

REKABET STRATEJİLERİ PERSPEKTİFİNDEN SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ

Yrd. Doç. Dr. Ebru DOĐAN* 

ÖZ

Değişimlerin beraberinde getirdiği dinamik bir süreci temsil eden küreselleşmeyle birlikte, ulusal sınırların ekonomik anlamda önemi azalmış ve özellikle rekabet ortamı hızla yoğunlaşmıştır. Bu nedenle rekabet, artık işletmelerin başarısının veya başarısızlığının merkezinde yer almakta; dolayısıyla işletmelerin rekabet stratejileri geliştirmesi ve değer yaratacak şekilde konumlandırması gerekmektedir. Bu bakımdan, belirlenecek rekabet stratejisi farklı olmayı gerektirirken, potansiyel bir rakip tarafından taklit edilemeyen yüksek düzeyde değer üreten bir strateji de, işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde etmelerinde etken olacaktır. Bu çalışmayla; rekabet stratejileri çerçevesinde, işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmelerinde öne çıkan temel unsurlar irdelenmiştir.

Keywords: Rekabet Stratejisi, Stratejik Yönetim, Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü

JEL Sınıflandırması: M10, M19

SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE FROM THE PERSPECTIVE OF COMPETITIVE STRATEGIES

ABSTRACT

Along with the globalization that represents the dynamic process was brought by the changes, the importance of national boundaries have been reduced in economic sense and the competition environment has been rapidly intensified. For this reason, competition is now at the center of the success or failure of businesses; therefore, businesses need to develop and position competitive strategies and to create value. In this respect, the competition strategy determined needs to be different, and a high level of value-producing strategy that cannot be imitated by a potential competitor will also have an impact on obtaining sustainable competitive advantage. With this study; the key elements in obtaining sustainable competitive advantage of the businesses within the framework of the competitive strategies have been examined.

* İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İşletme Bölümü, ebruseng@istanbul.edu.tr



Keywords: *Competitive Strategy, Strategic Management, Sustainable Competitive Advantage*

JEL Classification: *M10, M19*

1. GİRİŞ

Küreselleşmeyle birlikte eskiye oranla çok daha yoğun olan rekabet ortamında, işletmelerin değişen pazarın yapısına uygun stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Uygulamada farklı rekabet stratejilerinin işletmeler tarafından benimsenmesinde, teknolojik gelişmeler ve tüketici tercihlerinde yaşanan değişimler etkili olmuştur. İşletmelerin rekabet stratejilerini konumlandırmalarında müşteriler için değer yaratmaya odaklanma ön planda yer alırken, rakiplerinden daha fazla değer yaratan işletmeler de rekabet üstünlüğü elde etmektedirler. Ancak, bugün için rekabet açısından sektörde ulaşılan bir başarının işletmeler için kalıcı olmayacağı da çok açıktır. Başarılarını sürdürülebilir kılmak isteyen işletmeler için sahip oldukları temel yetenekler, sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü ve uzun vadeli yüksek performansın temelini oluşturmaktadır.

Günümüzde kalite, esneklik ve inovasyon kavramları rekabet üstünlüğünün temel argümanları olarak ön plana çıkarken; yaşanan hızlı değişimlere kısa sürede cevap vermek ve rekabet üstü bir küresel yapıda gerekli stratejiler üretilip uygulamak, işletmelerin temel sorunsalı haline gelmiştir. Rekabet stratejileri, belirli bir pazarda müşteriler için değer yaratan ve işletmenin sahip olduğu temel yetenekler aracılığıyla rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik karar ve davranışlardan oluşmakta olup, işletmeler için başarıyı sağlayan, doğru rekabet stratejilerinin seçimi ve uygulanmasıdır. Bu çerçevede, çalışmanın temel amacı; rekabet üstünlüğü için uygulanması gereken stratejileri inceleyerek, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün elde edilmesi için gerekli olan temel unsurları irdelemektir.

2. REKABET STRATEJİLERİ

Strateji, farklı bir faaliyet dizisi içeren özgün ve değerli bir konum ve işletme faaliyetleri arasında bütünlük yaratmaktır. Bir stratejinin başarısı, birçok faaliyeti iyi şekilde yerine getirmeye ve aralarında bütünlük oluşturmaya bağlıdır. Eğer faaliyetler arasında bütünlük yoksa, özgün bir strateji de ortaya konulamaz ve dolayısıyla sürdürülebilirlik sağlanamaz. Bir strateji geliştirmenin ya da yeniden oluşturmanın zorluğu, bütünsel bir bakışla kurumsal bir sorunsaldır ve liderlik bu noktada önemli bir rol oynamaktadır. Strateji, işletme için, yapılmayacaklar hakkında tercih yapmayı, yapılacaklar hakkında tercih yapmak kadar önemli kılabilir. Liderlik işte bu noktada gereklidir. İşletmenin hangi müşteri grubuna, hangi ürün çeşitlerine ve hangi ihtiyaçlara hizmet etmesi gerektiğine karar vermek, strateji geliştirmenin temel unsurlarından biridir. Ancak, böyle bir karar verildiğinde, başka müşterilere ve ihtiyaçlara hizmet

etmemeye de karar verilmiş olmaktadır. Bu nedenle strateji, sürekli disiplin ve açık iletişim gerektirmektedir (Porter, 1996: 15,18).

Stratejik olarak düşünmek, alternatif stratejik amaç ve hedeflere yönelik bir farkındalık ve eleştirel olarak farklı ortamları tanıma becerisini ve ayrıca, organizasyonu çeşitli kritik özellikler açısından teşhis etme ve bu özellikleri şekillendirebilme yeteneğini gerektirir. Böylece organizasyon, stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için çevresine en iyi şekilde uyum sağlar (Papulova ve Papulova, 2006: 2).

İşletmelerin başarısının veya başarısızlığının merkezinde yer alan rekabet, işletme performansı üzerinde önemli bir etki yaratan inovasyon, güçlü bir kültür veya iyi uygulamalar gibi faktörlerin işletme için uygunluğunu belirler. Rekabet stratejisi, bir endüstride rekabetin gerçekleştiği temel alan olan rekabetçi bir konum aramaktır ve sektörde rekabeti belirleyen güçlere karşı kârlı ve sürdürülebilir bir konum belirlemeyi amaçlamaktadır (Porter, 1985: 1).

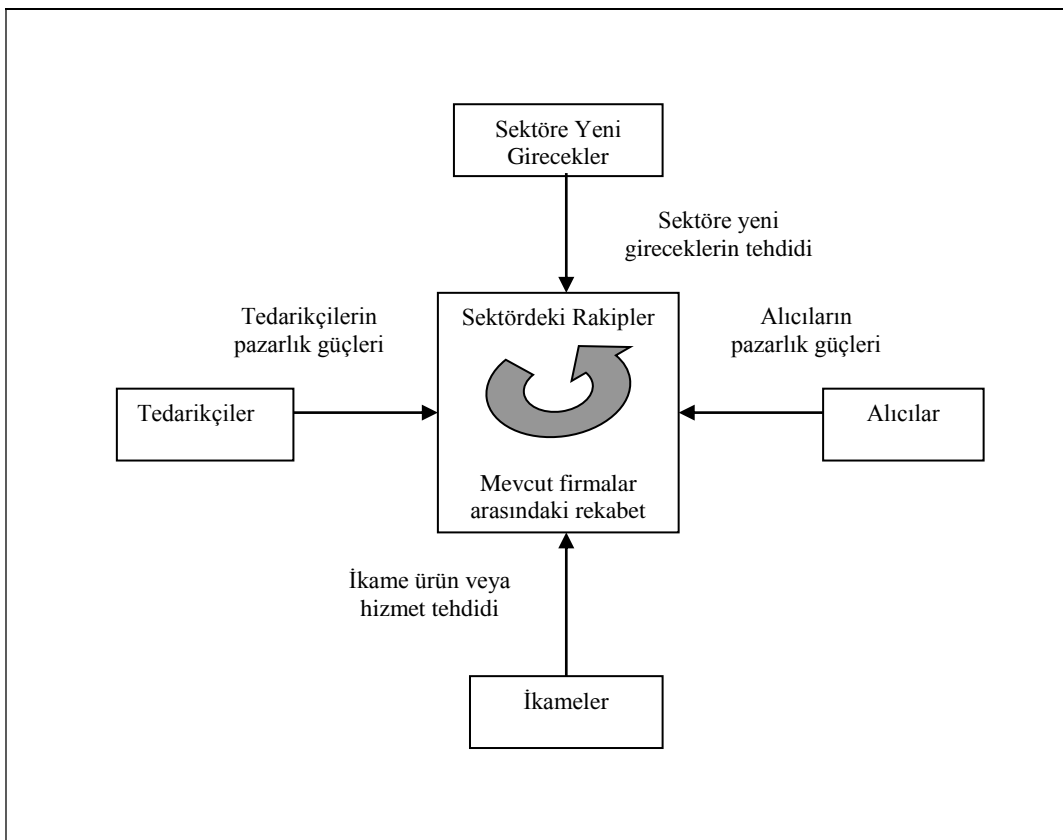
Stratejik yönetim, işletmenin geleceği ile ilgili kararlar ve uygulamalarla ilgilidir. Strateji belirlenirken güdülen amaç, işletmenin uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesi ve bunu rekabet üstünlüğü sağlayarak gerçekleştirmesidir. Rekabet stratejileri, belirli bir pazarda müşteriler için değer yaratan ve sahip olunan temel yetenekler aracılığıyla rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik karar ve davranışların bütünü olarak tanımlanmaktadır. Sektörde elde edilecek başarı, seçilecek ve uygulanacak rekabet stratejilerine bağlıdır (Ülgen ve Mirze, 2004: 252,253).

Rekabet stratejisi, endüstrinin yapısı ve rakip analizi üzerinde durmakta ve rekabet üstünlüğü için birçok olası sonuç içermektedir. Bir endüstride, rekabet ister ulusal isterse de uluslararası olsun, ister bir ürün veya hizmet üretilsin, rekabetin kuralları beş rekabet gücü ile şekillendirilmiştir (Porter, 1985: 3,4). Rekabet stratejileri konusunda literatürde önemli bir yere sahip olan Porter'a göre, sektördeki rekabeti etkileyen bu beş güç şunlardır: (1) Potansiyel rakiplerin yarattığı tehdit. (2) İkame mal ve hizmetlerin yarattığı tehdit. (3) Mevcut rakipler arasındaki rekabet. (4) Müşterilerin pazarlık gücü. (5) Tedarikçilerin pazarlık gücü (Şekil 1).

Stratejinin temelinde, rekabeti anlamak ve onunla başa çıkmak yer almaktadır. Bu bakımdan, sektör rekabetini şekillendiren güçleri anlamak, strateji geliştirmenin başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Her işletmenin kendi sektörünün ortalama kârlılığını ve zaman içinde geçirdiği değişimi bilmesi gerekir. Beş güç, sektör karlılığının nedenlerini ve bir sektörün gerçekten çekici olup olmadığını ortaya çıkarır. Ancak, bu takdirde bir işletme sektör koşullarını stratejisine dâhil edebilir. Bu beş faktörün gücü, sanayiden sanayiye farklılaşmakla birlikte, bir sanayi geliştikçe değişebilir. Güçler, rekabet ortamının en önemli yönlerini ortaya çıkartırken, bir işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin ölçülmesi için de bir temel sağlar. Böylece işletmenin; alıcılar, tedarikçiler, yeni girişimciler, rakipler

ve ikamelerin karşısında nerede durduğu sorusunun cevabı da verilmiş olacaktır. Rekabet faktörlerinin güçlü olması işletme için bir tehdit oluştururken, zayıf rekabet faktörü bir fırsat olacaktır. Sektör yapısının anlaşılması, yöneticileri verimli stratejik eylemlere yönlendireceği için çok önemli bir açılım sunacaktır. Bunlar arasında, işletmeyi mevcut rekabet güçleriyle daha iyi başa çıkabilecek şekilde konumlandırmak, kuvvetlerdeki değişiklikleri öngörmek ve bunlardan faydalanmak ve yeni bir sektör yapısı yaratmak için güç dengelerini şekillendirmek sayılabilir. En iyi stratejiler, bu olasılıklardan yararlananlardır (Porter, 2008: 25,35).

Şekil 1: Rekabeti Yönlendiren Güçler



Kaynak: (Porter, 2004: 4)

Rekabet stratejisi, bir işletmenin sektörde savunulabilir bir konum elde etmesi, beş rekabet gücü karşısında etkili olması için eylemlerde bulunmasıdır. Bu amaçla işletmelerin benimsediği farklı yaklaşımlar olmakla birlikte, bir işletme için en iyi strateji, onun özgün koşullarını yansıtan bir yapıdır. Bununla birlikte, uzun vadede savunulabilir bir konum yaratmak ve sektördeki rakipleri devre dışı bırakmak için, tek tek ya da birlikte kullanılabilen üç rekabet stratejisi vardır. İşletme bu uygulamaları müşterilerini gruplamadan yapabileceği gibi, belirli bir müşteri grubuna odaklı olarak da yapabilir.

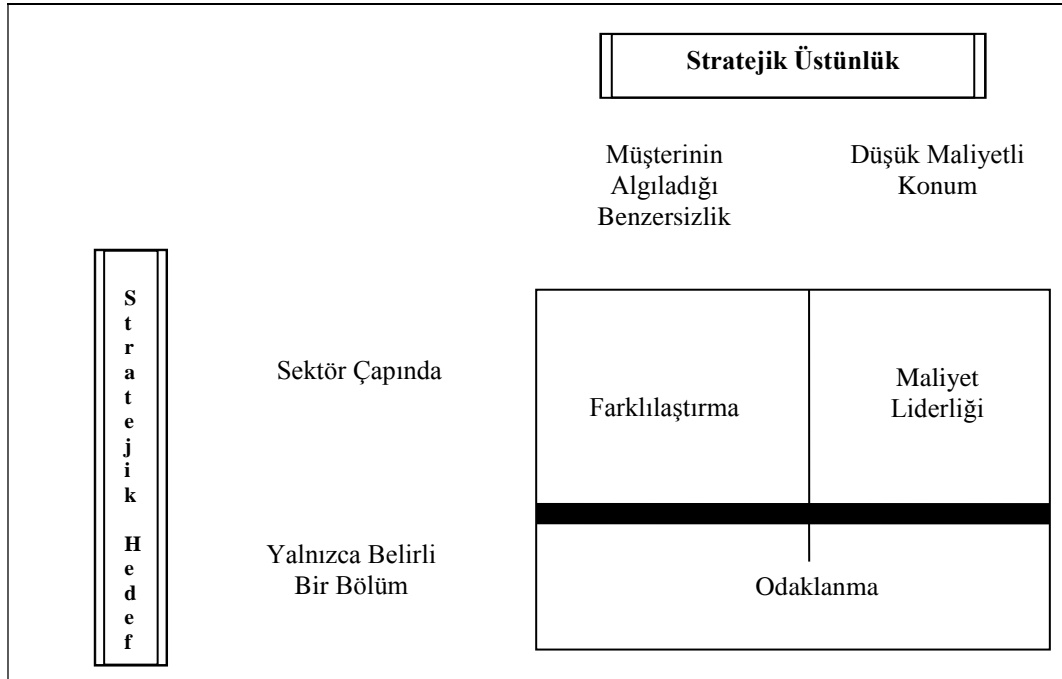
İşletmenin beş rekabet gücüyle başa çıkmasında ve sektördeki diğer rakipleri karşısında üstünlük kazanmasında başarılı olacak üç strateji vardır (Şekil 2). Bunlar (Porter, 2004: 34,39):

▪ *Maliyet Liderliği Stratejisi*: İşletmenin, faaliyetlerini rakiplerinden daha düşük maliyetle yapmasına, düşük maliyetli bir konuma sahip olmasına ve sektöründe ortalamanın üzerinde getiri sağlamasına yöneliktir. Özellikle düşük maliyetli bir konum, işletmeyi beş rekabet gücüne karşı korur.

▪ *Farklılaştırma Stratejisi*: İşletmenin, değer yaratan tüm faaliyetlerinde farklılaştırma yaparak sektörde benzersiz olarak kabul edilen mal ve hizmetler yaratmasıdır. Marka imajı, teknoloji, müşteri hizmetleri, bayi ağı vb. boyutlarda farklılaştırma yaklaşımı uygulanabilir. Gerçekleştirilebilmesi halinde, bir sektörde ortalamanın üzerinde getiri elde edilmesini sağlar. Müşterilerin marka sadakati ve bunun sonucunda fiyatlar karşısında oluşan daha düşük hassasiyeti nedeniyle farklılaştırma, rakiplerin rekabet hamlesine karşı bir yalıtım sağlar.

▪ *Odaklanmış Strateji*: Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinde, hedeflerin tüm sektör çapında gerçekleştirilmesi amaçlanmış olmasına rağmen, odaklanma stratejisi belirli bir hedef kitleye çok iyi bir şekilde hizmet vermeyi amaçlamaktadır. Bu strateji, işletmenin bu yolla stratejik hedefine daha geniş bir alanda mücadele eden rakiplerinden daha etkin veya verimli şekilde hizmet verebildiği anlayışına dayanır. Odaklanmış stratejinin maliyet odaklı ve farklılaştırma odaklı iki şekli vardır.

Şekil 2: Rekabet Stratejileri



Kaynak: (Porter, 2004: 39)

Rekabet stratejilerinin temelindeki önemli özelliklerden biri, bu stratejilerin müşteriler için değer yaratmasıdır. Müşterilerin benimsemediği stratejik kararlar ve davranışlar, rekabet sürecinde etkili olamazlar. Bir işletmenin sektöründeki rekabet üstünlüğü, o işletmenin faaliyetlerindeki başarısıyla ilişkilendirilmiş olup, söz konusu faaliyetler rakiplerden daha fazla değer yarattığı ölçüde işletmeye rekabet üstünlüğü sağlar. Değerin yaratılıp yaratılmadığı, müşterinin satın aldığı mal ve hizmeti algılaması sonucu ortaya çıkar. Müşteri, standart bir mal ve hizmeti daha az bir maliyetle temin ettiğini düşündüğü zaman veya ödediği bedele karşın daha fazla bir yarar sağladığına inandığında değer yaratılmış olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 121,122,254). Bu nedenle, rekabet stratejisi farklı olmayı gerektirmekte ve özgün bir değer karması sunmak için işletme içinde farklı faaliyetler grubunu bilinçli olarak seçmek gerekmektedir (Porter, 1996: 5). Bununla birlikte, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için, tüm bu faaliyetlerin üretilen mal ve hizmetlere kattığı değer, rakiplerinkinden daha fazla olması gerekmektedir. Söz konusu koşul sağlanmadığı takdirde, işletmede değer yaratılabilse de rekabet üstünlüğü elde edilememektedir. İşletmelerde faaliyetler sonucu rekabet üstünlüğü sağlayabilen değerler iki şekilde oluşabilmektedir. Bunlar (Ülgen ve Mirze, 2004: 121-123):

- Faaliyetlerin maliyetlerinin düşürülmesiyle maliyet avantajı sağlayarak değer artışı yaratılması veya;
- Mal ve hizmetlerde müşterilerin değer verdiği bir farklılık ortaya konularak, piyasa fiyatının üzerinde bir fiyat uygulanmasıyla değer artışı yaratılması.

3. SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Günümüzün iş dünyasında, organizasyonlar, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayan ürün ve hizmetlerle müşteri, gelir ve pazar payı kazanmak için rekabet etmektedirler. Küresel rekabet, müşterilerin düşük fiyatlarla üstün kaliteli mal ve hizmetler talep ettiği teknolojik değişiklikler meydana getirmiştir. Bunun da ötesinde, küresel rekabetteki bu artış, ürün hayat seyrinin kısalmasına neden olmuştur. Bu durum, örgütsel yeteneklere ve rekabet üstünlüğü yaratmaya daha çok vurgu yapılmasına yol açmış ve bunu yapan organizasyonların rakiplerine kıyasla üstünlük sağladığı düşüncesi hâkim olmaya başlamıştır. Bir organizasyonun ulaşmak istediği pek çok amaç olsa da, bu amaçlar içinde en temel iki amaç; (a) rekabet üstünlüğü konumu elde etmek ve (b) organizasyonun performansını rakiplerinkilerle ilişkili olarak arttırmaktır. Bu nedenle, işletmelerin, kendilerinin güçlü ve zayıf yönleri ile rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin performans üzerindeki potansiyel etkilerini daha detaylı incelemeleri gerekmektedir. Ayrıca bu noktada işletmenin, elde etmek istediği rekabet üstünlüğü türünü ve ona ulaşacağı faaliyet alanını seçmesi gereklidir (Dirusu, 2013: 259,260).

Rekabet, müşterilerin gereksinimlerini karşılarken onlar için değer yaratan stratejilerle pazarda mücadele etmeyi ifade etmektedir. Son yıllarda işletmeler, özellikle operasyonel verimlilik konusuna



çok fazla yoğunlaşmışlardır. Operasyonel verimliliği artırmak için yeniden yapılanma, süreç yenileme, toplam kalite yönetimi ve dış kaynaklardan yararlanma gibi çalışmalar yapılmaktadır. Bugünün rekabetçi ortamında bu çalışmalar gerekli; ancak, yeterli olamamaktadır. Çünkü bu teknikler artık birçok işletme tarafından kullanılabilen, dolayısıyla getirisi azalmaktadır. İşletmeler, günümüz dünyasında rekabet üstünlüğünü, faaliyetlerini ya da iş süreçlerini daha verimli hale getirerek elde edememekte, rakiplerden farklı ve özgün bir rekabet yoluna ihtiyaç duymaktadırlar. Bu bağlamda Porter, işletmelerin ancak stratejik konumlandırma ile rekabet üstünlüğü sağlayabileceklerini ifade etmektedir. Stratejik konumlandırmanın anahtarı da, bir işletmenin rakiplerinden daha farklı faaliyetler gerçekleştirme veya benzer faaliyetler için farklı yöntemler kullanmasıdır (Porter, 2000: 4).

Yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürmek için işletmeler ayırt edici bir stratejik konumlandırma sağlamalıdır. Bunu sağlamak ve koruyabilmek için bir işletmenin altı temel ilkeye ihtiyacı vardır. Bunlar (Porter, 2001: 71):

- Doğru hedeflere ulaşılmalıdır.
- Bir işletmenin stratejisi, ona rakiplerin sunduğundan farklı bir değer sunabilme imkânını vermelidir.
- Sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü kurabilmek için bir işletmenin rakiplerden farklı faaliyetler yürütmesi ya da benzer faaliyetleri farklı biçimlerde gerçekleştirme gerekir.
- Sağlam stratejiler, alternatifleri kıyaslamayı gerektirir.
- Strateji, bir işletmenin herhangi bir alandaki faaliyetinin tüm unsurlarının birbirleriyle nasıl uyumlaştırılacağını tanımlar ve değer zinciri boyunca birbirlerine bağlı bulunan tercihler yapmayı gerektirir.
- Strateji, devamlılığı gerektirir. İşletmelerin beceri ve varlıklar geliştirmeleri veya müşterilerin gözünde güçlü bir itibar kazanmaları buna bağlıdır.

Porter (1985)'e göre; rekabet üstünlüğü, tüketicilere daha düşük fiyatlarla veya daha yüksek bir fiyatı haklı çıkaran daha fazla fayda ve hizmet sunarak daha büyük değer yaratmakla, rakipler karşısında elde edilen bir avantajdır. Rekabet üstünlüğü elde etmek için işletmeler, örgütsel yetenekleri ile pazar fırsatları arasında en iyi eşleşmeyi yapmak isterler. Bunun gerçekleşmesi halinde, rekabet üstünlüğü sürdürülebilir ve bundan dolayı organizasyon, sürekli olarak daha çok değer yaratma fırsatlarını aramalıdır. Organizasyonlar, üretim yöntemleri, ürün özellikleri, marka isimleri, konumları ve diğer pek çok faktörde farklı olma eğilimindedir. Başarı ya da başarısızlığı belirleyen kritik farklılıklar ise, rekabet üstünlüğünün kaynaklarıdır. Bu nedenle, rekabet stratejisi, rakiplere kıyasla daha fazla değer yaratmayı

gerektirir. Barney'e (1991) göre ise, bir işletme herhangi bir mevcut veya potansiyel rakip tarafından uygulanmayan bir değer yaratma stratejisi uyguladığında, rekabet üstünlüğü elde etmektedir.

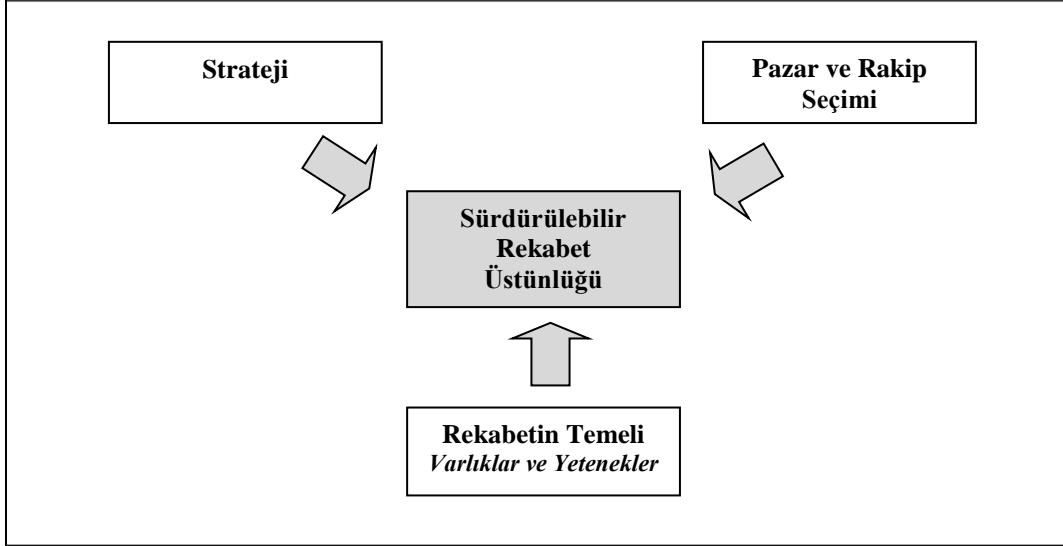
Uzun vadede ortalamanın üzerinde performansın temel dayanağı, sürdürülebilir rekabet üstünlüğüdür. Bir işletmenin rakiplerine göre çok sayıda güçlü ve zayıf yönleri olmasına rağmen, sahip olabileceği iki temel rekabet üstünlüğü vardır. Bunlar; düşük maliyet veya farklılaşmadır. Maliyet avantajı ve farklılaşma, endüstrinin yapısından ve bir işletmenin rakiplerinden daha iyi bir şekilde rekabeti etkileyen beş güçle başa çıkabilme yeteneğinden kaynaklanmaktadır (Porter, 1985: 11).

Rekabet edebilirlik, uzun vadede işletmenin rakiplerinden daha düşük maliyetle ve daha hızlı bir şekilde, öngörülmeleyen bir ürün ortaya çıkaran temel yetkinlikler oluşturma kabiliyetinden kaynaklanmaktadır. Üstünlüğün gerçek kaynağı, işletmenin değişen fırsatlara hızlıca uyum sağlamasını güçlendiren yönetimin, teknolojiyi ve üretim becerilerini yeteneklere dönüştürme kabiliyetinde yer almaktadır (Prahalad ve Hamel, 1990: 81; Dirusu vd., 2013: 264,265).

4. SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNÜN KAZANILMASI

Bir iş stratejisi, rekabetin şeklini (ürün stratejisi, konumlandırma stratejisi, fiyatlandırma stratejisi, dağıtım stratejisi, küresel strateji, üretim stratejisi vb) ve nerede rekabet edildiğini (rekabet alanı: pazar ve rakiplerin seçimi) içerir. Doğru alanda ve doğru şekilde rekabet etmek, son derece kârlıdır; ancak, sınırlı bir süre devam ettirilebilir. Bu noktada, işletme varlık ve yetenekleri, sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü ve uzun vadeli performansın temelini oluşturmaktadır. Rakiplere kıyasla kolaylıkla kopyalanamayan veya karşılanamayan bir üstünlük yoksa uzun vadeli kârlılık sağlanamayacaktır. Bir rekabet üstünlüğünün gerçekten sürdürülebilir olabilmesi için işletmenin, sahip olduğu varlıklara veya yeteneklere dayanması gerekmektedir. Bir işletmenin yaptığı iş, rekabet etme şekli ve rekabet etmeyi seçtiği alan, genellikle kolaylıkla taklit edilebilir. Bu noktada, özellikli varlık ve yetenekler edinmek zor olmakla birlikte, doğru varlık ve yetenekler rekabet üstünlüğünü sürdürülebilir kılacak ve rakiplerin pazara girmesini zorlaştıracak engeller yaratacaktır. Stratejik yönetimin temelinde de, bunu sağlayacak varlık ve yeteneklerin geliştirilmesi ve sürdürülmesi, bu varlık ve yeteneklere dayalı sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yaratacak stratejilerin ve rekabet alanlarının seçilmesi yer almaktadır (Şekil 3) (Aaker, 1989: 91,92).

Şekil 3: Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Kazanılması



Kaynak: (Aaker, 1989: 92)

Day ve Wensley (1988) rekabet üstünlüğünün iki temel kaynağı olduğunu tespit etmişlerdir. Bunlar; üstün yetenekler (bir işletmenin çalışanlarını rakip işletmelerin çalışanlarından ayıran özellikler) ve üstün kaynaklardır (bir işletmenin yeteneklerini yerine getirmesini sağlayan daha somut gereksinimler) (Day ve Wensley, 1988: 2,3). İşte bu noktada, üstün performans gösteren işletmeler, genellikle performanslarının temelini oluşturan bazı temel varlık ve becerileri geliştiren ve sürdürenlerdir (Aaker, 1989: 96).

Varlıkların ve yeteneklerin elde edilmesi oldukça zor ve maliyetli bir süreçtir. Her koşulda işe yarayacak doğru ya da kısa yol bulunmamaktadır; ancak, aşağıda yer alan unsurlar rekabet üstünlüğünün nasıl elde edilmesi gerektiğine ilişkin bir bakış açısı sağlamaktadır (Aaker, 1989: 101-103):

- İşletme amaçlarıyla ilişkilendirme: Varlıkların ve yeteneklerin yönetimi için bir yol, onları işletme amaçlarına bağlamaktır. Amaçların, varlık ve yeteneklerin ölçülebilir göstergeleriyle desteklenmesi gerekmektedir. Varlık ve yeteneklerin güçlü olmasını belirleyen göstergeler; kalite, değişimlere hızla yanıt verme, nişler ve inovasyondur.

- Stratejilerle uyum sağlama: Varlıklar ve yetenekler, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü yalnızca uygun stratejiler ve doğru rekabet ortamı kapsamında oluşturacaktır.



• Doğru rota belirleme: Rekabet üstünlüğünün geliştirilmesi, genellikle yalnızca sezgi ve iyi yönetimle değil, aynı zamanda büyük yatırıma da ihtiyaç duymaktadır.

Gant'a göre, rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliğinin belirleyici unsurları olan kaynak ve yeteneklerin dört temel özelliği vardır. Bunlar, kaynak ve yeteneklerin; kalıcı olması, bütünüyle şeffaf olmaması, transfer edilememesi ve kopyalanamaması özellikleridir (Gant, 1991: 124-128).

Hall (1993), sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan, bir işletmenin rakipleri karşısında farklı yeteneklere sahip olmasına izin veren çeşitli maddi olmayan kaynakları (varlıklar ve yetenekleri içeren) şu şekilde ifade etmiştir (Hall, 1993: 610): İşlevsel ve kültürel yetenekler, reklam veya sıfır hata ile üretim gibi yetenek veya becerilere dayalıyken; pozisyonel ve düzenleyici yetenekler, marka ismi veya itibarı gibi işletmenin sahip olduğu varlıklarla ilgilidir.

Gerçek bir maliyet ya da farklılaşma avantajı yaratmak için, Barney (1991) bir işletmenin kaynaklarının şu özelliklere sahip olması gerektiğini savunmaktadır (Barney, 1991: 105,106):

- İşletmenin çevresindeki fırsatlardan yararlanacak ve tehditleri nötrleyebilmek için değerli olmalı.
- Bir işletmenin mevcut ve potansiyel rekabeti içinde nadir olarak algılanmalı.
- Taklit edilse de kusurlu olarak taklit edilebilir olmalı.
- İkame edilemez olmalı.

Benzer maddi varlıklara sahip işletmelerde farkı yaratan, o işletmeye özgü yeteneklerdir. İşletmenin sahip olduğu varlıkları bir koordinasyon içinde kullanabilme ve amacına uygun bir faaliyeti gerçekleştirebilme kapasitesi, onun yeteneğini belirler. Benzer maddi ve maddi olmayan varlıkları bir araya getirip, beklentilere uygun veya onun da üzerinde çıktılar üreten ve farkı yaratan, işletmenin varlıkları kullanabilme becerisidir. Bu beceri de işletmenin insan kaynaklarının kapasitesi ve yetenekleri ile ilgilidir (Ülgen ve Mirze, 2004: 118,119).

Prahalad ve Hamel (1990), temel yeteneği, farklı üretim becerilerini koordine etmeyi ve çeşitli teknik bilgi akışının entegrasyonunu içeren organizasyon bilgisi olarak tanımlamışlardır. Teknoloji, yönetişim mekanizması ve kolektif öğrenmenin bir karması olan temel rekabet yeteneği, tek bir teknoloji veya beceri değil, bir dizi beceri ve teknolojinin toplamıdır ve rekabet üstünlüğünün kaynağını oluşturmaktadır. Temel yeteneğin üç ana özelliği vardır. Buna göre temel yetenek; (1) değer yaratabilmek ve maliyetleri düşürebilmek için tam kullanıcı değerine sahiptir, (2) benzersizdir ve

rakipler tarafından taklit edilmesi zordur, (3) kuruluşun piyasalara erişebilmesi için destek sağlama özelliğine sahiptir (Pralhad ve Hamel, 1990: 81; Dirusu vd., 2013: 264,265).

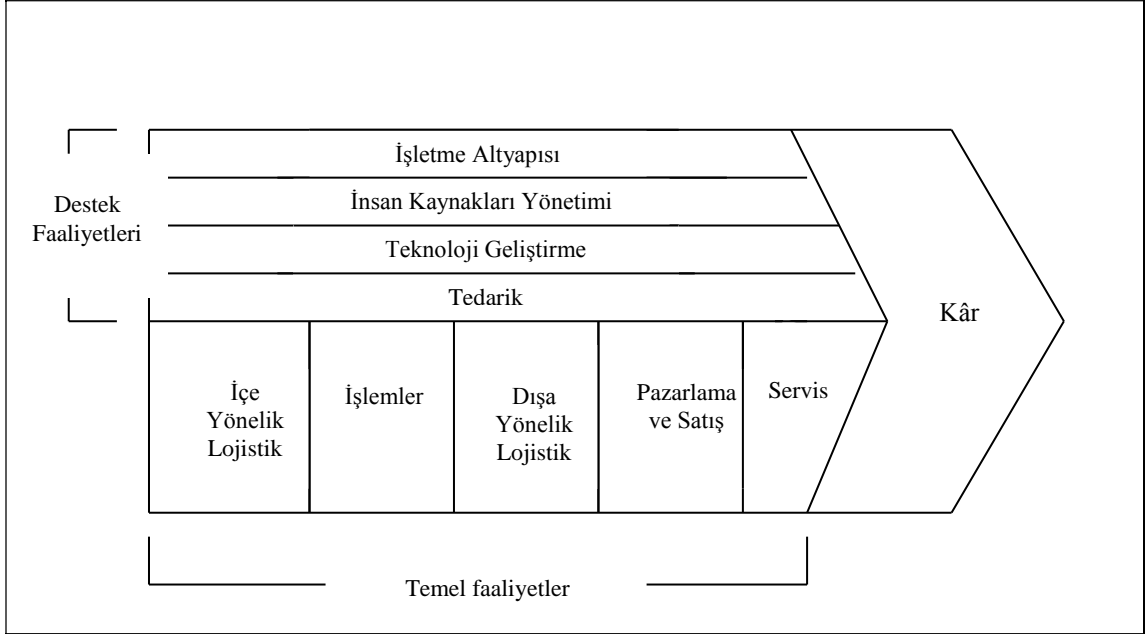
Rekabet üstünlüğü elde etmek için işletmeler, sürekli olarak farklı ürün stratejilerinin tanımlanmasına, temel yetkinliklerin oluşturulmasına veya yeniden şekillendirilmesine, benzersiz teknolojilerin edinilmesine ve entelektüel sermayenin oluşturulmasına odaklanmalıdırlar. Rekabetin yüksek olduğu pazarlarda bir işletmeyi başarılı kılmak için söz konusu unsurların hepsine de ihtiyaç vardır (Srivastava, Franklin ve Martinette, 2013: 48).

Bir işletmenin liderliği, insan kaynakları yönetimi, örgüt kültürü, tasarımı ve sistemleri bir araya gelerek benzersiz kaynakları ve yetenekleri inşa etmede çok daha başarılı olan daha dinamik ve esnek bir organizasyon yaratmaktadır. Böylece, yüksek düzeyde pazara giriş engelleri ile yeni pazar fırsatları yaratmak için bir kaldıraç oluşturulmuş olur (Srivastava, Franklin ve Martinette, 2013: 47).

Rekabet üstünlüğü, bir işletmenin ürününü tasarlama, üretme, pazarlama, dağıtım ve satış sonrası hizmetler konularında yaptığı birçok faaliyetten kaynaklanmaktadır. Bu faaliyetlerin her biri, işletmenin göreceli maliyet pozisyonuna katkıda bulunur ve farklılaşma için bir temel oluşturur. Maliyet avantajı, düşük maliyetli fiziksel dağıtım sistemi, yüksek verimli bir montaj işlemi veya üstün satış gücü kullanımı gibi farklı kaynaklardan sağlanabilir. Farklılaşma, yüksek kaliteli hammaddelerin tedarik edilmesi veya üstün bir ürün tasarımı gibi faktörlerden kaynaklanabilir. Bir işletmenin gerçekleştirdiği tüm faaliyetleri ve bunların nasıl etkileşime girdiğini inceleyen sistematik bir yöntem, rekabet üstünlüğünü oluşturan kaynakları analiz etmek için gereklidir. İşte bu noktada değer zinciri, bunu gerçekleştirmek için temel araçtır. İşletmelerde değer yaratan faaliyetler ve onların ürünlere kattığı değerler, değer zinciri analizi ile belirlenebilmektedir. Değer zinciri, bir işletmenin maliyet davranışını ve mevcut ve potansiyel farklılaşma kaynaklarını anlamak için işletmeyi stratejik olarak ilgili faaliyetlerine ayırır. Bir işletme, stratejik açıdan önemli olan bu faaliyetleri rakiplerinden daha ucuza veya daha iyi gerçekleştirerek rekabet üstünlüğü elde eder (Porter, 1985: 33,34).

İşletmelerde yapılan faaliyetler, temel ve destek faaliyetler olmak üzere iki grupta toplanmaktadır. İşletmenin temel faaliyetleri, mal ve hizmetlerin fiziksel olarak üretilmesi ve bunların müşterilere teslim edilmesiyle ilgili faaliyetlerdir. Şekil 4'te görüldüğü gibi, bu faaliyetler içe yönelik lojistik faaliyetler, işlemler (hammadenin ürün haline getirilmesi), dışa yönelik lojistik faaliyetler, pazarlama ve satış faaliyetleri ile servis faaliyetleridir. İşletmenin temel faaliyetlerine destek veren ve böylece, değer yaratılmasına katkıda bulunan destek faaliyetleri ise; işletme altyapısı (genel yönetim, planlama, finans, muhasebe, kalite yönetimine ilişkin faaliyetler), teknoloji geliştirme, insan kaynakları yönetimi ve tedarikle ilgili faaliyetlerdir. Faaliyetlerin sonucu ortaya çıkan kâr ise, toplam değer ile değer üreten faaliyetleri gerçekleştirmenin toplam maliyeti arasındaki farktır (Porter, 1985: 33-43)

Şekil 4: Değer Zinciri



Kaynak: (Porter, 1985: 37)

İşletmeler, strateji seçimi bakımından çeşitlilik göstermekle birlikte, tüm işletmeler kâr getiren ve yüksek değer yaratan stratejiler üretmeyi ve uygulamayı amaçlamaktadır. Bir işletmenin yüksek düzeyde değer yaratan bir stratejisi, potansiyel bir rakip tarafından başarıyla taklit edilemezse söz konusu strateji, işletmeye sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için kaynak sağlar. Bir işletmenin kaynaklarının çeşitliliği göz önüne alındığında, üç genel kaynak sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün elde edildiği alanlar olarak tanımlanmaktadır. Bunlar; (1) işletmenin konumlandığı pazar çevresi, (2) mevcut kaynakları ve (3) sürekli yenilik sağlayan süreçlerdir. Bu üç kaynak arasından, sürekli olarak yapılan inovasyon, kaynakların kısıtlı olduğu bir çevrede dâhi, tüm işletmelerin sürekli rekabet üstünlüğü elde etmelerini ve sürdürmelerini sağlayacak benzersiz ve özgün bir aktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Ren, İxie ve Krabbendam, 2009: 80,81).

Son yıllarda, literatürde inovasyon ve rekabet üstünlüğü ilişkisi üzerinde durulmaktadır. Uluslararası pazarlara liderlik etmiş işletmeler, birbirlerinden her açıdan farklılaşan stratejiler kullanırlar. Ancak, her başarılı işletme kendine özgü bir strateji benimserken, temel çalışma tarzı (özellikleri ve yürüngesi) esas itibarıyla aynıdır. İşletmeler, inovasyon faaliyetleri sayesinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde ederler. İnovasyon sadece ürün ve hizmetler için geçerli bir kavram olmayıp, işletmelerin yüksek düzeyde bir müşteri değeri sunmak için değer zincirindeki faaliyetleri yönetmede yeni yollar tasarlaması da bir inovasyon eylemidir. Bu bakımdan inovasyon, organizasyonun değer yaratan herhangi bir etkinliğinde ortaya çıkarak, rekabet üstünlüğüne yol açmaktadır. İnovasyon, yeni bir ürün tasarımında, yeni bir süreçte, yeni bir pazarlama yaklaşımında ya da yeni bir eğitim



tarzında ortaya çıkabilmektedir. Bu kapsamda, kurumsal inovasyon, yeni fikirlerin yöntemlere ve sistemlere dönüştürülmesi, işletme ve müşteriler için değer yaratma ve yaratılan bu değerün ürünlerde, süreçlerde, hizmetlerde, yönetim veya pazarlama sistemlerinde şekillendirilmesidir. Bu nedenle günümüzde inovasyon, hem yeni teknolojileri hem de yeni iş yapma yollarını içeren geniş bir bakış açısıyla değerlendirilmektedir. Bazı inovasyonlar, yeni bir pazar fırsatı yaratarak ya da başkalarının göz ardı ettiği bir pazar bölümüne hizmet ederek rekabet üstünlüğü sağlar; ancak, işletme bu üstünlüğünü sadece sürekli gelişimle sürdürebilir (Weerawardena, 2003: 20; Porter, 1990: 74,75). İşletmeler, gerek yerel gerekse küresel piyasalarda etkin olarak rekabet edebilmek, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmek, stratejilerini değişen piyasa ve müşteri taleplerine uyarlamak, değer yaratmak ve rakiplere kıyasla üstün performans elde edebilmek için inovasyonu stratejik olarak kullanmak durumundadırlar.

Srivastava, Franklin ve Martinette'nin (2013) yaptıkları araştırmada, işletmelerin rekabet üstünlüğü kazanmasında etkili olan temel faktörler, organizasyonun liderlik becerileri, kültürel geçmişi ve değerleri, müşterilerle güven temeline dayalı ilişkiler kurma, stratejiyi organizasyonun her seviyesinde transfer etme yeteneği ve sahip olunan güçlü bir itibar olarak tespit edilmiştir. Bu çerçevede, bir işletmenin rekabet üstünlüğünü etkileyen temel araçlar şunlardır (Srivastava, Franklin ve Martinette, 2013: 50,58):

- Liderlik: İşletmenin misyonu ve vizyonu, liderlik ve yönetim.
- Teşvikler: Ödül ve performans yönetim sistemleri.
- Örgüt kültürü: İşletmenin inanç ve değerleri.
- Örgüt dizaynı: Örgüt yapısı, küreselleşme, işbirliğinin etkileri.
- Örgüt sistemleri: Stratejik planlama, bilgi teknolojisi, altyapı.

Bir işletmenin sürdürülebilirliği ile ilgili olarak stratejik düşünme, örgütsel öğrenme süreçleri için stratejik yönergeler oluşturma konusunda yöneticilere yardımcı olabilir. Koşullar değiştikçe üstünlüğü sürdürmek için, yönetim süreçlerine ve örgütsel programlara ihtiyaç vardır. Sürdürülebilirlik üzerine yapılan çalışmalar, örgütsel öğrenme süreçlerinin gücü, özgün yönetim tarzları ve kültür üzerine vurgu yapmaktadır (William, 1992: 30). Doğru stratejiler kullanıldığında, işletmenin inanç ve değerleri, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün kazanılması hedefi doğrultusunda çalışanların yeteneklerinin kanalize edilmesinde önemli bir rol oynayabilmektedir.



5. SONUÇ

Günümüzde işletmeler; teknolojik gelişmeler, hızla değişen piyasa şartları ve giderek kompleks hale gelen tüketici ihtiyaç ve istekleri nedeniyle çok daha büyük bir rekabet baskısı ile karşı karşıya kalmaktadır. Söz konusu faktörler, işletmelerin geçmişe kıyasla oldukça farklı rekabet stratejileri uygulamalarını gerektirmektedir. Rekabet stratejileri, belirli bir pazarda müşteriler için değer yaratan ve sahip olunan temel yetenekler aracılığıyla rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik kararlar bütünü olup, işletmenin başarısını sağlayan, seçilecek ve uygulanacak rekabet stratejileridir.

İşletmelerin rekabet stratejilerini konumlandırmalarında, müşteriler için değer yaratmak ön planda yer alırken rakiplerinden daha fazla değer yaratan işletmelerin de rekabet üstünlüğü elde ettikleri görülmektedir. Başarılarını devam ettirmek isteyen işletmeler için sahip oldukları temel yetenekler, sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğünün en önemli kaynağı olarak görülmektedir. Günümüz işletmelerinin rekabet üstünlüğü kazanmasında etkili olan temel faktörler, organizasyonun liderlik becerileri, değerlerin çalışanlar tarafından paylaşıldığı güçlü bir örgüt kültürünün varlığı, stratejiyi organizasyonun bütününe yayma yeteneği, inovasyon yapabilme becerisi ve sahip olunan güçlü bir itibar şeklinde ifade edilirken, bu üstünlüğün sürdürülebilirliğini sağlayan temel nokta ise, analiz ve geliştirmedir. Değer zinciri analizi çerçevesinde faaliyetlerin ve süreçlerin sürekli olarak gözden geçirilmesi, değer yaratmayan süreçlerin yeniden yapılandırılması söz konusudur.

Rekabet ortamındaki değişimler, ürünlerin, pazarların ve örgütsel yeteneklerin geliştirilmesi ve yönetimi için önemli sonuçlar doğurmaktadır. İşletmeler böyle bir ortamda, esnek örgütsel strateji ve uygulamalara yönelmek zorundadırlar. Geçmişte yaşanan başarılar, artık uzun vadede işletmenin varlığını sürdürmesinin dâhi garantisi olmamaktadır. Strateji açısından işletmelerin karşı karşıya kaldığı en önemli zorluk, hızlı ve sürekli değişimi yönetmeye çalışmaktır. Bu bağlamda, başarılı işletmeler inovasyon yapabilen ve stratejik olarak gelişenlerdir. Şartlar ve çevresel unsurlar değiştikçe işletmelerin rekabet üstünlüğünü sürdürmek için, yönetim süreçlerine ve örgütsel programlara olan ihtiyacı açıktır. Pazarda rekabet üstünlüğü kazanmış bir işletmenin bu konumunu sürdürebilir kılmasının tek yolu ise, sürekli iyileştirme ve geliştirmedir.

İşletmeler, gerek yerel gerekse küresel piyasalarda etkin olarak rekabet edebilmek, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek, stratejilerini değişen piyasa ve müşteri taleplerine uyarlamak, değer yaratmak ve rakiplere kıyasla üstün performans elde edebilmek için inovasyonu stratejik olarak kullanmak durumundadırlar. Hem maliyet liderliği hem de farklılaşma stratejilerinin başarıyla uygulanması ise, yeni bakış açılarını, yeni sistem ve yöntemleri gerekli kılmaktadır.



KAYNAKÇA

- Aaker, David A., (1989) “Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage”, *California Management Review*, 31(2): 91-106.
- Barney, J. B. (1991) “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Day, G. S. & Wensley, R. (1988) “Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority”, *Journal of Marketing*, 52 (2): 1-20.
- Dirisu, J. I., Iyiola O. & Ibidunni, O. S. (2013) “Product Differentiation: A Tool of Competitive Advantage and Optimal Organizational Performance (A Study of Unilever Nigeria Plc)”, *European Scientific Journal*, 9(34): 258-281.
- Grant, R. M. (1991) “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”, *California Management Review*, 33(3): 114-134
- Hall, R. (1993) “A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage”, *Strategic Management Journal*, 14(8): 607-618.
- Papulova, E., Papulova Z. (2006) “Competitive Strategy and Competitive Advantages of Small and Midsized Manufacturing Enterprises in Slovakia”, *E-Leader*.
- Prahalad, C. K. & Hamel G. (1990). “The Core Competence of The Corporation”, *Harvard Business Review*, 68(3): 79-91.
- Porter, M. E. (2008) “The Five Competitive Forces That Shape Strategy”, *Harvard Business Review*, 86(1): 25-40.
- Porter, M. E. (2004) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.
- Porter, M. E. (2001) “Strategy and The Internet”, *Harvard Business Review*, 79(3): 63-78.
- Porter, M. E. (2000) *Rekabet Dersleri*, Capital Yönetim Dizisi: 3, İstanbul.
- Porter, M. E. (1996) “What is Strategy”, *Harvard Business Review*, 74(6): 2-21.
- Porter, M. E. (1990) “Competitive Advantage of Nations”, *Harvard Business Review*, 68(2): 73-93.
- Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.



Ren, L, İxie, G. & Krabbendam, K. (2009) “Sustainable Competitive Advantage and Marketing Innovation Within Firms: A Pragmatic Approach for Chinese Firms”, *Management Research Review* , 33 (1): 79-89.

Srivastava, M., Franklin, A., & Martinette, L. (2013) “Building a Sustainable Competitive”, *Journal of Technology Management & Innovation*, 8(2): 47-60.

Ülgen. H. & Mirze, S. K. (2004) *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.

Weerawardena, J. (2003) “The Role of Marketing Capability in Innovation-Based Competitive Strategy”, *Journal of Strategic Marketing*, 11(1): 15-35.

Williams, J. R. (1992) “How Sustainable is Your Competitive Advantage”, *California Management Review*, 34(3): 29-51.