunu sormaktır. Bu sorgulama ikinci bölümde yapılacaktır. Tez çalışmasının bu bölümünde rekabet olgusu irdelenirken küreselleşen ve yoğunlaşan rekabet ortamında işletmelerin farklılaşan rekabet anlayışı ve işletmelerin rekabetçi üstünlük kazanmalarını kolaylaştıran stratejiler ele alınacaktır.

Rekabet olgusu ve strateji kavramı birinci bölümde izlenen mantık doğrultusunda yine tarihsel bir arka plan eşliğinde verilerek günümüzde kazandığı anlamlar ve yüklendiği işlevler açıklanmaya çalışılmaktadır. Rekabet mekanizması, ünlü ekonomistlerin oluşturdukları ekoller bağlamında ele alınarak tarihsel gelişim takip edilmeye çalışılmıştır.

Askeri bir terim olarak, teknik ve planlama ağırlıklı kurgulanan strateji kavramı da yaşanan değişimlerle birlikte bilgi toplumunda hüküm süren bilgi ekonomisinin getirdiği yeni sosyo-ekonomik yapılanmaların dayattığı düşünsel, duygusal ve kültürel birikimlerin katkısıyla statik ve eldeki araçları ve birikimleri amaçlanan hedefe yöneltmek işlevinden sıyrılarak, günümüzde düşünce bazlı ve dinamik bir konsepte sahip olarak eldeki kaynakları artırmayı, işletmeyi ve ürünlerini rakiplerinden farklı bir noktaya taşımayı amaçlamaktadır. Geline bu noktada rekabetin stratejik boyutu önem kazanmaktadır. İş dünyasında faaliyette bulunan her

işletmenin belirli bir rekabet gücüne sahip olduğu baştan veri kabul edilmekle birlikte önemli olan bu rekabet gücünün ileriye taşınıp taşınamayacağıdır. Rekabet gücünün sürdürülebilir bir niteliği yoksa sahip olunan avantajlar kısa sürede rakiplere kaptırılmaktadır.

Rekabetçi üstünlükleri ileriye taşıyabilmenin, işletmenin kendisini rakiplerinden farklı bir boyutta konumlandırabilmesiyle örülü olduğu düşünüldüğünde rekabet stratejilerinin dinamikliğinin ve farklılığının ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Fark yaratan işletme stratejileri ise işletmelerin, pazarda, üründe, müşteri beklentilerinde meydana gelen değişiklikleri ve bu değişikliklerin beraberinde getirdiği risk ve fırsatları algulamalarını, yeni oluşumları değerlendirip, rakiplerin stratejileriyle kıyaslayarak kendi yönetim anlayışlarını ve işletme fonksiyonlarını sürekli güncellemelerini sağlayan stratejilerdir.

İşletmelerin başarılı rekabet stratejileri oluşturabilmeleri için sürekli çalışmalar yapılagelmiştir. Bu çalışmalardan en çok ses getiren ve günümüze değin varlığını ve etkisini sürdüren çalışma ise M. Porter'ın "Yapı, Davranış ve performans" isimli çalışması olmuştur. Porter, işletmelerin rekabet stratejilerini oluştururken faaliyette buldukları sektörü veri olarak piyasayı incelemelerini, rekabetin ve rakiplerin durumunu araştırarak kendileri için avantajlı buldukları bölümlere ve faaliyet sahalarına odaklanarak işletme politikalarını belirlemelerini önermiştir.

Günümüzde hala varlığını sürdüren bu çalışma, küreselleşmenin mekan ve zaman farklılığını neredeyse sıfırladığı, sektör sınırlarının bulanıklaştığı, rakip ve rekabet kavramının her sektörü ve her işletmeyi kapsayacak kadar genişlediği bir ortamda etkinliğini yavaş yavaş kaybetmektedir. Küreselleşen iş ortamında rekabet her coğrafyadan ve her sektörden gelebilmektedir. Bu durumda rekabet stratejisinin kalıcılığı ve sürdürülebilirliği rakip, piyasa yapısı ve sektör gibi dış değişkenler yerine, işletmenin somut olduğu kadar soyut, fiziksel olduğu kadar duygusal, düşünsel ve kültürel birikimlerine ve temel beceri ve yeteneklerine dayanarak rekabet stratejilerini oluşturmalarına bağlıdır.

Üçüncü bölümde ise küresel rekabet ortamında kazanılan rekabet avantajlarının sürdürülebilirlik vasfının kazanması için maliyet odaklı ya da

farklılaştırma odaklı olmanın günümüzde sıradanlaşmaya dönüşmekle eş anlamlı olduğunun altı çizilerek işletmenin kendisini müşterilerinin gözünde rakiplerinden farklı bir noktaya taşımaları gerektiği ve bu farklılığı yaratan unsurların ise işletmelerin sahip oldukları temel yetenekleri olduğu vurgulanmıştır. Bu amaçla temel yeteneklerin kavramsal çerçevesi, bileşenleri ve tüm özellikleri incelenerek stratejik boyutuyla birlikte ortaya konulmuştur. Yine bu bağlamda temel yeteneklerin sıradan kaynak, beceri ve yeteneklerden nasıl ayrıldığı noktasında işletmenin sahip olduğu yetenek paketinin değerlendirilmesi ve belirlenmesinin önemi vurgulanmıştır.

Temel yeteneklerin müşteri gözünde ne anlama geldiğinin sorgulanmasına öncelikle değişen müşteri profilinin incelenmesiyle başlanmış, daha sonra sırasıyla müşteri odaklılık, müşteri sadakati ve müşteri ilişkileri yönetimi ile temel yetenek bağlantısı incelenmiştir. Temel yeteneklerin müşteri değeri yaratma özellikleri müşterilerine taklit edilemeyen ya da ikame edilemeyen yetenekleri sayesinde sürekli değer yaratan işletmelerin örneklendirilmesiyle birlikte sunularak temel yetenek kavramı soyutsal boyutundan çıkarılarak daha somut ve algılanabilir bir kimliğe kavuşturulmaya çalışılmıştır.

Dördüncü bölümde yapılan anket çalışmasının değerlendirilmesi yapılacaktır. Gelen cevaplara göre öncelikle ülkemizde gıda, tekstil ve otomotiv sektörlerinin rekabet edilebilirlik kriterlerini ortaya koyabilmek amacıyla SWOT analizinin bileşenleri incelenecektir. Bununla ilgili olarak işletmelerin güçlü ve zayıf yanları ile çevresel tehdit olarak ya da çevresel fırsat olarak algıladıkları kriterler gelen cevaplardan çıkarılarak önem sırasına konulmaktadır. Daha sonra bu sıralamaya dayanarak işletmelerimizin rekabet anlayışları, rekabet stratejilerinin dayanakları, güçlü ve zayıf yanları yorumlanarak rekabet üstünlüklerinin sürdürülebilirlik özellikleri ve bu özelliklerin temel yetenek tabanlı stratejinin bileşenleriyle örtüşme durumları ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Tezde sürekli olarak vurgulanmak istenen nokta temel yetenek sahipliğinin önemli ve gerekli olmakla birlikte rekabet açısından yeterli olmadığıdır. Adeta bir aksiyom niteliğinde olan bu yargı sahip olunan kaynak ve yetenek paketinin kullanım becerisinden ayrı düşünülmemeyeceğinin ancak yetenekleri belirleme, değerlendirme ve optimal bileşim oluşturarak yönetebilme süreci ile örtüşebildiği müddetçe anlamlı

ve sürdürülebilir bir rekabet avantajına dönüşebileceğini işaret etmektedir. Söz konusu yargıyı güçlendiren örnekler, eşsiz kaynak ve işgücü potansiyeline sahip olmalarına rağmen bu kaynakları rasyonel olarak yönetemediği için hem ülke hem de işletme bazında başarısızlıkların yaşanmış olmasıdır. Söz konusu tehlikelerin yaşanmaması kaynak ve yetenek paketine yönetim becerilerinin kazandırılmış olmasına bağlıdır.

Tezin beşinci bölümünde yer alan sonuç ve öneriler kısmında ise bütün çalışmaların değerlendirilmesi yapılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜRESELLEŞME OLGUSUNUN DEĞİŞTİRDİĞİ EKONOMİK VE TOPLUMSAL YAPILARIN YÜKSELEN DEĞERLERİ

1.1. Küreselleşme Olgusu ve Değişim

Uygurlik tarihi boyunca toplumlar, yaşadıkları zaman dilimine göre çok büyük dönüşümlere yol açan ekonomik, sosyal ve politik değişimlerle karşı karşıya kalmışlar ve yaşanan olayları betimleyen kavramları tarih sayfalarına eklemişlerdir. Bu doğrultuda son yılların en popüler ve en etkin kavramı ise küreselleşme kavramı olmuştur. Küreselleşmeyi kaçınılmaz ve somut hale getiren ise onun zaman ve mekan boyutunun ötesine geçerek tüm insanlığı etkileyen bir dönüşüme yol açmasıdır. Dönüşüm olgusunun boyutunu kavrayabilmek ve gücünü ortaya koyabilmek için onun içeriğine bakmak ve onu değişim kavramıyla karşılaştırmak gerekmektedir. Dönüşüm bilinçli bir yapılanma sürecini ifade etmektedir.

Değişimin gerçekleşmesi için üç yol vardır. Birincisi dışardan baskı uygulanması sonucu olur ki baskı kalktığında eski duruma dönülür. İkincisi gerçekten değişimin istenmesi fakat karşılaşılan zorluklarla başa çıkılamadığı için yine eskiye dönülmesi ve değişimin başarılamamasıdır. Kişi veya kurumları dönüşüme götüren yol ise değişime gitmek isterken eski alışkanlıklarının ya da yapılanmalarının yerine yenilerini koymakla, hatta inanç ve değerler sistemini dahi değiştirmekle mümkün olur.¹ Bunun nedeni her olgunun kendine has bir değerler skalasına sahip olmasıdır.² M. Kıray'a göre değişimin kalıcılığı toplumları değiştirmeye zorlayan iç ve dış dinamiklerin birbiriyle uyumlu olmasına bağlıdır.³ E. Durkheim'e göre olgular bireysel kabule bağlı olmadan ortaya çıktığı ve kendisini bireye kabul ettirecek güçle örülü olduğu için bireyler ister istemez olguları kabul etmek zorunda kalmaktadır.⁴

¹ Rafael AGUAYO; **Dr. Deming, Japon Mucizesinin Mimarı**, Çev. Y. Kaan TUNÇBİLEK, Form y., İstanbul, 1994, s.135.

² Yıldırım TÜRKER, "Belge Üstüne Sakar Bir Yazı", **Radikal Gazetesi**, 13 Haziran 2005, s. 4.

³ Mübeccel B. KIRAY, **Seçme Yazılar**, Bağlam y., İstanbul, 1999, s. 34.

⁴ Cavit Orhan TÛTENGİL, **Sosyal Bilimlerde Araştırma ve Metod**; Göz. Geç. 4. bs., İstanbul Üniversitesi y., İstanbul, 1978, s. 63.

Bugün küreselleşmenin insanlığa getirdikleri ve götördükleri hakkında sayısız görüş ve tartışmalar vardır. Ama yaratılan bu karmaşaya rağmen, günümüzde “küreselleşme diye bir gerçeklik” vardır ve tüm hayatımıza damgasına vurmuştur.

1.1.1. Küreselleşme Kavramı

Küreselleşme bilgi yoğun teknolojilerin etkisini artırarak zaman ve mekan boyutunu önemsiz hale getirmiştir. Toplumsal dönüşümleri kolaylaştıran bu fenomen giderek Bilgi Toplumu olgusunun ortaya çıkmasına yol açmıştır. Küreselleşmenin etkisi çok boyutludur. Her ne kadar dönüşümler dünyanın her yerinde bir anda oluşmuyorsa da bunun nedeni toplumsal olayların karmaşık bir yapıya sahip olmasıdır. Bu karmaşık yapıyı çözümleyebilmek ve değişimlerin olası sonuçlarını doğru bir şekilde anlayabilmek için olayları sadece ekonomik bir perspektif içerisinde görmekten kaçınmak gereklidir. Bu yanılsılığa düşmemek için ilgi alanı “bütün toplumu oluşturan değişik yapısal öğelerin oluşumunu, işleyişini ya da yaşayışını ve dönüşümünü incelemek” olan ekonomik sosyolojiden yararlanmak isabetli olacaktır.⁵ Ekonomik sosyoloji, toplumsal yapıyı bütüncül bir yaklaşım doğrultusunda dört alt katmana ayırır, bunlar:⁶

- Ekonomik alan
- Sosyal alan
- Politik alan ve Kültürel alanlardır.

Toplumsal değişimlerin yarattığı etkiler bu alanlara aynı anda değil gecikmeli olarak yansımaktadır. Bu gecikmenin sebebini toplumsal değişimin “nesnel ve öznel koşullarında” aramak gereklidir. Somut ve niceliksel verileri temel alan nesnel ölçütler, ekonomik, teknolojik, demografik, kurumsal, ulaşım ve enformasyonla ilgili koşullar olarak tanımlanmakta ve toplumsal alt yapıyı hazırlamaktadır. Toplumsal değişimin nesnel koşulları diyalektik sentezin sonucu olarak öznel koşulların oluşturduğu toplumun düşünsel birikimini yansıtan toplumsal üst yapıyı değiştirirler. Alt yapı ve üst yapı arasındaki ilişkiler diyalektik olarak sürekli birbirini etkileyerek değiştirmekte ve dönüştürmektedir.⁷

⁵ Doğan ERGUN, **Yüz Soruda Sosyoloji**, 7. bs., K Kitaplığı, İstanbul, 2003, s.220.

⁶ Hüsnü ERKAN, **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, 3. bs., Türkiye İş Bankası y., Ankara, 1997, ss.92-93.

⁷ ERGUN, ss.152-154.

Bu doğrultuda küreselleşme kavramını ve onun yansımalarını sadece ekonomik bir olgu olarak değerlendirmek yanıltıcı sonuçlar getirecek ve küreselleşmenin gerçek boyutunu tam olarak yansıtmayacaktır. Haas ve Litan bu bağlamda, küreselleşmenin “Siyasi, ekonomik ve sosyo-kültürel değişimlerle iç içe geçmiş bir süreç”⁸ olduğunu ifade ederken tutarlı bir tespitte bulunmuşlardır.

Küreselleşmenin siyasi boyutu ulus devletin sorgulanmasını beraberinde getirmiştir. Ulus devletin işlevini tamamladığını öne süren düşünürler, küreselleşmenin etkilerinin her alana nüfus etmesi sonucu yakın bir gelecekte ulusal diye bir şeyin kalmayacağını iddia etmektedirler.

Zaten ekonomik başarıların birbiri ardına ülkelere ivme kazandırması ancak ülkeler arası işbirliği ve iş bölümünün bölgesel, ulusal ve uluslar arası düzeyde gerçekleşmesine bağlıdır. Ulusal devlet ekonomide egemen güç olma işlevini sürdürürse, bu sürece ulaşmak güçleşecektir.⁹ Küreselleşmenin devlet-piyasa dengesini kaynak dağılımı açısından piyasaya lehine bozması beraberinde ideolojik kayma getirmiş, Keynesyen ve Marksist iktisadi görüş devrini tamamlamış ve yerini neoliberal görüşlere terk etmiştir. İdeolojik devrimin enformatik merkezli teknolojik devrimle birleşmesi küresel gerçeği kaçınılmaz hale getirmiştir. Piyasanın rolünün giderek artması Harris’e göre Ulus-devletin rolünü azaltacaktır.¹⁰ Bu söylemler bazı gerçekleri vurgulasa da ulus-devletin ömrünü tamamladığını ileri sürenler onu ikame edecek herhangi bir kurumu da öngörememişlerdir. Drucker’e göre ulus-devletin ortadan kalkması mümkün görünmemektedir. Bununla beraber ulus-devlet maliye, para ve dış ekonomi politikalarında büyük dönüşüme maruz kalacaktır.¹¹ Günümüzde insanlar halen devlete vergi ödemekte, ülkesinin güvenliğinden ve kanunlarından sorumlu olmakta ve ancak pasaporta sahip olduğunda hareket yeteneğini kazanmaktadır.¹²

⁸ Richard N. HAASS, Robert E.LİTAN, “Globalization and Its Discontents”, **Foreign Affairs**, May/June, 1998, s. 6.

⁹ Paul HIRST, Grahame THOMPSON, **Küreselleşme Sorgulanıyor**, çev.Çağla ERDEM, Elif YÜCEL, Dost Kitabevi, Ankara, 1996, s.25.

¹⁰ Renee PRENDERGAST, Frances STEWART(Der), **Piyasa Güçleri ve Küresel Kalkınma**, çev. İdil ESER, Yapı Kredi y., İstanbul, 1995, s. 13.

¹¹ Peter F. DRUCKER, “The Global Economy and The Nation-State”, **Foreign Affairs**, Sep/Oct, 1997 Vol: 76, No:5, s. 160.

¹² Paul KENNEDY, **Yirmi Birinci Yüzyıla Hazırlanırken**, çev. Fikret ÜÇCAN, Türkiye İş Bankası y., Ankara, 1995, s. 173.

Küreselleşme bilgiye ulaşma imkanlarını tüm bireyler için ucuzlattığı ve yaygınlaştırdığı için devletin mutlak gücü aşınarak, işlevselliği azalmakta ve gücün yönü bireylere doğru kaymaktadır. İnsanlar arasında fırsat eşitliği tarihin bütün dönemlerine göre ilk defa ütopyik bir düşünce değil tersine doğrulanır bir gösterge haline gelmektedir. Gerek tarım devriminde gerekse sanayi devriminde ülkelerin refah ve zenginlik kaynağı olarak toprak, sermaye ve kas gücüne dayalı somut üretim faktörlerinin gerekli olduğu düşüncesi küresel dönüşümler neticesinde yerini insanların zihinsel kapasitelerinin gücüne bırakmış ve insanların içerdiği bilgi ve beceri düzeyinin en önemli üretim faktörü olduğu inancı toplumsal ve ekonomik hayatın yeni paradigması* olmuştur.

Geçmiş dönemlerde hakim paradigma, insanın bilgi donanımını artırmanın yegane yolunun güçlü ekonomiye sahip olmakla doğru orantılı olduğuydu. Oysa bugün bu anlayış tersine dönmüş durumdadır. İyi ve yeterli bir bilgi tabanına sahip insanların oluşturduğu ülke ekonomileri kendiliğinden güçlü bir temele oturabilmektedir.¹³ Schumacher'e göre ise tüm insanlık tarihi incelendiğinde şu önemli sonuç ortaya çıkmaktadır. Yaşamsal kaynağı sağlayan doğa değil, insandır ve tüm ekonomik ilerlemenin kilit unsuru insanlığın kafasında yatmaktadır.¹⁴

Ülkelerin kalkınma düzeyleri ve kültürel yapıları farklılık gösterdiği için küreselleşme bazı ülkeler için her açıdan bir kaldıraç rolü oynarken bazıları için ise içi boş bir çerçeve olarak kalmaktadır. Çerçevenin içeriksel olarak birikimli bir yapıya kavuşturulması rolü giderek azalmış olsa da devletin öncü rolünü üstlenmesiyle yakından ilişkilidir. Frederich List'e göre devlet ülkenin teknolojik geriliğini kapatmak için yol göstericilik yapmalı ve teknolojik altyapıyı oluşturmak için "zihinsel sermaye"yi geliştirecek kapsamlı eğitim yatırımlarına yönelmelidir.¹⁵ Boratav'da devletin işletmelere ve insanlara küresel ortama entegre olmalarını sağlayacak donanımları sağlamasının önemine değinmiştir.¹⁶

* Kuhn Paradigmayı, "bir bilim çevresine belli bir süre için bir model sağlayan, yani örnek sorular ve çözümler temin eden, evrensel olarak kabul edilmiş bilimsel başarılar olarak" tanımlamaktadır. Thomas S. KUHN, **Bilimsel Devrimlerin yapısı** bs. Çev. Nilüfer KUYAŞ, Alan y. İstanbul, 2003, s. 53.

¹³ Ziya AKTAŞ, "Yeni Ekonomi, Toplam Kalite Yönetimi ve İyi Yönetişim", **İGEME'den Bakış**, Yıl:5, Sayı:18, Mayıs-Ağustos, 2001, s.16.

¹⁴ E. F. SCHUMACHER, **Küçük Güzeldir**, 3.bs., çev. Osman DENİZTEKİN, Cep Kitapları,, İstanbul,1995, s.57.

¹⁵ Gencay ŞAYLAN, **Değişim Küreselleşme ve Devletin Yeni İşlevi**, İmge Kitabevi, Ankara, 1995, s.40.

¹⁶ Korkut BORATAV, **Yeni Dünya Düzeni Nereye**, İmge Kitapları, Ankara, 2000, s.51.

Sosyo kültürel açıdan küreselleşmenin getirdiği en somut değişim tek tek her bireyin kendi gücünün farkına varması ve değerli olduğunu hissetmesidir. İnsan odaklı eğitim, insan odaklı yönetim, insan odaklı politika hep bu farkındalığın sonucudur. İnsanı merkeze koymayan hiçbir girişimin başarılı olma şansı yoktur. Günümüzde enformatik devrimin her şeyi en çabuk ve en hızlı bir biçimde sunması insanların gerekli donanımları kazanmasına yardım etmektedir. Hijyenik, kaliteli ve işlevsel ürünler, kültürel, teknolojik yenilikler, sağlıklı yaşam koşulları ve temiz bir çevrede yaşama isteği ve daha fazla demokratik haklar tüm dünyada insanların en temel istekleri olmuştur. Dünya vatandaşı olma isteği sihirli bir sözcük haline gelmiştir.

Uluslar arası boyut kavramı düşünsel bir dönüşümü hızlandırarak gelişmekte olan ülke insanlarında varolan tecrit duygusunu azaltarak bu ülkelerdeki birçok insanın her türlü bilgi ve yeniliğe hiçbir engele takılmaksızın ulaşmasını sağlamasına rağmen¹⁷ diğer taraftan insanlar arasında coğrafi ve toplumsal anlamda mesafe kavramının ortadan kalkması teknolojik gelişmelerin sonucunda geleneksel ustalığın önemini yitirmesi, kişinin değerlilik duygusunu azaltarak ve özsaygısını korumasını zorlaştırarak toplumsal bir trajediyi de gerçek hale getirmiştir.¹⁸ Bu trajediye son vermenin en gerçekçi yolu ise insanlara fırsat eşitliği sağlayarak, kişinin kendine güvenini pekiştirecek ve onu gerekli altyapıya kavuşturacak eğitim politikalarına ağırlık vermektir kısacası insana yatırım yapmaktan geçmektedir.

Özellikle farklı sosyo-kültürel süreçlerden geçerek farklı değer yargılarına ve bakış açılarına sahip olan topluluklar bir anda korunmasız ve hazırlıksız olarak küreselleşmenin dayattığı yeni düşünce ve yaşam kalıplarıyla yüzyüze geldiklerinde sahip oldukları değerlerin yerine yenilerini koymaksızın geleneksel yaşama tarzlarını yitirmekte ve Germaine Tillion'a göre "Avâreleşmek"tedirler. Bunlar hem kendi toplumlarına yabancılaşırken hem de kendi yaşayış ve kültür düzeylerinden daha ileri olan toplumlar tarafından tam anlamıyla benimsenmedikleri için köksüz bir hale gelmektedirler.¹⁹

¹⁷ Joseph E. STİGLİTZ, **Küreselleşme**, 2. bs., çev. Arzu TAŞÇIOĞLU ve Deniz VURAL, İstanbul, 2002, s.26.

¹⁸ Eric HOFFER, **Değişim Sancısı**, çev. İhsan DURDU, Ayışığı Kitapları., İstanbul, 2000, ss.82-83.

¹⁹ Maurice DUVERGER, **Politikaya Giriş**, çev. Samih TİRYAKİOĞLU, Varlık y., İstanbul, 1971, ss.87-88.

Ekonominin küreselleşmesinin temelinde üretim ve tüketimin sınır tanınaması yatmaktadır. Küresel ekonominin bir ayağını küresel üretim, diğer ayağını da küresel finans oluşturmaktadır.²⁰ Üretimin küreselleşmesi üretim sürecinde yer alan girdilerin en ucuza temin edileceği yerlerden alınıp, üretimin en uygun yerlerde yaptırılıp, üretilen ürün ve hizmetlerin ise en fazla kâr getirecek yerlerde satılması²¹ anlayışını bir realite haline getirmiştir. Kapitalist ekonomilerin mantığında kaçınılmaz olarak kendi siyasal ve doğal sınırlarını aşma eğilimi vardır. Her ülkenin kalkınabilmek için diğer ülkelerin üretim güçlerine ve teknolojisine ihtiyacı vardır.²²

Küresel finans, ulusal devletlerin düzenleme alanından çıkarılmış, kesintisiz çalışan elektronik bir sistemdir. Sistemin karar mercileri New York, Londra ve Tokyo gibi küresel şehirlerdir.²³ Finans piyasalarının katı kurallardan arınarak küreselleşmesi, ölçeğine bakmaksızın tüm işletmeleri bankaların hakimiyetinden kurtararak daha fazla sermayeye ulaşmalarına imkan vermiştir.²⁴ Küreselleşme optimum kaynak bileşimini kolaylaştırarak ülkeleri seçenek yönünden oldukça özgür bırakırken diğer yandan da bütünsel ekonominin birbirine bağımlı parçaları haline getirmektedir.

Sander'e göre parçalar birbirleriyle öylesine incelikli olarak içiçe geçmiştir ki, parçalardan herhangi birinde ortaya çıkan gerek siyasal gerekse ekonomik bozukluk öteki parçalara da kolayca ve hızla bulaşmaktadır.²⁵ Drucker'e göre bu handikapın azaltılabilmesi için ahlaki, yasal ve ekonomik kurallara uluslar arası boyutta işlerlik kazandırılmasına, bu kurallara hukuki dayanak oluşturulmasına ve bu küresel kuralları hayata geçirecek küresel kuruluşlara ihtiyaç vardır.²⁶ Bu doğrultuda atılacak ilk adım her ülkenin kendi evinin içini düzenlemesidir. Asya ve diğer ülkelerde ortaya çıkan ve domino etkisiyle her yanı saran krizlerin de gösterdiği gibi bir ülkede demokrasinin tüm kural ve kurumları işlerlik kazanmadıysa, açıklık, saydamlık ve hesap verilebilirlik düzeyi geri ise bunun sonucu ekonomik

²⁰ Vedat AKMAN (Der.), **Gelecek Yüzyılın Gündemi**, Rota y., İstanbul, 1999, s.20.

²¹ A. Zeynep DÜREN, **2000'li Yıllarda Yönetim**, Alfa y., İstanbul, 2000, s.52.

²² Tezer ÖÇAL, "Niçin, Kimin İçin ve Nasıl Globalleşme", **Ekonomik Yaklaşım D.**, Cilt:4, Sayı:9, Ankara, 1993, s.20

²³ AKMAN, s.22.

²⁴ John NAISBITT, **Global Paradoks**, çev. Sinem GÜL, Sabah Kitapları, İstanbul, 1994, s.10.

²⁵ Oral SANDER, **Siyasi Tarih (1918-1990)**, Gen. 2. bs., İmge y., Ankara, 1991, ss. 22-23.

²⁶ DRUCKER, s. 169.

performansının da kötü olmasıdır. Haksız rekabet, kaynakların verimsiz kullanımına yol açmakta ve giderek toplumsal kirlenmeye dönüşmektedir. Tüm bunların reçetesi ise devlet, özel sektör ve sivil kuruluşların işbirliği yaparak “iyi yönetim” (good governance) kavramını hayata geçirmelerinde yatmaktadır. İyi yönetimin temel özellikleri ise; katılımcı demokrasi, hukukun üstünlüğü, açıklık ve saydamlık, insan haklarına saygı, sorumluluk, uzlaşma arayışı, eşitlik ve adalet, etkinlik, hesap verebilirlik ve stratejik vizyon sahibi olmaktır.²⁷

Tüm ifade edilenler doğrultusunda siyasal, ekonomik, kültürel ve toplumsal kavramların kaynaşmasıyla, küreselleşme etkileşimli siberetik bir sürece dönüşerek hem insanların ufkunu genişletmiş hemde üretim sürecini coğrafi anlamda yaygınlaştırarak²⁸ karar verme mekanizmalarını daha demokratik hale getirmiştir. Küreselleşmenin nihai hedefi dünya ölçekli bir ekonomik yapının gerçekleşmesi ve bu amaca giden yolda tüm üretim sürecinin küresel boyuta taşınması, serbest rekabet düzeninin yerleştirilmesi ve piyasa ekonomisinin küresel boyutlu işlerliğe ve denetime tabi olduğu sistematik bir dünya pazar sürecidir.²⁹

Yeni dünya pazarını şekillendiren kilit bileşenler beş başlıkta toplanmaktadır.

Birincisi az gelişmiş ülkelerdeki işgücünün keşfedilerek üretim sürecinin en önemli girdisi haline alması,

İkincisi, bu yeni işgücünün önemini artıran olgunun niteliksel olmayıp sömürü düzeyinde ucuza çalıştırılabilmesi,

Üçüncüsü, Ürünlerin çoğunun farklı ülkelerin katılımının bir sonucunu yansıtması,

Dördüncüsü, ulusal devlet olgusunun zayıflaması,

Beşincisi ise dünya ekonomisinin kontrolünün çok az sayıda olan çokulusluların eline geçmesidir.³⁰

²⁷ AKTAŞ, ss. 17-18.

²⁸ ÖÇAL, s. 7.

²⁹ Erol KUTLU, “Küreselleşme ve Etkileri”, *Anadolu Üniversitesi y.*, Cilt: XIV, Sayı: 1-2, Eskişehir, 1998, s.366.

³⁰ John J. MACIONIS, Ken PLUMMER, *Sociology, A Global Introduction*, 2. bs., Pearson Education Ltd, London, 2002, ss. 350-353.

Hayek'e göre bu sürecinin yapı taşlarını piyasa düzeni oluşturmaktadır. İnsanların ve toplumların düşünceleri, inançları ve kültürel donanımları ne olursa olsun işbirliğine gidebilmeleri piyasa düzeninin bir neticesidir.

Günümüzde dünyanın farklı yerlerindeki toplumların hayatlarını birbiriyle ilintili kılan şey, piyasa ilişkileri ağının giderek dünya ölçeğinde yaydığı ekonomik ve sosyal simgelerdir.³¹

Toffler ise bu içiçe geçmişliğin aynılaştırma demek olmadığına işaret etmektedir. Marshall McLuhan'ın dünyanın tek bir küresel köy olacağı öngörüsüne karşın Toffler her biri aynı iletişim sistemine bağlı çok sayıda küresel köy olacağını ve her birinin kendi kültürel, etnik, ulusal ve siyasal özelliklerini koruyacağını öngörmekte ve "küreselleştirme demek, aynılaştırma demek değildir" diye ifade etmektedir.³²

1.1.2. Küreselleşmenin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

İnsanlığın varoluşundan günümüze değin geçen süre göz önüne alındığında ekonomik, toplumsal, politik ve kültürel dönüşümlerin hiçbirinin tek başına varolmadığını, bir anda gerçekleşmediğini ve belli bir zaman diliminde etkili olup sonra hiçbir iz bırakmadan kaybolduğunu söylemek mümkün değildir. Her yeni oluşum muhakkak daha öncekiler ile bir etkileşim sonucu ortaya çıkmış ve kendisinden sonra gelecek olan dönüşümlerinde alt yapısını hazırlamıştır. Kısaca ifade etmek gerekirse tarihsel süreçte hiçbir olgu birbirinden kopuk değildir. Tersine etkileşim içerisindedir.

Ortaylı bunun nedenini "tarihin devam eden bir süreç olmasına" bağlamaktadır.³³ Fransız toplum bilimci Gruevitch, bu tarihsel süreçte yaşanan toplumsal realitenin bir zaman boyutu içerisinde ele alınarak, geçmiş, şimdiki durum ve gelecek perspektifinde çözümlenmesinin doğruluğunu işaret etmektedir.³⁴ Tarihsel süreçte hiçbir kavram veya fikir son şeklini almış olarak bir anda kendiliğinden ortaya çıkmamaktadır. Eski koşulların yetersiz hale gelmesi ya da

³¹ Eamonn BUTLER, *Hayek*, çev. Yusuf Ziya ÇELİKKAYA, Liberte y., Ankara, 2001, s.61.

³² Alvin TOFFLER, "*Yeni Güçler Yeni Şoklar*" çev. Belkıs ÇORAKÇI, Altın Kitapları, İstanbul, 1992, ss. 18-19.

³³ Mustafa ARMAĞAN(Der), *İlber Ortaylı ile Tarihin Sınırlarına Yolculuk*, 4. bs., Ufuk Kitapları, İstanbul, 2002, s.113.

³⁴ ŞAYLAN, s.15.

bilimsel çalışmaların sonucunda oluşmaktadır. Her bir fikrin ve olgunun anlaşılabilmesi için zaman içerisinde geriye doğru bir yolculuk yapmak gereklidir.³⁵ Ortaylı'ya göre tarihi dönemlere ayırma çabası çok doğru ve akılcı olmamakla birlikte, yine de olayların içsel dinamiklerini anlayabilmek için bu çalışmaların yapılması gereklidir.³⁶

Bu bağlamda tarihin üç büyük dönüşüme sahne olduğu kabul edilmektedir. Toffler bu büyük dönüşümleri bilinçli bir değerlendirme sonucu "dalga" olarak betimlemiştir. Toffler'e göre "dalgalar dinamik unsurlarla bezeli oldukları için çarpıştıklarında nasıl ters akıntılar oluştururlarsa, benzer şekilde tarih dalgaları da çarpıştıklarında tüm uygarlıklar çarpışırlar. Bu oluşum yaşadığımız dünyanın anlam kazanarak çözümlenmesine yardımcı olur."³⁷ Tarihsel dalgaların birincisi olan tarım devrimi binlerce yılı kapsamıştır. İkincisi olan sanayi devrimi ise yaklaşık iki yüzyıllık bir zaman dilimine yayılmıştır.

Dalgaların üçüncüsü olan bilgi devrimi ise hala genişlemesini sürdüren bir bilgi evreni yaratarak günümüz bilgi toplumunun şekillenmesinde başat unsur olmuştur.³⁸ S. Huntington'a göre ekonomik ilerlemelerin beslediği dalgalardan her biri, bir önceki dalgadan daha ileri gitmiş ve daha az geri çekilmiştir.³⁹ Daniel Bell her dalganın toplumu hem yapısal hem de kültürel açıdan bir dönüşüme uğrattığını ve bu dönüşüm sonucunda üç temel toplum yapısı oluştuğunu söylemiştir. Birincisi sanayi öncesi toplum, ikincisi sanayi toplumu ve üçüncüsü de sanayi sonrası toplumdur. Sanayi öncesi denilen tarım toplumu emeğin ve doğal kaynakların üzerinde yükselmişti.⁴⁰ Tarım toplumunu sanayi toplumuna dönüştüren kilit unsur, çağının büyüleyici teknolojisi olarak adlandırılan buhar makinesinin tüm üretime uygulanabilmesi olmuştur. İnsan ufkunun sınırlarını genişleten ve toplumsal yaşam tarzını kökünden değiştiren makineleşme süreci sanayi devrimini başlattı.

³⁵ James P. WOMACK, Daniel T. JONES ve Daniel ROOS, **Dünyayı Değiştiren Makine**, 3. bs., çev. OS Derneği, İstanbul, 1990, s.19.

³⁶ ARMAĞAN(Der), s.17.

³⁷ Alvin TOFFLER, Heidi TOFFLER, **21. yüzyılın Şafağında Savaş ve Savaş Karşısı Mücadele**, çev. Mehmet HARMANCI, Sabah kitapları, İstanbul, 1994, s.17.

³⁸ TOFFLER, TOFFLER, s.58.

³⁹ Samuel P. HUNTINTONG, **Üçüncü Dalga**, çev. Ergun ÖZBUDUN, Yetkin y. Ankara, 1963, s. 311.

⁴⁰ Ertan OKTAY, "İletişim ve Globalleşme" **Ekonomik Yaklaşım D..**, Cilt:4, Sayı:9, Ankara, 1993, s.21.

Bu dönemde batı toplumlarında görülmemiş bir zenginlik yaratıldı. Bu dönemdeki yaratılan ürün artışını daha sonraki teknolojik ilerlemelerin hiçbiri gerçekleştirememiştir. Verimlilik artışı ve satın alma gücündeki artış, insan sayısındaki artışın çok üzerinde olmuştur. Böylece Malthus'un ünlü nüfus artışı teorisi, bölgesel bazda orantısızlıklar olmasına rağmen hiçbir zaman gerçekleşmemiştir. 19. yüzyıl boyunca İngiltere'nin nüfusu 4 kat artmasına karşın milli geliri 14 kat artmıştır.⁴¹

Yine aynı dönemde devletin mutlak gücünün artan zenginlik sonucu zayıflaması iktidarın ve zenginliğin paylaşımını sağlayan ademi merkezîyetçi bir yapı ortaya çıkarmış ve giderek demokratik bir ortamın hazırlayıcısı olmuştur. Tüm bu oluşumlar ekonomik zenginlik, sanayileşme ile demokratikleşme arasında olumlu bir korelasyon olduğunun bir göstergesidir.⁴²

Tarih boyunca biriktirilen keşif ve yeniliklerin sistemli bir şekilde birbiri ardına devreye girmesi sadece ekonomik yaşamı etkilememiş, düşünsel yaşamı da zenginleştirmiştir. Sander'e göre bu dönemde ekonomik zenginleşme, milliyetçilik ve liberalizm akımlarıyla birleşerek feodalizmin sonunu getirmiştir.⁴³ Ekonomik temelli alt yapının, toplumun üst yapısını belirlediğini öne süren Marks, sanayi devriminin getireceği hakim kuramsal yapının kapitalist toplum olacağını ifade etmiştir.⁴⁴ Sanayi devriminin iki aşamalı olduğunu belirten Sander, birinci aşamanın itici gücünün demir, buhar ve kömür olduğunu ve bu dönemin demiryolu çağını başlattığını söyler.⁴⁵ Drucker de insanlığın dönüşmesinde en büyük katkıyı insanın "zihinsel coğrafyasının" sınırlarını ortadan kaldıran demiryolunun yaptığı fikrindedir.⁴⁶ Bu yüzyılda gerçekleştirilen her türlü bilimsel ve teknik yenilikler sanayi sonrası toplum olarak adlandırılan üçüncü dalgaya geçişi hızlandıran yapı taşları olmuştur. Özellikle ikinci dünya savaşı döneminden itibaren enformasyon teknolojisinin önlenemez bir şekilde yükselişe geçmesi, bilişsel sistemlerin yaygınlaşması, bireyin bedensel gücünün yerine beyin gücünün üstünlük kazanması

⁴¹ KENNEDY, s.9.

⁴² HUNTINTONG, s.63.

⁴³ Oral SANDER, **Siyasi Tarih, İlkçağlardan 1918'e**, 8. bs., İmge Kitabevi, Ankara, 2000, s.186.

⁴⁴ Nick DYER-WITHEFORD, **Siber- Marx**, çev. Ali ÇAKIROĞLU, Aykırı y., İstanbul, 2004, s.61.

⁴⁵ SANDER, s.188.

⁴⁶ Peter F. DRUCKER, **Geleceğin Toplumunda Yönetim**, çev. Mehmet ZAMAN, Hayat y., İstanbul, 2003, s.18.

küreselleşme denilen olgunun tüm dünyada “tek gerçek” haline gelmesini kolaylaştırmıştır. Bu boyuttan bakıldığında küreselleşme olgusunun çokta yeni bir kavram olmadığı tersine öncüllerinin sanayi toplumunun dinamikleriyle örülü olduğu söylenebilir.

Hirst ve Thomson’da bu bağlamda küreselleşmenin 1860’lardan itibaren denizaltı telgraf kablolarının kıtalararası piyasaları birbirine bağlaması ile bütünleşik bir dünya ticaret sisteminin var olmasına kadar uzandığını ileri sürerler. Onlara göre binlerce mil uzaklıktaki yerlerde günlük ticaretin aksamadan sürmesini gerçekleştiren bu kablolar günümüzün elektronik ticaretinden daha büyük bir yenilikti.⁴⁷ Diğer taraftan günümüz telekomünikasyon çağının ipuçları da Samuel F.B Morse’un kodlanmış mesajları elektrik teli aracılığıyla göndermeyi başarabilmesinde gizliydi.⁴⁸

Sanayileşme çabaları bilgi ve teknolojinin sistematik ve disiplinli uygulamalarıyla birleşince sanayi toplumu da bilimselliğin ve düşünce gücünün veri olarak değerlendirildiği yeni bir döneme evrildi. Makineleşmenin rüzgarını körükleyen ikinci dalga değişimi de iletişim ve bilgisayar teknolojilerinden hız alan üçüncü dalga değişimini başlattı. Çoğu düşünürün göre üçüncü dalganın toplum yaşamında büyük bir dönüşüm başlatmasının ve adeta bir devrim olarak kabul edilmesinin nedeni enformasyon teknolojisinin pratik yaşama getirdiği kolaylık ve yeniliklerdi.

Enformasyon teknolojileri sanayi toplumu kavramını post-endüstriyelizm, kablolu toplum, teknokratik toplum, ileri teknoloji toplumu, post fordizm, küresel teknoloji gibi birçok özdeş kavramla ikame ederek bilgi toplumu dönüşümünü başlatmıştır. Enformatik uygulamalar bilgisayarlarda, telekomünikasyonda ve biyo-teknolojilerde kristalize olan tekno bilimsel bilgiyi⁴⁹ küreselleştirerek kaçınılmaz olarak toplumlar üstü dönüşümü başlatacaktır.

Diğer bir ünlü düşünür Drucker bu gelişmeler sonucu makine, emek ve sermaye bileşimli üretim araçlarına dayalı sanayi toplumunun, yerini bilgiye dayalı kapitalist ötesi toplumun aldığını söylemiştir.⁵⁰

⁴⁷ HIRST, THOMPSON, s.8.

⁴⁸ TOFFLER, s.115.

⁴⁹ DYER-WITHEFORD, s.24.

⁵⁰ H. Bahadır AKIN, **Yeni Ekonomi**, Çizgi Kitabevi y., Konya, 2001, s.19.

21. yüzyılın toplumuna ne ad verilirse verilsin gerçek olan tek şey 21.yy toplumu ekonomik, kültürel politik ve teknolojik boyutta büyük bir dönüşüm yaşamakta ve küreselleşme ile birlikte bu dönüşüm tüm dünyayı kapsamaktadır.

1.1.3. Küreselleşme Süreci

Küreselleşmenin hız kazanmasının özellikle son 20-25 yıllık zaman diliminde gerçekleştiği ve ülkeleri hem ekonomik hem de düşünsel bağlamda bütünleştirme sürecine girdiği görülmektedir. Bu süreci hazırlayan faktörleri tek boyutlu olarak görmek mümkün değildir. Her birinin bağımsız katkısı vardır. Aynı zamanda da birbirleriyle etkileşerek ölçülemeyen değişimlere yol açmaktadırlar.

Küresel bütünleşme sürecinin özellikle ekonomik dönüşüme yol açtığı görülmektedir. Dünyadaki ekonomik krize son verebilmek için ülkelerin yapısal uyum politikaları başlatmaları küresel bütünleşme eğilimlerini artırmıştır.⁵¹ Ekonomik bütünleşme bağlamında sermaye akışını, teknoloji transferini ve ticari hareketliliği kolaylaştıran uygulamalara geçilmiştir.

Gümrük engellerinin azaltılması ve bölgesel serbest değişim anlaşmalarının yapılması, yabancı bankaların faaliyetlerine izin verilmesiyle yabancı sermaye yatırımlarının isteklendirilmesi uluslararası ticaretin akışkanlığını sağlamıştır. Küreselleşme sürecinin lokomotif niteliğindeki çok uluslu şirketlerin de (ÇUŞ) kendi içlerinde malların, hizmetlerin ve işgücünün serbest dolaşımını sağlamak için bölgesel anlamda örgütlenmeye gitmeleri⁵² ülkelerin ekonomik ve düşünsel sınırlarını esnetmiştir.

Ulagay, küreselleşme sürecinin hız kazanmasını, teknolojik yeniliklerin üretimi ve toplumu dönüştürmesine bağlamakla birlikte önemli gördüğü diğer faktörlere de değinmektedir. Ulagay'a göre gelir düzeyi düşük ülkelerin dönüşümden istifade etme çabaları, sosyalizmin çökmesiyle rakipsiz kalan kapitalist doktrinin yayılmasına fırsat oluşturmuş, tüm bu gerçeklik ABD'nin tek süper güç olarak dünya haritasını istediği gibi çizmesine zemin hazırlamıştır.⁵³ Alex Callinicos'un görüşleri de bu doğrultuda olup ona göre küreselleşme süreci 9 Kasım 1989'da Berlin

⁵¹ PRENDERGAST, STEWART, s.52.

⁵² Abdülkadir GÖKTAŞ, **Küresel Kriz ve Türkiye**, Özen y., Ankara, 2000, ss.138-139.

⁵³ Osman ULAGAY, **Küreselleşme Korkusu ve 2001 Krizi**, Gen. 2. bs., Timaş y., İstanbul, 2001, ss.62-63.

duvarının yıkılmasıyla başlamıştır. Sonrasında gelişen tüm olaylar ve atılan tüm adımlar dağılan Sosyalist bloktan ve gelişmekte olan ülkelerden hem tüketim pazarı (yaklaşık 500 milyon nüfuslu bir pazar) hem de doğal kaynak deposu olarak yararlanmak üzere tasarlanmıştır.⁵⁴

Teknolojik yeniliklerin iletişimi kolaylaştıran ve dünya üzerinde eşzamanlı hale getiren uydu iletişimi, fax, internet gibi telekomünikasyon sistemlerini ardışık olarak insanlığa kazandırması ile dünya giderek küçülmektedir. Küçülen bu dünyada toplumların düşünsel, kültürel ve ekonomik bağlamda iç içe geçmesiyle ülkeleri birbirinden ayıran sınırlar şeffaflaşmaktadır. Ekonomik yarışta ileri gidebilmek için ülkeler altyapılarını küresel donanımlarla zenginleştirmek zorunda kalmaktadırlar. Mikro bazda işletmeler düzeyinde de faaliyetlerin ve teknolojilerin küreselleştirilmesi gerekmektedir. İşletmelerin değişim çabaları kendilerini olduğu kadar toplumlarını da dönüştürmektedir. Teknolojik ve kültürel farklılıklar işletmeler arası faaliyetler neticesinde ortadan kalkmaktadır.

Günümüzde işletmelerin ekonomik faaliyetleri yerel boyuttan dünya boyutuna yönelmiştir. İşletmelerin tedarik ve üretim faaliyetlerini en ucuz yerlere kaydırmaları ve pazarlama faaliyet alanını tüm dünya ölçeğinde belirlemeleri küreselleşme sürecinin ivme kazanmasına yol açmaktadır.

Bu uygulama yani “endüstriyi farklı yerlere dağıtma” ve “sendikalaşmamış yurtiçi üreticilerden ya da yabancı ülkelere mal alma stratejisi”nin uygulanması batı da sınıf savaşının en somut aracı olurken dolaylı olarak küreselleşme sürecine hizmet etmiştir.⁵⁵ Küreselleşme sürecinin dinamikleri tablo 1.1’de verilmektedir.

⁵⁴ Kenan MENDEKLİ “Anti Kapitalist Manifesto”, **Cumhuriyet Pazar Eki**, Yıl:19, Sayı: 987, 20 Şubat 2005, s.6.

⁵⁵ Edward S. HERMAN, **Pazarın Zaferi**, çev. Zehra SAVAN, Pınar y., İstanbul, 2003, s.12.

Tablo 1.1. Küreselleşme Sürecinin Dinamikleri

KÜRESELLEŞME SÜRECİ			
Yenilik YarATICILARI →	Yenilikler →	Yayılma Araçları →	Yeniliklerin Yayılması →
İnsanlar	Mal ve Hizmet	İletişim	Enformasyon
Buluşçular	Teknoloji	Teknikleri	Düşüncede istek oluşması
Araştırmacılar	Sosyal Olaylar	İhracat	Fizik Kullanımı ve yararlanma
Kurumlar	Demokratik Olaylar	Seyahat	
Devletler	Kültür	Turizm	
Ülkeler	İnsanlar	Ulaşım	
İşletmeler		Taşıma	
AR-GE Birimleri			

Küreselleşmede
Son Evre

Kaynak: Ali AKDEMİR, **Temel İşletmecilik Bilgileri**, Yayıncı y., Kocaeli, 2003, s.85.

Küreselleşme sürecinin tüm dünya ülkelerini en somut şekilde bütünleşik bir ekonomik yapıya dönüştürmesi neticesinde toplumların birbirlerine olan bağımlılık katsayısı giderek artmaktadır. Bu bağımlı ilişki salt ticari ya da ülkeler arası zorunlu ve yaşamsal gereksinimler nedeni ile değil, insani ilişkiler nedeni ile de giderek güçlenmektedir. Çok sayıda yerel eylemci toplumlarını örgütlemeye, ekonomik ve sosyal açıdan model aldıkları diğer toplumlarla iletişim bilişim teknolojileri yardımıyla ortak bir yaşamsal alan oluşturma yoluna gitmektedirler.⁵⁶

Bu durum küreselleşmenin dünyanın neresinde olunursa olursun tüm insanlığı ekonomik ve düşünsel yönden dönüştürecek bir paradigma olduğunu vurgulamaktadır. Küreselleşmenin insanlığa ne getirdiği hakkında ortak bir payda oluşturulamamış olsa da hatta bazı düşünürler küreselleşmenin toplumlar arasındaki eşitsizliği iyice körükleyeceğini ileri sürse de küreselleşmenin tercihe bağlı olmadığı aksine ne kadar karşı durulursa durulsun ondan kaçmanın ve gizlenmenin mümkün olmadığı⁵⁷ inancı günümüzün değiştirilemez tek gerçeği haline gelmiştir.

⁵⁶ HERMAN, ss.430-431

⁵⁷ HAAS, LITAN, s.6.

1.2. Küreselleşme Sürecinin Temel Dinamikleri

Daha önce de değinildiği gibi toplumları büyük dönüşümlere uğratan akımlar birden bire ortaya çıkmazlar ufak ipuçları olsa bile, bu ipuçlarının yaşanılan zaman diliminde hissedilip, birleştirilip bütüne ulaştırılması ve adının konulması toplumsal bir çaba gerektirir. Yeniliklerin, buluşların ve moda trendlerin zaman boyutunda adım adım izini sürmeyi gerektirir. 20 yy'ın trendleri izlendiğinde küreselleşmeyi hazırlayan ve ona ivme kazandıran dinamiklere ulaşılmış olacaktır. Naisbitt ve Aburden'e "Mega Trends 2000" adlı eserlerinde yaşanılan zamanın toplumsal ve ekonomik trendlerinin oluşumlarını tamamladıktan sonra yaklaşık on yıllık bir süre içinde etkilerini artırarak dönüşümleri başlattığını söylemektedirler. Yazarlara göre küreselleşmeyi başlatan trendler şunlardır.⁵⁸

- Sanayi toplumundan bilgi toplumuna
- Beden gücüne dayalı teknolojiden yüksek teknolojiye
- Ulusal ekonomiden dünya ekonomisine
- Merkezi yönetimden yerel yönetime
- Hiyerarşilerden şebekelere
- Az sayıda seçenekten seçenek bolluğuna
- Temsili demokrasiden katılımcı demokrasiye
- Kadın liderlerin etkinliğinin artması
- Devlete karşı bireyin önem kazanması
- Sanatın ve dinin yeniden doğuşu
- Çevreciliğin önem kazanması
- Yaşam tarzları evrenselleşirken kültürel milliyetçiliğin vurgulanması

Söz konusu trendler hem küreselleşmenin alt yapısını oluşturmuş hem de küreselleşmeden hız alarak kendi etki alanlarını her ülkeyi içine alacak şekilde genişletmişlerdir. Küreselleşmenin temeline "enformasyon devrimini" yerleştirenlere göre ise, enformasyon teknolojisi mekanik makineleri dijitalleştirmekte, demir çelik fabrikalarının işlevini silikon çiplere sığdırmakta, demiryollarının sağladığı zaman ve

⁵⁸ John NAISBITT, Patricia ABURDENE, **Megatrends 2000**, çev. Erdal GÜVEN, Form y., İstanbul, 1990, ss.12-13.

mekan boyutunu azaltma işlevinin yerine de iletişim ağlarını koymaktadır.⁵⁹ Bu süreç hem küreselleşmenin dinamiklerini ortaya koymakta hem de küreselleşme olgusuna ekonomik ve toplumsal bir içerik kazandırmaktadır.

İktisatçılara göre ise küreselleşme olgusunun teknolojik yeniliklere bağlı olarak güç kazanması 1980'lerden sonra gerçekleşmiştir. Küreselleşmenin en dinamik ayağını iletişim teknolojisinin ilerlemesi ve deregülasyon sonucu finans piyasaları oluşturmuştur. Bunu yabancı sermaye hareketliliğinin artması takip etmektedir. Daha sonra mal ve hizmet piyasalarında ve dış ticarete büyük artışlar gerçekleşmiştir.⁶⁰ Bu süreç giderek ülkeleri ve işletmeleri küresel ekonominin aktörleri haline getirmektedir.

1.2.1. Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçiş

Tarihin akışında bilimsel ve teknolojik her devrim köklü bir değişim dalgasını da peşinden getirerek ekonomik, politik, düşünsel, kültürel yapıyı ve değerler sistemini de büyük çaplı dönüşümlere tabi tutmuştur. Yaşanılan dönüşümler her dönemin hakim paradigmasını içeren toplumsal sistemi ve bu sistemi içselleştirecek kurumları üretmiştir. Sanayi toplumunun ekonomik ve toplumsal yapı ve değerler sistemi bilgi toplumunun ihtiyaçlarına cevap vermemektedir. En büyük farklılaşma her dönemin hakim paradigmasını oluşturan ve etkin kılan güç dengelerinde ortaya çıkmaktadır.

Toffler'e göre insanlığın karşılaştığı her dalga güç dengelerini değiştirmiştir. Birinci ve ikinci dalga şiddete ve servete dayalı güç dengesi üzerine kurulu bir toplumsal yapıya dönüşürken üçüncü dalganın getirdiği bilgi toplumu bilgiye dayalı gücü hakim kılmıştır. Bu durum gücün sadece bir yerden diğerine kaymasının yanı sıra onun içeriğini de değiştirmiştir.⁶¹ Gücün devletten bireye, dikeyden yataya, hiyerarşiden ağlaşmaya geçmesi kısacası her yöne akması⁶² bireysel özgürlükleri ve hak taleplerini artırmış ve ekonomik ve toplumsal faaliyetlerden devlet politikalarına kadar tüm faaliyetleri bireye odaklı hale getirmiştir.

⁵⁹ DYER-WITHEFORD, ss.32-33.

⁶⁰ Nusret EKİN, **Küreselleşme ve Gümrük Birliği**, İTO y., No: 1999-47, İstanbul, s.55.

⁶¹ TOFFLER, ss.18-19.

⁶² NAISBITT, s.36.

Drucker, bilgi karşısında hiçbir ülkenin ya da kurumun “doğal avantajı ya da dezavantajı olmadığını” ifade etmektedir. Avantaj kazanmanın tek yolu en hızlı şekilde en fazla bilgiye ulaşabilmekten geçmektedir.⁶³ Bilgi işçisinin zihni kapasitesi bilgisayarların gücüyle birleşerek iş modellerini, yönetim şekillerini yeniden tanımlamış ve hiyerarşik yapıyı yanlara doğru genişletmiştir. Bilgisayarlaşma oranının kişisel bazda giderek artması “bilgi tekellerinin” gücünü kırarak bilgi erişimini herkes için kolaylaştırmıştır.⁶⁴ Bilginin toplumsal ve ekonomik yapının şekillenmesinde en önemli yapı taşı oluşturması ve bu sistemsal yapının sanayi toplumunu bilgi toplumuna dönüştürmesi, bilgi toplumunun parametrelerini anlaşılır ve görünür hale getirmektedir.

Tüm bu parametreler birleştirildiğinde; bilgi toplumunun bilgiye değer veren, toplum olduğu söylenebilir. Bilgi toplumu, bilgi teknolojilerini tüm altyapısına yayarak ekonomik ve toplumsal değişimleri öngörme yeteneği kazanan bir yapıya işaret etmektedir.⁶⁵

Drucker’e göre dönüşümün en etkin parametresi, “emek işçisinin bilgi işçisine” dönüşmesinde aranmalıdır. Bilgi ve eğitimin ön plana geçmesiyle bilgi işçisi ekonominin sürükleyici motoru olmuş toplumdaki yeni değer sistemlerini etkilemiş ve çalıştığı kurumları hızla bilgi tabanlı örgütlere dönüştürmüştür.⁶⁶ Bilginin emek, sermaye, doğal kaynaklardan oluşan üretim faktörlerini ikame etmesi sadece ekonomik boyuta indirgenerek izah edilemez. Bu sadece tarihsel perspektifin bir noktasına takılıp kalmaya yol açar. Resmin bütününe görebilmek için toplumsal derinliğe sahip analitik bir değerlendirmeye gitmek gereklidir. Tarım ve sanayi toplumlarının sahip oldukları üretim faktörlerinden kaynaklanan üretim ilişkileri hakim ekonomik yapıyı belirlemiş ve toplumun üst yapısı ise bu temel üzerinde yükselmiştir.

Marks’a göre altyapı/üstyapı metaforunun temeli olan bu ilişkide, toplumun sahip olduğu enformasyon, kültür, sanat, hukuk, normlar ve diğer zihni ürünler her

⁶³ Halime İnceler SARIHAN, **Rekabette Başarının Yolu Teknoloji Yönetimi**, Desnet y., İstanbul, 1998, s.187.

⁶⁴ Michael ALBERT, Robin HAHNEL, **Geleceğe Bakmak**, çev. Osman AKINBAY, Ayrıntı y., İstanbul, 1994, s.274.

⁶⁵ Türksel Kaya BENSGHİR, **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**, TODAİE y., No:274, Ankara, 1996, s.11

⁶⁶ BENSGHİR, s.11.

zaman hakim ekonomik yapıya göre şekillenir ve onun bir parçasıdır. Yani üst yapıyı belirleyen daima altyapıdır. Bu yargı bilginin sonsuz bir üretim faktörü olduğunu fark edemeyen sosyalist doktrinin çöküşünü hızlandıran en önemli faktörlerden biriydi. Marksizme göre “donanım her zaman yazılımlardan daha önemliydi” Bu fenomeni yerle bir eden ise bilgisayar devrimi oldu. Toffler bu gelişmeyi “ekonomiyi yönlendiren bilgidir bilgiyi yönlendiren ekonomi değil” diyerek⁶⁷ tüm üçüncü dalga dönüşümlerinin temelinde bilginin olduğunu kesin bir dille ifade etmiştir.

Bilgi artışı, yaşamın her alanında kaynak kıtlığının yarattığı azalan verimler yarasını artan verimler yarasına dönüştürmüştür.⁶⁸ Yalnız burada gözden kaçırılmaması gereken husus artan verimler yarasının işlerlik kazanmasının bilgiye dayalı ve katma değere sahip malların üretimine bağlı olarak gerçekleşeceğidir. Bu kategorinin dışında kalan ülkeler bilgi toplumunun sunduğu avantajları içselleştirememektedirler.⁶⁹

Bilgi teknolojilerinin ekonomik faaliyet sahasını dünya ölçeğine taşıması üretim, satış ve rekabet faaliyetlerini küreselleştirirken bu faaliyetlerin irdelenerek yeniden yapılandırılmalarını da gerekli kılmıştır. Bilginin tüm kaynaklara ve faaliyetlere ve zamana yayılması verimliliğin kilit unsuru olmuştur.⁷⁰

Bu aşamada önemli olan bilginin erişim ve yayılım hızıdır. Bilginin elde edilmesi ile aktarılması arasındaki fark topluma ve kurumlara fırsat maliyeti olarak geri dönmektedir.

Paul Romer’e göre yüzyıllardır insanlar tutumlu olmaya yönlendirilmesine rağmen bu yönlendirme daima para israfına ilişkin olmuştur. Oysa zaman israfının ortaya koyduğu fırsat maliyeti boyutu hep göz ardı edilmiştir. Ama bilgi toplumu tamamen bilgiyi elde etme ve en kısa sürede içselleştirme üzerine kuruludur.⁷¹

⁶⁷ DYER-WITHEFORD, s.43.

⁶⁸ Hüsnü ERKAN, **Ekonomi Sosyolojisi**, 5. bs., Barış y., İzmir, 2004, s. 242.

⁶⁹ Sadık ACAR, “Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçiş ve Az Gelişmiş Ülkeler”, **Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF, Maliye Bölümü, Prof.Dr. Nezihe Sönmez’e Armağan Sayısı**, İzmir, 1997, s. 6.

⁷⁰ Peter F. DRUCKER, **Fırtınalı Dönemlerde Yönetim**, Çev. Bülent TOKSÖZ, İnkilap Kitabevi,y., İstanbul, 1998, s.25.

⁷¹ Ahu PARLAR, “Vakit Nakittir”, **Capital**, Yıl:9, Sayı:2001/4, ss.124-125.

1.2.2. Teknolojik Gelişmeler

Sanayi toplumunun özellikle ikinci dünya savaşının bitimini izleyen yıllarda hızlı bir dönüşüme girerek kabuk değiştirdiği görülmektedir. Bu dönüşümün motoru her gün daha da hızlanan teknoloji fırtınasıdır. İçinde yaşanan bilgi toplumunda teknolojik değişim(TD)lerin hızı giderek artmıştır. Her türlü kontrolün dışında kalan bu süreç Schumpeter'in ifadesine göre "yaratıcı yıkım süreci" olarak adlandırılır. TD yerleşmiş ürünleri ve üretim süreçlerini bir anda geçersiz kılabilir. Diğer taraftan da beraberinde yeni fırsatlar getirebilir. Kısacası TD hem yaratıcı hem yıkıcı hem bir fırsat hem de bir tehdit unsurunu bünyesinde taşımaktadır. TD hızlandığından beri işletmelerin piyasaya sundukları ürünlerin yaşam eğrisi de giderek kısalmaktadır.⁷² Bu fırtına hızını daha çok bilgi depolama ve işleme, ulaşım ve haberleşmede, bilgi yoğun üretimde, biyo-teknolojide ve süper iletkenlerde göstermektedir.⁷³

Teknolojik gelişmeler küreselleşmenin hızını da artırmaktadır. Ülkelerin talep edilir mal ve hizmet üretebilmeleri ve pazarlayabilmeleri için teknolojik altyapılarının küresel bir niteliğe sahip olması ekonomik yaşamın "olmazsa olmazını" teşkil etmektedir. Ülkelerin küresel sosyo-ekonomik hayatın başat aktörleri olmalarının koşulu yaratıcı ve yenilikçi mevcut teknolojileri içselleştirerek özümsemelerinden ve giderek kendi içlerinde üretebilmelerinden geçmektedir. Bilimsel bilginin teknolojik donanımlarla birleşerek bilgi yoğun içerikli ürünlere dönüşmesi ülkelerin ekonomik gelişimini tamamlayabilmesinin itici gücünü oluşturmaktadır. İşletmeler açısından bakıldığında da teknolojik değişiklikler zamanında teşhis edilerek gerekli yatırımlara hazırlık yapılmasına dayanak teşkil ettiği ölçüde rekabet avantajına dönüşebilmektedir. Bu süreçte teknoloji yönetiminin çok önemli bir rolü olduğu anlaşılmıştır. Teknoloji yönetimi ise teknolojik bilginin yaratılması, biriktirilerek saklanması ve projelerde, ürünlerde, süreçlerde ve hizmetlerde kullanılması faaliyetlerini kapsamaktadır.⁷⁴

⁷² Charles W.L. HILL, Gareth R. JONES, **Stratejik Management Theory**, Houghtan Mifflin Company, USA, 1989, s. 83.

⁷³ Cem KOZLU, **Türkiye Mucizesi İçin Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri**, 3. bs, Türkiye İş Bankası y., Ankara, 1995, s.36.

⁷⁴ Holger ERNST, "Patent Information for Strategic Technology Management" **World Patent Information**, 25 (2003), s.233.

Teknolojik yenilikler ve bilgi, bilgi toplumunda en önemli ekonomik girdiler haline gelmişlerdir. Bu olgunun sınırları içerisinde teknoloji temel üretim faktörleri olan hammadde, enerji ve enformasyonu, kullanılabilir mal ve hizmetlere dönüştüren bilgiler kümesi olarak tanımlanmaktadır.⁷⁵ İnsanoğlu teknoloji ile maddeyi amacı doğrultusunda dönüştürmektedir.⁷⁶ Teknoloji daha çok özel bir sanat, bilim, meslek ya da iş kolunun ayırt edici unsurlarına ilişkin tanımlanabildiği gibi, mekanik sanatlar, uygulamalı bilim, endüstriyel sanatlar bilimi olarak da tanımlanabilir. Teknoloji sınırlı bir teknik ya da bilimsel konsept olmayıp mekanik ya da endüstriyel sanatlarda, ustalık, beceri ya da bilimin uygulanmasında performansın en iyi şekilde nasıl ortaya çıkarılacağını tanımlar.⁷⁷

Bazı düşünürler teknolojik gelişmelerin ülkelerin kaderleri üzerinde bu denli yoğun etkiye sahip olmasını “teknolojik determinizm” görüşü ile ilişkilendirerek ekonomik üstünlüğün teknoloji ile sıkı sıkıya bağlı olduğunu ileri sürmektedirler.⁷⁸ Toplumu dönüştüren her dalganın teknolojik ilerlemeler neticesinde ortaya çıktığı ve teknolojik alt yapısını yeni şartlara göre yeniden oluşturan toplumların daha üst uygarlık düzeyine sıçrayabildikleri yadsınamaz bir olgudur.

Teknolojik gelişmeler her zaman toplumu önce ekonomik boyutta değişime uğratmış, ekonomik yapılanmalar sonucunda ortaya çıkan yeni toplumsal yapı da kendi kural ve kurumlarını hayata geçirmiştir. Teknolojik gelişmelere uyum sağlama süreci sosyo ekonomik parametreleri içeren bütünleşik bir yapı arz etmektedir. Tarihsel perspektifteki açılımlara bakıldığında daha üst seviyedeki uygarlık basamaklarına çıkmak ancak yenilik getiren teknolojik adımlarla başarılmıştır. Fakat her ülkenin bu adımları eşanlı olarak atmadığı da bir gerçektir. Küresel yarışta ufacık bir zaman farklılığı bile öngörülemeyen kayıplara yol açarak ülkelerin yarışta geri kalmalarına yol açmaktadır.

Teknolojinin toplumu dönüştürme hızı küreselleşmenin de etkisiyle giderek artıyor. Ama günümüzde gelinen duruma bakıldığında bilimsel ve teknolojik bilginin

⁷⁵ KOZLU, s.249.

⁷⁶ ŞAYLAN, s.105.

⁷⁷ Tony MORDEN, **Business Strategy And Planning:Text and Cases**, McGraw- Hill International, London,1993, s.142.

⁷⁸ Bülent KOBU, **Üretim Yönetimi**, 10. bs. Avcıol y., İstanbul, 1999, s.108.

hızla tabana yayılıp ülkeler arasındaki gelişmişlik farklarını ortadan kaldırma beklentisinin çok büyük oranda gerçekleşmediği görülüyor.

Her gelişmenin temelinde yer alan öncü olmanın getireceği avantajlara ulaşma fırsatını hızlı hareket edenlerin elde edeceği kuralı teknoloji yarışında da işliyor. Bilimsel ilerlemelerin öncülük ettiği teknolojik sıçramaların; toplumsal dönüşüm denkleminin çözüm kümesinin en önemli elemanı olduğu çoğu düşünürün ortak fikri haline gelmiştir. Teknolojik yeniliklerin ekonomik kalkınma sürecindeki ülkelere ivme kazandırması, bu ülkeleri maddi kazanımların çok daha ötesinde köklü bir politik, hukuki ve kültürel bileşenli dönüşümlere uğratmıştır.

Sosyo-ekonomik yapının zengin bir içeriğe kavuşması sosyal yapıda ve değerlerde demokratikleşme yönünde değişimlere hız kazandırmış görünmektedir. Samuel Huntington'a göre ekonomik gelişmeyi hızlandıran faktörler toplumların demokratlaşmasına dört yönde katkıda bulunmaktadır.⁷⁹ Bunlardan birincisi, toplumsal refah düzeyinin kendisi, ülke insanının inanç ve değerler sistemini ve tutumlarını biçimselleştirmekte ve bunların yapılaşmaları da demokratik kurumlara ihtiyaç duymaktadır. İkincisi, ekonomik gelişme düzeyiyle, toplumun eğitim düzeyi arasında sıkı sıkıya bir bağlılık vardır. Birinin yükselmesi diğeri de yükseltir. Üçüncüsü, ekonomik gelişmeye paralel olarak sosyal gruplar arasındaki kaynak paylaşımı daha eşitlikçi hale gelmektedir. Dördüncüsü ise ekonomik gelişme, ülkelerin ticari faaliyetlerinin boyutlarını ülke dışına genişleterek yatırıma, teknolojiye, turizm ve iletişim teknolojilerine kaynak aktarmalarını hem zorunlu hale getirmiş ve hemde ülke ekonomisini dünya ekonomisine entegre olmaya itmiştir.

Teknolojik değişim dalgalarının toplumsal dönüşümü başlatan süreçleri yarattığı görüşü çoğu düşünürü bu konuda ilgilenmeye ve teknolojik değişimlerle toplumsal dönüşüm arasındaki korelasyonu ortaya koymaya yöneltmiştir. Gerek Schumpeter'in "ardışık sanayi devrimleri" olarak adlandırdığı teknolojik değişim dalgaları kuramı, gerekse Rus iktisatçısı Nikolai Konratieff'in "uzun dalga" kuramı ayrıntı açısından farklılıklara sahip olmakla birlikte her ikisinde her teknolojik

⁷⁹ HUNTINGTON, s.63.

yeniliğin yaklaşık 40-50 yıllık zaman dilimlerine karşı gelen toplumsal dönüşüm süreçleriyle içiçe geçtiği üzerinde durmuşlardır.⁸⁰

Toplumsal dönüşümlere yol açan teknolojik gelişme süreci uygulama aşamasında mevcut toplumsal yapıdan kopuk olmamakla birlikte bağımsız bir dinamiğe sahiptir. Ve eninde sonunda hem geliştiği toplumu hem de kendisiyle etkileşimde bulunan diğer toplumları değişime uğratacaktır. Bu görüş “teknolojik determinizm” yaklaşımına haklılık kazandıran bir yargıya dönüşmektedir. Bu görüş yanlılarına göre⁸¹

- Toplumsal koşullar veri olmak üzere, teknolojik temel toplumu şekillendirir ve bu sebeple,

- Teknolojik değişim peşinden toplumsal değişimleri getirir.

Bu sistematik döngü katı bir teknolojik determinizm olarak algılanırsa yanıltıcı sonuçlara yol açar. Çünkü teknoloji toplumsal parametreleri etkilediği kadar bilim ve teknolojinin kendisi de toplumdan ve toplumun ekonomik yapısından, değerler sisteminden ve dışı açılma yöntemlerinden etkilenecek değişime uğramakta ve gelişmektedir. Bu süreçte karşılıklı bir etkileşim ve dönüştürme söz konusu olmaktadır.⁸² Toplumla teknoloji arasındaki bu bağımlı yapı düşünüldüğünde toplumların her teknolojik dalgaın getirdiği yeni dönüşümlerden geçmek zorunda olmaları yadsınamaz bir gerçeklik taşımaktadır.

Bilgi yoğun teknolojilerin kişi ve işletmelere sundukları kazanımlar mekanik teknolojilerin sunumlarına göre oldukça farklılık arz etmektedir. Mekanik teknolojiler, kullanıcıların fiziksel yeteneklerini iyileştirmek amaçlı iken bilgi yoğun teknolojiler kullanıcıların zihinsel yeteneklerini geliştirmek ve artırmak amaçlıdır.⁸³ Zihinsel beceri ve kapasiteleri artan bireyler hem kendi dönüşümlerine hemde çalıştıkları kurumların dönüşümüne taban yaratmaktadırlar. Teknolojinin katkısıyla zihinsel donanımı katlanarak artan bireyler teknolojik gelişmelere de altyapı hazırlayarak karşılıklı bir geliştirme ve iyileştirme süreci başlatmaktadırlar.

⁸⁰ Chris FREEMAN, Luc SOETE, **Yenilik İktisadı**, çev. Ergun TÜRKCAN, TÜBİTAK y., Ankara, 2003, s.22.

⁸¹ Harun TAŞKIN, Mehmet Rıza ADALI, **Teknolojik Zeka ve Rekabet Stratejileri**, Değişim y., İstanbul, 2004, s.19.

⁸² ŞAYLAN, s.103.

⁸³ BENSGHİR, s.39.

İnsan zekasıyla teknolojik sıçramaların birleşmesinden ortaya çıkan sonuç ise salt akli melekelerle kavranamayacak ürünlere dönüşmektedir. Günümüz otomobillerinin sahip olduğu bilgisayar içeriği insanları aya ulaştıran Apollo uzay gemisinden daha fazla; sesli tebrik kartlarının üzerindeki bilgisayar gücü 1950'lerin mevcut bilgisayar gücü toplamından daha fazladır. Daha da inanılmaz görüneni tek bir CD-ROM da 360.000 sayfalık metin bulunmasıdır. Küresel bir düşü gerçeğe dönüştüren yenilikler durmak bilmeden birbirine eklemlenmekte⁸⁴ ve enformasyon teknolojisinin ivmelendirmesiyle küreselleşme olgusuna destek olmaktadır.

Ülkelerin birbirinden ayıran sınırların ortadan kalkması ülkeleri küresel bütünleşme sürecine sokarken bu sürecin getirileri teknolojik kökenli farklılıklar yüzünden her ülke için aynı anlamı içermemektedir. Jeffrey Sachs tarafından özetlenen bir çalışmanın sonuçlarına göre bugün dünya nüfusunun küçük bir dilimi (yaklaşık % 15'i) hemen hemen tüm dünyadaki teknolojik yenilikleri sağlarken, dünya nüfusunun yarısı bu teknolojileri kullanıyor. Geriye kalan üçte birlik dilim ise söz konusu teknolojiden yeterince faydalanamıyor.⁸⁵ Bu durum ise küreselleşmenin tüm dünya ülkelerinin ekonomik sisteme entegre olmalarıyla gelişme ve kalkınma farklılıklarının giderek azalacağı savının yakın bir gelecek içerisinde doğrulanmayacağını pekiştirmektedir. Kısacası küresel olumsuzluklardan tüm ülkeler pay alırken küresel iyileştirmeler dünya ekonomisine yön veren ülkelere paylaşılmaktadır.

Dünyada bugün çok katılımlı bir küresel oyun oynanmaktadır. Yarışın galipleri ise teknolojik sıçramaları zamanında başarabilen toplumlar olacaktır. O halde oyuna geriden başlamamak için tarafların yarışa eşit başlamaları çok önemlidir. Ve bu eşitliği belirleyecek olan ise ekonomik gelişmenin kilit unsuru olan teknolojidir. Yarışın galibini ise teknolojide kimin üstün olduğu sorusu belirleyecektir. List bu yaklaşımı daha da ileri götürerek bu eşitlik sağlanmadan ülke ticaretin dışa açılmasının doğru olmadığını ifade etmektedir.⁸⁶ Ama günümüzün yenilik, sürat ve iletişim çağı olduğu düşünülürse ülkelerin korumacılık duvarları

⁸⁴ Kjell A. NORDSTROM, Jonas RIDDERSTRALE **Deli Fişeklik**, çev. Ergin Koparan, BZD yayıncılık, İstanbul, 2000, s.43.

⁸⁵ İbrahim KAVRAKOĞLU, Süleyman GEDİK ve Melike BALKIR, **Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi**, TÜSİAD y., No:2002-07/322, İstanbul, s.30.

⁸⁶ ŞAYLAN, s.39.

ardına gizlenmesinin ve küreselleşme olgusundan soyutlanmasının mümkün olmadığı açıktır.

Küresel yarıştan kopmamak için yeterli teknolojik donanımlara sahip olmayan ülkeler gelişmenin altın kuralı olan teknolojik sıçramaları nasıl gerçekleştireceklerdir? List'e göre bu süreç sistematik olarak üç adımda gerçekleşecektir.⁸⁷ Birinci adımda ülkenin sahip olmadığı bilim ve teknoloji dışarıdan getirilerek öğrenim sürecine dahil edilecek, bunu takip eden ikinci aşamada işletmeler aracılığıyla ülkeye yayılarak özümzenecek ve son olarak üçüncü aşamada ise bu bilgi ve teknolojik birikimden yararlanarak ülke içinde daha ileri düzeyde teknoloji üretimine geçilecektir. İlk iki aşamanın teknolojiyi taklit ve uygulama aşamasına denk geldiği ve teknolojik sıçrama anlamında olmayıp ülkeyi mevcut olanı izleme politikasında tuttuğu görülmektedir. Mevcut olanı izleme politikasının, mevcut olanı değiştirerek sosyo-ekonomik dönüşümlere öncülük etme işlevi kazanması ise ancak üçüncü aşamaya geçebilen ülkelerin kazanımı olmaktadır.

Toffler'e göre bunun nedeni teknolojinin hem kendini beslemesi hem de kendinden beslenmesidir. Teknolojik yenilik sürecinin birbirini besleyen üç aşamadan oluşması bu yargıyı kuvvetlendirmektedir. Yenilik sürecinin birinci aşamasında yaratıcı uygulamaya dönük bir düşünce vardır. İkinci aşamada bu düşünce pratiğe geçirilir. Üçüncü ve son aşamada bu uygulama topluma yayılarak yeni düşünceler ve yaratıcı fikirlere dönüştüğü zaman süreç tamamlanır.⁸⁸

Burada üzerinde durulması gereken husus, teknolojik yarışta her ülkenin aynı teknolojik altyapıyı sorunsuz bir şekilde kendi koşullarıyla bağdaştırıp bağdaştıramayacağıdır. Ya da fiziki ve beşeri kaynakların ve sosyo-kültürel koşullarının bu altyapıyı taşıyıp taşıyamayacağıdır. Hatta bu paradoksal yapıyı daha da geliştirirsek her türlü teknolojik atılımın tüm insanlığa ve doğaya yarar getirip getirmeyeceği de tartışmalı bir hale gelecektir. Bugün bir taraftan teknoloji tüm gelişmelerin anahtarı olarak görülürken, teknolojinin "çirkin yüzü" de tüm çıplaklığıyla ortaya çıkmaktadır. Teknoloji yarışının dışında kalmanın artık söz konusu olmadığı dünyada teknolojinin getireceği kirlenmelerin bertaraf edilmesi yönünde de çalışmalar yapılmaktadır.

⁸⁷ ŞAYLAN, s.40.

⁸⁸ Alvin TOFFLER, **Future Shock**, Pan Books, London, 1972, ss.26-27.

Toffler teknolojinin istenmeyen yan etkilerini tamamen ortadan kaldırmak yada azaltabilmek için çeşitli argümanlar öngörmüştür. Bunlardan biri “süzgeçleme” olarak tarif ettiği yöntemdir. Bu süreç teknolojik denetimin gerekli olduğu düşüncesinden kaynaklanır ve bu yüzden teknolojinin sınırlı alanlarda denenmesinin uygun olacağını ifade eder. İkinci argüman yeni teknolojiyi sosyal, ekonomik ve ekolojik bağlamda değerlendirecek ve bir nevi “teknoloji ombudsmanı” görevi yapacak bir kurumunun oluşturulmasıdır. Toffler daha da ileri giderek yeni teknolojinin vize alabilmesi için davranış bilimcilerin, ruhbilimcilerin, sosyolog, ekonomist ve siyasal bilimcilerin onayının alınmasını şart koşmaktadır.⁸⁹

Teknoloji yarışının denetim altına alınması günümüzde oldukça ütöpik bir düşünceyi temsil ediyor. Teknoloji yarışını hızlandıran en önemli ölçüt “kârlılık” olmaktadır. Ama bu yarışın insanın yaşadığı evreni giderek insan sağlığı açısından elverişsiz hale getirdiği de ortaya çıkmaktadır. Kârlılık ölçütünün tek başına yetersiz olduğu ve bu yüzden sosyal ve insani ölçütlerinde göz önünde tutulması gerektiği fikri giderek daha çok taraftar toplamaktadır.

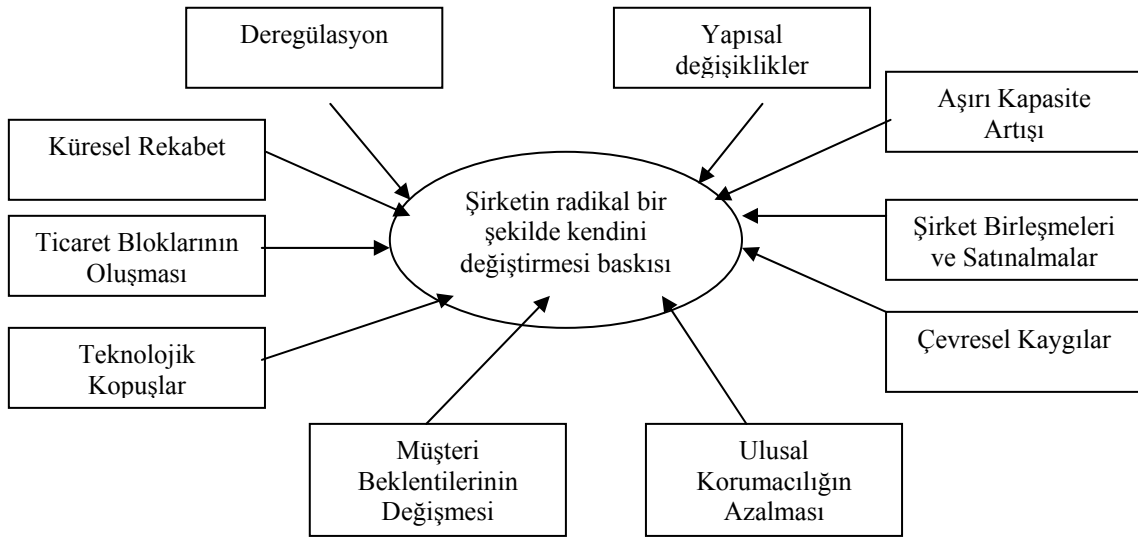
1.2.3. İşletmelerin Küreselleşmesi

Sanayi devriminin yarattığı ekonomik ve toplumsal dönüşümler insanlara sayısız fırsat sunarken inanç ve düşünce sistemini de sorgulanır hale getirmiştir. Yaşamlarını ve varlıklarını anlamlandırmak ve bunun içinde Maslow’un betimlediği sosyalleşmek ihtiyacı insanları yeni arayışlara itmiştir. Bu arayışa sanayi devriminin ürettiği çözüm ise beraberinde yeni sorunlar ve tartışmalar getiren yeni döneminin iş yapma modelini yansıtan işletmelerdi. Peter Drucker’e göre işletmeler o günlerden günümüze değin ekonomik olduğu kadar sosyal bir rol de üstlenerek insanların sanayi devriminin getirdiği yeni bireysel ve toplumsal rolleri benimsemelerine temel oluşturmuştur.⁹⁰ İşletmelerde ekonomik sosyal, teknolojik ve politik her değişim neticesinde tıpkı bireyler ve topluluklar gibi değişime uğramış, boyutsal, yapısal ve kurumsal dönüşümler yaşamıştır. Hamel ve Prahalad’a göre işletmeleri böylesi dönüşümlere uyarak kendilerini değişikliklerle uyumlu olmak zorunda bırakan güçler ise şekil 1.1.’de görülmektedir.⁹¹

⁸⁹ TOFFLER, ss.441-444

⁹⁰ Hasan TUTAR, **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, Hayat y., İstanbul, 2000, s. 39.

⁹¹ C.K. PRAHALAD, Gary HAMEL , “Strategy As A Field of Study: Why Search For A New Paradigm”?, **Strategic Management Journal**, Vol: 15, 1994, s. 7.



Şekil 1.1. İşletmeyi Değişmeye Zorlayan Güçler

Kaynak: C.K.PRAHALAD, Gary HAMEL, "Strategy As a Field Of Study: Why Search For a New Paradigm?", **Strategic Management Journal**, Vol:15, 1994,s.7.

Sanayi devriminin düşünsel ve felsefik alt yapısının mimarı olan modernist kuramcılar, bu dönemin hakim parametrelerinin ulus bilicinin oluşması, işletme ve tüketim kavramlarının önem kazanması olduğunu ifade etmişlerdir. İşletmeyi "bilimsel verileri üretim sürecine aktararak çıktı elde etme işlevi dolayısıyla akılcı bir unsur olarak değerlendirmişlerdir.⁹²

Ticari faaliyetlerine, kendi bölgesinin kaynaklarıyla yine kendi bölgesine ürün ve hizmet sunarak, kısacası yerli girişim olarak başlayan işletmeler, özellikle sanayi devriminin sağladığı üretim patlamasına kaynak aktarabilmek için kendi bölgelerinin dışına çıkmaya zorlanmışlardır. Özellikle zengin hammadde kaynaklarına ulaşma ihtiyacı ve amacıyla hareket eden işletmeler, uluslar arası girişime dönüşerek, uluslar arası faaliyetlerin ve üretimin merkezden planlandığı, satış ve dağıtımın uluslararası boyutta gerçekleştiği bir yapılanmaya gitmişlerdir. Bu süreçte Merkez ile dış şubeleri arasında ortak bir kurumsal kültür paylaşımı gerçekleşmemiş⁹³ dış şubelerin bulunduğu ülkeler hammadde ve tüketici pazarı olarak görülmüşlerdir. Uluslar arası faaliyette bulunan işletmelerin bu süreçte

⁹² Alan TOURAINE; **Modernliğin Eleştirisi**, 5. bs. Çev. Hülya TUFAN, Yapı Kredi y., İstanbul 2004, ss.154-155.

⁹³ Stephen H. RHINESMITH, **Yöneticinin Küreselleşme Rehberi**, çev. Gülden ŞEN, Sabah Kitapları, İstanbul, 2000, s.23.

ülkelerinin izlediği yayılcı politikalarla uyumlu hareket ettiklerini söylemek yanıltıcı olmaz.

Özellikle soğuk savaş yıllarında ülkeler arasındaki ekonomik ve ideolojik rekabetin en etkili aktörü konumuna gelen işletmeler faaliyet sahası olarak seçtikleri pazarların nabzını daha iyi tutabilmek ve sadece ticari değil ideolojik ve kültürel benzetim sürecini başlatabilmek için ⁹⁴ üretim faaliyetlerini merkezden kanatlara doğru esnettiler. Bu aşamaya evrilen işletmeler ÇUŞ olarak kavramsallaştırıldılar.

Küreselleşme sürecinin bir realite haline gelmesinin kilit unsuru olan ÇUŞ'lar dünyanın neresinde olursa olsun en uygun hammadde kaynaklarına ve dünyanın neresinde yaşarlarsa yaşasınlar tüm potansiyel müşterilere ulaşma eğilimlidirler.⁹⁵ Bu yönelim günümüzde küresel rekabetle uyumlaşarak hiçbir işletmenin yadsıyamadığı ve gelişen iletişim teknolojisinin kesinlik kazandırdığı “dünya’da iletişim kurabildiğimiz her bir üretici potansiyel rakibimiz, her bir tüketici de potansiyel müşterimizdir”⁹⁶ sloganına dönüşmüştür.

Geleneksel anlamda ÇUŞ'lar ana şirketin kopyası niteliğinde olan birçok yan şirkete sahip daha içerikli yapısal ve felsefi temelleri olması yönünden uluslar arası işletmelerden farklılaşan bir işletmedir.⁹⁷ Sayısallaştırma bağlamında sınırlamak gerekirse yabancı ülkelerdeki üretimi, karı veya personeli toplam içinde yaklaşık % 35'i teşkil ediyorsa söz konusu girişim ÇUŞ olarak kabul edilir.⁹⁸

ÇUŞ'un merkezi olan ana şirketten dış şubelere doğru emir ve denetim; şubelerden merkeze doğru ise mal, nakit ve bilgi akımları gerçekleşir. Şubeler arasındaki veri akışı ise gerçekleştirilen faaliyetlerin kesintisiz sürmesini sağlayan planlama, teknik hizmetler ve şirket içi ticaret gibi konulardan oluşur.⁹⁹

Uluslar arası rekabet yeteneği kazanmanın yaşamsal önemine değinen MEİ'nin efsanevi gurusu Matsushita, küresel rakiplerin her sektöre el attığı bir dünyada başarılı olabilmek için gerekli teknolojik alt yapıyı kazanmanın ve bunun

⁹⁴ Deniz Ülke ARIBOĞAN, **Globalleşme Senaryosunun Aktörleri**, Der y., İstanbul, 2001, s.165.

⁹⁵ A. Osman BALKANLI, “Küresel Ekonominin Belirleyici Faktörleri Üzerine” **Uludağ Üniversitesi, İİBF D.**, Cilt XXI, Sayı:1, Haziran 2002, Bursa, s.14.

⁹⁶ Azim ÖZTÜRK, **Küreselleşen Dünya’da Yöneticilik**, Nobel Kitabevi, Adana, 1998, s.45.

⁹⁷ DRUCKER, “The Global Economy And The Nation-State”, s.168.

⁹⁸ İsmet MUCUK, **Modern İşletmecilik**, Türkmen y., İstanbul, 1996, s. 46.

⁹⁹ Halil SEYİDOĞLU, **Uluslararası İktisat**, Geliştirilmiş 14.bs.,Güzem y., İstanbul, 2001, s.681.

içinde dışarıya açılmanın ve dışarıya açık olmanın önemini her fırsatta vurgulamıştır. Matsushita'ya göre açık olma stratejisi teslimiyetçilik olarak algılanmamalıdır. Matsushita ÇUŞ'ların yatırım yaptıkları ülkeye teknoloji getirmelerine rağmen bu teknolojilerin içselleştirilmiş bilgilerini büyük bir gizlilikle sakladıklarını da gözlemlemiş ve küresel ölçekte iş yapan şirketin kendi teknolojisini en kısa zamanda kendisinin geliştirmesinin kaçınılmaz olduğunu belirtmiştir.¹⁰⁰ Matsushita'nın bu tespitleri yaşadığı savaş yıllarının tüm ekonomik ve sosyal yıkımlarıyla örtüşen bir duyarlılığın ifadesidir. İkinci dünya savaşından sonraki yıllarda ülkeler arasında devletler aracılığıyla yürütülen rant sağlama politikalarının ÇUŞ'lar aracılığıyla yürütülmesi uzun bir süre bu tespitleri haklı çıkaran uygulamalara dönüşmüştür.

ÇUŞ'ların emperyalist bir mantaliteyle hareket ettikleri ve “geleceği sömürgeleştirmeye” odaklandıkları savı¹⁰¹ özellikle son 15-20 yıldır iletişim bilişimin yaygınlaşması nedeniyle giderek inandırıcılığını yitirmektedir. Küresel arenada yer alan ticari, ekonomik ve sosyal boyutta etkileşimde bulunan ülkelerin vatandaşları için talep sürecinde homojenleşmeye başlamıştır.

Lewitt'e göre tüm bu süreci etkileyen ve hızlandıran en büyük güç teknoloji olmuştur. Ulaşım, iletişim ve ticareti isteyen herkes için kolaylaştıran teknolojik imkanlar fakir, geri kalmış ve dünyadan izole halde yaşayan insanlar için modernliğin imkanlarını cazip hale getirmiştir. Ve bu insanlarda işittiği, gördüğü ya da deneyimlediği tüm şeyleri istemeye başlamışlardır.¹⁰² Ali Akdemir ise günümüzde küresel ölçekte iş yapabilmek için gerekli “küresel normların” ülke, işletme ve bireyler için aynı olması dolayısıyla küresel işletmelerin, diğer ülkelere eski ve kendilerine bağımlı teknoloji ihraç etmesini ya da her pazara standart ürünleri sürmesini pek mümkün görmemektedir.¹⁰³

Küresel ticaretin kesintisiz yürütülebilmesi ülkelerin ekonomik göstergelerinin birbiriyle aynı olmasa da uyumlu hale gelmesini gerektirmektedir. Mevcut pazarların doğal sınırlarına ulaşması yeni pazar ve yeni tüketici arayışlarına gerekçe oluşturmaktadır.¹⁰⁴

¹⁰⁰ John P. KOTTER, **Matsushita Liderliği**, çev. Tevfik ERTAN, Sistem y., İstanbul, 1998, s.164.

¹⁰¹ ARIBOĞAN, s.168.

¹⁰² Theodore LEWITT, “The Globalization of Markets” **HBR**, May/June 83, Vol:61, No:3, s.92.

¹⁰³ Ali AKDEMİR, **Global Normlu İşletme Yönetimi**, Kütahya, 1996, s.8.

¹⁰⁴ İsmail TÜRK, **Maliye Politikası**, 6. bs. S y., Ankara, 1985, s.180.

1980'lı yıllar boyunca ÇUŞ'lar emperyalist düşünce yapısını doğrulayan faaliyetlerde bulundular. Gelişmekte olan üçüncü dünya ülkelerine onların yönetsel, teknolojik, kültürel ve insan kaynağı zenginliğini gözardı ederek; öncelikle eski teknoloji ve ürünlerini aktarabilecekleri bir arka bahçe muamelesi yaptılar. Gelişen ülke pazarlarının yerel duyarlılıklarını, sınıfsal özelliklerini ve müşteri beklentilerini araştırmak ve buna uygun stratejiler geliştirmek yerine “herkes bize benzemek zorundadır” sloganını dillerden düşürmediler.¹⁰⁵

Emperyalist kafa yapısının izdüşümü olan bu düşünce Theodore Lewitt'in ünlü “The Globalization of the Markets” makalesinde belirttiği gibi küreselleşme sürecinin sanki tüm dünya ya da onun önemli bir bölümü tek bir bütünmüş gibi değerlendirilerek aynı ürünü aynı yöntemlerle her yerde satmak olduğu anlayışına da temel oluşturmaktadır.¹⁰⁶ Küresel boyutta yapılan ticari faaliyetin hakim paradigması olan “küresel düşün, küresel hareket et” anlayışı, küresel normların tüm insanlığı içine alacak şekilde genişlemesi sonucu önce “küresel düşün, yerel hareket et” kavramına dönüşmüş ve giderek “küreselleşme ile yerelleşmenin birbirini üreten ve birbirinden beslenen süreçlere dönüştüğünün ifadesi olan global ya da kü-yerel” kavramları öne çıkmıştır.¹⁰⁷

Girdikleri pazarlarda sadece küçük bir oyuncu olarak kalmayı istemeyen işletmeler artık küresel oldukları kadar yerel olmaya da önem vermek zorundadırlar. Bu zorunluluk işletmelerin, faaliyette buldukları dış pazarları sadece üretim ve dağıtım merkezi olarak konumlandırma stratejilerini daha fazla sürdürmeyeceklerini anlamalarını sağlamış ve işletme politikalarını kurgularken karar, eylem ve yapılanma süreçlerine bu pazarları da dahil etmeye başlamışlardır.

Küreselleşmenin, sadece ekonomik ilişkilerin boyutunu artıran uluslar arası ticaret ve yatırımdan ibaret konjonktürel bir değişiklik olmayıp, yeni bir ekonomik, düşünsel ve toplumsal yapının ortaya çıkması süreci olduğu hatırlanırsa¹⁰⁸ işletmelerin küreselleşme çabaları daha iyi anlaşılacaktır. Ohmae'ye göre bilgi akışının sistematikleştiği ve İngilizcenin neredeyse ortak bir dil haline gelmesiyle

¹⁰⁵ C.K. PRAHALAD, Kenneth LIEBERTHAL, “The End of Corporate Imperialism” **HBR**, July/August,1998, ss.70-71.

¹⁰⁶ LEWITT, ss. 92-93.

¹⁰⁷ TUTAR, s.18.

¹⁰⁸ HIRST, THOMPSON, s.32.

küreselleşen müşterilere ulaşabilmek için işletmelerin de küreselleşme sürecine girmeleri kaçınılmaz bir olgu haline gelmektedir.¹⁰⁹ Bu süreci yapı yönünden inceleyen Stapford ve Wells “aşama modeli” hazırlamışlardır. Aşama modeli günümüzün küresel işletmelerinin sahip olması gereken kriterlerle ölçümlendiğinde zayıf bir kurguya sahip olsa da işletmelerin küreselleşme sürecine başlangıç teşkil eden bir örnek olması ve işletmelerin yaşadıkları gelişmelerin anlaşılmasını kolaylaştırması sebebiyle yararlıdır.

Stapford ve Wells’in “aşama modeli” şirketlerin küresel yapıya ulaşmalarını 2 kritere göre tespit eder. Bu kriterlerden birincisi dış ürün çeşitliliği, ikincisi ise dış satışların toplam satışlara oranıdır. Aşama modelinin ilk basamağında hem dış satışların hem de dışarıya satılan ürün çeşitliliğinin sınırlı olduğu yapılanma gelir ki bu yapı tipi daha önce bahsedilen uluslar arası işletmeyi temsil etmektedir. Bu modelin ikinci basamağında ürün çeşitliliğini göze çaracak derecede artırmadan dış satışlarını artıran “çokuluslu işletmeler” yer alır; üçüncü aşamada ise hem dış satış hem de dış ürün çeşitliliğini artıran “küresel işletmeler” yer alır. Bu işletmelerin oluşturduğu yapıya ise “küresel matriks” denir.¹¹⁰ Küresel matriks bölge ve merkez ürün yöneticilerinin görevlerini dengelemeye dayanır. Yetki ve sorumluluğun paylaşımını ve eylemsel aktivitelerin bütünleştirilmesini kapsar.¹¹¹ Küreselleşen işletmelerde yönetsel yapının da üç aşamalı olduğu görülmektedir.¹¹²

- Etnosentrik yapı; merkez ülke odaklı bir yönetim yapısına sahiptir. Kararlar ve eylemler merkez ülkede planlanır.
- Polisentrik yapı; İşletmenin beyni merkez ülke olmakla beraber yerel şubelere de üretim sorumluluğu verilmiştir.
- Geosentrik yapı; Evrensel ve gerçek anlamda küresel bir yönetim anlayışı söz konusudur. Ülke ve ırk menşesine bakılmaksızın en uygun olan kişilerin işbirliğine dayalı yönetsel bir yapı söz konusudur.

¹⁰⁹ Kenichi OHMAE, “Managing in a Borderless World”,: **Strategy Seeking and Securing Competitive Advantage** içinde, Der. Cynthia A. MONTGOMERY, Michael E. PORTER, The Harvard Business Review Book Series, USA, 1991, s. 208.

¹¹⁰ Sumantra GHOSHAL, Nitrin NOHRIA, “Horses for Courses: Organizational Forms For Multinational Corporations” **Sloan Management Review**, Winter, 1993, s.23.

¹¹¹ Fremont E. KAST, James E. ROSENZWEIG, **Organization And Management**, 4 bs., McGraw-Hill Book, Singapore, 1985, s.594

¹¹² KAST, ROSENZWEIG, s.606.

Küresel ölçekte iş yapan işletmelerin ekonomik ve yönetsel yapılarını uyumlaştırmaları küresel başarı için gerekli ama yeterli bir uygulama değildir. Yapılan işin boyutuna yurtdışını dahil etmek bu sürecin sadece görünen yanını oluşturmaktadır. Küresel işletme olabilmek somut adımlar gerektirdiği kadar düşünce ve davranış kalıplarını, yöntem, kültür ve değerler sistemini de önemli ölçüde dönüştürecek adımlar atmayı gerektirir.¹¹³ Küresel işletmenin odak noktası müşteridir. Müşteriye maksimum değer sağlamak için işletmeler küresel tutarlılıkla yerel çeşitliliği dengelerken hizmet ve ürün portföyü esnek ve müşteriye göreleştirilmiş bir mimariye sahip olmalıdırlar. Hiyerarşik örgütlenmeden uzak, çalışanlarına insiyatif tanıyan ve nokta iletişimin hedeflendiği bir konsepte dayanmalıdır.¹¹⁴

İnsanların zevk, beğeni ve alışkanlıklarının küreselleşen mallar ve küresel promasyon çabalarıyla giderek homojenleşmesi süreci ve bu sürecin işletmelere küresel bir format kazanmanın önemini vurgulayan bir olgu haline gelmesi birbirinden kaynaklanan ve birbirini hızlandıran bir süreç haline dönüşmüştür.¹¹⁵ Pazarlama çabalarının “sosyal pazarlama” anlayışına evrilmesi sonucunda şirket ürünlerinin başarısı giderek şirketlerinin çocukları, kadınları ve zor durumdaki insanları sömürmediklerine, çevre koruma sorumluluğuna sahip olduklarına, kültürel ve doğal ülke zenginliklerini yok etmediklerine olan inançla başabaş gitmektedir.¹¹⁶ Hatta Toffler’e göre bu süreç giderek daha da genişleyecek ve ürünün kullanımından sonra, çevresel zararını elemine ederek yok edilmesi işlevini de kapsayacaktır ve küresel şirketlerin üstlendikleri hizmetler arasına kullanım sonrası temizlik sorumluluğu da dahil edilecektir.¹¹⁷ Bu süreç küreselleşmenin gerektirdiği dönüşümleri gerçekleştiremeyen işletmeler için giderek “ödülsüz bir tehdit” anlayışına dönüşebilir. İçer odaklı her işletme için küresel performans kriterlerine ulaşmak dil ve kültür farklılığını aşmak, dünya eksenli örgütlenme ve iş yapma becerilerini bütünleştirmeye evrilmek¹¹⁸ faaliyette buldukları her coğrafya parçasında yaşadıkları deneyimleri ve kazandıkları bilgi birimini şirket içine transfer

¹¹³ RHINESSMITH, s.21.

¹¹⁴ John L. DANIELS, N. Caroline DANIELS, **Global Vision**, McGraw-Hill, Newyork, 1993, s.23.

¹¹⁵ Richard J. BARNET, John CAVANAGH, **Küresel Düşler, İmparator Şirketler ve Yeni Dünya Düzeni**, Çev. Gülden ŞEN, Sabah Kitapları, İstanbul, 1995, s.130.

¹¹⁶ NAISSBITT, s.138.

¹¹⁷ TOFFLER, **Yeni Güçler Yeni Şoklar**, s.97.

¹¹⁸ Noel M. TICHY, Stratford SHERMAN, **Şirketinizin Kaderini Değiştirin**, çev. Kaan Y. TUNÇBİLEK, Form y., İstanbul, 2000, s.201.

etmek ve tüm bunların sorunsuz aşılmasına öncülük edecek Jack Welch'in "küresel beyin"¹¹⁹ K. Matsushita'nın ise "kollektif akıl"¹²⁰ olarak tanımladığı, günlük yaşamlarında tıpkı ortalama her insanın gösterdiği gibi dini, etnik, milli ve toplumsal kriterlere sağduyulu olmalarına rağmen iş yaşamlarında sosyal, politik ve kültürel farklılıklara eşit uzaklıkta durabilen, ülkesine ya da etnik kökenine bakılmaksızın özel bir fikre, beceriye sahip olma kriterine göre değerlendirilen kozmopolit yöneticiler yetiştirmek¹²¹ giderek eşgüdümlemesi zor bir sürece dönüşmektedir.¹²²

Bu sürecin sorunsuz, bütünleşerek ve güçlenerek aşılması şirketlerin küresel bir vizyona sahip olmalarıyla gerçekleşebilir. Arch Mc Gill, "işte değişim bir vizyonla başlar" demektedir.¹²³ Erdal Türkkan'a göre vizyon Kavramı üç temel unsura dayanmaktadır. Bunlar, istenilir bir geleceği kurmaya yönelik olmak, uygulanabilir ve tutarlı bir amaçlar bütününe dayanmak ve başarıyı garanti altına alan stratejik bir yaklaşıma sahip olmaktır.¹²⁴

Küresel vizyona ivme kazandırmak, tüm şirket çalışanlarına aşlamak ve şirket stratejisinin hedeflediği kurumsal çatının gerektirdiği şirket kültürü ile çalışanların düşünce, davranış ve değer kalıplarının birbirine paralel hale getirmek¹²⁵ "örgütsel öğrenme" sürecine sürekli yatırım yapan bir işletme politikasının varlığına bağlıdır. Bu süreç, işletme amaçlarını gerçekleştirmek temelli sürekli bilgi yaratılması, biriktirilmesi ve transfer edilmesi aşamalarından oluşur. Özetlemek gerekirse örgütsel öğrenme süreci yeni bilgi ve becerileri özümseme ve daha içerikli varlık üretme aşamalarının toplamıdır.¹²⁶ Örgütsel öğrenme sürecine işlerlik kazandırıldıkça, küresel vizyonun hedeflediği, küresel pazarların istediği nicel ve nitel kriterlere ulaşmak kolaylaşacaktır. Bu uyumluluk sağlanamazsa şirketin ayaklarının altındaki zemin giderek kayganlaşacaktır.

¹¹⁹ Robert SLATTER, **Jack Welch ve General Electric'in Yolu**, 2. bs. Çev. Türkan ARIKAN, Saadet ÖZKOL, Literatür y. İstanbul, 2000, s.192.

¹²⁰ KOTTER, s.176.

¹²¹ Robert B. REICH, "Who is Them?" **HBR**, Mar/Apr,1991, Vol: 69, No: 2, s.78.

¹²² TICHY, SHERMAN, s.201.

¹²³ DANIELS, DANIELS, s.1.

¹²⁴ Erdal TÜRKKAN, **Vizyon Rekabeti**, Liberte y., Ankara, 2003, s.2.

¹²⁵ RHINESMITH, s.33.

¹²⁶ Robert E. NEILSON, **Collabrative Technologies, and Organizational Learning**, Idea Group Publishing, London, 1997, s. 2.

Küreselleşme işletmelere ve işletme politikalarına yepyeni bir format kazandırırken, işgücünü de küreselleşmenin kriterlerine uyma yönünde dönüşüme zorlamakta tıpkı yöneticilerin küreselleşmesinde olduğu gibi işgücünü de köklerinden kopararak vatansızlaştırmaktadır. Yarı-zamanlı işlerin ve otomasyonun artması küresel bir “işgücü havuzu” oluşturmuş¹²⁷ Japon örgüt yönetiminin sunduğu ömür boyu iş garantisi uygulaması, pratikte işgücünün başka işlerde değerlendirebileceği yeni fikirler ve yeni becerileri kazanmalarının önüne engel teşkil etmesine dönüşmüş ve yaşam boyu iş garantisi, işçilerin başka işlere taşıyabilecekleri bilgileri edinmeyi gereksiz hale getirmiştir.¹²⁸ Oysa günümüzde mallar, fikirler ve sermayenin sınırlar ötesi hareketliliği artık işgücünü de kapsar hale gelmiştir. İşgücünün değişimin gerektirdiği yeni becerileri edinmesi ve bunları uygun gördüğü her yerde değerlendirmeye özendirilmesi işletmelerin işgücüne sürekli yatırım yapmasıyla doğru orantılıdır.

Bu noktada işletmeleri sınırlandıran yatırım yaptıkları işgücünü ellerinden kaçırmak korkusudur. Örneğin Singapur bu düşünceyle işçilerin beklenmedik ayrılışları durumunda eğitim masraflarını geri alabilmek için işçilere kontrat imzalatmaktadırlar. Aslında uygulamalar böyle korkuların yersiz olduğunu, işgücünün kendilerine uygun kariyer fırsatı sunan işletmelerden kolay kolay ayrılmadıklarını ortaya koymaktadır. İşlerin gerektirdiği nitelikler ile işgücünün sahip olduğu nitelikler arasında en uygun eşleşmenin yapılarak işgücü hareketliliğinin kesintisiz sürdürülebilmesi ise her ülkede insan kaynakları politikalarına standart bir form kazandırmaya bağlıdır. Çalışma saatleri, ikramiyeler, güvenlik hakları, tatil vb. düzenlemeler her ülkede birbirine uygun hale gelmezse insanları sınır ötesi görevlere özendirmek zorlaşacaktır. Bu amaçla Clyde Prestowitz ve çalışma arkadaşları ekonomik göstergeleri dünya çapında birbirine uydurmak amacıyla Gümrük Tarifeleri Genel Anlaşması “GATT” oluşturulması örneğinden hareket ederek, işgücü hareketliliğini cazip hale getirmek için de “GAPP” (General Agreement on People Policies) başlatılmasını öneriyorlar.¹²⁹

¹²⁷ BARNET, CAVANAGH, s.246.

¹²⁸ Rosabeth KANTER, “Globalism/Localism:A New Human Resources Agenda”, **HBR**, Mar/Apr, 1991, Vol:69, No:2, s.9.

¹²⁹ KANTER, ss.10-11.

Şirket küreselleşmelerinin bugün gelinen boyutuna bakıldığında gerçek anlamda “küreselleşmiş bir şirket” olup olmadığı sorusu ortaya çıkabilir. Bu sorunun cevabı küreselleşmenin değişik çarpanlarına ayrılarak verilebilir. Ulagay’a göre bu çarpanlar, uluslararası yatırımlarda bulunmak, küresel pazarlarda iş yapmak, uluslararası fon hareketleri içinde yer almak olabilir. Ama küresel şirket denilince tüm bunları ve daha da fazlasını kapsayan, küresel oyunda boyutuyla, felsefesiyle ya da yaratıcı gücüyle tayin edici rol oynayabilecek şirketler akla gelmelidir.¹³⁰

Bilginin ucuzlayarak herkes için demokratik bir hak haline gelmesi gücün merkezden kanatlara yayılmasını sağlamış, hiyerarşik yönetim cazibesini yitirmiş ve yönetici ve işgücü kimliği çeşitlenmiştir. Şirketler karar merkezlerini artık faaliyette buldukları değişik ülkelere taşımaktadırlar. Bu alanda yıkılan diğer bir tabu da merkez odaklı yönetici kimliğinin 2004 yılında geniş bir coğrafik yelpazeye yayılmasıdır.¹³¹ Bu durum işletmelerin ulusal kimliklerinin giderek çözüldüğünü gösteren örnekleri çoğaltmaktadır.

Swissair, tüm gelir muhasebe işlemlerini Bombay’a transfer etti. Nitelikli, dil bilen mühendis ve bilim adamlarıyla Hindistan, bilgisayar yazılım programcılığının merkezi oldu, birçok Amerikan bilgisayar şirketi, şimdi Hintli işgücü ağırlıklı program yazılımı sözleşmeleri yapıyor.¹³²

Hayati faaliyetlerin merkezde tutulması çabaları da yavaş yavaş gevşemektedir. ARGE faaliyetlerini kendi laboratuvarlarının dışına taşıyan işletmeler bu konuda bir tabuyu daha yıkmaktadırlar. Bu uygulamayı hayata geçiren GM da arabaların motorunu Brezilya’nın teknoloji merkezi olan Delphi’de üretmektedir.¹³³

İşletme merkezini dominat konumunda tutan tabular birer birer yıkılırken şirketler küresel rekabet ortamında başarılı olabilmek için tutuculuklarını son vererek başarıyı vaat eden tüm çeşitlilikleri kucaklamayı amaçlayan gerçek anlamda küresel bir formata sahip olma yönünde geri dönülmez bir sürece evrilmişlerdir. Bir şirketin küreselleşmesi süreci içerisinde bir paradoks’u da barındırmaktadır. Şirketler küresel ölçüğe evrilirken o ölçüde de ürün ve hizmetlerinin yeni pazarlara dağıtımını yapmak

¹³⁰ ULAGAY, ss.98-99.

¹³¹ Banu KİTİŞ, “Yönetim Trendlerinde Az Nostalji Bol Strateji”, **Platin D.**,Yıl:7, Ocak 2004, s.108

¹³² Philip KOTLER, Somkid JATUSRIPITAK, Suvit MAESINCEE, **Ulusların Pazarlanması**, çev.Ahmet BUĞDAYCI, Türkiye İş Bankası y., İstanbul, 2000, s.183.

¹³³ KİTİŞ, s.108.

için yerel kaynaklara (insanlar, yönetim ve pazarlama becerileri) daha geniş yetkiler vererek yerelleşmeleri gerekmektedir.

1.2.4. Sermayenin Küreselleşmesi

Ekonomik küreselleşme süreci zamansal boyutta incelendiğinde ticaretin küreselleşmesi olgusunun, üretimin ve mali piyasaların küreselleşmesinden çok daha önce gerçekleştiği ve ülkeler arasındaki ticari ilişkilerin yoğunluğunun dünya ekonomisindeki konjonktürel gelişmelere bağlı olarak artma ya da azalma eğilimi gösterdiği ortaya çıkmaktadır.

Yüksel'e göre büyük dünya bunalımından sonra ticari faaliyetlere sınırlama getirilmesi ve daha sonraki dönemlerde ortaya çıkan ekonomik refah dönemlerinde de ticaretin serbestleşmesi için atılan adımlar yukarıdaki yargıyı doğrulamaktadır. İkinci dünya savaşından güçlenerek çıkan ABD öncülüğünde, savaşın yok ettiği uluslararası ticaret sistemini tekrar canlandırabilmek ve daha sağlam temeller üzerinde yeniden kurabilmek için uluslararası düzeyde işleyen uluslararası kuruluşlara insiyatif verilerek piyasaların liberalleştirilmesi (serbestleşme) yolunda ilk adım¹³⁴ 1944'de toplanan Bretton Woods konferanslarında atılmıştır. Yıkılan Avrupa ülkelerini tekrar ekonomik güce kavuşturabilmek amacıyla Dünya Bankası ve uluslararası mali sistemi işlerliğe kavuşturmak amacıyla da **Uluslararası Para Fonu (IMF)** kurulmuştur. 1947 yılına gelindiğinde ticari faaliyetleri liberalize etmek amacıyla **gümrük tarifeleri ve genel ticaret anlaşması (GATT)** çerçevesinde gümrük tarife ve kotalarının kaldırılması gündeme geldi.¹³⁵ GATT üç temel prensibe dayandırılmıştı. Bunlardan birincisi; tüm üye ülkelere eşit ve ayrıcalıksız muamele ikincisi; çok yanlı müzakerelerle tarifelerin azaltılması, üçüncüsü ithalat kotalarının kaldırılması prensipleridir. GATT'ın ticarete çok yanlılık prensibi zaman içerisinde zayıflayarak, iki yanlılık, bölgesel entegrasyonlar ve blok içi ticaretin güçlenmesi eğilimleri öne çıkmaya başlamıştır.¹³⁶ A. Rugman'a göre bu oluşumlar dünya ticaretinin küreselleşme aşamasına geçemeyip tersine bölgeselleşme yönelimli bir yapı kazandığının bir göstergesidir.

¹³⁴ Öznur YÜKSEL, **Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları**, 2. bs., Gazi Kitabevi y., Ankara, 1999, s.47.

¹³⁵ SEYİDOĞLU, ss. 189-193.

¹³⁶ İlker PARASIZ, **İktisadın ABC'si**, Ezgi kitabevi y., Ankara, 1999, s.242.

Dünya ticaretinin yarısından fazlasının ve **doğrudan yabancı yatırımların (DYY)** yüzde sekseninden fazlasının ABD, Japonya ve Batı Avrupa'nın güçlü ülkelerinden oluşan G7 ülkelerinin ÇUŞ'ları tarafından gerçekleştirilmesi bu yargıyı kuvvetlendirmektedir.¹³⁷ Seyidoğlu'na ve Öğütçü'ye göre ise bölgesel yönelimli olan birleşmeler değişik süreçlerden geçse de ulaşılmak istenen amaç ticareti serbestleştirme doğrultusundadır. Sonuçta bölgesel yönelimlilik evrensel yaklaşımla çelişkili olmayıp onu desteklemektedir. Uygulamaya bakıldığında kendi aralarında bölgesel ittifaklar oluşturan ülkelerin çoğu aynı zamanda **Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ)** üyesidirler.¹³⁸ Küreselleşme sürecinin zıtlıklarla örülü olduğu düşünüldüğünde, ülkelerin yararsız tartışmalarla vakit kaybetmek yerine, küresel yararları ulaşabilmek için gerekli olan yapısal reformları gerçekleştirmeleri gerekmektedir.¹³⁹ Uluslararası ticaretin engellerden arındırılıp küresel aşamanın gerçekleşmesi amacı uygulama da istenmeyen sonuçlara dönüşme tehlikesini taşısa da, uygulamalar her zaman tüm ülkelerin yararına sonuçlanmasa da işletmeler ve dolayısıyla da ülkeler bazında ekonomik ve toplumsal anlamda gelişmenin anahtarı daha fazla üretim, yatırım ve sermayeyi kendine çekebilmektedir.

İşletmeler ticari faaliyetleri uluslar arası ölçeğe taşımak yoluyla üç boyutlu bir kazanç mekanizmasından yararlanmaktadırlar.¹⁴⁰

- Daha rekabetçi ve etkin piyasa koşulları sağlanması, yerel sanayinin tekel konumunu ortadan kaldırmaktadır.
- Ölçek ekonomilerinin olumlu etkilerinin ortaya çıkması talep düzeyinin yeterli olmasıyla alakalıdır. Uluslararası ticaret sözkonusu talep düzeyinin oluşumunu sağlamaktadır.
- Mevcut ürünlerin daha optimum düzeyde üretilebilmesi mümkün olmaktadır.

Piyasaların liberalleşme eğilimini hızlandıran en önemli faktör, özellikle gelişmekte olan ülkelerin dış ödemeler dengesinin sürekli açık vermesi olmuştur.¹⁴¹

¹³⁷ Alan RUGMAN, **Küreselleşmenin Sonu**, çev.Sedat EROĞLU, MediaCat y.,İstanbul,2004, s.117.

¹³⁸ SEYİDOĞLU, s.190.

¹³⁹ Mehmet ÖĞÜTÇÜ, **Türkiye'de Yeni Bir Ekonomik ve Ticari Diplomasi Stratejisine Doğru**, TÜSİAD y., No: T/98-6/230, İstanbul, s.33.

¹⁴⁰ PARASIZ, s.234.

¹⁴¹ TÜRKKAN, s.92.

Bu ülkeler finansal serbestlik, deregülasyon, özelleştirme ve kamu hizmetleri alanının ticarileştirilmesi politikalarını uygulayarak ülkelerinde ticari hayatı sınırlayan engelleri ortadan kaldırmaya başlamışlardır.¹⁴² Böyle bir politika izlemenin amacı daha fazla sermayeyi ülkelere çekerek ödemeler dengesi açıklarını kapatabilmektir. Az gelişmişliğin nedenlerini ve nasıl ortadan kaldırılacağını araştıran bu alanda ortaya atılan çeşitli teorilerden biri olan “kısır döngü” teorisinde Ragner Nurkse, bu ülkelerin fakir oldukları için fakir olduklarını ve bu yüzden düşük gelir seviyesi → düşük tasarruflar ve düşük yatırımlar kısır döngüsünün kırılabilmesi için batının zengin ülkelerinin mali kurumları aracılığıyla aktarılabilecek yabancı sermayeye, borçlanmaya ve dış yardımlara zorunlu olarak ihtiyaç duyacaklarını ifade etmektedirler.¹⁴³ Ama sağlanan sermaye sağlıklı ve verimli yatırımlara aktarılamadığı için genellikle geldiği gibi gitmektedir. Tezel’e göre finansal küreselleşme, küreselleşmenin “aşıl topuğudur” ve küreselleşme sürecinin sancısız tamamlanabilmesinin ön koşulunu oluşturmaktadır.¹⁴⁴

Akman, sermaye kaçışını, gelen sermayenin “sıcak para” olma özelliğine bağlamaktadır. “Sıcak para” en ufak bir mali krizde ya da ağır vergilerin ve ticari korumacılığın mevcut olması durumunda, böyle yerleri hızla terk etmektedir.¹⁴⁵

Finansal liberizasyon ve finansal yoğunlaşma ülkelerin ekonomik anlamda zenginleşmesinin anahtarı olarak görülmesine¹⁴⁶ ve ticari faaliyetlerin serbestleştirilmesinin büyümenin motoru olduğu düşüncesinden hareketle sermaye hareketlerinin serbestleştirilmesinin bu büyümeyi daha da katlaması gerektiği yolundaki inanca rağmen¹⁴⁷ bu konuda gerekli altyapı çalışmalarını yapmadan ve finansal yönetim kurallarını oluşturmadan finansal piyasalarını dışarıya açan¹⁴⁸ gelişmekte olan ülkeler kendilerini büyük bir mali krizin ortasında buldular. Özellikle 1997 Asya krizi bunun en somut örneği olarak hala etkilerini

¹⁴² Sinan SÖNMEZ, “Türkiye’de Finansal Serbestlik: İstikrarsızlık Faktörü mü? Kalkınmanın İtici Gücü mü?”, **Gazi Üniversitesi İİBF**, Üç aylık D., Sayı:49, Cilt:14, Güz/2003, ss.210-211.

¹⁴³ Fikret BAŞKAYA, **Kalkınma İktisadının Yükselişi ve Düşüşü**, 4. bs., Özgür Üniversite Kitaplığı Ankara, 2004, ss. 52-53.

¹⁴⁴ Yahya Sezai TEZEL, “Kararsız ve Topal Bir Küresel Dönüşüm Sürecinde Dünya Konjonktürü 2004, Ekonomi ve Siyaset”, **Türkiye Günlüğü** D., Sayı:78, Güz 2004, s.23.

¹⁴⁵ AKMAN, s.33.

¹⁴⁶ Gerard CAPRIO, Patrick HONOHAN, “Restoring Banking Stability: Beyond Supervised Capital Requirements”, **Journal Of Economic Perspectives**, Fall-1999, Vol: 13, No:4, s. 43.

¹⁴⁷ Jerry USEEM, “The New Future Globalization”, **Fortune**, 11.26.2001, s. 2.

¹⁴⁸ CAPRIO, HONOHAN, s. 43.

sürdürmektedir. Asya ülkelerinin, ülkelerinde başlayan krizin kötü etkilerini hem birbirlerine hem de dünyanın diğer ülkelerine ihraç etmeleri ve bu ülkelerin “domino teorisi”ni doğrulayan bir sürece evrilmeleri, ülke ekonomilerinin ne kadar sıkı bağlarla birbirine bağlandığını doğrulamaktadır.

P. Krugman’a göre ekonomik sirayetin “mal piyasası” dağılımı düşünüldüğünde mantıklı nedenleri olmasına ve etkilenen Asya ekonomileri arasında da bazı doğrudan bağlar bulunmasına rağmen sadece fiziksel mal akışına bağlamak hikayenin bütünü gözden kaçırmak demektir. Krizin can alıcı kaynağı doğrudan yapılmış finansal bağlarla daha bütünleşik olabilir. Bu bağları güçlendiren ve krizin etkisini katlanarak artıran unsur ise bölgeye akan paraların “gelişen piyasa fonları” aracılığıyla bütün ülkeleri etki alanına dahil etmesi olmuştur.¹⁴⁹ 1970’lerin sonunda ve 1990’ların başında Meksika ve 1995-98 yılları arasında Rusya’nın yaşadıkları da zihinlerde tazeliğini hala korumaktadır.¹⁵⁰ Yoğun bir dış sermaye akımına uğrayan bu ülkeler, yabancı kaynakları reel ekonomiye yönlendiremeyince dış sermaye geldiği gibi hızla gittiği için ekonomik çöküşle baş başa kalmışlardır.

Yabancı sermayeye dayalı ekonomik büyüme modeli, uygulamada reel yatırımlara dönüştürülmedikçe, “Ekonominin Afyonu” olmakta,¹⁵¹ her ne kadar geçici bir rahatlama sağlasa da, ekonomik ve toplumsal sorunlar katlanarak çoğalmaktadır. 1990’lı yıllara değin hükümetler arası krediler ve doğrudan yatırımlar şeklinde gerçekleşen fon akımları bu yıllardan itibaren nitelik değiştirerek yerini “portföy yatırımlarına” bırakmıştır. Yüksek kazanç nedeniyle gelişmekte olan ülkelere yönelen spekülasyon amaçlı bu yatırımlar, kazanç farkları sıfırlandığında ise hızla geri çekilerek¹⁵² arkalarında döviz kuru açıkları, olumsuz kredilendirme, devalüasyonlar ve makro ekonomik dengeleri bozulan ülkeler bırakmışlardır.¹⁵³

¹⁴⁹ Paul KRUGMAN, **Bunalım Ekonomisinin Geri Dönüşü**, 3.bs., çev. Neşe Nur DOMANIÇ, Literatür y., İstanbul, 2003, ss.103-104.

¹⁵⁰ KRUGMAN, ss. 26-27.

¹⁵¹ Mahfi EĞİLMEZ, Ercan KUMCU, **Ekonomi Politikası, Teori ve Türkiye Uygulaması**, Genişletilmiş ve Göz. Geç. 3. bs., OM yayınları, İstanbul, 2002, s.109.

¹⁵² Ali KARACAN, **Finans Ekonomi ve Politika**, Creative y., İstanbul, 1997, s.98.

¹⁵³ Ömer EMİRKADI, “Türkiye’nin Cari İşlemler Dengesi Açıkları ve IMF’ye Olan Bağımlılığı” **Uludağ Üniversitesi İİBF D.**, Cilt. XXII, Sayı: 1, 2004, s.31; Koray ATEŞ, “Kriz Yönetimi: Teori, Tartışma ve Türkiye Örneği” **Uludağ Üniversitesi İİBF D.**, Cilt XXII, Sayı:1, Bursa, 2004, s.68.

Uygulamada sermaye hareketliliğinin gelişmiş ülkelerin diğer ülkeleri ÇUŞ'lar ve finansal kuruluşlar aracılığıyla sömürme amacına hizmete dönüşmüş olduğu söylene de, dışa kapalı mali yapının hakim güçlerce istismara açık, politik hesaplara uyumlu bir çerçeveye çizebildiği düşünüldüğünde bu yapının uluslararası kurallara tabi kılınarak bir disiplin altına alınması söz konusu ülkeler için büyümenin motoru haline gelebilir.¹⁵⁴ Tabi burada can alıcı noktayı dışardan sağlanan kaynakların spekülâtif amaçlarla mı yoksa reel ekonomiyi canlandırarak kaldıraç bazlı olarak mı sağlanıp, kullanıldığı sorusu oluşturmaktadır. Ekonomik ve toplumsal süreçlerde varılmak istenen hedefler ile bu hedefleri ortaya çıkaracak politikaların sonucunda ulaşılan yer arasında daima farklılıklar olmuştur. Aslında dünya ekonomisini oluşturan ülkelerin hem niteliksel hem de niceliksel farklılıkları dikkate alındığında bu sonucun ortaya çıkması hiçte şaşırtıcı değildir.

Üretim ve sermaye hareketlerinin gelişmiş ülke yönelimli olduğu bir realite ise de uygulamalara bakıldığında aynı boyutta olmasa da bu ülkelerden, ÇUŞ'lar aracılığıyla gelişmekte olan ülkelere teknik ve parasal sermaye girişi gerçekleşmiştir. Bu ülkeler bu sermaye girişini reel sektöre aktarabildikleri ölçüde kendi başlarına başaramadıkları üretici ülke statüsüne geçmektedirler.¹⁵⁵

ÇUŞ'ların kökenlerinin gelişmiş ülkelere kaynaklandığı savı da, birkaç üçüncü dünya ülkesinin oluşturmuş oldukları ÇUŞ'ların varlığı sayesinde doğruluğunu yitirmiştir. H.B. School'dan Profesör Wells'in hazırladığı detaylı çalışmada iki can alıcı nokta bulunmaktadır. Birincisi bu ÇUŞ'ların yaptığı DYY'lar 5-10 milyar ABD doları arasındadır. Ve ikincisi bu DYY' rın hemen hepsi üçüncü dünya ülkelerine yapılmıştır.¹⁵⁶

Ekonomik küreselleşmenin finansal ibreyi gelişmekte olan ülkelere çevirmesi yolunda en önemli kaldıraçın markalaşma olduğunu öne süren Simon Anholt, Dünya ekonomisinin 1/3'ni markaların değerinin oluşturduğunu söylemektedir. Anholt'a göre markaların gelişmiş ülke patentli olması, finansal akışın fakir ülkelere zengin ülkelere doğru olmasına yol açmaktadır. Aslında küreselleşme doğru ve tutarlı ülke ve işletme stratejileriyle desteklenirse gelişmekte olan ülkelere de küresel marka

¹⁵⁴ AKMAN, s.33.

¹⁵⁵ BALKANLI, ss.15-16.

¹⁵⁶ RUGMAN, ss.111-112.

olma yolunu açmaktadır. Anholt gelişen pazarlardan çıkararak, markalarını taşıyan ürünleri küresel ölçekte diğer pazarlara satan yaklaşık 120 şirket olduğunu bunların arasında Hindistan’da çıkan Tata Corporation gibi büyük Hint firmaları ya da Etiyopya’dan çıkan bir yazılım firması olan Cybersoft gibi çok küçük şirketlerin de olduğunu ifade etmektedir. Ve bu şirket sayıları arttıkça ekonomik akışın çift yönlü olacağını ve dolayısıyla dünyanın daha adil ve yaşanabilir bir yer haline geleceğini öne sürmektedir.¹⁵⁷

1.3. Küresel Değişim

Mevcut sistemde bilimsel ya da beşeri faaliyetlerde bir aksama, bir bunalım ya da mevcut sorunlara çözüm üretememe gibi nedenler değişim ihtiyacının hissedilmesine sebep olmaktadır. İnsanların ve toplumların maddi ve manevi ihtiyaçları ve bunların giderilmesi yönündeki baskılar bilimsel çabalara hız vermekte ve elde edilen verilere göre beşeri ilişkileri ve toplumsal yapıyı dönüştürecek yeni teknoloji, düşünce ve değerler sistemi ortaya çıkmaktadır. Değişim olgusu her zaman hem doğayı hem de toplumları bir bütünlük içinde değiştirmektedir.

Doğa olaylarında değişimin kaçınılmazlığını, hızlılığını ve farklılığını ortaya koyan “Her şey akar, aynı ırmağa iki kere giremezsin, çünkü her girişinde üzerinden başka sular geçer”, sözünü ifade eden ilkçağ filozoflarından Herakleitos’a (M.Ö. 540-480) göre evrende temel olan şey, değişme, akış ve oluşun kendisidir. Bu inancıyla filozof “Diyalektik” görüşü ilk olarak ortaya atmıştır.¹⁵⁸

“Diyalektik görüşe göre değişim daima karşıtlıkların çatışmasından doğar. Karşıtlıklar bir arada bulunur ve birbirlerine dönüşürler. Bütün değişmelerin temelinde bu karşıtlık ve çelişmeler vardır. Karşıtlıklar olmasaydı varolan her şey ilk haliyle kalırdı. Oysa bir varlıkta, o varlığı hem kendisi hem de kendisinden başka bir şey olmaya yönelten kuvvetler vardır. Bu birbiriyle çelişen kuvvetler varlığın sürekli olarak değişmesine yol açmaktadır.”¹⁵⁹

Toffler değişim olgusunun her zaman var olduğunu söylerken, son yıllarda yaşanan değişimleri daha önceki değişimlerden ayıran tek kriterin değişimlerin hızı

¹⁵⁷ Simon ANHOLT, “Gelişen Pazarlardan Küresel Marka Çıkar mı?”, **Capital, Türk Markalarında Küresel Isınma Konferansı Eki**, 1 Haziran 2004, s.22.

¹⁵⁸ Selahattin HİLAV, **100 soruda Felsefe El Kitabı**, 2. bs., Gerçek yayınevi, İstanbul, 1975, s.23.

¹⁵⁹ HİLAV, ss.122.

olduğunu belirtmektedir.¹⁶⁰ Toffler'e göre batı bilimi değişimi determinist bir dünya algılayışı çerçevesinde değerlendirmiş ve belirli nedenlerin belirli sonuçlara yol açtığını kabul ederek insanlığı değişimler karşısında pasif bir unsur olarak görmüştür.¹⁶¹ Böyle bir olgu gerçeklik olarak değerlendirildiğinde insanlığın hiçbir değişimi başlatma ya da onu kontrol altına alma şansı olamayacağı ortadadır. Oysa bilindiği gibi insanlar ve toplumlar değişimlerden etkilenerek dönüştükleri gibi bilim, teknoloji ve yaratıcılıklarını kullanarak hem değişimleri yaratmakta hem de kontrolleri dışında var olan değişimleri yönetebilmektedirler. Bu gerçeklik günümüzde Newtoncu, determinist tek doğrulu mekanik dünyadan; çok doğrulu, her olgunun içinde karşıtını barındırdığı, kesinliğe karşı belirsizliğin, düzene karşı kaos'un öne çıktığı bir dünyaya evrilmektedir. Tüm bu karşıtlıklar ve giderek hızlanan değişim olgusu aslında doğru olarak algılanırsa bir tehdit olmayıp tersine bir fırsat olarak gerek bireysel gerekse kurumsal bazda birçok seçeneği de beraberinde getirmektedir.

Değişimi tehdit olarak algılayıp ondan kaçınma ya da bir fırsat olarak görerek önceden öngörebilme ve ondan yararlanabilme sürecinin temelinde toplumsal değer yargıları önemli bir yere sahiptir. Risk almaya ve belirsizliklere karşı esnek bir anlayışa sahip olan toplumlar ve toplumun ürünü olan işletmeler, değişimle mücadele etme kültürüne sahiptirler. Tersine statükocu, yasakçı ve katı bir gelenek yapısına sahip toplumlar değişime ve değişme çabasına karşı duracaklardır.¹⁶²

Değişim dalgasının temelinde hangi bilimsel çabalar olursa olsun, bireysel ve kurumsal ilişkilerde ki yansımalarının ivmelenmesinde dışsal ve içsel faktörlerin birbirleriyle örülü olduğu görülmektedir. Mikro ve makro faktörler olarak değerlendirildiğinde dönüşüme yol açan dinamikler aşağıda verilmektedir.

Makro dinamikler: Sanayi devriminin üretim şekli olan makineleşmeyle birlikte kitle üretiminin yolunun açılması, ulaşım vasıtalarının çeşitlenmesi ile coğrafi sınırların ortadan kalkması ve şehirleşme olgusunun dinamik, değişimi kucaklayan yapısı¹⁶³ küreselleşmenin alt yapısını hazırlayan oluşumlardır.

¹⁶⁰ TOFFLER, TOFFLER, s.244.

¹⁶¹ TOFFLER, **Yeni Güçler yeni Şoklar**, s.461.

¹⁶² Charles MITCHELL, **Uluslararası İş Kültürü**, çev. İbrahim BİNGÖL, BZD yayıncılık İstanbul, 2002, s. 27.

¹⁶³ Rolf JENSEN, **Düş Toplumu**, çev. Mehmet Zaman, Hayat y., İstanbul, 2003, ss. 23-24.

Küreselleşen dünyada üretim kalıpları kadar tüketim ve kültür kalıpları da giderek benzeşmeye, iş yapış tarzları standartlaşmaya başlamıştır.

İşçi sınıfı ve fabrikalaşma olgusunun sendikalaşma kavramını yaratması, sosyalizm, kapitalizm gibi kesin ayrımlı ideolojilerin tüm dünyayı uzun bir süre etkilemesine yol açmıştır.¹⁶⁴

Liberizasyon süreci, özelleştirme ve yapısal uyum politikalarına hız vermiştir. Keynesyen ekonomiden neoklasik ekonomiye geçiş dünya ekonomisinin tüm katılımcıları için bütünlük ve artan rekabet koşullarında, küresel temelli yeni bir Pazar anlayışı yaratmıştır.¹⁶⁵ Küresel oyunun kurallarına uyum sağlayamayan sosyalist bloğun çökmesi, güç dengelerinin Atlantik'ten Pasifik'e kayması¹⁶⁶ Latin Amerika, Asya ve Rusya krizlerinin tetiklediği uluslararası mali sistemlerin kırılganlaşması, işsizliğin, kur ve faiz bunalımlarının artması¹⁶⁷ istihdamın ve mesleklerin yapısında meydana gelen değişikliklerin işgücünün niteliklerini dönüştürmesi,¹⁶⁸ katılımcı demokrasinin öne çıkması ve pazarların liberalleşmesi, yerel yöneticilerin, şebekelerin, bilgi toplumunun ve bilgi içerikli olmanın¹⁶⁹ önem kazanması, dijital devrim ve genetik bilimindeki buluşlarla yaşambilim şifresinin çözülmesi,¹⁷⁰ yaşanabilir bir çevrenin sınırlarına gelindiğinin anlaşılması, dünyaya, insana, kurumlara, teknik ve sosyal faaliyetlere yepyeni bir perspektif kazandırmıştır.

Mikro Dinamikler: Hiyerarşik ve bürokratik, merkezi örgüt yapılarından ve ölçek ekonomilerinden katılımcı, esnek, bilgi odaklı örgüt yapılarına ve hız ekonomilerine geçilmesi¹⁷¹ üretim girdisi olarak ele alınarak gerektiğinde birbirinin yerine kullanılabilen işçilerin yerini gerekli bilgi ve becerileri kendisiyle beraber taşıyan bilgi işçisinin alması,¹⁷² bu değiş tokuşla birlikte “entelektüel sermayenin” ve insanları yönetmek yerine insanlarla yönetmenin önem kazanması.¹⁷³

¹⁶⁴ Yavuz ODABAŞI, **Postmodern Pazarlama Tüketim ve Tüketici**, Mediacat y., İstanbul, 2004, ss.15-16.

¹⁶⁵ PRENDERGAST, STEWART, s.32.

¹⁶⁶ EKİN, s.29.

¹⁶⁷ Sergio ZYMAN, **Bildiğimiz Pazarlamanın Sonu**, çev. İlkey sevgi ÇOPUR, Mediacat Kitapları,, Ankara, 2000, s.183.

¹⁶⁸ EKİN, s.28.

¹⁶⁹ NAISBITT, ABURDENE, s.12.

¹⁷⁰ Juan ENRIQUEZ, **Gelecek Peşinizde**, çev. Sıla OKUR, Eczacıbaşı y., İstanbul, 2003, ss.7-8.

¹⁷¹ TOFFLER, TOFFLER, ss. 60-61.

¹⁷² TOFFLER, **Yeni Güçler Yeni Şoklar**, s.87.

¹⁷³ EKİN, s.28.

Sanayileşme çabalarıyla birlikte, üretim felsefesini ve üretim tekniklerini Henry Ford'un oluşturduğu kitle üretiminden (Mass Production) bilgisayar teknolojisinin mümkün kıldığı farklı stillerde ve az miktarda üretim (Mass Customization) anlayışına geçilmesi.

Fordist üretim anlayışının mantığı Taylor prensiplerine dayanmaktaydı. İşin bölünerek anlamlı süreçlere ayrılması ve her süreçteki işlerin farklı kişilerin en iyi ve en hızlı şekilde yapabilecekleri en az girdiyle, en kısa sürede en çok çıktının alınabileceği eylemlere dönüştürülmesi sistemin özünü oluşturmaktaydı. Bugün gelinen noktada iletişim ve bilişim teknolojilerinin yoğunlaşmasıyla ortaya çıkan yeni bireysel anlayış ve toplumsal davranış kalıplarına uymayan bu üretim sistemi post-fordist üretim anlayışına evrilerek güncellenmektedir.

Fordizm'in karşıtı olarak betimlenen Post-fordizm'in temel bileşenleri ise şunlardır.¹⁷⁴

- Esnek uzmanlıklar, farklılaşmış üretim ve Pazar nişleri
- Örgüt kültürü, networklar, tam zamanında üretim, toplam kalite yaklaşımı
- Sıfır hata ve sıfır stoklu üretim, bilgi işi
- Bilgi işçisi, kendi kendini yönetmek ve ekip çalışması

1.3.1. Değişimin Gerekliliği

Berberinde getirdiği teknolojik ve sosyo-ekonomik dinamikler değişimi bir tercih sorunu olmaktan çıkararak bir yaşam sorunu haline getirmiştir. Bu süreci özetleyen en güzel slogan ise Jack Welch'in "Değiş ya da öl" söyleminde vurgulanmaktadır. Jack Welch her gelen günün bir önce yaşanandan farklı olduğunu bu yüzden yeni bir perspektifle değerlendirilmek ve değişimleri fırsatlara dönüştürebilmek için "Bu günün gerçekleriyle yüzleşmek gerektiğini" söylerken¹⁷⁵ Sergio Zyman ise bu süreci "varolan düşünceleri sıfırlamak" olarak betimlemektedir.¹⁷⁶ Hewlett Packard (HP) yöneticilerinden Richard Love'un "Değişimin temposu öyle hızlı ki, değişme yeteneği şimdi bir rekabet üstünlüğü oldu"¹⁷⁷ tespiti de bu gerçeği iyice pekiştirmektedir.

¹⁷⁴ ODABAŞI, s.27.

¹⁷⁵ SLATTER, s.18.

¹⁷⁶ ZYMAN, s.187.

¹⁷⁷ Philip KOTLER, **Kotler ve Pazarlama**, çev. Ayşe ÖZYAĞCILAR, Sistem y., İstanbul, 2000, s.5.

C. Handy, gerek bireyler gerek toplumlar olarak değişimin olumsuzluklarını elimine edebilmek ve ondan mümkün olduğunca yararlanmak için değişim gerçeğini kabul ederek onu çok iyi anlamaya çalışmak gerektiğine işaret etmektedir.¹⁷⁸

Sergio Zyman'a göre insanlar iyi bildikleri, kontrolleri altında tuttıkları ve bu yüzden başarılı oldukları konulara ve faaliyetlere odaklanma eğilimlidirler. Bu yüzden belirsizlikten kaçınırlar ve belirsizlikler, bilinmezlikler ve sürprizlerle örölü olan değişimi düşünmemeyi hatta onu yok saymayı tercih ederler.¹⁷⁹ Tüm plan ve projelerini sahip oldukları düşünce kalıplarına ve bakış açılarına göre şekillendirmeye devam etmekten vazgeçmezler.

Bu davranış kalıbı, rutin, alışıldık bir iş ortamının rahatlığına alışan kişileri tepkisiz hale getirerek, değişimin sinyallerini algılayamamalarına yol açmaktadır.¹⁸⁰

Geçmişten getirilen ve şimdiki zamanda sahip olunan birikimlere dayanarak geleceğe, değişimlere ve farklı bir bağlama sahip olan süreçlere hakim olmak ve onları başarıyla yönetmek mümkün değildir. Giderek farklılaşan bir dünya da joker çözüm diye bir şey yoktur. İçinde bulunulan zamana ve varolan problemlere uyan çözümler vardır.¹⁸¹ Dünün doğrularının geleceğin yanlışları olabilme ihtimali her zaman mümkündür.

Teknolojik değişimin giderek hızlanması ve bu değişimin sadece ekonomik değişikliklerle değil demografik, politik toplumsal, felsefik ve dünyaya yönelik bakışı açılarındaki değişikliklerle pekişmesi¹⁸² demode olma, rakiplerin gerisinde kalma, müşteri önceliklerini görememe gibi çok ciddi travmalara yol açmaktadır. Ülkelerin korumacılık uygulamalarına son vermeleri, kamuya ait şirketlerin özelleştirilmesi, hissedarların şirketlerin yönetiminde daha etkin hale gelmeleri¹⁸³ işletmelerin karşısına alıştıkları pazar koşullarından ve iş yapma tarzlarından çok farklı bir konsepti getirmektedir.

¹⁷⁸ Charles HANDY, "The age of unreason", **Creative Management** içinde, Der.Jane HENRY, Sage Publication, London, 2000, s. 270.

¹⁷⁹ ZYMAN, s.180.

¹⁸⁰ HANDY, s. 272.

¹⁸¹ Michael HAMMER, Steven A. STANTON, **Değişim Mühendisliği Devrimi**, çev. Sinem GÜL, Sabah Kitapları, İstanbul, 1995, s. 31.

¹⁸² Peter DRUCKER, **21. yy. için Yönetim Tartışmaları**, 2. bs. Çev. İrfan BAHÇIVANGİL, Gülenay GORBON, Epsilon y., İstanbul, 2000, s.107.

¹⁸³ DE HUSSEY, **Kurumsal Değişimi Başarmak**, çev. Tülay SAVAŞER, Rota y., İstanbul-1997, s.12-13.

Küresel rekabet ve küresel değişim gerçeği ve müşteri odaklı yönetim konsepti yepyeni bir iş dünyası yaratmıştır. Statükocu, geleneksel tarzda ve kitlesel üretim bazlı bir iş dünyasında başarılı olan işletmelerin sadece birkaç tane yapılarak esnekliğin, hızın, kalite, müşteri ve değer odaklı yeni iş dünyasının koşullarında başarılı olmaları mümkün değildir.¹⁸⁴ Bu gerçeğin farkına varan ve değişimin önceden algılanıp, doğru yöntemlerle teşhis edilip yönetilebilmesinin aslında bir fırsat yarattığını keşfeden işletmeler değişimi kaçınılması gerekli, istenmeyen bir olgu olarak görmeyip onu yenilenmek, dinamizm kazanmak için bir kaldıraç olarak görmektedirler. Bu dönüşüm birdenbire ve kolayca olmamıştır. Her şeyin önceden sorumlu kişilerce belirli kurallara bağlandığı, yönetim ile yönetilenlerin birbirinden kesin çizgilerle ayrıldığı Fordist üretim çizgisinin değişikliğinin, belirsizliğin ve farklılığın katı bir yargı içerisinde istenmeyen değerler olarak görüldüğü 1960'lı yıllara göz atıldığında değişimin hem niceliğinin hem de niteliğinin arttığı görülmektedir.

O yılların başarılı şirketlerinden AT&T'da sadece yönetim ve üretim faaliyetlerinin çerçevesi değil, çalışanların dış görünümü ve fiziki ortamın kriterleri de katı bir şekilde belirlenmişti. Çalışanların işe gelirken beyaz gömlek giymeleri mecburiyeti ya da Bell'deki pencere jaluzilerin belirli bir yükseklikte tutulması gibi kurallar değişime ve yeniliklere hoşgörülü olmayan bir yönetimin izdüşümlerini yansıtmaktadır.¹⁸⁵ Ve bu anlayış dünyanın küreselleşmenin hızlandırıcı etkisinden uzak, öngörülebilir bir şekilde hareket ettiği, belirliliğin, dengenin ve statükonun hakim olduğu genel konseptte uygun bir kültürle örtüşüyordu.

Günümüzde ise statüko, sabit denge, kesinlik, düzen gibi determinist bakış açısının can simidi olan kavramlar, artık büyümenin, yenilenip gelişmenin önündeki en büyük engeller haline gelmiştir.

Dünyanın hızına uymayı engelleyen kontrol, denetleme uzun vadeli planlama gibi kavramlar artık sınırlama, ufuk daraltma, yavaşlatma gibi kavramlara dönüşmüştür.¹⁸⁶

¹⁸⁴ Michael HAMMER, James CHAMPY "Değişim Mühendisliği: İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto", 3. bs. Çev. Sinem GÜL, Sabah kitapları, İstanbul, 1996, s.21.

¹⁸⁵ Randall TOBIAS, "Risk Almayı Ödüllendirin", çev. Günhan GÜNAY, *Excutive Excellence D.*, Rota y., İstanbul, 2004/12, s.4.

¹⁸⁶ TICHY, SHERMAN, s.107.

Değişim süreçlerinden gelişerek, dönüşerek çıkabilmek için esnek olmanın, kaos ortamlarının düzenle, yaratıcılıkla, yeni fırsatlarla örülü olduğunun farkına varılması, Joseph Schumpeter'in "yaratıcı yıkıcılığının" ilerlemeye ivme kazandırdığının yeniden keşfedilmesi¹⁸⁷ gerginliği azaltarak düzenin görsel sunumunu sağlayan simetrinin monotonluğa dönüşmesini kırmanın bir miktar asimetriyle harmanlanmasına bağlı olduğunun¹⁸⁸ kabul edilmesi, doğada da her olgunun içinde karıştını barındırdığının ve kaosu içinden düzenin, belirsizliğin çinden dengenin tekrar tekrar oluştuğunun farkına varılması gibi dinamikler değişerek dönüşmenin hem bireysel hem de kurumsal bazda gelişmenin, ilerlemenin anahtarı olduğunu ortaya koymaktadır. Değişim süreci zamanında ve doğru kurgulanırsa işletmelere dört boyutta dinamizm kazandırmaktadır.¹⁸⁹

- Değişim içsel ve dışsal yeni bir konsepte evrilme sürecidir.
- Değişim hem bireysel hemde kurumsal bazda öğrenme sürecidir.
- Değişim bir anlaşma ve konsensüs sürecidir.
- Değişim işletmeye yepyeni bir bakış açısı kazandırma sürecidir.

Dünyayı sürekli olarak yeniden şekillendiren büyük ve güçlü değişim dalgaları gecikmeden ve doğru bir perspektif içerisinde ne kadar iyi algılanılırsa bu dalgaların üzerinden aşmak ve sürpriz gelişmelerle baş edebilmek o kadar kolay olacaktır. Yaşanılan günlere ve geçerli kurallara odaklanarak dünyaya dar bir bakış açısıyla sınırlar getirilirse¹⁹⁰ geleceğe yönelik tutarlı ve doğru bir projeksiyon geliştirilemez. Değişim noktalarının hangileri olduğunun ve hangi aşamada küçük, sarsıcı olmayan tempoda müdahale yapılarak kaldıraç etkisi yaratılacağı ve köklü yapılara evrilmenin gerçekleşeceğinin¹⁹¹ bilinebilmesi, işletmelerin değişim kültürünü içselleştirmelerine ve değişimle ilgili mknatıs işlevi gören cazip bir vizyon içeren¹⁹² yol haritalarına sahip olmalarına bağlıdır.

¹⁸⁷ TOFFLER, **Yeni Güçler Yeni Şoklar**, s.96.

¹⁸⁸ Bernd SCHMİTT, Alex SIMENSON, **Pazarlama Estetiği**, çev. Zelal AYMAN, Sistem y., İstanbul, 2000, s.107.

¹⁸⁹ DÜREN, ss.229-230.

¹⁹⁰ Thomas A. STEVART, **Entelektüel Sermaye**, çev. Nurettin ELHÜSEYNİ, BZD yayıncılık, İstanbul, 2000, s.29.

¹⁹¹ Yılmaz ARGÜDEN, "Değişim Noktalarını Yakalayabilmek", çev. Günhan GÜNAY, **Executive Excellence D.**, Rota y., 2004/12, s.6.

¹⁹² HAMMER, STANTON, s.86.

Değişimin işletmeyi krize soktuğu durumlarda kriz yönetimi uygulamasını içselleştiren örgütler krizin yıkıcı etkilerini kolaylıkla avantaja çevirebilmektedirler. Bu durum kriz yönetiminin aşamalar halinde ortaya çıktığının ve kriz yönetimi çabalarının da bu aşamalara uygun olarak yapıllaştırılması gerektiğinin bilinmesine bağlı olarak somutlaşmaktadır. Krizlerden öğrendikleri bilgileri “çift devreli öğrenme” sistemi içerisinde sorgulayarak bu bilgileri daha sonraki krizleri fark etme, önleme, hazırlanma ve tepki verme aşamalarında kullanabilen işletmeler için, krizler çoğu zaman bir rekabet avantajına dönüşebilmektedir.¹⁹³

1.3.2. Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Değişim

Newton’cu fiziğin anlaşılabilirliği, yalınlığı ve gücü uygulama alanının sadece bilimin sınırları içerisinde kalmasını engellemiş, bireysel ve toplumsal yaşama ilişkin yepyeni açılımlara ivme kazandırmıştır. Var olan kavram, kuram ve ideolojileri sorgularken yerlerine yeni kavram, kuram ve ideolojileri hazırlamıştır.¹⁹⁴

Sanayi öncesi tarım toplumunun mevcut düşünce, inanç ve değerler sistemi, ekonomik ve politik yapısı sanayileşme hamleleri ve odak noktasını “bilimselliğin ve akılcılaştırmanın” oluşturduğu “pozitivist”^{*} bakış açısıyla yüzyüze gelince yaklaşık 200-300 yıl sürecek radikal bir değişim dalgasına uğrayarak yeni bir sürece evrilmiştir.¹⁹⁵ Bu süreç bireyin içsel yapısına, kişilik oluşturma, iletişim kurma yollarına ve işleri yapış tarzına yepyeni bir bakış açısı getirirken¹⁹⁶ sanayileşme öncesi feodal toplumsal yapının dayanak noktasını oluşturan kulluk anlayışının, dini merkezli inanç sisteminin, cehaletin ve batıl inançların, mitlerin, dogmaların baskın olduğu ekonomik, sosyal ve kültürel yapının yerine odak noktasını bireyin temsil ettiği, inanan, kulluk anlayışına sahip ve birey olma bilincinden yoksun insanın yerine düşünen, sorgulayan insanın geçtiği¹⁹⁷ yeni bir yapıyı geçiriyordu.

¹⁹³ Christophe ROUX-DUFORT, Emmanuel METAIS, “Building Core Competencies in Crisis Management Through Organizational Learning: The Case Of the French Nuclear Power Produces”, **Technological Forecasting and Social Change**, 1999, ss. 115-117.

¹⁹⁴ Ian MARSHAL, Danah ZOHAR, **Kim Korkar Schrödinger’in Kedisinden**, 3. bs., cev. Orhan DÜZ, Gelenek yayıncılık, İstanbul, 2003, s.25.

* Pozitivizm, olayların sebep sonuç ilişkilerinin teoliji ve metafizik dışında yine olaylarla açıklanmasıdır. Pozitivistler sosyal olaylarında tıpkı fen bilimlerinde cereyan eden olaylar gibi sıralanabileceğini, denenebileceğini ve böylece somut hale geleceğini kabul ederler. Bu yüzden sadece akıl yoluyla kavrayıp görebildikleri olaylara inanırlar. (Mustafa E. ERKAL, Burhan BALOĞLU, Filiz BALOĞLU, Ansiklopedik Sosyoloji Sözlüğü, Der y. İstanbul, 1997, s. 222.)

¹⁹⁵ ODABAŞI, s.15.

¹⁹⁶ MARSHAL, ZOHAR, s.23.

¹⁹⁷ ODABAŞI, ss.14-15.

Bu yapının temelini Newton'un bilimsel ilkeleri oluşturuyordu. Sanayileşme, makineleşme çabaları o dönemin günlük konuşma diline hakim yeni bir jargon oluşturuyordu. Mimaride, sporda, siyaset ve ekonomide makineleşme çark, motor gibi kelimeler başarı, dinamizm ve gücü simgeleyen anlamlar yüklenmekteydiler.¹⁹⁸

İnsan zihninin boş bir levha (tabula Rasa) olduğunu ve deneyimledikleriyle dolacağını vurgulayan John Locke'un bireyseliçiliği¹⁹⁹, A. Smith'in çıkar ilişkisine dayalı serbest piyasa mantığı, Karl Marx'ın determinist tarih anlayışı²⁰⁰ Darwin'in güçlünün yaşamaya hak kazanan taraf olacağını vurgulayan evrim yasası²⁰¹ hep bu yaklaşımın ürünleriydi. Yönetim dünyasında W. Taylor'la başlayan bilimsellik anlayışı ve bu anlayışın bileşenleri olan uzmanlaşma verimlilik, hiyerarşi ve çalışanların birer makine gibi kurgulandığı personel politikaları da bu dönemin en gözde olgularıydı. Sanayi çağına geçişle beraber her türlü bilimsel, teknolojik ve sosyo ekonomik ilerlemelerin temeline bireyi yerleştiren yeni dünya görüşü, diğer taraftan da insanı evrenin bir parçası olma, onunla bütünleşme ihtiyacından kopararak bir makineye dönüştürüldüğü evrenin işleyiş yasasında insan iradesine yer vermeyerek onu pasif bir konuma indiriyordu.²⁰²

Newton'cu mekanist dünya görüşünün reform ve rönesans akımlarıyla zenginleşerek insanlığa sanat, şiir, müzik, mimari ve hepsinin ortak bileşkesi olan bilimsel ve teknolojik gelişmelerin yarattığı sihirli, inanılmaz imkanlar dünyasının yollarını açtığı yadsınamaz.²⁰³ Dünyayı belirlenen hedeflere uyumlu hale getirme politikaları doğrultusunda evrenin sırlarını çözme ihtiyacı doğanın insanlığa sunduğu tüm kaynakları acımasızca kullanma ve yararlanma uygulamasına dönüştü. Beraberinde insan kaynağını da onun duygusal yanını ve farklılıklarını göz ardı ederek kullanma politikalarıyla örülerek yaşanan çağın parıltısının ardındaki acımasızlıkları, boşlukları ve anlamsızlıkları giderek su yüzüne çıkarmaya başladı. Ekonomik farklılıkların teknolojiye erişme fırsatlarıyla paralellik göstermesi, insanların sarılacağı, sığınacağı manevi değerlerin giderek önemini yitirmesi

¹⁹⁸ MARSHAL, ZOHAR, s.25.

¹⁹⁹ A. Kadir ÇÜÇEN, **Felsefeye Giriş**, 3. bs. ASA Kitabevi y., Bursa 2003, s.142.

²⁰⁰ MARSHAL, ZOHAR, s.25.

²⁰¹ Bülent DAVER, **Siyaset Bilimine Giriş**, 4. bs., Kalite y., Ankara 1976, s.175.

²⁰² Danah ZOHAR, **Kuantum Benlik**, çev. Seda KERVANOĞLU, Sarmal yayınevi, İstanbul, 1998, s.14.

²⁰³ John BRIGGS, F. David PEAT, **Kaos Yedi Yaşam Dersi**, çev. Sezer SONER, Ege Meta y., İzmir, 2001, s.195.

modernizmin nimetlerinin olduğu kadar kendisinin de sorgulanmasını gündeme getirdi. Aslında insanlığa boşluk anlamsızlık duygularının hakim olduğunun dile getirilmesi sadece içinde bulunduğumuz zamanın düşünceleri değildir. Sanayi çağının düşünürleri de bu duyguları dillendirmişlerdir. 18 yy. düşünürlerinden J. J. Rousseau medeniyetin insanlığa mutluluk getirmediğini ifade ederek çözümün yine doğaya dönmek ve duyguları ön plana çıkarmakla gerçekleşeceğini söylemiştir.²⁰⁴

T.S. Eliot, 1922’de yayınlanan “Çorak Ülke” adlı kitabında, teknoloji bağımlılığın anlamsızlaştırdığı insan hayatını dile getirmek için “tutacak kökler nerede?” diyordu. 20 yıl sonra Susanne Longer ise “Avrupa Düşüncesinin Baharları Soldu” demektedir.²⁰⁵ Tüm bu eleştiriler ve arayışlar aslında insanı makine gibi kurgulayan deterministik görüşün artık anlamını yitirdiği ve sorgulandığı bir sürece evriliyordu.

1960’lardaki Hippy hareketi, 68 kuşağı olarak adlandırılan öğrenci hareketleri, yerleşik her değerın sorgulandığı ve mevcut olana isyan edildiği yerlerine yenilerinin talep edildiği bu sürece modernizm karşıtı anlamını vurgulayan Postmodern çağ denilmektedir.²⁰⁶ Postmodernizmin tarihsel ve düşünsel yapı taşları ise zaman içerisinde aydınlanma çağının hakim ekonomik ve ideolojik sistemi olan kapitalizmin kitlesel, hiyerarşik ve merkezi “paradigma”sının hem kavramsal hem de içeriksel temellerini yitirerek zayıflamasından kaynaklanmaktadır. Postmodernizm beraberinde coğrafi sınırların ve klasik sınıfsal yapının çözüldüğü, tüketim kültürünün hakim ideoloji haline geldiği eklektik, türevsel ve çoğulcu bir kültürel yapı getirmiştir.²⁰⁷ Zaten postmodernizmin sınırları çerisinde ideolojik ve siyasal imgelerle örtüşecek ve bu olgulara yaşam kaynağı olarak bağlanacak insanlar bulunmamaktadır. Enformasyon ve iletişim dünyasının tüketim kültürü odaklı insanları medyatik toplumun bir seyircisi olma konumuna itilmişlerdir.²⁰⁸

²⁰⁴ HİLAV, s.94.

²⁰⁵ MARSHAL, ZOHAR, s.28.

²⁰⁶ ODABAŞI, s.20.

²⁰⁷ Terry EAGLETON, **Postmodernizmin Yanılsamaları**, çev. Mehmet KÜÇÜK, Ayrıntı y., İstanbul,1999, ss.9-16.

²⁰⁸ Rukiye AKKAYA, **Küreselleşme Olgusu Karşısında Ulus Sorunu**, Legal Yayın, İstanbul, 2004, ss. 94-95.

Postmodernizm eleştirel bir üsluptan beslenir²⁰⁹ ama eleştirdiğinin yerine yeni bir model önermez, uzlaşma mantığı içerisinde “olanı, olduğu gibi kabullenir”. Ön kabule dayalı değer yargılarını, düşünce ve inanç sistemlerini, sorgularken farklılığın, kaosun ve düzen kadar düzensizliğin de insanlık ve onun başarıları için gerekli olduğunu yapısında barındırır.²¹⁰ Tüm bu esnek, uzlaştırıcı ve besleyici yanlarıyla Postmodernizm küresel dünyanın ekonomik, sosyal ve kültürel ilişkilerinin hakim paradigması olarak öne çıkmaktadır.

Anthony Giddens’e göre küreselleşmenin zorlayıcılığı karşısında yerelliğini değişmez bir yapıda koruyamayan sosyal olgular, küresel boyuta uyumlaşabilmek için esnemek zorunda kalmışlardır. Esnemeyi başlatan ve hızlandırarak ortak bir küresel kapitalist kültürü oluşturan ise ÇUŞ’lardır.²¹¹ Küreselleşmenin sosyal ve kültürel bir yozlaşmaya dönüştüğünü öne sürenlere karşı Tyler Cowen ise kültürel değişimlerin bir zenginleşme unsuru olduğunu ifade ediyor ve “yaratıcı yıkım dalgasının” babası olan Schumpeter’den esinlenerek “kültürlerarası değişim” olarak değerlendirdiği sürecin, seçim menüsünü zenginleştirerek hayatımıza değişik stil, tarz ve albeni barındıran yüksek kaliteli ve yaratıcı kreasyonlar kazandıracığını söylüyor.²¹²

1.3.3. Pazarlarda Değişim

Küreselleşme olgusu diğer tüm kavram, kurum ve sistemlerde olduğu gibi pazarlarda da köklü ve kalıcı dönüşümler yarattı. Öncelikle ticari faaliyetlerle sınırlı pazar kavramını anlamsal olarak kırılğan hale getirdi. Artık pazar denilince sadece yerel değil küresel ölçekte, sadece coğrafi sınırlar içinde değil, sanal ölçekte de işleyen, sadece hizmetlerin ve ürünlerin değil her türlü imajın, tasarımın, markanın, deneyimin, düşlerin ve hikayelerin alınıp satıldığı bir yer akla gelmektedir.

Michael Monley’e göre pazar, eş zamanlı ve eş mekanlı yapılan faaliyetler sayesinde artık yaşamımızın şimdiye kadar pazarın kapsama alanı dışında kalabilen yönlerini de ticarileştirerek, hem derinlemesine hem de ürün portföyünün çeşitliliğini

²⁰⁹ EAGLETON, s.41.

²¹⁰ ODABAŞI, ss.21-23; Ünal UFUKTEPE, “Kaos ve Sosyal Yaşam”, **Bilim ve Ütopya D.**, Sayı: 149, Yıl:13, Kasım 2006, ss. 46-47.

²¹¹ RUGMAN, s.22.

²¹² Tyler COWEN, “Really Creative Destruction” By: Nick GILLESPIE, **Reason**, Aug/Sep, 2003, Vol: 35, No:4, ss. 57-58.

artırarak ve dünyadaki tüm tüketicileri hedefleyerek enlemesine büyümektedir.²¹³ Robert Reich'e göre pazarın sınırları artık milli sınırların dışına çıkarak bulanıklaşmıştır. Günümüzün dinamik, başarılı ve verimli pazarlarını şekillendiren olgu ise bilgi içerikli olup olmadığıdır. Bu açıdan ele alınınca yabancı ve ürkütücü görülen küresel pazarlar bilgi yoğun ürünler açısından bilinen pazarlardan oluşan bir bütünü temsil etmektedir.²¹⁴ Küresel pazarlarda rekabet üstünlüğüne sahip olan malların içeriği, hammadde yoğunluktan bilgi yoğunluğa kaymaktadır. Bu dönüşümün en tipik örneği ise 1920'li yılların simgesel ürünü olan otomobilde hammadde yoğunluğu % 60 iken, 1980'li yılların simgesel ürünü yarı iletken mikroçipte sadece % 2 hammadde yoğunluğun olmasıdır.²¹⁵

Bilginin kolay elde edilebilirliği ve tükenmez oluşu, isteyen herkesin bilgi içerikli ürünleri kopyalayabilmesini kolaylaştırarak haksız rekabete hız kazandırırken yine paradoksal olarak bu haksızlık beraberinde bilimsel ve ürünsel hırsızlığın önüne geçilebilmesi için "Fikri Mülkiyet Kavramını" ve bu doğrultuda Patent ve telif hakları gibi korunma sağlayan kavramları öne çıkarmakta ve bunlara ilişkin kurumsal yapıların işlerlik kazanmasına da öncülük etmektedir.²¹⁶

Küreselleşme farklı pazarların zaman ve mekan farklılığından sağladığı avantajları sıfırlarken bir yandan tüm katılımcılara eşit fırsatlar ve sorumluluklar yükleyerek pazarları özgür bir konsepte kavuşturmuş diğer yandan da kurallarını müşterilerin oluşturduğu yeni bir oyunu sahneye koymuştur. Küreselleşen pazarlar, bu pazarın katılımcılarının ekonomik ve girişimci özgürlüklerini garantileyen bir kimliğe evrilmektedir.²¹⁷

Küresel pazarda küresel rakiplerin artması, rekabetin yoğunluğunu ve boyutunu da artırmaktadır. Rakiplerin artışıdaki çarpıcılığı gözler önüne sermek için IBM iyi bir örnek olarak değerlendirilebilir. IBM'in hedef pazarındaki

²¹³ HERMAN, s.18.

²¹⁴ Peter F. DRUCKER, **Gelecek İçin Yönetim**, 5. bs., çev. Fikret ÜÇCAN, Türkiye İş Bankası y., Ankara, 1998, ss. 51-53.

²¹⁵ Peter F. DRUCKER, **Yeni Gerçekler**, 7. bs., çev. Birtane KARANAKÇI, Türkiye İş Bankası y., Ankara, 2000, s.124.

²¹⁶ Ali DEMİRÖZ, **Yeni Ekonomide Rekabet Kuralları**, Rekabet Kurumu, Uzmanlık Tezleri Serisi, No:20, Ankara, 2003, s.18.

²¹⁷ Mike ESKEW, "Küreselleşme Gerçeği", çev. Günhan GÜNAY, **Executive Excellence D.**, Aralık/2004, s.22.

rakiplerinin sayısı 1965 yılında 2500 iken 1992 yılına kadar bu sayı katlanarak 50.000 sayısına ulaşmıştır.²¹⁸

Rakiplerin artması arz artışını da hızlandırmaktadır. Bugün hem sayı hemde çeşit olarak bir ürün bolluğu söz konusudur. Kapasite fazlalığı her sektörün korkulu rüyası haline gelmiştir. Gelişmekte olan pazarların ürüne ve seçim özgürlüğüne hasret vatandaşları bu kapasite fazlalığını eritmeye gönüllü görünmektedirler. Hindistan ve Çin gibi büyük ve gelişen ülke vatandaşları daha kaliteli mala ve daha iyi bir yaşama açlar ve para harcamaya hazırlar. Bu ülkenin tüketicileri ürün tercihlerini hızla değiştirip diğer markaları da denemektedirler. Bir araştırmada Hintlilerin aynı ambalajlı ürünün farklı markalarını deneme oranının Amerikalıların 2.0 oranına göre 6.2'lerde olduğu tespit edilmiştir.²¹⁹

Küresel rakiplerin artması sebebiyle, küresel normlu ürünlerini ve hizmetlerini oyunun kurallarını belirleyen küresel müşterilerine beğendirmek zorunda kalan işletmeler mevcut pazarlarını genişletmek, mevcut müşterilerini artırmak ya da mevcut ürün portföyünü çeşitlendirmek ya da tamamen yenilemek gibi, üç seçenekli bir yol haritasıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Her bir yol haritasının hesaplanamayan riskleri bulunmaktadır. İçinde bulunduğumuz hız ve fırsatlar dünyasında ürüne yönelik yatırım yapmak her türlü bilgiye ve teknolojiye ulaşım olanaklarına paralel olarak çok çabuk geçersizlenebilmektedir.

Bir ürünü alması için tüketiciye çok cazip gelen ve alması yönünde on ikna eden sebepler aynı zamanda tüketicide bir çeşit alışkanlığa dönüştüğü için bıkkınlığa sebep olmakta ve tüketiciyi aynı malı alması için ek nedenlerle pekiştirilmeye ihtiyaç duyar hale getirmektedir.²²⁰ Küresel pazarda mal satabilmenin yolu çeşitli ikna araçları ve yöntemleriyle müşterinin sürekli olarak güdülenmesinden geçmektedir. Aynı müşteriye elde tutma çabaları yeni müşterileri elde etme perspektifine dönüştürüldüğünde ise neredeyse sıfırlanmakta adeta müşteri kazanma ilk başladığı noktaya gerilemektedir.

²¹⁸ DEMİRÖZ, s.24.

²¹⁹ PRAHALAD, LIEBERTHAL , s.71.

²²⁰ ZYMAN, s.183

Üçüncü yol haritasının kilit unsuru olan pazar ise öncelikle rasyonel olarak ele alınmak durumundadır. İşletmeler mevcut pazar paylarını artırmaya ya da yeni pazarlara girmeye karar vermeden önce bir takım kriterler arayarak pazarın potansiyelini belirlemelidirler. Armstrong ve Kotler'in önemli bulduğu bu kriterler tablo 1.2'de yer almaktadır. Pazar potansiyeli değerlendirildikten sonra söz konusu pazar, toplumsal ve sosyo-kültürel değerler açısından da ele alınmalıdır. Bu yargılama yapılmadan pazar, maddi manevi her türlü değerın alınıp satılabildiği bir yapıya dönüşecek şekilde genişletilirse hem anlamsal hem de işlevsel olarak bir kayma yaşanacaktır. Pazarın zaferi olarak değerlendirilebilecek bu süreçte pazarın gücü ve kapsamı arttıkça bu pazarın bireysel ve toplumsal ihtiyaçlar ve menfaatlerle tutarlı bir yapıya kavuşması için gerekli pazar dışı inançsal, düşünsel, hukuksal değerler ve kurumsal yapılar zayıflamaktadır. Kazanma ve üstün olma hırsı pazarın başat değeri haline geldiğinde, bunun toplumsal yansımaları çok yaralayıcı ve geri döndürülemez süreçlere evrilecektir.²²¹

Tablo 1.2 Pazar Potansiyelinin Değerlendirilmesine Temel Teşkil Eden Göstergeler

Demografik göstergeler 1. Eğitim 2. Nüfus ve nüfus artış hızı 3. Nüfusun yaş aralığı	Sosyo-kültürel göstergeler 4. Tüketici yaşam stili, inanç ve değer yargıları 5. İş normları 6. Sosyal normlar 7. Dil
Coğrafik göstergeler 8. İklim 9. Ülke büyüklüğü 10. Nüfus bileşimi (kırsal, şehirli) 11. Ulaşım altyapısı ve pazara erişim durumu	Politik ve Hukuki göstergeler 12. Ulusal öncelikler 13. Politik istikrar 14. Hükümetin küresel ticarete yaklaşımı 15. Bürokrasi 16. Para ve ticaret politikaları
Ekonomik göstergeler 17. Gelir düzeyi ve dağılımı 18. Sektörel altyapı 19. Doğal kaynaklar 20. Finansal kaynaklar 21. İnsan kaynakları	

Kaynak: Gary ARMSTRONG, Philip KOTLER, **An Marketing Introduction**, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2005. s. 530.

²²¹ HERMAN, s.10.

Pazar çılgınlığının diğer bir olumsuz yansıması ise küresel rekabet kısılacı altında M. Porter'un ifadesiyle "Vahşi hayvanlar tarafından kovalandığını hisseden işletmeler", pazarın bu acımasızlığı²²² karşısında, Darwin'in evrim kuralının izdüşümünü yansıtan en güçlü, en iyi olanın ayakta kalacağı, en iyi, en uygun fiyatlı ürünü sunanın müşterileri kapacağı şartlanması içerisinde²²³ doğanın tüm kaynaklarını kullanarak, sorumsuzca tüketerek üretme hırsına kapılmışlardır. Bu çevrim her olgunun içerisinde karşıtını bulundurduğundan hareketle ortaya çıkan ekolojik bozulma, tıpkı bir bumerang gibi ortaya çıkan olumsuzluğu işletmelere doğru yöneltmektedir. Bu sorumsuzluğun bedeli paradoksal yapılar neticesinde işletmelerin sosyal sorumluluklar üstlenmesine bağlı olarak toplumsal sempatiyi hak edeceklerinin bilincine kavuşmalarını sağlamıştır. Mike Eskew'e göre bu sorumluluk yüklemenin çıkış noktası pazar ekonomisinin kendi içsel dinamiklerinden kaynaklanmaktadır. Pazara uyumlu olmak ve pazarın dışına atılmamak güdüsü "kar hırsını terbiye ederek" bir toplumsal kaldıraçlama işlevine dönüştürmektedir.²²⁴

1.3.4. Müşteri Anlayışında Değişim

Küreselleşmenin teknolojik ve enformatik yenilik ve ilerlemelerden beslenerek dünya ölçeğinde ekonomik ve sosyal yapıları dönüştürmesi bu yapılardaki baskın parametrelerin de diğerleriyle yer değiştirmesine zemin hazırlamaktadır. Sosyal yapıların bireyleri ve ekonomik yapıların müşterileri olan insanlar da bu değişimlerin hem "süje"si hemde objesi konumunda olmuşlardır. Sanayi çağının akılcılaşıma mantığı doğrultusunda toplum mühendislerinin idealize ettikleri ve bu ideali hayata geçirmek için inşa ettikleri yapılar içerisinde obje konumunda olan birey kendisi için uygun olduğuna inanılan ve bu inancı pekiştiren mesajlarla bu yargıya inandırılan müşteri kimliğine indirgenmiş ve her türlü tercih özgürlüğü sınırlandırılmıştır. Kitle toplumunun kitlesel üreticisinin, kitlesel ürünlerini kitlesel enformatikle duyumsatılarak almak zorunda bırakılmıştır. Maslow'un ihtiyaçlar piramidinin beslenme ve çalışma basamaklarını atlamasına yetecek bir donanım kazanan bireylerin kendini ifade etme, sürüden farklılaşarak kendi değerlerine, inançlarına ve kariyerlerine yatırım yapabilme özgürlüğüne kavuşabilmesi ise bilginin ve bilginin sahibi olan insanın öneminin ortaya çıkması sayesinde

²²² KOTLER, *Kotler ve Pazarlama*, s.5.

²²³ BRIGGS, PEAT, s.84.

²²⁴ ESKEW, s.23.

gerçekleşmiştir. Ve bu gerçek, küreselleşmenin ivmelendirmesiyle toplumsal ölçekte bireyin, pazar ölçeğinde ise müşterinin zaferine dönüşmüştür

Müşterileri güçlendiren ve tüketim toplumunun coğrafi sınırlarını giderek artıran diğer bir olgu ise dünya üzerinde toplam küresel zenginlik artışının tüketim harcamalarında da gözle görülür bir artışa yol açmasıdır. Robert Baldock'a göre yirminci yüzyılın son 30 yılında tüketicilerin alım gücünde önemli artışlar olmuştur. Örneğin ABD'de bu oran % 24 düzeyinde ve Japonya'da ise % 60 düzeyinde bir artışla sonuçlanmıştır. Alım gücünün artması, teknolojik ve yönetsel iyileştirmelerle ve ürün fiyatlarında gerçekleşen azalmalarla birleşince bu gerçeklik tüketicilerin iyice güçlenmesine etkimıştır. Fiyat düşüşleri ile ilgili diğer bir saptama ise düşüşlerin sadece "MOORE yasası olarak bilinen yarı iletkenlerin güçleri arttıkça fiyatlarının da düşeceği gerçeğini" doğrulayan bilgisayar donanımı gibi ileri teknoloji ürünlerini değil kümülatif olarak diğer bir çok ürünü de kapsamış olduğudur.²²⁵

Müşterilerin alım gücünü artıran ve seçenek portföyünü zenginleştiren diğer bir gelişme ise sermayeye ulaşımın işletmeler açısından olduğu kadar müşteriler açısından da kolaylaşmasıdır. Bu doğrultuda tüketici kredilerinde hem çeşit hem de ödeme yönlü kolaylık ve çeşitlilik, müşterileri Pazar koşullarının yönlendirdiği bir konumdan pazara yön veren bir konuma yükseltmiştir.²²⁶ İnternet erişiminin müşterileri hem Pazar hem de ürün açısından bilgilendirmesi en iyi ürünleri en uygun koşullarla birleştirerek müşterilerin beğenisine hazır hale getirmektedir.²²⁷ Bu süreçte enformatik etkileşim çift yönlü bir etkiye bürünmektedir.

Bir taraftan müşteriye arama motorları sayesinde sokağa çıkmadan pazar ve ürün hakkında bilgilenme sağlayarak güç kazandıran enformatik süreç diğer taraftan müşteri hakkındaki verileri de işletmelerin veri tabanlarına işleyerek bedava elde edilen müşteri kimlik bilgilerine dönüşmektedir.

Toffler'e göre bu süreçte yer alan müşteri her yaptığı alışveriş karşılığında iki kere ödeme yapmaktadır. Her müşteri parasal olarak yaptığı ödemeye ek olarak bir de parasal kazanca dönüşecek enformatik verileri sağlamaktadır. Bunun karşılığında

²²⁵ Robert BALDOCK, **Büyük Şirketler Yok Oluyor**, çev. Berat ÇELİK, Mediacat Kitapları,, İstanbul, 2002, s.77.

²²⁶ BARNET, CAVANAGH, s.129.

²²⁷ BALDOCK, s.79.

müşterinin kazancı da iki uçlu olmaktadır. Bu verileri transfer ederek hem üretim sürecinin tasarım, üretim ve dağıtım stratejilerini oluşturan taraflardan biri haline gelmekte hem de kendini ifade eden tüketim modelinin oluşumuna katkıda bulunarak kişiye özel üretim ve ödeme koşullarına kavuşmaktadır.²²⁸ Müşteri hakimiyetini güçlendiren diğer bir gelişme ise hükümetlerin uygulamalarından kaynaklanmaktadır. Hükümetler küreselleşme ve tüketici baskısıyla ve tüketicinin aynı zamanda seçmen kimliğine de bürünmesi gerçeğinden hareketle pazarlarını dışarıya açmaya zorlanmaktadırlar. Deregülasyon ve serbestleşme politikaları ulusal kimliği ve ulusal hükümetleri ve yerel ilişkileri esnetirken müşteri kimliği baskın vatandaşlarının dünya ölçeğinde ürün ve hizmetlere dünyanın diğer kalanlarıyla aynı zamanda ve aynı koşullarda kavuşmalarını sağlamaktadırlar. Müşteri yönünden bu uygulamaları bir kazanca dönüştüren örnekler ise her geçen gün artmaktadır. Örneğin Avrupa telekomünikasyon endüstrisinin deregülasyonu geçen 10 yıl içerisinde uluslararası görüşmelerin ücretinde % 89'a varan düşüşler sağlamıştır. İngiltere'de otomobil endüstrisinde dağıtıcı oligopollerine devletin öncülüğünde son verilmesi de diğer anlamlı örneklerdir.²²⁹

1.4. Değişimin Yönetilmesi

Newton fiziğinde her şeyin bir laboratuvar ortamında, diğer koşullardan arındırılarak incelenmesinin tersine kuantum fiziğinde her olgu “bağlamsallık” denilen bir anlayışla içinde varolduğu, kendisini etkileyen ve kendisinin de etkilediği çevrenin koşulları altında değerlendirilir.²³⁰ Bu sürecin işleyişi küreselleşme ile beraber iyice kompleks ve enikonu birbirine kenetlenen fiziksel ve sosyal ilişkilerin hakim olduğu bir sisteme evrildiğinden, bu sistemin herhangi bir dışısında meydana gelen değişimin gücü ve boyutu kümülatif bir etkileşim yaratmaktadır.

Bir realite halini alan bu süreç, meteoroloji uzmanı olan Edward Lorenz'in bir hava tahmin modeli denerken hesaplamalarda ufak bir yuvarlama işlemi yapmasının çok büyük farklılıklara yol açtığını bulması kendisini “kaos teorisi”nin kurucularından biri haline getirdi. Kaos teorisi bağlamında “kelebek etkisi” olarak ifade edilen etkileşim aracılığıyla tüm kompleks ve doğrusal olmayan sistemler de

²²⁸ TOFFLER, **Yeni Güçler Yeni Şoklar**, ss.114-115.

²²⁹ BALDOCK, ss 82-83.

²³⁰ ZOHAR, **Kuantum Benlik**, s.47.

büyük ve hesaplananların ötesinde farklı değişikliklerin ortaya çıktığının fark edilmesinin ve kabul edilmesinin dinamiğini oluşturdu.²³¹

Eski bir Çin atasözünden beslenen “Brezilya’da bir kelebeğin kanat çırpışı Texas’da bir tornedo başlatabilir mi” sorusunu irdelemeyi ekonomik ve sosyal sistemin dinamiklerini anlamanın değişmez bir kuralı haline getirdi. Tüm bu değerlendirmeler değişimin zorunlu ve kaçınılmaz bir olgu olduğunun her geçen gün daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır. Ve yine ister çok küçük isterse daha büyük değişiklikler söz konusu olsun değişimin unsuru olan şeyler, zaman ve mekan farklılığını elemine ederek yakın-uzak, ilgili-ilgisiz, taraflı-tarafsız ve büyük-küçük tüm birey ve kurumları saran bir dalga haline gelmektedir. Bu dalga ile mücadele etmek ve onun üzerinden aşmak zorunluluğu gerek bireysel gerekse kurumsal yaşamın olmazsa olmazı haline gelmektedir. Bu süreçte değişimin kaçınılmaz ve zorunlu bir olgu olması gerçeği; gerek bireysel gerekse kurumsal anlamda değişimin bir fırsata ve başarıya dönüşmesinin, değişimin yönetilmesiyle eş anlamlılık kazandığını anlamakla güçlenmektedir.

Değişimin başarıyla yöneltmesi için, karşı karşıya gelinen değişimin ne tür bir değişim olduğunun bilinmesi ve buna göre bir strateji geliştirilmesi gereklidir. İşletmelerin yüzyüze geldikleri değişim, kendi tarihsel gelişim çizgisini izleyen ve geçmişte uyguladıkları stratejik portföylerinden nispeten küçük ayrılıklar getiren bir görünümde ise evrimci bir değişimdir. Brian Quinn bu süreci “Mantıksal incrementalizm” olarak adlandırmaktadır. Bu sürecin yönetimi için işletmelerin uyguladıkları stratejik portföylerinde gerekli oldukça küçük küçük değişiklikler yapmak yeterli olmaktadır. İşletmelerin tarihsel gelişim çizgilerinden önemli kopuşlar yaratan süreksiz değişimlerin öngörülebilmesi ve yönetilebilmesi ise daha kompleks ve daha zor kabullenilen bir değişim programına ihtiyaç duyar ve bu programın başarısı firmanın kültüründe, örgütsel yapısında, güç ilişkilerinde, ödül-teşvik sistemlerinde gerekli olan köklü değişikliklerin yapılabilmesine bağlıdır.²³²

Farklı değişim süreçleri işletmelerin değişimi yönetebilmek için farklı değişim yönetme yöntemlerine başvurmalarını gerektirir. Yöneticilerin hangi

²³¹ James GLEICK, **Kaos: Yeni Bir Bilim Teorisi**, 11. bs. Çev. Fikret ÜÇCAN, TÜBİTAK y., Ankara, 2003, ss.9-18; BRIGGS, PEAT, ss. 49-51; Ferit Acar SAVACI, “Kaos ve Hoşgörülü Fraktal Geometri”, **Bilim ve Ütopya D.**, Sayı:149, Yıl:13, Kasım 2006, s.36.

yöntemi seçeceklerinin kriterleri ise, değişimin beklenmedik ve aciliyet gerektirip gerektirmediği, zaman baskısının niteliği ve karşılaşılan direncin yüksek olup olmadığıdır. Tablo 1.3. bu kriterlere göre seçilecek yöntemler yer almaktadır.

Tablo 1.3. Değişimi Yönetme Yöntemlerinin Karşılaştırılması

Yöntem	Uygulanabilirlik	Avantajları	Dezavantajları
Zorlayıcı	Değişim zorunluluğu yüksek	Hız	Yüksek direnç
Uyumcu	Değişim zorunluluğu yüksek	Düşük Direnç	Yavaş
Kriz	Yaşamsal tehdit	Düşük Direnç	Ekstrem zaman baskısı
Dirence boyun eğmek	Değişim zorunluluğu orta düzeyde Tekrar eden süreksizlikler	Düşük Direnç Zamanla uyumluluk Kapsamlı beceri değişimi	Başarısızlık riski Karmaşıklık

Kaynak: H. Igor ANSOFF, Edward J. McDONNELL, **Implanting Strategic Management**, 2.bs., Prentice Hall International, UK, 1990, s. 434.

Değişimi yönetebilmek inisiyatif kullanmayı gerektirir. Drucker'e göre işletmelerin değişimden etkilenerek rastgele adımlar atmamaları için inisiyatifi kendilerinin başlatmaları gereklidir. Değişimlerin başarıyla yönetilebilmesi işletmelerin kendisini bir "değişim aracısına" dönüştürmesine bağlı olarak kurumsal bir gelenek haline alacaktır.²³³ Toplumsal hayatın bireyi ve ekonomik hayatın hem müşterisi hem de çalışanı olan insanların değişimi fark etmeleri değişimi bir fırsat olarak görmeleri ve değişimle baş edebilmenin onun yönetilmesi gerek bir süreç olarak algılanmasına bağlı olduğunu anlamaları hem kendi yaşamlarını hem de çalıştıkları kurumların yaşamlarını tutarlı ve başarılı kılmalarının temel yapı taşıdır. Değişimleri başlatarak, başarılı sonuçlara ulaşabilmenin mimarı ise tüm toplumsal ve ekonomik ilişkilerin tarafı ve yönlendiricisi olan ve kendi içsel değişimini başarıyla tamamlayan insandır. İçsel değişimi gerçekleştirmek, dışsal değişikliklerin yarattığı rahatsızlıkları tedavi etmenin yedi adımlık ilk basamağıdır.²³⁴

²³² H. Igor ANSOFF, **The New Corporate Strategy**, John Wiley&Sons, New York, 1988, s. 92.

²³³ Peter F. DRUCKER, "Yönetimin Geleceği", çev. Günhan GÜNAY, **Executive Excellence D.**, Yıl: 8, Sayı:86, Mayıs/2004, s.9

²³⁴ Kate LUDEMAN, Eddie ERLANDSNO, "Değişmek mi İstiyorsunuz", çev. Günhan GÜNAY, **Executive Excellence D.**, Yıl:8, Sayı:85, İstanbul, Nisan/2004, s.24.

1. Merak: Öğrenme yönelimli olmanın temelini merak güdüsü oluşturur. Her türlü geri bildirimler değerlendirilmeli ve içlerinden gerekli olanların üzerinde durulmalıdır.

2. Farkındalık: Bedensel, zihinsel ve sezgisel tüm güçlerin farkındalığı isabetli kararların inşasını kolaylaştırır.

3. İnsanların Gerçek Kendileri olması: İnsanları sınırlayan, körelten rollerden kurtulmaları gerekmektedir. “Kurban” (sürekli yakınan), “Kötü adam” (suçlayan) ve kahraman (özveride bulunan) rollerine takılıp kalındığı sürece kısır döngüyü kırmak mümkün değildir. Tutarlı ve gerçekçi olmak, çevredeki diğer herkesin değişimini de ivmelendirecektir.

4. Sorumluluk: Sorumluluk duygusuna sahip olan insanlar bilgileri kendilerine saklamayıp başkalarıyla da paylaşarak sinerji yaratırlar.

5. İçtenlik: Doğruları ifade etmek, sorunların bir an önce fark edilmesini ve çözümlenmesini sağlar.

6. Deha: Kişinin gücünün farkına varması, kendisine ve yeteneklerine güvenmesi

7. Takdir: Değişim yolunda gösterilen her çabanın ve gerçekleştirilen her eylemin dile getirilerek, takdir edilmesi insanları değişim karşısında daha istekli hale getirecektir.

İçsel değişime giden yolda atılan her adım insanı katılıktan ve körlükten arındırıp, olayları sezgisel olarak kavramayı kolaylaştırarak esneklik ve değişme gücünü hapseden duvarların yıkılmasını sağlayacaktır. İnsanların dünyayı farklı yeni bir gözle algılayabilmelerini amaçlayan Zen Budizmine göre bu sürecin adı “Satori” yani aydınlanma’dır.²³⁵ Daha öncede bahsedildiği üzere bireysel değişim çabaları hem toplumsal değişim kültürüne kaynak oluşturacak hem de ondan beslenerek daha bilinçli ve kapsamlı değişimlere öncülük edecektir. Bireysel ve toplumsal değişim kültürüne sahip kişilerin çalıştığı ya da yönettiği işletmeler ise değişimleri fırsat olarak gördükleri ve değişimleri yönetme stratejilerini içeren yol haritalarına sahip oldukları için kazançlı çıkacaklardır.

²³⁵ _____, , **Zen Budizm**, D.T. Suzuki'den Seçme yazılar, çev. İlhan GÜNGÖREN, Met/Er matbaası, İstanbul, 1979, ss. 70-71.

Böyle şirketlerin yol haritalarının çıkış noktasını oluşturan ve hızlandıran olgu ise öğrenme odaklı olmalarıdır. Arie de Geus'a göre odağında sürekli öğrenme düşüncesi olan "öğrenen şirket" değişimlerle baş ederek, değişimi fırsat haline getirir. Dış dünyadaki değişimlerin ve bu değişimlerin yaratacağı etkinin boyutunu doğru teşhis edebilme işletmenin, 4 temel özelliği içselleştirmesine bağlıdır.²³⁶

- Şirketin uyum kapasitesine
- İşletmenin DNA'sını oluşturan köklü ve saygın değerlere
- İşletmenin içsel ve dışsal ilişkilerinin sağlamlığına ve yerindeliliğine
- Değişim ve öğrenme kültürüne sahip olmasına

C. Garfield'e göre değişimin hızı ile işletmelerin uyum yeteneği birbiriyle tutarlı ise değişim çabaları başarıya ulaşacaktır. Uyum yeteneğinin geliştirilmesi ve pekiştirilmesi ise çeşitli becerileri sahip olmayı gerektirir. Bunlar;²³⁷

- Sonsuza dek öğrenci kalmak
- Rutinin dışında seyreden, beklenmeyen gündemi yakalamak ve izlemek
- Misyonu güncellemek
- Alternatif geleceklerin haritasını oluşturmak

Uyum yeteneğinin kırılğan hale gelmemesi esneklik kabiliyetiyle içiçe geçmesine bağlıdır. Ford'un eski CEO'su Jacques A. Nasser'e göre sorunların giderilmesinde "kurallar, sihirli değnekler ya da her derde deva belli bir kalıp yoktur." Değişim politikalarının başarısı açısından işletmeler için belirleyici olan yetenek, uyum ve esneklik becerilerinin bir arada bulunmasıdır.²³⁸

İşletmelerin yol haritalarında tutarlılığı ve devamlılığı sağlayan güç örgütsel kültür ve çalışanların bu kültüre bağlılık dereceleridir. Özellikle köklü ve kümülatif değişim ortamında tüm fiziksel, teknolojik ve bireysel çabaları birleştiren, motive eden böyle kültürel normlara şiddetle ihtiyaç duyulur.²³⁹ Değişim çabalarının arzulan sonuçlarla örtüşmesi ve değişimin başarılabilmesi için her katılımcının

²³⁶ Arie De GEUS, **Yaşayan Şirket**, çev. Ahmet ÜNVER, Rotay, İstanbul, 1998, s.44.

²³⁷ Charles A. GARFIELD, "Kritik Büyüme Yolu", çev. Günhan GÜNAY, **Executive Excellence**, Yıl:8, Sayı:93, Aralık, s.10.

²³⁸ G. William DAUPHINOIS, Grady MEON ve Colin PRICE, **CEO'ların Bilgeliği**, çev.,Uğur ALPAKA,Gürol KOCA, Gülten ŞEN ve Erdal TOPPARMAK, Sistem y., İstanbul, 2002, s.38.

²³⁹ Andrew THOMSON, Christopher MOBAY, John STROREY, Colin GRAY ve Paul ILES, **Changing Patterns Of Management Development**, Blackwell Publishers, UK, 2001, s.244.

değişim gerekçelerine inanarak tüm birikim ve enerjilerini ortaya koyabilmeleri ve tüm bu katılımlardan tutarlı bir sonuç alabilmek için işletme içinde sağlam bir örgütsel ve kültürel yapı inşa etmek oldukça önemlidir. Değişimin üzerine inşa edileceği sağlam bir zemin yoksa²⁴⁰ değişimin çıkış amacı ve varış hedefi arasında bir kayma yaşanacaktır.

Kayma riskini minimize etmek için zamanlama ufku kilit unsurdur. Değişim çabalarını başarılı kılmak için değişim hareketini belirlenen zaman perspektifine uyumlaştırmalı ve bunu gerçekleştirmek için değişimi zamanında başlatma öngörüsüne sahip olunmalıdır. “Şimdi zamanı değil” yada “önce şirkette varolan diğer sorunları çözmek gerekli” gibi düşünce kalıpları, işletmenin odak ve hedefini bulanıklaştıracaktır.²⁴¹ Zamanlama ufkunu değişim haritalarının kapsadığı eylem projeleri arasında bilinçli ve esnek bir düşünce sistematiğine göre paylaşım çok önemli tasarruflar sağlayabilmektedir. Değişim çabalarının olmazsa olmazı olan eylemlerin zamanında bitirilmesi gerekliliği, ufak çaplı eylemlerin biraz daha geç devreye sokulmasıyla eşleştirilerek olası gecikmeler önlenir.²⁴²

Değişim çabalarının zamansal boyutu, değişimin istenmeyen sonuçlar ve belirsizlikler yaratacağını düşünen insanlar tarafından kolaylıkla ve istenerek ihlal edilmektedir.²⁴³ Bu davranış kalıbını kırmanın en sağlıklı yolu ise değişim gerekliliğinin işletmedeki herkese anlatılması ve değişim çabalarına herkesin katılımının sağlanmasıdır. Değişim önceden fark edilmediği için zorunluluk haline geldiğinde, işletmeler günü kurtarmak adına bilinçsiz ve plansız çabalara yönelmektedirler. A. Chandler’a göre son anda değişikliklerde yüz yüze gelen işletme satışların ve kazançların aniden düşmesi, ürünlerin kârlılığını yitirmesi ve hedeflenen kâr payının gerçekleştirilememesi gibi sancılı bir sürece girecektir.²⁴⁴ Thurow’a göre böyle başarısızlıklarla karşılaşmamak için işletmelerin başarılı oldukları noktada kendilerini yok etmeyi göze alarak yeniyer açmaları gereklidir.²⁴⁵

²⁴⁰ Randy G. PENNINGTON, “Değişim Çabaları Niçin Sonuçsuz Kalıyor”, çev. Günhan GÜNAY, **Executive Excellence**, Yıl: 8, Sayı: 93, Aralık 2004, s.9.

²⁴¹ David W. MARTIN, “Yetenekler Boşa Harcanmamalı”, çev. Günhan GÜNAY, **Executive Excellence D.**, Yıl:8, Sayı:86, Mayıs, 2004, s.21.

²⁴² David HUSSEY, **Değişim Yönetimi**, çev. Ali ÇİMEN, Timaş y., İstanbul, 1998, s.89.

²⁴³ Hyrum W. SMITH, **Hayatı ve Zamanı Yönetmenin 10 Doğal Yasası**, 2. bs., çev. Adalet ÇELBİŞ, Sistem y., İstanbul, 1998, s.42.

²⁴⁴ H. Igor ANSOFF, **The New Corporate Strategy**, s. 93.

²⁴⁵ Lester C. THUROW, **Servet Yaratmak**, çev. Gülten ŞEN, Altın Kitaplar y , İstanbul, 2001, s.48.

1.4.1. Öngörü

Değişimin yönetilebilmesinde içsel tutarlılık oluşturularak değişimle baş edebilme becerisi kazandırılan insan çabalarını değişimin kritik noktalarını teşhis etme, gerekli kaynak aktarımını zamanında yapabilme ve istenilen hedefe ulaşabilme yolunda örgütleyebilmek için işletmelerin dışsal çevresine duyarlı ve bu çevredeki oluşumları önceden öngörebilen bir yönetim anlayışı geliştirilmelidir. Küresel pazarda küresel ürün ve hizmetleri küresel rakiplerin yoğun rekabet baskısından kurtararak küresel müşterilere sunabilmek için öngörü yeteneği hayati bir yönetim unsuru haline gelmektedir. Öngörü yeteneği içsel ve dışsal koşulların gelecekte ne yönde değişeceğini tahminleyebilmenin koşulu olmuştur. Gerek makro bazda ülke yönelimli gerekse mikro bazda ülkenin dinamik organları olan işletme yönelimli gelecek tayinleri ve bu gelecek tayinleriyle örtüşen stratejik kararlar alınmasında ve bu kararların uygulama alanlarının belirlenmesinde odak noktasını teşkil eden öngörü kavramını daha somut ve daha belirgin haline getirmek ve yön duygusunu harekete geçirmek için tanımlama yapmak, belirsizliği netleştirmek temellidir.

Slaughter'e göre öngörü kavramı geleceği tahmin etme yeteneği değildir. Bir davranış, ya da bir yetenektir. Dört farklı işlevi yerine getirerek algılama ufkunu genişletmektedir. Söz konusu işlevler ise şunlardır.

- Mevcut eylemlerin, kararların sonuçlarını değerlendirmek
- Problemler daha ortaya çıkmadan onları teşhis etmek (erken uyarı sistemleri ve rehberlik))
- Olası geleceklerin şimdiye etkilerini göz önüne almak (Pro-aktif stratejik formülasyon)
- Arzulanan gelecekleri hayal etmek ve resmetmek, (normatif senaryolar)²⁴⁶

Toplumun dinamik unsurları olan işletmelerin küresel başarı ve zenginlik yaratmaları yön duygularını netleştiren, uzun dönemli projeksiyonları sağlam bir temel üzerine kurgulamalarına bağlıdır. Bu bağlamda işletmeler; değişen ve farklılaşan bir iş ortamında el yordamıyla hareket etmeye değil, sağduyulu ve net bir

²⁴⁶ Edward MAJOR, David ASCH, Martyn CORDEY-HAYES, "Foresight As a Core Competence" **Futures**, 33, 2001,, s. 93.

bakış açısı kazanmaya ihtiyaç duyarlar. Böyle bir yetkinliğe sahip olmak sektörün ufkunu zamansal ve mekansal bağlamda netleştirecektir.

İşletmelerin içlerine ve dış çevrelerine yepyeni bir gözle bakmaları başta iş yapma süreçleri, organize olma, yönetme, pazarlama, rekabet etme ve içinde buldukları pazarı yeniden ve yeni bir düşünce silsilesi geliştirerek değerlendirmeleri, öngörü ufkunu ve yanılmazlığını keskinleştirecektir.²⁴⁷ İşletmelerin değişen içsel ve dışsal koşulların dayattığı yeni fırsat ve tehlikeleri stratejik bir yöntemle çözümlenebilmek²⁴⁸ ve bunun sonucu elde edilecek veri setine dayanarak işletmenin “düşsel gerçeği” olarak betimlenen vizyonunu damıtılabilmek ve içselleştirebilmek için öngörü yetkinliği vizyonun kendisinden de önemli olmaktadır.

Öngörü yetkinliği de vizyon gibi yaratıcılık ve hayal gücünden beslenmesine rağmen Hamel ve Prahalad’a göre sektör öngörüsü birçok kişinin vizyonlarının bir sentezidir. Örneğin NEC’in “İletişim ve bilgisayar” sektörlerinin sinerjisinden yararlanma üzerine oluşturulan konsept’inin başarısının çoğu Akira Kabayashi’ye ait olsa da tasarımı işletme çalışanlarının fikirlerinin bileşkesidir. Öngörü yetkinliğinin geliştirilmesinde üst yönetime düşen görev, gerek içsel gerekse dışsal ortamlarda varolan öngörülerini yakalamaktır.²⁴⁹ Öngörü yetkinliğini ve öngörme alışkanlığını kazanmak zamansal boyutu olan bir süreçtir. Kuramsal bir araç olarak kullanılabilmesi geçmiş, şimdiki zaman ve gelecek zaman üçgeninin içinde yol almakla mümkündür.

Öngörü sahibi olmak öngörüü kültürel ve zamansal bir derinliğe kavuşturmakla mümkündür. David Irwin’e göre bu temelin bileşenleri ise; geçmişte oluşturulan öngörü temeline dayanarak değişimler karşısında ortaya çıkan sektörel, yasal, ekonomik, siyasi ve sosyal trendleri tahminlemek, tahminleme sürecinde her türlü veriyi sağlayan kişilerle ve kurumlarla ilişki geliştirmek; elde edilen veriler ışığında, değişen pazar ve müşteri özelliklerini tespit ederek ortaya çıkacak karşılanmamış ihtiyaçları belirleyebilmek ve bu ihtiyaçları fırsata dönüştürecek stratejiler geliştirebilmektir.²⁵⁰

²⁴⁷ Arman KIRIM, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, 2. bs., Sistem y., İstanbul, 2001, s.15.

²⁴⁸ HILL, JONES, s.83.

²⁴⁹ Gary HAMEL, C.K. PRAHALAD, “Competing For The Future” **HBR**, July/Aug, 1994, Vol:72, No: 4, s. 128.

²⁵⁰ David IRWIN, **İşinizi Büyütün**, çev., Barış YILDIRIM, Epsilon y., İstanbul, 2002, s.60.

Öngörü yetkinliği kendiliğinden gelişen doğal bir beceri seti olmayıp her zaman deneyimlenmesi ve beslenmesi gereken kültür, bilgi ve beceri setlerinin harmanlanması sonucu ortaya çıkan düşünsel ve davranışsal bir kalıptır.

Öngörünün temellerinin geçmişe uzanması zorunludur. Çünkü etrafta yer alan imgelerin ve sinyallerin fark edilebilmesi için bireysel ve kurumsal hafızalarda onlara denk gelen karşılığın olması gerekmektedir. Görülen ya da deneyimlenen şeylerin anlamlandırılıp değerlendirilebilmesi zihinsel hafıza kapasitesi ile ilgilidir.²⁵¹ Öngörü yetkinliği işletmenin gelenekselleştirilmiş bir işlevi olduğunda ve sürekli yinlendiğinde beyin sürekli ve dinamik bir süreçte etrafta varolan sinyalleri algılamakta ve elde ettiği verileri gelecek projeksiyonlarına dönüştürme üzerine odaklanmaktadır.

Blanchard ve Waghorn “odaklanmanın” görsel, zihinsel ve işitsel yetkinliklerin her türlü gürültü ve görüntü karmaşasını süzgeçleyerek, ilgilenilen konuyla ilgili insanları ve nesnelere bulmaya yaradığını ifade etmektedirler.²⁵² Odaklanarak öngörü geliştirme stratejisi bireyi ve kurumu ait olduğu doğal ve sosyal çevresinden yalıtarak indirgemeci bir bakış açısıyla değil, bireysel ve kurumsal her sistemin doğal ve sosyal çevresiyle etkileşim içerisinde olduğunu kabul eden “holistik” bir kavrayışla ait olduğu fotoğraf karesinin içerisine yerleştiren bir düşünme ve yorumlama anlayışı ile doğrulanacaktır. P. Senge’ye göre öngörü kültürünün altyapısını sağlamlaştırma çabaları “Resmin bütününe odaklanarak sistem düşüncesini kavramayla ve tümevarımcı bir felsefe yaklaşımıyla” yakından alakalıdır.²⁵³

İşletmelerin geleceğe açılan pencereleri sağduyu bir şekilde algılayabilmeleri ve bunun sonucunda gerekli düşünsel ve stratejik değişiklikleri başlatabilmeleri MERCER tarafından kavramsallaştırılan “Stratejik Öngörü” (SÖ) ile bağlantılıdır. SÖ değişen Pazar ve müşteri dinamiklerini ve fırsat pencerelerini belirleyebilmenin önkoşulu olarak, “hedeflenen müşteriler üzerinde odaklanma, değişim sinyallerini algılayarak pozisyon belirleme ve sürekli olarak ortamı tarama, tepkileri ölçme”

²⁵¹ GEUS, ss. 52-53.

²⁵² Ken BLANCHARD, Terry WAGHORN, **Geleceği Yönetmek**, çev., Mehmet ÖZCAN, Yönetim Geliştirme Merkezi y., İstanbul, 1997, s.4.

²⁵³ Peter M. SENGE, **Beşinci Disiplin**, 3. bs., çev. Ayşegül İLDENİZ, Ahmet DOĞUKAN, Yapı Kredi y., İstanbul, 1996, s.80.

işlevidir. SÖ yetkinliğine sahip işletmelere örnek olarak hesap makinelerinden vazgeçme kararı veren HP, madencilikten ayrılan 3M ve elektrikten uzaklaşan GE verilebilir.²⁵⁴

Daha öncede belirtildiği gibi öngörü yetkinliği tamamen yaratıcılığa ve hayal gücüne dayalı bir süreç değildir. Elbette bu süreçte hayal gücü, yaratıcılık ve altıncı his'se yer olsa da aslında beslenerek geliştirilmesi gereken düşünsel, deneysel ve bilimsel çabalarla ve yöntemlerle örülüdür.

Bu yöntemler kalitatif (niteliksel) ve kantitatif (niceliksel) yöntemler olarak sınıflandırılabilir. Kantitatif yöntemler ilişki ağaçları (relevance tress), simülasyon modelleri ve ekonometrik modeller olarak örneklenebilir. Bu yöntemlerin zaman ufku dardır. Kantitatif yöntemlerin uygulanabilmesi geçmiş verilerin tam ve değişmez oluşuna ve bu verilerin sayısallaştırabilmelerine bağlıdır. Kısa dönemli ve deterministik yapıdaki olguların gelecekte ne olacağını modellemek için öngörü geliştirmek amacıyla kullanılırlar.²⁵⁵

Niteliksel yöntemler arasında en çok kullanılanlar ise beyin fırtınası ve Delphi Yöntemidir. Hangi öngörü yöntemi kullanılırsa kullanılsın, Öngörü süreci beş adımlık bir projeksiyondur.²⁵⁶

- Öngörü amacının belirlenmesi
- Öngörünün yapılacağı zaman ufkunun belirlenmesi
- Verilerin hangi yöneme göre değerlendirileceğinin belirlenmesi
- Öngörüye temel olacak verilerin, duyuların toplanması
- Öngörünün yapılması

Yönetim literatürüne Japonların kazandırdığı “beyin fırtınası” kavramı, farklı kişilerin farklı fikirlerinin etkileşimlerinin oluşturduğu sinerjinin en dolaysız ve en doğal devşirilmesi yöntemidir. Günümüzde işletme literatürünün ötesinde daha geniş açılımlara evrilerek günlük yaşantıya adapte olmuştur. Deyim yerindeyse eskilerin ifadesiyle “fikir teatisine” ne dönüşmüş durumdadır.

²⁵⁴ Robert DUBAFF, Jim SPAETH, **Geleceği Görmek**, çev. Haluk DEĞİRMENCİ, Mediacat Kitapları, İstanbul, 1996, s.18.

²⁵⁵ TAŞKIN, ADALI, s.127.

²⁵⁶ M. Hulusi DEMİR, Şevkinaz GÜMÜŞOĞLU, **Üretim İşlemler Yönetimi**, Göz. Geç. 4. bs., Beta y. İstanbul, 1994, s.452.

Delphi Tekniği, ilgilenilen konu ile ilgili varolan belirsizlikleri elimine etmek için söz konusu alanda bilgi, deneyim ya da mesleki donanıma sahip kişilerin görüşlerine başvurulması ve elde edilen verilerin bileşkesine dayanarak karar alınması²⁵⁷ orijinelidir.

1.4.2. Hedef ve Yön Tayin Etmek

Her işletmenin hedefi ürün ve hizmetini hedef kitlesine ulaştırabilmektir. Tarihsel bağlamda irdelendiğinde pazarlama faaliyetlerinin hedef silsilesinin odağında bu anlayışın varolduğu ama günümüze değin içeriğinin değışerek geliştiiğini ve ürün satımına yoğunlaşan paradigmanın, değışerek müşteri memnuniyetine yoğunlaşan paradigmaya dönüştüğü görülmektedir. Günümüzde müşteriler ürünü ve hizmeti onun kendisine sağladığı fayda boyutunda algılamakta ve fiyat, kalite, zaman ve mekan ölçütlerine ek olarak artı fayda sağlayan ürün ve hizmeti ısrarla aramaktadırlar. İşletmelerin ürün ve hizmetlerine kattıkları ilave her değer müşteri ile aralarındaki mesafenin azalmasına yaramaktadır.

Müşterilerin satın alma kararını olumlulaştıran bu konseptin can damarı olan müşteri odaklılığa kilitlenmeyi hedefleyen işletmeler, bu hedef doğrultusunda tüm üretim sürecini (tedarikten satış sonrası faaliyetlere kadar olan süreç) bütünleşik değerlendirerek bu süreçte kendi ilave ettiği değeri maksimuma çıkarmalıdır.

Hedef belirlemenin en can alıcı noktası, öncelikle kişilerin etraflarında cereyan eden olayları, değışiklikleri veya farklılıkları objektif olarak algılayamadıkları, içinde buldukları yapıdan etkilenerek aynı olaylara farklı tepkiler verdikleri göz önüne alınarak belirlenen hedeflerin içerisinde de belirsizlikler ya da çelişkiler olabileceğini düşünerek hareket etmektir.²⁵⁸ Herbert Simon'a göre bunun nedeni kişilerin “sınırlı bir rasyonelliğe” sahip olmalarıdır.²⁵⁹ Bu bağlamda işletmenin hangi sektörde bulunduğunu ve faaliyet sahasını nasıl sınırlayacağını belirlemesi önem kazanmaktadır. Karar alıcıların belirsizlikleri azaltmak için işletmenin hedef pazarını, müşterilerini, mevcut ve olası rakiplerini belirlemesi bu temelin doğru ve tutarlı bir şekilde kurulmasına bağlıdır. İşletmenin “misyon metni”

²⁵⁷ DEMİR, GÜMÜŞOĞLU, s.457.

²⁵⁸ Francis FUKUYAMA, **Devlet inşası: 21. Yüzyılda Dünya Düzeni ve Yönetişim**, çev.Devrim ÇETİNKASAP, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2005, s. 67.

²⁵⁹ Chris GERE, Kate MURRAY ve Bill RICHARDSON, **Strategic Decision Making**, Cassel Villiers House,1992, s. 6.

ile “hedef metni” aynı anlama sahiptir.²⁶⁰ Misyon metninin amacı, işletmenin hedefinin sözlere dökülerek kalıcı hale getirilmesi ve işletme vizyonuna ruh vermesidir.

İşletmenin hedef metni “biz kimiz?” , “yaptığımız iş ne?” ve “nerede olmak istiyoruz?” sorularını cevaplandıran özetleyen, kısacası işletmenin kimyasını gözler önüne seren bir içerik olarak ifade edilebilir.

Hedef metninin çok dar tutulması işletmenin faaliyet sahasını kısıtlayarak ve değişimler karşısında işletmenin elini kolunu bağlayarak, işletmenin esneklikten uzaklaşmasına ve resmin bütünü gözden kaçırmasına neden olur.²⁶¹ Bunun yanı sıra hedef metninin çok kapsamlı ve geniş tutulması da ayrıntılar içinde kaybolmaya ve işletmenin yönünün ve amacının bulanıklaşmasına sebep olacaktır. Hedef metninin işletmenin hem yönünü belirlemesine hem de gerekli adımları atabilme, gerekli değişiklikleri yapabilme konusunda manevra kabiliyeti kazandıran bir içeriğe sahip olması işletmenin tutarlı bir misyona ve bunu geleceğe sağlıklı ve dinamik bir şekilde taşımasını ivmelendiren bir vizyona sahip olmasına bağlıdır.

Geleceğin getireceği yeni, değişik ve belirsiz bir rotada başarılı olarak hızlanabilmek hedef metninin üç temel konuyu kapsamına ve bu konulara sürekli yatırım yapmasına bağlıdır: işletmeyi farklılaştıran ve diğer işletmeler arasında öne çıkmasını kolaylaştıran temel işlerine ve temel yeteneklerine odaklanmak ve onları besleyerek korumak, gelecek öngörüsüne bağlı olarak yeni işleri kuluçkalamak ve karşılaşılabilecek farklı durumlara karşılık gelen bir seçenek fidanlığı kurmak²⁶² İşletmenin “yetenekler portföyü” olarak değerlendirilmesi, değişiklikleri ve bunların yarattığı fırsat ve tehlikelerin ayrıştırılabilmesini, tehlikelerin savuşturularak fırsatlara odaklanabilmek için işletmenin kendi temel kaynak ve yeteneklerinin en uyumlu ve en sinerjili bir biçimde bir araya getirilmesine bağlıdır.²⁶³ İşletmelerin misyon/vizyon kilitlemesinin sonucunu sağlayan bir hedef metnini oluşturabilmeleri ve bu hedef metnine dayanarak yönlerini tutarlı ve güçlü bir şekilde işleyen bir

²⁶⁰ IRWIN, s.97.

²⁶¹ IRWIN, s.99.

²⁶² DUBAFF, SPAETH, s.37.

²⁶³ Gary HAMEL, C.K. PRAHALAD, **Competing For The Future**, Harvard Business School Press Boston, Massachusetts, 1996, s.35.

rotaya kavuşturabilmeleri kendi öz değerlerinin ve kaynaklarının sağlam olmasına ve ivmelendirme etkisinin kullanılmasına bağlıdır.

İşletmelerin kendi varolma gerekçelerinin ve kendilerini nasıl tanımladıklarının ve aslında nasıl tanımlamak istediklerinin bir ifadesi olan misyon²⁶⁴ işletmenin hedef pazarını, ürünlerini, faaliyet konularını, işlevlerini ve temel değerlerini içeren bir metindir. Tüm yönetim sürecinin sağlıklı bir yapıya kavuşturulmasında mihenk taşıdır.²⁶⁵ Yapılan işin tanımı, gerekli esneme fırsatını içeren bir tutarlılıkta yapılmalıdır. Bunun yolu ise sadece faaliyet sahasını ve bu doğrultuda sunulan ürün ve hizmetleri belirlemek olmayıp, bu ürün ve hizmetlerin müşterilerinin hangi ihtiyaçlarını karşıladığını da açıklayan bir tanım olmalıdır. Pazarlar, müşteriler ve ihtiyaçlar, bu ihtiyaçları karşılama yolları değişikçe işletmelerin tanımladıkları misyonları onlara yol göstermek yerine bir ayakbağı haline gelebilir. İşletmelerin yerine getirdikleri görevleri ve dolayısıyla varlık nedenlerini gereksiz kılarak işletmelerin başarısız olmasına yol açabilirler.

İşletmelerin kendilerini sundukları ürün ve hizmete göre değil karşıladıkları ihtiyaçlara göre tanımlayarak bu tanım doğrultusunda hangi sektörde oyuncu olduklarının ayırdına varmaları gereklidir. Varlık nedeninin dar olarak tespit edilmesi işletmeleri pazar, ürün ve müşteri miyopluğuna itecektir. Bunun nedeni insanların ihtiyaçlarının devamlı varolmasına rağmen bu ihtiyaçların niteliğinin ve onları karşılama yollarının ekonomik, teknolojik ve kültürel değişmelere koşut olarak sürekli değişmeleridir. Miyopluktan kurtulmanın yolu ise işletmenin kendisini ürettiği ürüne göre değil karşıladığı ihtiyaca göre tanımlamasıdır.²⁶⁶

Tarihsel bağlamda bakıldığında, kendisini sadece gerçek zaman ve ürettiği ürün boyutunda tanımlayan işletmeler kendi elleriyle kendi hayatlarına son vermekte ve gelmekte olan geleceği isklamaktadırlar. Örneğin eski dönemlerde ulaşım ihtiyacını at arabası yoluyla karşılayan bir işletme kendi misyonunu bu sunumla sınırlandırırsa ardı ardına ortaya çıkan diğer ulaşım vasıtalarını öngörüp

²⁶⁴ Tamer KOÇEL, **İşletme Yöneticiliği**, 9. bs., Beta y., İstanbul, 2003, s.129.

²⁶⁵ Ömer DİNÇER, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. bs., İstanbul, 1998, ss. 39-40.

²⁶⁶ Theodore LEVITT "Marketing Myopia", **Marketing Management And Strateji**, içinde, Der., Philip KOTLER, Keith K. COX, 4. bs., Prentice-Hall, Inc, USA, 1988, s. 3; H.Igor ANSOFF, Edward J. MCDONNELL, **Implanting Strategic Management**, 2. bs., Prentice Hall, USA, 1990, s. 49.

hedefleyemediği için iş hayatına dar görüşlülüğü yüzünden veda edecektir. Ya da tersine misyonunu insanların ulaşım ihtiyacını karşılamak olarak belirlediğinde ise ortaya çıkacak tüm gelişmeleri karşılayacak ve resmin bütününe kapsayacak şekilde esneklik kazanacaktır.²⁶⁷ İşletmelerin miyopluktan kurtulmaları, kendilerini satış değil pazarlama odaklı bir organizasyon olarak yapılandırmalarına bağlıdır. Pazarlama odaklı işletmelerin genellikle aşağıda yer alan özelliklere sahip oldukları görülür.²⁶⁸

1. Müşteri odaklıdırlar; müşterilerini yakından izlerler.
2. Bütünleşik bir yaklaşımla planlama yaparlar, pazarlama karmasının tüm unsurlarını iş planı içerisinde değerlendirirler.
3. Müşterileriyle sürdürülebilir bir ilişki oluşturmak için ileriye yönelik yatırımlara ve promosyonlara, yoğun reklam kampanyalarına başvururlar.
4. Pazarlama çalışmalarını sistematik bir biçimde gerçekleştirirler
5. Kurum kültürü, pazarlama bölümünün düşünceleri ve eğilimleri doğrultusunda şekillenir.

Misyon metnine küresel ölçekte bir ruh ve dinamizm kazandırmak, küresel işletmelerin yayıldığı farklı coğrafik, kültürel, politik ve ekonomik koşullar göz önüne alındığında oldukça zorlu bir iş olmaktadır. Çünkü küresel ölçekte sahiplenilen ortak değerler oldukça azdır.²⁶⁹

Hedef metninin, yön tayinini sağlıklı ve tutarlı hale getirmesi için, içeriğinin doğru oluşturulması, kilit unsurları vurgulaması ve aşağıdaki sorulara yanıt vermesi gereklidir.²⁷⁰

1. İşimizi nasıl tarif edebiliriz?
2. Hedef aldığımız müşterilerimiz kimler ve gelecekte müşteri portföyümüzün nasıl olmasını istiyoruz?

²⁶⁷ BLANCHARD, WAGHORN, s.29.

²⁶⁸ Edward G. MICHEAL, "Marketing Muscle", **Marketing Management And Strateji**, İçinde, Der., Philip KOTLER, Keith K. COX, 4. bs., Prentice-Hall International, Inc., USA, 1998, s.

²⁶⁹ RHINESMITH, s.123.

²⁷⁰ Sergio ZYMAN, Armin A. BROTT, **Değiştirmeden Önce Geliştirin**, çev., Muharrem Nesij HUVAJ, Rota yayıncılık, İstanbul, 2004, s.75.

3. Müşterilerin bizi nasıl görmelerini istiyoruz? Ve onlar bizden neler bekliyorlar?
4. Müşteriler ürünümüzü kullandıkları zaman hangi faydaları elde ediyorlar ve kendilerini nasıl hissediyorlar. Farkına varmadıkları hangi değerleri sunuyoruz?
5. Nasıl davranış göstermelerini bekliyoruz?
6. Hepsinin sonucunda bizim amacımız ve sağladığımız faydalar nelerdir?

Tüm bu soruların ışığında hedef metninin çerçevesini ve içeriğini netleştirmek ve göz önüne getirebilmek amacıyla NIKE'in bu sorulara verdiği yanıtlar aşağıda verilmektedir.²⁷¹

1. Sportif bir yaşamın gerektirdiği kıyafet, ayakkabı ve aksesuarlar
2. Amatör ve profesyonel anlamda spor yapan ve sportif bir yaşamı benimseyen kişiler
3. Kişiye dünya çapında bir performans ve görüntü kazandıracak ve dünyanın ünlü sporcularıyla eşleşmesini sağlayan en son moda ürünler
4. Nike kabilesine ait olma ve onun sunduğu değerleri yansıtmaya
5. Sportif eşya ve spor denilince Nike'i düşünmelerini ve Nike'i tercih etmelerini sağlama
6. Küresel ölçekte en iyi ve tek olmak

1.4.3. PEST Analizi

Sağlam bir öngörü yeteneği kazanarak bu yeteneği gelecek bazlı olayları senaryolaştırma alışkanlığına dönüştürebilmek içsel olduğu kadar dışsal çevreyi ve bu çevreyi şekillendiren olay ve trendleri önceden tutarlı bir şekilde tespit edebilmeye bağlıdır.

Dış çevreyi etkileyen ve bu çevre ile etkileşimde bulunan bireysel ve kurumsal yapıları da bu etkileşimin yoğunluğuna bağlı olarak evrimsel ya da devrimsel nitelikte değiştiren çok sayıda kilit dinamik vardır. Bunlar;

²⁷¹ ZYMAN, BROTT, ss. 75-76.

- Politik
- Ekonomik
- Ekolojik
- Sosyo-Kültürel ve
- Teknolojik dinamiklerdir.

Tüm bu dinamiklerin hem tek tek hem de birlikte ele alınarak isabetli bir karar sürecinin kilometre taşları haline getirilmeleri amacıyla değerlendirilmelerine ise PEST analizi denilmektedir. PEST analizinin açılımı, bu analizin kilit unsurlarının politik, ekonomik, çevresel, sosyal ve teknolojik çevreden ve bu çevrelerdeki gelişmelerden beslendiğini ortaya koymaktadır.²⁷²

1.4.3.1. Politik Dinamikler

Küreselleşme ile birlikte politik dinamiklerin etkisi hem derinlik hem de boyutsal anlamda artmakta ve hızlanmaktadır. Küreselleşme bir taraftan demokrasi, insan hakları, tercih özgürlüğü, eğitim ve bireysel donanımına öncelik gibi kazanımları dünya ölçeğinde gerçekleştirmeye odaklanmışken diğer taraftan şirketlerin ekonomik kazançları doğrultusunda yerleşik düzenlemeleri, hukuki yaptırımları, inanç, düşünce ve değerler sistemini etkisiz hale getirerek “tek bir dünya” amacına odaklanmaktadır. Tüm bu karşıtlıklar aslında J. Naisbitt’in paradoksal bir yapı olarak ifade ettiği küreselleşme sisteminin her türlü karşıtlığı bünyesinde barındırdığının en somut örnekleridir. Hiçbir şeyin kesin ve ölçülebilir olmadığı, en güçlü devletlerin, en katı kabul edilen düşünce ve ideolojik sistemlerin çökebildiği, en büyük, en güçlü olarak kabul edilen dev şirketlerin yok olduğu, tek bir doğrunun ya da tek bir cevabın olmadığı, belirliliğin, sabitliğin insanın bakış açısını ve hareket sahasını daralttığının ve bunun tam tersi olarak belirsizliğin hatta kaosun yaratıcılığı ve yenilenmeyi besleyen süreçlere evrildiğinin kabul edildiği yeni dünya düzeninde politik etkenler, tüm ülkeleri ve kurumları etkileyen bir güce kavuşmaktadır.

19 yy. da ekonomik anlamda yaratılmaya başlanılan küreselleşme, birinci dünya savaşı ve bunu izleyen yıllarda 1917 Rus devrimi, 1929 büyük dünya bunalımı, Hitler Almanya’sının yükselişi ve II. Dünya savaşının beraberinde getirdiği

²⁷² IRWIN, s.36.

küresel ölçekteki krizlerin etkisiyle, ekonomik ölçekte yaratılan küresel süreçleri kırılmalığa itmiştir. Bu kırılmalığın 1970’li yıllardaki petrol krizleri ve daha sonraki yıllarda Latin ve Asya ülkelerindeki ortaya çıkan ekonomik krizler ile devamlılık kazanması, ulusları aşan ölçekte oluşturulan politikalarca şekillendirilen kurum ve kuralların yokluğunda en güçlü görünen ekonomik sistemlerin dahi bunalımları atlatamadığının göstergesi olmuştur.²⁷³

Sosyalist bloğun lideri konumundaki Sovyetler Birliğı’nin ekonomik iflası ile başlayan ve bloğun diğere ülkelerini de saran bunalım tüm bu ülkeleri, yüzlerini batıya dönmeye zorlamıştır. Demokratikleşme amacıyla başlatılan süreç giderek Avrupa Birliğine katılma politikalarına dönüşmüştür.

Dünya nüfusunun 1/5’inin yaşadığı Çin’de hükümetin ılımlı bir dışa açılma politikası izlemeye karar vermesi ve bu kararın ardından izleyen son 20 yıllık süreçte Çin’in milli gelirinin % 9 artması ve Çin’in dünya ticaretindeki payının 1980’de % 1 iken 2003’te % 6’ya çıkması²⁷⁴ en katı hükümet politikalarının bile küresel zenginlikten pay alabilmek için piyasa ekonomisi yönünde esnetilmeye başlamasının hem sebebini hem de haklılığını ispat etmektedir.

Küreselleşmenin motoru olarak görülen küresel işletmelerin yatırımlarını ülkelere çekebilmenin yolunun piyasa ekonomisinin kurum ve kurallarına işlerlik kazandırmaktan geçmesi ve bu piyasanın kurallarının küresel ajanlar ve aktörlerce belirlenmesi uluslararası ölçekte oluşturulan politik bir çevrenin önemini ortaya koymaktadır.

Küresel ölçekte politik çevrenin hakim unsurlarını ise ekonomik açıdan güçlü ülkeler belirlemektedir. Bu güçlülüğün sömürü haline dönüşümünün engellenmesi ise ancak tüm ülke ekonomilerinin ve politikalarının üzerinde oluşturulacak küresel kuruluşlarca ve bu kuruluşların belirleyeceği yasalarca mümkün olacaktır. Küresel zenginliğin ve kalkınmanın dünya ölçüğünde eşitlik kriterine göre dağıtılabilmesi ancak küresel sorumluluk, küresel bilinç ve küresel vicdan oluşturulmasına katkı sağlayan küresel politikalarla mümkün olacaktır.

²⁷³ TEZEL, ss. 12-13.

²⁷⁴ TEZEL, s.13.

Küreselleşme olgusuna felsefi bir derinlik katmak isteyenler her türlü ideolojinin sonunun geldiğine inanılan bir ortamda düşünsel anlamda ortaya çıkan boşluğu küreselleşmenin dolduracağına inanmaktadırlar ve küreselleşmeye yeni dünyanın ve yeni ekonominin ideolojisi anlamını yüklemektedirler.

Gencay Şaylan'a göre ideolojiler, içinde yaşadıkları dünyayı anlamalarına ve anlamlandırmalarına ilişkin olarak bireylere bir projeksiyon sunarlar. İdeolojiler genel olarak iki işleve sahiptirler. Öncelikle ideolojiler bireylere ya da gruplara etraflarında cereyan eden olayları yorumlayarak değerlendirebilmeleri için bir tür doğru/yanlış cetveli sunarlar. Bireyler sahip oldukları ideolojilere göre neye inanmaları ve hangi davranışları sergilemeleri gerektiğine karar verirler. Bu doğrultuda ideolojiler ideal bir toplum ve ideal bir dünya resmi çizmektedirler. İdeolojilerin ikinci işlevi ise bu resmin gerçekleştirilmesinin yöntemini sunmaktır.²⁷⁵

Küreselleşme ideoloji bağlamında düşünüldüğünde toplumların yararının küreselleşmenin çoğalttığı evrensel değerlerin ve zenginliklerin içselleştirilmesiyle başat gittiği öne sürülmekte ve bunu gerçekleştirme yöntemi ise ulusal ölçekli yönetim ve ekonomi politikalarından küresel ölçekli politikalara geçişle mümkün görülmektedir. Küresel politikaların ağırlığını küresel ekonomilere devretmesi²⁷⁶ gerçeğinin kabulü dünya ekonomisi aktörlerinin oyunun galibi olmalarının yolunun üretim sürecinin hem zamansal hem de mekansal anlamda hammadde, emek ve sermaye maliyetlerinin farklılıklarından yararlanma, politik ve mali istikrarın gözetilmesinin takipçisi olma, teşviklerden, kur avantajlarından yararlanma ya da risklerden kaçınma noktasında en elverişli mekanları, ortakları ve çalışanları seçmelerine bağlı olduğunu ortaya koymaktadır.²⁷⁷ Üretim süreçlerinin ve üretim kaynaklarının çeşitlenmesi işletmelere yeni kazanç sahaları açarken, diğer taraftan da piyasa katılımcılarını artırarak rakiplerin sayısını ve rekabetin yoğunluğunun da artırmaktadır.

Küresel piyasalar, küresel üretim, küresel pazar, küresel finans ve küresel yatırım ölçeğinde sayısız fırsat sunarken giderek uluslar üstü düzeyde kurum ve kuralların hakim kılındığı bir çerçeve içine çekilmeye çalışılmaktadır. İş yapma

²⁷⁵ ŞAYLAN, ss.214-215.

²⁷⁶ NAISBITT, ABURDENCE, s.20.

²⁷⁷ Ayşe İRMİŞ, "Küreselleşen Üretimle Beraber Artı Emek ve Artı Risk Değerinin Küreselleşmesi" **Türkiye Günlüğü D.**, Sayı: 78, Güz 2004, s.35.

kriterlerinin küresel ölçekte standartlaştırılan ve güvence altına alınan normlara göre belirlenmesi işletmelerin elinin, kolunun ve keyfililiğinin yasalarca giderek daha sıkı bağlanmasına dönüşmektedir. İsteyen her işletme küresel arenada yer alabilmektedir ama oyunun kurallarına uymak şartıyla...

Kenichi Ohmae'ya göre günümüzde içinde yaşadığımız gerçek dünyaya koşut, göremediğimizi ama hissettiğimiz ve ekonomik yaşantımızı birçok alanda şekillendiren “görünmeyen bir kıta” da yaşıyoruz. “Siber” temelli olan bu yeni kıtada bilginin sınırlar ötesi hareketi engellenemediğinden belirli kişi ya da kurumlara tek el oluşturma imkanı kalmamaktadır. Bu kıtanın kurallarını ve değerlerini benimseyen her birey ve her kurum hiçbir engele takılmadan bu kıtaya girebilmekte, bu kıtanın piyasalarında iş yapabilmektedirler. Bu kıtanın en önemli paradoks'u söz konusu serbestliğin uluslararası boyutta nasıl denetlenebileceği sorusunun cevabında saklıdır. Politik kararları şekillendirenler, bir taraftan yeni kıtanın iş dünyasını şekillendirmek ve desteklemek için yasal bir zemin oluştururken diğer taraftan da bu zemini denetlemek için uluslar üstü kural ve kurumlar oluşturmak zorundadırlar.²⁷⁸ Dany Rodrik'e göre küresel dünyaya entegre olmak isteyen ülke vatandaşlarının bu entegrasyondan zarar görmemeleri ve ülke ekonomisi için hedeflenen kalkınma ve büyüme rakamlarına ulaşabilmeleri amacıyla uygulanan dışa açılma politikalarına eşlik eden yönetimde, yargıda, eğitim kurumlarında, sosyal sigorta ve sosyal güvenlik kurumlarında gerekli düzenlemeler yapılmalı ve bu mekanizmaların işlerliğe kavuşmasıyla devlet ve sivil kurumların etkinliğinin ve güvenilirliğinin sağlanması gerekmektedir.²⁷⁹

1.4.3.2. Ekonomik Dinamikler

Küreselleşmenin şekillendirdiği ve siyasi, sosyolojik ve teknolojik fenomenlerin ivmelendirdiği yeni dünya ekonomisini anlayabilmek ve bu ekonomiyi şekillendiren güçleri, ekonominin oyuncularını ve kurallarını tanımlayabilmek ülkeler açısından olduğu kadar küresel ekonominin motoru olan işletmeler açısından da yaşamsal bir öneme sahiptir.

²⁷⁸ Kenichi OHMAE, **Görünmeyen Kıta**, çev. Barış Gökçer AKBAY, Türk Henkel y., İstanbul, 2001, ss. 30-32.

²⁷⁹ Dany RODRIK, **Yeni Küresel Ekonomi ve Gelişmekte Olan Ülkeler**, çev. Sultan GÜL, Sabah Kitapları, İstanbul, 2000, ss.88-89.

Lester Thurow küresel yeni dünya ekonomisini şekillendiren güçleri biyoloji ve jeolojiden aldığı bir metaforla açıklamaktadır. Thurow'a göre yeni dünya beş ekonomik tektonik tabakaların hareketiyle şekillenmektedir. Bu beş tabaka ise şunlardır: Birincisi komünizmin çöküşü sonrası bu sistemin kapsadığı ve dünya nüfusunun üçte birini oluşturan kitlenin serbest piyasa ekonomisine katılması, ikinci tabaka mekansal, zamansal ve kaynaklı kısıtlara göre şekillenen endüstrilerden yapay beyin gücüne dayalı endüstrilere kayılması, üçüncüsü dünya nüfusunun arttığı ve yaşlandığı bir demografik kesitin ortaya çıkması, dördüncüsü üretim ve tüketimin küresel ölçekte gerçekleşmesi ve bunun sonucunda ulusal ekonomilerin ve ulusal hükümetlerin etkinliğinin azalması ve beşincisi ekonomiye artık tek başına hiçbir gücün hakim olamayacağı ve tek başına hiçbir işletmeninde piyasa belirleyicisi olamayacağı anlaşılmıştır.²⁸⁰ Ekonomik gelişmelerin en önemli aktörleri konumunda bulunan Amerika, Avrupa, Japonya gibi gelişmiş ülkelere Hindistan, Endonezya, Rusya, Brezilya ve Çin gibi yeni aktörlerin eklenmesiyle ekonomi dünyasının kurallarının yeniden yazılacağı, ülkeler ve işletmeler arasındaki iş bölümü modellerinin ve rekabet yoğunluğunun değişeceği ifade edilmektedir.²⁸¹

İşletmelerin sürekli değişen yerel ve küresel sosyo-ekonomik koşulları takip ederek değerlendirebilmesi için faaliyette bulunduğu bütün ülkelerin ekonomilerini ve bu ekonomilerdeki trendleri iyi takip etmesi gerekmektedir. Ekonomileri biçimlendiren ve işletmelerin takip etmeleri gereken başlıca makro ekonomik değişkenler şunlardır.²⁸²

1. Ülkesel bazda toplam milli gelirin miktarı ve yıllık artış trendleri
2. Milli gelirden sosyal sınıfların aldığı payın dağılımı
3. Kamu ve özel sektör yatırımlarının dağılımı
4. Yatırım/tasarruf oranı ve yatırımların sektörel dağılımı
5. Hammadde kaynaklarının dağılımı ve işgücü maliyetleri
6. Ülkedeki para ve maliye politikaları ve fiyat istikrarı

²⁸⁰ Lester C. THUROW, "Kafa Kafaya Rekabet", : **Küresel Rekabet** İçinde, Der ve Çev. Mustafa ÖZEL 2. bs., İz y., İstanbul, 1998, ss.38-40.

²⁸¹ ÖĞÜTÇÜ, **Yeni Türkiye'de Bir Ekonomik ve Ticari Diplomasi Stratejisine Doğru**, s.29.

²⁸² Erol EREN, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Der y., İstanbul, 1997, ss.116-117.

7. Ülkedeki siyasi istikrar
8. Vergi politikaları
9. Ekonominin içinde bulunduğu konjonktürel devreler (kriz, canlanma, refah ve gerileme)²⁸³
10. Dış ödemeler bilançosu (ülkenin döviz cinsinden gelir ve giderleri)
11. Teşvik politikaları

Ülke ekonomisinin konjonktürel devreleri, işletmelerin karşı karşıya kalacağı fırsat ya da tehditlerin düzeyini doğrudan etkiler. Ekonomik göstergelerin olumlu olması tüketicilerin gelirlerinde bir artışa neden olacağı için tüketicilerin harcama eğilimleri de artacaktır. Bu artışın işletmelere yansması ise faaliyetlerinin ve iş alanlarının büyümesi yönünde yeni fırsatlara kavuşmaktır.²⁸⁴

Tony Morden'e göre uluslararası ölçekte iş yapan işletmeler, faaliyette bulunduğu ülkelerin ekonomik koşullarını ve bu koşulların kendi işletmesine getireceği sınırlamaları ve/veya avantajları sistemli ve sürekli bir biçimde analiz ederek belirlemelidir. İşletmelerin faaliyette buldukları ülkelerin²⁸⁵

- Enflasyon oranları
- İşsizlik oranları
- Faiz oranları
- Yatırım kapasitesi
- Uluslararası ticaretin yönetimine hakim eğilimler

gibi ekonomik ve politik değişkenlerini sürekli olarak incelemeli, stratejilerini oluştururken bu değişkenleri göz önünde bulundurmalıdırlar.

1.4.3.3. Ekolojik Dinamikler

Günümüzde bir mal ya da hizmet için ödenen fiyatın o malın üretim için katlanılan maliyetleri (üretim esnasında ortaya çıkan zararlı dumanlar, gazlar ve atıklar) kapsamadığı hatta tüketilmesi sonrası ortaya çıkan maliyetleri de kapsamadığı ve bedeli ödeyenin de genellikle toplum ve doğa olduğu sıklıkla dile

²⁸³ Hayri ÜLGEN, S.Kadri MİRZE, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür y., İstanbul, 2004, s.85-86; Hasan TUTAR, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, Hayat y., İstanbul, 2000, s.109.

²⁸⁴ HILL, JONES, s.82.

²⁸⁵ Tony MORDEN, **Business Strategy and Planning: Text and Cases**, s.30.

getirilmektedir. J. Galbraith'e göre bu sonuçlar "üretimin ve tüketimin genel dış-artık ekonomileri"den kaynaklanmaktadır. Ekolojik sorunlar artıkça piyasa sisteminin aksayan yanı hissedilir bir şekilde öne çıkmaya başlamıştır.²⁸⁶

İşletmelerin ekonomik boyutun ötesine geçerek çeşitli sosyal görevler ve bu görevlerin yerine getirilmesinin sorumluluğunu üstlenmeleri kendilerini prestijli bir konuma yerleştirmektedir. Bu doğrultuda işletmeler çeşitli toplumsal ve çevresel problemlerin gün ışığına çıkarılarak çözümlenebilmesinde etkin roller oynamaktadır. Bu rolün özendiricileri arasında sadece insani duyguların etkin olduğu söylenemez, aslında birincil sebebin maddi öncüllerle örülü olan rekabet duygusu, tüketici ve devlet baskısı ve giderek kendisini hissettiren ekolojik dengesizliklerin yaşanması olduğu söylenebilir.

Ekolojik dengesizliklerin insanın doğal ortamını ve yaşamını tehdit eder boyutlara ulaşması, hem hükümetlerin zorunlu yasa tasarıları hazırlamasını hem de tüketicilerin çevre dostu üretimi desteklemesini gündeme getirmiştir. Bu doğrultuda işletmeler, ambalajların geri kazanımını sağlayan, organik tarımın ağırlık kazandığı, beslenme ve gıda konusunda hijyenin giderek önem kazandığı, çevre kirliliği yaratmayan üretim tekniklerine yatırım yapmak zorunda kalmaktadırlar.²⁸⁷

Çevre sorunlarına olan duyarlılığını bir dizi etkinlikle perçinleyen Wal-Mart'ın CEO'su Lee Scot ekosistemlerin yaşamsallığının sürdürülebilmesi için tedarikçisinden perakendecilerine kadar bir geri besleme sistemi oluşturduklarını böylece alınan kararların ve yapılan uygulamaların tutarlı olmasına çalıştıklarını ifade etmektedir.²⁸⁸

Ekolojik sorunlar hem tek başına hem de birleşerek kümülatif bir yapıda biyolojik ve çevresel olumsuzluklara dönüşmekte ve bu olumsuzlukların telafisi ise mümkün olmamaktadır. Önceleri sanayileşme olgusuna bağlı olarak ortaya çıktığı ve dolayısıyla sadece gelişmiş ülkelerin problemi olduğu düşünülen çevresel problemler

²⁸⁶ John Kenneth GALBRAITH, **Ekonomi Kimden Yana**, 2. bs., Çev. Belkıs ÇORAKÇI, Nilgün HİMMETOĞLU, Altın Kitaplar y., İstanbul, 1990, s.229.

²⁸⁷ IRWIN, ss.44-45.

²⁸⁸ _____, "Yeşil Olmak Kolay Değil: Çevrecilik Şirketinizin İmajını Nasıl Etkiliyor", Knowledge Wharton, **Capital Dergi Eki**, ss. 37-38.

günümüzün küreselleşen dünyasında sebeplerine buldukları katkıdan bağımsız olarak tüm ülkelerin yaşadığı bir boyuta ulaşmıştır.

İşletme ölçeğinde ele alındığında, işletme menfaatlerini tüm toplumsal ve çevresel menfaatlerin üzerinde gören anlayıştan, işletmenin ekonomik sorumluluğunun ötesine geçerek sosyal sorumluluk ve toplumsal ve çevresel bilinç anlayışına geçilmesiyle beraber giderek güçlenen tüketicilerinde yönlendirmesiyle işletmeler çevresel odaklı (çevreye uyumlu ve çevreyi koruyan) üretime ve çevresel odaklı pazarlama konseptlerine yatırım yapmaya başladılar.

“Yeşil Pazarlama” olarak ifade edilen çevreye duyarlı ve uyumlu faaliyetler özellikle 1990’lı yıllardan itibaren sürekli gelişen bilinçli uygulamalarla güç kazanmaya başlamıştır. Amerikan Pazarlama Derneğinin tanımına göre Yeşil Pazarlama; “Kirlilik üzerine pazarlama çalışmaları, enerji tüketimi ve tükenebilir kaynakların tüketiminin olumlu ve olumsuz yanlarını inceleyen bilim dalıdır.”²⁸⁹ İşletmelerin bu doğrultuda öncelikle yeni bir kimlik ve bu kimliği vurgulayan bir misyon-vizyon uyumunu gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Daha sonra sırasıyla “yeşil pazarlama” paradigmasının tüm işletme işlevlerine yansıtılmasını sağlayacak uygulamaları benimsemelidirler. Aşağıdaki tabloda bu uygulamalar toplu bir halde verilmektedir.²⁹⁰

Tablo I.4. Yeşil Yönetim Devrimi

Satın Alma	Üretim ve Lojistik	Satış ve Ürün Planlama	Muhasebe ve Finans
Çevreci Satınalma	Çevre dostu üretim yöntemleri	Çevresel stratejik ve hedefler	Çevre muhasebesi
Çevre dostu hammadde arayışları	Çevre dostu lojistikler	Yeşil Pazarlama	Yeşil konularda eğitilmiş çalışanlar
Tedarikçilerden çevre dostu hammadde alma zorunluluğu	Enerji Tasarruflu makineler	Yeşil dağıtım kanalları	Çevre Bilgi Sisteminin kurulması
Yeşil olmayan ürünlerin satın almama	Çevre dostu taşımacılık	Geri dönüşüm modelleri	
		Atıkları Pazarlama	
		Yeni yeşil ürün planlaması	

Kaynak: Mert UYDACI, **Yeşil Pazarlama**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002, s.90.

²⁸⁹ Mert UYDACI, **Yeşil Pazarlama**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002, s.82.

²⁹⁰ UYDACI, s.90.

P. Drucker'e göre çevresel politikalar artık ulusal düzeyde değil uluslararası düzeyde oluşturulmalıdır. Günümüzde sınırların olmadığı bir küresel dünyada çevre de artık tüm üretim faktörleri gibi her türlü sınırın üzerinde yer almaktadır. O yüzden de bir rekabet faktörü olarak değil yaşamsal bir zorunluluk olarak algılanılıp uluslararası işbirliği çerçevesinde oluşturulacak politikalarla düzenlenmelidir.²⁹¹ Bu süreçte göz ardı edilmemesi gereken tek kriter, “bugünün ihtiyaçlarının, gelecek kuşaklarında kendi ihtiyaçlarını karşılayabilme olanaklarından ödün vermeksizin giderebilme” politikası olmalıdır.²⁹²

Sanayileşme düzeyine bağlı olarak giderek artan oranda acımasızca tahrip edilen doğal kaynaklar ve çevresel faktörler geri döndürülemez bir süreçte kirletilmiş ve kullanılabilirlik düzeyinin son kertesine gelmiştir. Son yıllara kadar mekanistik bir perspektiften bakılarak sorunların çözümü gelecek kuşaklara ertelenmiş ve bugün içinde yaşadığımız dev sorunlar yumağına dönüşmüştür. Doğanın sahip olduğu holistik süreçler birbirini besleyerek en büyük felaketleri bile zaman içerisinde elimine edebilmişse de günümüzde yaratılan tahribin ve kirliliğin boyutu artık bu holistik sistemi çökme noktasına getirmiştir.²⁹³ Ve unutulmamalıdır ki “bireysel, toplumsal ve doğal hayatların provası yoktur.”²⁹⁴

1.4.3.4. Sosyo-Kültürel Dinamikler

İşletmelerin sosyal çevresi, tavırlar, arzular, beklentiler, eğitim, entelektüel düzey ve içinde yaşanan toplumun dayattığı gelenek ve göreneklerin bir bileşkesidir. Sosyal sorumluluk bilincine sahip olan işletmeler toplumda hakim olan sosyal değerleri her türlü işletme faaliyetine dayanak yaparak başarıya ulaşabilirler. Sosyal çevre unsurlarından biri olan “etiksel çevre” genellikle kabul edilerek uygulama alanı bulan davranış normlarını kapsamaktadır.²⁹⁵

İşletmelerin uluslararası arenada varlıklarını hissettirip, yoğun rekabet baskısından sıyrılabilmesi ancak farklı sosyal çevre normlarını anlamalarına ve o çevreye uyum sağlama politikaları inşa etmelerine bağlıdır.

²⁹¹ DRUCKER, **Yeni Gerçekler**, s.118.

²⁹² BAŞKAYA, **Kalkınma İktisadının Yükselişi ve Düşüşü**, s. 206.

²⁹³ BRIGGS, PEAT, s.204.

²⁹⁴ Alev ALATLI, **Dünya Nöbeti Gogol'ün İzinde II**, Everest y., İstanbul, 2005, s. 229.

²⁹⁵ Heinz WEIHRICH, Harold KOONTZ, **Management: A Global Perspective**, 10 bs., Mc Graw-Hill Inc, UK, 1993, s.63.

Dünya üzerinde sosyo-kültürel açıdan birbirinden büyük oranda farklılık gösteren çok sayıda toplum vardır. Küreselleşme ile birlikte bu farklılıkların çoğu paylaşılan enformasyonla birlikte ortadan kalkmaya ya da birbiriyle benzeşmeye başlamıştır.

Özellikle TV kanallarının yarattığı küresel ölçekte görsel paylaşım, yerelliği tamamen ortadan kaldırırsa bile popüler kültürü hakim kılmıştır. Popüler kültür bir boş zaman ve eğlence kültürü olarak spor, TV, sinema, müzik, moda ve gıda sektörlerinin kurallarını yeniden ve evrensel ölçekte yazmaktadır.²⁹⁶ P. Drucker'e göre enformasyonu kontrol etmeye en diktatör rejimlerin bile gücü yetmediğinden sosyo-kültürel etkileşim geri döndürülemez bir biçimde²⁹⁷ küresel ölçekte sosyal norm ve değerlerle şekillenen bir iş çevresi yaratmaktadır.

Küreselleşen dünyada bilgiye ve enformasyona ulaşmanın herkes için demokratik bir hak haline gelmesi insanların duyumsadıkları ve içinde yaşamak istedikleri yeni bir sosyo-kültürel çevre oluşturmalarına hız kazandırmıştır. Model aldıkları kişi ya da gruplara göre yaşam tarzlarını yeniden organize eden insanlar bu tarzı vurgulayan istek ve davranışlar sergilemeye başlamışlardır. Bu süreç tüketim toplumu olgusunun içselleştirilmesiyle giderek güçlenmektedir. İnsanlar kendilerini ifade ettiklerine inandıkları her olguya (sanattan moda, giyimden müziğe, spordan mimariye dek) inanılmaz paralar harcamaktadırlar. Artan şehirleşme oranının kadınları aktif iş gücü sahasına katmasıyla ailelerde tüketim ve yatırım kararları kadınların inisiyatifine bırakılmaya başlanmıştır. Gelişen teknolojilerin insan sağlığını koruyucu yöntemlere dönüşmesi sonucu yaşlı nüfusun artması, çekirdek aile yapısının çocuklara yönelik pazarı beslemesi, insanların iş dışında geçirdikleri zamanın artması gibi etmenler işletmelere yepyeni ve sayısız iş fırsatları ve iş alanları oluşturmaktadır. Tüketim toplumu paradigması işletmelere hayal bile edemeyecekleri zenginlikleri vaat etmektedir. Tabii ki giderek daha zor beğenen, kendisini en iyi ifade ettiğine inandığı değerlerinin sunumunu isteyen ve bunu farklı bir konseptte bekleyen müşteriye memnun etmek şartıyla...

²⁹⁶ Lawrence M. FRIEDMAN, **Yatay Toplum**, çev. Ahmet FETHİ, Türkiye İş Bankası y., İstanbul, 2002, s.30.

²⁹⁷ Peter F. DRUCKER, **Kapitalist Ötesi Toplum**, çev. Belkıs ÇORAKÇI, İnkilâp Kitabevi, İstanbul, 1993, s.204.

Sosyo-kültürel değerlerin önemi sadece müşteri yönelimli olarak düşünülmemelidir. Küreselleşen dünyanın küresel ölçekli işletmelerinin en önemli zenginlik kaynağını oluşturan insan kaynakları portföyünün arzulan sonuçları elde etmeye yönelik politikalarla harekete geçirilmeleri de yönetimin farklı ülkelerden ve farklı kültürlerden gelen bu insanları bir potada eritebilmek için ortak sosyo-kültürel değerler oluşturmasıyla mümkündür. Özellikle farklı toplumların istihdama, iş kanunlarına, emeğe ve çalışma normlarına ilişkin farklı anlayışlara sahip insanlarını ortak bir paydayla yönetebilmenin birinci şartı bu sosyo-kültürel farkları iyi anlamaya ve tahlil etmeye bağlıdır.²⁹⁸

1.4.3.5. Teknolojik Dinamikler

Küreselleşmenin hem sebebi hem de sonucu olarak gösterilen teknolojik yenilikler hem endüstrileri, hem toplumları hem de ülkeleri etkilemekte ve dönüştürmektedir. Bu dönüşümü sadece deterministik bir perspektifle çözümlenmeye kalkışmak “resmin bütünü” oluşturmada bir handikap sebebidir. Kalkınmanın ve refahın temeline teknolojiyi yerleştirmek ve teknoloji takipçiliğiyle her türlü ekonomik ve toplumsal açıkların kapanacağını varsaymak her türlü dayanaktan yoksun bir yargı olarak kabul edilebilir. Her türlü ekonomik ve sosyo-kültürel değerlerin ve zenginliklerin yüzyılların imbiğinden süzülerek gelen bir tarihsel miras olduğu ve her türlü teknolojik dönüşümün tarihsel bir arka planı bulunduğu düşünülürse teknolojiyi üretebilmenin ve bu üretimi toplumsal çıkarların kaldırıcı olarak kullanabilmenin de disiplinli, teknik, kümülatif ve bilimsel bir süreç olduğu ortaya çıkacaktır. Hatta daha da ileri götürerek bu süreci toplumların coğrafik ve çevresel koşullarına bağlayanlar da bulunmaktadır.

Teknoloji üreterek zenginleşen ülkelerin teknoloji üretmeyen ülkeler üzerinde her türlü söz hakkına sahip olmalarının, bu özel koşulların doğrulayıcısı olduğunu öne sürenler bir hayli fazladır. Moleküler fizyoloji, evrimsel biyoloji ve biyo-coğrafya alanlarında çalışmalar yapan ve bir kuş gözlemcisi olan Jared Diamond’a göre kıtalar ve toplumlar arasındaki teknolojik farklılıklar, çoğu gen bilimcinin, tarihinin ve bilişsel psikologların iddia ettikleri ve ispatlamak için çalıştıkları gibi,

²⁹⁸ Jaap PAAUWE, Philip DEWE, “Human Resource Management in Multinational Corporations: Theories and Models”, **International Human Resource Management** içinde, Der. Anne-Wil HARZING, Joris Van RUYSSSEVELDT, Sage Publications, London, 1996, s.89.

genetik bir mirasla ya da farklı zeka seviyelerine sahip olmakla ilişkilendirilerek ırkçı yaklaşımların öncülü konumuna itildiler.²⁹⁹ Toplumların teknoloji karnesi birbirinden çok farklı olmasına rağmen bu biyolojik ya da zihinsel bir gerilikten kaynaklanmamakta aksine bunların etkisi olmakla birlikte, bu sonuç çevresel, ekonomik ve demografik koşullarca kümülatif olarak yaratılmaktaydı.

J. Diomand'a göre teknolojik farklılığı oluşturan birkaç ana etken vardır. Bunlar coğrafik konumla ve diğer toplumlarla etkileşim imkanlarıyla açıklanabilmektedir. Teknoloji her zaman icat yoluyla oluşturulmamakta çoğu zamanda icat eden toplumlardan çeşitli yollarla (işbirliği, barış, savaş...) alınmaktadır. Teknoloji her zaman diğer teknolojik yeniliklerin besleyicisidir. Var olan teknolojilerin hepsi bir arada daha başka teknolojileri oluştururlar. Yerleşik hayata geçerek yiyecek fazlası üretimi gerçekleştiren toplumlar, bu üretimin dışında kalan yeni bir sınıf yaratarak uzman insanların, uzman mesleklerin ve bürokrasinin oluşumuna katkıda bulundular. Şehirleşme olgusunun ve buna bağlı nüfus yoğunluğunun da teknolojik gelişmelere zemin hazırladığı kabul edilmektedir.³⁰⁰

Toplumsal, insani boyuta sahip her olguyu tarihsel bir perspektif içerisinde geçmiş ve geleceği birbiriyle ilişkilendiren bir süreçte³⁰¹ incelemek ve değerlendirmek söz konusu olgunun ekonomik, sosyal, kültürel ve politik izdüşümleriyle birlikte doğru olarak ve gerçek boyutlarıyla anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Bu realite teknolojiyi ve teknolojik dinamikleri sadece ekonomik ve maddesel bir bakış açısıyla değil toplumsal bakış açısıyla birleştirerek "teknoloji üretme" yeteneği ile toplumsal ve kurumsal ölçekte zenginleşmenin ve kalkınmanın birbirine örülü olduğu gerçeğinin ayırdına varılmasını sağlar. İşletmelerin yanısıra ülkelerin de kalkınmışlık düzeylerini belirleyen en önemli ölçüt teknoloji üretme yetenekleridir. Bu yeteneğin yoksunluğu ülkesel boyutta dünyanın en zengini ile en yoksulu arasındaki ekonomik farklılığın 390:1 olmasına sebep olmuştur.³⁰²

²⁹⁹ Jared DIOMAND, **Tüfek, Mikrop ve Çelik**, 5. bs., çev. Ülker İNCE, Tübitak Populer Bilim Kitapları, Ankara, 2003, ss.10-12.

³⁰⁰ DIAMOND, ss.332-337.

³⁰¹ M. Naci BOSTANCI, "Gelecek Üzerine Konuşmak", **Türkiye Günü** D., 77/yaz, 2004, Ankara, s.71.

³⁰² ENRIGUEZ, s.11.

Küreselleşen dünya da toplumsal, ekonomik ve yönetsel yapılar teknolojik yeniliklerin giderek hızlanmasına paralel olarak yeniden şekillenmektedir. Toplumsal gelişme farklılıklarının giderilmesinin yanısıra işletmeler açısından sürdürülebilir bir rekabet avantajı kazanabilmenin başat dinamiği de teknoloji odaklı olmaktan geçmektedir.

Teknoloji odaklı olmamak tüm işletme politikalarını ve stratejilerini geçersiz hale getirmektedir. Ve bunu inanılmaz bir hızla yapmaktadır. Futurist Ray Kurzweil, içinde yaşadığımız 21. yüzyılda geçen yüzyıla oranla bin kat daha fazla teknolojik değişimin yaşanacağını öngörmektedir.³⁰³ Tüm bu yenilikler toplumsal ve kurumsal bazda bilinen ve uyum sağlanan çevreyi tamamen ve öngörülemez bir şekilde değiştirmektedir. Ahmet T. Alkan 100 yıl sonra dünyaya gelecek olan torunlarımızla birbirimizi anlayabilmeye olanak sağlayan ortak bir paydayı koruyamayacağımızı ifade etmektedir. Sanayi devrimi sonrasında ve öncesindeki yıllarda “Mekanik bir perspektiften” algılanılan dünyanın insanları birbirinden çok farklı değildi. Oysa günümüz teknolojilerinin yarattığı “dijital perspektiften” algılanılan dünyanın insanların birbirine benzemesi ve birbirini anlaması pek mümkün görünmemektedir.³⁰⁴

Bu değişim ihtiyaç duyulduğunda hemen başarılabilir bir süreç değildir. Her türlü değişimi öngörmeye, önemsemeye ve uyum sağlamaya yönelik icraatlarla örülü olmayı gerektiren bir süreçtir. Teknolojiye yatırım yapmak, teknoloji odaklı bir işletme olmak, işletmeleri rakipleri ve müşterileri karşısında güçlü konuma getirmesine rağmen teknolojilerin yeni teknolojilerin mayası olması ve bu mayalanma sürecinin giderek kısılması büyük yatırım yapılan teknolojileri hızla demode hale getirmektedir.

Teknolojinin pahalı bir yatırım olmasının diğer olumsuzluğu ise işletmeleri eski teknoloji mezarlığına dönüştürmesidir. Burada kritik nokta yeni teknolojiye yatırım yapılacak zaman ile teknolojiden vazgeçilecek zamanı eşgüdümleyebilmektir. Yeni ve ileri teknolojilere sahip şirketlerin ortak paydası bilgi odaklılık ve patent üretme yeteneğidir. Örneğin IBM, 1998 yılında tek başına 139 ülkenin aldığı patent (2522) sayısından daha fazla patent almıştır.(2685)³⁰⁵

³⁰³ _____, “Tom Peters’den Yeni İş Ortamı”, **Capital D.**, Şubat /2004, ss.164-165.

³⁰⁴ Ahmet Turan ALKAN, “Dedelerinden Torunlarına Mektup: Denize Atılan Şişe veya Bir Devrin Muhasebesi” **Türkiye Günlüğü D.**, Sayı: 77/2004, Ankara, ss.10-11.

³⁰⁵ ENRIGUEZ, s.147.

Teknoloji odaklı olmak ve teknoloji alt yapısını besleyecek yatırımlar yapmak, bir defalık bir iş olmayıp süreklilik ve güncellenme gerektiren bir süreçtir. İşletmelerin değişimin içsel ve dışsal dinamiklerinin mantığını anlamaları daha doğru bir ifadeyle değişim legosundaki parçaları doğru bir şekilde tamamlamaları ve bu doğrultuda değişim politikalarını oluşturarak bunları eylemsel stratejilerle sonuçlara dönüştürmek için PEST analizinin tüm bileşenlerinin yeterince incelenmesi ve dışsal çevrenin isabetli bir projeksiyonunun oluşturulması gerekmektedir. İşletme yönetimi çevresel dinamikleri ortaya koymak için dışsal bir bakış açısı geliştirmekle birlikte bu adım resmin bütünü oluşturmak için yeterli değildir. Resmin bütünü iki parçalı bir bakış açısına ihtiyaç duymaktadır. Bunlardan birincisi dışsal, ikincisi ise içsel bakış açısı geliştirilmesidir. İçsel bakış açısının odağında işletmenin içine dönüklülük, içsel tarama ve içsel analiz süreçleri vardır. Bilindiği gibi tüm bu süreçler işletmenin sahip olduğu görünür ve görünmez kaynaklarının sağladığı avantajların veya bunun tam tersi olarak işletmenin eksiklerinin ya da handikaplarının oluşturduğu zayıflıkların derinlemesine yapılan bir sondaj çalışmasıyla doğru bir profilinin çıkarılmasıyla ilgilidir. Tüm bu analiz çalışmalarından sonra gelen üçüncü adım ise bu iki parçalı resmin manzaranın bütünü oluşturacak şekilde bir araya getirilmesi çalışmasıdır. İşletmenin içinde bulunduğu dışsal çevrenin yarattığı tehdit ve fırsatlarla, işletmenin sahip olduğu zayıflıkların ve avantajların en uygun olacak şekilde eşleştirilmesi amacıyla oluşturulan bu sürece ise SWOT (fırsatlar, zayıflıklar, üstünlükler, tehditler) analizi denilmektedir.

SWOT analizi: İşletmenin kendi içsel mekanizmalarının dayanakları doğrultusunda yönetim, organizasyon ve iş süreçleri yapılanma ve sistemlerinin, insan ve teknolojik kaynaklarının durumu örgüt ve çalışma kültürü, enformasyon ağı, performans ölçütlerinin sahip olduğu müşteri profili künyesini çıkararak tüm verileri dışsal çevrenin politik, ekonomik, ekolojik, sosyo-kültürel ve teknolojik ölçütleriyle çıkarılan projeksiyonunun ışığında değerlendirip³⁰⁶ işletmenin konumunun ve politikalarının tespit edilmesi anlamını taşımaktadır.

SWOT analizinden sağlanacak verilerin isabetli bir karar alma sürecine dönüşmesi ise bu analizden önce bir takım içsel ve dışsal verilerin daha alt

³⁰⁶ Coşkun Can AKTAN, **Değişim Çağında Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.81.

unsurlarına inilerek detaylandırılmasına bağlıdır. Bu doğrultuda işletmenin içsel ve dışsal üstünlüklerinin ve zayıflıklarının bir matris yardımıyla bir arada gösterilmesi, işletmelerin hem kendilerini hem de çevrelerini daha iyi tanımalarına yardımcı olacaktır.

İşletmelerin faaliyette buldukları pazarlar, değişimlerin giderek artan hızına koşut sürekli değişmekte ve yabancılaşmaktadır. Zamanın daha kısalan aralarla ve daha da hızlanan bir süreçte her şeyi değiştirdiği günümüzde gerek bireysel, gerek kurumsal gerekse toplumsal sorunlara yönelik oluşturulan stratejiler hızla geçersiz hale gelerek gündemden düşmektedir.³⁰⁷ Özellikle küreselleşen iş dünyasında varlık gösteren işletmeler bu eskimeden en çok etkilenen kurumlar olmakta ve sürekli güncellenme ihtiyacı duymaktadırlar. Bu ihtiyacın giderilmesi için işletmelerin başarılı ve uygun stratejiler oluşturma mekanizmasının kilit bileşenleri olan PEST ve SWOT analizlerinin ışığında belirlenen manevra alanı içinde konumlanmaları gerekmektedir.

1.4.4. Değişimsel Etki Analizi

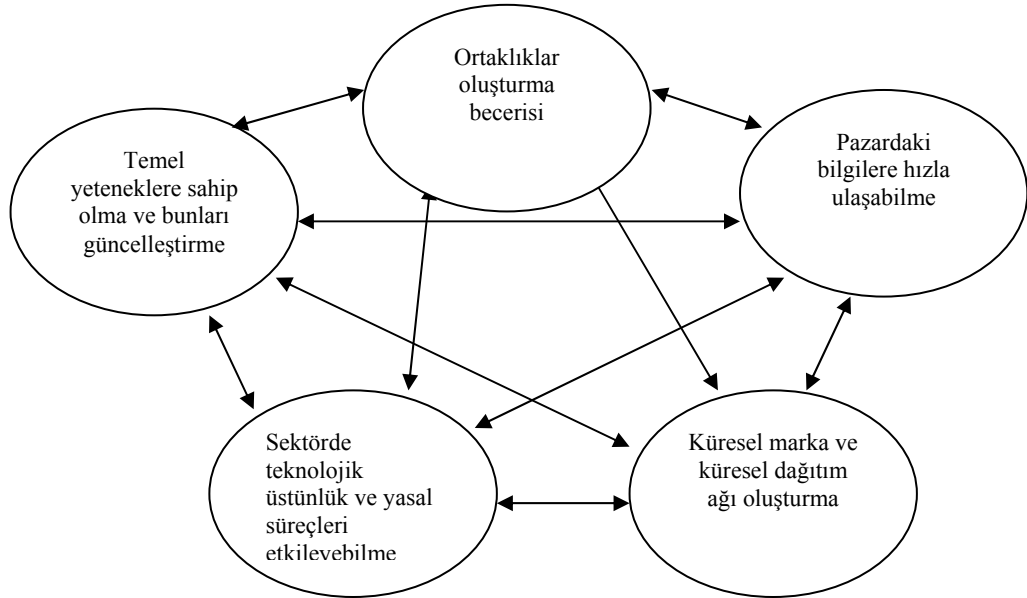
İşletmenin dışsal çevresini tarayarak, bu çevrenin tüm değişkenlerini bütüncül bir yaklaşım içerisinde ele alarak işletmenin karşılaşacağı yeni çevresel manzarayı resmetmek, daha sonra işletmenin güçlü ve zayıf yanlarını tanımlayarak elde edilen verileri bu manzaraya en uygun düşecek bir yere konumlandırmak, işletmelere yön duygusu kazandıracak bir uygulama olmakla birlikte anlam bütünlüğünden yoksun bir sonuca dönüşmektedir. İşletmelerin başarılı olma kriterlerini ölçecek mihenk taşının olmaması durumunda tüm veriler havada kalmaktadır. Burada sorulması gereken “neye ya da kime göre başarılı olmak” sorusudur. Ve mihenk taşı olma görevini ise diğer işletmeler yani işletmenin rakipleri oluşturmaktadır. İşletmelerin faaliyette buldukları pazarda liderliği ele geçirip rakiplerin takip edeceği kuralların belirleyicisi olma ya da bunun tersinin gerçekleşmesi durumunda rakiplerince belirlenen kuralların takipçisi olarak ayakta kalma mücadelesi vermeye yönelik stratejiler oluşturmaları, kendisinin ve rakiplerinin pazarda hissedilen etkilerine ve pazarı etkileme derecelerine paralel olarak gelişmektedir.

³⁰⁷ Deniz Ülke ARIBOĞAN, “Türkiye’nin Kıbrıs Politikası Üzerine Bir Değerlendirme”, **Türkiye Günlüğü** D., Sayı: 77/yaz 2004, s.33.

Pazar mücadelesinde sürdürülebilir bir rekabet avantajı kazanmak isteyen işletmeler pazarda hissedilen etki paylarını kendi gücünün ve boyutlarının ötesinde artırmak isterler. İşletmeler açısından bunu sağlamanın dört dinamik unsuru vardır.³⁰⁸

- İşletmelerin etki paylarını artırmaya yarayan ortaklıklar kurabilme ve bu ortaklıklardan verimli sonuçlar alabilme becerisi
- Pazarda işletmeyi farklı ve benzersiz kılan temel yeteneklere sahip olma ve bu yeteneği değişen müşteri ihtiyaçlarına uyumlaştırabilmek için güncelleştirme programları
- Bilgi kaynaklarına yatırım yaparak, enformatik süreçleri sürekli olarak beslemek ve bilgiye herkesten önce ulaşarak uyarı sinyallerini zamanında alabilmek
- Küresel ölçekte dağıtım kapasitesine sahip olmak ve küresel ölçekte tanınan bir marka olmak için yatırım yapmak

Tüm bu unsurlara ilaveten işletmelerin sahip oldukları teknolojik birikim ve siyasal arenada gösterdikleri politik etkinlik gibi unsurlarda işletmelerin etki paylarını artırmaktadır. Şekil 1.2. de tüm etki unsurları toplu olarak verilmektedir.



Şekil 1.2. Değişimsel Etki Analizi

Kaynak: Hamel, Prahalad, **Competing For The Future**, s. 205.

³⁰⁸ Gary Hamel, C.K. Prahalad, **Competing For The Future**, Harvard Business School Press, Boston, 1996, ss. 203-204.

İçsel ve dışsal koşulları SWOT analizinde bir araya getirerek çözümleyen işletmeler aynı çözümleme sürecini rakipleri içinde yaparak gerçekte sahip oldukları avantaj ve dezavantajları kıyaslayacak doneleri elde ettikleri için etki analizi işletmelerin önlerindeki yolu aydınlatan bir projektör görevi görmektedir. Bu analiz sırasında işletmelerin düştükleri yanılgı ise sektörlerini ve rakiplerini dar ve doğrusal bir bakış açısıyla belirlemelerinden kaynaklanmaktadır. Günümüzde eskiden olduğu gibi durağan ve sınırları çizilmiş bir sektörel yapı artık söz konusu değildir. Benzer bir şekilde rakipler sadece işletmenin kendi sektöründen gelmemekte, hiç bilinmeyen hatta hiçbir bağlantı kurulamayan sektörlerden gelebilmektedir. O yüzden M. Porter'in yapısal rekabet stratejisinin geçerliliği günümüzde sorgulanmaktadır.

James Moore'e göre küreselleşen dünyada sektör yapılarının aynı ve birbirinden kesin çizgilerle ayrılmış olarak kalması mümkün değildir. Bu realite sektörü oluşturan işletme sayılarını ve bunların sahip oldukları gücü öngörülemez bir hale getirmektedir. Bu yüzden işletmeler stratejilerini oluştururken sadece kendi sektörlerinin yapısal analizini yapmaktan kaçınarak bunun yerine yazarın "eko sistem" olarak nitelendirdiği ve işletmenin etkileşimde bulunduğu tüm alanları ve bu alanlarda faaliyette bulunan tüm önemli rakipleri incelemelidirler.³⁰⁹

Pazarı etkileme ve pazar koşullarından etkilenme düzeylerini belirleme çalışmalarını rakipleri de kapsayacak bir kaynak planlaması çalışmasıyla bütünleştiren işletmeler kendileri için başarılı bir yol haritası oluşturabileceklerdir. İşletmelerin kendi güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkararak rakiplerine göre farklılaşan stratejiler izlemeleri için bazı kriterleri hem kendi durumlarını hem de rakiplerinin durumlarını tespit edebilmek amacıyla mukayeseli olarak değerlendirmeleri gerekmektedir. Sahip olup olmama durumlarına göre işletmelere ya da rakiplerine üstünlük sağlayacak kriterler şunlardır.³¹⁰

- Finansman kapasitesi
- Üretim imkanları kapasitesi
- Ar-ge kapasitesi
- Teknik ve başarı bilgi düzeyi

³⁰⁹ KIRIM, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, s.135.

³¹⁰ Semra AYTUĞ, **Pazarlama Yönetimi**, İlkem Ofset y., İzmir, 1997,s.109.

- Teknolojik yatırımlara öncelik verip vermeme
- İşletmenin felsefik temelleri
- Sahip olunan patentler
- Yönetimsel başarı düzeyi
- Satış politikasının ve satış gücünün etkinliği
- Ulaşım ve dağıtım ağı
- İşletmenin kültürel dokusu
- Örgütlenme kapasitesi
- Bakım ve tamirat hizmetlerinin etkinliği
- Entelektüel sermaye ve bilgi portföyünün varlığı
- Marka politikasının varlığı

Kıyaslaması yapılacak kriterler hem görünür hem de görünmez kaynakları kapsamaktadır. Yukarıdaki kriterleri hem kendi hem de rakipleri açısından puanlayan işletmeler verili dışsal koşullar altında hangi alanlara yatırım yapmalarını ya da hangi alanlarda konsolidasyona giderek meydanı rakiplerine bırakmaları gerektiğine daha somut koşullar altında karar verebileceklerdir.

1.4.5. Senaryo Planlaması Yapmak

P. Schwartz'a göre, ismini sahne sanatlarından alan senaryo kavramı, değişimin ve belirsizliğin şekillendirdiği günümüz dünyasını anlaşılır, tahmin edilebilir bir yapıya kavuşturabilmek amacıyla kullanılan bir "ileri görüş aracı" olarak tanımlanmaktadır.³¹¹ Planlama bağlamında ele alındığında ise senaryolar "işletmenin yüzyüze gelebileceği olası geleceklerin hikayesi" olarak görülmektedirler. Geleceği bir sır olmaktan çıkarmak için kullanılan, dinamik, holistik, sosyal, çevresel ve politik trendlerin ve olayların harmanlanmasından elde edilen senaryolar, bu yönüyle hem niteliksel hem de niceliksel verilerden yararlanılarak oluşturulan bir kurgulama özelliğine sahiptir.³¹² Ve sanki

³¹¹ Peter SCHWARTZ, **The Art Of The Long View**, First Currency Paerbook, USA, 1996, s.3.

³¹² James MORRISON, Ian WILSON, "The Strategic Management Response To The Challenge Of Global Change", <http://horizon.unc.edu.courses/papers/scenario.wksp.asp>. s.9.

yaşanıyormuşçasına “geleceğin provasının yapılması” amacıyla kullanılırlar.³¹³ Senaryo planlama'nın (SP) hem isim babası olan hem de bu tekniğin yönetsel kararlara ve eylemlere temel oluşturmasına öncülük eden Herman Kahn için senaryo, bir “kehanet” aracı olarak işlev görmüştür.³¹⁴ Kahn'ın iyi bir fütürist olduğu düşünülürse, bu işlev çok şaşırtıcı olmamaktadır.

SP yöntemine dayanarak mevcut verilerin olası gelecek beklentileriyle harmanlanması sonucunda yaratılan senaryoların ışığında alınan yönetsel kararların ve bu kararlar sonucunda gerçekleştirilen eylemlerin yarattığı mevcut projeksiyonun beklenen ve tahmin edilen projeksiyona uyması, geleceğin bilinmezlikleri karşısında işletmelerin daha hazırlıklı ve donanımlı olmalarına yardımcı olmaktadır.

Senaryoların kilit bileşenleri hem gerçek dünyadan elde edilen veriler hem de algılanılan ve gerçekleşeceği varsayılan dünya hakkında yapılan tahminlerdir. SP, aslında bir dönüştürme sürecidir. Bu aşamada işletmenin içinde varolan stratejik öneme sahip bilgiler toplanarak geleceğin şekillendirilmesine kaynak oluşturacak sezgilere ve varsayımlara dönüştürülmektedirler.³¹⁵

SP varsayımlardan ve hayal gücünden yola çıkılarak alternatif geleceklerin önceden şekillendirilerek analiz edilmesi ve her alternatif gelecek için işletmeye farklı yol haritaları hazırlanması sürecidir. Duboff ve Spaeth'e göre SP'nin başarılı sonuçlara evrilmesi mevcut düşünce yapısının ve bakış açısının dışına çıkılarak yerlerine yenilerinin geliştirilmesine dayanır. Farklı düşünebilmeye bağlı olarak farklı gelecek senaryoları hazırlamak, gelecek bazlı “zihinsel modeller” oluşturabilmek için işletmeye yeterli bir zamansal avantaj kazandıracaktır.³¹⁶ Arie de Geus'a göre insanlar ancak geçmişte deneyimledikleriyle ve gelecekte bekledikleriyle örtüşen şeyleri algılayıp görebilmektedirler. Bu yüzden çoğu işletmede belirli düşünce ve davranış kalıpları yerleşmiştir. Tüm karar ve eylem mekanizmaları bu kalıptan beslenir, tüm veriler bu kalıplara uygun olarak değerlendirilir, alışıldık tarzın dışındaki veriler ya da uyarı sinyalleri algılanamaz ve işletmeler biranda kendilerini yabancı bir ortamda savunmasız bulabilirler.³¹⁷

³¹³ Tony HODGSON, “Strategic Thinking With Scenarios”, <http://www.metabride.com/assoc/stratscen.1bb.html>, s.2.

³¹⁴ SCHWARTZ, s.7.

³¹⁵ BLANCHARD, WAGHORN, s.87.

³¹⁶ DUBOFF, SPAETH, ss.98-99.

³¹⁷ DUBOFF, SPAETH, ss.96-97.

İnsanların sahip oldukları düşünce kalıpları farklı gelecekleri tarama ve buna dayalı farklı bakış açıları geliştirme becerilerini sınırlandırdığı için geleceğe ilişkin farklı ve tutarlı projeksiyonlar geliştirmek zor ve sorumluluk isteyen bir görevdir. Düşünce sistemi; inanç, değer yargıları ve dış dünyaya ilişkin algılara bağlı olarak şekillenen bir kalıptır ve bu kalıbın değişmesi oldukça zordur. Bu baskın düşünce kalıbının dışına çıkabilmek için hem örgüt içinden hem de dış dünyadan elde edilen ve içselleştirilen bilgilerin yaratıcılık, öngörü ve hayal gücü katılarak mantıksal bir zemine yayılması gerekir. Tüm bu çabalar sonucu oluşturulan senaryolar geleceğin hayali resmini çizerken aynı zamanda işletmeyi şu anda içinde bulunduğu dünyadan gelecek dünyaya hazırlayan bir yolculuk olacaktır.³¹⁸ İşletmelerin kesinleşen mevcut verileri kullanarak geleceğin oluşturacağı dışsal belirsizlikleri kontrol altına alma amaçlı oluşturdukları stratejilerin uygulandıkça isabet kaydetmeleri³¹⁹ işletmelerin SP yöntemini, geleneksel bir uygulama haline getirmeleriyle mümkündür. Senaryo oluşturma ve kullanma becerisi geliştikçe kazanılan deneyim, yaratıcı ve yenilikçi uygulamalara evrilerek işletmelere rekabet üstünlüğü kazandıracaktır.³²⁰ SP sürecinin somutlaştırılarak yazım aşamasına geçilmesinde izlenecek adımlar şunlardır.³²¹

1. Öncelikle genel amaç ve hedefler tespit edilerek, katılımcılar arasında ortak bir anlayış ve bakış açısı oluşturulması hedeflenir.
2. Zamansal boyut ölçeğinde gerçekleşmesi beklenen sosyal, ekonomik, çevresel, teknolojik, demografik ve politik faktörler uzmanların, çalışanların, akademisyenlerin ve teknolojistlerin görüşlerinden, içsel ve dışsal kaynaklardan elde edilen veriler ışığında, gelecekte ortaya çıkması beklenen tablo oluşturulur.
3. SP ekibindeki katılımcıların her biri bu tabloyu etkileyeceğini düşündükleri kilit belirsizlikleri ve unsurları tespit ederek kesinlik ve önem derecelerine göre sınıflandırmalıdır. Bu unsurların sınırları içerisinde hareket edilmek şartıyla her katılımcı kendi öykülerini yazar.

³¹⁸ Tony HODGSON, "Strategic Thinking With Scenarios", <http://www.metabridge.com/assoc/stratscen.1b.html>, s.2

³¹⁹ Vincent P. BARABBA, **Akılların Buluşması**, çev. Ela GÜRDEMİR, Alfa y., İstanbul, 2000, s.90.

³²⁰ Pierre WACK, "Scenarios: Shooting the Rapids" **HBR**, Nov/Dec, 1985, Vol: 63, No:6, s.140,

³²¹ TAŞKIN, ADALI, ss.132-133.; BLANCHARD, WAGHORN, ss.89- 93.

Her öykü değerlendirilerek birleştirilir. Bu ana temaya vurgu yapılarak gelecekteki “çatallanma noktaları” tespit edilerek bu noktalardan beslenen farklı senaryolar yazılır.

4. Ortaya çıkan senaryolar analiz edilerek yorumlanır. Değerlendirmeler sonucu genellikle 2 ila 4 senaryo üzerine yoğunlaşılır, alternatif senaryoların “en”lerle ifade edilmesinden kaçınılarak akla yatkın, tutarlı ve uyumlu bir yol haritası sağlayan bir araç olarak algılanması gerçekçi sonuçlara ulaşılmasına yardımcı olacaktır.
5. Tüm bu adımlardan sonra senaryoların eylemsel süreçlere dönüşmesini sağlayan stratejileri oluşturulmalıdır. Alternatif senaryolardan hangisini uygulayacağına, sadece tek bir senaryo üzerine mi hareket edileceği yoksa farklı senaryoları uygulama imkanı veren esnek bir tutum mu sergileneceğine yönetim karar verecektir.

SP süreci eylemsel bir kimlik kazandığında kurgulanan olaylarla gerçekleşen olayların yakınlaşma, aynılaşıma ya da uzaklaşma derecelerini tespit etmek ve bu tespit işleminin en kısa sürede yapılması amacıyla devam ettirilmesi, bu sürecin sağlamlasının yapılması yönünde önemli bir kilometre taşıdır.³²² İsabet ya da sapmaların vakit geçirilmeden tespit edilmesi, gerekli düzeltmelerin yapılması ve daha isabetli kararlar alınması yönünde işletme yönetimine zaman ve deneyim kazandıran bir teneffüs anı olarak düşünülebilir.

Senaryoların her birinin uygulamaya bağlı olarak işletmeye getireceği fırsat ve tehlikelerin neler olduğu, risklerden azami ölçüde kaçınarak fırsatlardan azami ölçüde faydalanabilmek amacıyla, işletmenin hangi beceri ve kaynaklarını geliştirmesi ve kendisini hedef pazarında hedeflediği müşterilerinin zihninde nasıl konumlandıracağı³²³ konusunda bir yol haritası hazırlaması gereklidir.

SP sürecinin ilkesel bir yapıya kavuşturulması, senaryo çalışmalarının tutarlı ve disiplinli bir çerçevede gerçekleştirilmesinin güvencesini oluşturmaktadır.

³²² IRWIN, s.74.

³²³ IRWIN, s.75.

1.5. Küreselleşen İş Ortamında Yükselen Değerler

Küreselleşmenin başta insanın kendisine bakışını olmak üzere dünyayı algılayışını hızla değiştirmesi artık bireysel ve kurumsal yapıları ve faaliyet biçimlerini de köklü bir değişimle baş başa bırakmaktadır. Söz konusu yapıların sağlam bir zemin üzerinde inşa edilebilmesi için öncelikle küreselleşme olgusunun bireylere ve kurumlara dayattığı yeni düşünce kalıplarını ve yaşam biçimlerini iyi anlamak ve doğru çözümlenmek gerekmektedir. Bireysel ve kurumsal değişimlerin çözümlenmesi sonucunda eskiye ait bazı değerlerin ve uygulamaların gözden düşerek önemlerini kaybettikleri, bazılarının ise önemlerini korudukları ortaya çıkmaktadır. Kurumsal anlamda ortaya çıkan bu durum sonucunda üstlenilmesi gereken değişim çabalarının başarısı, işletme yönetiminin bilinçli ve doğru kararlar almasına bağlı olacaktır.

Drucker'e göre değişim çabalarının başarısı "dünü" yani "mevcut olanı" evrimsel bir yaklaşımla terk etme çabalarıyla doğru orantılıdır.³²⁴ Kurumsal anlamda gerçekleşen değişimlerin çözümlenmesi sonucunda ortaya çıkan en önemli sonuç ise küreselleşmenin şekillendirdiği dünyanın yeni yükselen değerleri olduğu gerçeğidir. Küresel rekabet ortamında ayakta kalarak başarılı olmak isteyen işletmelerin, yükselen bu yeni değerleri iyi okumaları gerekmektedir.

1.5.1. Girişimcilik

Girişimci kavramı ilk kez Fransız ekonomist J. B. Say tarafından (1800) kullanılmıştır. Girişimci kavramı "ekonomik kaynakları alt düzlemde bir üst düzleme aktaran kişi"³²⁵ anlamında kullanılmaktadır. M. Gerber'e göre girişimcilik, kişinin yaratıcı kimliğinin yansımalarıdır. Girişimci kişinin ilgi alanı bilinmeyen ve kaotik alanlardır. Bu alanları keşfetmeye ve aydınlatmaya çabalar³²⁶ bu çabalar sonucu girişimci sahip olduğu maddi (para, zaman ve fiziksel diğer faktörleri) ve maddi olmayan (cesaret, yaratıcılık, risk üstlenebilme vb) kaynak ve becerilerini

³²⁴ DRUCKER, 21. **Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, s.86.

³²⁵ Mustafa Kemal ÖKTEM, DOĞAN, N. LEBLEBİCİ, Mahmut ASLAN, Mustafa KILIÇ, Mehmet Devrim AYDIN; "Girişimci Örgütsel Kültür ve Çalışanların İş Girişimcilik Düzeyi: Uygulamalı Bir Çalışma, **Hacettepe Üniversitesi İİBF D.**, Cilt: 21, Sayı:1, Haziran,2003, s.171.

³²⁶ Michael E. GERBER, **Girişimcilik Tutkusu**, 4. bs., çev. Tayfur KESKİN, Sistem y., İstanbul, 2002, s.24.

toplumsal ve kişisel bir zenginlik yaratacak eylemlere dönüştürür.³²⁷ Girişimcilik sadece bireysel yönelimli bir süreç değildir. Chicken'e göre üç farklı girişimcilik türü vardır.³²⁸

- 1- Bütün faaliyetlerin pazar koşullarında gerçekleştiği girişimcilik
- 2- Hükümetin sağladığı fonlarla ve katkılarla yürütülen faaliyetlere dayalı girişimcilik
- 3- Bütün faaliyetlerin hükümet tarafından finanse edildiği ve genellikle siyasi amaç taşıyan girişimcilik

Farklı beceri ve hedeflere sahip olan bu farklı girişimcilik türlerinden yeniliklere zemin hazırlayan ve yenileştirici süreçleri besleyen türün piyasa koşullarında yarışan bireyler ve işletmeler olduğu açıktır.

Yeni pazar yaratan ve tüketiciyi yönlendiren girişimci, mevcut ihtiyaçlardan yola çıkmayıp önce müşterinin daha tanımlamadığı ihtiyacı hissedip bunu tatmin edecek yeni bir ürünü belirler ve sonra bu ürün için yeni bir pazar geliştirir. PC'ler ve cep telefonları bu tür ürünlerdir.³²⁹ Tamamen belirsizlik ihtiva eden ve risk üstlenmeyi gerektiren girişimcilik süreci sadece kişiyle, onun yaratıcılığıyla özdeşleşen bir nitelik olmayıp sistematik ve disiplinli bir örgütsel öğrenme süreciyle de ilintilidir. Ve bu süreçten sürekli beslenerek kazanılmış bir beceriye dönüşür.³³⁰ Dolayısıyla bu sürecin beslenmesini kolaylaştıran ve hızlandıran sadece girişimcinin nitelikleri olmayıp bu nitelikleri donanmasına yardımcı olan bir sosyo-kültürel çevrede yetişmesi olmaktadır.³³¹

Bu yönüyle girişimcilik becerisi girişimcinin zekası, yetenekleri, psikolojik donanımlarıyla ilişkili olduğu kadar yaşadığı coğrafyanın ve içinde bulunduğu toplumsal ortamların sunduğu fırsatların ve sınırlandırdığı koşulların birleşimini yansıtmaktadır. Bireye önem veren, kişinin kendisini ifade edebildiği, engellenmeden

³²⁷ Robert D. HISRICH, Michael P. PETERS, **Entrepreneurship: Starting, Developing, And Managing a New Enterprise**, 3. bs., Irwin Inc, USA, 1995, s.9.

³²⁸ John C. CHICKEN, **Yönetim ve Girişimcilik**, çev. Beyhan KURT, Epsilon y., İstanbul, 2002, s.33.

³²⁹ CHICKEN, s.34.

³³⁰ ÖKTEM, s.172.

³³¹ Semra GÜNEY, Aysun ÇETİN, "Kültürün Girişimciliğe Etkisi ve Türkiye'de Girişimcilik Kültürü", **Hacettepe Üniversitesi İİBF D.**, Cilt: 21, Sayı: 1, Haziran, 2003, s.193

iletişim kurabildiği sosyo-kültürel yapıya sahip, yenilikleri destekleyen ve yeni fikirlere açık olan toplumlar, girişimciliğin rahat gelişebildiği ortamları ihtiva etmektedirler.

T. Akyol'a göre toplumların gelişmesinde ve modernleşmesinde artık devlet eliyle yapılan çabalar tıkanmıştır. Bu çabaların istenilen sonuçlarla örtüşmesinin yolu, bu çabaları, piyasa ekonomisinin ve modernleşme sürecinin en önemli dışlisi olan girişimci sınıfın göstermesinin yolunu hazırlamaktır.³³² Bireysel özgürlüklere, bilgiyi paylaşma ve çoğaltma süreçlerine ket vuran toplumlar sonunda başarısızlıklarla tanışmışlardır. Özellikle bilgi toplumlarının ivmelenmesinde özgür ve yaratıcı bireylerin önemini algılamayan ve geçit vermeyen toplumların payına küreselleşmenin nimetleri değil, külfetleri düşmektedir. Ve bu süreci ülkelerin zengin doğal kaynaklara sahip olması dahi önleyememektedir.

Bu realitenin en canlı örneğini parçalanmış Sovyet yönetimi teşkil etmektedir. Dünyanın en zengin altın, petrol, uranyum, orman gibi doğal kaynaklarına sahip olmasına rağmen, bir yandan dünyada yükselen özgürlük, iletişim, girişimcilik gibi trendlere gözlerini kapatırken diğer yandan da insanların yolculuk yapmalarını, bilgileri paylaşmalarını ve iletişim kurmalarını zorlaştırmıştır. Tüm yapılanların anlamsızlığını ve acımasızlığın en iyi yansıtan ironi, izinsiz fotokopi çektirmenin bile suç sayılması olmuştur. Tüm bu uygulamalar ülkeyi yoksullaşma ve parçalanma sürecine itmiştir.³³³ Toplumlara dönüştüren dalgaları başlatmada, teknolojik yenilikleri ivmelendirmede bireylerin yenilikçi, yaratıcı kimlikleri ve girişimci becerileri başat dinamikler olmaktadır. Yenilik yapmak, mucit olmak kendi başına bu süreci harekete geçiremez, sadece bu sürecin yapı taşlarını hazırlar. Sırada bu yapı taşlarıyla yolu döşeyen materyallere ekonomik bir anlam ve eylemsel bir çaba yükleyen girişimci vardır. Yeniliklerin toplumsal ve ekonomik kalkınmanın motoru olabilmesi için girişimci bireylere ihtiyacı vardır.

Schumpeter'e göre "ekonomik gelişme sürecini başlatan girişimci, dinamik girişimcidir." Onun açtığı yoldan ilerleyen kişiler ise "olağan girişimci" olarak adlandırılırlar.³³⁴

³³² Taha AKYOL, "Modernleşme ve İslam Dünyası, *Milliyet Gazetesi*, 22-12-2004, s.15.

³³³ ENRIQUEZ, s.48.

³³⁴ Tamer MÜFTÜOĞLU, *İşletme İktisadı*, Turhan Kitabevi, Ankara, 1989, s. 73.

M. Altan'a göre çağımızın en zengin yaratıcı ve girişimci kişisi olan Bill Gates parası ve diğer ekonomik kaynakları olmamasına rağmen yaratıcı zekasına ve cesaretine dayanarak bilgisayar programcılığının gurusu olarak kendini kabul ettirmiştir. Dünya tarihi böyle örneklerle doludur ve bu kişiler gelişme ve yenilikleri hayata geçirmede hep öncü rolünü üstlenmişlerdir. Bill Gates'in sanayi çağındaki "muadili" olan Richard Arkwright isimli kişi de mucit kişiliğini girişimci becerileriyle birleştirerek hem yeniliklerin zarara uğrattığı kişilerin yıllarca tepkilerine ve öfkelerine maruz kalmış hem de yenilikleri hayata aktarmada öncü olarak hatırı sayılır bir servetin sahibi olmuştur. Uzun sürede öncü rolünün yansıması fabrika üretimine giden yolun açılmasına zemin hazırlaması olarak kabul edilir.³³⁵ O dönemin koşullarında girişimci kişilik kavramı rasyonalite olgusundan daha çok, macera ve tutku duygularıyla, serüvencilik merakıyla en iyi ifadesini buluyordu.

İçinde bulunduğumuz küresel dünyada karşı karşıya gelinen, öngörülemeyen, hızı ve boyutu hesaplanamayan değişim dalgaları girişimciliği sadece bireylerin mülkiyetinde bulunan bir olgu olmaktan çıkararak daha toplumsal bir perspektife taşıyarak ve yönetim literatürüne dahil ederek işletme kültürüne ve yönetimine katkı sağlayan bir beceriye dönüştürmüştür. İletişim bilişim çağının paradokslarla örülü olduğunu ifade eden J. Naisbitt'e göre bu süreç kendiliğinden gelişen bir süreç olmayıp kemikleşmiş ve ölçek ekonomilerinin avantajına dayanarak yıllarca ekonomik pastadan en büyük payı alan büyük işletmelerin ardı ardına başarısız olmalarının sonucunda ortaya çıkmıştır. Ayakta kalmaları için büyüklüğün verdiği katılıktan ve hareket kısıtından kurtulmalarının tek yolu olarak çözülmek ve daha küçük yapılar halinde tekrar örgütlenmeyi öğrenmeleri gerekmektedir.³³⁶ Bu süreç sadece ayakta kalmak için yeni bir yapılanmaya ihtiyaçları olduğunu anlayan işletmeler için işleyen bir süreç değildir. Özellikle günümüzde ekonomik anlamda ortaya çıkan durgunluk ve işsizlik problemlerini ve bu sorunların yarattığı toplumsal bunalımları atlatmak için bireysel girişimciliğe olduğu kadar "girişimci ekonomi" ye de dinamizm kazandıracak uygulamalara ihtiyaç duyulmaktadır. Global Entrepreneurship Monitor (GEM) tarafından yapılan araştırmalar, ekonomik büyümenin ve toplumsal kalkınmanın motorunun girişimcilik olduğunu doğrulayan

³³⁵ Mehmet ALTAN, "Arkwright'tan Bill Gates'e", **Sabah Gazetesi Pazar Eki**, 9 Mayıs 2004, s.3.

³³⁶ NAISBITT, **Global Paradoks**, s.4.

sonuçları yansıtmaktadır. Sonuçlar girişimcilik faaliyetlerini destekleyip, değerlendiren ve bu faaliyetleri için ekonomik altyapı oluşturan ülkelerin ekonomik büyüme anlamında daha üst klasmanda oynadıklarını göstermektedir.³³⁷

Girişimciliğin önem kazanması üretim kaynaklarının verimli alanlara yönlendirilmesinde adeta bir pusula görevi yapmasına bağlı olarak artmıştır. Kişisel başarı kazanma, kendini kanıtlama ve kâr sağlama güdüsü üretim kaynaklarını doğru platformlara aktarmaktadır. Özellikle yeni iş alanları yaratmada girişimciliğin rolünün giderek daha fazla hissedilmesi, girişimciliğe önem veren ve girişimciliğe kaynak aktaran toplumları ekonomik gelişmişlik ölçütüyle ödüllendirmektedir. Girişimciliğin ivme kazanması ve günün koşulları gereğince organize edilmesi, istenildiği an başarılacak bir süreç olmayıp toplumsal dinamiklerle ve kültürel dokuyla ilintilidir. Günümüzde bütünsel bir perspektiften olguları yorumlama mantığı çerçevesinde toplumların dişil ve eril motiflerle örülü bir kültürel dokuya sahip olduğu dile getirilmektedir.

C. Mitchell'e göre "eril" motiflerin yoğun olduğu toplumlar otoriteye, zor kullanmaya ve maddi değerlere önem verirler. Dişil motiflerin yaygınlaştığı toplumlar ise insani değerlere, yaşam kalitesinin iyileştirilmesine daha çok önem verirler.³³⁸ Hofstede'ye göre aynı kültürel motifleri organizasyonlar için tanımladığımızda eril motifler, başarı, rekabet, hırs, önderlik vb. örülü iken, dişil motifler ise ilişkilerin yoğunluğu, güvenilirliği ve kalitesine odaklanmaktadır. Buradan hareketle girişimciliğin temel özelliklerinin eril motiflerle daha fazla örtüştüğü görülmektedir.³³⁹ Girişimciliğin başarısını sadece eril motiflerle ilişkilendirmek meselenin sadece bir yönüne odaklanıp sonuçların başarılı olup olmadığının göz ardı edilmesine yol açar.

Girişimciliğin başarısı için birbirini destekleyen ve güçlendiren insani çabalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yönüyle de girişimcilik sürecinin dişil motiflerce güçlendirilmesi gerektiği söylenebilmektedir. Peter Leyden'e göre 1995'ten itibaren tüm bilgisayarların birbirine bağlanmasıyla internet ticaretinin gündeme gelmesi

³³⁷ F.Sedef SEÇKİN, "Girişimci Ekonomi", *Capital D*, Yıl:11, Sayı: 2003/4, s.129.

³³⁸ MITCHELL, s.28.

³³⁹ GÜNEY, ÇETİN, ss.194-195.

girişimciliği özendiren bir yapıya hayat kazandırmış ve girişimcilik gözde hale gelerek iş yaratma ve yeni iş modelleri geliştirme konseptine dönüşmüştür.³⁴⁰

İnternet'in ticari faaliyetlerin en önemli aracı haline gelmesi verimlilik artışına, ekonomik kalkınmaya ve finansal piyasaların küreselleşmesine dayanak oluşturmuştur. İnternet kullanımının yaygınlaşmasının en önemli sebebi de girişimcilerin “kâr elde etme tutkusudur” ; ve kâr, her şeyden çok girişimcinin ve girişimciliğin sonucudur.³⁴¹

Çağımızın “girişimcilik çağı olarak” lanse edilmesi ve girişimcilerin sayısının teknolojik ve enformatik süreçlerle artarak bir disipline kavuşması sonucunda yapılaşma sürecine girmesi beraberinde bir anlam kaymasını da getirmiş ve “girişimcilik” kavramı her isteyenin üstlenebildiği ve kendini ifade edebilme imkanını kazandığı bir etiket haline gelmiştir. Bu yanlış anlaşılma ve yanlış anlama girişimci ve girişimcilik kavramının içeriğini boşaltıp içeriğini zayıflatmıştır. Oysa meselenin özü her türlü yanlış anlamamanın ve yanlış tanımlamanın ötesinde girişimci ve girişimciliğin başarılı sonuçlara evrilip evrilmediğiyle ilişkilendirilmesine bağlıdır. Bu sürecin somutlaştırılmasını kolaylaştırmak için girişimci profili çizilmekte ve profili oluşturan kişisel donanımlar öne çıkarılmaktadır.

H. Erkan bilgi toplumunun girişimcisini sanayi çağı girişimcisinden ayırarak “bilişimci girişimci” kimliğine vurgu yapmaktadır. Bilişimci girişimcinin sahip olduğu özellikler ise yetenek, güdülenme, eğitim, deneyim, bilgi-işlem ve iletişimden oluşan bilişimdir.³⁴² Girişimciliğin başarılı sonuçlarla örtüşmesinin başat faktörü olarak “sektör öngörüsü”nün ifade edilmesi, girişimcinin risk üstlenerek sahip olduğu kaynaklara bir anlamda daha fazla değer kazandırmak amacıyla kaybetmeyi dahi göze alması şeklindeki deterministik görüşün dışına çıkabilmenin, girişimcinin önündeki belirsizlikleri daha belirli süreçlere ve olanaksızlıkları olanaklara dönüştürmenin haklı sebebini oluşturmaktadır. Karar alma riskinin dönülmez kayıplara yol açmasının kesinleşmiş bir yargı haline geldiği günümüzde öngörü kavramının kazandığı önemin gerekçelerini yansıtmaktadır.

³⁴⁰ N. Aslı TEKİNAY, “Girişimcilik Çağı Başlıyor”, *Capital D.*, Nisan/ 2000, s.171

³⁴¹ George SOROS, *Açık Toplum: Küresel Kapitalizmde Reform*, çev. Doğan Selçuk ÖZTÜRK, Truva y., İstanbul, 2004, s.191.

³⁴² ERKAN, *Ekonomi Sosyolojisi*, s. 247.

Değişimin yıkıcı/yaratıcı etkisinden kurtulmayı başarabilecek hiçbir kişi ve kurumun olmayacağı, dünyanın ve dünya gerçeklerinin her geçen gün hızla değiştiği ve bu değişimin giderek daha da hızlı olacağı sık sık çeşitli platformlarda ifade edilmektedir. Önümüzdeki 25 yıllık bir projeksiyonda değişimlerin ne boyutta olacağını hayalleri dahi zorlayacağı varsayılmaktadır. Amerika’da MIT Üniversitesinin yaptırdığı bir araştırmada 2030-2035 yılları arasında gündemi değiştireceğine kesin gözüyle bakılan mesleklerin % 60’ının henüz icat edilmediği ortaya çıkarılmıştır. Kısacası 2005-2010 yılları arasında doğacak olan çocukların icra edecekleri meslekler henüz belli değildir.³⁴³ Bu bilgi sektör öngörüsünün ne kadar belirsiz, değişken bir ortamda yapılacağını ve bu yüzden çok daha önemli olacağını göstermektedir.

Peter Leyden’e göre ise sektörel belirsizliği giderecek işaretler Bio ve Nano enerji teknolojilerinden gelmektedir. P. Leyden önümüzdeki yılların internet ortamında yer alan ve söz konusu teknolojileri ve teknolojilerin getireceği fırsatları ve kısıtlamaları doğru yorumlayan girişimci kişilerin ve girişimci işletmelerin yılı olacağını söylemektedir.³⁴⁴ Hisrich ve Peters’e göre girişimcilik, bugün olduğu gibi gelecekte de toplumsal ve ekonomik kalkınma sürecine dinamizm getirmeye devam edecektir.³⁴⁵

Girişimciliğin özendirilmesi ve kaynakların verimli alanlara aktarma rolünün kalıcılığı, sadece bireysel ve sektörel çabalarla sağlanabilecek bir olgu değildir. İ. Türk’e göre bu olguya dinamizm kazandırmak ise girişimciliği besleyen, teşvik eden ortamları yaratarak, ekonomik ve politik düzenlemelerin tarafsızlığını sağlayarak, girişimcilere güven duygusunu kazandıran hükümet programlarının uygulanmasından geçmektedir.³⁴⁶

1.5.2. Ekonomik Şirket Yerine Öğrenen Şirket Haline Gelmek

Küreselleşen iş ortamı işletmeleri salt ekonomik, ticari ve mekanistik bir perspektiften değerlendirmeye son vererek onlara sosyal, kültürel ve insani bir kimlik

³⁴³ Meral TAMER, “Doğacak Çocuğun Mesleği Henüz İcad Edilmedi” Tübisad(Türkiye Bilişim Sanayicileri ve İşadamları Derneği) kurucu başkanı Uğur Yüce ile söyleşi, **Milliyet Gazetesi**, 14 Aralık 2004, s.6.

³⁴⁴ TEKİNAY, “Girişimcilik Çağı Başlıyor” s.172.

³⁴⁵ HISRICH, PETERS, s.17.

³⁴⁶ TÜRK, s.184.

kazandırmıştır. İşletmelerin yeni kimliği, işletmelerin canlı, yaşayan bir mekanizma olduğunun kabulü anlamına gelmektedir. Sanayi çağının Taylorist parametreleri, işletmelerin insani yönünü yok sayan ve maddi donanımları öne çıkaran bir içeriğe sahipti. İşletme yönetiminin başarısı, en az emek ve materyalle en çok verimi elde etmek üzerine kuruluydu.

A. Geus'un "ekonomik şirket" olarak adlandırdığı ve adeta bir makine niteliğinde işlevselleştirilerek sadece kâr güdüsüyle hareket eden bu yapı³⁴⁷ en anlamlı ifadesini "Rasyonellik ilkeleri" doğrultusunda tasarlandığında kazanıyordu. Hep birlikte rasyonellik ilkelerini oluşturan, verimlilik, ekonomiklik ve kârlılık parametreleri³⁴⁸ işletme başarısını maddi açıdan ölçümleyen göstergeler olarak kullanılmaktaydılar. Ekonomik şirket, yöneten ve yönetilen ayrımını kemikleştiren, hiyerarşiye dayalı, görünen ve maddesel değerlere önem veren bir yapı oluşturduğu için, küreselleşmenin getirdiği yeni değerler, yöntemler ve anlayışlara dayalı yeni iş konseptine uyum sağlama yeteneğinden yoksundur. Bireysel beceri ve bilgi zenginliğini içselleştirme ve şirket içine yayma geleneğine sahip olmadığı için, günümüzde ekonomik şirketin ömrü giderek kısalmaktadır. İşletmelerin yaşama sürelerinin uzaması ve başarılarının tatmin edici düzeylere ulaşması, değişimlerin ve yeniliklerin şekillendirdiği rekabet ortamına hazırlıklı ve uyumlu olmak ile yakından ilintilidir. Uyum yeteneğinin ve esnekliğin insanlara has bir nitelik olması sebebiyle, işletmelerde tüm organizasyon ve yönetim süreçlerinin temel unsuru insan olmaktadır.

Öğrenen organizasyon anlayışı da insan odaklı olmakla eş anlamlılık taşımaktadır. Bilindiği üzere öğrenme, deneyimleme ve yorumlama becerileri insani özellikler olduğu için işletmenin öğrenme sürecini başlatan ve işletmenin bu süreci içselleştirmesini sağlayan da insanın kendisi olmaktadır. Günümüzün bilgi toplumunda, bilginin sahibi ve taşıyıcısı olma özelliği her alanda insana ve onun yetenek ve becerilerine yatırım yapılmasını gerektirmektedir. Bu anlamda toplumsal alanda olduğu kadar kurumsal alanda da eğitim ve öğretim faaliyetleri önem

³⁴⁷ GEUS, s.134.

³⁴⁸ Oktay ALPUGAN, M. Hulusi DEMİR, Mete OKTAV ve Nurel ÜNER, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, 3. bs. Beta y., İstanbul, 1993,s.14.

kazanmaktadır. Bu süreçte işletmeler de öğrenen ve öğreten bir yapıya evrilmektedirler.

P. Senge'ye göre öğrenme yetisi, sonradan kazanılan bir özellik olmayıp, doğuştan getirilen, insanların doğasında olan bir özelliktir. Zamanla geliştirilmesi ve disipline edilmesi söz konusu olabilir. Öğrenen organizasyonlar, içsel olan bu beceriyi, açığa çıkararak tüm örgüte yayma ve takım halinde düşünme ve öğrenme süreçlerine işlerlik kazandırmaktadır.³⁴⁹ Düşünme ve öğrenme eylemlerini sadece yönetim kadrolarının dar sınırları içine sıkıştıran ekonomik işletmenin tersine öğrenen işletmelerde bu beceri tüm örgüte yayılmakta, bireysel düşünmenin ve öğrenmenin yerine örgütsel düşünme ve öğrenme geçmektedir.

D. Barton işletmelerin kendilerini “öğrenme laboratuvarlar olarak tasarladıkları zaman rakiplerinin kolayca taklit edemeyecekleri bir yapıya kavuştuklarını ifade etmektedir. Bu yapının başarısı holistik ve organik bir düşünce anlayışı doğrultusunda tüm çalışanların bilgi üretmekten, bilgi biriktirmekten ve bilgi kaldıraçlamaktan sorumlu olmalarından kaynaklanmaktadır.³⁵⁰

Bilgilerin paylaşımını kolaylaştırarak içselleştirilen bilgileri değer yaratan faaliyetlere dönüştürmek işletme yönetiminin en önemli görevlerinden biridir. Bu görevi başarıyla tamamlamak için işletme yöneticilerinin rakiplerin bilgi düzeyini sürekli takip etmeleri gerekmektedir.³⁵¹

1.5.3. Değer Zinciri Yönetimi

Bilginin taşıyıcısı, çoğaltıcısı ve yayıcısı konumunda olan bireyin küreselleşen iletişim kanallarının yardımıyla tüm ekonomik ve sosyo-kültürel kararların merkezine yerleşmesi ve giderek daha seçici bir kimlik kazanması işletmeleri tüm faaliyetlerinin odağına müşteriye yerleştirmeye ve tüm iş süreçlerini müşteri ihtiyaçlarının tatminine göre tasarlamaya zorlamaktadır. Bu zorunluluk işletmelerin müşteriye ulaştırdıkları ürünün tedarik, üretim ve dağıtım aşamalarında yaptıkları tüm faaliyetleri birbiriyle uyumlaştırmalarına yol açmaktadır. Birbirini

³⁴⁹ SENGE, ss.12-13.

³⁵⁰ Dorothy LEONARD-BORTON, “The Factory as a Learning Laboratory”, **Sloan Management Review**, Fall, 1992, s. 23-24.

³⁵¹ George Von KROUGH, Kazuo ICHIJO ve Ikujiro NONAKA, **Bilginin Üretimi**, çev. Günhan GÜNAY, Dışbank Kitapları, 2002, s. 88.

tamamlayan ve bir diğeriyle uyumlu koordine edilen işletme faaliyetleri sinerji yaratarak, işletmelerin müşteriye sağladıkları değeri artırmalarını kolaylaştırmıştır. İşletmeler yoğun rekabet ortamında tüm ilişki ve faaliyetlerini bir değerler zincirinin halkaları olarak tasarlayıp müşteriye ulaşmayı planladıkları zaman daha fazla değer yaratarak rakiplerinin önüne geçebileceklerdir.

Sosyo-kültürel açıdan kişinin hayata bakış açısını oluşturan ve yaşam kalitesinin ipuçlarını veren değer kavramı, seçenekler arasından neyin arzulanabilir olduğunun yargısıdır.³⁵²

Değer “İşletme tarafından üretilen ürün ve hizmetlere müşterilerin ödemeye razı oldukları fiyatlara ilişkin olarak ortaya çıkmaktadır.”³⁵³ Müşterilerin bir işletmenin ürünlerini diğer işletmelerin ürünlerine göre daha fazla fiyat ödeyerek almayı tercih ettikleri noktada daha fazla değer algısı olduğu düşünülebilir. Değer artışını garantilemenin yolu değer zincirini oluşturan halkaların birbiriyle uyumlu bir şekilde koordine edilmesini sağlamaktır.

Herhangi bir iş kolundaki bir işletme açısından bakılınca değer zinciri, hammadde kaynaklarını kontrol eden tedarikçilerden, ürünün son kullanıcı olan tüketiciye ulaşımına değin yerine getirilen ve değer yaratan faaliyetlerin etkileşiminden oluşan bütünsel bir yapıdır.³⁵⁴ Küresel rekabetin hız, esneklik, düşük maliyet ve yüksek kalite kavramlarıyla içselleşmesi tüm işletmeleri söz konusu kavramlar etrafında yapılanmaya itmektedir. Sonuçta ortaya giderek birbirine benzeyen işletmeler ve işletme politikaları çıkmaktadır. Birbirine benzer yapı ve politikalarla hiçbir işletmenin rakiplerinden sıyrılıp öne çıkamayacağı düşünüldüğünde işletmelerin kendilerini rakiplerinden farklılaştırabilecek uygulamalara ve çözümlere ihtiyaçları olduğu ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerin ürünlerini, rakiplerine göre daha düşük maliyetlerle ve daha kısa bir sürede ya da ürünlerini rakip ürünlerden farklılaştırarak müşterilerine ulaştırma odaklı stratejilere ağırlık vermeleri gerekmektedir. Bu sebeple işletmeler ürün için gerekli olan hammaddeden başlayarak müşteriye ulaşımı sağlayan ve ulaşım sonrası

³⁵² Kenneth R. ANDREWS, *The Concept of Corporate Strategy*, 3. bs. IRWIN, Homewood, Illionis, 1987, s.60.

³⁵³ EREN, s.171.

³⁵⁴ Münir ŞAKRAK, *Maliyet Yönetimi*, Yasa y., İstanbul, 1997, s.105.

hizmetleri de içeren tüm faaliyetleri adeta bir zincirin halkaları olarak bütünleştirmeye ve bu çabaların optimize edilmesine çalışmaldırlar. İlk adım olarak tüm bu sürecin temelini teşkil eden tedarik zinciri yönetimi felsefesinin anlaşılması sağlanmalıdır.

Tedarik zinciri, “Hammadde temininden başlayarak ürünün müşteriye teslimine kadar yapılan tüm faaliyetlerin bütünselleşmiş ve dinamik bir yapıya kavuşmasını sağlayan, hammadde ve parçaların araştırılması, tasarımı, üretimi ve montajı, depolama ve stok takibi, sipariş girişi ve sipariş yönetimi, tüm kanallarda dağıtımı, müşteriye teslimi gibi faaliyetlerin yürütülmesi ve tüm bu faaliyetlerin uyumlu hale gelmesini sağlayan bilişim kanallarının kullanmasıdır”.³⁵⁵ Kanaldan en iyi verimin sağlanması için, işletme ile zincirin işletme dışındaki katılımcıları arasında çift yönlü bir bilgi akışının gerçekleştirildiği bir ortamdan yararlanılarak katılımcıların yönetilmesi, uyumlaştırılması ve verimli çalışmalarının sağlanması amacıyla yönelik olarak işletmenin tüm kaynaklarının optimum düzeyde bütünleştirilmesi gerekmektedir. Tüm bu çabaların sonucunda işletme üretim kapasitesinin artması, piyasa duyarlılığının geliştirilmesi ve tüketici ile tedarik işlerini üstlenenler arasındaki ilişkilerin iyileştirilmesi yoluyla şirketin çalışmasının ileriye götürülmesi mümkün olacaktır.³⁵⁶

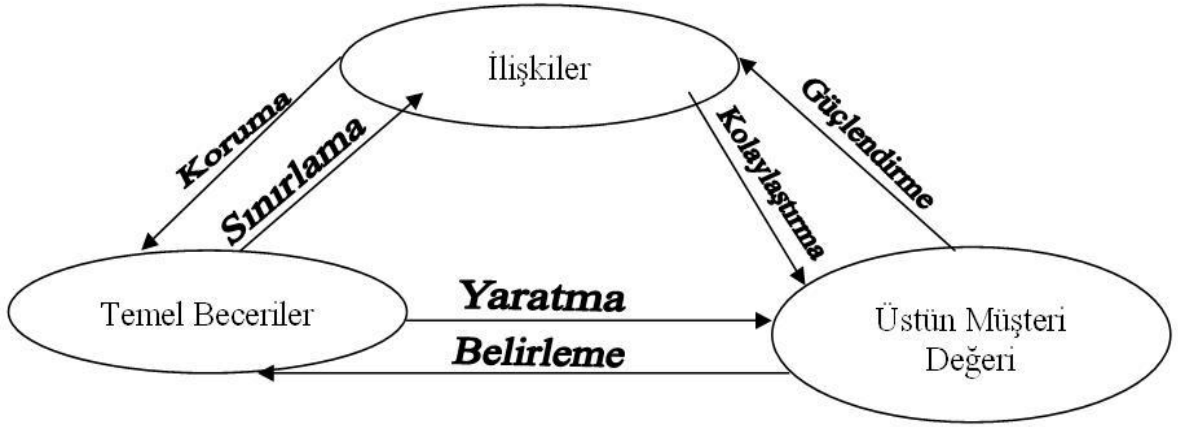
Müşteri tatminini hedefleyen işletmeler, müşteri ile arasında yer alan tüm organizasyonlarla ve yürütülen faaliyetlerle uyum içinde olduğu zaman, tüm zincir boyunca daha fazla katma değer yaratarak müşterilere en fazla değeri kazandırmaktadırlar. Tedarik zincirini oluşturan her bir halkanın rolünü ve yarattığı değeri ve bu değer tüm sistemde yaratacağı sinerjiyi tam anlamıyla kavrayan işletmeler değer zinciri yönetiminde söz konusu zincirin değer artırımını oluşturan halkalarını doğru bir şekilde tespit edeceklerdir.

Kothandaraman ve Wilson’a göre elektronik veri ve bilgi kullanımının artması değer zincirinde yer alan firmalar arasındaki ilişkileri artırmıştır. Bu ağda yer alan işletmelerin her biri, temel yeteneklerini birleştirebilirler ve aralarındaki

³⁵⁵ Hilal İNAN, Gülsün KARAÇAY, “Tedarik Zinciri Yönetiminde Yeni Yaklaşım: İnternet”, **Pazarlama Dünyası**, Yıl:17, Sayı:3, Mayıs-Haziran , 2003, s.43.

³⁵⁶ Zafer YAMAN, “Üretim ve Pazarlar Globalleşiyor, Yazılımlarda Hizmet Veriyor MRP II- DRP II-ERP-SCM, Şimdi Sırada Ne Var?”, **Pazarlama Dünyası**, Yıl:16, Sayı:2, Mart-Nisan, 2002 s.12.

ilişkilerin kalitesini artırabilirlerse müşteriye değer yaratma imkanları da o ölçüde artırmaktadır. Müşterilerin memnuniyetinin artması da zincir üyelerinin aralarındaki ilişkileri güçlendirmektedir.³⁵⁷ Bu durum şekil 1.3. te görülmektedir.



Şekil 1.3. Bir Değer Yaratma Ağı Modeli

Kaynak: Prabakar KOTHANDARAMAN, David T. WILSON, “The Future of Competition: Value-Creating Networks”, **Industrial Marketing Management** 30,2001, s. 384.

Dünya Bankasının yaptığı bir araştırmanın sonuçları, toplam lojistik maliyetlerinin gelişmiş ülkelerde gayri safi milli hasılanın (GSMH) yüzde 10'unu oluşturmasına karşın gelişmekte olan ülkelerde bu oranın yüzde 30'larda olduğunu göstermektedir. Küresel rekabet baskısını hafifletmenin en önemli yolu tedarik zincirinin yönetiminde başarıya ulaşmaktan geçmektedir. Sektöründe lider konumunda olan Gillette tedarik zinciri yönetimine önem vererek ve bu önemi duygusunu tüm şirkete kazandırarak tedarik zincirinin işlevini sadece ürün iletmek anlayışından çıkararak müşterilerine değer sağlayan bir işleve dönüştürmüş ve 2002 de başlattığı iki senelik çabalar sonucunda siparişlerin karşılanma oranını % 90'dan % 98'e çıkartırken toplam envanterini de %24 oranında azaltmıştır. Tüm çabalar tedarik zincirinin görünürlüğünü artırıp zincir boyunca elde edilen bilgileri karar sistemine dahil ederek üstün bir rekabet gücü kazanmaktadır.³⁵⁸

³⁵⁷ Prabakar KOTHANDARAMAN, David T. WILSON, “The Future of Competition: Value-Creating Networks”, **Industrial Marketing Management** 30, 2001. ss. 379-389.

³⁵⁸ Barış TAN, “Rekabet İçin Lojistik”, **Capital D.**, Yıl:12, Sayı: 2004/4, s.104.

Müşteriye daha fazla değer aktararak daha fazla kazanma anlayışına sahip işletmeler tedarik zincirini ters çevirerek zincirin başına tedarikçi yerine müşteri koymaktadırlar.

Değer zinciri paradigması ürün ya da üretim süreçlerine dayalı olmayıp, müşteri değerleri üzerinde yükselmektedir. “Müşterisini kârına ortak edenler ve tedarikçisiyle ile ortaklık tesis edebilenler”³⁵⁹ yoğun rekabet ortamına rağmen oyunun galibi olmayı başarabileceklerdir. Tedarikçiler ile yakın ve birbirini tamamlayıcı ilişkiler geliştiren işletmeler hem katlandıkları maliyetleri düşürmekte hem de üstlendikleri faaliyet sayısını ve yoğunluğunu azaltmaktadırlar. Cisco tedarikçileri ile kurduğu etkili iletişim ve paylaşım sayesinde iletişim sektöründe hız ve dinamizm kazanmıştır. Şirketin CEO’su Howard Charney yaptıkları işbirliğinin sonucunda ürünlerinin yaklaşık yüzde 50’yi aşkın bölümünün Cisco çalışanlarının ellerinden geçmeden müşteriye ulaştığını söylemektedir.³⁶⁰

Porter’a göre her işletme varlığını devam ettirmek için farklı faaliyetleri yerine getirmekte ve bu farklı faaliyetlerin adeta bir koleksiyonunu oluşturmaktadır. Ve bu faaliyetler “değer faaliyetlerdir”³⁶¹

Porter’ın işletme literatürüne kazandırdığı değer zinciri ve bu zinciri oluşturan halkaların faaliyetleri doğru olarak analiz edilebilirse işletmeler zincirin her halkasının mevcut durumunu ve işlevini kavrayarak tüm faaliyetlerini değer odaklı olarak kurgulayabileceklerdir. Porter’e göre işletmelerde değer yaratmak amacıyla yapılan faaliyetler iki gruba ayrılmaktadır. Bunlar temel faaliyetler ve destek faaliyetler olup Şekil 1.4.’te bu faaliyetler görülmektedir.

³⁵⁹ Mack HANAN, **Yarının Rekabeti**, çev. Ziya KÜTEVİN, Eskar KÜTEVİN, İnkilâp Kitabevi y., , İstanbul, 1996, s.21.

³⁶⁰ Gary HAMEL, **Devrimin Başına Geçin**, çev. Nurettin ELHÜSEYNİ, Zülfü DİCLELİ, BZD yayıncılık, İstanbul, 2000, s.113.

³⁶¹ Michael E. PORTER, “Competition in Global Industries: A. Conceptual Framework”, **Competition in Global Industries** içinde,, Der. Michael E. PORTER, Harvard Business School Press, USA, 1986, s. 19.



Şekil 1.4. Değer Zinciri Faaliyetleri

Kaynak: Michael E. PORTER, **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, Free Press, New York, 1985, s. 37.

İşletmelerde temel faaliyetler ve destekleyici nitelikteki faaliyetler hep birlikte değer yaratımını sağlamaktadırlar. İşletmenin değer yaratmada ki başarısı tüm faaliyetlerin birbiriyle uyumlu olacak şekilde harmanlanmasına bağlıdır. Tüm bu faaliyetler neticesinde işletmenin amacı elde ettiği değer, katlandığı bedelden fazla olmasını sağlamaktır. Değer zinciri analizi işletmenin sahip olduğu kaynakları ve bağlantıları en iyi şekilde birleştirerek nasıl değer yaratabileceğinin anlaşılmasına yardımcı olan bir araçtır.

Değer zincirinde yer alan faaliyetlerin sinerji yaratması iki yolla gerçekleşmektedir. Birincisi, işletmenin sahip olduğu ustalık ve becerileri benzer değer zincirleri arasında transfer ederek, ikincisi ise faaliyetleri iş birimleri arasında paylaştırarak, örneğin iki iş biriminin aynı satış gücünü ya da aynı lojistik ağını kullanmaları gibi.³⁶²

³⁶² Michael E. PORTER, "From Competitive Advantage To Corporate Strategy", **Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage** içinde, Der. Cynthia A MONTGOMARY, Michael E. PORTER, The Harvard Business Book Series, USA, 1991, s. 245.

İşletmelerde yapılan ve sonunda ürünün ortaya çıkıp müşteriye ulaşması sürecindeki faaliyetleri, işletmenin temel faaliyetlerini oluşturmaktadır. Bu faaliyetler beş başlık altında yer almaktadır.³⁶³

- İç lojistik; girdilerin satın alınması, depolanması ve dağıtım faaliyetleri
- İşlevler; girdilerin ürün ve hizmete dönüştürülmesi
- Dış lojistik; nihai ürünün satıcılara yönlendirilmesi
- Pazarlama ve Satış; ürünün endüstriyel veya nihai tüketiciye satılması çabaları
- Servis; ürünün değerini koruma ve artırma amaçlı işlevler

İşletmelerde temel faaliyetlerin yürütülmesini tamamlayarak üretim sürecinin sürekliliğini sağlayan destek faaliyetler ise:

- Tedarik; kaynakların temin edilmesi
- Teknolojik geliştirme; ürün geliştirme, üretim sürecinin ve hammadde kaynaklarının iyileştirilmesi çabaları ve know-how bilgisini temin etme çabaları
- İnsan Kaynakları yönetimi; insan kaynaklarının etkin yönetimi, eğitimi ve ödüllendirilmesi
- İşletme altyapısı; yönetim konsepti, planlama, finansman muhasebe ve kalite kontrol düzenlemeleri

İşletmelerde destek ve temel faaliyetlerin kalitesini ve verimliliğini artıracak bir yapıda bağlantı kurulması değer yaratmanın ve rekabetçi üstünlüğünün kilit unsurunu oluşturmaktadır. Bağlantıların birbiriyle eşanlı ve uyumlu olması her bir faaliyetin bir diğerini tamamladığı noktada çok daha önemli olmaktadır. Bu ifadenin en iyi örneğini tam zamanında üretim (TZÜ) oluşturmaktadır. Üretim sürecinin kesintisiz işlemesi tedarikçilerin girdi sunumlarını aksatmadan tam zamanında yerine getirilmeleri ile mümkün olmaktadır.³⁶⁴

³⁶³ Paul DOBSON, Ken STARKEY, **The Strategic Management Blueprint**, Blackwell Publishers, UK 2002, ss.39-40

³⁶⁴ DOBSON, STARKEY, s.40.

Porter'e göre değer zinciri analizinde, işletmede yapılan faaliyetleri rasyonelleştirme çabalarının, arzulan değerini ortaya çıkaracak uygulamalara dönüşmesi için dört adımlık bir iş planı gereklidir.³⁶⁵

1. Stratejik iş birimini belirlemek,
2. Kritik olan faaliyetleri belirlemek
3. Ürünleri tanımlamak
4. Her bir faaliyetin değerini belirlemek

Tüm bu basamakları atladıktan sonra artık aşağıda yer alan iki sorunun cevabını vermek son derece sağduyulu ve kolay olacaktır.

1. İşletme hangi faaliyetleri, ne şekilde yerine getirmelidir?
2. İşletmenin tüm faaliyetleri değer artışı ve sektörel rekabeti kolaylaştırmak amacıyla nasıl organize edilmelidir.

1.5.4. Bilgi Tabanlı Olmak

Ekonomik ve toplumsal gelişmelerin motoru haline gelen bilgi, iletişim ve bilişim teknolojilerinin yaygınlaşmasına koşut olarak üretim sürecinin başat faktörü haline gelmiştir. Aslında bu durum Hayek'in de ifade ettiği ve çok geniş bir anlam skalasında değerlendirdiği gibi bilginin, sadece bilinen olgulara (facts) ilişkin olmayıp, şeylerin nasıl (how to) yapılacağıyla da ilişkili olmasına bağlıdır.³⁶⁶ Aslında bilgi son 20-30 yıldır hem üretim sürecinin dinamosu olarak bilgi tabanlı işletme olgusuna hem de toplumsal dönüşümleri ivmelendirme etkisinin bir sonucu olarak sanayi toplumunun yerine koyduğu bilgi toplumu paradigmasına hayat vermektedir.

Toplumsal hayatta bilginin ve bilgili olmanın değeri yeni anlaşılmış bir olgu değildir. İlk çağ toplumlarından beri bilginin her zaman önemi olmuş ve zamanına göre bilgiye sahip kişiler ise kutsanıp saygı görmüşlerdir. Bunun izdüşümleri dinsel içerikli bilgilerin olmadığı ilk yazılı eser olan Machiavelli'nin The Prince adlı

³⁶⁵ Raphael AMIT, Christoph ZOTT, "Value Drivers Of E-Commerce Business Models", **Creating Value** içinde, Der. Michael A HITT, Raphael AMIT, Charles E. LUCIER ve Robert D. NIXON , Blackwell Publishers, UK, 2002, s.17.

³⁶⁶ BUTLER, s.27.

eserinin³⁶⁷ sunumunda görülmektedir. Machiavelli, devleti yöneten prensin gözüne girmek ve onu kutlamak isteyenlerin en değerli şeyleri olan atları, silahları ya da mücevherleri sunduklarını ve ritüel'in böyle olmasına rağmen kendisinin en değerli şeyi olarak “bilgisini” gördüğünü söyleyerek, meşakkatle ve zorluklarla dolu uzun yılları kapsayan bir öğrenme ve deneyimleme sonucu elde ettiği bilgilere onun kısacık bir süre içinde vakıf olmasını sağlayacak olan bu armağanının kabul göreceğine inandığını belirtmiştir.³⁶⁸ Bilimin batıdan çok daha önce ilerlemiş olduğu Doğu'da da bilimin ve bilginin değeri sorgulanmayan bir ön kabule dayalıydı. Bilimi ve bilgeliği sürekli yücelten Yusuf Has Hacib' de bu duygularını meşhur eseri “Kutadgu Bilik'te” yazıya dökerek Devlet Başkanı'nda mutlaka bulunmasına inandığı meziyetlerin en başında bilgiyi saymıştır.³⁶⁹ P. Drucker'e göre günümüzde de her zaman olduğu gibi en önemli kavram bilgidir. Ama artık bilgi nitelik değiştirerek en önemli üretim faktörü haline gelmiş ve bu niteliğiyle ekonomik hayatın ve mesleki kariyerin kilit unsuru olmuştur.³⁷⁰

İçinde bulunduğumuz yy.'da küresel ekonomi de başarılı olmak, hem bireyler, hem işletmeler hem de toplumlar açısından bilgiye önem vermeye, yatırım yapmaya ve bilgi paylaşımının ve dolaşımının önünü açmaya bağlı hale gelmiştir. Bilgi diğer üretim faktörlerinin tersine aynı anda isteyen herkes tarafından kullanılabilir, kullanıldığında tükenmez³⁷¹ aksine paylaşımdan doğan sinerjik kazanımlara dönüşür. Bilgi odaklılık ya da bilgi tabanlılık günümüzde beraberinde başarıyı ve kârlılığı getiren garantili bir yapılanma haline gelmektedir. Ve bu yapının en temel harcını da bilgiyi içselleştirebilen, çoğaltıp paylaşımına sunan insan oluşturmaktadır.

Ekonomik gelişmenin odağında sermaye birikiminin olduğu düşüncesi, günümüzde “emeğin etkinliği” olduğu görüşüyle yer değiştirmiş durumdadır. Ve emeğin etkinliğini artırmada bilinen ve en önemli olan faktör ise bilgidir.³⁷² Söz

³⁶⁷ DRUCKER, , **Geleceğin Toplumunda Yönetim** , s.25.

³⁶⁸ Niccolo MACHIAVELLI, **Prens**, 2. bs., çev. Rekin TEKSOY, Oğlak yayıncılık, İstanbul, 2000, ss.51-53.

³⁶⁹ Durmuş HOCAOĞLU, “Felsefe ve Hikmet Üzerine”, **Türkiye Günlüğü** D., Sayı:76, Bahar/2004, s.62.

³⁷⁰ DRUCKER, **Yeni Gerçekler** , s.178.

³⁷¹ İlker PARASIZ, **Makro Ekonomi Teori ve Politika**, Göz. Geç. 8. bs., Ezgi Kitabevi y., Bursa, 2003, s.394.

³⁷² PARASIZ, s.393.

konusu emek, kol gücü geçinmeli bir işçinin değil P. Drucker'in işaret ettiği gibi bilgisini pazarlayan “bilgi işçisinin” sunduğu emektir.

P.Drucker'e göre bilginin hızla tüm üretim faktörlerinin yerini alması 1870'ten beri oluşturulan işletmelere ilişkin varsayımları hızla geçersiz hale getirmiştir. Bu varsayımlar şunlardır.³⁷³

1. Üretim araçlarının tek sahibi olarak kabul edilen işletmenin efendi, çalışanın köle olarak varsayıldığı efendi/köle paradigması, işçinin sahip olduğu bilginin bir sermaye aracına dönüşmesi nedeniyle geçersiz hale gelmektedir.
2. Çalışanların tam zamanlı ve bir işletmeye bağımlı olarak çalışma modeli yerini işçinin sahip olduğu bilgiyi beraberinde taşıyarak istediği yere götürmesi sebebiyle, geçici, danışman ya da yarı zamanlı çalışana bırakılmaktadır.
3. Üretimde verimlilik artışı sağlamak, uzmanlaşmış bilgiye ulaşmakla mümkündür. İletişim bilişim teknolojileri bu bilgiye sahip olan dış kaynak kullanımını ekonomik kılarak kolaylaştırmaktadır.
4. İnternet bilgiye ulaşımı kolaylaştırdığı için tedarikçilere ait bilgiler, herkesin kullanımına açılarak tedarikçileri satıcı kimliğinden uzaklaştırarak müşterisi için alıcı durumuna geçirmektedir.
5. Sektörler arası farklılıklar giderek ortadan kalkmakta adeta sektörler arası bir yakınlaşma ve benzeşme ortamı doğmaktadır. Bu durum sektörel bilgi ve teknoloji tekeli ortadan kaldırmaktadır.

Küresel ortamda sürdürülebilir bir rekabet avantajına ulaşabilmek için işletmelerin bilgiyi iyi yönetmeleri gerekmektedir. Yönetimin insan tabiatlı bir süreç olması ve insanlar için insana dayanarak yürütülmesi bu sürecin başarısını bilgi paylaşımının zorlamayla değil katılımcıların gönüllülüğüyle gerçekleşmesine bağlamaktadır. E. Lank'a göre bilgiyi paylaşmak, yönetimin bakış açısını görünmez varlıklara çevirmelerine, çalışanların performanslarını sağladıkları bilgiye göre değerlendirme ve ödüllendirmelerine, saygınlıklarını vurgulamaya, iş süreçleriyle bütünleşmelerini sağlamaya, bilgi teknoloji araçlarına ulaşımına ve bilgi temeline

³⁷³ Peter F. DRUCKER, “Yönetimde Yeni Trendler” çev. Günhan GÜNAY , **Excutive Excellence** D., Sayı: 92, Yıl:8, Kasım 2004, s.13.

katkı sağlamalarına göre kolaylaşmaktadır.³⁷⁴ Amerikan Verimlilik ve Kalite merkezi Başkanı Carla O'Dell bilgi tabanlı işletme olma ve bilgiye dayanarak yönetme paradigmasının, teorik ve soyut çerçevelendirmenin dışına çıkarak uygulamaya dayalı kazanımlara dönüşmesinin göstergesi olarak aşağıdaki işletmeleri vermektedir.³⁷⁵

Caterpillar, Küresel boyutta üretim ve satış yapan işletme, satış temsilcileri arasında oluşturduğu “bilgi ağı”nı kullanarak 1.5 milyon dolar tasarruf sağlamıştır.

Ford; yaklaşık 350 bin çalışana sahip olan şirket, 1990’lardan bu yana kurum genelinde “En İyi Uygulamanın Tekrarı” isimli lisanslı, çok adımlı bilgi paylaşım sürecini kullanarak 1995’ten bu yana şirkete yılda yaklaşık 200 milyon dolarlık değer kazandırmıştır.

IBM: 1980’lerden beri bilgi yönetimini uygulayan işletme yıllar içerisinde ayrı iş birimlerini bir araya getirmiş, çalışanlarla ve müşterilerle oluşturduğu web konferans sistemi içerisinde sadece yolculuk masraflarından yılda 50 milyon dolar tasarruf sağlamıştır.

Bilgi tabanlı işletme olgusu sadece bilgi üretme anlayışını ifade etmemekte ağırlıklı olarak değerli bilgi üretme anlayışını kapsamaktadır. Bir işletmenin bilgiye değer ekleme kapasitesi ise KnoVa (Bilgi değeri) faktörü olarak adlandırılmaktadır. KnoVa faktörü ise iki bileşene sahiptir. Birincisi işletmenin sağladığı hizmet düzeyi ve ikincisi ise işletmenin bilgi yoğunluk kapasitesidir.³⁷⁶ Aşağıdaki şekil, bilgi yoğunluğu ve hizmet düzeylerine göre işletmelerin büründükleri kimlikleri sunmaktadır.

³⁷⁴ Elizabeth LANK, “Leveraging Invisible Assets: The Human Faktör”, **Long Range Planning**, Vol: 30, 1997, ss. 409-410.

³⁷⁵ Hande D. SÜZER(Der), “Bilgiyi İyi Yöneten Karımı Artırıyor” Carla O’Dell ile söyleşi, **Capital D.**, Yıl:12, Sayı:2004/10, s.176.

³⁷⁶ Rene TIESSEN, Daniel ANDRIESEN ve Frank Lekanne DEPREZ, **Value-Based Knowledge Management:Creating The 21.st Century Company; Knowledge Intensive**, Addison Wesley Longman, Nederland, 1998, s. 22.



Şekil 1.5. KnoVa Faktörü

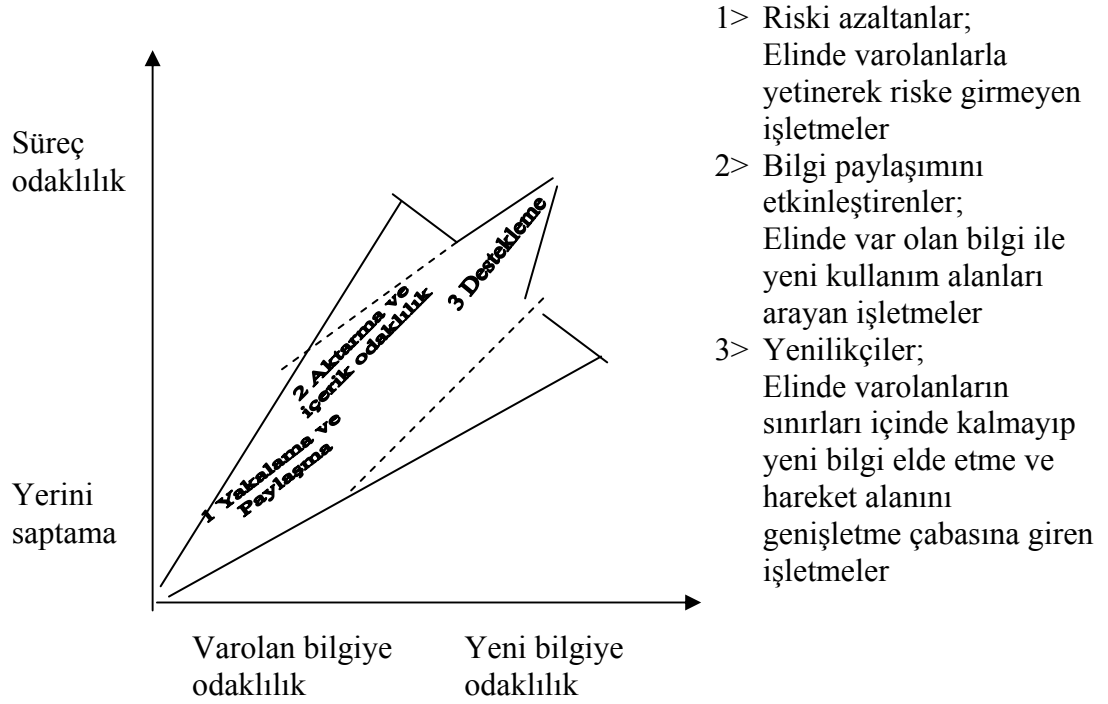
Kaynak: Rene TISSEN, Daniel ANDRIESEN ve Frank Lekanen DEPREZ, **Value-Based Knowledge Management: Creating The 21.st Century Company; Knowledge Intensive**, Addison Wesley Longman, Nederland, 1998, s. 23.

Bilgi tabanlı işletmelerde klasik, hiyerarşiye dayalı dikey örgüt yapısı, açık iletişime dayalı, katı üst-üst ilişkilerinin yumuşatılıp yatay ilişkilere dönüştürüldüğü bir yapıya evrilmektedir. Bu organizasyonlarda çalışanların birincil görevleri ise verileri işleyerek bilgi üretmek, bu bilgileri örgütsel hedefler doğrultusunda değerlendirerek işler hale getirmek ve örgüt içinde kesintisiz olarak akışkanlığını sağlamaktır.³⁷⁷ Günümüzde iletişim bilişim teknolojilerinin yaygınlaşarak işletmeleri dijital şebekeler halinde yapılandırması sayesinde bilgi akışkanlığını sağlamak son derece kolaylaşmış ve e-mail, intranet ve grup yazılım gibi araçlar bir yandan bilginin aracısız dağıtımını sağlamış diğer yandan da dağıtım işlevini üstlendiği için yöneticiler ve işçiler arasında bilgi dağıtımını sağlayan orta kademe yöneticisini elimine ederek işletmeyi kademesiz hale getirmiştir. Liderlik ve stratejik kararlar alma üst yönetimin işlevi olurken kararlar alarak eyleme geçme yetisi de ön cephe çalışanlarına geçmektedir.³⁷⁸

Bilgi tabanlı işletmeler mevcut bilgilerinin sınırlandırdığı hareket alanının dışına çıkmak için sürekli yeni bilgi edinmeye odaklanırlar. Şekil 1.6.'da yenilikçiliğe dönüşen bu süreç yer almaktadır.

³⁷⁷ Adem ÖGÜT, **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel y., Ankara, 2001, s.103.

³⁷⁸ Mohanbir SAWHNEY, Deval PARIKH, "Where Value Lives In A Networked World", **HBR**, Jan/Feb 2001, Vol: 79, No:1, s.83.



Şekil 1.6. Bilgi Tabanlılığın Oluşumunda İşletmelerin Bilgi Düzeylerinin Rolü

Kaynak: George Von KROUGH, ve diğerleri, **Bilginin Üretimi**, çev. Günhan GÜNAY, Dışbank Kitapları, 2002, s. 297.

Teknoloji ve yenilik politikalarının analizinde üstünlüğü “Neo Klasik Yaklaşım” dan devralan “Schumpeterci/evrimci yaklaşım”a göre ekonomik ve teknolojik gelişmelerin temelinde bilgi olduğu için bilgi tabanlı işletme olgusu da öne çıkmaktadır. Evrimci yaklaşım işletmelerin bilgi tabanını oluşturan ayırt edici bileşenleri şöyle sıralamaktadır.

- Farklılaşmış ve çok katmanlıdır.³⁷⁹
- İşletmenin kendi bilgilerin ve deneyimlerinin sonucu kendilerine özgü hale getirdikleri kök bilgi (zımni) halindedir.³⁸⁰

³⁷⁹ Erol TAYMAZ, **Ulusal Yenilik Sistemi: Türkiye İmalat Sanayinde Teknolojik Değişim ve Yenilik Süreçleri**, TÜBİTAK/TTGV/DİE, Ankara, 2001, s.13.

³⁸⁰ Özlem YÜZÜAK(Der), Jan Nahum’la Söyleşi, “Türkiye’de Yöneticiler Şımarık”, **Hürriyet Pazar Eki**, Sayı:972, 7 Kasım 2004, s.7.

- Firmayla özdeşleşmiş ve firmanın uzman olduğu yetenekler ve kaynaklardan oluşmuştur.³⁸¹
- İçsel bir sistematiği vardır. Firmada gerçekleştirilen işlevlerin harmanlanmasının sonucudur.
- Dışa yönelimlidir. Dışarıya bilgi verirken dışardan da bilgi alır. Öğrenme sürecinin temelini bu karşılıklı bilgilenme oluşturur.
- Uzun yıllar boyunca hem zihinsel, hem bedensel çabalar sonucu gerçekleşen öğrenme ve gözlemlene süreçleri sonucu oluşan, işletmenin ve çalışanların vâkıf olduğu ve bu yüzden “yol bağımlılık” (Path dependence) olarak tanımlanan, kopyalanması ya da yetişilmesi zor bilgilerdir.

1.5.5. Müşteri Değeri Yaratma

Müşteriye değer yaratmak, müşterinin bedensel, zihinsel ve duygusal ihtiyaçlarını karşılayan ürün konsepti oluşturma sürecine bağlılığın bir sonucu ortaya çıkan ve işletmenin pazar konumunu ve pazar payını netleştiren ve müşteri portföyünü oluşturan, müşteri grubunun sadakatini ölçen bütünsel bir süreçtir. Pazarda kalabilmenin ve sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğüne kavuşmanın kilit bileşeni müşteri memnuniyetini sağlama ve memnuniyeti sürekli kılma çabasıdır. Bu bileşeni tün kararlarına ve iş süreçlerine uygulamayan işletmeler kısa bir dönem için başarılı görünseler bile uzun dönemde ürün için, üretim faktörleri ve pazarlama çabaları için yaptıkları harcamaları karşılayamadıkları gibi faaliyetlerini yavaşlatmak ya da tamamen durdurmak zorunda kalabilmektedirler.

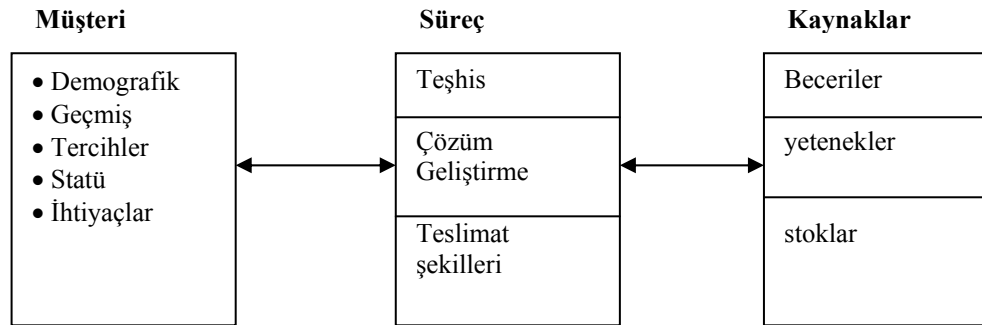
E. Bono’ya göre değer yaratma kavramının ortaya çıkarak önem kazanması, rekabet sürecinde müşteriye daha fazla değer sağlayan ürünlerle öne geçme şansının artacağına anlaşılmasına koşut olarak gerçekleşmiştir. Pazarlama ve rekabet anlayışının tarihsel gelişme seyri incelendiğinde, ürünün ve üretimin önemli olduğu tarih diliminde ürüne değer katmak hiç düşünülmemiştir. Çünkü ürünün kendisi önemliydi, ikinci dilimde üretilen her ürünün satılmadığı anlaşıldığı için ürünü satabilmek önemli hale gelmiştir. Ve çeşitli pazarlama taktikleriyle aynı ya da biraz

³⁸¹ TAYMAZ, s.13.

farklılaştırılmış ürün pazara sürülürdü. Ama küresel rekabet çağına girilen son dilimde önemli olan ürüne en fazla değeri katabilmektir.³⁸² Geleneksel ürün bazlı işletmelerde üreticinin üretim girdilerine ödediği fiyat ile ürettiği çıktının fiyatı arasındaki fark, işletmenin yarattığı değeri gösteriyordu. İşletmenin kârını ise girdiye eklediği değer belirliyordu. Müşteri odaklı işletmelerde ise değer bireysel müşterilerin ihtiyaçlarına çözüm bularak yaratılıyordu. Müşteriye odaklanarak değer yaratma konseptinin bileşenleri ise şunlardır.³⁸³

- Müşterilerle iyi ilişkiler geliştirerek ihtiyaçlarına çözüm aradıklarında hemen akıllarına işletmenin gelmesini sağlamak
- Müşterilerin çözüm arayışlarını etkili bir şekilde cevaplamayı sağlayacak örgüt yapısı geliştirmek
- İşletmenin tüm çalışanlarının müşterilerle etkin bir iletişim kurmalarını kolaylaştıracak süreçleri ve altyapıları yaratmak

Müşteri odaklı değer yaratma yaklaşımı şekil 1.7.'de görülmektedir.



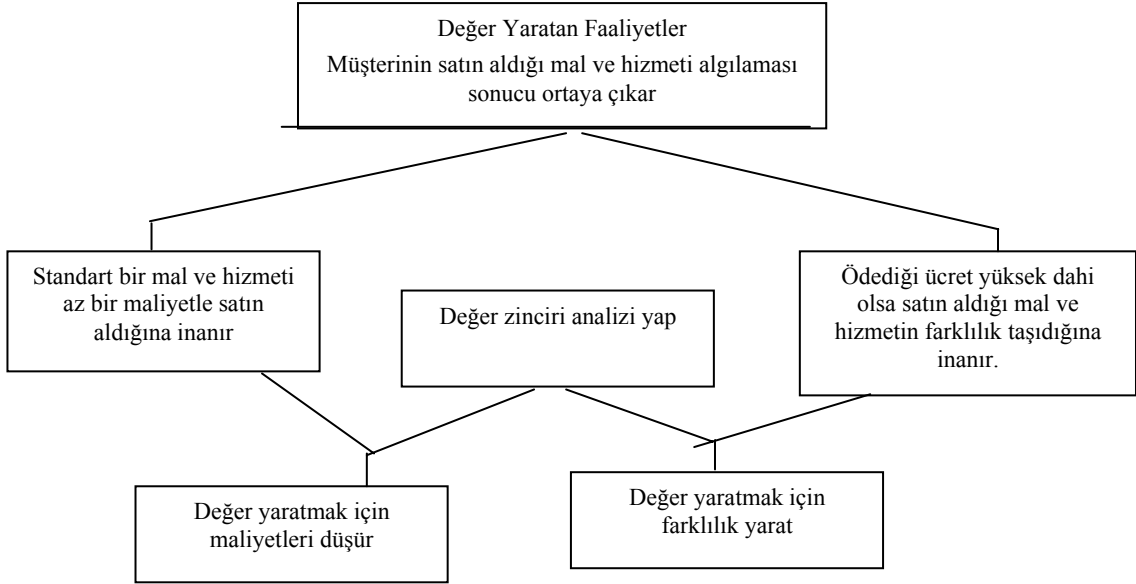
Şekil 1.7. Müşteri odaklı anlayışa göre değer yaratma süreci

Kaynak: Frank W. DAVIS, Karl B. MANROLT, **Customer-Responsive Management: The Flexible Advantage**, Blackwell Publishers, Inc, USA, 1996, s. 23.

³⁸² Edward De BONO, **Rekabet Üstü**, çev. Oya ÖZEL, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1996, ss.12-13.

³⁸³ Frank W. DAVIS, Karl L. MONROLT, **Customer-Responsive Management: The Flexible Advantage**, Blackwell Publishers, Inc, USA, 1996, ss. 21-22.

İşletmeler açısından rekabet üstünlüğü kazanmak, müşteriye değer yaratma kavramının öneminin anlaşılmasına ve bu anlayışı tamamlayacak faaliyetlerin eş güdümlenmesine dayanmaktadır. Bu süreçte en önemli öncelik ise işletmelerin değer yarattığını inandıkları faaliyetlerinin belirlenerek daha sonra müşteriye yönelik stratejilerin bu temel üzerine inşa edilmesine verilmelidir. Bu sürecin aşamaları şekil 1.8.'de verilmektedir.



Şekil 1.8. İşletmede Değer Yaratma Faaliyetlerinin Belirlenmesi

Kaynak: ÜLGEN, MİRZE, s.122.

E. Bono'ya göre güçlenen ve bu gücünün farkına varan tüketiciler üretim sürecinin en önemli taraflarından biri haline gelerek işletmeler ve ülkeler açısından dönüşümü başlatmışlar ve "ürüne dayalı ekonomi"den, "değere dayalı ekonomiye" geçişi sağlamışlardır.³⁸⁴

Değer ekonomisinde, değer sağlamanın en temel yolu işletmelerin müşterilerine sundukları ürünlerle hem onların ihtiyaçlarını karşılamak hem de müşterilerin sorunlarını onların adına çözmekten geçmektedir. İşletmeler müşterilerine sundukları değerleri birbiriyle bütünleştirerek daha fazla sinerji

³⁸⁴ BONO, s.86.

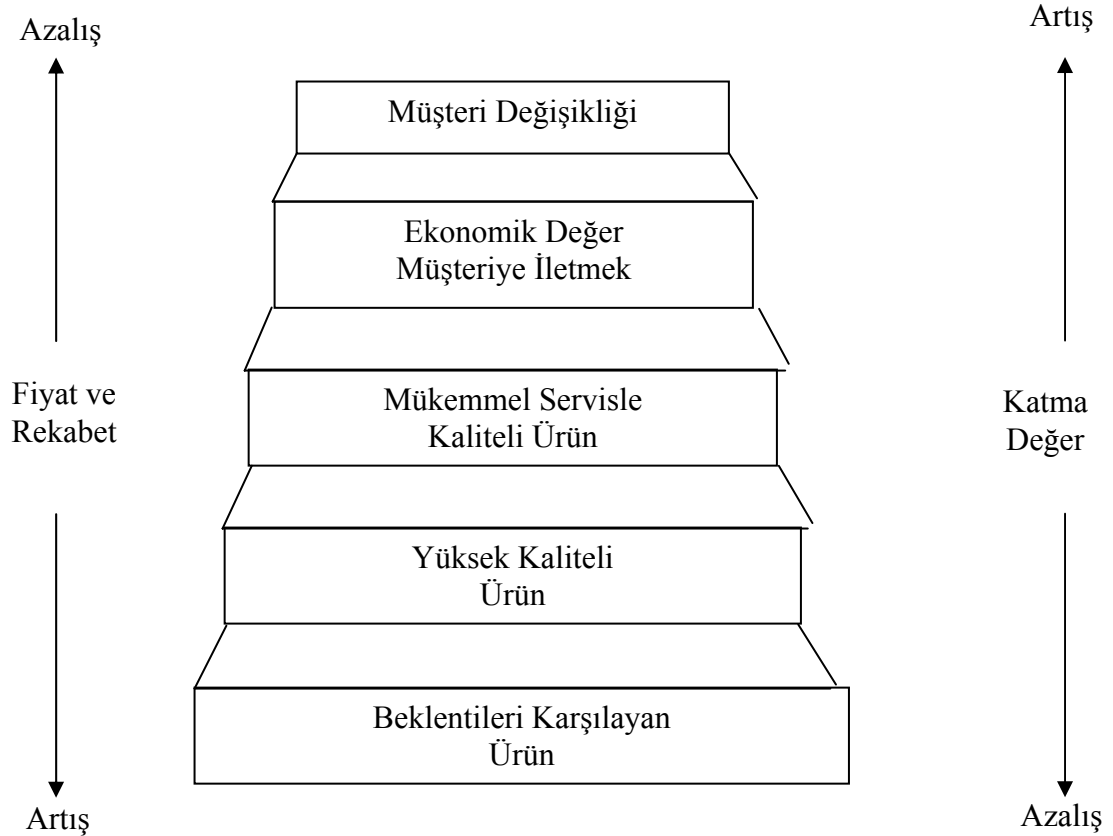
yaratabilirlerse “değer merdiveninin” basamaklarını hızla çıkmaktadırlar. Merdivenin ilk basamağında ortalama bir ürünle ulaşabildiği her müşteriye hedefleyen işletme vardır. Ürünün kendisi önemlidir.

İkinci basamakta ürüne kalite gibi farklılaştırıcı özellikler eklenerek değer sunumu aşamasına geçilir.

Üçüncü basamakta daha fazla değer sunumu sağlanır

Dördüncü basamakta, artık değerler sadece ihtiyaç gidermeyle sınırlı olmayıp sorun çözümüne yönelik tasarlanmıştır.

Beşinci basamakta, işletme pazarını ve müşterisini belirlemiş ve onlara odaklanmış, yüksek değer kriterlerini özümseyen ve daha kazançlı az sayıda müşteriye yönelmiştir.



Şekil 1.9. Değer Merdiveni

Kaynak: Peter DOYLE, **Değer Temelli Pazarlama**, Çev.Gülfidan BARIŞ, MediaCat Kitapları, İstanbul 2003, s.170.

Bilgi teknolojilerinin müşteriye sunduğu ürün ve pazar bilgisi müşteriye ulaşmak için yoğun rekabete giren işletmeleri fiyatlarını düşürmeye zorlarken aynı anda tercih edilme şanslarını artıracak kalite, tasarım, sunum, içerik ve ambalaj gibi geniş bir skala içerisinde tercih seçeneğini sunmaya yönlendirmektedir. Müşterilerin tamamen tercih eden konumda olması adeta “piyasaları tersine işlemeye” zorlamaktadır.³⁸⁵ Bu yönüyle de müşteri odaklı bir işletme olma ve birincil önceliği müşteri ihtiyaçlarını karşılayarak, müşterinin tahmin ettiği ihtiyaçlarını karşılayacak projeler üreterek ya da müşterilerin dahi bilmediği ihtiyaçları oluşturarak ve bunları karşılayan hizmetleri sunarak müşteriye değer yaratmaktır. İlk iki yaklaşım pazar tarafından yönlendirilen şirketlerin, üçüncü yaklaşım ise pazarı yönlendiren şirketlerin örnekleridir. Pazarı yönlendiren şirketler sadece müşteri değeri sağlamakla kalmazlar aynı zamanda toplumun yaşam kalitesini ve sosyo-kültürel düzeyini de yükseltirler.³⁸⁶ Müşteri odaklılığı müşteriye değer sunmanın birinci koşulu olarak gören işletmeler ikinci adımda değer kavramını tanımlamalı ve değer ölçütlerini belirlemeli daha sonra hızlı değişimin adeta zorunluluk haline getirdiği değer kaymasını iyi teşhis ederek, müşteriye değer sağlama sürecine doğru noktadan başlamalıdır.

Bu süreçte vurgulanması gereken diğer bir husus değer yaratmanın işletmenin kendi içinde de bir değerler haritasına sahip olmasıyla bağlantılı olduğudur. Çalışanlara yönelik olarak değer-temelli bir yönetim anlayışı uygulanması tüm çalışanları ortak değerler sahipliğiyle birbirine kenetlenerek yaptıkları işin müşteri için değer üretmek olduğunu kavramalarını kolaylaştırır. Kısacası işletme içinde değerler yaratmak dışarıya da müşteri değeri olarak yansıyacaktır.³⁸⁷

Müşteri değeri yaratma konseptinin bileşenleri ise adeta bir değerler karmasını oluşturmaktadır. Müşterinin tanımladığı nitelikteki ürünlerin müşterinin belirlediği fiyatlarla müşteri için uygun olan zamanlarda satılması hatta verilecek promosyonların bile müşteri ihtiyaçlarına göre farklılaştırılması gibi her ilave değer, işletmelerin bu değerlerin ne kadarına sahip olduklarına bağlı olarak değerler liginde

³⁸⁵ BALDOCK, s.152.

³⁸⁶ KOTLER, **Kotler ve Pazarlama**, ss. 31-32.

³⁸⁷ Todd D. JICK, “Values-Based Management: A Tool For Managing Change”, **The Organization, Crisis: Downsizing, Restructuring, And Privatization** içinde, Der. Ronald J. BURKE, Carry L. COOPER, s. 252.

yer alacakları kategorileri belirleyecektir.³⁸⁸ İşletmelerin müşteri değeri yaratma sürecinde doğru müşteri portföyünü ve doğru değerleri belirleyerek bilinçli işletme kaynak ve zaman planlaması yapmak ve verimli sonuçlar devşirebilmek için pazar ve müşteri araştırması yapmaları birinci öncelik olmalıdır. Yoksa doğru olmayan müşteriler için önemli olmayan değerler yaratılacak ve sonuçta işletmenin başarısına gölge düşecektir. E. Bono'ya göre değerden söz edebilmek için insanla ilişkilendirilmiş ve “insanlara yarar sağlayan ya da yarar sağlama fırsatı sunan” bir şeyin varlığı gereklidir. İnsanla ilişkili olmayan ya da onun için bir anlam ifade etmeyen şeyler değer olarak kabul edilemezler. İşletmenin değer olarak kabul ettiği ve müşteriye sunmayı planladığı niteliklerin tutarlılığını ölçümleyebilmek için aşağıdaki soruların sürekli sorulması gerekir.

- Bu değerlerden kimler etkilenecek?
- Kimler faydalanacak?
- Kimler huzursuz olacak?
- Nasıl algılanacak?
- Zaman boyutunda ne gibi etkileri olacak?
- Gündem oluşturacak mı?
- Etki sahası ne genişlikte olacak?

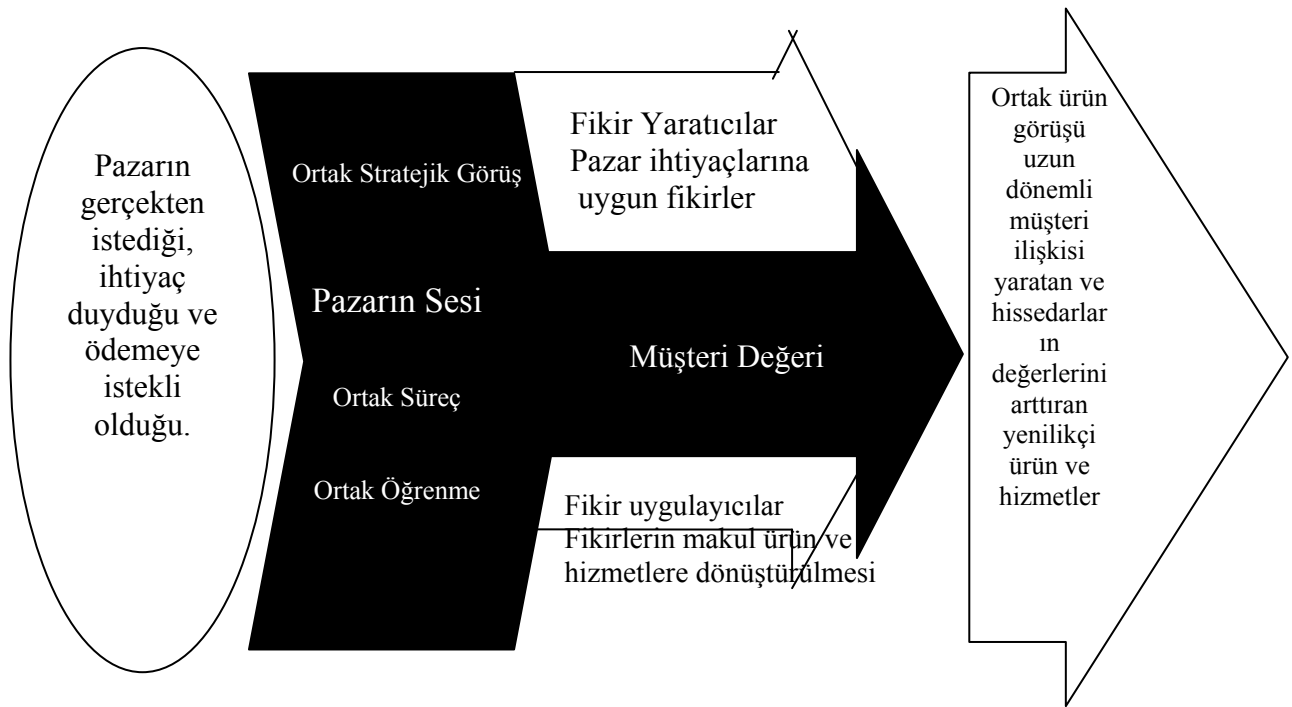
Tüm bu soruların cevapları anlamlı bir değer skalasına işaret ediyorsa müşterilere cazip gelen bir ürün/değer konsepti yaratılmış olacaktır.³⁸⁹

Müşterinin farkına varmadığı ihtiyaçlarının yok sayılması ve bu ihtiyaçları giderecek ürünleri müşteri istemediği ya da farkına varmadığı için üretmeme riski müşteri odaklı olmanın miyoplaştırıcı etkisinin sonucu olmakta ve bunun sonucunda işletmeyi ve pazarları dönüştürecek büyük atılımları hızlandıracak yenilik fırsatları kaçırılmaktadır. Bu sakıncanın ortadan kaldırılması için ilişkilerin canlı tutulacağı müşteri diliminin gelişmiş zevkleri olan, bilgili ve yeniliklere meraklı öncülerden oluşmasına özen gösterilmelidir. Bu seçilimi desteklemek için kültürel antropolojiden yardım almak son dönemlerde sıklıkla başvuru olan bir yöntem

³⁸⁸ NORDSTROM, RIDDERSTRALE, s.160.

³⁸⁹ BONO, s.141.

olmaktadır. Antropologlar gözleme, dinleme, öğrenme ve deneme yoluyla müşterilerin yeni bir ürün/hizmet ya da yeni bir oluşum karşısında ne gibi tepkiler verdiklerini hatta tepkiye dönüştürmedikleri düşüncelerini dahi yakalama konusunda işletme değer paketinin oluşturulmasında önemli roller üstlenmektedirler.³⁹⁰ V. Barabba'ya göre tutarlı ve işletme hedefleriyle ve pazarın realiteleriyle uyumlu bir müşteri değeri yaratma sürecinde işletme yönetimi, pazarın yapısını ve müşteri ihtiyaçlarını bütünleşik olarak değerlendirmeli ve ortak bir konsensus'un olduğu noktada yeni ürün konseptini sunmalıdır. Şekil 1.10.'da söz konusu üçlü etkileşim sonucu yaratılan müşteri değeri verilmektedir.



Şekil 1.10. Müşteri Değeri Yaratma Süreci

Kaynak: BARABBA. **Akılların Buluşması**, s.64.

Müşteri değeri yaratma sürecinin üç ayaklı bir zemine yayılması, pazarın sundukları, müşterinin istedikleri ve işletmenin düşündükleri arasında bağlantı kurarak elde edilecek sonucun başarılı olma şansını artırmaktadır. İç içe geçmiş ve sürekli etkileşimde bulunan taraflar arasındaki yoğun iletişim sayesinde işletme

³⁹⁰ Ali ÖZGENÇ, "İnovasyon Müşteriden mi Başlar?", **Capital, Strategy&Innovation Eki**, Yıl:1, Sayı: 2, Nisan 2007, s. 13.

yönetimi pazarda ya da müşterilerde ya da her ikisinde ortaya çıkacak değişiklikleri gecikmeksizin algılayabileceği için değer yaratma konseptinde gerekli düzeltmeleri yapabilecektir.

İşletmelerin değer yaratma konseptini içsel ve dışsal koşullardaki ve müşteri beklenti ve isteklerindeki değişiklikler ile uyum sağlayarak güncelleştirebilmeleri için değerleri ve bu değerlerdeki değişiklikleri ederek derinlemesine analiz etmeleri gereklidir. Adrian Slywotzky değerlerdeki bu hareketliliği “Değer Göçü” olarak ifade etmektedir. Değer göçü müşteriler için anlam ifade eden ve bunlara sahip olan işletmelere kârlılık ve rekabet üstünlüğü kazandıran değerlerin bir işletmeden diğerine ya da bir sektörden diğerine kayması olarak tanımlanmaktadır.³⁹¹ Sektör öngörüsüne sahip olmayan, müşterilerdeki değişimi ve yeni beklentilerin oluştuğunu fark edemeyen işletmeler hızla gündemden düşmekte ve üstün özelliklere sahip olduğuna inandıkları ürünleri de hızlı bir değer kaybı yaşamaktadır.

³⁹¹ KIRIM, *Yeni Dünya’da Strateji ve Yönetim*, s.34.

İKİNCİ BÖLÜM

GEÇMİŞTEN GELECEĞE REKABET OLGUSU EKSENİNDE KÜRESELLEŞEN REKABETİN STRATEJİK BOYUTU

2.1. Rekabet Olgusu ve Strateji Kavramı

Rekabet olgusunun ve rekabet mekanizmasının dinamiklerini anlayabilmek ve doğru bir şekilde değerlendirebilmek için, bu sürecin odağına zaman boyutunu yerleştirmek gerekmektedir. A. Comte'a göre toplumsal olayların, tarihsel geçmişlerinin bir fonksiyonu olarak şekillenmesi,³⁹² zamana odaklanmayı zorunlu hale getirmektedir. Bu bağlamda tarihsel bir perspektiften geriye dönüş yapıldığında, gerek bireysel gerek toplumsal açıdan daima “ideal düzen” ve “ideal insan” tanımlarının yapıldığı ve hedeflendiği görülmektedir.³⁹³ Diderot'ya göre bunun nedeni insanların bir arada yaşamak üzere programlanmış olmalarından kaynaklanmaktadır.³⁹⁴ İnsanların sosyalleşme ihtiyacı içinde bulunduğu ilk değinen düşünürlerden birisi de, insanı siyasal hayvan (Zoon Politikon) olarak tanımlayan Aristo olmuştur.³⁹⁵ İnsanların birlikte yaşama ihtiyacı içinde olması yardımlaşma amacından ve paylaşmadan öte kendi kendine yetememesinden kaynaklanmaktadır.³⁹⁶ Bu doğrultuda insanlar, bir arada yaşamayı düzenleyen ve kolaylaştıran ideal bir düzen yaratmak için sürekli bir arayış içinde olmuşlardır.

Eski çağlarda erdem, adalet, dürüstlük, dayanışma ve saygının öne çıktığı ve ütopya niteliğinde olan ideal düzen anlayışı, kuramsal anlamda “birinci en iyi” olarak tanımlanmıştır. Eski çağlarda din adamlarının ve filozofların nitelediği “birinci en iyi”, maddi zenginliğin, toplumsal ahlâkı ve toplumsal dengeyi bozduğuna inanılması sebebiyle, ekonomik içerikten yoksun olarak, toplumsal ilişkilerin en iyiye ulaşmasının referans noktasını oluşturmuştur.³⁹⁷ Aristo'ya göre “ev ekonomisi” içerisinde kullanım amacıyla gerçekleşen üretim, toplumsal dengenin korunmasını sağlıyordu. “kullanım için üretim” anlayışının “kazanç için üretim” anlayışına

³⁹² TÛTENGİL, s.55.

³⁹³ Erdal TÛRKKAN, **İkinci En İyi**, Liberte y., Ankara, 2001, s.12.

³⁹⁴ Jean-Jacques ROUSSEAU, **İnsanlar Arasındaki Eşitsizliğin Kaynağı**, Göz. Geç. 7. bs., çev. R.Nuri İLERİ, Say y., İstanbul, 2002, s.47.

³⁹⁵ DAVER, s.90.

³⁹⁶ A.Nuri YURDUSEV, “Uluslararası İlişkiler Öncesi”, **Devlet, Sistem ve Kimlik** içinde, Der. Atilla ERALP, 4. bs., İletişim y., İstanbul, 2001, s.16.

³⁹⁷ TÛRKKAN, s.16.

dönüşmesi durumunda ise, bu anlayış her türlü değer yargısını ihlal eden ve sınır tanımayan yapısıyla mevcut dengeyi bozacaktır.³⁹⁸

Toplumlar arasında var olan ekonomik eşitsizliğin nedenini arayan J.J. Rousseau, bu süreçte ekonomik açıdan fazlalığın olmadığı uygarlık öncesi toplumlarda insanlar arasında var olan eşitliğin bozulmasında toplumsal, sosyal ve ekonomik ilerlemeler neticesinde yaratılan zenginliğin sahiplenilmesine fırsat veren özel mülkiyet hakkının yasallaşmasının rol oynadığını ileri sürmüştür. Rousseau'ya göre mevcut zenginlikleri korumak ve artırmak isteyen bireyler hem doğa ile hem de diğer insanlarla kıyasıya bir rekabete girmek zorunda kalmışlardır.³⁹⁹ Sanayi ötesi toplum kuramcılarında olan D. Bell'e göre günümüzde bu eşitsizliklerin kaynağı mülkiyet değil bilgidir. Bu yüzden sanayi toplumunun ürünü olan sınıf çatışmaları artık son bulacaktır.⁴⁰⁰ İdeal toplum düzenini yansıtan "birinci en iyi"ye, ekonomik anlamda ulaşma amacı ilk olarak 1776 yılında A. Smith'in "Milletlerin Zenginliği" adlı eserinde dile getirilmiştir.⁴⁰¹

Ülkelerin siyasal ve sosyal bakımdan güçlü olmalarının ve düşmanlarını yenebilmelerinin yolunun ekonomik zenginlikleri içselleştirmelerinden geçtiğinin anlaşılması, toplumları manevi zenginliğin yanı sıra maddi zenginliği de en çoklamaya itmiştir. Bu itilimin en dinamik unsurları ise Rousseau'ya göre ilişkilerin yoğunlaşmasında ve maddi zenginliklere ulaşmak isteyen ülkelerin yoğun bir rekabet sürecine girmesinde gizliydi.

Ülkelerin maddi refaha ulaşmaları için üretimlerini artırmaları ve bu artışı gerçekleştirmek için ise tüm üretim kaynaklarını ekonomiye aktarmaları gerekmektedir. Bu bağlamda kaynakların geliştirilebilmesi ve kaynak optimizasyonunun sağlanabilmesi ancak ekonomik açıdan birinci en iyiyi referans alan toplumların başarabileceği bir hedef olmaktadır. Dolayısıyla rekabet olgusu birinci en iyiye ulaşma hedefinin kritik bir unsuru olarak değerlendirilmektedir.⁴⁰² A.

³⁹⁸ Karl POLANYI, **Büyük Dönüşüm; Çağımızın Siyasal ve Ekonomik Kökenleri**, çev. Ayşe BUĞRA, 4. bs., İletişim y., İstanbul, 2005, ss. 98-99.

³⁹⁹ ROUSSEAU, ss.122-137.

⁴⁰⁰ Zeki PARLAK, Engin YILDIRIM, "Bell, Touraine ve Castells'nin Düşünceleri Işığında Sanayi Ötesi Toplumdan Bilgi Toplumuna", **II. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Bildiriler Kitabı**, 17-18 Mayıs 2003, Derbent-İzmit, s. 57.

⁴⁰¹ TÜRKKAN, s.17.

⁴⁰² TÜRKKAN, ss. 18-19.

Smith'le başlayan ekonomik yaşama ilişkin temel dinamikleri sistematikleştirme çalışmaları doğrultusunda rekabet mekanizmasına farklı yaklaşımlar ortaya konulmuştur. Bu yaklaşımlar sırasıyla aşağıda sunulmaktadır.

1. Klasik Yaklaşım:

Adam Smith'le özdeşleşen klasik yaklaşıma göre ekonominin sağlıklı işlemesi rekabetin varlığına ve işlerliğine bağlıdır.⁴⁰³ Smith'e göre üretim kaynaklarında varolan kısıtlar yüzünden tüketime sunulan mal miktarı da sınırlı olmaktadır. Bu durumda rekabeti doğuran şey alıcı ve satıcılar arasında gerçekleşen yarıştan başka bir şey olmamaktadır.⁴⁰⁴ Ekonomik yarıştan kazançlı çıkmak için piyasaya sundukları ürünlerin fiyat, kalite ve sunumlarını cazip hale getirerek tüketici yararlarını artıran işletmeler, aslında bu eylemi gerçekleştirirken kendilerini de piyasada gerçekleşen değişikliklere uyumlu hale getirerek ayakta kalma başarısına erişmektedirler.⁴⁰⁵

Klasik ekonomistler tüm ekonomik faaliyetlerin odağına bireyi koymaktadırlar. Doğasında kendi tatminini ve kazancını artırma güdüsü olan birey, bu amaçla gerektiği zaman toplumun diğer üyeleriyle işbirliğine girerek, işbölümü ve uzmanlaşmayı sistematik hale getirmiş ve dolayısıyla kendi verimliliğini ve kazanımını artırırken bu sürecin toplumsal yansıması da ülke bazında refah artışının gerçekleşmesi yönünde olmuştur. Klasikler bu sürecin kesintisiz ve pozitif yönlü işlemesi için bireylerin işbirliğine yönelmeleri kadar rekabet sürecine girmelerinde de hiçbir engelle karşılaşmamaları gerektiğine vurgu yapmaktadırlar. Rekabet kişisel boyutta, kişilerin ellerindeki ve beyinlerindeki tüm birikimleri açığa çıkararak öne geçme dürtüsüne zemin hazırlamaktadır.

Kişisel kazanımlarının peşindeki bireyler, aslında kazanımlarını değerlendirmek için rekabet mekanizmasını harekete geçirerek piyasanın da sağlıklı işlemesine katalizörlük etmektedirler.⁴⁰⁶ Kişisel kazanç imkanına sahip olmayan

⁴⁰³ Hüsnü ERKAN, "Piyasa Ekonomisine Fonksiyonel İşlerlik Kazandırmak Açısından Rekabet Teorisi ve Politikası", **Hacettepe Üniversitesi İİBF, D.**, Cilt: 3, Sayı: 1-2, 1985, s.191.

⁴⁰⁴ Cihan AKTAŞ, Gelişmekte Olan Ülkelerde Rekabet Politikası: Bir Çerçeve Çalışması, **Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezleri Serisi**, No: 28, Ankara, 2003, s.5.

⁴⁰⁵ Ateş AKINCI, Rekabetin Yatay Kısıtlanması, **Rekabet Kurumu Lisansüstü Tez Serisi** No:5,Ankara,2004, s.4.

⁴⁰⁶ Coşkun Can AKTAN, İstiklal Y. VURAL, **Yeni Ekonomi ve Yeni Rekabet**, TİSK Rekabet Dizisi I, Ankara, 2004, s.19.

bireyler ise tıpkı Smith'in kölelik kurumuna atfettiği gibi mümkün olduğunca az çalışmaktan başka bir şey düşünmeyeceklerdir.⁴⁰⁷ Smith'e göre rekabetin başat düzenleyici olduğu piyasa düzeni, dışardan hiçbir müdahale olmadığı zaman en optimum işleyişe kavuşmaktadır. Smith'in düşüncesi, Fizyokratların ünlü ilkesi olan ve daha sonraları, tüm kapitalist düşünürlerin sloganı haline gelen "bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler", (laissez fair-laissez passer) felsefesinin izlerini taşımaktaydı.⁴⁰⁸

Smith'e göre çıkarlarının peşine düşme özgürlüğü aynı zamanda bireysel ve toplumsal ölçekte, teknolojik, kültürel, sosyal ve ekonomik ilerlemenin de dinamosu olmaktadır.⁴⁰⁹ Rekabetin şekillendirdiği piyasanın işleyişi sonucunda bireysel ve toplumsal menfaatler birbirine uyumlu hale gelmekte⁴¹⁰ ve rekabet olgusu bu mekanizmanın sürekliliğini sağlamak için adeta bir "gizli el" rolü üstlenmektedir.⁴¹¹ Rekabet olgusuna tüm klasik ekonomistler ekonomik sistemin olmazsa olmazı gözüyle bakmışlar ve işlevini sorgulama gereği bile duymamışlardır. John Stuart Mill'in deyimiyle ekonominin bilim niteliği kazanması ancak rekabetin var oluşuyla mümkün kılınarak⁴¹² rekabetin, ekonominin vazgeçilmezi olduğu sürekli vurgulanmıştır. Klasiklerin kötümser kanadından olan David Ricardo, rekabetin her ülke açısından arzulanan sonuçlarla örtüşmesi için ülkelerin sınırlarını serbest ticarete açmalarının önemini ortaya koyarak ünlü "Mukayeseli Üstünlükler Teorisine" zemin hazırlamıştır.⁴¹³ "Mahreçler Teorisi"nde her arzın kendi talebini yaratacağını söyleyen Jean Baptiste Say'de tıpkı Ricardo gibi, bu ilkenin ancak iç ve dış piyasalarda malların serbestçe dolaşımına ve serbest rekabet ve serbest piyasa gibi mekanizmaların varlığına bağlı olarak işlerlik kazanacağını öne sürmüştür.⁴¹⁴

⁴⁰⁷ Robert T. DOWNS, **Dünyayı Değiştiren Kitaplar**, 6.bs., çev. Erol GÜNGÖR, Ötüken y., İstanbul, 2000, s. 69.

⁴⁰⁸ Besim ÜSTÜNEL, **Ekonominin Temelleri**, 3. bs., Kurtuluş Matbaası, Ankara, 1975, ss. 81-82.

⁴⁰⁹ Henri DENIS, **Ekonomik Doktrinler Tarihi 1**, Çev. Attila TOKATLI, Sosyal y. İstanbul, 1973, s.196.

⁴¹⁰ Cahit TALAS, **Ekonomik Sistemler**, Göz. Geç. 4. bs., S. y., Ankara, 1980, s. 35.

⁴¹¹ ÜSTÜNEL, s. 103; Robert E. LERNER, Standish MEACHAM ve Edward Mc Nall BURNS, **Western Civilizations**, 11.bs., W.W.Norton&Company Inc., NewYork, 1988, s.657.

⁴¹² AKTAŞ, s.4.

⁴¹³ Beşir HAMİTOĞULLARI, **Çağdaş İktisadi Sistemler: Strüktüel ve Doktrinal Bir Yaklaşım**, Göz. Geç. 2. bs., Ankara Üniversitesi SBF y., No:4165, Ankara 1978, ss.130-131.

⁴¹⁴ HAMİTOĞULLARI, s.138.

2. Neoklasik Yaklaşım:

L. Walras ve A. Marshal'ın öncülüğünde kuramlaşan Neo-klasik yaklaşım, klasiklerin dinamik bir model olan serbest rekabet modelinin yerine, statik bir denge durumunu ifade eden tam rekabet modelini geçirmiştir. Bu doğrultuda Neoklasik yaklaşımın temsilcileri ekonomilerin dinamiklerini normatif bir bakış açısıyla değerlendirerek aslında gerçek hayatta gerçekleşmesi mümkün görünmeyen⁴¹⁵ ve bu yüzden de soyutlamaya dayalı hipotetik bir model olan⁴¹⁶ tam rekabet olgusuna, piyasaların ve kaynakların etkinliği sağlamanın vazgeçilmezi olarak bakmışlardır. L. Walras ekonomik faaliyetleri bütünsellik içerisinde değerlendirerek mal, hizmet ve sermaye piyasalarında denge kavramı üzerinde durmuştur.⁴¹⁷ Marshal da ekonomik yaşamın mümkün olan en iyi halini ortaya çıkardığını düşündüğü rekabet mekanizmasının işletmelere uyum yeteneği kazandırdığı fikrindedir.⁴¹⁸

Tam rekabet piyasası, bu piyasada işlem gören her malın çok sayıda alıcısının ve satıcısının olduğu, piyasaya giriş ve çıkışların serbest olduğu, malların homojen ve bölünebilir olduğu ve piyasaların bilgi açısından şeffaf olduğu, hem alıcıların hem de satıcıların her türlü bilgiye sahip olduğu bir yapıya sahiptir. Tam rekabet koşullarında hareket eden bir işletme “fiyat alıcı”dır. Piyasadaki fiyatı veri aldığı müddetçe işletme istediği kadar mal satabilmektedir.⁴¹⁹ Tam rekabetin geçerli olduğu piyasalarda her alıcı ve satıcı malın çok küçük bir bölümünü temsil ettiği için alıcı ve satıcılar piyasayı etkileme gücünden yoksunlardır.⁴²⁰ Bu durumda malın fiyatı, arzı ile talebinin kesiştiği noktada gerçekleşeceği için fiyatın oluşumunda rolü olmayan tarafların, rekabet yapmalarına gerek kalmamakta ve rekabet yapmak irrasyonel bir durumu yansıtmaktadır.

3. Fonksiyonel Rekabet Yaklaşımı:

Gerçek hayatta varolan sapmalar nedeniyle tam rekabet piyasasının varolmadığını ifade eden J. Maurice Clark bunun yerine tam rekabetin

⁴¹⁵ ERKAN, s. 192.

⁴¹⁶ Kaya ARDIÇ, “David Ricardo”, İktisadin Dama Taşları İçinde, **İktisat D.**, İ.Ü. İktisat Fak. Mezunları Cemiyeti y., İstanbul, 2001, s.38.

⁴¹⁷ Rona TURANLI, **İktisadi Düşünce Tarihi**, 3. bs., Bilim Teknik y., İstanbul, 2000, s.167.

⁴¹⁸ TURANLI, s.176.

⁴¹⁹ Dominick SALVATORE-EUGENE A. DIULIO, **İktisat: İlkeler ve Kavramlar 385 çözümlü Problem**, Yayına Hazırlayan: Cem ALPAR, Türkiye Ekonomi Kurumu y., Ankara, 1983, s.241.

⁴²⁰ Erdal M. ÜNSAL, **Mikro İktisat**, Göz. Geç. Gen. 2.bs., Kutsan Matbaacılık, Ankara- 1998, s.26.

gerçekleşmesini engelleyen aksaklıklara dayalı, işleyebilir rekabet anlamını yüklediği fonksiyonel rekabet modelini geçirmiştir.⁴²¹ Clark, piyasaların tam rekabetin sınırlarını aştıkları hallerde rekabetin daha yoğunlaştığını tespit ederek piyasadaki eksik ve aksak rekabetin kamusal müdahalelerle düzenlenmesi gerektiğini ancak rekabeti işler hale getirme potansiyeli bulunan bazı aksaklıklara da izin verilmesi gerektiğini ifade etmiştir.⁴²² Bu doğrultuda kamunun görevi iki yönlü olmaktadır. Kamunun birincil görevi piyasa yapısında rekabeti bozucu gelişmeleri engellemektir. İkincil görevi ise rekabet koşullarının olgunlaşmadığı piyasalarda bir gözlemci rolü üstlenerek, işletmelerin güçlerini kötüye kullanmalarını önlemektir.⁴²³

4. Avusturya Okulu'nun Rekabet Yaklaşımı:

Rekabeti statik bir denge unsuru olarak gören ve aslında bu yönüyle gerçekte rekabetin olmadığı bir piyasa sistemini kurgulayan Neo klasikçilere tepki niteliğinde ortaya çıkan Avusturya Okulu'nun kurucuları arasında öne çıkan isimler Carl Menger, Ludwig Von Mises, Joseph Schumpeter ve Fredrick Hayek'tir.

1980'li yıllarda serbest piyasa ekonomisinin popüler hale gelmesine dayalı olarak, Avusturya ekolünün teorisyenleri klasiklerin rekabet görüşünü modernize ederek piyasaya uygulamışlardır. Aralarında farklılıklar olmasına rağmen, hepsi savunduğu ortak görüşler doğrultusunda bireycidirler, bireysel inisiyatiflerin öncülüğünde toplumsal refahın maksimum olacağına inanırlar, bireylerin ve işletmelerin eksik bilgiye sahip olmalarına rağmen bu eksikliğin tamamlanabileceğini, bunun ise ancak dinamik bir rekabet sürecinde mümkün olduğunu ifade ederler.⁴²⁴

Avusturya ekolünün görüşlerine Hayek'in rekabet ve özgürlüğün birbirini besleyen süreçler olduğu, bunun işlerliğini sağlayan şeyin ise piyasa düzeninin varlığı olduğu düşüncesi referans olmaktadır.⁴²⁵

Hayek'a göre rekabet süreci durağan değildir. Bu gerçek, her türlü bilginin geçersizleşebileceğini, planların ve stratejilerin değişebileceğini vurgulamakta bu

⁴²¹ ERKAN, s.193.

⁴²² AKTAN,VURAL, s.22.

⁴²³ Erdal TÜRKKAN, **Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadı**, Turhan Kitapevi y., Ankra 2001, ss.15-17.

⁴²⁴ AKTAŞ, s.7.

⁴²⁵ ERKAN, s.195; Turan YAY, "Avusturya Okulu ve F.A. Hayek", İktisat'ın Dama Taşları İçinde, **İktisat** D., İ.Ü. İktisat Fak., Mezunları Cemiyeti y., İstanbul, 2001, s.172.

durumun rekabet olgusunun getireceği şartların baştan belli olmadığı bir piyasanın varlığına dönüşeceğinden hareketle rekabet kavramını, tam rekabet kavramıyla özdeşleştirmesinin tutarsızlığına değinmektedir.⁴²⁶ Hayek'e göre piyasada sonuçların önceden bilinemezliği rekabet mekanizmasının varlığını anlamlı kılmaktadır. Bu yönüyle rekabet, piyasayı "keşfetme aracı" olmakta,⁴²⁷ keşif sonucunda açığa çıkan yeni bilgiler aktif bir öğrenme sürecinin veri setini oluşturarak,⁴²⁸ işletmelerin gelişmesinin ve piyasaların işlerlik kazanmasının dinamosunu oluşturmaktadır.

5. Sosyal Piyasa Anlayışı İçinde Rekabet:

Almanya'nın liberalizme bakış açısını yansıtan Ordo-liberalistler'e göre tam rekabet, Neo Klasiklerin iddia ettikleri gibi ordro-naturel (doğal düzen) olarak kendiliğinden gerçekleşmez tersine, gerçekleşmesi için devletin sosyal devlet kimliğini öne çıkaran uygulamalarına ihtiyaç gösterir. A. Müller- Armack'ın kuramsal temellerini attığı sosyal piyasa ekonomisi modeli L. Erhard tarafından geliştirilmiştir.⁴²⁹ Sosyal piyasa düşünürleri rekabeti ekonominin başarısının ve dinamizminin temeli saymalarına rağmen rekabetle, sosyal hayatı dengelemenin önemine değinerek toplumsal barışın ve adaletin gerçekleştirilmesinin sadece piyasa sistemine bırakılmayacak kadar kompleks bir süreç olduğunu ifade etmişlerdir.⁴³⁰ Sosyal Piyasa ekonomisinin temel unsurları ise şunlardır.⁴³¹

1. Başarı rekabeti (Fonksiyonel rekabet), sistemin başarısının ve dinamizminin kilit unsuru rekabettir ama buradaki rekabet anlayışının sınırları yasalarca ve kurumlarca çizilmiştir.

2. Sosyal dengeleme: Zenginliğin toplumun tümüne yayılması için sosyal güvenlik sisteminin oluşturulması rekabet mekanizmasının eksiklerini tamamlar niteliktedir.

⁴²⁶ Fuat OĞUZ, "Bilgi, Regülasyon ve Rekabet: Bir Piyasa Süreci Yaklaşımı", **II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, 17-18 Mayıs 2003, Derbent- İzmit, s.228.

⁴²⁷ Atilla YAYLA, **Özgürlük Yolu: Hayek'in Sosyal Teorisi**, 2. bs., Liberte y., Ankara, 2000. s.142.

⁴²⁸ OĞUZ, s.228.

⁴²⁹ Nalan ÖLMEZOĞULLARI, **Değişim, Dönüşüm ve Sorunlarıyla İktisadi Sistemler**, Göz. Geç. Gen. 2. bs., Ezgi y., Bursa, 1998, ss.77-78.

⁴³⁰ Hüsnü ERKAN, Canan ERKAN, **Ekonomide Sosyal Demokrat Alternatif**, Altın Kitaplar y., İstanbul, 1989, s.103.

⁴³¹ ÖLMEZOĞULLARI, s.78 ; ERKAN, ERKAN, ss.108-109.

Görüldüğü gibi rekabet olgusunun arka planında çok çeşitli yaklaşımlar olmakla birlikte, günümüzde rekabetin serbest piyasa mekanizmasının en temel dışlisi olduğu ve ayrıca gerek sosyal gerekse ekonomik yaşamın düzenleyici unsuru olduğu üzerinde ortak bir görüş vardır. Bu bağlamda, işletmeler rekabet ortamında faaliyette bulduklarının bilincinde olarak kendilerini rekabet koşullarıyla uyumlaştıracak stratejilere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu durum rekabetin stratejik yanını öne çıkarmaktadır.

Yakın zamana kadar savaş sanatı anlamında askeri bir terim olarak kullanılan strateji kavramının, savaşların tarihi kadar eski bir geçmişe sahip olan ekonomik yaşamda geç kullanılmasının nedeni, strateji kavramına atfedilen düşünsel ve eylemsel çabaların aslında insanların isimlendirilmeden içgüdüsel olarak verdikleri tepkilerde gizli olmasına rağmen, etimolojik olarak adlandırılması için, son derece kompleks olan insani ilişkilerin karmaşıklık derecesinin artmasının gerekli olmasında aranmalıdır.⁴³² “Clausewitz’e göre strateji, sürekli yenilenme temeline dayalı, mantıksal bir analiz içeriğine sahip, tarihsel bir perspektif içerisinde psikolojik ve sosyolojik bilgilerle kurgulanmış düşünsel ve davranışsal bir süreçtir.”⁴³³

K. Andrews strateji’yi bir işletmenin kimliğini oluşturan, pozisyonunu belirleyen, güçlü yanlarını harekete geçirerek başarılı olmasının temelini ve sınırlarını belirleyen bir dizi kararlardan oluşan bir model (pattern) olarak tanımlar.⁴³⁴

Strateji kavramı, amaç yönelimli faaliyetleri belirleme, öncelik ve tamamlayıcılık derecelerine göre sıralama sanatı⁴³⁵ olarak tanımlanmaktadır. Stratejiler, değişen çevre koşullarını işletme için tanıdık kılmayı ve örgüt amaçlarının en mükemmel tarzda gerçekleştirilmesini hedefleyen kapsamlı, bütünleşik ve birleştirici yönü ağırlık taşıyan bir dizi planlar setidir.⁴³⁶ Stratejik kararların öncülü niteliğinde stratejiler oluşturma süreci birçok unsurun bileşiminden oluşan holistik

⁴³² Bolko Von DETINGER, Tiha Von GHYCZY ve Christopher BASSFORD, **Clausewitz ve Strateji**, çev. Zülfü DİCLELİ, Türk Henkel D. y. İstanbul, 2002, s.42.

⁴³³ DETINGER, GHYCZY ve BASSFORD, s.18.

⁴³⁴ ANDREWS, **The Concept of Corporate Strategy**, . 15.

⁴³⁵ Oğuz ÖZBEK, “Stratejik Planlama ve Yönetimi” **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar** içinde, Der., Cevat ELMA , Kamile DEMİR, Anı y., Ankara, 2000, s.302.

⁴³⁶ Lawrence R. JAUCH, William F.GLUECK, **Business Policy and Strategic Management**, 5.bs., Mc Graw-Hill International , Singapore, 1988, s.11.

bir yapı arz etmektedir.⁴³⁷ Strateji sürecinin unsurları, işletmenin içsel ve dışsal çevresi, işletmenin örgüt yapısı, kültürü, enformasyon yapısı, misyonu, kaynakları ve çalışanlarının niteliklerinden oluşmaktadır. Bu unsurların hepsi hem tek tek hem de birlikte yarattıkları sinerji boyutunda stratejilerin kalitesini ve tutarlılığını belirlemektedirler.

İşletmeler belirsizliklerin ve değişikliklerin şekillendirdiği küresel piyasalarda giderek sertleşen ve yoğunlaşan rekabet ortamında başarılı olabilmek ve başarılarını kalıcılaştırabilecekleri şekilde konumlandırabilmek için stratejilerin varlığına ve rehberliğine her zamankinden daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar.

Andrews'e göre adeta işletmenin karakteriyle ve imajıyla bütünleşen bir strateji modelinin başarılı sonuçlara dönüşebilmesi için bazı özellikleri (kalite, teknoloji odaklılık, insan kaynakları odaklılık gibi...) aynı kalsa bile diğer bazı özelliklerinin (ürün hattı, üretim süreçleri, ticari kriterler, tasarım gibi...) dünya değiştikçe, hatta ondan daha önceleri değiştirilmesi gereklidir.⁴³⁸

H. Mintzberg'e göre işletmelerin strateji oluşturma aşamasında doğru ve tutarlı stratejik kararlar alabilmeleri için stratejiyi tek bir tanıma indirgemek yerine onun farklı tanımlarını birleştirebilmelidirler. Bu açıdan bakınca stratejiyi, bir plan olarak; (bilinçli ve tasarlanan bir süreç ürünüdür.) Bir manevra kabiliyeti olarak; (rakiplerini yenebilmek için hangi manevraların yapılacağını belirleme işidir.) Konum olarak (işletmenin, iş yaptığı sektördeki konumunu belirleyen bir özelliği yansıttığı için dış çevreyi kapsar.) Bir model olarak (düşünceler eyleme dönüştürülerek gerçekleştirilen davranıştır). Ve bir bakış açısı olarak; (işletmenin gücünü ve zayıflığını ortaya koymak amacıyla işletmenin içine bakma anlayışını gerektirir.) görebilmek son derece önemli olmaktadır.⁴³⁹

Stratejilerin tüm kurum çalışanlarına rehberlik etme rolünü başarıyla yerine getirebilmesi, şirket stratejisinin tüm sürecin içeriğini akılda kalıcı ve anlaşılabilir bir şekilde özetleyen stratejik ilkelere dönüştürülmesine bağlıdır. Gadiesh ve Gilbert stratejik ilkenin adeta bir şirket misyonuna dönüşerek şirket çalışanlarını

⁴³⁷ Şenay Sezgin NARTGÜN, "Stratejik Planlama ve Eğitim", **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar** içinde, Der. Cevat ELMA, Kamile DEMİR, Anı y., Ankara 2000, s.283.

⁴³⁸ ANDREWS, **The Concept of Corporate Strategy**, s.14.

⁴³⁹ Henry MINTZBERG, "Five Ps For Strategy", **The Strategy Process: Concepts And Contexts** içinde, Der., Henry MINTZBERG, James Brian QUINN, Prentice -Hall International, USA, 1992, ss. 12-17.

yönlendirme gücüne işaret etmektedirler. Stratejik ilke ile misyon arasındaki farklılık ise ülküsel olan misyona karşılık stratejik ilkelerin eylem yönelimli olmasıdır. Stratejik ilkeler, insanlara tercihlerini doğru ve hızlı bir şekilde yapma olanağı sağlayarak işletmeyi başarıya yönlendirmektedir.⁴⁴⁰

Moran ve Ghoshal'a göre işletmelerin avantajı artık piyasaya tepki niteliğinde stratejiler yapmaktan değil, değer yaratma yönelimli stratejiler üzerine odaklanarak piyasayı şekillendirmekten kaynaklanmaktadır.⁴⁴¹ Bu sürecin gerçekleştirilmesinde stratejik yönetimin bir sistem olarak holistik bir yapı içerisinde gerçekleştirilmesi önem kazanmaktadır. Bu yapının işletmelere kazandıracığı avantajlar ise bir hayli fazladır. Bu avantajlardan bazıları ise şunlardır. Etkin bir yönetim takımı oluşturma; yoğun bir üst düzey yönetici geliştirme çalışması, başarının ölçülebilmesi için kriterler, rekabet avantajının bileşenlerini belirleme, örgütsel çatışmaları azaltmak ve çalışanları güçlendirmek, değişimi gerçekleştirmek için kritik bir çoğunluk yaratmak, odaklanmayı kolaylaştırmak, günlük kararlar için açık ilkeler sağlamak, çalışanların bağlılığını sağlamak vb.⁴⁴² İşletmeler avantajlarını sürekli hale getirecek en iyi stratejileri oluşturmak için sürekli arayış içerisindeydirler. Arayış sürecinde çoğu işletme çevresinde başarılı olan işletmeleri takip etme, o işletmeye ait hazır reçetelere dayanarak stratejilerini oluşturma kolaylığına kaçmakta ve kısa süre içinde hatalı davrandığını acı bir biçimde deneyimlemektedir.

Strateji oluşturma sürecinde gözden kaçırılmaması gereken nokta her işletmenin bir diğerinden oldukça farklı bir öyküye sahip olduğudur. Bu sebeple aynı zaman diliminde aynı sektörlerde yarışan tüm işletmelere dahi uygulanabilecek en iyi bir stratejik formül yoktur. Bu tür formüller sunan hazır reçeteler, eskinin statik iş ortamında belirli bir avantajı içlerinde barındırıyor olsalar da, günümüzün dinamik rekabet koşullarında, izleyenleri için adeta bir pranga niteliğindedirler.⁴⁴³ Stratejilerin kalitesi işletmelerin sahip oldukları üstünlüklerine ve yoksunluklarına ve çevresel

⁴⁴⁰ Orit GADIESH ,James L. GILBERT, “Transforming Corner Office Strategy into Frontline Action”, **HBR**, May 2001, Vol:79, Sayı:5, ss.74-75.

⁴⁴¹ Hikmet KARADAL, Faruk ÖZÇINAR, “Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı: Bir Örnek Olay Çalışması”, **II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, 17-18 Mayıs 2003, Derbent-İzmit, s. 501.

⁴⁴² Stephan G. HAINES, Katie McCAY, **Sustaining High Performance: The Strategic Transformation to a Customer-Focused Learning Organization**, St. Lucie Pres, Florida, 1995, ss. 69-71.

⁴⁴³ OETINGER, ve diğerleri, s.37.

koşullarına bağlı olarak gösterdikleri kendi içsel ve dışsal performanslarına göre ortaya çıkmaktadır.⁴⁴⁴

Günümüzde bilgi yoğunluk dereceleri artan işletmeleri başarısızlığa mahkum eden zihniyet, işletme stratejilerini halen sanayi çağı paradigmasına göre formüle etmenin izlerini taşımaktadır. Oysa günümüzde işletmeler avantajlarının sahip oldukları görünür, somut kaynaklarından değil, tersine müşteri ilişkileri, değer yaratma anlayışı, müşteri memnuniyeti, kurum kültürü, insan kaynaklarının kalitesi ve yaratıcılığı gibi soyut kaynaklarından geldiğini bilmektedirler.⁴⁴⁵ Bu paradigma değişimi öncelikle, işletmelerin strateji oluşturmadan önce içsel bir yolculuğa hazırlanmasını, adeta kendi kendini yeniden keşfetmesini gerektirir. İşletme önceki yargılarından ve davranış kalıplarından soyutlanarak kendisine yepyeni ve yalın bir gözle bakmasını öğrenerek işe başlamalıdır. Bu bağlamda tıpkı bireylerin kendilerini tanıma çabalarına, öncelikle arkeolojik kazılarını yaparak başlamaları gibi, işletmelerde geçmişten bu güne değin oluşturdukları tüm katmanları tek tek kaldırıp en derine inerek kendilerini, değerlerini, amaçlarını ve tutkularını ortaya çıkarmalıdır.⁴⁴⁶ Daha sonra aynı “Zihin haritasına” ve “çoğul düşünce” yapısına⁴⁴⁷ dayanarak kendi dışındaki her şeyi yeniden görmeye ve değerlendirmeye çalışmalıdır. Yeni iş yapma konseptine uyumlaşan strateji oluşturma süreci ancak bu arınma işleminden sonra başlatılırsa başarılı sonuçlara evrilebilecektir.

Stratejilerin araçsal kimliğinin yanında düşünsel ve duygusal kimliğinin de fark edilmesi, stratejilerin, planlamayla özdeşleşen bir yapı içerisinde algılanmasının sonunu getirmiştir. Bu süreçte stratejilerin ve stratejik kararların sağlamlığıyla örgütsel başarıların birbirinin hazırlayıcısı ve sürdürücüsü olduğu adeta yeniden keşfedilmiştir. Strateji, stratejik düşünme ve stratejik kararlar alma sürecinin yönetsel ve teknik uygulamaların dinamik bir unsuru haline geldiğini göstermek amacıyla tablo 2.1.’de klasik yaklaşımçıların ve yönetsel yaklaşımçıların stratejilere bakış açılarını karşılaştırmalı olarak verilmektedir.

⁴⁴⁴ Brian T. HOULDEN, **Understanding Company Strategy: An Introduction to Analysis and Implementation**, 2.bs., Blackwell Business Publishers Inc., USA, 1996, s.12.

⁴⁴⁵ Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, “Having Trouble With Your Strategy? Then Map It”, **HBR**, Sep-Oct/2000, Vol: 78, No:5, ss.168-169.

⁴⁴⁶ Ertuğrul ÖZKÖK, “Penceredeki Kadın”, **Hürriyet Gazetesi**, 20 Mayıs 2007,

⁴⁴⁷ Cüneyt ÜLSEVER, “Biz Türkler Kimleriz ?”, **Hürriyet Gazetesi İnsan Kaynakları Eki**, 31 Ekim-2004, s.10.

**Tablo 2.1. Stratejik Karar Sürecinin Değerlendirilmesinde
Statik ve Dinamik Bakış Açılarının Karşılaştırılması**

STRATEJİK KARAR SÜRECİ	KLASİK YAKLAŞIM	YÖNETSEL YAKLAŞIM
Çevreye Bakışları	Çevreyi durağan, önceden tahmin edilebilir görmüşler ve bu yüzden rasyonel davranışla ilişkilendirmişlerdir.	Çevreyi ve rakipleri önceden tahmin etmek, belirsizliğin yoğun olduğu günümüzde mümkün değildir.
Geleceği Okuma	Gelecek, önceki verilerle tahmin edilebilir	Gelecek, her zaman bir miktar belirsizliği içinde barındırır.
Bilgiye Bakışları	Çevre ve gelecek tahminlenebildiği için gerekli bilgi vardır ve yeterlidir.	Belirsizliğin boyutuna bağlı olarak bilgi her zaman bir parça eksik kalacaktır.
Stratejiye Bakış	Stratejileri, amaçlarla ilişkilendirmişler ve tamamıyla yöneticilerin inisiyatiflerine bırakıp pasif bir yönetsel araç olarak değerlendirmişlerdir.	Statik ve hiyerarşik amaçlar, belirsizliği ve katılımcılığı yansıtmadığı için gerçekçi değildir.
Amaç-Araç önceliği	Öncelikle amaçlar belirlenir ve daha sonra, işletmenin fırsat zayıflık kısıtlarının ışığında mümkün olan en iyi araç seti belirlenir.	Amaç ve araç tespiti bütünüyle birbiriyle ilişkilidir.
Stratejilerin ortaya çıkış amacı	Fırsatları ve zayıflıkları belirlemek için yapılan araştırmalarla ortaya çıkar	Var olan bir sorunu gidermek için sürdürülen araştırmaların bir ürünüdür.
Strateji hazırlanmasında katılımcılık	Üst yönetimin, en rasyonel kararları alacağını varsayar	Stratejileri hazırlama sürecine tüm çalışanları dahil etmesine dayanır.

Kaynak: Ali Ender ALTUNOĞLU, “Stratejik Planlamada İki Farklı Okul: Klasik ve Yöneltil Karar Yaklaşımları”, **D.E.Ü. İşletme Fak. D.**, Cilt: 2, 2001, ss.61, 63, 64.

H. Mintzberg stratejiye bakış açısını daha da ötelere taşıyarak stratejilerin bilinçli bir sürecin ürünleri olduğunu söylemektedir. Dolayısıyla strateji oluşturma süreci sentezleme ve bunun sonucu yaratıcılığı açığa çıkaran düşünsel ve eylemsel bir konseptte dönüşmektedir.⁴⁴⁸

Stratejik sentez yapma becerisine sahip işletmelerin piyasa liderliği kimliğini başarıyla taşımaları bu konseptin geçerliliğinin kanıtı niteliğindedir. Son yılların iş dünyasında öncü rolünü sürekli üzerinde taşıyan Microsoft ve Intel’in başarılarında, iş konseptlerini stratejik planlamanın dar ve kısıtlayıcı sınırlarının dışında onun bir adım ötesinde kurgulayarak, kendi fırsatlarını kendilerinin yaratmalarının büyük önemi olduğu görülmektedir.⁴⁴⁹

⁴⁴⁸ Henry MINTZBERG, “The Fall and Rise of Strategic Planning” **HBR**, Jan-Feb/1994, Vol.:72, No:1 ss. 107-108.

⁴⁴⁹ N. Güneş BERBEROĞLU, Figen DALYAN, “Globalleşme ve Stratejik Yönetimin Değişen Yüzü”, **Anadolu Üniversitesi, İİBF**, D., Cilt:XV, Sayı:1-2, Eskişehir, 1999, s.88.

2.1.1. Rekabet Kavramı

Rekabet olgusuna düşünürlerin bakışı birbirinden oldukça farklı olmuştur. Kapitalizm'in nihai amacı olarak idealize edilen kâr elde etme tutkusu, bu tutkunun insanın içkin bir özelliği olduğu üzerine temellenmiştir. Rekabet duygusu insanların aslında doğaları gereği sahip olduğu bu tutkunun eyleme yansımalarıdır.⁴⁵⁰ Zaten ilerlemenin olabilmesi ve insanların gelişimlerini tamamlayabilmesi için, kötü ve yetersiz olanın elenmesi ve iyi ve tamam olanın sürdürülmesi gerekir. Rekabet olgusu bu bağlamda seçici ve eleyici özelliğiyle toplumun ve dünyanın mükemmele ulaşmasını düzenlemektedir. Aslında bu yarışmacı özellik sadece insanlara has bir nitelik olmayıp doğal hayatta da sürekli gözlenmektedir.

Darwin'in ünlü "en güçlünün yaşamaya hakkı olduğu ve bunun rastlantısal değişim ve doğal bir seçim olduğu"⁴⁵¹ ifadesi ya da T. Malthus'un Nüfus teorisin de ileri sürdüğü gibi besin maddelerinin aritmetik dizi şeklinde artmasına karşın, insanlığın geometrik dizi halinde arttığı ve bu doğrultuda "yaşama hakkının" sınırlandırılması gerektiği düşüncesi, rekabet ya da yarışım duygusuna doğal bir süreç görüntüsü sağlamaktadır.⁴⁵²

Veblen gibi kimi düşünürlere göre ise sahip olma hırsına hizmet eden rekabet duygusu "iç güdüsel bir kavram, insanın yapısında içkin olarak mevcut bulunan bir düşünce olamaz" tersine yaşamsal süreçte deneyimlenerek ve öğrenilerek sahip olunan kültürel bir alışkanlıktır.⁴⁵³ Günümüzde küresel ölçekte tüketim duygusu yaratılarak tüketim toplumuna dönüşümün izlerini Birinci Dünya savaşı sonrası şekillenen yeni toplum paradigmasına değin sürmek mümkündür.

Bu dönem savaşın yıkıcı ve acı izlerini silmeye çalışan dünyanın yükselen değerleri tasarruf'un yerine geçen sınırsız harcama tutkusu, kemerleri sıkma politikasının yerine geçen her nesnenin ve her değerın alınıp satıldığı ölçekte genişleyen pazarlaştırma eylemi ve tüketmeye odaklandırılan ve tüketerek tatmin

⁴⁵⁰ Erich FROMM, *Sevme Sanatı*, çev. Işitan GÜNDÜZ, Say y., İstanbul, 1985, s.92.

⁴⁵¹ Stephen Jay GOULD, *Darvin ve Sonrası*, çev. Ceyhun TEMÜRCÜ, TÜBİTAK y., Ankara, 2003, s.7; Haluk ERTAN, "Felsefenin Yönünü Değiştiren Biyolog Charles Darwin", *Bilim ve Gelecek* D., Sayı: 13, Mart 2005, s.22.

⁴⁵² DENİS, ss. 311-313. .

⁴⁵³ Doğu ERGİL, "Yabancılaşma Kuramına İlk Katkılar", *Ankara Üniversitesi SBF D.*, Cilt: XXXIII, No:3-4, Eylül-Aralık, 1978, s.99.

olduğu sanısı uyandırılan birey şablonu olmuştur.⁴⁵⁴ Özellikle tüketim toplumu paradigmasına hizmet eden küresel iletişim araçlarının kullanımıyla yaratılan pazar dünyasından en büyük payı ve karları kendileri almak isteyen ÇUŞ'lar, bu amaçla rekabet olgusuna yaşamsal bir boyut katmışlardır. İşletmeler açısından bakıldığında bugün gelinen noktada hiçbir işletmenin, rekabet sürecinin dışında kalamayacağına olan inanç, adeta bir tür “mantra” haline gelmiştir. Bugün dünyada oynanan küresel oyunda, yarışın boyutunu, kısıtlarını, kapsamını ve koşullarını belirleyen ve yarışın sonunda işletmelerin performanslarının ölçülmesini sağlayan yegane kriter rekabet mekanizması olmuştur.

Rekabet sayesinde piyasalar, alıcılarla satıcıları buluşturarak malların doğal fiyatlarının oluşmasına aracılık etmektedirler.⁴⁵⁵ Tam rekabet piyasasının, her türlü piyasa bilgisine sahip olan, ekonomik kararlar alabilen akılcı tüketicisi, sabit gelirini farklı mal sunumları arasında kendisine en fazla faydayı sağlayanı üzerinde odaklayarak dengeye ulaşacak ve geliri ile ilgilendiği malların veri olan fiyatları aynı kaldığı müddetçe “mal demetini” değiştirmeyecektir.⁴⁵⁶ Bu durumda malların piyasa fiyatları doğal fiyatlarına eşit ya da yakın olacak, fiyatlar marjinal maliyetler seviyesinde gerçekleşecektir.⁴⁵⁷

Piyasayı böyle kurgulayan görüşe göre insanın rasyonel ve ekonomik bir varlık (homo economicus) olduğundan hareketle rekabet kavramı pasifize edilmiştir. Oysa günümüzde insanların tercihlerinde geçerli olan nedenleri sadece ekonomik gerekçelere bağlamak son derece yanıltıcı olmaktadır.

F. Knight insanların sadece ekonomik dürtülerle ve en az kaynakla en fazla faydayı sağlama mantalitesine göre hareket ettikleri savını eleştirir. Bu doğrultuda özellikle mal ve hizmetlerin sadece temel ihtiyaçları karşılama dürtüsüyle satın alınmadıklarını, sosyalleşme, estetik ve güç sembolleri olarak değerlendirilerek alındıklarını söylemektedir.⁴⁵⁸ Tüketim ile sosyal tabakalaşma arasındaki ilişkiyi ilk olarak ele alan Thornstein Veblen, insanların tüketerek giderdikleri ihtiyaçlarının

⁴⁵⁴ FROMM, s.93.

⁴⁵⁵ TALAS, s.89.

⁴⁵⁶ Orhan TÜRKAY, **Mikro İktisat Teorisi**, Göz. Geç. 9. bs., İmaj y., Ankara, 2000, s.23.

⁴⁵⁷ Emel BADUR, **Türk Rekabet Hukukunda Rekabeti sınırlayıcı Anlaşmalar (Uyumlu eylem ve Kararlar)**, **Rekabet Kurumu Lisansüstü Tez Serisi** No:6, Ankara, 2001, s.7.

⁴⁵⁸ Ayşe BUĞRA, **İktisatçılar ve İnsanlar**, 3. bs., İletişim y., İstanbul, 2001, ss.245-247.

sadece biyolojik ihtiyaçları olmadığını, aslında insanların sosyal statülerini belirleme ve gösterme güdüsü olduğunu söylemiştir. İnsanların kendi benlik duygularını algılamalarında toplumun diğer üyelerinin verdiği tepkiler belirleyici olmaktadır. İnsanların onanma, takdir edilme, beğenilme ihtiyaçlarının giderilmesi ve kendilerini değerli hissetmeleri ancak diğer insanların o kişi hakkında olumlu düşüncelerine bağlıdır. Bu süreçte statü, kişisel kabulün adeta kilidi halini almaktadır.⁴⁵⁹ Sosyal farklılaşmanın var olduğu toplumlarda statü eğer doğuştan edinilmişse ve tabakalar arası geçiş sınırlandırılmış ise tüketim bir statü aracına dönüşmektedir. Diğer yandan statü sonradan kazanılan bir değer ise yani tabakalar arasında dikey hareketlilik varsa gösterişçi tüketim, hem daha yüksek tabakalara tırmanmak için bir araç olmakta hem de taklitçi ve rekabetçi bir özellik göstermektedir.⁴⁶⁰ Günümüzde tüketim faaliyeti, insanların kendisini iyi ve haklı hissetmek, empati ihtiyacına cevap vermek ve aidiyet gibi toplumsal isteklerine hizmet etmektedir.

Tüm bu değerler ise soyut nitelikte olup “anlamlar ve değerler dünyasına aittir.”⁴⁶¹ Bu değerleri hissedilir, duyulur, görünür ve tercih edilir hale getirmek ise rekabet sürecinin işlevi olmaktadır.

Bu yönüyle rekabet, iş süreçlerini akıcılaştıran ve malların tasarım, üretim ve ambalaj kalitesini yükselten, dağıtım ve dağıtım sonrası hizmet kavramını fonksiyonelleştirerek müşteri tatminini en çoklamayı pratik hale getiren bir süreç evrilmektedir.

2.1.2. Uluslar arası Ticaret Teorisinin Gelişim Süreci

Uluslararası boyutta yapılan ticaretin, ülkelerin kalkınmasının temel dinamiği olduğu fikrinin, tarihte önem kazanarak disipline edilmesi çalışmalarının A. Smith’le başladığı üzerinde uzlaşılan bir gerçekliktir.

Daha eski yıllara gidildiğinde ülkelerin zenginlik kaynağı olarak değerli madenleri gören Merkantilistler, daha fazla altın ve gümüş gibi madenlere sahip olarak diğer ülkelere karşı güçlü olabilmek için uluslararası ticarete sınırlı yaklaşmışlar ve yabancı bir ülke ile ticaret yapmayı kazan-kaybet mantığında

⁴⁵⁹ Alain de BOTTON, **Statü Endişesi**, Sel yayıncılık, çev.Ahu Sıla BAYER, İstanbul,2005, ss.19-21.

⁴⁶⁰ Mübeccel B. KIRAY, **Toplumsal Yapı Toplumsal Değişme**, Bağlam y., İstanbul,1999, ss.77-88.

⁴⁶¹ BUĞRA, s.248.

kurgulamışlardır.⁴⁶² Tarımsal faaliyetleri ülkedeki tek üretken güç olarak gören fizyokratlar ise ticari faaliyetlere ancak tarımsal faaliyetlerde akışkanlığı sağladığı ölçüde sıcak baktıkları uluslararası ticaretle ilgili olarak dikkate değer bir düşünce geliştirmemişlerdir.⁴⁶³ Klasik kuramın babası sayılan A. Smith ise uluslararası ticaretin ülkelerin menfaatleriyle uyumlu bir ekonomik ve politik süreç olduğuna dikkat çekerek Merkantilist'lerin tek taraflı, ticarete tekelleşme yaratan hukuk dışı uygulamalara yol açan ticaret anlayışına karşın ticaret olgusunun çift taraflı bir olgu olduğunu ve bu yüzden karşılıklı olarak değerlendirilmesi gerektiğini ifade eden ilk düşünür olarak tarihteki yerini almıştır.⁴⁶⁴

A. Smith'in uluslararası ticaret kuramı, her ülkenin mutlak üstünlüğü olan mallarda uzmanlaşması mantığına dayalıydı. Her ülkenin en iyi bildiği işlerde uzmanlaşması, tıpkı bireysel işbölümünün verimliliği artırdığı analojisinden hareketle toplumsal verimliliği artıracak ve dolayısıyla dünya zenginliğine katkı sağlayacaktı.⁴⁶⁵ Mutlak üstünlük, her ülkenin en ucuza, en az maliyetle dolayısıyla üretiminde verimlilik sağladığı ürünlerde uzmanlaşması ve verimli üretmediği ürünleri ise diğer ülkelerden alması mantığının uzantısıydı. Portekiz Şarabı ve İngiltere kumaşı ise bu kuramın en canlı örneğini teşkil etmekteydi. Kısacası şarap üretiminde mutlak üstünlüğe sahip olan Portekiz daha pahalıya ürettiği kumaşı İngiltere'den alacaktı. İngiltere açısından bakıldığında ise bunun tam tersi doğru olmakta ve bu yolla her ülkede kazançlı çıkmaktaydı.⁴⁶⁶ Uluslararası ticaret serbestisinin ülkelerde yaratılan ürün fazlasının değerlendirilmesi⁴⁶⁷ için dış pazarlara ihtiyaç olduğunun anlaşılması bağlamında A. Smith'in düşünceleriyle olgunlaşması tarihin tesadüfi bir sonucu olmayıp aslında Merkantilist ekonominin izlerini taşımaktaydı. Bu dönemin zenginleşme politikalarının hızlandırdığı ve yeni keşiflerle yaratılan zenginliklerle örülen ve sonrasında sanayi devrimi teknikleriyle giderek artan üretim fazlalıkları, batı ülkelerini sınırlarının dışında varolan büyük

⁴⁶² TURANLI, s.29.

⁴⁶³ TURANLI, s.55.

⁴⁶⁴ Dinç ALADA, "Adam Smith" İktisat'ın Dama Taşları içinde, **İktisat** D., İ.Ü. İktisat Fak. Mezunları Cemiyeti y., İstanbul, 2001, ss. 25-27.

⁴⁶⁵ Gülten KAZGAN, **İktisadi Düşünce veya Politik İktisadi Evrimi**, 7. yeni bs. Remzi Kitabevi y., İstanbul, 1997, s.98.

⁴⁶⁶ ARDIÇ, "David Ricardo", s.36.

⁴⁶⁷ BAŞKAYA, **Kalkınma İktisadının Yükselişi ve Düşüşü**, s.101.

pazarlara ulaşma politikalarına yöneltmiştir.⁴⁶⁸ K. Ardiç ve G. Kazgan'da serbest uluslararası ticaret teorisinin temellerini “çoğunluğun mutluluğu gibi insancıl bir düşünceden ziyade” sanayi devri İngiltere'sinin sermaye birikimini değerlendirebilmesi için serbest ticaretin yararına diğer ülkelerin inanmasıyla, kaybedeceğinden daha fazla kazanacağı çıkarlarının olmasına bağlamaktadırlar.⁴⁶⁹

A. Smith'in mutlak üstünlükler teorisinin uluslararası ticaretin yararlı olduğu düşüncesine yaptığı katkının, bir ülkenin hiçbir üründe mutlak üstünlüğe sahip olmaması ya da tersine her üründe mutlak üstünlüğe sahip olması durumlarında da devam edeceğini ifade eden ve bu durumu “Karşılaştırmalı Üstünlükler” ya da “Mukayeseli Üstünlükler” teorisi olarak daha da geliştiren düşünür ise David Ricardo olmuştur. Ricardo'ya göre her iki malın (Şarap ve Kumaş örneği) üretiminde de mutlak olarak dezavantajı bulunan bir ülke mukayeseli olarak üstünlüğe sahip olduğu malda uzmanlaşmalı ve mutlak olarak daha pahalıya ürettiği malı da dışardan almalıdır.⁴⁷⁰

Ricardo'nun mukayeseli üstünlükleri açıklarken, iktisat bilimine yaptığı en büyük katkı, fırsat maliyeti kavramını ortaya koymuş olmasıdır. Smith'in sadece girdi maliyetlerine bakarak yaptığı karşılaştırmayı Ricardo daha tutarlı bir alana çekerek bir malın maliyetinin sadece girdi maliyetlerinden ibaret olmadığını bu tutara üretiminden vazgeçilen malın maliyetinin de eklenmesi gerektiğini ifade ederek, dış ticarete yönelen ülkelerin fırsat maliyeti daha az olan malda uzmanlaşıp o malı ihraç etmesini buna karşılık fırsat maliyeti daha fazla olan malı da ithal etmesini önermiştir.⁴⁷¹ J. S. Mill, ülkeler arasında malların tercih üstünlüğünün talebe bağlı olarak belirleneceğini ifade ederek, Ricardo'nun modelini daha gerçekçi bir zemine oturtmuştur.⁴⁷² Karşılaştırmalı üstünlükler teorisi ait olduğu tarihsel dilimde dış ticaretin birçok meselesinin anlaşılmasını ve disipline edilmesini sağlamışsa da

⁴⁶⁸ Mehmet Devrim TOPSES, “Batı Merkezci Modernleşme Kuramlarına İlk Eleştiriler”, **Bilim ve Ütopya** D., Sayı:129, Mart 2005, ss. 65-66.

⁴⁶⁹ KAZGAN, s.98; Kaya ARDIÇ, “Liberal Ekol: Klasik İktisat”, İktisat'ın Dama Taşları İçinde, **İktisat** D., İ.Ü. İktisat Fak. Mezunları Cemiyeti y., İstanbul, 2001, s.49.

⁴⁷⁰ BAŞKAYA, s.101; Rıdvan KARLUK, **Uluslararası Ekonomi**, Gen. Yen., 4. bs., Beta Basım yayım, İstanbul, 1996, s.13.

⁴⁷¹ ARDIÇ, “David Ricardo”, ss.36-37.

⁴⁷² KAZGAN, s.100.

günümüzde uygulama alanı kalmamıştır. Çünkü klasiklerin bu teorisi bazı varsayımlar altında geçerli kılınmıştır.

Bu teorinin dayandığı varsayımlar ise şunlardır:⁴⁷³ Öncelikle ülkelerde tam rekabet şartlarının varlığı gereklidir; en önemli üretim faktörünün emek olduğu ve bir malın değerinin o malın üretimine giren emek ile ölçüldüğü hakkında konsensüs vardır; iş gücünün tam hareketli olduğu varsayılmıştır; tüketici tercihleri ve talebi değişmemektedir; üretim faktörlerinin hareketsiz olduğu kabul edilmiştir; üretim maliyeti sabittir; ödemeler bilançosu dengede varsayılmıştır.⁴⁷⁴ Jacques Adda'ya göre günümüzde yukarıdaki varsayımların hiçbiri gerçek piyasa argümanları olmadığı gibi somut çözümler üretmekten de uzak olmuşlardır.⁴⁷⁵

Uluslararası ticaretin her ülke açısından ekonomik kalkınmanın dinamosu olduğu düşüncesi İkinci Dünya Savaşından sonra, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde tekrar canlanmıştır.

Bu dönemde yeni bir boyut kazanan uluslararası ticaret, klasiklerin daha önce üstünlüklerin temelini girdi maliyetlerindeki verimliliğe ya da karşılaştırmalı üstünlüklere dayamalarına karşın ölçek ekonomilerine ya da diğer bir deyişle azalan maliyetlere dayanmaktaydı.⁴⁷⁶ Ölçek ekonomileri ile maliyetlerin azalması ya da verimliliğin artması birbiriyle ilişkilidir. Üretim ölçeği büyüdükçe verimlilik artmakta bunun sonucunda da birim maliyetler azalmaktadır. Sonuçta ölçek ekonomilerine sahip olan işletmeler piyasada tekelci bir konuma gelebilmektedirler. Ölçek ekonomileri avantajına sahip IBM'in 1960'lı ve 1970'li yıllarda % 70 olan pazar payına karşın ana bilgisayar endüstrisi karlarının % 95'ini kazanması, keza GM'un % 55 olan pazar payına karşın otomobil endüstrisi karlarının % 80'ini kazanması bu durumu doğrulayan örneklerdir.⁴⁷⁷ 1970'li yıllarda yaşanan ekonomik bunalım, büyüklüğün her zaman arzulanır bir durum olamayacağını tersine küçüklüğün sağladığı esneklik kabiliyetinin rekabetçi üstünlüklerin temel yapıtaşı olduğunun kabul edilmesini sağladı. Günümüzde, ülkeler ve dolayısıyla işletmeler

⁴⁷³ Jacques ADDA, **Ekonominin Küreselleşmesi**, 2. bs., çev. Sevgi İNECİ, İstanbul, 2003, ss.81-82.

⁴⁷⁴ KAZGAN, s.100; KARLUK, ss.15-16.

⁴⁷⁵ ADDA, s.81.

⁴⁷⁶ Ted WALTHER, **Dünya Ekonomisi**, çev. Ünal ÇAĞLAR, Alfa y, İstanbul, 2002.

⁴⁷⁷ Clayton M. CHRISTENSEN, "The Past and Future of Competitive Advantage" **Sloan Management Review**, , Vol: 42, No:2, Winter 2001, s. 106.

arasındaki rekabetin, boyut, şekil ve nitelik değiştirerek ve sürekli yoğunlaşarak küreselleşmesi ve hızlanması rekabet mekanizmasını daha dinamik bir hale getirmiştir.

Eski dönemlerde üretim faktörlerine, ölçek ekonomilerine ya da mekansal avantajlara sahipliğin yarattığı statik avantajların yerini, artık sürdürülebilir rekabetin ifadesi olan dinamik avantajlar almıştır.⁴⁷⁸ Dinamik rekabetin unsurları ise teknolojik gelişmelerle işletmenin değer zincirinin halkalarında yarattığı katkının artırılmasına yönelik olarak⁴⁷⁹ uzmanlaşmanın temelini yeniliklere ve teknoloji geliştirmeye dayandırılması politikalarıdır.⁴⁸⁰

2.1.3. Rekabet Üstünlüğü/Gücü

Piyasada faaliyette bulunan her işletmenin birincil amacı varlığını sürdürmek ve geliştirmektir. Bu amacın karşısındaki en büyük engel ise gittikçe sertleşen rekabet unsurudur. İşletmelerin rekabetten kaçınmaları mümkün değildir. Rekabet mekanizmasının zorunlu ve zorlayıcı yapısı ayakta kalan piyasa katılımcılarının içsel bir rekabet gücüne ve dolayısıyla rekabetçi bir üstünlüğe sahip olduğunu önceden veri kabul eder.

Önceden kabule dayalı rekabet üstünlüğü ham, işlenmeye ve geliştirilmeye ihtiyaç duyan ve son şeklini almamış bir üstünlüktür. İşletmeler için sürdürülebilir bir güce dönüşüp dönüşmeyeceği akılcı politikalara ve bilinçli bir sistem anlayışı içinde tüm çabaların bütünleştirilmesine bağlı olarak son şeklini alacaktır.

Rekabet üstünlüğü hiçbir zaman mutlak bir güç anlamı içermemekte ve sektörün rekabetçi yapısına ve işletmenin rakiplerinin performansına ve rekabet politikalarına bağlı olarak nisbi bir avantajı ifade etmektedir.⁴⁸¹ Küresel piyasalarda küresel rekabet üstünlüğünden söz edebilmek ve bu üstünlüğü işletmenin kültürel ve yönetsel dokusuna dahil edebilmek ancak stratejik karar alabilen ve stratejik kararları yorumlayarak stratejik yönetim sürecine dayanak yapabilen işletmeler için söz konusu olmaktadır.

⁴⁷⁸ Canan ERKAN, “Ulusal Rekabet Üstünlüklerinin Belirleyenleri”, **Yönetim ve Ekonomi D.**, Yıl:1995, Sayı:1, Celal Bayar Ü., s.94.

⁴⁷⁹ Binali DOĞAN, “Hiperrekabetçi Sektörler ve İşletme Stratejileri”, **M.Ü. İİBF. D.**, Cilt: XVI, Sayı:1, 2000, s.89.

⁴⁸⁰ ADDA, s.83.

⁴⁸¹ TÜRKKAN, **Endüstri İktisadi ve Rekabet Teorisi**, s.106.

E. Türkkkan'a göre rekabet gücünün iki açılımı söz konusudur. Birinci açılımı pasif uçludur ve işletmenin karşılaştığı rekabet baskısı ile işletmenin bu rekabet karşısında ayakta kalma becerisinin ifadesidir. İkinci açılımı ise aktif uçludur ve aslında her işletmenin başarılı olma kriterinin göstergesi olarak gördüğü ve işletmenin piyasada baskı yaratabilme gücünün ifadesidir.⁴⁸² Bu süreçte önemli olan ve işletmeye avantaj sağlayan unsur rekabet dinamiğinin aktif unsurlarla örülü olup olmadığı ve bu avantajların nasıl korunup geliştirileceğidir. Rekabet üstünlüğünün kalıcılığıyla ilgili olarak çeşitli stratejiler geliştirilmiştir. Bu bağlamda üzerinde durulması gereken çalışmalar ilerleyen bölümlerin konusunu oluşturduğundan ayrıntıya girilmeden sadece başlık halinde söz edilecektir. Bu alanda en önemli katkıyı M.E. Porter'in yaptığı kabul edilmektedir. Porter'in geleneksel rekabet stratejileri bu rekabet avantajının çıkış noktası olarak maliyeti, farklılaşma ve odaklanma stratejilerini kabul etmektedir. Zaman içinde gelinen noktada rekabetin boyut ve içerik değiştirmesi geleneksel stratejilerle üstünlük kazanmanın mümkün olmadığını ya da olsa bile kazanılan üstünlüklerin kalıcı olamayacağını anlaşılmaya yol açmış ve sonuçta yeni stratejiler oluşturulma aşamasına geçilmiştir. Bu aşamada en çok ses getiren çalışma ise G. Hamel ile C.K. Prahalad'ın temel yetenekleri rekabetçi üstünlüğün ifadesi olarak gören çalışmaları olmuştur.

Değişimin öngörülemez ve kaçınılmaz olduğu günümüz iş dünyasında değişmeyen tek olgu rekabetçi üstünlüklerin de sürekli değiştiği ve devamlı olmadığıdır. Rekabet mekanizmasını en iyi tanımlayan kavram ise belirsizlik ve risklerle örülü olduğunun kabulüdür. Böyle bir yapı içerisinde denge oluşturmaya çalışmak değişimin mantığına ters olacaktır.⁴⁸³ Rekabet üstünlüğü sağlamak ile risk üstlenme arasında doğrudan bir ilişki söz konusudur. Porter'e göre rekabet sürecinde üstünlük sağlamak risk üstlenmeye ve riskli alanlara atılma arzusuna bağlı olarak gerçekleşmektedir.⁴⁸⁴

Rekabetçi üstünlüklere iki farklı yaklaşım söz konusudur. Birinci yaklaşıma göre, rekabet gücünü makro boyutta bir olgu olarak değerlendiren düşünürler, rekabetçi üstünlüklerin ancak doğal ve beşeri zenginliklere dayanarak, tutarlı makro

⁴⁸² TÜRKKAN, s.106.

⁴⁸³ UZGÖREN, s.68.

ekonomik politikalar üretmek⁴⁸⁵ dünya meselelerine duyarlı, bilinçli, yeniliklere açık ve etik değerlere sahip bireyler yetiştirme odaklı bir eğitim sistemine yatırım yaparak ve ekonomilerini uluslararası piyasaya entegre ederek⁴⁸⁶ ülke bazında kazanılabileceğinin altını çizmişlerdir. Bu görüş daha önce değinilen uluslararası ticaret teorisi varsayımlarıyla örtüşen bir anlayışın ifadesini yansıtmaktadır. Bu bağlamda özellikle Porter'a atfedilen ulusal rekabet üstünlüğü kavramı, toplumsal yaşam kalitesinin yükseltilmesi anlamında serbest ve eşitlikçi piyasa ortamında ürün/hizmet kalitesini kısacası üretimde verimliliği artırarak uzun vadede halkının gelişmişlik seviyesini ve refahını artıran politikalara sahip olma ve uluslararası kalitede ve standartlarda mal üretme yeteneğini ifade etmektedir.⁴⁸⁷

İkinci yaklaşımın savunucuları ise rekabet gücünün günümüzde işletmelerde anlamını bulduğundan hareketle rekabet gücünü mikro boyutta değerlendirmektedirler. İşletme ve işletme yönetimi bazında ele alındığında ise rekabetçi üstünlük işletmeleri rakiplerinin önüne geçiren uygulamaları, piyasayı şekillendirme ve öncü olma becerilerini, esneklik ve uyum kapasitelerini, yenilik ve yaratıcılığa dayanan bir konsepte sahip olmayı ve girişimci özellikleri içinde barındırmayı kapsamaktadır.

Farklı araştırmacılar tarafından rekabetçi üstünlüklere kaynaklık ettiği varsayılan çeşitli unsurlar ise şunlardır.

- İşletmenin eşsiz ve taklidi çok zor olan yetenek ve becerilere sahip olması⁴⁸⁸
- Düşük maliyetle ve yüksek kalitede doğru yer ve zaman da üretebilme becerisi⁴⁸⁹
- Yurt içi ve yurt dışı finansal piyasaların bütünleşmesi ve bu piyasalarda rekabet edebilme baskısı karşısında işletmelerin güçlü finansal kaynaklara ve etkin finansman politikalarına sahip olmaları⁴⁹⁰

⁴⁸⁴ Michael E. PORTER, "Ulusların Rekabetçi Üstünlüğü", **Küresel Rekabet** içinde, 2. bs., Der ve Çev. Mustafa ÖZEL, İz y., İstanbul, 1998, s.49.

⁴⁸⁵ Emin ÇİVİ, "Rekabet Gücü: Literatür Araştırması", **Celal Bayar Ü. İİBF, Yönetim ve Ekonomi D.**, Manisa, Yıl:2001, Cilt: 8, Sayı:2, s.26.

⁴⁸⁶ Ercan KUMCU, "Sanayi Devriminden Sonra Küreselleşme (2)", **Hürriyet**, 17 Ekim 2004, s.9.

⁴⁸⁷ AKTAN, VURAL, s.176; Cemil ARIKAN, Müfit AKYOS, Metin DURGUT ve Aykut GÖKER, **Ulusal İnovasyon Sistemi**, TÜSİAD y., TÜSİAD-T/2003/10/362), s.22.

⁴⁸⁸ HAMEL, PRAHALAD, **Competing for the Future**, ss.34-46

⁴⁸⁹ ÇİVİ, ss.30-31.

⁴⁹⁰ Ali ALP, **Uluslararası Mali Piyasalardaki Gelişmeler ve Türkiye**, İMKB y., Ankara, 2002, ss.71-72.

- İç ve dış piyasaların, iç ve dış faktörlerin tutarlı bir şekilde analiz edilebilmesinin, tutarlı rekabet stratejilerine dönüştürülmesinde birincil öncelik olması karşısında bu analize veri sağlamak ve bu temin işlemini en kısa sürede gerçekleştirmek için Pazarlama Bilgi Sisteminin (PBS) işletme yönetim sürecinin ayrılmaz bir parçasını oluşturması⁴⁹¹
- Rekabetçiliği ürün ve hizmetlerdeki yenilik ve keşiflerin yanı sıra bu yeniliklerin farklı bir deneyim, ambiyans ve estetik bileşiminde sunulmasının ifadesi olan “iş konsepti buluşçuluğu”na da aynı derecede önem verilmesi⁴⁹²
- Merkezi üretim ve yönetim mekanizmasını esnetebilmek için işletmenin temel işlerine odaklanması, bunun dışında kalan tamamlayıcı nitelikteki işleri diğer işletmelere aktararak kaynak ve zaman tasarrufu sağlaması⁴⁹³
- Güvenilir işletme imajı ve marka tanınırlığı, ürün farklılaştırma becerisi, öncülük etme özelliği, müşteri odaklı olmak, doğru pozisyon alabilme ve odaklanma stratejisi, etkili satış gücü ve akışkan bir dağıtım kanalı seçimi, ürün hattının geniş olması kültürel dokunun sağlam olması⁴⁹⁴

2.1.4. Sürdürülebilir Rekabet

Üretkenlik artışı sağlama hedefi ile sınırlı kaynakları optimize etmek ve işgücü kalitesini artırmak arasında doğrusal bir orantı vardır. Sonuçta ekonominin kalitesinin artırılmasını sağlayarak ülke işletmelerinin yüksek performanslı ve üstün nitelikli ürünler üretmesini gündeme getirir. Bu hedefi tutturmak ve sürekli hale getirmek işletmelerin teknolojik yeniliklere yatırım yapma ve beşeri kaynakların iyileştirilmesi çalışmalarına bağlıdır.⁴⁹⁵ İşletmelerin rekabetçi üstünlükleri elde etmeleri bir amaç olmayıp, bu üstünlüğün sürdürülebilmesinde bir araç olarak düşünülmelidir.

Rekabetçi üstünlük ancak yenilik yapma süreçleri ile beslenirse devamlılık arzedecektir. Yenilik, stratejik boyutta düşünülmesi gereken bir kavramdır ve bu yönüyle sadece yeni ürünleri, yeni teknolojileri değil üretim sürecini, pazarlama

⁴⁹¹ Tahir YEŞİLADA, Figen AKÇA, Mustafa TANYERİ, “Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Pazarlama Bilgi Sistemleri”, **SDÜ İİBF**, D., Yıl:2003, Cilt:89, Sayı:1, ss. 301-302.

⁴⁹² HAMEL, **Devrimin Başına Geçin**, 2000, ss. 86-89.

⁴⁹³ Ülker TOPTAŞ, **Türkiye’de Kayıtdışı Ekonominin Nedenleri**, TES-AR y., No:26, Ankara, 1998, ss.31-32.

⁴⁹⁴ David A. AAKER, “Managing Assets and Skilss : The Key To a Sustainable Competitive Advantage” **California Management Review**, Winter 89, Vol 31: No:2, s.94.

⁴⁹⁵ PORTER “Ulusların Rekabetçi Üstünlüğü”, s.47

anlayışını, kurumsal, eğitsel ve beşeri örgüt yapılarını da kapsamaktadır.⁴⁹⁶ Rekabetçi üstünlüğün kendini besleyen ve sürdüren bir özellik kazanması, ancak işletmeler aracılığı ile uygulanan rekabet politikalarının genel ekonomik göstergelerde sağladığı iyileştirmelerle mümkündür. Her ne kadar rekabet gücü makro boyutta, ulusal bir nitelik olarak düşünülse de, çoğu araştırmacı ve düşünürün göre küresel rekabet ortamında rekabet politikalarının dinamik bir özelliğe sahip olabilmesi ancak işletmeler sayesinde mümkündür⁴⁹⁷.

İşletmeler ile ülke ekonomileri arasında çift yönlü bir ilişki vardır. Ülkelerin doğal zenginlikleri, gelişmişlik düzeyleri ve hükümetlerin uyguladığı makro ekonomik politikalar, işletmelerin rekabetçi özellikler kazanmasını kolaylaştırıp desteklediği kadar işletmeler de üretimi, yatırımcı ve ihracatçı yanları ile ülkelerin gelir, istihdam ve dış ticaret politikalarını tutarlı bir hale getirmeye yardımcı olmaktadır.

Rekabet gücünün ülke, endüstri ve işletme ölçeğinde yaratılan verimlilik artışı ile başabaş gittiğini ifade eden düşünürler hem toplam üretim kaynakları artışını hem de milli gelirden kişi başına düşen gelir artışını ve bu artışın sağladığı satın alma gücündeki artışı baz almaktadırlar.⁴⁹⁸ Verimlilik artışı; mikro düzeyde etkinlik artışı ve makro düzeyde de teknolojik verimlilik artışı olarak iki grupta incelenmektedir. Mikro düzeydeki verimlilik artışları kısa vadeli olup⁴⁹⁹ rekabetçi üstünlüklerin alt yapısını oluşturmasına rağmen bu üstünlüklerin sürdürülebilir olmasının garantisi olmamaktadır.

Mikro verimlilik artışı sağlayan unsurlar teknolojik yeniliklere gereksinim duymadan mevcut imkan, kaynak ve politikaların daha optimum kullanımına ilişkin yöntemleri kapsamakta olup, bunlar aşağıda sayılmaktadır.⁵⁰⁰

- 1- Yeniden yapılanma
- 2- Kapasite artırımına yönelme
- 3- Mevcut üretim faktörlerinin daha yoğun kullanılması (vardiyalı çalışma)

⁴⁹⁶ Emin İNAL, Ufuk DURNA “Değişmeyeceğim Diyebilir misiniz? İşletmelerde Değişim Gerçeği”, **Pazarlama Dünyası**, Yıl:15, Sayı:2001/05, s.29.

⁴⁹⁷ ÇİVİ, s.30.

⁴⁹⁸ ÇİVİ, s.24.

⁴⁹⁹ Hasan GÜRAK, **Emek-Teknolojik Yenilik ve Büyüme**, Değişim y., İstanbul, 2004, s.131.

- 4- Kaynakların yeniden dağılımı
- 5- Eğitim seviyesinin yükseltilmesi
- 6- İşyeri eğitiminin ve deneyimlerinin sürekli hale getirilmesi
- 7- Çalışılan ortamın güvenliğinin ve hijyeninin sağlanması ve iyileştirilmesi
- 8- Çalışanlara demokratik haklar sağlanması, (katılımcılığın artırılması)

Yukarıda sayılan yöntemler işletmelerin rakipleri arasından sıyrılarak öne geçmesini sağlarken kaynakların, zamanın, emek ve becerilerin en uygun miktarlarda kullanımını hedefleyerek hem işletme hem de ülke ölçeğinde verimlilik artışı sağlamakta ve işletmelerin birer zenginlik yaratıcısı haline gelmelerinin yolunu açmaktadır. Burada üzerinde durulması gereken nokta, verimlilik artışı sağlamanın rekabet gücü kazanmak için temel faktör olmasına karşın, bu üstünlüğün eğer yeniliklerle beslenmezse kalıcı olmayacağı gerçeğinin unutulmamasıdır.

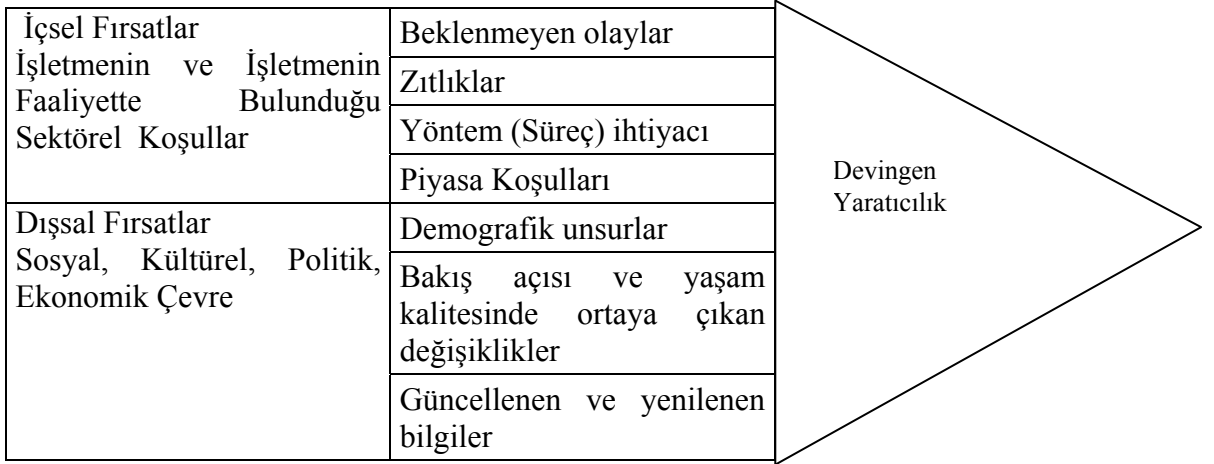
Bilindiği gibi küreselleşen dünya sürekli değişim olgusuyla iç içe geçmiştir. Değişim olgusu her şeyi değiştirdiği gibi rekabetçi üstünlükleri ve bu üstünlüklerin sahiplerini de sürekli değiştirmektedir. Artık rekabet sürecinde en önemli kilit unsur rekabetin sürdürülebilir olup olmadığıdır. Rekabetçi üstünlüklerini sürdürebilen işletmelere bakıldığında ortaya çıkan tablo da, sürekli yeniliklere açık, araştırma bütçelerine sahip, esnek politikalarla içsel ve dışsal koşullara en kısa sürede uyumlaşabilen ve yoğun bir kültürel dokuya sahip işletmeler yer almaktadır.

Burada sözü edilen yenilik, yaratıcılığı da bünyesinde barındıran bir konsept olarak düşünülmektedir. Innovation kavramının Türkçe anlamı her iki tanımı da içermekte olduğundan yenilik ve yaratıcılık süreci E. Uzgören'in makalesinde "devingen yaratıcılık" olarak kullanılmıştır. Burada söz edilen Devingen yaratıcılık kavramı, sürekli araştırma ve geliştirmeye dayalı, yeni teknolojileri oluşturma ve bilgiye dayalı olarak ihtiyaçlarla uyumlu bir şekilde güncelleme çevrimini takip eden ve sürecin sonucunda yaratılan değerleri ekonomik ya da toplumsal bir kazanca çevirmek anlayışını ifade etmektedir.⁵⁰¹

⁵⁰⁰ GÜRAK, ss.132-142.

⁵⁰¹ Ergin UZGÖREN, "Bilgi Toplumunda Uluslararası Rekabet Edilebilirlik Avantajının Yaratılmasına Yönelik Stratejik Yaklaşım: Devingen Yaratıcılık (Innovation), **Dumlupınar Ü. Sosyal Bilimler D.**, Yıl: 1, Sayı:1, Ocak 1999, s.170; ARIKAN, ve diğerleri, s.23.

İçsel ve dışsal çevreyi ve bu çevrenin yarattığı koşulları sürekli tarayarak ve bu çevreyle uyumlu kararlar alarak ilerleme politikası, rekabet avantajının hem zamansal hem mekansal boyutunu artırmaktadır. Devingen yaratıcılığın dinamikleri aynı zamanda rekabetin sürdürülebilmesinin de dinamiklerini oluşturmaktadır. Aşağıda verilen şekil 2.1.'de Devingen Yaratıcılığın Dinamikleri görülmektedir.



Şekil 2.1. Devingen yaratıcılığın Dinamikleri

Kaynak: UZGÖREN, s.171.

Kısa vadeli verimlilik artışlarını gerçekleştiren işletmelerin bu üstünlüğü uzun vadeye yayarak rekabet güçlerini sürdürülebilir bir niteliğe kavuşturabilmeleri sürekli yenilik arayışlarıyla ve yenilikçi uygulamaları hayata geçirmeleriyle örülüdür. Bu süreç işletmelere hem mevcut ürünü daha düşük maliyetle üretme fırsatı sağlayarak rekabetçi olma özelliği sağlayacak, hem de yenilik eğer yeni ürün ya da yeni bir üretim süreci getiriyorsa, diğer işletmeler bu ürünü veya süreci taklit edinceye dek tekel oluşturarak rekabet avantajı kazandıracaktır.⁵⁰²

Rekabet sürecinin kesintisiz olarak işleminde ve rekabet gücünün sürdürülebilmesinde, yeniliklere sahip olarak patent alan işletmelerin dışında kalan rakiplerin bu yenilikleri taklit etme becerisi ve hızı da son derece önemlidir.⁵⁰³ Rekabet avantajının uzun bir zaman aynı kalması, sektöre ve işletmelere durağanlık getirerek, işletmelerin bakış açısını körleştirecektir. Bu durumda işletmeler hiç

⁵⁰² GÜRAK, s.148.

⁵⁰³ Hüsnü ERKAN, "Piyasa Ekonomisine Fonksiyonel İşlerlik Kazandırmak Açısından Rekabet Teorisi ve Politikası", s.190.

hazırlıksız olarak rakiplerinin saldırılarına maruz kalarak yıkıma uğrayacaklardır. Bundan kaçınmanın yolu, işletmelerin kendi kendilerine bu yıkım sürecini başlatmaları ve sürekli yeniliklere yönelerek eski üstünlüklerini yok etmeleridir.⁵⁰⁴ Drucker eskiden vazgeçme ve eskiyi terk etme olarak gördüğü bu süreci yeniliklerin anahtarı olarak değerlendirmektedir.⁵⁰⁵ Katayama'ya göre bu sürecin bireysel bazda karşılığı ise, "Her türlü benlik kaygılarından arınıp kişinin kendisini sıfırlamasıdır" Ancak bu eylemden sonra diğer kişilerle sağlıklı, tutarlı ve zorlayıcılıktan uzak ilişkiler kurulabilir.⁵⁰⁶ Bu sürecin pazara yansması ise müşteriler için anlamlı ve değerli ürünler üretilmesi ve dolayısıyla işletme avantajlarının müşteri nezdinde sağlamaştırılması ve ileriye taşınabilmesidir.

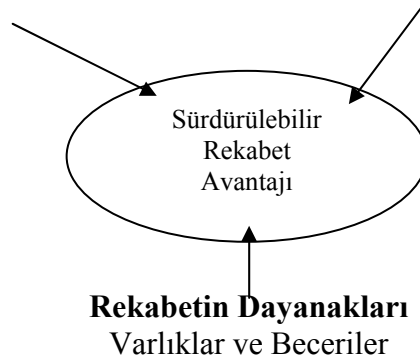
D. Aaker işletmelerin rekabet üstünlüklerinin, işletmenin sahip olduğu varlıklara ve becerilere dayanması halinde kalıcı olabileceklerini ifade etmektedir. Aksi halde kazanılan üstünlükler kısa sürede yitirilecektir. Rekabetçi üstünlüklerin sürdürülebilmesinde işletmelerin bir takım stratejik kararlar vermeleri gerekmektedir. Nerede (pazarı, niş ya da rakipleri mi baz alacaklar) nasıl bir rekabet stratejisi belirleyecekler ve üstünlüklerine neleri temel alacaklar?⁵⁰⁷ şekil 2.2.'de bu süreç yer almaktadır.

Rekabet Şekli

- Ürün stratejisi
- Konumlandırma stratejisi
- Kaynak stratejisi
- Fiyatlandırma stratejisi
- vd

Rekabet edilen yer

- Pazar seçimi
- Rakip seçimi



Şekil 2.2. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Süreci

Kaynak: AAKER, s 92.

⁵⁰⁴ PORTER, "Ulusların Rekabetçi Üstünlüğü", s.55.

⁵⁰⁵ DRUCKER, **Sonuç İçin Yönetim**, s.168.

⁵⁰⁶ Osamu KATAYAMA, **21. Yüzyıla Hazırlanan Japon Şirketleri: Başarıya Götüren Stratejiler**, çev. Gülden ŞEN, Sabah kitapları, İstanbul, 1998, s.166.

⁵⁰⁷ David A. AAKER, "Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage" **California Management Review**, Winter 1989, s.91.

Son tahlilde rekabet mekanizmasının sürdürülebilir bir üstünlüğü içselleştirmesi, düşünsel, yöntemsel ve stratejik bir yaklaşım konusudur. İşletmenin üretim, pazarlama satış ve yönetim konseptinin holistik bir yapı içerisinde küresel ölçekte tasarlanıp yerel motiflerle zenginleştirilmesine bağlıdır. Diğer yandan güvenilir ve tutarlı bir marka kimliği inşa etmek, ölçek ve öğrenme ekonomilerinden ivmelenmek, rekabet avantajının sürdürülebilmesinin kaldıraç olmaktadır.⁵⁰⁸

2.1.5.Rekabet Üstü

Daha önceki bölümlerde değinildiği gibi, işletmelerin faaliyette bulunabilmeleri ile bağlantılı olarak belirli bir rekabet gücüne sahip oldukları varsayılmaktadır. Ancak bu varsayımın somuta dönüşmesi ve başarılı sonuçlarla örülmesi sadece rekabet gücünün var olması ile açıklanabilir nitelikte değildir. Rekabet gücüne sahip olmak bir işletmenin piyasadaki varlığını görüntülemekte ise de bu işletmenin ayakta kalma mücadelesinin sonuçlarını tam olarak yansıtmamaktadır. Günümüzde ekonominin, rekabet mekanizmasının ve müşteri önceliklerinin geçirdiği değişimlerin iyi anlaşılmasına bağlı olarak rekabet stratejilerinin hazırlanması ve uygulanması anlamlı olabilecektir. Ölçek ve miktar ekonomilerinden değer ekonomisine, pazar payı rekabetinden fırsat ve müşteri payı rekabetine ve temel ihtiyaçların en ucuza ve en iyi kaliteye sunumundan tercih ve bolluk ekonomilerine geçildiğinin bilincinde olmak, rekabet stratejilerini mantıklı bir zemine yaymanın vazgeçilmez şartı haline gelmiştir.

Değer ve müşteri odaklı ekonomilerin birincil önceliği rekabetçi olmak ile rekabet üstü olmak arasındaki ayrımın farkındalığında gizlidir. De Bono'ya göre sektör, rakip ve ürün farklılığının bulanıklaştığı, üstünlüklerin ve teknolojilerin hızla taklit edilebildiği ve müşteri sadakatının sürekli beslenmesi gerektiği gerçeği işletmeleri geleneksel rekabetçilikten uzaklaştırıp rekabetüstü olmaya zorlamaktadır.⁵⁰⁹ Drucker için gelişmeden söz edebilmek, tüm faaliyetlerin ve stratejilerin kendi içlerinde evrimsel nitelikte olmasıyla eş anlamlıdır. Drucker'e göre başarının ölçütü "dünün iyi performansının bu günün minimumu, dünün mükemmelinin ise bugünün sıradanı olmasından kaynaklanmaktadır."⁵¹⁰ Bu mantık rekabet mekanizmasını da içine alacak şekilde genişletildiğinde, rekabetüstü olmak

⁵⁰⁸ PORTER, "Ulusların Rekabetçi Üstünlüğü", s.55.

⁵⁰⁹ BONO, s. 85.

aslında evrimsel gerekliliğinin bir sonucu olmaktadır. Kısaca ifade etmek gerekirse rekabetüstü olmak günümüzün rekabet paradigması doğrultusunda bir tercih olmayıp adeta bir zorunluluk haline gelmiştir.

HP'nin Genel Müdürü Lew Platt'a göre işletmelerin en büyük sorunu "daha önce başarılı sonuçlara dönüşen iş konseptini bir yıl daha devam ettirebilmektir."⁵¹¹ Müşteri değerleri sürekli yer değiştirdiğinden iş dünyasında statik bir dengeden ve statik politikalardan söz etmek tutarlı olmamaktadır. Yenilenen, değişen ve kızıyan iş ortamının rekabet dinamiği ise rekabetüstü bir yapılanmaya ihtiyaç duymaktadır.

Rekabetüstü olma stratejisi, rekabetin odağından ürüne ya da sadece müşteriye odaklanmak düşüncesini çekerek yerine müşterinin bütünleşmiş değerlerini yerleştirir. Burada sözü edilen değerler, ürünü, müşteriye ve çevreyi kapsar. Aynı zamanda da her üçünün birbiriyle olan etkileşimini yansıtır. Müşterilerin değer sistemi ve değerler önceliği ile işletmenin rekabet stratejilerinin birbirine uyumunun bir göstergesidir.⁵¹²

Başarılı bir rekabet stratejisinin peşinde olan işletmeler müşterilerinin önceliklerini ortaya çıkarmak için kendilerine doğru soruları sormalıdır. "Nasıl farklı olabiliriz?"⁵¹³ gibi ya da rutin ve alışıldık sorular yerine, yaratıcı ve sıra dışı örn. "Neyi bulmaktan korkuyorum?"⁵¹⁴ gibi sorular yöneltmelidirler. Böyle sorular sormak ve bu sorulara cevap aramak işletmeyi, geleneksel rekabet çizgisinin dışında yeni yapılanmalara itecektir. Bu bağlamda John Kay'a göre "kurumsal mimari" oluşturmak ve bu yapıyı sürekli beslemek, işletmenin rakiplerince taklit edilmesi zor olan bir rekabetçi üstünlüğe kaynaklık etmektedir. Kurumsal mimarinin temellerini ise işletme ile çalışanları, müşterileri ve tedarikçileri oluştururken, bunların arasındaki ilişkilerin akıcı ve sağlam olması, bu yapının temellerinin de güçlü olmasını sağlamaktadır.⁵¹⁵ Rekabetin rotasını çizmek, rekabet süresinin takipçisi olmayıp takip edileni olabilmek, rekabetüstü kavramının en iyi ifadesini yansıtmaktadır. Rekabetüstü işletmeler sadece teknik, yönetsel ve fiziksel koşullar ve benzersizlikler üzerinde yükselmezler, içsel ve dışsal dinamikleri yansıtan

⁵¹⁰ Peter F. DRUCKER, **Yönetim Uygulaması**, çev. E. Sabri YARMALI, İnkılâp y., İst, 1996, s.159.

⁵¹¹ Adrian J. SLYWOTZKY, David J. MORRISON, Bob ANDRLMAN, **Kâr Bölgesi Stratejik İş Tasarımı Yarının Kârlarını Nasıl Oluşturur?** Çev. Ebru KILIÇ, Sistem y., İstanbul, 2000, s.17.

⁵¹² BONO, s.110.

⁵¹³ John KAY, "Rekabetçi Üstünlüğün Mimarisi", **Küresel Rekabet** içinde, Der ve Çev. Mustafa Özel, 2. bs., , İz y., İstanbul, 1998, s.69.

⁵¹⁴ SLYWOTZKY, ve diğerleri,. s.32.

⁵¹⁵ KAY, s.69.

uygulamalarla iç içe geçmişlerdir. Bu bağlamda çevre bilincini, sosyal sorumluluk ve etik anlayışını her davranışlarında yansıtır. Duygusal, içgüdüsel ve bilişsel süreçleri holistik bir anlayış doğrultusunda bir potada eritmişlerdir.⁵¹⁶ Bu yapılanma, çalışanların sürekli değişen iş ortamına, iş koşullarına ve yönetim anlayışına uyumlaşabilmeleri için bilgi ve becerilerini güncellenmelerine ve eski davranış kalıplarını yenileriyle değiştirmeye gönüllü olmalarına bağlı olarak işlerlik kazanacağı için, yönetimin çalışanların sadece fiziksel ve zihinsel çabalarını değil aynı zamanda duygularını da yönetmeye talip olmaları gerekmektedir.

Rekabetüstü olmak riskler ya da çatışmalardan kaçınmayı değil onlardan yararlanmayı ve onları amaçlarla uyumlu olacak bir süreçte yönetmeyi gerektirir. Çatışmaları farklı fikirlerin ortaya dökülmesi olarak değerlendirerek ortaya çıkan fikir sinerjisinden yenilik, yaratıcılık ve öğrenme süreci olarak yararlanmak⁵¹⁷ işletme içerisinde çatışma kültürü oluşturmaya yönelik olarak sorun çözme süreçleri oluşturmak ve bu süreçlerin yönetiminde katılımcılığı sağlamak⁵¹⁸ rekabeti dinamik bir hale getirerek işletmenin üstünlüğünü oluşturacaktır.

İşletmeler rekabet stratejilerinin sonuçlarını önceden tam olarak öngöremediklerinden her zaman bir risk faktörünü de peşinen kabullenerek piyasa yarışına katılırlar. Rekabetüstü bir konseptin sahibi olan işletmeler sadece kendi rekabet stratejilerine odaklanmak yerine rakiplerin rekabet anlayışlarını, rekabet stratejilerini ve uygulamalarını da takip ederek⁵¹⁹ söz konusu riskleri en aza indirmeye çabalarlar. Riskten kaçınmak yerine riskleri, yeniliklere ve yaratıcılıklara açılan bir fırsat penceresi olarak değerlendirirler. Frank Knight'e göre risk ölçülebilen ve belirli bir maliyet üstlenilerek yönetilebilen dışsal bir değişkendir. Bu bağlamda işletmeler riskler karşısında bozulan şirket dengesini, eski haline getirmek için işletme düzeyinde "arayış, buluş ve keşif sürecini" başlatarak öğrenme ve gelişme evrelerini tamamlamaktadırlar.⁵²⁰ Bu süreç bilgi dünyasının hem

⁵¹⁶ KATAYAMA, s. 56; Meltem Nurtanış VELİOĞLU, Serap DURUSOY, "Bilim Teknoloji ve Etik Kışkacında Tüketici", **II. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Bildiriler Kitabı**, 17-18 Mayıs 2003, Derbent/İzmit, s.373.

⁵¹⁷ Cemalettin İPEK, "Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetiminde Uygulanabilecek Örgüt Geliştirme Araçları", **II. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Bildiriler Kitabı**, 17-18 Mayıs 2003, Derbent/İzmit, s.220.

⁵¹⁸ Ahmet GÜRBÜZ, "Pazar Değişikliğinden Kaynaklanan Risk Yönetimi", **Pazarlama Dünyası**, Mart-Nisan, Yıl:15, Sayı 2001-2, s.10.

⁵¹⁹ BERBEROĞLU, DALYAN, s.90.

⁵²⁰ Esin ÖZSOY, Timuçin YALÇINKAYA, "Risk Toplumu: Bilgi Toplununun Evriminde Yeni Boyut", **II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Konferansı Bildiriler Kitabı**, Kocaeli Ü. İİBF. D., 17-18 Mayıs 2003, Derbent/İzmit, ss.78-83.

niceliksel hem de niteliksel olarak sürekli genişlemesi sebebiyle tesadüfi olmayıp bilinçli bir seçimin sonucunu yansıtmaktadır. Daha fazla ve daha içerikli bilgi için işletmeler keşif ve öğrenme sürecini içselleştirmek zorundadırlar.⁵²¹ Rekabetüstünü rekabetçi olmaktan ayıran ve geleneksel rekabet çizgisinin üzerine yükselterek⁵²² adeta bir sıçrama tahtası rolü üstlenen unsur ise işletmelerin yenilikçi yüzü olmaktadır. Geleneksel rekabetin getirdiği fiyat-maliyet baskısının dışına çıkabilmek ancak değer zincirini oluşturan halkaların herhangi birinde verim artışına yol açabilecek yeniliklerle mümkün olabilmektedir.

2.2. Rekabetin Stratejik Boyutu

Rekabet olgusunun stratejik boyutunun öne çıkması endüstri iktisadının 1950’li yıllardan itibaren ayrı bir bilim dalı olarak ortaya çıkması ile temellendirilmiştir. Endüstri iktisadi, mikro iktisat’ın normatif yapısını, gerçek hayattaki oluşumlara göre uyumlaştırma ihtiyacından doğmuştur.⁵²³ Endüstri iktisadı mikro iktisat teorisine göre, gerçek hayattan hareketle, firmalara daha dinamik bir rol biçmekte ve işletme amacını kâr maksimizasyonunun ötesine taşımaktadır. Temel analiz birimi olarak endüstri yerine işletmeler ele alınmaktadır. Tüm bu yeniliklerin öne çıkmasında, pratik çözüm ve uygulamalar beklentisi içinde olan iş çevrelerinin katkısı da vurgulanmaktadır.⁵²⁴ İlgili alanını, rekabet olgusunun işletme boyutunda incelenmesi teşkil eder. Bu bağlamda küresel rekabet ortamında işletmelerin hangi stratejik karar, stratejik davranış ve stratejik kurumsallaşma içinde olması gerektiğini incelemektedir.

Needham’a göre endüstri iktisadı, endüstri yapısı ile firma davranışlarının birbirini etkilemesini ve buna bağlı olarak da firma davranışlarının performans üzerindeki etkilerini araştırır.⁵²⁵ Endüstri iktisadın rekabet yaklaşımında iki farklı metodoloji söz konusudur. Birincisi, Klasik Amerikan Ekolü’nün yapı, davranış ve performans’a dayalı analiz yöntemi, diğeri ise Chicago Ekolünün öncülüğünü yaptığı stratejik yaklaşım olarak adlandırılan analiz yöntemidir.⁵²⁶

⁵²¹ Maurice CORNFORTH, **Bilgi Teorisi**, 3. bs., çev., H. SELMAN, Yorum y., İstanbul, 1997, s.188.

⁵²² BONO, s.86

⁵²³ TÜRKKAN, **Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadı**, s.10.

⁵²⁴ Lale DAVUT, **Sanayi İktisadı, Piyasa Yapısı Unsurları**, İmaj y.,Ankara, 1994, s.4.

⁵²⁵ DAVUT, s.2.

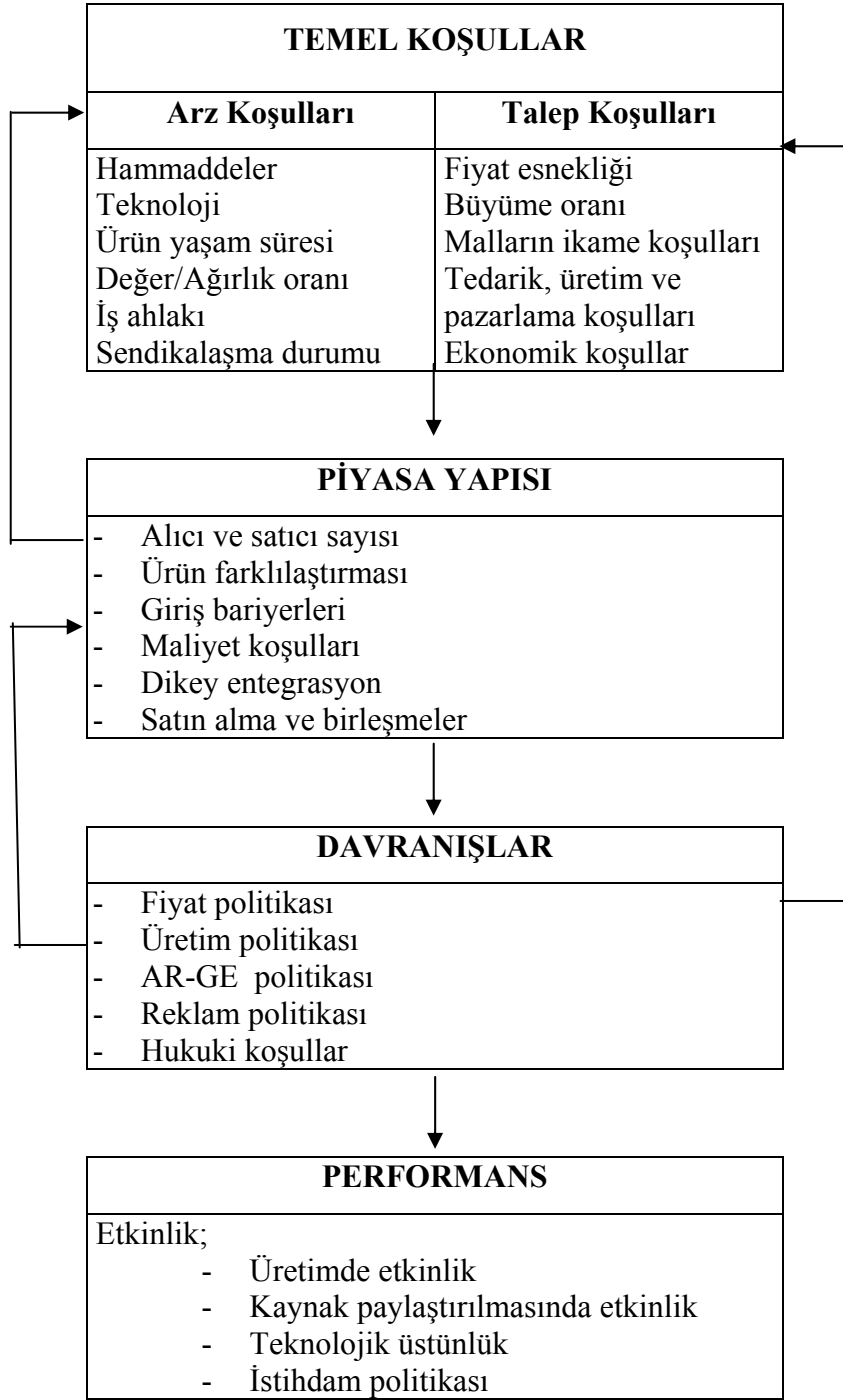
⁵²⁶ TÜRKKAN, s.15.

Mason ve Bain tarafından geliştirilen ve yapı, davranış ve performans olarak adlandırılan birinci yaklaşımda, analizin odak noktası piyasa yapısıdır. Piyasa yapısının verili temel arz ve talep koşulları altında işletmeler, endüstrideki yoğunlaşma oranı, giriş bariyerlerinin yüksek olup olmadığını, ürün çeşitlendirmesine gidilip gidilmediğini göz önüne alarak rekabet stratejilerini belirlemekte ve başarıları doğrultusunda performanslarını artırmaktadırlar. Porter tarafından da önemli katkıların sağlandığı bu yaklaşımda, işletmeler pasif bir konumdadır, rekabet ise statik bir yapıda cereyan etmektedir.⁵²⁷

Şekil 2.3.'te piyasa, davranış ve performans yaklaşımının unsurları verilmektedir. Chicago Ekolu (anti yapısalcılar) ise yapısalcıların tersine firmaların endüstride gösterdikleri başarılı performansları neticesinde piyasa yapısını etkileyebileceklerini öne sürmektedirler.⁵²⁸

⁵²⁷ Jay B. BARNEY, "Types of Competition and The Theory of Strategy; Toward an Integrative Framework", **Academy of Management Review**, Vol:1, No:4, 1986, s.792.

⁵²⁸ A. Hakan ÇERMİKLİ, **Piyasa Gücü ve Firma Davranışları**, Atlas y., Ankara, 2002, ss. 43-44.



Şekil 2.3. Klasik Amerikan Endüstri İktisadı Yaklaşımı

Kaynak: TÜRKKAN, **Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadı**, s.16.

Küreselleşen ve değişen iş ortamında işletmelerin statik bir süreçte yol almaları, piyasayı ve piyasa koşullarını temel alarak ve kendi kimliklerini pasifize ederek başarılı olmaları artık mümkün görülmemektedir. Rekabet olgusunun stratejik boyutunun önem kazanmasının temelinde rekabetin nitelik değiştirmesi vardır.

İşletmelerin etkin ve dinamik bir politika üreterek piyasa yapısının etkisini daraltma, piyasa sınırlarının kalıplarından kurtulma arzuları vardır. Bu arzunun gerçekleşmesinin formülü, işletmelerin yoğun rekabet ortamında üstünlük kazanmalarının tutarlı ve öngörülü işletme stratejilerine bağlı olduğunun ayırdına varmalarında gizlidir.

Hamel ve Prahalad etkin bir işletme stratejisi geliştirme sürecinin üç anahtar bileşeni olduğunu ileri sürmektedirler.⁵²⁹

1. Stratejik Niyet
2. Temel yetenek konsepti ve
3. Stratejik mimari'dir.

Bu bağlamda rekabet sürecini dinamik, işletmeleri ise aktif yapıda ve işletme stratejilerini yenilikçi yaklaşımlarla kurgulayan işletme stratejileri, sahip olunan rekabetçi üstünlükleri uzun döneme yayma amacını gerçekleştirmektedir.⁵³⁰ Fiyat/Maliyet bazlı stratejilerle piyasayı amaçlar doğrultusunda etkilemek, piyasa liderliğine soyunmak küresel dünyanın gerçekleriyle uyuşmamaktadır.

Endüstri iktisadının rekabet teorisi yaklaşımından geliştirilen stratejik yaklaşım metodolojisi iki farklı boyutta ele alınmaktadır. Bunlardan birisi klasik SWOT analizi, diğeri ise oyun teorisi analizidir. Stratejik yaklaşım rekabet mekanizmasının odağına piyasa yerine işletmeyi koyarak işletmeleri piyasadan etkilenen değil, piyasayı etkileme gücü bulunan, bu doğrultuda pasif uygulayıcı değil, aktif katılımcı olarak değerlendirmektedir.

Stratejik yaklaşım, SWOT analizinden temellenerek 1960'lı yıllarda Boston Danışma kurulu, Arthur D. Little, Mc Kinsey gibi danışmanlık kuruluşlarının çalışmalarından ortaya çıkmış ve 80'li yıllardan itibaren M. Porter'in önemli katkılarıyla gelişmiştir.⁵³¹ Porter'in çalışmalarında analiz birimi olarak işletme değil, endüstri alınmıştır. İşletmenin kendi içyapısı ve bu yapının güçlü ve zayıf yanları göz önüne alınmaz. Endüstrinin sunduğu fırsatlara göre, işletme kendisini konumlandırır. Sahip olduğu avantajlara dayanarak giriş bariyerleri oluşturan işletme rakipleri

⁵²⁹ Tony J. WATSON, **In Search of Management: Culture, Chaos And Control in Managerial Work**, International Thomas Business Press, UK, 1994, s. 94.

⁵³⁰ DOĞAN, s. 91.

⁵³¹ TÜRKKAN, ss. 18-19.

karşısında bir avantaj kazansa da, günümüzün rekabet ortamında bu üstünlükler sürdürülebilir olmaktan uzaktır.⁵³² Günümüzde endüstri sınırları ortadan kalkmıştır ve üstünlüklerin kaynağı endüstrilerden değil işletmenin sahip oldukları kaynaklarından ve yeteneklerinden gelmektedir.

Stratejik yaklaşımın birinci açılımı olan SWOT analizi işletmenin dış çevresinde meydana gelen değişimlere odaklanılarak söz konusu değişikliklerin yarattığı tehdit ve fırsatların analizini baz alarak rekabet stratejileri oluşturma anlayışının eksik bıraktığı yanın tamamlanmasını sağlamıştır. İşletmenin dış çevresi kadar iç yapısının da eşit ağırlıkta değerlendirilmesi gerektiğinin altını çizen bir konsepte sahip olan SWOT kavramı,⁵³³ İngilizce strengths (üstünlükler) weaknesses (zayıflıklar), Opportunities (fırsatlar) ve threats (tehditler) kelimelerinden oluşan bir faktör listesi olarak düşünülmelidir. Her işletmenin güçlü ve zayıf yanlarının farklı olduğu düşünüldüğünde standart bir listenin olamayacağı ortadadır.⁵³⁴ Bu durumda her işletmeyi kendi iş çevresinin koşulları ve kendi performansı, kültürü, birikimi, becerileri ve zayıflıkları ekseninde gerçek gücüyle anlayarak, bu anlayışı taşıyan stratejiler oluşturabilmek için⁵³⁵ SWOT analizi yapmak doğru bir başlangıç noktasıdır. Güçlü ve zayıf yanların küresel bir işletme perspektifinden değerlendirilmesi ve sadece geçmişin verileri tarafından sınırlandırılmaması sağduyulu ve tutarlı bir yönetimin göstergesi olmaktadır.⁵³⁶ Thompson, SWOT analizinin gerçekçi bir değerlendirme aracı olmasının temelinde işletme kaynakları (K) ve çevre (Ç) uyumuna işletmenin içselleştirdiği değerlerin (D) de uyumlaştırılmasını görmektedir. Her üç bileşenin kesişme noktasına dikkat çekmekte ve başarılı bir sonuç için stratejinin, kesişim noktası verilerine göre oluşturulmasını önermektedir.⁵³⁷

⁵³² Michael, H. ZACK, "Developing a Knowledge Strategy", **California Management Review**, Vol: 41, No:3, Spring, 1999, s.126.

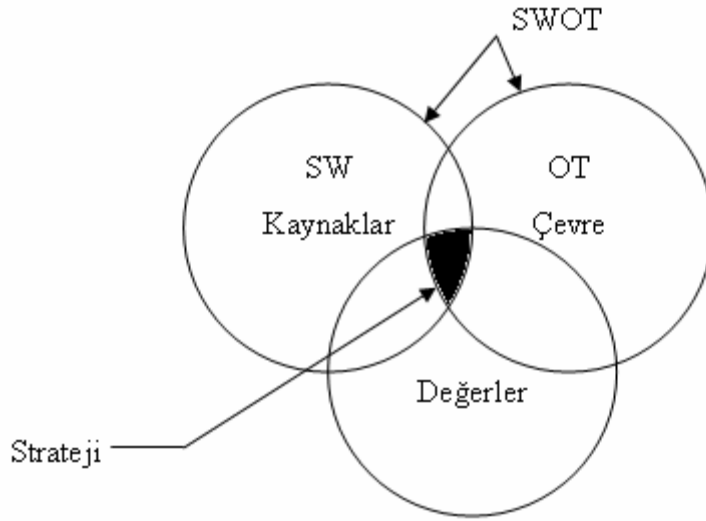
⁵³³ Jay B. BARNEY, "Looking Inside For Competitive Advantage", **Academy of Management Executive**, Vol: 9, No:4, 1995, s. 49.

⁵³⁴ G. HOUBEN, K. LENIE, K. VANHOOF, "A Knowledge-Based SWOT-Analysis System as an Instrument For Strategic Planning in Small And Medium Sized Enterprises", **Decision Support Systems**, August/1999 Vol:26, No: 2, s.126.

⁵³⁵ HOULDEN, s.12.

⁵³⁶ HOUBEN, LENIE, VANHOOF, s.127.

⁵³⁷ John L. THOMPSON, "Strategic Effectiveness and Success: The Learning Challenge", **Management Decision**, Vol: 34, No:7, 1996, s.15.



Şekil 2.4. SWOT Analizinin Kaynak, Çevre ve Değerler Uyumu ile İlişkisi

Kaynak: John L. THOMPSON, “Strategic Effectiveness And Success: The Learning Challenge”, *Management Decision*, Vol:34, No:7, 1996, s.15.

Tüm anlatılanlar doğrultusunda SWOT analizi: İşletmenin kendi içsel mekanizmalarının dayanakları doğrultusunda yönetim, organizasyon ve iş süreçleri yapılanma ve sistemlerinin, insan ve teknolojik kaynaklarının durumu örgüt ve çalışma kültürü, enformasyon ağı, performans ölçütlerinin sahip olduğu müşteri profili künyesini çıkararak tüm verileri dışsal çevrenin politik, ekonomik, ekolojik, sosyo-kültürel ve teknolojik ölçütleriyle çıkarılan projeksiyonunun ışığında değerlendirilip⁵³⁸ işletmenin konumunun ve politikalarının tespit edilmesi anlamını taşımaktadır.

SWOT analizinden sağlanacak verilerin isabetli bir karar alma sürecine dönüşmesi ise bu analizden önce bir takım içsel ve dışsal verilerin daha alt unsurlarına inilerek detaylandırılmasına bağlıdır. Bu doğrultuda işletmenin içsel ve dışsal üstünlüklerinin ve zayıflıklarının bir matris yardımıyla bir arada gösterilmesi, işletmelerin hem kendilerini hem de çevrelerini daha iyi tanımalarına yardımcı olacaktır. Günümüzde SWOT analizi ile ilgili eleştiriler artmaktadır. Eleştirenlerin başında da H. Mintzberg gelmektedir. Mintzberg, SWOT’un statik bir teknik olması sebebiyle sürekli bir değişim içinde olan iç ve dış çevrenin dinamizmini

⁵³⁸ Coşkun Can AKTAN, *Değişim Çağında Yönetim*, Sistem Yayıncılık., İstanbul, 2003, s.81.

yansıtmadığını ifade etmektedir. Tüm eleştirilere rağmen SWOT analizi hala varlığını ve canlılığını sürdürmektedir.⁵³⁹

Stratejik yaklaşımın ikinci açılımı olan oyun teorisi ise, stratejik düşünce temelli⁵⁴⁰ ve matematiksel bir dile sahip ve analize dayalı⁵⁴¹ bir bilim dalıdır. Oyun teorisinin arka planında John Von Neumann'la başlayan, bir çok düşünürün katkıda bulunduğu ve günümüzde ulaşılan noktada daha çok John Nash'la ilişkilendirilen çalışmalar vardır. Tüm çalışmaların amacı, oyun teorisi mantığına dayanarak, insan davranışlarını matematiksel bir dil kullanarak simgeleştirebilmek ve bu yolla ekonomik problemlere çözüm bulmaktır.

Adam Smith'ten beri ekonomik pastanın nasıl büyütülebileceği hakkında sayısız çalışmalar olmasına rağmen, bu pastanın taraflar arasında nasıl paylaştırılacağını ve paylaşım sürecinde tarafların nasıl pazarlık yapacağını açıklayan hiçbir çalışmanın olmaması, Neumann ile Morgenstern'i "The Theory of Games and Economic Behavior" (Oyunlar Kuramı ve İktisadi Davranış) kitabını yazmaya itmiştir. Neumann'ın geliştirdiği Minimaks teoremi (1928) iki kişilik sıfır toplamlı oyunlar için uygun bir çözümleme tekniği olmasına karşın gerçek hayattaki problemler için uygulanabilirliğinin olmaması, çalışmanın etki alanını sınırlamıştır. Buna karşın Nash'ın denge teoremi (1950) anlaşmaya ve rekabete dayanan oyunlar için getirdiği çözümlerle ekonomiye ve diğer sosyal bilimlere uygulanabilme pratikliğine sahip olduğu için her zaman gündemde kalmayı başarmıştır.⁵⁴² Günümüzde işletmelerin sahip oldukları rekabet mekanizmalarının işleyişini etkinleştirebilmeleri için rekabetin stratejik boyutunun bir oyun konseptine sahip olması gerekmektedir.⁵⁴³

Oligopol piyasalarda daha gerçekçi çözümlere ulaşan oyun teorisi, piyasada varlık gösteren oyuncular arasında karşılıklı etkileşim olduğu ve çıkarları birbiriyle çatışan oyuncuların stratejik kararlarını, piyasadaki rakiplerinin kararlarını

⁵³⁹ Terry HILL, Roy WESTBROOK, "SWOT Analysis: It's Time For a Product Recall", **Long Range Planning**, Vol: 30, 1997, s.47.

⁵⁴⁰ Avinash K. DIXIT, Barry J. NALEBUFF, **Stratejik Düşünme: İş, Politika ve Günlük Yaşamın Rekabetçi Yanı**, 2. bs., Çev. Nermin ARIK, Sabancı Üniversitesi y., İstanbul, 2003, s.1.

⁵⁴¹ TÜRKKAN,, s.17.

⁵⁴² Sylvia NASAR, **Akıl Oyunları**, çev. Petek DEMİR, Altın kitapları y., İstanbul, 2002, ss.105-117.

⁵⁴³ DIXIT, NALEBUFF, s.83.

öngörüleyerek aldıkları savına dayanır.⁵⁴⁴ Oyun teorisinin mantığı rakiplerin birbirini hasım olarak görme yönelimli bir konsept içerisinde, pastadan en fazla payı almak amacıyla kazan-kaybet stratejisini uygulamalarına değil tersine pastayı daha fazla büyütebilmek için ortaklaşa rekabet konsepti içerisinde işbirliği yaparak kazan-kazan stratejisini uygulamalarına dayanır.

Ortaklaşa rekabet konsepti, oyuncuların piyasada müşteriler, tedarikçiler, rakipler ve tamamlayıcılardan oluşan bir “değerler ağı” içerisinde hareket ettikleri anlayışından temellenir.⁵⁴⁵ Ağ içerisinde hareket eden her oyuncu, oyunu bir bütünlük içerisinde değerlendirme yeteneğine sahip olmalı bunu için de ağın unsurlarının her birine ayrı ayrı odaklanarak resmin bütününe görmeye çalışmalıdır.

Bu bağlamda işletmeler hamle yapmadan önce hem egosantrik perspektiften hem de allosantrik (kendisini rakiplerinin yerine koyarak) perspektiften rekabet stratejilerini gözden geçirebilmelidir.⁵⁴⁶ Bu anlayış ise oyuncuların, karşılıklı olarak bağımlı bir ilişki içerisinde oldukları bilinciyle hareket etmelerini, rakibin verebileceği tepkileri öngörüleyerek kendi tepkilerini belirlemelerini⁵⁴⁷ ve daha sonra kazançlarını en çoklayabileceklerini ve kayıplarını ise en azlayabileceklerini düşündükleri stratejileri harekete geçirmelerini gerektirmektedir.⁵⁴⁸

Bir oyundaki hamleler ardışık ya da eş zamanlı olabilir. Ardışık hamleler, doğrusal düşünmeye dayanır. Ben bunu yaparsam rakibim de şunu yapar ve ben de şöyle karşılık veririm gibi... böyle oyunlar, oyun ağacı çizilerek incelenir. Burada geçerli olan kural [Kural I] İleriye bak, geriye doğru akıl yürüt mantığıdır. Eş zamanlı hamleler de ise mantıksal akıl yürütme döngüsü vardır. Düşünüyorum ki, o düşünüyor ki, ben düşünüyorum ki gibi... bu döngüyü kırabilmek için rakibin hamleleri öngörülebilmelidir. Burada uygulanabilecek stratejiler ise üç tanedir.⁵⁴⁹

1. Baskın strateji: [Kural II] baskın strateji varsa onu izleyin

⁵⁴⁴ Aytekin GÜVEN, “Oyun Teorisi ve Eksik Bilgili Oyunlar: İktisadi Bir Yaklaşım”, **Maltepe Üniversitesi, İİBF D.**, No:6, 2004/1, s.71.

⁵⁴⁵ Adam M. BRANDENBURGER, Barry J. NALEBUFF, **Ortaklaşa Rekabet**, Çev. Levent CİNEMRE, Scala y., İstanbul, 1998, s.85.

⁵⁴⁶ BRANDENBURG, NALEBUFF, s. 82.

⁵⁴⁷ GÜVEN, s.66.

⁵⁴⁸ Faruk ALPASLAN, “Oyun Teorisi”, **Atatürk Üniversitesi, İşletme Fak. D.**, Cilt:3, Sayı:1-2, Şubat 1978, .25.

⁵⁴⁹ DIXIT, NALEBUFF, s.

2. Edilgen strateji: (Her iki tarafında baskın stratejisi yoksa [Kural III] edilgen stratejileri dikkate almayın, süreçten çıkarın)
3. Denge stratejisi: Eğer yukarıda söz edilen her iki strateji de yoksa [Kural IV] denge durumu, yani her oyuncunun hamlesinin karşısındakinin hamlesine en iyi yanıt olduğu bir çift strateji aranmalıdır.

2.2.1. Stratejik Düşünme

Küreselleşmenin kaçınılmaz olarak beraberinde bir dönüşüm süreci başlattığı bilinmektedir. Bu sürecin en çarpıcı yanı insana olan bakış açısında ve insanı bütünsel olarak değerlendirme anlayışında meydana gelen değişikliklerdir. Geçmişte yapıla geldiği gibi insanın bedensel gücüne ve çabalarına odaklanmanın yerini bugün insanın zihinsel, duygusal ve düşünsel birikimine odaklanma, bu yanını güçlendirme ve bu birikimden olabildiğince yararlanmak stratejisi almıştır. Emeğin yerini bilginin alması gibi her türlü teknik ve fiziksel çabaların yerini de düşünce bazlı teknik ve uygulamalar almaktadır. İşletmeyi ve işletme faaliyetlerini farklı bir perspektiften değerlendirme süreci, düşünce kalıplarını ve düşünsel verileri merkeze alarak yapılandırılmaktadır. Bu süreçte işletme yönetimi ile ilgili tüm kavramlarda düşünce bazlı kurgulanmakta, eskiden statik ve teknik ağırlıklı olarak içselleştirilmiş kavramlar ise düşünce bazlı olarak işlevselleştirilmektedir. Bu kavramlardan birisi olan strateji kavramı da artık sadece teknik bir kavram olarak ifade edilmemekte aksine düşünce süreci ile birlikte anılarak stratejik düşüncenin ne olduğu ve işletme için ne kadar önemli olduğu sürekli vurgulanmaktadır.

Değişimin bu denli yoğun yaşanmadığı eskinin iş dünyasında strateji, statik yönelimli sadece mevcut imkan ve kaynakların daha önceden belirlenmiş sabit bir hedefe koşulması ile ilgilenirken günümüzün değişim özellikli iş dünyasında ise strateji, gerektiği yenilenmeyi, gelişmeyi içeren dinamik yönelimli ve eldekilerle yetinmeyip, tersine eldekileri sürekli artırarak ve iyileştirerek hedeflere kilitlenmeyi amaçlamaktadır.⁵⁵⁰ Hamel'a göre bu amacın gerçekleşebilmesi için stratejiler, demokratik bir katılımın ürünü olmalı, yaratıcı yıkım sürecini üstlenerek devrimci bir kimlik taşımalıdırlar.⁵⁵¹

⁵⁵⁰ Faruk TÜRKOĞLU, "Çeyrek Yüzyıllık Küreselleşme Sancısı", **Görüş D.**, TÜSİAD y., Sayı: 51, Mayıs-Haziran 2002, s.16.

⁵⁵¹ Gary HAMEL, "Strategy As Revolution" **HBR**, Jul/Aug 96, Vol:74, No: 4, s 69.

Stratejinin yenilenen yüzünü temsil eden stratejik düşünce kavramının içeriğini anlamanın en pratik ve tutarlı yolu yakın zamana dek birlikte anılan strateji ile taktik arasında meydana gelen kesin ayrımın farkına varmaktır. Taktik, işletmenin amacına ulaşmak için çizdiği yol haritasındaki eylemlerin her birinin tek tek başarılması ile ilgilenirken, her eylemin birbiri ile olan bağlantısını sağlamayı ve eylem portföyünün hazırlık, bağlantılar ve sonuç aşamaları arasındaki bütünselliği düşünsel anlamda kurgulamayı ise strateji üstlenmektedir.⁵⁵² Strateji ve taktik ayrımını en kısa ve net tarifi ise herhalde “taktiğin bir çivi, stratejinin ise bir çekiç” olduğu analojisidir.⁵⁵³ Görüldüğü gibi taktik, stratejik düşüncenin eyleme yansımadır. Stratejinin özünü düşünce seti oluştururken stratejinin biçimsel yanını ise taktik oluşturmaktadır.

Strateji, taktik ayrımını iş dünyasından örneklemek gerekirse indirimli satışlar, bir çok işletmenin zaman zaman başvurduğu bir taktiktir, eğer mağazalar her gün indirimli satış yapıyorsa bu bir stratejidir.⁵⁵⁴ Bu yönüyle strateji, yol haritasındaki eylemler arasında, birlikte yapılması gerekli eylemlerin eş anlılığını ve birbirini izlemesi gerekli olan eylemlerin ise koordinasyonunu sağlamayı amaçlamaktadır.⁵⁵⁵ Rekabetçi üstünlükleri sürdürebilmenin birincil şartının işletmenin kendisini sürekli rakiplerinden farklılaştırabilmesine bağlı olduğu düşünüldüğünde, rekabet stratejilerin dinamikliğinin ve farklılığının ne kadar önemli olduğu kolayca anlaşılabilir.

Fark yaratan işletme stratejileri ise pazarda, üründe, müşteri beklentilerinde meydana gelen değişimleri ve bu değişimlerin yarattığı risk ve fırsatları algılayarak, yeni oluşumları değerlendirip rakiplerin stratejileriyle kıyaslayarak kendi içeriklerini güncelleyen stratejilerdir.⁵⁵⁶ Yukarıda söz edilen, algılama, değerlendirme, kıyaslama ve güncelleme aşamaları ise düşünce setinin unsurlarını oluşturmaktadır.

Stratejik düşüncenin öne çıkmasıyla stratejik yönetim modeli de önemini yitirerek yerini yaratıcı yönetim modeline bırakmaktadır. Hurst, stratejik yönetim

⁵⁵² OETINGER, ve diğerleri, ss. 101-102.

⁵⁵³ Erol MÜTERCİMLER, **Yüksek Stratejiden Etki Odaklı Geleceği Yönetmek**, 2. bs., Alfa y., İstanbul, 2006, s. 57.

⁵⁵⁴ MÜTERCİMLER, s. 58.

⁵⁵⁵ OETINGER, ve diğerleri, ss. 103-104.

⁵⁵⁶ KIRIM, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, s. 9.

konseptinin, rasyonalite'nin göstergeleri olan ölçülebilirlik, etkinlik ve tutarlılığa dayandığı için geçmişini yansıttığını ve geçmişin verilerini baz aldığı için de statik gelişmeler için yararlı olmakla birlikte, günümüzün değişimle, dinamizmle ve belirsizlikle anılan iş ortamına uygun olmadığını ve yenilikçi ve yaratıcı süreçlerin hissedilmesini sınırlandırdığını ifade etmektedir.⁵⁵⁷

Stratejik düşüncenin önem kazanması aslında bilgi ekonomisinin, bilgi tabanlı işletme olgusunun, çalışanların düşünsel birikimini yansıtan bilgi işçisi kavramının ve somut, genellikle sayısallaştırılabilen işletme kaynaklarıyla ikame edilen soyut, elle tutulup gözle görülemeyen işletme kaynaklarının önem kazanması ile paralellik göstermekte ve adeta birbirlerinin hazırlayıcısı ve sürdürücüsü olmaktadır. Bu yönüyle stratejik düşünce konseptini(stratejik düşünme) doğru bir şekilde değerlendirebilmek ve bu yolla işletmeyi rakiplerinden farklılaştırabilmek için işletmenin sahip olduğu temel yetenek ve beceri portföyüne odaklanmak doğru bir seçim olmaktadır.⁵⁵⁸

2.2.2. Stratejik Niyet

Strateji kavramının yaşanılan değişimlerle tutarlı ve uyumlu bir içeriğe kavuşması ancak teknik ve statik boyutunun geri plana itilerek dinamizm ve esneklik katsayısının artırılmasına bağlıdır. Böylece hedeflenen yere ve kazanılmak istenilen kimliğe ulaşmaya dek stratejilerin değişen koşullara uyum sağlaması başarılabilecektir.

Rekabet stratejilerinin sürekli eski başarılar üzerine inşa edilmesi, değişim gerçeğinin göz ardı edilmesi ve yönetim sürecinde atılacak her adımın önceden katı bir çerçeve içerisinde planlanması günümüz iş dünyasında başarısızlığa açılan bir pencere konumundadır. İşletmelerin en önemli sorunu sadece ulaşılacak istenen hedefi ve bu hedefe ulaşmaya dek hangi araçların kullanılması gerektiğini belirlemek değildir. Bu süreç madalyonun sadece bir tarafını temsil etmektedir. Madalyonun önemli olan diğer tarafını ise yeni koşulların ve yeni rekabet

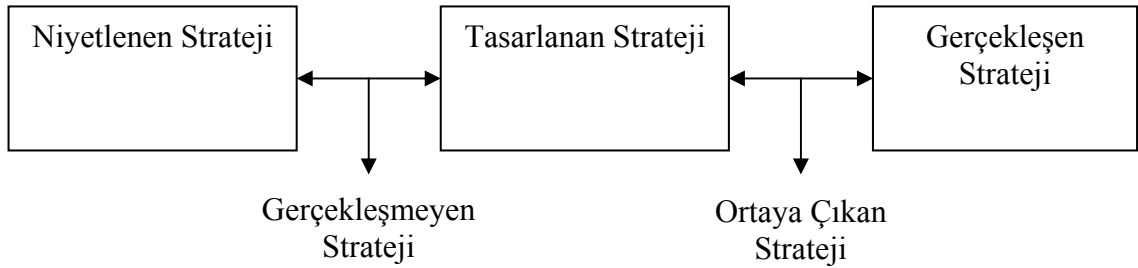
⁵⁵⁷ David K. HURST, James C. RUSH ve Roderick E. WHITE “Top Management Teams And Organizational Renewal”, **Creative Management** içinde, Der., Jane HENRY, Sage Publication, London, 1991, s. 234.

⁵⁵⁸ Susan JUROW, “Core Competencies: Strategic Thinking About The Work We Choose To Do”, **Journal of Academic Librarianship**: Jul 96, Vol: 22, No:4, s.300.

stratejilerinin ortaya çıkardığı değişikliklere uyum sağlamak, bu değişimleri başarıyla yönetmek için gerekli olan yeni stratejileri oluşturmak ve eskilerinde de gerekli olan düzeltmeleri zamanında gerçekleştirme çalışmaları oluşturmaktadır.

Mintzberg'e göre uygulamada niyetlenen stratejilerle gerçekleşen stratejiler her zaman aynı olmamakta, uygulama sürecinin sonunda kendiliğinden ortaya çıkan stratejiler de olabilmektedir. Bu farklılıklar, çalışanların yeni bilgiler edinmeleri, geçmişin hatalarını değerlendirerek onlardan ders almaları gibi... nedenlerden ortaya çıkmaktadır. Bu süreçte başarılı sonuçlar elde edebilmek için stratejilerin gerçekleşme olasılığı olan yanlarının iyice değerlendirildikten sonra tasarlanmaları gerekmektedir.⁵⁵⁹

Şekil 2.5.'te stratejik kararların uygulama sürecinde nasıl gerçekleştiği görülmektedir.



Şekil 2.5. Stratejilerin Gerçekleşme Düzeyleri

Kaynak: Chris GORE, Kate MURRAY, Bill RICHARDSON, **Strategic Decision-Making**, Cassell Villiers House, USA, 1992, s.4.

A. Kırım'a göre her şeyin hızla değiştiği iş ortamında varılmak istenen hedefe önceden belirlenen bir yolda hiçbir şeyi değiştirmeden ulaşmaya çalışmak başarısızlığa çıkarılan bir davetiyedir. Böylesi bir durumla karşılaşmamak için işletmelerin stratejilerini temellendirecek bir stratejik niyete sahip olmaları gerekmektedir.⁵⁶⁰ Aslında görünürde işletmelerin yönetim politikalarında değişen fazla bir şey yoktur.

⁵⁵⁹ Chris GORE, Kate MURRAY, Bill RICHARDSON, **Strategic Decision-Making**, Cassell Villiers House, USA, 1992, s. 4.

⁵⁶⁰ KIRIM, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, s.77.

Rekabet mekanizmalarının kurgulanmasında ve işler hale getirilmesinde yine işletmenin hedefleri ve bu hedeflere ulaşmak için elindeki kaynakları harekete geçiren stratejileri vardır. Değişimin can alıcı noktası hedefe ulaşmak için kullanılan yolun gerektiğinde değiştirilebilmesidir. Rekabet stratejilerinin kırılabilirliği bu değişimin başarılmasına bağlı olarak hafifletilebilecektir. Stratejik niyet, stratejilerin esnek bir yapıya sahip olmaları gerektiğinin anlaşılmasından sonra telaffuz edilmeye başlanmış bir kavramdır.

Stratejik niyet sahibi olan işletmeler hedeflerine giden yolun yapı taşlarını gerektiği zamanda ve gerektiği şekilde döşeyebilme esnekliğine sahip oldukları⁵⁶¹ için geleceğin bilinmezliklerine karşı kendilerine bir tür sigorta mekanizması geliştirmişlerdir.

Hamel ve Prahalad'ın geliştirdiği stratejik niyet kavramı, işletmelerin geleceklerini kurgularken kendileri ile ilgili gördükleri düşlerin resmedildiği, canlandırıldığı bir film şeridi olarak düşünülebilir. Stratejik mimarinin doğru temellendirilebilmesi stratejik niyet ile yakından ilişkilidir. Hamel ve Prahalad'a göre stratejik mimari, işletmelerin yönetim süreçlerinin ve rekabet mekanizmalarının beyni ise stratejik niyet de kalbin işlevlerini üstlenmekte, geleceğe açılan yolda yapılacak yolculuğun duygusal ve zihinsel enerjisini sağlamaktadır.⁵⁶² Stratejik niyet, işletme yönetimini ve işletme çalışanlarını hedefe kilitleyerek gösterecekleri çabaların kalitesini, ısrarcılığını ve bağlayıcılığını artırmaktadır.

1970'li yıllarda batılı rakiplerinden bir hayli gerilerde olan Japon şirketlerinin bu güçlü başarılarının arkasında stratejik niyetlerini sloganlaştırarak, bu slogan doğrultusunda mücadele ruhu oluşturmaları yatmaktadır. "Caterpillar'ı kuşatma" stratejik niyeti ile yola çıkan Komatsu'nun ya da "Xerox'u yen" sloganı ile harekete geçen Canon'un ve ikinci bir Ford olmayı düşleyen Honda'nın bu yolda çeşitli yöntemler deneyerek sonuçta amaçlarına ulaşmaları⁵⁶³ benzer şekilde 1980'li yıllarda, dünyanın bir numaralı havayolu şirketi olmayı hedefleyen British Airways'in başarısı⁵⁶⁴ stratejik niyetin etkisini ve gücünü ortaya koymaktadır.

⁵⁶¹ KIRIM, *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, s.77.

⁵⁶² HAMEL, PRAHALAD, *Competing For The Future*, s.141.

⁵⁶³ Gary HAMEL, C.K. PRAHALAD, "Strategic Intent" *HBR*, May/June, 1989, s 64

⁵⁶⁴ HAMEL, PRAHALAD, *Competing for the Future*, s.141.

Stratejik niyet, stratejik düşünme eyleminin, stratejilerin özünü oluşturmasıyla işlerliğe ve tutarlılığa kavuşabilecektir.

Hamel ve Prahalad'a göre küresel rekabet ortamında faaliyette bulunan her işletme küresel rekabet mantığını anlayabilmek ve küresel rakiplerini doğrulukla analiz edebilmek için daha derinlikli düşünme ve davranma kapasitesine sahip olmak ve orta dönemli taktiklerle uzun erimli stratejik niyetler arasındaki farklılığı gözden kaçırmamak zorundadırlar. İşletmelerin başarısı, geleneksel stratejilere dayanmaktan ziyade, rekabet stratejilerine esnek bir yapılanmayı vurgulayan stratejik niyetlerini dayanak yapmaktan geçmektedir.⁵⁶⁵ Bu açıdan bakıldığında ise stratejik niyetin açılımı mevcut işletme kaynaklarıyla ortaya çıkan fırsatlar arasında uyum sağlama çabası olmayıp tersine kaynakların karşılayamadığı açıkları kapatma çabası olmakta⁵⁶⁶ bu yanıyla da uyumsuzluğu, dinamizmi ve yenilenip geliştirilebilir olmayı yansıtmaktadır.

2.2.3. Stratejik Mimari

Rekabet stratejilerini kurgulayan yöneticilerin, oldukça kompleks olan iş ortamı ile ilgili oluşturdukları dışsal perspektifin işletmenin içsel perspektifi ile uyumlaştıran bir yol haritası hazırlayabilmeleri, günümüzde stratejilere bir mimar gözüyle bakabilmelerine ve tıpkı bir mimarın yaptığı gibi, ellerindeki tüm verileri birbiri ile estetik, teknik ve fonksiyonellik bağlamında ilişkilendirebilmelerine bağlıdır.

Bu bağlamda stratejik mimarinin içsel mimari ve dışsal mimari olarak iki bileşenli bir konsept olduğu ifade edilmektedir. Dışsal mimari de işletme, dış çevresinde yer alan tüketiciler, tedarikçiler ve rakiplere ait bilgileri birbiri ile ilişkilendirerek yapıllaştırmalıdır. İçsel mimari ise işletmenin içsel bakış açısına dayanarak, sahip olduğu kaynaklar, beceriler, çalışanlar ve yönetim dinamiklerini harmanlamasına dayanır.

Dışsal ve içsel mimari bileşenlerini bütünselleştirerek sistemik bir yaklaşımla organize etme ve yönetme becerisi ise stratejik mimarinin konusunu

⁵⁶⁵ Gary HAMEL, C. K. PRAHALAD, "Do You Really Have a Global Strategy ?", **HBR**, July/Aug, 1985, Vol: 63, No:4, ss.147-148.

⁵⁶⁶ WATSON, s.94.

oluşturmaktadır.⁵⁶⁷ İşletme yönetiminin fonksiyonları göz önüne alındığında söz konusu fonksiyonların işletme yapısını oluşturan dinamikler olması sebebiyle aslında dile getirilmese de her zaman mimari bir tasarım konseptine sahip olduğu bilinmektedir. İşletmenin dışına yönelme kadar, içine de yönelmenin önemini ve rekabet stratejilerinin farklılığını ve kalıcılığını yaratan unsurların işletmenin sahip olduğu içsel kaynak ve birikimleri olduğunu kavramsallaştırarak, iş dünyasına kabul ettiren sürecin, G. Hamel ve C. K. Prahalad'ın "Competing for the Future" isimli makalesi ile başladığı ifade edilmektedir.

Hamel ve Prahalad, geleceğin hem önceden tasarlanması hem de inşa edilmesi gerektiği görüşüne bağlı olarak, bu süreci "Stratejik mimari" terimi ile kavramsallaştırmışlardır. Bir mimarın henüz yaratılmamış olan şeyleri düşselleştirme ve daha sonra da bu düşleri somutlaştırma yeteneğine sahip olması ve bu yüzden hem sanat hem de mühendislik becerilerini bünyesinde bulundurması gerekliliği, günümüzde işletme yöneticileri içinde geçerli olmaktadır. Bu yüzden de yöneticiler adeta bir mimarın meslek becerisini icra etmektedirler. Her işletme faaliyette bulunduğu müddetçe bilgi, sosyal ilişkiler ve finansal yönetim süreçlerini yapıllaştırmaktadır. Bu anlamda her işletme sosyal mimariye, bilgi mimarisine ve finansal mimariye sahiptir.⁵⁶⁸ İşletme yönetimin başarısı tam da bu noktada bu yapıları birbirini destekleyen bir konseptte tasarlayıp yönetmelerinde ortaya çıkmaktadır.

Hamel ve Prahalad, işletmelerin stratejik mimarilerini (işletme yapısı) içinde bulunulan endüstrinin yapısal özelliklerine uyumlaştırarak rekabetçi başarıları inşa edeceklerini ileri süren Porter'ın tersine, endüstri sınırlarının ve rakip algılamalarının bulanıklaştığı günümüzde işletme yapısının sağlamlığının kendi içsel donanımlarına dayandırılması gerektiğini söylemişlerdir. İkiliye göre stratejik mimarinin yapı taşlarını oluşturmaya, sahip olunan işletme kaynak ve becerilerinden başlanmalıdır.⁵⁶⁹ Burada üzerinde durulması gereken husus, işletmenin sahip olduğu toplam kaynak ve becerileri bir ön elemeye tutarak kaynak paletindeki tüm renkleri

⁵⁶⁷ ÜLGEN, MİRZE, s.380.

⁵⁶⁸ HAMEL, PRAHALAD, **Competing for the Future**, s.117.

⁵⁶⁹ KIRIM, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, s.88.

değil, sadece hem kendi başına önemli olan hem de diğer renklerle uyumlu bir bileşim oluşturan renklerin bir skalasını oluşturmanın aciliyet kazandıdır.⁵⁷⁰

2.3. Genel Rekabet Stratejileri

İşletmelerin rekabet koşullarının ve rekabet stratejilerinin analizine yönelik rekabetçi avantajlarının belirlenmesi ve bu sürecin sistematik ve disiplinli bir çerçeve içine alınması çalışmalarının özellikle 1980’li yıllarda Michael E. Porter ile başladığı kabul edilir. Porter, küresel rekabetle iç içe yaşayan işletmelerin eskiden olduğu gibi durağan piyasa ve rekabet koşullarında mevcut rakip stratejilerinin aynı kalacağını ve kendilerini başarılı kılan yönetsel süreçlerin devam edeceğini varsayarak rekabetçi avantajlarını sürdürmelerinin mümkün olmadığını ifade etmektedir. Porter’e göre işletmelerin çevreleri, rakipleri ve faaliyette buldukları piyasa yapıları sürekli değişmektedir. İşletmeler bu bağlamda rasyonel davranışlar sergileyebilmek için öncelikle iyi birer gözlemci ve stratejist olmak zorundadırlar.

Porter, rekabet stratejileri alanında en etkili isimlerden birisidir ve bu alanda bir çok yeni kavram ve konseptin yaratıcısıdır. “Beş güç analizi”, “jenerik stratejiler”, “değer zinciri”, “stratejik grup ve kümeler” ilk defa onun tarafından telaffuz edilerek yönetim literatürüne dahil edilmiştir.⁵⁷¹

Porter’in rekabet modelinin yenilikçi tarafı uzun dönemli planlamalara dayanan rekabet stratejilerinin, ekonomik göstergelerin değişkenliği sonucu kırılğan bir hale geldiğini fark ederek daha önceki stratejik analiz modellerinde varolmayan ya da dikkate alınmayan firma büyüklüğü, sektördeki rakip sayısı, rakip stratejileri, sektör koşulları gibi önemli değişkenleri analiz modeline dahil etmesidir.⁵⁷²

Üç farklı bakış açısından strateji oluşturmayı (yönetim süreci olarak, liderlik olarak ve oyun oynama olarak) inceleyen J. Nasi, Porter’in 5 güç modelini oyun oynama stratejisine göre yorumlamıştır. Onun çalışmasında Porter’in firmaları, oyuncularını; rekabet alanı ve sektörler, oyun alanlarını; jenerik stratejiler, oyuncuların

⁵⁷⁰ David J. COLLIS, Cynthia A. MONTGOMERY, “Creating Corporate Advantage”, **HBR**, May/June, 1998, s.72.

⁵⁷¹ _____, “Strategic Management”, <http://www.answers.Com/topic/strategic-management>, indirilme tarihi, 23.02.2006.

⁵⁷² Jeffrey P. SHAY, Frank T. ROTHARMEL, “Dynamic Competitive Strategy: Towards a Multi-Perspective Conceptual Framework” **Long Range Planning**, 1999, Vol: 32,No:6, s.560.

hareket alanlarını; rekabet avantajı ve değer zinciri ise doğru stratejileri seçmeyi sağlayan araçları temsil etmektedir.⁵⁷³

İşletmelerin tutarlı rekabet stratejileri oluşturabilmeleri için öncelikle piyasa yapılarını, rakiplerini, piyasanın diğer katılımcılarını derinlikli olarak incelemeleri gerekmektedir. Piyasa yapısı; sektöre ilişkin alınan kararlara dayanak yapılan, arz-talep koşulları, ölçek ekonomileri, yoğunlaşma oranları, girişi ve çıkışı engelleyen bariyerler, ürün farklılaşması, teknolojik gelişme, dikey bütünleşme, ürün özellikleri, teknolojik gelişme, taleple ilgili fiyat ve çapraz esneklikler gibi bilgiler yumağıdır.⁵⁷⁴

Porter, rekabetçi üstünlüklere ulaşabilmek için piyasaların yapısal koşullarının, derinliğinin ve boylamının incelikli bir analize tabi tutulmasının önemine değinmektedir. Porter bu inceleme ve değerlendirme sürecini işletmelerin bir analiz aracı olarak kullanmaları amacıyla yönetim literatüründe farklı isimlerle adlandırılan (Beş faktör modeli⁵⁷⁵ Rekabetin beş itici modeli⁵⁷⁶ Rekabette beş temel güç kavramı⁵⁷⁷ Porter Analizi⁵⁷⁸) stratejik bir model geliştirmiştir. Porter'a göre bu analiz tıpkı SWOT analizi gibi işleyerek firmanın stratejik çevresini anlamlandırabilmesini sağlamaktadır.⁵⁷⁹ E. Türkkan'a göre piyasa yapısı ile işletme stratejileri ve performansları arasında yoğun bir ilişki söz konusudur.⁵⁸⁰ L. Davut'a göre piyasa yapısı, işletmelere rekabetin yoğunluğu, piyasaya giriş engelleri ve rekabetçi niteliklere sahip ürün özellikleri hakkında karar vermelerinde ve buna dayanarak hedefleyecekleri pazar konumlarını belirlemelerinde gereksinim duydukları tüm bilgilerin sistematik bir dökümünü sunduğu için⁵⁸¹ tüm yönetsel kararlara referans olmaktadır.

⁵⁷³ Juha NASI, "Information Systems And Strategy Desing The Knowledge Creation Function in three Modes of Strategy-Making" **Decision Support Systems**, 26 (1999), s.140.

⁵⁷⁴ ÇERMİKLİ, s. 11.

⁵⁷⁵ AKIN, **Yeni Ekonomi**, s. 258.

⁵⁷⁶ Özlem ÖZ, "Stratejik Yönetim dalının Sınırlarını Yeniden Tanımlamak: Michael E. Porter'in Son Çalışmalarının Bir Değerlendirilmesi", **Erciyes Üniversitesi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 25-27 Mayıs, 2000, Nevşehir, s. 146.

⁵⁷⁷ Refika BAKOĞLU, "Kaynak Bazlı Firma Teorisi Kapsamında Değişen Rekabet Avantajı Kavram ve Anlayışı", **İstanbul Ü. İşletme Fak. D.**, Cilt: 32, Sayı: 1, Nisan-2003, s.66.

⁵⁷⁸ KIRIM, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, s.18.

⁵⁷⁹ _____, "Strategic Management" <http://www.answers.com/topic/strategic-management>, indirilme tarihi, 23.02.2006.

⁵⁸⁰ TÜRKKAN, s.17.

⁵⁸¹ DAVUT, s.5

Porter'e göre piyasa yapısının iç ve dış dinamiklerinin yeterince anlaşılması, piyasanın rakip sayısının az olduğu ve dolayısıyla rekabetin yoğun olmadığı alanlarının ortaya çıkarılmasını sağladığı için işletmelere kendi koşullarına en uygun piyasa dilimine odaklanmaları fırsatını vermektedir.⁵⁸²

Porter bu süreçte rol oynayan iki temel bileşenin endüstri çekiciliği ve rekabet gücü olduğunu ifade ederken işletmenin avantajlı konumunu sürdürebilmesinin kriterlerini de 6 ilke halinde özetlemiştir.⁵⁸³

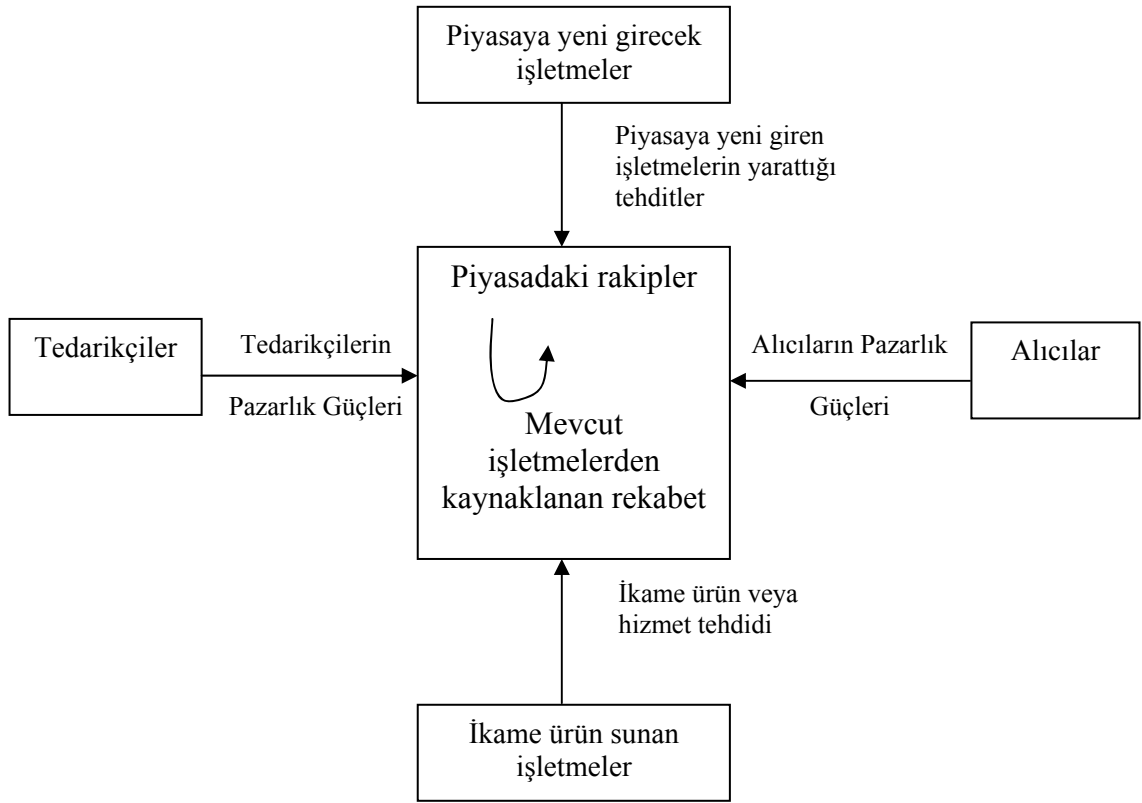
1. Uzun dönemli kârlılığa odaklanmak için doğru amaçlar oluşturmak
2. Özel müşteriler için açık bir değer konsepti sunmak
3. Değer zincirinin benzersizliğini sağlamak için farklı eylemler yapma ya da zincirde yer alan aynı eylemleri farklı bir tarzda yapmak
4. Seçici olarak düşünmek, müşterilerin özellikli olanlarını ayırt etmek
5. Değer zincirinde yer alan eylemleri tutarlı ve birbirini destekler nitelikte oluşturmak
6. Oluşturulan rekabet stratejisinin sürekliliğini sağlamak

Porter, işletmelerin rekabetçi üstünlüklerini belirlemek amacıyla piyasa analizi yaparken öncelikle, piyasaya etki eden güçlerden yola çıkmaları gerektiğini ifade etmektedir. Porter'e göre piyasa yapısını oluşturan ve rekabet stratejisinin yönüne etki eden beş temel güç vardır.

Bu beş temel güç ise; piyasada var olan alıcıların gücü, tedarikçilerin gücü, rekabetin yoğunluğu, ikame ürünlerin varlığı ve piyasaya yeni girişlerin varlığıdır.

⁵⁸² BAKOĞLU, s.66.

⁵⁸³ Brian LEAVY, "Assessing Your Strategic Alternatives From Both a Market Position and Core Competence Perspective", **Strategy&Leadership**, Vol:31,No:6, 2003, s.30.



Şekil 2.6. Piyasayı Şekillendiren Beş Temel Güç

Kaynak: Michael E. PORTER, **Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, 2. bs. Çev.Gülen ULUBİLGEN, Sistem y., İstanbul, 2003, s.4.

Piyasayı şekillendiren ve piyasada iş yapma koşullarının ve stratejik üstünlüklerin belirleyicileri ise alıcı ve satıcıların birbirlerini tamamlayıcılıkları, ürün farklılaştırması, giriş engelleri⁵⁸⁴ ve bu dinamiklere ilaveten ölçek ekonomileri, dikey bütünleşme ve ürün çeşitlendirmesi gibi ölçütler olmaktadır.⁵⁸⁵

Bir sektörün rekabetçi yapısının tam anlaşılması açısından sektörü etkileyen beş temel gücün etkisinin iyi anlaşılması gerekmektedir. Beş temel gücün her biri gerek kendi başına gerekse birbirini etkileyerek sektör yapısını, rekabet yoğunluğunu ve rekabet stratejilerini etkilemektedir. İşletme stratejilerinin tutarlılığını için bu beş gücün özellikleri iyice anlaşılmalıdır. Bu amaçla her birine kısaca değinilecektir.

1. Piyasaya yeni girişler; Mevcut rakiplerin dışında kalan potansiyel rakipleri piyasaya çeken ve mevcut işletmelerin kârlılığını azaltan unsurlar, sektörün sunduğu

⁵⁸⁴ TÜRKKAN, s.17.

⁵⁸⁵ DAVUT, s.7.

cazip iş fırsatlarının varlığı ve piyasaya giriş engellerinin caydırıcı nitelikte olmamasıdır. Porter'e göre bir piyasaya girişi caydıran engeller ise şunlardır.⁵⁸⁶

- Ürün farklılaştırılarak yaratılan marka bağımlılığı durumunda müşteri kazanmanın maliyeti hayli yüksek olmaktadır.
- Ölçek Ekonomileri; Büyüklüğün sağladığı avantajlara sahip olan işletmeler bu üstünlüklerine dayanarak yeni girecek olanlara önemli maliyet dezavantajları yaratmaktadırlar.
- Mutlak maliyet avantajları, işletmenin sahip olduğu patentler, uzmanlaşmış emek, hammadde kaynakları üzerinde kontrol ve düşük maliyetler üzerinde deneyim ve öğrenme eğrisi avantajlarının varlığı rakip firmalar üzerinde caydırıcı etki yapmaktadır.
- Dağıtım kanallarına erişim, etkin bir dağıtım ağına sahip olan işletmeler karşısında rakiplerin işi oldukça zor olmaktadır.
- Mevcut rakiplerin yeni girenlere verecekleri tepkilerin şiddeti: Mevcut rakipler yeni girişleri önlemek için örgütlenmiş çabalarla karşılık vermeyi planladıkları zaman yeni girişlerin cazibesi bir hayli azalmaktadır.
- Hükümet politikaları, lisans uygulamaları, doğal kaynakların korunması ve güvenlik gibi nedenlerle piyasa girişlerini sınırlandırmaktadır.
- İşletmelerin piyasa girişlerini engelleyen diğer bir unsur ise, işletmenin ilgili piyasadan çekilmek istemesi durumunda batık maliyetlerle karşılaşması durumudur.⁵⁸⁷

2. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Yoğunluğu; İlgili sektörün büyüme oranına göre rekabetçi sayısının fazla olması, giriş bariyerlerinin varlığı, ürün farklılaştırma ve çeşitlendirme fırsatlarının tüketildiği durumlarda rekabetin şiddetlenmesi kaçınılmazdır.⁵⁸⁸

İşletmelerin büyük yatırımlarla piyasaya bağımlılıklarının artması, çalışanların işine son vermenin getireceği maddi ve duygusal kayıplar vb. gibi bazı

⁵⁸⁶ JAUCH, GLUECK, s. 123.

⁵⁸⁷ ÇERMİKLİ, s. 114.

⁵⁸⁸ Mahmut TEKİN, Nuri ÖMÜRBEK, **Küresel Rekabet Ortamında Teknolojik İşbirliği ve Otomotiv Sektörü Uygulamaları**, Ankara, 2004, s.25

unsurlar, piyasadan çıkışı zorlaştırdığı için sektördeki rekabetin makul ölçülere gerilemesini engelleyici özelliklerdir.⁵⁸⁹

3. Tedarikçilerin Pazarlık gücü; tedarikçileri güçlü kılan aşağıdaki koşulların varlığında tedarikçiler, bir sektördeki kârlılığı etkileme gücüne sahiptirler.⁵⁹⁰

- Tedarikçilerin kendi aralarında, alıcı gruplarına oranla daha birleşik hareket yeteneğine sahip olmaları
- Sektörün, tedarikçi grubun önemli bir alıcısı konumunda olmaması
- Tedarikçilerin sunduğu ürünün, alıcıların vazgeçilmez bir girdisi niteliğinde olması
- Tedarikçi grubun faaliyetlerinin ileriye dönük bütünleşme içine girmesi
- Tedarikçilerin sunduğu ürünlerin farklılaştırılmış olması ya da geçiş maliyetlerinin söz konusu olması durumlarında; tedarikçilerin pazarlık güçleri sektörü etkileyen önemli bir güce dönüşmektedir.

4. İkame Malların Varlığı; Bir sektörde ikame ürünlerin varlığı ve bunların sunduğu fiyat/performans kaldırıcının cazibesi sektördeki işletmelerin kârlılıklarına bir üst sınır getirmektedir.⁵⁹¹ İktisat teorisinde ana mallara oranla daha cazip fiyat/performans seçeneklerine sahip olan ikame ürünlerin tercih edilmesine “ikame etkisi” denilmektedir.⁵⁹² İkame etkisinin yoğun hissedildiği sektörlerde rekabet baskısından kurtulmanın yolu müşterilerin sahip olunan ürünün rakip ürünlerden daha farklı özellikler taşıdığına inandırılmasından geçmektedir.

5. Alıcıların Pazarlık Gücü; Sektörde büyük miktarlarda alım yapan ve birleşik hareket eden alıcıların varlığı, satın alınan ürünlerin alıcı maliyetlerinin önemli bir yüzdesini oluşturması, ürünlerin standart ve farklılaştırılmamış olması gibi durumlarda, geçiş maliyetlerinin düşük olması ve geriye doğru bütünleşme imkanının varlığı durumunda, alıcılar, fiyat oluşumunda baskı unsuru olacaklar ve sektör fiyatlarını aşağıya doğru çekerek işletmelerin kârlılıklarını etkileyecekler.⁵⁹³

⁵⁸⁹ AKIN, s.262.

⁵⁹⁰ Michael E. PORTER, **Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip analizi Teknikleri**, 2. bs., çev. Gülen ULUBİLGİN, Sistem y., İstanbul, 2003, ss. 34-35.

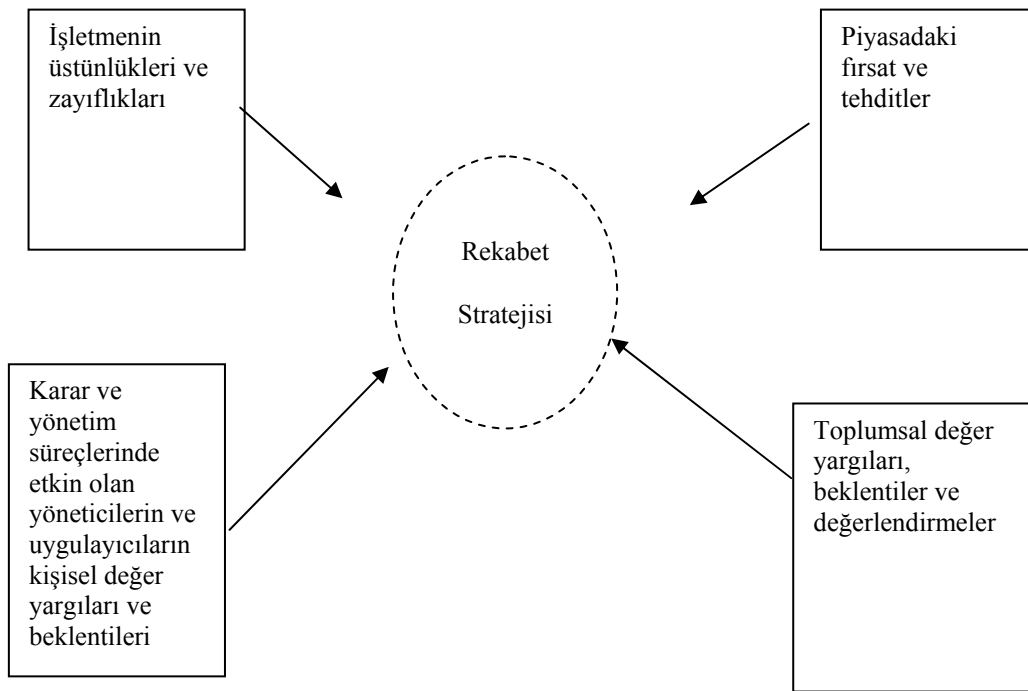
⁵⁹¹ PORTER, **Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip analizi Teknikleri**, s. 29

⁵⁹² Erdoğan ALKİN, **Fiyat Teorisi**, İstanbul Üniversitesi y., İstanbul, 1976, s. 16.

⁵⁹³ PORTER, **Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analizi**, ss. 30-31.

Sektöre yeni giren ya da sektörde mücadele eden işletmeler, rekabet stratejilerini oluştururken öncelikle sektörlerini ve bu sektörü oluşturan güçleri iyi analiz etmelidirler. Porter'in "5 Temel Güç" modeli bu bağlamda işletmelere iyi bir analitik araç sunmaktadır. Yalnız burada gözden kaçırılmaması gereken nokta söz konusu aracın, özellikle değişimin ve küreselleşmenin yoğun yaşanmadığı, sektör sınırlarının belirgin olduğu ve rakiplerin tanıdık ve benzer faaliyetler sergilediği koşullar altında başarılı sonuçlar vermiş olduğudur. Günümüzde tüm rekabet stratejilerini sadece bu beş temel güce odaklamak, küresel rekabet ortamında yeterli olmayacaktır.

Porter'in modelinde, iç ve dış çevre koşullarını netleştiren işletmeler, elde ettikleri veriler ışığında, rekabet stratejilerini şekil 2.7.'de görüldüğü gibi bir konseptte oluşturabilirler.



Şekil 2.7. Rekabet Stratejisi Konsepti

Kaynak: Michael E. PORTER, **Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, s. xxix.

Verili sektör koşulları ve işletme performansı doğrultusunda başarılı olmak isteyen her işletmenin rakiplerinin önüne geçmek amacıyla uygulayabilecekleri genel

stratejiler (jenerik stratejiler) ise maliyet liderliği stratejileri ve farklılaştırma stratejileri ve odaklanma stratejileri olmak üzere üç temel yapıda oluşturulur.

Porter'e göre bu üç temel stratejiye göre işletmelerin rekabetçi pozisyonları şunlardır:

- Geniş bir pazar dilimini hedef alarak, düşük maliyetli üretici olmak
- Geniş bir pazar dilimini hedef alarak, kendisini rakiplerinden farklılaştırmak
- Pazarın belli bir bölümüne odaklanarak;
 - Düşük maliyetli üretici olmak
 - Kendisini rakiplerinden farklılaştırmak
 - Her iki stratejiyi birlikte kullanmak⁵⁹⁴

A. Kırım'a göre günümüzde rekabet artık sadece ilgili sektörden ve ilgili sektördeki rakiplerden gelmemektedir. Hiç umulmayan ya da hiçbir ilişki kurulamayan sektörlerden ve rakiplerden gelebilmektedir. Onun için "sektör odaklı" rekabet stratejileri yapmak işletmeleri başarısızlığa sürüklemektedir.⁵⁹⁵ Bu durumda işletmelerin statik analizlerden vazgeçip, müşterileri ve onun ihtiyaçlarını temel alan dinamik rekabet analizlerine yönelmeleri gerekmektedir.

Ohmea M.Ö. 500 yıllarında yaşadığı varsayılan Sun Tzu'nun savaşta "Önemli olanın istediklerini savaşmadan almayı başarmaktır." sözünü hatırlatarak, rakip stratejisi olarak değerlendirilen şeyin aslında rakip stratejisinin tümü olmayıp, sadece suyun üstünde görünen kısmı olduğunu ifade ederek, sırf görünen kısmı dikkate alarak tepkisel stratejiler oluşturmanın işletmeleri başarısızlığa iteceğini ve mümkün olduğunca kafa-kafaya rekabetten kaçınmak gerektiğini söylemektedir.⁵⁹⁶

"Savaş Sanatı" adlı kitabı strateji alanında hala etkisini sürdüren Sun Tzu'ya göre "savaşa girmeden başarılı olmanın yolu kişinin hem kendini hem de rakibini iyi

⁵⁹⁴ GORE, MURRAY, RICHARDSON, s. 2007.

⁵⁹⁵ KIRIM, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, s. 53.

⁵⁹⁶ Kenichi OHMEA, "Getting Back to Strategy", **Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage** içinde, Der. Cynthia A. MONTGAMERY, Michael E. PORTER, The Harvard Business Review Book Series, USA, 1991, s. 62.

tanınmasından geçmektedir. Eğer kişi rakibini tanımadığı gibi kendisini de tanımyorsa, gücünü ve güçsüzlüğünü bilmiyorsa her an tehlikede demektir.”⁵⁹⁷

2.3.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Küreselleşen rekabet koşullarında sürdürülebilir bir rekabet avantajının garantisini oluşturmaya da günümüzde işletmelere özellikle de kaynakları daha sınırlı olan küçük ve orta ölçekli işletmelere (KOBİ) rakip baskısından sıyrılarak, rekabet avantajı kazanma imkanı sunan ve daha öncede bahsedildiği üzere Porter’ın geliştirdiği stratejilerden birisi olan maliyet liderliği stratejisi, en düşük maliyetli üretimi gerçekleştirme mantığı üzerine kurgulanmıştır.⁵⁹⁸

Düşük maliyet liderliği stratejisinin bileşenlerini ise deneyim eğrisi, maliyet kontrolünde etkinlik, ölçek ekonomileri avantajı, süreç ve faaliyet odaklılık oluşturmaktadır.⁵⁹⁹ Önemli bir düzeyde maliyet tasarrufları gerçekleştiren Toyota’nın, bu başarısı “Değer analizi” ve “Değer mühendisliği” yaklaşımlarına sahip olmalarına bağlıdır. Toyota’da değer analizi yapılarak mevcut modellerde maliyet azaltımına hangi parçalarda ve hangi aşamalarda gidilebileceği bulunurken; Değer mühendisliği anlayışında ise ürün tasarım aşamasından başlanarak tüm süreç boyunca maliyet performansı değerlendirilmektedir.⁶⁰⁰

Özellikle yeni bir ürünü piyasaya tanıtmak ve “pazara derinlemesine girmek” isteyen işletmelerin, bu amaçla ürün fiyatını, piyasa fiyatının altında tutarak pazara girmeleri, maliyet liderliği stratejisi uygulanmasını gerektirmektedir. İşletmelerin saldırgan bir fiyatlandırma stratejisi izlemeleri, rakiplerince taklit edilmesi kolay bir strateji olduğu için, sahip olunan avantajların kısa sürede kaydedilmesine yol açsa da diğer taraftan maliyet liderliğine ulaşan işletmeler üstünlükleri sürdüğü müddetçe deneyim de kazanmış olacakları için, bu avantajlarını dikkatli bir şekilde kullanabilirlerse rekabet üstünlüklerini sürdürme şansını ellerinde tutabilmektedirler.⁶⁰¹

⁵⁹⁷ Sun TZU, **Savaş Sanatı**, 3. bs., çev. Sibel ÖZBUDAN-Zeynep ATAMAN, Anahtar kitaplar y., İstanbul, 2000, s. 100.

⁵⁹⁸ KAVAS, s. 77.

⁵⁹⁹ Oya ERDİL, Nihat KAYA, “Orta Büyüklükteki İşletmelerde Pazar Odaklı Rekabetin Performans Üzerine Etkileri ve Bir Saha Araştırması”, **DEÜ, İşletme Fakültesi** y., Cilt:3, Sayı:1, 2002, s. 34.

⁶⁰⁰ KATAYAMA, s.26.

⁶⁰¹ S. Ümit KÜÇÜK, “Yeni Ürün Sunumuna Pazardaki Mevcut Firmaların Tepki Verme Sürelerinin Önemi”, **Hacettepe Ü. İİBF**. D., Cilt:16, Sayı: 1-2, 1998, ss. 92-93.

Bilindiği gibi malların, tanıtım, gelişme, olgunluk ve gerileme devrelerinden oluşan yaşam çizgilerine “mamul yaşam eğrisi” denilmektedir.⁶⁰² Mamul yaşam eğrisinin tanıtım ve gelişme evrelerinden gerileme evresine geçmesi arasındaki süre giderek daha da kısaldığı için rekabet avantajını sürdürmek isteyen işletmeler, sahip oldukları ürünleri piyasaya tanıttıkları dönemde, yeni ürünler tasarlama çalışmalarına da başlamalıdır.⁶⁰³ Bu durumda pazar liderliğini elde etmek için düşük maliyet stratejisine dayanan işletmenin, bu yolla elde ettiği gelirlerinin büyük bir kısmını AR-GE çalışmalarına yatırması gerekmektedir.⁶⁰⁴ Bu gereklilik, işletmenin sadece düşük maliyet avantajına dayanarak ve diğer destek süreçlere yer vermeden elde ettiği kâr marjlarının kısa sürede erimesine yol açmaktadır.

Özellikle düşük maliyetle üretime imkan sağlayan ölçek ekonomilerine büyük çapta yatırım yapılmasının gerekliliği, bir yandan üretim miktarını artırmak için işletmeleri teşvik ederken, diğer yandan da teknolojik değişim, rekabet baskısı ve talep yetersizliğinin yarattığı piyasa kısıtları yüzünden⁶⁰⁵ böyle bir artışa gitmenin sonuçları işletmeler için çoğu zaman ekonomik olmamaktadır.

Aynı dezavantajlar uzun vadede toplumsal açıdan da ekonomik ve sosyal kayıplara dönüşmektedir. Maliyetleri azaltma baskısı işletmeleri işçi çıkarımlarına ya da işgücünün ucuz olduğu yerlere yönlendirerek dünyanın her yerinde milyonlarca insanın işsiz kalmasına sebep olmuştur. Kayıp sadece maddi olmamış, bir taraftan çalışan kesimin işe bağlılıkların azalmasına, kurumsal sadakat duygularının zedelenmesine, yöneticilere olan güvenlerinin sarsılmasına, ruhsal ve bedensel sağlıklarının bozulmasına yol açmıştır.⁶⁰⁶

⁶⁰² MUCUK, s. 277.

⁶⁰³ Z. Hülđan GÜRSEL, **Firma Açısından Yeni Ürünlerin Planlanması ve Değerlendirilmesi**, A.Ü., SBF y., No:431, Ankara, 1979, s.24.

⁶⁰⁴ Michael E. PORTER, “Sanayi Liderine Nasıl Hücum Edilir?”, **Küresel Rekabet** içinde, Der. ve Çev. Mustafa ÖZEL, 2. bs., İz y., İstanbul, 1998, s. 90.

⁶⁰⁵ GÜRSEL, s.22.

⁶⁰⁶ Ken Ronald J. BURKE, Cary L. COOPER, “The New Organizational Reality: Transition and Renewal”, **The Organization in Crisis: Downsizing, Restructuring, And Privatization** içinde, Der. Ronald J. BURKE, Cary L. COOPER, Blackwell Publisher Inc., 2000, USA, ss. 5-12.

Diğer taraftan da çalışma standartlarını, sosyal yardımlar ve iş güvenliği hükümlerini aşındırmaktadır.⁶⁰⁷ Tüm bu olumsuzlukların ortadan kaldırılabilmesi ve çalışanların katılımcılığının artırılarak, çalışma koşullarının iyileştirilebilmesi amacıyla Avrupa Birliği (AB) yetkilileri, 2000 Aralık ayında Nice’de toplanmış ve bir dizi kararlar alarak, bu kararların uygulanmasının hukuksal altyapısını oluşturmaya başlamışlardır.⁶⁰⁸

2.3.2. Farklılaştırma

Düşük maliyet avantajına dayanarak işletme kârlılığını uzun süre sürdürmeyi amaçlayan rekabet stratejileri rakiplerin de kolaylıkla fiyat indirimine gidebilmeleri nedeniyle hem taklit edilmesi kolay bir stratejidir hem de işletmelerin, maliyetleri hangi noktaya kadar indirebilecekleri hususunda tek belirleyici olmamaları nedeniyle kolaylıkla başarısızlığa dönüşebilen bir stratejidir.

Uzun vadeli rekabetçi üstünlük elde etmenin en sağlıklı yolu, işletmenin kendisini rakiplerinden farklı bir yere taşıyacak bir strateji geliştirebilmesi ile mümkündür. Söz konusu farklılığı yaratmak için işletmeler, müşterilerine sunduğu ürün ve hizmeti, piyasada var olan benzerleri arasında farklılaştırmayı amaçlamalıdır.

İşletmelerin rekabeti fiyat dışına çıkararak, fiyat düşürme baskısından kurtulabilmek ve değişen müşteri ihtiyaçlarına ve müşterilerin kendilerini ifade etme isteğine cevap verebilecek⁶⁰⁹ farklılaştırma stratejileri ise şunlardır. Fiyat farklılaştırma, imaj farklılaştırma, tasarım farklılaştırma, destek faaliyetlerini farklılaştırma vb..⁶¹⁰ İşletmeler statü, marka, işlevsellik, kalite, emniyet, albeni ve son teknolojileri içeren ürün niteliklerine ulaşabilmek için çeşitli boyutlarda kendisini farklılaştırabilmektedir. Farklılaştırma stratejisini başarılı sonuçlara dönüştürebilmek öncelikle işletmenin müşterileriyle empati kurma yeteneğine ve

⁶⁰⁷ Veysel BOZKURT “Küreselleşmenin Toplumsal Sonuçları”, Nusret Ekin’e Armağan, **Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası** y., No:38, Ankara, 2000, s.191; Erdal EGEMEN, “Rekabet Gücü, Ekonomik Etkinlik ve İş Güvencesi” Nusret Ekin’e Armağan, **Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası** y., s.646.

⁶⁰⁸ Engin ÜNSAL, “Avrupa Şirketi Dönemi”, **Radikal**, 2 Mayıs Pazartesi, 2005.

⁶⁰⁹ Özgür BAL, Ürün Farklılaştırması Stratejisi ve Rekabet İktisadı, **Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezleri Serisi**, No:62, Ankara, 2004, ss.1-2.

⁶¹⁰ Henry MINTZBERG, “Generic Stratejiler”, **The Strategy Process: Concepts and Contexts** içinde, Der., Hery MINTBERG, James Brian QUINN, Prentice-Hall International, Inc., USA, 1992, ss. 75-76.

olaylara, ilişkilere ve süreçlere daha farklı ve daha geniş bir perspektiften bakabilme alışkanlığına bağlıdır.⁶¹¹ Ohmea'ya göre müşteri odaklılığa gereken önemi vermeyen Japon işletmeleri, kalite çemberleri, değer mühendisliği ve sıfır hata gibi programlar geliştirerek düşük maliyet liderliğini ve küreselleştikçe kendilerini rakiplerinden farklılaştırmayı başardıkları halde bu alanda yaptıkları yatırımların aşırıya kaçması nedeniyle oldukça zor durumlarla karşı karşıya kaldılar.⁶¹² Farklılaştırma stratejisi uygulayan işletme piyasaya çok çeşitli ürünler sunmak amacıyla değildir. İşletmenin amacı ürettiği ürüne, müşterilerin gözünde değerli kılacak ilave özellikler ve artı değerler katarak, rakip ürünlere göre daha farklı bir görünüm yaratabilme becerisini kazanabilmektir.

İşletmeler müşterilerin ürünlerini farklı algılamaları için çeşitli boyutlarda (yatay ve dikey) ve farklı yöntemlerde (reklam ve AR-GE) uygulamalarına başvurmaktadırlar. Aşağıda bunlara kısaca değinilecektir.⁶¹³

- İşletmeler, ürünlerde dikey (ürünün kalitesinin artırılması) ve yatay (ürünün renk, ambalaj, model vb. özelliklerinin farklılaştırılması) boyutlarda yaptıkları iyileştirmelerle ve farklılıklarla rakiplerinin önüne geçebilmektedirler.
- İşletmeler, satış ve tanıtım çabalarını ve bütçelerini artırarak ürünlerini daha tanınır ve istenir hale getirebilmektedirler.
- İşletmeler daha fazla AR-GE çalışmalarına başvurarak yeni bilgi ve teknolojilere ulaşabilmekte ve bu birikimlerini de ürün özelliklerini artırmakta ve maliyetlerini düşürmekte kullanabilmektedirler.

Geçmişin kitle üretimli ve kitle pazarlama stratejili işletmeleri günümüzün neredeyse bireyselleşen ve yüksek kâr marjları sunan pazar dilimlerine (Niş) erişebilmek için söz konusu pazar dilimlerinin özelliklerini baz alarak, ürünlerini farklılaştırmaya yönelmektedirler.⁶¹⁴

⁶¹¹ Seth GODİN, **Mor İnek**, çev. Oya GÜRBAHÇE, Elma Yayınevi, İstanbul, 2003, s.131

⁶¹² Kenichi OHMEA, "Getting Back to Strategy", **Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage** içinde, Der. Cynthia A. MONTGOMERY, Michael E. PORTER, The Harvard Business Review Book Series, USA, 1991, s. 66.

⁶¹³ BAL, ss. 9-11.

⁶¹⁴ Ayşe ŞAHİN, **Müşteri Odaklı Pazarlama Yöntemleri**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2004, s.2.

Pazarlarda ve müşteri beklentilerindeki değişiklikleri algılamadan ya da önemsemeden aynı rekabet stratejisine bağlı kalmak dünya şirketlerini bile zora sokmaktadır. Steve Rivkin'e göre zamanında pazardaki değişimi önemsemediği için masaüstü bilgisayara kayıtsız kalan Digital Equipment Corporation (DEC), mini bilgisayar alanında dünya devi olmasına rağmen, başarısızlıkla yüz yüze geldi. Keza, kendisini müşteri gözünde farklılaştırılmayan Westing House şirketi, GE'in önüne bir türlü geçemediği için zaman içinde adeta piyasadan silindi. Tersine Hindistan kahve pazarını elde etmek için, bu ülkenin yerel damak tadına uyumlu sert bir karışım hazırlayan Nestle şirketi, "Sunrise" markasını yaratarak, diğer dünya devi olan ama kendi ürününü Hindistan'daki tüketici tercihlerini dikkate almadığı için farklılaştırmayan Nescafe'nin önüne geçmeyi başarmıştır.⁶¹⁵

Kotler'e göre ürünün niteliklerini farklılaştırmadan, sadece sunum biçimini farklılaştırarak da başarılı olmak mümkündür. Örneğin Harley Davidson sadece motosiklet satmamaktadır, motosikleti alan kişiler giyim, stil, alışkanlık gibi çeşitli ritüeller eşliğinde sosyalleşme, kendi özgünlüğünü ifade etme imkanını da bulmaktadırlar. Starbucks kahvesini tercih edenler ya da Barnes-Noble den kitap alanlar farklı bir deneyim yaşadıkları için bu şirketler piyasada kendilerine sağlam bir yer edinmişlerdir.⁶¹⁶

Farklılaştırma stratejisinin başarısı üretim sisteminin, gerektikçe çeşitli ilave değerler eklemeye ve yenilikler yapmaya izin verecek şekilde esnek üretim teknolojisine sahip olmasıyla alakalıdır. Özellikle Japon işletmelerinin stratejilerinin olgunlaşma dönemlerinde sürekli yeni model geliştirme anlayışına ve pratikliğine sahip olmaları bu bağlantıyı doğrular niteliktedir.⁶¹⁷

Porter'e göre, önemli olan farklılaştırma stratejisi ile yaratılan rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir olmasıdır. Bunun iki yolu vardır. Birincisi, işletme ve ürünü için müşterilerin sahip olduğu olumlu algılamaların devam ettirilmesi çabaları ve işletmenin uyguladığı stratejinin onun rakipleri tarafından taklit edilmesinin zor

⁶¹⁵ Steve RIVKIN, "Farklılaşmadığı İçin Düşenlere Dikkat", **Capital D.**, Yıl: 11, Sayı:2003/11, s.184.

⁶¹⁶ Philip KOTLER, "Yeni Pazarlama Dersleri, Pazarlamada Son Yaklaşımlar, Yaratıcı ve Sektöre Özel Çözümler", **Capital D. Eki**, Mart-2005, ss.51-52.

⁶¹⁷ Nicholas J. O'SHAUGHNESSY, "Michael Porter's Competitive Advantage Revisited", **Management Decision**, Vol: 36, No:6, 1996, s.18.

olması. Pazarda yaratılan bu etkinin sürdürülmesi işletmenin piyasaya giriş eşiklerini yükseltecek eşsiz kaynaklara sahip olmasına, değer zincirinde yer alan eylemleri koordine edebilmesine ve farklılaştırma stratejisini düşük maliyetle gerçekleştirmeyi başarabilmesine bağlıdır.⁶¹⁸ Farklılaştırma ve düşük maliyet stratejilerini harmanlayarak rekabetçi üstünlüklere dönüştürebilmenin yolu, işletmelerin sahip oldukları görünür ve görünmez varlıklarını daha sofistike bir yapı içerisinde bütünselleştirebilmelerinden geçmektedir.⁶¹⁹

2.3.3. Odaklanma

Genel rekabet stratejilerinin üçüncüsü odaklanma stratejisidir. Odaklanma stratejisinde, işletme rekabet alanının sınırlarını daraltmakta kendisine daha dar kapsamlı bir rekabet stratejisi oluşturmaktadır. İşletmenin amacı kaynaklarını ve tüm çabalarını hedefine yönelterek elde edeceği sinerjinin yardımıyla kaynaklarının etkisini çoğaltmaktır. Kaynaklarını ve çabalarını farklı kulvarlara dağıtarak verim kayıplarına yol açmaktansa, odaklanarak verimliliği artırmak işletmelere ilgilendikleri alanlarda başarılar getirebilmektedir.

İşletme, odaklanma stratejisini üç yolla uygulayabilmektedir. Özel bir müşteri grubuna odaklanarak, belirli bir ürün çeşidine odaklanarak ya da belirli bir coğrafi bölgeye odaklanarak⁶²⁰ rekabetçi üstünlük kazanmaya çalışmaktadır. Odaklanma stratejisini uygulayan bir işletme hedef kitesini memnun etmek ve onlara en iyi hizmeti en kısa zamanda vermek amacıyla hareket etmektedir.

Böyle bir strateji “tüm yumurtaları aynı sepete koymak” gibi bir riski barındırmakla birlikte, odak noktasını kaybetmemek şartıyla, stratejik esneme payı bırakmak ve gerekirse taktiksel değişikliklere başvurmak yoluyla, söz konusu risk faktörü elimine edilebilmektedir.⁶²¹

Rekabetçi üstünlüklere ulaşmak için odaklanma stratejisini seçen işletmenin önünde iki seçenek vardır. Bunlardan birincisi işletmenin maliyetlere odaklanmayı seçmesidir. Burada işletmenin amacı, maliyetlerinde önemli tasarruflar sağlayarak

⁶¹⁸ PORTER, **Competitive Advantage**, ss.158-159.

⁶¹⁹ Constantinos MARKIDES, Peter J, WILLIAMSON, “Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance”, **Strategic Management Journal**, Vol: 15, 1994, s. 151.

⁶²⁰ PORTER, **Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analiz Teknikleri**, s.48.

⁶²¹ ZYMAN, s.60.

hedef kitlesini tatmin etmektir.⁶²² İkinci seçenek ise farklılaştırmaya odaklanmaktır. Burada ise amaç işletmenin hedef kitlesi, farklı ihtiyacı ve beklentileri olan müşterilerdir. Onların beklentilerini karşılayabilmek için işletme farklılaştırma stratejisi uygulamaktadır.⁶²³

Bu stratejinin uygulanması farklı ihtiyaçların ve henüz rakiplerin keşfetmediği ya da hizmet götürmekte yetersiz kaldığı anlamlı pazar dilimlerinin var olması durumunda kârlı ve avantajlı sonuçlar doğuracaktır. Odaklanma stratejisini ülke boyutunda uygulayarak yazılım alanında dünya devi olmayı başaran Hindistan ve elverişsiz doğa koşullarına rağmen tüm sanayi, tarım, üniversite ve teknoloji kuruluşlarının çabalarını tarıma yönlterek, tarım alanında önemli başarılarla imza atan İsrail, odaklanma stratejinin meyvelerini toplayan ülkeler olmuşlardır.⁶²⁴

İşletme boyutunda odaklanma strateji uygulayarak, farklı alanlara bölünmüş işlerini temel işleri etrafında bütünleştirerek başarılı olan bir çok dünya devinin var olması, odaklanma stratejisinin başarısının göstergesi olmaktadır.

Otomotiv sektöründe, yönetim merkezlerini ve otomobil üretimini 27 platformdan 7 platforma indirerek, faaliyetlerini merkezileştiren GE, Binek otomobil sektöründen çekilerek sadece ağır vasıtalara odaklanan ve bu pazarın % 11'ine sahip olarak ilk üçe yerleşen Volvo, 1994'te yeniden yapılanarak esas işi olarak Mobil telefonda karar kılan Nokia⁶²⁵ ya da sadece müşterilerin daha düzenli bir hayat beklentilerini karşılamaya odaklanarak bu isteği karşılayacak tarzda askılar ve yardımcı aparatlar bulundurma üzerine bir mağazacılık anlayışı sergileyen Container Store vb... örnekler⁶²⁶ Odaklanma stratejisinin başarılı olmuş örnekleridir

Al Ries'e göre odak noktasını net olarak belirlemeyen işletmeler aralarda bir yerlerde konumlanmaya çalıştıkları içi başarılı olamamaktadırlar. General Motors, IBM, DEC, Sears, gibi birçok dev işletmenin her türlü kaynaklara ve küçüklerin izlemek zorunda bırakıldıkları kuralları belirleme gücüne sahip olmalarına rağmen

⁶²² PORTER, s.48.

⁶²³ TÜRKKAN, s.107.

⁶²⁴ KAVRAKOĞLU, ve diğerleri, ss.141-142.

⁶²⁵ Fadime ÇOBAN, "Odaklanma Geri Dönüyor", **Capital D.**, Yıl: 11, Sayı: 2003/10, s.224.

⁶²⁶ Zehra TİKE, "Müşteriyi Gülümseten Pazarı Kapacak", **Platin D.**, Yıl:7, Ocak, 2004, s.116.

her alanda var olmaya yöneldikleri için başarıları dertten kurtulmamıştır.⁶²⁷ ABD'nin üç büyük perakende zincirinin stratejilerini kıyaslayan Ries'e göre, düşük fiyata odaklanan Walmart ve daha işlevsel ve şık bir mağazacılığa odaklanan Target'in başarılı olmalarına karşın, kendi stratejisinin varlık sebebini net olarak belirlemeyen K Mart'ın başarısız olması, odaklanmanın önemini göstermektedir.⁶²⁸

Pazar liderliğine oynamanın kurallarını, 80'ini aşkın şirketle yaptıkları ve üç yıl süren araştırmanın sonuçlarına dayanarak yazdıkları "Pazar Liderlerinin Öğretileri" (The Discipline of Market Leaders) adlı kitaplarında Treacy ve Wiersama öncelikle odaklanma ve odaklanmış değer kavramının önemini vurgulamaktadırlar.⁶²⁹

Daha önce de sürekli vurgulandığı gibi, işletmenin her alanda ve her ürün kategorisinde var olmayı seçmesi ve sahip olduğu kaynakları tüm iş alanlarına dağıtması, müşteri tercihlerinin sürekli değiştiği ve her geçen gün yeni değerlerle zenginleştirilmiş ürün beklentilerinin gerek işletmenin gerekse rakiplerin çabalarıyla sürekli körüklendiği bir ortamda herkesi her zaman memnun edecek sonuçlara ulaşmak giderek zorlaşmaktadır. Bundan kaçınmanın en akılcı ve en kolay yolu ise pazarın tümüne değil etkili olunabilecek alanların seçimine ve bu alanlara hangi değerlerle girileceğine karar vermektir.

Jack Trout'a göre sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü kazanmanın yolu, odaklanma stratejisinin avantajlarını anlamaktan ve bu stratejiyi farklılaştırma stratejisiyle bütünleştirmekten geçmektedir. Odaklanmaya dayanan bir strateji geliştirmeyip, başarılı olan şirketleri takip etmek için sürekli stratejisini değiştiren bir işletme başarısızlığa mahkum olacaktır.⁶³⁰

⁶²⁷ Al RIES, "The Discipline of the Narrow Focus", **Journal of Business Strateji**, Nov/Dec,1992, Vol:13, No:6, ss.3-4.

⁶²⁸ Nihal KÖZ, "Ürün Yeniliğiyle Mor İnek Olunabilir", Jack Trout İle Bir Söyleşi, **Capital D.** Yıl:12, Sayı :2004/10, s.194.

⁶²⁹ Michael TREACY, Fred WIERSAMA, **Pazar Liderlerinin Öğretileri**, çev. İnci Berna KALINYAZGAN, MediaCat Kitapları, Ankara, 2003, s.12.

⁶³⁰ Şeyma ÖNCEL, "Birleşmelerin Anlamı Yok", Jack Trout'la Bir Söyleşi, **Capital D.**, Yıl:11, Sayı: 2003/4, s.86.

Treacy ve Wiersama müşteriye sunulan değer, ancak sürekli olarak geliştirme anlayışı ile bütünleştirildiğinde pazar liderliği için anlamlı bir gösterge halini alacağını ifade etmektedirler.⁶³¹

Pazarın belirli bir alanına konumlanarak faaliyet sahalarını daraltan ve böylece seçtikleri hedef müşterilere odaklanarak onlar için eşsiz bir değer önerisiyle pazara giren işletmelerin önünde üç farklı “değer önerisi” paketi vardır. Birincisi, “en iyi toplam maliyet” önerisi; fiyata odaklanarak, en ucuz ürünler sunmak politikası, Walmart ve Fedex örneğinde olduğu gibi; ikincisi, “en iyi ürün” önerisi; sürekli yenilik arayışlarına ve ürün geliştirmeye odaklanma, Sony, Nike, Jhonson& Jhonson , Motorola, 3M vb. Üçüncüsü “en iyi toplam çözüm” önerisi; müşteriyle sıkı ve dostane ilişkiler geliştirerek onların ihtiyaçlarına ve sorunlarına onlar adına çözümler üretmeye odaklanma, Home Depot, Cable-Wireless, Airborne, IBM vb.⁶³² Küresel rekabet ortamında ayakta kalmak isteyen ve bunu için çeşitli alanlarda faaliyetlere yönelerek ortalama bir ürün ve hizmet anlayışını sürdüren işletmeler ancak başarılı stratejilerin takipçisi olabildikleri ölçüde gündemde kalabilmektedirler. Oysa her zaman gündemde kalmak isteyen ve Pazar liderliğini sürdürmek isteyen işletmeler ise en verimli alanlara ve en verimli olarak icra edebildikleri faaliyetlere odaklanmayı seçerek pazar öncülüğüne ulaşmaktadırlar.

Odaklanma stratejisini uygulayan işletmelerin, zamanla odak noktalarını kaybetmemek ve faaliyet sınırlarını gereğinden fazla daraltmamak için misyon tanımlarına çok dikkat etmeleri gerekmektedir. Daha önce de değinildiği gibi işletmeler misyon tanımlarını ürettikleri ürüne (taşıt) ya da karşıladıkları ihtiyaç türüne (ulaşım) göre ifade edebiliyorlardı.

İşletmelerin odaklanma stratejilerini, büyümelerine ve yeni pazar fırsatlarını değerlendirebilmelerine imkan verebilecek bir esneklikle inşa edebilmeleri için, misyon tanımlarının da bu esnekliği ihtiva edecek şekilde, karşıladıkları ihtiyaç türüne göre yapılması tutarlı olacaktır.⁶³³

⁶³¹ TREACY,WIERSAMA, s. 40.

⁶³² TREACY,WIERSAMA, ss. 53-54

⁶³³ Murat ÖZCAN, Stratejik Pazarlama Planlamasında Dar ve Geniş Misyon Tanımları, **Pazarlama Dünyası D.**, Yıl:14, Sayı: Eylül-Ekim 2000, s.39.

2.4. Rekabetin Küreselleşmesi

Rekabetin küreselleşmesi beraberinde rekabet olgusunun boyutunun, derinliğinin, niteliklerinin değişmesini de getirmiş bunun sonucunda da kişisel, kurumsal ve ülkesel anlamda var olan iş bölümü paradigması da değişime uğramıştır. Ülkesel ölçekte bakıldığında kemikleşmiş merkez-çevre ülke ayrımlı üretim ve dağıtım paradigması esnemiştir.

Yeni iş bölümü paradigmasının, dünyayı adeta bir “küresel fabrikaya” dönüştürdüğü fikri⁶³⁴ her platformda ve her zaman diliminde taraftar bulan ve savunulan bir görüşe dönüşmüştür. İlk ifadesini Wallerstein’de bulan ve Garaffi’nin son şeklini verdiği “küresel meta zincirleri” kuramı ticaret mekanizması’nın her durumda merkez ülkelerin yararına işlediğini, çevre ülkelerin ise ancak merkez’in izin verdiği ölçüde sanayileşebildiğini, sürekli olarak merkezin kendisine biçtiği rolü oynadığını ve bu role talip birçok az gelişmiş ülke olması sebebi ile aktörlerin her an değişme riskinin bulunduğunu öne sürmektedir.⁶³⁵

Küresel meta zincirleri kuramı, çevre ülkeleri sadece ucuz emek deposu olarak konumlandırmakta ve küresel üretimden pay alabilmeleri için bu ülkelerin sadece emek boyutunu göz önüne almaktadır. Günümüzde uluslararası işbirliği paradigmasını bu şekilde kurgulamak, rekabetin değişen dinamiğinin gözden kaçırılmasına yol açmakta ve uzun vadede rekabet üstünlüğünü sadece maliyet avantajlarından elde etmeye yönelik işletmeleri, kalite, hız, farklılık, sosyal sorumluluk ve çevre dostu ürünlere yönelme bazlı rekabetin dışına iterek piyasadan çekilmeye zorlamaktadır.

Çevre ülkeleri sadece arz yönelimli değerlendirmek aslında bu ülkelerin büyük bir tüketim deposu olarak talep boyutunu ihmal etmekten kaynaklanmaktadır.⁶³⁶ Her ne kadar çıkış noktası merkez ülkelerin gelir kaynaklarını çoğaltmak amacı taşısa da, çevre ülkelerin geri bırakılmasının merkez ülkelerin menfaatine uymadığı ortadadır. Bu paradigmanın genelleştirmeden uzak olsa da yeni

⁶³⁴ Metin ÖZÜĞURLU, “Küresel Fabrikanın Doğuşu ve Yükselişi”, **Bilim ve Gelecek D.**, Sayı: 13, Mart-2005, s.24.

⁶³⁵ Ahmet Alpay DİKMEN, “Küresel Üretim”, **Asomedy**a, Eylül/Ekim2003, s.57.

⁶³⁶ PARLAK, s.677.

bir modele dönüştüğünü gösteren gerek bireysel gerek ülkesel örnekler her geçen gün sayıca artmaktadır.

Dünya ekonomisinde gerek geniş pazarı, gerekse eğitilmiş insan nüfusu yoğunluğuyla Çin merkez ülkelerin kendisine biçtiği rolün dışına çıkan ve dünya ticaretinde söz sahibi olmaya aday bir ülke kanununa gelmiştir. Kısa bir süre öncesine kadar ucuz işgücü ve taklit sanayinin en önemli oyuncusu gözüyle bakılan Çin (Bilgisayar, cep telefonu vb. gibi teknoloji ve bilgi bazlı ihracata yönelerek) hızla küresel ticarete dahil olma yarışındadır.⁶³⁷ Silikon vadisinde çalışan mühendislerin çoğunluğu Hint kökenlidir ve teknoloji firmalarının üç bini Hintli ve Çinli girişimcilerin eseridir.⁶³⁸

Küresel iş kültürünün, küresel bilincin ve küresel etik anlayışın sorumluluk sahibi bireyler ve kuruluşlar aracılığıyla işlerlik kazanması yönünde yapılan çalışmalar küresel rekabet mekanizmasını nitelik olarak değiştirmektedir.⁶³⁹ İşletmeler ister gönüllü olarak isterse zorlanma sonucunda manipülasyona dayalı hem bireysel hem de çevresel kaynakları tüketme ve sömürme mantığı üzerine kurulu rekabet anlayışını terk etmek durumundadırlar. Bu realite tercih konusu olmaktan öte kaçışı, engellenmesi ve ertelenmesi söz konusu olmayan bir süreç evrilmiştir. Bu sürecin ne kadar süreceği, toplumsal kabulün ve yenilenmenin sancılı olup olmayacağı ekonomik, kültürel ve sosyal alt yapının bir uzantısı niteliğindedir.

Ö. Akgüç'e göre her ekonomik sistemin kendisine has bireysel ve toplumsal yaşam anlayışı ve davranış kalıpları vardır ve bu yüzden ekonomik göstergeleri değer yargılarını ve kural ve kurumları evrensel değerlere ulaştırmak emek ve kararlılık isteyen insani yatırımlara⁶⁴⁰ ve insanlar arasındaki servet dağılımını yeniden düzenleyen üretim sistemlerinin inşa edilmesine ihtiyaç duymaktadır.⁶⁴¹ E. Kumcu'ya göre bu süreci disipline ederek hızlandıran ve zorunlu bir hale getirerek

⁶³⁷ Gıla BENMAYOR, "Kadın Okur Yazarlığının Çin Ekonomisine Katkısı", **Hürriyet**, 18-Mart-2005, s.19.

⁶³⁸ Salih BARIŞIK, Hakan ÇETİNTAŞ "Küreselleşme ve Beyin Göçü" **II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, 17-18 Mayıs 2003, Derbent/İzmit, s.728.

⁶³⁹ Ömer Baybars TEK, "Değer Çağı ve Pazarlama", **Pazarlama Dünyası** D. Yıl:15, Sayı: 2001-2, s.6.; VELİOĞLU, DURUSOY, s.373.

⁶⁴⁰ Öztin AKGÜÇ, "Yaşama Bakış ve Ekonomik Düzen", **Cumhuriyet**, 15-05-2005, s.13

⁶⁴¹ KIRAY, **Seçme Yazılar**, s.20.

etkin bir rekabet kültürü yaratan güç ise uluslararası ticaret mekanizmasının varlığı⁶⁴² olmaktadır.

Küresel dünyanın rekabet paradigması, çevre ülkelerden sadece ucuz işgücü potansiyeli olarak yararlanma hedefinin dışına çıkarak bu ülkeleri de rekabet mekanizmasının etkili bir dışlisi olarak görmek durumunda kalmaktadır. Bu gelişmenin sanayileşmiş ve dominant merkez ülkelerin üstünlüğünü tamamen sona erdirdiğini söylemek mümkün olmamakla birlikte, etkisi her geçen gün daha fazla hissedilmektedir.

Tez çalışmasının konusu küreselleşen dünyada işletmeleri başarıya götüren stratejiler olduğundan hareketle küresel rekabetin içeriği ve işletmelere getirdiği yeni koşulların neler olduğu kısaca ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Negroponte'ye göre, digital bir dünyada yaşadığımızın ve rekabetin eskiden olduğu gibi sadece sınırsal ve zamansal kısıtlar altında maddenin en küçük parçası olan atomlar arası olmayıp aynı zamanda enformasyonun en küçük parçası olarak tanımlanan bitler arasında da gerçekleştiğinin ayırdına varmak⁶⁴³ küresel rekabet paradigmasını anlamının ön koşulu haline gelmiştir. Öncelikle küreselleşen rekabet olgusunun zaman, mekan ve her türlü sınırların üzerinden aştığı, rekabetin nüfuz etmediği ve etkileyip değiştirmediği hiçbir alanın ve konunun kalmadığı üzerinde konsensüs oluşmuştur. İttifak olunan diğer bir husus da küresel rekabetin şiddetinin giderek daha arttığı, kızıştığı ve sertleştiğidir. Bu durum kimi düşünürlerce “vahşi kapitalizm”i özetlemektedir.

Mondeville'nin bundan 250 yıl önce söylemiş olduğu sözler sanki dünyanın şu an içinde bulunduğu toplumsal histeriyi anlatmaktadır. “özel menfaatler toplum menfaatleri olur, bencillik akılsızca ve otomatik olarak ortak menfaate dönüşür”⁶⁴⁴ sonuçta mal ve hizmetin yanı sıra neredeyse kültürel, estetik, duygusal, ırksal her şeyin alınıp satılabildiği, yaşamın her anının, insanın temas ettiği her şeyin pazarın içine alındığı bir dünya var olmaktadır.

⁶⁴² Ercan KUMCU, “Rekabet Kültürü Oluşturmak”, **Hürriyet**, 17 Nisan 2005, s.9.

⁶⁴³ Nicholas NEGROPONTE, **Dijital Dünya**, çev. Zülfü DİCLELİ, Türk Henkel y., İstanbul, 1996, ss. 9-13.

⁶⁴⁴ DRUCKER, **Yönetim Uygulaması**, s.419.

Tüm olumsuzluklarına rağmen daha önce de değinildiği gibi ülke ekonomilerini dışarıya açılmaya zorlayarak rekabet gücü kazanımını sağlayan ürün ve hizmet üretimi anlayışının yerleştirilmesini; üretimin, verimliliğin ve istihdamın artırılması çabalarının sürekli hale getirilmesini;⁶⁴⁵ kaynak optimizasyonunun gerçekleştirilmesini ve yatırımların en verimli alanlara yönlendirilmesini,⁶⁴⁶ yönetsel sorumluluğun sadece küresel çıkarlarla sınırlı olmaktan çıkıp, dünyalı bir kimlik kazanarak yerel duyarlılıkları ve farklılıkları da kapsayacak boyutta algılanmasını,⁶⁴⁷ tüm bireysel ve toplumsal kazanımları, seçenek bolluğunu, yenilikleri, fırsat ve yaşam eşitliklerini, küresel bağlamda insan haklarını elde etmeyi; çevre bilincinin, etik anlayışın ve sosyal sorumlulukların savunuculuğu üstlenmeyi, kalite kriterlerini ve eğitim seviyesini yükseltme amacının zorunluluk halini almasını, insan haklarını gözetilen ve sömürüye son veren iş kriterlerinin içselleştirilmesini de, bu konuda öncülük eden, uygulamaların takipçisi ve gönüllüsü olan işletmelerin birbirleriyle rekabet etme ve bu rekabetin galiplerinden olma yaşamsallığında bulmaktayız. Tüm toplumsal beklentilerin ve ihtiyaçların işletmelerce karşılandığı, ekonomik, güncel ve yaşamsal reflekslerin işletme faaliyetleri aracılığıyla yansıtıldığı düşünüldüğünde bu gerçek çok yadırgatıcı olmamaktadır. Ve bu gerçek, işletmelerin adeta toplumların ortak dili, ortak tepkiselliği ve ortak kültürünün yaratıcısı, taşıyıcısı ve sürdürücüsü halini aldığına olan küresel kabulle gittikçe pekişmektedir. Rekabetin küreselleştiği ve her işletmenin etkisi farklı olmakla beraber bu gerçekle her gün yüz yüze geldiği ve bu olgunun kaçınılmaz bir niteliğe büründüğü artık tartışmaya gerek kalmayan bir kesinlik haline gelmiştir. Bu realitenin artıları ve eksileri ise toplum bilimcilerin ve siyaset bilimcilerin alanına girmektedir.

Kimi düşünürlere göre bu sorunun cevaplarının oluşturulması için çok beklemeye de gerek yoktur. AB Anayasa'sının onaylanmasında Fransa ve ardından Hollanda'nın çoğunlukla ret oyu vermesinde birincil neden olarak her türlü sınırlamanın aşılmasıyla dünyanın tek bir pazara doğru gidişine dur demek kaygısı yatmaktadır. İnsanlar küresel rekabet karşısında alışkanlıklarının, yaşam

⁶⁴⁵ Nusret EKİN, "Küreselleşme ve Çalışma Yaşamında Dönüşüm", **İ.Ü. İktisat Fak. Prof.Dr.Yüksel Ülken'e Armağan**, İstanbul, 2000, s.18.

⁶⁴⁶ Feyza A. GÜNEŞ, "Piyasa Ekonomisinin Geleceği", **İ.Ü. İktisat Fak., Prof.Dr. Yüksel Ülken'e Armağan**, İstanbul, 2000, s.119.

⁶⁴⁷ Jonathan GOSLING, Henry MINTZBERG, "The Five Minds of a Manager", **HBR**, Nov/2003, ss. 54-63.

kalitelerinin, iş ve gelir garantilerinin değişmesi, ulusal kimlik kayıplarının artması ve sosyal piyasa mekanizması araçlarının dışlanması gibi nedenlerle bireysel ve toplumsal kaygılarını ve negatif tepkiselliklerini dile getirmişlerdir.⁶⁴⁸

2.4.1. Küresel Rekabetin Farklılığı

Küreselleşen dünyada rekabet eden işletmeler, öncelikle faaliyetlerini dünya ölçeğine taşımakta ve tüm bu faaliyetlerinin yönetilmesini ve kontrolünü eş güdümlenmek zorunda kalmaktadırlar. Dünya ölçeğinde iş yapmak, işletmelere sayısız fırsatlar sunarken aynı zamanda birçok olumsuzlukları ve riskleri de beraberinde getirmektedir.

Küresel rekabetin farklılığı, işletmenin iş konseptine ve iş dünyasına bakış açısından, rekabet stratejilerini oluşturma mantığına kadar çok çeşitli alanlarda ortaya çıkmaktadır.

Küresel rekabet ortamında başarılı olmak isteyen işletmeler;

- Rekabet stratejilerini geliştirmeden ve ulusal rekabet çizgisinden uluslararası rekabet çizgisine sıçramadan önce her iki strateji arasındaki farklılıkların özünü iyice anlamak zorundadır. Bunun için işletmelerin, söz konusu farklılıkların hangi alanlarda ortaya çıktığının altını çizmesi yararlı olacaktır. Porter'a göre bu farklılıkların ortaya çıktığı alanlar şunlardır.⁶⁴⁹

- Her ülkenin karşılaştırmalı avantajları (o ülkeye has faktör koşulları: doğal kaynaklar, işgücü, gibi...) faktör koşulları, Her ülke işletme ve girişimcilerinin sahip olduğu kaynak ve becerileri,

- Her ülke devletlerinin idari yapısı ve piyasaya katılım derecesi,

- Her ülke pazarlarının kendine has özellikleri: talep koşulları, talebin yapısı, büyüklüğü ve niteliği, yerel rekabetin yoğunluğu, güçlü rakiplerin varlığı gibi.

⁶⁴⁸ Taha AKYOL, "Fransız Ruh", **Milliyet**, 31 Mayıs 2005, s.17; Can DÜNDAR, "AB, Gençliği Kaybetti", **Milliyet**, 31 Mayıs 2005, s.15.

⁶⁴⁹ Michael. E. PORTER, "Competition in Global Industries: A conceptuel Framework", **Competition in Global Industries** içinde, Der., Michael E. PORTER , Harvard Business Scholl Press, USA, 1986, s. 39; Michael E. PORTER, "The Competition and Advantage of Nations", **Strateji: Seeking and Securing Competitive Advantage** içinde, Der., Cynthia A. MONTGOMERY, Michael E. PORTER, The Harvard Business Review Book Series, USA, 1991, s.135.

Örn. 1960'lı yıllarda, İtalya seramik piyasası dünyanın en gelişmiş seramik piyasası halini almıştı. Bunun nedenleri ise sürekli olarak üretim ve tasarımda yenilik yapan üreticilerden ve yeniliklere istekli ve uyumlu İtalyan müşterilerden kaynaklanmaktaydı.⁶⁵⁰

- Her ülkenin ulusal değerlerinde, kültüründe, ekonomik yapısında, kurumlarında ve tarihlerindeki farklılıklar Örn. Japonların rekabetçi üstünlüklerinin onların sabırlı, savaşçı ve inatçı kimliklerine, ürün-piyasa bazlı girişimciliklerine, olaylara çok yanlı bakabilmelerine, içinde bulunulan zaman dilimine ve geleceğe aynı anda odaklanabilmelerine ve aşağıdan yukarıya ve üstten asta doğru etkileşimin varolmasına zemin hazırlayan tarihsel, kültürel ve toplumsal özelliklerinden kaynaklandığı hakkında yaygın bir genel kabul vardır.⁶⁵¹

Geleneksel rekabet ortamında söz konusu koşulları netleştiren işletme daha sonra sektörünün koşullarını inceleyerek kendi stratejisini belirlemekteydi. İşte küresel rekabetin farklılığının net olarak ortaya çıktığı yer sektör yerine işletmenin karşılıklı etkileşim içinde bulunduğu her şeyi yansıtan eko sistem kavramının kullanılmaya başlanmasıdır. Bu kavramın isim babası olan James Moore'a göre günümüz koşullarında hiçbir sektör yapısı ve rakip sayısı değişmeden aynı kalmamakta tersine her an değişime uğrayabilmektedir.⁶⁵² Bu durumda Porter'in yapı, davranış ve performans analizine göre rekabet stratejisi oluşturmak işletmeyi başarısızlığa itecektir.

İşletmeler düşünce ve strateji temelinde ortaya çıkan farklılıkları özümledikten sonra karşı karşıya kaldıkları rekabetin özelliklerini netleştirmeye çalışmalıdırlar. Burada rekabet anlayışında ve stratejisinde ortaya çıkan farklılıklar, başlıklar halinde verilmeye çalışılacaktır.

- En önemli farklılık, rekabet anlayışının algılanışında ortaya çıkmıştır. Geleneksel anlamda sektörde yarışan rakipler arasından en iyisi olarak sıyrılmak anlayışı, günümüzde rakiplere göre farklı olmak anlayışı ile yer değiştirmiş durumdadır.⁶⁵³

⁶⁵⁰ Michael J. ENRIGHT, Paolo TENTI, "How the Diamond Works: The Italian Ceramic Tile Industry", **HBR**, March-April, 1990, s. 91.

⁶⁵¹ Philip KOTLER, Liam FAHEY, Somkid, JATUSRIPITAK, **The New Competition**, Prentice-Hall International, UK, 1989, s. 198.

⁶⁵² KIRIM, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, s.135.

⁶⁵³ Arman KIRIM, **Mor İneğin Akıllısı**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s. 8.

- Ölçek ve alan ekonomilerinin pozitif dışsallıklarından yararlanarak rekabet stratejileri oluşturmanın yerini daha çok işletmenin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerine dayalı stratejiler oluşturma anlayışı almaya başlamıştır.
- Eskiden olduğu gibi pazar payı artırma amacının yerini fırsat payını artırma amacı almaya başlamıştır.⁶⁵⁴
- Küresel rekabet zaman faktörüyle tanımlanmaktadır. İşletmeler zamanla yarışabilmek için kendi ürünlerinin geliştirme ve yenilenme sürelerini daha da hızlandırmak zorunda kalmaktadırlar.⁶⁵⁵
- Dünyanın her yerindeki müşteri taleplerini düşük fiyatlı, yüksek kaliteli ve tam zamanında karşılayabilmek amacıyla yeni teknolojilere, ar-ge ve kalite çalışmalarına yeterli kaynak ve zaman yaratmakta zorlanan işletmeler stratejik işbirliklerine ve ortaklıklara yönelmektedirler.⁶⁵⁶
- İşletme faaliyetleri bütünüyle üretim sürecini üstlenme anlayışından kaynak ve hedef yönelimli alanlara kaymıştır. Bunun sonucunda bir çok işletme kaynak (upstream) yönünde yer alarak ürünün tasarımı, pazarlaması, finansı, planlanması, tedarik edilmesi vb. işlevleri üstlenirken diğer işletmelerde hedef (downstream) yönünde yer alarak depolama, sevkiyat, dağıtım, satış sonrası hizmetler, perakendecilik, eğitim, lojistik vb. işlevleri üstlenmektedirler.⁶⁵⁷
- Teknolojik yeniliklerin ve alternatif teknolojilerin hızla artması ve giderek daha karmaşık bir yapıya bürünmesi, işletmelerde teknoloji seçimini en önemli yönetsel kararlar haline getirmiştir. Seçilen doğru teknolojiye bağlı olarak işletmeler yeni knowhow, yeni bileşenler, daha rekabetçi ürünler ve hizmetler, daha etkin iş süreçleri kazanarak rekabetçi avantajlarının sürdürülmesini kolaylaştırmaktadırlar.⁶⁵⁸

⁶⁵⁴ HAMEL, PRAHALAD, **Competing for the Future**, s.33.

⁶⁵⁵ Michaela Y. YOSHINA, U. Srinivasa RANGAN, **Stratejik İttifaklar**, Alfa y., Der. Yaşar BÜLBÜL, İstanbul, 2000, s.79.

⁶⁵⁶ AKTAN, VURAL, s.169.

⁶⁵⁷ KAVRAKOĞLU, ve diğerleri, s.79.

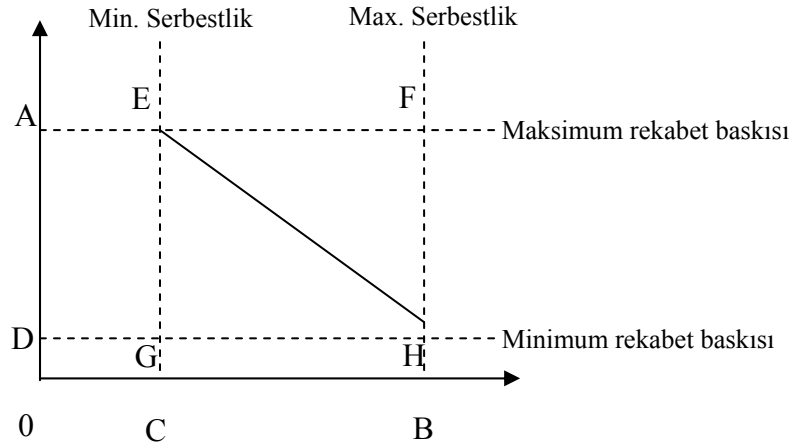
⁶⁵⁸ Makro TORKKELI, Markku TUOMINEN, "The Contribution of Technology Selection to Core Competencies", **International Journal of Production Economics**, Vol: 77, 2002, s.271.

- Benzer ya da ikame ürünlerin hızla arttığı bir pazarda müşterinin zihninde yer edinebilmek ve edinilen yerin kalıcılığını sağlamak, ürünle ilgili ilk mesajı vererek zihin henüz hiçbir mesajla doldurulmadan harekete geçmekle mümkün olmaktadır.⁶⁵⁹ Bu olgu küresel rekabetin hızla eşanlamlı olduğunu doğrular bir niteliktedir.

2.4.2. Rekabetin Yoğunlaşması

Rekabet yoğunluğunun kavramsal çerçevesini somut bir şekilde çizebilmek için, öncelikle rekabet baskısı kavramı ile ilişkisini ortaya koymak gerekmektedir. Bunun nedeni rekabet yoğunluğunun ancak rekabet baskısının fazlasıyla hissedildiği sektörlerde görülmesidir. Rekabet baskısı kavramı, mikro ekonomik düzeyde rekabet ortamının tüm davranışsal ve kurumsal şartlarının olgunlaşmış olgunlaşmadığının da göstergesi olmaktadır.

Bu bilgiler ışığında rekabet baskısı kavramı, bir işletmenin rekabet ortamının koşulları içerisinde yapamadıkları ya da yapmak zorunda kaldığı eylemleri ifade etmektedir. İşletmeler tarafından hissedilen rekabet baskısı çeşitli düzeylerde gerçekleşebilmektedir.⁶⁶⁰ Şekil 2.8. de bu durum görülmektedir.



Şekil 2.8. Rekabet Baskısı Düzeyleri

Kaynak: TÜRKKAN, **Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadı**, s.74.

⁶⁵⁹ Al RIES, Jack TROUT, **Positioning: The Battle For Your Mind**, McGraw Hill Company, New York, 2001, s.19.

⁶⁶⁰ TÜRKKAN, **Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadı**, s.74.

Rekabet baskısı, rekabetin yoğun olduğu sektörlerde artacak, yoğunluğun az olduğu sektörlerde ise azalacaktır. Ancak hiçbir zaman sıfır ya da sonsuz değerlerini almayacaktır. Bu koşullar altında rekabet baskısı eğrisi denilen EH doğrusu ise rekabet baskısının azalıp artması karşısında işletmenin serbestlik derecesinin aldığı değerleri göstermektedir.

Rekabet baskısının yoğun olarak hissedildiği sektörler, işletmelerin hareket alanını birçok açıdan kısıtlamakta ve faaliyetlerine de çeşitli engeller oluşturmaktadır. Rekabet baskısı, kuruluş yeri seçiminden teknoloji seçimine, tedarik kaynakları seçiminden iş gücü seçimine, ödeme ve fiyatlama kararlarına, ar-ge, tasarım, finansman, pazarlama, iş süreçleri, kalite ve dağıtım ağı kararlarına dek birçok alanda işletmeleri etkileyip ve sınırlandırmaktadır.⁶⁶¹

İşletmenin rekabet pozisyonunu belirleyebilmesi, büyük ölçüde hedeflediği pazarda var olan rekabet yoğunluğunu doğru bir şekilde analiz edebilmesine bağlıdır. Rekabetin yoğun olduğu pazarlar incelendiğinde, yoğunlaşmanın bazı koşulların var olması halinde arttığı görülmektedir. Pazarlarda yoğunlaşmayı artıran koşullar ise şunlardır.⁶⁶²

- Pazarın büyüme hızının düşük olması sebebi ile giderek daralması; faaliyette bulunma sahasını azaltacağından var olan bölümlerde tutunabilmek için işletmeler kıyasıya yarışacaklardır.

- Pazarda mücadele eden işletmelerin gerek kaynaklar gerekse üretim süreçleri ve ürünler açısından birbiriyle olan benzerliklerinin artması; Pazar paylarını korumak isteyen işletmeleri saldırgan politikalar izlemeye itmektir.

- Yoğunlaşma arttıkça, pazardan çıkmak isteyen işletmelerin, yapılan yatırımların fazlalığı ve bu yatırımların sektöre özel olması dolayısıyla bu amaçlarını gerçekleştirememeleri, rekabet şiddetinin hafifletilmesini engellemektedir.

- Ürünlerin homojenlik derecesi yüksek ise rekabetçi baskı ve yoğunluk bir hayli yüksek olmaktadır.

⁶⁶¹ TÜRKKAN, ss.74-75.

⁶⁶² ÜLGEN, MİRZE, s.100.

İşletme açısından rekabet yoğunluğunu analiz etmek hem rekabet maliyetini ortaya koyabilmenin hem de rekabet stratejisinin hangi temele dayandırabileceğini belirlemenin kilit unsurunu oluşturmaktadır. Bu aşamada işletmenin önünde farklı stratejiler vardır. Rekabet yoğunluğunun az olduğu alanlara yönelme fırsatı da sağlayan analiz, böyle alanların ekonomik olmadığı durumlar içinde rekabet stratejilerini hangi parametreye (fiyat, kalite, deneyim, temel yetenekler, sürat, esneklik, ölçek ekonomileri, alan ekonomileri...) dayandırabileceklerini belirleme fırsatı sunmaktadır.⁶⁶³

Rekabetin yoğunlaştığı oranda rakip sayısının artması ve rekabetçi üstünlüklerin hızla yer değiştirmesi gerçeği pazarda bulunan mevcut işletmeler için çoğu zaman bir tehdit olarak algılanmasına rağmen, fırsatları gözlemleyebilen ve değerlendirebilen pek çok işletme için de yepyeni iş ortamları ve yepyeni pazarlama fırsatları yaratmaktadır.

2.4.3. Konsolidasyon

Son yıllarda küreselleşen rekabet ortamında başarılı sonuçlara ulaşabilmek için işletmeler arasında konsolidasyona gidilmesi gerektiği düşüncesi öne çıkmaya başlamıştır.

Sektörün fazlasıyla parçalı hale gelmesi, fiyat baskısının giderek artması, kârlılığın ve verimliliğin giderek azalması, tüketici tercihlerinde ve hissedarların önceliklerinde değişiklikler meydana gelmesi sonucunda sektörden kaçışlar ya da kalanlar arasında birleşmeler ya da el değiştirmeler başlamaktadır.⁶⁶⁴ Konsolidasyon kelimesi, “birleştirme ya da bütünleştirme kelimelerindeki bir araya getirme eyleminin yanı sıra bir de fazladan güç katılmasını ifade etmektedir”.⁶⁶⁵

Porter’a göre sektörlerin konsolide olup olmayacakları, sektör yapısının içsel özelliklerine göre farklılaşmaktadır. Sektöre giriş eşikleri yüksekse, hareketliliğin önünde yüksek engeller varsa, rekabet baskısı fazlaysa konsolidasyon yüksektir, tersine hareket engelleri alçaksa ve sektörden çıkmanın maliyeti yüksekse bu eğilim

⁶⁶³ KAVAS, s.54.

⁶⁶⁴ Tolga Kabataş, “Televizyonda Reklam Kirliliği”, www.istanbulpostasi.com/medya/genel/2004/06/26/reklam/-19k

⁶⁶⁵ www.garanti.teknoloji.com/asd/asd02-08-2002.html-35k

görülmez.⁶⁶⁶ İşletme yoğunlaşmalarını ifade eden konsolidasyon derecesini ortaya çıkaran ölçüt ise konsantrasyon oranlarıdır.

Konsantrasyon oranı belli sayıdaki alıcı veya satıcı işletmelerin (3, 4, 5, 8 gibi) toplam pazardaki payını göstermektedir. Pazar payının % 67 ve üzeri olması konsantrasyon'un yüksek olduğunu % 33 ve altı olması konsantrasyonun düşük olduğunu göstermektedir. (Bu rakamlar kesin değerlendirmeler olmayıp, işletmelerin Pazar paylarını tahminlemeyi kolaylaştırmak için düşünülmelidir.)⁶⁶⁷

İşletmelerin konsolide olarak pazar paylarını artırmaları konusunda en büyük çekince, birleşerek büyüyen işletmelerin pazarda hakim konuma gelmeleri nedeniyle rekabetçi mekanizmaların bazılarını dışlayarak, fiyatları istedikleri düzeylere yükseltebilmeleridir. Bu tespitin haklılığı, günümüzde rekabetin fiyat dışı unsurlara kaydığı düşünüldüğünde bir hayli zayıflamaktadır.

Sektörün konsolide olup olmamasından bağımsız olarak küresel rekabetin, işletmelere dayattığı yeni yapılanma, üretim, dağıtım ve pazarlama konsepti, sektörde doğal bir ayıklanma başlatmaktadır. Küresel dönüşüme uyabilmek için fiyat dışında kalite, marka, hız, esneklik, yenilik, yaygın dağıtım ve servis güvencesi, müşteri odaklılık gibi kriterlere yatırım yapmak işletmeler açısından adeta bir yaşamsal sorun haline gelmektedir.

Bu açıdan bakıldığında konsolidasyon, bu dönüşüm sürecini hızlandırmaktadır. Tüketicinin gözünde olumlu bir imaj oluşturan işletmelerin konsolidasyon sonrası oluşan fırsatları değerlendirebilmeleri halinde, sektörde var olmalarının önünde bir engel kalmamaktadır.⁶⁶⁸

Klasik İktisat Teorisi, işletme yoğunlaşmalarının rekabet sürecini zayıflatacağını varsaymaktadır. Ancak günümüzde rekabetin fiyata kayması, yüksek konsantrasyonun sağlayacağı ölçek ekonomileri avantajı, AR-GE avantajı ve küresel rekabetin potansiyel rakip sayısını hızla artırdığı düşünüldüğünde söz konusu varsayımın bu kriterler çerçevesinde yeniden gözden geçirilmesi gerektiği savını güçlendirmektedir.⁶⁶⁹ Diğer taraftan konsolidasyon'un haksız rekabete yol açıp

⁶⁶⁶ PORTER, **Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, ss.230-231.

⁶⁶⁷ TÜRKKAN, s.283.

⁶⁶⁸ Yasemin BALABAN, "3 Bin Üreticiye Kötü Haber", **Capital**, 1 Ağustos 2005.s.

⁶⁶⁹ TÜRKKAN, s.284.

açmayacağı tartışmalarında bugün gelinen son duruma bakıldığında gerek ABD gerekse Avrupa kaynaklı rekabet otoritelerinin değerlendirmelerinde en önemli gösterge pazar payı oranları olmaktadır. İlgili pazarın sınırlarını belirlemek ise ürün farklılaştırmanın en önemli rekabet unsuru olduğu sektörlerde son derece güç olmaktadır.⁶⁷⁰ Homojen ürünlerin yer aldığı pazarların aksine son derece farklılaşmış ürünlerin bulunduğu pazarlarda konsolidasyonun rekabeti zayıflatmayacağı, aksine kârlılığın artmasıyla birlikte zamanla sektöre yeni girişler olacağı ifade edilmektedir.

Rekabet baskısının ve rakip sayısının son derece arttığı sektörlerde verimliliğin anahtarı olarak şirket birleşmelerinin ve satın almalarının yaygınlaştığını ve bunun doğal bir sonuç olduğunu söyleyen Diesa'nın Genel Müdürü Ömer Egesel ve Migros Genel Müdürü Aziz Bulgu, perakende sektöründe de konsolidasyonun kaçınılmaz olduğunu ifade etmektedirler.⁶⁷¹

Aziz Bulgu, K-Mart'ın Sears'ı almasının, İngiltere'de Morrison ile Safeway'ın birleşmesinin ve Carrefour'un Continent'i almasının bu sürecin en canlı örnekleri olduğunu vurgulamaktadır.⁶⁷² Ev aletleri ve beyaz eşya devlerinden BSH'nin (Bosch und Siemens Hausgeräte) CEO'su Kurt Ludwig Gutberlet, beyaz eşya sektöründe en büyük konsantrasyon oranlarının ABD ve Kuzey Amerika'da görüldüğünü, Dört büyük rakibin pazarın % 90'ından fazlasına hakim olduğunu belirtmektedir.⁶⁷³

Kavrakoğlu, Balkır ve Gedik, TÜSİAD için hazırladıkları Türk sanayisi için rekabet stratejileri çalışmalarında Türk işletmelerinin küresel ölçekte bir rekabet gücüne kavuşabilmesi için özellikle klasik sektörlerde bir konsolidasyona gidilmesi gerektiğini ifade ettikten sonra bunun sağlayacağı yararları aşağıdaki şekilde özetlemiştir.⁶⁷⁴

- Ölçek ekonomilerine ulaşma ve deneyim eğrisi avantajından yararlanma

⁶⁷⁰ BAL, s.17.

⁶⁷¹ N. Aslı TEKİNAY, "Yeni Genel Müdür'ün Migros'u Büyütme Modeli", **Capital**, 1 Şubat 2005, s; "Tansaş Satışta, Koç Wall-Mart'la Görüşüyor" <http://www.sabah.com.tr/2005/04/01/eko.120.html>

⁶⁷² TEKİNAY, s.

⁶⁷³ N. Aslı TEKİNAY, "Türkiye Önemli Bir Üretim Üssü" Kurt Ludwig Gutberlet"la bir söyleşi, **Capital**, Yıl.12, Sayı 2004/10, s.70.

⁶⁷⁴ KAVRAKOĞLU, ve diğerleri, ss.142-143.

- Sermaye birikimi ve aktif yönetiminin etkinleştirilmesiyle kaynak verimliliğini gerçekleştirme
- Markalaşma imkânına, etkin bir satış ve dağıtım ağına kavuşma
- AR-GE olanaklarının artması nedeniyle yenilikçi teknolojilere sahip olma
- Önemli oranda maliyet tasarrufları gerçekleştirebilme
- İnsan kaynaklarına ve eğitime yeterli kaynak ve zaman ayırabilme

2.5. Dinamik Bir Süreç Olarak Rekabet

Küresel rekabetin en belirgin özelliği zaman boyutunun daha önce hiç olmadığı kadar öne çıkmış olmasıdır. Söz konusu özellik, değişimin hızına koşut olarak düşünüldüğünde adeta her işletme tarafından içselleştirilmesi gerekli bir unsur haline gelmektedir. Bu yanı sıra rekabet mekanizması durağan olmayıp dinamik bir süreç olarak değerlendirilmeye ihtiyaç duymaktadır. Rekabet, rekabet mekanizmasından beklenen işlevlerin sağlıklı bir şekilde ortaya çıkabilmesi ve sosyo ekonomik yapıda ortaya çıkacak sonuçları doğrulukla ortaya koyabilmek için karşılıklı etkileşimleri de hesaba katan süreçsel bir boyutta ele alınmalıdır.⁶⁷⁵

İşletmeler rekabeti statik doğrultuda, değişmeyen bir zaman ufkuna sahip ve sabit manevralar içeren bir yol haritası olarak değerlendirdikleri zaman kendi rekabet stratejilerinin yaratacağı etkileri ve bu etkilerden doğrudan ve dolaylı olarak etkilenen işletmelerin yaratacağı etkileri hesaplayamamaktadırlar. Diğer taraftan bu etkilerden nasıl etkileneceklerini ortaya çıkaracak olan sürecin işlemlerini de kesintiye uğrattıkları için piyasayı hissetme yeteneklerini büyük ölçüde yitirmektedirler. Rekabetin dinamik bir süreçte cereyan ettiği göz önüne alındığında bu süreci gerekli esnekliği ve karşı etkileşimli manevraları içeren bir boyutta tasarlamak, işletmelerin gelişen şartlara ve her an değişebilecek gündeme hazırlıklı olmalarını sağlayacaktır. Bu bağlamda rekabetin dinamizm içeren bir olgu olduğunun hatırlanması hem lider işletmeler ve takipçileri hem de potansiyel rakipler açısından yarıştan kopmamak ya da yarışa katılmak için birincil öncelik halini almaktadır.

⁶⁷⁵ TÜRKKAN, **Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadı**, s. 95.

Lider işletmeler açısından bakıldığında, ölçek ekonomilerinin, maliyet liderliğinin ve farklılaşma stratejilerinin kazandırdığı çeşitli rekabetçi üstünlüklerin bile, süreçsel boyutta cereyan eden rekabet mücadelesinde, küreselleşmenin getirdiği rekabet baskısı ve ikame malların ortaya çıkardığı çapraz rekabet ortamında kısa sürede etkisini yitirmesi söz konusu olabilmektedir. Artan rekabet baskısı sonucunda orta ve uzun vadede çeşitli teknolojik yeniliklerin ortaya çıkma ihtimali, rekabetin nihai sonuçlarını kestirilemez hale getirmektedir.⁶⁷⁶

Tüm bu gelişmeler gözden kaçırıldığında ise, rekabet sebep sonuç ilişkisine indirgenerek, deterministik bir yapıda algılanmakta ve nihai sonuçları etkileme şansına sahip araçlar gözden kaçırılmaktadır. Bu anlayış doğrultusunda işletmeler de pasif bir konuma itilmekte, daha atak, mücadeleci ve yenilikçi politikalara gerek görülmemektedir. Tüm bu gelişmelerin sonucunda işletmeler başarısızlığa uğrayarak rekabet yarışından çekilmek zorunda kalmaktadırlar. Bu tehlikelerin ortadan kaldırılabilmesi için işletmelerin, geçmiş deneyimleri ve gelecek öngörülerini bağlamında ortaya çıkacak yeni oluşumları hesaplayarak, dinamik özellikler taşıyan dinamik rekabet stratejileri oluşturmaları giderek daha çok önem kazanmaktadır.

2.5.1. Gelecek Yönelimlilik

Rekabetin gelecek yönelimli kurgulanmasının en önemli sebebini, geçmişe yönelme ve geçmişi tekrar düzenleme imkanının insanların elinde olmamasına karşın geleceği şekillendirme inisiyatifinin her zaman söz konusu olmasında aramak gereklidir.⁶⁷⁷

Drucker'e göre işletmenin önceliği yarınlar da yapılması gereken şeyleri belirlemek olmamalı tam tersine yarınları oluşturma öncülüğüne soyunmak için yapılması gerekli olan şeyleri bugünden tasarlamak üzerine olmalıdır.⁶⁷⁸ Bunun için öncelikle rekabetin geleneksel maliyet/fiyat odaklı bir yapıdan çıkarak bilgi, teknoloji ve yeniliklerle iç içe geçmiş bir konseptte dönüştüğünün⁶⁷⁹ farkındalığını eylemsel bir sürece dönüştürmek gerekmektedir. Bu ise yenilenmeyi

⁶⁷⁶ TÜRKKAN, s. 96.

⁶⁷⁷ Marshal GOLDSMITH "İleri Bildirim" çev. Günhan GÜNAY, **Executive Excellence**, Yıl: 7, Sayı: 83, Şubat 2004, s. 14.

⁶⁷⁸ Peter F. DRUCKER, **Sonuç için Yönetim**, çev. Bülent TOKSÖZ, İnkilap y., İstanbul, 1998, s. 203.

⁶⁷⁹ Ercan TAŞKIN, **Öğrenen Pazarlama**, Değişim y., İstanbul, 2003, s. 28.

gelenekselleştiren, diğerlerinden hem yönetimsel hem de üretimsel bazda farklılaşabilen bilgi tabanlı bir işletmeye dönüşmeyi gerektirmektedir.

Geçmişin başarılarına ve bugünün rekabet stratejilerinin performansına odaklanma işletmenin bakış açısını daraltacağı için geleceğin fırsat ve risklerini öngörme yeteneğini köreltmektedir. Bu zafiyeti gidermek ancak sezgisel ve tesadüfi karar alma anlayışını, zihinsel becerilerle güçlendirilmiş, katılımcılığın yarattığı sinerjiyi açığa çıkarmayı amaçlayan, işletmenin kilit başarı faktörlerine olduğu kadar kritik başarısızlık faktörlerine de odaklanmayı gerektiren bir anlayışla değiştirebilmeye bağlıdır.⁶⁸⁰

Müşterilerine duyarlı ve müşteri odaklı olmalı, çevreye duyarlı ve çevre sorumluluğunu üstlenebilmeli, belirsizlik ve risklerle fırsat açılımlarını bağdaştırabilmelidir. İşyerinde çatışma kültürünü yerleştirerek sorunlardan kaçmak yerine sorunları açığa çıkararak onlarla yüzleşme geleneğini başlatarak tüm enerjilerini şirket hedeflerine yöneltmelidir.⁶⁸¹

Değer çağında yaşanıldığının bilincinde olarak müşterilerine hizmet etmeyi kimliğinin en önemli özelliği haline getirebilmelidir.⁶⁸²

Günümüzde, ürünün satışından elde edilen gelirin, ürünün ekonomik ömrü boyunca elde edilecek toplam gelirin çok az bir bölümünü oluşturduğu bilinmektedir. Bu durum işletmeleri değer zincirinin daha alt halkalarına yöneltilmektedir. ABD’de yapılan bir araştırma bilgisayar sistemi oluşturmak için yapılan harcamaların ancak % 20’sinin bilgisayar alımına, kalan miktarın ise şebeke bağlantısı ve diğer destekleyici sistemler için sarfedildiğini ortaya çıkarmıştır. Bu gerçek karşısında işletmeler, değer zincirini yeniden tanımlamak ve hangi halkalara hizmet üretmenin daha kârlı olacağını belirlemek zorundadırlar.⁶⁸³ Sürekli yeni teknoloji geliştirilmesinin uygulayıcısı haline gelerek patent elde etme ve bunu rekabet üstünlüğüne dönüştürebilme becerisine sahip olan işletmeler, bu yolla elde ettikleri rekabet gücü sayesinde yeni ürünlerde tekel gücü kazanarak “kurucu kârı” ve

⁶⁸⁰ DUBAFF, SPAETH, ss 187-190.

⁶⁸¹ Howard GUTTMAN, “Çatışma Yönetimi”, **Ecetuve Excellence**, D., çev. Günhan GÜNAY, Yıl: 9, Sayı: 97, Nisan 2005, ss. 12-13.

⁶⁸² TEK, “Değer Çağı ve Pazarlama”, s. 7.

⁶⁸³ KAVRAKOĞLU, ve diğerleri, s. 55.

piyasaya ilk girme avantajı oluşturmaktadırlar.⁶⁸⁴ Bu sürecin tüketiciye yansıyan olumsuz tarafı ise yeni teknolojilere ödenen yüksek bedeller olmaktadır. Patentler, küresel rekabetin içeriğinin ne ölçüde değiştiğini anlamanın en ilginç örneğini oluşturmaktadır. Her zaman küresel rekabet yarışının tartışılmaz üstünlüğünü oluşturduğu kabul edilen patentler ve bunların korunması titizliği son günlerde sorgulanmaktadır.

Bir taraftan Çin, Hindistan, Brezilya gibi ülkelerin her türlü ürünü çok ucuza mal etme becerileri ve fikri mülkiyet haklarını koruma maliyetinin, patentten sağlanan geliri ortadan kaldırdığını gösteren örneklerin artması diğer taraftan da sağlık harcamalarının faturasının çok ağır olmasının yarattığı insani kaygılar gibi nedenler, işletmeleri patentleri koruyan bariyerleri gevşetmeye yöneltmiştir. Patent alma konusunda dünya lideri sayılan IBM'in, sahip olduğu patentlerin bir kısmını herkesin kullanımına açarak öncülüğe soyunması bu durumun zorlayıcılığına iyi bir örnek olarak gösterilmektedir.⁶⁸⁵

2.5.2. İşbirliği Odaklılık

Küreselleşen rekabet ortamında işletmeler, sınırlı kaynakları en etkin şekilde kullanabilmek, kaynak ulaşılabilirliğini kolaylaştırabilmek, teknolojik süreç, lojistik, pazarlama ve insan kaynakları sinerjisini ve uzmanlık becerilerinden yararlanma imkanlarını artırabilmek için bireysel rekabet yerine, birlikte rekabet, çatışma yerine işbirliği ve ben yerine biz mantığı içerisinde hareket etmeli ve stratejik ortağımız kim? Sorusunu kendilerine sormalıdırlar.⁶⁸⁶

Günümüzde bir taraftan rekabetin kapsamadığı coğrafya ve sektör kalmadığı ifade edilmesine ve deneyimlenmesine rağmen diğer taraftan da hem makro ölçekte ülkeler hem de mikro ölçekte işletmeler arasında işbirliklerinin giderek artması küreselleşmenin paradoksal yapısının bir sonucudur. Yoğunlaşan rekabet, rekabetçi üstünlükleri; hız, kalite, yenilik, farklılık ve maliyet gibi avantajları bir arada sunan rekabet stratejilerine bağlamaktadır. Tek başına hiçbir işletmenin, her faaliyete odaklanarak her şeyi kendi yaparak başarılı olması hiç şüphe yok ki mümkün görünmemektedir.

⁶⁸⁴ KATAYAMA, s. 176; Ercan KUMCU, "Ekonomide Zor Konular" **Hürriyet**, 11 Ocak 2004, s. 9.

⁶⁸⁵ Meral TAMER, "İMB, 500 Tane Patentini Halka Açtı", **Milliyet**, 16 Nisan 2005, s. 6.

⁶⁸⁶ HANAN, ss. 161-162.

İşletmelerin kendisini rakiplerinden farklılaştırabilmek gereksinimi belirli bir alana odaklanarak o alanda uzmanlaşma becerisi oluşturabilmeye dayanmaktadır. Böyle bir konseptte sahip olan işletmenin sadece ürüne yönelmesi, müşteriye bütünsel hizmet etme anlayışını geriletirerek işletmeyi başarısız kılacaktır. İşletmelerin söz konusu engeli aşabilmek için değerler ağı içerisinde ve işbirliği mantığı çerçevesinde hareket ederek ortaklaşa bir rekabet politikası geliştirmeleri gerekmektedir.⁶⁸⁷ Son yıllarda bir çok işletme imkanlarını birleştirerek ya da birbirlerini tamamlayarak kullanmak suretiyle başarılı uygulama örnekleri oluşturmaktadırlar.

Japon Toyota firması, makine üreticileri ile anlaşma yaparak ve tüm üretim süreçlerinde işbirliği oluşturarak hem stok bulundurma zorunluluğunu ortadan kaldırmış hem de kalite ölçütlerinde uyum sağlayarak hatalı ürün sayısını azaltmıştır. Bu yolla üretim maliyetlerinde önemli tasarruflar sağlayarak otomobil pazarında sarsılmaz bir yer edinmiştir. Ortaklaşa rekabet stratejileri en çok biyoteknoloji ve ilaç sektörlerinde uygulanmaktadır. Bu sektörde çok masraflı olan araştırma maliyetlerinin altından kalkabilmek için stratejik ortaklıklar ve işbirlikleri yoğun olarak görülmektedir. Kanserle karşı ilaç geliştirmeye ağırlık veren Glaxo ile Gilead firmalarından, Glaxo teknolojik yeniliklere ulaşmaya çalışırken Gilead firması da bu araştırmaları fonlama işini üstlenmektedir.⁶⁸⁸

2.5.3. Yetenek Odaklılık

Rekabet sürecine dinamizm kazandıran en önemli unsur, geleceğin bilinmezliklerine ve bu bilinmezliklerin kesinleşme derecesine göre ortaya çıkması olası değişikliklere karşı işletmelerin hazırlıklı olmalarıdır. Mevcut stratejik formülasyonların karşı karşıya kalınan değişimlerle arasında ortaya çıkabilecek farklılığı giderecek ve rekabet sürecinin kesintiye uğramasını engelleyebilecek yegane unsur ise işletmelerin insan kaynaklarının sahip olduğu yetenek ve beceri portföyüdür.

Günümüzde rekabet stratejisi yetenek ve beceri temelli olarak kurgulandığı ve insan kaynaklarından ve onların oluşturduğu “sosyal şebekeler”de kendiliğinden yaratılan pozitif enerjilerden gerek öznel gerekse akılcı politikalar doğrultusunda

⁶⁸⁷ KAVRAKOĞLU, ve diğerleri, s. 176.

⁶⁸⁸ HANAN, s. 164.

yararlanıldığı oranda⁶⁸⁹ dinamizm katsayısı artırılarak her türlü değişimle başa çıkılabilmektedir. Bilgi, enerji, yenilik, yetenek, yaratıcılık, girişimcilik gibi dinamizmle örülü kavramların yaratıcısı, harekete geçiricisi, taşıyıcısı ve paylaşımcısı insandır. Bu değerler bir işletmeye çalışanlar aracılığıyla gelir ve orada var olan ortamın motivasyonuna uygun olarak paylaşarak ve çoğaltılarak, işletmeleri başarıya götüren yolu hazırlar. İşletmeler çalışanlarının bilgi, yetenek ve beceri düzeylerine bağlı olarak kesintisiz işleyen bir rekabet stratejisi oluşturabilmektedirler. Hamel ve Prahalad bu stratejik sürecin dinamizmini kaybetmemesi için yetenek ve beceri skalasında “genetik çeşitliliğinin” sağlanmış olmasına dikkat çekmektedirler. Birbirinin aynısı değerler yerine farklılığı barındıran değerlerin varlığı değişimle baş etme konusunda işletmelerin en büyük güvencesi haline gelmektedir.⁶⁹⁰

2.5.4. Hız Odaklılık

İşletmelerin gelecek yönelimli olmaları, ortaklaşa rekabetin yaratacağı sinerjiden faydalanmaları ve yeteneklerine dayanmaları dinamizme giden yolun yapı taşlarını oluşturmaktadır. Ama tüm bunları oluştururken, işletmelerin aynı süreçleri deneyimleyebilme kapasitesine sahip olan rakiplerini göz ardı etmeden onların önüne geçmeleri gereklidir. Hızlılığa erişemeyen işletmeler, rakipleri tarafından geçilmeye mahkum olacaklardır. Küresel rekabetin en kritik ve kırılğan unsuru zaman faktörüdür. Rekabet sürecinin başarıya ulaşması için yol haritasında yer alan tüm etapları tamamlamak yolda güvenle ilerlemek için gereklidir. Ama yeterli olmamaktadır. Başarıyı getiren unsur yarışta yer alan diğer oyunculardan daha hızlı olmaktır. Kritik başarı faktörü, zamanı akılcı ve hızlı kullanma becerisidir. Gelecek için hazırlıklı olmak ve bu hazırlığa çok önceden başlamak dinamik bir rekabet sürecinin birinci önceliği haline gelmiştir. Böyle bir hazırlık süreci, işletmelere gelecekteki fırsatlara ilk önce ulaşma imkanı sağlayarak rekabet ortamında öncü olma avantajı kazandırır. Öncü işletme diğerleri onun bulunduğu noktaya ulaşana dek, kendisine piyasada sağlam bir yer elde edebilmektedir. Video alanında öncü işletme olan Japon Matsushita'nın karşısında yer alan Samsung ve Goldstar'ın ya da dizüstü bilgisayar piyasasının öncüsü olan Toshiba ve Compag'ın karşısına beş yıllık

⁶⁸⁹ Rob CROSS, Andrew PARKER, **Sosyal Şebekelerin Saklı Gücü**, çev. Ahmet KARDAM, Türk Henkel y. 20, İstanbul, 2004, s. 23.

⁶⁹⁰ HAMEL, PRAHALAD, **Competing For the Future**, 1994, s.

bir gecikmenin ardından çıkan IBM'in, hiçbir zaman öncülerin hızına yetişememesi, öncülüğün, hızın, öngörünün ve risk üstlenmenin en önemli rekabet avantajı haline geldiğini kanıtlamaktadır.⁶⁹¹

İşletmeler birçok alanda hızlı olarak ya da çabuk tepki vererek dinamiklerini artırabilirler. Bu alanlar aşağıda yer almaktadır.⁶⁹²

- Yeni ürünler geliştirmede hızlı olmak, AT&T firmasında yeni ürün geliştirme süresi 2 yıldan 1 yıla indirildiği için birçok avantaj yaratılmıştır.
- Sipariş teslim sürelerinde hızlı olmak, GE, ABD'de üç hafta olan teslim süresini 3 güne indirerek rakiplerin önüne geçmiştir.
- Mevcut ürün iyileştirme sürecinde hızlı olmak, bu konuda en başarılı olan firmalar, Japon tüketici elektroniğinde rekabet eden firmalardır.
- Ürün siparişlerinin firmaya geliş ve karşılanma zamanında hızlı olmak, bu konuda bilinen en iyi örnek, Benetton'dur
- Müşteri beklentilerinin karşılanmasında ve sorunlarının çözümlenmesinde hızlı olmak,
- İşletmenin kendisini ve faaliyetlerini değişen pazar şartlarına göre uyumlaştırmada hızlı olması,

2.6. Rekabet Dinamizmini Sürdürebilme Yolları

Küresel rekabetin değişim, belirsizlik, hız ve zaman boyutlarında cereyan etmesi işletme stratejilerini de bu gerçekle uyumlu olmaya zorlamaktadır. İşletmeler değişim ve küresel rekabet ortamının şekillendirdiği iş dünyasında, müşterilerin, tedarikçilerin ve rakiplerin koşullarını göz önüne alarak belirledikleri stratejilerle başarıya ulaştıkları zaman oyunu değil rekabet yarışının sadece bir etabını bitirmiş olmaktadır. Her etapta bazen kurallar, bazen oyuncular bazen de her ikisi de değişmektedir. Bu bağlamda her yeni oyunu aynı taktikle oynamak doğru olmamaktadır. Yapılacak en mantıklı uygulama rekabet stratejisini durağanlıktan koruyarak sahip olduğu dinamizmi sürdürülebilir bir yapıya dönüştürmektir.

⁶⁹¹ HAMEL, PRAHALAD, **Competing For the Future**, s. 196.

⁶⁹² Erol EREN, **Stratejik Yönetim**, Der. Necdet TİMUR, TC Anadolu Üniversitesi, y. No: 1491, Eskişehir, 2003, ss. 175-176.

2.6.1. Kaizen Felsefesini Benimsemek

Rekabetin dinamik bir yapıda cereyan ettiği gerçeği, rekabetin kapsadığı her şeyin sürekli bir gelişim ve değişim içerisinde olmasını gerektirmektedir. Her şey kendi kendisiyle ve kendisinin dışında cereyan eden her şeyle yarışmak ve her aşamada bir önceki aşamadan daha iyi, daha yetkin ve daha farklı olmak durumundadır. Sürekli değişme ve gelişme çabası aslında Japon yönetim felsefesinin en önemli ilkelerinden birisini oluşturan “Kaizen” anlayışı ile örtüşmektedir.

Japonca değişim (kai) ve iyi (zent) kelimelerini bünyesinde barındıran Kaizen bir defaya mahsus bir gelişme olmayıp, tersine sürekli olarak evrimsel bir gelişmenin gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir. Kaizen anlayışına göre önemli olan gelişmenin sağlanması olmakla birlikte daha da önemlisi bu gelişmenin sürekli olarak sürdürülebilirliğinin sağlanmasıdır.⁶⁹³ Küresel rekabet yarışında da rekabetçi üstünlüğün sağlanmasının işletmeyi rakiplerinin önüne geçirecek başarıya ulaştırdığı bilinmektedir. Bu sonuç başarılı bir rekabet stratejisinin göstergesi olarak değerlendirilmekle birlikte, bu başarının sürekliliğinin sağlanmasının önemli olduğu hatırlanacak olursa rekabetin sürdürülebilirliğinin sağlanması için bu anlayışın tüm işletme çalışanları tarafından benimsenmesine ve rekabet gücünün sürekli olarak geliştirilmesine ihtiyaç vardır. Bu bağlamda elde edilen çıkarım Kaizen felsefesinin mantığı ile örtüşmektedir.

2.6.2. Örgütsel Öğrenmeyi Sürdürülebilir Bir Yapıya Kavuşturmak

İşletmeleri uzun ömürlü kılan özellik, içsel ve dışsal uyum yeteneğini sürekli beslemeleri olmaktadır. Öğrenerek, öğrendiklerini işletmeye kazandırarak ve gerektiğinde bilgilerin güncellenmesi amacıyla mevcut bilgileri unutarak ve tekrar öğrenerek⁶⁹⁴ öğrenme etkinliğini döngüsel bir yapıya kavuşturan işletmeler, rekabetçi koşullara kolaylıkla uyum sağlayabilmektedirler.

İşletmelerde öğrenme eylemi bireyler üzerinden gerçekleşmesine rağmen örgütsel öğrenme her bir örgüt çalışanın öğrenme kapasitelerinin toplamından ibaret değildir. Bireylerin aksine örgütlerin üstünlüğü, hem mevcut üyelerini

⁶⁹³ Mina ÖZEVREN, **Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 2000, s. 36; http://www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/kaizen/kaizen-felsefe.htm.

⁶⁹⁴ Selim YAZICI, **Öğrenen Organizasyonlar**. Alfa y., İstanbul, 2001, s.152.

etkileyen hem de daha sonraki dönemlerde işletmede çalışacak olanlara gelenek, kültür ve normlar aracılığıyla bu bilgilerin aktarılmasını sağlayan öğrenme sistemlerini geliştirip muhafaza etmeleridir.⁶⁹⁵ İçsel ve dışsal uyum sorunlarını aşma çabaları, işletmenin örgütsel öğrenme sürecini içselleştirmesine ve bu süreci sürdürebilmesine bağlıdır. İşletmeye uyum yeteneği kazandırarak değer artışına dönüştürülebilecek bilgi ve öngörülere sahip olmak ve bunları biriktirerek kültürel bir miras olarak geleceğe taşımak, sürdürülebilir bir örgütsel öğrenme sürecinin kazanımları olmaktadır.⁶⁹⁶

Öğrenme eyleminin diğer insanlarla paylaşımına bağlı bir süreç olması öğrenme etkinliğinin, pekiştirilmesinde sosyalleşme olgusunu kilit unsur haline getirmektedir.⁶⁹⁷ Öğrenen organizasyon olgusunun temelinde var olan bilgilerin elde edilmesi, paylaşılması ve örgüt içine yayılması faaliyetleri ancak örgüt içinde hem dikey hem yatay boyutta haberleşme kanallarının açık olmasına ve insanları belirli rollerin ve sınırların içine hapseden yapıların ortadan kaldırılmasına bağlı olarak işlerlik kazanmaktadır.

Öğrenen organizasyonların en belirleyici özelliği bilgi zenginliğine verilen önemin yanı sıra bu bilgilerin paylaşımına da önem verilmesidir. Bilginin kişisel tasarruf alanında çıkarılıp kuruma mal edilmesi ancak bilgilerin paylaşımı yoluyla gerçekleşmektedir. Huber bu sürecin işletmelerin “kurumsal hafızasını” oluşturduğunu ifade etmektedir.⁶⁹⁸ Bilgilerin kurumsal hafızaya kodlanması bilgileri kişilerden bağımsız hale getirdiği için rakiplerin bu bilgileri transfer etmesini engellemektedir.

2.6.3. Yenilikçilik ve Yaratıcılık Konsepti Geliştirmek

Rekabet sürecine dinamizm kazandıran özelliklerden en önemlisi işletmelerin yenilikçi bir kimliğe sahip olmalarıdır. Sürekli değişen dış çevreye uyum sürecini fazla zorlanmadan ve kısa bir zaman ufkuna yayarak atlatmak, işletmelerin yenilik yapma kapasitelerinin performansına bağlıdır.

⁶⁹⁵ C. Marlone FIOL, Marjorie A. LYLES, “Organizational Learning” **Academy of Management Review**, Vol: 10, Sayı:4, 1985, s. 804.

⁶⁹⁶ NEILSON, **Collaborative Technologies and Organizationol Learning**, s.3.

⁶⁹⁷ İsmet BARUTÇUGİL, **Bilgi Yönetimi**, Kariyer y., İstanbul, 2002, s.153.

⁶⁹⁸ Edwin C. NEVIS, Anthony J. DIBELLA, Janet M. GOULD, “Understanding Organizations as Learning Systems”, **Sloan Management Review**, Winter, 1995, s. 74.

Yenilik yapma inisiyatifini kendileri başlatan işletmeler genellikle piyasaları önceden ele geçirdikleri için rakiplerini geride bırakarak önemli avantajlara ulaşabilmektedirler. Bu tür işletmeler “ saldırgan yenilikçiler” olarak adlandırılırken “taklitçi” ya da “savunmacı” yenilikçiler olarak adlandırılan diğer işletmeler de kendi inisiyatifleri dışında da olsa ister istemez yenilik yapmak yarışına sürüklenmektedirler.⁶⁹⁹ Söz konusu işletmelerin bilinçli olarak katılmadıkları bir yarışın sonucunda ise arzu edilmeyen ya da planlanmayan bir çok sonuçla baş başa kalmaları çok şaşırtıcı olmamaktadır. Küresel rekabet sürecinin başarısı günümüzde işletmelerin yenilik yapma stratejisini içselleştirmelerine dayanmaktadır.

Porter’e göre yenilikçilik, ülkeler boyutunda da bir çok ülkenin başarılı olmasının en önemli nedenini oluşturmaktadır. Örn. ABD’nin yazılımda, Japonya’nın ise tüketici elektroniğinde başarılı olmalarının temelinde yenilikçi olmaları yatmaktadır. Ve yenilikçilik artık sadece ürünle ya da ürün özelliklerinin geliştirilmesiyle sınırlandırılmamakta, satış, tanıtım, tasarım, estetik dağıtım ve bu eylemlerin karşılıklı etkileşim alanlarına dek tüm işletme faaliyetlerini kapsamaktadır.⁷⁰⁰

Hamel’e göre artık sadece ürün ya da teknoloji yenilikçiliğinin ya da buluşçuluğunun devri kapanmakta, bunun yerini “iş konsepti buluşçuluğu” almaktadır. Geleneksel stratejiler, işletmelerin rekabet stratejilerinde farklılığa dönüşecek çıkış noktalarını köreltmektedirler. “İş buluşçuluğu konsepti” ise, işletmelerin sadece ürünlerini değil, tüm iş yapma süreçlerinin ve stratejilerinin çevre ve rakiplerle olan bağlamsallıkları boyutunda farklılıkları öne çıkaran yenilikçi bir yapının oluşturulmasını ve harekete geçirilmesini amaçlar. İş konsepti buluşçuluğuna verilecek en uygun örnek ise Silikon Vadisi’ndeki işletmelerin başarılarıdır. Hamel’e göre geleneksel rekabet stratejilerinden farklı bir uygulamaya işaret eden bu yaklaşımda esas olan kafa kafaya rekabet etmekten kaçınmak, kısacası rekabet yarışını farklı bir kulvara çekmektedir.⁷⁰¹

Kim ve Mauborgne, rekabet sürecini ve kurallarını bütünüyle değiştiren bu stratejiyi “Mavi okyanus stratejisi” (Deep Blue Strategies) olarak

⁶⁹⁹ FREEMAN, SOETE, ss. 306-307.

⁷⁰⁰ Mike JOHNSON, **Gelecek Bin Yılda Yönetim**, 2. bs., Çev. Sinem GÜL, Sabah Kitapları, İstanbul, 1998, s. 32.

⁷⁰¹ HAMEL, **Devrimin Başına Geçin**, ss. 89-91.

adlandırmaktadırlar. Aynı endüstri sınırları içinde, aynı müşterilere geleneksel rekabet stratejileriyle yönelerek pazardan daha fazla pay kapmaya çalışan işletmelerin mücadele sahasını “Kızıl okyanuslar” olarak tanımlayan Kim ve Mauborgne, burada gerçekleşen kıyasıya rekabetin işletmeleri büyük bir başarısızlığa uğratma ihtimaline karşın, “Mavi okyanuslar” olarak tanımladıkları ve geleneksel rekabet yarışının dışında cereyan eden ve bilinmeyen pazarları ya da bilinen pazarların sınırlarını genişletmeye dayanan rekabet alanında mücadele eden işletmelerin ise sahip oldukları yenilikçi kimliklerinin başarılı olmalarında kaldıraç rolü oynayacağını öngörmektedirler.⁷⁰²

İşletmelerde yenilikçilik ve yaratıcılık sürecinin iç içe geçerek birbirini beslemesi ve örgüt kültürünün en temel bileşeni olması için yönetim anlayışının ve örgüt kültürünün bu gelişmeye fırsat vermesi gereklidir. Böylesi bir yapıyı oluşturan unsurlar ise kısaca aşağıda yer almaktadır.⁷⁰³

- Değişime karşı oluşturulacak politikalara ve alınacak kararlara çalışanların katılımını sağlamak
- Yeni fikirleri teşvik etmek ve başarısızlıkları tolere etmek
- Yönetenler ve yönetilenler arasındaki ve çalışanların kendi aralarındaki etkileşim ve paylaşımları kolaylaştırmak
- En ufak başarıları dahi önemseyerek takdir etmek
- Kişisel yetenek ve yaratıcılıkların belirlenen hedeflere yönlendirilmesine katkıda bulunmak

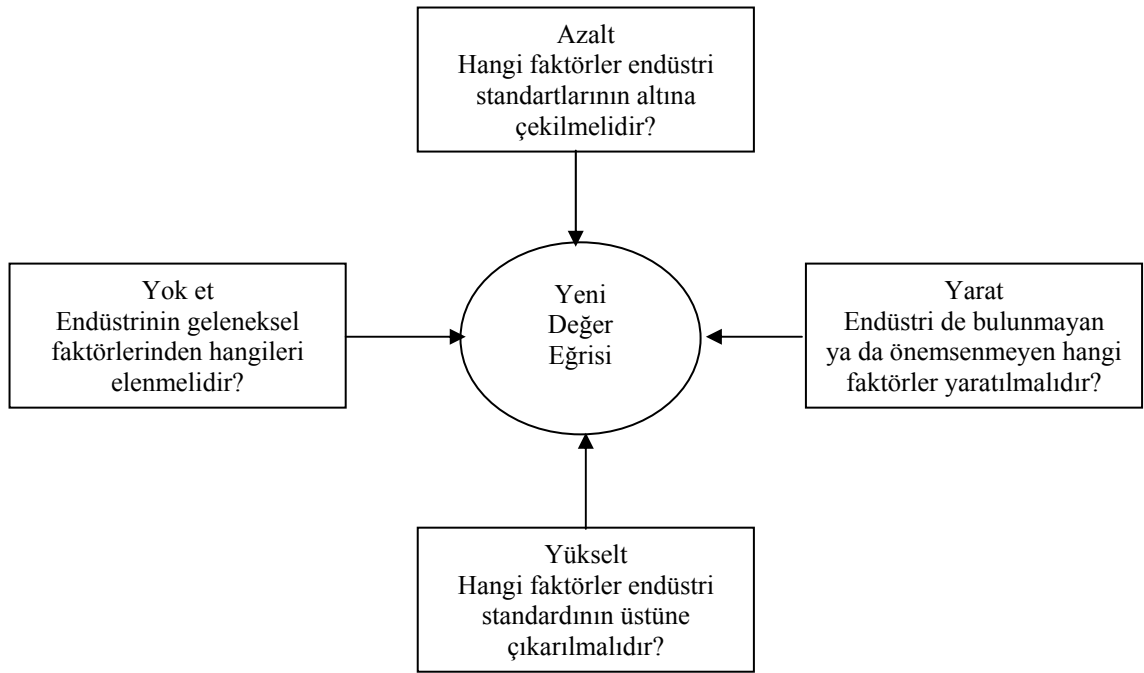
2.6.4. Yeni Değer Eğrileri Oluşturmak

İşletmelerin pazara sundukları ürünlerinin satılabilirliğini ve daha çok müşteriye ulaştırabilirliğini artırmaları için müşterilerine, rakiplerinden daha çok değer sağlamaları gerekmektedir. Bu hedefi sağladıktan sonra aynı değer sunumlarını hiç değiştirmeden muhafaza etmek, müşteri tercihlerinin kısa sürede ve hızla değiştiği bir ortamda işletmeleri gelenekselleştirerek statükocu bir konuma

⁷⁰² W. Chan KIM, René MAUBORGNE, **Mavi Okyanus Stratejisi**, çev. Şükrü ALPAGUT, CSA Global Publishing, İstanbul, 2005, s. 4-5.

⁷⁰³ Şerif ŞİMŞEK, Tahir AKGEMİCİ, Adnan ÇELİK. **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Yen. 3. bs., Adım Matbaacılık, Konya, 2003, ss.,299-300

itmektedir. Bunun sonucunda ise, işletmenin kazandığı başarılar el değiştirerek yeni değer sunumları sağlayan işletmelere geçmeye başlayacaktır. Bu sonuçtan kaçınmanın yolu işletmenin yeni değer eğrilerini kendisinin yaratması ve geleneksel yarıştan koparak yeni pazar segmentlerine ve müşteri dilimlerine yönelmesidir. Bu aşamada izlenecek en akıllı strateji, W. Chan Kim ve René Mauborgne'in sunduğu şekil 2.9.'da yer alan 4 kilit soru ve yükselt-azalt-yoket ve yarat aşamalarından oluşan Dört Eylem Çerçevesidir.



Şekil 2.9. Yeni Değer Eğrisinin Temelini Oluşturan Dört Eylem Çerçevesi

Kaynak: KIM, MAUBORGNE, s. 29.

Amerikan şarap endüstrisinde yarışan Casella Wines işletmesi geleneksel şarap endüstrisi koşullarına göre geleneksel rakipleri karşısında mevcut değer sunumuna odaklanmanın çok zor ve verimsiz bir sonuca yol açacağını görünce alternatif pazarlara ve potansiyel müşterilere yönelerek şarabı şarap olarak değil toplumsal bir içecek olarak konumlandırdı. Yellow Tail markası ile şarap pazarını büyütürken, şarap ile ilgili terminolojiyi ve algılamaları değiştirerek, Avustralya kültürünün eğlenceli ve maceracı yanını vurgulayan bir şarap imajı oluşturdu. Şekil 2.10.'de Yellow Tail'in sunduğu yeni değer eğrisini ortaya çıkaran 4 eylem tablosu yer almaktadır.

Yok et Şarap Terminolojisi yıllanmışlık kalitesi reklam pazarlaması	Yükselt Ucuz şaraplar karşısında fiyatı Perakende ilişkileri
Azalt Şarabın sofistikeliğini Şarap çeşidini Üzüm bağı efsanelerini	Yarat İçim rahatlığı Tercih etme kolaylığı Eğlence, rahatlık ve macera sunumu

Şekil 2.10. Dört Eylem Çerçevesinin Yeni Değer Eğrisi Pratiğine Dönüştürülmesi (Yellow Tail Örneği)

Kaynak: KIM, MAUBORGNE, s. 35.

2.6.5. Kıyaslama Yapmak (Benchmarking)

İşletmelerin sahip olduğu rekabet gücüne dinamizm kazandıran diğer bir yöntem ise kıyaslama (Benchmarking) tekniğidir. Aslında işletmelerin daha iyiyi daha kolay ve daha hatasız gerçekleştirme olarak anlamlandırdığı bu tekniğin işletme literatürüne girişi yeni olmakla birlikte, uygulama olarak varlığı çok daha eskiye dayanmaktadır.

Japon yönetim felsefesinin özünü oluşturan ilkelere biri olan “Dontotsu ilkesi”, en iyinin en iyisini bulmak ve bulunan yöntemi çözüm aranan sürece uygulamak olarak tanımlanmaktadır.⁷⁰⁴ Benchmarking tekniği bu ilkenin işletmeler tarafından içselleştirilmesine dayanmaktadır. En iyi rekabet stratejisinin statik bir uygulamaya dönüştürülememesi için iç ve dış çevre ile rakipler ve müşteriler sürekli taranarak işletmelerin meydana gelen değişimlerle kendilerini kıyaslamaları gereklidir. Bu süreçte ortaya çıkan hataların ayıklanması, başarılı olan uygulamaların örnek alınması ve daha da geliştirilerek işletmenin mevcut stratejileriyle uyumlaştırılması, başarıya giden yolu kısaltacak ve daha sağlam bir sürece dönüştürecektir. Bu bağlamda benchmarking işletmelerin içinde buldukları sektörü ya da sektör dışındaki başarılı işletmeleri gözlemleyerek onların başarılı olma yöntemlerini öğrenmeleri ve elde ettikleri bulguları analiz ederek sonuçları kendilerine uygulamalarıdır.⁷⁰⁵ Başarıların sürekliliği için kıyaslama çalışmalarının sürekli olarak gündemde tutulması ve gerekiyorsa işletmenin yeni iyileştirme ve geliştirme çalışmalarına gitmesi rekabete dinamizm kazandıran en önemli unsurdur.

⁷⁰⁴ http://www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/kaizen/kaizen-felsefe.htm.

⁷⁰⁵ ÜLGEN, MİRZE, s. 391.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

REKABETÇİ İŞ ORTAMINDA MÜŞTERİ DEĞERİ YARATMANIN YOLU TEMEL YETENEK TABANLI STRATEJİLER

3.1. Temel Yetenek Olgusu ve Temel Yeteneklerin Stratejik Boyutu

Daha önceki bölümlerde de ifade edildiği üzere her alanda olduğu gibi stratejik yönetim alanında da (hem teori hem de uygulama aşamalarında) içinde bulunulan zaman diliminin ekonomik ve toplumsal koşullarının dayattığı hakim paradigmalara göre işletme yönetim anlayışı ve rekabet stratejileri de değişmekte ve gelişmektedir. Stratejik yönetim alanında 1950'lerden günümüze değin iş dünyasına bilimsel bir disiplin getirmek ve ortaya çıkan sorunları çözümlenerek rekabet üstünlüğünü kazanmak için birçok teori ve yaklaşım geliştirilmiştir. Bunlardan bazıları çok etkili olmuş neredeyse işletme başarısının garantisi haline gelmiş ama zaman içerisinde etkisini kaybetmiş ve gündemden düşerek yerini bir diğerine bırakmıştır.

Söz konusu teori ve yaklaşımlardan bazıları ise şunlardır; “bütçe planlaması ve kontrol teknikleri”, “çeşitlendirme ve portföy planlaması”, “piyasa, yapı ve davranış modeli”, “PİMS analizi”, “Boston Danışma Grubu Yaklaşımı”, “endüstriyel organizasyon teorisi”, “kaynak tabanlı rekabet yaklaşımı”, “Temel yetenek tabanlı yaklaşım”⁷⁰⁶

Özellikle 80'li yıllardan itibaren iş dünyasında meydana gelen değişimi fark etmeyerek krize davetiye çıkaran birçok işletme çeşitli düzenleme ve uygulamalarla geçici olarak rahatlasalar da kaçınılmaz kötü sondan kurtulamadılar. Belirli dönemlerde mucize çözümler olarak sunulan yeniden yapılanma, süreçlerle yönetim, küçülme, kademe azaltma gibi yöntemler sorunları çözmek yerine ileriye erteleyerek daha da karmaşık hale getirdi.⁷⁰⁷ Bu bağlamda işletmelerin önünü açarak rekabet stratejilerini başarılı uygulamalara dönüştürmek isteyen birçok araştırmacı ve akademisyen işletmelere bazen birbirinden oldukça farklı, bazen de belirli

⁷⁰⁶ Jeffrey P.SHAY, Frank T. ROTHARMEL, “Dynamic Competitive Strategy: Towards a Multi-perspective Conceptual Framework”, **Long Range Planning**, Vol:32, No:6,1999, s.560;; Klaus G. GRUNERT, Lutz HILDEBRANDT, “Success Factors, Competitive Advantage and Competence Development”, **Journal of Business Research**, 5720 (2002), s.1.

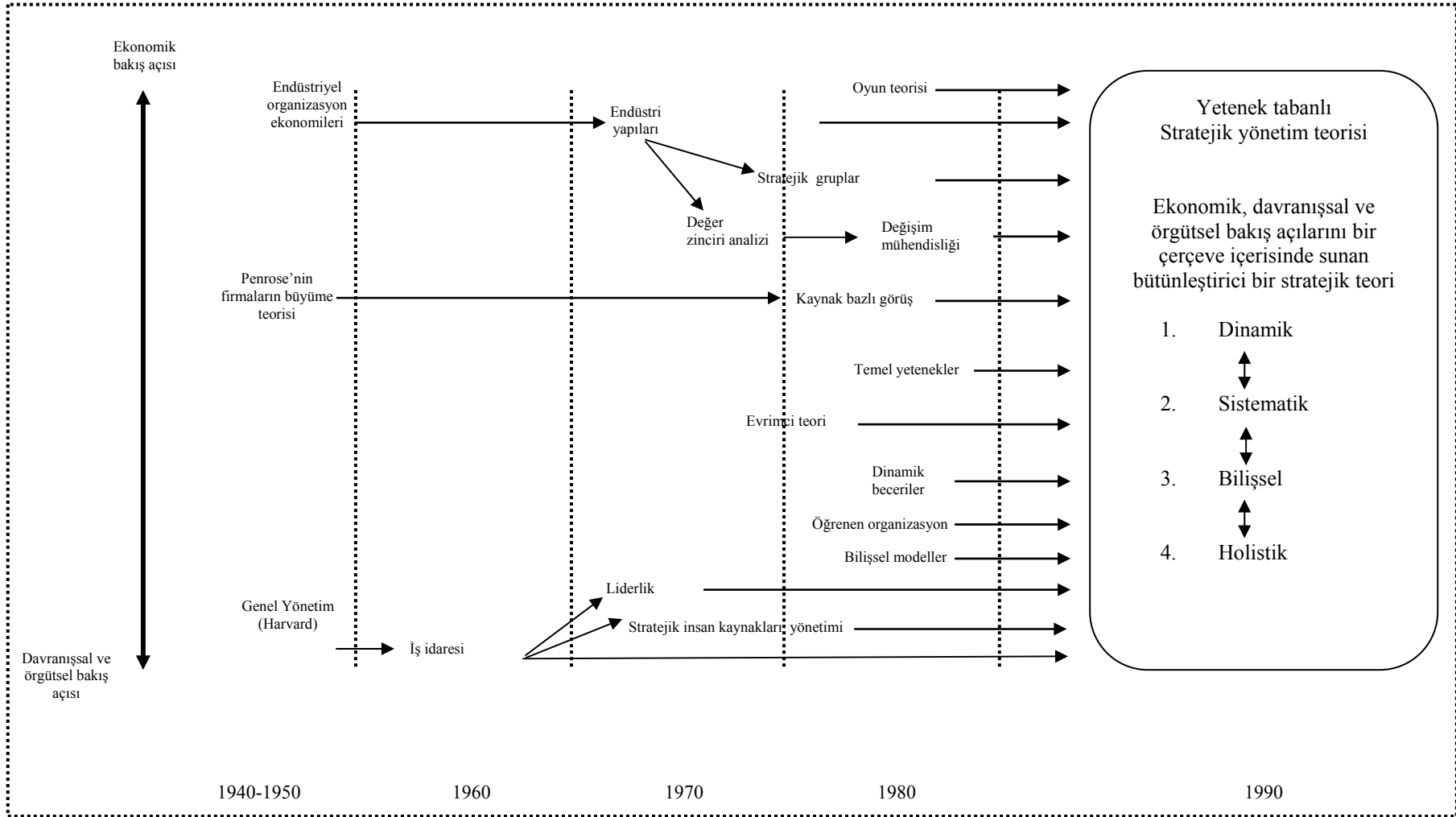
⁷⁰⁷ HAMEL, PRAHALAD, “Competing for the Future”, ss.123-126.

benzerlikler üzerine inşa edildikleri için birbirini tamamlayan yöntemler sunmuşlardır.

Sözkonusu yöntemlerden bazıları birbirine karşıt uçlarda yer alırken bazen bu karşıtlıklar adeta bir cazibe merkezi etrafında birbirine yaklaşarak dinamik, holistik, bilişsel ve sistematik bir yöntemin öznesi haline gelmişlerdir. Sanchez bu cazibe merkezinin temel yetenek tabanlı rekabet stratejisi olduğunu belirtmektedir.⁷⁰⁸ Stratejik yönetim alanında çalışan ve yeni yöntemler geliştirmeye ya da mevcut yöntemler üzerinde karşılaştırmalar yaparak onların benzerliklerini ve farklılıklarını ortaya koymaya çalışan bir çok araştırmacı oluşturur.

Sanchez'e göre stratejik yönetim alanında 1940-1950'li yıllardan beri ortaya atılan ve birbirinden oldukça farklı uçları temsil eden ve çeşitli yöntem, araç ve yapılardan oluşan örgütsel bakış açıları, 90'lı yıllara doğru Hamel ve Prahalad'la özdeşleşen temel yetenek tabanlı stratejik yönetim teorisi içerisinde birbiriyle bütünleşmiştir. Stratejik yönetim alanında yaşanan hareketlilik aşağıda yer alan şekilde toplu olarak görülmektedir.

⁷⁰⁸ Ron SANCHEZ, "Reinventing Strategic Management: New Theory and Practice for Competence-based Competition" **European Management Journal**, Vol:15, No.3, 1997, s.304.



Şekil 3.1. Stratejik yönetim alanında ortaya çıkan kutuplaşmalar, ayrışmalar ve bütünleştirici bakış açıları
Kaynak: SANCHEZ, s. 305.

Yukarıda bütünsel bir çerçeve içerisinde sunulan ve stratejik yönetim alanındaki büyük fotoğrafı tamamlayan yaklaşımların hiçbirinin bir diğerinin önemini ya da etkisini azaltmak ya da ortadan kaldırmak yönünde bir işlevi olmamıştır. Farklı bağlamsallıklara ilişkin olarak kimi zaman öne çıkan kimi zaman birbirini tamamlayan kimi zamanda cazibesini yitiren yaklaşımlar olarak düşünülmesi rekabet stratejilerinin gerçekçi zemine kavuşmasına katkıda bulunacaktır. Bu çalışmanın amacı da en iyi ve en kötü stratejiler sınıflandırması yapmak değildir.

İşletme yönetimi alanında geliştirilen “durumsallık yaklaşımı”nın ortaya koyduğu metodolojiye uygun olarak her işletmenin kendine has içsel ve dışsal koşullarıyla uyumlu stratejilere dayanması rasyonelliğin bir gereğidir. Burada vurgulanmak istenen nokta rasyonel aklın günümüzün kaotik ve değişken iş dünyasında başarının garantisi olmadığıdır. Başarının yolu her şeyi doğru yapmaktan değil doğru şeyi aynı zamanda başkalarından farklı yapmaktan geçmektedir. İşletmeleri rakiplerinden farklılaştırarak müşterilerin gözünde özel bir yere taşıyan unsur ise onun yetenekleri olmaktır. Her rekabetçi üstünlüklerin er ya da geç rakipler tarafından da elde edileceği bilindiğinde rakiplerin ele geçiremeyeceği, kolayca çözümlenerek kopyalanmayacağı üstünlüklerin temeline işletmenin ne yaptığı ya da neye sahip olduğu değil nasıl yaptığı sorusunun cevabı olan temel yetenekleri gelmektedir. Günümüzde üstünlüklerin elde edilmesi bunun uzun yıllara yayılması anlamına gelmemektedir. Önemli olan bu üstünlüklerin sürdürülüp sürdürülemediğidir. Kriter sürdürülebilir rekabet üstünlükleri olunca temel yetenekler ve temel yeteneklere dayalı rekabet stratejisi diğer stratejiler arasından sıyrılarak öne çıkmaktadır. TY’lerin kavramsal ve kuramsal yapısı ilerleyen bölümlerde detaylandırılarak incelenecektir. Burada temel yetenek tabanlı strateji olgusunu daha anlaşılabilir hale getirebilmek için tarihsel bir perspektif içerisinde sunmak amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda strateji alanında öne çıkan Kaynak Tabanlı Yaklaşım, Evrimci Yaklaşım ve Endüstriyel Organizasyon Teorisi içerisinde değerlendirilen Piyasa, Yapı ve Davranış yaklaşımı ile kısa bir karşılaştırma yapılarak genel bir bilgilendirme ve hatırlatma amaçlanmaktadır.

Endüstriyel organizasyon teorisi alanında başta A. Smith olmak üzere A. Marshall, P.S. Florance, E.H. Chamberlain, A.A. Berle, G.C. Means, J.S. Bain ve P.W.S. Andrews gibi çok sayıda bilim adamının katkıları olmuştur.⁷⁰⁹ 1980’li yıllardan itibaren ise bu alanda strateji konusunda haklı bir üne sahip olan M.E. Porter öne çıkmıştır.⁷¹⁰

Porter’ın piyasa, yapı ve davranış isimli çalışması stratejik yönetim alanına “pozisyon olarak” rekabet etme stratejisi olarak uzun yıllar damgasını vurmuştur. Pozisyon alma stratejisinin mantığı çekici sektörleri belirleyerek o sektörün gerektirdiği işletme yapısını oluşturmaktır. Günümüzde sektörden kaynaklanan avantajların kalıcı olmadığı gerçeği TY’lerin tekrar farkına varılmasını sağlamıştır.

Irvin ve G. Michaels’e göre dışsal sektörel avantajların içsel yetenekler lehine gündemden düşmesinin üç önemli sebebi vardır. Bunlar:⁷¹¹

- ◆ Yapısal bariyerlerin zayıflaması
- ◆ Birçok sektörde rekabet stratejilerinin birbirine benzemeye başlaması
- ◆ İnsan sermayesinin önem kazanmaya başlayarak en kıt kaynak haline gelmesi

D. Collis rekabetin giderek dinamikleştiği bir iş ortamında sektörel avantajların değişmezliğine dayanarak pozisyon belirlemenin diğer işletmeler tarafından kolayca taklit edilebilir olmasının yarattığı sakıncaların ancak dinamik bir bakış açısının ürünü olan yeteneklerin sahip olduğu “yol bağımlılık”, “nedensel muğlaklık” ve “eş zamanlı kopyalanamazlık” özellikleri ile giderebileceğine dikkat çekmektedir.⁷¹²

B. Leavy ise Pozisyon alma ile TY yaklaşımlarının temel farklılıklarının başlangıç aşamalarında ortaya çıktığını ifade etmektedir. Birincinin can alıcı sorusu işletmenin içinde yer almak istediği endüstri ve daha sonra bu endüstriye uygun kaynak seçimiyle başlarken, ikincinin sorusu stratejik düşünce silsilesi içerisinde

⁷⁰⁹ TÜRKKAN, **Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadı**, s.10.

⁷¹⁰ TÜRKKAN, s.19.

⁷¹¹ Robert A. IRVIN, Edward, G. MICHAELS, “Core Skills: Doing the Right Things Right”, **The McKinsey Quarterly**, Summer, 1989, ss. 8-10.

⁷¹² David J. COLLIS, “Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities?”, **Strategic Management Journal**, Vol: 15, 1994, s.144.

sahip olunan kaynak ve TY'ler ve bunların en iyi değerlendirileceği pazar fırsatları nelerdir?⁷¹³ Diyerek başladığı için çok daha gerçekçidir ve verimli sonuçların elde edilmesini kolaylaştırmaktadır. Endüstriyel organizasyon teorisi, çoğunlukla endüstriye odaklanarak işletmeyi diğer işletmelerden farklılaştıran işletmeye özgü olan değerli karakteristikleri ihmal ettiği için eleştirilmiştir.

Eleştirilerin odağında bütünüyle endüstriye odaklı yapısal ve davranışsal yaklaşım miyopisi vardır. Bu miyopik yaklaşımın diğer bir yüzü ise sadece işletmeye özgü karakteristiklere dayanan yaklaşım olmaktadır. Yapılacak en doğru hareket tarzı ise işletme özgünlüğü ile endüstri odaklılığı birbirini dışlayan değil birbirini tamamlayan bir yaklaşım olarak değerlendirmektir.⁷¹⁴ Küresel rekabet alanında işletmelerin sahip olduğu avantajların işletme ülkelerinin kaynak zenginliğiyle kaldıraçlanması sonucunda hem işletme hem de ülkesi açısından üstün bir rekabet gücü ortaya çıkmaktadır. Burada değinilen ve rekabet avantajı taşıyan kaynaklar diğer işletme ve ülkeler arasında bir asimetri yaratan kaynaklardır. Porter'ın ülkelerin "ulusal elmas modeli" olarak betimlediği avantajlar, işletme başarısının kaldıraçlanmasının tartışılmaz sebebini teşkil etmektedir. Örneğin İtalyan işletmelerinin seramik, USA işletmelerinin uzay endüstrisinde başarılı olmaları işletmelerin rekabetçi üstünlüğe kavuşmalarının, ülkelerinin endüstriyel yapısından, ekonomik sistemin işleyişinden, kurumsal ve kültürel çevresinden bağımsız olmadığına kanıtı niteliğindedir.⁷¹⁵ Özellikle ülke kaynaklarının niteliği, iklim, coğrafya, doğal zenginlikler, emek yapısı gibi genel niteliklerden, eğitim sistemi, teknoloji, örgütsel beceriler, iletişim ve pazarlama alt yapısı gibi sofistike niteliklere doğru ilerledikçe küresel rekabet avantajlarına dönüşmektedir.⁷¹⁶ İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı kazanması ve bu avantajı ileriye taşıyabilmesine yönelik dinamik stratejiler, statik rekabet stratejilerinin aksine TY teorisinin dinamik yapısı ile uyumludur.

⁷¹³ LEAVY, "Assessing Your Strategic Alternatives From Both a Market Position and Core Competence Perspective", s.31.

⁷¹⁴ GRUNERT, HILDEBRANDT, ss. 1-2.

⁷¹⁵ John FAHY, "A Resource-based Analysis of Sustainable Competitive Advantage in a Global Environment", **International Business Review**, 11 (2002), s. 62.

⁷¹⁶ FAHY, s. 64.

Bilindiği gibi sürekli bir gelişmeyi temsil eden Schumpeter'in evrimci iktisat anlayışı klasiklerin ihmal ettiği teknolojilerin, dışsallıkların, yenilikler yoluyla girişimcilerin ekonomiye kazandırdıkları dinamizme dikkat çekmektedir.⁷¹⁷ Evrimci iktisatçılar söz konusu dinamizmin, işletmelerin faaliyette buldukları çevreyi ve yarışın koşullarını değiştirdiğini ve bu değişime ayak uyduran işletmelerin yaşamlarını sürdürebildiklerini vurgulamaktadırlar.

Evrimci yaklaşımın temellerini Smith'in ekonomik yaşamda iş bölümünün yararlarını sunduğu çalışmasına kadar götürülenler var olmasına karşın, bu anlayışın biyolojiden ödünç alınan meteforlarla gerçek temellerinin atılması A. Marshall ile başlayıp T. Veblen, Nelson, Winter ile devam etmiş ve daha çok da Schumpeter ile anılır hale gelmiştir.⁷¹⁸

Evrimci yaklaşım, işletmeleri sahip oldukları mevcut kaynak, teknoloji ve yetenekleri çerçevesinde değerlendiren klasik iktisatçıların tersine işletmelerin değişen ortamlara nasıl uyum sağladıkları ve bunun için hangi kaynak, teknoloji ve yeteneği geliştirmeleri gerektiği bağlamında incelemektedir. Bu amaçla analiz birimi olarak uzun dönemde denge arayışı içerisindeki “temsili firma” yerine⁷¹⁹ sürekli değişen çevreye uyum sağlamak için sahip olduğu ve kendisini rakiplerinden farklılaştıran kaynak, bilgi, beceri yetenek ve rutinler temelinde kendi kendini organize eden dinamik ve proaktif bir firma yer almaktadır. İşletmelerin ayakta kalma mücadelesini biyolojik meteforlarla canlı/doğa uyumunu sağlamak için işleyen seçim, uyarlanma ve değişim süreçlerinin işletme/rekabetçi iş ortamındaki karşılıklarının rekabet, taklit ve yenilik süreçleri olduğunun altını çizen evrimciler⁷²⁰ bu süreçlerden başarıyla geçmek için işletmelerin özgün ve uygun kaynaklara sahip olmaları ya da bu kaynakları elde etmeleri gerektiğini ileri sürmektedirler.

Veblen'e göre canlıların evrimci uyumunu sağlayan baskın unsurlar düşünce alışkanlıkları, beceri ve içgüdülerdir. Bu unsurlar aynı zamanda sosyal uyumunda ön şartı olmaktadır. Sosyal yapılarda uyumu oluşturan unsurlar ise kurumun sahip

⁷¹⁷ Coşkun Can AKTAN, Ayça EKER, “İlk Çağdan Günümüze İktisadi Düşünce Okulları”, DEÜ, İİBF, Maliye Bölümü, Prof.Dr.Nezihe Sönmez'e Armağan Özel Sayısı, İzmir, 1997, s. 45.

⁷¹⁸ Kerem GÖKTEN, “İktisatta Evrim Düşüncesi ve Evrimci İktisadın Teknolojiye Yaklaşımı”, Akdeniz Üniversitesi, İİBF Dergisi, (11)2006, s.31 ; Burak GÜNALP, Hüseyin ÖZEL, “Rekabet Politikalarının Esasları”, Siyasa, Yıl:1, Say: 1. Bahar 2005, s. 72.

⁷¹⁹ TAYMAZ, s. 12.

⁷²⁰ GÖKTEN, ss. 38-39.

olduğu kurumsal kaynaklar, kurumsal kültür, kurumsal öğrenme, kurumsal beceri ve yeteneklerdir.

Rekabet üstünlüğünü elde etmek ve ileriye taşıyabilmek için işletmenin kaynak ve yeteneklerinin eşleştirilmesini doğru yapmak ve gerektiğinde bu kombinasyonu yenilemek ya da değiştirmek gereklidir. Bu süreçte işletmeleri evrimci uyumun ötesine taşıyarak, çevreyi ve iş yapma koşullarını değiştiren ve onlara proaktif bir kimlik kazandıran güç, sahip oldukları TY'leri olmaktadır.

TY'lerin ruhunun, mantığının ve kilit bileşenlerinin iyice anlaşılabilmesi ise Kaynak Tabanlı Görüş'ün (KTG) tarihsel geçmişinin ve düşünsel birikiminin doğru bir şekilde analiz edilmesi ile yakından ilişkilidir.⁷²¹ KTG işletmelerin performans farklılıklarının temeline kaynak donanımlarını yerleştirerek son yıllarda stratejik yönetim alanında oldukça etkili olmuştur.⁷²² KTG'ün dayandığı kaynaklar isteyen her işletmenin sahip olamadığı özgün, kritik, kolayca hareket ettirilemeyen ve kaynak kombinasyonunun kolayca çözümlenemediği, ya da çözümleyebilmenin oldukça masraflı olduğu ve aynı zamanda ekonomik rant sebebi olan⁷²³ kaynaklardır. A. Marshal ise rant kavramının kısa dönemde üretim faktörlerinin hemen artırılmaması durumunda guasi-rant'a (rant benzeri) yol açtığını söylemiştir.⁷²⁴ J. Barney bazı kaynakların, neo klasiklerin ileri sürdüğü gibi arzının esnek olduğunu ve bu yüzden sürdürülebilir bir rekabet avantajına yol açmadığını belirtmiştir. Rekabetçi üstünlüklere yol açan kaynakların ise arzının (yol bağımlılık, nedensel muğlaklık ve sosyal açıdan kompleks oluşları nedeniyle) esnek olmadığını ifade ederek bu ifadeyi yaklaşık 200 yıl geriye götürerek Ricardo'nun mukayeseli üstünlüklerin sebebi olarak gösterdiği kaynaklara kadar dayandırmaktadır.⁷²⁵ Bu bağlantıdan hareket ederek KTG'e büyük katkılar sağlayan TY konseptini de bileşenlerinin nitelikleri ve gelişmişlik düzeyleri farklı olmakla birlikte Ricardion ekonomilere de uzatmak mümkündür.

⁷²¹ GORMAN, THOMAS, s. 616.

⁷²² FAHY, s. 62.

⁷²³ Joseph T. MAHONEY, "A Resource-based Theory of Sustainable Rents", **Journal of Management**, 27 (2001), s.652.

⁷²⁴ AKTAN, EKER, s. 43.

⁷²⁵ Jay B. BARNEY, "Resource-based Theories of Competitive Advantage: A Ten-year Retrospective on the Resource-based View", **Journal of Management**, 27(2001), s.645.

Neo Klasiklerin rekabetçi üstünlükleri genellikle üretim faktörlerindeki ayırt edici sahiplik ya da becerilerden kaynaklanmasına karşın TY'lerin üstünlükleri P. Selznick' in vurguladığı ‘‘ayırtedici yetenekler’’ den kaynaklanmaktadır.

Selznick, insanları birbirinden ayıran unsurların onların karakteri olduğunu belirtmiştir. Karakter ise tarihsel bir sürecin ürünüdür ve ait olduğu kişiye özgü özelliklerin toplamını yansıtır. Selznick işletmeleri birbirinden ayıran unsurun da onların karakter özellikleri olduğunu belirtirken, kişisel kavramının işletmelerdeki özdeşini ‘‘ayırtedici yetenek’’ olarak tanımlamıştır.⁷²⁶ Hamel ve Prahalad'a göre işletmelerin kaynaklarını rekabet avantajlarına dönüştürebilmeleri ancak TY'lerini doğru ve tutarlı bir şekilde belirlemeleri ve işletme yönetimin bu kaynakların zaman içerisinde değerlerinin azalması durumunda onları geliştirmeleri ile mümkün olmaktadır.⁷²⁷ Bu doğrultuda strateji oluşturmadan önce dıştan-içeriye değil içten-dışarıya bakılarak içsel bir analiz yapılması ve daha sonra bu analizin yapılacak dışsal analizle bütünleştirilmesi gerekmektedir. Bu gereklilik hem KTG yanlılarının hem de TY yanlılarının argümanlarıyla örtüşmektedir.⁷²⁸

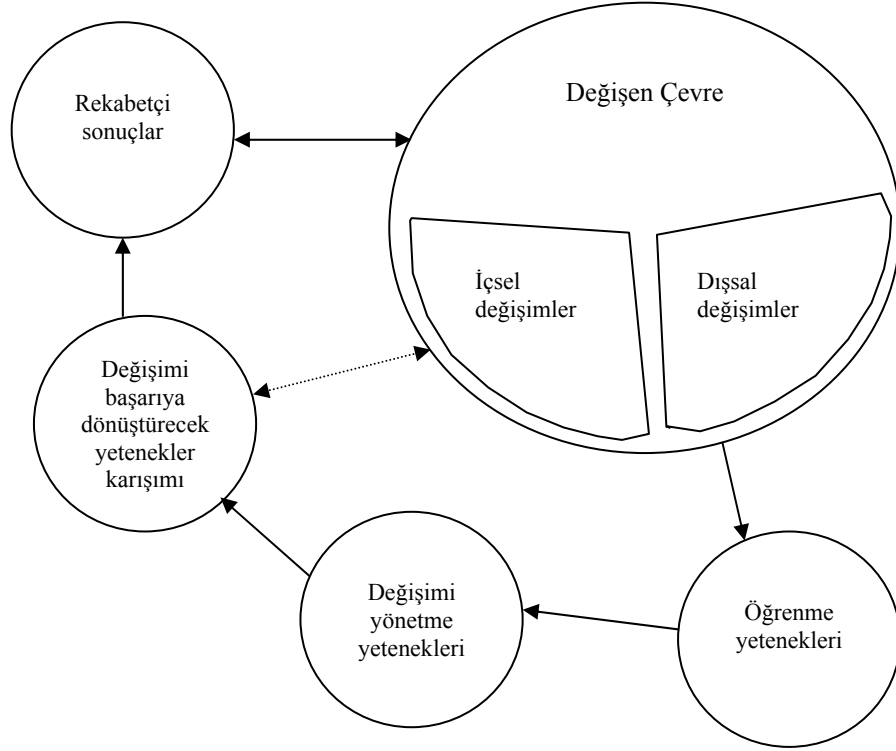
İçinde bulunulan dönemin en belirgin ve en baskın özelliğinin değişim olduğu gerçeği işletme rekabet stratejilerinin de değişen çevre koşulları ve bu koşulların dayattığı yeni ekonomik, sosyal ve işlevsel alanlardaki yapısal değişimlerle uyumlu olmasını gerektirmektedir. Bu gereklilik strateji kavramına dinamizm kazandırmıştır. Dinamik bazlı rekabet stratejisinin ortaya çıkması beraberinde stratejinin tüm bileşenlerinin de bu dinamizmi taşıması gerçeğini açığa çıkarmıştır. Dinamik bazlı strateji gerçeği işletmeleri içsel ve dışsal unsurlarda gerekli gözden geçirme, güçlendirme, vazgeçme ya da yenileme seçeneklerini içselleştirme yollarını aramaya yöneltmiştir. Bu arayış işletmeleri bir taraftan sahip oldukları özgün kaynak, beceri, yetenekler ve kurumsal değerlerde uzmanlaşmaya iterken diğer taraftan bu uzmanlaşmanın değişen çevre koşullarıyla ve değişen müşteri beklentileriyle bir uyum içerisinde yapılması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

⁷²⁶ Philip SELZNICK, **Leadership in Administration** ,University of California Press,Berkeley, 1984, s.42.

⁷²⁷ JAVİDAN, s. 60 ; MAHONEY, s. 652.

⁷²⁸ JAVİDAN, s. 60.

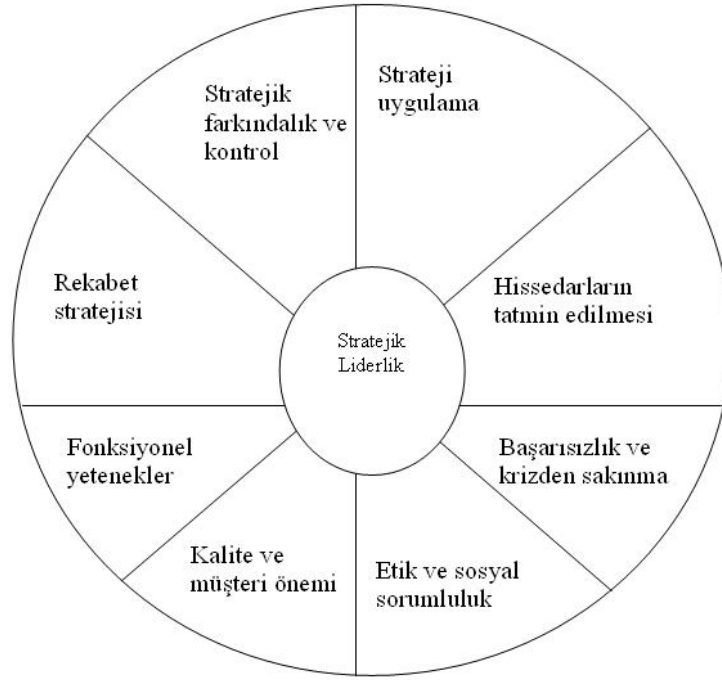
Şekil 3.2.'de stratejik etkinlik ve başarının yaratılmasında birbiriyle bağımlı kurum yeteneklerinin rolü görülmektedir.



Şekil 3.2. Stratejik Etkinlik ve Başarının Yaratılmasında Birbiriyle İlişkili Kurum Yeteneklerinin Rolü

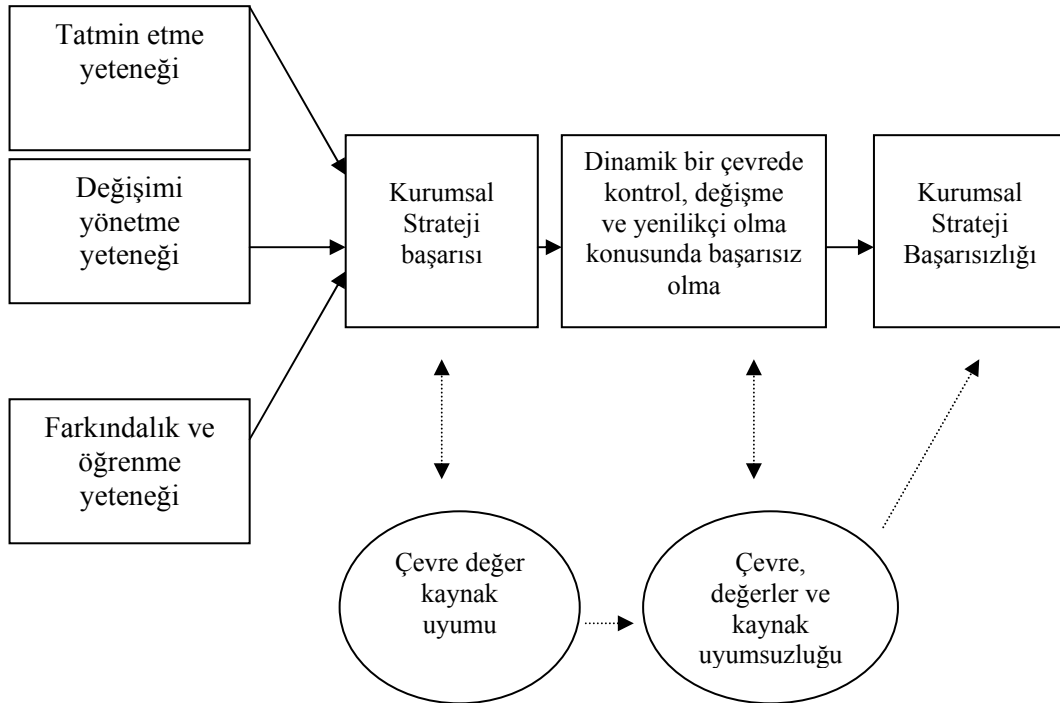
Kaynak : John L. THOMPSON, "Strategic Effectiveness and Success: The Learning Challenge" **Management Decision**, Vol:34, No:7,1996, s. 15.

Richardson ve Thompson işletmelerin stratejik başarılarını etkileyen 30 kilit yetenek tesbit ederek bu yetenekleri 8 başlık altında gruplandırmışlardır. İşletmelerin başarısı örgütten örgüte ve zaman içerisinde farklılıklar göstermekle birlikte bu kilit bileşenlerin sayısının çokluğuyla doğru orantılı seyretmektedir. Şekil 3.3.'de söz konusu gruplandırma ve şekil 3.4.'te de bağlantı yer almaktadır.



Şekil 3.3. Başarılı Strateji Oluşturma ve Uygulama Sürecinde Etkili Olan Yetenek Sarmalı

Kaynak: THOMPSON, s. 15.



Şekil 3.4. Yetenekler ve Başarılı Stratejiler Arasındaki Karşılıklı Bağlılık İlişkisi

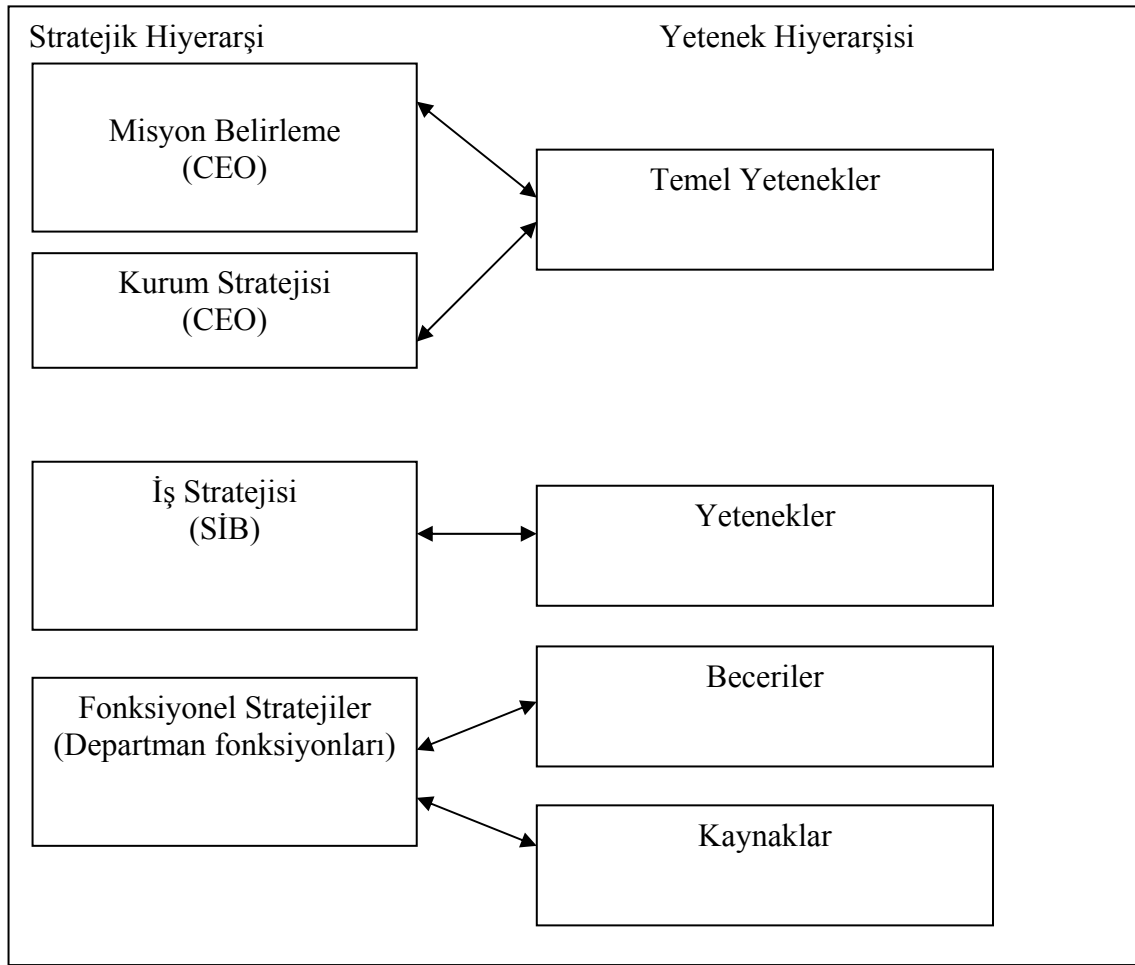
Kaynak: THOMPSON, s. 15.

Stratejilerin başarısı sahip olunan kaynakların (görünür, görünmez) pazar ve rakip yönelimli kıyaslaması yapılarak uygun bir bileşiminin oluşturulması ile ortaya çıkacaktır. Sahip olunan her kaynağın böyle bir etki yaratması beklenmemelidir. Gereksiz ve değersiz kaynaklara dayanan stratejiler işletmeleri ekonomik ve moral anlamda çöküntüye uğratacaktır. Bu bağlamda kaynaklar ve yetenekler ile kurumsal stratejik hiyerarşi arasında uyum ve doğru eşleştirme yapmak önem kazanmaktadır. Tüm bu çabaların bağlantı noktası ise yöneticinin stratejik liderlik vasfına sahip olmasıdır. Böylece çalışanlar, işlevler ve kaynaklar arasında gerekli olan koordinasyon hiçbir engele takılmadan sağlanacaktır.

Çeşitli düşünürler stratejik liderlik kavramı ve stratejik liderin görevleri ile ilgili olarak farklı kriterlere öncelik vererek ama birbiriyle bağlantılı olmasının ve birbirini tamamlamasının önemini vurgulayarak bir özellikler seti oluşturmuşlardır. Buna göre bir stratejik liderin taşıması gerekli olan özellikler şunlardır.⁷²⁹

- Öncelikle örgütsel tasarım yeteneğine sahip olmalıdır. Hamel ve Prahalad bu özelliği “stratejik mimarı” kavramının kilit unsuru olarak görmektedir.
- Çalışanlara yol gösteren ve onların yeteneklerini açığa çıkarmalarını kolaylaştıran bir öğretmen kimliğine bürünmelidir.
- Tüm işletme amaçlarını kapsayan ve çalışanlar tarafından paylaşılan bir vizyon inşa etmelidir.
- Sistematik ve bütüncül bir kavrayışla anlık olaylara takılmayıp bu anlık olayların uzun dönemli bağlantılarını kurabilmelidir.
- Yeniliklere, yeni düşünce, davranış ve uygulama yöntemlerine sıcak bakmalı ve teşvik edici olmalıdır.

⁷²⁹ DİNÇER, ss. 354-355.



**Şekil 3.5. Strateji ve Kaynak/Beceri/Yetenek Bağlantılı
Hiyerarşik Örgüt Yapısı**

Kaynak: Mansour JAVIDAN, "Core Competence: What Does it Mean in Practice?" **Long Range Planning**, Vol:31, No:1, 1998, s.63.

Daha önce de değinildiği gibi strateji oluşturulurken hareket noktası işletme içinden dışına doğru (inside out) ivmelenmektedir. Stratejinin yapısal özellikleri ise yine işletmenin sahip olduğu kaynak-beceri ve yetenek portföyü tarafından belirlenmekte ve sektör/rakip/müşteri özellikleriyle karşılaştırılarak son şeklini almaktadır. Burada önemli olan konu işletmenin kaynak hiyerarşisi ile işletmenin strateji hiyerarşisinin nasıl ve hangi seviyelerde birbirine bağlanacağıdır. Javidan strateji/kaynak-beceri-yetenek portföyü uyumunu şekil 3.5.'de gerçekleştirmektedir

İşletmeler içinde buldukları veya bulunmak istedikleri iş ve sektörlerde başarılı bir misyon ve kurum stratejisi belirleyebilmek için rakiplerine göre

farklılıklarının temeli olan ve sadece içinde bulunulan zamanın ihtiyaçlarına takılmadan gelecek yönelimli ürün ve hizmetlere dönüşme potansiyeline sahip olan ve CEO düzeyinde belirledikleri TY'lerine dayanmalıdırlar.

İş stratejilerinin de rakiplere göre başarılı ve kalıcı rekabet avantajlarına dönüşmesi her SİB'nin sahip olduğu yetenek ve becerilerinin önemini, onların gücünü ve doğru eşleştirilmesi gerektiğini anlamalarına bağlıdır. Tüm işletmeyi kapsayan kurum stratejisine göre iş stratejisi daha az kapsamlıdır. Ürün ya da hizmet tercihlerine ve iş birimlerinin pazarına ve bu pazar içerisinde işletmenin rakiplerine göre kendini nasıl konumlandıracağı kararlarına yöneliktir.⁷³⁰ Kurumsal ve iş birimleri düzeyinde oluşturulan stratejilerin fonksiyonel bazlı uygulamalarında başarılı olmak için sahip olunan kaynak/yetenek portföyünün yapısının, özelliklerinin ve farklılıklarının derinlikli bir analizinin yapılması çok önemlidir.⁷³¹ İşletmelerin mevcut ve gelecek yönelimli stratejik kararlar alırken, bu kararların isabetli ve başarılı uygulamalara dönüştürülebilmesi aşağıda yer alan unsurların enikonu incelenerek bir potada eritilmesine bağlıdır.⁷³²

- 1- Pazarın sunduğu fırsatlar
- 2- Kurumun sahip olduğu yetenek ve kaynaklar portföyü
- 3- Kişisel değer ve beklentiler
- 4- Toplumsal öncelikli sorumluluk duygusu

3.1.1. Temel Yetenek Kavramı

TY kavramı, stratejik yönetim alanında popülarite kazanmasını Hamel ve Prahalad'ın "The Core Competence of the Corporation" isimli makalelerine borçludur. İkili TY kavramını, "işletmelerin sahip oldukları üretim ustalıkları ile çok yönlü teknoloji kaynaklarını nasıl bütünleştirirlerse başarılı sonuçlara dönüştürebilecekleri konusunda bilgi ve deneyim kazanmalarına yardımcı olan kolektif bir öğrenme sürecinin ürünü" olarak tanımlamışlardır.⁷³³ Hofer ve Schendel ise TY'leri ayırtedici yetenek olarak ele alarak, "işletmelerin faaliyette bulunmak

⁷³⁰ ANDREWS, *The Concept of Corporate Strategy*, s. 13.

⁷³¹ Mansour JAVIDAN, "Core Competence: What Does It Mean in Practice?", *Long Range Planning*, Vol:31, No:1, 1998, s. 63.

⁷³² ANDREWS, s. 19.

⁷³³ C.K. PRAHALAD, Gary HAMEL, "The Core Competence of the Corporation", *HBR* May-June 1990, s.82.

istedikleri sektörlerin çekiciliklerini değerlendirmeye yarayan bir kriter” olarak değerlendirmişlerdir.⁷³⁴

Sanchez ve diğerlerine göre TY işletmelerin amaçlarına ulaşmaları için sahip oldukları varlıkların birbiriyle uyumlu bir çerçeve içerisinde gelişmesini ve güçlenmesini sağlayan kilit bir unsurdur.⁷³⁵ TY’ler işletme içerisinde bulunan farklı bölümlerde mevcut olan yeteneklerin etkileşiminden kaynaklanan ve bu yüzden kurum geneline yayılan yeteneklerin bir koleksiyonu olarak ifade edilmektedir.⁷³⁶

TY’ler bugünün başarılarının temelini oluşturdukları gibi geleceğin getireceği bilinmezliklere uyumlu ve başarılı tepkiler verme kabiliyeti⁷³⁷ olarak da ifade edilmektedir. Synder ve Ebeling ise işletmelerin bir ürün/hizmet portföyü olmayıp faaliyetlerden oluşan bir sistem olduğunu ve bu sistemi harekete geçiren kilit unsurun ise TY’ler olduğunu ifade etmişlerdir.⁷³⁸

Hamel ve Prahalad’a göre TY’ler tek bir ürün/hizmetle sınırlandırılmayan ve bu yüzden birçok ürün/hizmete dönüşme potansiyeline sahip olan dinamiklerdir.⁷³⁹ TY’lerin sahip olduğu bu dinamizm TY’leri geleceğin rekabet avantajlarının hazırlayıcısı ve taşıyıcısı konumuna yükseltmektedir. Söz konusu sürekliliğin en önemli sebebi TY’lerin tüm örgüt çalışanlarının gönüllü katılımını sağlayan bir iletişim sistemi olarak ve tüm faaliyetlerin koordine edilmesini sağlayan bir mekanizma olarak hareket etmesidir.⁷⁴⁰

İşletme başarısında TY’lerin oynadığı rolü ve bu rolün dinamizmini tam olarak anlamak ve derinlikli bir analizini yapmak, işletmelerin hem kendi sahip oldukları ve geleceğe taşıyabilecekleri rekabetçi üstünlüklerinin hem de rakiplerin sahip oldukları ve gelecekte olabilecekleri rekabet avantajlarının kaynaklarına inmelerine yardım edecektir. Bu analiz işletmelerin rekabet avantajlarının kaynaklarını doğru tespit ederek bu kaynaklara odaklanmalarını ve bu kaynakları sürekli beslemelerine ortam sağlayacaktır. Farklı bir açıdan söylemek gerekirse,

⁷³⁴ MAJOR, ASCH, CORDEY-HAYES, s. 96.

⁷³⁵ SANCHEZ, s.4.

⁷³⁶ TORKKELI, TUOMINEN, s 274.

⁷³⁷ ANSOFF, MCDONNELL, **Implanting Strategic Management**, s. 263.

⁷³⁸ Amy V. SNYDER, H. William EBELING, “Targeting a Company’s Real Core Competencies”, **Journal of Business Strategy**, Nov/Dec 1992, Vol: 13, No:6, s. 26.

⁷³⁹ PRAHALAD, HAMEL, “The Core Competence of the Corporation”, s.82.

⁷⁴⁰ PRAHALAD, HAMEL, s. 82.

işletmenin gereksiz kaynaklara yatırım yaparak ekonomik ve sosyal zararlardan korunmasına da yardımcı olacaktır.

3.1.2. Temel Yeteneklere Dayalı Özgün Stratejilerin Önemi

Daha önce de bahsedildiği gibi küresel rekabet ortamı müşteriler açısından diğerlerinden farklı olarak algılanan (ürün veya hizmet temelinde) işletmelere yaşama şansı tanımaktadır. Sektörde bulunan her işletmenin birbirine benzer ve/veya birbirinden tamamen farklı kaynakları olduğu veri kabul edilmektedir. Kaynakları benzer olan işletmelerin hiçbirinin başarı durumları aynı olmadığı gibi tamamen farklı kaynaklara sahip işletmeler için de başarı altın tabakta sunulmamaktadır. Başarıyı getiren şey sahip olunan kaynakların kullanılma becerilerinden kaynaklanmaktadır. Nasıl ki aynı sınıfa gidip aynı öğretmenden ders alıp aynı kitapları kullanan tüm öğrenciler aynı başarı derecesine sahip değillerse, benzer bir yargı işletmeler için de geçerli olmaktadır. İşletmelere farklı ve başarılı bir kimlik inşa ettiren unsurlar sahip olunan kaynaklar ve bunların isabetli ve becerikli kullanılmalarıdır. İşletmeye özgü kaynak/beceri/yetenek portföyü yine işletmeye özgü stratejik düşünce ve kararlara zemin hazırlamakta ve aralarındaki uyum rekabetçi üstünlüklere dönüşmektedir. Bu aşamada işletmeye özgü stratejilerin oluşturulması işletmeye özgü olan görünür/görünmez kaynakların doğru olarak tespit edilmesi ile paralellik arz etmektedir. Stratejilerin özgünlüğü ancak işletmeyi rakiplerinden farklı kılan beceri ve yeteneklerin devreye sokulması ile gerçekleşmektedir. Genel geçer kaynak ve yeteneklere dayalı rekabet stratejileri işletmelere biraz nefes aldırır da zaman içerisinde kaynak/yetenek farklılığına dayandığı için kendine has rekabet stratejisine dayalı işletmelerin kazandığı başarıların gölgesinde kalmaktadırlar. Bu durumun dışında benzer kaynak/yetenek portföylerine sahip rakipler bu temel üzerinde bir rekabet stratejisi oluşturduklarında da adeta kıran kırana bir savaşa tutuşmakta ve bunun sonucunda yine enkaza dönüşmektedirler.

Başarıya giden yolu kateden işletmelerin sahip oldukları sihirli formül ise özgün kaynak/yetenek portföylerine dayalı özgün stratejiler tasarlamalarıdır. Bu konuda en bilinen örneklerden birisi Coca Cola ve Pepsi arasındaki rekabet savaşidir. Hemen hemen aynı yetenek/kaynak paketine ve hedef müşteri kitlesine sahip olan bu

işletmelerin daha fazla pazar payı kapmak için yaptıkları fiyat ve maliyet savaşları hiç birisine sürekli bir üstünlük getirmemiştir. Bu çelişkinin farkına varan işletmeler farklı kaynak ve yetenek paketleri oluşturarak hedef kitlelerini de farklılaştırarak kıran kırana bir savaşın anlamsızlığından kurtulmaya çalışmaktadırlar.⁷⁴¹ Özgün stratejilerin avantajı sadece ilgili işletmeye mal edilen ve rakiplerden farklı bir müşteri değeri yaratmasında gizlidir. Yaratılan müşteri değerinin kalıcılığı ve taklit edilememesi söz konusu değerinde sadece o işletmeye ait bir temel yetenekle inşa edilmesinden kaynaklanmaktadır.

3.1.3. Stratejik Yetenek Portföyü

İşletmelerin rekabetçi üstünlüklerini ve bu üstünlüklerin bileşenlerini ürün ve/veya hizmet ya da pazar boyutunda inceleyen araştırmacılar özellikle 70'li yıllarda ölçek ve alan ekonomileri, pazar payı, çeşitlendirme, dikey/yatay bütünleşme gibi kavramlara ağırlık vererek büyüklüğün önemini vurgulamışlardır. Yüksek pazar payına sahip olmak, yüksek düzeyde üretim artışı gerçekleştirmeyi hedeflemek ve bu hedefi gerçekleştirmek en önemli rekabet silahı olarak görülmesine rağmen bu stratejiyi izleyerek 70'li yılların dev işletmeleri liginde yer alan IBM, DEC, GM, FORD, Kodak, Kmart, Sears gibi sektörün lider işletmeleri bu avantajlarını 80'li yıllara taşıyamadılar.⁷⁴² İşletmelerin performanslarını ortaya çıkarmak için çeşitli analiz teknikleri geliştirilmiştir. Bu analizlerden biri özellikle BDG ile anılan portföy analiz tekniğidir. Portföy analizi birden fazla stratejik iş birimi olan işletmelere uygulanan, her bir birimin kârlılığını ve genel kâra olan katkısını ortaya koyarak söz konusu SİB'in desteklenip desteklenmemesini sorgulamıştır. Bu yılların yaygın rekabetçi üstünlük anlayışı doğrultusunda işletmeler sahip oldukları SİB'lerinden oluşan bir portföy olarak görülmüşler ve rekabet stratejileri SİB'lerin etrafında yapılandırılmıştır.

Prahalad ve Hamel Endüstriyel organizasyon teorisinin işletmeleri belirli bir endüstri içerisinde birbiriyle rekabet eden firmalar olarak görme anlayışının günümüzde işletme boyutlarını aşan rekabet stratejilerinin anlaşılmasına yardımcı olmadığını belirtmişlerdir. Bunun nedeni rekabetin günümüzde sadece işletmeler arasında değil koalisyonlar ya da işletme kümeleri arasında cereyan etmesidir. .

⁷⁴¹ BARNEY, "Looking Inside for Competitive Advantage", ss. 57-58.

Video kaset endüstrisinde rekabet, Matsushita ve JVC'nin VHS koalisyonu ile Sony Betamax koalisyonu arasında gerçekleşmiştir. Bu konuda diğer bir örnek kişisel bilgisayar (PC) endüstrisindeki rekabetin Motorola koalisyonu ile Intel koalisyonu arasında gerçekleşmesidir. Tüm bunlar işletmeleri SİB olarak görme anlayışının yetersiz kaldığını gösteren örneklerdir.⁷⁴³

SİB “bir işletme için uygun stratejilerin seçim sürecinde yetkilendirilen en küçük iş birimidir.” SİB bir işletme, ya da onun bir parçası, bir proje grubu ya da bir ürün de olabilir. Kendi yönetim kadrosu, rakipleri ve pazarı vardır.⁷⁴⁴

Rekabetin yerel olduğu, iş politikalarının ve iş çevrelerinin benzer olduğu 70-80'li yıllarda çeşitlendirmeye giden işletmeler ürünlerden ya da işlerden oluşan bir portföy olarak değerlendiriliyordu. Oysa Hamel ve Prahalad'a göre küresel liderliğin yolu pazar payı ya da bir pazara ilk girme hedefi gibi stratejilerden değil yetenek, temel ürün ve nihai ürünlere yönelen stratejilerden geçmektedir. Bu sebeple işletmeler bir yetenek portföyü olarak görülmek durumundadır.⁷⁴⁵ Tablo 3.1.'de SİB portföyü ya da TY portföyü olarak yapılan kurumların ve rekabet anlayışlarının bir karşılaştırılması yapılmaktadır.

⁷⁴² SLYWOTZKY, MORRISON, ss. 5-6.

⁷⁴³ C.K. PRAHALAD, Gary HAMEL, “Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm”, s.10.

⁷⁴⁴ DİNÇER, s. 240.

⁷⁴⁵ PRAHALAD, HAMEL, “The Core Competence of the Corporation”, s. 86.

Tablo 3.1. SİB Temelinde Rekabet Anlayışı İle TY Temelinde Rekabet Anlayışının Karşılaştırılması

	SİB	TY
Rekabet odağı	Bugünün ürünleri için rekabet	Yetenekler inşa etmek için işletmeler arasında rekabet
Kurum yapısı	ürün/pazar temelli iş portföyü	Yetenek, temel ürün ve iş temelli portföy
İş birimi	Özerklik, mevcut kendi kaynakları olan SİB	Potansiyel bir TY havuzu olarak görülen SİB
Kaynak paylaşımı	Analiz birimi işlerdir, para işler arasında paylaşılır	İşler ve yetenekler analiz birimidir yeteneklerin ve paranın dağıtılması üst yönetim sorumluluğundadır
Üst yönetimin eklediği değer	İşler arasında para dağıtımını koordine ederek kurum gelirlerini optimize etmek	Gelecek yönelimi stratejik mimariyi oluşturmak ve gerekli yetenekleri oluşturmaya başlamak

Kaynak: PRAHALAD, HAMEL, “The Core Competence of the Corporation”, s. 86.

TY’ler bir ürün veya hizmetle bağlantılı olmayıp birçok ürün veya hizmeti besleme kapasitesine sahip oldukları için küreselleşen iş dünyasının sürekli değişen müşteri istek ve beklentilerine uyma becerisine sahiptirler. Söz konusu beceri ,işletmelere rekabetçi üstünlükleri çok uzun yıllara taşıyabilme fırsatı sunmaktadır.Günümüzde ürünlerin ya da işlerin uzun yıllar aynı kalması mümkün değildir. Rekabet artık ürünler ya da işler arasında cereyan etmemekte işletmeler, koalisyonlar hatta ülkeler gerçekleşmektedir. İşletmeler arasında top yekün katılımlı bir rekabet savaşı söz konusudur. Rekabet savaşı tek tek ürün özellikleri ya da bazı iş bölümleri boyutunda tasarlandığında oldukça cılız ve geçici bir başarıya dönüşebilmektedir.

Rekabetçi üstünlüğün yolu tüm işletme kaynaklarının, bölümlerinin ve çalışanlarının katılımından geçmektedir. Bu tespiti geçerli kılan birçok haklı neden mevcuttur. Bunlar; TY’lerin birçok kişisel ve kurumsal yeteneklerin ve birçok teknolojik süreçlerin karışımı olması, her SİB’in tek başına bu TY’leri temsil etme gücüne sahip olmaması, birimler arasında harmanlama yapma yetkisinin işletme tepe

yönetiminin tasarrufunda olması gibi nedenlerdir. Diğer taraftan TY'leri elde etmek, beslemek ve güncellenmenin mali yükü SİB'lerin gücünü aşmakta ancak işletmenin tümüne aktarılarak karşılanabilmektir.⁷⁴⁶

Tüm açıklamaların ortaya çıkardığı üzere ürün payı matrisine dayanarak çeşitlendirmeye giden işletmelerin her bir SİB'lerinin ayrı ayrı performanslarını artırmaya yönelik stratejilerle günümüzde fazla yol almaları çok akılcı bir politika olarak görünmemektedir. Artık işletmenin kendi içyapısını çözümleyerek ne yapabileceğini ortaya çıkarması gerekmektedir. Ne yapabileceğinin çözüm kümesinin belirleyicileri ise işletmenin sahip olduğu TY'leridir. Tüm işletme boyutunda yer alan TY'lerin birbirini tamamlayıcı ve teşvik edici bir konseptte bir araya getirilmesi ve sahip olunan hiçbir kaynağın gözden kaçırılmaması üst yönetimin gözetiminde tüm birimlerin koordineli ve eş zamanlı hareket etmelerini gerektirmektedir. Bu yapıyı zaman zaman neredeyse birbirinin rakibi haline gelebilen SİB temelli bir organizasyonla gerçekleştirmek mümkün görünmemektedir. İşletmenin sahip olduğu kaynak paketini çeşitli birimler arasında dağıtarak verimliliğini azaltmak yerine paketi oluşturan kaynakları TY'ler doğrultusunda harmanlayarak verimliliğini artırma amaçlı stratejiler oluşturmak, işletmelerin farklılıklarını ortaya koymalarına fırsat vermektedir. İşletmeler artık benzerliklere dayanarak "kafa kafaya rekabet" ederek değil, farklılıklarına dayanarak diğerlerinin arasından sıyrılmaya çalışmak zorundadır.

İşletmeyi SİB'ler temelinde bölümlenmek işletmeyi her bir SİB'in sayısal toplamından ibaret görmeye yol açmış birimler birbirinden ayrı ayrı strateji oluşturup, ayrı ayrı pazar ya da müşteri dilimlerine yöneldikleri için birimlerin birbiriyle olabilecek bağlantılarının yaratacağı sinerji ve verimlilik artışından daha strateji oluşturma aşamasında vazgeçilmiştir.⁷⁴⁷ Birbirini desteklemeyen hatta birbirinin rakibi haline gelen SİB'ler aracılığıyla işletmenin kaynaklarını kaldıraçlama imkanı ortadan kalktığı için bir çok pazar ve ürün fırsatı kaçırılmaktadır.

⁷⁴⁶ HAMEL, PRAHALAD, "Competing for the Future", s. 5.,

⁷⁴⁷ COLLIS, MONTGOMERY, "Creating Corporate Advantage", s. 71.

TY konseptine dayalı işletme stratejilerinin çıkış noktası işletmeyi SİB'lere ayırarak her bir SİB'in başarısını artırmayı hedefleyen bir işletme vizyonu yerine işletmenin topyekün yarattığı değerî ve değerın artırılmasını kapsayan bir vizyonu gerçekleştirme arzusudur.⁷⁴⁸ SİB'ne dayalı rekabet stratejilerinin en büyük zaafı iş birimleri arasındaki bağlantıyı parasal açıdan değerlendirip bu arada bu yaklaşımın bir sonucu olarak değere ve değerin nasıl yaratılacağına vurgu yapmamasıdır.⁷⁴⁹ Günümüz iş dünyasında müşterileri için anlamlı bir değer yaratmayan işletmelerin başarı şansları neredeyse sıfırdır. Çok sayıda SİB'den oluşan bir organizasyona sahip olan IBM, Westinghouse, Digital, Genaral Motors gibi dev şirketler bu acı deneyimden geçerek, şirket yapılarını ve rekabet stratejilerini yenileme yoluna gitmişlerdir.⁷⁵⁰

3.1.4. Temel Yetenek Bileşenleri

TY konseptinin değerli bir rekabet silahı olması onun dışardan görülüp anlaşılmasının mümkün olmamasından ya da çok zor olmasından kaynaklanmaktadır. TY'leri oluşturan kilit unsurların niteliği, işlevsellikleri ve tüm bunların iç içe geçmişliği, bilinmezliği ve anlamlandırılmazlığı rakiplerin aynı avantajları yakalamasını engellemektedir. Aslında işletme açısından rekabet avantajlarının sürdürülmesinin itici gücünü oluşturan bu bilinmezlik tıpkı bir bumerang gibi TY'lerin işletme içerisindeki tüm birimler tarafından anlaşılmasını zorlaştırarak işletmeye dönük bir tehdit haline de dönüşebilmektedir.

Kurum yeteneklerinin karmaşık doğasını çözmek ve bu yapıya dayanarak rekabet stratejileri oluşturarak, uygulamaya koymak yeterince anlaşılmayan bir süreç söz konusu olduğunda başarısızlığa çıkarılacak bir davetiye olacaktır.⁷⁵¹ Bu tehlikeyi bertaraf etmek için iki yönlü bir çabaya ihtiyaç vardır. Bunlardan ilki TY'lerin niteliklerini ve bileşenlerini etraflıca aydınlatmaya, parçalarına ayırarak her bir unsuru ve onun özelliklerini ve farklılıklarını anlamaya ve anlaşılmasını sağlamaya çalışmaktır. İkinci adım ise ilerde değinileceği üzere bütünsel, bilişsel ve sistemik yönetilmesini sağlayabilmek için konseptin hiyerarşik yapısını anlamaya çalışmaktır.

⁷⁴⁸ COLLIS, MONTGOMERY, "Creating Corporate Advantage", s. 77.

⁷⁴⁹ David J. COLLIS, Cynthia A. MONTGOMERY, "Competing on Resources: Strategy in the 1990s", **HBR**, July/August, 1995, s.125.

⁷⁵⁰ COLLIS, MONTGOMERY, s. 118.

⁷⁵¹ GORMAN, THOMAS, s. 616.

TY'lerin altyapısını oluşturan ve ona değer kazandıran bileşenler üç tanedir.

Bunlar:

1. Kaynaklar (resources)
2. Beceriler (capabilities)
3. Yeteneklerdir (competencies)

Bu bileşenlerin özellikleri ve yerine getirdiği işlevler ise kısaca aşağıda belirtilmiştir.⁷⁵²

1. Kaynaklar → değer zincirinin girdileridir.
2. Beceriler → şirketin kaynaklarını kullanma becerisine ilişkindir. Bu yüzden bir faaliyeti temsil ettikleri için fonksiyonel bazlıdır.
3. Yetenekler → becerilerin işbirliği yapmasından ve çapraz etkileşiminden temellenirler. Herhangi bir SİB'de bulunan know-how ve ustalıklar setidir.
4. Temel Yetenekler → Farklı SİB'lerin sahip olduğu becerilerler arasındaki etkileşimden meydana gelirler. SİB sınırlarını çaprazlar ve karşı karşıya getirirler. Her birimde var olan bilginin ve ustalıkların uyumlu bir şekilde bütünleştirilmesinden kaynaklanırlar. TY her SİB'teki fonksiyonların, ustalıkların ve bilginin ve iş süreçlerinin koordine edilmesini ve bunun içinde geniş katılımlı, işbirlikçi, iletişim odaklı ve gönüllü kişilerden oluşan çalışanların varlığına ihtiyaç duyar. TY her bölümün sahip olduklarını diğer bölümlere aktarma zorunluluğunu harekete geçirebildiği ölçüde değer kazanır. Bu sürecin en büyük engelleyicisi içsel bağlılıktır. (internal stickiness) işletmede uygulanan yönetim prosedürlerinin, çalışanlara destekleyici ve paylaşımcı bir anlayış kazandırmadığı örgütlerde bilgileri paylaşma arzusu giderek azalmaktadır.

Kaynak, beceri ve yetenekler arasındaki farklılığın en kolay ifadesi onların dışardan görülebilme derecesidir. Hiyerarşinin en alt basamağında yer alan kaynaklar somut ve bu yüzden görünür unsurlardır. Beceriler daha az görünür ve daha az elle tutulabilir kaynaklardır. Zaman içerisinde gelişen ve uygulama odaklı unsurlardır. Yetenekler ise kaynak ve becerilerin harmanlanmasından oluşan, dışardan görülmeyen ve bu yüzden taklit edilmesi zor olan unsurlardır.⁷⁵³ Stalk ve arkadaşları ise beceri ve yeteneklerin farklılığını değer zinciri üzerinde temsil ettikleri konumlar açısından açıklamışlardır.

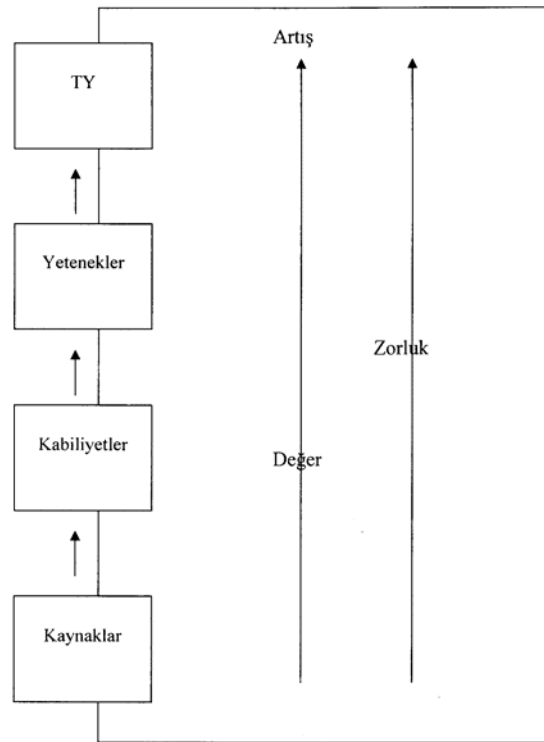
⁷⁵² JAVIDAN, ss. 62-63.

Yeteneklerin teknoloji ve üretim uzmanlıklarından oluştukları için değer zinciri üzerinde özel noktalar da yer aldıklarını ve bu yüzden müşteriler tarafından nadiren görüldüklerini, becerilerin ise tüm değer zincirini çevreleyen bir kavram olduğunu ve bu yüzden de müşteriler tarafından görülerek değerlendirilebildiklerini ifade etmişlerdir.⁷⁵⁴

3.1.5. Temel Yetenek Hiyerarşisi

TY'lerin doğru tespit edilmesi ve işlevselliğinin artırılması TY konseptini oluşturan bileşenlerin birbiriyle olan ilişkilerinin ve tamamlayıcılıklarının farkına varılmasına bağlıdır. Farkındalıkların rekabetçi üstünlüklere dönüşmesi TY konseptini oluşturan bileşenlerin zorluk dereceleri ve yarattıkları değer bağlamında ele alınarak hiyerarşik yapısını analiz etmeye dayanmaktadır.

Şekil 3.6.'da TY hiyerarşisi ve değer ilişkisi yer almaktadır.



Şekil 3.6: İşletme Yetenek/Kaynak ve Beceri Hiyerarşisi

Kaynak: JAVIDAN, s. 62.

⁷⁵³ GORMAN, THOMAS, s. 615.

⁷⁵⁴ Qingyu ZHANG, Mark A. VONDEREMBSE, Jeen-Su LIM, "Manufacturing Flexibility: Defining and Analyzing Relationship Among Competence, Capability and Customer Satisfaction" **Journals of Operations Management**, 21 (2003) , ss. 175-176.

Şekildeki hiyerarşik yapıda her üst basamak bir alt basamağa dayanmakta ve onlar arasındaki ilişkilerin bütünleştirilmesinin bir ürünü olarak ortaya çıkmaktadır. Vurgulanması gerekli olan diğer bir nokta ise her üst basamağın elde edilmesi hem daha zor olmakta hem de bu zorluğa paralel işletmeye daha fazla değer eklemekte olduğudur.⁷⁵⁵ Bu ilişkiler seti, kaynak sahipliğinin tek başına çok anlamlı olmadığı ve anlam kazanmasının ancak doğru beceri, yetenek ve TY sahipliğiyle mümkün olduğu tespitine geçerlilik kazandırmaktadır.

TY hiyerarşisinin en alt basamağında işletmenin sahip olduğu kaynaklar yer almaktadır. Kaynakların yeterince değerlendirilebilmesi ikinci basamakta yer alan becerilerin konusunu oluşturmaktadır. Beceriler fonksiyonel bazlı olup kaynaklar arasında uyum sağlama rutinlerinden ve iş süreçlerinden meydana gelmektedirler.⁷⁵⁶ Örn, işletmenin sahip olduğu pazarlama becerileri, işletmenin insan gücü (pazarlama uzmanları), teknolojisi (veri tabanları) ve finansal kaynakları arasındaki etkileşimin bir ürünü olabilmektedir.⁷⁵⁷ Üçüncü basamakta yer alan yetenekler, beceriler arasında gerçekleşen işbirliğine ve çapraz etkileşime dayanmaktadır. Özellikle birçok SİB'den oluşan işletmelerde, her SİB'in sahip olduğu know-how ve ustalık setlerinin bütünleştirilmelerine bağlı olarak meydana gelmektedirler. Örn. Böyle bir yetenek, Ar-ge, üretim, pazarlama ve yönetim bilgi sistem yeteneklerinin birbiriyle koordineli olarak yürütülmesi sonucu ortaya çıkmaktadırlar.⁷⁵⁸

Hiyerarşinin en üst basamağında ise TY'ler yer almaktadır. TY'ler işletmedeki farklı SİB yetenekleri arasında ortaya çıkan etkileşimden, uyumluluktan, bilgi ve ustalık birikimlerinden oluşmaktadır. Hamel ve Prahalad TY'leri kurum geneline yayılan ve çalışanlar tarafından paylaşılan yetenek portföyü olarak tanımlamaktadırlar. TY'ler tüm kurum içerisinde bulunan kaynak, beceri ve yetenekleri kullandıkları için işletmeye en fazla değeri kazandırmaktadırlar.⁷⁵⁹

⁷⁵⁵ JAVIDAN, s.62.

⁷⁵⁶ TORKKELI, TUOMINEN, s. 274

⁷⁵⁷ JAVIDAN, s. 62.

⁷⁵⁸ JAVIDAN, s. 262; TORKKELI, TUOMINEN, s. 274

⁷⁵⁹ JAVIDAN, ss. 62-63.

3.2. Temel Yeteneklerin Özellikleri

Prahalad ve Hamel TY'lerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı kaynağı olmasını TY'lerin kullanmakla azalmamalarına ya da bitmemelerine ve fiziksel kaynakların aksine sadece belli bir ürünün değil birçok farklı ürünün bileşimine girmelerine bağlamaktadırlar. Örneğin Sony'in minyatürleştirme temel yeteneğinin teyp, walkman, kamera vb. birçok ürünün kilit bileşeni olması TY'lerin bu özelliğinin göstergesidir.⁷⁶⁰ TY'lerin diğer özelliklerine kısaca değinilirse⁷⁶¹

1. TY'lerin gelişimi kollektif öğrenmeyi sağlayan bilgi paylaşma süreci sonucunda gerçekleşmektedir.
2. Sadece yatırımları artırarak gelişimlerini hızlandırmak mümkün değildir.
3. Diğer firmaların TY'leri kopyalaması kolay değildir.
4. Diğer yetenekleri birleştirerek sinerji yaratırlar; 2+2=5
5. TY'lere yapılan yatırımlar büyük ölçüde geri döndürülemez masraflara yol açar.

Hamel TY'lerin ayırteci 5 tane kilit unsurunun olduğunu belirtmektedir.⁷⁶²

Bunlar:

1. TY'ler sadece bireysel yeteneklerden ya da sadece organizasyonel süreçlerden oluşmaz tersine her ikisinin eşsiz bir karışımını yansıtır.
2. TY'ler bilgiye ve öğrenmeye dayalı bir eylemi yansıtır.
3. TY'ler müşteri değerini yansıtır
4. TY'ler rakiplerin çözümleyemediği unsurlardır.
5. Yeni pazarlara ulaşma ve yeni ürünlere dönüşme potansiyeline sahiptirler.

Kısa ve uzun dönemler söz konusu olduğunda işletmelerin yaşamlarını sürdürmelerine, kurum vizyonunun belirlenmesine ve küçülme, çeşitlendirme, doğru ölçekleme, işbirlikleri, satın alma ya da birleşmeler gibi stratejik kararların alınmasına dayanak oluştururlar.⁷⁶³

⁷⁶⁰ PRAHALAD, HAMEL, "The Core Competence of the Corporation", s.82

⁷⁶¹ SCHOEMAKER, ss.75-76.

⁷⁶² MAJOR, ASCH, CORDEY-HAYES, ss. 95-96.

⁷⁶³ TORKKELI, TUOMINEN, ss. 274-275.

TY konseptinin değerinin anlaşılması ve şirketler arasında kıyaslamaların yapılabilmesi açısından Hamel ve Prahalad TY'lerin içermesi gereken bazı kilit özelliklerin üzerinde ısrarla durmuşlardır. Bunlar TY'lerin nadir olması, kopyalanmasının ya da ikamesinin zor olması ve müşteriler için değerli olmasıdır. TY'lerin şimdi ve gelecekte değerli olması rakiplerin onları kopyalamayı başaramamasına bağlıdır. Kopyalamayı zorlaştıran unsurlar ise TY'lerin sahip olduğu üç özellikten (yol bağımlılık, nedensel muğlaklık ve ekonomik caydırıcılık) kaynaklanmaktadır.

3.2.1. Yol Bağımlılık

Kaynakları benzersiz kılan özellikler onların rakipler tarafından çözümlenmelerinin ya da aynı kaynakları kullanarak tekrar üretilmelerinin kolay olmamasıdır. Bu süreci gerçekleştirebilseler dahi işletmelerinin ödeyeceği zaman maliyet ve direnç unsurlu bedeller öyle yüksek olmaktadır ki onlara sahip olmanın yaratacağı avantajları silip süpürmektedir. Tekrar üretme çabasına girmeyip bu yetenek/süreç paketine sahip işletmeleri satın almak ya da onlarla birleşmek yoluyla sahip olmaya kalkmaları halinde de mevcut yapısal, bilişsel ve kültürel uyumsuzlukların ortaya çıkması beklenen yararların elde edilememesiyle sonuçlanmaktadır. Bu yetenek/beceri/süreç paketine zamanı sıkıştırarak sahip olmak mümkün değildir. Ve işletmeye, süreçlere, kişisel ve kurumsal hafızalara kayıtlı bir birikim olması sebebiyle elde edilse bile bu sahiplik çoğunlukla işe yararamamaktadır.

TY'lerin sürekli yapıla geldiği için öğrenme, deneyimleme, düşünsel kodlama ve bilişsel ve davranışsal kayıtlama süreçlerini geçirerek elde edilen bir bilgi tabanına sahip olmaları; onların bileşenlerinin gizliliğini kaldırmayı zorlaştırmaktadır.

İşletmelerin yüksek maliyetli ve uzun süreli araştırma, birikimsel öğrenme ve öğrenilenlerin sonucunu yansıtan uygulamalarının oluşturduğu süreçler, dışsal ve içsel dinamiklerin etkileşimin oluşturduğu yol bağımlı (path dependent) (YB) süreçlerdir.⁷⁶⁴

⁷⁶⁴ TAYMAZ, s. 13.

YB'lık, araştırma, öğrenme ve yapma aşamalarının doğrusal birlikteliğini değil her bir aşamanın sınırlarını belirlemenin güç olduğu, her aşamanın iç içe geçtiği kompleks bir süreci tanımlamaktadır.

YB'lık ilkesi, evrimci iktisat teorisinin toplumsal ve kurumsal bağlamda “çıkılan yola bağlı kalma” eğiliminin iş dünyasında mücadele eden işletmelerin farklı yerlerde olmalarının sebeplerinden birini oluşturduğunun kabul edilmesinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilmektedir. Farklı iç dinamiklere, kaynaklara ve çevresel koşullara sahip toplumların, bu verili koşulların belirleyici olduğu belli aşamalara ulaşacağı anlayışının iş dünyasına yansıtılmasının bir sonucu olarak farklı noktalardan yola çıkan ve farklı içsel donanımlara, tarihi koşullara, sınırlamalara ve sistemik ilişkilere sahip işletmelerin de varacakları yer ve sahip olacakları kurumsal ve ekonomik kimlikler farklı olacaktır.⁷⁶⁵ Mekanik ve dinamik kaynak ve süreçlerin hiçbir işletme için aynı olamayacağı gerçeği, her işletmenin kazanımlarını sadece kendine özgü hale getirmektedir. Kendine-özgü yapı diğer işletmelerin ancak aynı süreçlerden geçerek aynı ilişkiler ve kaynaklar ağına sahip olarak elde edebilecekleri konunun imkansızlığını göz önüne seren ve bu yüzden “yol bağımlı” olarak değerlendirilen bu sürecin kopyalanmasını zorlaştırmaktadır. Yaşanmışlıkların geriye döndürülerek tıpkı bir lego oyununun parçalarını bir araya getirerek resmin bütünü oluşturur gibi tekrar inşa edilmesi mümkün olmamaktadır.

Kahvaltı sektöründe haklı bir üne sahip Kellogg'un rekabet avantajı yaklaşık 80 yılı aşkın bir süredir adım adım geliştirerek elde ettiği güçlü bir imaja sahip olmasıdır. Atılan her adım geçmişle olan bağlantıların geliştirilerek ve sürekli bir yenileme çabası içerisinde biriktirilerek ileriye uzatılması amacını taşımaktadır.⁷⁶⁶

Öğrenerek, yaparak geliştirilerek yaratılan düşünsel ve eylemsel bilgi havuzunun rakipler tarafından görünmeyen kısmı (tacit bilgi) ne kadar büyükse ürün, süreç ve yeni pazar konumlandırma açısından işletmeye pazar ve partner bilgilerinden o ölçüde yararlanma şansı vermektedir. Bu sonuçlar bir anlık çabaların ürünleri olmayıp uzun bir geçmişe dayanan, adeta ilmik ilmik örülerek kazanılan öğrenme eğrilerinin maliyetleri azaltma, yenilik çevrimlerini hızlandırma, değişen

⁷⁶⁵ FREEMAN, SOETE, s. 35.

⁷⁶⁶ JAVIDAN, s. 67.

müşteri istek ve beklentilerini ve satın alma kriterlerini açığa çıkarması sonucunda elde edilen bir durumu yansıtmaktadır.⁷⁶⁷

İşletmelerin kurumsal kimlikleri, yönetim ve rekabet stratejileri, kuruluşlarından itibaren yaşadıkları tarihi geçmişlerinin izlerini taşımaktadır. Geldikleri noktada tarihlerinin çok büyük belirleyiciliği vardır. Toplumsal olaylar ve sosyolojik ilişkiler bir laboratuvar ortamında cereyan etmediği için bir işletmenin içinde yaşadığı ortamı diğer başka işletmeler için aynı koşullarla yaratmak mümkün olmamaktadır. Söz konusu yargı “tarihin tekerrür etmediği” inancı ile örtüşmektedir. Tarihi koşullar ve işletmelerin yaşanmışlıkları eğer ortada yaratılan bir işletme başarısı varsa bu başarının rakipler tarafından taklit edilerek yakalanmasını imkansız hale getirmektedir.

Barney, Caterpillar’ın bugün sahip olduğu rekabet üstünlüklerinin temelinde ikinci dünya savaşının ve bu savaş koşulları altında Amerikan hükümetinin ülkenin geleceğini garanti altına almak amacıyla gerekli yolların, hava alanlarının, köprülerin kesintisiz yapımı ve tamir edilmesi amacıyla Caterpillar’e her türlü desteği sağlamasını görmektedir. Ağır yapı sanayinde Caterpillar dünyanın neresinde olursa olsun iki gün içerisinde istenilen her donanımı gönderme TY’lerine sahiptir. Aynı tarihi koşullardan ve hükümet desteğinden yoksun olan Komatsu’nun ise Caterpillar’le kafa kafaya rekabet etmenin mantıksız olduğunu görerek, onun dağıtım ağının üstünlüğünü ele geçirmeye çalışmaktansa başka bir alanda (tamir edilmeye daha az gereksinim duyulacak ölçüde kaliteli ürünler yapmaya yönelme) TY geliştirmesi, TY’lere dayalı rekabet stratejisinin akılcı bir örneğini oluşturmaktadır.⁷⁶⁸

Barney yol bağımlı bir özelliğe sahip TY’lerin son şeklini almasında geçmişten bugüne alınan küçük ama çok sayıda kararın ya da adımların da önemli olduğunu ifade etmektedir. Çoğu zaman rekabetçi üstünlükleri yaratan kararların büyük kararlar olduğu söylenmesine rağmen bu kararların neden sonuç bağlantısının rakipler tarafından görülmesi ve çözümlenmesi daha kolay olmaktadır. Oysa çok sayıda küçük küçük kararların iç içe geçmişliğini ve hangilerinin hangileriyle ilişkili olduğunu çözümlmek o kadar kolay olmamaktadır.⁷⁶⁹

⁷⁶⁷ JAVIDAN, ss. 791-792.

⁷⁶⁸ BARNEY, “Looking Inside for Competitive Advantage”, s. 53.

⁷⁶⁹ BARNEY, s. 54.

İşletmelerin TY'lerinin yol bağımlı olmaları ve bu yüzden sadece yeteneği incelemenin yerine o yeteneğe etki eden tüm ilişkiler ağının ortaya çıkarılması şartı sistemik ve bütüncül bir yaklaşımın gerekçeleriyle de örtüşmektedir. Aynı zamanda işletmelerin TY'lerinin gelişimlerini her bir bileşenin bulunduğu ortamla olan etkileşimlerinden soyutlayarak yani indirgemeci bir yaklaşımla incelemelerinin sakıncalarını da ortaya koymaktadır.⁷⁷⁰

3.2.2. Nedensel Muğlaklık

TY'lerin rekabet açısından değerli olması “nedensel muğlaklık” (NM) olarak tanımlanan ve TY'lerin sebep/sonuç ilişkisinin kökenini açıklamayı zorlaştıran özelliğinden kaynaklanmaktadır. NM sahip olunan rekabet avantajının önüne bariyer oluşturarak rakipler tarafından kopyalanmanın maliyetini yükseltmektedir.

Porter sektör, yapı, davranış yaklaşımı doğrultusunda incelediği rekabet avantajı oluşturmanın, kopyalamayı zorlaştıran bariyerlerin var olması durumunda sürdürülebilirlik kazandığını ifade etmiştir. Lippman ve Rumelt NM özelliğinin kopyalamanın önüne bariyer getirdiği ve dolayısıyla eylemler ve sonuçlar arasındaki nedensellik ilişkisini zorlaştırıcı yanını ve üretim kaynaklarının hareketliliğini engelleyici işlevini vurgulamışlardır.⁷⁷¹ Rakipler yetenekleri bileşenlerine ayırarak ve inceleyerek süreci çözebilirlerse TY'leri kopyalayabilmektedirler. Bu inceleme süreci “tersine mühendislik” olarak ifade edilmektedir.⁷⁷² Collis'e göre kopyalanmayı zorlaştıran YB ve NM derinlikli ve kompleks bir sosyal ilişkiler ağının var olduğu işletmelere has özelliklerdir.⁷⁷³

NM'lık genellikle kritik becerilere sahip çalışanlarda bulunan becerilerdir. Southwest'in düşük maliyet politikasını taklit etmeye çalışan Continental ve United belki çok zorlanmazlar ama Southwest'in rekabet üstünlüğünün temel kaynağı olan örgütsel iklimi ve çalışanlara özgü kabiliyetleri kopyalamaları mümkün görünmemektedir.⁷⁷⁴

⁷⁷⁰ KOÇEL, s. 487.

⁷⁷¹ Richard REED, Robert J. DEFILLIPPI, “Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage” *Academy of Management Review*, 1990, Vol: 15, No:1, s. 90.

⁷⁷² JAVIDAN, s. 67.

⁷⁷³ COLLIS, s. 146.

⁷⁷⁴ COLLIS, MONTGOMERY, “Competing on Resources:Strategy in the 1990s”, s. 122.

Yeteneklerde varolan gizli bilgi, karmaşıklık ve özgünlük karakteristikleri hem aynı anda muğlaklık hem de avantaj kaynakları olabilmektedir. Yaparak, deneyimleyerek öğrenmeye dayalı olan ustalıkların bileşenlerine ayrılarak çözümlenmesi kolay olmamaktadır. Bunun nedeni tacit bilginin görüldüğünden ve anlatıldığından çok da fazlasını içermesidir. Eylemlerle bunların sonuçları arasında doğrusal ve mantıksal bir bağlantı kurulamamaktadır.⁷⁷⁵ Kısaca ifade etmek istenirse bir işletmenin yeni ürün geliştirme süreçlerinde ve müşteriye yaratılan değer paketinde tacit bilgi ne kadar fazla ise bu fazlalık kopyalamanın önüne bariyer oluşturmaktadır.⁷⁷⁶

TY çok sayıda teknolojiler, örgütsel rutinler, bireysel ve takım bazlı bilgi ve deneyimlerin iç içe geçmesiyle oluştuğu için kompleks, karmaşık tabiatlı unsurlardır. Her bir bileşenin ne miktarda ve ne ölçüde karışıma girdiği ve nasıl bir etkileşimde bulunduğu bilinmezliğin sınırları içindedir. Bu yüzden neden sonuç ilişkisi kestirilememekte bu bilinmezlik ise kopyalamayı rakipler açısından oldukça sınırlandırmaktadır.⁷⁷⁷

Williamson NM yaratan kaynak özgünlüğünün dört türü olduğunu belirtmiştir. Birincisi; yer (konum), ikincisi; fiziksel kaynaklar, üçüncüsü; adanmış varlıklar, dördüncüsü ise insan kaynağıdır. Söz konusu özgünlüğün her türüne rekabet üstünlüğüne katkılarını artırmak için sürekli yatırım yapılması gerekmektedir. Kaynak özgünlüğü ne kadar artarsa sahip olduğu değer katsayısı o kadar artmaktadır.⁷⁷⁸

NM ve asimetrik bilgi* arasında bir tür paralellik olduğu (her ikisi de kopyalamaya bariyer oluşturdukları için)düşünülmesine rağmen NM'lık asimetrik bilginin çok daha ilerisindedir. Bilgi asimetrisinin olmadığı ve rakiplerin tam bilgili oldukları düşünülse bile, bilgiye sahip olmanın onu anlamak demek olmadığı gerçeği NM'lığın var olması halinde rekabet avantajının nereden ve nasıl kaynaklandığının anlaşılmasını sağlamamaktadır. Belirtilmesi önemli olan noktalardan bir tanesi de

⁷⁷⁵ REED, DEFILLIPPI, s. 91.

⁷⁷⁶ REED, DEFILLIPI, s 92.

⁷⁷⁷ REED, DEFILLIPPI, s. 92.

⁷⁷⁸ REED, DEFILLIPI, s. 92.

* asimetrik bilgi: bilgi edinmenin maliyetli ve zaman alıcı bir süreç olması dolayısıyla, bir ilişki içinde yer alan tarafların her birisinin eşit bir şekilde bu imkanlara sahip olmamasının sonucunda ortaya çıkmakta ve doğru bilgiye sahip olan taraf açısından bir avantaj oluşturmaktadır. Erdal Türkkân, Rekabet Teorisi..., s. 394.

NM'lığın kopyalanmaya karşı çok etkili bir bariyer olmakla birlikte her zaman rekabet avantajının korunmasını garanti edemeyeceği gerçeğidir.⁷⁷⁹

3.2.3. Ekonomik Caydırıcılık

Ekonomik caydırıcılık (EC) rakip işletmelerin, rekabetçi üstünlüğe sahip işletmelerin üstünlük kaynaklarını kopyalama imkanlarına sahip olmalarına rağmen, kaynak kopyalamanın kopyalayan firma için ekonomik anlamda hiçbir getirisi olmaması hatta negatif getirisi olması durumudur. Böyle bir durumda kaynakların sahibi olarak elde edilebilecek maddi getiriler bu kaynaklara sahip olmak için yapılan harcamaların hepsini karşılayamamakta dahası harcamaların altında kalmaktadır. Ekonomik dezavantajların varlığı piyasaya girişi engelleyen bariyerlere dönüşmektedir.

Rakip firmayı söz konusu kaynak paketine yatırım yapmaktan alıkoyan sebeplerden en önemlisi aynı kaynak paketini oluşturarak girilmek istenen piyasa hacminin yeni bir işletmeyi içine alacak ve o işletmeye avantaj kazandıracak kadar büyük olmamasıdır. Piyasa doygunluğa ulaşmıştır. Yeni bir işletmeyi daha hazmetme kapasitesi sınırlıdır. Ve sınırlar içinde bulunan yerleşik firmalar “ilk olmanın avantajlarına” sahiptirler. Bu avantajlar piyasaya yeni girecek bir işletme için önemli bir giriş engeline dönüşmektedir. İlk giriş yatırımlarının yüksek olabildiği durumlarda aynı negatif etkiyi yaratmaktadır.⁷⁸⁰ Ghemawat'a göre ister görünür ister görünmez kaynakların pazara özgün, dayanıklı ve tersine çevrilemez karakteristiklere sahip olması ve bu kaynakların yarıştığı endüstrilerde ilk olma, diğer girişleri caydırıcı bir avantaja dönüşmektedir. Uzmanlaşmış kaynaklara büyük yatırımlar gerekmektedir. Porter'da yüksek derecede bütünleşmiş faaliyetlere dayalı üstünlüklerin önemli bir rekabet silahı olduğunu ve rakipler açısından ise caydırıcı bir görünümü olduğunu ifade etmektedir.⁷⁸¹ Ölçek ekonomilerinin avantaj sağladığı, bu yatırımlara büyük ölçüde aktarılan kaynakların endüstriden çıkış engellerinin var olduğu piyasalarda faaliyete yönelmesi durumunda da batık maliyet (sunk cost) lere sebep olmasının⁷⁸² kopyalama stratejisinin cazibesinin ortadan kaldırdığına vurgu yapılmaktadır.

⁷⁷⁹ REED, DEFILLIPI. s.94.

⁷⁸⁰ JAVIDAN, s.67; COLLIS, MONTGOMERY, *Competing on Resources:Strategy in the 1990s*, s.122.

⁷⁸¹ REED, DEFILLIPPI, s. 96.

⁷⁸² TÜRKKAN, *Rekabet Stratejisi ve Endüstri İktisadı.*, s.489.

Endüstriden çıkış engellerinin var olması firmaların o endüstriye aktardıkları maddi-maddi olmayan kaynaklarının başka alanlara kaydırılmasını engellemektedir. Bunun sebebi söz konusu kaynakların “özgü kaynaklar” olmasına bağlanmaktadır. İşletmenin sahip olduğu, herhangi bir kaynağın bir ekonomik faaliyetin bileşeni olarak yarattığı değer aynı kaynağın alternatif kullanılma durumunda yaratacağı değerden fazlaysa, söz konusu kaynak en verimli olarak o ekonomik faaliyetin bünyesinde cereyan etmekte ve “özgü kaynak” kimliğini kazanmaktadır.⁷⁸³ TY’ler de işletmenin bilgi, rutinler, teknoloji ve beceri sarmalının ürünleri olduğu için ait oldukları işletmeye özgü varlıklardır. Kopyalanmaları eğer mümkünse büyük çaba, işbirliği ve yatırım gerektiren zorlu bir sürece bağımlıdır. Bu durumda bu süreci haklı çıkaracak ölçüde pazar fırsatlarına ulaşılmaması durumunda ısrarcı olmak hiç de akılcı bir politika olarak görünmemektedir. Kopyalama eylemini hedeflemeden önce bir fayda/maliyet analizi yapılması anlamlı olacaktır. Benzer bir mantık TY’lere dayalı ürünlerin piyasadaki yaşam sürecinin (ürün yaşam eğrisi) doyma ve düşüş aşamalarını yaşadığı durumlar için de yürütülebilir. Ömrünün giriş ve gelişme dönemlerini tamamlayan ürünlerin bulunduğu son iki aşama ürün rekabetinin ve firma girişlerinin azaldığı ve ürün/pazar sınırlarının daraldığı aşamalardır. Bir çok işletme başka pazar bölümlerine yönelmeye başlamışlardır. Aslında pazar hacmi sayıları giderek azalan işletmeler için karlı olanaklar sunmaya devam edebilmektedir. Ama yeni girişler için aynı olanaklar söz konusu olmamaktadır. Mevcut işletmeler için başarılı olma kriteri de yeteneklerine yatırım yapmak ve güncellemekten geçmektedir.

3.3. Temel Yetenekler Etrafında Yapılanma

İşletmelerin sahip oldukları TY’lere dayalı bir rekabet stratejisi oluşturması her ne kadar sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek için doğru ve tutarlı bir yol olarak kabul edilse bile beraberinde bir takım sakıncaları da getirdiği için başarısızlığa dönüşme potansiyeli de taşımaktadır. Bu oluşumun en önemli nedeni TY’leri belirleme sürecinin rastgele ve derinlikli bir analizden yoksun olarak yapılmasıdır. İşletmelerin sahip oldukları çok sayıdaki yetenek paketinden hangisinin/hangilerinin TY olduğuna karar vermek bilimsel, teknik ve karşılaştırmalı

⁷⁸³ DAVUT, s. 156

analizlerden yoksun olarak son derece subjektif değerlendirmelerle yapılabilmektedir. Bu süreçte öne çıkan en önemli tehlikeler:

- İşletmelerin sıradan yetenekleri bile TY olarak görmeleri
- TY kapsamına çok sayıda yeteneği dahil etmeleri
- Her bölümün sahip oldukları avantajları tüm işletmeye mal etme yarışı
- TY'lerin rakip, sektör, müşteri gözünde önemli olup olmadıklarını önemsememek olarak öne çıkmaktadır.
- İşletmeleri bekleyen bir diğer tehlike ise TY olarak kabul edilen yeteneklerin her zaman ve her sektörde geçerli olduğunu kabul ederek değişen rekabet ortamına ve koşullarına kayıtsız kalmaktır.

Yönetim kadrosunun tüm bu tehlikeleri bertaraf ederek sağlıklı karar almaları sahip oldukları “sınırlı rasyonalite” ve daha önce kazanılan başarıların kolaycılığına kapılarak gelecek öngörülerinin subjektif olabilmesi gibi nedenlerle kolay olmamaktadır. Bu yüzden işletmeler, kaynak, zaman, emek ve müşteri sadakati açısından yerine konulamaz kayıplarla karşı karşıya kalabilmektedirler. Tüm bu olumsuzlukların giderilmesi iki açılmıdır. Birincisi, işletmenin kaynak, ürün, hizmet, müşteri, sektör, vizyon belirleme gibi stratejik kararlarına temel oluşturacak TY konseptini ve bu konsepti oluşturan bütünsel, dinamik, sistemik ve bilişsel süreçlerin doğru bir şekilde analiz edilmesidir. İkincisi de birinci aşamada yer alan neyin ya da nelerin TY olduğunu belirlemek kadar işletme açısından neyin ya da nelerin TY olmadığını belirlemenin de çok önemli olduğunun kabul edilmesidir.

3.3.1. İşletme Kaynaklarının Değerlendirilmesi

İşletmenin sahip olduğu kaynakları değerlendirebilmek ve bu kaynakların rekabet avantajına dönüşme bağlantılarını ortaya koyabilmek için yapılması gereken en önemli çalışma işletmenin kaynak yapısını ortaya çıkarmaktır. İşletme kaynakları öncelikle bilançolarında yer alıp almamalarına kısacası görünür(tangible) ve görünmez (intangible) olmalarına göre ikiye ayrılır.

Kotler bilançoda yer alan ve işletmelerin defter değerini oluşturan görünür varlıklarının işletmenin gerçek piyasa değerini yansıtmadığını ve her iki değer arasında yaklaşık % 80'e karşılık gelen bir fark olduğunun altını çizmektedir. Bu farklılığın sebebi işletmenin sahip olduğu görünmez kaynaklarıdır. Bu konuda

çarpıcı bir örnek American Online'ın (AOL) 1999 yılındaki verilere göre defter değerinin piyasa değerinin sadece % 3.3 ünü yansıması olmuştur.⁷⁸⁴

İşletmenin rekabet avantajı kaynağı olarak içsel donanımlarının önemli olduğu görüşü kaynak görüşlülük adı altında özellikle Penrose ve Selznick'e atfedilmekle birlikte Barney, Teece, Pisano ve Schuen bu görüşü daha da geliştirmişler ve sistematik bir yapıya kavuşturmışlardır. Kaynak görüşlülük yanlıları işletmelerin sahip olduğu ve temel üretim faktörleri olan toprak, binalar ve sermaye gibi görünür kaynakların rekabet sürecinin "olmazsa olmazları" olmakla birlikte, bu sürecin kritik unsurları olmadıklarının altını çizmişlerdir.⁷⁸⁵ Görünür kaynaklar kolaylıkla el değiştirebildikleri, alınıp satılabildikleri için sahiplerine bir farklılık getirmemekte, faaliyete başlamak için her işletmenin sahip olması gerekli olan genel kaynak paketini oluşturmaktadırlar.

Zengin bir görünen kaynak paketine sahip olmak, bu kaynaklar, bilgi, rutinler, iş kültürü ve çalışanların becerileriyle birleştirilmedikleri zaman rekabet avantajı yaratmamaktadır. Robert Grant'a göre çok daha iyi donanıma sahip bir çok işletme bu kaynakları kullanma becerisine sahip olmadıkları için başarısız olmaktadır.⁷⁸⁶

Krugman bu tespite benzer bir analogiyi ülkesel bazda eski Sovyetler Birliği'nin başına gelenleri açıklamak için kullanmıştır. Eski Sovyetler Birliğinde sahip olunan kaynak zenginliğine dayalı bir ekonomik büyüme büyüme kapılanların, ekonomik büyümenin en önemli sebebinin bu kaynakların sahipliği kadar etkin kullanımlarına da bağlı olduğunu ve bu sürecin yönetim ve çalışanların bilgi ve becerileriyle birleştirilmesi gerektiğini anlamamalarının çöküşü hazırladığını ifade etmiştir.⁷⁸⁷

İşletmelerin sahip olduğu kaynak çeşidini ve yapısını doğru bir şekilde belirlemek başarılı ve tutarlı işletme stratejilerini oluşturmak için atılması gerekli ilk adımdır. İşletmelerin güç ya da güçsüzlüğünün temel belirleyeni sahip oldukları ya da olmadıkları kaynaklar temelinde ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin kaynak yapısı ve bu yapının ne kadar genel ya da uzmanlaşmış olup olmadığı işletmelerin rekabet stratejilerinden işletme büyüklüklerine, karar mekanizmalarından iş alanlarını

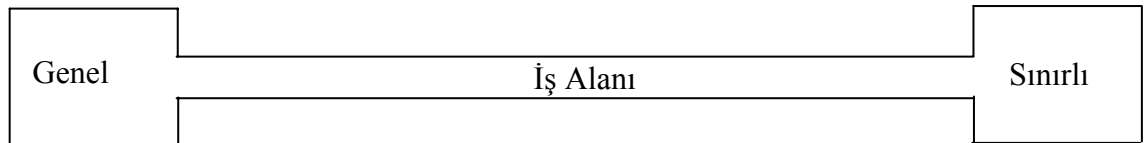
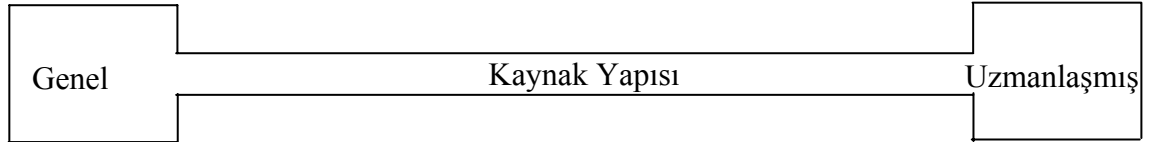
⁷⁸⁴ Philip KOTLER, **Marketing Insight From A to Z**, John Wiley&Sons, Inc, 2003, s. 86.

⁷⁸⁵ BADEN-FULLER, PITT (Der), s.15.

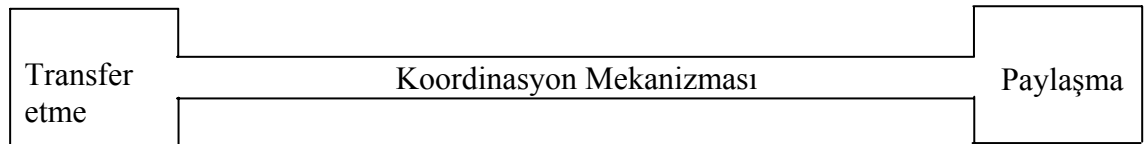
⁷⁸⁶ BADEN-FULLER, PITT, s.15

⁷⁸⁷ Paul KRUGMAN, "The Myth of Asia's Miracle", **Foreign Affairs**, Nov/Dec 1994,ss. 66-69.

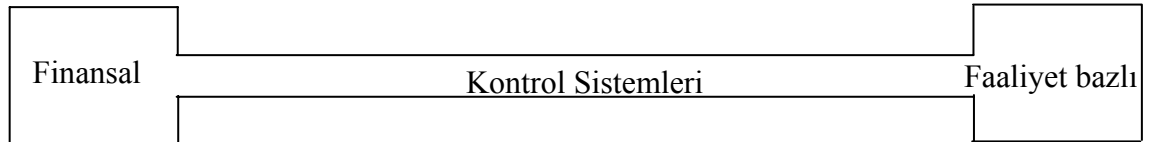
çeşitlendirmeye dek bir çok alanda kilit unsur halini almaktadır. Şekil 3.7. işletmenin sahip olduğu kaynak yelpazesini ve bu yelpazenin temsil ettiği uçlar ise işletmenin mevcut görünümünü özetlemektedir.



İşletmenin sahip olduğu kaynaklar uzmanlaştıkça faaliyet gösterdiği iş alanı daralmaktadır.



Kaynaklar genelleştikçe şirket bu kaynakları paylaşmaktan ziyade transfer ederek daha verimli kullanabilir.



Kaynaklar uzmanlaştıkça finansal kontrol yerine faaliyet bazlı kontrol sistemleri önem kazanır.



Kaynaklar genelleştikçe ve onları paylaşma ihtiyacı azaldıkça şirket merkezi de o kadar küçülecektir.

Şekil 3.7. Kaynak Yelpazesi ve İşletme Organizasyonu Arasındaki İlişkiler

Kaynak: COLLIS, MONTGOMERY "Creating Corporate Advantage", s.73.

Rekabet avantajlarının kilit unsurları olarak değerlendirilen görünmez kaynaklar, varlıklar ya da yetenekler olarak sınıflandırılabilirler. Görünmez varlıklar, entelektüel mülkiyet hakları, patentler, ticari markalar, telif hakları, kontratlar, ticari sırlar ve veri tabanlarını kapsar.⁷⁸⁸ Ustalık (skills) ya da yetenekler (competencies) ise çalışanların, danışmanların, tedarikçilerin ve dağıtıcıların knowhow'larını kapsamaktadır. Ve örgüt kültürünü yaratan kollektif davranış kalıplarıdır. Görünmez kaynakların sınıflandırılması aşağıda verilmektedir.⁷⁸⁹

- Patentler gibi görünmez varlıklarla temsil edilen sahip olma kapasitesi
- Know how gibi ustalık ve yeteneklerle temsil edilen yapma becerileri
- Saygınlık gibi insana bağımlı olan görünmez nitelikler
- Veri tabanları gibi insandan bağımsız olan görünmez kaynaklar
- Ticari markalar gibi yasal olarak korunabilen görünmez kaynaklar
- Örgütsel şebekeler gibi yasal olarak korunabilen görünmez kaynaklar
- Yasal olarak korunabilen görünmez varlıklar: ticari markalar, patentler, telif hakları, kontrat ve lisanslar, ticari sırlar, veri tabanları
- Yasal olarak korunamayan görünmez varlıklar: kamu alanında yer alan bilgi, ürün ve şirket saygınlığı, örgütsel ve kişisel şebekeler

İşletmelerin sahip oldukları rekabet avantajlarını sürdürebilmeleri için farklı alanlarda yer alan görünmez kaynak ve becerilerin sahipliği önem kazanmaktadır. Cayne her biri sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olan bu beceri farklılıklarını dört grupta toplamaktadır. Bunlar: düzenleyici beceriler, fonksiyonel beceriler, kültürel beceriler ve pozisyonel becerilerdir. Tablo 3.2.'de tüm bu beceri farklılıkları ve özellikleri gösterilmektedir.⁷⁹⁰

⁷⁸⁸ Richard HALL, "A Framework Linking Intangible Resources And Capabilities To Sustainable Competitive Advantage", **Strategic Management Journal**, Vol: 14, 1993, s. 608.

⁷⁸⁹ HALL, s. 609.

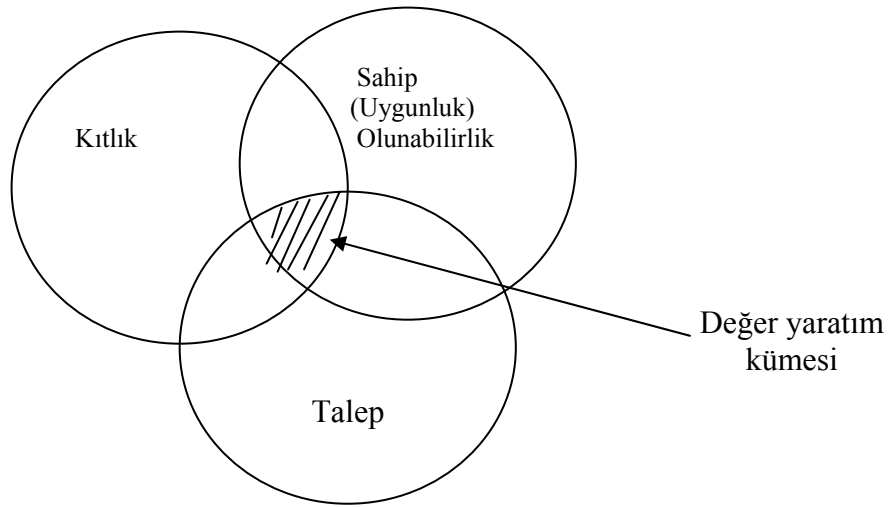
⁷⁹⁰ HALL, s. 611.

Tablo 3.2. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Kaynağı Olan Farklı Yetenekler ve Varlıklar Çerçevesi

	Fonksiyonel	Kültürel	Pozisyonel	Düzenleyici	
İnsana bağımlı	Know-how (çalışanların, tedarikçilerin dağıtıcıların reklam ajanslarının borsa simsarlarının)	Öğrenme becerisi Kalite algısı değişim becerisi yenilik yapma becerisi takım çalışması katılımcı yönelim			yetenekler
			Saygınlık Şebekeler		
İnsandan bağımsız			Veri tabanı	Sözleşmeler lisanslar ticari sırlar entelektüel mülkiyet hakları	varlıklar

Kaynak: HALL, s. 611.

Hangi alanda faaliyette bulunursa bulunsun her işletme çeşitli kaynaklara sahiptir ve sahip olduğu kaynaklar temelinde rekabet eder. Burada üzerinde durulması gereken nokta kaynak sahibi olmanın tek başına işletmelere üstünlük sağlamaya yetmeyeceğidir. Özellikle kaynak sahibi her işletmenin farklı farklı başarılarına ulaştığı ya da bazılarının başarısızlığa mahkum olduğu düşünüldüğünde söz konusu kaynakları rekabet açısından değerli ve vazgeçilmez yapan unsurların neler olduğu sorusu ortaya çıkmaktadır. Bu sorunun genel anlamda verilebilecek ilk cevabı kaynakların kıt olması, piyasada talep görmesi ve müşteri beklentilerine uygun ürün ve hizmetlerin kilit unsuru olmasıdır. Bu üç unsurun kesişim kümesinde yer almak kaynakları değerli kılmaktadır. Şekil 3.8.'de bu durum yer almaktadır.



Şekil 3.8. Kaynak/Değer Kümesi

Kaynak: COLLIS, MONTGOMERY, "Competing on Resources: Strategy in the 1990s", s. 120.

Yukarıda verilen genel cevabı takiben kaynak/değer ilişkisinin daha kapsamlı ve daha gerçekçi cevabını bulabilmek için kaynakları bir dizi testten geçirmek gereklidir.⁷⁹¹ Collis ve Montgomery'e göre söz konusu testler:

1. Kopyalanamazlık testi: Rakipler tarafından kopyalanamıyorsa ya da kopyalamanın maliyeti ne kadar yüksekse söz konusu kaynaklar o kadar değerlidir.
2. Dayanıklılık testi: Kaynağın ne kadar bir süre değerini koruyup koruyamadığının sorgulanması. Bir kaynak uzun süreler boyunca rekabet avantajı sağlıyorsa değeri o kadar fazla olacaktır.
3. Sahip olunabilirlik testi: Kaynağın sağladığı değerden kim ne kadar pay alıyor? Kaynak değerinin şirket, müşteriler, dağıtıcılar, tedarikçiler ve işletme çalışanları arasında cereyan eden bir oyunda paylaşımı söz konusudur. İşletme açısından değerın çoğuna kendi sahip olabildiği kaynaklar değerlidir ve stratejilerini böyle kaynaklara dayandırmalıdır.
4. İkame edilebilirlik testi: İşletmenin sahip olduğu benzersiz bir kaynağın etkisini rakipler farklı bir kaynak kullanarak yaratabiliyorsa o zaman sahip

⁷⁹¹ COLLIS, MONTGOMERY, "Competing on Resources: Strategy in the 1990s", ss. 120-124.

olunan kaynağın değeri ortadan kalkmaktadır. Bu alanda en canlı örnek son yıllarda bira kutuları üretiminde alüminyum üreticilerine önemli bir Pazar payı kaptıran çelik sektöründe yaşanmıştır.

5. Rekabet üstünlüğü testi: Kaynak değerlendirilmesinin gerçekçi olması ve değerinin abartılmaması için (kaynak sahiplerinin genelde böyle bir eğilimi vardır) rakiplerin sahip olduğu kaynaklarla ve pazar dinamikleriyle karşılaştırılarak yapılması gerekmektedir.

3.3.2. Temel Yetenekleri Belirleme Süreci

TY'leri belirlemek, işletmenin uzun yıllar yatırım yapacağı emek ve zaman harcayacağı, vizyonunu, misyonunu, stratejilerini, hedef pazarını, müşteri kitlesini tayin edeceği süreçlere temel teşkil edecektir. Bu süreçler alt yapısı doğru oluşturulmadığı zaman işletme için sadece girilen alanların kaybı olmayıp, potansiyel alanların, karlı iş fırsatlarının, birçok cazip ürün ve yatırım fırsatının da kaçırılmasına sebep olacaktır.

İşletmelerin kendilerini çoğu zaman olduğu gibi ürün/pazar odaklı konumlandırmaları, TY'lerin belirlenmesinde önemli olan soyut kavramlara, derinlikli, sezgisel, katılımcı ve niteliksel süreçlere gerek duyulmadan doğrusal, sayısal ve daha somut verilerle gerçekleştirilebildiği için daha kolaycı, üst yönetimin ağırlığını daha kolay hissettirdiği bir yapı oluştururken görünürde her şeyin yolunda gittiğine ve kontrol altında olduğu düşüncesine saplanıp kalınmasına yaramaktadır. Oysa gerçekte işler hiçte sanıldığı gibi yürümekte ve çevreden gelen uyarılar dinamik ve esnek bir yapıdan yoksun işletme tarafından fark edildiği zamanda çoğunlukla geç kalınmış olmaktadır.

TY konseptinin işletme stratejilerinin temeli olması gerektiğini ifade ederek bu konseptin metodolojisini geliştiren Hamel ve Prahalad, TY'lerini belirlemeyen, kendisini ve rakiplerini bu anlayışa göre değerlendiremeyen işletmeleri bekleyen tehlikeleri belirlemişlerdir. Bunlar;⁷⁹²

TY'lerin içlerinde barındırdığı bir çok iş ve ürün fırsatı fark edilmemektedir.

⁷⁹² HAMEL, PRAHALAD, "Competing For the Future, ss. 243-245.

Yeteneklerin önemsenmemesi, bu yeteneklerin açığa çıkarılmasını teşvik eden süreci baltalamakta, insanlar ve birimler yeteneklerini paylaşmamaktadırlar.

Yeteneklerin farkında olmamak onların kolayca parçalanıp heba edilmesine sebep olmaktadır. Bu durum yeteneklerin sadece küçük bir iş biriminin sınırları içinde hapsolmesine ve etkileşimden yoksun olmasına sebep olmaktadır.

İşletmeler gerektiği zaman ihtiyaç duydukları bir yeteneği kendi içlerinden değil de dışardan temin etmeye yönelerek bağımlı hale gelmektedirler.

Yeteneklerinin farkında olmayıp onlara şimdiden sürekli yatırım yapmayan işletmeler geleceğin fırsatlarını kuluçkalayamamaktadırlar.

Sektörde TY rekabetçilerin var olması halinde işletmeler bu rekabet şekline uygun tepkiler vermekte zorlanmaktadırlar. Ürün ve rakip ezberleri bozulmaktadır.

Yeteneklerinin farkında olmayan işletmeler, kullanıldığında gerçekten rekabet üstünlüğü potansiyeline sahip olan TY'lerini körelterek kaybetmektedirler.

TY'lerin belirlenmesinde birbirine bağlı ve birbirini tamamlayan adımların eş zamanlı atılması önemli olmaktadır. Öncelikle gerçekten önemli olan TY'lerin bir listesi çıkarılmalıdır. Eğer bu listede çok sayıda TY varsa burada gerçekçi olmayan ve genellikle her bölümün kendi becerisini yüceltme eğiliminin izleri aranmalıdır. TY ne kadar az olursa o kadar anlamlıdır. İdeal sayı 1-2 olabilir.⁷⁹³Sürekli ifade edildiği gibi dikkat edilecek kriterler; nadirlik, kopyalanamazlık, üstün değer sunumu ve sürdürülebilir bir rekabet potansiyeli taşıması olmalıdır. Daha sonra ise işletme yönetimi tarafından TY belirleme sürecine kimlerin katılacağına karar verme aşamasına geçilmelidir. Javidan'a göre sadece üst yönetim ekibinin katılımıyla sınırlı bir ekip kurmak kolay bir uygulama olmakla birlikte üst yöneticilerin işlerin ve süreçlerin tüm derinliklerini bilmeleri mümkün olmadığından ve konuyu sadece kendi bakış açılarıyla sınırlandıracaklarından gerçekçi bir sonuca ulaşma şansından yoksun olacaktır. Tabii ki bu sürece niceliksel ve niteliksel bir sınır getirmek de gereklidir. En uygun sayı ve donanımına sahip ekip katılımcıları olarak tüm iş birimlerinde anahtar görev yapan yöneticilerin, önemli proje gruplarında yer alan yöneticilerin, önemli çapraz fonksiyonel ve çapraz SİB takımlarındaki yöneticilerin

⁷⁹³ SNYDER, EBELING, s. 29.

sürece davet edilmeleri yararlı olacaktır. Bu ekipte yer alan katılımcılar şirketin geneli ve diğer bölümleri ile ilgili bütünsel bir bilgi ve öğrenme kaynağına da ulaşmış olacaktırlar.⁷⁹⁴

Katılımcılar aşağıdaki soruları sorarak ve cevaplarını bularak TY'leri belirleme sürecini başlatmalıdırlar.⁷⁹⁵

1. Şirketin en iyi yaptığı işler nelerdir.
2. Şirketin sahip olduğu know-how sadece bir fonksiyonda mı, bir SİB'de mi yoksa tüm kuruma yayılmış durumda mıdır? Değer yaratma kapasitesi nedir?
3. Rakiplerimizden daha iyi miyiz?
4. Sahip olduğumuz TY'ler önemli midir? Rekabet avantajına dönüşüyor mu? Ve olumlu bu ilişkinin sonucunda değer artışı oluyor mu? (TY → rekabet avantajı → ilave değer)
5. Sahip olduğumuz avantaj ne kadar dayanıklı?
6. İçinde bulunulan endüstride meydana gelen önemli değişiklikler nelerdir. (bu soru statik değerlendirmeden dinamik bir yargılama sürecine geçişi sağlamaktadır.)
7. Meydana gelen değişiklikler değerlendirildiğinde
 - a. Hangi yetenek ve beceriler demode olacaktır?
 - b. Hangileri korunmalı ve geliştirilmelidir?
 - c. Var olan kaynak, beceri ve yeteneklerden daha iyi nasıl yararlanılabilir?
 - d. Hangi yeni yetenek ve beceriler geliştirilmelidir?
8. İşletme buradan nereye doğru gitmektedir?

Bu aşamada yönetim önemli kararlara ilişkin olarak bir takım seçimler yapmak zorundadır.

⁷⁹⁴ JAVIDAN, s. 64.

⁷⁹⁵ JAVIDAN, ss. 64-69; TORKKELI, TUOMINEN, ss. 275-276.

Gelecekte değer kaybetmesi muhtemel yeteneklerden vazgeçmek ya da ihtiyaçlarla uyumlu hale getirmek

Mevcut TY portföyünü sürdürmek ve geliştirmek

TY portföyünün kaldıraç etkisini artırmak

İhtiyaç duyulan yeni beceri ve yetenekleri içerden temin etmeye ya da dışardan sağlamaya karar vermek

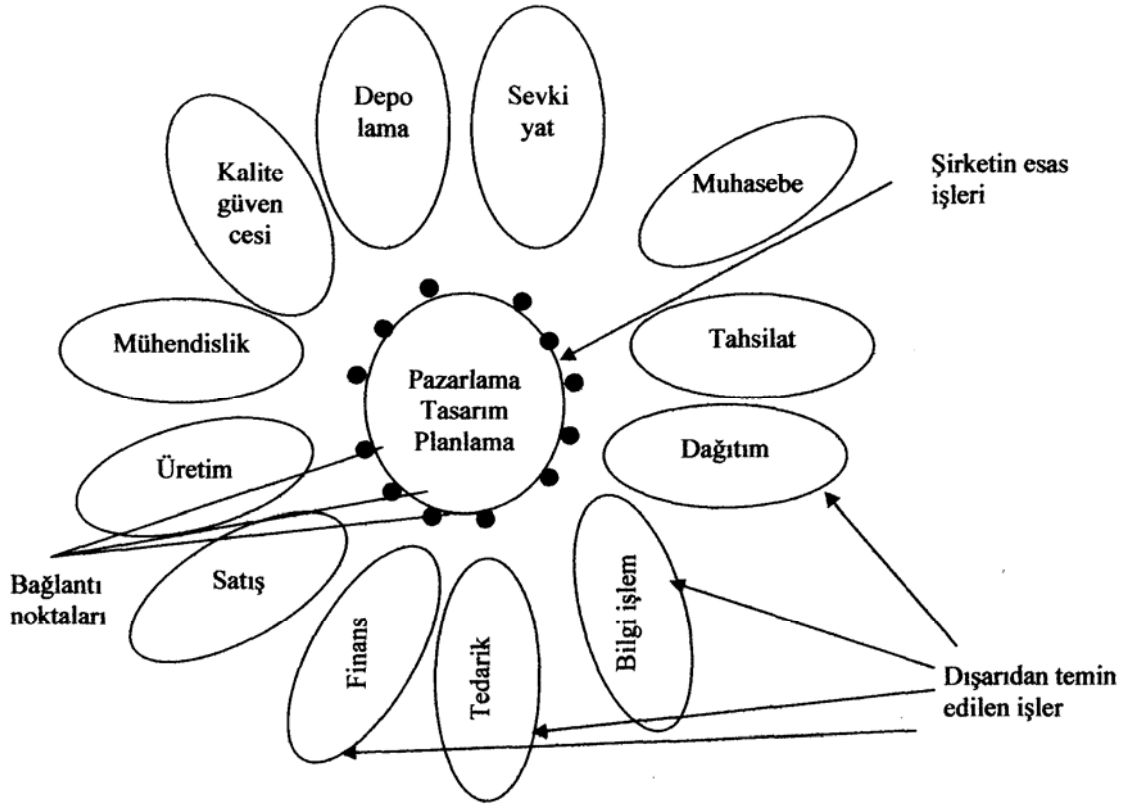
Yönetim TY belirleme sürecinin başarısı için TY'leri analiz etmekle yetinmemeli, TY'leri oluşturan kilit bileşenlerini de analiz ederek sürece dahil etmelidir. Örn: Eastman Kodak'ın kimyasal görüntüleme yeteneği, mürekkep, boya, kağıt... gibi bir çok bileşeni hakkında yeterli beceri ve yeteneği de içerisinde barındırmasına bağlanmaktadır.⁷⁹⁶

3.3.3. Outsourcing

Temel yeteneklerinin etrafında yapılarak temel iş ve ürünlere yönelme stratejisi zaman içerisinde işletmelerin temel olarak görmedikleri, önemli zaman ve maliyet kayıplarına yol açan ve uzman olmadıkları işleri uzman oldukları işlere daha fazla yoğunlaşabilmek için elimine etmelerine yol açmıştır. Temel işlere odaklanma stratejilerinin doğal bir sonucu olarak işletmeler bu işlerin dışında kalan işleri bu konuda uzman olan işletmelerden temin etme yoluna gitmişlerdir. Outsourcing olarak adlandırılan bu sürecin getirisi işletmelerin yüksek katma değer yaratan işlerini işletme bünyesinde muhafaza ederken katma değere dönüştüremediği iş ve eylemlerini dışardan temin ederek uğrayacağı zararları ortadan kaldırmaya çalışması olmaktadır.⁷⁹⁷ Outsourcing sürecinin işleyişini “papatya falı modeli” üzerinde izah etmek sürecin daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır.

⁷⁹⁶ HAMEL, .PRAHALAD, Competing For the Future, s. 248.

⁷⁹⁷ KAVRAKOĞLU, ve diğerleri, s. 162.



Şekil 3.9. Temel İş/Outsourcing İlişkinin Sistematığı

Kaynak: KAVRAKOĞLU, ve diğerleri, s. 163.

Papatyanın göbeğinde yer alan işler, esas işler olup işletmenin temel yeteneklerine yoğunlaşarak rekabet avantajına sahip olduğu işlerdir.

Papatyanın yaprakları işletmenin harcadığı zaman ve paraya karşın yeterince dönüşüme yol açmayan ve bu yüzden dışarıya havale edilen işlerdir.

Dikey bütünleşme sürecinin ayrışması olarak görülen outsourcing'in işletmelere sağladığı birçok avantaj vardır. Öğrenme imkanı, TY'lerine odaklanma fırsatı ve önemli maliyet indirimleri sağlayarak işletmelerin daha düşük bir başa baş noktasında kara geçmelerini ve dolayısıyla hisse başına daha fazla gelir elde etmelerini, tek başlarına ulaşamayacakları teknoloji, bilgi ve insan kaynağına ve dünya pazarlarına daha kolay ulaşmalarını sağlamaktadır. Yine her katılımcı şirketin çeşitli alanlara yapacağı yatırım miktarını azaltıcı yönde etki yapacağı için

işletmelerin sermaye verimliliklerini de artırıcı yönde etki yapmaktadır.⁷⁹⁸ Outsourcing'in diğer bazı avantajları ise işletmeyi yalınlaştırma, değişime karşı çeşitli alternatiflere sahip olma ve talep dalgalanmalarına karşı kapasite ayarlama imkanı vb. sayılmaktadır.⁷⁹⁹

İşletmeler Temel iş/süreç ve temel olmayan iş/süreçlerini belirlerken mevcut sistemi işe yeniden başladıkları noktaya kadar götürerek, yeniden başlasalardı bu süreçleri aynı şekilde mi tasarlarlardı ya da hangi faaliyetleri gereksiz olarak tanımlarlardı ? Hangi faaliyetleri içerde tutup hangilerini dışarıya havale ederlerdi.⁸⁰⁰ Tüm bu sorulara yanıt aramalıdır. Daha sonra atılacak adım ise mevcut sistemi bir takım ekleme veya çıkarmalarla düzeltmek yerine iş süreçlerinin, rekabet stratejilerinin tasarımlarını yeni baştan yapmaktır.⁸⁰¹

Outsourcing uygulamaları bilimsel bir temele kavuşmadan çok önceleri de “taşeronlaştırma” ve “fason üretim” gibi isimler altında iş dünyasında var olan bir uygulamaydı.⁸⁰² Outsourcing'i başarıyla uygulayan dünya devlerine örnek olarak aşağıdaki işletmeler verilebilir.

Nike, temel işi ürün yenilikçiliği ve pazarlama olan işletme diğer tüm faaliyetleri dışarıya yaptırmaktadır. Nike bu işletmeler arasında etkili koordinasyon sağlayarak yıllık 6 milyar \$'lık bir ciroya ulaşmıştır.⁸⁰³ General Motors'un Vector SCM ile yaptığı ve dünyanın en büyük lojistik dış kaynak kullanımı anlaşmasıyla, sipariş çevrim sürelerinin 60 günden 13 güne indirilmesi planlanmaktadır. HP'nin Compaq bilgisayarlarının üretim aşamasında uzak doğu üreticilerine yönelmesi bu merkezle rekabet etmek zorunda kalan kendi üretim merkezlerinin maliyetlerini düşürmesine yardımcı olmuştur.⁸⁰⁴ Türkiye'de de birçok işletme outsourcing'ten yararlanarak önemli maliyet azaltımları ve kendi uzmanlıklarına yönelme fırsatını kullanmaya başlamışlardır.

⁷⁹⁸ Masaiki KOTEBE, Janet Y. MURRAY, “Global Sourcing Strategy and Sustainable Competitive Advantage” **Industrial Marketing Management**, 5596 (2003) , s. 5.

⁷⁹⁹ Barış TAN, “Niçin Dış Kaynak Kullanımı” **Capital**, Sayı : 2003/11, s. 124.

⁸⁰⁰ _____, “Türkiye Dış Kaynak Kullanımını Keşfediyor” , 17-23 Eylül 2006, s. 49.

⁸⁰¹ İbrahim KAVRAKOĞLU, “Sistemi Yeniden Kurmak Gerekıyor”, **Capital**, Sayı: 2004/11, s. 120.

⁸⁰² KOÇEL, s. 390.

⁸⁰³ KAVRAKOĞLU, ve diğerleri, s.164.

⁸⁰⁴ TAN, s. 124.

Dış kaynak kullanma konusunda en uzun süreli ve en yüksek cirolu anlaşmayı yapan Zorlu grubu IBM Türk ile yaptıkları işbirliği sonucunda bilgi teknolojileri altyapısının yönetimini onlara devrederek daha hızlı ve daha verimli hale getirerek Zorlu grubunun giderlerinde % 30'luk bir tasarruf elde etmeyi planlamaktadır.

LPG sektöründe yer alan İpragaz, bilgi işlem teknolojisini HP Türkiye'ye devrettikten sonra temel iş süreçlerine odaklanma ve bilgi işlem kalitesini artırırken maliyetlerini azaltma fırsatını kazandığı için kurumsal kaynak planlamasında % 25 tasarruf sağlamıştır.⁸⁰⁵

Dış kaynak kullanımının avantajları vurgulanmasına karşılık taşıdığı olumsuzlukları gözden kaçırmamak, sürecin arzulanan hedeflere ulaşmasını sağlayacaktır. İşletmelerin kendi yapılarını, kaynaklarını, sahip olduğu üstünlük ve zayıflıklarını, rekabet stratejilerini ve iş yaptıkları sektörün, rakiplerinin ve müşterilerinin temel özelliklerini tam olarak ortaya koymadan dış kaynak kullanımına yönelmeleri işletmelerin kendi elleriyle kendilerine rakip yaratarak sahip oldukları avantajları kaybetmelerine yol açmaktadır. Söz konusu tehlikelere kısaca değinilecektir:

Aşırı Bağımlılık (overdependence): Dış kaynak kullanımı iyi planlanmadığı zaman, söz konusu işletmenin tedarikçi işletme üzerinde kontrolünü kaybetmesine yol açmaktadır.

Şirketin içinin boşalması (hollowing-out) : Temel işlerinin sınırlarını ve bağlantılarını iyi tespit edemeyen bir işletme kendisi için önemli olan ve faaliyet konusunun temelini oluşturan işleri de dışarıya havale ederek "içlerinin boşalmasına" sebep olmaktadır. Bu sürecin sonunda geline nokta işletmeler sahip oldukları yetenek ve ustalıklarını kaybederken tüm bu becerileri rakiplerine kazandırmaktadırlar.⁸⁰⁶

İşletmeleri odaklarını daraltmaya ve en iyi yaptıkları işlerin temelini oluşturan düşünsel ve eylemsel faaliyetlere yönelten sebepler, bir işletmenin çeşitlendikçe ve büyüdükçe daha önce düşünülenlerin aksine daha fazla başarısızlığa

⁸⁰⁵ , "Türkiye Dış Kaynak Kullanımını Keşfediyor", Ekonomist, 17-23 Eylül 2006, s. 50.

⁸⁰⁶ KOTABE, MURRAY, ss. 5-6.

uğradığının ortaya çıkmasıdır. Daha fazla pazar payı, daha fazla iş alanının ve süreçlerin kontrolü, ölçek ekonomilerinin avantajlarından en çok faydalanabilecekleri noktaya kadar büyüme isteği ve bu büyümenin doğal sonucu olarak belli bir süre sonra işletmenin kontrol edemeyeceği sayıda iş alanının ortaya çıkması, hareket kabiliyetin yitirilmesine ve kaynakların ortak kullanımının yaratacağı sinerjinin yok olmasına yol açarak işletmelere çıkış noktası bırakmamıştır.

IBM bu deneyimi acı bir şekilde yaşayan şirketlerden biridir. Daha önceki yıllarda ana bilgisayar işine odaklanan işletme bu stratejisinin sonucunda büyük paralar kazandı. Fakat daha sonra birçok alana girdi (kişisel bilgisayar, iş istasyonlar, yazılım, telefonlar vb.) ve odağını sınırlamadığı için çok büyük miktarda para kaybetti.⁸⁰⁷

Outsourcing sürecinin işletme amaçlarıyla uyumlu olması ve işletmenin başarısına katkıda bulunması için öncelikle en uygun tedarikçinin seçilmesi ve onunla anlaşma yapılması ve sürecin uygulanmasından sonra sürecin performansını izlemek için denetim mekanizmasının işletilmesi gereklidir. Denetim sonucunda elde edilen veriler, işletmenin tedarikçisinin anlaşma sonucuna uygunluğunu denetlemesine, ilişkilerin nasıl geliştirebileceğini fark etmesine ve meydana gelen iç ve dış değişiklikler sonucunda aynı faaliyetlerin outsourcing'ine gerek olup olmadığına karar vermesine yardımcı olacaktır.⁸⁰⁸

3.4. Temel Yeteneklerin Stratejik Yönetim Süreci

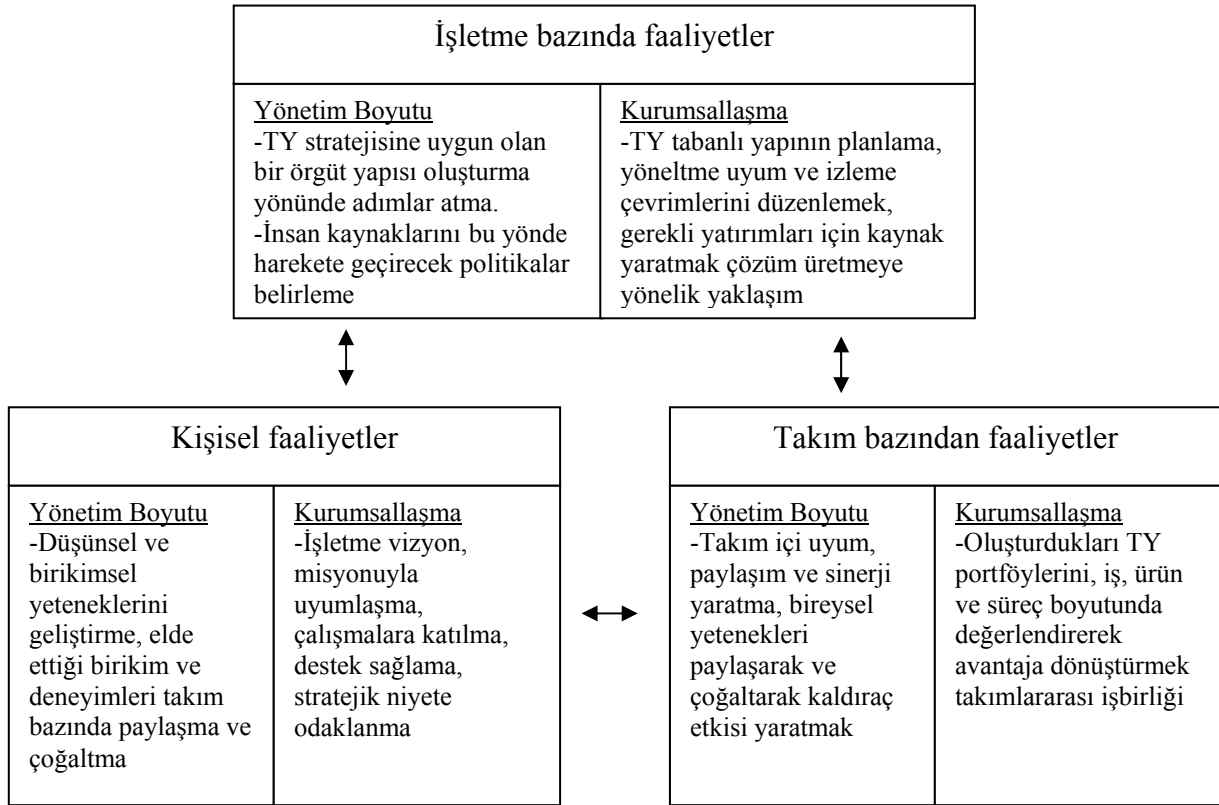
TY sahipliği işletmelere kendiliğinden büyük bir avantaj sağlamakla birlikte yönetim sürecinin akılcı, sistem yaklaşımli ve etiksel yapılandırılmasına bağlı olarak sürdürülebilir bir rekabet silahına dönüşebilir. Sahip olunan kaynak/yetenek portföyü içsel/dışsal çevrenin ve değer zincirinin diğer halkalarıyla uyummadığı durumlarda ise boşa harcanmış olacaktır. Bu aşamada yönetim sürecinin işleyişi, kalitesi ve yöneticilerin nitelikleri isabetli ve birbiriyle uyumlu kararların alınmasına doğrudan etki eden unsurlardır. TY'lerin stratejik yönetilmeleri sürecinin en önemli sorunsalı bu sürecin nasıl etkin yönetileceği, hangi eylemlere karar verileceği, geleceğe yönelik olarak neler yapılacağı, mevcut yeteneklerin nasıl geliştirilip yenileneceği

⁸⁰⁷ RIES, "The Discipline of the Narrow Focus", s. 4.

⁸⁰⁸ Per V. FREYTAG, Lone KIRK, "Continuous Stratejik Sourcing", **Journal of Purchasing and Supply Management**, 9(2003), ss.141-142.

gibi, her biri çok önemli olan konularda ortaya çıkmaktadır. TY tabanlı strateji ekseninde yapılanmaya giden işletme yönetimi, öncelikle üst yönetim düzeyinde alınacak kararları ve yürürlüğe konulacak eylemleri netleştirmek zorundadır. Bu aşamada uzun dönemli bir yapılanmaya temel oluşturulacağından hareketle stratejik bir yönetim sürecine dahil edilen TY'ler ile ilgili kararların başarısı öncelikle stratejik yönetim sürecinin adımlarının birer birer atılmasına, gerekli aşamaların eş zamanlı ve/veya ardıl olarak katedilmesine bağlı olacaktır. TY'lerin stratejik planlaması üst yönetim düzeyinde TY'lerin gerçekçi, kıyaslamalı ve müşteri değeri katkılı analizine dayanarak tespit edilmesiyle başlayarak TY'lere dayalı olarak geliştirilen misyon ve vizyon tanımları ve stratejik mimarisinin temellendirilmesi ve bu kararların işletmenin tüm kademeleriyle paylaşılarak onları bu yapının gerekleriyle uyumlu bir kimlik oluşturmaya yönlendirmekle devam eden bir döngüye oturtulur.

Döngüsel yörüngenin ileriki aşamalarında faaliyetlerden sorumlu ve yetenek kaynağı olan iş gücünün hem kişisel hem de takım bazında TY tabanlı kimlik kazanmaları yönünde gerekli olan unsurlar ile üstlenmeleri gerekli görevler ve bunları kolaylaştırarak destekleyen işletme faaliyetleri yer almaktadır. Şekil 3.10.'da bu döngüsel işleyiş görülmektedir.



Şekil 3.10. TY Döngüsünde Kişi, Takım ve İşletme Bazında Gerçekleştirilen Faaliyetler

Kaynak: Hulusi DOĞAN, **İşletmelerde Öz Yeteneğe Dayalı Yapılanma ve Stratejik Yönetim: Bir Öz Yetenek Bileşeni Olarak Yöre Sektörüyle Uyumun Meslek Yüksekokullarındaki Programların Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, SDÜ, SBE, İşletme Anabilim Dalı, Isparta, 2003, s.98.

TY tabanlı stratejinin işletme kimliğine ve kültürüne nüfuz ederek kurumsallaşması ise stratejik liderlik vizyonuna sahip yöneticiler ile çalışanların sahip olduğu birikimlere ve iş ortamında geliştirdikleri davranış tarzlarına ve ilişki türlerine bağlı olarak gerçekleşmektedir. Kişiler arasında gerçekleşen ilişki türleri aşağıda yer alan tabloda görüldüğü gibi dört gruba ayrılmaktadır.

Tablo 3.3. Kişisel İlişki Türleri ve Kurumsal Sonuçları

İlişki Türü	Davranış Tarzı	Yansıması
Kavgacı	Savaşmak	Yıpratmak, saldırganlık karşı çıkma, zarar
Rekabetçi	Çekişmek	Rekabet, birbirini kollayarak güdülenme ya da yıpranma
İşbirlikçi	Onaylamak	İşi yapanların niteliğinden çok niceliğine odaklanma, itaat etme
Kollektif Çalışma	Tam katılımlı olmak	İşi yapanların düşünsel ve bedensel tüm birikimlerini paylaşımlarının yarattığı sinerjiden faydalanma

Kaynak: Tom MORRIS, **Aristo General Motors'u Yönetseydi**, çev.Gül den Gönen ÖZBİLUN, Alteo y., Bursa, s.101.

İşletmede yaratılan çalışma ortamı takım çalışmasını kolaylaştırarak bilgi, beceri ve yetenekleri paylaşma, çoğaltma ve desteklemeye katkı sağladığı müddetçe TY tabanlı stratejilerin yönetim süreci sağlıklı bir döngüye kavuşacaktır.

İşletme yönetimi TY tabanlı stratejisinin kurumsal yapısını oluşturduktan sonra bu yapıya hareket yeteneği kazandırmak ve süreci başarıyla tamamlamak için iş dünyasının gerçekleriyle yüzleşmek zorundadır. İlk yüzleşme İnsan kaynakları yönetim politikalarının TY tabanlı yapıyı harekete geçirme potansiyelini değerlendirme sürecinde yaşanır.(İnsan kaynakları profili) İkinci yüzleşme işletmenin kilit bileşenleri olarak kabul ettiği TY'lerinin gerçek piyasa değerlerinin ortaya çıkarılması amacıyla yapılır. Sahip olunan TY'ler ile pazarın sunduğu fırsatların örtüşme ve başka açılımlara dönüşme imkanları (Pazar fırsatları/TY'ler analizi) araştırılır. Üçüncü yüzleşme sahip olunan TY'lerin pazarda sahip olduğu gücün çok daha ötesinde bir etki yaratıp yaratmadığını (kaynak kaldırıcı) ortaya çıkarmak amacıyla yapılır. Dördüncü ve son yüzleşme ise TY'lerin değer kaybına uğrayıp uğramadıkları noktasında alınacak radikal karar (TY'lere dayalı ana işi değiştirme) aşamasında yapılır.

3.4.1. İnsan Kaynakları Profili

TY Tabanlı strateji oluşturmak ve uygulamaya geçmek üst yönetiminin sorumluluğunda olmakla birlikte bu stratejin başarılı olabilmesi stratejiyi eyleme dönüştürecek kişilerin (işletmenin insan kaynakları) performansına bağlıdır. Görevlerini ve bu görevlerin gerektirdiği sorumlulukları özümseyemeyen ya da bu yönde motive edilmeyen kişilerin hedefe kilitlenmeleri mümkün olmayacaktır. Diğer taraftan yönetimin çalışanlarına yönelik politikalarını olduğu gibi iş alımlarına yönelik politikalarını da TY odaklı kurgulaması gerektiğinin bilincinde olması son derece önemlidir. Fakat insan kaynaklarına yönelik politikalar oluşturmak ve uygulamaya koymak, bu alandaki değerlendirmeler daha sübjektif olduğu ya da finans, pazarlama, üretim fonksiyonlarında olduğu gibi sağlıklı ve ölçülebilir bilgi üretme metodolojisine sahip olmadığı için çok kolay olmamaktadır. İnsan kaynaklarının başarıları ölçme ve değerlendirme kriterleri genellikle kişisel birikim ve yetenekleri değil işe alma başına düşen maliyetleri, eğitim programlarına yapılan yatırımların geri dönüşümü, çalışanların her birinin genel sonuçlara yaptığı katkıları ve yönetim programlarına uyum durumlarını temel almaktadır. Yöneticiler kişisel farklılıkları, yaratıcılıkları ortaya çıkarmaktan çok kendi performanslarına katkı yapacak uygulamalara odaklanmaktadırlar.⁸⁰⁹

Böylece TY kaynağı olabilecek birçok kişisel birikim açığa çıkarılma işlenme ve işletmeye kazandırılma olanağından yoksun bırakılmaktadır sonuçta ise bundan işletmelerin kendileri zararlı çıkmaktadır. Günümüzde işletmelerin kendilerini farklılaştıran en önemli unsurun çalışanlarının sahip olduğu yetenek ve farklılıklar olduğunu anlamaları yöneticilerin gözlerini insan kaynaklarına yöneltmelerine sebep olmuştur. Bu yaklaşım işletmeler adına olumlu bir gelişme olmakla birlikte henüz ne işletme yönetimi ne de insan kaynakları düzeyinde TY odaklı yapılanma tam olarak netleşmiş değildir. Kısacası bu stratejinin ruhuna uygun olabilecek bir insan kaynakları değerlendirme politikası geliştirilmiş değildir. Hatta birçok işletmede kişisel yetenekleri değerlendirme daha çok rutin bir iş olarak ele alınıp teknik uygulamaya dönüşmekte ve sezgisel ölçümlemeye fazla itibar edilmemektedir.

⁸⁰⁹ John W. BAUDREAU, Peter M. RAMSTAD, "Where's Your Pivotal Talent?", **HBR**, April, 2005, s.23.

Volvo şirketinde 50 test mühendisiyle yapılan araştırmanın sonuçlarına göre sadece yöneticilerin değil çalışanların kendilerinin bile yaptıkları işin ne anlama geldiği ve işle ilgili algılamaları hatta işin öncelikleri konusunda çok farklı düşünceleri olduğu ortaya çıkmıştır. Sandberg bu farklılıkları üç grupta toplayarak her grubun taşıdığı özellikleri genel hatlarıyla tanımlamıştır. Bu grupları iyi anlayarak değerlendirmek işletmeler yönünde TY tabanlı yapılanmaya rehberlik yapabilir. Bu gruplar:⁸¹⁰

Birinci grup(Sequential Optimizers), bu grupta yer alanlara göre işlerin teknik özelliklerinin kusursuz yapılması performansın garantisidir. Birbirini takip eden işlemlerin yapılmasına, belirli çevresel koşulların performansı nasıl etkilediğine odaklanırlar.

İkinci grup(Interactive Optimizers), motorla ilgili her bileşen için yapılan değişimlerin diğer bileşenlerde ne gibi etkilenmeye yol açtığı (karşılıklı etkileşim) araştırılır. Bu grupta sistem yaklaşımli bir uygulama ve takım çalışması olduğu söylenebilir.

Üçüncü grup (Customer Optimizers), bu gruptakiler işlerinin gereklerini tıpkı ikinci gruptakiler gibi algılıyorlar(sistem yaklaşımli) fakat işlerinin amacında farklı algılamaya sahipler. Teknik bir algılamadan ziyade sürücülerin(müşterilerin) bu arabalardan ne gibi beklentileri olabileceği empatisini yaparak, kendilerini maceracı, evli-çocuklu, yaşlı, hasta... yerine koyarak onların ihtiyaç ve beklentilerini deneyimleyerek işlerini geliştirirler. Mükemmele ulaşmak için tasarımcılar, pazarlamacılar, dağıtımcılar gibi diğer bölüm çalışanlarıyla etkileşime girerler. Kısacası laboratuvar testlerinden çok sürücü testlerini yeğleyerek müşteri odaklılığa ve deneysel yeteneklere daha fazla önem vermektedirler.

Dikkat edilecek olursa üçüncü gruptakilerin işi algılama, kendilerinden bekleneni tanımlama ve müşterilerine yaklaşma biçimleri holistik pazarlama anlayışıyla ve TY tabanlı strateji mantığıyla en iyi örtüşmektedir Her üç grupta yer alan mühendislerin işi ve görevlerini algılayış farklılıkları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

⁸¹⁰ Jörgen SANDBERG, "Understanding Competence at Work", **HBR**, March, 2005, Vol:79, No:3, ss.24-25.

Tablo 3.4. İşi ve Görevi Algılamada Ortaya Çıkan Farklılıklar

	Sequential Optimizers	Interactive Optimizers	Customer Optimizers
İş Tanımı	Motorun önceden belirlenen kriterlere uygun olarak çalışmasını sağlamak	Performans kategorileri arasındaki ilişkileri çözümlmek	Motorun müşteriye iyi bir sürüş deneyimi yaşatmasını sağlamak
Faaliyetin odağı	Bireysel performans kategorileri	Tüm performans kategorileri birlikte	Sürüş deneyimi
Birinci özellik:Veri yorumlama becerisi	Bir yada daha fazla dış değişkenin diğer performans kategorilerini nasıl etkilediğinin farkına varmak	Belirtilmemiş	Belirtilmemiş
İkinci özellik:Doğruluk	Kurulum testlerine özen göstermek	Hangi performans kategorisinin ne zaman test edileceğini bilmek	Belirtilmemiş
Üçüncü özellik:Motor bilgisi	Performans kategorilerindeki dış koşul değişimlerine motorun nasıl tepki verdiğini bilmek	Performans kategorilerinin birbirlerini nasıl etkilediğini bilmek	belirtilmemiş
Dördüncü özellik:Perfonmans parametrelerinin nasıl çalıştığı bilgisi	Spesifik dış koşullar için simule edilen testlerin spesifik performans kategorilerini nasıl etkileyeceğini bilmek	Bir grup dış koşulda simule edilen değişimlerin tüm kategorilerdeki performansı nasıl etkileyeceğini bilmek	Dış koşullarda simule edilen değişimlerin gerçek koşulları ne kadar etkileyeceğini bilmek
Beşinci özellik:Öğrenme becerisi	Belirtilmemiş	Performans kategorilerinin birbiriyle etkileşimi ile ilgilenirler	Müşteri beklentileriyle ilgili daha fazla bilgi edinmek
Altıncı özellik:Diğerleriyle çalışma becerisi	Belirtilmemiş	Grubun diğer üyeleriyle birlikte çalışmak	Sürüş performansı ile ilgili tüm iş arkadaşlarıyla birlikte çalışmak

Kaynak: SANDBERG, s. 27.

İnsan kaynakları yönetimine yetenek tabanlı yapılanma aşamasında ışık tutacak bir diğer kilit uygulama ise yönetimin sahip olduğu yetenekleri parçalara ayırarak konumlandırmalarıdır. Tıpkı tüketicilerin, pazarların bölümlendirildiği gibi, sermaye harcamalarının çeşitli kriterlere göre bölümlere tahsis edildiği gibi ya da her ürün/hizmet grubuna farklı pazarlama karmaları hazırlandığı gibi yeteneklerde işletmenin ihtiyaç fazlası ya da açığını belirleyerek doğru yeteneği doğru işe atayabilmek için önemlerine göre bölümlere ayrılmalıdırlar. Örn. Ar-Ge bölümüne fazla kaynak ayıran bir işletme, aslında üretimde kilit yeteneği oluşturan mühendis azlığını ortaya çıkardığı zaman Ar-Ge yatırımlarının bir kısmını kilit yeteneğe sahip mühendislerin alımına ve motivasyonuna harcayarak başarı şansını artırabilecektir.⁸¹¹

3.4.2. Pazar Fırsatları / TY Analizi

İşletmelerin sahip oldukları yetenek/kaynak portföylerinden bekledikleri hatta beklediklerinin çok daha ötesinde faydayı elde edebilmeleri ve TY'lerinin verimliliğini sürdürebilmeleri için pazar fırsatlarını doğru tespit etmeleri ve bu fırsatların her birinin gerektirdiği Ty stratejilerini oluşturmaları yönetim sürecinin en önemli gündem maddesi olmalıdır. TY'ler pazar fırsatlarıyla en iyi örtüştüğü pazar dilimlerine konumlandırıldıkları zaman gerçek değerlerinin ortaya çıkmasını sağlayan kriterlere kavuşmuş olacaklardır. İşletme açısından cazip fırsatlar sadece sahip oldukları yetenek portföyü ve mevcut pazar dilimlerinin en iyi örtüştüğü zamanlarda ve mekanlarda bulunmamaktadır. Sahip oldukları TY'lerin ve mevcut pazar fırsatlarının dışında da ortaya çıkabilmektedirler. Bu bağlamda TY/pazar fırsatları arasında eşleştirme yapabilmek için işletmenin önünde dört temel strateji vardır. Söz konusu stratejiler şekil 3.11'de yer almaktadır.

⁸¹¹ BAUDREAU, RAMSTAD, s.24.

TY	Yeni	<u>Temel İlk artı 10</u> Mevcut pazar fırsatlarını korumak ve geliştirmek için hangi yeni TY'lere ihtiyaç vardır?	<u>Mega Fırsatlar</u> Geleceğin pazar fırsatlarını değerlendirmek için gerekli olan TY'ler hangileridir?
	Mevcut	<u>Boşlukları Doldurma</u> Sahip olunan TY'ler nasıl daha iyi kullanılarak mevcut pazar fırsatlarından en çok yararlanır?	<u>Beyaz Alanlar</u> Sahip olunan TY'ler nasıl daha verimli kılınarak yeni Pazar fırsatları yakalanabilir?
		Mevcut	Yeni

Pazar Fırsatları

Şekil 3.11. TY ve Pazar Fırsatları Analizi

Kaynak: HAMEL, PEAHALAD, *Competing for the Future*, s. 250

TY/Pazar fırsatları matrisi hazırlamak işletmelerin önlerini görmelerine yardımcı olacaktır. İşletmeler sahip oldukları TY'lerini yeterince değerlendirip değerlendirmediklerini, önlerinde yeni pazar fırsatlarının var olup olmadığını gözlemleyebilmektedirler. Matrisin sol alt çeyreğinde (boşlukları doldurma) bulunan işletme elinde mevcut olan TY'leri ile mevcut olan pazar fırsatları arasında en iyi verimi almaya çalışmaktadır.

Bu stratejinin başarısı için işletme gerekirse kurum içerisindeki diğer bölümlerden yetenek ihraç ederek özel bir ürün pazarında güçlü bir pozisyon elde edebilmektedir.⁸¹² Sağ alt çeyrekte (beyaz alanlar) mevcut yeteneklerin yeni pazar fırsatlarına dönüştürülme stratejisi uygulanmaktadır. Sony'nin henüz pazarda bu yönde bir istek oluşmadan sahip olduğu "minyatürleşme" TY'ni kullanarak walkman üretmesi bu stratejinin doğru kullanılırsa ne kadar başarılı olduğunun kanıtı olmaktadır.

Sol üst çeyrekte (ilk artı 10) faaliyette bulunduğu pazarlara daha iyi nüfuz etmek için hangi TY'leri ihtiyacı olduğunu belirleme ve yeni TY'ler oluşturma

⁸¹² TORRKELLI, TUOMINEN, ss. 276-277

stratejisi vardır. Bilgisayar alanında pazar fırsatlarının bilgisayar donanım ve yazılımların satın alınmasından müşterilere danışmanlık hizmeti sağlamaya kaydığını fark eden IBM, bu aşamada yeni yetenekler elde etmeyi hedeflemektedir. Sağ üst çeyrekte ise TY stratejisinin sürdürülebilirliğinin garantisi olarak değerlendirilen mega fırsatlar stratejisi yer almaktadır. Geleceği kazanmak için şimdiden hani yeni TY'ler inşa edilmelidir?⁸¹³ Bu çeyrekte yer alan işletmelerin gelecek öngörüsüne sahip işletmeler olduğu ve her türlü değişimle baş etme yetenek ve kültürünü içselleştirdikleri ortaya çıkmaktadır.

3.4.4. Yetenekleri Kaldıraçlamak

İşletme yönetiminin sahip oldukları yetenek portföyünün karşılayabileceği hedefler koyarak bu hedefe uyumlu stratejiler geliştirilmeleri akılcı ve güvenilir bir yaklaşım olarak düşünülebilir. Ama belirsizliğin, değişimin ve kaos'un hakim olduğu günümüz dünyasının her an değişebilen görünümü fırsat ve riskleri aynı anda içerisinde barındırabilmektedir. Böyle bir ortamda riske hiç yer vermeyen işletme stratejilerinin fırsatlardan yararlanma şansı da olmayacaktır. Bu gerçeği algılayan işletmeler artık ellerindekilerle yetinmeyip ellerinde mevcut olmayanları da dahil ederek stratejiler oluşturmaktadırlar. İşletmelere böylesi bir imkan sağlayan güç; sahip oldukları yetenekleri daha verimli kullanmaktan, daha çarpıcı bir tanımla kaldıraçlamaktan geçmektedir. İşletmelerin ellerinde bulunan birikimlerin ötesinde hedeflere kilitlenmeleri bir gerilim yaratmakla birlikte aynı zamanda bu gerilimi yaratan kaynak açığını gidermek için işletmeleri harekete geçirmektedir.

Gerilim, kaynak ve yeteneklerin kaldıraçlanmasını teşvik eder. Burada önemli olan fırsatlardan yararlanma tutkusu ile kaldıraç kullanma becerisinin birbiriyle örtüşmesini sağlamaktadır. Collis ve Montgomery'ye göre kaynak ve yeteneklerini başarıyla kaldıraçlamak isteyen işletmeler, bu süreçte kaynaklarını daha iyi değerlendirebilecekleri pazara yönelerek kaldıraç etkisi yaratabilirler ya da yeteneklerin gelişimine, ve uzmanlaşmasına katkıda bulunabilecek yeni pazar bölümlerine girerek kaldıraçlama yapabilirler. İşletmelerin her iki kaldıraç uygulamasından yaralanmaları da mümkündür.⁸¹⁴ TY tabanlı stratejilerin üstünlüğünün temelinde yeteneklerin farklı farklı ürün/hizmet'lere dönüşebilme ve

⁸¹³ HAMEL, PRAHALAD, **Competing for the Future**, ss. 250-253

⁸¹⁴ COLLIS, MONT GOMERY, "Competing on Resources: Strategy in the 1990s", s.127.

farklı farklı pazar bölümlerine nüfuz etme potansiyeli vardır. Söz konusu potansiyel, yetenekleri kendiliğinden doğal bir kaldıraç mekanizması haline getirmektedir. Bu sayede işletmeler sahip oldukları yetenek ve kaynaklarını farklı şekillerde bir araya getirerek ürün/hizmet ve pazar miyopluğundan kurtulmakta ve bir çok fırsatı algılayarak bu fırsatları başarı hikayelerine dönüştürmektedirler.

Kaldıraçlama stratejisinin başarısızlık hikayelerine dönüşme riskini gözden kaçırmamak son derece önemlidir. İşletmeler sahip oldukları yetenek ve kaynaklarını iyi değerlendirmeden böyle bir strateji uygulamaya kalkarlarsa ellerindekileri de kaybetme durumuyla karşı karşıya kalabilmektedirler. Kaldıraçlama stratejisi kullanan işletmeler genellikle üç kritik hata yapmaktadırlar.⁸¹⁵

Birincisi; yöneticilerin sahip oldukları yetenek ve kaynak portföyüne fazla değer biçmeleridir. Sahip olunan kaynak/yeteneklerin buldukları ortamlarla etkileşimlerinin gücünü göz ardı eden (taş yerinde ağırdır) İngiliz devi Marks&Spencer Kuzey Amerika pazarında başarılı olamamıştır.

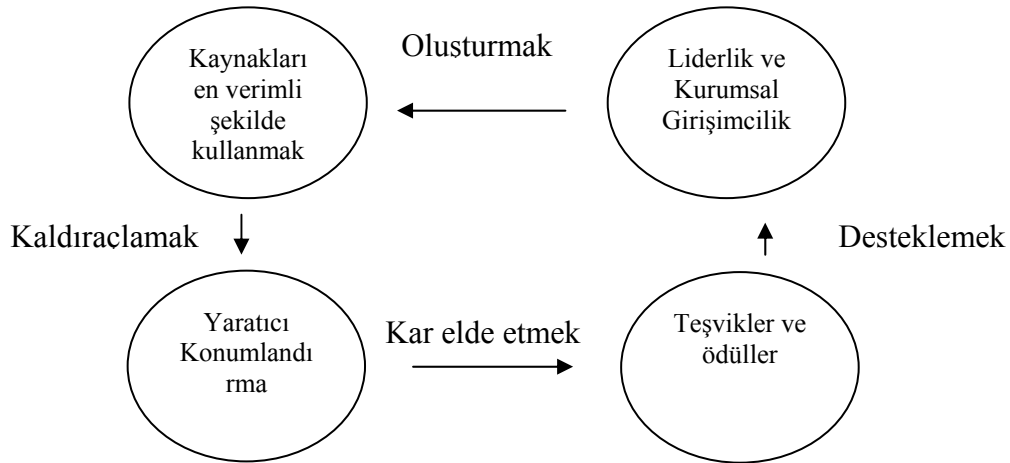
İkincisi; giriş bariyerlerinin yüksek olduğu sektörlerde rekabet eden işletmelerin, başarılarının bu gerçeğe bağlı olduğunu unutmalarıdır. Bariyerler kalktığında kendine özgü bir yeteneğe sahip olmayan işletmeler hemen sıradanlaşmaktadırlar. Philip Morris Şirketi, bayileri yönetme yeteneğine sahip olmadan meşrubat sektörüne yöneldiği için başarısız olmuş ve 7-Up yatırımını çekmek zorunda kalmıştır.

Üçüncüsü; Her sektörün kendine özgü rekabet dinamikleri olduğunu dikkate almayan işletmeler sahip oldukları yetenekler bu dinamiklerle örtüşmediği zaman başarısız olmaktadır. Otomotiv sektöründe sahip olduğu avantajları uzay gemileri alanına taşıyamayan Chrysler'in yaşadıkları bu gerçeği doğrulamaktadır.

Kaldıraçlama sürecinin kesintiye uğramadan başarıyla tamamlanmasında her türlü bilgi, beceri, yeteneklerin gönüllü paylaşımalarına ortam hazırlayan, her türlü iletişimi, yaratıcılığı ve yenilikçiliği destekleyerek, motive ederek kurumsal girişimciliği harekete geçiren yönetim anlayışının çok önemli katkısı vardır.⁸¹⁶ Sürecin işleyişi şekil 3.12'de görülmektedir.

⁸¹⁵ COLLIS, MONTGOMERY, ss.127-128

⁸¹⁶ SNYDER, EBELING, s.31



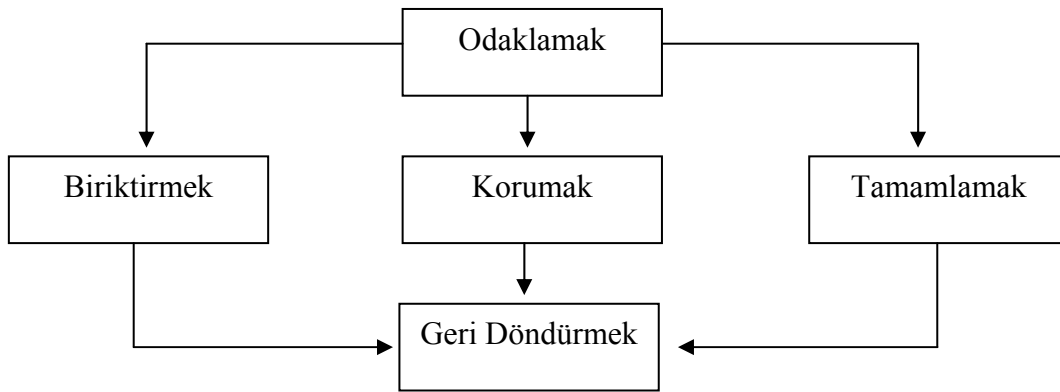
Şekil 3.12: Kaynak Kaldırıcı ve Kurumsal Yapı İlişkisi

Kaynak: BADEN-FULLER, PITT, s.6.

Yenilik ve yaratıcılık süreçlerini içselleştirerek pazarı yönlendiren işletmeler sahip oldukları eşsiz yeteneklerinin daha derine nüfuz etme (pazarda özel uzmanlık kazanarak), bölümler arası daha fazla ve daha sağlam işbirliği yaratma (çoğaltan etkisi) ve birbiriyle bağlantılı iş birimleri arasında daha fazla sinerji oluşturma (çeşitlendirme) avantajlarını kullanarak, mevcut yeteneklerinin kaldıraç etkisini artırabilmektedir.⁸¹⁷

Kaynak ve yeteneklerini kaldıraçlayarak verimliliği artırmak isteyen işletmelerin önünde çeşitli, alternatifler vardır. Tüm bu alternatifler şekil 3.13'te yer almaktadır.

⁸¹⁷ Nurhan PAPATYA, **Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı, Kaynak Tabanlılık Görüşü Kavramsal ve Kuramsal yaklaşım**, Nobel y., İstanbul, 2003, ss. 187-188



Şekil 3.13. Kaynak Kaldırma Alternatifleri

Kaynak: HAMEL, PRAHALAD, “Competing for the Future”, s.192.

İşletmeler sahip oldukları tüm kurumsal, kültürel, fiziksel, işlevsel ve düşünsel birikimlerini aynı hedefe kilitleyerek harekete geçirebildikleri zaman bu birikimlerin kaldırma etkisi yaratarak daha fazla bir güce dönüşmesine sağlamaktadırlar. Bu aşamada odaklanmayı harekete geçiren güç stratejik niyetin varlığıdır. İşletmeleri kaldırma etkisi sağlayan bir değer uygulama “yetenek biriktirmektedir”, işletmeler gerekli kaynakları, çeşitli iş birliklerine girerek (lisans alma, outsourcing, gibi) elde edebilmekte ya da kendi deneyimlerini, bilgilerini, başkalarının bildiklerini içselleştirerek kaynaklarının kalitesini artırarak sağlayabilmektedirler. Diğer bir kaldırma alternatifi; yeteneklerini tamamlayarak gücünü arttırmaktır. Bu strateji iki türlü uygulanabilmektedir. Mevcut yetenekleri farklı konumlandırarak (harmanlama) ve tüm işletme fonksiyonlarını mevcut yetenekleri destekleyici bir çevrime dönüştürerek (dengeleme) güçlerini arttırmaktadırlar. Yetenekleri koruyarak kaldırma ise işletmelerin yeteneklerini sürekli kullanarak, öğrenme ve deneyim etkinliğini yaratması yoluyla olmaktadır. Sony’nin minyatürleştirme, Honda’nın küçük motor yetenekleri onlara bir dizi ürün fırsatı sunmuştur. Kafa kafaya rekabetten kaçınarak yeteneklerini rakiplerin zayıf olduğu alanlara konumlandırarak, ya da rakiplerine karşı koalisyon oluşturarak işbirliğine giden işletmelerde yeteneklerini koruyarak kaldırma etkisi yaratan işletmelerdir. Son kaldırma alternatifi yetenek çevrimlerini (gelire dönüşme süresi) hızlandırarak kaldırma etkisi yaratmaktadır. Japon işletmeleri bu konuda oldukça başarılıdır.⁸¹⁸

⁸¹⁸ HAMEL, PRAHALAD, ss. 180-190

3.4.4. Yeteneklere Dayalı Ana İşi Değiştirme Zamanı

Yetenek tabanlı stratejiler ve bu stratejinin odağındaki ana işler, temel bileşenleri olan TY'leri kopyalanamadığı, elde edilemediği müddetçe sürdürülebilir rekabet avantajını yıllara yaymanın garantisini elde etmektedirler. Fakat değişimin bu kadar hızlı yaşandığı bir iş dünyasında ana iş ve bu işi destekleyen temel yetenekler hiç değişmeden sürekli olarak önemlerini korumayabilirler. İşletmeler geçmiş başarılarına kilitlenmek yerine her zaman içsel ve dışsal değerlendirmelerini yaparak kendisini ve krize düşmeden önce işlerini değiştirip değiştirmemeleri gerektiğini de sorgulamalıdır. Başarılarını sürdürmek isteyen ve ana işlerinin cazibesini yitirdiğini fark eden işletmeler ana işlerini yeniden tanımlamak için aslında uzak ve yabancı alanlara değil, yine kendi içlerinde var olan değerleri ortaya çıkarmaya çalışarak başarılı olmaktadır. Apple, IBM, DeBeers Perkin Elmer gibi şirketler bu uygulamayı başarıyla yapmışlardır.

İşletmenin stratejilerinin çıkmaza girmesi genellikle üç nedenden kaynaklanmaktadır.⁸¹⁹

Birincisi; Ana iş ile ilgili pazar payının ve karlılığın azalmasıdır. Apple'ın kişisel bilgisayar alanındaki pazar payı 1995-2005 yılları arasında %9'dan %3'e düştü, bu süreçte esas önemli olan kişisel bilgisayar sektörünün karlılığın giderek azalmış olmasıdır. Eğer Apple işini dijital müziğe kaydırmıyaydı durumu çok kötü olabilirdi.

İkincisi; Sektöre büyük yatırımları olan ve bu yükten kaçamayan bir işletmenin, piyasaya bu yükü taşımayan yeni işletme girişlerine maruz kalmasıdır. General Motors'un Toyoto karşısında yaşadığı gerileme ya da Compaq'ın Dell'e geçilmesi bu durumu gözler önüne sermektedir.

Üçüncüsü ise büyüme ve başarılı olmayı sağlayan kritik kaynak ve yeteneklerin devamlılığı sağlayamamaktadır. Bu durum piyasanın doyma noktasına gelmesi, rakiplerin işletmeye ait kritik yetenekleri kopyalaması ya da bir maden işletmesinin ana kaynağının tükenmesinden kaynaklanabilmektedir (örn. kömür). Bu durumda yapılacak en akıllı iş işletmenin yeni bir ana iş bulmasıdır. Tabi ki bu aşamaya geçmeden önce çıkış noktası yine müşteri, sektör ve rakip analizleri ile

işletmenin kendi içsel analizlerini PEST analizi ve SWOT analizinin sınırları içerisinde hareket ederek sonuçlandırmasıdır.

İşletmelerin yeni iş alanlarını belirlerken başarıya ulaştığı belirlenen strateji, işletmenin yine kendi yetenek ve kaynak paketine bu sefer farklı bir gözle bakmayı öğrenmesidir. Zook'a göre işletmenin sahip olduğu ama farkında olmadığı bir anlamda saklı duran yeteneklerini keşfetmesi işletmeye başarılı bir iş alanı yaratabilmektedir. Apple'ın yazılım ve kullanıcı ile dost ürün tasarımı, yaratıcı pazarlama gibi yetenekleri yeni bir iş (iPod) alanı yaratarak müzik işinden gelirlerinin neredeyse %50'sini elde etmesine sebep olmuştur.⁸²⁰

İşletmeler saklı duran ya da unutulmuş yeteneklerini tekrar nasıl parlatabilirler sorusuna verilen cevaplar ise işletmelerin öncelikle hafife alınmış iş alanlarını yeniden gözden geçirmesi, (Nestle'nin dış pazarlarda yer alan müşterilerin yerel damak tadlarına uygun olarak üretebileceği bir çok ürün olduğunu keşfetmesi ve bu ürünleri yeni bir birim altında bir araya getirmesi -Nestle Food Services- kendisine büyük bir pazara sahip olan yeni bir ana iş yaratmıştır.) müşterilere tekrar yeni bir gözle bakılması (otomobil pazarına yeni bir gözle bakan Harman şirketi sürücülerin otomobilleri ile çok fazla zaman geçirdiğini ve bu kişilerin evlerinde kaliteli ekipmanlarda müzik dinlediğini keşfederek radyo tedarikçisi Becker şirketini satın almış ve otomobiller için daha kaliteli, performansı yüksek ses ekipmanları üreterek 1993-2005 yılları arasında pazar değerini kırk kat arttırmıştır) ve kullanılmış yeteneklerin keşfedilmesi ve bu yeteneklerin işletmenin diğer yetenekleriyle birleştirilebilmesi, işletmelere yetenek ve kaynak portföyleri temelinde başarılı yeni iş alanları yaratacaktır.

3.5. Temel Yetenek Ekseninde Pazar Konsepti

Pazarlar her türlü ekonomik, kültürel ve sosyal değişimlerin (değiş/tokuşların) yaşandığı yerlerdir. Bu sebeple her türlü (kar amaçlı/kar amaçsız) değişimin odağında yer almaktadırlar. Bu bağlamda en geniş anlamıyla pazar; satacak ürün/hizmeti olan işletmeler ile karşılanacak istekleri olan ve bu isteklerini karşılama arzusu ve maddi gücü olan kişi ve grupların bir araya geldikleri

⁸¹⁹ Chris ZOOK, "Finding Your Next Core Business", **HBR**, Vol: 85, No:4, 2007, s. 68

⁸²⁰ ZOOK, s. 6-70-74

mekanlardır.⁸²¹ Pazarda faaliyette bulunarak başarılı olmak isteyen her işletme öncelikle makro anlamda pazarı etkileyen güçleri, pazarda gerçekleşen değişimleri eni konu anlamak zorundadır.(bu konu birinci bölümde etraflıca irdelendiği için burada ele alınmayacaktır.) Bu değişimler işletmenin dışında gelişen, etkileme ya da yönlendirme olanağına sahip olmadığı değişimlerdir. İşletme ancak sağlam bir öngörü yeteneğine sahip olmak suretiyle hazırlıklı olarak bu değişimlerle yüzleşebilir. İşletmenin mikro ölçekte pazarları tanımlaması, yorumlaması ve değerlendirmesi ise kendi bilinçli tercihleri sonucunda gerçekleşmektedir. Bu aşamada işletmenin kendisini çok iyi tahlil etmesi kadar rakiplerini, müşterilerini sektörlerini ve bu unsurlara dayandıracığı pazarlama stratejilerini derinlikli bir incelemeye tabi tutması çok önemlidir. Kısacası bilinçli bir süreç sonucunda gerçekleşen pazar tanımlaması işletme faaliyetlerinin doğru bir noktadan başlamasını garantilemektedir.

Küreselleşmenin ve giderek dijitalleşmenin pazarları nasıl değiştirdiğini anlamadan pazarlama stratejileri oluşturmak ve uygulamak akıllıca bir girişim olmayacaktır. Kotler, Maesincee ve Jain'e göre bu bağlamda pazarları değiştiren dokuz büyük değişim yaşanmıştır. Bunlar:⁸²²

1. Bilginin herkes için ulaşılabilir bir olgu haline gelmesi,
2. Ürün/hizmetin belirli bir sınıf için değil herkes için üretilir hale gelmesi,
3. Üretim stratejisinin “yap ve sat” anlayışından “hisset ve tepki ver” anlayışına dönüşmesi,
4. Ekonomik ve sosyal çabaların yerel ölçekten küresel ölçeğe dönüşmesi,
5. Azalan getiri ekonomilerinin artan getiri ekonomilerine dönüşmesi,
6. Varlık sahipliğinin değil varlıklara ulaşma imkanının öne çıkması,
7. Kurum yönetiminin pazar yönetimine dönüşmesi,

⁸²¹ Ömer Baybars TEK, **Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım, Türkiye Uygulamaları**, 8. bs. Beta y., İstanbul, 1999, s. 8 ; KAVAS, s. 28.

⁸²² Philip KOTLER, Dipak C. JAIN. Suvit MAESINCEE, **Marketing Moves**, Harvard Business School Press, Boston, 2002, s. 7.

8. Kitlese pazarlar yerine kişisel pazarların önem kazanması,
9. Tam zamanlı olmak anlayışının gerçek zamanlı olmak anlayışına dönüşmesi,

Tüm bu değişimlerin yarattığı pazar mekansal anlamda fiziksel pazar (pazar yeri) ve sanal pazar (pazar uzayı) olarak ikiye ayrılmıştır. Her iki pazar alanında da pazarları tanımlayan ve değerli kılan üç kilit bileşen vardır. Birinci bileşen; müşteri değeri, ikinci bileşen; temel yetenekler ve üçüncü bileşen ise işbirliği şebekeleridir.⁸²³ Küresel ve dijital pazarlarda başarılı olmak isteyen işletmeler bu pazarların kilit bileşenlerini iyice anlamak, bu bileşenleri içeren stratejiler geliştirmek zorundadır. Tablo 3.5.'te günümüz pazarlarının kilit bileşenleri ve bu kilit bileşenlerin içerikleri yer almaktadır.

Tablo 3.5. Yeni Pazarların Değer Bileşenleri ile İşletme Görevlerinin Eşleştirilmesi

Değer bileşenleri	İşletme Görevleri
Müşteri Değeri	Müşteri odaklılık ve müşteriye yaşam boyu değer sağlamak Tüm faaliyet ve süreçleri müşteri odaklı tanzim etmek Pazarlama performansını(müşteri tatmin oranı, kaybedilen müşteri oranı vb.) ölçüm teknikleri kullanmak
Temel Yetenekler (günümüzde iş yapma anlayışı işi büyütme en iyi yapmaya hızlı yapmaktan farklı yapmaya dönüşmüştür)	Outsourcing yapmak Kıyaslama yapmak Yeni rekabet avantajları araştırmak Süreçleri yönetmek için bölümlerarası işbirliğini kurumsallaştırmak Hem Pazar yerinde hem de sanal pazarlarda rekabet etmek
İşbirliği şebekeleri	Tedarikçiler ve rakiplerin çıkarlarını dengelemek İşletme ortaklarını memnun etmek Daha az tedarikçi kullanarak onları ortak haline getirmek

Kaynak: KOTLER, JAIN, MAESINCEE, s.19

3.5.1. Pazarlama Profili

Müşteri odaklı konseptin ortaya çıkardığı yeni pazarlama profilini tanımlayarak özelliklerinin altını çizilebilir için öncelikle değişen ve internet kullanımının yaygınlaşmasıyla giderek dijitalleşen iş dünyasının görünümünü netleştirmek gereklidir. Geleneksel iş dünyasının bir tiyatro sahnesine benzeyen

görünümü günümüzde bir “forum ortamına” dönüşmüştür. Tiyatro oyununun biletli pasif izleyicileri olan müşterileri ise interaktif bir oyunun aktif katılımcıları haline gelmiştir.⁸²⁴ Bu değişimin temelinde ise değişen pazarlama anlayışının izleri aranmalıdır. Müşteriye odaklanma anlayışı giderek bu odaklılığı hareket geçiren işbirliği anlayışına dönüşmektedir. Kotler’e göre bilgi ekonomisi dijital bir kimlik kazandıkça pazarlama anlayışında holistik ve işbirlikçi bir yapıya kavuşmaktadır.⁸²⁵ Tablo 3.6.’da pazarlama anlayışının gelişme aşamaları yer almaktadır.

Tablo 3.6. Pazarlama ve Müşteri Anlayışlarının Gelişim

Pazarlama anlayışları	Başlangıç noktası	Odak noktası	Yansıması	Sonuçlar
Satış	Fabrika	Ürünler	Satış ve promosyon	Satış hacmini artırarak kârlılık
Pazarlama	Müşterilerin değişen istekleri	Müşteri isteklerini değerlendirme ve pazarlama karması	Pazar bölümlendirme odaklanma ve konumlanma	Müşteri tatminini artırarak kârlılık
Holistik Pazarlama	Bireysel müşteri ihtiyaçları	Müşteri değeri, işletmeye ait TY ve işbirliği şebekeleri	Veri tabanı yönetimi ve değer zinciri	Müşteri payını, sadakatini ve yaşam boyu değeri artırarak kârlılık

Kaynak: KOTLER, JAIN, MAESINCEE, s. 26.

Değişen pazarlama anlayışının bir diğer göstergesi ise pazarlama düzeylerinin farklılaşmasıdır. Kotler’e göre birbirinden farklı üç pazarlama düzeyi vardır.⁸²⁶

Birincisi; ihtiyaçları tespit ederek onlara çözüm üreten pazarlama,(geleneksel pazarlamanın sloganlaştırdığı “ihtiyaçları bul ve onları karşıla” anlayışı, günümüzde neredeyse her ihtiyacın fazlasıyla karşılandığı ve toplumun adeta “fazlalıklar toplumu” haline geldiği düşünüldüğünde işletmelerin artık karşılanacak ihtiyaç bulamayacakları bir aşamaya gelindiğini düşündürmektedir. Kotler ise bu konuda karamsar değildir, ona göre terör, doğal afetler, savaşlar gibi olaylar ve gençleşme, güzelleşme, moda gibi trendler varoldukça ihtiyaçlar hiç bitmeyecektir.⁸²⁷

⁸²³ KOTLER, JAIN, MAESINCEE, ss. 15-19.

⁸²⁴ C.K. PRAHALAD, Venkat RAMASWAMY, “Co-opting Customer Competence”, **HBR**, Jan/Feb, 2000, ss. 78-80.

⁸²⁵ KOTLER, JAIN, MAESINCEE, . 26.

⁸²⁶ KOTLER, **Kotler ve Pazarlama**, s.31.

⁸²⁷ KOTLER, **Marketing from A to Z**, ss. 30-31.

İkincisi; ihtiyaçları önceden tahmin ederek çözüm yaratan pazarlama,(suyun zamanla kıt bir kaynak olacağını öngörüleyerek suyu şişelemeye başlayan Evian, Perrier , vd. gibi işletmelerin yaptığı pazarlama)

Üçüncüsü; İhtiyaçları daha ortaya çıkmadan kendisi yaratan pazarlama,(Sony'nin minyatürleştirme yeteneği sayesinde ürettiği walkman için öncesinde hiç kimsenin böyle bir talebi olmamıştı.) İhtiyaçları kendi yaratarak ürün/hizmet üretmek için işletmelerin Hamel ve Prahalad'ın da işaret ettiği gibi pazarı yönlendiren işletmeler olmaları gereklidir. Farklı işlere soyunarak kuralları koymak, pazarı yönlendirmek ve lider işletme olmak ise işletmenin kendisini diğer işletmelerden farklılaştıran yeteneklere sahip olmasına bağlıdır. Sonny, CNN, Federal Ekspres, The Body Shop, IKEA, Honda, 3M gibi pazarı yönlendiren işletmelerin⁸²⁸ başarılarının TY'leri temelinde rekabet etmelerine bağlanması, pazarlama konseptinin TY üzerinde konumlandırılması gerektiğini doğrular niteliktedir. Bu bağlamda yeni pazarlama anlayışı öncelikle işletme yönetimine kalıcı başarıya ulaşabilmeleri için mutlaka kendilerine sormaları gereken ve aşağıda yer alan soruların cevaplarını bulmasına yardımcı olacak bir çerçeve sunmaktadır.⁸²⁹

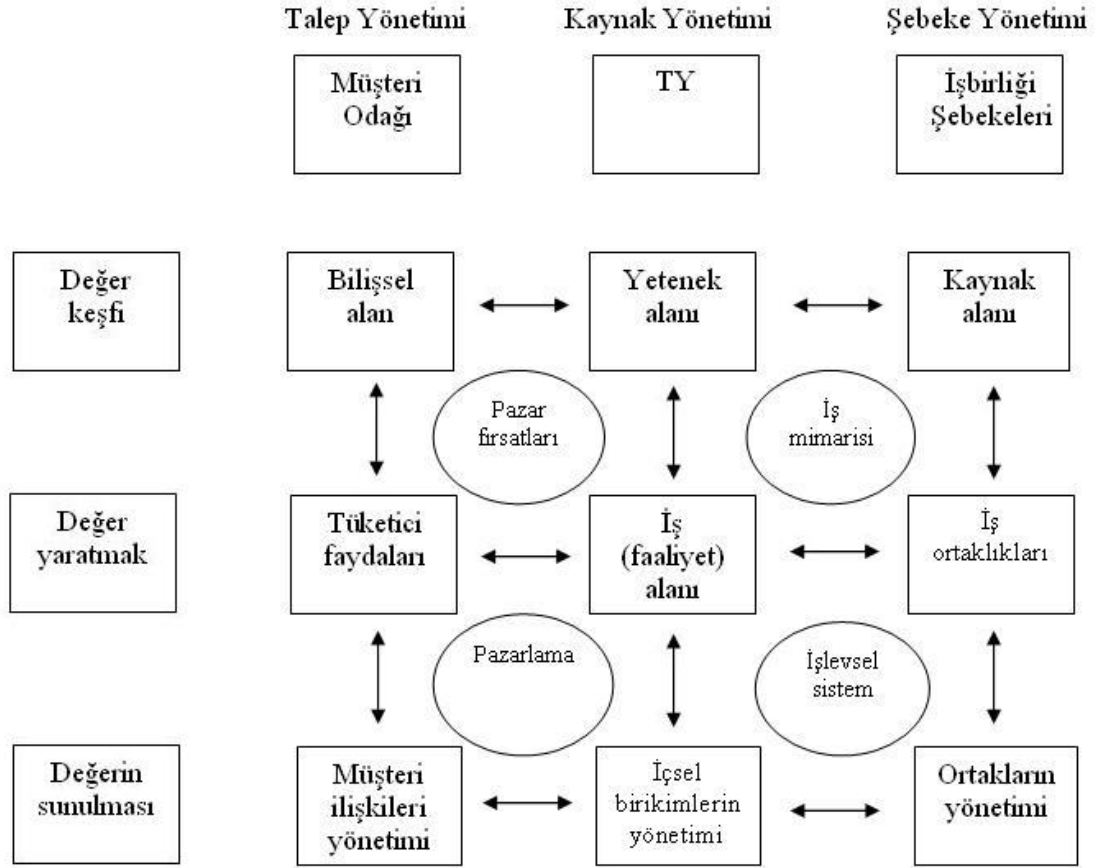
- İşletmeler pazarlarını yenilemelerine yardımcı olabilecek yeni değer fırsatlarını nasıl belirleyebilirler?
- İşletmeler daha etkin olarak nasıl daha fazla değer sağlayabilirler?
- İşletmeler müşterilerine yeni değerler sağlamak için yeteneklerini ve alt yapılarını nasıl daha verimli kullanabilirler?

Birinci sorunun cevabını verebilmek için pazarlama yöneticileri tüketicinin bilişsel alanı, işletmenin yetenek portföyü ve işbirliği yaptığı grupların yetenek portföyleri arasındaki etkileşim ve bağlantıları çok iyi anlamak zorundadır. İkinci sorunun cevabını verebilmesi için yönetimin tüketicilerin bilişsel alanının incelenmesiyle elde ettikleri bilgileri yeni tüketici istek ve faydalarını anlamak için kullanması, kurumsal TY'ni kullanması ve işbirliği şebekelerinde yer alacak partnerlerini bilinçli olarak seçmesi gerekmektedir. Üçüncü sorunun doğru cevabını verebilmek içinse işletmelerin yetenek/kaynak portföylerine ve altyapı donanımlarına önemli yatırımlar yapmaları gereklidir. Bu doğrultuda işletmeler, Müşteri ilişkileri

⁸²⁸ KOTLER, *Marketing from A to Z*, s. 32; HAMEL, PRAHALAD, *Competing for the Future*, s.3.

⁸²⁹ KOTLER, JAIN, MAESINCEE, s.28.

yönetiminde; içsel kaynak/yeteneklerinin yönetiminde ve partnerlerinin yönetiminde sağduyulu ve bilinçli davranmalıdırlar. Bu bağlamda işletmelerin yapmış olduğu tüm düşünsel ve eylemsel faaliyetler holistik pazarlama anlayışının içeriğini oluşturmaktadır. Şekil 3.14.'de holistik pazarlamanın aşamaları yer almaktadır.



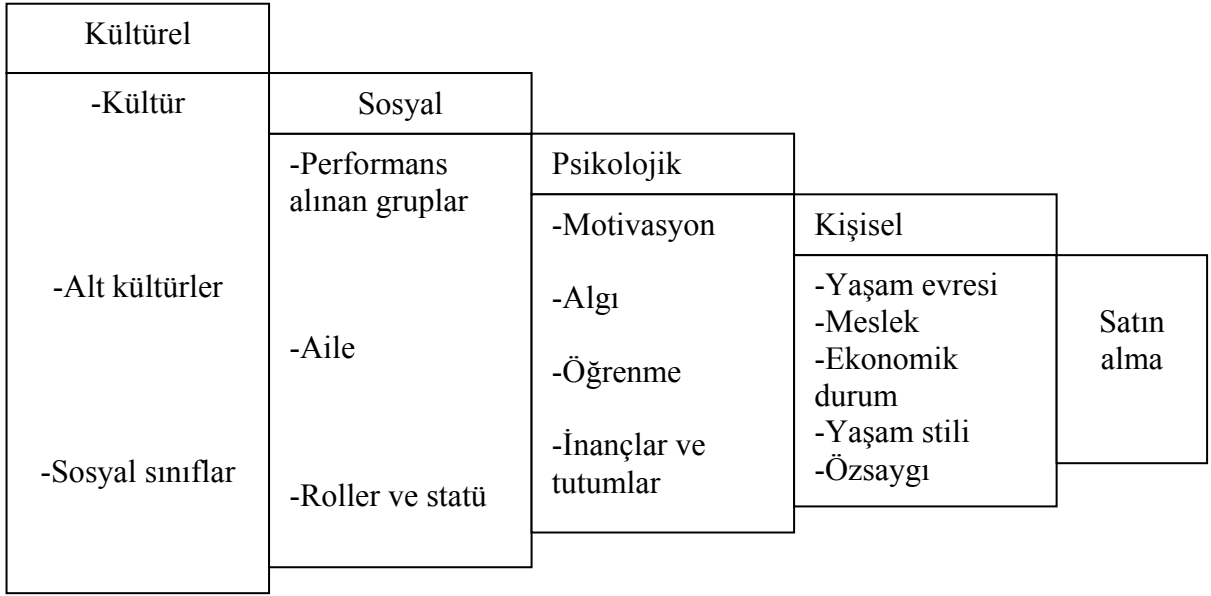
Şekil 3.14. Holistik Pazarlama Çerçevesi

Kaynak: KOTLER, JAIN, MAESINCEE, s. 29.

3.5.2. Tüketici Davranışları Profili

Pazarlama stratejisinin odağına müşteriye yerleştiren işletmeler, müşterilerine sundukları değerle müşterinin beklentilerinin örtüşüp örtüşmediğini bilmek zorundadırlar. Bu zorunluluk işletmeleri müşterilerinin pazara yansıyan profillerinin çok daha ötesine yani görünmeyen ve bilinmeyen yanlarını keşfetmeye yöneltmektedir. Günümüzde tüketicilerin hangi güdüler ve etkilenmeler altında alışveriş yaptıklarını anlamak kısacası tüketicilerin davranış kalıplarını çözümlmek ve karar verip satın alma süreçlerini bilimsel bir analize dönüştürebilmek başlı başına bir çalışma alanı ve disiplinlerarası bir inceleme konusu haline gelmiştir. Tüketici

davranışları mikro bazda (birey odaklı), deneyimsel psikoloji, klinik psikoloji gibi disiplinler ile makro bazda (toplumsal odaklı), demografi, tarih, kültürel antropoloji, sosyolojiye değin birçok disiplinin ilgi alanına girmiştir.⁸³⁰ Kotler, tüketicinin davranışlarını etkileyen faktörleri; Kültürel, sosyal, kişisel ve psikolojik faktörler olarak tanımlamaktadır.

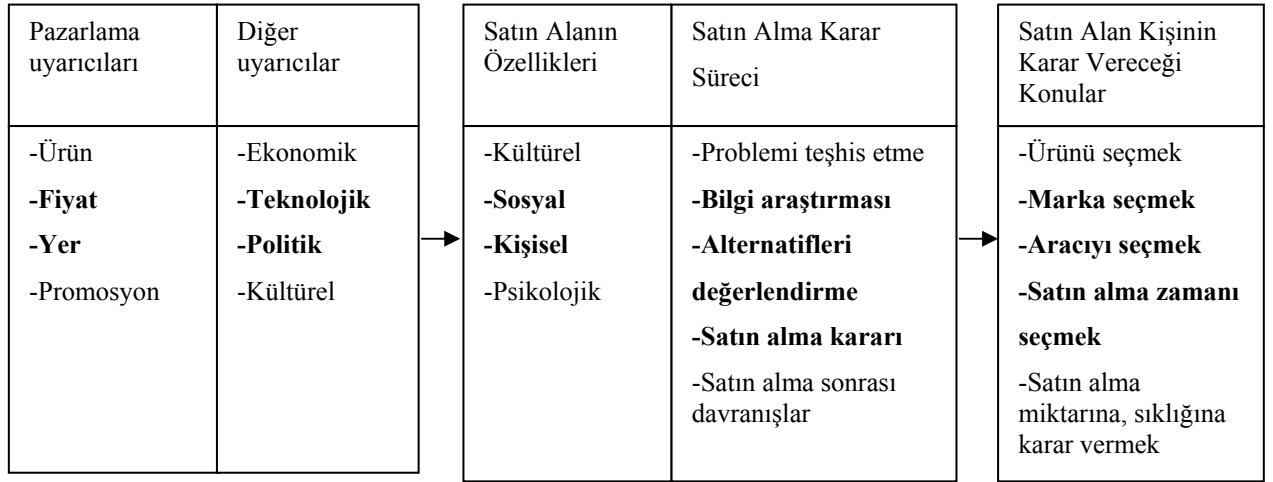


Şekil 3.15. Tüketici Davranışlarını Etkileyen Faktörler

Kaynak; KOTLER, ARMSTRONG, *Principles of Marketing*, s. 135

Tüketicilerin satın alma davranışı, pazarlama çalışmalarına ve diğer uyarıcılara (ekonomik, teknolojik, politik, kültürel) bağılı olarak başlamakta; satın alan kişinin doğuştan getirdiği ya da sonradan edindiği özelliklerine, davranış kalıplarına, motivasyon ve algılama düzeylerine bağılı olarak bir takım karar süreçlerinden geçirildikten sonra satın alma kararına dönüşmektedir. Tüketicilerin satın alma davranış modeli şekil 3.16'da görüldüğü gibi işlemektedir.

⁸³⁰ Michael R. SOLOMON, *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being*, 7. bs. Pearson, Prentice Hall, New Jersey, 2007, ss. 32-33



Şekil 3.16. Satın Alma Sürecinin İşleyiş Modeli

Kaynak: Philip KOTLER, **Marketing Management**, The Millenium bs., Prentice Hall International, Inc., NewJersey, 2000, s. 161

Alfred Marshall'ın “ekonomik modeli” pozitivist bilimin ışığında şekillenmiştir. Tüketici kendisine en fazla tatmini en ucuza sağlayan ürünleri her zaman tercih eder anlayışı günümüzün tüketicilerini tanımlamaktan çok uzaktır. Tüketicilerin sadece ekonomik çıkarlarını düşünerek rasyonel ve akılcı davrandığı savı⁸³¹, giderek belirsizliğin, karmaşıklığın ve sofistikeliğin arttığı dünyanın tüketicileri tarafından doğrulanmamaktadır.

Odabaşına göre, günümüzde tüketicilerin ürün/hizmet tercihlerinde belirleyicilik; gerçek maliyet, fırsat maliyeti, uygunluk gibi mali kriterlerden, yaşamak istediği hayatı kendisine deneyimletme olanağını sağlayan pazarlama kriterlerine doğru kaymaktadır.⁸³² Davranışları Pozitivist yorumlayanların yanı sıra aynı olaylara postmodernist bir açıdan yaklaşan bilim adamları insan/müşteri/tüketici davranışlarını doğru gözleyebilmek için her iki yaklaşımı birbirini tamamlar bir perspektif içerisinde kullanmak gerektiğini ifade etmektedirler. Zaten kişisel özelliklerin (sosyal, kültürel, psikolojik, algılama, motivasyon, öğrenme kalıpları...)

⁸³¹ TEK, **Pazarlama İlkeleri**, s. 208

⁸³² ODABAŞI, s. 42

öne çıkması postmodernist yorumlamaların önemini giderek artırmaktadır.⁸³³ Tablo 3.7’de her iki yaklaşımın karşılaştırması yer almaktadır.

Tablo 3.7. Tüketici Davranışlarını Pozitivist ve Postmodernist Bakış Açısıyla Yorumlamak.

VARSAYIMLARI	POZİTİVİST BAKIŞ AÇISI	POSTMODERNİST BAKIŞAÇISI
Gerçekliğe Yaklaşım	Olayları birbirinden Kopuk olarak ele alır	Olaylar İç içe geçmiştir sosyal olarak çok katmanlıdır
Amaç	Tahmin etmek	Anlamak
Bilgi	İçinde bulunan zamanın dışında	İçinde bulunan zamanın değerlerine odaklanır. Bağlamsallık önemlidir
Nedensellik yaklaşımı	Mutlak, gerçek olaylara yoğunlaşır	Çok yönlü ve eş zamanlı gerçekleşen olaylar
Araştırmacı/araştırma konusu arasındaki ilişki	Araştırmacı, araştırdığı konudan bağımsızdır	Araştırmacı araştırdığı konunun önemli bir parçasıdır. Hem etkilenir, hem etkiler

Kaynak: SOLOMON, s. 35.

TEK’e göre tüketicilerin hangi güdülerle hareket ettiklerini ortaya çıkarabilmek hem işletme hem de uzun vadede bireysel ve toplumsal çıkarların dengelenmesine dayanan kalkınma planlarının etkin bir şekilde uygulanabilmesi için son derece önemlidir ve aynı zamanda müşteri memnuniyetine odaklanan müşteri odaklı modern pazarlama anlayışının da en temel bileşenlerinden biridir.⁸³⁴

3.5.3. Rakip Analizi

Rekabet stratejilerinin mantığı, işletmelerin çevresel koşullarını ve pazar dinamiklerini, işletmenin sahip olduğu kaynaklar ve mükemmele ulaştırdıklarını düşündükleri iş ve yönetim süreçleri ile uyumlaştırma mantığı üzerinde işlemektedir. İşletme açısından tutarlı bir içsel analiz yapılmasını gerektiren rekabet mantığı, bir yanıyla eksik kalmaya mahkumdur. İşletmenin kendi kendini değerlendirmesi bütünsel anlamda düşünüldüğünde soyut bir olgu halini almaktadır. Ve havada kalmaktadır. Bu değerlendirmeyi tamamlayarak anlamlı hale getiren şey ise kime göre? sorusunun sorulmasıdır. Bu soruya verilecek cevaplara göre işletmenin

⁸³³ SOLOMON, s. 35

⁸³⁴ TEK, **Pazarlama İlkeleri**, s. 185

belirlediği rekabet stratejileri ise işletmenin gerçek potansiyelini ve avantajlarını yansıttığı için tutarlı ve gerçekleşme oranı bir hayli yüksek olan stratejilerdir.

Günümüzde işletmenin “rakipleri kimlerdir?” sorusuna cevap vermek, sektör sınırlarının var olduğu eski dönemlere oranla bir hayli zorlaşmıştır. Daha öncede değinildiği gibi işletmenin rakipleri ilgili ya da ilgisiz sektörlerden ve ilgili ya da ilgisiz görünen birçok iş kolundan gelebilmektedir. Bu durumda yapılacak en doğru tespit, işletmenin rakiplerinin esas ve potansiyel rakipler olarak iki temel gruba ayrıldığına altını çizmektir. Geleneksel anlamda birbirinin esas rakibi olan deyim yerindeyse “yapışık ikizler” halini alan çeşitli işletmeler vardır. Bunlar arasında Coca Cola- Pepsi, Kodak-Fuji, Nike-Adidas akla ilk gelen örneklerdir. Bu örneğin tersine hiç beklenmeyen bir sektörden ve hiçbir şekilde bağlantı kurulamayan bir iş kolundan da işletmeye rakipler çıkabilmektedir. Bu saptamanın en ilginç örneği ise Rus içecek pazarına giren Cola Cola’nın başına gelenlerdir. Rus pazarında Cola’nın rakibi, düşünüldüğü gibi Pepsi ya da yerli bir içecek markası olmamıştır. Ekonomik zorluklar yaşayan Rus halkının tercihini, Cola ya da eve dönüş için otobüs bileti almak seçeneklerinden birisi için kullanabilecek durumda olması gerçeği belirlemektedir. Ve bu durumda Cola’nın rakibi İronik bir şekilde belediye otobüsleri olmaktadır.⁸³⁵ Bu örneğin gösterdiği gibi işletmeler, rekabet stratejilerini esas rakiplerinin stratejilerini baz alarak belirleseler de, her an esas rakip konumuna gelme ihtimali olan potansiyel rakiplerini de gözden kaçırmamalıdır.

İşletmeler esas rakiplerini ve onların stratejilerini değerlendirmeden önce aşağıda yer alan temel sorulara doğru cevaplar vermeye çalışmalıdırlar.⁸³⁶

- Rakiplerimiz (esas ve potansiyel) kimlerden oluşmaktadır?
- Rakiplerimizin bize göre daha verimli ve ekonomik olarak gerçekleştirdikleri faaliyetler nelerdir?
- İşletmemizin rakiplere göre daha başarılı olduğu faaliyetler nelerdir?

Bu temel sorulara verilen cevaplardan sonra işletme daha ayrıntılı olan alttaki sorulara cevaplar oluşturarak rakiplerinin profilini çıkarmaya çalışmalıdır.⁸³⁷

⁸³⁵ ZYMAN, BROTT, s.90.

⁸³⁶ KAVAS, s.53.

⁸³⁷ ÜLGEN, MİRZE, s.101.

- Rakiplerimizin misyon ve vizyonlarının genel hatları nelerdir?
- Rakiplerimiz pazarı ve müşterilerini nasıl algılamaktadır?
- Müşteriler rakiplerimizi nasıl değerlendiriyorlar?
- Rakiplerimizin mevcut rekabet stratejileri nasıl işlemektedir?
- Rakiplerimiz hangi kaynaklara ve yeteneklere sahiplerdir?

İşletmelerin sadece geleneksel rakiplerine odaklanarak, bunların dışında olanlara kayıtsız kalmaları, pazar paylarını önemli ölçüde kaybetmelerine yol açmıştır. Bunun en canlı örneği ABD’de otomobil sektörünün üç büyükleri olan GM, Ford ve Chrysler’in yaşadıklarıdır. Üç büyüklerin sadece birbirlerine odaklanarak, ithal bir ürün olan Toyota’yı önemsememeleri, ABD otomobil pazarında ilk üç sıralamasını kısa bir zaman içinde değiştirmiştir.⁸³⁸

Her işletmenin aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler, rakiplerinin kararlarından ve stratejilerinden etkilenmekte ve adeta her iki grup arasında karşılıklı bir “etki-tepki” mekanizması işlemektedir. Rakibin davranışının yarattığı etkiyi doğru bir şekilde tespit ederek zamanında tepkisini gösteremeyen bir işletme meydanı rakibine bırakacaktır. Rakip analizinden elde edilecek tespitlerin doğru bilgiler içermesi gerekliliği, analize temel teşkil edecek verilerin elde edileceği kaynakların önemini ortaya çıkarmaktadır. Rakiplerle ilgili bilgi edinebilmek için çok çeşitli başvuru kaynakları vardır. Bu kaynaklar, satış elemanları, toptancı ve perakendeciler, müşteriler, tedarikçiler, medya kanalları, uzmanlar vb. dir.

Porter’a göre bilgi toplama ve değerlendirme sürecinin kesintisiz ve etkin bir şekilde işlemesi için bu sürece yapısal bir kimlik kazandırılarak adeta bir “rakip istihbarat sistemi” oluşturulması, son derece yararlı bir uygulamadır.⁸³⁹ Bunun sonucunda işletmeler, rakipleriyle kendilerini karşılaştırarak kendi avantaj ve dezavantajlarını detaylarıyla ortaya koyabilmekte ve bu koşullar doğrultusunda rekabet stratejilerinin etkinliğini artırabilmektedir.

⁸³⁸ ZYMAN, BROTT, s.89.

⁸³⁹ PORTER, **Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, s.90.

3.5.4. Sektör Cazibesi

Sektördeki teknolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel değişiklikleri ve yenilikleri değerlendirerek, sektörün davranışsal ve kurumsal çerçevesini çizen işletmeler bu çerçevenin sunduğu hareket serbestisi içinde ne ölçüde bir rekabet avantajına sahip olduklarını belirlemek istemektedirler. Söz konusu rekabet avantajının işletme açısından sürdürülebilir bir üstünlüğe dönüşüp dönüşmeyeceğinin göstergesi ise işletmenin rekabet avantajını oluşturan kaynakları ve soyut değerleri ile sektör koşullarının örtüşme derecesidir. Örtüşmenin gerçekleştiği sektörler, işletme açısından cazip sektörler olarak düşünülmelidir.

M. Porter'a göre sektörleri, işletme açısından makro ölçekte cazip hale getiren parametreler aşağıda yer almaktadır.⁸⁴⁰

- İşletmenin faaliyette bulunduğu sektöre giriş eşiklerinin yüksek olması
- İşletmenin ürünlerine karşılık gelen alternatif ürünlerin olmaması
- Tedarikçilerden ve müşterilerden gelen baskının fazla hissedilmemesi
- Yatırımların yüksek bir getiriye sahip olması
- İşletmeye yoğun bir rekabet uygulama kapasitesine sahip olan rakip işletmelerin sayıca az olması
- Rakipler arasındaki rekabetin durgun olması

Sektörün işletme için cazibesini azaltan parametrelerin ise yukarıdaki koşulların tam tersini yansıttığını ifade etmek doğru bir tespit olacaktır. Sektör cazibesini mikro ölçekte artıran parametreler ise işletmelerin söz konusu sektörde rekabetçi avantajlara yol açabilecek üretim ve yönetim alt yapısına, benzersiz ve taklidi zor olan kaynak ve yetenek sahipliğine, ilgili sektörden kazanılmış deneyim eğrisi ve ölçek ekonomileri oluşturma imkanlarına, çalışanların gönüllülüğüne bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.

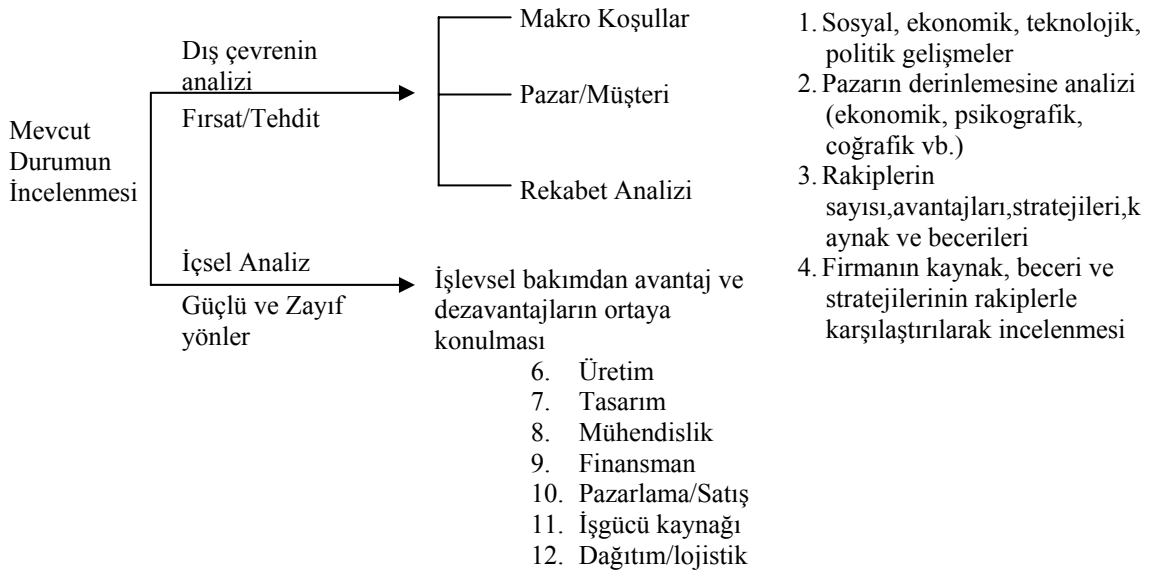
Porter'a göre teknolojik değişikliklerde beş güç üzerinde yarattıkları etkiye bağlı olarak sektörün çekiciliğini artırmakta ya da tersine azaltmaktadırlar. İşletmeler teknolojik yatırımlarını planlarken ve teknoloji stratejilerini seçerken, verecekleri

⁸⁴⁰ Michael E. PORTER, "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", **Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage** içinde, Der. Cynthia A. MONTGOMERY, Michael E. PORTER, The Harvard Business Review Book Series, USA, 1991, s . 235.

kararlarının hem rekabet avantajlarını hem de sektör yapısını etkileyeceğini unutmamalıdır.⁸⁴¹

Amit ve Schoemaker' da Porter gibi sektör çekiciliğinin önemine değinmişlerdir. İkiliye göre işletmelerin başarısı için cazip sektörleri belirlemek çok önem taşımaktadır. Sektörün cazibesini artıran kilit bileşenler, ilgili sektörün stratejik varlıklarıdır. Stratejik varlıklar; işletme başarı/başarısızlığına etki eden , işletme ve tüm piyasa katılımcıları arasında gerçekleşen etkileşimlere bağlı olarak belirlenen, zamanla değişebilen ve önemi azalabilen, çoğunlukla batık maliyetlere sebep olabilen, kısa sürede yaratılamayan, ikamesi ve kopyalanması zor olan varlıklardır. Böylesi varlıkları barındıran sektörleri hedefleyen işletmeler için kendi içsel stratejik varlıklarıyla(temel yetenek portföyü) sektörel stratejik varlıkların en iyi örtüştükleri sektörler cazip yaşam alanları olacaktır.⁸⁴²

Faaliyette bulunacağı sektörün cazibesini ortaya çıkarmak isteyen işletmelerin bu aşamada içsel ve dışsal tüm koşulların bir arada gösterildiği bir cetvel hazırlayarak kendi durumunu belirlemesi yararlı olacaktır. Şekil 3.17.'da bu değerlendirme yapılmaktadır.



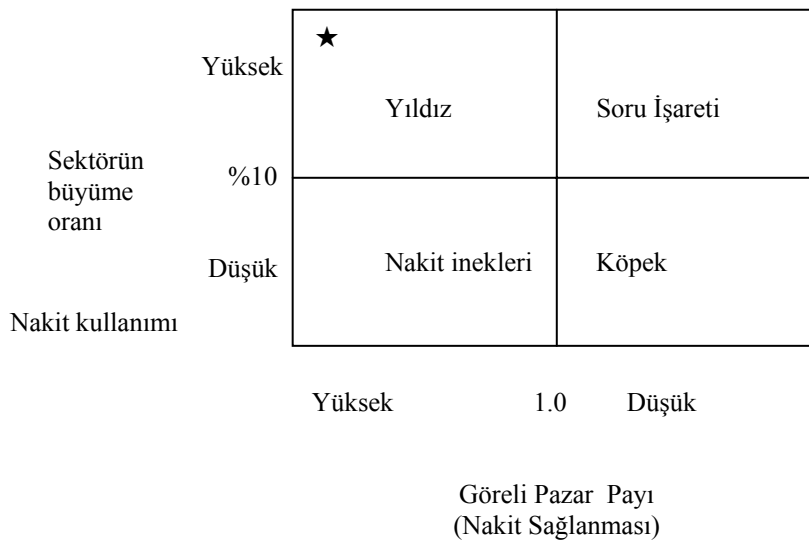
Şekil 3.17. Makro ve Mikro Ölçekte Durum Analizi

Kaynak: KAVAS, s.72.

⁸⁴¹ PORTER, *Competitive Advantage*, s.176.

⁸⁴² Raphael AMIT, Paul J. H. SCHOEMAKER, "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, Vol:14, 1993, ss. 36-37

İşletme kendisine cazip gelen sektörde rekabet üstünlüğü kazanmak için sektör koşullarını ve kendi koşullarını değerlendirdikten sonra rekabet stratejilerine işlerlik kazandırmalıdır. İşletmeler bu değerlendirmeyi çeşitli teknikler kullanarak yapabilmektedirler. Söz konusu tekniklerden en çok kullanılanlar, Büyüme/Pazar payı Matrisidir. Bu teknik Boston Danışma Grubu (BCG) matrisi olarak da adlandırılır. İşletmenin göreceli pazar payı ile faaliyette bulunulan sektörün büyüme oranı eşleştirilerek işletmenin sahip olduğu iş birimlerinin rekabetçi konumları belirlenir. Şekil 3.18.'de işletmenin iş portföyünün değerlendirilmesi görülmektedir.



Şekil 3.18. Büyüme/Pazar Payı Matrisi

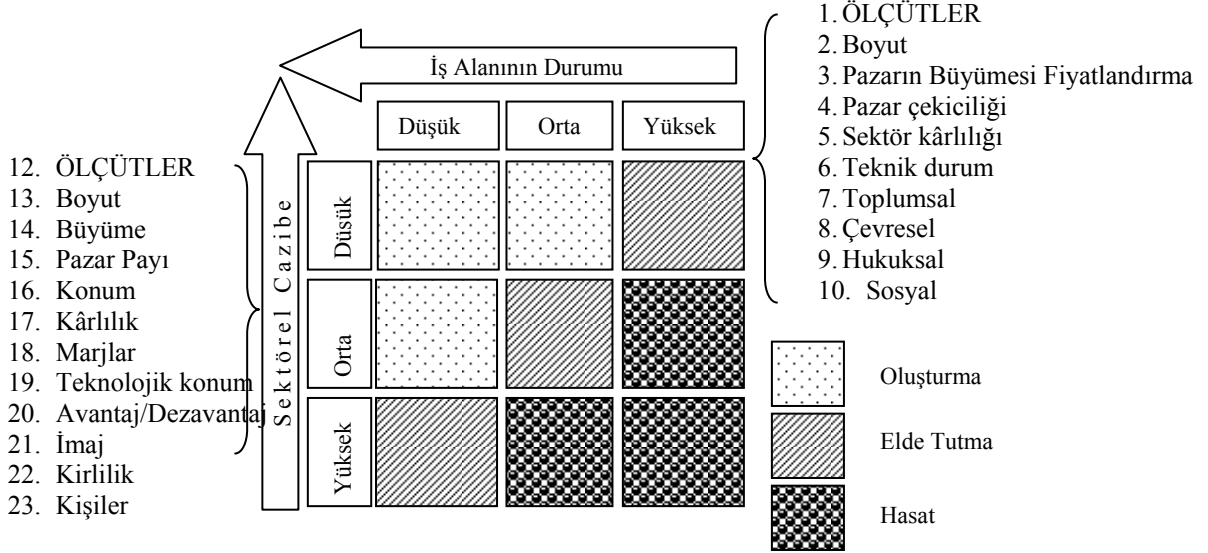
Kaynak: PORTER, **Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analiz Teknikleri**, s. 453.

Büyüme oranı düşük pazarlarda göreceli olarak büyük pazar payına sahip olan Nakit İnekleri; diğer işletmelere nakit sağlamaktadırlar.

Büyüme oranı düşük pazarlarda rakiplerine göre düşük pazar payına sahip olan Köpekler; birer nakit tuzağına dönüşmektedirler.

Büyüme oranı yüksek pazarlarda rakiplerine göre yüksek pazar payına sahip olan Yıldızlar; büyük miktarlarda nakit tüketmelerine karşın yüksek karlar yaratmaktadırlar. Büyüme oranı yüksek ve pazar payı düşük olan soru işaretleri ise hem fazla miktarda nakit tüketmekte hem de karlılık açısından zayıf kalmaktadırlar.

Bu tekniklerden bir diğeri de “Şirket Pozisyonu ve Sektör Çekiciliği Ekranı” olarak adlandırılan ve GE, Shell ve McKinsey and Company ile bağlantılandırılan üçe üç matrisidir.⁸⁴³



Şekil 3.19. İşletmenin Pozisyonu ve Sektör Cazibesi

Kaynak: PORTER, **Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analiz Teknikleri**, s.456.

Yukarıdaki şekilde dikey ekseninde sektörün çekiciliği yatay ekseninde de iş birimlerinin gücü (rekabet pozisyonu) yer almaktadır. İşletmenin yürüttüğü iş kolunun sahip olduğu avantajların sektör cazibesi ekranının hangi bölümlerine uyduğu, ölçütler kullanılarak ortaya konulur. Çıkan sonuca göre işletme ya pozisyon alabilmek için sermaye yatırımını tercih edecektir. Ayakta kalma stratejisini seçerse de nakit üretimini ve geçici nakit kullanımını dengeleyecektir. Ya da hasadı toplamaya veya işi bırakmaya karar verecektir.⁸⁴⁴ Her iki teknikle ilgili olarak hatırlatılmak istenilen iki nokta söz konusudur. Birincisi her iki teknik, işletmenin farklı iş birimleri portföyü olarak düşünüldüğü dönemin izlerini yansıtmaktadır. Tez çalışmasının dayandığı temel ise işletmelerin sahip oldukları yeteneklerin bir portföyü olduğu düşüncesine dayanmaktadır. Bu mantık doğrultusunda her teknikte kullanılan iş birimleri kavramının, yetenekler kavramı olarak anlaşılması doğru olacaktır.

⁸⁴³ PORTER, **Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analiz Teknikleri**, s.455.

⁸⁴⁴ PORTER, s.455.

Diğer nokta ise, söz konusu tekniklerin her iş birimine ve sektör koşullarına ilişkin olarak genel geçer bir uygulama pratikliğine sahip olmasa da işletmelerin önlerini görmelerine ve nicel ölçümlene teknikleriyle desteklendiği ölçüde işletme için doğru sektör seçimlerine yardımcı olabileceklerini vurgulamaktır.

3.6. Müşteri Profilini Yeniden Tanımlamak

İşletmeyi iş birimleri portföyü olarak algılayan yönetim anlayışının yetenek portföyü algısına dönüşmesi değer zincirinde yer alan katılımcıların (tedarikçiler, dağıtımıcılar, partnerler) her birinde bulunan yeteneklerin de rekabet üstünlüğü kaynağı olduğunu fark eden işletmelerin tıpkı bir aile gibi rekabet etmeye başlamasına yol açmıştır. Bu aile fotoğrafında önemli bir eksiğin olduğunu anlaşılması ise yaklaşık son 10 yıllık zaman diliminin getirisi olmuştur.⁸⁴⁵ Aile fotoğrafının en itibarlı köşesine yerleştirilen müşteriler, işletmeler için en önemli yetenek, haber ve bilgi kaynağı haline gelmektedir. Müşterilere bu gücü veren ise bilgi yoğun teknolojilerin gelişerek her türlü bilgiye ulaşımı kolaylaştırması olmuştur.

İşletmelerin rekabet üstünlüklerini sürdürebilmeleri için öncelikle dijital dünyanın müşteri profilini yeniden tanımlama çabasına girmesi gerekmektedir. Tanımlama işlevine öncelikle müşterilerin karakter farklılığını vurgulayarak başlanmalıdır. İşletmelerin karşı karşıya geldiği müşteriler, artık işletmelerin pazara sunduğu her ürün/hizmeti sorgulamadan, bilinçli bir karşılaştırma yapmak olanağından ve tüketici hakları bilincinden yoksun olarak almak zorunda kalan bir alıcı grubu değildir. Tersine araştıran, eleştiren, sorgulayan, karşılaştırarak yeni değerler talep eden ve haklarını bilen bir alıcı grubuna dönüşmüş durumdadırlar.

⁸⁴⁵ PRAHALAD, RAMASWAMY, “Co-opting Customer Competence”, s. 80.

Tablo 3.8. Değişen ve Gelişen Müşteri Profili

	Pasif Bir İzleyici Olarak Müşteriler		Aktif Bir Oyuncu Olarak Müşteriler	
	Önceden belirlenmiş alıcı gruplarını ikna etme	Bireysel alıcılarla iş yapma	Bireysel müşterilerle yaşam boyu bağlılık	Müşterilerle birlikte değer yaratma
Zaman Aralığı	1970-1980 başları	1980 sonu-1990'lar başı	1990'lar	2000'den sonrası
İşin değişen yapısı ve müşterilerin rolü	Müşteriler, rolleri önceden belirlenmiş pasif birer alıcıdır.			Müşteriler genişletilmiş şebekelerin bir parçasıdır.
Yönetimsel düşünce yapısı	Müşteriler, şirket tarafından önceden belirlenen alıcı grubudurlar	Müşteriler iş ilişkisinde bireysel olarak değerlendirilir	Müşteri, güven ve ilişki geliştirilen bir kişidir	Müşteri hem bir birey hem de oluşan sosyal ve kültürel dokunun bir parçasıdır.
Şirketin müşterilerle etkileşimi ve ürün ve hizmet gelişimi	Geleneksel Pazar araştırma ve inceleme ürün ve hizmetler müşteriden geri bildirim alınmadan üretilir.	Çağrı merkezleri, danışma masaları müşteri hizmet programları aracılığıyla müşteriye satış anlayışının müşteriye yardım anlayışına evrimle, geri bildirim alınıp mal ve hizmet üretilir	Öncü kullanıcıları gözlemleyerek müşteriler için çözümler üretirek ve müşterilere odaklanarak ürün ve hizmetler yeniden şekillendirilir	Kişiselleştirilmiş deneyimler aracılığıyla ürün/hizmetin tasarımını müşteriler birlikte geliştirirler.
İletişimin amacı ve yönü	Tek yönlü iletişim önceden belirlenmiş hedef alıcı gruplarına ulaşma	Veri tabanlı pazarlama yaklaşımı iki yönlü iletişim	İlişkisel pazarlama, iki yönlü iletişim ve ulaşım	Beklentileri şekillendirmek için aktif diyalog çok kanallı iletişim ve ulaşım

Kaynak: PRAHALAD, RAMASWAMY, "Co-opting Customer Competence", s.80.

Tablo 3.8.'de pasif izleyici profilinden aktif bir oyuncu profiline geçiş yapan müşterilerin bu gelişim süreci görülmektedir. Kotler'e göre müşteriye daha üstün değerler sunarak müşteri sadakati yaratan işletmeler, öncelikle ürün odaklı pazarlama paradigmasını ortadan kaldırarak, önceliği müşteriye veren, müşteriye adeta üretim sürecine dahil ederek ve müşteriyle iletişimi kesintisiz hale getiren teknolojileri kullanarak (video konferanslar, intranet ve extranet, bilgisayar yazılımları, web sayfaları gibi...) müşterilerle çok yönlü iletişim ağı kurmaktadır. Bu sayede her türlü bilgiyi müşterilerine ulaştıran işletmeler aynı zamanda müşterilerinden geri iletim sağlayarak müşteri memnuniyetini, şikayetlerini ya da onların yeni isteklerini

anında toplayarak müşteri profilini daha güvenilir ve sürekliliği olan verilerle tanımlama olanağını bulmaktadırlar.⁸⁴⁶

Müşteri profilinin en belirgin ve en öne çıkan özelliği bir yetenek kaynağı olduğunun fark edilmesi olmuştur. Özellikle tıp ve yazılım endüstrilerinde müşteri yetenekleri işletmeler için ürün/hizmet özelliklerin belirlenmesinde, aksayan yanlarının düzenlenmesinde ve tanıtımının yapılmasında çok büyük bir güç kaynağı olmak üzeredir. İşletmeler ürünlerini artık laboratuvar ortamlarında test etmek yerine müşteri çevrelerinde test etmektedir.

Bu konuda örnekler gittikçe çoğalmaktadır. Örn.: Microsoft'un Windows 2000'in beta serisi Microsoft'un 650.000'den fazla müşterisi tarafından test edilmiştir. Bu yolla ürünün bazı özellikleri müşteri bilgileri kullanılarak değiştirilmiş ve aynı zamanda müşterilerde bu serinin kendi işlerinde nasıl değer yaratacağını anlamışlardır. Cisco daha da fazlasını yaparak kendi bilgi tabanını ve kaynaklarını on-line hizmet sağlayarak müşterilerle paylaşmaya başlamıştır. Tıp alanında da hastalar, doktorları ile bilgi ve bulguları paylaşarak kendilerine özgü tedavi programlarını oluşturmaktadır.⁸⁴⁷

3.6.1. Müşteri Odaklılık

Sanayi çağının üretim/tüketim modelindeki satıcı üstünlüğünü resmeden paradigma, iletişim-bilişim teknolojilerinin ve bilgi patlamasının itilimiyle baş aşağı edilerek müşteri üstünlüğünü vurgulayan müşteri odaklı bir paradigmayı hakim kılmıştır. Ohmae'ye göre işletmeler için başarılı olmanın yolu artık yeni yerler keşfetmekten, rakipleri takip etmekten ya da lokal iş sistemlerini küreselleşen iş çevrelerine uyarlamaktan değil, tüm çabasını ve dikkatini müşteri ihtiyaçlarına yöneltmekten ve onlara odaklanarak, onlar için değer yaratmaktan geçmektedir.⁸⁴⁸

Bilgi toplumunun sosyal ve siyasal yaşama getirdiği en büyük değişikliklerden birisi, daha önce de bahsedildiği gibi güç dengelerinde ortaya çıkmıştır. Bu değişime bağlı olarak iş dünyasında ortaya çıkan yeni güç dengesi satıcıdan müşteriye yönelimlidir. Ve giderek müşterileri pazarın hakim gücü haline

⁸⁴⁶ KOTLER, *Kotler ve Pazarlama*, s. 16.

⁸⁴⁷ PRAHALAD, RAMASWAMY, "Co-opting Customer Competence", s. 81.

⁸⁴⁸ OHMAE, "Managing in a Borderless World", s. 221.

getirmektedir. Pazarlama dilinde, bu süreç “pazarlama kanalında aşağı kayış” (downshifting) olarak ifade edilmektedir.⁸⁴⁹

Müşteri odaklı paradigma kilit bileşenlerine ayrıldığında bu süreci oluşturan ya da katkıda bulunan sosyal, siyasal ve ekonomik unsurlar aşağıda vurgulanmaktadır. Pazardaki paradigma kayması sonucunda üretici odaklılıktan müşteri odaklılığın hakim unsur olduğu yeni paradigmaya geçilmesi, bu kaymayı fark eden ve bir fırsat olarak algılayıp gerek düşünsel gerek süreçsel gerekse yönetsel parametrelerini yeni paradigmanın içeriğiyle uyumlu hale getiren işletmeleri pazarın galibi yaparken, bu paradigma değişikliğini ıskalayıp geçmişe ve geçmişin başarılarına kilitli kalan işletmeleri ise yok olma sürecine iterek pazarın dışına çıkarmıştır. Bir yapıdaki baskın unsurların altüstlüğü gerek bireylerin gerekse kurumların hoşlandığı bir şey değildir. Bu altüstlüklerin yarattığı belirsizlik bir kaos ortamına dönüşünce bireysel ve kurumsal hafızalarda bu ortamın koşullarına karşılık gelen verilerin kayıtlı olmaması ümitsizlik, başarısızlık ve bozgun duygularını öne çıkararak bir trajediye dönüşmektedir.

Son yılların gözde olgusu olan kaos ve belirsizlik teorilerinin çözümlenmelerinde ise değişim ve belirsizlik, çevremizde ve yaşantılarımızda hiçbir bilginin ve sürecin kesin, tam ve sabit olmamasıyla ilgilidir. Her olgunun tam olarak kontrol altında olmamasıyla ilgilidir. Bu durum ise bilim adamlarının ifadesiyle “kayıp bilginin” kendisidir. Ve aslında bu “kayıp bilgi” ulaşımına bağlı olarak yeni fırsatlara, yeni kazanımlara ve yeni üstünlüklere açılan bir pencere olabilmektedir.⁸⁵⁰ Bu paradigma kaymasının işaret ettiği yeni pazar yapısının ve bu pazarın yeni kimlikli müşterilerinin profilini doğru tespit eden işletmeler bu değişiklikten kazançlı çıkmaktadırlar. Müşteri profilini, pazar ve segmentasyonunu doğru belirleyebilmek için işletmeler, yeni parametreleri hassas bir ölçekte değerlendirmeli ve kendi stratejilerinin parametrelerini de bu yeni yapıya uyumlaştırmalı hatta gerekiyorsa tamamen değiştirmelidirler.

Müşteri odaklı işletmelerin yüzünü tamamen müşteriye döndüğü ve bakış açısını müşterinin bakış açısına kilitlediği yepyeni açılımlar gündemi belirlemektedir. Bu yeni açılımı pekiştiren ve müşteri segmentasyonunu adeta bireysel olana dek

⁸⁴⁹ Ömer Baybars TEK, **Pazarlamada Değer Yaratmak**, Hayat y., İstanbul, 2006, s. 118.

⁸⁵⁰ BRIGGS, PEAT, **Kaos Yedi Yaşam Dersi**, ss. 213-221.

indirgeyen gerçeklik ise internetin inanılmaz ve hesaplanamaz gücü olmaktadır. Yeni iş dünyasında müşteriye muhatap almayan, onunla empati yapmayan işletmeler pazarın nabzını ellerinde tutamamaktadırlar. Yalnız burada üstünde önemle durulması gereken konu, müşteri odaklı olmanın tıpkı bir bıçağın üzerinde yürümekle eş anlamlı olduğu gerçeğidir. Bilindiği gibi madalyonun daima iki tarafı vardır. Müşteri odaklı olmanın, pazarın hakim paradigması olduğu gerçeği madalyonun parlayan tarafını temsil etse de, değiştirilmez ve dönüştürülemez bir olgu olsa da; sürekli güncellenmezse madalyonun sönük tarafını parlatmaya yaramaktadır.

Drucker'ın her zaman vurguladığı gibi "ticarete bir tek geçerli amaç vardır, o da müşteri yaratmaktır."⁸⁵¹ Bu realiteyi kabul eden ve yatırımlarını, ürün ve hizmet konseptini bu realiteyle örtüşüren işletmeler dışarıdaki değişimlerle içerdeki değişimlerin hızı birbiriyle uyumlu olduğunda başarılı sonuçlarla hak ettikleri ödüllerini toplamaktadırlar. Ama dış çevredeki teknolojik, ekonomik ve sosyal ölçekli değişimleri ıskaladıkları zaman bu ödülleri adeta bir cezaya dönüştüklerini de acı bir biçimde tecrübe etmektedirler. Müşteri memnuniyeti, işletmelerin müşteriye yakın durmak ve müşteri talebinin nabzını tutmak gibi avantajlar sağlarken diğer taraftan işletmelerin gözünü perdeleyerek müşterilerinin ilgi ve ihtiyaç duymadığı alanları ve teknolojileri ihmal etmelerine ya da fark etmeyerek pazar konumlarını kaybetmelerine yol açmaktadır. Ana bilgisayar pazarındaki üstün konumuna odaklanarak gelişmekte olan mini bilgisayar pazarını fark edemeyen IBM'in ya da minibilgisayar pazarında lider durumda olmasına rağmen kişisel bilgisayar pazarını gözden kaçıran Digital Equipment'in yaşadıkları acı tecrübeler bu durumla örtüşen iyi birer örnektir.⁸⁵²

Bugün gelinen noktada müşteri odaklılık, müşteriye en çok değer yaratarak, müşterileri kazanma ve elde tutma anlayışına evrildi. Şirket içinde yapılan ya da işletme stratejisini oluşturan her basamaktaki işlerin gerçekte müşterinin gözünde ne anlama geldiği ve onlara ilave bir değer yaratıp yaratmadığı bugün cevaplanması gereken en önemli soru haline gelmiştir. M. Hammer ve J. Champy'e göre bu soruyu cevaplamak aslında çok basittir. Ve işletmenin kendisini müşterinin yerine koyarak "İşletmenin yaptığı bu iş benim için bir anlam ifade ediyor mu" sorusunu sormasına

⁸⁵¹ BARABBA, **Akılların Buluşması**, s.2.

⁸⁵² Joseph L. BOWER, Clayton M. CHRISTENSEN, "Disruptive Technologies: Catching the Wave", **HBR**, Jan/Feb 1995, s. 43.

bağlıdır. Verilen cevap hayır ise; söz konusu iş müşterinin gözünde ürüne bir değer eklemiyordur.⁸⁵³ Müşteriye değer yaratan iş süreçleri üzerine odaklanmak pazardaki müşteriye olan bakış açısını olduğu kadar rakiplere olan bakış açılarını da yeni bir perspektif açılımıyla değerlendirmeye yol açmaktadır. Müşteriye anlamlı bir değer yaratma çabası işletmeleri bireysellikten çıkararak pazardaki iş yapma parametrelerini müşteriye ulaşma yolunda yapılan tüm eylemleri ve bu eylemden sorumlu olanları bir zincirin halkaları olara görme ve bir şebekenin kilit bileşenlerine dönüştürme ihtiyacı ile şekillenen yeni bir iş yapma paradigmasını kurgulamıştır. Müşteriye değer yaratma zorunluluğu şebeke içerisinde iş yapan her birimin bir diğerini tamamlayan ve destekleyen çabaları gerçekleştirmesini sağlayarak ve bir işbirliği paradigmasına dönüşerek müşteriye en fazla değer yaratan ekiplerin ve bu ekiplerin her bir dişlisinin en fazla kazanmasını sağlamıştır.⁸⁵⁴

3.6.2. Müşteri Sadakati Sağlama

Enformasyon çağında yaşamak toplumu oluşturan tüm birey ve kurumların birbiriyle sanal ortamda ve gerçek zamanda bağlantıya geçebilmesine olanak sağlamıştır. Nordström ve Ridderstrale'e göre sürat ve zaman odaklı bir toplum ortaya çıkmaktadır. Eski ve yeni oluşumlar arasında sırasıyla yıl, ay ya da günlerle ifade edilen zamansal farklılık neredeyse sıfıra doğru yaklaşmaktadır.⁸⁵⁵ Süratin en acımasız ve en somut bir şekilde hissedildiği yer ise pazaryeridir. İhtiyaçları gibi satın alma alışkanlıkları da sürekli değişen müşteriler hoşlarına gitmeyen ya da kendilerine hitap etmeyen ürünlerden ve bunları sunan işletmelerden hızla vazgeçerek başka deneyimlere yelken açabilmektedirler. "Müşteri Sadakati" kavramı artık zor inşa edilen ve sürekli beslenmesi gereken bir parametre haline gelmektedir. Bu süreçte rekabet avantajı üstünlüğüne sahip olmak için işletmelerin zaman odaklı olmaları ve zamanı iyi yönetebilmeleri gerekmektedir. Genellikle Japon şirketleriyle özdeşleşen zaman odaklı rekabet stratejileri, esnek üretim, hızlı tepki verme, çeşitliliğin ve yeniliğin artırılması çalışmalarını kapsamaktadır.⁸⁵⁶

⁸⁵³ HAMMER, CHAMPY, **Değişim Mühendisliği: İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto**, s.115.

⁸⁵⁴ KOTHANDARAMAN, WILSON, s.380.

⁸⁵⁵ NORDSTROM, RIDDERSTRALE, s.85.

⁸⁵⁶ George STALK, Jr. "Time- The Next Source of Competitive Streategy", **Seeking and Securing Competitive Advantage**, içinde, Der., Cynthia A. MONTGOMERY, Michael E. PORTER, The Harvard Business Review Book Series, 1991, USA, s. 48.

Müşterinin kral olduğu pazarda işletmelerinde müşteri yelpazesini oluştururken seçici olmaları gerekmektedir. “Müşteri Sadakati” parametresinin öneminin arttığı iş ortamında, artık her müşteriyi hedef almak akıllıca değildir ve zaten her müşteride kârlı değildir.

Arman Kırım’a göre müşteri yelpazesi derinlemesine analiz edilerek kârlı müşterilere odaklanılmalı kâr yaratmayan müşteriler ise rakiplere yönlendirilmelidir.⁸⁵⁷ Günümüzde çoğu işletme ulaşabildiği her müşteriyi yelpazesine katmayı kârlılıkla eş görmektedir. Oysa araştırmalar 80’e 20 kuralının burada da geçerli olduğunu ve kârların % 80’inin % 20’lik müşteri diliminden geldiğini ortaya çıkarmıştır. Harvard Business School’dan Cooper ve Kaplan gerçek sonucun daha da çarpıcı olduğunu ifade etmişlerdir.

Faaliyet tabanlı maliyetleme yöntemini uygulayarak ortaya çıkardıkları sonuçlara göre çoğu işletmede müşterilerin % 80’i kâra katkıda bulunmamaktadır. 80’e 20 kuralı aslında 20’ye karşılık gelen 225’e olmaktadır. Yani mevcut müşterilerin % 20’si kâr diliminin % 225’ini oluşturmakta iken kalan % 80’lik kısım ise kâr pastasının % 125’ini eksiltmektedir.⁸⁵⁸ Merger Management Consulting firması şirketin mevcut müşteri portföyünün % 5’inin muhafaza edilmesinin % 125’a ulaşan kârlılık artışına yol açtığını varsaymaktadır. Müşteri sadakatini önemli bir kavram olarak algılamak büyümenin ivmesini hızlandırmaktadır.⁸⁵⁹ Tüm bu sonuçlar işletmelerin en değerli müşterilerin eski ve daimi müşterileri olduğu gerçeğini doğrulamaktadır. Başarıya ulaşanlar ise ürün ve hizmetlerinin sadece teknik ve fiziksel özelliklerine hakim olan işletmeler değil aynı zamanda müşteri profiline de hakim olan işletmeler olmaktadır. Satıcı/müşteri ilişkisinin sürekli beslenmesi gerçeği ise işletmelerin “empati” yapabilmesine yani kendisini müşterinin yerine koyabilmesine ve onun gözüyle ürün ve hizmetlere bakabilmesine bağlı olmaktadır. Zira müşteri kavramı ve gerçeği sadece ürün ve hizmetlerin hedeflendiği bir kitle olmaktan uzaklaşarak bununla birlikte ve daha da güçlü bir şekilde diğer müşterilere ulaşma ve onları da daimi müşteri statüsüne dahil etme çabalarına evrilmiştir.

⁸⁵⁷ Arman KIRIM, **Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM**, Sistem yayıncılık, İstanbul, 2001, s.22.

⁸⁵⁸ DOYLE, **Değer Temelli Pazarlama**, s.168.

⁸⁵⁹ DUBAFF, SPAETH, **Geleceği Görmek**, s.154.

Müşterilerine sürekli yatırım yapan işletmeler bu sürecin sonucunda çok defa katlanarak kendilerine dönen kazançlara kavuşmaktadırlar. İş dünyasında başarıya ulaşmanın en kısa, en zahmetsiz ve en ekonomik rotası ise sadık müşterilerin referansları ile çizilmektedir. Müşteri ile satıcı arasındaki müşteri odaklı bariyerleri aşabilmenin ve müşteri portföyüne yeni müşteriler eklemleyebilmenin yolu yeni müşterilere referans olabilecek tatmin edilmiş müşteriler yaratmaktan geçmektedir. Jeffrey Gitomer'in "Zincirleme Satış Sistemi" olarak nitelediği bu yöntem aynı zamanda müşteriye oldukça pahalı olan geleneksel medya kanalları ya da paralı satış elemanlarıyla ulaşmaktan daha ekonomik ve güvenli olmaktadır.⁸⁶⁰

Günümüzde baskın olan müşteri odaklı pazarlama konseptinin parametreleri interaktif ilişki eğilimidir. Çevresinde algıladığı her olayla etkileşime giren birey eşzamanlı olarak bireyci, kendini ve kendi ihtiyaçlarını öne çıkaran, ve toplumun kendine dayattığı modellerin manipülasyonuna aykırı davranma eğilimli bir tüketici paradigmasını şekillendirmektedir. Bu eğilim tüketicilerin klasik bilgi ve haber kanallarına karşı olan güvensizliğini ortaya çıkarmaktadır. Manipüle edilerek kullanıldığı, sıradanlaştırıldığı inancına bürünen müşteriler neredeyse işletmelerden izin almadan kendilerine yaklaşmamalarını isteme noktasına gelmişlerdir. Bu ortamın esnetilmesinin ve sağlıklı müşteri-satıcı ilişkisini tekrar kurulmasının yolu ise müşterilerin tarafsız, abartısız ve gerçek olduğuna inandıkları tek araç olan "fiskos" kanallarını kullanmaktan geçmektedir.⁸⁶¹ Kulaktan kulağa iletişim ve etkileşim toplumsal hayatta ve sosyal ilişkilerde çok eskiden beri var olmasına, doğal ve kendiliğinden bir iletişim yöntemi olmasına rağmen bilimsel olarak ele alınarak analitik bir pazarlama aracına dönüşmesi henüz yeni geliştirilen bir olgudur.

Etkisinin ve üstünlüğünün giderek daha fazla vurgulandığı ve İngilizce karşılığı "Word of Mouth Marketing" olan bu yönteme ilişkin araştırmalar yapılmaktadır. ABD'de Roper SWA şirketinin yaptırdığı bir araştırmanın sonuçlarına göre ABD'de her on kişiden biri, oy kullanma, nelerin alınıp nerelere gidileceği vs. gibi hemen her konuda diğer 9 kişiyi kendi fikirleri doğrultusunda etkileyerek

⁸⁶⁰ Jeffrey GITOMER, **Satışın Kutsal Kitabı**, Çev. Sibel KAÇAMAK, Mediacat y., İstanbul, 2004, s.78.

⁸⁶¹ Ahu PARLAR, "Tüketicinin Yeni Kimliği", **Capital**, Yıl: 9, Sayı: 2001/3, s.98.

yönlendirmektedir.⁸⁶² Kelimeler, internet üzerinde o kadar hızlı hareket etmektedir ki adeta her yere bulaşarak “viral pazarlama” ya dönüşmektedir.⁸⁶³

Araştırmanın sonuçları insanların etkileşimde buldukları çevrelerinin yarattığı etkinin reklamların parasal gücünün yarattığı etkinin çok daha ötesinde olduğunu doğrulamaktadır.

3.6.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminden Müşteri Bilgi Yönetimine

Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) ya da Customer Relationship Management (CRM) sadece bir bilgisayar programı değildir. Daha sofistike bir sürece işaret ederken, müşteri odaklılık felsefesinin uygulamaya dönüşmesinde etkili olan bir enstrüman kimliğine sahiptir. MİY programlarının amacı çeşitli önbüro uygulamalarıyla (operasyonel) bilgi toplama ve bu bilgiler analiz edildikten sonra (analitik) tüm ilgili bölümlere ulaştırmaktır.⁸⁶⁴ MİY ile ilgili birçok tanımlama olmasına rağmen hepsinin ortak noktası aynıdır; işletmelerin ürün ve hizmetlerini müşteri istek ve beklentilerine uygun olacak şekilde müşteriye göreleştirecek müşterilerini memnun etmek, ilişkileri geliştirmek, müşterilerini muhafaza etmek, rakiplerine kaptırdıkları müşterilerini geri kazanmak ve yeni müşteriler elde etmek.⁸⁶⁵ MİY müşteriler ile geleneksel pazarlama çabalarının yarattığı zorlama, baskılama, yanıltma, şüphe duyma, kaçma ilişki çemberinin yarattığı rakip ilişkisini, her iki tarafında birlikte ve birbirinden öğrendiği birer ortaklık ilişkisine dönüştürmeyi ve bu ortaklık ilişkisini müşterilerin tüm yaşamı boyunca sürdürmeyi⁸⁶⁶ hedeflemektedir.

Çeşitli araştırmacılar tarafından MİY programları müşterilere daha fazla değer sunulmasına yardımcı olduğu için çok önemli bir rekabet silahı olarak değerlendirilmiştir. Gerçektende MİY çapraz-satış fırsatı yaratma, yeni ürünlerin pazara girişlerini hızlandırma gibi etkili pazarlama uygulamalarına katkı sağlamaktadır. Tüm bu avantajlarına karşın, Kuzey Amerika’da bulunan Gartner

⁸⁶² KIRIM, **Mor İneğin Akıllısı**, s. 193.

⁸⁶³ PRAHALAD, RAMASWAMY, “Co-opting Customer Competence”, s. 83.

⁸⁶⁴ TEK, **Pazarlamada Değer Yaratmak**, s. 292.

⁸⁶⁵ TEK, s. 293; Alexandra J. CAMPBELL, “Creating Customer Knowledge Competence: Managing Customer Relationship Management Programs Strategically”, **Industrial Marketing Management**, 32 (2003), s. 375.

⁸⁶⁶ Sergio ZYMAN, Scott MILLER, **Geleceğin Pazarlaması**, Çev. Cumhur GÖÇER, Mediat y., İstanbul, 2003, s. 145.

araştırma grubu tarafından yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre tüm MİY programlarının % 55'i başarısız olmuştur.⁸⁶⁷

Söz konusu başarısızlığın ortaya çıkardığı gerçek; önemli olanın müşteriler hakkında sadece çok şey bilmek olmadığını, bunun yanı sıra müşterilerin bildiği şeyleri de bilebilmek olduğudur.⁸⁶⁸ İşletmeler için önemli olan erişilen bilgileri uygulama aşamasında doğru değerlendirebilmektir. Müşteri bilgisini kurum içerisinde yayarak bütünleştirebilmek “müşteri bilgi yeteneğine” (MBY) (Customer Knowledge Competence) sahip olmakla mümkündür. MBY, örgütün bilişsel aktivitelerine bağlı olduğu için dışardan görülüp, algılanıp, kopyalanamadığı ya da satın alınamadığı için (sadece işletme içerisinde farklı etkileşimler tarafından yaratıldığı için) bilginin üstün bir müşteri değerine dönüşmesinin garantisi olmaktadır.⁸⁶⁹

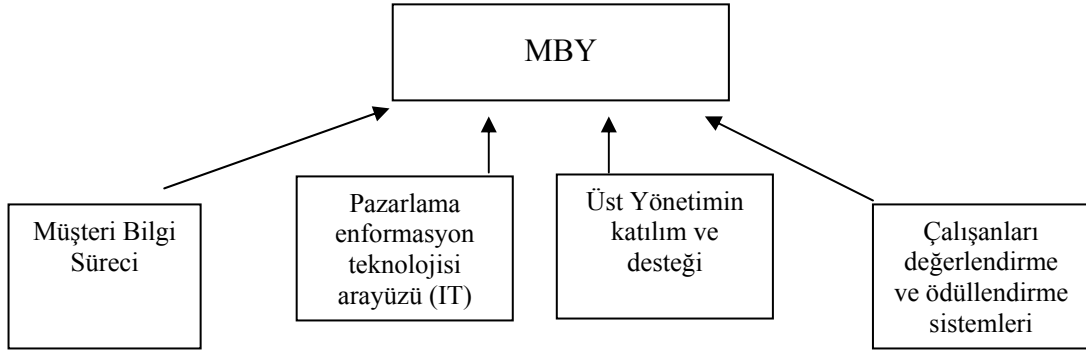
Gibbert ve diğerlerine göre müşteri değeri yaratma sürecinde bilgi yönetimi ve MİY kadar, hatta onlardan daha üstün bir konsept olarak müşteri bilgi yönetimi (Customer Knowledge management) önem kazanmaktadır. Yöneticiler artık müşterilerinin zihninde yer alan bilgilere de erişmek zorundadır. Müşteri bilgi yönetim süreci, müşterileri değer paketinin pasif bir alıcısı konumundan çıkartmakta ve müşterilerle işbirliği içerisinde onları değer yaratma sürecinin aktif bir katılımcısı haline getirmektedir.⁸⁷⁰

⁸⁶⁷ CAMPBELL, s. 375.

⁸⁶⁸ Michael GIBBERT, Marius LEIBOLD, Gilbert PROBST, “Five Styles of Customer Knowledge Management, And How Smart Companies Use Them To Create Value”, **European Management Journal**, Vol: 20, No:5, 2002, s.461 .

⁸⁶⁹ CHAMPBELL, s. 376.

⁸⁷⁰ GIBBERT, ve diğerleri, s. 461.



Müşteri bilgisi yaratan süreçler

Müşteri bilgisini bütünleştiren örgütsel süreçler

Şekil 3.20. MBY'nin Dört Örgütsel Süreçten Beslenerek, Müşteri Bilgisini Tüm Örgüte Yayararak, Bütünleştirme Süreci

Kaynak : CHAMPBELL, s. 377.

3.6.4. Temel Yeteneklerin Müşteri Değeri Yaratması

İşletmelerin sahip oldukları TY'ler doğru konumlandırılmazlarsa her zaman rekabet avantajına dönüştürülemezlerdir. Bu durumun en önemli sebebi TY ile rekabet avantajının birbirinin yerine kullanılması ve ikisinin anlamdaş olarak yorumlanmasıdır. Oysa ikisi benzer olmakla birlikte tamamıyla birbiriyile örtüşmemektedirler. Her yeteneğin bir rekabet avantajına yol açmayacağı ve yine her rekabet avantajının bir yetenekle ilişkili olmadığı da ifade edilmektedir.

TY'lerin rekabet avantajına dönüşmesi ve bu avantajın sürdürülebilirlik özelliğini kazanması TY'lerin müşteri değeri yaratmasına ve yaratılan bu değer rakiplerin sunduğu değer paketinden büyük olmasına bağlıdır. TY'lerin işletme için çok önemli olmalarına ve işletmeyi rakiplerinden ayırt eden ve farklılaştıran bir özelliği içlerinde barındırmalarına rağmen herhangi bir değer sunumuna odaklandırılmadan kendi kendilerine bir başarı hikayesine dönüşmeleri mümkün değildir.

Porter'e göre işletmelerin müşterilerine ürün/ hizmeti kendilerinden almaları için ileri sürdükleri nedene "değer teklifi" denilmektedir. Kısacası bu kavram en iyi şekilde söz konusu işletme tarafından ortaya çıkarılan fayda yerine kullanılmaktadır. Örn: Volvo'nun güvenlik sağlama faydası, Fedex'in 24 saatte teslim vaadi ya da Toyoto'nun en kaliteli çağrışımı gibi zamanla tüketiciler için tek bir fayda odaklı

değer tekliflerinin yeterli olmadığı ortaya çıktı ve işletmeler, daha az maliyet, daha dayanıklı, daha kompleks ürünler ve satış sonrası hizmet gibi bir değer yelpazesi sunarak rakiplerinden farklılaşma noktalarını öne çıkarmaya başladılar.⁸⁷¹

İşletmenin stratejik niyeti ve mimarisine dayandırılan vizyon sunumunun kilitlendiği müşteri değerinin nasıl oluşturulduğu ve neleri hedeflediği başarıların anahtarı olmaktadır. TY'leri küçük motor geliştirme becerisi olan Honda ile Briggs&Stratton'un farklı başarı noktalarında olmaları TY/değer paketinin önemini ortaya koymaktadır. Honda'nın değer paketi, müşteriye mükemmel ürünler sunmaktır. Bu yüzden TY'lerini yeni ürün ve yeni pazarlara dönüştürecek şekilde konumlandırmıştır. Briggs&Stratton'un değer paketi ise müşterisine ürünleri daha ucuza mal etmektir. Bu yüzden TY'lerini ayırt edici bir özellik olmaktan çıkararak maliyet odaklı olmak gibi genel geçer bir stratejiye bağlamıştır.⁸⁷²

Bu durumda gözden kaçırılmaması gereken şey TY'lerin müşteri değeri ile birlikte ele alınması ve birbirini destekleyecek şekilde konumlandırılmalarıdır. Sahip olunan TY'ler ile karar verilen müşteri değeri paketinin birbirine uyumlu olması önemlidir. TY ile ulaşılamayacak değer paketi oluşturmak ayağı yere basmayan bir rekabet stratejisi yaratacağı gibi sahip olunan TY'lerden tam olarak yararlanmamak ya da hedefi dar tutarak TY'lerin kapasitesini boşa harcamakta fırsatların kaçırılmasına neden olacaktır. Burada işletmelerin sahip oldukları yetenek kısıtını bertaraf eden TY'lere ulaşma amacını saklı tutarak sadece var olan TY'ler baz alınarak bir değerlendirme yapılmıştır. Tabii ki rekabet avantajlarının aynı kalmayacağı düşünüldüğünde değer paketinin işletmenin sahip olduklarıyla yetinilmeyip ortaya çıkan açığın çeşitli yollarla kapatılması dinamik bir iş dünyasının gerekliliğidir. İşletmeler çeşitli strateji ve uygulamalarla sahip oldukları kaynakların sayısını ve verimliliğini artırmak zorundadırlar.

Müşterilere değer teklifi sunmadan önce bu teklifin işletmenin imkanları ve müşteri beklentileriyle uyumlu olabilmesi için üç adımlık bir stratejiye ihtiyaç vardır. Birincisi, değer'in ne olduğunu fark edebilmek (müşterinin zihnini keşfedebilmek)

⁸⁷¹ KOTLER, **Yeni Pazarlama Dersleri**, ss. 29-30.

⁸⁷² TREACY, WIERSAMA, **Pazar Liderlerinin Öğretileri**, ss. 48-49.

ikincisi, müşteri değeri yaratabilmek ve üçüncüsü ise söz konusu değer teklifinin farklılığını vurgulayan bir konumlandırma yapabilmektir.⁸⁷³

Tek'e göre işletmeler değer teklifinin konumlandırmasını ürün, fiyat, promosyon ve yer kısacası pazarlamanın 4P sinin yerine müşterilerin gözünden bakarak 4C anlayışına dayalı yaparlarsa beklenti/değer ilişkisi daha inandırıcı ve güvenilir olacaktır. Pazarlamanın 4C si kısaca 4P deki⁸⁷⁴ fiyat yerine ⇒ müşteri maliyeti (customer cost) (müşteri ürünün mal oluş fiyatına değil kendi ödeyeceği fiyata bakar. Promosyon yerine müşterilerle karşılıklı iletişim (communication) ilişkilerin tek yanlı olması sonuçların tek taraflı değerlendirilmesine yol açar. Ürün/hizmet yerine müşteri sorunlarının çözümü (customer solution) müşteriye satılan ürün/hizmet değil sorunlarını giderecek çözümdür. Dağıtım (yer) yerine ⇒ kolaylık (convenience) tek başına dağıtım hizmeti değil müşteriye bu süreçle ilgili kolaylıklar sağlamak önemlidir. Müşteri değeri/temel yetenek ilişkisinin akla getirdiği anlamlı örnekler aşağıda yer almaktadır.

⁸⁷³ KOTLER, **Yeni Pazarlama Dersleri**, s. 28.

⁸⁷⁴ TEK, **Pazarlamada Değer Yaratmak**, , ss. 51-52.

Tablo 3.9. TY'lerin Müşteri Değeri Yaratma Özellikleri

İşletme	Müşteri Değeri	Temel Yetenek
Sony	Cepte taşınabilirlik	Minyatürleştirme
Federal Express	Tam zamanında teslimat	Mükemmel lojistik sistemi
Wal-Mart	Tercih özgürlüğü/kolay ulaşım	Lojistik uzmanlığı
EDS	Kesintisiz enformasyon	Bütünsel sistem yapısı
Motorola	Aracsız iletişim	İletişim uzmanlığı
Adidas/Nike	Kazanan/başarılı kişilerle özdeşleşmek, deneyimlemek	Sponsorluk yönetimi ve tüketici ile olan bağlantıları yönetme becerisi
CNN	24 saat kesintisiz haber	Faaliyet sahası/Pazar trendleri ilişkisini doğru tanımlama
Body Shop	Çevresel koruma bilinci kazanmak ve bunu yansıtan ürünlere sahip olmak	Ticareti etik bir çerçeve içerisinde gerçekleştirme becerisi
Toyota	Kaliteli, yalın ve tam zamanında felsefesinin avantajlarına sahip olmak	Müşteri memnuniyetini ölçme ve değerlendirme becerisi
İkea	Satın alınan mala aynı anda sahip olma	Üstün pazarlama ve lojistik yetenekleri
Barnes&Noble	Mekanla ya da ürünle bütünleşmek, kültürel deneyimler	Deneyimsel pazarlama becerisi
Gerber Product	Güvenilir ve sağlıklı gıdalara ulaşma	İstikrarlı eylemlerle oluşturulan müşteri sadakati
Disney Company	Sosyal ve kültürel değerlerin yaşatılması ve sürdürülmesi	Aile konseptine dayanan bir eğlence sektörü yaratma becerisi
Sharp	Birbirinden üstün, yenilikçi teknolojik ürünler	Sıvı kristal-göstergeler (LCD)
Honda	Müşteri memnuniyetine odaklı ürünler	Motor becerisi ve bayii yönetme becerisi

Kaynak: HAMEL, PRAHALAD, **Competing For the Future**, s. 219; TEK, **Pazarlamada Değer Yaratmak**, s. 190, 268; Jesper KUNDE, **Şirket Dini**, MediaCat Kitapları, Çev. Nejat ULUSAY, Nesrin ERUYSAL, İstanbul, 2002, s. 85, 111, 150, 182; COLLIS, MONTGOMERY, "Competing on Resources: Strategy in the 1990s", ss. 120-122; COLLIS, MONTGOMERY, "Creating Corporate Advantage", s. 78.' den yararlanılarak hazırlanmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

GIDA, TEKSTİL VE OTOMOTİV SEKTÖRLERİNDE FAALİYET GÖSTEREN İHRACATÇI İŞLETMELERİN REKABET GÜÇLERİNİN BİLEŞENLERİ VE BU BİLEŞENLERİN TEMEL YETENEK STRATEJİSİNİN BİLEŞENLERİYLE ÖRTÜŞMESİNE YÖNELİK BİR SAHA ARAŞTIRMASI

4.1. Sektörel Panorama

Otomotiv sektörü, Türkiye’de sanayileşmenin itici gücü olarak görülmüştür. Temelleri 1950’de atılan oto sanayinin ilk ciddi üretimi 1966’da “Anadol” markalı arabalar olmuştur. Gümrük Birliğinden (GB) önce yurtiçi talebin %20’si ithalatla karşılanırken, 2000 yılından sonra bu oran %55’e ulaşmıştır. Bu sonuç talebin daralmasına ve kapasite kullanım oranının düşmesine sebep olmuştur. 1980 yılına kadar ithal ikamesi rejimi uygulanan sektör, 1980’den sonra liberal ekonomiye geçişle dışarıya açılmıştır. Sektörün 2000 yılı itibariyle, imalat sanayi üretimi içerisindeki payı %6,5; ihracattaki payı %6,4 ve ithalattaki payı %14,4’tür.

Sektörün en önemli sorunları;

1. Kapasite fazlalığı
2. Sektöre olan talebin yetersiz ve istikrarsız oluşu
3. İthalat artışı
4. Satış vergilerinin yüksek oluşu, Avrupa Birliğinde (AB) otomotiv satış vergileri %20 civarında olup ve ağırlığını KDV oluşturmaktadır. Türkiye’de ise vergi oranları çok yüksek ve çok karmaşıktır. 2002 yılından itibaren vergi mevzuatı basitleştiriliyor çeşit azaltılarak KDV ve özel tüketim vergisi (ÖTV) uygulanıyor ama yine de vergi oranları AB seviyesine inmiş değildir.
5. Ana Sanayi/yan sanayi arasında işbirliğinin zayıf olması

Sektörün güçlü yönleri:

1. AB, Ortadoğu ve Türki Cumhuriyetleri pazarlarına yakın olması
2. AB ile sürdürülen entegrasyon
3. Yan sanayinin güçlenmesi

4. Kalifiye işgücü
5. Uluslar arası kalite sistemlerine entegrasyon
6. Yabancı ortaklar ve sektörün sermaye yapısının güçlü olması⁸⁷⁵

Tekstil ve Hazır Giyim ürünleri 2002 yılı itibariyle Türkiye ihracatında %34'lük bir paya sahiptir. Bu yönüyle Tekstil sektörü Türkiye ithalatının önemli bir finansman kaynağıdır. Düşük maliyet yönelimli rekabet stratejisi uygulamaktan ve kotalardan doğan ihracat avantajları, 2005 yılından itibaren Tekstil ve Hazır giyimde kotaların kalkması ve Çin'in düşük fiyatlı üretici olması sebebiyle ortadan kalkmıştır. Bu bağlamda sektörün, tasarım, moda yaratma, Ar-ge ve dış pazarlar konusunda uzman olan yerli ve yabancı kişi ve kuruluşlarla işbirliğine gitmesi önem kazanmaktadır.

Sektörün Sorunları:

1. Öz sermaye yetersizliği
2. Pazar çeşitlendirmesini gerçekleştirilememesi
3. Enerji, haberleşme ve ulaşım maliyetlerinin yüksek olması
4. Kredi faizlerinin yüksek olması

Sektörün güçlü yönleri:

1. Dış pazara yakınlık
2. Liberal Rejim sistemi
3. Kolay ve hızlı iletişim
4. Eğitim düzeyi yüksek işgücü
5. Gelişmiş ve çok yönlü dokuma sanayinin varlığı⁸⁷⁶

Gıda sektörünün milli gelir içindeki payı %20'ler civarında olup TOBB rakamlarına göre gıda sicil belgesine sahip 17 bin, Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı verilerine göre ise 28-30 bin işletme vardır. Bu sayı kayıtdışı işletmelerle birlikte 100.000 rakamına ulaşmaktadır.

⁸⁷⁵ Atila BEDİR, Türkiye'de Otomotiv Sanayi Gelişme Perspektifi, DPT. Y., No: 2660, 2002.

⁸⁷⁶ Neşe KANOĞLU, Ç. Emrah ÖNGÜT, Dünya'da ve Türkiye'de Tekstil ve Hazır Giyim Sektörleri ve Türkiye'nin Rekabet Gücü, DPT y., No: 2668, 2003

Gıda sektörünün istihdam karşılama oranı %13'tür. 2005 yılı içerisinde sektörün ihracat rakamı 1 milyon \$ olup toplam ihracat içindeki payı %8,3'tür sorunları diğer sektörle aynı olmakla birlikte özgün sorunları vardır. Bunlar;

1. Gıda sanayi envanterinin ve tarıma dayalı bir coğrafi planlamanın yapılamamış olması
2. Kayıtdışılık (hem haksız rekabet hem de halk sağlığını tehdit etme sebebidir.)
3. Ana girdi maliyetinin yüksek olması
4. Gıda denetimlerinin yetersiz olması
5. Tedarikçilerin eğitim yetersizliği
6. Çalışma izni ve gıda sicil numarası alma zorluğu
7. Yetersiz örgütlenme ve markalaşamama
8. Yatırımların yeterince teşvik edilmemesi⁸⁷⁷

4.2. Araştırmanın Önemi

Küresel rekabet ortamında rekabet eden işletmelerin bu süreçte başarılı olmaları ve bu başarıyı ileriye taşıyabilmelerinin temelinde kendilerini , ürünlerini ve rekabet stratejilerini rakiplerine göre farklılaştırabilmeleri yatmaktadır. İşletmeleri farklılaştıran unsurlar ise işletmelerin sahip olduğu ve rakiplerinin kopyalayamadığı kaynak, beceri ve yetenekleridir. Günümüzde giderek dinamik özelliklerle şekillenen rekabet stratejileri işletmelerin kalite, maliyet ya da çeşitlendirme kriterlerine odaklanmaları durumunda bir üstünlüğe dönüşmemekte tersine bu kriterlerin her rekabet stratejisinde bulunması gereken sıradan kriterler haline gelmesi nedeniyle işletmeleri kısa sürede yarışın dışına itmektir.

Bu bağlamda işletmelerimizin rekabet güçlerinin kendi yetenek ve becerileriyle şekillenmesi küreselleşen iş ortamında ve küresel rakipleri karşısında başarılı olmalarının ve bu başarının sürdürülebilir olmasının birincil şartı olmaktadır. Bu amaçla ankete katılan işletmelerden elde edilen bulgulara göre öncelikle işletmelerin kendilerinin güçlü yanları ve sektörlerinden kaynaklanan fırsatlar ile yine kendilerinin zayıf yanları ve sektörlerinden kaynaklanan tehditler temelinde mevcut rekabet stratejilerinin özellikleri ile sektörel yapının çözümlenmesine çalışılacaktır. Ülkemizde temel yetenek bazlı rekabet stratejisi alanında, akademik

⁸⁷⁷ <http://www.busiad.org.tr/DuyuruDetay.php?hID=20>

düzyeyde ve Türkiye genelinde yapılan ilk çalışma olması ve temel yetenek bazlı rekabet stratejilerinin uygulanması durumunda işletmelerimizin dinamizm ve rekabetçi fırsatlar kazanmasının kolaylaşacağı düşünöldüğünden bu araştırma ve değerlendirme sonuçları iş dünyasına yeni ve vizyoner bir açılım getirecektir.

4.3. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Araştırmanın amacı; Türkiye'nin lokomotif sektörleri olarak kabul edilen gıda, tekstil ve otomotiv sektörlerinde yer alan işletmelerin genel görünömleri eşliğinde içerden dışarıya ve dışardan içlerine bakmalarını sağlayacak sorular temelinde sektörlerinin ve rekabet stratejilerinin analizine yardımcı olacak cevaplara ulaşmak amaçlanmıştır. Bu amacın devamı olarak, işletmelerin temel yetenek ve becerilere olan yaklaşımlarının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Her iki amaca dayanarak yapısal ve sektörel özelliklerin işletmelerin sahip oldukları yetenek ve becerileri ile birleştirilmesi durumunda işletmelerin rekabetçi üstönlüklerinin sürdürülebilirlik özelliğini kazanacağı vurgulanacaktır.

Araştırmanın kapsamına Türkiye genelinde ihracat yapan ve en büyük 500 ihracatçı arasına giren işletmeler dahil edilmiştir. Araştırmada sektörel açıdan bir kısıtlama yapılmış ve Türkiye İhracatçılar Merkezinin (TİM) hazırladığı ve Capital dergisinin Eylül 2006 tarihinde yayınladığı "Türkiye'nin Top 500" isimli CD-ROM da yer alan ihracatçı işletmeler arasından gıda, tekstil ve otomotiv sektörlerinde faaliyet gösteren işletmeler örneklem olarak seçilmiştir.

Söz konusu sektörlerde 180 işletme yer almaktadır. Söz konusu işletmelere anket formlarını ulaştırmadan önce pilot bölge olarak seçilen Denizli ilinde yeralan 8 adet işletmeye, Antalya ilinde yeralan 2 adet işletmeye ve İstanbul ilinde yer 8 adet işletme ile (İlk 500 listesinde yeralan toplam 18 işletme) anket sorularının anlaşılması yönünde bir güçlüğün ve algılanması yönünde bir farklılığın olup olmadığını anlamak için yüzyüze görüşle yapılmış ve bir sorun olmadığını anlaşılması üzerine anket formları işletmelere gönderilmeye başlanmıştır. Öncelikle cevaplayıcılar açısından kullanılmasının kolay olduğu ve az zaman alacağı düşünöldüğünden internet üzerinden e-posta yolu kullanılmıştır. e-posta adresine ulaşamayan işletmelere ise faks yolu ile ulaşılmıştır. Her iki yoldan yeterli sayıda katılım sağlanamayınca işletmelere önce telefonla ve e-posta ile hatırlatmalar

yapılmış bir kısmı ile de yüzyüze görüşme yapılarak anket dönüşümleri gerçekleştirilmeye çalışılmıştır, Anket formlarının iletilmesine 25-12-2006 tarihinde başlanmış olup 31-05-2007 tarihinde 64 adet işletmenin katılımıyla tamamlanmıştır. Uygulama için Türkiye ihracat liginin en üst diliminde yer alan işletmelerin seçilmesi rastgele alınmış bir karar değildir. Küresel rakiplerin olduğu bir ortamda faaliyet gösteren bu işletmelerin belirli bir kurumsal yapıya, küresel ölçekte bir rekabet stratejisine, rekabetçi güce ve deneyime sahip olduklarının kabul edilmesi sebebiyledir. Diğer taraftan bu işletmelerin mevcut durumlarının tespit edilerek değerlendirilmesiyle elde edilecek bulguların, işletmeler ve sektörler açısından gelecek öngörülerinde kullanılacak ipuçlarını teşkil etmesi ve diğer işletmelerin küresel rakiplere hazırlıksız yakalanmamak için örnek alacakları bir model oluşturması açısından önemli görülmesindedir.

4.3.1. Araştırmanın Yöntemi

Anket formu üç bölümden ve toplam 23 adet sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde işletmelerin faaliyet süreleri, yer aldıkları sektörler, sermaye yapıları, ihracat büyüklükleri ve çalıştırdıkları eleman sayıları gibi genel özelliklerini tanımlamaya yarayacak 5 adet soru yer almaktadır. İkinci bölümde ise işletmenin kısa ve uzun dönemli amaçları, rekabet stratejilerinin ne olduğu, kendileri için önemli olan işletme kriterleri, güçlü ve zayıf yanları ve sektörlerinden kaynaklanan tehdit ve fırsatlar gibi kapalı uçlu sorular sorulmuştur. İşletmelerin temel yeteneklerinin olup olmadığını ve temel yetenek tabanlı strateji farkındalıklarını anlamak ve bu konuda onları yönlendirmemek amacıyla da açık uçlu bir soru sorulmuştur. İkinci bölümde yer alan 6.(işletmenin uzun dönemli amaçları); 7. (işletmenin kısa dönemli amaçları) ve 8.(işletme için önemli olan faktörler) sorularda beş puanlı Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Cevapların değerlendirilmesinde kullanılan skala çok önemli(1), önemli (2), kısmen önemli(3), önemsiz(4) ve hiç önemsiz(5) olarak kullanıldı. İşletmelerden 9.(ürün tanımları) ve 10.(rekabet stratejisi tanımları) sorularda istedikleri şık yada şıkları işaretlemeleri istenmiştir. SWOT analizi temelli soruları oluşturan 12., 13., 14. ve 15. sorular için ise işletmelerden beş şık seçmeleri ve bu şıkları kendilerinin verdiği öneme göre çok önemli (1)- hiç önemsiz (5) skalasında sıralamaları

istenmiştir. Temel yeteneklerin değerlendirilmesi için işletmelerin kendi tanımlamalarına başvurulmuştur. İşletmelerin verdikleri cevaplar diğer soruların içine yerleştirilen temel yeteneklere ilişkin sorulara verilen cevaplardan elde edilen bulgularla birleştirilerek değerlendirilecektir.

Üçüncü bölümde ise anketi cevaplayan kişilerle ilgili bilgilere ulaşmak amaçlanmıştır. Bu amaçla bu bölümde anketi cevaplayan kişilerin eğitim durumu, yaşları, ünvanları, işletmede çalıştıkları birimler ve işletmede kaç yıldır çalıştıklarına yönelik 5 adet soru yer almaktadır. Anket sorularının hazırlanmasında, genel nitelikli sorular ve SWOT analizine ilişkin sorular için Hayri Ülgen, S.Kadri Mirze'nin İşletmelerde Stratejik Yönetim, 2004 isimli kitabından, bu alanda yapılmış anket çalışmalarından ve akademik ortamdan işletme hocaları ile yapılan görüşmelerden elde edilen veriler kullanılmıştır. Temel Yetenek stratejisine yönelik sorular için öncelikle Temel Yetenek kavramını ve stratejisini akademi ve iş dünyasına tanıtan ve popüler hale getiren C. K. Prahalad ve Gary Hamel' in 1994 yılında yayınladıkları "Competing for the Future" isimli kitapları ile yine aynı ikilinin 1990 yılında Harvard Business Review'de yayınladıkları "Core Competence of the Corporation" isimli makalelerinden ve David Collis'in, Cynthia A. Montgomery' in 1998 yılında yayınladıkları "Creating Corporate Advantage" isimli makalelerinden yararlanılmıştır.

Anket soruları, e-posta adresleri elde edilen 160 adet işletmeye gönderilmiş ve anket bitirme sonunda bu yolla elde edilen cevaplanmış anket formu sayısı ise sadece 22 adet olmuştur. Bu süre içerisinde kalan işletmelere ve e- posta ile ulaşılan işletmelerin bir bölümü de dahil olmak üzere yaklaşık 60 adet işletmeye de faks çekilerek anket formu iletilmiştir. Elde edilen anket formu 20 adet olmuştur. Yine aynı süre içerisinde yüzyüze yapılan görüşmelerden elde edilen cevap formu ise 22 adet olmuştur. Ankete cevap veren bütün işletmelerin sayısı ise 64 adet olmuştur. Anket çalışması süresince gözlemlenen tespitlerden bir tanesi anketlere ilginin ve cevap verme oranının küçük şehirlerde yer alan ve daha az kurumsallaşmış işletmelerde büyük şehirlerde yer alan işletmelere oranla daha fazla olmasıdır. Diğer bir tespit ise bazı işletmelerin zayıf buldukları yanları ile ilgili değerlendirmelerinde bir ölçüde duygusal davranarak beş şık yerine iki yada en fazla üç şık işaretlemek

yönünde davrandıkları ve ancak beş şık olması istendiğinin hatırlatılması sonucunda buna uyduklarıydı.

Anket yöntemi kullanılarak elde edilen veriler SPSS 15,0 for Windows paket programına işlendikten sonra anketlerin değerlendirilmesine başlanmıştır. Değerlendirme aşamasında öncelikle güvenilirlik analizi yapılarak anket sorularının birbiri içerisindeki tutarlılığı ve güvenilirliği ortaya konulmuştur. Daha sonra ise hipotezlerde oluşturulan iddiaların elde edilen bulgularla örtüşüp örtüşmediğine yönelik olarak frekans dökümleri ve Varyans analiz yöntemleri kullanılmıştır. Analizlerden elde edilen sonuçların değerlendirilmesi ve yorumlanması anket bulguları bölümünde yer almaktadır.

4.3.2. Uygulamanın Teorik Kısmıyla İlgili Yapılacak Çalışmaların Listesi

- ◆ İlk olarak anket bulgularına dayanarak işletmelerin ve anket formunu cevaplayan kişilerin genel özelliklerine dayalı profilleri oluşturulacaktır.
- ◆ Daha sonra SWOT analizi yapılarak mikro bazda işletme ve makro bazda ülke boyutunda sahip olunan rekabetçi avantajların ve rekabeti engelleyen dezavantajların ortaya konmasına çalışılacaktır.
- ◆ İşletmelerin kısa ve uzun dönemli amaçları, önem verdikleri işletmecilik faktörleri, ürün özellikleri ve temel rekabet stratejileri ortaya çıkarılarak faaliyet sürelerinin ve buldukları sektörlerin bu kriterlerde bir farklılığa sebep olup olmadığı değerlendirilecektir. Bu aşamaya yönelik olarak oluşturulan hipotezler ise aşağıda yer almaktadır

Hipotez 1 İşletmelerin faaliyette buldukları süre ile uzun dönemli amaçları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2 İşletmelerin faaliyette buldukları süre ile kısa dönemli amaçları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 3 işletmelerin faaliyette buldukları sektörler ile temel rekabet stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 4 İşletmelerin faaliyette buldukları sektörler ile önem verdikleri işletmecilik kriterleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- ◆ Tüm sorulara verilen cevaplar, açık uçlu olan 17. ve 18. sorulara verilen temel yetenek tanımlarıyla birleştirilerek işletmelerin temel yetenek farkındalığına ve temel yetenek bazlı bir rekabet stratejisinin zihinsel ve yapısal bileşenlerine sahip olup olmadıkları ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır

4.4. Anket Bulgularının Değerlendirilmesi

4.4.1. Güvenilirlik Analizi

Anket formunda yer alan likert ölçekli sorular için alfa güvenilirlik sonucu, 899 olarak bulunmuştur.

Alfa (α) güvenilirlik yöntemi, “ölçekte yer alan k sorunun homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırır”.

Alfa katsayısına bağlı olarak ölçek $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.⁸⁷⁸

4.4.2. Tanımlayıcı Analizler

Ankete katılan işletmelerin anket sorularına verdikleri cevaplar Anket çalışmalarında sık kullanılan tanımlayıcı istatistiksel analizler içerisinde yer alan frekans dökümleri ve oranlamalara(yüzdeler) göre sınıflandırılarak yorumlanmıştır.

Frekans belli bir kategoriye uyan ya da belli bir seçeneği tercih eden kişilerin sayısını göstermektedir. Yüzde ise belli bir kategoriye ait frekansın toplam frekansa oranını göstermektedir.⁸⁷⁹

Tanımlayıcı analizlerden elde edilecek bulgulara göre ihracatçı işletmelerin faaliyet süreleri (sektörlerinde deneyimli olup olmadıkları); sermaye yapıları (özel, kamu ya da yabancı ortaklı olup olmadıkları); faaliyette buldukları ana sektör(gıda, tekstil ya da otomotiv sektörlerinde yer almak arasında bir farklılık olup

⁸⁷⁸ Aliye KAYIŞ “Güvenilirlik Analizi”, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri içinde**, Der.Şeref KALAYCI, Asil Yayın Dağıtım Şti.,Ankara,2005, s.405

⁸⁷⁹ Türker BAŞ, **ANKET Nasıl Hazırlanır Uygulanır Değerlendirilir?**, 3. bs., Seçkin Yayıncılık,Ankara, 2005,s.129.

olmadığının değerlendirilmesine yönelik olarak); yıllık ihracat rakamları ve çalıştırdıkları eleman sayısı ortaya çıkarılarak işletmelerin profili oluşturulacaktır.

Anket formunda yer alan ilk beş soru örneklemin genel özelliklerine ilişkindir. Ankete cevap veren işletmelerden elde edilen bulgulara göre Türkiye'nin İhracatçı TOP 500 listesine giren işletmelerin genel özellikleri aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 4.1. İşletmelerin faaliyet süreleri

Faaliyet süreleri	n	%
5denaz	4	6,3
5-10	11	17,2
11-20	19	29,7
20denfazla	30	46,9
Toplam	64	100,0

Anketi cevaplandıran işletmelerin sektörlerinde faaliyette buldukları süreler göz önüne alındığında 5 yıldan az olan işletme sayısının sadece 4 adet olması (%6,3), 11-20 yıl süreli işletme sayısının 19 adet olması(%29,7) ve 20 yıldan fazla süreli işletme sayısının da 30 adet olması (%46,9) işletmelerin sektörlerinde ve faaliyet konularında deneyimli olduklarının göstergesidir. İşletmelerin deneyimli olması ise rakipleri karşısında belirli bir rekabet gücüne sahip olduklarını düşündürmektedir.

Tablo 4.2. İşletmelerin sermaye yapıları

Sermaye yapıları	n	%
Öz sermaye	51	79,7
Yabancı ortaklık	13	20,3
Toplam	64	100,0

İşletmelerin sermaye yapılarına ilişkin soruya verdikleri cevaplardan işletmelerin öz sermaye yoğun işletmeler(%79,7)olduğu gözlenmektedir. Yabancı ortak sermayeli olan işletme büyüklüğü ise (%20,3) olup cevap veren işletmelerin hiçbiri kamu sermayeli değildir.

Tablo 4.3. İşletmelerin faaliyette buldukları ana sektörler

Ana sektör	n	%
Gıda	21	32,8
Tekstil	27	42,2
Otomotiv	16	25,0
Toplam	64	100,0

Anketi cevaplayan işletmelerden gıda sektöründe olanların büyüklüğü (%32,8); tekstil sektöründe olanların büyüklüğü (%42,2); otomotiv sektöründe olanların büyüklüğü ise (% 25) tir.

Tablo 4.4. İşletmelerin yıllık ihracat rakamları

İşletmelerin ihracat rakamları (\$)	n	%
50.000.000denaz	28	43,8
50.000.000-100.000.000	14	21,9
100.000.100-250.000.000	7	10,9
250.000.100-500.000.000	5	7,8
500.000.100-1.000.000.000	3	4,7
1.000.000.000danfazla	7	10,9
Toplam	64	100,0

Anketi cevaplayan işletmelerin yıllık ihracat rakamlarından elde edilen bulgulara göre işletmelerin (65,7) sinin yıllık ihracat büyüklüğü 100.000.000\$' ın altındadır. 100.000.000\$-500.000.000\$ arasında olanların büyüklüğü (18,7) dir. 500.000.000\$-1.000.000.000\$ arası sadece 3 adet işletme olup bunların büyüklüğü (%4,7) dir.1.000.000.000\$'dan fazla ihracat yapanların sayısı 7 adet olup, büyüklüğü ise (%10,9) dur.

Tablo 4.5. İşletmelerde çalışan eleman sayısı

Eleman sayısı	n	%
500denaz	28	43,8
500-1000	17	26,6
1000denfazla	19	29,7
Toplam	64	100,0

İşletmelerin çalıştırdıkları eleman sayısına verdikleri cevaplardan 500 kişinin altında eleman çalıştıranların büyüklüğünün (43,8); 500-1000 arası (26,6) ve 1000'den fazla eleman çalıştıranların büyüklüğünün ise (29,7) olduğu görülmektedir.

Anket formunun 3. bölümünde anket formunu cevaplayan kişilerin profili çıkarılmak istenmiş ve bu amaçla ilgili kişilerin yaşı, eğitim durumları, ünvanları, çalıştıkları birimler ve son olarak buldukları işletmede kaç yıldır çalıştıkları sorulmuştur. Anket bulgularına göre örneklemin genel özellikleri aşağıda yer almaktadır.

Eğitim düzeyleri: lise mezunu 2 kişi; üniversite mezunu 54 kişi; yüksek lisans mezunu 8 kişi.

Yaş ortalaması: anketi cevaplayan kişilerin en genci 22 yaşında, en yaşlısı 60 yaşında olup genel yaş ortalaması 37'dir.

Aynı iş yerinde çalışma süreleri: En yenisi 1 yıl, en eskisi 31 yıl olup genel süre ortalaması 8,5 yıl'dır.

Ünvanları: genel müdür ve genel müdür yardımcısı düzeyinde 5 kişi; müdür ve müdür yardımcısı düzeyinde 35 kişi ve kendisini şef, uzman, asistan, sorumlu, mühendis ve müşteri temsilcisi olarak tanımlayan 24 kişi

Çalıştıkları birimler: genel müdürlük, dış ticaret, ihracat, üretim, pazarlama, satış, insan kaynakları, kurumsal planlama, mali işler, iletişim bölümleri

Çıkarılan profile göre anketi cevaplayanlar, eğitim düzeyi yüksek ve çalışma süreleri göz önüne alındığında buldukları işletmeyi ve sektörlerini iyi tanıyan; kurumlarıyla ilgili bilgi ve uygulamalara hakim bir görünüm sergilemektedirler.

4.4.3. Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Yorumlanması

4.4.3.1. Sektörel Değerlendirmeler ve SWOT Analizi

Anket bulgularının yorumlanmasıyla elde edilmek istenen öncelikli amaç küresel ihracat yapan işletmelerin güçlü olduklarını ifade ettikleri yanlarını ortaya çıkararak rekabet güçlerinin bileşenlerini ve kendilerini engellediklerini ya da faaliyetlerini zorlaştırdıklarını tespit ettikleri yanlarını ortaya çıkararak da rekabet güçlerini zaafa uğratan zayıflıklarının bileşenlerini netleştirmektir. Daha önce de sürekli vurgulandığı üzere küresel anlamda özellikle Porter'a atfedilen ulusal rekabet gücü işletmelere dışardan bir bakışın ifadesi olup sektörel ve dolayısıyla ülke bazında güçlülüğü rekabet üstünlüğünün dinamosu olarak görür. Tutarlı, akılcı, istikrarlı ve

eşitlikçi serbest piyasa politikaları ile uluslar arası piyasalara entegrasyonu, üretimde yatırımları ve verimliliği destekleyen, girişimciliğinin önünü açan ve eğitimde kalite artışı hedefleyen hükümet politikalarının var olması işletmelerin önünü görmesini makro alanda yaratılan güce kendi mikro gücünü ekleyerek sinerji yaratmasını ve küresel rekabet stratejilerini bütüncül bir yapı içerisinde kurgulamasını kolaylaştıracaktır.

Günümüzde de ulusal anlamda yaratılan makro ölçekli güçlülüğün rekabet üstünlülüğünün gerekli şartı olduğu kabul edilmekle birlikte yeterli şartı olmadığı ifade edilmektedir. Bu yargının en güçlü sebebi tez konusunun da temelini oluşturan rekabet gücünün sürdürülebilirlik kriterinin önem kazanmış olmasıdır. Rekabet gücünün kazanılması elbette önemlidir ama esas önemli olan bu gücün sürekli beslenerek ileriye taşınabilmesi kısacası sürdürülebilir olmasıdır. Sürdürülebilir olma gerekliliği işletmeleri içlerine bakarak güçlü ve zayıf yanlarını keşfetmeye yöneltmiştir.

Rekabet sürecinin katılımcıları değişmemiş ama rolleri ve güçleri değişmiştir. Artık rekabet stratejilerinin içerden dışarıya bakılarak yapılmasının işletmelerinin farklılığını ortaya çıkardığı ve bu farklılığın eşsiz, taklit edilemez ve kopyalanamaz beceri ve yeteneklere dayanması halinde elde edilen rekabet üstünlüklerinin sürdürülebilir olacağı iş çevrelerinin ortak kabulü olmuştur. Bu bağlamda SWOT analizinin bulguları rekabet gücünün ve bileşenlerinin anlaşılması yolunda atılması gereken ilk adım olarak düşünülmelidir. Daha sonra Temel Yeteneklere ilişkin cevaplar yorumlanarak işletmelerin sahip oldukları rekabet gücünün ve uyguladıkları rekabet stratejilerinin bileşenleri ve sürdürülebilir olup olmadıkları yorumlanarak bütüncül bir kavrayışa ulaşılmaya çalışılacaktır. Bu doğrultuda anket formunun 12. şikkında yer alan; işletmeyi olumsuz etkileyen çevresel tehditler, 13.şikkında yer alan işletmenin güçlü yanları, 14. şikkında yer alan işletmenin zayıf yanları ve 15. şikkında yer alan işletmeyi olumlu etkileyen çevresel fırsatlar nelerdir?

Sorularına işletmelerin verdikleri cevapların yorumlanması ile oluşturulan TABLOLAR ve bu TABLOLARA ilişkin değerlendirmeler aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4.6. İşletmeyi Etkileyen Çevresel Tehditler

İŞLETMEYİ OLUMSUZ ETKİLEYEN ÇEVRESEL TEHDİTLER	Genel Sıra	n	Olumsuz çok olumsuz %	n	Kısmen olumsuz	n	Az olumsuz+en az olumsuz %
5) enerji-girdi maliyetinin yüksek oluşu	1	32	50.0	9	14,1	6	9.4
2) Haksız rekabet	2	25	39.1	12	18,8	2	3.2
6)Küresel rakipler	3	17	26.6	6	9,4	12	18.8
9) ülkenin genel ekonomik durumunu riskli ve uluslar arası kredi notunun düşük olması	4	10	15.6	3	4,7	18	28.1
7) Sürekli değişen müşteri istek ve beklentileri	5	9	14.1	4	6,3	8	12.6
1) Sosyo-kültürel dengesizlikler	6	8	12.5	2	3,1	5	7.9
11)Kredilerin yüksek faizli olması	7	8	12.5	6	9,4	15	23.5
3) çevre mevzuatı	8	5	7.8	2	3,1	3	4,7-
4) altyapı yetersizliği	9	4	6.3	3	4,7	8	12.5
14)Teşviklerin çok yaygın ve yetersiz olması	10	4	6.3	2	3,1	15	23.4
10)Hükümet politikalarının tutarlı olmaması	11	3	4.7	10	15,6	11	17.2
13)Teknolojide dışarıya bağımlı olmak	12	2	3.1	2	3,1	6	9,4
15)girişimciliğin ve yenilikçiliğin desteklenmemesi	13	1	1.6	3	4,7	12	28.7
8)Sivil toplum örgütleri	14	-	-	-	-	-	-
12) uluslar arası hukuk finansman ve pazarlama alanlarında uzman kişilerin az olması	15	-	-	-	-	6	9.4

Türkiye'nin İhracatçı TOP 500 listesinde yer alan ve Türkiye'nin lokomotif sektörleri olarak kabul edilen otomotiv, gıda ve tekstil sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin anket sorularına verdikleri cevapların değerlendirilmesinden elde edilen bulgulara göre rekabet durumlarını zorlaştıran unsurların başında (1. sırada, n= 32; büyüklük %50 ve çok olumsuz (1)+olumsuz (2) ölçeğine göre) enerji ve girdi maliyetlerinin yüksek olması gösterilmiştir. Bu bulgu son yıllarda yabancı işletmelerin yatırımları için işçiliğin, enerji ve üretim girdilerinin ucuz olduğu Uzak doğu ülkelerini üs olarak seçmeleri hatta yerli yatırımcıların bile Türkiye'de bulunan üretim tesislerini enerji ve işgücünün daha ucuz olduğu ülkelere kaydırmaya başladıkları göz önüne alındığında şaşırtıcı bir sonuç olmamakta tersine piyasa

gerçekleri ile örtüşmektedir. 2. sırada (n=25, büyüklük %39,1) haksız rekabet şikkının yer alması AB kriterlerinin gerektirdiği yasal düzenlemelerin alt yapısının oluşturulmasına rağmen henüz bu düzenlemelerin ekonomik ve toplumsal yaşama tam olarak geçirilemediğini, hükümetlerin bu iradeyi gösterme kararlılığına sahip olmadıklarını, bireysel ve kurumsal etik anlayışın tam olarak kazanılmadığını ve bu denetimleri sağlayacak kuruluşların işlerlik kazanmadığını düşündürmektedir.

İşletmelerin 3. sırada (n=17, büyüklük %26,6) küresel rakipleri tehdit unsuru olarak görmeleri, rekabet yarışına eşit şartlarda başlamadıkları gerçeğinden kaynaklandığı kadar iç pazarın kolaycılığına ve denetimsizliğine alışan işletmelerin her türlü kuralın belirli olduğu bir savaş alanının içerisinde disipline edilmeyi, zorlanmayı tercih etmiyor olmalarından kaynaklanabilir.

Bu değerlendirmeyi güçlendiren diğer bulgular ise 5.sırada (n=9, büyüklük %14,1) sürekli değişen müşteri istek ve beklentilerinin yer alması ve 6. sırada (n=8, büyüklük %12,5) sosyo-kültürel dengesizlikler şikkının yer almasıdır. İşletmelerin tehdit olarak gördükleri diğer şıklar çoğunlukla hükümetlerin ekonomik ve politik uygulamalarından kaynaklanmaktadır. Bu değerlendirmeyi doğrulayan şıklar ise 4.sırada (n=10, büyüklük %15,6) ülkenin genel ekonomik durumunun riskli ve uluslar arası kredi notunun düşük olması ;7. sırada (n=8, büyüklük %12,5) kredilerin yüksek faizli olması; 9.sırada (n=4, büyüklük %6,3) alt yapı yatırımlarının yetersiz olması; 10. sırada (n=4, büyüklük %4,7) teşviklerin çok yaygın olması ve dolayısıyla yetersiz olması ve 11. sırada (n=3, büyüklük %4,7) hükümet politikalarının tutarlı olmaması şıklarının yer almasıdır. İşletmelerin ankete verdikleri cevaplar bazı ilginç sonuçları da ortaya çıkarmıştır.

Örneğin 8.sırada (n=5, büyüklük %7,8) çevre mevzuatının yer alması müşterilerde çevre koruma bilincinin yer ettiği yargısını güçlendiren bir sonuca işaret etmektedir. Bilinçli müşterilerin artması işletmelerin kendi kendilerini denetlemelerine ve çevreye uyumlu üretimi içselleştirmelerine katkıda bulunacaktır. Ankete verilen cevaplar bir diğer ilginç sonuca daha işaret etmektedir. Teknolojide dışarıya bağımlı olma şikkına 12.sırada (n=2, büyüklük %3,1) yer veren işletmeler, bu durumu tehdit olarak görmediklerini ortaya koymaktadırlar. Bu tespitin olası nedenleri arasında işletmelerin yabancı ortakları aracılığıyla teknolojiye sahip

olabildikleri gerçeği vardır. Ya da yüksek teknolojiye sahip bilgi yoğun ürünler üretilmediğini akla getirmektedir. İkinci olasılık rekabet gücünün katma değerli ürünler üretmekten değil ucuz , özgün olmayan ve taklit edilebilir ürünler üretmekten oluştuğunu ortaya koymaktadır.

Böyle bir olasılık rekabet gücünün sağlam temellere dayanmadığını doğrular nitelikte olup işletmelerin ve ürettikleri ürünlerin genel özellikleri göz önüne alındığında çok şaşırtıcı bir sonuç olmamaktadır.13. sırada (n=1, büyüklük %1,6) yenilikçiliğin ve girişimciliğin desteklenmemesine yer veren işletmeler beklentilerini daha çok maddi destek boyutunda oluşturup kültürel bir alt yapı geliştirilmesine çok acil ihtiyaç duymamalarıyla bağlantılandırılabilir. Küresel rekabet ortamında önünü göremeyen işletmelerin daha nitel ve sofistike kavramlara öncelik vermeleri lüks bir ihtiyaç olarak algılanabilmektedir.14.sırada sivil toplum kuruluşlarının yer alması demokrasinin vazgeçilmez unsurları olan bu kuruluşların ülkemizde yeni yeni önem ve işlevsellik kazanıyor olması ile açıklanabilir. 15.sırada küresel pazarlarda uzman kişilerin yetersiz olması şikkının yer alması tehdit olarak görülmeyen, bu hizmetlerin bir şekilde temin ediliyor olmasından ya da işletmelerin kendi uzman yetiştirme programlarını başlatmış olmalarından kaynaklanabileceği gibi, fason üretime yönelmelerinden ya da çok sofistike nitelikli müşteri ve pazar dilimlerini hedeflemiyor olmalarından kaynaklanabilir.

Tablo 4.7. İşletmenin Güçlü Yanları

İŞLETMENİN GÜÇLÜ YANLARI	Genel Sıra	N	En güçlü +güçlü %	n	Kısmen güçlü	n	En az güçlü + az güçlü %
7) Müşteriye odaklı tasarım, üretim ve dağıtım	1	27	42.2	11	17,2	8	12.5
2) Kaliteli, ucuz ve dayanıklı ürünler	2	22	34.4	2	3,1	8	12.5
3) Marka olma avantajları	3	18	28.1	2	3,1	3	4.7
4) Özgün ve farklı ürünler sunma	4	18	28.1	4	6,3	7	11
5) Düşük maliyet avantajı	5	10	15.6	7	10,9	2	3,1
1) Benzersiz ve Taklidi zor olan kaynak ve yeteneklere sahip olmak	6	7	10.9	3	4,7	2	3.2
15) Teknolojiye yatırım yapma	7	6	9.4	3	4,7	17	26.6
11) Strateji ve vizyon uyumunu gerçekleştirebilme	8	5	7.8	2	3,1	10	15.6
9) Ar-ge çalışmalarına önem verme	9	3	4,7	12	18,8	13	20.4
16) Kurumsallaşmayı gerçekleştirmiş olmak	10	3	4.7	3	4,7	10	15.6
6)Tedarik kaynaklarına kolay ve ucuz ulaşım	11	2	3,1	5	7,8	9	14.1
12) Sektör ve rakip analizlerini sürekli yaptırma ve takip etme	12	2	3.1	4	6,3	10	15.7
14) Dağıtım ağının yaygınlığı	13	2	3.1	-	-	8	12.5
8) Reklam bütçesinin fazla olması	14	1	1.6	-	-	-	-
10) Personel memnuniyetine önem verme	15	1	1.6	3	4,7	16	25
13) Zengin finansman olanakları	16	1	1.6	3	4,7	5	7.8

İhracat liginin üst sıralarında yer alan işletmelerin güçlü olarak gördükleri yanları değerlendirildiğinde işletmelerin başarılı olmanın artık birinci şartı haline gelen müşteri odaklı olma kriterini çoğunlukla özümstedikleri görülmektedir. 1.sırada (n=27, büyüklük %42,2) müşteri odaklılık yer almaktadır. 2. sırada (n=22, büyüklük %34,4)yer alan kaliteli, ucuz ve dayanıklı ürünler üretme şıkkı işletmelerin rekabet ortamında ayakta kalma aşamasının gerektirdiği politikaları kavramış olduklarını ve maliyet odaklı üstünlüklere dayandıklarını düşündürmektedir.

İşletmelerin rekabet edebilmek için öncelikle kaliteye, ucuzluğa ve dayanıklı olma özelliklerine odaklanmaları en kolay strateji olmaktadır. Ama bu strateji yarışa dahil olduktan sonra niteliksel ve özgün donanımlarla beslenmezse daima başka

işletmeler tarafından önemsiz hale getirilmektedir. İşletmelerin verdikleri bu cevapların işletmeleri diğer işletmelerden farklılaştıran temel yetenek sahipliğine 6. sırada (n=7, büyüklük, %10,9) yer vermeleriyle bağlantılandırıldığında Porter'ın jenerik stratejilerinden düşük maliyete odaklanma stratejisine yakın durduğu söylenebilir. İşletmelerin 3. sırada (n=18, büyüklük %28,1) marka olma özelliğine yer vermeleri cevapların genel görünümüyle çelişkili görülse de, marka olma özellikle küresel marka olma kriterlerini işletmelerin kendilerince belirliyor olma ihtimali düşünüldüğünde subjektif olma ihtimali olasıdır. 5.sırada (n=10, büyüklük %15,6) düşük maliyet avantajına sahip olmanın yer alması, 7.sırada (n=6, büyüklük %9,4) teknolojiye yatırım yapmanın yer alması, 9.sırada (n=3, büyüklük %4,7) Ar-Ge çalışmalarına önem vermenin yer alması bu olasılığın geçerli olduğunu düşündürmektedir.

Yine işletmelerin vizyon ve strateji uyumunu gerçekleştirebilme şikkına 8.sırada (n=5, büyüklük %7,8) ,kurumsallaşmayı gerçekleştirmiş olmaya 10.sırada (n=3, büyüklük %4,7) sektör ve rakip analizlerini sürekli yaptırma ve takip etme şikkına 12.sırada (n=2, büyüklük %3,1) ve personel memnuniyetine önem vermeye 15.sırada (n=1, büyüklük %1,6) yer vermeleri gibi cevaplar işletmelerin öngörü yeteneğine sahip olmadıklarını veya yeterince önem vermediklerini ve dolayısıyla gelecek yönelimli düşünmediklerini ve insan kaynaklarının en önemli rekabet silahı olduğunu henüz tam olarak keşfetmediklerini akla getiriyor.

Tablo 4. 8. İşletmenin Zayıf Yanları

İŞLETMENİN ZAYIF YANLARI	Genel Sıra	n	Çok zayıf Zayıf %	n	Kısmen %	n	Az zayıf En az %
1)Finansman sorunları	1	25	39.1	4	6.3	2	3.2
4)Sektör ortalamasının üzerinde gerçekleşen maliyetler	2	23	35.9	5	7.8	5	7.8
2)Reklam bütçesinin yetersiz oluşu	3	13	20.3	7	10.9	6	9.4
6)Arge faaliyetlerine yeterli kaynak ayıramamak	4	10	15.6	4	6.3	14	21.9
3)Kurumsallaşmayı gerçekleştirememek	5	7	10.9	3	4.7	5	7.9
5)Teknolojik yenilikleri takip edememek	6	7	10.9	2	3.1	2	3.1
10)Yeniliklere yeterli kaynak ayıramamak	7	7	10.9	11	17.2	9	14.1
9)Her faaliyeti işletme içinde gerçekleştirmek	8	6	9.4	5	7.8	3	4.7
12)Pazarlama, dağıtım ve satış sonrası hizmetlerde yetersiz kalmak	9	5	7.8	5	7.8	8	12.5
14)İşletmede değişime karşı gösterilen direncin yüksek olması	10	5	7.8	4	6.3	27	42.2
8)Standart özellikli ürün/hizmet portföyü	11	4	6.3	2	3.1	5	7.8
11)İşgücününün kalifiye olmaması	12	4	6.3	4	6.3	4	6.2
16)Bölümler arasında kaynak, beceri ve bilgi paylaşımını gerçekleştirememek	13	4	6.3	4	6.3	14	21.9
7)özel kaynak ve yeteneklere sahip olamamak	14	3	4.7	3	4.7	5	7.9
13)Toplam kalite anlayışına ulaşamamak	15	3	4.7	-	-	7	11.0
15)Tedarikçilerle düzenli ilişki kurulamaması	16	2	3.1	1	1.6	12	18.8

Ankete cevap veren işletmelerin zayıf yanları olarak gördükleri şıklar genel olarak ankete verdikleri cevaplarla tutarlı olarak, 1.sırada (n=25, büyüklük %39,1) yetersiz finansman,2. sırada (n=23, büyüklük %35,9) yüksek maliyetli üretim, 3.sırada (n=13, büyüklük %20,3) reklam bütçesinin yetersiz oluşu ve 4.sırada (n=10, büyüklük%15,6) Ar-Ge faaliyetlerine yeterli kaynak ayıramamak gibi ekonomik içerikli sorunları ilk dörde yerleştirmişlerdir. Yine 6.sırada(n=7,büyüklük%10,9) yer alan teknolojik yenilikleri takip edememek ve 7. sırada(n=7,büyüklük%10,9) yer alan yeniliklere yeterli kaynak ayıramamak şıkları aynı tür sorunların devamı niteliğindedir. Ankete verilen diğer cevapların ortak özellikleri ise işletmelerin sahip olmadıkları ya da tam olarak yerine getiremedikleri ama artık niteliksel özellikli

kriterlerin önemini yeterince anladıklarını daha doğru bir ifade ile küresel rekabet stratejisinin dayanaklarını kavradıklarını ve değişim çabasına girdiklerini vurgular niteliktedir.

Bu sonucu düşündüren cevaplar ise şunlardır. 5.sırada (n=7, büyüklük %10,9) yer alan kurumsallaşmayı gerçekleştirilememek 8.sırada (n=6, büyüklük %9,4) yer alan her faaliyeti işletme içerisinde gerçekleştirmek, 9.sırada (n=5, büyüklük %7,8) yer alan pazarlama, satış ve dağıtım sonrası hizmetlerde yetersiz kalmak; 10.sırada (n=5, büyüklük %7,8) değişime direnç gösterilmesi; 13.sırada (n=büyüklük %) yer alan bölümlerarası kaynak, beceri ve bilgi paylaşımını gerçekleştirilememek ve 14. sırada özel kaynak ve yeteneklere sahip olmamak şikkına yer vermeleri aynı şıklara güçlü yanlarını değerlendirirken de üst sıralarda yer vermemeleri ile birlikte düşünüldüğünde Temel Yetenek stratejisini önemli ve farklılık kazandırıcı bir strateji olarak çok fazla önemsemediklerini akla getirmektedir.

Tablo 4. 9. Çevresel Fırsatlar

İŞLETMEYİ OLUMLU ETKİLEYEN ÇEVRESEL FIRSATLAR	Gn. Sıra	n	En Önemli %	n	Kısmen önemli %	n	Az Önemli en az önemli %
5)İhracat tecrübesinin kazanılmış olması	1	29	45.3	7	10.9	12	18.7
1) Kalifiye eleman sayısının artması	2	15	23.4	9	14.1	11	17.2
4) Dış pazarın büyümesi	3	15	23.4	4	6.3	3	4.7
2) Maliyetlerin düşük olması	4	10	15.6	3	4.7	5	7.8
11)Tasarıma ve özgünlüğe önem vermeye başlanması	5	10	15.6	6	9.4	20	31.3
15) Dış pazarlara yakınlık	6	8	12.5	2	3.1	9	14.1
6)Fuar ve tanıtımların profesyonelleşmiş olması	7	7	10.9	2	3.1	7	10.9
10)Kalite ve akreditasyon çalışmalarına uluslar arası denklik kazandırma çabalarının artması	8	7	10.9	7	10.9	10	15.6
3) Dağıtım kanallarının yaygınlığı	9	6	9.4	4	6.3	8	12.5
8)Eğitim ve yatırımların artması	10	6	9.4	6	9.4	14	21.8
7)Yurtdışı yatırım ve ortaklıkların artmış olması	11	5	7.8	1	1.6	8	12.5
9)Bilgisayar kullanımının yaygınlaşması	12	4	6.3	6	9.4	9	14.1
12) İhracata maddi ve kurumsal kolaylıklar getirilmesi	13	3	4.7	4	6.3	1	1.6
16)Hammadde ulaşım kolaylığı	14	2	3.1	1	1.6	8	12.5
13)Mevzuatların sadeleştirilmesi	15	1	1.6	2	3.1	1	1.6
14)Hükümetin sektörel tanıtımlara öncülük yapması	16	1	1.6	-	-	6	9.4

İşletmelerin en önemli ve önemli çevresel fırsatlar olarak gördükleri şıklar arasında 1.sırada (n=29, büyüklük %45,3) ihracat tecrübesinin kazanılmış olması yer almaktadır. Bunun en önemli sebebi anketi cevaplayan işletmelerin %'46.9'un 20 yılın üzerinde faaliyette bulunuyor oldukları için deneyimli işletme sayılmalarıdır. 2.sırada (n=15, büyüklük %23,4) kalifiye eleman sayısının artması; 3.sırada (n=15, büyüklük %23,4) dış pazarın büyümesi; 4.sırada (n=10, büyüklük %15,6) maliyetlerin düşük olması ve 6.sırada (n=8, büyüklük %12,5) dış pazarlara yakınlık şıklarının yer alması işletmelerin daha çok düşük maliyet ve coğrafik avantajlar gibi özelliklere dayalı küresel rekabet stratejisi izlediklerini ortaya çıkarmaktadır. Cevap skalasında öne çıkan bir farklılık 5.sırada(n=10,büyüklük%15,6)tasarıma ve özgünlüğe önem verilmeye başlanması şikkının yer alması genel geçer rekabet stratejilerinin rekabet üstünlüğüne ve kalıcılığına yol açmadığının farkedildiğini gösteren ümit verici bir gelişmeye işaret etmektedir. Bu sonucu pekiştiren diğer cevaplar ise 8.sırada (n=7, büyüklük %10,9) kalite ve akreditasyon çalışmalarına uluslar arası denklik kazandırma çabalarının artması ve 10.sırada (n=6, büyüklük %9,4) eğitim yatırımlarının artması şıklarının yer almasıdır.

Cevaplar en önemli ve önemli toplanarak bir sütunda önemsiz ve hiç önemsiz toplanarak bir sütunda, kısmen önemli olanlarda tek başına ayrı bir sütunda gösterilmiştir. n: anketi cevaplayan kişi sayısı

4.4.3.2. Hipotezlerin Test Edilmesi ve Yorumlanması

Hipotez 1: İşletmelerin faaliyette buldukları süre ile uzun dönemli amaçları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ho: Küresel ihracat yapan işletmelerin faaliyet süreleri ile uzun dönemli amaçları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Ha: Küresel ihracat yapan işletmelerin faaliyet süreleri ile uzun dönemli amaçları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$P < \%5$; ilişki var, ha kabul

$P > \%5$; ilişki yok.

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
uzda1	Between Groups	6,135	3	2,045	3,007	,037
	Within Groups	40,803	60	,680		
	Total	46,938	63			
uzda2	Between Groups	8,375	3	2,792	4,254	,009
	Within Groups	39,375	60	,656		
	Total	47,750	63			
uzda3	Between Groups	21,184	3	7,061	3,451	,022
	Within Groups	122,754	60	2,046		
	Total	143,938	63			
uzda4	Between Groups	4,530	3	1,510	3,566	,019
	Within Groups	25,407	60	,423		
	Total	29,937	63			
uzda5	Between Groups	,399	3	,133	,357	,784
	Within Groups	22,335	60	,372		
	Total	22,734	63			
uzda6	Between Groups	1,428	3	,476	,493	,689
	Within Groups	57,932	60	,966		
	Total	59,359	63			

ANOVA Testinin sonuçlarına göre işletmelerin faaliyet süreleri ile uzun dönemli ilişkileri açısından anlamlı ilişki uzda1, uzda 2, uzda3, uzda 4 açısından vardır. Uzda5 ve uzda 6 açısından ise böyle bir ilişki yoktur.

UZDA'nın açılımı aşağıda yer almaktadır.

Uzda 1 Taklit edilmesi zor olan yetenek ve beceriler

Uzda 2 Sektörde lider olmak

Uzda 3 Liderin takipçisi olmak

Uzda 4 Yeniliklerin öncüsü olmak

Uzda 5 Pazar payını artırmak

Uzda 6 Marka olmak

POST HOC TESTS

Dependent Variable	(I) faal	(J) faal	(I - J)	std. error	sig	95% confidence interval	
						Lower bound	Upper bound
uzda2	5denaz	5-10	-,273	,473	1,000	-1,56	1,02
		11-20	,158	,446	1,000	-1,06	1,37
		20denfazla	,667	,431	,764	-,51	1,84
	5-10	5denaz	,273	,473	1,000	-1,02	1,56
		11-20	,431	,307	,995	-,41	1,27
		20denfazla	,939*	,286	,010	,16	1,72
	11-20	5denaz	-,158	,446	1,000	-1,37	1,06
		5-10	-,431	,307	,995	-1,27	,41
		20denfazla	,509	,238	,218	-,14	1,16
	20denfazla	5denaz	-,667	,431	,764	-1,84	,51
		5-10	-,939*	,286	,010	-1,72	-,16
		11-20	-,509	,238	,218	-1,16	,14
uzda3	5denaz	5-10	-1,773	,835	,228	-4,05	,51
		11-20	-,184	,787	1,000	-2,33	1,96
		20denfazla	-,367	,761	1,000	-2,44	1,71
	5-10	5denaz	1,773	,835	,228	-,51	4,05
		11-20	1,589*	,542	,029	,11	3,07
		20denfazla	1,406*	,504	,042	,03	2,78
	11-20	5denaz	,184	,787	1,000	-1,96	2,33
		5-10	-1,589*	,542	,029	-3,07	-,11
		20denfazla	-,182	,419	1,000	-1,33	,96
	20denfazla	5denaz	,367	,761	1,000	-1,71	2,44
		5-10	-1,406*	,504	,042	-2,78	-,03
		11-20	,182	,419	1,000	-,96	1,33
uzda4	5denaz	5-10	,091	,380	1,000	-,95	1,13
		11-20	,579	,358	,666	-,40	1,56
		20denfazla	,733	,346	,230	-,21	1,68
	5-10	5denaz	-,091	,380	1,000	-1,13	,95
		11-20	,488	,247	,314	-,18	1,16
		20denfazla	,642*	,229	,041	,02	1,27
	11-20	5denaz	-,579	,358	,666	-1,56	,40
		5-10	-,488	,247	,314	-1,16	,18
		20denfazla	,154	,191	1,000	-,37	,67
	20denfazla	5denaz	-,733	,346	,230	-1,68	,21
		5-10	-,642*	,229	,041	-1,27	-,02
		11-20	-,154	,191	1,000	-,67	,37

İşletmelerin anket bulgularına göre uzun dönemde sektörlerinde lider olma amacına bağlılıkları değerlendirildiğinde 20 yıldan daha fazla süredir faaliyette bulunan işletmeler 5-10 yıl arasında faaliyette bulunan işletmelere göre çok yoğun bir şekilde sektörde lider olmaya önem vermektedirler.

Liderin takipçisi olma amacına göre 11-20 yıl ve 20 yıldan fazla süredir faaliyette bulunan işletmeler 5-10 arası işletmelere göre liderin takipçisi olmaya daha

çok önem vermektedirler. Her iki sonuç sektörlerinde ilk üçe girmeyi hedeflemeyen işletmelerin başarı şansının giderek azalacağı yargısının deneyimli işletmeleri etkilediği ve gelecek yönelimli stratejilere yönlendirdiğini düşündürmektedir.

İşletmelerin yeniliklerin öncüsü olma amacına göre değerlendirilmelerinde de 20 yıldan fazla süredir faaliyette bulunan işletmelerin 5-10 yıl arası faaliyette bulunan işletmelere göre yeniliklerin öncüsü olmaya daha çok önem verdikleri ortaya çıkmaktadır. Bu sonucun bir çelişki olarak görülmesi olasıdır. İşletme dünyasında geçerli olan ön kabullere göre yerleşik, köklü işletmelerin genelde daha katı ve statükoyu korumaya eğilimli olduğu düşünülür. Genç işletmelerin ise daha esnek ve değişim ve yeniliklerle daha uyumlu olduğu varsayılır Anket bulgularına göre çelişkili görülen bu sonuç genç işletmelerin gelişmiş ülkelerde bulunan yenilikçi fikirleri olan fakat yeterli fonlara sahip bulunmayan kişi ve kuruluşlara destek sağlayan çeşitli finansal kuruluş ve tekniklerin ülkemizde yeterince gelişmemiş olması gibi sebepler yüzünden yeniliklere ayıracak yeterli fonlara sahip olamadıkları göz önüne alındığında aslında çelişki olmayıp gerçek bir sonucu yansıtmaktadır.

Bu alanda var olan eksikliklerin giderilmesi amacıyla Dokuzuncu Kalkınma Planında “Temel amaçlar: Gelişme eksenleri” başlığı altında Finansal sistemin geliştirilmesi ile ilgili düzenlemeler yer almıştır. Başta KOBİ’ler olmak üzere tüm işletmeler için hukuki alt yapısı tamamlanan; AB ve OECD normlarına göre muhasebe ve denetim standartları getirilen; rekabet bozucu unsurların ortadan kaldırıldığı; sigortacılık, faktoring ve finansal kiralama sektörlerine yönelik düzenlemelerin yapıldığı ve sermaye piyasalarına yönelik çeşitli mali enstrümanların geliştirildiği bir finansal sistemin işlerlik kazanması, finansal kaynak ulaşımını kolaylaştırmak adına ümit verici gelişmelerdir.⁸⁸⁰

Anova testine göre işletmelerin faaliyet süreleri ile uzun dönemli amaçlarından olan taklit edilmesi zor olan yetenek ve beceriler (uzda1) arasında da anlamlı bir ilişki görünmesine rağmen (sig. 0,037) bu ilişki POST HOC Analizinde görünmemektedir. Bunun sebebi gruplar arasındaki ilişkinin çok kuvvetli olmamasına bağlanabilir.

⁸⁸⁰ _____ **Dokuzuncu Kalkınma Planı 2007-2013**, DPT Yayınları, Ankara, 2006 s.77

Hipotez 2: İşletmelerin faaliyet süreleri ile kısa dönemli amaçları (kııda) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ho: Küresel ihracat yapan işletmelerin faaliyet süreleri ile kısa dönemli amaçları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Ha: Küresel ihracat yapan işletmelerin faaliyet süreleri ile kısa dönemli amaçları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$P < \% 5$; ilişki var, ha kabul.

$P > \% 5$; ilişki yok

KİSDA = İşletmelerin kısa dönemli amaçları olup açılımı aşağıda yer almaktadır.

Kııda 1 = maliyetleri düşürerek satışları artırmak

Kııda 2 = toplam kalite uygulamasına odaklanmak

Kııda 3 = ürün çeşitlendirmesine gitmek

Kııda 4 = satış sonrası hizmetlere odaklanmak

Kııda 5 = mevcut yetenek ve becerileri geliştirmek

Kııda 6 = mevcut ürün portföyünü geliştirmek

Anketlere verilen cevaplardan elde edilen bulgulara göre yapılan ANOVA Testinin sonucunda kııda1, kııda 2, kııda 3 ve kııda 6 için işletmelerin faaliyet süreleri açısından bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır. $P > \% 5$; ho hipotezi kabul.

Kııda 4 ve kııda 5 açısından ise işletmelerin faaliyet süreleri açısından anlamlı bir farklılık vardır. $P < \% 5$; ha hipotezi kabul.

Post Hoc Testinin verilerinin yorumlanması sonucunda satış sonrası hizmetlere odaklanması ile işletmelerin faaliyet süreleri açısından anlamlı bir farklılık vardır. Buna göre 20 yıldan fazla süredir faaliyette bulunan işletmeler 5-10 yıl arasında faaliyet gösteren işletmelere oranla daha fazla satış sonrası hizmetlere odaklanmışlardır. İşletmelerin faaliyet süreleri arttıkça üretim, müşteri ve Pazar bilgileri artmakta, kurumsal ve kültürel bir kimlik kazanmaktadırlar. Ölçek ekonomilerinden ve öğrenim eğrilerinden yararlanarak yeni olan işletmelere oranla

aynı faaliyetleri daha kısa sürede ve daha verimli olarak yapabildikleri için gelirlerini artırabilmektedirler. Bunun sonucunda satış sonrası hizmetlere daha fazla kaynak ayırabilmektedirler.

Aynı anlamlı ilişki kııda 5 içinde vardır. Buna göre 11-20 yıl arası ve 20 yıldan fazla faaliyette bulunan işletmeler 5-10 yıl arası faaliyete bulunan işletmelere oranla mevcut yetenek ve becerilerini geliştirmeye daha fazla önem vermektedirler.

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
kisda1	Between Groups	,126	3	,042	,070	,976
	Within Groups	35,859	60	,598		
	Total	35,984	63			
kisda2	Between Groups	,069	3	,023	,046	,987
	Within Groups	29,931	60	,499		
	Total	30,000	63			
kisda3	Between Groups	5,793	3	1,931	2,706	,053
	Within Groups	42,817	60	,714		
	Total	48,609	63			
kisda4	Between Groups	8,223	3	2,741	3,757	,015
	Within Groups	43,777	60	,730		
	Total	52,000	63			
kisda5	Between Groups	13,316	3	4,439	8,029	,000
	Within Groups	33,169	60	,553		
	Total	46,484	63			
kisda6	Between Groups	2,680	3	,893	1,688	,179
	Within Groups	31,757	60	,529		
	Total	34,438	63			

Dependent Variable (I) faal (J) faal (I - J) std. error sig 95% confidence interval
Lower bound Upper bound

kisda4	5denaz	5-10	,205	,499	1,000	-1,16	1,57
		11-20	,750	,470	,694	-,53	2,03
		20denfazla	1,050	,455	,146	-,19	2,29
	5-10	5denaz	-,205	,499	1,000	-1,57	1,16
		11-20	,545	,324	,583	-,34	1,43
		20denfazla	,845*	,301	,040	,02	1,67
	11-20	5denaz	-,750	,470	,694	-2,03	,53
		5-10	-,545	,324	,583	-1,43	,34
		20denfazla	,300	,250	1,000	-,38	,98
	20denfazla	5denaz	-1,050	,455	,146	-2,29	,19
		5-10	-,845*	,301	,040	-1,67	-,02
		11-20	-,300	,250	1,000	-,98	,38
kisda5	5denaz	5-10	-,977	,434	,168	-2,16	,21
		11-20	,224	,409	1,000	-,89	1,34
		20denfazla	,250	,396	1,000	-,83	1,33
	5-10	5denaz	,977	,434	,168	-,21	2,16
		11-20	1,201*	,282	,000	,43	1,97
		20denfazla	1,227*	,262	,000	,51	1,94
	11-20	5denaz	-,224	,409	1,000	-1,34	,89
		5-10	-1,201*	,282	,000	-1,97	-,43
		20denfazla	,026	,218	1,000	-,57	,62
	20denfazla	5denaz	-,250	,396	1,000	-1,33	,83
		5-10	-1,227*	,262	,000	-1,94	-,51
		11-20	-,026	,218	1,000	-,62	,57

8. soruda İşletmelerden soruda yer alan şıkları önem sırasına dizmeleri istenmiştir. Soru beşli likert ölçeğine uygun olarak hazırlanmıştır. Önemlilik kriterleri ise 1=çok önemli, 2= önemli, 3= kısmen önemli, 4= önemsiz ve 5= hiç önemsiz olarak belirlenmiştir. Anket bulgularına göre elde edilen bilgiler TABLO 8’de yer almaktadır.

Tablo 4.10. İşletmelerin Önem Verdikleri Kriterler

Kriterler	Genel sıra	n	Çok önemli+önemli %	n	Kısmen%	n	Önemsiz+hiç önemsiz
Ürün/hizmet	1	64	100	-	-	-	-
Kalite	2	64	100	-	-	-	-
Müşteri memnuniyeti	3	63	98,4	1	1,6	-	-
Fiyat/maliyet	4	61	95,4	2	3,1	1	1,6
Teknoloji	5	57	89,1	7	10,9	-	-
Yenilikçi olmak	6	55	85,9	8	12,5	1	1,6
Temel yetenek ve beceriler	7	53	82,8	7	10,9	4	6,3
Sektörde öncü işletme olmak	8	51	79,7	10	15,6	3	4,7
Ar-ge faaliyetleri	9	49	76,6	13	20,3	2	3,2
esneklik	10	48	75,0	13	20,3	3	4,7
Özgün tasarım	11	47	73,4	13	20,3	3	4,7
markalaşma	12	47	73,4	12	18,8	5	7,8
Gerektiğinde üretim teknolojisinde değişikliğe gidebilme	13	46	71,9	17	26,6	1	1,6

Hipotez 3. İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektörler ile Temel Rekabet Stratejileri Arasında Anlamli Bir İlişki Vardır.

Ho: İşletmelerin faaliyette buldukları sektörler göre temel rekabet stratejileri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Ha: İşletmelerin faaliyette buldukları sektörler göre temel rekabet stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$P < \%5$; ilişki var, ha kabul

$P > \%5$; ilişki yok.

ANOVA Testinin sonucuna göre işletmelerin sektörlerinden kaynaklanan farklılık sadece temres 5 için söz konusudur.yani $P < \%5$; ha kabul, ilişki var

Temres 1,temres 2;temres 3; temres 4 ve temres 6 için $P > \%5$; ho kabul, ilişki yok

Temres'in açılımı aşağıdaki gibidir

Temres 1 ürün farklılaştırmaya odaklanma

Temres 2 düşük maliyetlere odaklanma

Temres 3 beceri ve yeteneklere odaklanma

Temres 4 yenilik ve yaratıcılığa odaklanma

Temres 5 müşteri değerine odaklanma

Temres 6 kaliteye odaklanma

İşletmelerin buldukları sektörler ile müşteriye odaklanma stratejileri arasında anlamlı bir farklılık vardır. POST HOC testinin sonuçlarına göre tekstil ve otomotiv sektörlerinde müşteri odaklılık gıda sektörüne göre daha yoğundur. Otomotiv sektörü aynı zamanda tekstil sektöründen daha yoğun olarak müşteri odaklıdır. Bu sonuçlar piyasa gerçekleriyle birebir örtüşmektedir. Yüksek fiyatlı ve lüks mallar grubuna giren otomobil ve diğer taşıtlarda fiyat, tasarım.fonksiyonellik, renk, konfor, garanti kapsamı, görsellik vb.. tercih seçenekleri müşteriler tarafından istenir işletme olabilmek için her geçen gün daha da artırılmaktadır.Aynı tercih bolluğu tekstil sektörü içinde geçerlidir.tasarımın ,estetiğin .albeninin kısacası moda kavramının etkisi altında bulunan tekstil sektöründe öne çıkan işlevsellik geçmişte olduğu gibi örtünme ihtiyacının karşılanması olmayıp kişisel imaj, özgünlük, statü ve kalite sembolü haline gelmiştir. Tekstil sektörünü müşteri odaklı olmaya zorlayan bir diğer etken ünlü markalara yapılan ve koşulları belirlenmiş olan fason üretimin varlığıdır. Gıda sektöründe de işlenmiş ve ambalajlı ürünlerin artmasıyla müşteri odaklılığın kaçınılmaz hale geleceği söylenebilir.

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
temres1	Between Groups	,280	2	,140	,564	,572
	Within Groups	15,157	61	,248		
	Total	15,438	63			
temres2	Between Groups	,214	2	,107	,460	,634
	Within Groups	14,223	61	,233		
	Total	14,438	63			
temres3	Between Groups	,726	2	,363	2,298	,109
	Within Groups	9,634	61	,158		
	Total	10,359	63			
temres4	Between Groups	1,049	2	,525	2,143	,126
	Within Groups	14,935	61	,245		
	Total	15,984	63			
temres5	Between Groups	2,886	2	1,443	6,919	,002
	Within Groups	12,723	61	,209		
	Total	15,609	63			
temres6	Between Groups	,013	2	,007	,033	,968
	Within Groups	12,471	61	,204		
	Total	12,484	63			

Hipotez 4. İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektörler ile Önem Verdikleri İşletmecilik Kriterleri Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır.

Ho = İşletmeleri faaliyette buldukları sektörler ile önem verdikleri işletmecilik kriterleri arasında bir ilişki yoktur.

Ha = İşletmelerin faaliyette buldukları sektörler ile önem verdikleri işletmecilik kriterleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$P < \%5$; ilişki var, ha kabul

$P > \%5$; ilişki yok.

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
önsira1	Between Groups	,116	2	,058	,369	,693
	Within Groups	9,634	61	,158		
	Total	9,750	63			
önsira2	Between Groups	,047	2	,024	,159	,853
	Within Groups	9,062	61	,149		
	Total	9,109	63			
önsira3	Between Groups	4,497	2	2,248	5,381	,007
	Within Groups	25,488	61	,418		
	Total	29,984	63			
önsira4	Between Groups	1,628	2	,814	2,177	,122
	Within Groups	22,810	61	,374		
	Total	24,438	63			
önsira5	Between Groups	,274	2	,137	,728	,487
	Within Groups	11,476	61	,188		
	Total	11,750	63			
önsira6	Between Groups	3,993	2	1,997	2,784	,070
	Within Groups	43,757	61	,717		
	Total	47,750	63			
önsira7	Between Groups	1,958	2	,979	1,658	,199
	Within Groups	36,026	61	,591		
	Total	37,984	63			
önsira8	Between Groups	7,246	2	3,623	4,582	,014
	Within Groups	48,238	61	,791		
	Total	55,484	63			
önsira9	Between Groups	2,345	2	1,173	,454	,637
	Within Groups	157,655	61	2,585		
	Total	160,000	63			
önsira10	Between Groups	4,517	2	2,259	1,991	,145
	Within Groups	69,217	61	1,135		
	Total	73,734	63			
önsira11	Between Groups	5,592	2	2,796	3,756	,029
	Within Groups	45,408	61	,744		
	Total	51,000	63			
önsira12	Between Groups	2,538	2	1,269	1,920	,155
	Within Groups	40,321	61	,661		
	Total	42,859	63			
önsira13	Between Groups	,628	2	,314	,370	,692
	Within Groups	51,810	61	,849		
	Total	52,438	63			

Dependent Variable	(I) ansek	(J) ansek	(I - J)	std. error	sig	95% confidence interval	
						Lower bound	Upper bound
önsıra3	gýda	teks	,243	,188	,602	-,22	,71
		oto	,699*	,215	,005	,17	1,23
	teks	gýda	-,243	,188	,602	-,71	,22
		oto	,456	,204	,087	-,05	,96
	oto	gýda	-,699*	,215	,005	-1,23	-,17
		teks	-,456	,204	,087	-,96	,05
önsıra8	gýda	teks	,365	,259	,490	-,27	1,00
		oto	,893*	,295	,011	,17	1,62
	teks	gýda	-,365	,259	,490	-1,00	,27
		oto	,528	,281	,194	-,16	1,22
	oto	gýda	-,893*	,295	,011	-1,62	-,17
		teks	-,528	,281	,194	-1,22	,16
önsıra11	gýda	teks	,545	,251	,102	-,07	1,16
		oto	,723*	,286	,042	,02	1,43
	teks	gýda	-,545	,251	,102	-1,16	,07
		oto	,178	,272	1,000	-,49	,85
	oto	gýda	-,723*	,286	,042	-1,43	-,02
		teks	-,178	,272	1,000	-,85	,49

Hipotez'in doğrulanması için yapılan ANOVA analizinin sonucuna göre sektörlerle önem verilen işletmecilik kriterleri arasındaki anlamlı ilişki sadece önsıra 3 , önsıra 8 ve önsıra11 de vardır.Bu kriterler için $P < \%5$; H_a kabul.

Önsıra 1, önsıra 2 , önsıra 4 , önsıra 5 , önsıra 6 , önsıra 7 , önsıra 9 , önsıra 10, önsıra 12 ve önsıra13 için $P > \%5$; H_o kabul.

Önsıra'nın açılımı ise aşağıda yer almaktadır.

Önsıra 1= ürün /hizmet

Önsıra 2= kalite

Önsıra 3= teknoloji

Önsıra 4= fiyat/maliyet

Önsıra 5= müşteri memnuniyeti

Önsıra 6= temel yetenek ve beceriler

Önsıra 7= yenilikçi olmak

Önsıra 8= ar-ge faaliyetleri

Önsıra 9= özgün tasarım

Önsıra 10= markalaşma

Önsıra 11= esneklik

Önsıra 12=gerektiğinde üretim teknolojisinde değişikliğe gidebilmek

Önsıra 13= sektörde öncü işletme olmak

Otomotiv sektöründe yer alan işletmeler gıda sektöründe yer alan işletmelere göre teknolojiye (significant = ,005 ve Xİ-XJ = ,699), Ar-Ge faaliyetlerine (significant = ,011 ve Xİ-XJ= ,893) ve esnekliğe (significant = ,042 ve Xİ-XJ = ,723) daha fazla önem vermektedirler.

Bu sonuçlar teknoloji yoğun bir sektör olan otomotiv sektöründe yer alan işletmelerin teknoloji ve ar-ge odaklı olmalarının bir tercih meselesi olmayıp tersine doğaları gereği olduğu gerçeğini doğrulayan sonuçlardır. Yine aynı mantık silsilesi içerisinde müşteri odaklılığında otomotiv sektörünün en önemli bileşeni olduğu gerçeği bu sektörde yer alan işletmeleri sık sık değişen ya da yeni yeni beliren müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek için daha esnek olmaya zorlamaktadır.

4.4.3.3. İşletmelerin Rekabet Stratejileri ve Bileşenleri

Ankete katılan işletmelere **9.soruda** yer alan kriterlere göre ürünlerini nasıl tanımladıkları sorulmuş ve seçenek sayısı açısından bir kısıtlama getirilmemiştir. İşletmelerden gelen cevaplar tablo 4.11.' de yer almaktadır.

Tablo 4. 11. Ürünlerin Genel Özellikleri

Ürün tanımları	Genel sıra	n	%
Yüksek kaliteli	1	55	85,9
İşletmenin sahip olduğu yetenek ve becerileri yansıtır	2	33	51,6
farklılaşmış	3	26	40,6
Yeni özelliklere sahip	4	23	35,9
Özgün ve taklit edilmesi zor	5	13	20,3
standart	6	10	15,6
En düşük maliyetli	7	7	10,9

Bu soruya işletmelerin büyük bir çoğunluğu(n=55,%85,9) kaliteli olarak cevap vermişlerdir. Sahip oldukları yetenek ve becerileri yansıttığını söyleyenlerin büyüklüğü %51,6 ve özgün ve taklit edilmesi zor olduğunu söyleyenlerin büyüklüğü ise %20,3 tür. Ürünlerin genel özelliğini düşük maliyetli olarak görenlerin büyüklüğünün ise sadece %10,9 olduğu görülmektedir. Bu kriterlere göre işletmelerin rekabetçi ürünlerin temel özelliklerinin en düşük maliyeti sağlama olmadığı konusunda ortak bir anlayışa sahip oldukları görülmektedir.

Ürünlerin yüksek kaliteli olması konusunda da ortak bir anlayışa ulaştıkları görülmektedir. Ama günümüzde bu kriterler rekabet açısından her işletmenin gerçekleştirmesi gereken alt kriterler haline gelmiş olup rekabetçi üstünlüklere yol açmamaktadır. Diğer taraftan anket bulgularına göre işletmelerin ürünlerini sahip oldukları yetenek ve becerileri temelinde tanımlayan işletmelerin %51,6 büyüklüğünde olması ve işletmelerin %20,3 'nün ürünlerini özgün ve taklit edilmesi zor olarak nitelemesi rekabetçi üstünlüklerin yetenek tabanlı, özgün ürünler üretme stratejisine dayanması konusunda işletmelerin önemli bir potansiyele sahip olduklarını düşündürmektedir.

10. soruda işletmelere temel rekabet stratejilerinin ne olduğu sorulmuştur. İstedikleri şık yada şıkları işaretlemeleri konusunda bir sınırlama getirilmemiştir. Anket bulgularının değerlendirilmesi sonucunda elde edilen sonuçlar TABLO 4.12.' de yer almaktadır.

Tablo 4. 12. İşletmelerin Temel Rekabet Stratejileri

Stratejiler	Genel sıra	n	%
Kalite odaklı	1	47	73,4
Müşteri değerine odaklı	2	37	57,8
Yenilik yaratıcılığa odaklı	3	33	51,6
Ürün farklılaşma odaklı	4	26	40,6
Düşük maliyet odaklı	5	22	34,4
Yetenek ve beceri odaklı	6	13	20,3

Bu sonuçlara göre işletmelerin n=47 temel rekabet stratejisinin (büyüklüğü %73,4) kalite odaklı olduğunu söylemiştir. N=37 si, (büyüklük % 57,8) müşteri odaklı olduğunu söylemiştir. Daha öncede ifade edildiği üzere her iki strateji de günümüzde küresel rekabetin olmazsa olmazları haline geldiklerinden sürdürülebilir rekabet açısından bir farklılık yaratmaktadırlar. Bu farklılığı sağlayan strateji ise temel yetenek ve beceri tabanlı stratejiler olup bu şikkı işaretleyen işletmelerin sayısı sadece n=13 dür. Büyüklüğü ise % 20,3' tür. Bu büyüklük; işletmelerde kurumsal anlamda ve tüm çalışanlar genelinde temel yetenek stratejisinin içselleştirilip uygulandığını düşünmek açısından yeterli bir gösterge olmamakla birlikte işletmelerde yetenek tabanlı strateji konusunda bir farkındalık ve potansiyel olduğunu düşündürmektedir.

11. Soruda işletmelere faaliyetlerini izleyip elde ettikleri sonuçlara göre gerekli düzenlemeleri yapıp yapmadıkları sorulmuştur. Bu soruya ankete cevap veren 64 işletmenin %90,6' sı (n=58) evet şikkını; % 9,4'ü (n=6) ise zaman zaman şikkını işaretlemişlerdir. Bu sonuçlar, işletmelerin geri iletim sistemine önem verdiklerini ve Pazar, rakip ve müşteri tepkilerine duyarlı olduklarını göstermektedir.

16. Soruda işletmelere gelecekle ilgili olarak ne gibi faaliyetler yaptıkları sorulmuştur. Soru içerisinde 8 adet şık verilmiş ve bu şıkları kendi verdikleri önem derecesine göre (en önemli gördüklerine 1'den başlayarak) ve şık konusunda sınırlama getirilmeden işaretlemeleri istenmiştir. Elde edilen verileri daha anlamlı olarak ve kolaylıkla yorumlayabilmek için önemlilik kriterine göre ilk üçe giren şıkların n sayıları ve büyüklükleri toplanmıştır. Sonuçlar TABLO 4.13.'de yer almaktadır.

Tablo 4. 13. Geleceğe Yönelik Olarak Yapılan Faaliyetler

	Genel Sıra	n	%
Gelecekte geçerli olacak, teknoloji ürün, yetenek ve kaynakları belirlemek	1	39	60,9
Gelecekte rekabet stratejisinin ne olacağını belirlemek	2	32	50,0
Gelecekte fırsat ve risklerin nereden kaynaklanacağını belirlemek	3	27	42,2
Gelecekte hizmet edilecek müşterileri belirlemek	4	26	40,6
Geleceğin pazarlarında yer alabilmek için yeni temel yeteneklerin neler olacağını belirlemek	5	23	35,9
Gelecekte rakiplerin kimler olacağını belirlemek	6	15	23,4
Gelecekle ilgili senaryolar geliştirmek	7	14	21,9
Gelecekte hangi sektörün avantajlı olacağını belirlemek	8	11	17,2

Anket bulguları ihracatçı işletmelerin geleceğe yönelik olarak kapsamlı bir çalışma içerisinde olduğunu göstermektedir. Ancak bu sonuçların tutarlı ve bilinçli bir çabanın ürünü olmadıkları ve çoğu popüler yönetim uygulamaları (toplam kalite çalışmaları, misyon-vizyon metinleri ya da stratejik planlama) gibi birazda gündemin dışında kalmamak için yapıldığını düşündüren kriterler vardır. Burada öne çıkan en önemli kriter ise yapılan çalışmaların değerlendirildiğini gösteren gelecekle ilgili senaryolar geliştirilmesi şikkına 7. sırada yer verilmesidir. Halbuki geleceğe yönelik faaliyette bulunmanın en önemli sebebi elde edilen verilere göre gelecek değişimlere hazırlıksız yakalanmamak için senaryo çalışmaları yapmaktır. Küresel rekabet dünyasının en önemli rekabet silahı alternatif planların bulunması ve bunun içinde senaryoların geliştirilmesidir.

17. Soruda işletmelere rakiplerini dikkate aldıklarında işletmelerinin temel yetenek ve becerilere sahip olup olmadıkları sorulmuştur. Ankete katılan işletmelerin %84,4'ü (n=54) evet şikkını; %15,6'sı (n=10) ise hayır şikkını işaretlemişlerdir. 17. soru açık uçlu bir soru olup takip eden 18. soruyu ise sadece 17. soruya evet şikkını veren işletmelerin cevaplama istenmiştir.

18. soruda işletmelerden rekabet stratejilerinin ve ürünlerinin özünü oluşturan, nadir bulunan ve rakiplerinin kopyalayamadığı temel yetenek ve becerilerinin ne ya da neler olduğunu yazmaları istenmiştir. Bu soruya verilen

cevaplar benzerliklerine göre toplanarak değerlendirilmişlerdir. Kendi içlerinde gruplandırılan cevaplar aşağıda yer almaktadır.

Temel yetenek olarak sadece kaliteyi yazan işletme sayısı **4 (3'ü gıda ,1'i tekstil sektöründen)** tanedir.

Kalite ve düşük maliyet yazan işletme sayısı **2 (1 gıda , 1 tekstil)** tanedir.

Kalite ve finansal güçlülük yazan işletme sayısı **3 (2 gıda, 1 tekstil)** tanedir.

Sadece müşteri odaklılık yazan işletme sayısı **2 (tekstil)** tanedir.

Kalite ve müşteri odaklılık yazan işletme sayısı **1(tekstil)** tanedir.

Teknik altyapı ve teknolojik imkanlar yazan işletme sayısı **2 (gıda)** tanedir.

Kalite, müşteri odaklılık ve düşük maliyet yazan işletme sayısı **1 (tekstil)** tanedir.

Esneklik ve hızlı üretim yazan işletme sayısı **2 (tekstil)** tanedir.

Tüm bu özellikler, daha öncede ifade edildiği üzere küreselleşen ve değişimle iç içe geçen iş dünyasında rekabet edebilmenin temel bileşenleri haline gelmişlerdir. Dolayısıyla bu özellikleri temel yetenek olarak kabul etmek mümkün değildir.

Arge, tasarım ve mühendislik yazan işletme sayısı **1(Oto)** tanedir.

Konforlu, güvenilir ürünler yazan işletme sayısı **1 (Oto)** tanedir.

Üstün teknoloji, Ar-Ge yatırımları, kalite odaklılık yazan işletme sayısı **1 (oto) tanedir.**

Yukarıda yer alan özellikler tüm sektörler için önemli olmakla birlikte özellikle otomotiv sektörünün olmazsa olmaz bileşenleri haline geldiği için tüm işletmelerin karşılamak zorunda oldukları temel unsurlardır. B u yüzden rekabet açısından bir farklılık yaratmamakta ve dolayısıyla temel yetenek olarak görülmemektedirler.

Sağlamlık, teknolojide ve tasarımda öncülük yazan işletme sayısı **1 (oto)** tanedir.

Burada tarif edilen temel yetenek kavramı öncülük kavramı içermesi sebebiyle temel yetenek konsepti içerisinde düşünülmeyle birlikte öncülük kavramının içinin boş bırakılmış olması sebebiyle de (yaratma anlamında bir öncülük mü yoksa yenilikleri hemen uygulama anlamında bir öncülük mü olduğu anlaşılmamaktadır.) Ancak işletmelerimizin tasarım, marka yaratma ve teknoloji ihraç etme konusunda zayıf kaldıkları ifade edildiği için burada kullanılan öncülük kavramının kullanımının ikinci anlamı içerdiği ve bu yüzden temel yetenek olmadığı düşünülmektedir. Yine aynı sebepler ile;

Markalaşma ve müşteri odaklılık yazan işletme sayısı **1(tekstil)** tanedir.

Marka ve tasarım yazan işletme sayısı **1(gıda)** tanedir.

Yenilik, kalite ve güven yazan işletme sayısı **1(tekstil)** tanedir.

Yukarıda yer alan özelliklerde temel yetenek olarak düşünülmemektedir.

Tedarik avantajları ve yalın üretim yazan işletme sayısı **1(gıda)** tanedir.

Toplam kalite odaklılık ve lojistik avantajları yazan işletme sayısı **1 (gıda)** tanedir.

Kurumsallaşma ve sektör liderliği yazan işletme sayısı **1(gıda)** tanedir.

Finansal güçlülük ve sektör liderliği avantajı yazan işletme sayısı **1(tekstil)** tanedir.

Güvenilirlik ve taklit edilememe yazan işletme sayısı **1(oto)** tanedir.

Simultane mühendislik ve taklit edilememe yazan işletme sayısı **1(oto)** tanedir.

Yurt içinde lider işletme olmak yazan işletme sayısı **1(oto)** tanedir.

Toyota üretim sistemi, tam zamanında üretim yazan işletme sayısı **3(oto)** tanedir.

İnsan kaynağı yazan işletme sayısı **1(oto)** tanedir.

Yukarıda yer alan özellikler de temel yetenek olarak düşünülmemektedir. Burada yer alan lojistik avantajları, tedarik avantajları ve insan kaynağı ifadeleri muğlak ifadeler olup bir üstünlüğe ya da farklılığa işaret etmemektedirler. Yalın üretim, Toyota üretim sistemi, Tam zamanında üretim olarak ifade edilen ve aynı anlamı içeren terimler ise bir üretim ve yönetim felsefesi olup uygulayan tüm

işletmeler için aynı ve rutin reçeteler sunmaktadırlar ve bu özellikleri ile hiçbir işletmeye özgü olmadıkları için temel yetenek olarak değerlendirilmemektedirler. Lider işletme olmak ifadesi de hangi stratejiye(temel yetenek, maliyet ya da farklılaştırma liderliği) dayalı olduğu belirtilmediği için temel yetenek olarak düşünülmemektedir. Taklit edilememe ifadesi ise neyin ya da nelerin taklit edilemediğine dair bir bilgi içermediği için temel yetenek olarak düşünülmemektedir.

Temel yetenek olarak değerlendirilmeyen diğer cevaplar ise aşağıda yer almaktadır.

Kalite, sağlık, müşteri ve personel odaklılık, yenilikçilik yazan işletme sayısı **1(gıda)** tanedir.

Teknik tekstiller ve bunların tekstil sektörüne uyarlanması yazan işletme sayısı **1(gıda)** tanedir. Her iki cevap daha önce yazılan gerekçelerle temel yetenek olarak düşünülmemektedirler.

Aşağıda yer alan her iki cevap ise temel yetenek konusunda bir düşünce karışıklığı olduğunu düşündürmektedir.

64 yıllık deneyim, piyasa ve tedarikçi bilgisi, güçlü öz kaynak ve entegrasyon yazan işletme sayısı **1(tekstil)** tanedir. (burada ifade edilen deneyim, piyasa ve tedarikçi bilgisi ile güçlü öz kaynak faktörleri temel yetenek olarak değerlendirilebilecekken aynı cevap içerisinde entegrasyon ifadesinin yer alması karışıklığa yol açmaktadır. Bilindiği gibi temel yetenek stratejisi faaliyetlerin bütünleştirilmesine değil ayrıştırılmasına dayanmaktadır.)

Türkiye çapında alt yapı sorunu olmamak, yurt dışında 3 noktada pazarlama yapmak için firma açmak ve yaygın dağıtım ağı avantajı yazan işletme sayısı **1(gıda)** tanedir. (Yaygın dağıtım ağına sahip olmak ve bu ağı yönetme becerisi bir temel yetenek olarak işletmelere önemli üstünlükler sağlamaktadır. Örn. Caterpillar. Ancak aynı cevap içerisinde yurt dışında satış işletmesi açma stratejisinin temel yetenek olarak ifade edilmesi, temel yetenek konusunda hala bir kavram kargaşası yaşandığını ve temel yetenek konusunun tam olarak netleşmediğini düşündürmektedir.)

Geriye kalan 15 işletmenin TY'leri hakkında verdikleri ve TY olduğu düşünülen bu cevapların yorumlanması ise aşağıda yer almaktadır.

Mükemmel CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi) alt yapısına sahip olduklarını belirten işletme sayısı **1 (Tekstil)** tanedir. Üçüncü bölümde belirtildiği gibi müşteri ilişkileri ağını mükemmelleştiren işletmeler bu üstünlüğü müşterilerle etkileşimli ve bilgi yoğun ilişkiler haline getirdikleri zaman rakiplerin kopyalayamadığı TY sahipliğine ulaştıkları için bu özellik TY'lerin içeriğini dolduran bir cevap olarak görülmektedir (Örneğin Honda).

Bu bağlamda, tedarikçiler ile işbirliği içerisinde hareket etmeyi, deneyimli işletme olmayı ve dağıtım ağının yaygınlığını (Örneğin Caterpillar) belirten işletme sayısı **2 (oto)** tanedir. Know-how sahipliği, teknolojik yenilikler geliştirerek düşük maliyetli ürünler üretme yeteneği yazan işletme sayısı **1 (Tekstil)** tanedir. TY'ni organik tarım ürünleri üretmek olarak belirten işletme sayısı **1 (Tekstil)** tane olup, kafa kafaya rekabetten kaçınma yönünde bir avantaj yarattığı düşünüldüğünden bu cevapta TY içeriğini doldurmaktadır (organik ürünler yeni bir Pazar dilimi yarattığı için, işletmeleri geleneksel rekabet çizgisinin üzerine çıkarabilmektedir (Yellow Tail örneği...)).

Tasarım gücü (farklılıkların kaynağı, örneğin Nike), yetenekli eleman sahipliği (TY'lerin gerçek sahipleri) ve eğitim yatırımları (yeteneklerin bilinmesi ve açılım yaratmasını sağlar) her üçü de bir yetenek havuzu olarak değerlendirilir. Yazan işletme sayısı **1 (Tekstil)** tanedir. Yine tasarım ve kalite kriterini yazan işletme sayısı **1 (Tekstil)** tanedir. Lojistik, deneyim ve kaliteli ürün diyen işletme sayısı **1 (Tekstil)** tanedir. Lojistik yeteneği TY potansiyeli taşımaktadır (Örn. Wal-Mart, Fedex, Ikea).

Stratejik ileri görüşlülük (stratejik öngörü kavramıyla örtüşmektedir. TY'leri parlatmak ya da gündemden düşürmek için bir zorunluluk halini almıştır), yenilikçi yaklaşım güvenilirlik (Örn. Volvo) küresel yaklaşım ve süreç verimliliği cevabını veren işletme sayısı **1 (Oto)** tanedir.

Tasarım hakkı yabancı ortağa ait ürünler üretilmesi cevabını veren işletme sayısı **1 (Oto)** tanedir. İşletmelerin TY elde etmesi veya geliştirmesi için outsourcing yapması, TY'lere sahip olan süreçleri ya da kişileri ithal etmesi TY sahipliğinin

dışardan içeriye yönelimli olarak gerçekleştirilmesinin yollarıdır. Burada üzerinde durulması gereken husus ithal edilen yeteneğin en kısa zamanda içselleştirilmesine çalışılmasıdır. Kurulan ortaklığın koşulları değiştiğinde TY'lerde geldiği gibi gidebilmektedir (Japon işletmelerin Amerikalı partnerleriyle kurdukları ilişkiler, Japonların gerekli yetenekleri ve süreç bilgilerini kendi içlerinde geliştirmeleriyle Amerikalılar karşısında büyük bir rekabet gücüne dönüşmüştür.

Markalaşma, insan kaynaklarına yatırım (Örn. SouthWest) bilgi teknolojilerinden yararlanma yazan işletme sayısı **1 (Tekstil)** tanedir.

Üretim tecrübesi, Ar-Ge, özgün üretim yöntemi yazan işletme sayısı **1 (Gıda)** tanedir. Tecrübe, süreçlerde özgünlük TY varlığının çıktıkları olduğu için ve Ar-Ge TY'leri beslemenin şartı olduğundan bu cevapta TY olarak düşünülmektedir (Örn. Kelloggs, Gerber Product).

Kurumsallaşma, hızlı, kaliteli üretim anlayışı, birimler arası güçlü iletişimin varlığı, TY'lerin varlık sebepleridir. TY'leri olarak bu cevabı veren işletme sayısı **1 (Tekstil)** tanedir. Kurumsallaşma ise TY'lerin kuruma mal edilmesinin garantisidir.

Yeni iplik ve yeni kumaş türü bulma ve dağıtım ağı yönetme yeteneği yazan işletme sayısı **1 (Tekstil)** tanedir. Yenilik ve yaratıcılık TY'lerin yenilenme, geliştirilme ve kaldıraçlama çevrimlerini sürdürülebilir kılmanın kilit unsuru olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda rekabet avantajlarının sürdürülebilirliğinin adeta garantisi olmaktadır (Örn. Sony).

Kalifiye eleman ve yönetim becerileri yazan işletme sayısı **1 (Oto)** tanedir. TY'ler üst yönetimin TY'lerin bileşeni olarak kabul edilen faaliyetleri ve süreçleri organize etmesine eş güdümlenmesine, yöneltmesine, çalışanlarına yönelik teşvik ve ödüllendirme sistemlerini tutarlı hale getirmesine ve gerekli denetim mekanizmalarını işletmesine bağlı olarak işlerlik kazanmaktadır. Bu cevap, belirtilen gerekçelerle örtüşmektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşme olgusunun değiştirip dönüştürdüğü bireysel ve kurumsal yapılanmalar giderek daha özgün ve bilgi yoğun bir içeriğe kavuşmaktadır.

Küreselleşmenin etkisi çok boyutludur. Bu bağlamda siyasi, sosyo-kültürel ve ekonomik etkilerini bir arada değerlendirerek resmin bütününe görebilmek değişim olgusunun boyutunu anlamayı kolaylaştıracaktır. Küreselleşmenin siyasi boyutu ulus devletin sorgulanmasına yol açmış ve devletin gücünü aşındırarak gücün yönünü bireylere yöneltmiştir. Bireylerin güçlenmesinin en önemli nedeni ise günümüzde üretim zenginliğinin toprak, doğa, kas gücü gibi somut üretim faktörlerinden insanların sahip oldukları bilgi, beceri, yetenek ve işbirliği kavramlarına geçmesi olmuştur. Sosyal- kültürel açıdan küreselleşmenin ortaya çıkardığı en somut değişim bireysel anlamda güç, değer ve özgünlük anlayışının önem kazanmasıdır. İnsan odaklı eğitim, insan odaklı yönetim, müşteri odaklı pazarlama, müşteriye göreleştirilmiş üretim vb... hep bu dönemin izlerini taşımaktadır.

Sanayi toplumunun özellikle İkinci Dünya Savaşı'nın bitimini izleyen yıllardan itibaren teknolojik değişimler neticesinde kabuk değiştirerek bilgi toplumuna dönüştüğü ifade edilmektedir.

Son 30-40 yıllık bir zaman dilimi içerisinde iletişim ve bilişim teknolojilerinde meydana gelen değişiklikler, işletmelerin gerek kendilerine gerek müşterilerine gerekse rekabet stratejilerine farklı bir gözle bakmalarına yol açmıştır. Bu gelişmenin nedeni değişim olgusunun bir tercih meselesi olmaktan ziyade, hem doğayı, hem toplumları hem de toplumsal düşünce yapısını ve hakim paradigmaları bir bütünlük içerisinde değiştirmesi nedeniyle zorlayıcılık gücünü içinde taşımasıdır. Değişim olgusu iyi değerlendirilirse gelişmenin motoru olma özelliğini taşımaktadır. Ve aslında yeni bir olgu olmayıp insanlık tarihi kadar eski bir geçmişe sahiptir. Son yıllarda yaşanan değişimleri eskilerinden ayıran en önemli kriter hızının artması ve etki alanının giderek genişlemesidir. Değişimleri çok iyi anlamak ve değerlendirmek günümüzde küresel bir rekabet stratejisi uygulayan işletmeler için adeta bir zorunluluk haline almıştır. İçinde yaşanan zaman diliminin ortaya koyduğu değişimler, evrimci bir yapıda gerçekleşen değişimler olmayıp, öngörülemeyen,

sürekli ve rotasından büyük kopuşlar gösteren değişimlerdir. Bu bağlamda belirsizliğin ve kaosun şekillendirdiği iş dünyasında değişimleri yönetmek en önemli rekabet stratejisi haline gelmiştir. Böyle bir rekabet stratejisinin başarısı, işletmenin bir taraftan pazar yapısında, müşteri ve rakip profilinde meydana gelen değişimleri iyi anlamasına diğer taraftan da işbirliği içerisinde olduğu grupları iyi tanınmasına bağlıdır. İnsanların iyi bildikleri ve hakim oldukları konulara ve faaliyetlere odaklanma eğiliminde olmaları kişileri tepkisiz hale getirerek değişimin sinyallerini algılayamamalarına yol açmaktadır. Oysa değişimin risklerle olduğu kadar fırsatlarla da örülü olduğunu keşfeden işletmeler değişimi yenilenmek, dinamizm kazanmak ve farklılaşmak için bir kaldıraç olarak görmektedirler.

Küreselleşmenin ekonomik, demografik, politik, toplumsal ve düşünsel anlamda değişikliklere yol açması işletmeler açısından demode olma, rakiplerin gerisinde kalma ve müşteri önceliklerini görememe gibi çok ciddi sorunlara yol açmaktadır. Hükümetlerin korumacılık bariyerlerini gevşeterek ülkelerini dış ticarete açmaları, kamuya ait şirketlerin özelleştirilmesi, hissedarların şirket yönetiminde daha etkili olmaları ve bireylerin daha bilinçli hale gelmeleri, işletmelerin karşısına çok farklı bir müşteri profili, alıştıklarının dışında pazar koşulları ve dinamik ve fark yaratan rekabet stratejileri getirmektedir.

İşletmelerin önlerini görmelerine yardımcı olacak öngörü yeteneğine sahip olarak hedef ve yön tayin etmeleri ve olabilecek muhtemel gelecek durumlara ilişkin olarak senaryo planlamaları yapmaları başarıya giden yolu aralamanın ilk şartı olmaktadır.

Başarıların sürdürülebilirlik özelliği kazanması ise işletmelerin rekabet stratejilerini oluştururken sahip oldukları üretim güçleriyle uyumlu hedefler belirleme yerine, sahip olduklarının ötesinde stratejik niyetler belirleyerek stratejilerine düşünsel bir boyut eklemeleriyle mümkün olmaktadır. Zaman içerisinde her türlü rekabetçi üstünlüğün rakipler tarafından kolayca taklit edilebildiği bilinmektedir. Bu bağlamda sürdürülebilirlik kriteri, düşünsel boyut eklenmiş rekabet stratejilerinin işletmenin sahip olduğu temel yetenekleri üzerinde inşa edilmesiyle işlerlik kazanmaktadır.

Temel yetenekler ait oldukları işletmenin üretim ustalıklarının, teknoloji ve bilgi kaynaklarının etkileşiminden kaynaklanan, kolektif bir öğrenme sürecinin ürünü olan, kilit bileşenlerdir.

Temel yetenekler bugünün başarıların temelini oluşturdukları gibi geleceğin getireceği bilinmezliklere uyumlu ve başarılı tepkiler verme becerisi olarak da ifade edilmektedirler.

Porter'ın piyasa yapısı, davranış ve performans stratejisinin sınırları içerisinde cazip sektörlerle odaklanarak, düşük maliyetlere ya da farklılaştırma stratejilerine göre rekabet etmek, sektör sınırlarının bulanıklaştığı ve rakip sayısının giderek arttığı bir ortamda başarıları ileriye taşımanın garantisini vermemektedir. İşletmeler açısından bir fark yaratmayan jenerik stratejiler rakipler tarafından kolayca kopyalanarak geçersiz hale getirilmektedir. Küresel rekabet ortamı ise müşterilerin gözünde diğerlerinden farklı olarak algılanan ve daha fazla değer sunumuyla ilişkilendirilen işletmelere yaşama şansı tanımaktadır. İşletmeleri birbirinden farklılaştırarak başarılı bir kimliğe bürünmelerini sağlayan unsurlar ise sadece işletmeye ait olan temel yeteneklerdir.

İşletmeye özgü kaynak/beceri/yetenek portföyü yine işletmeye özgü stratejik niyetlere ve stratejik mimariye zemin hazırlamakta ve aralarındaki uyum rekabetçi üstünlüklere dönüşmektedir. Bu aşamada işletmeye özgü başarılı rekabet stratejilerinin oluşturulması işletmeye özgü olan görünür/görünmez kaynakların ve bunların kullanılma becerilerinin doğru olarak tespit edilmesi ile paralellik arz etmektedir. Özgün stratejilerin avantajı sadece ilgili işletmeye mal edilen ve rakiplerden farklı bir müşteri değeri yaratmasında gizlidir. Yaratılan müşteri değerinin kalıcılığı ve taklit edilememesi, söz konusu değer sadece o işletmeye ait temel yeteneklerle inşa edilmesinde kaynaklanmaktadır.

Bu bağlamda Türkiye'nin lokomotif sektörleri olarak kabul edilen otomotiv, tekstil ve gıda sektörlerinde yer alan ihracatçı işletmelerimizin rekabetçi üstünlüklere ulaşmaları ve bu üstünlüklerin sürdürülebilirlik özelliği kazanmaları tezin teori kısmıyla uyum sağlayacak bir niteliğe sahip olmalarıyla mümkün görünmektedir. İşletmelerimizin küreselleşen iş ortamında ve küresel rakipler karşısında başarılı olmaları ve bu başarıyı uzun yıllar sürdürebilmelerinin yolu kendilerine özgü

kaynak/beceri/yetenek portföylerine dayalı bir rekabet stratejisi oluşturmalarından geçmektedir. Bu amaçla yapılan anket çalışmasından elde edilen verilerin değerlendirilmesiyle elde edilen bulgular maddeler halinde aşağıda yer almaktadır.

- Ankete katılan işletmelerin %50'ye yakını 20 yıldan fazla bir süredir faaliyetlerine devam etmektedirler. Bu açıdan deneyimli işletmeler olarak kabul edilmektedirler.

- Sermaye yapıları %80'e yakın olarak öz sermaye yoğunudur.
- Faaliyette buldukları sektörler gıda (%32.8) otomotiv (%25.0) ve tekstil (%42.2) sektörlerdir. Anketi cevaplayanlar ağırlıklı olarak tekstil sektöründe yer almaktadırlar.
- İşletmelerin yıllık ihracat rakamları çoğunlukla 100.000.000 \$'ın altındadır (%65.7).
- 1000'in üstünde eleman çalıştıran işletmelerin sayısı %29.7'dir.
- Anketi cevaplayanların profili eğitim düzeyi yüksek ve çalışma süreleri göz önüne alındığında buldukları işletmeyi ve sektörlerini iyi tanıyan, kurumlarıyla ilgili bilgi ve uygulamalara hakim bir görünüm sergilemektedir.

İşletmelerin içsel analizlerini yaparak zayıflıklarını ve güçlülüklerini belirlemeleri rekabet güçlerinin dayanaklarını ortaya koymalarının ilk adımını oluşturmaktadır. Daha sonra bu analizin çevresel tehdit ve fırsatlar analizi ile birleştirilmesi işletmelerin sürdürülebilir özellikleri içselleştirmelerini kolaylaştırmaktadır.

Bu bağlamda işletmelerimizin ankete verdikleri cevaplardan elde edilen bulgulara göre en önemli çevresel tehdit olarak gördükleri unsurların başında; 1. Enerji ve girdi maliyetlerinin yüksek oluşu (%50.0), 2. Haksız rekabet (%39.1), 3. Küresel rakipler (%26.6), 4. Ülkenin genel ekonomik durumunun riskli ve uluslararası kredi notunun düşük olması (%15.6) şıkları gelmektedir.

Çevresel fırsatlar olarak görülen unsurların başında ise; 1. İhracat tecrübesinin kazanılmış olması (%45.3), 2. Kalifiye eleman sayısının artması

(%23.4), 3. Dış pazarın büyümesi (%23.4), 4. Maliyetlerin düşük olması (%15.6) şıkları gelmektedir.

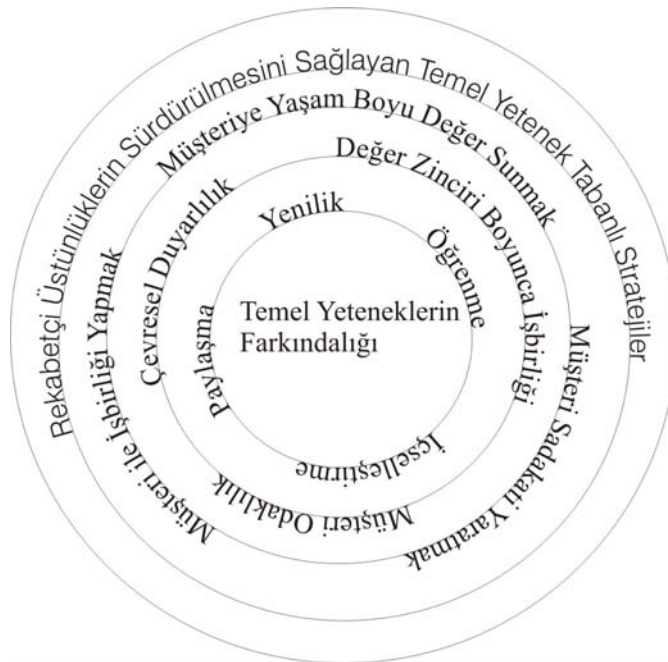
İşletmelerin kendi güçlülüğü olarak gördükleri unsurların başında; 1. Müşteriye odaklı tasarım, üretim ve dağıtım (%42.2), 2. Kaliteli, ucuz ve dayanıklı ürünler (%34.4), 3. Marka olma avantajları (%28.1), 4. Özgün ve farklı ürünler sunma (%28.1) şıkları gelmektedir.

İşletmelerin kendi zayıflıkları olarak gördükleri unsurların başında; 1. Finansman sorunları (%39.1), 2. Sektör ortalamasının üzerinde gerçekleşen maliyetler (%35.9), 3. Reklam bütçesinin yetersiz oluşu (%20.3), 4. Ar-Ge faaliyetlerine yeterli kaynak ayıramamak (%15.6) şıkları gelmektedir.

Tez çalışmasının uygulama bölümünde yapılan SWOT analizinin ortaya çıkardığı tabloya göre işletmelerin gerek kendilerinden gerekse sektörlerinden kaynaklanan sorunların çoğu maddi yetersizlikler ve finansal zorluklardan kaynaklanmaktadır ve ülkenin içinde bulunduğu ekonomik koşullarla örtüşen bir görünüm arz etmektedir.

Daha önceleri de değinildiği gibi işletmeler ile ülke ekonomileri arasında çift yönlü bir ilişki vardır. Ülkelerin doğal zenginlikleri, gelişmişlik düzeyleri ve hükümetlerinin uyguladığı makro ekonomik ve sosyo-kültürel politikalar, işletmelerin rekabetçi özellikler kazanmasını kolaylaştırıp desteklediği kadar işletmelerde üretimi, yatırımcı ve ihracatçı yanları ile ülkelerinin gelir, istihdam ve dış ticaret politikalarını tutarlı bir hale getirmeye yardımcı olmaktadır. Daha önceki dönemlerde rekabet gücü makro boyutta, ulusal bir nitelik olarak düşünülmeyle birlikte günümüzün küreselleşen rekabet dünyasında, rekabet stratejilerinin dinamik bir özelliğe kavuşması ancak işletmeler sayesinde mümkün olmaktadır. Bu aşamada kesin bir ayırım yapılmasından ziyade makro ve mikro rekabet stratejilerinin birbirini destekler bir konumda oluşturulmasının rekabetçi üstünlüklerinin sürdürülebilmesini kolaylaştırdığının altının çizilmesi çok daha önemlidir. Kısacası işletmelerin ülkelerinin hem ekonomik hem de sosyo-kültürel aktörleri olmaları makro boyutta sinerji yaratmaktadır. Diğer taraftan hükümet politikalarında sektörel bulanıklığı gidererek işletmelerin önünü açacak, işletmeleri destekleyecek ve olumlu bir ülke imajı yaratacak, eğitim, girişimcilik ve Ar-Ge yatırımlarına öncelik ve ağırlık

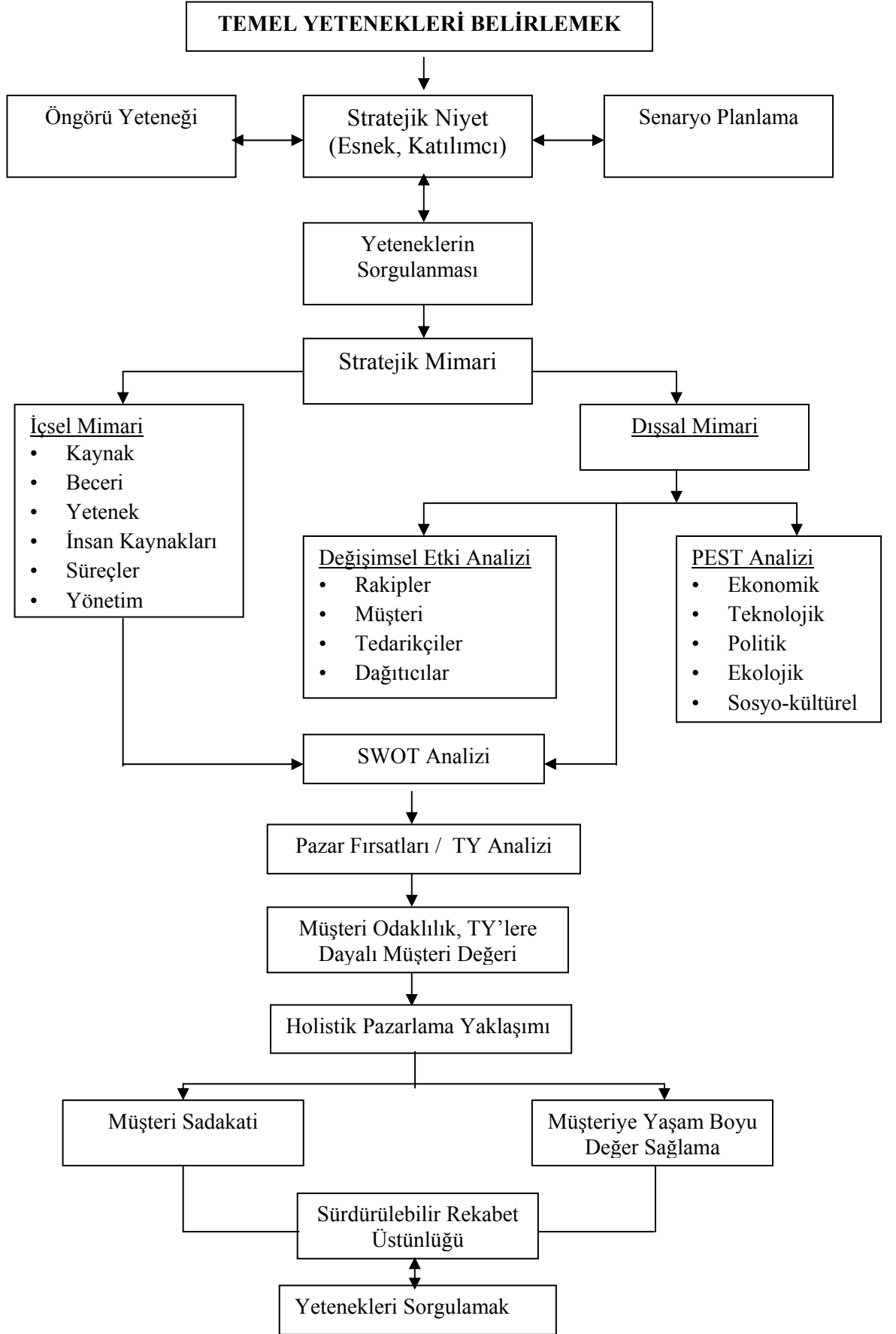
verecek düzenlemelerin yapılması işletmelerin küresel rekabet yarışına hazırlıklı olarak başlamalarını sağlamaktadır. Ülke imajları olumlu ya da olumsuz kodlamalara (önyargı) sebep olmaktadır ve o ülke ile ilgili tüm kişi, kurum ve kültürel değerleri şekillendirmektedir. Kişiler doğrudan ilgili olmasalar da uyarıcılar yoluyla beyinlerine depoladıkları bilgileri zamanı geldiğinde ve uygun kod çözücülerle karşılaştıklarında hafızadan geri çağırarak hatırlamaktadırlar. İsviçre-saat; Paris-parfüm; İtalya-moda; Almanya-araba gibi karmalar, ülke imajlarının yarattığı üstünlüklerin en canlı örneğini oluşturmaktadır. Bu bağlamda ülke imajlarının bireysel ya da kurumsal algılanmaya etkisi çok baskın olabilmektedir. Sektörel güçlülük ve olumlu ülke imajının yarattığı artı puanlar işletmeleri bir anda rekabet yarışının üst sıralarına taşıyabilmektedir. İşletmelerin sahip oldukları rekabetçi üstünlükleri ileriye taşıyıp taşıyamayacaklarının cevabı ise kendi rekabet stratejilerinin özelliklerinde gizlidir. İşletmelerin kendisini rakiplerinden farklılaştırarak müşterilerine yaşam boyu değer sağlamaları kendilerine özgü, taklit ve kopya edilemeyen, alınıp satılmayan temel yeteneklerine dayalı rekabet stratejileri oluşturmalarıyla gerçekleşmektedir. Temel yeteneklerinin farkında olan ve bu yetenekleri paylaşarak tasarım, üretim, pazarlama ve dağıtım işlevlerini temel yetenek odaklı hale getiren işletmeler pazarı ve rakipleri de yönlendirerek rekabetçi üstünlüklerini sürdürebilmektedirler. Aşağıda yer alan temel yetenek farkındalık sarmalı bu oluşumu özetlemektedir.



Yukarıda yer alan yetenek farkındalık sarmalının önemini kavrayamayan işletmeler ise temel yeteneklerini körelterek müşterilerini ve rekabetçi üstünlüklerini rakiplerine kaptırmaktadırlar.

Anketi cevaplayan işletmelerimizin temel yetenek farkındalığına sahip oldukları düşünülmeyle birlikte yakın bir zaman içerisinde bu farkındalığı harekete geçirecek temel yetenek tabanlı rekabet stratejisi oluşturmaları beklenmemektedir. Bu yargıyı güçlendiren unsurlar işletmelerin temel yeteneklere ilişkin olarak verdikleri cevaplardan çıkarılmıştır. İşletmelerin çevresel tehdit olarak küresel rakipleri ve sürekli değişen müşteri isteklerini göstermesi; güçlü yanları olarak benzersiz ve taklidi zor olan kaynak ve yeteneklere sahip olma şikkına ilk başlarda ver vermeme; işletmelerin önem verdikleri kriterler sıralamasında temel yetenek ve becerilere 7. sırada yer vermeleri; önem verilen işletmecilik kriterleri arasında yer alan temel yetenek ve beceriler şikkının her üç sektörün işletmeleri açısından anlamlı bir farklılığa işaret etmemesi; işletmelerin temel rekabet stratejileri olarak yetenek ve becerilere odaklı olma şikkına son sırada yer vermeleri ve temel yetenekleri olarak gördükleri özellikleri konusunda da bir kavram kargaşasının yaşandığının ortaya çıkması.

İşletmelerin temel yeteneklere dayanan rekabet stratejisini bir rekabet silahı olarak bütünüyle kavrayamadıklarını daha doğrusu düşünsel, ekonomik ve kültürel bir konsept olarak kurgulayamadıklarını düşündürmektedir. Rekabetçi üstünlüklerin ve rekabet stratejilerinin giderek birbirine benzediği iş ortamında işletmeleri farklı bir kimliğe kavuşturan temel yetenekler ve temel yeteneklere dayalı rekabet stratejileri giderek daha çok önem kazanmaktadır. Bu açıdan işletmelerimizin temel yetenek tabanlı bir stratejiyi uygulamamaları rekabetçi güçlerinin sürdürülebilirliği boyutunda bir handikap sebebi olmakla birlikte, temel yeteneklere ve temel yetenek farkındalığına sahip olmaları ilerisi için ümit verici gelişmelere işaret etmektedir. Söz konusu farkındalık, yetenek farkındalık sarmalında yer alan aşamaların gerçekçi ve tutarlı stratejilerle kat edilmesine bağlı olarak uzun dönemde sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğüne dönüşme potansiyeli taşımaktadır. Bu süreci en az kayıpla ve en kısa sürede kapatmak için işletmelerin yapmaları gerekenler hakkında bir çerçeve önerilmektedir.



Yukarıda sunulan çerçeve odağında ve daha önce anlatılanlar doğrultusunda fazla ayrıntıya girilmeden (detaylar için tezin ilgili bölümüne bakılabilir) işletmelerin atacağı adımlar sadece kilit bileşenler halinde aşağıda sıralanmaktadır:

- Yetenek tabanlı rekabetçi olmak isteyen işletmeler öncelikle temel yeteneklerini belirlemelidirler. Bu süreçte işletmelerin zorlandıkları ve çoğunlukla duygusal davrandıkları görülmektedir. Bu tehlikeden kaçınmak için işletme yönetiminin kilit konumda bulunan elemanlarıyla bir değerlendirme yaparak neyin ya da nelerin temel yetenek olup olmadığı konusunu netleştirmeleri gerekmektedir. Bu aşamada küresel rekabet ortamı, sektör, müşteri ve rakip kısıtları göz önünde bulundurularak yeteneklerle ilgili birtakım testler ve sorgulamalar yapılmalıdır
- Temel yeteneklerine dayalı olarak oluşturdukları güçlü, bağlayıcı ve tüm örgüt tarafından paylaşılan bir “stratejik niyetle” yola çıkmalıdırlar. Daha sonraki adımlar ise bu yapılanma üzerinde gerçekleştirilmelidir. Bu aşamada en önemli ve en stratejik karar, mevcut temel yetenekleri ile stratejik niyetleri arasında uyumsuzluk çıkması durumunda işletmenin ne yapması gerektiğini belirlerken alınmaktadır. Bu aşamada farklı tercihler yapılabilmektedir. İşletmeler sahip olmadıkları ama ihtiyaçları olan temel yetenekleri dışardan temin ederek, temel yeteneklerine yatırım yaparak, güncelleyerek ya/yada kaldıraçlayarak açıklarını kapatabilmektedirler.
- İşletmenin temel yetenekleri etrafında yapılanmasını sağlamak için “stratejik mimarisi”ni inşa etme sürecinde yönetim tekrar içsel ve dışsal analizini yapmakta ve elde ettiği verileri PEST analizi, SWOT analizi ve Değişimsel Etki analizi ile değerlendirerek, yapıyı daha tutarlı ve daha sağlam bir hale getirmektedir.
- Yapının dinamizm kazanması ve rekabet stratejisine dinamizm kazandırması yetenek odaklı, bilgi odaklı, değer odaklı, öğrenme odaklı, insan kaynakları odaklı ve müşteri odaklı bir yönetim anlayışı ve holistik pazarlama anlayışı ile başarılmaktadır.

- İşletmelerin değerler zinciri içerisinde yer alan tüm katılımcılarla olan ilişkilerini kazan-kaybet mantığı içerisinde algılamaktan vazgeçerek kazan-kazan mantığı doğrultusunda yeniden kurgulaması ve müşterilerine, rakiplerine, tedarikçilerine ve dağıtımçılarına iş ortağı gözüyle bakabilmesi, gerektiğinde stratejik işbirlikleri ve ortaklıklar oluşturabilmesi gerektiğinde ise outsourcing'e gidebilmesi ve kıyaslama yapabilmesi temel yetenek tabanlı stratejilerin işlerlik kazanmasını kolaylaştıracaktır.
- Temel yeteneklerin dinamik yapısı sürekli olarak fırsat arayışlarına yol açmaktadır. Bu özellik işletmelere yenilenme ve güncellenme imkanı sunmaktadır. Fırsatları değerlendirirken yeteneklerinin ve hatta yeteneklerine dayalı ana işinin demode olduğunu fark eden işletmeler çok uzağa gitmeden temel yeteneklerini daha derin sondajlayarak tekrar atağa kalkabilmektedirler.
- Bu süreçte işletmenin sahip olduğu insan kaynaklarının kalitesi, uyumu ve işbirliği kapasitesi çok önemli bir yetenek fidanlığı oluşturmaktadır. Esnek, çift yönlü iletişime ve öğrenmeye önem veren, çalışanların kendilerini rahatça ifade etmelerine ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarmalarına zemin hazırlayan iş ortamlarının yaratılması ve bu ortamların başarıyla yönetilmesi söz konusu yetenek fidanlığını ormana dönüştürmeyi kolaylaştıracaktır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- _____, **Zen Budizm**, D.T. Suzuki'den Seçme Yazılar, Çev. İlhan GÜNGÖREN, Met/Er Matbaası, İstanbul, 1979.
- _____, **Dokuzuncu Kalkınma Planı 2007-2013**, DPT Yayınları, Ankara, 2006.
- ADDA, J., **Ekonominin Küreselleşmesi**, 2. Bs., Çev. Sevgi İNECİ, İstanbul, 2003.
- AGUAYO, R., **Dr. Deming, Japon Mucizesinin Mimarı**, Çev. Y. Kaan TUNÇBİLEK, Form Y., İstanbul, 1994.
- AKDEMİR, A., **Temel İşletmecilik Bilgileri**, Yayıncı Y., Kütahya, 2003.
- _____, **Global Normlu İşletme Yönetimi**, Kütahya, 1996.
- AKIN, H. B., **Yeni Ekonomi**, Çizgi Kitabevi Y., Konya, 2001.
- AKINCI, A., **Rekabetin Yatay Kısıtlanması, Rekabet Kurumu Lisansüstü Tez Serisi No: 5**, Ankara, 2004.
- AKKAYA, R., **Küreselleşme Olgusu Karşısında Ulus Sorunu**, Legal Yayın, İstanbul, 2004.
- AKMAN, V., (Der.), **Gelecek Yüzyılın Gündemi**, Rota Y., İstanbul, 1999.
- AKTAN, C. C., **Değişim Çağında Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- AKTAN, C. C., İSTİKLAL Y. V., **Yeni Ekonomi ve Yeni Rekabet**, TİSK Rekabet Dizisi I, Ankara, 2004.
- ALATLI, A., **Dünya Nöbeti Gogol'm İzinde II**, Everest Y., İstanbul, 2005.
- ALBERT, M., HAHNEL, R., **Geleceğe Bakmak**, Çev. Osman AKINBAY, Ayrıntı Y., İstanbul, 1994.
- ALP, A., **Uluslararası Mali Piyasalardaki Gelişmeler ve Türkiye**, İMKB Y., Ankara, 2002.
- ALPUGAN, O., DEMİR, M. H., OKTAV, M., ve ÜNER, N., **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, 3. Bs. Beta Y., İstanbul, 1993.
- ANDREWS, K.R., **The Concept of Corporate Strategy**, 3. Bs. IRWIN, Homewood, Illinois, 1987.
- ANSOFF, H. I, MCDONNELL, E. J., **Implanting Strategic Management**, 2. Bs., Prentice Hall, USA, 1990.
- ANSOFF, H.I., **The New Corporate Strategy**, John Wiley&Sons, New York, 1988.
- ARIBOĞAN, D. Ü., **Globalleşme Senaryosunun Aktörleri**, Der Y., İstanbul, 2001.
- ARIKAN, C., AKYOS M. ve DURGUT, M. GÖKER, A., **Ulusal İnovasyon Sistemi**, TÜSİAD Y., TÜSİAD-T/2003/10/362.
- ARMAĞAN (Der), M., **İlber Ortaylı ile Tarihin Sınırlarına Yolculuk**, 4. Bs., Ufuk Kitapları, İstanbul, 2002.
- ARMSTRONG, G., KOTLER, P., **An Marketing Introduction**, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2005.

- AYTUĞ, S., **Pazarlama Yönetimi**, İlkem Ofset Y., İzmir, 1997.
- BAL, Ö., Ürün Farklılaştırması Stratejisi ve Rekabet İktisadı, **Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezleri Serisi**, No:62, Ankara, 2004.
- BALABAN, Y., “3 Bin Üreticiye Kötü Haber”, **Capital**, 1 Ağustos 2005.
- BALDOCK, R., **Büyük Şirketler Yok Oluyor**, Çev. Berat ÇELİK, Mediacat Y., İstanbul, 2002.
- BARABBA, V. P., **Akılların Buluşması**, Çev. Ela GÜRDEMİR, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000.
- BARNET, R. J., CAVANAGH, J., **Küresel Düşler, İmparator Şirketler ve Yeni Dünya Düzeni**, Çev. Gülden ŞEN, Sabah Kitapları, İstanbul, 1995.
- BARUTÇUGİL, İ., **Bilgi Yönetimi**, Kariyer Y., İstanbul, 2002.
- BAŞ, T., **ANKET Nasıl Hazırlanır Uygulanır Değerlendirilir?**, 3. Bs., Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005.
- BAŞKAYA, F., **Kalkınma İktisadının Yükselişi ve Düşüşü**, 4. bs., Özgür Üniversite Kitaplığı, Ankara, 2004.
- BENSGHİR, T. K., **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**, TODAİE Y., No:274, Ankara, 1996.
- BLANCHARD, K., WAGHORN, T., **Geleceği Yönetmek**, Çev., Mehmet ÖZCAN, Yönetim Geliştirme Merkezi Y., İstanbul, 1997.
- BONO, E., **Rekabet Üstü**, Çev. Oya ÖZEL, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1996.
- BORATAV, K., **Yeni Dünya Düzeni Nereye**, İmge Kitapları, Ankara, 2000.
- BOTTON, A., **Statü Endişesi**, Sel Yayıncılık, Çev. Ahu Sila BAYER, İstanbul, 2005.
- BOZKURT, V., “Küreselleşmenin Toplumsal Sonuçları”, Nusret Ekin’e Armağan, **Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Y.**, No:38, Ankara, 2000.
- BRANDENBURGER, A.M., Barry J. NALEBUFF, **Ortaklaşa Rekabet**, Çev. Levent CİNEMRE, Scala y., İstanbul, 1998.
- BRIGGS, J., PEAT, F. D., **Kaos Yedi Yaşam Dersi**, Çev. Sezer SONER, Ege Meta Y., İzmir, 2001.
- BUĞRA, A., **İktisatçılar ve İnsanlar**, 3. Bs., İletişim Y., İstanbul, 2001.
- BUTLER, E., **Hayek**, Çev. Yusuf Ziya ÇELİKKAYA, Liberte Y., Ankara, 2001.
- CHICKEN, J. C., **Yönetim ve Girişimcilik**, Çev. Beyhan KURT, Epsilon Y., İstanbul, 2002.
- CORNFORTH, M., **Bilgi Teorisi**, 3. Bs., Çev., H. SELMAN, Yorum Y., İstanbul, 1997, s.188.
- CROSS, R., PARKER, A., **Sosyal Şebekelerin Saklı Gücü**, Çev. Ahmet KARDAM, Türk Henkel Y. 20, İstanbul, 2004.

- ÇERMİKLİ, H. A., **Piyasa Gücü ve Firma Davranışları**, Atlas Yayın ve Dağıtım, Ankara, 2002.
- ÇÜÇEN, K. A., **Felsefeye Giriş**, 3. Bs. ASA Kitabevi Y., Bursa 2003.
- DANIELS, J. L., DANIELS, N. C., **Global Vision**, McGraw-HILL, Inc. New York, 1993.
- DAUPHINOIS, G. W., MEONS, G. ve PRICE, C., **CEO'ların Bilgeliği**, Çev. Uğur ALPAKA, Gürol KOCA, Gülden ŞEN, Erdal TOPPARMAK, Sistem Y., İstanbul, 2002.
- DAVER, B., **Siyaset Bilimine Giriş**, 4. Bs., Kalite Y., Ankara 1976.
- DAVIS, F. W., MONROLT, K. L., **Customer-Responsive Management: The Flexible Advantage**, Blackwell Publishers, Inc, USA, 1996.
- DAVUT, L., **Sanayi İktisadi, Piyasa Yapısı Unsurları**, İmaj Y., Ankara, 1994
- DEMİR, M. H., GÜMÜŞOĞLU, Ş., **Üretim İşlemler Yönetimi**, Göz. Geç. 4. Bs., Beta Y. İstanbul , 1994.
- DEMİRÖZ, A., **Yeni Ekonomide Rekabet Kuralları**, Rekabet Kurumu, Uzmanlık Tezleri Serisi, No:20, Ankara, 2003.
- DENIS, H., **Ekonomik Doktrinler Tarihi 1**, Çev. Attila TOKATLI, Sosyal Y. İstanbul, 1973.
- DETINGER, B. V., GHYCZY T. V. ve BASSFORD, C., **Clausewitz ve Strateji**, Çev. Zülfü DİCLELİ, Türk Henkel D., Y., 18, İstanbul, 2002.
- DIOMAND, J., **Tüfek, Mikrop ve Çelik**, 5. Bs., Çev. Ülker İNCE, Tübitak Populer Bilim Kitapları, Ankara, 2003.
- DİNÇER, Ö., **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Bs., İstanbul, 1998.
- DOBSON, P., STARKEY, K., **The Strategic Management Blueprint**, Blackwell Publihers, UK 2002.
- DOĞAN, H., **İşletmelerde Öz Yeteneğe Dayalı Yapılanma ve Stratejik Yönetim: Bir Öz Yetenek Bileşeni Olarak Yöre Sektörüyle Uyumun Meslek Yüksekokullarındaki Programların Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, SDÜ, SBE, Isparta, 2003.
- DOWNS, R. T., **Dünyayı Değiştiren Kitaplar**, 6.Bs., Çev. Erol GÜNGÖR, Ötüken Y., İstanbul, 2000.
- DOYLE, P., **Değer Temelli Pazarlama**, Çev. Gülfidan Barış Mediacat yayınları, İstanbul, 2003.
- DRUCKER, P. F., **Geleceğin Toplumunda Yönetim**, Çev. Mehmet ZAMAN, Hayat Y., İstanbul, 2003.
- _____, P.F., **21. yy. için Yönetim Tartışmaları**, 2. Bs. Çev. İrfan BAHÇIVANGİL, Gülenay GORBON, Epsilon Y., İstanbul, 2000.
- _____, P. F., **Yeni Gerçekler**, 7. Bs., Çev. Birtane KARANAKÇI, Türkiye İş Bankası Y., Ankara , 2000.

- _____, P. F., **Fırtınalı Dönemlerde Yönetim**, Çev. Bülent TOKSÖZ, İnkılap Kitabevi Y., İstanbul, 1998.
- _____, P. F., **Gelecek İçin Yönetim**, 5. Bs., Çev. Fikret ÜÇCAN, Türkiye İş Bankası Y., Ankara, 1998.
- _____, P. F., **Kapitalist Ötesi Toplum**, Çev. Belkis ÇORAKÇI, İnkılâp Kitabevi, İstanbul, 1993.
- _____, P. F., **Sonuç için Yönetim**, Çev. Bülent TOKSÖZ, İnkılap Y., İstanbul, 1998.
- _____, P. F., **Yönetim Uygulaması**, Çev. E. Sabri YARMALI, İnkılâp Y., İstanbul, 1996.
- DUBAFF, R., SPAETH, J., **Geleceği Görmek**, Çev. Haluk DEĞİRMENCİ, Mediacat Y., İstanbul, 1996.
- DUVERGER, M., **Politikaya Giriş**, Çev. Samih TIRYAKIOĞLU, Varlık Y., İstanbul, 1971.
- DÜREN, Z. A., **2000'li Yıllarda Yönetim**, Alfa Y., İstanbul, 2000.
- DYER-WITHEFORD, N., **Siber- Marx**, Çev. Ali ÇAKIROĞLU, Aykırı Y., İstanbul, 2004.
- EAGLETON, T., **Postmodernizmin Yanılsamaları**, Çev. Mehmet KÜÇÜK, Ayrıntı Y., İstanbul, 1999.
- EĞİLMEZ, M., KUMCU, E., **Ekonomi Politikası, Teori ve Türkiye Uygulaması**, Genişletilmiş ve Göz. Geç. 3. Bs., OM yayımları, İstanbul, 2002.
- EKİN, N., **Küreselleşme ve Gümrük Birliği**, İTO Y., No: 1999-47, İstanbul.
- ENRIQUEZ, J., **Gelecek Peşinizde**, Çev. Sıla OKUR, Eczacıbaşı Y., İstanbul, 2003.
- EREN, E., **Stratejik Yönetim**, Der., Necdet TİMUR, TC Anadolu Üniversitesi, Y. No: 1491, Eskişehir, 2003.
- _____, E., **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Der Y., İstanbul, 1997.
- ERGUN, D., **Yüz Soruda Sosyoloji**, 7. Bs., K Kitaplığı, İstanbul, 2003.
- ERKAL, M. E., BALOĞLU, B., BALOĞLU, F., **Ansiklopedik Sosyoloji Sözlüğü**, Der Y. İstanbul, 1997.
- ERKAN, H., **Ekonomi Sosyolojisi**, 5. Bs., Barış Y., İzmir, 2004.
- _____, H., **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, 3. Bs., Türkiye İş Bankası Y., Ankara, 1997.
- ERKAN, H., ERKAN, C., **Ekonomide Sosyal Demokrat Alternatif**, Altın Kitaplar Y., İstanbul, 1989.
- FREEMAN, C., SOETE, L., **Yenilik İktisadı**, Çev. Ergun TÜRKCAN, TÜBİTAK Y., Ankara, 2003.
- FRIEDMAN, L. M., **Yatay Toplum**, Çev. Ahmet FETHİ, Türkiye İş Bankası Y., İstanbul, 2002.

- FROMM, E., **Sevme Sanatı**, Çev. Işıtan GÜNDÜZ, Say Y., İstanbul, 1985.
- FUKUYAMA, F., **Devlet inşası: 21. Yüzyılda Dünya Düzeni ve Yönetişim**, Çev. Devrim ÇETİNKASAP, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2005.
- GALBRAITH, J. K., **Ekonomi Kimden Yana**, 2. Bs., Çev. Belkıs ÇORAKÇI, Nilgün HİMMETOĞLU, Altın Kitaplar Y., İstanbul, 1990.
- GERBER, M. E., **Girişimcilik Tutkusu**, 4. Bs., Çev. Tayfur KESKİN, Sistem Y., İstanbul, 2002.
- GERE, C., MURRAY, K. ve RICHARDSON, B, **Strategic Decision-Making**, Cassell Villiers House, USA, 1992.
- GEUS, A., **Yaşayan Şirket**, Çev. Ahmet ÜNVER, Rotay, İstanbul, 1998.
- GITOMER, J., **Satışın Kutsal Kitabı**, Çev. Sibel Kaçamak, Mediacat Y., İstanbul, 2004.
- GLEICK, J., **Kaos: Yeni Bir Bilim Teorisi**, 11. bs. Çev. Fikret ÜÇCAN, TÜBİTAK Y., Ankara, 2003.
- GODİN, S., **Mor İnek**, Çev. Oya GÜRBAHÇE, Elma Yayınevi, İstanbul, 2003.
- GOULD, S. J., **Darvin ve Sonrası**, Çev. Ceyhun TEMÜRCÜ, TÜBİTAK Y., Ankara, 2003.
- GÖKTAŞ, A., **Küresel Kriz ve Türkiye**, Özen Y., Ankara, 2000.
- GÜRAK, H., **Emek-Teknolojik Yenilik ve Büyüme**, Değişim Y., İstanbul, 2004.
- GÜRSEL, Z. H., **Firma Açısından Yeni Ürünlerin Planlanması ve Değerlendirilmesi**, A.Ü., SBF Y., No:431, Ankara, 1979.
- HAINES, S. G., McCAY, K., **Sustaining High Performance: The Strategic Transformation to a Customer-Focused Learning Organization**, St. Lucie Press, Florida, 1995.
- HAMEL, G., **Devrimin Başına Geçin**, Çev. Nurettin ELHÜSEYİNİ, Zülfü DİCLELİ, BZD yayıncılık, İstanbul, 2000.
- HAMEL, G., Prahalad, C.K., **Competing For The Future**, Harvard Business School Press, Boston, 1996.
- HAMİTOĞULLARI, B., **Çağdaş İktisadi Sistemler: Strüktüel ve Doktrinal Bir Yaklaşım**, Göz. Geç. 2. Bs., Ankara Üniversitesi SBF, y., No:4165, Ankara 1978.
- HAMMER, M., CHAMPY, J., **Değişim Mühendisliği: İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto**, 3. Bs. Çev. Sinem GÜL, Sabah kitapları, İstanbul, 1996.
- HAMMER, M., STANTON, S. A., **Değişim Mühendisliği Devrimi**, Çev. Sinem GÜL, Sabah Kitapları, İstanbul, 1995.
- HANAN, M., **Yarının Rekabeti**, Çev. Ziya KÜTEVİN, Eskar KÜTEVİN, İnkilâp Kitabevi Y., İstanbul, 1996.
- HERMAN, E. S., **Pazarın Zaferi**, Çev. Zehra SAVAN, Pınar Y., İstanbul, 2003.

- HIRST, P., THOMPSON, G., **Küreselleşme Sorgulanıyor**, Çev. Çağla ERDEM, Elif YÜCEL, Dost Kitabevi, Ankara, 1996.
- HISRICH, R. D., PETERS, M. P., **Entrepreneurship: Starting, Developing, And Managing a New Enterprise**, 3. Bs., Irwin Inc, USA, 1995.
- HİLAV, S., **100 Soruda Felsefe El Kitabı**, 2. Bs., Gerçek yayınevi, İstanbul, 1975.
- HİLL, C.W.L., Gareth R. J., **Stratejik Management Theory**, Houghtan Mifflin Company, USA, 1989.
- HOFFER, E., **Değişim Sancısı**, Çev. İhsan DURDU, Ayışığı Kitapları., İstanbul, 2000.
- HOULDEN, B. T., **Understanding Company Strategy: An Introduction to Analysis and Implementation**, 2.Bs., Blackwell Business Publishers Inc., USA, 1996.
- HUNTINTONG, S. P., **Üçüncü Dalga**, Çev. Ergun ÖZBUDUN, Yetkin Y. Ankara, 1963.
- HUSSEY, D., **Değişim Yönetimi**, Çev. Ali ÇİMEN, Timaş Y., İstanbul, 1998.
- _____, D., **Kurumsal Değişimi Başarmak**, Çev. Tülay SAVAŞER, Rota Y., İstanbul-1997.
- IRWIN, D., **İşinizi Büyütün**, Çev., Barış YILDIRIM, Epsilon Y., İstanbul, 2002.
- JAUCH, L. R., GLUECK, W.F., **Business Policy and Strategic Management**, 5.Bs., Mc Graw-Hill International , Singapore, 1988.
- JENSEN, R., **Düş Toplumu**, Çev. Mehmet Zaman, Hayat Y., İstanbul, 2003.
- JOHNSON, M., **Gelecek Bin Yılda Yönetim**, 2. Bs., Çev. Sinem GÜL, Sabah Kitapları, İstanbul, 1998.
- K. DIXIT, A. K., Barry J. N., **Stratejik Düşünme: İş, Politika ve Günlük Yaşamın Rekabetçi Yanı**, 2. Bs., Çev. Nermin ARIK, Sabancı Üniversitesi y., İstanbul, 2003.
- KARACAN, A., **Finans Ekonomi ve Politika**, Creative Y., İstanbul, 1997.
- KARADAL, H., ÖZÇINAR, F., “Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı: Bir Örnek Olay Çalışması”, **II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, 17-18 Mayıs 2003, Derbent- İzmit.
- KARLUK, R., **Uluslararası Ekonomi**, Gen. Yen., 4. Bs., Beta Basım yayım, İstanbul, 1996.
- KAST, F. E., ROSENZWEIG, J. E., **Organization And Management**, 4 Bs., McGraw- Hill Books, Singapore, 1985.
- KATAYAMA, O., **21. Yüzyıla Hazırlanan Japon Şirketleri: Başarıya Götüren Stratejiler**, Çev. Gülden ŞEN, Sabah kitapları, İstanbul, 1998.
- KAVRAKOĞLU, İ., GEDİK, S. ve BALKIR, M., **Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi**, TÜSİAD Y., No:2002-07/322, İstanbul.

- KAZGAN, G., **İktisadi Düşünce veya Politik İktisadı Evrimi**, 7. Yeni Bs. Remzi Kitabevi Y., İstanbul, 1997.
- KENNEDY, P., **Yirmi Birinci Yüzyıla Hazırlanırken**, Çev. Fikret ÜÇCAN Türkiye İş Bankası Y., Ankara, 1995.
- KIM, W. C., MAUBORGNE, R., **Mavi Okyanus Stratejisi**, Çev. Şükrü ALPAGUT, CSA Global Publishing, İstanbul, 2005.
- KIRAY, M. B., **Seçme Yazılar**, Bağlam Y., İstanbul, 1999.
- _____, M. B., **Toplumsal Yapı Toplumsal Değişme**, Bağlam Y., İstanbul, 1999.
- KIRIM, A., **Mor İneğin Akıllısı**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- _____, A., **Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM**, Sistem yayıncılık, İstanbul, 2001.
- _____, A., **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, 2. Bs., Sistem Y., İstanbul, 2001.
- KOBU, B., **Üretim Yönetimi**, 10. Bs. Avcıol Y., İstanbul, 1999.
- KOÇEL, T., **İşletme Yöneticiliği**, 9. Bs., Beta Y., İstanbul, 2003.
- KOTLER, P., **Marketing Insight From A to Z**, John Wiley&Sons, Inc, 2003.
- _____, P., **Kotler ve Pazarlama**, Çev. Ayşe ÖZYAĞCILAR, Sistem Y., İstanbul, 2000.
- _____, P., **Marketing Management**, The Millennium bs., Prentice Hall International, Inc., New Jersey, 2000.
- KOTLER, P., Dipak JAIN Suvit MAESINCEE, **Marketing Moves**, Harvard Business School Pres, 2002.
- KOTLER, P., FAHEY, L., JATUSRIPITAK, S., **The New Competition**, Prentice-Hall International, UK, 1989.
- KOTLER, P., JATUSRIPITAK, S., MAESINCEE, S., **Ulusların Pazarlanması**, Çev. Ahmet BUĞDAYCI, Türkiye İş Bankası y., İstanbul, 2000.
- KOTTER, J. P., **Matsushita Liderliği**, Çev. Tefik ERTAN, Sistem Y., İstanbul, 1998.
- KOZLU, C., **Türkiye Mucizesi İçin Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri**, 3. Bs, Türkiye İş Bankası Y., Ankara, 1995.
- KROUGH, G. V., ICHIJO, K. ve NONAKA, İ., **Bilginin Üretimi**, Çev. Günhan GÜNAY, Dışbank Kitapları, 2002.
- KRUGMAN, P., **Bunalım Ekonomisinin Geri Dönüşü**, 3. Bs., Çev. Neşe Nur DOMANIÇ, Literatür Y., İstanbul, 2003.
- KUHN, T. S., **Bilimsel Devrimlerin yapısı** Bs. Çev. Nilüfer KUYAŞ, Alan y. İstanbul, 2003.
- KUNDE, J., **Şirket Dini**, MediaCat Kitapları, Çev. Nejat ULUSAY, Nesrin ERUYSAL, İstanbul, 2002.

- LERNER, R. E., MEACHAM, S. ve Mc Nall BURNS, E., **Western Civilizations**, 11. bs., WW Norton&Company Inc., New York, 1988.
- M. TICHY, N., SHERMAN, S., **Şirketinizin Kaderini Değiştirin**, Çev. Kaan Y. TUNÇBİLEK, Form Y., İstanbul, 2000.
- MACHIAVELLI, N., **Prens**, 2. Bs., Çev. Rekin TEKSOY, Oğlak yayıncılık, İstanbul, 2000.
- MACIONIS, J. J., PLUMMER, K., **Sociology, A Global Introduction**, 2. Bs., Pearson Education Ltd, London, 2002.
- MARSHAL, I., ZOHAR, D., **Kim Korkar Schrödinger'in Kedisinden**, 3. Bs., Çev. Orhan DÜZ, Gelenek yayıncılık, İstanbul, 2003.
- MITCHELL, C., **Uluslararası İş Kültürü**, Çev. İbrahim BİNGÖL, BZD yayıncılık İstanbul, 2002.
- MORDEN, T., **Business Strategy and Planning: Text and Cases**, McGraw-Hill Book Company, London, 1993.
- MORRIS, T., **Aristo General Motors'u Yönetseydi**, Çev. Gülden Gönen ÖZBİLUN, Alteo Y., Bursa.
- MUCUK, İ., **Modern İşletmecilik**, Türkmen Y., İstanbul, 1996.
- MÜFTÜOĞLU, T., **İşletme İktisadı**, Turhan Kitabevi, Ankara, 1989.
- MÜTERCİMLER, E., **Yüksek Stratejiden Etki Odaklı Geleceği Yönetmek**, 2. Bs., Alfa Y., İstanbul, 2006.
- NAISBITT, J., **Global Paradoks**, Çev. Sinem GÜL, Sabah Kitapları, İstanbul, 1994.
- NAISBITT, J., ABURDENE, P., **Megatrends 2000**, Çev. Erdal GÜVEN, Form Y., İstanbul, 1990.
- NASAR, S., **Akıl Oyunları**, Çev. Petek DEMİR, Altın kitapları Y., İstanbul, 2002, .
- NEGROPONTE, N., **Dijital Dünya**, Çev. Zülfü DİCLELİ, Türk Henkel Y., No:5, İstanbul, 1996.
- NEILSON, R. E., **Collabrative Technologies, and Organizational Learning**, Idea Group Publishing, London, 1997.
- NORDSTROM, K. A., RIDDERSTRALE, J., **Deli Fişeklik**, Çev. Ergin Koparan, BZD Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- ODABAŞI, Y., **Postmodern Pazarlama Tüketim ve Tüketici**, Mediacat Y., İstanbul, 2004.
- OHMAE, K., **Görünmeyen Kıta**, Çev. Barış Gökçer AKBAY, Türk Henkel Y., İstanbul, 2001.
- ÖĞÜT, A., **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Y., Ankara, 2001.
- ÖĞÜTÇÜ, M., **Türkiye'de Yeni Bir Ekonomik ve Ticari Diplomasi Stratejisine Doğru**, TÜSİAD Y., No: T/98-6/230, İstanbul.
- ÖLMEZOĞULLARI, N., **Değişim, Dönüşüm ve Sorunlarıyla İktisadi Sistemler**, Göz. Geç. Gen. 2. Bs., Ezgi Y., Bursa, 1998.

- ÖZCAN, M., Stratejik Pazarlama Planlamasında Dar ve Geniş Misyon Tanımları, **Pazarlama Dünyası D.**, Yıl:14, Sayı: Eylül-Ekim 2000.
- ÖZEVREN, M., **Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 2000.
- ÖZTÜRK, A., **Küreselleşen Dünya’da Yöneticilik**, Nobel Kitabevi, Adana, 1998.
- PAPATYA, N., **Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı, Kaynak Tabanlılık Görüşü Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım**, Nobel Y., İstanbul, 2003.
- PARASIZ, İ., **Makro Ekonomi Teori ve Politika**, Göz. Geç. 8. Bs., Ezgi Kitabevi Y., Bursa, 2003.
- _____, İ., **İktisadın ABC’si**, Ezgi kitabevi Y., Ankara, 1999.
- POLANYI, K., **Büyük Dönüşüm; Çağımızın Siyasal ve Ekonomik Kökenleri**, Çev. Ayşe BUĞRA, 4. Bs., İletişim Y., İstanbul, 2005.
- PORTER, M. E., **Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip analizi Teknikleri**, 2. Bs., Çev. Gülen ULUBİLGEN, Sistem Y., İstanbul, 2003.
- PORTER, M. E., **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, Free Press, New York, 1985.
- PRENDERGAST, R., STEWART(Der), F., **Piyasa Güçleri ve Küresel Kalkınma**, Çev. İdil ESER, Yapı Kredi Y., İstanbul, 1995.
- RHINESMITH, S. H., **Yöneticinin Küreselleşme Rehberi**, Çev. Gülden ŞEN, Sabah Kitapları, İstanbul, 2000.
- RIES, A., TROUT, J., **Positioning: The Battle For Your Mind**, McGraw Hill Company, New York, 2001.
- RODRİK, D., **Yeni Küresel Ekonomi ve Gelişmekte Olan Ülkeler**, Çev. Sultan GÜL, Sabah Kitapları, İstanbul, 2000.
- ROUSSEAU, J. J., **İnsanlar Arasındaki Eşitsizliğin Kaynağı**, Göz. Geç. 7. Bs., Çev. R.Nuri İLERİ, Say Y., İstanbul, 2002.
- RUGMAN, A., **Küreselleşmenin Sonu**, Çev. Sedat EROĞLU, Mediacat Y., İstanbul, 2004.
- SALVATORE, D., DIULIO, E., A., **İktisat: İlkeler ve Kavramlar 385 Çözümlü Problem**, Yayına Hazırlayan, Cem ALPAR Türkiye Ekonomi Kurumu Y., Ankara, 1983.
- SANDER, O., **Siyasi Tarih, İlkçağlardan 1918’e**, 8. Bs., İmge Kitabevi, Ankara, 2000.
- _____, O., **Siyasi Tarih (1918-1990)**, Gen. 2. Bs., İmge Y., Ankara, 1991.
- SARIHAN, H. İ., **Rekabette Başarımın Yolu Teknoloji Yönetimi**, Desnet Y., İstanbul 1998.
- SCHMITT, B., SIMENSON, A., **Pazarlama Estetiği**, Çev. Zelar AYMAN, Sistem Y., İstanbul, 2000.

- SCHUMACHER, E. F., **Küçük Güzeldir**, 3. Bs., Çev. Osman DENİZTEKİN, Cep K., İstanbul, 1995.
- SCHWARTZ, P., **The Art Of The Long View**, First Currency Paerbook, USA, 1996.
- SELZNICK, P., **Leadership in Administration**, ,University of California Press, Berkeley, 1984.
- SENGE, P. M., **Beşinci Disiplin**, 3. Bs., Çev. Ayşegül İLDENİZ, Ahmet DOĞUKAN, Yapı Kredi Y., İstanbul, 1996.
- SEYİDOĞLU, H., **Uluslararası İktisat**, Geliştirilmiş 14.Bs., Güzem Y., İstanbul, 2001.
- SLATTER, R., **Jack Welch ve General Electric'in Yolu**, 2. Bs. Çev. Türkan ARIKAN, Saadet ÖZKOL, Literatür Y. İstanbul, 2000.
- SLYWOTZKY, A.J., David J., ANDRLMAN, M ve B., **Kâr Bölgesi Stratejik İş Tasarımı Yarının Kârlarını Nasıl Oluşturur?** Çev. Ebru KILIÇ, Sistem Y., İstanbul, 2000.
- SMITH, H. W., **Hayatı ve Zamanı Yönetmenin 10 Doğal Yasası**, 2. Bs., Çev. Adalet ÇELBİŞ, Sistem y., İstanbul, 1998.
- SOLOMON, M. R., **Consumer Behavior:Buying, Having, and Being**, 7. Bs., Pearson, Prentice Hall, New Jersey, 2007.
- SOROS, G., **Açık Toplum: Küresel Kapitalizmde Reform**, Çev. Doğan Selçuk ÖZTÜRK, Truva Y., İstanbul, 2004.
- STEVART, T. A., **Entelektüel Sermaye**, Çev. Nurettin ELHÜSEYNİ, BZD Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- STİGLİTZ, J. E., **Küreselleşme**, 2. Bs., Çev. Arzu TAŞÇIOĞLU ve Deniz VURAL, İstanbul, 2002.
- ŞAHİN, A., **Müşteri Odaklı Pazarlama Yöntemleri**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2004.
- ŞAKRAK, M., **Maliyet Yönetimi**, Yasa Y., İstanbul, 1997.
- ŞAYLAN, G., **Değişim Küreselleşme ve Devletin Yeni İşlevi**, İmge Kitabevi, Ankara, 1995.
- ŞİMŞEK, Ş., AKGEMİCİ, T., ÇELİK, A., **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Yen. 3. Bs., Adım Matbaacılık, Konya, 2003..
- TALAS, C., **Ekonomik Sistemler**, Göz. Geç. 4. Bs., S. Y., Ankara, 1980.
- TAŞKIN, E., **Öğrenen Pazarlama**, Değişim Y., İstanbul, 2003.
- TAŞKIN, H., ADALI, M. R., **Teknolojik Zeka ve Rekabet Stratejileri**, Değişim Y., İstanbul, 2004.
- TAYMAZ, E., **Ulusal Yenilik Sistemi: (Türkiye İmalat Sanayinde Teknolojik Değişim ve Yenilik Süreçleri**, TÜBİTAK/TTGV/DİE, Ankara, 2001.
- TEK, Ö B., **Pazarlamada Değer Yaratmak**, Hayat Y., İstanbul, 2002.

- _____, Ö. B., **Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım, Türkiye Uygulamaları**, 8. Bs. Beta Y., İstanbul, 1999.
- TEKİN, M., ÖMÜRBEK, N., **Küresel Rekabet Ortamında Teknolojik İşbirliği ve Otomotiv Sektörü Uygulamaları**, Ankara, 2004.
- THOMSON, A., MOBAY, C., STROREY, J. ve GRAY, C., ILES, P., **Changing Patterns Of Management Development**, Blackwell Publishers, UK, 2001.
- THUROW, L. C., **Servet Yaratmak**, Çev. Gülden ŞEN, Altın Kitaplar Y., İstanbul, 2001.
- TIESEN, R., ANDRIESEN, D. ve DEPREZ, F. L., **Value-Based Knowledge Management: Creating The 21.st Century Company; Knowledge Intensive**, People Rich Addison Wesley Longman, Nederland, 1998.
- TOFFLER, A., **“Yeni Güçler Yeni Şoklar”** Çev. Belkıs ÇORAKÇI, Altın Kitapları, İstanbul, 1992.
- _____, A., **Future Shock**, Pan Books, London, 1972.
- TOFFLER, A., TOFFLER, H., **21. Yüzyılın Şafağında Savaş ve Savaş Karşısı Mücadele**, Çev. Mehmet HARMANCI, Sabah kitapları, İstanbul, 1994.
- TOPTAŞ, Ü., **Türkiye’de Kayıtdışı Ekonominin Nedenleri**, TES-AR Y., No:26, Ankara, 1998.
- TOURAINÉ, A., **Modernliğin Eleştirisi**, 5. Bs. Çev. Hülya TUFAN, Yapı Kredi Y., İstanbul 2004.
- TREACY, M., WIERSAMA, F., **Pazar Liderlerinin Öğretileri**, Çev. İnci Berna KALINYAZGAN, MediaCat Kitapları, Ankara, 2003.
- TURANLI, R., **İktisadi Düşünce Tarihi**, 3. Bs., Bilim Teknik Y., İstanbul, 2000.
- TUTAR, H., **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, Hayat y., İstanbul, 2000.
- _____, H., **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, Hayat Y., İstanbul, 2000.
- TÜRK, İ., **Maliye Politikası**, 6. Bs. S Y., Ankara, 1985.
- TÜRKAY, O., **Mikro İktisat Teorisi**, Göz. Geç. 9. Bs., İmaj Y., Ankara, 2000, s.23.
- TÜRKKAN, E., **Vizyon Rekabeti**, Liberte Y., Ankara, 2003.
- _____, E., **İkinci En İyi**, Liberte y., Ankara, 2001.
- _____, E., **Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisatı**, Turhan Kitapevi Y., Ankara, 2001.
- TÜTENGİL, C. O., **Sosyal Bilimlerde Araştırma ve Metod**; Göz. Geç. 4. Bs., İstanbul Üniversitesi Y., İstanbul, 1978.
- TZU, S., **Savaş Sanatı**, 3. Bs., Çev. Sibel ÖZBUDAN-Zeynep ATAMAN, Anahtar kitaplar Y., İstanbul, 2000.
- ULAGAY, O., **Küreselleşme Korkusu ve 2001 Krizi**, Gen. 2. Bs., Timaş Y., İstanbul, 2001.

- USEEM, J., “The New Future Globalization”, **Fortune**, 11.26.2001.
- UYDACI, M., **Yeşil Pazarlama**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002.
- ÜLGEN, H., MİRZE, S. K., **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Y., İstanbul, 2004.
- ÜNSAL, E. M., **Mikro İktisat**, Göz. Geç. Gen. 2.Bs., Kutsan Matbaacılık, Ankara-1998.
- ÜSTÜNEL, B., **Ekonominin Temelleri**, 3. Bs., Kurtuluş Matbaası, Ankara, 1975.
- WALTHER, T., **Dünya Ekonomisi**, Çev. Ünal ÇAĞLAR, Alfa Y, İstanbul, 2002.
- WATSON, T. J., **In Search of Management: Culture, Chaos And Control in Managerial Work**, International Thomas Business Press, UK, 1994.
- WEIHRICH, H., KOONTZ, H., **Management: A Global Perspective**, 10 bs., Mc Graw-Hill Inc, UK, 1993.
- WOMACK, J. P., JONES D. T. ve ROOS, D., **Dünyayı Değiştiren Makine**, 3. Bs., Çev. OS Derneği, İstanbul, 1990.
- YAYLA, A., **Özgürlük Yolu: Hayek’in Sosyal Teorisi**, 2. Bs., Liberte Y., Ankara, 2000.
- YAZICI, S., **Öğrenen Organizasyonlar**. Alfa Y., İstanbul, 2001.
- YOSHINA, M. Y., RANGAN U. S., **Stratejik İttifaklar**, Alfa y., Der. Yaşar BÜLBÜL, İstanbul, 2000.
- YÜKSEL, Ö., **Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları**, 2. Bs., Gazi Kitabevi Y., Ankara, 1999.
- ZOHAR, D., **Kuantum Benlik**, Çev. Seda KERVANOĞLU, Sarmal Yayınevi, İstanbul 1998.
- ZYMAN, S., **Bildiğimiz Pazarlamanın Sonu**, Çev. İlkay Sevgi Çopur, Mediacat Y., Ankara, 2000.
- ZYMAN, S., BROTT, A. A., **Değiştirmeden Önce Geliştirin**, Çev., Muharrem Nesij HUVAJ, Rota Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- ZYMAN, S., MİLLER, S., **Geleceğin Pazarlaması**, Çev. Cumhuriyet Göçer, Mediacat Kitapları, İstanbul 2003.

Makale ve Dergiler

- _____, “Türkiye Dış Kaynak Kullanımını Keşfediyor”, **Ekonomist**, 17-23 Eylül 2006.
- _____, “Yeşil Olmak Kolay Değil: Çevrecilik Şirketinizin İmajını Nasıl Etkiliyor”, Knowledge Wharton, **Capital Dergi Eki**.
- _____, “Tom Peters’den Yeni İş Ortamı”, **Capital D.**, Şubat /2004.

- AAKER, D. A., “Managing Assets and Skills : The Key To a Sustainable Competitive Advantage” **California Management Review**, Winter 1989, Vol: 31, No:2.

- ACAR, S., “Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçiş ve Az Gelişmiş Ülkeler”, **Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF, Maliye Bölümü, Prof.Dr. Nezihe Sönmez’e Armağan Sayısı**, İzmir, 1997.
- AKGÜÇ, Ö., “Yaşama Bakış ve Ekonomik Düzen”, **Cumhuriyet**, 15-05-2005.
- AKTAN, C. C., EKER, A., “İlk Çağdan Günümüze İktisadi Düşünce Okulları”, **DEÜ, İİBF., Maliye Bölümü, Prof. Dr. Nezihe Sönmez’e Armağan Özel Sayısı**, İzmir, 1997.
- AKTAŞ, C., “Gelişmekte Olan Ülkelerde Rekabet Politikası: Bir Çerçeve Çalışması”, **Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezleri Serisi**, No: 28, Ankara, 2003.
- AKTAŞ, Z., “Yeni Ekonomi, Toplam Kalite Yönetimi ve İyi Yönetişim”, **İGEME’den Bakış**, Yıl:5, Sayı:18, Mayıs-Ağustos, 2001.
- AKYOL, T., “Fransız Ruhunu”, **Milliyet**, 31 Mayıs 2005.
- _____, T., “Modernleşme ve İslam Dünyası”, **Milliyet Gazetesi**, 22-12-2004.
- ALADA, D., “Adam Smith” İktisat’ın Dama Taşları İçinde, **İktisat D.**, İ.Ü. İktisat Fak. Mezunları Cemiyeti Y., İstanbul, 2001.
- ALKAN, A. T., “Dedelerinden Torunlarına Mektup: Denize Atılan Şişe veya Bir Devrin Muhasebesi” **Türkiye Günlüğü D.**, Sayı: 77/2004, Ankara.
- ALPASLAN, F., “Oyun Teorisi”, **Atatürk Üniversitesi, İşletme Fak. D.**, Cilt:3, Sayı:1-2, Şubat 1978.
- ALTAN, M., “Arkwright’tan Bill Gates’e”, **Sabah Gazetesi Pazar Eki**, 9 Mayıs 2004.
- ALTUNOĞLU, A. E., “Stratejik Planlamada İki Farklı Okul: Klasik ve Yönetimsel Karar Yaklaşımları”, **D.E.Ü. İşletme Fak. D.**, Cilt: 2, 2001.
- AMIT, R., SCHOEMAKER, P. J. H., ”Strategic Assets and Organizational Rent”, **Strategic Management Journal**, Vol:14, 1993.
- ANHOLT, S., “Gelişen Pazarlardan Küresel Marka Çıkar mı”?, **Capital, Türk Markalarında Küresel Isınma Konferansı Eki**, 1 Haziran 2004.
- ARDIÇ, K., “David Ricardo”, İktisadin Dama Taşları İçinde, **İktisat D.**, İ.Ü. İktisat Fak. Mezunları Cemiyeti Y., İstanbul, 2001.
- _____, K., “Liberal Ekol: Klasik İktisat”, İktisat’ın Dama Taşları İçinde, **İktisat D.**, İ.Ü. İktisat Fak. Mezunları Cemiyeti Y., İstanbul, 2001.
- ARGÜDEN, Y., “Değişim Noktalarını Yakalayabilmek”, Çev. Günhan GÜNAY, **Executive Excellence D.**, Rota Y., 2004/12.
- ARIBOĞAN, D. Ü., “Türkiye’nin Kıbrıs Politikası Üzerine Bir Değerlendirme”, **Türkiye Günlüğü D.**, Sayı: 77/yaz 2004.
- ATEŞ, K., “Kriz Yönetimi: Teori, Tartışma ve Türkiye Örneği” **Uludağ Üniversitesi İİBF D.**, Cilt XXII, Sayı:1, Bursa, 2004.

- BADUR, E., “Türk Rekabet Hukukunda Rekabeti sınırlayıcı Anlaşmalar (Uyumlu Eylem ve Kararlar)”, **Rekabet Kurumu Lisansüstü Tez Serisi** No:6, Ankara, 2001.
- BAKOĞLU, R., “Kaynak Bazlı Firma Teorisi Kapsamında Değişen Rekabet Avantajı Kavram ve Anlayışı”, **İstanbul Ü. İşletme Fak. D.**, Cilt: 32, Sayı: 1, Nisan-2003.
- BAL, Ö., Ürün Farklılaştırması Stratejisi ve Rekabet İktisadı, **Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezleri Serisi**, No:62, Ankara, 2004.
- BALABAN, Y., “3 Bin Üreticiye Kötü Haber”, **Capital**, 1 Ağustos 2005.
- BALKANLI, A. O., “Küresel Ekonominin Belirleyici Faktörleri Üzerine” **Uludağ Üniversitesi, İİBF D.**, Cilt XXI, Sayı:1, Haziran 2002, Bursa.
- BARIŞIK, S., ÇETİNTAŞ, H., “Küreselleşme ve Beyin Göçü” **II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, 17-18 Mayıs 2003, Derbent/İzmit.
- BARNEY, J. B., “Resource-based Theories of Competitive Advantage: A Ten-year Retrospective on the Resource-based View”, **Journal of Management**, 27(2001).
- _____, J. B., “Looking Inside For Competitive Advantage”, **Academy of Management Executive**, Vol: 9, No:4, 1995.
- _____, J. B., “Types of Competition and The Theory of Strategy; Toward an Integrative Framework”, **Academy of Management Review**, Vol:1, No:4, 1986.
- BAUDREAU, J. W., RAMSTAD, P. M., ”Where’s Your Pivotal Talent?”, **HBR**, April, 2005.
- BEDİR, A., Türkiye’de Otomotiv Sanayi Gelişme Perspektifi, DPT. Y., No: 2660, 2002.
- BENMAYOR, G., “Kadın Okur Yazarlığının Çin Ekonomisine Katkısı”, **Hürriyet**, 18-Mart-2005.
- BERBEROĞLU, N.G., DALYAN, F., “Globalleşme ve Stratejik Yönetimin Değişen Yüzü”, **Anadolu Üniversitesi, İİBF** , D., Cilt:XV, Sayı:1-2, Eskişehir, 1999.
- BOSTANCI, M. N., “Gelecek Üzerine Konuşmak”, **Türkiye Günlüğü D.**, 77/yaz, 2004, Ankara.
- BOWER, J. L., CHRISTENSEN, C. M., “Disruptive Technologies: Catching the Wave”, **HBR**, Jan/Feb, 1995.
- BOZKURT, V., “Küreselleşmenin Toplumsal Sonuçları”, Nusret Ekin’e Armağan, **Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası y.**, No:38, Ankara, 2000.
- BURKE, K.R. J., COOPER, C. L., “The New Organizational Reality: Transition and Renewal”, **The organization in Crisis: Downsizing, Restructuring, and**

- Privatization** içinde, Der. Ronald J. BURKE, Cary L. COOPER, Blackwell Publisher Inc., 2000, USA.
- CAMPBELL, A. J., "Creating Customer Knowledge Competence: Managing Customer Relationship Management Programs Strategically", **Industrial Marketing Management**, 32 (2003.)
- CAPRIO, G., HONOHAN, P., "Restoring Banking Stability: Beyond Supervised Capital Requirements", **Journal Of Economic Perspectives**, Vol: 13, No:4, Fall-1999.
- CHRISTENSEN, C. M., "The Past and Future of Competitive Advantage" **Sloan Management Review**, Winter 2001, Vol: 42, No:2.
- COLLIS, D. J., "Research note: How Valuable are Organizational Capabilities?", **Strategic Management Journal**, Vol: 15, 1994.
- COLLIS, D. J., Cynthia A. MONTGOMERY, "Creating Corporate Advantage", **HBR**, May/June, 1998.
- COLLIS, D. J., MONTGOMERY, C. A., "Competing on Resources: Strategy in the 1990 s", **HBR**, July/August, 1995.
- COWEN, T., "Really Creative Destruction" By: Nick GILLESPIE, **Reason**, Aug/Sep, 2003, Vol: 35, No:4.
- ÇİVİ, E., "Rekabet Gücü: Literatür Araştırması", **Celal Bayar Ü. İİBF, Yönetim ve Ekonomi D.**, Manisa, Yıl:2001, Cilt: 8, Sayı:2.
- ÇOBAN, F., "Odaklanma Geri Dönüyor", **Capital D.**, Yıl: 11, Sayı: 2003/10.
- DIKMEN, A. A., "Küresel Üretim", **Asomedy**, Eylül/Ekim 2003.
- DOĞAN, B., "Hiperrekabetçi Sektörler ve İşletme Stratejileri", **M.Ü. İİBF. D.**, Cilt: XVI, Sayı:1, 2000.
- DRUCKER, P. F., "Yönetimin Geleceği", çev. Günhan GÜNAY, **Executive Excellence D.**, Yıl: 8, Sayı:86, Mayıs/2004.
- _____, P. F., "Yönetimde Yeni Trendler" çev. Günhan GÜNAY , **Executive Excellence D.**, Sayı: 92, Yıl:8, Kasım 2004.
- _____, P. F., "The Global Economy and The Nation-State", **Foreign Affairs**, Volume: 76, No:5, Sep/Oct, 1997.
- DÜNDAR, C., "AB, Gençliği Kaybetti", **Milliyet**, 31 Mayıs 2005.
- EKİN, N., "Küreselleşme ve Çalışma Yaşamında Dönüşüm", **İ.Ü. İktisat F. Prof. Dr. Yüksel Ülken'e Armağan**, İstanbul, 2000.
- EMİRKADI, Ö., "Türkiye'nin Cari İşlemler Dengesi Açıkları ve IMF'ye Olan Bağımlılığı" **Uludağ Üniversitesi İİBF D.**, Cilt. XXII, Sayı: 1, 2004.
- ENRIGHT, M. J., TENTI, P., "How the Diamond Works: The Italian Ceramic Tile Industry", **HBR**, March-April, 1990.
- ERDİL, O., KAYA, N., "Orta Büyüklükteki İşletmelerde Pazar Odaklı Rekabetin Performans Üzerine Etkileri ve Bir Saha Araştırması", **DEÜ, İşletme Fakültesi y.**, Cilt:3, Sayı:1, 2002.

- ERGİL, D., “Yabancılaşma Kuramına İlk Katkılar”, **Ankara Üniversitesi SBF D.**, Cilt: XXXIII, No:3-4, Eylül-Aralık, 1978.
- ERKAL, M. E., BALOĞLU, B., BALOĞLU, F., **Ansiklopedik Sosyoloji Sözlüğü**, Der y. İstanbul, 1997.
- ERKAN, C., “Ulusal Rekabet Üstünlüklerinin Belirleyenleri”, **Yönetim ve Ekonomi D.**, Yıl:1995, Sayı:1, Celal Bayar Ü..
- ERKAN, H., “Piyasa Ekonomisine Fonksiyonel İşlerlik Kazandırmak Açısından Rekabet Teorisi ve Politikası”, **Hacettepe Üniversitesi İİBF, D.**, Cilt: 3, Sayı: 1-2, 1985.
- ERNST, H., “Patent Information for Strategic Technology Management” **World Patent Information**, 25 (2003).
- ERTAN, H., “Felsefenin Yönünü Değiştiren Biyolog Charles Darwin”, **Bilim ve Gelecek D.**, Sayı: 13, Mart 2005.
- ESKEW, M., “Küreselleşme Gerçeği”, çev. Günhan GÜNAY, **Executive Excellence D.**, Aralık/2004.
- FAHY, J., “A Resource-based Analysis of Sustainable Competitive Advantage in a Global Environment”, **International Business Review**, 11 (2002.)
- FIOL, C. M., LYLES, M. A., “Organizational Learning” **Academy of Management Review**, Vol: 10, Sayı: 4, 1985.
- FREYTAG, P.V., KIRK, L., “Continuous Strategic Sourcing”, **Journal of Purchasing and Supply Management**, 9 (2003.)
- GADIESH O., GILBERT, J. L., “Transforming Corner Office Strategy into Frontline Action”, **HBR**, May 2001, Vol:79, Sayı:5.
- GARFIELD, C. A., “Kritik Büyüme Yolu”, çev. Günhan GÜNAY , **Executive Excellence**, Yıl:8, Sayı:93, Aralık.
- GHOSHAL, S., NOHRIA, N., “Horses for Courses: Organizational Forms For Multinational Corporations” **Sloan Management Review**, Winter,1993.
- GIBBERT, M., LEIBOLD, M., ve PROBST, G., “Five Styles of Customer Knowledge Management, And How Smart Companies Use Them To Create Value”, **European Management Journal**, Vol: 20, No:5, 2002.
- GOLDSMITH, M., “İleri Bildirim” çev. Günhan GÜNAY, **Executive Excellence**, Yıl: 7, Sayı : 83, Şubat 2004.
- GOSLING, J., MINTZBERG, H., “The Five Minds of a Manager” **HBR**, Nov/2003.
- GÖKTEN, K., “İktisatta Evrim Düşüncesi ve Evrimci İktisadın Teknolojiye Yaklaşımı”, **Akdeniz Üniversitesi, İİBF Dergisi**, (11) 2006.
- GRUNERT, K. G., HİLDEBRANDT, M., “Success Factors, Competitive advantage and competence development”, **Journal of Business Research**, 5720 (2002.)
- GUTTMAN, H., “Çatışma Yönetimi”, **Executive Excellence, D.**, çev. Günhan GÜNAY, Yıl: 9, Sayı: 97, Nisan 2005.

- GÜNALP, B., ÖZEL, H., “Rekabet Politikalarının Esasları” **Siyasa**, Yıl:1 Say. 1. Bahar(2005).
- GÜNEŞ, F. A., “Piyasa Ekonomisinin Geleceği”, **İ.Ü. İktisat Fak., Prof.Dr. Yüksel Ülken’e Armağan**, İstanbul, 2000.
- GÜNEY, S., ÇETİN, A., “Kültürün Girişimciliğe Etkisi ve Türkiye’de Girişimcilik Kültürü”, **Hacettepe Üniversitesi İİBF D.**,Cilt: 21, Sayı: 1, Haziran, 2003.
- GÜRBÜZ, A., “Pazar Değişikliğinden Kaynaklanan Risk Yönetimi”, **Pazarlama Dünyası**, Mart-Nisan, Yıl:15, Sayı 2001-2.
- GÜRSEL, Z. H., **Firma Açısından Yeni Ürünlerin Planlanması ve Değerlendirilmesi**, A.Ü., SBF y., No:431, Ankara, 1979.
- GÜVEN, A., “Oyun Teorisi ve Eksik Bilgili Oyunlar: İktisadi Bir Yaklaşım”, **Maltepe Üniversitesi, İİBF D.**, No:6, 2004/1.
- HAASS, R. N., LITAN, R. E., “Globalization and Its Discontents”, **Foreign Affairs**, May/June, 1998.
- HALL, R., “A Framework Linking Intangible Resources And Capabilities To Sustainable Competitive Advantage”, **Strategic Management Journal**,Vol:14, 1993.
- HAMEL, G., “Strategy As Revolution” **HBR**, Jul/Aug 96, Vol:74, No: 4.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C.K., “Competing For The Future” **HBR**, July/Aug, 1994, ,Vol:72, No: 4.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C. K., “Do You Really Have a Global Strategy ?”, **HBR**, July/Aug, 1985, Vol: 63, No:4.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C.K., “Strategic Intent” **HBR**, May/June, 1989.
- HANDY, C., “The age of unreason”, **Creative Management** içinde, Der.Jane HENRY,Sage Publication,London, 2000.
- HILL, T., WESTBROOK, R., “SWOT Analysis: It’s Time For a Product Recall”, **Long Range Planning**, Vol: 30, 1997.
- HOCAOĞLU, D., “Felsefe ve Hikmet Üzerine”, **Türkiye Günlüğü D.**, Sayı:76, Bahar/2004.
- HOUBEN, G., LENIE, K. ve VANHOOF, K., “A Knowledge-Based SWOT-Analysis System as an Instrument For Strategic Planning in Small And Medium Sized Entergrises”, **Decision Support Systems**, August/1999 Vol:26, No: 2.
- HURST, D. K., RUSH, J. C., ve WHITE, R. E., “Top Management Teams And Organizational Renewal”, **Creative Management** içinde, Der., Jane HENRY, Sage Publication, London, 1991.
- IRVİN, R. A., Michaels, E. G., “Core Skills: Doing the Rihgt Things Right”, **The Mc KINSEY Quarterly**, Summer 1989.

- İNAL, E., DURNA. U., “Değişmeyeceğim Diyebilir misiniz? İşletmelerde Değişim Gerçeği”, **Pazarlama Dünyası**, Yıl:15, Sayı:15, 2001.
- İNAN, H., KARAÇAY, G., “Tedarik Zinciri Yönetiminde Yeni Yaklaşım: İnternet”, **Pazarlama Dünyası**, Yıl:17, Sayı:3, Mayıs-Haziran , 2003.
- İPEK, C., “Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetiminde Uygulanabilecek Örgüt Geliştirme Araçları”, **II. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Bildiriler Kitabı**, 17-18 Mayıs 2003, Derbent/İzmit.
- İRMİŞ, A., “Küreselleşen Üretimle Beraber Artı Emek ve Artı Risk Değerinin Küreselleşmesi”, **Türkiye Günlüğü D.**, Sayı: 78, Güz 2004.
- JAVIDAN, M., “Core Competence: What Does it Mean in Practice?” **Long Range Planning**, Vol:31, No:1, 1998.
- JICK, T. D., “Values-Based Management: A Tool For Managing Change”, **The Organization, Crisis: Downsizing, Restructuring, And Privatization** içinde, Der. Ronald J. BURKE, Carry L. COOPER, s. 252.
- JUROW, S., “Core Competencies: Strategic Thinking About The Work We Choose To Do”, **Journal of Academic Librarianship**: Jul/1996, Vol: 22, No:4.
- KANOĞLU, N., ÖNGÜT, Ç. E., Dünya’da ve Türkiye’de TEKSTİL VE HAZIR GİYİM SEKTÖRLERİ VE TÜRKİYE’NİN REKABET GÜCÜ, DPT y., No: 2668, 2003.
- KANTER, R., “Globalism/Localism:A New Human Resources Agenda”, **HBR**,Mar/Apr,1991, Vol:69, No:2.
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P., “Having Trouble With Your Strategy? Then Map It”, **HBR**, Sep-Oct/2000, Vol: 78, No:5.
- KARADAL, H., ÖZÇINAR, F., “Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı: Bir Örnek Olay Çalışması”, **II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, 17-18 Mayıs 2003, Derbent- İzmit.
- KAVRAKOĞLU, İ., “Sistemi Yeniden Kurmak Gerekıyor”, **Capital**, Sayı: 2004/11.
- KAY, J., “Rekabetçi Üstünlüğün Mimarisi”, **Küresel Rekabet** içinde, Der ve Çev. Mustafa ÖZEL, 2. Bs., , İz Y., İstanbul, 1998.
- KİTİŞ, B., “Yönetim Trendlerinde Az Nostalji Bol Strateji”, **Platin D.**,Yıl:7, Ocak 2004.
- KOTEBE, M., MURRAY Y J., “Global Sourcing Strategy and Sustainable Competitive Advantage” **Industrial Marketing Management**, 5596 (2003.)
- KOTHANDARAMAN, P., WILSON, D. T., “The Future of Competition (Value – creating Networks), **Industrial Marketing Management**, 30, 2001.
- KOTLER, P., “Yeni Pazarlama Dersleri, Pazarlamada Son Yaklaşımlar, Yaratıcı ve Sektöre Özel Çözümler”, **Capital D. Eki**, Mart-2005.
- KÖZ, N., “Ürün Yeniliğiyle Mor İnek Olunabilir”, Jack Trout İle Bir Söyleşi, **Capital D.** Yıl:12, Sayı :2004/10.

- KRUGMAN, P., "The Myth of Asia's Miracle", **Foreign Affairs**, Nov/Dec 1994.
- KUMCU, E., "Rekabet Kültürü Oluşturmak", **Hürriyet**, 17 Nisan 2005.
- _____, E., "Ekonomide Zor Konular" **Hürriyet**, 11 Ocak 2004.
- _____, E., "Sanayi Devriminden Sonra Küreselleşme (2)", **Hürriyet**, 17 Ekim 2004.
- KUTLU, E., "Küreselleşme ve Etkileri", **Anadolu Üniversitesi y.**, Cilt: XIV, Sayı: 1-2, Eskişehir,1998.
- LANK, E., "Leveraging Invisible Assets: The Human Faktör", **Long Range Planning**, Vol: 30, 1997.
- LEAVY, B., "Assessing Your Strategic Alternatives From Both a Market Position and Core Competence Perspective", **Strategy&Leadership**, Vol:31, No:6, 2003.
- LEONARD-BARTON, D., "The Factory as a Learning Laboratory", **Sloan Management Review**, Fall, 1992.
- LEVITT, T., "Marketing Myopia", **Marketing Management And Strateji** içinde, Der., Philip KOTLER, Keith K. COX, 4. bs.,Prentice-Hall, Inc, USA, 1988.
- LEWITT, T., "The Globalization of Markets" **HBR**, May/June 83, Vol:61, No:3.
- LUDEMAN, K., ERLANDSNO, E., "Değişmek mi İstiyorsunuz", çev. Günhan GÜNAY, **Executive Excellence D.**, Yıl:8, Sayı:85, İstanbul, Nisan/2004.
- MAHONEY, J. T., "A resource-based theory of Sustainable Rents", **Journal of Management**, 27 (2001.)
- MAJOR, E., ASCH, D., CORDEY-HAYES, M., "Foresight As a Core Competence" **Futures**, 33, 2001.
- MARKIDES, C., WILLIAMSON, P. J, "Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance", **Strategic Management Journal**, Vol: 15, 1994.
- MARTIN, D. W., "Yetenekler Boşa Harcanmamalı", çev. Günhan GÜNAY, **Excutive Excellence D.**, Yıl:8, Sayı:86, Mayıs, 2004.
- MENDEKLİ, K., "Anti Kapitalist Manifesto", **Cumhuriyet gazetesi- Pazar Eki**, Yıl:19, Sayı: 987, 20 Şubat 2005.
- MICHEAL, E. G., "Marketing Muscle", Der.,Philip KOTLER, Keith K. COX, İçinde: **Marketing Management And Strateji**, 4. bs., Prentice-Hall International,Inc., USA, 1998.
- MINTZBERG, H., "The Fall and Rise of Strategic Planning" **HBR**, Jan-Feb/1994, Vol.:72, No:1.
- _____, H., "Generic Stratejiler", **The Strategy Process: Concepts and Contexts** içinde, Der., Hery MINTBERG, James Brian QUINN, Prentice-Hall International, Inc., USA, 1992.

- _____, H., “Five Ps For Strategy”, **The Strategy Process: Concepts And Contexts** içinde, Der., Henry MINTZBERG, James Brian QUINN , Prentice –Hall International, USA, 1992.
- NARTGÜN, Ş. S., “Stratejik Planlama ve Eğitim”, **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar** içinde, Der., Cevat ELMA, Kamile DEMİR, Anı y., Ankara 2000.
- NASI, J., “Information Systems And Strategy Desing The Knowledge Creation Function in three Modes of Strategy-Making” **Decision Support Systems**, 26,1999.
- NEVIS, E. C., DIBELLA, A. J., GOULD, J. M., “Understanding Organizations as Learning Systems”, **Sloan Management Review**, Winter, 1995.
- NORDSTROM, K. A., RIDDERSTRALE, J., **Deli Fişeklik**, çev. Ergin Koparan, BZD yayıncılık, İstanbul, 2000.
- O’SHAUGHNESSY, N. J., “Michael Porter’s Competitive Advantage Revisited”, **Management Decision**, Vol: 36, No:6, 1996.
- OĞUZ, F., “Bilgi, Regülasyon ve Rekabet: Bir Piyasa Süreci Yaklaşımı”, **II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, 17-18 Mayıs 2003, Derbent- İzmit.
- OHMAE, K., “Managing in a Borderless World”, **Strategy Seeking and Securing Competitive Advantage** içinde, Der. Cynthia A. MONTGOMERY, Michael E. PORTER, The Harvard Business Review Book Series, USA, 1991.
- _____, K., “Getting Back to Strategy”, **Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage** içinde, Der. Cynthia A. MONTGAMERY, Michael E. PORTER, The Harvard Business Review Book Series, USA, 1991.
- OKTAY, E., “İletişim ve Globalleşme” **Ekonomik Yaklaşım D.**, Cilt:4, Sayı:9, Ankara, 1993.
- ÖÇAL, T., “Niçin, Kimin İçin ve Nasıl Globalleşme”, **Ekonomik Yaklaşım D.**, Cilt:4, Sayı:9, Ankara, 1993.
- ÖKTEM, M. K., LEBLEBİCİ, D.N., ASLAN, M., KILIÇ, M. ve AYDIN, D., “Girişimci Örgütsel Kültür ve Çalışanların İş Girişimcilik Düzeyi: Uygulamalı Bir Çalışma, **Hacettepe Üniversitesi İİBF D.**, Cilt: 21, Sayı:1, Haziran,2003.
- ÖNCEL, Ş., “Birleşmelerin Anlamı Yok”, Jack Trout’la Bir Söyleşi, **Capital D.**, Yıl:11, Sayı: 2003/4.
- ÖZ, Ö., “Stratejik Yönetim Dalının Sınırlarını Yeniden Tanımlamak: Michael E. Porter’in Son Çalışmalarının Bir Değerlendirilmesi”, **Erciyes Üniversitesi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 25-27 Mayıs, 2000, Nevşehir.

- ÖZBEK, O., “Stratejik Planlama ve Yönetimi” **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar** içinde, Der., Cevat ELMA , Kamile DEMİR, Anı y., Ankara, 2000.
- ÖZCAN, M., Stratejik Pazarlama Planlamasında Dar ve Geniş Misyon Tanımları, **Pazarlama Dünyası D.**, Yıl:14, Sayı: Eylül-Ekim 2000.
- ÖZGENÇ, A., “İnovasyon Müşteriden mi Başlar”?, **Capital D. Strategy&Innovation Eki**, Yıl:1, Sayı: 2, Nisan 2007.
- ÖZKÖK, E., “Penceredeki Kadın”, **Hürriyet Gazetesi**, 20 Mayıs 2007
- ÖZSOY, E., YALÇINKAYA, T., “Risk Toplumu: Bilgi Toplumunun Evriminde Yeni boyut”, **II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Konferansı Bildiriler Kitabı**, Kocaeli Ü. İİBF. D., 17-18 Mayıs 2003, Derbent/İzmit.
- ÖZUĞURLU, M., “Küresel Fabrikanın Doğuşu ve Yükselişi”, **Bilim ve Gelecek D.**, Sayı: 13, Mart-2005.
- PAAUWE, J., DEWE, P., “Human Resource Management in Multinational Corporations: Theories and Models”, **International Human Resource Management** içinde, Der. Anne-Wil HARZING, Joris Van RUYSSSEVELDT, , Sage Publications, London, 1996.
- PARLAR, A., “Tüketicinin Yeni Kimliği”, **Capital**, Yıl: 9, Sayı: 2001/3.
- PARLAR, A., “Vakit Nakittir”, **Capital**, Yıl:9, Sayı:2001/4.
- PENNINGTON, R. G., “Değişim Çabaları Niçin Sonuçsuz Kalıyor”, çev. Günhan GÜNAY, **Excutive Excellence**, Yıl: 8, Sayı: 93, Aralık 2004.
- PORTER, M. E., “Ulusların Rekabetçi Üstünlüğü”, **Küresel Rekabet** içinde, 2. bs.,Der ve Çev. Mustafa ÖZEL, İz y., İstanbul, 1998.
- _____, M. E., “Sanayi Liderine Nasıl Hücum Edilir?”, **Küresel Rekabet** içinde, Der. ve Çev. Mustafa ÖZEL, 2. bs., İz y., İstanbul, 1998.
- _____, M. E., “From Competitive Advantage to Corporate Strategy”, **Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage** içinde, Der. Cynthia A. MONTGOMERY, Michael E. PORTER, The Harvard Business Review Book Series, USA, 1991
- _____, M. E., “The Competition and Advantage of Nations”, **Strateji: Seeking and Securing Competitive Advantage** içinde, Der., Cynthia A. MONTGOMERY, Michael E. PORTER,The Harvard Business Review Book Series, USA, 1991.
- _____, M. E., “Competition in Global Industries: A conceptuel Framework”, **Competition in Global Industries** içinde, Der., Michael E. PORTER , Harvard Business Scholl Press, USA, 1986.
- PRAHALAD, C. K., LIEBERTHAL, K., “The End of Corporate Imperialism” **HBR**, July/August,1998.
- PRAHALAD, C. K., RAMASWAMY, V., “Co-opting Customer Competence”, **HBR**, Jan-Feb 2000.

- PRAHALAD, C.K., HAMEL, G., “Strategy As A Field of Study: Why Search For A New Paradigm?”, **Strategic Management Journal**, Vol. 15, 1994.
- PRAHALAD, C.K., HAMEL, G., “The Core Competence of the Corporation”, **HBR** May-June 1990, pp. 79-91.
- REED, R., DEFILLIPPI, R. J., “Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage”, **Academy of Management Review**, Vol: 15, No:1, 1990..
- REICH, R. B., “Who is Them?” **HBR**, Mar/Apr,1991, Vol: 69, No: 2.
- RIES, A., “The Discipline of the Narrow Focus”, **Journal of Business Strateji**, ,Nov/Dec, Vol:13, No:6.
- RIVKIN, S., “Farklılaşamadığı İçin Düşünelere Dikkat”, **Capital D.**, Yıl: 11, Sayı:2003/11.
- ROUX-DUFORT, C., METAIS, E., “Building Core Competencies in Crisis Management Through Organizational Learning: The Case Of the French Nuclear Power Produces”, **Technological Forecasting and Social Change**, 1999.
- SANCHEZ, R., “Reinventing Strategic Management: New Theory and Practice for Competence-based Competition”, **European Management Journal**, Vol. 15, No.3, 1997.
- SANDBERG, J., “Understanding Competence at Work”, **HBR**, March, 2005, Vol:79, No:3.
- SAVACI, F. A., “Kaos ve Hoşgörülü Fraktal Geometri”, **Bilim ve Ütopya D.**, Sayı:149, Yıl:13, Kasım 2006.
- SAWHNEY, M., PARIKH, D., “Where Value Lives In A Networked World”, **HBR** Jan 2001, Vol: 79, No:1.
- SEÇKİN, F. S., “Girişimci Ekonomi”, **Capital D.**, Yıl:11, Sayı: 2003/4.
- SHAY, J. P., ROTHARMEL, F. T., “Dynamic Competitive Strategy: Towards a Multi-perspective Conceptual Framework”, **Long Range Planning**, Vol:32, No:6,1999.
- SNYDER, A. V., EBELING, Jr, H. W., “Targeting a Company’s Real Core Competencies”, **Journal of Business Strategy**, Nov-Dec 1992, Vol. 13, No.6.
- SÖNMEZ, S., “Türkiye’de Finansal Serbestlik: İstikrarsızlık Faktörü mü? Kalkınmanın İtici Gücü mü?”, **Gazi Üniversitesi İİBF** ,Üç aylık D., Sayı:49, Cilt:14, Güz/2003.
- STALK, Jr. G., “Time- The Next Source of Competitive”, **Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage** içinde, Der., Cynthia A. MONTGOMERY, Michael E. PORTER, The Harvard Business Review Book Series, USA, 1991.
- SÜZER(Der), H. D., “Bilgiyi İyi Yöneten Karımı Artırıyor” Carla O’Dell ile söyleşi, **Capital, D.**, Yıl:12, Sayı:2004/10.

- TAMER, M., “Doğacak Çocuğun Mesleği Henüz İcad Edilmedi” Tübisad(Türkiye Bilişim Sanayicileri ve İşadamları Derneği) kurucu başkanı Uğur Yüce ile söyleşi, **Milliyet Gazetesi**, 14 Aralık 2004
- TAMER, M., “İMB, 500 Tane Patentini Halka Açtı”, **Milliyet Gazetesi**, 16 Nisan 2005.
- TAN, B., “Niçin Dış Kaynak Kullanımı”, **Capital**, Sayı : 2003/11.
- _____, B., “Rekabet İçin Lojistik”, **Capital D.**, Yıl:12, Sayı: 2004/4.
- TEK, Ö. B., “Değer Çağı ve Pazarlama”, **Pazarlama Dünyası D.** Yıl:15, Sayı: 2001-2.
- TEKİNAY, N. A., “Yeni Genel Müdür’ün Migros’u Büyütme Modeli”, **Capital**, 1 Şubat 2005.
- _____, N. A., “Türkiye Önemli Bir Üretim Üssü” Kurt Ludwig Gutberlet”la bir söyleşi, **Capital**, Yıl.12, Sayı 2004/10.
- _____, N. A., “Girişimcilik Çağı Başlıyor”, **Capital D.**, Nisan/ 2000.
- TEZEL, Y. S., “Kararsız ve Topal Bir Küresel Dönüşüm Sürecinde Dünya Konjonktürü 2004, Ekonomi ve Siyaset”, **Türkiye Günlüğü D.**, Sayı:78, Güz 2004.
- THOMPSON, J. L., “Strategic Effectiveness and Success: The Learning Challenge”, **Management Decision**, Vol: 34, No:7, 1996.
- THUROW, L. C., “Kafa Kafaya Rekabet”, **Küresel Rekabet** İçinde, Der ve Çev. Mustafa ÖZEL 2. bs., İz y., İstanbul, 1998.
- TİKE, Z., “Müşteriyi Gülümseten Pazarı Kapacak”, **Platin D.**, Yıl:7, Ocak, 2004.
- TOBIAS, R., “Risk Almayı Ödüllendirin”, çev. Günhan GÜNAY, **Excutive Excellence D.**, Rota y., İstanbul, 2004/12.
- TOPSES Mehmet Devrim, M. D., “Batı Merkezci Modernleşme Kuramlarına İlk Eleştiriler”, **Bilim ve Ütopya D.**, Sayı:129, Mart 2005.
- TORKKELI, M., TUOMINEN, M., “The Contribution of Technology Selection to Core Competencies”, **International Journal of Production Economics**, Vol: 77, 2002.
- TÜRKER, Y., “Belge Üstüne Sakar Bir Yazı”, **Radikal Gazetesi**, 13 Haziran 2005.
- TÜRKOĞLU, F., “Çeyrek Yüzyıllık Küreselleşme Sancısı”, **Görüş D.**, TÜSİAD y., Sayı: 51, Mayıs-Haziran 2002 .
- UFUKTEPE, Ü., “Kaos ve Sosyal Yaşam”, **Bilim ve Ütopya D.**, Sayı: 149, Yıl:13, Kasım 2006.
- USEEM, J., “The New Future Globalization”, **Fortune**,11.26.2001.
- UZGÖREN, E., “Bilgi Toplumunda Uluslararası Rekabet Edilebilirlik Avantajının Yaratılmasına Yönelik Stratejik Yaklaşım: Devingen Yaratıcılık (Innovation), **Dumlupınar Ü. Sosyal Bilimler D.**, Yıl: 1, Sayı:1, Ocak 1999.

- ÜLSEVER, C., “Biz Türkler Kimleriz ?”, **Hürriyet Gazetesi İnsan Kaynakları Eki**, 31 Ekim-2004.
- ÜMİT, S., “KÜÇÜK Yeni Ürün Sunumuna Pazardaki Mevcut Firmaların Tepki Verme Sürelerinin Önemi”, **Hacettepe Ü. İİBF. D.**, Cilt:16, Sayı: 1-2, 1998.
- ÜNSAL, E., “Avrupa Şirketi Dönemi”, **Radikal**, 2 Mayıs Pazartesi, 2005.
- VELİOĞLU, M. N., DURUSOY, S., ”Bilim Teknoloji ve Etik Kısılacında Tüketici”, **II. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Bildiriler Kitabı**, 17-18 Mayıs 2003, Derbent/İzmit.
- WACK, P., “Scenarios: Shooting the Rapids” **HBR**, Nov/Dec, 1985, Vol: 63, No:6.
- YAMAN, Z., “Üretim ve Pazarlar Globalleşiyor, Yazılımlarda Hizmet Veriyor MRP II- DRP II-ERP-SCM, Şimdi Sırada Ne Var?”, **Pazarlama Dünyası**, Yıl:16, Sayı:2, Mart-Nisan, 2002.
- YAY, T., “Avusturya Okulu ve F.A. Hayek”, İktisat’ın Dama Taşları İçinde, **İktisat D.**, İ.Ü. İktisat Fak., Mezunları Cemiyeti y., İstanbul, 2001.
- YEŞİLADA, T., AKÇA, F. ve TANYERİ, M., “Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Pazarlama Bilgi Sistemleri”, **SDÜ İİBF, D.**, Yıl:2003, Cilt:89, Sayı:1.
- YILDIRIM, P. Z., E., “Bell, Touraine ve Castells’nin Düşünceleri Işığında Sanayi Ötesi Toplumdan Bilgi Toplumuna”, **II. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Bildiriler Kitabı**, 17-18 Mayıs 2003, Derbent-İzmit.
- YURDUSEV, A., N., “Uluslararası İlişkiler Öncesi”, **Devlet, Sistem ve Kimlik** içinde, Der. Atilla ERALP, 4. bs., İletişim y., İstanbul, 2001.
- YÜZÜAK, Ö., (Der), Jan Nahum’la Söyleşi, “Türkiye’de Yöneticiler Şımarık”, **Hürriyet Pazar Eki**, Sayı:972, 7 Kasım 2004.
- ZACK, M. H., “Developing a Knowledge Strategy”, **California Management Review**, Vol: 41, No:3, Spring, 1999.
- ZHANG, Q., VONDEREMBSE, M. A., ve LIM, J.S., “Manufacturing Flexibility: Defining and Analyzing Relationship among Competence, Capability and Customer Satisfaction”, **Journals of Operations Management**, 21 (2003.)
- ZOOK, C., “Finding Your Next Core Business”, **HBR**, Vol: 85, No:4,2007.

İnternet Kaynakları

- HODGSON, T., “Strategic Thinking With Scenarios”, <http://www.metabride.com/assoc/stratscen.1bb.html>.
- KABATAŞ, T., “Televizyonda Reklam Kirliliği”, www.istanbulpostasi.com/medya/genel/2004/06/26/reklam/-19k
- MORRISON, J., WILSON, I., “The Strategic Management Response To The Challenge Of Global Change”, <http://horizon.unc.edu/courses/papers/scenario.wksp.asp>. s.9.

“Strategic Management”, [http://www.answers. Com/topic/strategic-management](http://www.answers.Com/topic/strategic-management), indirilme tarihi, 23.02.2006.

<http://www.busiad.org.tr/DuyuruDetay.php?hID=20>

http://www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/kaizen/kaizen-felsefe.htm.

<http://www.garanti.teknoloji.com/asd/asd02-08-2002.html-35k>

“Tansaş Satışta, Koç Wall-Mart’la Görüşüyor” <http://www.sabah.com.tr/2005/04/01/eko.120.html>

EK 1: BİLGİLENDİRME FORMU

Sayın YÖNETİCİ,

Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi’nde öğretim görevlisiyim. Sizlerden cevaplamanızı rica ettiğim anket formu “Küresel Rekabet Ortamında Ayırt Edici ve Sürdürülebilir Özellikler Bağlamında Temel Yetenek Tabanlı Stratejiler ve Bir Uygulama” konusunda yapılan doktora çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir.

Anketin amacı küresel rekabet ortamında mücadele eden işletmelerimizin sahip oldukları üstünlükler ve zayıflıklar göz önüne alındığında sürdürülebilir bir rekabet avantajına sahip olup olmadıklarının ortaya çıkarılmasıdır.

Küreselleşme olgusunun tüm işletme yapılarını ve stratejilerini etkilediği, bilgiye sınırsız erişimin zaman ve mekan farklılığını neredeyse sıfırladığı ve sektör sınırlarının bulanıklaştığı bir ortamda işletmelerin rekabet stratejileri bu yapısal değişimle tutarlı olmak zorundadır. Günümüzde küresel iş yapma koşullarını taşıyan rekabet stratejileri artık eskiden olduğu gibi statik, planlamaya dayanan ve sahip olunan kaynaklarla amaçlara ulaşmayı hedefleyen bir yaklaşımdan sıyrılarak düşünce bazlı ve dinamik bir yapıya kavuşmayı ve sahip olunan kaynakları artırarak işletmeyi rakiplerinden farklı bir noktaya taşımayı hedeflemektedir.

“İşletmenin sahip olduğu teknolojik imkanlarla üretim özelliklerini birleştiren kollektif bir öğrenme” olarak tanımlanan temel yetenekler, sadece mevcut ürünlere değil yeni ürün geliştirme süreçlerine de uygulanabilen, işletmeyle özdeşleşmiş olduğu için rakiplerin kopyalayamadığı yeteneklerdir. Kopyalanamazlık; patentler, lisanslardan kaynaklanabileceği gibi teknik ustalık, eşsiz müşteri hizmetleri, kurum kültürü, stokları yönetme becerisi, öğrenen örgüt olma avantajı, dağıtım ağı becerilerinden de kaynaklanabilir.

Anket sorularını cevaplamak için harcayacağınız zaman nedeniyle şimdiden teşekkür ederim. Soru formu kısa sürede ve kolaylıkla cevaplandırılacak şekilde hazırlanmıştır. Sizlerden gelen cevaplar, işletmelerimizin küresel rekabet koşullarıyla uyumlu bir rekabet stratejisi oluşturabilmelerini kolaylaştıracak farklı bir bakış belirlenmesinde son derece değerli katkılar sağlayacaktır. Cevaplarınız sadece tez çalışmasına veri oluşturacaktır ve işletme ile ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. İlginiz için teşekkür eder, işlerinizde başarılar dilerim.

Saygılarımla,

Nevriye Altuntug

Süleyman Demirel Üniversitesi

İktisadi İdari Bilimler Fakültesi

Doğu kampüsü- Çünür – ISPARTA

Tel: 0246.2113046

e-posta: altuntug@iibf.sdu.edu.tr

EK 2 : ANKET SORULARI**BÖLÜM 1****GENEL BİLGİLER****5- İşletmeniz ne zamandır faaliyettedir ?**

- a) 5 yıldan az ()
 b) 5 – 10 yıl arası ()
 c) 11- 20 yıl arası ()
 d) 20 yıldan fazla ()

2 – İşletmenizin Sermaye Yapısı:

- a) özel sermaye ()
 b) yabancı ortaklık ()
 c) kamu sermayeli ()

3 – İşletmenizin Faaliyette Bulunduğu Ana Sektör?

- a) gıda ()
 b) tekstil ()
 c) otomotiv ()

4 - Yıllık ihracat Rakamlarınız

- a) 50.000.000 \$ dan az
 b) 50.000.000 \$ - 100.000.000 \$ arası
 c) 100.000.100 \$ -250.000.000 \$ arası
 d) 250.000.100 \$ - 500.000.000 \$ arası
 e) 500.000.100 \$ - 1.000.000.000 \$ arası
 f) 1.000.000.000 \$' dan fazla

5 – İşyerinizde Çalışan eleman Sayısını Belirtiniz

- a) 500'den az
 b) 500 – 1000 arası
 c) 1000'den fazla

BÖLÜM 2**İŞLETME İLE İLGİLİ BİLGİLER****6 – Aşağıdaki Faktörler İşletmenizin Uzun Dönemli Amaçları Açısından ne Kadar Önemlidir?**

	çok önemli	önemli	kısmen önemli	önemsiz	hiç önemsiz
taklit edilmesi zor olan yetenek ve beceriler					
sektörde lider olmak					
liderin takipçisi olmak					
yeniliklerin öncüsü olmak					
Pazar payını artırmak					
marka olmak					

7 – Aşağıdaki Faktörler İşletmenizin Kısa Dönemli Amaçları Açısından ne Kadar Önemlidir ?

	çok önemli	önemli	kısmen önemli	önemsiz	hiç önemsiz
maliyetleri düşürerek satışları artırmak					
toplam kalite uygulamasına odaklanmak					
ürün çeşitlendirmesine gitmek					
satış sonrası hizmetlere odaklanmak					
mevcut yetenek ve becerileri geliştirmek					
mevcut ürün portföyümüzü geliştirmek					

8– İşletmeniz Açısından Aşağıdaki Faktörleri lütfen Önem Sırasına göre diziniz .

	çok önemli	önemli	kısmen önemli	önemsiz	hiç önemsiz
ürün/ hizmet					
kalite					
teknoloji					
fiyat/maliyet					
müşteri memnuniyeti					
Temel yetenek ve beceriler					
yenilikçi olmak					
ar-ge faaliyetleri					
özgün tasarım					
markalaşma					
esneklik					
gerektiğinde üretim teknolojisinde değişikliğe gidebilmek					
sektörde öncü işletme olmak					

9-Ürün/hizmetinizi Genel Olarak Aşağıdakilerden Hangisi / Hangileri İle Tanımlarsınız ?

- a) standart ()
b) farklılaşmış ()
c) işletmemizin sahip olduğu yetenek ve becerileri yansıtır ()
d) yeni özelliklere sahip ()
e) özgün ve taklit edilmesi zor ()
f) sektördeki en düşük maliyetli ()
g) yüksek kaliteli ()

10– Temel Rekabet Stratejiniz Nedir ?

- a) ürün farklılaştırmaya odaklanma ()
b) düşük maliyetlere odaklanma ()

- c) beceri ve yeteneklere odaklanma ()
- d) yenilik ve yaratıcılığa odaklanma ()
- e) müşteri değerine odaklanma ()
- f) kaliteye odaklanma ()

11– İşletmeniz Tarafından Yürütülen Faaliyetleri İzliyor musunuz? ve elde ettiğiniz sonuçlara göre gerekli düzenlemeleri yapıyor musunuz ?

- a) evet ()
- b) zaman zaman ()
- c) hayır ()

12– İşletmenizin Güçlü Yanları Nelerdir? (önem sırasına göre 1' den başlayarak ilk 5 tanesini işaretleyiniz) en önemli 1 daha az önemliye 2..gibi.....

- () benzersiz ve taklidi zor olan kaynak ve yeteneklere sahip olmak
- () kaliteli, ucuz ve dayanıklı ürünler
- () marka olma avantajları
- () özgün ve farklı ürünler sunma
- () düşük maliyet avantajı
- () tedarik kaynaklarına kolay ve ucuz ulaşım
- () müşteriye odaklı tasarım , üretim ve dağıtım
- () reklam bütçesinin fazla olması
- () ar-ge çalışmalarına önem verme
- () personel memnuniyetine önem verme
- () strateji ve vizyon uyumunu gerçekleştirebilme
- () sektör ve rakip analizlerini sürekli yaptırma ve takip etme
- () zengin finansman olanakları
- () dağıtım ağının yaygınlığı
- () teknolojiye yatırım yapmak
- () kurumsallaşmayı gerçekleştirmiş olmak

13- İşletmenizin Zayıf Yanları Nelerdir? (önem sırasına göre 1'den başlayarak ilk 5 tanesini işaretleyin) en zayıfa 1 daha az zayıfa 2... gibi..

- () finansman sorunları
- () reklam bütçesinin yetersiz oluşu
- () kurumsallaşmayı gerçekleştirememek
- () sektör ortalamasının üzerinde gerçekleşen maliyetler
- () teknolojik yenilikleri takip edememek
- () Ar-Ge faaliyetlerine yeterli kaynak ayıramamak
- () özel kaynak ve yeteneklere sahip olamamak
- () standart özellikli ürün/hizmet portföyü
- () her faaliyeti işletme içinde gerçekleştirmek
- () yeniliklere yeterli kaynak ayıramamak
- () işgücünün kalifiye olmaması
- () pazarlama, dağıtım ve satış sonrası hizmetlerde yetersiz kalmak
- () toplam kalite anlayışına ulaşamamak
- () işletmede değişime karşı gösterilen direncin yüksek olması
- () tedarikçilerle düzenli ilişki kurulamaması
- () bölümler arasında kaynak, beceri ve bilgi paylaşımını gerçekleştirememek

14– Faaliyetlerinizi Olumlu Etkileyen Fırsatlar Nelerdir ? (önem sırasına göre 1' den başlayarak ilk 5 tanesini işaretleyiniz)

- () kalifiye eleman sayısının artması
- () maliyetlerin düşük olması

- dağıtım kanallarının yaygınlığı
- dış pazarın büyümesi
- ihracat tecrübesinin kazanılmış olması
- fuar ve tanıtımların profesyonelleşmiş olması
- yurtdışı yatırım ve ortaklıkların artmış olması
- eğitim yatırımlarının artması
- bilgisayar kullanımının yaygınlaşması
- kalite ve akreditasyon çalışmalarına uluslar arası denklik kazandırma çabalarının artması
- tasarıma ve özgünlüğe önem verilmeye başlanması
- ihracata maddi ve kurumsal kolaylıklar getirilmesi
- mevzuatların sadeleştirilmesi
- hükümetin sektörel tanıtımlara öncülük yapması
- dış pazarlara yakınlık
- hammadde ulaşım kolaylığı

15- Faaliyetlerinizi Zorlaştıran, Olumsuz Etkileyen Tehditler

Nelerdir?(önem sırasına göre 1'den başlayarak ilk 5 tanesini işaretleyin)

- sosyo-kültürel dengesizlikler
- haksız rekabetin önlenememesi
- çevre mevzuatı
- alt yapı yatırımlarının yetersizliği
- enerji ve girdi maliyetlerinin yüksek oluşu
- küresel rakipler
- sürekli değişen müşteri istek ve beklentileri
- sivil toplum örgütleri
- ülkenin genel ekonomik durumunun riskli ve uluslar arası kredi notunun düşük olması
- hükümet politikalarının tutarlı olmaması
- kredilerin yüksek faizli olması
- uluslar arası hukuk, finansman ve pazarlama alanlarında uzman kişilerin yetersiz olması
- teknolojiye dışarıya bağımlı olmak
- teşviklerin çok yaygın ve yetersiz olması
- girişimciliğin ve yenilikçiliğin desteklenmemesi

16- İşletmenizde Gelecekle İlgili Olarak Ne Gibi Faaliyetler

Yapılmaktadır?(önem sırasına göre 1'den başlayarak işaretleyiniz)

- gelecekte hizmet edilecek müşterileri belirlemek
- gelecekte rakiplerin kimler olacağını belirlemek
- gelecekte geçerli olacak teknoloji, ürün, yetenek ve kaynaklarını belirlemek
- gelecekte hangi sektörün avantajlı olacağını belirlemek
- gelecekte rekabet stratejisinin ne olacağını belirlemek
- gelecekte fırsat ve risklerin nereden kaynaklanacağını belirlemek
- gelecekle ilgili senaryolar geliştirmek
- geleceğin pazarlarında yer alabilmek için yeni temel yeteneklerin neler olabileceğini

belirlemek

17- Rakiplerinizi Dikkate Aldığınızda İşletmeniz temel yetenek ve becerilere sahip midir. ?

a) evet

b) hayır

18- Rekabet Stratejinizin ve Ürününüzün Özünü Oluşturan, Nadir Bulunan ve Rakiplerinizin Kopyalayamadığı Temel Yetenek ve Becerilerinizin Ne ya da Neler Olduğunu Lütfen Yazınız. (bu soruyu 17 .nci soruda evet şıkkını işaretlediyseniz yanıtlayınız.)

BÖLÜM 3
ANKETİ CEVAPLAYAN KİŞİLER İLE İLGİLİ BİLGİLER

Eğitim Durumunuz
Yaşınız
Unvanınız
Çalıştığınız Birim
İşletmede Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz

ÖZGEÇMİŞ

Nevriye Altuntuğ 17 Mart 1960 yılında Niğde ilinde dünyaya gelmiştir. İlk, orta ve lise öğrenimini sırasıyla 1971 yılında Ülkü ilkokulunda, 1974 yılında Merkez orta okulunda ve 1977 yılında da ŞAİK lisesinde olmak üzere Isparta’da tamamlamıştır. 1977 yılında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesinde başladığı yüksek öğrenimini ise 1981 yılında İşletme bölümünden mezun olarak tamamlamıştır.

1994 yılında Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler fakültesinde Uzman Kadrosunda göreve başlamıştır. Aynı yıl içerisinde başladığı Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilgiler Enstitüsünde açılan Yüksek Lisans Programını “Küçük ve Orta Ölçekli İşletme Olgusu, Finansman Sorunları ve Sorunların Çözümüne Yönelik Öneriler” isimli yüksek lisans tezi ile 1998 yılında bitirmiştir.

1999 yılında Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde başladığı Doktora programını ise “Küresel Rekabet Ortamında Ayırt Edici ve Sürdürülebilir Üstünlükler Bağlamında Temel Yetenek Tabanlı Stratejiler ve Bir Uygulama” isimli tez çalışması ile 2007 yılında tamamlamıştır. Halen aynı fakültede görevini sürdürmektedir.