

REKABET SÜRECİNİN DİNAMİK BOYUTU, BİLEŞENLERİ ve DİNAMİZMİ SÜRDÜREBİLME YOLLARI

Nevriye ALTUNTUĞ*

ÖZET

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 yapıyla rekabet mekanizması durağan olmayıp dinamik bir süreç olarak değerlendirilmeye ihtiyaç duymaktadır. Söz konusu dinamizm, yerleşik tüm değerleri ve kazanımları kısa sürede önemsiz bir hale getirebilmektedir. Bu sakıncayı giderebilmek için öncelikle dinamik rekabet sürecinin bileşenleri doğrulukla tespit edilmelidir. Daha sonraki aşamada ise bu yapıya süreklilik kazandırma çabaları yer almalıdır.

Anahtar Kelimeler: Rekabet, İşbirliği, Yeni Değer Eğrileri, Yetenek

ABSTRACT

The most evident special feature of the global competition is time dimension which appears more than before. The special feature which is in question, every enterprise must make an interior necessary component as we think the alteration speed parallel. In this connection competition mechanism needs to appraise as a dynamic process not a stable. The dynamism which is in question, can make all resident values and earnings insignificant in a short time. First the components of the dynamic dimension of competition process must be determined correctly to remove that inconvenience. At the later stages efforts for keeping the continuity for this structure have to take a place.

Key Words: Competition, Cooperation, Curves of the New Value, Competence.

* Uzman., Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, altuntug@iibf.sdu.edu.tr

REKABET SÜRECİNİN DİNAMİK BOYUTU, BİLEŞENLERİ ve DİNAMİZMİ SÜRDÜREBİLME YOLLARI

1. GİRİŞ

Rekabet, rekabet mekanizmasından beklenen işlevleri sağlıklı bir şekilde tespit edebilmek ve sosyo ekonomik yapıda ortaya çıkacak sonuçları doğrulukla belirleyebilmek için karşılıklı etkileşimleri de hesaba katan süreçsel bir boyutta ele alınmalıdır.¹ 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.

2. REKABET SÜRECİNİN DİNAMİK BOYUTU

Bu bağlamda rekabetin dinamizm içeren bir olgu olduğunun farkındalığı hem lider işletmeler ve takipçileri hem de potansiyel rakipler açısından yarıştan kopmamak ya da yarışa katılmak için birincil öncelik halini almaktadır.

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.²

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

1 Erdal TÜRKKAN, *Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadı*, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara, 2001, s. 95.

2 TÜRKKAN, s. 96.

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.

3.BİLEŞENLERİ

Rekabet sürecine dinamizm kazandıran bileşenleri doğrulukla ortaya koyabilmek ve anlamlandırabilmek, işletme yönetiminin söz konusu süreci işletme amaçlarıyla tutarlı bir şekilde yönetebilmesinde temel görevlerinden biri haline gelmiştir.

3.1. Gelecek Yönelimlilik

Rekabetin gelecek yönelimli kurgulanmasının en önemli sebebinin , geçmişe yönelme ve geçmişini tekrar düzenleme imkanının insanların elinde olmamasına karşın geleceği şekillendirme inisiyatifinin her zaman söz konusu olmasında aramak gereklidir.³

Drucker'e göre işletmenin önceliği yarınlarda yapılması gereken şeyleri belirlemek olmamalı tam tersine yarınları oluşturma öncülüğüne soyunmak için yapılması gerekli olan şeyleri bugünden tasarlamak üzerine olmalıdır.⁴ Bunun için öncelikle rekabetin geleneksel maliyet/fiyat odaklı bir yapıdan çıkarak bilgi, teknoloji ve yeniliklerle iç içe geçmiş bir konseptte dönüştüğünün⁵ farkındalığını eylemsel bir sürece dönüştürmek gerekmektedir. Bu ise yenilenmeyi gelenekselleştiren, diğerlerinden hem yönetsel 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

³ Marshal GOLDSMITH "İleri Bildirim" Çev. Günhan GÜNAY, **Executive Excellence**, Yıl: 7, Sayı: 83, Şubat 2004, s. 14.

⁴ Peter F. DRUCKER, **Sonuç için Yönetim**, Çev. Bülent TOKSÖZ, İnkilap Yayınları, İstanbul, 1998, s. 203.

⁵ Ercan TAŞKIN, **Öğrenen Pazarlama**, Değişim Yayınları, İstanbul, 2003, s. 28.

REKABET SÜRECİNİN DİNAMİK BOYUTU, BİLEŞENLERİ ve DİNAMİZMİ SÜRDÜREBİLME YOLLARI

faktörlerine de odaklanmayı gerektiren bir anlayışla değiştirebilmeye bağlıdır.⁶

Bu süreçte işletmeler, müşterilerine duyarlı ve müşteri odaklı olmalı, çevreye duyarlı davranarak çevre sorumluluğunu üstlenebilmeli, belirsizlik ve risklerle fırsat açılımlarını bağdaştırabilmelidir.

İşyerinde çatışma kültürünü yerleştirerek sorunlardan kaçmak yerine sorunları açığa çıkararak onlarla yüzleşme geleneğini başlatarak tüm enerjisini şirket hedeflerine yöneltebilmelidir.⁷

Değer çağında yaşanıldığının bilincinde olarak müşterilerine hizmet etmeyi kimliğinin en önemli özelliği haline getirebilmelidir.⁸

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 yöneltmektedir. 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.⁹

3.2. 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.¹⁰

⁶ Robert DUBAFF, Jim SPAETH, **Geleceği Görmek**, Çev. Haluk DEĞİRMENCİ MediaCat Yayınları, İstanbul, 1996, ss 187-190.

⁷ Howard GUTTMAN, “Çatışma Yönetimi”, **Executive Excellence**, D., çev. Günhan GÜNAY, Yıl: 9, Sayı: 97, Nisan 2005, ss. 12-13.

⁸ Ömer Baybars TEK, “Değer Çağı ve Pazarlama”, **Pazarlama Dünyası**, Yıl:15, Sayı:2001-2, s. 7.

⁹ İbrahim KAVRAKOĞLU, ve diğerleri, **Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi**, TÜSİAD Yayınları, No:2002-07/322, İstanbul, s. 55.

¹⁰ Mack HANAN, **Yarının Rekabeti**, Çev. Ziya KÜTEVİN, Eskar KÜTEVİN, İnkılap Kitabevi Yayınları, İstanbul, 1996, ss. 161-162.

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.

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 gerileterek işletmeyi başarısız kılacaktır. İşletmelerin söz konusu engeli aşabilmek için değerler ağı içerisinde ve işbirliği mantığı çerçevesinde hareket ederek ortaklaşa bir rekabet politikası geliştirmeleri gerekmektedir.¹¹ Son yıllarda bir çok işletme imkanlarını birleştirerek ya da birbirlerini tamamlayarak kullanmak suretiyle başarılı uygulama örnekleri oluşturmaktadırlar.

Japon Toyota firmasının makine üreticileri ile anlaşma yaparak tüm üretim süreçlerinde işbirliği oluşturması, hem stok bulundurma zorunluluğunu ortadan kaldırmış hem de kalite ölçütlerinde uyum sağlayarak hatalı ürün azaltımı yoluyla 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. Kansere karşı ilaç geliştirmeye ağırlık veren Glaxo ile Gilead firmalarından, Glaxo teknolojik yeniliklere ulaşmaya çalışırken Gilead firması da bu araştırmaları fonlama işini üstlenmektedir.¹²

3.3. 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

¹¹ KAVRAKOĞLU, ve diğerleri, s. 176.

¹² HANAN, s. 164.

REKABET SÜRECİNİN DİNAMİK BOYUTU, BİLEŞENLERİ ve DİNAMİZMİ SÜRDÜREBİLME YOLLARI

engellenebilecek 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 önsezili gerekse akılcı politikalar doğrultusunda yararlanıldığı oranda¹³ 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 paylaşılarak 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.¹⁴

3.4. 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 oyuncuların daha hızlı olmasıdır. 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

¹³ Rob CROSS, Andrew PARKER, **Sosyal Şebekelerin Saklı Gücü**, çev. Ahmet KARDAM, Türk Henkel Yayınları, İstanbul, 2004, s. 23.

¹⁴ Gary HAMEL, C. K. PRAHALAD, **Competing For the Future**, Harvard Business School Press, Boston, 1994, s.

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 bir gecikmenin ardından çıkan IBM'in, hiçbir zaman öncülerin hızına yetişememesi, öncülüğün, hızın, öngörünün ve risk üstlenmenin en önemli rekabet avantajı haline geldiğini kanıtlamaktadır.¹⁵

İşletmeler birçok alanda hızlı olarak ya da çabuk tepki vererek dinamiklerini arttırabilirler. Bu alanlar aşağıda yer almaktadır.¹⁶

- Yeni ürünler geliştirmede hızlı olmak, AT&T firmasında yeni ürün geliştirme süresi 2 yıldan 1 yıla indirildiği için bir çok 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,

4. REKABET DİNAMİZMİNİ SÜRDÜREBİLME YOLLARI

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 dünyasının, müşterilerin, tedarikçilerin ve rakiplerin koşullarını göz önüne olarak belirledikleri stratejilerle başarıya ulaştıkları zaman oyunu değil rekabet yarışının sadece bir etabını bitirmiş olmaktadır. Her etapta bazen kurallar, bazen oyuncular bazen de her ikisi birden değişmektedir. Bu bağlamda her yeni oyunu aynı taktikle oynamak doğru olmamaktadır.

¹⁵ HAMEL, PRAHALAD, s. 196.

¹⁶ Erol EREN, **Stratejik Yönetim**, Der. Necdet TİMUR, TC Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1491, Eskişehir, 2003, ss. 175-176.

REKABET SÜRECİNİN DİNAMİK BOYUTU, BİLEŞENLERİ ve DİNAMİZMİ SÜRDÜREBİLME YOLLARI

Yapılacak en mantıklı uygulama rekabet stratejisini durağanlıktan koruyarak sahip olduğu dinamizmi sürdürülebilir bir yapıya dönüştürmektir.

4.1. Örgütsel Öğrenmeyi Gerçekleştirmek

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 öğrenerek¹⁷ öğrenme etkinliğini döngüsel bir yapıya kavuşturan işletmeler, rekabetçi koşullara kolaylıkla uyum sağlayabilmektedirler.

İşletmelerde öğrenme eylemi bireyler üzerinden gerçekleşmesine rağmen örgütsel öğrenme her bir örgüt çalışanının öğrenme kapasitelerinin toplamından ibaret değildir. Bireylerin aksine örgütlerin üstünlüğü, hem mevcut üyelerini etkileyen hem de daha sonraki dönemlerde işletmede çalışacak olanlara gelenek, kültür ve normlar aracılığıyla bu bilgilerin aktarılmasını sağlayan öğrenme sistemlerini geliştirip muhafaza etmeleridir.¹⁸ 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.¹⁹

4.2. Kurumsal Hafızayı Oluşturmak

Öğrenme eyleminin diğer insanlarla paylaşımına bağlı bir süreç olması öğrenme etkinliğinin pekiştirilmesinde sosyalleşme olgusunu kilit unsur haline getirmektedir.²⁰ 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.

¹⁷ Selim YAZICI, **Öğrenen Organizasyonlar**. Alfa Yayıncıları, İstanbul, 2001, s.152.

¹⁸ C. Marlone FIOL, Marjorie A. LYLES, "Organizational Learning" **Academy of Management Review**, Vol: 10, Sayı:4, 1985, s. 804.

¹⁹ Robert E. NEILSON, **Collaborative Technologies, and Organizational Learning**, Idea Group Publishing, London, 1997, s.3.

²⁰ İsmet BARUTÇUGİL, **Bilgi Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002, s.153.

Bilginin kişisel tasarruf alanında çıkarılıp kuruma mal edilmesi ancak bilgilerin paylaşımı yoluyla gerçekleşmektedir. Huber bu sürecin işletmelerin "kurumsal hafızasını" oluşturduğunu ifade etmektedir.²¹ Bilgilerin kurumsal hafızaya kodlanması, bilgileri kişilerden bağımsız hale getirdiği için rakiplerin bu bilgileri transfer etmesini engellemektedir.

4.3. 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.

Yenilik yapma insiyatifini 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 insiyatifleri dışında da olsa ister istemez yenilik yapmak yarışına sürüklenmektedirler.²² 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.²³

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

²¹ Edwin C. NEVIS, Anthony J. DIBELLA ve Janet M. GOULD, "Understanding Organizations as Learning Systems", *Sloan Management Review*, Winter, 1995, s. 74.

²² Chiris FREEMAN, Luc SOETE, *Yenilik İktisadi*, Çev. Ergun TÜRKCAN, TÜBİTAK Yayınları, Ankara, 2003, ss. 306-307.

²³ Mike JOHNSON, *Gelecek Bin Yılda Yönetim*, 2. bs., Çev. Sinem GÜL, Sabah Kitapları, İstanbul, 1998, s. 32.

REKABET SÜRECİNİN DİNAMİK BOYUTU, BİLEŞENLERİ ve DİNAMİZMİ SÜRDÜREBİLME YOLLARI

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.²⁴

Kim ve Mauborgne, rekabet sürecini ve kurallarını bütünüyle değiştiren bu stratejiyi “Mavi okyanus stratejisi” (Deep Blue Strategies) olarak 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.²⁵

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.²⁶

- 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 paylaşımları kolaylaştırmak.

²⁴ Gary HAMEL, **Devrimin Başına Geçin**, Çev. Nurettin ELHÜSEYİNİ, Zülfü DİCLELİ, BZD Yayıncılık, İstanbul, 2000, ss. 89-91.

²⁵ W. Chan KIM, René MAUBORGNE, **Mavi Okyanus Stratejisi**, Çev. Şükrü ALPAGUT, CSA Global Publishing, İstanbul, 2005, s. 4-5.

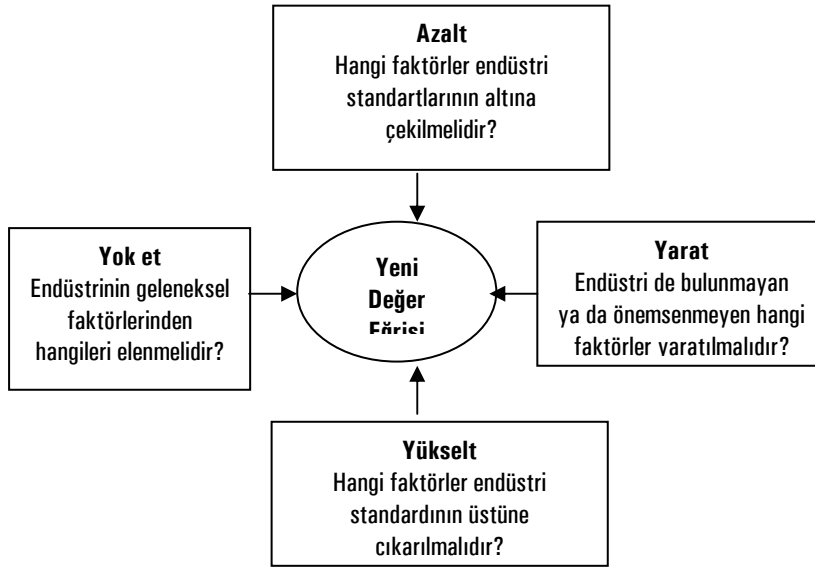
²⁶ Şerif ŞİMŞEK, Tahir AKGEMİCİ ve Adnan ÇELİK. **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Yenilenmiş 3. bs., Adım Matbaacılık, Konya, 2003, ss.,299-300

Nevriye ALTUNTUĞ

- En ufak başarıları dahi önemseyerek takdir etmek.
- Kişisel yetenek ve yaratıcılıkların belirlenen hedeflere yönlendirilmesine katkıda bulunmak.

4.4. 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 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 Reneé Mauborgne'in sunduğu şekil 1'de yer alan 4 kilit soru ve yükselt-azalt-yoket ve yarat aşamalarından oluşan Dört Eylem Çerçevesidir.



Şekil:1. Yeni Değer Eğrisinin Temelini Oluşturan Dört Eylem Çerçevesi

Kaynak: KIM, MAUBORGNE, s. 29.

REKABET SÜRECİNİN DİNAMİK BOYUTU, BİLEŞENLERİ ve DİNAMİZMİ SÜRDÜREBİLME YOLLARI

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 büyüterek, şarap ile ilgili terminolojiyi ve algılamaları değiştirerek, Avustralya kültürünün eğlenceli ve maceracı yanını vurgulayan bir şarap imajı oluşturdu. Şekil 2.'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. Dört Eylem Çerçevesinin Yeni Değer Eğrisi Pratiğine Dönüştürülmesi
(Yellow Tail Örneği).

Kaynak: KIM, MAUBORGNE, s. 35.

4.5. 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 ilkelerden biri olan "Dontotsu ilkesi", en iyinin en iyisini bulmak ve bulunan yöntemi çözüm aranan sürece uygulamak olarak tanımlanmaktadır.²⁷ Kıyaslama tekniği bu ilkenin işletmeler tarafından içselleştirilmesine dayanmaktadır.

En iyi rekabet stratejisinin statik bir uygulamaya dönüşmemesi için iç ve dış çevre ile rakipler ve müşteriler sürekli taranarak işletmelerin meydana

²⁷ http://www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/kaizen/kaizen-felsefe.htm.

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 kıyaslama, 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.²⁸ Başarıların sürekliliği için kıyaslama çalışmalarının sürekli olarak gündemde tutulması ve gerekiyorsa işletmenin yeni iyileştirme ve geliştirme çalışmalarına gitmesi rekabet dinamizminin sürdürülmesinde en önemli unsurdur.

5. SONUÇ

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. Bu bağlamda sürekli değişme ve gelişme çabası aslında rekabet dinamizmini ve rekabet üstünlüğünü sürdürebilmenin kilit bileşenini oluşturmaktadır.

Küresel rekabet yarışında rekabetçi üstünlüğün sağlanmasının işletmeyi rakiplerinin önüne geçirek 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. Tüm bu anlayışın rastgele atılmış adımlardan ziyade işletme tarafından içselleştirilerek kuruma mal edilen bir yol haritasına dönüştürülmesinde öğrenen bir örgüt yapısı oluşturulması ve bu yapının elde ettiği ve biriktirdiği bilgilerin kurumsal hafızaya kaydedilerek işletmeye özgü hale getirilmesi atılması gereken ilk adımı teşkil etmektedir.

Günümüzde tüm işletme faaliyetleri müşteriye değer sağlamaya odaklanmıştır. Müşterilerine değer sağlamayan hatta sağladığı değeri rakiplerine göre farklılaştıramayan işletmelerin yaşama şansları giderek azalmaktadır. Bu bağlamda işletmelerin kendilerini sürekli rakipleriyle

²⁸ Hayri ÜLGEN, Kadri S. MİRZE, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, İstanbul, 2004, s. 391..

REKABET SÜRECİNİN DİNAMİK BOYUTU, BİLEŞENLERİ ve DİNAMİZMİ SÜRDÜREBİLME YOLLARI

kıyaslayarak ve gerektiğinde rakipleriyle işbirliğine giderek müşterilerine yeni ve farklı değerler sunabilmeleri, yaşamsallıklarının dönüm noktasını oluşturmaktadır. Değer sunumlarına yenilik ve farklılık kazandıran en önemli bileşen ise yenilik ve yaratıcılığı bir konsept halinde bütünselleştiren işletmelerin sahip oldukları ve rakipleri tarafından satın alınamayan, ikame edilemeyen ve kopyalanamayan yetenekleridir.

KAYNAKÇA

- BARUTÇUGİL İ., **Bilgi Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002.
- CROSS R., PARKER A., **Sosyal Şebekelerin Saklı Gücü**, çev. Ahmet KARDAM, Türk Henkel Yayınları, İstanbul, 2004.
- DRUCKER P. F., **Sonuç için Yönetim**, Çev. Bülent TOKSÖZ, İnkılap Yayınları, İstanbul, 1998.
- DUBAFF R., SPAETH J., **Geleceği Görmek**, Çev. Haluk DEĞİRMENCİ MediaCat Yayınları, İstanbul, 1996.
- EREN E., **Stratejik Yönetim**, Der. Necdet TİMUR, TC Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1491, Eskişehir, 2003.
- FİOL C. M., LYLES M. A., "Organizational Learning" **Academy of Management Review**, Vol: 10, Sayı:4, 1985.
- FREEMAN C., SOETE L., **Yenilik İktisadı**, Çev. Ergun TÜRKCAN, TÜBİTAK Yayınları, Ankara, 2003.
- GOLDSMITH M., "İleri Bildirim" Çev. Günhan GÜNAY, **Executive Excellence**, Yıl: 7, Sayı: 83, Şubat 2004.
- GUTTMAN H., "Çatışma Yönetimi", **Executive Excellence**, D., çev. Günhan GÜNAY, Yıl: 9, Sayı: 97, Nisan 2005.
- HAMEL G., **Devrimin Başına Geçin**, Çev. Nurettin ELHÜSEYNİ, Zülfü DİCLELİ, BZD Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- HAMEL G., PRAHALAD C. K., **Competing For the Future**, Harvard Business School Press, Boston, 1994.
- HANAN M., **Yarının Rekabeti**, Çev. Ziya KÜTEVİN, Eskar KÜTEVİN, İnkılap Kitabevi Yayınları, İstanbul, 1996.
- http://www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/kaizen/kaizen-felsefe.htm.
- JOHNSON M., **Gelecek Bin Yılda Yönetim**, 2. bs., Çev. Sinem GÜL, Sabah Kitapları, İstanbul, 1998.
- KAVRAKOĞLU İ., ve diğerleri, **Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi**, TÜSİAD Yayınları, No:2002-07/322, İstanbul.
- KIM W. C., MAUBORGNE R., **Mavi Okyanus Stratejisi**, Çev. Şükrü ALPAGUT, CSA Global Publishing, İstanbul, 2005.

Nevriye ALTUNTUĞ

NEILSON R. E., **Collaborative Technologies, and Organizational Learning**, Idea Group Publishing, London, 1997.

NEVIS C., DIBELLA A. J. ve GOULD J.M., "Understanding Organizations as Learning Systems", **Sloan Management Review**, Winter, 1995.

ŞİMŞEK Ş., AKGEMİCİ T. ve ÇELİK A., **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Yenilenmiş 3. bs., Adım Matbaacılık, Konya, 2003.

TAŞKIN E., **Öğrenen Pazarlama**, Değişim Yayınları, İstanbul, 2003.

TEK Ö. B., "Değer Çağı ve Pazarlama", **Pazarlama Dünyası**, Yıl:15, Sayı:2001-2.

TÜRKKAN E., **Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadı**, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara, 2001.

ÜLGEN H., MİRZE K. S., **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2004, s. 391.

YAZICI S., **Öğrenen Organizasyonlar**. Alfa Yayınları, İstanbul, 2001.