

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694 – 528X

Sayı: 9

Mayıs – 2006

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

STRATEJİ, REKABET ve REKABET GÜCÜ İLİŞKİLERİ

Dr. Lütfü Şağbaşua

Uluslararası Atatürk Alato Üniuersitesi

İşletme Bölümü

Bişkek, Kırgızistan

lutsua@gmail.com

ÖZET

Bu çalışmanın amacı strateji, rekabet ve işletmelerin rekabet edebilirlikleri kavramları arasındaki ilişkilere açıklık getirmek suretiyle teori ve pratik uygulamaları arasında varolan farklılıkları ortadan kaldırmaktır. Ekonominin yapısı ve gelişimi ile birlikte işletmelerin rekabet avantajını kazanma yolları, rekabet teorisinin temelini oluşturmaktadır. Rekabet alanındaki bilim de bu kavramlar üzerinde gelişmiştir.

Özellikle son dönemlerde teknolojik alandaki gelişmelere bağlı olarak hız kazanan küreselleşme beraberinde hemen her sektörde artan bir rekabeti de beraberinde getirmiştir. Artık yerel firmalar dahi kendilerini gerek ulusal gerekse uluslararası rakiplerin baskısıyla karşı karşıya bulmuşlardır. Tüm bu gelişmeler firmalar arası rekabet kavramının daha iyi anlaşılabilmesi ve bir bilim dalı olarak ele alınmasını gerektirmiştir.

ABSTRACT

The purpose of this research is to give general notion about strategy, competition and competitiveness of company, which will allow removing a precipice, that separating the theory and practice. The structure and development of economy, and ways with which the company achieves competitive advantage, are essence of the theory of competition. The precise understanding of these premises is a basis on which all science about competition is based.

Technological innovations in the last decade have caused the globalization to speed up which in return resulted in a fierce competition in all over the world. Even the local firms have started to face with competition of national or international companies. All these developments has made it necessary to understand the competition phenomenon in a better way and study it as another science.

Anahtar Kelimeler: Rekabet edebilirlik, strateji, rekabet avantajı

1. GİRİŞ

Özellikle son 20 yılda tüm dünyada rekabet büyük artışlar göstermiştir. Bu noktaya gelinceye kadar birçok ülkede ciddi anlamda bir rekabetten söz etmek mümkün değildi. Pazarlar bir takım firmalar tarafından potansiyel rakiplere karşı korunmakta ve bu firmaların egemenliği

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694 – 528X

Sayı: 9

Mayıs – 2006

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

altında bulunmaktaydı. Rekabetin mevcut olduğu bölgelerde dahi büyük boyutlarda bir rekabetin varlığı sözkonusu değildi. Son dönemlerde rekabetin artışı ise devletlerin sektörlere doğrudan müdahalesinin yanında kartellerin oluşumunu da kısıtlamıştır.

Kartellerin ve güçlü ekonomik blokların yıkılmasının yanında artan rekabet, 2. Dünya Savaşı'nın ardından Japonya ve Almanya'nın birer ekonomik güç haline gelmesiyle yakından ilgilidir.

Rekabetin en yoğun hissedildiği alanlardan olan elektronik ve mekanik alanlarında Japonya'daki gelişmeler dahili rekabetin artmasıyla mümkün olmuştur. Bunun yanında, kimya endüstrisi ve finansal hizmetler gibi ülke ekonomisinin pek çok alanları rekabetin kısıtlamalarını sınırlamaktadır¹.

Rekabetin en hızlı artış gösterdiği 20. yüzyılda, Amerika Birleşik Devletlerinde bile yakın zamana kadar birçok dev sektör katı yasal düzenlemelerin baskısında idi. Bununla birlikte iletişim, ulaşım ve enerji gibi sektörler rekabetin en yoğun olduğu alanlar olmaları dolayısıyla sürekli yeniliklere sahne olmakta ve gelişimin en hızlı yaşandığı sektörler olarak göze çarpmaktadır.

Bugün artık rekabetin etkisine direnebilen ve ondan etkilenmeyen büyük ölçüde bir ekonomik alandan bahsetmek mümkün değildir. Hiçbir ülke ve hiçbir işletme rekabetin gerekliliğini tartışmamaktadır². Bunun yerine artık rekabet ortamında mücadele sanatını öğrenmeye çalışmaktadırlar.

Rekabet, belli bir alanda faaliyet gösteren farklı kişi veya kuruluşların aynı hedefe ulaşmak için karşılıklı mücadeleleri olarak özetlenebilir.

Strateji, işletmenin hedeflerine ulaşmada yardımcı olan ve kaynak kullanımı gibi faaliyetlerin uygulamasında kullanılan aksiyon planıdır. Stratejinin esası, farklı aktiviteler uygulama veya mevcut aktiviteleri rakiplerden daha farklı şekilde uygulamaktan ibarettir. Her işletme strateji kavramıyla yakından ilgilidir ve olmak durumundadır. Rakiplere zamanında karşılık verebilmek, ortamdaki değişikliklerle mücadele edebilmek, değişen müşteri beklentilerini karşılayabilmek ve mevcut kaynakları etkili bir şekilde kullanabilmek için işletmeler sürekli yeni yol ve yöntemler geliştirmek zorundadırlar.

Mescon, Khedouri ve Albert (1999) “Yönetim” adlı kitaplarında strateji, stratejik planlama ve bu kavramların işletmelerin rekabet edebilirlikleri üzerindeki etkisini incelemiştir. Stratejik planlamanın işletmelerin yönetimleri tarafından uygulanması ve ısrarla takip edilmesi halinde başarıyı beraberinde nasıl getireceği üzerinde detaylı olarak durmuşlardır.

Bu konuda yapılmış birçok önemli çalışmaya imza atan Harvard Üniversitesi profesörlerinden Michael Porter'a ait “Rekabet Avantajı: Üstün performans oluşturma ve sürdürme”, “Ulusların rekabet avantajları” (1990), “Rekabet güçleri stratejiyi nasıl şekillendirir” (1999), “Rekabet stratejisi: Rakipleri analiz teknikleri” (1990).

“Rekabet Avantajı: Üstün performans oluşturma ve sürdürme”, “Ulusların rekabet avantajları” (1990) adlı çalışmalarında Porter, rekabetin sebepleri ve ülkelerin ekonomilerini açıklamada kullandığı çeşitli yaklaşımları detaylı şekilde analiz etmektedir. Porter bu çalışmalarının sonunda gerek ulusal gerekse uluslararası piyasalarda işletmelerin rekabet avantajlarının menşei bulunduğu ülkedeki faktörlere bağlı olduğu sonucuna varır.

“Rekabet güçleri stratejiyi nasıl şekillendirir” (1999) rekabet gücünü etkileyen faktörlerden bahsetmektedir. Bu faktörlerden ilerleyen bölümlerde bahsedilmektedir.

“Rekabet stratejisi: Rakipleri analiz teknikleri” (1990) adlı çalışmada da Porter, işletmelerin rakipleri ile girdikleri zorlu rekabet ortamlarında başarılı olabilmeleri için rakipleri ve onların aktiviteleri hakkındaki her türlü bilgiye sahip olmaları gerektiğinden bahsetmektedir. Aksi takdirde pazardaki pozisyonlarını yanlış değerlendirip başarısızlığa uğramaları kaçınılmaz olacaktır.

2. STRATEJİNİN AMACI

Strateji kavramı, Yunanca “stratego” kelimesinden kaynaklanıyor olup “Generalin sanatı” anlamını taşımaktadır. Stratejiler üst yönetim tarafından formülize edilip geliştirilmekle beraber her seviyedeki yöneticilerin katılımıyla uygulamaya konulabilmektedir.

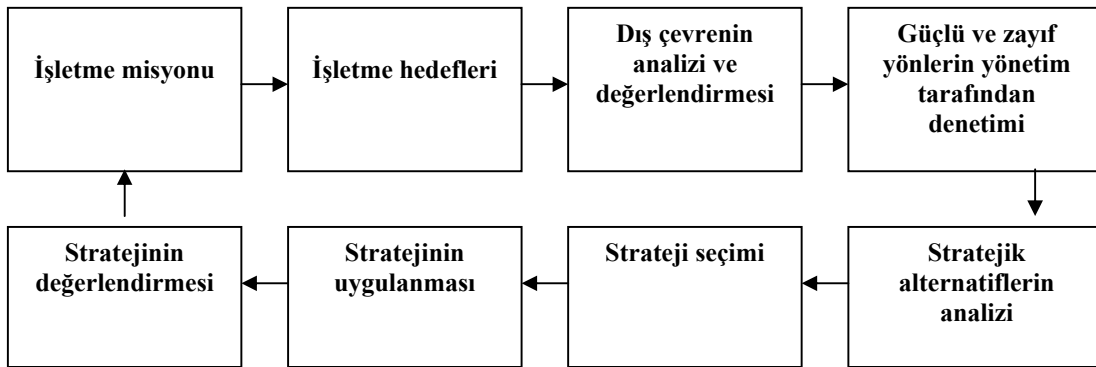
Stratejik planlar bireysel planda değil, işletme genelinde toplu bir yaklaşımla geliştirilmelidir. Kişisel şirketlerde şirket sahipleri kendi bireysel planları ile şirket stratejilerini birleştirme lüksüne sahip olabilirler. Ancak bugün mevcut işletmelerin birçoğunda bu tip bir tek başlıktan ve lüksten söz etmek mümkün değildir. Her ne kadar şirket yöneticileri kişisel planda özel uçak hizmeti, lüks otellerde konaklama gibi servisleri arzu etse de bu tip harcamalar işletmelerin çıkarları ve stratejileri ile örtüşmeyecektir³.

Stratejik planlar geniş çaplı araştırmalar ve bilgilerin ışığı altında geliştirilmelidir. Günümüzün yoğun rekabet ortamında rekabet edebilmek için işletmeler sürekli olarak pazar, rekabet ve diğer faktörler hakkında yoğun bir şekilde büyük miktarlarda bilgi toplama ve bu bilgileri analiz etme durumundadırlar.

Son olarak stratejik planlar piyasada uzun süreli rekabet edebilirliği temin etmenin yanında işletmenin yeterince esnek kalmasını da sağlayabilmelidir. Bu şekilde, piyasadaki şartlar gerektirdiğinde işletme ürünlerini, yapısını ve süreçlerini yenileyebilir ve değişen koşullara uyum sağlayabilir hale gelmelidir.

Aşağıdaki şekilde stratejik planların aksiyon haline getirilme süreci yansıtılmıştır.

Şekil 1. Stratejik planlama süreci



(Kaynak: Michael H. Mescon, Franklin Khedouri ve Michael Albert “Yönetim”, (3. baskı, New York 1999), s. 487-523).

Stratejik Planlama ve İşletmenin Başarısı

Bazı şahıslarda olduğu bazı işletmeler de düzenli planlara başvurmadan da belli seviyelerde başarıyı yakalayabilmektedirler. Hatta stratejik planlamanın başarıyı garanti ettiğini söylemek de doğru değildir. Mükemmel dizayn edilmiş bir motora sahip bir otomobilin kalitesiz yakıtla doldurulduğunda çalışmaması veya tam kapasite çalışamayacağı gibi işletmeler de organizasyon, motivasyon ve kontrol alanlarında yapılabilecek hatalar yüzünden başarısızlığa uğrayabilmektedirler. Buna rağmen düzenli yapılan planlar birçok önemli ve önemli olduğu kadar da genellikle gerekli faktörleri işletme için oluşturmaktadır. Yapılan araştırmalar da stratejik düşünce ve planların işletmelerin performansını ve finansal başarısını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Stratejinin bu başarı üzerindeki etkilerinden bir kısmı aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 1.Strateji ve aksiyonların işletmelerin başarısına olan etkileri

	Belirli planlar	Belirsiz planlar
Etkili aksiyonlar	Belirli strateji ve etkili aksiyonlar geçmişte olduğu gibi gelecekte de başarıya ulaştıracaktır.	Belirsiz strateji fakat etkili aksiyonlar geçmişte başarıya ulaştırmıştır ancak gelecekte başarı getirip getirmeyeceği şüphelidir.
Etkisiz aksiyonlar	Belirli strateji ile birlikte etkisiz aksiyonlar geçmişte zaman zaman başarı getirmiş olsa da gelecekte rekabetin güçlenmesi beklenmektedir.	Belirsiz strateji ve etkisiz aksiyonlar geçmişte olduğu gibi gelecekte de başarısızlığı beraberinde getirecektir.

(Kaynak: Benjamin B. Tregoe ve John W. Zimmermun, “Yeni stratejik yönetici”, Business (Mayıs-Haziran 2001), s.17).

Tüm zamanların en hızlı değişimlerinin baş döndürücü bir hızla yaşandığı günümüzde bilgiye ulaşma imkanlarının da artmasıyla birlikte stratejik planlama bir anlamda gelecekte oluşabilecek problemlerin veya doğabilecek fırsatların şimdiden kendine özgü şekillerde tahmin edilmesi şeklinde tanımlanmaya başlanmıştır. Bu özelliği ile üst yönetime uzun-vadeli planların yapılmasında önemli avantajlar sağlar. Stratejik planlama ayrıca karar mekanizmaları için de bir temel teşkil etmektedir. İşletmenin ulaşmayı istediği hedeflerin farkında olma, en uygun hareket

tarzını ve şeklini belirlemeyi fevkalade kolaylaştırır. Düzenli planlama faaliyetleri karar mekanizmalarının doğasında var olan risk seviyelerini de önemli ölçüde azaltmaktadır. İspatlanmış ve sistematik hale getirilmiş kararlar sayesinde yönetim, işletmenin fırsatları veya dış çevresi hakkındaki hatalı ve güvenilmez bilgiler yüzünden verebileceği hatalı kararların önüne geçmiş olur. Stratejik planlama belirli hedefler ortaya koymanın yanında bu kararları işletme geneline yaymak suretiyle işletme içerisinde de bir hedef birliği oluşturması açısından da büyük öneme sahiptir.

Günümüz ekonomik piyasalarında artık stratejik planlama bir istisna olmaktan çıkıp bir kural olma yoluna girmiştir.

Fortune dergisi tarafından belirlenen 500 şirket üzerinde Paul ve Taylor (1996) tarafından yapılan araştırma başarılı stratejik planlama hakkında önemli faktörleri göz önüne sermiştir⁴. Bu çalışmaya göre başarılı bir stratejik planlama aşağıdaki şartlarla karakteriz edilmiştir.

1. İşletmenin küçük planlama bölümü (6 kişiden az), en alt seviyelerdeki planlamalarla desteklenmektedir.
2. Planlama fonksiyonun yaşı en büyük şirketlerde bile toplam 10 yıldan azdır.
3. Stratejik planlar yılda bir kez düzenlenen üst yönetim toplantılarında geliştirilir.
4. Yıllık stratejik plan yıllık finansal plan ile birleştirilmektedir.
5. Bu planlama fonksiyonu işletmelerin büyük kısmında geliştirilebilir.

3. EKONOMİK STRATEJİ ve TEMEL BİLEŞENLERİ

Ekonomik strateji, işletmenin yüksek seviyelerde rekabet avantajı sağlama ve devam ettirme çabaları doğrultusunda, işletme genelindeki birbiriyle bağlantılı bileşenlerden meydana gelir. Bir başka deyişle ekonomik strateji, işletmenin rekabet avantajını koruma sistemidir. Her sistem için geçerli olduğu üzere, ekonomik strateji de iletişim, eşitlik, bütünlük gibi kanunların etkisi altındadır. Yani ekonomik stratejinin tüm bileşenleri bir merkezde koordine edildiğinde; kararlar her bileşenin sınırları içerisinde kabul edildiğinde; birbiriyle etkili ve hızlı bir iletişim içinde olduklarında ve birbirleriyle ters düşmediklerinde en büyük fayda elde edilebilmektedir⁶. İşletmelerin ekonomik stratejileri ülkedeki makro ve mikroekonomik durumu gözardı

edemeyeceği gibi ülke sınırları dışındaki durumdan da haberdar olmak ve işletmenin dış piyasalardaki faaliyetleri için kurallar geliştirmek zorundadır.

Ekonomik stratejinin temel bileşenleri işletmenin iç ve dış aktivite alanları üzerinde yoğunlaşmaktadır⁵. Dolayısıyla, stratejik kararların işletme yönetimi tarafından uygulanmasının sonuçları bir taraftan bu alanların geliştirilen kararlar üzerindeki etkilerinden, diğer taraftan da stratejik kararların iç ve dış alanlardaki süreçler üzerindeki etkilerinden kaynaklanmaktadır.

İşletmenin Dış Çevresindeki Uygulama:

- İşletmenin ürün stratejisi. İşletmenin misyonuna uygun ürün veya hizmetler için ürün pazarları oluşturma.
- Fiyat stratejisi. Fiyat stratejilerini belirlemede kullanılan temel bileşenlerden bazıları arasında, fiyat politikaları kuralları; pazar şartlarına bağlı olarak davranış kuralları tanımları; arz ve talebi değiştiren süreçlerin izlenmesi ve talebin fiyat esnekliğini tahmin metotları sayılabilir.
- İşletmenin üretim kaynakları pazarları ile iletişim stratejisi. Kaynakların etkili şekilde kullanımına imkan tanıyan bir dizi yöntemler ve buna bağlı olarak endüstriyel kaynakları temin edebilecek en uygun tedarikçilerin seçimi.
- İşletmenin para piyasaları stratejisi. Finansal kaynakların kullanılmasına dair kurallar geliştirilmesini kapsar.
- İşlem maliyetlerinin azaltılması stratejisi. Hazırlık işlemlerinin uygulanması ve kontratlar, pazarlıklar ve antlaşmalar gibi çeşitli işlemler için geliştirilen kurallardır. Bu tip kurallar da güvenilirliği olmayan, gerçek dışı bilgilerin toplanması ve analizi, gereksiz seyahat ve konaklama masrafları gibi işlemlerin önüne geçmeyi sağlar.
- İşletmenin dış ticaret stratejisi. Bu tip bir ekonomik stratejinin, işletmenin dış piyasalarda ihracatçı veya ithalatçı olarak faaliyetleri için bir takım kurallar getirmesi gerekmektedir.

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694 – 528X

Sayı: 9

Mayıs – 2006

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

Tablo 2. İşletmenin ekonomik stratejisinin bileşenleri

İşletmenin Dış Çevresindeki Uygulama	İşletmenin İç Çevresindeki Uygulama
İşletmenin ürün stratejisi	Üretim maliyetlerini azaltma stratejisi
Fiyat stratejisi	Firmanın yatırım stratejisi
İşletmenin üretim kaynakları pazarları ile iletişim stratejisi İşletmenin para piyasaları stratejisi	Firmanın yenilikçi aktivite stratejisi
İşlem maliyetlerinin azaltılması stratejisi İşletmenin dış ticaret stratejisi	Şirket personelinin motivasyonu stratejisi
İstikrarsızlık ve iflası önleme ve şirketin finansal durumunu geliştirme stratejisi	

(Kaynak: A.A. Thompson “Stratejik yönetim”, Economic Strategy of Company (Harvard Press, 2001), ss. 45-53).

İşletmenin İç Çevresindeki Uygulama:

- Üretim maliyetlerini azaltma stratejisi. En temel uygulaması maliyetleri azaltmak suretiyle rekabet avantajını koruma üzerinedir.
- Firmanın yatırım stratejisi. Yatırım portföyü oluşturulmasına dair bir stratejidir. Bu tip bir portföyün oluşturulmasında kullanılacak değerlemeler, analiz yöntemleri ve kriterlerin belirlenmesi gerekmektedir.
- Firmanın yenilikçi aktivite stratejisi. İşletmenin süreç ve ürünlerinin yeniden düzenlenmesi ve daha iyiye götürülmesi amacıyla takip edilen stratejidir.
- Şirket personelinin motivasyonu stratejisi. Firmanın stratejik amaçlarına ulaşmasına kilitlenmiş şirket çalışanlarının motivasyonunun sistem mühendisliği şeklinde özetlenebilir.
- İstikrarsızlık ve iflası önleme ve şirketin finansal durumunu geliştirme stratejisi.

4. REKABET

Kapitalizmin babası olarak nitelendirilen Adam Smith, müşterilerin beğenisini kazanmak için işletmeler arasındaki savaş olarak tanımladığı rekabetin ekonomiyi en iyi şekilde düzenleyebilecek gizli el olduğuna inanmaktadır⁷. Smith'e göre firmalar arasındaki rekabet

sayesinde tüketiciler en kaliteli ürünlere ve en iyi fiyatlara ulaşacaklardır zira daha başarısız ve verimsiz işletmeler piyasada tutunamayıp devre dışı kalacaklardır.

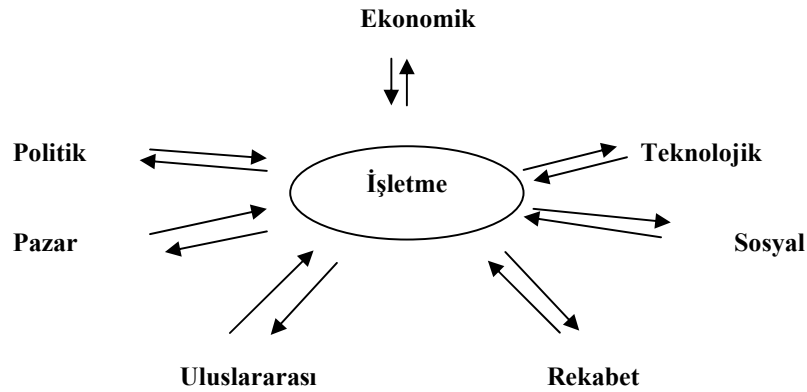
Rekabet bütün ülkedeki ekonomik hayatı düzenleyebilecek yapıdadır. Her firma başarılı bir şekilde rekabet edebilmek için *rekabete dayanan farklılık* oluşturmaktadır. Bu da işletmeyi müşterilerin gözünde diğer firmalardan farklı kılan farklı yetenekleri ve yaklaşımları ile kazanılabilecektir.

Rekabet, pazardaki firmaların bireysel faaliyetlerinin merkezi bir müdahaleye gerek olmaksızın karşılıklı koordinasyonu için en etkili yöntemdir.

Üretim maliyetlerini azaltıp ürün ve hizmetlerin kalitelerini artırma gibi avantajların yanında rekabet, firmaların karlılıklarının azalmasına hatta piyasadaki varlıklarının tehlikeye girmesine dahi yol açabilmektedir.

Aşağıdaki şekilde işletmelerin karşılaştıkları fırsat ve tehdit alanları dış çevre faktörleri olarak verilmiştir.

Şekil 2. Dış çevre faktörleri



(Kaynak: Michael H. Mescon, Franklin Khedouri ve Michael Albert “Yönetim” (3. baskı, New York 1999), s.501-505).

4.1 Rekabet Faktörleri

Hiçbir şirket rakiplerinin gerçek ve olası aktivitelerini gözardı etmemektedir. M. Porter bu noktada rakiplerin analizini yöneticilerin cevaplandırması gereken belli sorular şekline getirir⁸:

- Rakipleri harekete geçiren nedir?
- Rakipler ne yapmaktadır?
- Rakipler ne yapabilir?

Rakiplerin analizi esnasında 4 bileşen vardır:

1. Rakiplerin gelecekteki amaçlarının analizi
2. Rakiplerin mevcut stratejilerinin tahmini
3. İşletmelerin bulunduğu alan ve rakipler hakkında ön koşulların göden geçirilmesi
4. Rakiplerin güçlü ve zayıf yanlarının derinlemesine incelenmesi

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694 – 528X

Sayı: 9

Mayıs – 2006

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

Yöneticilerin bu bileşenleri gerçekleştirebilmesini kolaylaştırmak amacıyla Porter 4 basit soru sunar:

1. Rakipler mevcut konumlarından memnun mudur?
2. Rakiplerin stratejisinde hangi değişikliklerin olması muhtemeldir?
3. Rakiplerin savunma konumları nasıldır?
4. Rakip tarafından gelebilecek karşıt faaliyeti ne tetikleyebilir?

Rakipler

Rakipler, dış çevre faktörlerinin başında gelmektedir. Her işletmenin yönetimi farkındadır ki en azından rakip firmalar seviyesinde müşterileri tatmin edememek demek firmanın piyasadaki konumunun uzun süreli olmayacağı demektir. Hatta birçok durumda hangi ürün veya hizmetlerin sunulacağını ve fiyat seviyelerini müşterilerden ziyade rakipler belirlemektedir.

Her ne kadar günümüze kadar bir takım güçlü firmalar dürüst olmayan baskıcı yöntemlerle rakipleri ile mücadele etmeyi başarmışlarsa da artık günümüzde rekabet edebilirliği isteyen firmalar piyasadaki diğer tüm firmalardan farklı ve etkili yöntemler geliştirmek ve yeniliklere açık esnek bir yapı sağlamak zorundadırlar.

Şu kadar var ki, firmalara arası rekabetin tek merkezi tüketiciler değildir. Firmalar ayrıca insan kaynakları, sermaye ve belli teknik yenilikleri kullanma hakkı gibi alanlarda da mücadele etmektedirler. Çalışma şartları, ücretler ve işçi-işveren ilişkileri gibi iç faktörler bu rekabete bağlı olarak değişmekte ve gelişmektedir. Bu alanlarda yapılabilecek düzenlemelerle işletmeyi çalışanlar için cazip bir ortam haline getirmekle kaliteli işgücü için verilen mücadelede rakiplere üstünlük sağlanabilir.

Rekabet Avantajı Kavramı

Bu noktada sorulması gereken soru, rekabet ortamında liderliği ele geçirmek için nelerin yapılması gerektiğine dairdir. Bir başka deyişle, “İşletmenin rekabet edebilirliği nedir ve nasıl kazanılır?”

Bir ürün veya hizmetin rekabet edebilirliği, aynı fonksiyonlara sahip diğer ürün veya hizmetlere karşı olan avantajları ile orantılıdır.

İşletmelerin Rekabet Edebilirliği

İşletmelerin Rekabet Edebilirliği, aynı sahada faaliyet gösteren yerli veya global diğer rakip firmalara karşı olan rekabet avantajı olarak özetlenebilir.

Rekabet avantajı teorisi 18. yüzyılın sonlarından itibaren literatüre girmiştir. Bu dönemde David Ricardo, ülkeler arasındaki mutlak maliyet farklılıkları⁹ üzerinde duran Adam Smith'ten farklı olarak göreceli maliyet farklılıklarını ön plana çıkarmıştır. Bu sebeple Ricardo'nun ticaret teorisi, *göreceli avantaj prensibi* olarak tarihe geçmiştir. Gerçekten de ülkeler çoğu kez doğal avantajlardan veya sonradan kazanılan avantajlardan doğan göreceli avantajlar geliştirmişlerdir.

Ricardo'nun teorisine göre bir ülke çoğunluk ürünlerin üretiminde mutlak manada bir maliyet dezavantajına sahip olsa bile karşılıklı faydaya dayanan bir ticaret imkanı var olabilir. Daha az verimli ülke ürünlerini nispeten daha az verimsiz (mutlak dezavantajının en az olduğu)

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694 – 528X

Sayı: 9

Mayıs – 2006

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

ülkelere ihraç etmelidir. Daha verimli olan ülke ise ürünlerini nispeten daha verimli olan (mutlak avantajının en büyük olduğu) ülkeye ihraç etmelidir.

Dünya ticaretinde son dönemlerde yaşanan gelişmeler, bugüne kadar alışlagelmiş bakış açılarının ve yaklaşımların değiştirilmesini gerekli kılmıştır. Bu gelişmelerden en önemlisi, 1990'lı yıllarda Harvard Üniversitesi profesörlerinden Michael Porter'ın geliştirdiği rekabet avantajı teorisi olmuştur¹⁰.

Porter, farklı işletmelerin ve ülkelerin ulusal ekonomilerinin rekabet edebilirliklerinin sebeplerini açıklarken çeşitli yaklaşımları detaylı şekilde analiz etmektedir. Bu analizlerin sonucunda da işletmelerin gerek ulusal gerekse uluslararası arenadaki rekabet avantajlarının bahsi geçen firmanın kurulduğu ülkedeki bir takım faktörlerine bağlı olduğu yargısına varır. İşgücü, doğal kaynakların bolluğu, ulusal firmaları koruyucu devlet politikaları ve firma yönetimleri arasındaki farklılıkları gibi faktörleri gözönünde bulunduran Porter, bu faktörlerden hiçbirinin tek başına işletmelerin rekabet ortamında başarılı ya da başarısız olmasının sebeplerini açıklamada yeterli olamayacağını sonucuna varır.

Bu problemi çözmek için temel prensiple işe başlar – kaynakların etkili kullanımını ifade eden rekabet edebilirlik. Bu prensip hem firmalar hem de bir bütün halinde ulusal ekonomi seviyesi için geçerlidir. Bu prensipten hareketle, rekabet edebilirliği devam ettirebilmek için işletmelerin ellerinde bulundurdukları, hatta gelecekteki üretimleri için edinilen kaynakların sürekli olarak en etkili şekilde kullanılması gerektiği sonucuna varmak mümkündür.

Bu aşamada önemli bir noktayı belirtmekte fayda vardır. Rekabet edebilirlik işletmelerin özünde var olan veya doğasından kaynaklanan bir kalite değildir. Yani işletmelerin rekabet edebilirlikleri sadece aynı alanda çalışan veya benzer ürün ya da hizmetleri üreten diğer işletmelerle birlikte değerlendirildiklerinde belirlenebilir. Rekabet edebilirlik, gerek ulusal gerekse dünya pazarındaki diğer işletmelerle kıyaslanmak suretiyle ortaya çıkar. Dolayısıyla işletmelerin rekabet edebilirliği göreceli bir kavramdır: Örneğin aynı şirket yerel pazardaki rakip firmalar içerisinde yüksek rekabet gücüne sahipken uluslararası pazarda hiç rekabet şansı bulunmayabilir.

Bu anlamda işletmelerin diğer firmalara göre rekabet avantajlarını belirten bir rekabet edebilirlik değerini ortaya koyabilmek zordur. Bir başka deyişle, aynı sektörde hizmet veren ve tüketicilerin benzer ihtiyaçlarını karşılayan iki şirketten birinin diğerine göre olan rekabet avantajını tahmin etmek mümkündür. Dolayısıyla her iki firmada yaklaşık olarak aynı yaşam devresindedir. Aksi takdirde yapılacak karşılaştırma doğru olmayacaktır¹¹.

Rekabet edebilir stratejiler geliştirmede mümkün oldukça bütüncül bir yaklaşım kullanmak gerekmektedir. Bir taraftan işletmenin güçlü ve zayıf yanları, sektördeki durumunu; diğer yandan da sektörde ve ülkede rekabeti belirleyen güçleri etkileyen sektörün ve ulusal ekonominin yapısını bütün olarak değerlendirmek gerekmektedir.

Rekabet avantajı maliyetlerdeki düşümlere ve ürünlerin farklılaşmalarına bağlı olarak ortaya çıkar. Farklılaşma, tüketicilere yenilikçi ve kaliteli ürünler sunma, özel müşteri isteklerini karşılama ve satış sonrası hizmet şeklinde gerçekleştirilir.

İster maliyetlerdeki düşüş, isterse ürün farklılıkları olsun rekabet avantajı işletmelere kaynakları rakiplerden daha etkili şekilde kullanma imkanı verir. Seri üretimle standart ürünler üreten olmanın etkisiyle, düşük maliyetlerde üretim yapabilen firmalar daha yüksek kar

seviyelerine ulaşabilmektedirler. Piyasaya farklı ürünler sunabilen firmalar ise bu farklılığın getirdiği ayrıcalıkla ürünleri için daha yüksek fiyatlar belirleyebilirler.

Operasyonel Fonksiyon Açısından Rekabet Edebilirlik

Operasyonel fonksiyonun başlıca amacı, müşteri beklentilerini karşılayabilmek için mevcut kaynakları ürün veya hizmet şeklinde son ürün haline getirip tüketiciye sunmaktır. Bu görevi sayesinde operasyonel fonksiyon da firmanın ayırddedici yeterliliğe ve piyasada rekabet edebilirliğe ulaşmasında yardımcı olmak durumundadır.

Ayırddedici yeterlilik, firmanın ürünlerini rakiplerinden daha iyi yapmak suretiyle rekabet gücünü korumasını ve mevcut müşterilerini tutmanın yanında onlara yenilerini eklemesini sağlar.

Operasyonel Fonksiyon Yoluyla Rekabet Edebilirliği Koruma Yöntemleri

1. Düşük maliyet liderliği – üretim maliyetlerini rakiplerin maliyet seviyelerinin altına düşürmek.
2. Ürünün teknik özellikleri – daha fazla sayıda parametrelerle kullanılmasına imkan tanıyacak şekilde ürün dizaynı.
3. Ürün güvenilirliği – satılan ürünlerin garanti süresi ve kapsamının artırılması.
4. Ürün dayanıklılığı – beklenmeyen şartlara ve olumsuzluklara karşı ürün gösterebileceği direnç.
5. Teslimatta çabukluk – son dönemlerde *ertesini gün teslim* hizmeti yaygın hale gelmiştir ki bu da gelişen teknoloji ve taşımacılık sektörlerinin bir yansımasıdır.
6. Garanti teslim zamanı – özellikle ekspres dağıtım sektöründe birçok firma ertesini gün belirlenen saatte teslimat yapmayı garanti etmek suretiyle kendilerini diğer firmalardan ayrıcalıklı ve farklı hale getirmeye çalışmaktadırlar.
7. Müşteri istekleri doğrultusunda kişiselleştirme – birçok firma müşteriye özel ürün veya hizmet sunmak suretiyle rekabet gücünü artırmaktadır.
8. Piyasaya yeni ürün sunma – özellikle teknoloji sahasında piyasaya yeni ve farklı ürünleri doğru zamanda ve herkesten önce sunabilmek başarıya götüren başlıca yollardan biri durumundadır. Bazı firmalar bu anlamda kendi alanlarında ün yapmış durumdadırlar.
9. Esnek üretim hacmi – talebe bağlı olarak üretim hacimlerini ayarlayabilmek çok büyük öneme sahiptir. Artan rekabetin bir sonucu olarak piyasaya sürekli yeni ürün modellerinin girmesiyle ürün hayat süreleri kısaltmaya başlamış, bu da belli ürünlere olan müşteri talep miktarlarını çok değişken hale getirmiştir. Bu değişkenliğe cevap veremeyen işletmeler ya yüksek stok miktarlarıyla başbaşa kalmış ya da müşteri ihtiyaçlarını karşılayamayacak üretim seviyelerinde kalmışlardır.

Rekabet Baskısını Etkileyen Faktörler

Her ne kadar rekabet baskısı birçok faktörden etkileniyor olsa da bu faktörler arasında bazıları daha ön planda yer almaktadır. Aşağıda bu faktörlerden sekizi listelenmiştir¹².

1. Sektörde mücadele eden firmaların sayısı arttıkça ve bu firmalar nispeten birbirleriyle boyut ve imkanlar açısından aynı düzeye geldikçe rekabet baskısının etkisi artar.
2. Herhangi bir ürüne olan talep yavaş yavaş artıyor ise genellikle rekabet baskısı artar.

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694 – 528X

Sayı: 9

Mayıs – 2006

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

3. Satışları artırmak için fiyatları düşürmek gibi bir takım taktikleri kullanan işletmelerin olduğu ortamlarda rekabet daha fazladır.

4. Ürün veya hizmetler arasındaki farklılığın az olduğu ve bir üründen diğerine geçme maliyetlerinin yüksek olduğu durumlarda firmalar arası rekabet daha fazladır.

5. Başarılı stratejik manevralar konusunda bilgilerin fazlalığı rekabeti artırır.

6. Sektörü terketme maliyetinin rekabete devam etme maliyetinden daha fazla olduğu durumlarda rekabet mücadelesi artarak devam eder.

7. Firmalar arasındaki strateji, personel yapısı, kaynaklar ve köken farklılıkları arttıkça rekabet daha sert ve tahmin edilmesi güç bir yapıya bürünür.

8. Farklı sektörlerden büyük işletmelerin zayıf işletmeleri satın almak ve agresif ve güçlü finansal manevralar yapmak suretiyle rekabete dahil olmaları da rekabeti artıran bir diğer önemli faktör olarak görülebilir.

5. İŞLETMENİN REKABET DÜZEYİNİN GÜCÜ

İşletmelerin rekabet edebilirliklerini anlayabilmek için öncelikle rekabet baskısı ve işletmelerin rekabet düzeyi kavramlarının analizi gerekmektedir. Bu tip bir analizin başlıca bileşenleri:

1. Şu anda işletme rekabet düzeyini ne kadar koruyabilmektedir?
2. Kullanılan mevcut stratejinin korunmasıyla rekabet düzeyinin artması veya azalması konusundaki beklentiler nelerdir?
3. Mevcut rakipler arasında işletmenin yeri neresidir?
4. Şu anda işletmenin rakiplerine karşı rekabet avantajları var mıdır yoksa rakiplerini bu açıdan geriden mi takip etmektedir?
5. Sektördeki baskılara, rekabet baskısına ve rakiplerin beklenmeyen hareketlerine karşı işletmenin pozisyonunu koruma yeteneği ne seviyededir?

İşletmenin Rekabet Düzeyindeki Güç ve Zayıflık Parametreleri¹³

Rekabet gücünün özellikleri:

- Önemli temel avantajlar
- Pazarda daha büyük pay (veya pazar liderliği)
- Ayırdedici veya lider strateji
- Artan tüketici sayısı ve tüketicilerin firma ve firma ürünlerinden beklentilerindeki artış
- İşletmenin pazardaki yönelmeleri rakiplerinden daha iyi sezmesi
- İşletmenin pazardaki en başarılı pozisyona sahip stratejik grubun içine dahil edilmesi
- İşletmenin pazardaki en hızlı büyüyen alanda yoğunlaşması
- Farklılaştırılmış ürünler

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694 – 528X

Sayı: 9

Mayıs – 2006

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

- Düşük maliyetler
- Pazardaki ortalama kar seviyelerinden daha yüksek kar seviyelerine sahip olma
- İşletmenin teknolojik ve yenilikçi avantajlara sahip olması
- Değişikliklere hazırlıklı yenilikçi ve esnek yönetim anlayışı
- İyi bir fırsattan yararlanmaya hazır bir yönetim

Rekabet zayıflığının özellikleri:

- Firmanın rekabet eksiklikleriyle karşı karşıya olması
- Rakip firmalara pazar payının kaptırılması
- Pazardaki gelir artış seviyelerinin altında artışlar
- Finansal kaynak sıkıntısı
- Tüketici kayıplarıyla özdeşleşme
- Pazardaki pozisyonu kötüye giden şirketler grubuna dahil edilme
- Birçok alanda zayıf bir pozisyona sahip olma
- Yüksek maliyetler
- Firmanın pazarı etkilemek için çok küçük olması
- Satın alınma tehlikesine karşı koyma gücüne sahip olmama
- Kötü kalitede ürünler
- Temel alanlardaki yetenek eksiklikleri

6. SONUÇ

Bu çalışmada strateji, rekabet ve işletmelerin rekabet edebilirlikleri araştırılmıştır. İşletmelerin günümüzün global ve yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri için ve kavramları anlamaları ve başarılı şekilde uygulamaları gerekmektedir. Stratejik planlama, işletmenin mevcut misyon, hedef ve stratejilerinin dikkatlice değerlendirilmesi ile başlar ve bu değerlendirmeyi SWOT analizi diye adlandırılan fırsat ve tehditlerin yanısıra işletme içi güçlü ve zayıf yanların analizi işlemi takip eder. Bu analiz sonuç itibarıyla stratejik planların ortaya çıkmasına imkan sağlar.

İşletmelerin bahsi geçen rekabet ortamında rakiplerine üstünlük sağlamları veya en azından rekabete yenik düşmemeleri için de mevcut kaynakların en verimli şekilde değerlendirilmesi ve rakipler hakkındaki her türlü bilgiye zamanında ulaşılması gerekmektedir. Bu noktadan sonra belirlenmiş olan stratejik planlar işletmeyi hedeflerine ulaştırma görevini görecektir.

AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694 – 528X

Sayı: 9

Mayıs – 2006

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

KAYNAKÇA

1. Michael E. Porter «*Rekabet*», (Harvard Business Review, 2000), ss. 24-29.
2. Michael E. Porter & Kathryn Harrigan «*Gerileyen Ekonomiler için Stratejiler*», (Harvard Business Review, 1993), ss. 87-103.
3. Michael H. Mescon, Franklin Khedouri & Michael Albert «*Yönetim*», (3. baskı, New York 1999), ss. 487-523.
4. Ronald N. Paul & James W. Taylor «*Stratejik Planlama Sanatı*», *Business*, Ocak-Mart 1996, ss.42.
5. A.A. Thompson «*Stratejik Yönetim*», Economic Strategy of Company (Harward Press, 2001), ss. 45-53.
6. A.P. Gradova (Doctor of Economic Sciences, Professor) «*İşletmenin Ekonomik Stratejisi*», (2nd edition, Moscow 1999), ss. 78-105.
7. Adam Smith «*Ülkelerin Zenginliği* » (1776) (New York: Modern Library, 1937), ss. 431-441.
8. Michael E. Porter & Victor Millar «*Bilgi Size Nasıl Rekabet Avantajı Verir*», (Harvard Business Review, 1995), ss. 187-195.
9. David Ricardo «*Politik Ekonominin ve Vergilendirmenin Temelleri*» (London: Cambridge University Press, 1966), Chapter 7.
10. Michael E. Porter «*Rekabet Avantajı: Üstün Performans Oluşturma ve Sürdürme*», (Harvard Business Review, 1995); ss. 118-193. «*Ülkelerin Rekabet Avantajları*», (Harvard Business Review, 1990), ss. 45-58.
11. Michael E. Porter «*Stratejik Grup Kavramı*» (New York: Macmillan, 1993), ss. 11-25.
12. Michael E. Porter: «*Rekabet Baskıları Stratejiyi Nasıl Şekillendirir*», 1999, Michael E. Porter «*Rekabet Stratejisi: Rakipleri Analiz Teknikleri*», (Harvard Business Review, 1990), ss. 214-232.
13. Michael E. Porter «*Rekabet Pozisyonu*», (New York: Macmillan, 1990), ss. 48-51.